

SCHOOL-BASED RESEARCH SERIES

校本
研究
丛书

主编：吴刚平 刘良华

校 本 管 理

胡惠闵 著

四川出版集团
四川教育出版社
· 成 都 ·

校本研究丛书

编委会

主 任	朱慕菊	
主 编	吴刚平	刘良华
委 员	刘 兼	余文森
	胡惠闵	裴晓春

总序

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，至 20 世纪 90 年代，这一改革又重新受到广泛的重视，并形成声势浩大的“校本运动”，相应的理论研究与实践探索持续不断。

在我国，随着素质教育的全面推进和课程改革的深入发展，特别是三级课程管理政策的实行，人们开始对以校为本的学校、教师发展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、发展的动力和能力所在已成为教育质量是否能得到普遍提高的关键，因此，对逐步建立起以校为本的教学研究模式和教师专业化发展模式的社会期待和内部动力日益高涨。这些年，已经有一大批有志于课程改革的专业研究人员到中小学去探索如何以校为本开展行动研究，创造富有时代精神和中国本土文化特色的经验。中小学的教师和校长也在探索与研究过程中体验到作为专业工作者的工作方式，并引发了对职业的热情与追求。

科研兴校、教师参与课程开发、教师成为研究者等口号的提出，表达了广大教师对于以校为本的发展策略的热情和期待。他们期望尽快了解和掌握有关的基本理论和实践模式，他们呼唤研究成果的普及和专业技术的支持。“校本研究丛书”的写作和出版契合了这种理论与

实践的需要。丛书从“校本课程开发”、“校本行动研究”、“校本教师培训”、“校本管理”、“校本评价”、“校本教学研究”等不同的角度透视了以校为本的教育改革的理念与行动策略。

对于学校的发展而言，专家的指导与支持固然是必要的，但却不可过于依赖，学校发展的动力应产生于学校自身，它来自学校对现状和改革目标的理性认识，来自于校长和教师作为学校的主人、作为专业工作者对教育理想的追求。学校发展的能力来自本校的工作团队，来自于对学生发展、教育科学规律的不懈研究和执著追求。当然，需要强调的是，教育行政部门必须为校长、教师投身于改革提供条件和空间，只有当校长和教师不再被教条的、形式化的甚至是违反教育规律的清规戒律所束缚时，以校为本的教育行动研究才会真正在学校开展起来，学校才会真正成为具有发展活力和创新精神的公共教育的细胞。

希望越来越多的教育研究人员到中小学去研究教育，希望越来越多的中小学具有校本发展的意识和能力。

教育部基础教育司副司长：

2002年6月11日

目 录

前 言	1
-----	---

第一部分 行政管理与专业领导并重

第一章 校本管理实践起源与理论解读

第一节 外控式学校管理的尴尬	7
第二节 校本管理运动及理念	14

第二章 校本管理与教师专业发展

第一节 当学校成为教师专业发展基地时	34
第二节 教师管理的变革	41
第三节 解读教师专业发展	51
第四节 指向促进教师专业发展的校本管理	65

第二部分 观念与观念共享

第三章 形成办学价值观

第一节 校本管理中的办学价值观	77
-----------------	----



目 录

第二节 从关注环境到关注人：办学价值观的形成之路……/84

第四章 理解与定位教师专业素质

第一节 从职业到专业：教师专业素质的认识历程……/92

第二节 教师专业素质的建构……/100

第五章 共享学校价值观

第一节 传播与观念共享……/109

第二节 从一元到多元：促进观念共享的实践手段……/114

第三部分 制度与行为改变

第六章 从严格制度管理到淡化制度管理

第一节 对制度及制度管理的认识……/129

第二节 从“强序”到“弱序”：淡化制度管理的过程……/138

第三节 从创建机制入手：填补管理“空白”的行动……/143

第四节 超越规范的追求……/155

目 录

第七章 专业发展背景之下的教学研讨制度

第一节 学校制度的科层取向与专业取向·····/161

第二节 基于专业发展的学校教研组·····/166

第三节 制度化的日常教研活动·····/176

第八章 教育科研自愿者组合

第一节 学校教育科研本质意义的现实解读·····/192

第二节 从个案研究到问题研究：教师作为研究者的尝试·····/203

第四部分 习俗与自我发展

第九章 学校习俗的意义与考察

第一节 对习俗的基本认识·····/215

第二节 学校习俗及其影响力·····/222



目 录

第十章 学校习俗之追求

- 第一节 构建精神家园·····/232
- 第二节 更多考虑与专业有关的事·····/240
- 第三节 营造有利于教师成长的环境·····/264

第五部分 理念到行动的联结

第十一章 指向教师专业发展的校本管理的行动建议

- 第一节 从实践的角度重新认识教师专业发展·····/273
- 第二节 促进教师专业发展的学校管理的途径与方法再思考·····/280
- 第三节 校本管理与教师专业发展·····/293

前言

在相当长的一段时间内，我一直在大学担任学校管理学课程的教学工作，我的博士论文选题也是围绕着教师专业发展背景之下的学校管理改革进行研究的，对管理、学校管理我有相当的研究兴趣，因此，当吴刚平教授主编“校本研究丛书”时，他觉得我可以承担《校本管理》一书的撰写任务。以我的工作经历和研究兴趣，我当时认为自己也可以胜任这一任务。当开始沉浸于这一领域之后，才发现一切远非自己所想像的那样，这正是此书迟迟没有完成的原因。

第二次世界大战以后，欧美等国为提高学校教学质量开展了持续多年的基础教育改革。这场改革促使人们对传统的学校管理模式提出了质疑，并导致在 20 世纪 80 年代掀起了校本管理运动。20 世纪 90 年代以后，校本管理被传播到世界其他国家和地区。作为一种新的学校管理模式，校本管理从产生的那一刻起，有关争论就从未中断过，有关认识也从未统一过。

从现有的研究成果来看，校本管理最核心的问题是权力下放。而研究者们争论的焦点在于权力下放给谁、下放哪些权力、如何运用下放的权力等问题，而这种争论很大程度上取决于各国的国情。多年来，我们国家不断地强化着“权力下放”的思想，基础教育实行“地方负责，分级管理”的行政管理体制，在中小学推行“校长负责制”，但与

之相对应的是中小学校长又始终在呼吁“扩大办学自主权”，要求拥有更多的自主决策的权力。个中的矛盾错综复杂。

校本管理和其他“校本”系列概念一样，从根本上都体现了一种立足于学校，以学校为基础的思想。校本管理则蕴涵着一种“实施决策”“基层决策”的理念，传递着一种与“集权化”相对立的信息，它是一种学校自主管理的模式。因此，“校本”系列的理论虽然被引入我国的时间不算长，但无论从理论层面还是实践层面上来看，“热”得却很快，这表明了人们对这一领域的高度关注，传达了人们的某种渴望。

事实上，在这种高度关注的背后，同样也包含着争论和分歧。本书所要表达的观点是：校本管理强调权力下放，主张学校应该拥有自主决策权，这是不争的事实。但对学校而言，校本管理的目标指向并非争取更多的权力本身，而是为了提高教育的质量和效益，尤以提高质量为重。校本的落脚点是改进学校工作，提升学校教育教学水平。从这个意义上说，能下放多少权力要视国情而定，学校管理者的重点应当放在如何合理运用所拥有的“现实的”而非“理想的”权力，提高学校的教育质量和办学水平。这一思想，既基于对校本管理理论的学习，更来自对中小学管理实践的感悟。

非常感谢上海市打虎山路第一小学的卞松泉校长，他多年来的学校管理改革实践，使我拥有了大量的事实性材料。在与他不断的交流中，我学到了很多实践智慧，也让我对校本管理有了全新的认识。感谢上海市打虎山路第一小学的老师，他们让我感受到了教育实践的丰富多彩与无穷魅力，我对教育理论的一些感悟主要来自于和他们相处的时光。

感谢我的导师袁振国教授，他一直鼓励我到中小学去，认为一个理论工作者的使命和治学取向应当是把所学运用到实践中去，与切实地推进改革实践紧密结合。他让我对教育理论与教育实践中的很多问题有了全新的认识。

感谢陈桂生教授、崔允漷教授、黄向阳博士、王建军博士，我们因为志同道合走在了一起，和他们在一起，我更多的是获得。这本书的很多思想都来自于他们的帮助。

感谢吴刚平教授、刘良华教授，使我有机会将自己关于这一领域的一些思考以书的形式呈现出来，也有机会求教于同样关心这一课题的读者。

胡惠闵

2005年3月于上海

行政管理与专业领导并重



第一章

校本管理实践起源与理论解读

20 世纪 60 年代以来,出于对学校教育质量低下的担忧,欧美等国家开展了持续多年的基础教育改革,这场改革促使人们对传统的学校管理模式提出了质疑,并由此引发了校本管理运动。从澳大利亚率先进行校本管理实践,到美国提出将校本管理作为全国范围内学校管理改革的主要模式,再到校本管理思潮由西方发达国家传播到世界其他国家和地区,差不多经历了 30 多年的历程。在这期间,关于校本管理的争论从未中断过,对校本管理的认识也从未统一过。在中国基础教育改革背景之下,重新审视校本管理实践与理论,有利于更好地解决校本管理理论的先进性与运用的现实可行性问题。

第一节 外控式学校管理的尴尬

长期以来,学校管理一直采用外控式的管理模式,并对学校管理实践产生了积极的作用。但随着社会对教育改革及教育质量的日益关注,这一管理模式受到了越来越多的批评,学校管理改革在所难免,内控式管理模式的思想便应运而生。

一、传统的学校管理以外控式管理为主

管理起源于人类的共同活动，与人类社会生活相伴随，和人类社会具有同样久远的历史。随着社会的发展，人们对管理的理解也产生了相应的变化。

我国古代“管”字有“钥匙”一义，如《左传·僖公三十二年》：“郑人使我掌其北门之管。”后延伸到对人、财、物等诸事的制约与执掌；“理”字本义为“治玉”，如《战国策·秦策三》：“郑人谓玉未理者为璞。”后引申出“治理、料理”的意思。概括起来，主其事为“管”，治其事为“理”。英文“管理”一词源于意大利文，最初的意思为“训练”或“处理马匹”，后逐渐引申出“控制、协调、处理、驾驶”等义。

在管理学领域，对管理的概念也有许多不同的解释。有人认为，管理就是由计划、组织、指挥、协调和控制所组成的职能活动；有人认为，管理就是为了达到特定的目标而联合并指导使用资源的活动；还有人认为，管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。

我们认为，无论从什么角度去理解“管理”这一概念，都应包含以下几个基本思想：

- (1) 管理是人类共同劳动的产物，它是一种社会的共同活动。
- (2) 管理具有明确的目标，没有共同目标也就没有共同劳动，因而也就不需要管理。
- (3) 管理是一个过程，它贯穿于整个共同劳动的始终。
- (4) 管理的主要对象是组织中的各种资源，其中以人力资源为核心。管理的实质就是通过一系列手段实现组织内部各要素合理配置与运行。

基于以上认识，管理应是一种社会的共同活动，是管理者通过计划、组织、领导、控制等手段，协调组织各种资源，以实现组织既定目标的活动过程。

学校管理随学校教育的产生而出现，随学校教育的演变而发展。

它是一种指向组织学校教育工作的社会活动，是管理者通过一定的机构和制度，采用一定的手段与措施，充分利用学校内外的各种资源和条件，有效实现学校组织目标的活动^①。

通常以学校为对象所实施的管理，主要包括两个方面：一是国家教育行政机构为实现教育目的，依法从外部对学校所进行的领导和管理活动，它是教育行政的一部分；二是学校管理者为有效实现学校工作目标而实施的组织活动，称之为学校管理。这两种活动既有区别又有联系。相比较而言，教育行政更多从宏观的角度对教育事业和各级各类学校进行领导和管理，它所关注的问题主要有：教育行政管理体制、教育行政活动、教育政策、教育行政领导等；学校管理侧重于学校自身的内部管理，它主要是对学校内部的人、财、物、事等一系列管理资源实施管理。在现实中这两种活动是密切结合的，它们共同的管理指向都是学校。

传统的学校管理主要采用外控式管理模式。外控式管理是一种“自上而下”垂直性的、集权化的管理模式。在这种管理模式中，教育行政机构负责教育政策的制定，拥有一些学校常规管理（如教学、财务、课程管理等方面）的权力，并对教育、教学等方面的决策承担最终的责任；学校接受并执行上级教育行政机构的指示。从学校这一方来说，学校行政职权不是完全掌握在校长、教师、学生家长和一些社区人员等手里；学校的运作更多是为了满足上级教育行政机构的要求，按照上面规定的条例行事，并力求以不违反条例为主要原则。学校的目标是明晰的、静止的，主要是被外在权威所赋予的，被外在权威控制的。

这种管理模式对于贯彻国家教育政策法规、保证政府政令畅通、强化整体控制和监督、推进区域性的学校管理发展都是极有效的。无论是在实行中央集权教育管理体制的法国，还是在实行地方分权教育管理体制的美国，或是在实行两种体制相结合的日本，基本上采取的都是以外部控制为主的学校管理模式，即学校管理权力实际上掌握在

^①张济正等主编：《学校管理学导论》，华东师范大学出版社1990年版，第22页。