

中国基础
教育文库

Z OU XIANG
ZHI HUI DE
XIAO BEN GUAN LI

走向智慧的 校本管理

周仁康

著

国家行政学院出版社

中国基础
教育文库

Z OU XIANG
ZHI HUI DE
XIAO BEN GUAN LI

走向智慧的 校本管理

周仁康

著

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走向智慧的校本管理/周仁康著. —北京: 国家行政学院出版社, 2012. 10

ISBN 978 - 7 - 5150 - 0546 - 1

I. ①走… II. ①周… III. ①中小学—学校管理
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 235191 号

书 名 走向智慧的校本管理

作 者 周仁康

责任编辑 李旭颖 佟景宸

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

(010) 68920640 68929037

<http://cbs.nsa.gov.cn>

编 辑 部 (010) 68928800

经 销 新华书店

印 刷 北京天正元印务有限公司

版 次 2013 年 1 月北京第 1 版

印 次 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 690 毫米×975 毫米 16 开

印 张 15.5

字 数 279 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 5150 - 0546 - 1/G · 098

定 价 30.80 元

本书如有印装质量问题, 可随时调换。联系电话: (010) 68929022



..... 目录

1 校本管理的概述 >>>

- ◎ 第一节 校本管理的涵义与理念 3
- ◎ 第二节 校本管理的缘由与举措 7
- ◎ 第三节 校本管理的特征与意义 11
- ◎ 第四节 走向智慧的校本管理 15

2 校本经营的理念 >>>

- ◎ 第一节 校本经营的理念解读 21
- ◎ 第二节 校本经营的探索实践 26
- ◎ 第三节 校本经营的问题探讨 34

3 校本规划的拟订 >>>

- ◎ 第一节 校本规划拟订的意义 39
- ◎ 第二节 校本规划拟订的原则 41
- ◎ 第三节 校本规划拟订的程序 42



- ◎ 第四节 校本规划拟订的内容 44
- ◎ 第五节 校本规划拟订的要求 46
- ◎ 第六节 校本规划的文本例举 48

4 校本制度的建设 >>>

- ◎ 第一节 制度与校本制度 67
- ◎ 第二节 校本制度的建设原则 69
- ◎ 第三节 校本制度的案例评析 73

5 校本品牌的策划 >>>

- ◎ 第一节 校本品牌的概念 79
- ◎ 第二节 校本品牌的个性 82
- ◎ 第三节 校本品牌的效应 85
- ◎ 第四节 校本品牌的策划 87

6 校本特色的创建 >>>

- ◎ 第一节 校本特色的内涵 97
- ◎ 第二节 校本特色的形成 101
- ◎ 第三节 校本特色的评估 106
- ◎ 第四节 校本特色的反思 109



7 校本课程的开发 >>>

- | | | |
|-------|-----------|-----|
| ◎ 第一节 | 校本课程开发的概念 | 115 |
| ◎ 第二节 | 校本课程开发的意义 | 118 |
| ◎ 第三节 | 校本课程开发的原则 | 124 |
| ◎ 第四节 | 校本课程开发的程序 | 131 |
| ◎ 第五节 | 校本课程开发的方式 | 134 |
| ◎ 第六节 | 校本课程开发的反思 | 138 |
| ◎ 第七节 | 校本课程开发的案例 | 146 |

8 校本培训的求索 >>>

- | | | |
|-------|-----------|-----|
| ◎ 第一节 | 校本培训的概念界定 | 161 |
| ◎ 第二节 | 校本培训的优势分析 | 162 |
| ◎ 第三节 | 校本培训的基本原则 | 164 |
| ◎ 第四节 | 校本培训的实践模式 | 167 |
| ◎ 第五节 | 校本培训的主要内容 | 172 |
| ◎ 第六节 | 校本培训的操作环节 | 174 |

9 校本教研的探新 >>>

- | | | |
|-------|-----------|-----|
| ◎ 第一节 | 校本教研的概念界定 | 181 |
| ◎ 第二节 | 校本教研的基本特征 | 183 |
| ◎ 第三节 | 校本教研的活动方式 | 185 |



◎ 第四节	校本教研的成果表达	194
◎ 第五节	校本教研的实践反思	208

10 校本危机的干预 >>>

◎ 第一节	学校危机的涵义探讨	219
◎ 第二节	学校危机的因果分析	223
◎ 第三节	学校危机的干预策略	225
◎ 第四节	学校危机应急预案文本样式	232

1

校本管理的概述



校本管理是许多国家和地区重建公立教育系统和学校管理改革的基本思路。20 世纪初，欧美一些国家就开始关注以校为本的教育改革，经历了多次曲折发展之后，到 20 世纪 90 年代，这一改革又重新受到了广泛的重视，并形成了声势浩大的“校本运动”，相应的理论研究和实践探索也持续不断。在我国，随着社会的全面进步和新课改的不断推进，人们开始对“以校为本”的策略给予了极大的关注。学校作为公共教育的细胞，它的活力所在、发展的动力所在已成为人们普遍关注的热点，因此，对逐步建立起“以校为本”的管理模式的社会期待和内部动力日益增强。



第一节 校本管理的涵义与理念

一、校本管理的涵义

校本管理，意为以学校为本位或以学校为基础的管理。但校本管理是个众说纷纭的概念，不同的学者对其有不同的界定。

著名学者戴维在总结了校本管理的实践后给校本管理做了两个界定：（1）学校是主要的决策单位，其决定和决策应该尽可能在最低层做出。所以，学校在经费和管理方面的自主权应该增加，教育行政部门的控制应该减少。（2）有效的改革不仅需要依赖于外部程序，更多地需要有关人员的决策参与。变革不是外部强加的结果，而是来自于内部的需要。^①

马兰等人给校本管理下了一个综合性定义：“校本管理从概念上可以看做是控制结构的一种选择形式，是一种权力下放形式，这种权力下放把具体的学校看做是教育质量和效率提高的基本单位，把决策权分散看做是激励学校进步并使学校可持续发展的基本手段。在财政、人事和课程等方面的一些正式的决策权力授予并分配给学校现场成员，建立由校长、教师、学生家长以及学生和社区及社区居民组成的正式的组织结构（董事会、委员会、小组等），以便使现场成员直接参与学校的决策”。^②

隶属于美国教育部的“教育研究办公室”在1993年的一份《消费者指南》中是这样界定校本管理的：校本管理是一项通过将重要的决策权从州和县转移到每一所学校的改进教育的策略，校本管理向校长、教师、学生及其家长提供了控制教育过程的更多权利，让他们负责预算、人事和课程。通过

^① 黄崑：《校本管理：理念与模式》（上），2004.11。

^② 夏新斌：校本管理理论述评，《外国教育研究》，2003.7。



教师、家长和其他社区成员参与这些重要的决定，校本管理可以为儿童创造更为有效的学习环境。

拜雷把校本管理定义为：“校本管理或学校现场管理通常可以定义为一种参与决策过程，参与决策的人员对要贯彻的决策负责任”。雷诺德认为：校本管理具有三方面的涵义，“（1）具体的学校当局代表对学校的人事、预算和学科等学校的教育事项进行决策；（2）一个包括校长、教师、学生家长、学生以及社区成员在内的管理小组在学校层采取参与决策模式；（3）校本管理可以促进学校层在学校改进的努力中提高学校领导水平”。^①

有人认为校本管理，主要就是强调教育管理权和重心的下移，把中小学作为决策的主体，运用分权、授权、协作、团队等组织行为学的原理和技术，来构筑学校与外部（上级主管部门、社区等）及学校内部（校长、教师、学生等的相互关系）的新型关系。

对于校本管理的定义，尽管人们存在着不同的看法，归纳起来，笔者认为校本管理主要指一种以权力下放为中心的学校管理思想和模式，其核心就是强调教育管理重心的下移，强调教育行政部门给予学校更大的权力和自由，使中小学成为自我管理、自主发展的主体，可以根据自身的需要确定自己的发展目标和方向，从而提高学校管理的有效性。其主要特点是通过权力下放来实现学校自主管理和共同决策，使学校全体同仁凝聚和形成共识，提高学校的活力和办学效益。校本管理模式的产生反映了西方教育管理哲学从“外控式管理”向“内控式管理”的转变，也是学校管理权的下放和教育行政部门及学校，包括校长、教师、学生及其家长等角色转变的过程，校本管理使学校有了更大的自主性、灵活性。

二、校本管理的理念

刘宝存教授认为校本管理理论基础有以下六个方面：^②

① 夏新斌：校本管理理论述评，《外国教育研究》2003年第7期。

② 刘宝存：校本管理探究，《比较教育研究》2001年第12期。



(1) 由外界强加的教育决定剥夺了某些与学校有关的权力，学校需要一种参与决定变革的机会以及使变革灵活适应特定环境的权力。

(2) 学校是决策的基本单位，因此应该给学校识别学生需要并对之作出反应的能力。

(3) 那些对某一主题了解最多的行动者应该有权对该主题作出决策。

(4) 与学校系统有关的人有参与决策过程的权力和义务。

(5) 那些受学校决策影响最深的人（如教师、学生和家長），应该在学校事务的决策中发挥重要作用。

(6) 校本管理强调学校是一个自行管理系统，追求教育需求目标多元化和教育质量的提升，主张“殊途同归”和权力下放。

华南师大黄崑教授在《校本管理：理念与模式（上）》一文中指出：校本管理与传统的学校管理是不同的，传统的学校管理是外部控制管理，而校本管理则是学校主体的自主管理。可以通过对校本管理理论和外部控制管理理论的比较分析，来说明校本管理的基本理念。^①

(1) 目标多元理念。在传统的外部控制管理中，学校的教育目标被认为是简单的和统一的，教育环境几乎被看做是固定不变的，学校缺乏改革的愿望，教育管理趋向于标准化和稳定性。但在校本管理中，基于学校服务对象的多元性，学校教育目标被看做是多元的，教育环境被认为是复杂的和变化的。所以，学校就需要不断地改革以适应变化的环境，提高学校管理效率和教育质量。

(2) 结果相等理念。在外部控制管理中，人们认为实现管理目标应该有标准的方法和程序，而且这些方法和程序适合于所有的学校。相反，校本管理是建立在结果相等的原则基础上。现代管理理论认为，实现目标有不同的方式。管理的弹性受到了重视，学校组织应该根据自己的条件进行自主管理。由于当前教育的复杂性和学校之间的差异性，用一种标准的结构来管理所有

① 黄崑：《校本管理：理念与模式》（上），2004. 11.



的学校是不实际的。所以，结果等同理念鼓励分权，让学校有丰富的活动空间，发展和制定出自己独特的教学和有效管理学校的策略。

(3) 分权理念。分权和集权是两种不同的管理理念。集权理念与标准的组织结构、标准的管理方法和标准的管理程序是一致的，这就需要集权管理。在集权的严格控制下，学校很少有决策权，学校的任何事情都要请示上级权力部门。结果是学校所碰到的问题得不到及时解决。分权管理是校本管理的重要方面，和结果相等理念是一致的。其基本理论依据是学校管理和教学活动难免会碰到问题和困难，学校应该有权及时有效地解决所发生的问题。换一句话说，分权管理理念强调的是发现和解决问题的及时性和有效性。

(4) 自主管理理念。在传统的管理看来，学校是实现教育政策目标的工具或在外部监督下被动的执行系统。学校的作用是从上级教育行政部门或办公室被动地接受命令，他们自己没有决定的权力。校本管理并不否认学校要实现教育政策的目标，需要上级部门的领导，但学校的教育、教学、人事、财务等等问题的解决不是上级能够解决得了的。需要学校自己去解决。这就需要学校成为自主管理系统，有权制定办学方针、教学目标和管理策略，有权分配人力和物力资源，有权根据实际需要解决面临的问题。

(5) 人本创新理念。人重要还是组织结构重要？传统的组织理论认为，只要组织目标和任务是明确的和清晰的，组织的因素需要受到重视，理想的组织结构或精致的系统可能被设计出来，组织成员就可以根据组织的规章制度或在外部管理控制下有效地工作。传统的学校管理正是基于这一理念。结果是扩大了学校系统的外部控制的权力和官僚机构。这就出现了这样的循环：外部控制越是强化，学校成员就越依赖于外部权力，创新就越少。同时，为了改善学校的低效率，提高学校教育质量，教育行政部门或办学部门就需要投入更多的资源，会有更多的督导和控制。这显然是没有效率的管理。而校本管理认为，学校管理目标是不明确的，学校组织结构是松散的，与人际关系理论和现代行为科学理论相一致，人们开始十分关注人的因素对组织有效性的影响。有学者建议采取“松——紧并存的策略”。从紧的一面来看，就



需要建立合理的组织结构，有明晰的命令、规章制度、工作计划和工作程序，以保证学校管理工作的有序性；从松的一面来看，需要在学校的层面上扩大分配和使用学校资源的权力，鼓励学生家长、教师、学生和校友的决策参与。

第二节 校本管理的缘由与举措

一、校本管理的产生缘由

校本管理模式起源于 20 世纪 60 年代中后期澳大利亚建立学校与社区合作的学校管理模式的努力。进入 80 年代后，西方国家纷纷开始进行教育改革，校本管理逐渐成为各国中小学管理改革的主要措施之一。我国的香港地区于 1991 年 4 月颁布了“学校管理改革”的政策，并于 1992 年开始按照自愿参加的原则正式实施校本管理的改革实验。目前，校本管理正在成为学校管理改革的一个世界性热点。

“校本管理”产生的缘由主要是：^①

过去的学校管理方式，主要以“外控”为主，它使得学校制度变得异常庞大、复杂；“外控”的管理方式，也使得学校缺乏相应的应变能力，追不上时代的需要。这些因素使学校管理产生了很大的困难。

在过去几十年里，学校行政职权不是掌握在本来应该掌握权力的校长、教师、学生家长和一些社区人员等手里，而主要由一些教育行政机构掌握。教育行政机构不但掌握着一些教育政策的制定，而且还握有一些学校常规管理，比如教学、财务、课程管理等方面的权力。教育行政机构对教育、教学等方方面面的决策负最终的责任。这样，整个教育系统不但变得高度权力集中及十分

① 陈建吉：当代西方学校管理的新模式——校本管理，《外国中小学教育》。



官僚化、科层化，整个学校制度也变得异常庞大、复杂。

在传统的教育管理模式下，学校运作主要是为了满足上级教育行政部门的要求，按照上面规定的条例行事，并力求以不违犯规则为主要原则。但是面对着时代的转变和社会对教育产生的越来越高的期望，以过去的管理方式，学校就不能灵活地作出相应的对策去满足新需要，因为学校的应变能力受到许多僵化规则的限制。

在传统的学校管理模式中，学校资源的运用效率极其低下。校长虽身为学校教育最直接的负责人，但在资源运用方面的权力却很小，他处处受制于上一级教育行政机构。上级教育行政机构又不是每天都面对着学生，又不能够直接了解学生各方面的需要，却是资源运用的决策者。校长的责任没有清楚地界定，也不需要资源运用上负太大的责任。在这些因素互相影响下，资源未能有效被运用，学生的真正需要也未能得到满足，教育质量得不到保证。

当整个学校系统变得异常庞大、复杂时，学校管理就不是一件那么容易的事情了。在庞大的学校教育系统中，依据“外控”的管理哲学，施行教育管理，会产生许多的问题。要解决这些问题，权力下放应是可行及唯一的方法。要提高效率，学校的管理应由“外控形态”转为“内控形态”。在这个转变当中，上级教育行政机构的角色，主要应当是各种政策、法制的制订者，而他们过去承担的监察学校的工作就可以相应的削弱。这样，学校管理的权力就可以由上级教育行政机构下放至学校，校长就得到更大的决策权及决策的灵活度。这些改变可让学校有更大的主动性及应变能力。

当学校的资源决策权增大时，学校就可以有更长远的发展目标，学校员工的工作积极性和对工作的满足感也会随之提高。正因为权力下放可使学校灵活运用资源，学校也就必须小心谨慎地去检查自己的需要，按优先次序排列资源，配合所需。另外，学校亦可以将节省下来的资源，投入新的教育计划，切合学生的真正需要，最大限度地发展学校。



二、校本管理的改革举措

基于外控管理模式的弊端，西方各国和地区学校管理改革的一个重要动向就是实行“校本管理”新模式，但各国在具体实践上又有一定的差异：有的强调校本预算（如加拿大、英国、新西兰、澳大利亚），有的强调校本决策（如美国、英国、加拿大、新西兰）；有的强调社会参与（如澳大利亚、美国），有的强调学校领导方式的变革（如澳大利亚）；有的强调校本培训（如英国、美国）；有的强调信息共享（如加拿大）。即使在同一个国家和地区，也存在着不同的校本管理模式。例如，在美国，几乎所有校本管理模式都可以在各州找到，即使在同一个州，也往往有不同的模式。即使模式相同，具体作法也可能有很大的差异。但从总体上看，校本管理改革的主要举措有以下几个方面：^①

（一）调整关系，扩大学校的管理自主权

在校本管理中，权力下放是最核心的问题。权力下放是指把学校管理权从上级教育行政部门下放到学校，由学校自主管理。下放的权力一般包括学校目标和政策制定权、财政预算权、人事安排权、课程设置权等。权力下放意味着教育决策权的重新分配和政府职能的转变，教育行政部门改变了传统的对学校实行全过程、全方位控制的方法，转通过立法、拨款、中介组织、政策引导、督导、信息服务等各种间接手段对学校进行宏观调控，以保证政府目标的实现和学校公正、合理地运用得到的权力。学校也改变了职能，由原来的执行机构变成了决策机构，享有了更多的权力，同时也必须为权力的使用及其结果承担更多的责任。

（二）改革管理，倡导多方面共同决策

在校本管理中，共同决策也是非常重要的理念。校本管理将权力下放到学校，往往不是交给校长一个人，而是交给一个学校委员会（在美国一般是

^① 刘宝存：校本管理探究，《比较教育研究》，2001年第12期。



地方学校理事会，在澳大利亚、英国、新西兰为学校董事会)。学校委员会一般由校长、教师、行政管理人员、家长和社区代表(在一些中学还包括学生)组成。学校委员会在经费的预算、人员的聘用、课程的编制、教材的选择以及其他各种事务方面参与学校的各种决策。学校委员会的组成或由教育行政部门规定，或由学校自行决定。在许多学校委员会中，还设有各种专门小组(如实验小组、评估小组、教职工发展小组、设备小组等，另外还有各种根据特殊需要而成立的临时特别小组)，帮助学校委员会决策。

(三) 加强培训，提高学校的决策能力

在传统的学校管理模式中，校长的角色只不过是上级指示的传达者和贯彻者，他更像一名“管理者”而不是领导者。在校本管理模式中，一个有能力推动和驾驭变革的校长是成功的关键，他的角色具有多样性，他不但是校本管理的领导者，而且还是授权者、促进者、学习者、与外界的沟通者。教师的角色也发生了根本变化，从课堂的管理者转变为学校的管理者，要参与制定学校的目标、任务以及各种政策。家长、学生和参与学校管理的社区代表，也必须从建议者的角色向决策参与者转变，能够站在学校的立场上考虑问题。为了实现各类人员的角色转变，各国中小学普遍加强了对上述人员的校本培训，以提高他们的工作技能和团队合作精神。

(四) 建立机制，改善信息沟通状况

校本管理强调的权力下放能否成功，不但取决于学校决策人员是否具备各种工作技能和合作精神，而且还取决于他们能否获得作出好的决策所必需的信息。

在实行校本管理的国家和地区，教育行政部门都开始注意建立信息共享机制，为学校提供校本决策所需要的组织行为信息，实现学校与教育行政部门的纵向信息共享以及学校与学校、学校与社区之间的横向信息共享。学校自身也加强了与外界的信息沟通工作。加拿大阿尔伯特省的埃德蒙顿公立学校学区，每年都要对学生、教师、校长、学区人员和家长做一次民意调查，请他们对学校的各项工作进行评定。这些民意调查的结果向社会公布，公众