

校本激励

原理与策略

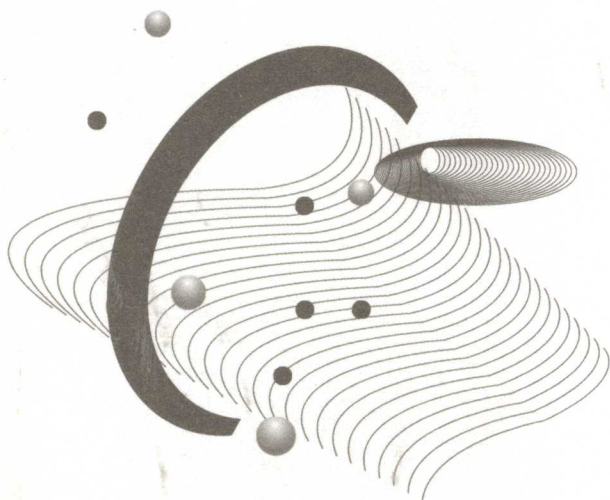
戴健林 © 等著

广东高等教育出版社

SBM

校本管理研究丛书

主编 ◇ 黄崴



校本激励

原理与策略

戴健林 ◎ 等著

广东高等教育出版社 广州

SBM

校本管理研究丛书

主编 ◇ 黄巍

图书在版编目 (CIP) 数据

校本激励: 原理与策略/戴健林等著. —广州: 广东高等教育出版社,
2008. 12

(校本管理研究丛书/黄崑主编)

ISBN 978 - 7 - 5361 - 3737 - 0

I. 校… II. 戴… III. 中小学 - 学校管理: 人事管理 - 研究 - 中国
IV. G637. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 201413 号

广东高等教育出版社出版发行

地址: 广州市天河区林和西横路

邮政编码: 510500 电话: 87553335 87551163

佛山市浩文彩色印刷有限公司印刷

787mm × 1 092mm 16 开本 17 印张 325 千字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1 ~ 3 000 册

定价: 29.80 元

总 序

信息社会改变了人的生活方式，也改变了组织的管理方式。传统管理是通过“金字塔”科层组织来实施的。处于“金字塔”顶的领导者是整个组织运作的“大脑”，组织中的其他部门和工作人员只是领导者权威的延伸，起着传输和执行的功能。权力的基础是知识信息，对权力的垄断实质上是对知识信息的垄断。但信息技术把人类带入到信息社会。信息社会使得知识信息的传播广泛、快捷，打破了组织中领导者对知识信息的垄断，消解了领导者的权威。信息社会中组织管理的复杂性和艰巨性使得传统的集权式领导或外控式管理日渐衰微。在这种情况下，分权管理和参与管理就成为组织管理的重要发展方向。

为适应这种变化，发达国家的企业和政府在 20 世纪 80 年代先后掀起了组织分权化改革运动。20 世纪 80 年代初，美国等一些国家的企业为摆脱经济衰退所引发的企业效益低下或亏损，尝试了一系列的组织变革措施，如分权化、企业经营部门化、参与决策、职工参股、团队建设等。这些改革取得了显著成效，许多大型公司扭亏为盈，重焕活力。与此同时，政府等公共部门改革也如火如荼，改革的基本取向和企业改革如出一辙，如权力下移、成本控制、顾客导向、引入竞争机制、管理专业化、公共部门私营化，等等，这些措施改变了传统的科层制政府的低效性及其对信息化社会的不适应性。

伴随着企业和政府改革，20 世纪 80 年代初，美国等一些发达国家的学校改革开始从课堂层面转移到学校组织层面，教育行政部门赋予学校较多的办学自主权，实施校本管理（school-based management, SBM），即学校实施自主管理。校本管理一经提出，迅速演变成为一场国际性的学校管理改革运动。到 20 世纪 90 年代末，美国各州基本上都推行了校本管理，加拿大、英国也开展了不同形式的校本管理，新西兰、澳大利亚把校本管理作为国家教育政策来实施，我国香港地区也广泛地推行校本管理。面对这场声势浩大的学校管理改革运动的挑战，作为世界教育重要组成部分的中国学校教育无法置身度外，必须以积极的姿态来迎接这一挑战。

二

国内外对“校本管理”有许多不同的称谓，如“学校自主发展”、“学校现场管理”、“以学校范围为本的管理”、“以学校为中心的管理”、“学校改进过程”等。尽管校本管理的名称不同，但其基本含义相似：学校发展和责任承担的决策权属于学校；学校决策者应该对决策的贯彻及其结果负责；校长、教职员、学生及其家长和社区有权参与学校的决策和管理，等等。因此，校本管理可以理解为以学校为主体的管理：一是学校是办学主体，学校办学权属于学校；二是学校根据自身的特点和需要来确定办学目标和任务；三是学校有关成员参与学校决策和管理，建立由校长、教师、学生家长和学生、社区成员组成的参与管理和决策的组织；四是学校决策者对自己的决策及其执行负有责任。

校本管理较外控管理优势明显。美国教育联合会、美国全国初中校长联合会、美国全国高中校长联合会把校本管理的优点总结为九个方面：（1）正式地承认那些在学校的人有其专业知识和专业能力，由他们做出决定可以改进学生的学业成绩。（2）赋予教师、其他职员以及社区成员更多的机会参与决策，可以集思广益，提高决策的合理性，并调动这些成员的积极性。（3）可以提高教师的士气，使他们能够对其周围的环境产生直接的影响。（4）职员发展的重点转向教师的发展。教师更直接地参与决定属于他们自己工作范围内的事情。（5）有助于提高学校成员的责任感。每一个参与决策的人，包括学区的学监、学校的校长和教师，对决策都要负责任。（6）可以促使每一所学校有效地使用经费和教学资源。（7）有助于向学生提供更好的教学服务和课程。（8）有助于培养和激励各级领导人员。（9）很多的非正式的面对面的会议可以提高成员之间沟通和交往的频率和质量。这九个方面是对校本管理成为世界性潮流的最好的总结。

校本管理对我国公办学校管理制度改革具有重要意义。自1985年《中共中央关于教育管理体制改革的决定》发表之后，我国开始实行校长负责制，与之配套的是实行聘任制、岗位责任制和按劳分配制。这些改革对我国学校的质量和效率的提高起到了推动作用。在一定意义上，我国的校长负责制也是一种校本管理形式，但两者有很大的差异：第一，我国的校长负责制在理念上主要是期望提高学校管理的效率，也强调权力下放，但把学校的权力等同于校长的权力，权力下放成了把权力下放给校长。西方校本管理也强调校长的作用，不同的是它把学校作为一个整体，健全学校内部管理体制，校长只是学校体制的一部分，重视学校有关成员积极参与学校管理。第二，

在理论依据上,我国的校长负责制实施的主要依据是管理中的“统一指挥”原理以及有关政策,理论单薄,而西方校本管理的理论依据是古典管理理论和现代管理的融合,蕴含着人本观念、民主思想和现代管理理念。第三,在策略上,我国的学校管理重视运用经济手段,而西方的校本管理重在调动学校集体和成员个体参与学校管理的积极性和自主性。因此,校本管理对我国学校管理制度改革的深化具有重要的借鉴价值,我们有必要深入研究和建立有中国特色的校本管理理论和策略。

三

为搞清校本管理的基本原理、基本模式和运作机制,我们从2002年开始对本课题进行深入的理论和实践研究,取得了较丰富的研究成果。现呈现在读者面前的《校本管理研究丛书》包括《校本管理:理论、研究、实践》、《校本领导:校长专业发展》、《校本培训:教师专业发展》、《校本人力资源:开发与管理》、《校本管理:学校品牌的创建与运营》、《校本激励:原理与策略》等,是我们五年来研究成果的汇集。《校本管理:理论、研究、实践》主要研究校本管理的基本理论、基本概念、基本过程、基本策略;《校本领导:校长专业发展》主要研究学校校长的资格、知识、能力、素质、伦理、培训和发展等问题;《校本培训:教师专业发展》主要研究以校为本的教师培训和发展等问题;《校本人力资源:开发与管理》主要讨论的问题有校本人力资源的基本内涵,校本人力资源招聘、任用、培养与发展等;《校本管理:学校品牌的创建与运营》主要对学校品牌的概念、创建、发展和传播等问题进行了研究;《校本激励:原理与策略》主要讨论如何提高学校中的三个主要角色——教职员工、学生、校长——的工作积极性、学习积极性和领导效能等核心问题。

《校本管理研究丛书》在研究和撰写过程中始终坚持以下原则:一是理论的原创性和实践的原创性相结合的原则。理论的原创性是指在讨论校本管理的理论问题或概念性问题的的时候要深刻,有创新性,有新的概念体系;实践的原创性是指运用新理论创建新的管理模式。二是概念化和具体化相结合的原则。概念化是指所提出的概念清晰、明确,高度概括,组成概念体系,这是理论成熟的标志;具体化是指把概念化的理论运用到学校的具体情境中,突出对案例的选用和分析。三是现实性与前瞻性相结合的原则。我国实行的校长负责制已有二十多年的历史,为校本管理提供了现实的基础,所以本套丛书以我国学校管理的现状为背景,借鉴西方校本管理理论,探索出适应我国中小学校管理改革需要的校本管理理论和方法体系。四是定性研究与

定量研究相结合的原则。我们在研究的过程中，十分注意一些基本概念的理论分析，特别重视理论体系的构建，整套丛书、每一本书以及每一章都有内在的逻辑性。同时，我们采用了大量的实证调查、访谈，使本套丛书的研究和撰写具有定量研究的特点。

在《校本管理研究丛书》的出版过程中，得到了广东高等教育出版社的大力支持，本人表示衷心的感谢。如果这些著作对我国学校管理的理论和实践有所裨益的话，我们会深感欣慰。敬希读者对本丛书中提出的观点、存在的缺点和错误进行批评、指正。

黄 巍

2006 年 9 月 10 日于中山大学

前 言

《校本激励：原理与策略》作为《校本管理研究丛书》之一种，顾名思义，它主要探究校本管理的一个重要范畴：校本激励。

激励是管理活动的一个核心性的环节，组织绩效的很大一部分要依靠科学的激励机制的构建来实现。同理，校本激励也应是校本管理理论和实践的一个重要组成部分。但校本激励是什么？它包含哪些问题范畴？我们应该如何构建其机制？这些问题之种种，鉴于前人似乎尚未进行过比较系统的探讨，因此既使我们的研究增加了难度，但也给我们的探索留下了空间。

在我们看来，校本激励应该是学校立足自身实际，在认真研究学校成员组织行为规律的基础上，运用有关激励理论，提高学校成员的工作或学习积极性，从而促进学校组织及组织中每个人的发展。这其中包含了几层意思：其一，它以学校的自身实际为基础。每个学校有自身的特殊性，这就意味着校本激励必须建立在学校的特定情况之上。其二，它以提高学校成员的工作或学习积极性，促进组织及其成员的发展为使命，其目的在于解决学校管理中有关激励的难题，使管理活动达到高效率。其三，注重已有激励理论的运用，并在校本管理实践中检验和完善理论。

众所周知，激励是组织行为学或管理心理学的核心论题，因此，我们谈校本激励问题，也合乎逻辑地以教育组织行为学或学校管理心理学为主要学科视角。在本书中，除了作为引论的第一章之外，我们专辟一章（第二章）讨论那些比较成熟的、重要的激励理论，这些理论是考察校本激励问题的基础。依据教育组织行为学的学科视角，我们主要以学校中的三个主要角色群体——教师、学生和校长（学校领导）——为对象来讨论激励问题，而研究这三种学校主要角色群体的组织行为，是教育组织行为学的学科基础。对于教师而言，所谓激励，主要是如何提高他们的教学与科研积极性；对于学生而言，激励论题主要就是讨论他们的学习积极性的培养、激发以及人格成长；对于校长或学校领导而言，激励问题就是如何提升他们的领导效能。分别以学校中的三个主要角色群体为主体讨论校本激励问题（第三章至第五章），自然就构成了本书的基本骨架。

我们以三个角色群体为对象讨论激励问题，从组织行为学的角度，实际上都是在群体水平上切入的。然而，正如我们可以在组织水平上研究组织行

为一样，研究校本激励，我们也可以在组织水平上以一个更加宏观的角度切入。基于这一考虑，我们专辟一章（第六章），从学校文化的构建这一学校建设比较宏观的战略性问题着眼，在组织水平上讨论校本激励问题。

我们谈激励问题，一般是从正面意义上谈对特定对象的工作积极性的激发与维持，但我们知道，作为学校成员，无论是教师、学生还是学校领导，都难免会遇到各种各样的挫折与压力事件，在大多数情况下，这些事件会阻碍他们积极性的发挥，影响其学习或工作效能。因此，如何对他们遭遇的挫折与压力进行调适与管理，实际上是另一重意义上的激励问题。鉴此，本书也专辟一章（第七章）讨论学校成员的挫折与压力管理问题。

本书或许是我国第一本系统研究校本激励问题的著作，为方便读者阅读，我们特对本书体系框架的来由和梗概作此简介。

戴健林

2008 年 11 月于华南师范大学

目 录

第一章 校本激励引论	(1)
第一节 校本管理与校本激励	(1)
一、校本理念	(1)
二、校本管理的含义、缘起与发展	(3)
三、校本激励的含义及在校本管理中的核心意义	(9)
第二节 校本激励的性质	(9)
一、校本激励的问题范畴	(10)
二、校本激励的学科视角	(10)
三、校本激励的原则	(12)
四、校本激励的研究方法	(13)
第二章 校本激励的基础理论	(16)
第一节 学校管理的人性维度	(16)
一、人性概念界说	(17)
二、人性假设理论模型	(21)
三、人性假设在校本管理中的应用	(30)
第二节 激励理论	(32)
一、内容型激励理论	(32)
二、过程型激励理论	(39)
三、行为矫正型激励理论	(45)
四、综合型激励理论	(46)
第三章 教师激励	(51)
第一节 教师激励的内涵	(51)
一、教师激励的相关概念	(51)
二、教师激励的效能	(61)
第二节 教师的劳动特点、需要特点与个性特征	(71)
一、教师的劳动特点	(71)
二、教师的需要特点	(76)
三、教师的职业个性特征	(81)
第三节 教师激励的主要内容	(82)

一、经济激励	(83)
二、工作激励	(85)
三、目标激励	(87)
四、强化激励	(88)
五、工作环境激励	(90)
六、参与激励	(91)
七、感情激励	(92)
八、榜样激励	(93)
第四章 学生学习积极性的激发和人格成长	(96)
第一节 学习动机概述	(96)
一、动机与学习动机	(96)
二、学习动机与学习的关系	(98)
三、学习动机理论	(99)
第二节 学生学习动机的培养与激发	(107)
一、影响学习动机的因素	(107)
二、学生学习动机培养和激发的途径与策略	(111)
第三节 学生健全人格的培养	(117)
一、人格与健全人格	(118)
二、学生健全人格的培养	(123)
第五章 校长激励：学校领导效能的提升	(133)
第一节 学校领导	(133)
一、领导角色	(134)
二、学校组织的领导者——校长	(135)
第二节 领导理论	(141)
一、特质理论	(141)
二、行为理论	(143)
三、领导权变理论	(146)
四、领导者—成员交换理论	(150)
五、变革型领导理论	(151)
第三节 学校领导的有效性	(154)
一、学校领导的影响力分析	(154)
二、有效的学校领导方式	(156)
第六章 文化的推动作用：学校文化的构建	(162)
第一节 学校文化概述	(162)
一、什么是文化	(163)

二、什么是组织文化·····	(163)
三、什么是学校文化·····	(166)
四、学校文化与校园文化·····	(172)
第二节 学校文化的构建途径·····	(173)
一、学校精神文化建设·····	(173)
二、学校文化构建的核心——学校价值观建设·····	(176)
三、学校文化的提升——建设学习型学校·····	(180)
第三节 学校文化的构建主体·····	(185)
一、校长的文化使命·····	(185)
二、教师文化及其构建·····	(189)
三、学生文化及其构建·····	(194)
第七章 学校人员的挫折与压力管理·····	(204)
第一节 挫折与压力的一般含义及相关内容·····	(204)
一、挫折概述·····	(205)
二、压力概述·····	(215)
第二节 学校人员挫折的应对·····	(223)
一、挫折的自我防御机制·····	(224)
二、学校人员挫折的预防策略·····	(225)
三、学校人员挫折的调适策略·····	(227)
第三节 学校人员的压力管理·····	(229)
一、压力管理的内涵·····	(229)
二、学校个人压力管理·····	(230)
三、学校组织压力管理·····	(241)
参考文献·····	(245)
后记·····	(260)

第一章 校本激励引论

本章要点

- ◇ 校本理念的含义
- ◇ 校本管理的缘起与发展
- ◇ 校本激励的含义
- ◇ 校本激励的性质与意义

校本管理（school-based management）发端于西方 20 世纪 80 年代学校改革运动，是一种新的教育管理模式。这一运动迅速波及全世界各国家和地区，并对这些国家和地区的教育管理实践产生了重要的影响。围绕校本管理运动，国内外许多学者进行了大量的研究。这些年来，我国也在不断引进校本理念，对其核心理念及主要模式作了大量的介绍，并进行借鉴。激励是管理领域中一个非常重要的议题。因此，如何在校本管理背景下有效地开展校本激励工作是我国教育研究者面临的重要课题。本章主要介绍校本理念、校本管理及校本激励的含义与意义，并从校本激励的问题范畴、学科视角和原则几个角度来重点探讨其性质。

第一节 校本管理与校本激励

管理理念的变化势必带来管理实践的变化。校本理念的产生促使人们开始思考如何进行校本管理以及如何在校本管理背景下开展校本激励工作。本节主要介绍校本理念的含义及产生背景，简述校本管理的缘起与发展，从而进一步探讨校本激励的含义及其在校本管理中的核心意义。

一、校本理念

“以学校为本”即“校本”（school-based）强调学校是改革和决策的主要单位。这一理念是对传统集权式的教育管理理念的挑战。因而，这一理念自 20 世纪 80 年代起在世界范围内得到迅速的发展，成为教育研究者关注的

焦点。同时，这一理念的提出和实施开辟了学校教育的新天地。

（一）校本理念的基本内涵及产生背景

顾名思义，“校本”最基本的内涵就是“以校为本”，强调学校是改革和决策的主体。这与传统的外部控制式的教育管理模式的相对，是一种新型的内部控制式管理模式。

传统外部控制式的教育管理模式的追求教育需求目标单一化，追求数量的发展，主张理性的行政管理、科层结构和集权化是教育管理的基本理念。按照这一模式，学校只是一个基层执行系统，要做的就是按照上级教育行政主管部门制定的政策行事。这种外控式教育管理对早期公共教育体系的建立和教育规模的扩充起到了一定的促进作用。然而，随着时代的进步和教育自身的发展，传统的“外控式”管理显然缺乏灵活性，在很大程度上限制了学校的发展，故将权力下放给学校，由“外控式”管理向“内控式”管理的教育管理理念的转变便成为必然趋势。

20 世纪 60 年代以来，以边缘化、分权化、多样化为中心的后现代主义思潮在西方国家兴起并迅速发展，对教育管理思想产生了很大的影响。后现代主义重视对社会进行微观分析，强调差异、多元、片段等。这种微观分析方法使人们看到现代权力运作及制度的复杂性和严重性。后现代主义思潮的一个重要内容就是非核心化（decentering，也可译作非中心化）。这种思想渗透到教育领域时，学校管理的理念为之焕然一新。

20 世纪 80 年代起，人们广泛认识到高度集中的教育体系并没有带来人们所期望的教育结果。集中化结构和管理的反复失败激励学校和教育部门思考更合理的管理方式和权力控制方式。80 年代后，美国的教育体系大部分从权力集中结构逐渐发展成更加分散的结构（Sirotnik & Clark, 1988）。^① 尽管这种趋势有很多不同的表述方式，但这些表述中有一个共同的特点就是“以学校为本”。顺应这一潮流，20 世纪 80 年代的西方学校改革运动提出了 school-based 即“校本”理念。

（二）校本理念对于教育及其管理工作的意义

随着校本理念的产生，大量关于校本的方案开始实施，关于校本理念的文章包括学术性的和通俗的读物开始广泛吸引人们的关注。

国内外的研究表明，校本理念的提出是有时代意义的。校本理念促进了新时期教育和管理领域核心理念的更新。这一理念的实施使学校开始挣脱传统的教育行政管理体系和科层制度的束缚，有权决定学校自身的发展和改

^① Sirotnik K A, Clark R W. School-Centered Management: A Matter of Style. School Based Affairs, 1988 (51): 64-66.

革。这种变革将给学校带来不可估量的前景。

下面简单叙述校本理念对于教育及其管理工作的主要意义。

首先,校本理念进一步真正明确和澄清了学校和教育行政部门的地位及相互关系。有研究者认为美国的公共教育是以权力的集中和分散定期的交替为特征的,但校本理论家认为校本的提出并不是对旧的交替现象的新的命名(Sirotnik & Clark, 1988)。^①校本理念改变了整个学区和学校组织在行政管理中的角色,教育行政部门进一步下放权力,学校开始成为学校自身发展和改革的权力主体。各项决策的制定取决于学校自身的实际情况和发展需求,学校不再仅仅是上级教育行政部门的执行机构。

其次,校本理念深刻地影响了教育界的利益相关者,包括校长、教师、其他学校工作人员、家长、社区成员以及学生,从而给学校管理工作带来了新的变化和要求。校长与教师及其他学校工作人员一起工作,分享权力,并将学生及家长等社区成员纳入学校决策组织。例如,在很大程度上增加了教师在重大决策领域的参与度,使作为最了解学生发展和课程结构的群体真正拥有决定权。再如,学生尤其是高年级学生通常有机会对学校的决策提出建议,并对学校工作产生影响。

当然,除此以外,校本理念对于教育及其管理工作的意义还涉及许多其他具体方面,诸如校长的角色、教师的地位和管理等方面。

二、校本管理的含义、缘起与发展

(一) 校本管理的含义及核心理念

1. 校本管理的含义

校本管理(school-based management, 简称SBM),又称学校现场管理(school site management)、现场管理(site based management)等,国内外不同的学者对其有不同的理解。

学者马伦(Malen, 1990)认为校本管理是一种权力下放的形式,学校是教育质量和效率提高的基本单位,通过决策权的重新分配,能够激发并保持学校的进步。^②拜利(Bailey, 1991)认为校本管理是一种决策参与过程,

^① Sirotnik K A, Clark R W. School-Centered Management: A Matter of Style [J]. School Based Affairs, 1988 (51): 64-66.

^② Malen B, Ogawa R T, Kranz J. What Do We Know About School-Based Management? A case study of the literature-A call for research [J] //Clune W H, Witte J E (Eds.). Choice and Control in American Education [M]. Philadelphia: Falmer Press, 1990 (2): 289-342.

参与决策的人员要对决策负责。^① 赫尔曼 (Herman, 1993) 认为校本管理是一种结构和过程, 它允许学校在指导、预算、政策和规则的制定、人事等方面拥有更大的决策权。同时, 学校的各种利益相关者要参与学校的决策制定。^② 戴维 (David, 1989) 根据权力分配方式对校本管理概念进行界定: 学校是主要的决策主体, 其决策应尽可能在最基层作出。吸收更多的相关人员参与决策, 顺应学校内部需要进行改革将更有效率。^③

在我国, 香港教育研究所郑燕祥先生在其所著的《学校管理的改进——理念·变革·实践》一书中认为, 校本管理是学校管理以自身的特性和需要为出发点, 即学校活动不受外界的严格控制, 有相当的自主权和资源利用权, 能够主动且及时解决学校管理中的问题。华东师范大学教育学系郑金洲先生在《走向校本: 学校教育发展的取向》一文中从三个方面对校本管理进行了阐述, 即: 一是为了学校; 二是在学校中; 三是基于学校。中山大学黄巍教授认为“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, 而校本管理则学校主体的自主管理”^④。

我们发现, 尽管学者们对校本管理的看法有一定区别, 但这些不同的界定中也有相似之处: 一是权力下放, 这是校本管理的一个核心理念; 二是民主决策, 决策的权力不再集中在教育行政部门, 而放到与教学密切相关的学校管理层, 并让教师、家长共同参与。综合以上国内外学者对校本管理的理解, 我们认为校本管理的基本含义是: 以学校为教育管理的主体单位, 学校是改革和决策的基本单位, 吸收学校成员参与决策, 并对学校的发展和学生的成长负责。

2. 校本管理的核心理念

我国介绍校本经验的文献中, 很少有人系统地提及校本管理的核心理念。原因可能在于: 一方面, 国人需要一定的过渡阶段来接受这一理念; 另一方面, 要掌握全面的资料, 并对之有全面的了解再来进行分析探索其本质, 殊非易事。综合有关研究, 笔者认为校本管理的核心理念包括如下方面:

① Bailey W J. School-Site Management Applied [M]. Lancaster, PA: Technomic Publishing Company, 1991: 37-38.

② Jerry J Herman. School-Based Management: Current Thinking and Practice [M]. Illinois: Charles C Thomas. 1993: 12-13.

③ David J L. Synthesis of Research on School-Based Management [J]. Educational Leadership, 1989 (46): 45-53.

④ 黄巍. 校本管理: 理念与模式 [J]. 教育理论与实践, 2002 (1).

(1) 分权。

卡内基教育与经济论坛（CFFE）在1986年曾对校本管理的思想作过表述：“对都市学校的过度集权化、多层化的控制必须终结，有效的地方领导至关重要。每一所学校都应获得自由度和灵活性，以便它们能对教育目标以及最为重要的学生的各种需要作出及时的创造性的回应。”澳大利亚学校委员会发表的“卡姆报告”指出：“职权应该尽可能地分化给涉及学校管理的所有人，应与学生家长磋商，在较高层次上，还应征求学生本人的意见……职权只有下放到能尽责完成并能从其经验中获益的人手里才是最有效的。”

分权，是在当今中国社会背景下的一个必然趋势，也是校本管理的必然要求。国外教育行政当局下放给学校的权力一般有财政预算权、人事安排权、课程设置权和奖惩权等。我国也可结合实际情况借鉴这些方面，把权力下放到学校，让学校成为一个自行管理系统，充分发挥校长、教师、家长乃至学生的管理积极性。校本管理理念最核心的部分即在于此。

(2) 自主性。

校本管理强调学校是一个自主管理系统，追求教育需求目标多元化和教育质量的提升。实施“校本管理”的一个基本假设就是，学校不仅是国家政策与方案的实施者，而且是一个可以自己计划、决策和管理的单位。这个假设与以前关于学校行政的职责的表述不同之处就在于后一句话——“一个可以自己计划、决策和管理的单位”。这就很明确地要求学校是一个自主自决的独立单位。当然这个假设也同时说明一个学校并不是所有的事情都可以自主自决，而是在执行国家政策与方案的前提背景之下的自主自决。这是校本管理的第二个核心理念。

(3) 民主性。

校本管理的权力中心在于学校董事会（或类似的权力机构），所有实施校本管理的国家的学校在这点上基本相同的。学校权力的核心人物是学校校长，校长之外，教师也是学校管理的主力军；其次是社区的成员，社区的良好环境是学校成长不可或缺的资源；再次是学生家长，家长是选择学校服务的消费者，家长对学校的现存体制、远景规划的理解与支持，对学校管理的规范、执行等有着良好的监督和促进作用。考虑到这些因素，国外学校的学校董事会成员一般包括校长、教师、社区成员、学生家长以及学生。

当然，在不同的国家或地区的学校，在具体操作上存在一定的差异。例如，在美国芝加哥，1985年颁布的《芝加哥学校改革法》指出，每个地方学校理事会由校长及11名成员构成：6名学生家长、2名教师、2名社区代表、1名学生。澳大利亚《首都直辖区学校管理局》则规定一所学校的学校董事会由校长、一个经学校管理局任命的社区成员、两个由教师选举的代