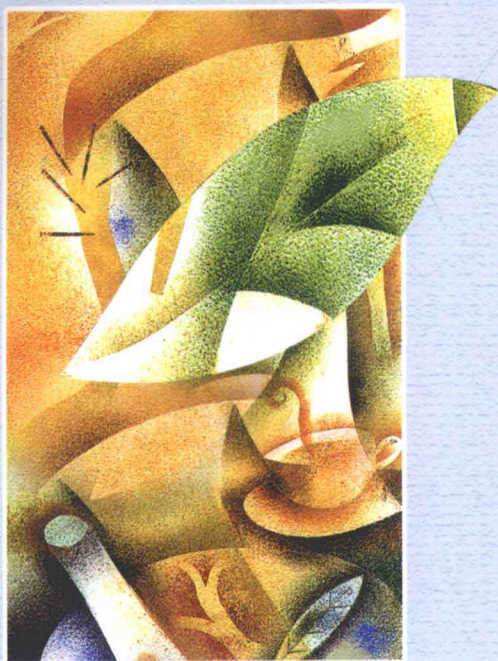
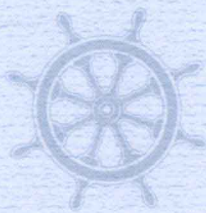




“十二五”国家重点图书出版规划项目
新视野教师教育丛书·学校组织变革译丛



Building Strong School Cultures
A Guide to Leading Change



建构 强大的学校文化

· 一种引领学校变革的指南 ·

[美] 莎朗·D. 克鲁斯 (Sharon D. Kruse) 著
凯伦·S. 路易斯 (Karen Seashore Louis)
朱炜 刘琼 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



“十二五”国家重点图书出版规划项目
新视野教师教育丛书·学校组织变革译丛

建构强大的学校文化

——一种引领学校变革的指南

〔美〕莎朗·D. 克鲁斯(Sharon D. Kruse) 著
凯伦·S. 路易斯(Karen Seashore Louis)

朱 炜 刘 琼 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2012-5357

图书在版编目(CIP)数据

建构强大的学校文化：一种引领学校变革的指南/(美)克鲁斯(Kruse, S. D.),(美)路易斯(Louis, K. S.)著；朱炜，刘琼译. —北京：北京大学出版社，2013. 4

(新视野教师教育丛书·学校组织变革译丛)

ISBN 978-7-301-21936-2

I. ①建… II. ①克… ②路… ③朱… ④刘… III. ①中小学—校园文化—建设
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 004926 号

Building Strong School Culture: A Guide to Leading Change / Sharon D. Kruse, Karen Seashore Louis.

English language edition published by Corwin Press, A SAGE Publications Company of Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore and Washington D. C., © [2009] by Corwin Press.

书 名：建构强大的学校文化——一种引领学校变革的指南

著作责任者：〔美〕莎朗·D. 克鲁斯(Sharon D. Kruse) 凯伦·S. 路易斯(Karen Seashore Louis) 著
朱 炜 刘 琼 译

责任编辑：陈 薇

标准书号：ISBN 978-7-301-21936-2/G·3572

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：zyjy@pup.cn

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934 出版部 62754962

印 刷 者：北京大学印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.75 印张 200 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

本丛书由以下项目资助：

上海市浦江人才计划“学校委托管理有效实施的研究”

（项目编号：C-90）

上海市教委重点学科建设项目：比较教育学

（学科编号：J50404）

上海师范大学《教师教育学科群内涵建设工程》

教育管理学重点学科建设项目

译丛序言

从 20 世纪 80 年代至今,我国当代的教育变革已经有三十余年的历史了。这场变革涉及教育的不同层面,既包括微观的课程、教学变革,也包括中观的学校组织变革和宏观的教育制度变迁。三十年间,教育变革始终是我国社会变革的重要组成部分,对于教育和社会发展都起到了促进作用。但同时,教育变革仍然在进展当中,尚存在许多需要解决的问题,呼唤着教育研究者进行更深入的研究和思考。

实际上不仅是在我国,20 世纪 80 年代以来,各个国家的教育变革颇为频繁,几乎成了一种全球性的趋势。其中,因为在世界经济、政治、文化发展中的重要地位,美国的教育变革备受瞩目。在新公共管理运动的背景下,美国基础教育变革强调通过“家长选择”在公立学校内部以及公立学校和私立学校之间引入竞争机制,以促进公立学校办学效率的提升、学生学习能力的提高,从而实现教育的卓越性。我国教育变革的目标与美国大不相同,我们恰恰需要减缓学校之间围绕升学率进行的激烈竞争,把学生从学业竞争压力之下解放出来,使他们的学习生活变得更加宽松和有个性。

中美两国教育变革目标的不同源于两国在教育发展阶段、教育文化特征以及社会文化背景等方面的差异。但是考察两国 20 世纪 80 年代以来的教育变革,却又可以发现颇多相通之处。首先,两国的教育变革都致力于调整政府与学校之间的关系,倾向于控制政府教育行政部门对学校的过多干预,增强学校的自主权。其次,两国的教育变革都努力促使教育服务提供的方式多样化,涌现出了多种制度创新的模式,并互为借鉴。在美国,磁石学校、特许学校、教育凭证、教育公司、多元投资组合模式等各种教育变革举措共同组成了如火如荼的教育选择运动。我国的民办学校、股份制学校等多种办学模式的出现也让学生和家长在传统的公立学校之外有了更多的选择。美国的教育凭证制度更是被引入中国教育变革实践中,在浙江、湖北、四川等多个省市的基础教育领域产生了影响。

发生在同一时代背景之下,变革路径又有相通之处,正因为如此,我国教育学

界对美国教育变革实践和研究多有关注。本译丛则专注于介绍美国在教育制度变迁和学校组织变革方面新近的研究成果,一方面,在我国现有译介他国教育的丛书中,以此为专题的,尚且没有;另一方面,这也是各位译者共同的研究志趣所在。

自2008年起,上海师范大学教育学院管理系的教师和研究生开始进行学术沙龙活动,隔周相聚,分享、研讨彼此的研究进展。中间虽偶有松懈,但在大家的共同努力下,学术沙龙终于历经数年而不间断,一直坚持了下来。并且,在争论和分享中,有部分参与者围绕教育制度变迁和学校组织变革形成了共同的学术志趣,期望在这个领域中能凝结智慧、形成研究合力。这套丛书,可以算做一个起点。在译丛书目的选择上,我们尽量兼顾“新近”和“权威”两个方面。对我们来说,丛书的翻译是深入学习、夯实研究基础的机会。同时,我们希望译丛的出版能够促进我国教育界对美国教育制度变迁和学校组织变革更多的了解,并以他国为镜,深化对我国20世纪80年代以来教育变革问题的认识。

笔者虽忝列译丛主编之位,但在策划、组织过程中,高耀明教授和各位参加译丛翻译的同事都无私地贡献了他们的智慧和精力,在此谨致谢忱。同时,感谢上海市浦江人才计划、上海市教委重点学科比较教育建设项目和上海师范大学内涵建设教育管理重点学科建设项目为译丛出版提供的资助。

最后,由于译丛筹划、翻译的时间较为紧张,加之译者学力有限,其中或许存在翻译不准确、不恰当的地方,恳请各位方家批评指正。

翟静丽
2012年9月

英文版序

由莎朗·D. 克鲁斯和凯伦·S. 路易斯合著的这本书,是我们编辑的系列丛书中的一本,该丛书是美国学校管理者协会(AASA)推行的“领导力学习”项目的组成部分。本书的主要目的,是在对有限资源的策略性配置中给予学校领导者有力的支持,以最大限度地提升学生的学业成绩和推动学校的持续性改进。

对本书感兴趣的学校领导者,会希望在了解许多宣称将他们“打造”成“英雄”式领导者的著作之前,就能阅读到它。

本书的一个基本预设,就是校长这一角色,与其他任何人相比,在工作上被寄予了更高的期望。我们的两位作者指出,近年来加诸校长之上的期望和任务呈爆炸式增长,令他们难堪重负。在这种情况下他们要完全胜任这一“角色”,近乎天方夜谭。即使由一个领导团队为校长“分忧”,也是力所不及的。

本书作者在学校领导学领域成果卓著,这得益于她们多年的研究和著述。在论及学校如何走向一条成功之路时,她们提出了许多真知灼见。本书认为,一个有效的学校领导者应做到:

- 提出并宣扬一种愿景
- 给予学校成员激励和赏识
- 获取资源
- 采用符合标准的运作流程
- 监督并促进改进
- 减除纷扰

其中有些职能是促动变革的,而有些则明显是维持现状的(比如给予激励和处置纷扰)。但有一点确定无疑,就是在推动持续改善的同时保持文化稳定是非常困难的。

当今的校长不仅要和学校中的专业人员同舟共济,还须将工作范围拓展至社区。同家长与社区服务机构之间的互动,已不可能仅仅是一种公共关系了。本书作者强调:“不采取行动创建学校—社区的实质性联结,学校文化的深层次变革就

不可能发生。”不过即使做到这点,对校长来说仍然不够,他们正被越来越多的社会要求所笼罩,这些要求包括学校成为含健康和各种社会服务在内的全方位服务提供者;包括和社区商业组织及其他机构结成伙伴,提供各种培训项目;包括从学前教育的临床训练到服务性职业及医师实习培训等,不一而足。

曾几何时,学校领导者将目光聚焦于教室中的学生,就可从中品味几乎全部工作的酸甜苦辣。可现在——本书作者指出——他们的工作范围大大拓展了,其中的一个重点,就是使学校与更为广泛的世界建立密切的联系,包括基金会、商业组织、社会服务及政府机构等。

由于真正触及了校长领导工作的挑战,莎朗·D. 克鲁斯和凯伦·S. 路易斯能够同她们的读者息息相通,从而使关于应对这些挑战的讨论得以成功展开。

本书作者主张学校领导者需要克服当前唯课程与教学是瞻的压力,对校长们而言,更应该注重整合存在于所有学校中的呈碎片化特征的亚文化。他们不用成为人类学家,但需理解:“在同伴、父母或同事社群的影响下,造就了一批烦躁的、反叛的学生,或精疲力竭却又愤世嫉俗的教师。这些问题并非仅仅由教室产生,同样也无法由其独自解决。”

本书作者提出了一种能够改变一所学校文化条件的新的方法,她们称其为“强化领导”,认为这种领导方式将深刻影响学校中的教学和学习。

简而言之,“强化领导”就是一种拓展学校工作的范围、增加承担领导者职责的人数的方式,当然它必须同学生的发展成果联系起来。关于这一概念,本书作者这样写道:“(强化领导)通过对工作的再计划和再分派,践行一种慎重而富有意义的、涉及学校各类人员及各个方面的领导模式……这就意味着学校变革不再寄托于某个领导者,或者一个领导者小团体,强化领导主张领导角色必须有目的有意义地让更多人担当。”

而且,克鲁斯和路易斯断言,她们提出的领导模式超越了传统的学校这一教育领地:“强化领导开放了领导的边界,将广泛的学校成员及学校周围的社区也涵盖在新的决策角色当中,并鼓动他们(即校长)生成一种新的决断力和执行力,而不是安于现状。随着学校事务和角色的增加,由各种团队作出的抉择的范围和形式会不断扩展至学校的所有层面。”

为给校长们建言献策,本书作者提出了创建学校文化的三种条件,简称PCOLT,即专业共同体、组织学习和信任。

“专业共同体”这一概念是从这两位作者早期的研究中生发出来的，她们指出：“强大的学校文化是建立在共享的准则和价值观、反思性对话、公共活动和相互协作的基础上的。”

“组织学习”这一概念意指由新观念中产生的集体性互动而促进的不断改善，它会提升课堂实践的质量，以及加深对于组织改进如何发生的理解。

“信任”则是一种黏合剂，本书作者是这样解释它的：“学校中，信任被认为是在团队工作中成员的多种品性起作用的结果，这些品性包括正直（或者诚实和宽容）、关心（或者仁慈）、胜任力及可靠性（或者坚韧性）。 ”

在本书中，案例分析和实用建议俯拾皆是，作者反复告诫应该对学校改进中的“速效论”敬而远之（她们承认，对学校管理者来说，这种论调极具诱惑性）。提高测验成绩的压力可能难以承受，但正如作者引用的一句古老格言：“看上去太好，就难以成真。”学校文化的有效和持续变革需要时间，而且，这也是保障学生学习获得不断改善的唯一路径。

克鲁斯和路易斯还与她们的读者探讨了校长在对改善学校文化的渴望中容易踏入的一些“误区”，她们担心“秉持‘速效论’理念的校长容易相信，他们能在学校中为学生做得最好”，作者力图证明，如果抱有这种不切实际的幻想，反而会削弱学校进行真正的文化变革的能力。

威利斯·霍利 (Willis D. Hawley)

约瑟夫·施耐德 (E. Joseph Schneider)

致 谢

本书是我们近二十年来相互合作的成果，也是我们五十年来各自在学校工作、学习和研究中取得的成果。因此，它不是某一个研究项目的结果，而是我们在工作中不断进行的反思。每当在一起交流的时候，我们总会在新近的资料库中提取出一个有趣的发现或新兴的趋势。彼此信任的探讨不仅有助于我们更好地理解这项工作，而且最后往往能确保在如何进行更专业的表述上达成一致。在很大程度上，本书就是我们这些讨论和各自研究的结果。同时，也是我们强调把学校变成更适合成人和儿童学习的地方这一观点的体现。总之，本书作为我们的研究成果，是从认可和信任对方，以及充实我们自己与专业合作伙伴开始的。

本书的撰写得到了一个教师发展项目的支持，该项目是由阿克伦大学于2007年秋季学期资助并推行的。我们要对教育基础学与领导学系和教育学院向我们提供此项目中的大量素材表示由衷的感谢。简·比斯(Jane Beese)在仔细阅读了本书前几章内容之后，作出了细致入微而令人鼓舞的评论，这为本书提供了进一步的支持。凯伦(Karen)的研究能利用明尼苏达大学所给予的学术休假而集中进行，同时她在同美国及其他国家的同事与学生的合作共事中得到了充实，和他们的交流不断激发出她对于领导和组织文化的思考。

没有丹·布莱顿(Dan Bratton)编辑的帮助，我们的语句不会这么清晰简洁，感谢他对本书观点的提炼。莎朗的照片是由泰勒·克鲁斯(Taylor Kruse)拍摄的，莎朗非常欣赏他的才能，并感谢他的付出。

科温出版社(Korwin Press)的不少工作人员为本书作出了他们的贡献。感谢伊丽娜·德勒古特(Irina Dragut)和阿尼斯·伯维考夫斯(Arnis Burvikovs)对手稿进行了多次修改。作为丛书编辑，威利斯·霍利(Willis Hawley)和乔·施耐德(Joe Schneider)向我们及时反馈审稿意见，感谢他们的大力支持。

最后，如果没有我们访问过的教室和学校的支持，本书也可能不能完成。感谢教师们、校长们、家长们以及为我们提供条件走进教室并愿意接受访谈的地区领导们。本书就是运用他们的言语和案例，从经验中提取观点的。最后需要指出的

是,本书案例中的人物使用的都是化名。

出版社的鸣谢

科温出版社真诚地感谢:

玛丽·K. 卡尔弗(Mary K. Culver)

亚利桑那州弗拉格斯塔夫市 北亚利桑那大学 临床助理教授

莱曼·高德林(Lyman Goding)

马萨诸塞州布里奇沃特市 布里奇沃特州立学院 客座讲师

马萨诸塞州普利茅斯市 社区中间学校 退休校长

特里萨·康宁汉(Teresa Cunningham)

田纳西州罗瑞尔布鲁默市 罗瑞尔小学 校长

詹姆斯·L. 巴狄(James L. Pate)

佐治亚州瓦尔多斯塔市 瓦尔多斯塔州立大学 副教授

献 给

这些年来参与我们研究的所有教育工作者,没有你们的故事和经验,本书就不可能完成。

此外,凯伦感谢丹·布拉顿(Dan Bratton)对本书细致入微的校对。

莎朗感谢斯坦(Stan)和露丝·尤斯(Ruth Youth)这些年所给予的极其珍贵的帮助。

目 录

第 1 章 变革学校文化：导论	(1)
第 2 章 校长：文化变革的驱动者	(20)
第 3 章 诊断学校文化 ——理解你之所在	(45)
第 4 章 连接领导力与学校文化	(76)
第 5 章 “校长网络”的建构与文化变革	(104)
第 6 章 强化领导：学校与地区结成合作伙伴	(119)
第 7 章 强化领导：连接学校与社区	(135)
第 8 章 整合、总结与思考	(160)
参考文献	(174)
译后记	(187)

第1章 变革学校文化：导论

为校长们写的这本书建立在研究基础之上，并具有较强的实践应用性。我们认为学校领导者应当不屈从当下的压力，这种压力使他们将课程与教学置于至上的地位。作为校长，更应关注并整合存在于任何学校之中的各种具有碎片化特点的亚文化。在同伴、父母或同事社群的影响下，造就了一批烦躁的、反叛的学生，或精疲力竭却又愤世嫉俗的教师。这些问题并非仅仅由教室产生，同样也无法由其独自解决。

“强化领导力”(intensification of leadership)是我们阐明通过变革文化条件影响教学时所提出的专门术语。我们并不鼓吹取消教学领导，因为校长们需要理解并支持教师的课堂行为，为其创造条件以促使其工作更为有效。我们提出“强化领导力”承认每所学校都存在多样性的管理者，它主要提供一幅旨在整合不同影响，以产生更多连贯一致，而不是矛盾对立的讯息的行动地图(road map)。

但由此产生了一个根本问题，就是你不能控制你的学校文化。大部分人——包括教师、学生及他们的父母，是这些人共同塑造了这个学校的文化——可能不怎么愿意听你的。管理一所学校的文化不能仰仗你所处的领导地位所赋予的权威，而只能通过提升学校中基于行为、信念、人际联系及其他复杂的动力性因素的影响力而进行，而这些因素常常又是不可预期的。

在开始探讨学校的持续性文化变革之前，我们需做一些说明。对那些由教育政策或公众态度导致的变革问题不在我们的讨论范围之内，虽然它们构成了一定的校长们工作的背景，但它们的影响较小。同样我们也不针对处于危机中的学校。为挽救学业成绩和教师士气，这些学校需要进行一次彻底的“新生”。我们针对的是将绝大多数学校涵盖在内的所谓“典型学校”及“典型的学校管理者”。

在许多关于学校改革的文献中有个流行的观点，就是小学、初中、高中这些不同阶段的学校存在着巨大的差异。如果将讨论聚焦于特定的课程或者教学策略

上,比如早期阅读课程及大学预修课程(AP coursework)^①的有效性,那么这种理解有其合理性。我们的研究则与之不同,强调了这些学校的共性。任何一位校长在面对变革“我们习以为常的做事的方式”的时候,总会遇到类似的挑战,不管是一所小学采用四块阅读模式(4-block reading)^②,还是一所高中实行长班授课制(block scheduling)^③,学校领导者都将面临阻力、怀疑和挑战。有句老话说,高中教科目,小学教孩子。现在这种说法要被推翻了,因为有研究发现,小学中同年级学生或其他群体产生的影响,与中学中类似群体所产生的影响一样大。

为阐明我们的观点,本书对一些真实的学校案例进行了分析,其中有的校长采用了正确的方式,有的受到突发事件以及由自身不当行为所引起的后果的侵袭。本书的两位作者共同花了五十多年的时间探索教师、学校管理者以及学生的世界。为理解这个世界,为寻求教育实践问题的解决之道,我们将观点扎根于组织与管理理论之中,这些理论不限于教育。我们深入课堂,并直接与学校工作者及教育专家一起工作。因此,我们能够从宽阔和抽象的理论基础中抽取出符合实际需要的东西。我们希望一个新任校长能从我们的分析和建议中获益,从而有助于其在塑造学校文化中扮演一个积极的角色。我们还期望专家和有经验的校长看这本书,从中观照自身的同时发现它的价值。

本章介绍作为本书基础的基本假设、概念和主题。我们怎样感知学校文化?这是提升旨在改变这种文化的领导力强度的关键。正如物理学家将光有时定义为一种起伏的波,有时又将其视为一种粒子,我们将学校文化视为稳定(stable)和易变(fluid)的混合体。我们在建构学校文化时,用PCOLT这一缩略语表示它的三个核心条件,包括专业共同体(profession community),组织学习(organization learning)和信任(trust)。在本章末尾,我们将讨论“速效论”(quick fix)的诱惑,解释文化变革为何需要超越修补式的短期改进措施,诸如设法提高学生测验分数,或者增加家长参与晚间家长学校的人数之类。

① AP coursework 是 Advanced Placement Coursework 的缩略语,是美国和加拿大部分高中开设的大学预修课程。——译者注

② 四块阅读是开展小学生阅读教学的一种模式,指将练习阅读理解能力、找出不熟悉的单词、自己写作并阅读,以及阅读自己选择的材料整合在阅读教学中。——译者注

③ “长班授课制”是美国部分中学实行的课时改革措施,即用90分钟课时制取代45分钟课时制。——译者注

学校文化：稳定和变化

在过去的 20 世纪中,校长们被施与了一种责任,就是在学校管理中使课程与教学受到有效地监督,以确保学校组织中的这一核心事务免于混乱。校长的首要职责是防止教师在外部环境的侵扰之下精神涣散。在关注焦点集中在学校中发生什么这种主流观点影响下,校长们围绕“完善学生学习”进行日常管理就成为学校的“生活方式”。

然而近年来,这种情形发生了变化。不少研究逐渐强调校长有责任去塑造具有创新性和适应性的文化。我们自己则一直专注于专业共同体(professional community)的研究,它是在 20 世纪 90 年代初期至中期发展起来的一种形式。通过研究,我们例证了持续改进,以及校长在不同的教育专业工作者中对于建立和强化能动性联系的重要性。换言之,我们确证了学校领导的首要职责是变革文化。

透过埃德加·沙因(Edgar Schein,2004)的“镜头”,可以发现文化具有三个层面——人工制品(artifacts)、遵奉的价值观(espoused values)和基本假定(fundamental assumptions)——我们据此提出一个领导和管理的框架,它能显著地引起变化。

一所学校的文化深深植根于传统、价值观和信仰之中。这些传统、价值观和信仰,有的是学校所共有的,有的则是唯一的,深嵌在这所学校特有的历史与地理位置里面。文化告诉我们“在这里做事”的方式,以及变化时是怎样被感知的。一所学校基于累积的经验而形成的规则和制度、政策和程序,不管是否明文规定,都是既有的组织的稳定性人工制品(lasting artifacts)。以下是一个例子。

考森中学(Corson Middle School)中的孤立现象

几年前,作为转向中学(middle-school)组织结构的改革计划的一个项目,考森初级中学(Corson Junior High School)的校长谢莉·普莱斯顿(Shirley Preston)在地区课程主管要求下,为五至八年级学生组建跨学科教师小组。在这项地区性新教育政策出台前,无论从哪个方面衡量,原有的学科组对教学产

生了显著而积极的影响,发挥了很好的功能。学科组成员定期开会讨论课程与教学事务,协商解决学生学习中出现的问题。学科组内部和学科组之间弥散着高度信任感。学科组成员享受着由良好的专业和人际关系所带来的乐趣。由于原有学科组的成功使该地区教育当局相信,跨学科教师小组同样能够有效运作。但是事与愿违,从一开始,这项变革就举步维艰。教师们对被排斥在教学改革决策之外,却又需要他们参与到改革中而感到愤慨。旧有的人际关系受到损害,而新的却迟迟无法形成。跨学科小组成员在一起商讨时很快就敷衍了事,缺乏在原来的组织结构之下教师开会时所常见的共同旨趣。教师们开始不再对他人敞开心扉,个人主义盛行起来,因为大家失去了相互信任。几年后,考森中学的文化依然遭受那次变革带来的痛楚,创新被孤立,而且几近缺失,团结合作的学校理念实际上并未实现。

与之相反,有不少学校,在那里大家彼此信任,沟通顺畅,鼓励开放,不同意见和冲突被视为创造性地解决问题的良机。这样的文化有利于改革的进行。在这些学校中,教师和学生专心致力于促进教学的实践,这些实践就是沙因所说的文化的“人工制品”,并由此体现出文化稳定与积极的特点。这些人工制品将在第3章进行详细分析,在那里我们将提出一个能够导向有效性变革的领导与管理行为的框架。

然而,即使在一个积极的文化中,它的稳定性也不足以促使学校的持续改善。在考森中学的例子中,转向中学的学校组织结构模式,是建立在对学生身心发展和学习深入的研究基础之上的。该校校长或许对改革勉为其难,但她又期望原有稳定结构中的那些良好人工制品,能在全新的组织结构下得以保全。结构变动越剧烈,那些心照不宣的基本假定就越可能以无法预知的方式显现。当组织发生变革的时候,人们才会明确文化是稳定还是变化的,或者它是稳固还是脆弱的。如果学校试图去发展兼具稳定和易变特性的文化,就必须寻找将遵奉的价值观表现为人工制品,以及给予学校愿景想象空间的方式。

考森中学校长对于积极、稳定的文化面对根本性变革时变得脆弱而感到惊异。如果她给予教师机会,让他们参与创建新的组织结构,以及尽可能整合跨学科教学小组中教师之间不同的专业知识,那么这种小组是否就能克服障碍找到一条有效开展工作的新路?如果地区课程主管鼓励教师自己负责去规划一种学校