

世纪初中国基础教育改革研究丛书

叶澜 主编

学校转型中的管理变革
——21世纪中国新型学校管理理论的构建

XUEXIAO ZHUANXING ZHONG DE GUANLI BIANGE

吴遵民 李家成 著



教育科学出版社

世纪初中国基础教育改革研究丛书

叶澜 主编



学校转型中的管理变革
—— 21世纪中国新型学校管理理论的构建

XUEXIAO ZHUANXING ZHONG DE GUANLI BIANGE

吴遵民 李家成 著

教育科学出版社

· 北京 ·

责任编辑 罗永华
 版式设计 贾艳凤
 责任校对 徐虹
 责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

学校转型中的管理变革：21 世纪中国新型学校管理理论的构建 / 吴遵民, 李家成著. —北京: 教育科学出版社, 2007. 10

(世纪初中国基础教育改革研究丛书 / 叶澜主编)

ISBN 978 - 7 - 5041 - 3791 - 3

I. 学… II. ①吴…②李… III. 中小学—学校管理—研究—中国 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 155554 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号 市场部电话 010 - 64989009

邮 编 100101 编辑部电话 010 - 64989436

传 真 010 - 64891796 网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 北京人卫印刷厂

版 次 2007 年 10 月第 1 版

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 次 2007 年 10 月第 1 次印刷

印 张 16.5

印 数 1—5 000 册

字 数 254 千

定 价 30.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

世纪初中国基础教育改革研究丛书

编委会

主 编 叶 澜

编 委 杨小微 李晓文 罗黎辉 吴亚萍

吴遵民 李政涛 李家成 王有升

王建军 张俐蓉

总序

叶澜

还能清晰地记起迎接新世纪曙光时的一份欣喜和期望，如今，新世纪却已跨入了第六个年头。聊以自慰的是，我和我的合作伙伴们，在探索中国基础教育改革之路上没有停步。现在奉献给读者的这套“世纪初中国基础教育改革研究丛书”，就是我们这支“改革小分队”五年研究的成果结集，也是“世纪之交中国基础教育改革研究丛书”^①的延续和超越。

“延续”，集中体现在前后相继的两套丛书在研究主题上的相关性。这不但可以从丛书总称中看出，也表现在两套丛书有部分书名的呼应上。如《“新基础教育”研究史》（本）与《“新基础教育”论》（前）；《学校转型性变革的方法论》（本）与《学校教育研究方法》（前）；《学校转型中的教师发展》（本）与《教师角色与教师发展新探》（前）；《青少年发展研究与学校文化生态建设》（本）与《学生自我发展之心理学探究》（前）；《中国基础教育评价的积弊与更新》（本）和《课程改革与课程评价》（前）等。这种延续本身就反映了基础教育改革的丰富性和艰巨性。

“超越”，主要体现在三个方面：其一，本丛书的主题更集中到中国基础教育的学校转型性变革上。这是研究范围的集聚和对当代中国基础教育变革的趋势与性质认识上深化的表现。其二，在学校变革的研究范围上，增加了学校教育价值取向，以表演的视角解读教育活动，以教育社会学的立场研究理念的力量，以及学校转型中的管理变革、教学改革、信息技术与学校教育关系的反思与重构等选题，使本套丛书研究的视角和范围

^① 该丛书共有著作7本，已由教育科学出版社出版。以下总序中涉及该丛书中的书名加（前），涉及到本次出版丛书的书名加（本），以示区别和便于比较。

更为丰富和相对完整。其三，本丛书力求以当代人类社会发展与国际教育改革趋势为共同背景，将历史、现实与未来联系起来，在理论与实践结合的意义上阐述中国基础教育学校变革的一系列重大问题，在深度上体现对前一套丛书的超越。

本丛书的形成从主题到内容，都与本人主持的“新基础教育”研究课题的深化直接相关，该丛书的作者也都在不同程度上参与了“新基础教育”研究，可以说，“新基础教育”研究过程滋养了这套丛书。但是，丛书写作和思想的资源并不局限于“新基础教育”。我们的目的是对当代中国学校教育改革中的一些重要问题作更为普遍和基础性的研究，同时也反映我们在改革研究中形成的理论、经验和思考，以此和大家共享，并期望引起更多人的探索与研究。

感谢教育科学出版社对我们两套丛书出版的大力支持，使我们十年探究的收获有了呈现和存留的平台。感谢所有为这两套丛书出版作出各种支持的各位朋友，你们的努力为丛书增色不少。

期待着各位读者的指点和帮助。

目 录

第1章 导 论

- 一、当代中国学校管理理念的存在状态 / 1
- 二、中国学校管理理念研究的反思 / 6

第2章 中国学校管理理论与实践的形成和发展

- 第一节 中国学校管理理论的形成和发展 / 16
 - 一、理论初创期 / 16
 - 二、曲折的发展 / 17
 - 三、成果与问题 / 19
- 第二节 中国学校管理学的发展趋势与展望 / 24
 - 一、学校管理理论与实践的关系将更趋密切 / 24
 - 二、关注学科建设和本土化问题,促使学科原创性特点得以凸显 / 25
 - 三、宏观整合和微观分化研究并举 / 27
 - 四、硬性管理和软性管理的研究并进 / 28

第3章 当代西方学校管理理论与实践的发展现状

- 第一节 西方学校管理理论发展概述 / 31
 - 一、西方教育管理学的产生 / 31

- 二、西方教育管理学的的发展特征和阶段 / 32
- 三、行为科学管理理论概述 / 35
- 第二节 当代西方国家教育管理理论的发展现状与特点 / 38**
 - 一、人本主义教育思潮继续受到关注 / 39
 - 二、重视实践的意义及关注学校内部管理问题成为新的热点 / 41
 - 三、跨学科研究方兴未艾 / 43
- 第三节 当代西方国家学校管理发展的趋势 / 44**
 - 一、政府权力下放, 学校权力自主 / 45
 - 二、学校权力分散, 更多的人参与学校决策 / 47

第4章 当代中国学校管理转型研究的基础

- 第一节 宏观教育领域社会背景的深刻演变 / 53**
 - 一、以计算机和互联网被广泛使用为标志的全球性信息化时代的来临 / 54
 - 二、以加入 WTO 为标志, 中国直接面对全球竞争时代的到来 / 55
 - 三、以全面建设小康社会和西部大开发为背景的国家新的建设时期来临 / 57
- 第二节 教育领域内部改革的现状与问题 / 58**
 - 一、应试教育之批判与素质教育的提出 / 59
 - 二、素质教育的提出与政策化 / 62
 - 三、课程改革为素质教育的实施引进了新的活力 / 64

第5章 学校转型中管理理念的当代更新

- 第一节 透析学校转型性变革的复杂性 / 66**
 - 一、多维关系的综合互动 / 68
 - 二、多元主体的多维互动 / 72
 - 三、动态生成的过程 / 74
- 第二节 学校管理变革的当代挑战 / 76**
 - 一、学校管理变革与学校转型的关系 / 76
 - 二、学校管理变革自身的复杂性 / 82
 - 三、学校管理变革的力量生成 / 86
- 第三节 学校管理变革中的立场重建 / 93**
 - 一、价值追求: 创建新型学校 / 93

- 二、指导思想：在迎接复杂性的挑战中推进改革和研究 / 97
- 三、改革方式：自主创新，综合生成 / 101

第6章 学校转型中学校管理主体的成长

第一节 校长角色理想重建 / 107

- 一、校长角色再定位 / 107
- 二、学校管理变革中校长角色的新内涵 / 113

第二节 学校管理团队培养 / 116

- 一、学校领导班子建设 / 117
- 二、学校中层管理干部的成长 / 120

第三节 学校管理者的思维方式转型 / 126

- 一、校长思维方式在学校管理变革中的独特价值 / 126
- 二、学校管理变革中校长的思维方式转型 / 129

第四节 学校管理者的行为方式更新 / 137

- 一、学校管理者行为方式的品质提升 / 137
- 二、学校管理者行为方式的全程性重建 / 142

第7章 学校转型中学校管理制度的重建

第一节 学校转型背景下对学校制度的再认识 / 157

- 一、对现有学校管理制度的反思 / 158
- 二、学校转型中学校制度建设的独特性 / 168

第二节 新型学校管理体制的创建 / 179

- 一、学校行政体制的重建 / 181
- 二、学校专业组织的重建 / 187

第三节 新型学校管理机制的创建 / 194

- 一、内在动力机制建设 / 194
- 二、教师民主参与机制建设 / 199
- 三、发展性工作机制建设 / 203
- 四、多层面互动生成机制建设 / 206

第8章 学校转型中学校文化的生成

第一节 学校转型中的文化力量 / 211

- 一、对“文化”内涵的再认识 / 211
- 二、学校转型性变革的文化生态 / 214

第二节 学校文化的战略设计 / 225

- 一、学校文化建设的方法论思考 / 225
- 二、学校文化设计的整体思路 / 228
- 三、学校文化精神综合提炼的类型分布 / 232

第三节 学校文化实践的生成策略 / 239

- 一、将学校文化外化为学校的环境与活动建设 / 239
- 二、将学校文化设计内化到学校的组织制度中 / 246
- 三、将学校文化设计内化到人的生存方式与行为方式中 / 248

参考文献 / 251

后记 / 256

第 1 章

导 论

什么是管理？教育管理与一般行政管理有什么区别？在 21 世纪这个充满挑战和机遇的新的历史时期，我们应该以怎样的立场和姿态来应对学校教育管理的改革？我们又应该创建怎样的一种新型学校管理理论以指导具有中国特色的学校教育管理改革呢？无疑，这一切都是本章乃至本书所要着重讨论的问题。

一、当代中国学校管理理念的存在状态

1. 教育改革呼唤学校管理理念的更新

时代已经迈入了一个新的历史时期，在这世纪之交、社会转型的关键时刻，我国教育领域尤其是基础教育领域的改革如火如荼。然而当人们为新的教育思想和新的教学理念欢欣鼓舞之时，却也发现这场改革呈现出难以深入的特征。如许多新的教育、教学理念仍还停留在新闻媒介或专业杂志书刊的介绍之中，一些教育理论工作者盲目追求西方教育思潮，缺乏立足本土、深入实践的意识和精神，致使许多外来教育理念一经导入即出现“水土不服”的症状；一些教育政策或指导教育改革的方针、举措亦难以深入学校、深入课堂，从而成为指导基层教育改革的有力武器；人们因循守旧或盲目照搬的现象亦比比皆是。那么问题出在哪里？在教育改革面向纵深发展的过程中所出现的上述问题其根本原因又在何处？一种新的教育

或教学理念从导入到接受再进而成为教育改革实践的自觉行为，这无疑需要经历一个消化与融入的长期过程；加之流传了已数千年的教育传统思想，要在一夜之间予以彻底改变，这也似乎有些操之过急、不切实际。然而我们以为对教育改革造成阻碍的重要问题之一在于：教育理论界对当前面向 21 世纪的教育管理理念认识还不够清楚；许多处在改革一线或参与教育改革的学校管理层领导，对处于转型期学校管理的特征理解亦不够深刻，还有不少人仍或明或暗地固守着传统的、习以为常的陈旧管理观念，对学校管理改革抱着怀疑或游离之心态。这是一个不争的事实。为此，有学者不无担忧地指出：学校管理已经成为了现今教育改革和发展的瓶颈。

就现实的情况而言也确实如此，如由国家教育部推动的新一轮基础教育课程改革已经启动几年了，在新课程改革理念的推展过程中，不少教师通过亲身实践与参与改革，头脑中的原有传统教育观念已经有了很大程度的转变和更新，他们渴望以新的教育或教学理念来指导自身的教育实践，并期待新的教育教学理念能在自己的日常教学中生根、发芽、开花和结出丰硕的果实。然正当一线教师跃跃欲试、期待着在这场改革中有所作为时，他们却每每发现，自己所工作的学校并没有成为教师参与改革的支持力量；相反，学校既有的管理文化、管理制度、评价标准，甚至于学校的领导层和管理者常常扮演的是否定者的角色。有教师形容说，仿佛有一双看不见的手，牢牢地束缚住了教师们的手脚，使他们不得不放弃对改革所持有的渴望，而无可奈何地陷入亦步亦趋走过场的陈腐老路。为此也有教师一针见血地指出：要顺利地实施这场教育改革，其前提条件是要对学校管理层的思想、意识和制度进行彻底的脱胎换骨，否则就难以取得改革的成效。一言以蔽之，无论是教育还是教学的改革实施，首先要实现学校管理层的“革命”，这似乎已经成为了决定此次改革成败的关键。

2. 当代中国学校管理理念的缺失

在当前的中国教育界，尽管有关学校管理的新观念、新名词比比皆是、层出不穷，诸如“人本化管理”、“法制化管理”、“校本管理”、“均衡管理”、“适应管理”等等；甚至于众多的学校管理人员对之亦早已耳熟能详、烂熟于胸。但这些管理理念的真正特征和本质属性是什么，它们在教育管理实践中又应如何运用等问题却少有人能真切地予以把握。

现实的情况是，在我国中小学学校管理领域，占很大一部分比例的学

校管理者往往处在一种凭经验行事,对学校管理理念缺乏整体认识或缺乏把握的状态之中。在部分行政改革相对落后的地区,不少学校管理者甚至从来都没有认真地思考过教育管理理念的问题。在他们看来,学校管理就是行政管理,只要走上了学校领导岗位,就等于掌握了学校管理的大权,学校管理可以简单地套用“官本位”的概念来理解。由于这类“官本位”的管理理念存在于部分学校管理者的头脑中,因此,在我国的一些中小学校中,学校管理人员以“官”自居,弄权耍权的现象并不罕见。由于“官本位”管理理念赋予了学校管理人员的诸多特权,因而这也使得信奉这种理念的学校管理人员对现在正在大部分学校施行的“科层制”管理并无不适,但却并不理解“科层制”管理理念的最本质属性——分工和专业化、非个人取向(即公事公办、不讲情面),而维护其负面的特点——强调权力等级关系、信奉官僚主义。又如“校本管理”理念也同样如此,这一理念的本质属性原本应该是,放权于学校,放权于校长;让学校和校长拥有管理学校的充分自主权。然而在我国一些校长那里却演变成了“校长英雄主义”和“独断专制主义”。又比如一段时期以来,我国教育管理学界一味追求效率,讲求效能,但由此却又忽视了学校与企业的根本区别在于后者的管理对象是产品,而前者的管理对象则是有生命的个体——人。在这里既有我国长期处于封建社会、农业社会、人治社会的历史原因,同时也由于我国政治、经济尤其是教育理论发展的相对滞后而造成的制约。

然而,在改革开放政策的指引下,我国社会主义建设正迅速向前发展,经济的腾飞、政治体制的不断完善亦为教育的进一步深化改革创造了条件,而与此同时也提出了更高的要求。这一要求首先表现为社会的发展对人才的培养寄予了更新更高的期待,而人们生活水平的迅速提高和改善,也使得提高文化生活质量与强化精神追求成为了人们新的关注点。其中,教育则无疑具有无可替代的重要作用。我们说教育重要,是因为其不仅关系到下一代的生存质量,同时又与当前每家每户的幸福美满休戚相关。因此人们普遍关注教育、寄希望于教育实属必然。于是,教育改革全面铺开,如关于学校课程设置的改革、教师素质的提高与专业发展的改革等等,与此相关的学校管理理念的改革也受到了人们的关注。

就当前的学校管理改革而言,其最主要的问题在于大部分学校的管理

者尚未认识到形成自己独特而富有创新意义的办学理念的重要，多数学校管理者仍还处于理念模糊，或以上级指示、命令来代替办学理念的状况。比如有些学校管理者认为，管理学校主要就是执行上级行政部门的指示和决定，只要一切按照上级行政部门的指示和决定去做就不会出错。这种类型的管理者一般在工作中都能做到兢兢业业、勤勤恳恳，但是办学无特色，尤其是处在现今的信息社会，他们甚至还常常会为学生的活跃思维所困惑、为复杂多变的外在社会环境对学校造成的影响而迷惘。这类管理者的工作虽勤勉，但成效却大多平平。又比如还有些学校的管理者虽有学习先进学校管理理念的愿望，但他们并不是扎扎实实地在办学的过程中去形成富有自身特色的管理理念，或是把一些新的教育管理理念渗透于自身的日常办学工作之中，而是什么流行就学什么，其最终结果是，除了在这些学校的橱窗或悬挂的横幅标语上感受到若干变化之外，整个学校的实际工作却依然如故、毫无起色。这种如追星族般的管理方式，只注重表面形式的热闹而毫不深入理念本质的探究和追寻，因而这仍然是一种管理理念模糊和盲目的表现。

除以上所罗列的理念缺失和盲目追捧等表现之外，还有一些学校管理者，他们有明确的办学管理理念，但由于存在着理解上的片面，却仍然不能达到以理念指导实践的效果。以下试举几例。

理念失误之一：过于强调量化的“科学化管理”。

随着改革开放的不断深入，西方学校管理学理论亦被不断地引入我国，更多的学校管理者开始有机会接触范围更为广泛的有关学校管理的国际思潮。由泰勒（F. W. Taylor）倡导的“科学化管理”理念即是其中的一例。由于该理念十分切合人们对学校管理“科学化”的向往，而中国传统教育本身对于“学习效能”也一直寄予了热望，再加上公共管理领域也把改革的重心转移到学习与研究“科学化管理”的举措之上，这些因素都促使“科学化”成为了学校管理者头脑中所要追求的新理念。但泰勒的“科学化”管理理念主要产生于管理科学刚起步时的初始阶段，并且它以工厂企业作为实施的对象。该理念强调建立自上而下的组织管理结构，强调下级对上级的服从，强调员工的定岗定量及追求效率的最大化。这对于目前学校管理的科层制结构来说，无疑是一针“强心剂”。换

言之，在对教师工作的管理上，该理念更强调个人任务的数量化定额，而教师的教学任务是否完成、教学效果是否如意、教学态度是否认真，亦都被以某种公式折算成了量化的运算。这种“科学化”管理的确具有一定的实际效应，因为它可以在一定程度上发现和应对教师在教育教学中出现的问题，并以可测量的方式衡量教师的教学水平和效果。但是，大多数学校的管理者却并没有对“科学化”管理理念作更本质的探究，比如学校管理究竟应该如何“科学化”，追求“科学化”的最终目的又是什么？等等，以至简单地把“科学化”与“组织化”、“数量化”概念等同起来，从而产生了不少的弊端和失误。

比如，一些学校在“科学化”管理的口号下，实际上实施的却是“数量化”的管理。他们把一切学校工作都给以了量化的标准。如具体规定每个教师每周应考学生多少次、批改作业多少本、备课上课应贯穿多少个环节等等。这些规定表面看起来似乎很符合“科学性”的原理，但实质上却抹杀了每个教师的独特个性，使得教师无法自主地彰显其自身的教育风格，而对于教师参与教育教学改革的行动则更是一种束缚和限制。还有一些学校在“科学化”的幌子下做出的却是很不“科学化”的举动。比如不少学校在制定“数量化标准”时，不能做到公平、公正、客观，有时还反而陷入被人情和权势所左右的泥淖，尤其在人事选拔、人员淘汰及奖金评定等活动中，这种情况往往更为明显。再比如，有些学校，为频频应付检查，教师们不得不机械地抄读书笔记、背教案，从而用于教学反思和创新的时间则减少了；还有的教师为了应付公开课的说课任务，他们背流行的教育理论词汇，而属于自己真实的语言和思维反倒受了压制；至于学校为了获取更大的名誉，往往倾全力于某一位教师或某一堂公开课，用于常规教学管理的精力不仅减少，同时真正用于教育改革的力量也有所削弱。

总之，在我国中小学目前受到普遍重视的“科学化管理”理念，若不去伪存真，扬弃其糟粕，保存其精华，那就很可能陷入对教师造成制约或“控制”的误区。

理念失误之二：过于偏重某一方面的工作，缺乏全局性管理思路。

目前有一种倾向，即某些学校管理者把学校创收和盈利放在首要的位置。诚然，教师的低收入曾经是学校需要解决的焦点问题，同时学校的基

础建设也需要钱，而国家的教育经费拨款却有限，尤其在农村，以上状况更为突显。为此有校长感叹没有钱难办事，于是乎一部分校长变成了“创收型”的校长。从理解的角度看，一部分校长的做法有其合理之处。但问题是有些学校管理者借着社会上掀起的“教育热潮”，忽视日常教育教学工作、一头钻入“创收”的巢穴不能自拔。更有甚者，借教育教学之名向学生滥摊派，并巧借各种名目滥收费，这不但违反了法律和制度的有关规定，而且对于学生的发展、对于学校在社会上的形象亦造成了极大的危害。据有关报道，现在消费者关于教育的投诉已开始占据所有消费投诉的首位，而其中大部分都与学校滥收费有关。在育人和创收的问题上，学校理应把育人的任务放在第一位，为创收而忽视育人的目标甚至耽误育人的重任，这不能不说是学校管理理念中的又一大失误。

除以上列举的误区之外，还有一些学校管理者把自己的大部分精力放在了处理学校与校外各种机构的关系上，从而成为了“公关型校长”；而相当大一部分的校长，现今仍然以牺牲教师和学生教育、学习的自主权为代价，把学生的分数看作是衡量学校一切工作的标尺，这种校长又可称之为“抓分型校长”。

“创收型”、“公关型”、“抓分型”的学校管理都是在片面的管理理念引导下，轻视或忽视了学校管理工作的唯一目标是育人这一根本要务所致。

一言以蔽之，改革开放前的“粗放型”管理，改革开放后的过于偏重量化指标的所谓“科学化”管理，以及盲目跟风、以偏概全的管理，其都不能适应现代信息社会对学校发展提出的要求。在上述管理理念指导下的管理实践，其呈现的是封闭型、官僚化、压力外显、被动强制的特征。

二、中国学校管理理念研究的反思

自改革开放以来，我国教育管理学的研究逐渐受到了重视，学科发展也有了长足的进步。然而，作为教育管理学微观研究领域的学校管理学，尤其是起着前瞻与先导作用的学校管理理念，其研究却一直处在一种较为滞后的状态。

1. 先行研究的概述

通过中国期刊网的查询,可以发现,自1997年到1999年的三年间,所有与教育管理相关的论文中,竟然没有一篇文章以“学校管理理念”为主题进行研究和论述的,而若以“学校管理理念”作为关键词进行查询,则也几乎看不到一篇合乎查询要求的文章。至于篇名中含有“学校管理理念”字样的论文,直至2000年才开始出现。即便如此,在2000年到2004年的五年间也总共只出现了四篇以“学校管理理念”为题的论文。简言之,引起研究者们对于学校管理理念问题关注和重视只是近几年才发生的事。

经调查表明,我国对学校管理理念最先予以关注是从高等学校的管理问题开始的。如在1997年至1999年间,以“管理理念”为篇名的论文共有13篇,但这13篇文章几乎都以高等教育为背景,以高等教育或职业教育的管理理念为探讨研究的对象;在2000年至2004年间以“管理理念”为篇名的论文虽然猛增至393篇,但其绝大多数仍以探讨高等教育学校管理理念为主。而对基础教育阶段的学校管理理念予以关注是近两三年来才开始出现的现象,且逐渐呈现增长的趋势。

究其上述文章的研究种类,大致又可分为以下两种类型。

一类是属于理论导向型的文章。如《学校管理应贯穿“以人为本”的管理理念》一文,就从“以人为本”的理念出发,对学校管理如何实现“以人为本”的观念进行了多视角的探讨。该文认为,对人的管理首先要实现“以人为本”的思想;即使量化管理、终期性管理也要体现尊重人、尊重人的个性的思想^①。《面对WTO的我国基础教育管理》一文,则分析了我国在加入WTO以后,基础教育管理将会面临的挑战和应该采取的积极措施^②。《学校管理理念的创新与发展》一文,又提出了我国学校管理应该树立服务观、人文观的理念,要盘活教育资源、构建社会参与体系,以使管理者和被管理者都能积极参与、主动参与学校管理实践^③。

^① 黄焰烘、邓云洲:《学校管理应贯穿“以人为本”的管理理念》,载《江西社会科学》,1999(12)。

^② 晏清才、尹飞龙:《面对WTO的我国基础教育管理》,载《西南民族大学学报(哲学社会科学版)》,2002(12)。

^③ 张玲:《学校管理理念的创新与发展》,载《贵州教育》,2003(8)。