



www.djysg.com

2008 年度上海市教委科研创新重点项目《基础教育学校转型中的管理变革与领导发展研究》(08ZS30) 最终成果

2008 年度教育部人文社会科学重点基地重大项目《基于义务教育阶段学校转型性变革的素质教育区域性推广研究》(08JJD880242) 最终成果

组织变革： 重建学校管理“新关系”

张立新 著

Management
Reform



中小学管理改革丛书

丛书主编
杨小微



凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社

· 2008 年度上海市教委科研创新重点项目《基础教育学校转型中的管理变革与领导发展研究》(08ZS30) 最终成果

· 2008 年度教育部人文社会科学重点基地重大项目《基于义务教育阶段学校转型性变革的素质教育区域性推广研究》(08JJD880242) 最终成果



www.djysg.com

组织变革： 重建学校管理“新关系”

张立新 著



中小学管理改革丛书

丛书主编
杨小微

凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

组织变革：重建学校管理“新关系”/张立新著.
—南京：江苏教育出版社，2011.4
(中小学管理改革丛书)
ISBN 978-7-5499-0538-6

I. ①组… II. ①张… III. ①中小学—学习管理—研究 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 057538 号

书 名 组织变革：重建学校管理“新关系”
作 者 张立新
责任编辑 芮丽娇
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏教育出版社（南京市湖南路1号A楼 邮编 210009）
网 址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 南京前锦排版服务有限公司
印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司
厂 址 南京市六合区冶山镇（邮编 211523）
电 话 025-57572508
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 12.75
字 数 200 000
版 次 2011 年 4 月第 1 版
2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5499-0538-6
定 价 23.50 元
批发电话 025-83657791, 83658558, 83658511
邮购电话 025-85400774, 8008289797
短信咨询 025-85420909
E-mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658551

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

总序

伴随着新西兰震级不算高却破坏力极大的地质灾害、中东地区“革命”浪潮之下的动荡不安、大洋彼岸华裔“虎妈”的高亢战歌及其招致的鲜花和砖头，我们欣然看到世界性的强烈动感在中国化为一种改革力量，推动我们步入了第十二个五年规划的开局之年。

随着当前我国中小学学校教育变革的发展与深化，学校层面的变革与创新越来越成为研究与实践关注的焦点，如果说社会政治经济和文化层面的变革向学校的转型与发展提出直接的要求，为组织行为学、领导学、教育行政学的长足发展提供了丰富的精神养料，那么，年轻一代的当下生存处境、发展需求以及学校实践与研究者主体创建新型学校、培育一代新人的价值取向和自身成长的强烈愿望，则是促进学校深层次变革与可持续发展的内在动力。在内外合力的推进下，学校变革积累了丰富的成果与经验，需要进行反思、比较、提炼与重建，进而提出具有前瞻性的策划，同时也藉此丰富和发展学校领导、管理与教育行政的理论认识。

作为这套丛书的负责人，本人近些年来主持《终身教育理念下的基础教育学校变革与区域推进研究》（国家社科基金重点课题）、《基于义务教育阶段学校转型性变革的素质教育区域性推广研究》（社科重点研究基地重大项目）、《基础教育学校转型中的管理变革与领导发展研究》（上海市教委科研创新重点项目）等多项与学校变革相关的国家及省部级项目，与丛书多位作者直接投入“新基础教育”成型性阶段学校管理变革与领导发展的研究与实践，而且持续多年。这套丛书中也有部分著作是分册作者在博士学位论文基础上，结合参与学校变革实践和个人深入思考而形成。

现将本丛书的首批书目及其探讨的主题略述如下：

《整体转型：当代学校变革“新走向”》（杨小微著）该书以社会转型尤其是其中的文化转型、教育转型为大背景，透析点状条线式变革与转型性变革两种变革



方式的不同旨趣,揭示后一种方式的必要性与不可替代性;阐明当代学校在以变革方式实现转型的过程中,呈现的不仅是组织、制度、运行机制、课堂状态、班级氛围、育人环境等方面可见的变化,更有内含于这些变革与变化之中的深层文化意蕴。全书从“以变革的方式实现转型”导入,先后论述了学校变革过程中,价值取向上如何从“驭人之术”到“成人之道”,决策方式上如何变“无谋独断”为“合谋共断”,组织变革上怎样由各自为政走向和谐融通,制度更新方面从“上规下循”到“变中求序”,在对机制的执着探寻中,学校管理如何从“随波逐流”走向“自主运行”,学校文化又如何从“自生自在”到“自觉营创”。该书以“显性”与“隐性”相生、“濡化”与“涵化”相济、理论与实践共建的理路构成分析框架,用理智的生动和有序的丰富以飨读者,适合一切有志于学校教育变革与发展的一线工作者和理论工作者分享。

《组织变革:重建学校管理“新关系”》(张立新著)该书从社会转型背景下人的生存状态与发展需求出发,考察现行学校组织形式的不适宜和弊端,同时分析一些学校变革实践中出现的问题,探讨学校转型过程中如何通过组织变革来优化学校管理中人与人、人与组织、组织与组织的关系及相互作用机制。基于历史考察现状分析和理论探索,提出了学校组织转型性变革的性质、目标和立场。在变革的具体内容方面,透析组织结构变革及其中的责权下移、组织内部制度创新和文化生成等问题,分析价值参照系的转变带来对组织成员自我认识和组织行为的更新,探究变革过程中如何形成学校组织自主发展的机制,同时反思变革可能遭遇的阻抗及化解方法。该书力图寻求的突破:一是探索组织层面的变革如何具体地使学校在价值取向、管理重心、组织结构、实践过程和发展动力等方面真实地实现转型;二是“生命·实践”教育理想和理论如何在学校组织变革中真实地转换为人的实践与成长。

《制度更新:探寻学校运行“新秩序”》(张红霞著)学校转型是一种整体的结构性变革,制度更新既是其重要构成部分,又起着保障并推进学校转型的特殊作用。该书系统梳理了学校内部制度的性质、功能及前提假设。指出学校转型性变革中的制度更新实质上是制度价值取向及制度功能观的转变,即学校制度设计的假设应是内含积极人性的理性假设,其价值取向也需从“驭人之术”转向“成人之道”,学校制度在结构优化与功能完善的互动中方可达致“成事成人”。通过呈现与分析不同层面、不同类型的学校制度的变革历程,文章提炼了制度“如何转型”、“转了哪些型”等问题的实践性答案,并反思了案例中制度更新的成效及

其推进过程中的问题,主张关注学校制度更新中人的因素、制度价值的实现条件以及制度变革与组织、机制和文化更新之间的相互关系,进而提出在迎接复杂性的挑战中推进制度更新变化。最终,可望通过制度更新形成学校变革的自组织机制。

《文化生成:营造学校发展“新生态”》(易丽著)该书主要采用案例分析法,以多所中小学校的文化建设为例,探索学校转型背景下的文化生成与更新。首先结合社会转型的要求,分析了学校转型背景下存在的各种文化冲突,并提出当前学校文化建设主要存在重“物质”轻“精神”、重“外引”轻“内生”、重设计轻实施、继承与创新断层等问题。针对这些问题,结合学校变革的实例,从历史中寻找学校文化生成的根基,探讨学校历史、名师、学校发展故事以及学校仪式的文化意义,通过对学校价值观重建过程的揭示,阐明学校新文化生成的机理,从而为学校文化建设提供内在依据。在借鉴实践领域先进做法的基础上,该书对如何建设有利于学校成员生命成长的新文化进行了探索,并尝试从文化发展定位、文化主体参与、文化互动生成三个方面提出学校文化建设的途径。

《课程理解:制度与文化“新基点”》(鲍道宏著)在实证调查与参用其他学者相关研究成果基础上,该书对教师课程理解,即课程制度与文化变革背景下的教师课程行为进行初步探究,在当前我国中小学课程制度与文化激烈变革背景下,中小学教师虽基本认同新课程提出的培养目标,但具体到课程内部,教师课程理解状态却复杂多样,既有共时的类的区分,又有历时的阶段性差异。该书试图揭示,任何时候学校课程制度与文化的更新,不能离开教师课程理解这样一个“支点”。离开了教师对课程的准确、深刻且内含个性的理解,任何“完美的”课程也不过是空中楼阁。同时,课程理论转变为改造课程实践力量,也有待于课程实践者积极参与,否则,理论与实践即使“鸡犬之声相闻”,也“老死不相往来”。因此,该书探究了影响教师课程理解的复杂因素及其交互作用的深刻原因,把“课程”和“课程理解”这样一个“教育问题”,放到社会历史境遇中分析,揭示其间错综复杂的关系,并最终提出课程专家、课程政策制定者与课程实践者——中小学教师——在“研究性变革实践”中共同发展的路径建议。

《公共治理:现代学校制度建设“新探索”》(徐冬青著)该书从当前现代学校制度建设实践所遇到的问题出发,以办学体制改革多元化发展为背景,站在公共治理的角度,对现代学校制度的基本问题予以研究。全书以公共治理和现代学校制度两个核心概念为主线,从公共治理与现代学校制度建设的关系出发,对现



代学校制度的社会转型背景、体制改革的失灵问题、现代学校制度建设思路进行了分析，对现代学校制度建设中所涉及的权力、交换、公益、博弈等问题进行了聚焦式研究。该书适合于中小学校长、教育行政管理人员及教育研究人员阅读，书中介绍的案例、策略及建议，对于实践者和决策者有一定的咨询参考价值。

我们的书写虽然远称不上是“力透纸背”，但心愿是明确的：哪怕是肤浅地见证一下历史也好；如果说还有进一步的心愿，那就是希望这套丛书能够为学校领导与管理变革的中国式理论发展作出绵薄的贡献。如有不到和错讹之处，诚挚地欢迎读者朋友的批评与帮助。

本套丛书得以列入计划并面世，除感谢各位作者的鼎力相助之外，还特别要向各位编辑同志以及出版社有关领导表示衷心谢忱！最后，谨向所有为本套丛书的写作、编辑、印刷、出版及发行付出心血与智慧的朋友们表示诚挚的谢意！

楊小微

2011年3月4日于上海苏州河畔寓所

目 录

导 论 学校转型与组织变革……1

- 一、问题聚焦:学校转型引发组织变革需要……1
 - (一) 学校转型提出了学校组织变革的诉求……1
 - (二) 现行学校组织形式和运作机制制约着学校转型的实现……2
 - (三) 现有学校变革研究对组织变革关注乏力……3
- 二、问题界定:“当代我国”“学校内部组织”的变革研究……5
 - (一) 关注学校组织如何促进人的主动发展……7
 - (二) 关注组织中人的关系形态和活动方式,强调思维的关系性和情景性……8
 - (三) 面向学校变革实践本身……8
- 三、学校组织结构变革研究的意义、方法和基本框架……9
 - (一) 研究意义……9
 - (二) 研究方法……9
 - (三) 本书的基本框架……11

第一章 现行学校组织及其变革的主要问题……13

- 一、现行一般学校的组织形式分析……13
 - (一) 组织形式和运作机制问题……14
 - (二) 现行一般学校组织形成的原因分析……21
- 二、学校组织变革中的问题分析……28
 - (一) 我国中小学内部组织变革概述……28
 - (二) 简单移植企业模式而忽略学校特质……30



(三) 重局部调整而缺失整体转型视野……32

(四) 组织变革中问题的成因分析……34

第二章 学校组织变革的背景和使命……40

一、学校整体转型是社会转型提出的必然要求……40

(一) 社会转型给社会带来的主要变化……41

(二) 社会转型时期学校转型的必然性……43

二、学校组织变革的立场重建……50

(一) 学校组织特性的教育学立场分析……50

(二) 学校组织变革的立场分析……55

三、学校组织的价值取向与变革的目标定位……60

(一) 转型背景下学校的价值取向……61

(二) 学校组织变革的目标定位……66

第三章 学校内部组织结构变革与责权下移……73

一、调整组织结构以变革组织形态……74

(一) 组织结构规约着组织成员能量的发挥……74

(二) 组织结构变革释放组织成员自我主动发展的空间……76

二、组织结构变革中的责权下移……87

(一) 权力是结构中各种关系的相互作用……88

(二) 向中层组织分权体现为各层面负责人能力生产的过程……91

(三) 学校管理权下放后权力内容演变为教师的自主发展……93

(四) 教师个体实现自我主动发展……95

三、制度创新与文化生成……98

(一) 制度、组织与文化的关系……98

(二) 学校转型对制度创新的要求……101

(三) “主动健康发展”文化氛围的生成……107

(四) 自组织生态圈的形成……111

第四章 学校内部组织变革的过程与机制分析……114

- 一、价值参照系的转变带来自我重新认识……114
 - (一) 重新认识学校组织的价值……114
 - (二) 群体层面实现价值认同……116
- 二、新认识带来不同层面主体的自我更新……121
 - (一) 学校领导办学理念的形成与工作方式的更新……121
 - (二) 组织各部门负责人成为“明事理”的责任人……125
 - (三) 教师在“成事—成人”双向建构中实现转变……129
- 三、在变革过程中形成学校组织自主发展的机制……134
 - (一) 建立学习和研究创新的动力内化机制……135
 - (二) 推进制度规范和民主参与的工作机制……140
 - (三) 形成以多维、多层、多向互动为特征的活动参与机制……143

第五章 学校组织变革的活动形态与推进策略……149

- 一、学校组织的活动形态和层次的重新认识……149
 - (一) 学校组织的活动形态……150
 - (二) 学校组织的活动层次……154
- 二、学校组织变革的阻抗分析……159
 - (一) 人的阻力:学校领导、中层行政人员与教师……161
 - (二) 学校组织自身的固有阻力……165
 - (三) 教育变革本身的复杂性……167
- 三、学校组织变革推进的策略思考……170
 - (一) 教育变革理论与研究性变革实践的双向建构……171
 - (二) 学校领导管理观的系统更新……174
 - (三) 形成发展性工作策略……176

结 语……181

参考文献……183

后 记……191



导 论

学校转型与组织变革

一、问题聚焦：学校转型引发组织变革需要

(一) 学校转型提出了学校组织变革的诉求

理论界对社会转型与学校变革之间关系的探讨不断深入。社会对于学校教育而言,不仅是生存、发展的条件,它还必然向学校提出要求,成为学校不断变革自身以适应社会或推动社会进步的重要外动力。而学校必须自觉清晰地认识处身其中的社会不断变化着的需求和发展趋势,形成清醒的自我发展意识,有效地利用社会提供的发展条件和机遇,把外在的需求内化为学校的目标,认清变革的方向,走主动发展的变革之路。对今天的学校组织来说,变革不仅仅是为了成功,更是为了在日益激烈的竞争环境中获得生存。有论者认为,“我国社会当前正处在一个向着工业化、信息化、城市化和市场化社会转型的特殊历史时期。从中外历史看,每一次重大的社会转型都会导致包括教育在内的社会各个领域各个方面的剧烈的几乎是脱胎换骨式的变化,而在近代以来的教育变革中,其基本的和归根结底意义上的变革就是学校变革”^①。

长期以来,教育改革或是从宏观层面上把学校作为一个整体组织单元来进行,或是从微观层面深入课堂教学和课程改革,而对学校内部组织形态和运行机制却有意无意地予以忽略。随着我国学校教育改革的逐步深入,我国学校正处于转型过程之中,这种转型是“学校教育的整体形态、内在基质和日常教育实践要完成由‘近代型’向‘现代型’的转换”^②。学校转型关注的是价值观的转型,管

① 杨小微:《社会转型与学校变革关系初探》,2001年中南地区教育发展研讨会交流论文。

② 叶澜:《实现转型:新世纪初中国学校变革的走向》,载《探索与争鸣》,2002年第7期。



理中心和教学中心的转换,学校运作的结构形式、思维方式、行为表现和动力构成的改变。学校的根本性转型意味着学校的整体的结构性变化,其中包括学校内部组织诸多独特的内涵和品质实现质的自我超越性的变化,学校组织变革,成为在学校转型时期到来的大背景下不容回避的重大的实践问题和基本的理论课题。

而且,由于社会背景变幻复杂,学校组织变革背景表现出强烈的不可预测和复杂多变的特征,使人类以往的组织经验在现实学校发展中捉襟见肘,人们不得不谋求组织变革,更重要的是,它又使得以往的教育变革经验往往难以应付新的形势,变革成为了一种经常性的管理活动和基本的生存方式,这就迫使人们不得不把眼光投向组织变革本身,查检“变革”本身的问题。随着对变革的反思,对现实教育背景和教育本身性质变化的深入研究,人们逐渐意识到了为了持久的革新,教育应该寻求持久革新的动力,这种动力源自学校内部,源自“人的发展”。而且依靠内生于学校的变革力量展开变革时,可采取更具情境性的变革方式,对变革所关涉的具体的个人的感受和反应给予充分的尊重。这些认识都促成了对学校组织变革研究的反思,为新的变革提供新的实践思路,以积极地有计划地领导变革,推进变革,使学校组织变革走向成功。

(二) 现行学校组织形式和运作机制制约着学校转型的实现

以我国普通中小学为例,我们考察现行一般学校内部组织结构,略去党团工会等非教学性组织,可以勾勒出学校行政管理系统:学校的最高管理者是校长;总务处、教务处和政教处等居于其下,负责具体管理工作;教研组和年级组分属教务处和政教处,负责学校全部教师教学工作和德育工作;学校教师分别担任某年级某班级某科目的教学工作和学生管理工作。

校长居于顶端,下辖层级式结构,权力的重心上提,形成权力的“虹吸”现象,上级替代下级思考、谋划,下级被动、机械地执行。每一级职位赋予其承担者对下属进行合法控制的权力,通过职位建立起了控制与被控制关系,学校组织内每一职位的业务范围、工作程序、行为标准以及学校系统内各科室的职责、科室与科室之间的关系,以规章的形式明确下来,强化学校组织管理的合理性和权威性,整个组织系统以“服从命令,遵守纪律”为最高控制原则,构成学校内部严格的层级节制系统。组织的运作机制是“上级决策,下级执行;一人指挥,众人行

动;统一任务,逐级演绎;套路相似,结构雷同”^①。人完全被程序化、制度化、技术化,每个系统内缺乏的是自下而上的主动参与和自主决策行为,作为学校构成主体的普通教师则处于学校最底层,缺乏知情的可能和参与的机会,毫无主动性、创造性可言。系统之间也互不沟通联系,各管一摊,导致有的事情多头负责而有的事情却无人问津,管理的效能因此削弱。

社会转型和教育系统的宏观体制改革为学校变革创造了良好的外部环境,但是学校内部变革必须由校长和教师来承担,拓展每一位学校领导、教师实现发展和展现智慧、才能的空间,合力创建富有创造力和个性的学校,以成功实现学校的转型性变革。如何让教师的主动性和潜力得到开发和提升,让学校焕发出个性和生气;如何让学校教育的创造活力和师生的创造性得以激发、生长,让现代型学校得以成功实现,这是极为现实的亟待解决的现行学校组织运行的实践问题。

(三) 现有学校变革研究对组织变革关注乏力

“教育改革”的主题在近些年的教育研究当中日益成为热点和焦点,研究文献层出不穷,形形色色的有关教育改革的书籍、论文数不胜数,既有国家关于教育改革的宏观决策和意见,也有各地展开教育改革的具体措施。这些教育改革涉及教育的方方面面,涵盖教育观念的转换、教育体制的革新、办学形式的发展、教育内容的变革和具体的教育教学措施的翻新。但是这些论述往往更多的是立足于宏观的、整体的以及抽象观念的层面,而立足于学校本身,从学校内在的利益需求出发对“学校变革”的研究则寥若晨星。

自20世纪80年代开始,教育学界对学校的探索与思考,主要涉及的主题有:第一,基本理论问题,包括学校是什么,学校的性质,学校的演进,学校的职能等;第二,学校改革及相关理论研究,如劳凯声从学校功能的角度审视学校改革;第三,学校某个方面的专题研究,如文化研究、生活研究等。这些研究显示出研究者的重点存在一个从宏观教育系统和微观的课堂逐步向学校层面的转换过程,研究者注意到了对学校变革层面的研究,且研究正在逐步深入。教育决策集团和理论研究者也开始关注学校层面的变革,但是对学校的批评和革新方案基

^① 叶澜:《“新基础教育”论——关于当代中国学校变革的探究与认识》,教育科学出版社,2006年版,第334页。

本上是围绕学生学业成绩的提高这一主题。虽然这些研究都正处在向学校层面变革的聚焦过程,但是学校组织层面的变革作为一个独立的主题,明显还没有引起足够的重视。近两年随着新课程改革的推进,以及学习型组织理论的兴起,零星出现了一些对学校内部组织结构的一些批评和反思,^①也相应提出了一些变革对策,但是这些研究或是从实践经验层面探讨了一些具体的变革策略,或是抽象讨论学校内部组织变革的趋势和性质,缺少对学校组织的特殊性、学校组织变革与学校层面其他方面变革区分度的系统把握。

国外在学校层面的很多研究文献主要集中于对公立学校制度变革的争议。或是激烈批判现行的公立学校制度,倡导教育市场化,或是肯定公立学校制度,或是致力于推进学校改革的教育标准和评估运动,或是在反思教育市场化改革的基础上,要求改革学校科层制组织管理,等等。聚焦于学校组织的研究同样是屈指可数,而且仅仅集中在理论层面。美国教育学者博伊德^②(Willian Lowe Boyd)教授提出了一种思想——学校发展在经历了运用企业管理和工商行政模式管理的阶段之后,教育界必然会兴起对现有科层制组织结构的变革,新的理想组织应该是较少的科层化、层级式和机械性的组织,在这样的组织中,领导是一种共享的组织财富,领导者担当着促进者、协调者和激励者的角色。遗憾的是,他也没有具体地展开论述,而作为一种思想的火花,则照耀出学校组织的未来前景。加拿大教育家迈克·富兰(Michael Fullan)系统搜集分析了世界各国教育改革资料,^③对教育改革问题进行了多角度、全方位深刻的反思,尤其对教育变革的动力、变革过程的复杂性以及变革的内在机制等问题进行了系统的阐述,把学校组织作为一个对内对外双向开放的机构,探讨组织内部的合作、组织与外部合作的问题,积极倡导形成一种合作文化,为组织变革提供了一种人性化的价值取向。而根据已掌握的文献看,国外中小学内部没有与我国相似的制度化、体系

① 这类文章主要有:杜育红:《论教育的组织及其变革低效的制度根源》,载《北京师范大学学报(社科版)》,2002年第1期;龙君伟:《新课程与学校组织变革》,载《教育理论与实践》,2003年第10期;庄西真:《从封闭到开放——学校组织变革的分析》,载《教育理论与实践》,2003年第8期;《中小学管理》2005年第7期集中刊发的一组文章。另外还有很多研究特地针对学校这种特殊的教育组织形式,重在从学校对教育功能承载角度来探讨学校组织的特点、功能及其发展,如范国睿主编的《多元与融合:多维视野中的学校发展》(教育科学出版社,2002年版)等,而不是以学校内部的组织架构为特定的研究对象,故本研究没有再搜集此类研究资料进行综述。

② 参见冯大鸣主编:《沟通与分享:中西教育管理领銜学者世纪会谈》,上海教育出版社,2002年版。

③ [加拿大]迈克·富兰著,中央教育科学研究所、加拿大多伦多国际学院译:《变革的力量——透视教育改革》,教育科学出版社,2000年版。

化的教育教学管理和研究组织。近年来,英语国家较为流行关于“教师专业学习社群”(teachers professional learning community)和“科组”(subject department)的研究,前者主要在小学,后者主要在中学。在西方国家(以美国为例),小学的教学体系一般采取教师包班,因此学校中很少会有具体某一科的科组,较为普遍的是近几年强调的一个观念:学校是作为专业学习的社群(共同体)。研究者一致认为教师专业(或学习)社群是教师的学习共同体和“互动的专业发展”平台,其目的是促进教学和提高教师的专业能力。它并不是一个规范化的组织,只是以教师为主的、松散的专业共同体。在中学,科组是学校普遍存在的一个部分,在有些中学,科组成为教师专业共同体的重要组成部分,教师定时讨论自己的教学,分析学生的表现,探索新的教学方法;而在有些学校,科组只是讨论行政性事务,教师从不讨论与专业有关的问题。研究者致力于研究如何加强社群或科组的活动效果,也提出了对这种组织的领导角色和性质的看法,这都是些改进性的研究而非关涉整个组织体系的变革。

上述这些研究都没有把学校组织作为一个独特的研究视角,一个独立的问题域,但是他们对学校变革的思考和探讨,显示了这方面研究的不断深入,为本人展开研究提供了思维基础和反思的视角。叶澜教授主持的“新基础教育”研究到了成型阶段,进行了学校组织变革的尝试,并将其作为新型学校建设不可分割的一部分,表现出整体的转型性特点,此项研究的过程及形成的理论,成为本人重要的研究资源。

二、问题界定:“当代我国”“学校内部组织”的变革研究

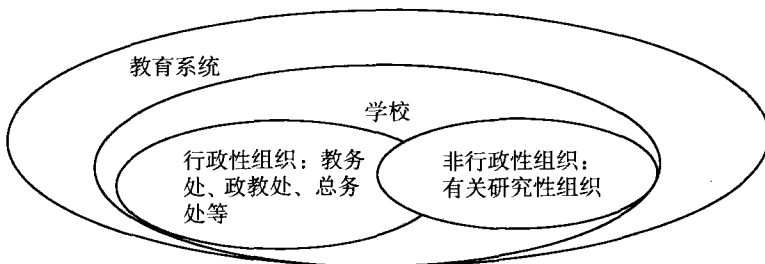
“当代我国”是对本研究特定背景的一种时空描述。“当代”从时间上框指中国改革开放以来所进入的社会转型时期,“社会转型期”不仅是在描述一个时间概念,更重要的是强调当今社会整体状况和本研究所关注的特定背景。“我国”从空间上限定本研究的现实土壤,是教育发展到了今天包含历史积淀的我国学校教育现实,在中国的国情背景中致力于解决我们中国自己的学校发展问题,这也直接突出地体现了当代中国教育研究内核性的使命。在这样的时代背景下,中国的学校内部组织变革的问题,就是本书直接关注的对象。

本书的“学校”主要集中在基础教育阶段(下文中所提到的“学校”以及由此界定的“学校变革”等,主要指基础教育阶段,文中不再说明)。原因在于:将来主



导中国社会转型的中坚力量就是现在学校中的青少年，他们现在正处于整个制度化教育的“基础”阶段，基础教育的质量，直接影响到青少年的今天与未来，直接影响着我国民族复兴的伟业。

“学校内部组织”，则是将研究的关注点集中到学校层面，是直接面向学校本身的一种研究。“组织”是个大概念，从不同层面出发，涵盖着不同的人员构成，拥有不同的运作机制，并相互构成一定的层级关系。就整个教育系统而言，各个学校分别是以一个完整组织的形式出现，各种不同的类型的学校和行政管理机构共同构成教育组织体系。本书的“学校组织”就是把学校作为一个独立完整的社会组织单元。深入到一个独立组织形式的学校内部，学校这一级组织又是由众多不同层级的子组织构成。除去党团工会妇联等纯粹行政管理的组织外，从主导学校教育发展的角度分析组织构成，处于顶端的是学校领导层，中间层面的大致可分为行政性组织和非行政性组织两大类。行政性组织是指直接受学校领导层的领导的各处室部门，包括教务处、政教处和总务处等维系学校运营的机构，下辖年级组、教研组，教研组里还可分出根据不同年级而设置的备课组等；非行政性组织指教师因为工作需要而自发组成的某种业余组织，如自发组建的某个课题组。本研究的“学校内部组织”主要集中指学校内部的这些行政性和非行政性的子组织，这是本研究的重点关注对象。其他还有诸如党团工会妇联等行政机构、为了学生或学生自发组建的一些组织则不包含在内。“学校组织”和“学校内部组织”的关系是整体与部分的关系，处于各有特性却又相互影响的复杂关系状态。



学校组织体系构成示意图

组织是学校人员构成和分工的一种关系形态描述，是人与所处环境进行能量交换的一种活动机制。学校采用不同的组织形式、机制展开组织运作，体现了学校对自己所处的现实社会情境的态度如何，体现了学校对自身成员的主动发

展尊重与否,对人、对生命成长的关注与否,也决定了学校能否顺利且积极地和外界生存环境和谐共处,能否顺利实现学校所独有的教育价值。因此学校内部的组织的运作是学校变革不可绕开的重要一环。

“当代我国学校内部组织变革”研究,就是研究在当代中国的现实土壤之上,面对时代转型,学校自身作何种态度来赢取发展,更好地实现学校所独具的促进人的发展的教育价值。因此本研究有几点是必须加以强调的。

(一) 关注学校组织如何促进人的主动发展

本研究深入学校内部关注学校内涵式发展。学校是生存于现实社会中的,它的发展离不了物质支持、制度保障、政策导引等各种外在条件,但是,这些都不是学校发展的最终动力,无法形成更无法替代学校内部的发展动力。学校的组织变革就是致力于学校的内涵发展。而对于学校改革和管理来说,最核心、最艰难的也就是学校的内涵发展。本研究的价值取向就是致力于学校中人的生存方式的整体转换,致力于学校日常生活的更新,致力于创建一种新的学校运作形态。因此,这样的组织变革就要非常关注学校管理者和教师的自我更新,关注学校组织如何促进人的主动发展。这种自我更新和主动发展是渗透在教师、学校管理者的日常工作之中,渗透在研究性变革实践之中,并通过反思—重建型的日常工作方式的转变而体现出来的。

也正因为这是最具有实质意义的改变,本研究需要有坚定的“学校”立场、教育学立场,需要立足在学校发展的基础上,积极开发和利用内部和外界资源,需要将内外资源转化为变革的资源 and 内部建设的力量,直接关注学校层面的内部组织的变革。

但是,在研究者可搜集到的已发表的文献中,很少有直接这样限定研究范围的,已有的成果大都以“学校变革”命名。尽管某种程度上涵盖了“学校内部的组织”,但这里的“学校变革”是覆盖教学和管理多个领域,纵向上又分为宏观、中观和微观不同层级。学校组织的特性没有彰显,它对人的影响没有充分揭示,没有深入追问学校组织变革自身所蕴涵的可能性和复杂性。这就很容易忽视学校组织变革更丰富、更多层的区分。更大的问题是,如果不深入到学校组织层面,就很难建立一种以学校自我为基础的变革机制。

