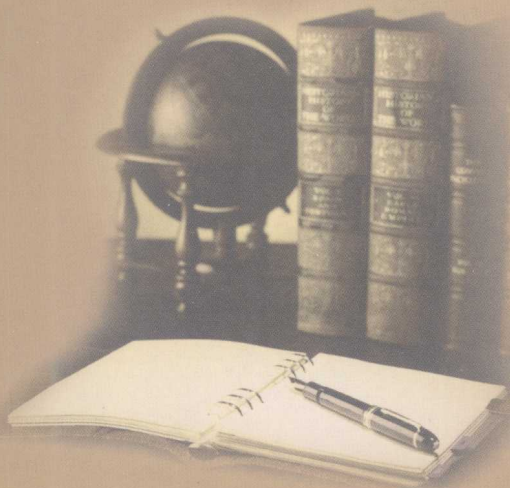


首都校长研修丛书

走向学校有效管理的 实践探索

北京教育学院组织编撰



 北京出版社出版集团
北京出版社

首都校长研修丛书

走向学校有效管理的 实践探索

Practical Exploration toward Effective School Management

北京教育学院组织编撰

陈 丽 何育萍 主编



北京出版社 出版集团

北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

走向学校有效管理的实践探索 / 陈丽、何育萍主编. —北京: 北京出版社, 2007. 9

(首都校长研修丛书)

ISBN 978 - 7 - 200 - 06957 - 0

I. 走… II. ①陈… ②何… III. 中小学—学校管理—文集
IV. G637 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 147061 号

首都校长研修丛书

走向学校有效管理的实践探索

ZOUXIANG XUEXIAO YOUXIAO GUANLI DE SHIJIAN TANSUO

北京教育学院组织编撰

陈 丽 何育萍 主编

*

北京出版社出版集团 出版
北 京 出 版 社

(北京北三环中路6号)

邮政编码: 100011

网 址 : [www . bph . com . cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京时尚印佳彩色印刷有限公司印刷

*

880 × 1230 32 开本 9.5 印张

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—2 000

ISBN 978 - 7 - 200 - 06957 - 0/G · 3504

定价: 168.00 元 (共 8 册)

质量投诉电话: 010 - 58572393

丛书编辑委员会

顾	问	朱善璐	刘利民	
		张建明	罗洁	
主	任	马宪平	李方	
副	主	方中雄	张学宜	
委	员	郭世安	胡淑云	石 瑒
		方怀胜	钟祖荣	齐宪代
		伍芳辉	王远美	汤丰林
		陈爱苾		

丛 书 主 编 方中雄

丛书副主编 钟祖荣 胡淑云



领导报告：精彩纷呈



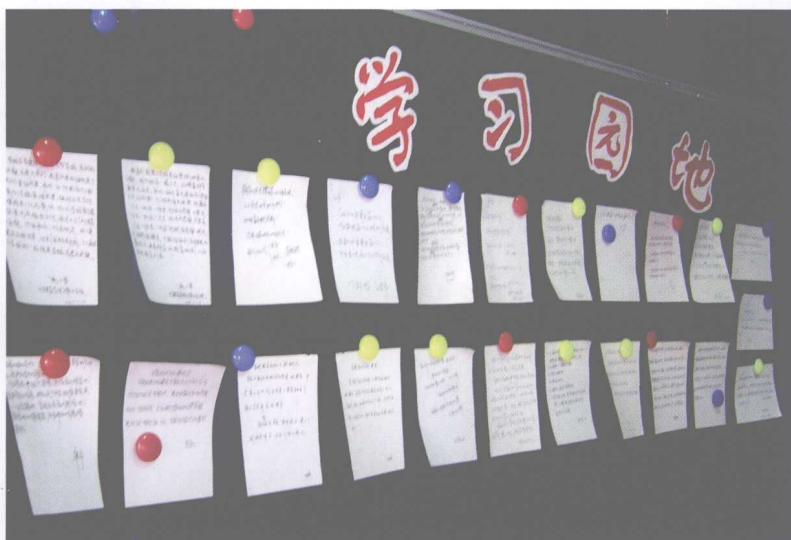
专家引领：开阔视野



学员听课：聚精会神



现场诊断：群策群力



学习反思:收获点点



论文答辩:思想交锋



中英论坛:尽显风采



赴欧考察:对话交流

总 序

中共北京市委教育工作委员会常务副书记 张建明

2004年召开的北京教育大会，提出了到2010年在全国率先基本实现教育现代化的宏伟目标。其标志为：各级各类教育质量明显提高；基础教育高标准高质量均衡发展；职业教育更加发达；高等教育水平进一步提升；城乡教育差距显著缩小；学习型城市初步形成；教育的学习服务能力、人才支持能力、知识贡献能力和国际竞争能力显著增强；初步构建起与社会主义市场经济和经济社会发展要求相适应的现代教育体制和教育体系。大会还提出了实施首都教育发展战略必须坚持的“内涵发展、人才强教、资源统筹、开放创新”十六字方针，以使首都教育实现全面、协调、可持续发展。

应该说，实现这一目标，我们面临的任务和挑战是多方面的，需要的条件也很多。其中重要的一条，就是坚持把领导班子建设和干部队伍建设作为党建工作的重中之重，建设高水平的教育管理人才队伍。加强对党政主要领导干部的培养、教育、管理、监督，培养一批办学理念先进、教育管理有方的优秀校长。人是最宝贵的资源和生产力，而校长又是教育人才资源中重要的资源。当然，学校的发展靠的不是校长一个人去干，而是靠校长的谋划、带领、组织。那么，校长的思考水平、谋划能力、组织能力、领导水平如何就至关重要。几年来，在市教育工委和市教委的领导下，北京教育学院作为市级主要的教育干部培训机构，加大了干部培训力度，培训规模远远超过以往，培训方式方法上也不断创新，取得了显著的成绩，为首都“人

才强教”战略作出了突出贡献。特别是对农村校长的培训、城区初中校长的培训、德育副校长的培训，形成了自己的优势和特色，促进了首都基础教育的均衡发展。这一套《首都校长研修丛书》便是对培训成果的充分证明。

这套丛书，既有北京教育学院领导和教师的研究成果，又有中小学校长的研究成果；有的是比较系统的论著，有的是具体的案例，还有的是理论与实际结合的办学总结。内容是比较丰富的，角度是比较多样的，观点也是比较新颖的。其中，专家的讲座高屋建瓴、内容深刻，富有启发性；关于管理有效性的论著，剖析了无效的现象，揭示了有效的标准，探索了有效的方法，针对性、实用性很强；关于课程改革与德育创新的论著，从另外的一面，揭示了德育“润物细无声”的规律和方法；在新农村建设和教育均衡发展的背景下，农村校长如何管理好学校的问题，丛书中有文章也总结了很多教育智慧和方略。这套丛书，观点、案例、方法丰富，集中众多校长智慧，可以说是“群英荟萃”，是很有价值的精神产品。因此，我们也希望这套丛书发挥应有的积极作用。

当前教育发展的形势很好，但也仍然有很多问题需要大家探索。基础教育均衡发展的问题，教育管理体制改革的的问题，课程改革以及教学方式改革、学习方式改革、组织管理方式改革问题，学生的思想道德教育问题，教师队伍水平提高的问题，等等，这些问题需要校长学习、研究、实践。校长的学习和研究，一定要围绕这些现实的问题，从问题出发，但又不能仅仅停留在问题上，还要深入学习教育管理理论以及政治、经济、科技各方面的理论，寻找规律，把一般的规律与具体的实际结合起来，才能创造性地解决，校长也才能成为创造性的教育专家。

2007年7月30日

前 言

自20世纪60年代美国柯尔曼开始研究学校对学生发展的影响以来，有效学校研究一直成为世界许多国家政府与学者关注的一个重要研究话题，出现了很多研究成果。在研究的历程中虽然大致经历了有效学校特征研究—学校改进研究—学校发展研究这样几个大的阶段，但是要提高学校效能，必须进行有效管理，这可以说成为大家的共识。

而由校长本人来探索学校管理的有效性，反映了校长对自己管理工作的理性反思。做校长者，不仅要思考怎么管理，而且要思考这样管理的效果如何，从而进一步改进学校管理。可见，探索学校管理的有效性是对学校管理效能的追问，是学校管理改革的内驱力，更是推动学校发展的内驱力。

本书研究的焦点集中在学校层面的管理有效性。当今学校是否具有高效的工作能力，无论是课程、教材、教学、教育活动等的效果，都需要通过学校管理来实施、检验和实现。因此，学校管理的有效性在整个学校教育中的地位就非常关键。如何加强效能化的学校管理工作，应该是一个学校管理者始终追求的目标。

本书是面向现实和未来的研究。校长们从现实学校管理中的无效或低效问题出发，研究提升本校学校管理有效性的路径和策略，这些研究是校本的研究，是工作研究，这与我们倡导校长工作与研究一体化的价值取向一致，我们没有要求校长站在抽象理论研究的高度去分析普适性的有效管理对策，这些任

务我们认为应该留给专家学者。正是基于这样的考虑，本书并没有试图去构建一个严谨的研究框架，只是在校长们感兴趣的问题的基础上，分为学校有效管理的基本理论、设计有效的学校发展规划、学校有效教学管理实践探索、学校有效的德育管理实践探索、学校队伍建设的有效性研究、学校校本教研与校本培训管理的有效性研究、学校文化建设的有效性研究七部分。

陈 丽 何育萍

2007 年 1 月于北京教育学院

第 1 部分 学校有效管理的基本理论	1
1.1 学校有效管理研究综述	1
1.2 学校有效管理的基本理论问题	17
第 2 部分 设计有效的学校发展规划	30
2.1 制定有效的学校发展目标	32
2.2 确定实现学校发展目标的有效策略	43
2.3 制订学校发展规划的有效方法与注意问题	52
第 3 部分 学校有效教学管理实践探索	60
3.1 有效教学管理的主要特征	60
3.2 有效教学管理的主要措施	68
3.3 小班教学有效性探索	78
第 4 部分 学校有效的德育管理实践探索	94
4.1 学校德育组织与管理中的病态症候	94
4.2 有效开展学校网络德育的实践与思考	109
4.3 务工子弟校学生的主要德育问题与对策研究	118
第 5 部分 学校队伍建设的有效性研究	129
5.1 新教师专业化起步策略探索	129
5.2 青年教师培养方式的改进研究	141
5.3 提高教师心理健康水平的有效措施研究	158
5.4 教师人力资源的有效开发研究	165
5.5 北京市中学领导班子建设有效性研究	174
5.6 有效培养干部队伍“团队精神”的实践探索	190

第6部分 学校校本教研与校本培训管理的有效性研究	198
6.1 校本教研的有效性研究	198
6.2 建立有效的校本教研制度	211
6.3 校本培训中校长管理对策研究	233
第7部分 学校文化建设的有效性研究	259
7.1 学校文化建设中存在的低效现象及原因分析	259
7.2 将“文”化入师生的品行中	264
7.3 建设和谐有效的学校精神文化 促进学校可持续发展	271
附录：领略欧洲文化，感悟欧洲教育	
——北京市中小学校长欧洲教育考察报告	280
主要参考文献	291
后 记	294

第1部分 学校有效管理的基本理论

1.1 学校有效管理研究综述^①

一、国外学校有效管理研究历程

(一) 学校有效管理研究的起源

20世纪60年代,美国柯尔曼与其同事就教育机会均等问题,开展了一项大规模的调查,以检视美国教育机会均等方面的现状。在1966年发表所谓的《教育机会均等报告》(也叫“柯尔曼报告”),得出以下主要结论:家庭背景对学习成就非常重要,家庭背景与成就的相关并未随(学生)在校年限的增加而降低;学校的设备、课程、教师等变量对学生成绩的独立影响很小,不同的设施与课程能说明成就变化的成分很少;学生群体的社会构成与学生成就、学生社会背景与学生成就之间的相关程度要高于任何学校因素与学生成就的相关,于是,柯尔曼得出结论:学校对学生成就几乎没有影响。

这一结论,呈现出悲观的学校教育画面,极大地震惊了美国教育界,人们开始反思与研究:学校到底有什么用?

该阶段研究属于大样本的定量研究,对学校输入与结果进

^① 本部分由北京教育学院校长研修学院何育萍副教授撰写。

行大样本的回归与相关分析。例如，柯尔曼研究就是基于一次对近 4 000 所学校中的教师、学生、校长的全国性调查，以考察学校特征（如物质设施）、人员配备问题（如教师培训）和学生背景（如社会经济地位）。这项研究得出的结论是：在决定学生成绩的作用上，学生背景特征远比任何学校层面的因素有力。这一时期的这些研究测定了学校可以利用的资源，但没有研究这些资源是如何组织和使用的，如：教师与专家协调工作如何，教师和学生用于教学活动的的时间如何，教师激发学生动机和强化学生努力如何。其次，这些研究注重平均成绩水平，没有注意到在学校内部课堂成绩水平有很宽的变动范围、在课堂内部各个学生的成绩水平的变动范围也很大。

（二）有效学校研究时期

柯尔曼报告之后的研究朝两个方向发展：一类是呼应柯尔曼报告的研究（如：Jencks, 1972），一类是怀疑柯尔曼报告的结论，坚信学校不会无所作为（如，Rutter, 1979；Edmonds, 1979）。他们的研究被当做“有效学校研究的兴起”。

1. 兴起阶段

1973 年，Edmonds 开始主持一项国家研究项目，主题是甄别和描述学校的效能。经过数年的研究，他提出有效学校应该具备以下 5 个基本特征（Edmonds, 1979）：对学生的成就有高期望；强有力的教学领导；有序的学校氛围；强调基本技能；对学生的进步作细致而持续的监控。

此阶段另一著名的研究者是 Rutter，他对 12 所中学作了长达 5 年的研究，其研究结论是：学生在校经历对学生的成就与行为的变化起主导性影响作用。学校对学生行为与成就的影响有明显差异，差异的形成主要与学校如何运作有关。

这些研究都动摇了柯尔曼报告的权威地位。直至 1981 年，由柯尔曼主持的《公立与私立学校》研究报告得出结论：更高

的学术要求和更有序的环境是造成私立学校学生更高成就的重要因素。也就是说,无论学生的家庭背景如何,学校肯定造就了差异。从而,先前的柯尔曼报告结论被颠覆。

2. 有效学校研究的高潮阶段

20 世纪 80 年代,围绕着“有效学校”特征的研究开展了广泛的研究。Purkey & Smith (1983) 将这一时期有效学校的研究途径分为极端组研究、个案研究、方案评价研究,现简述如下^①:

(1) 极端组研究

极端组研究系使用大规模的标准化测验,然后利用回归的统计方法求得家庭社会经济地位对学业成绩的影响,再根据各校学生的平均家庭背景,推算出其平均得分的期望值,画出一条回归线。若学校平均得分高于其期望值,即为有效能的学校;若实际得分与期望值相当者,即为普通学校;若实际得分远低于期望值者,即为无效能的学校。

Phi Delta Kappa (1980) 在《为什么一些郊区学校会成功呢?》一书中指出,有效能学校的特征为:校长参与教学的决策、校长负起聘用教职员的责任、校长对其计划领导者的角色有高度期望、教师对学生有高度期望、计划有凝聚力和优先次序、家长的参与。

在正负极端组对照研究中,《学校对影响阅读成就的因素:成效探讨》研究发现:a 学生表现的差异似乎是来自学校所控制的因素;b 行政行为似乎对学校效能有重要影响;c 有效能的学校是由行政小组所领导,在管理和教学技巧之间具有良好的平衡关系;d 有效能学校的行政小组能够发展和执行阅读计划,无效能的学校常将学生问题归之于校外因素,而且对其影响力也

^① 本部分简述较多引用《学校效能理论与相关实证研究》, <http://www.cyut.edu.tw/~rtchang/effectiveness.doc>。