

第一章 校本发展

随着新课程的逐步推进，学校越来越成为人们关注的焦点。课程改革能否成功，关键在学校，难点也在学校。面对新课程，学校迎来了前所未有的发展机遇，也面临着巨大的挑战，担负着重大的责任，课程的设计者、研究者和实施者都在思考和规划学校的发展问题。在这个过程中，“校本”这一词汇越来越多地出现在各类教育文献以及专家学者的讲座中，走校本发展之路越来越成为人们的智慧选择。那么，究竟什么是“校本”？它主要包括哪些要素？为什么要走校本发展之路？如何走校本发展之路？搞清楚这些问题，对于我们开阔视野，在课程改革背景下更好地规划学校的发展无疑具有重要的现实意义。

第一节 “校本”兴起的背景

在我国，“校本”是随着新课程的逐步推进而渐渐成为一个热门话题的。在新课程推进过程中强调“校本”既是对 20 世纪 80 年代以来国际教育重建运动的一种回应，也是新课程推进到一定阶段取得一定成效后对学校发展提出的必然要求。

一、教育重建：“校本”兴起的国际背景

教育重建是指在观念、制度、结构等方面重新改造教育的组织、管理与评价方式，以此从根本上改变现代学校的传统运作方式，大幅度提高学校教育质量，更好地实现教育的民主、公平、公正。教育重建运动始于 20 世纪 80 年代的西方各国，目前仍在发展，世界其他国家也在渐渐融入这股潮流。教育重建运动主要在基础教育领域展开，

其主要目标，一是提高教育质量，二是追求教育公正。为实现这两大目标，从 20 世纪 80 年代开始，西方国家采取了一系列措施，试图重建各自的教育体系。这些措施归纳起来大致有：

（一）权力下放

近 20 年来 西方国家不断对公立学校进行放权的尝试 其关键是逐步分解集权化的教育管理模式，由一种分权体制取而代之。因为政体的差异，各国在放权的形式和内容方面又有所不同。比如，英国教育部自 1988 年以后 逐步成立了“英国教育标准局”“英国继续教育拨款委员会”“中小学教育拨款委员会”“中小学教学大纲与评价总局”以及“教师培训局”等半官方机构 负责具体行政事务。这些机构成立后 与教育部不再维持行政上的隶属关系，而变为独立的行政部门，直接向英国教育大臣负责，每年根据政府对教育发展的原则性立场制定具体实施计划并落实。20 世纪 90 年代初 英国教育部创立了“公立自治学校”(grant-maintained school) 通过“拨款委员会”将教学经费直接拨付给学校，一切教学经费由学校校长支配，各级政府无权干涉学校正常的教学活动。学校在基建、招聘教师、教材选编等方面充分享受自主权，依靠自身有利条件，创办具有自我特色的学校，以扩大“生源”真正在公平竞争的环境中达到“优胜劣汰”的目的。经过几年实验，“公立自治学校”的模式深受学校、家长的欢迎 已从 90 年代初的几十所，发展到如今的 1051 所。^① 在澳大利亚，“被人们看做改革‘领头羊’的是维多利亚州 在整个 20 世纪 80 年代，它一直是放权改革的开路先锋。到 1992 年末，所有的学校都由学校委员会管理，它拥有除教师工资以外的所有项目的预算权”。^② 在新西兰，教育已经从中央负责统一管理，发展到独立中学和大学机构自行统筹管理本校事务的阶段。大多数教育服务部门的管理权力已由中央下放到教育机构 这些机构由选出或任命的单独的部门或委员会进行管理。按照《1989 年教育法》 新西兰教育部的职责主要是 为政府提供教育政策方面的建议 代表政府为教育机构拨款；为教育机构分配经费和资源；监督已通过的教育政策的执行情况；管理

① 岑建君：《英国基础教育改革浅析》，<http://www.edu.cn/20011127/3011930.shtml>

[英]杰夫·惠迪、萨莉·鲍尔、大卫·哈尔平著 马忠虎译：《教育中的放权与择校 学校、政府和市场》 教育科学出版社，2003 年 1 月第 1 版 第 30 页。

特殊教育项目；收集并处理教育数据和信息；监督整个教育系统的工作成效。^① 国外学者通过对英国、澳大利亚、新西兰、美国和瑞典 5 国公共教育的比较，发现他们在重建公共教育政策方面，“共同的主题是将财政和管理权限下放到更为基层的单位，或放到如瑞典那样的市政当局和学校，或更为普遍的是，从区域或地方层面下放到单个学校”^②。欧美其他国家包括俄罗斯、亚洲的韩国、日本以及我国台湾、香港地区，近 20 年来也先后在进行放权改革。

（二）家长择校

与权力下放结伴而行的另外一项教育重建举措就是“家长择校权力的增强”^③，也就是更加关注“家长的声音和选择”（parental voice and choice）。这方面尤以美国为代表。自从 1983 年《国家处在危险之中——教育改革势在必行》发表以来，美国朝野为提高教育质量的改革的努力从未停止，各种改革举措层出不穷。20 年过去了，结果怎么样呢？还是不尽如人意，改革基础教育的呼声仍然很高，其中美国著名智囊机构胡佛研究所旗下的“克莱特工作组”公布的《我们的学校和我们的未来：我们仍然处在危险中吗？》尤其引人注目。该报告认为，自从《国家处在危险之中》发表以来，在“改革”名义下的各种教育举措并未使学校的办学质量和学生的学习成绩得到提高。要拯救美国的基础教育，中小学系统的激励机制和权力关系需要有根本的改变。而要实现这些改变，就需要贯彻三大核心原则，其中之一便是择校机制。在中小学教育系统中建立择校机制，就意味着让父母的决定而非官僚管理系统成为教育事业的推动力，让教育理念和教育方法公开竞争，从而使人们自由地抛弃差学校，投奔好学校。围绕择校，美国各州已经采取或正在研究采取的措施包括：（1）特许学校。“到 1996 年为止，美国有 25 个州批准了特许学校改革计划，200 多所学校被授予特许状”^④。特许学校被授予涉及预算、人事及课程等领域的决策权，交换条件是它们应担负特许协议所规

《新西兰教育体系：综述》，新西兰教育部国际政策和发展司出版，2002 年 12 月。

② [英] 杰夫·惠迪、萨莉·鲍尔、大卫·哈尔平著，马忠虎译：《教育中的放权与择校：学校、政府和市场》教育科学出版社，2003 年 1 月第 1 版，第 38 页。

[英] 杰夫·惠迪、萨莉·鲍尔、大卫·哈尔平著，马忠虎译：《教育中的放权与择校：学校、政府和市场》教育科学出版社，2003 年 1 月第 1 版，第 38 页。

[英] 杰夫·惠迪、萨莉·鲍尔、大卫·哈尔平著，马忠虎译：《教育中的放权与择校：学校、政府和市场》教育科学出版社，2003 年 1 月第 1 版，第 35 页。

定的绩效责任，否则将丧失其特许办学资格。(2) 教育券试验。在要求每所公立学校必须达到州定的严格标准的同时，每个州都应该探索其他形式的学校选择机制，跨越在学区内的公立学校之间进行选择的边界。更多的州应该让教育券在选定的社区得到适当的试验，使之与重振公立学校的巨大努力形成合力。(3) 全额资助高危学生。在学校选择机制下，给学校带来特殊困难的学生应该有额外的资源支付他们的教育。贫困家庭学生、残疾学生和英语能力有限的学生，应该比一般学生得到更多的教育经费。这一方面使这些学生对学校更有吸引力，另一方面也能给接收这些学生的学校的额外教育成本进行补偿。(4) 教师质量和激励机制。选择原则应该延伸到教师和教育行政管理人员。培训、招聘、资格认定以及薪酬等制度应该重新设计，以便为有能力和有意愿从教的人提供更广阔的机会。任何精通某一学科的人都应该获得从教该学科的机会，而课堂的实际效率是考查其能力的主要依据。教师的课堂表现应该是决定其留任或升迁的主要决定因素。师资缺乏的学科的教师应该比师资过剩的学科的教师获得更多的报酬，而接受具有挑战性任务的教师和行政人员也应该得到更多的报酬。^① 择校机制迫使每所学校 特别是公立学校 都要办出自己的特色 以便家长、学生根据自身需要选择一所“最适合自己的”学校 这时就形成了一种有供需关系的 市场。所以 西方有不少学者常常从政府、市场、学校三者关系来论述教育重建。

(三) 质量监控

放权也罢 择校也好 其最终目的是要促使学校改进教学 办出特色 提高教育质量。如果教育质量上不去，放权无异于放纵，择校也就无所适从。所以，西方各国在教育重建过程中始终没有放松对教育质量的监控，与此相关的一些权力并没有下放，在有些国家反而趋于集权。“国家一手‘给予’ 另一手‘拿走’ ”^② 看似相反 实则相成，目的就是希望在放权和集权之间找到一个质量的生长点。例如，《1988 年教育改革法》颁布后，英国政府就采取了一系列监控教育质量的措施，主要有：(1) 定期测试，增加学生成绩透明度。1993 年开始 英国政府决定为 7 岁、11 岁、14 岁孩子举行定期测试，将测试成绩通告学生家长，并附加教师评语，使家长了解孩子的学习进展，

李茂编译：《巨大基石重建美国基础教育》，《中国教师报》2003 年 5 月 12 日。

② [挪威]波·达林著 范国睿主译：《理论与战略 国际视野中的学校发展》 教育科学出版社，2002 年 8 月第 1 版 第 15 页。

协助校方一起抓好学生成绩。(2) 加强监督 公布评比结果。政府每 4 年对学校进行一次教学质量监督与评估,并向社会公布结果,以便让全社会共同监控其教学质量。此外,政府还通过定期公布全国优劣学校名次等手段,引进竞争机制,让家长为孩子自由选择优等学校以影响各校“生源”。1992 年 英国教育部成立了“中小学教学大纲与评价总局”和“英国教育标准局”,一方面力争使全国教学大纲标准化,另一方面加强对教学质量评价,严格把握“产品进出”两大关口,对不达标的学校则勒令其整顿或停办。^① 在美国,教育质量历来就是各届政府、社团组织和民众关注的焦点。继放权 and 择校之后,一项新的教育重建举措——“绩效责任制”(accountability)目前正在酝酿之中。“绩效责任制”意在通过确定明确的成就指标来监控和评价每所学校的工作,具体措施包括:(1) 明确的目标。每个州都必须有一套一以贯之且具有挑战性的学术标准和课程大纲,具体到每个学科的每个年级,不仅包括阅读、写作和算术等基本技能,还包括历史、科学、地理、公民和文学等重要的学科。与学术标准相配套,每个州还需要设定一套考查学生对各学科“掌握程度”的评价系统,包括针对基础知识和基础技能的测试。(2) 准确的测量。各个州需要通过考试和其他评价方法来准确测量每个学生、每所学校、每个学区对学术标准的执行情况。这些评价方法应该成为对每所学校进行增值评估的基础,对学校的奖惩应该由学校对学生学习的贡献大小来决定。(3) 结果。每个州制定的教育教学责任制,要使结果——无论是受欢迎的还是令人可怕的——不仅由学生承担,同时也由负责的相关成人承担。取得成功的学校应该奖励,未达标的应该关闭、重组、被其他机构接管,或资源分流到私人办学者。这些学校的学生还将获得转到更好的学校上学的权利(通过经费保证)。学生可以转学到任何地方的任何学校,而不仅仅是同一学区的其他公立学校。^② 从英美两国的情况来看,统一考试作为质量监控的一种手段,不仅没有取消,甚至还有强化之势。比如在美国得克萨斯州,连对教师的评价也是基于其学生在“得州学术技能考试”的成绩上的。

通过对国际教育重建运动的考察,我们可以发现,第一“校本”伴随着国际教育

岑建君:《英国基础教育改革浅析》, <http://www.edu.cn/20011127/3011930.shtml>

李茂编译:《三大基石重建美国基础教育》,《中国教师报》2003 年 5 月 12 日。

重建运动 但教育重建的措施不仅仅是“校本”。作为教育重建的措施之一“校本”是与放权改革紧密联系在一起 放权越适当“校本”越到位。所谓放权“适当”是指哪些权该放哪些权不该放 放到什么程度 达到什么要求。第二“校本”虽好 但不是万能的 不能指望“校本”就能解决教育发展中碰到的所有问题。有些问题的解决 需要有“校本”措施与“非校本”措施的相互配合、补充 国际教育重建运动中各种教育措施的出台就充分证明了这一点。“校本”为教育发展带来了希望，但教育发展不能仅仅依靠“校本”。第三“校本”也有可能成为一把“双刃剑”。一方面 它可以培植一种崇尚竞争、不断进取的学校精神，促使学校充分利用办学自主权，通过制度创新和办学方式的灵活多样办出学校特色，满足社会不同需求，提高办学绩效责任意识；另一方面 如果处理失当 它也可能带来“强者恒强 弱者恒弱”现象 扩大强势群体与弱势群体之间的差距，加剧社会不公正现象。

二、课程改革“校本”兴起的国内背景

我国的“校本”历史 大致可以追溯到 20 世纪 80 年代中期实行的“地方负责、分级办学、分级管理”政策和 1985 年《中共中央关于教育体制改革的决定》提出的“校长负责制”。“地方负责、分级办学、分级管理”涉及的是宏观管理体制 改革 主要是政府体制以内的职责权限逐级下移，并没有涉及政府与学校之间职责权限的划分，但这一政策的推行对调动地方政府和群众的办学积极性，增加地方教育经费的投入，促进基础教育与地方经济社会的协调发展，加快普及九年义务教育等发挥了积极作用。“校长负责制”的初衷是要扩大校长的办学自主权，但由于受教育行政体制和宏观社会体制（主要是劳动人事制度和社会保障体制）的双重制约，实施过程中校长的许多“自主权”并没有得到也难以得到充分发挥 即便如此 它对于理顺学校内部领导体制 健全学校内部行政管理，搞活办学机制等方面还是发挥了积极作用。因此，如果说“校本”的要义之一就是下放权力，扩大办学自主权，那么这两项政策已初具“校本管理”雏形，学校的主体地位、学校在教育发展中的重要性已经从这时开始受人关注，只是没有上升到“校本”的高度，没有像现在这样随着新课程的推进而强烈地受人关注。为什么在目前形势下 尤其是在新课程推进过程中“校本”会如此受人关注呢？

首先，素质教育的实施和学校办学自主权的逐步扩大，营造了良好的“校本”氛

围使校长、教师的‘校本’意识日渐强烈。

从20世纪80年代末开始，中国教育便唱响了素质教育的主旋律。素质教育以提高国民素质为根本宗旨，以培养学生的创新精神和实践能力为重点，立足每一个学生的发展，强调主体性，关注个性和差异性，倡导多样性和开放性。这些教育新理念在很大程度上体现了“校本”特色。在这些理念指导下，广大中小学校摆脱了精神上的枷锁，“一切为了学生，为了学生的一切，为了一切的学生”在旧有的课程框架内改革课堂教学，开设选修课和活动课，意气风发地投入到素质教育的大潮中。虽然有人称之为“素质教育轰轰烈烈，应试教育扎扎实实”，但其巨大成就仍然有目共睹。其中包括校长、教师思想的解放和观念的更新。因此，如果说素质教育给中国教育带来了一场革命性的变化，那么伴随着这场变化，一个意外的收获就是“校本”的某些理念已经潜移默化地被校长、教师所接受，“校本”氛围正在形成，只是当时还没有“校本”这一概念而已。而以校长负责制为开端的学校办学自主权的逐步扩大，则意味着“校本”已经在不同程度上进入实施阶段。比如，在现有校长负责制的框架下，校长在人事、经费等方面已经拥有相当大的权力，校长的办学思想已经能够比较充分地体现在办学过程中。在一些经济发达地区，许多学校试行了“首席教师”、“骨干教师”等教师专业化评价制度，在职称评定的基础上迈出了教师队伍管理改革的一大步。一些学校淡化了“官本位”意识，取消了校内有些领导机构和职务，把原有的三级管理简化为二级管理甚至实质上的一级管理，职务津贴也不再按传统的职务高低而是按岗位发放。这些措施让学校充满生机，让教师充满活力，让校长品尝到了“校本”带来的喜悦，从而也更加激发了他们的“校本”意识。

其次，新课程推进过程中工作重心的下移和教师专业发展的需要，使“校本”问题很自然地摆在了我们面前。

新课程启动以来，我们采取的是分步推进策略，工作方式是“先立后破，先实验后推广”，“先培训后上岗，不培训不上岗”，在不同阶段有不同的工作重心。如果说在起始阶段我们主要采用的是“自上而下”的推进模式，工作重心是组织领导、宣传发动，通过通识培训更新教育观念，通过确定实验区探索引路，那么随着课程改革的深入，这种“自上而下”的推进模式已在悄然发生变化，工作重心正在下移，我们将更加关注学校和课堂当中实际发生的事情，更加关注教师如何将新课程理念具体转化为实实

在在的教学行为。因为任何课程只有经过教师的理解与转化，最终才能在学生身上体现其效果。从专业发展的角度看，教师的成长也离不开学校，离不开教学实践，离不开对教学实践的不断反思。所谓与新课程共成长，也主要是指教师通过投身课程改革 通过实践反思 在专业发展上逐渐由不成熟走向成熟。学校、课堂、教师、教学，这些都是“校本”涉及的最实实在在的东西，新一轮课程改革实践让我们越来越认识到，正是这些东西有可能成为制约课程改革深入的瓶颈，成为影响课程改革成败的关键。强调“校本”其实也就是要求我们在新课程推进过程中要更多地关注学校、关注课堂、关注教师、关注教学 让课程目标通过学校和教师在课堂教学中得以落实 而不能停留在课程的理念、框架、体系上打转转 不能“只知道在各自的学术研究领域内大谈课程改革，但从未在课堂里进行过实践”^①。

第三 新课程在许多方面留有创造、发展的空间 使实施“校本”有了现实的可能。

计划经济时代，在僵化的管理体制下，学校的各个方面都受制于上级主管部门，条条框框规定得很死 无所谓“校本”有的只是“官本”、“国本”。新课程围绕“为了每一位学生的发展”这一核心理念 确立了六大具体改革目标 在课程功能、结构、内容、实施、评价和管理等方面都较以往有了重大创新和突破，并没有作过多限制，而是适度开放，为学校留下了自主发展的空间。比如，为增强课程对地方、学校和学生的适应性 新课程以集权与分权相结合的方式实行国家、地方、学校三级课程管理体制 调整了国家课程在整个课程计划中所占的比重，在课程内容和课时安排上增加了一定的弹性，让地方和学校拥有相应的选择余地。这种“选择余地”为我们以校为本创造性地实施课程提供了契机。利用这方天地，学校在课程安排上就能“以充分的灵活性适应于地方社会发展的现实需要，以显著的特色性适应于学校的办学宗旨和方向，以选择性适应于学生的个性发展”^② 从而真正体现课程的“校本”特色 实现学校课程的多样化。再比如，新课程强调课程既要反映先前的知识体系，更要把学生的学习与学生眼前的生活联系起来，把知识经验与生活经验有机统整。为此，新课程增设了综合实践活动这门“基于学生的直接经验，密切联系学生自身生活和社会生活，体现对知

〔挪威〕波·达林著 范国睿主译：《理论与战略：国际视野中的学校发展》 教育科学出版社，2002年8月第1版 第3页。

朱慕菊主编：《走进新课程：与课程实施者对话》，北京师范大学出版社，2002年4月第1版 第24页。

识的综合运用的实践性课程”^①。这是新课程的一个亮点 属于国家课程 需要学校结合本地本校具体情况创造性地开发、实施 做得好 同样可以成为“校本”的一个亮点，尤其是其中的“研究性学习”更应该做出“校本”特色。整体而言 国家课程只是规定了学校必须开设的课程门类和弹性的课时比例，并不要求学校“忠实执行”。每个学校可以根据自己的具体情况对国家课程作适当剪裁和调整，无论是单科还是整体，都可以创造性地实施国家课程的校本化，让国家课程与校本课程两者完全自然地融为一体。总之 新课程之一“新”就是僵化、限制相对少了 灵活、选择相对多了 学校获得的权力相对大了，自主发展的天地相对宽了。但是，从另一方面讲，国家对学校的要求也相对高了，学校承担的责任也相对重了。

新课程需要以校为本的做法，也带来了以校为本的变化。以学校为主体建设新课程 这是目前形势下我们所谈论的“校本”的核心。

第二节 “校本”的内涵与要素

“校本”是个外来词，是我国教育理论工作者从西方教育文献中引进的一个新名词。它的含义是什么？包括哪些要素？思考与梳理这些问题，有利于我们在新课程背景下更好地理解“校本”概念。

一、西方教育文献中的“校本”概念

国内许多教育文献，凡提及“校本”，一般总在它后面的括号里注上“school-based”表明“校本”的英文表述是“school-based”。但是，因为“school-based”的字面意义不是那么一目了然，而国际上以“school-based...”进行的改革内容又非常丰富，改革背景相当复杂 因此与之对应的“校本”也有点令人费解 使人感觉“云里雾里”。通过查阅互联网，可以发现“-based”在英文中使用相当广泛 用法似乎也相当随意 使用频率比较高并且与教育有关的，有如近年来人们熟悉的“knowledge-based economy”（知识经济）、“project-based learning”（研究性学习）、“inquiry-based

teaching”、探究式学习)“web-based course”(网络课程)“work-based learning”(岗位学习)“home-based working”(在家里工作)等等。至于带有“school-based”的词则有“school-based training”(校本培训)、“school-based curriculum”(校本课程)、“school-based management”(校本管理)、“school-based research”(校本研究)、“school-based evaluation”(校本评价)“school-based teacher education”(校本教师教育)“school-based in-service training”(校本在职培训)、“school-based accommodation”(在学校住宿)“school-based enterprise”(校办企业)等等。从对应的中文译名可以看出,对这些术语的理解和翻译主要取决于译者对“-based”的理解以及对特定语境的分析和相关内容的了解。

“base”最基本的含义是“基础”、“底部”。仔细推敲起来,在具体的语言环境中,“-based”大致有这样几类用法:(1)表示“以……为基础”;(2)表示“通过……途径、方法”;(3)表示“在……地方”;(4)表示一种性质、状态。对于“-based”这种微妙的、有时“可意会不可言传”的用法,汉译时很难有一个统一、明确能够涵盖其内涵与外延的译法,常常只能根据特定的语境以及译者对相关内容的了解译个“大意”。所以,“以知识为基础的经济”(knowledge-based economy)常被“知识经济”所取代,“project-based learning”被译为“研究性学习”而“school-based”一般都被译作了“校本”,台湾、香港地区则译为“校基”、“学校本位”等。

进一步查阅文献,可以发现在大量探讨学校管理、课程开发、教师教育、教师专业发展的英语教育文献中,与“school-based”意义相近、用法相同的英语词汇还有三个,分别是“school-focused”(以学校为焦点)“school-centered”(以学校为中心)“school-site”(以学校为场所),比如在有些文章中,“school-based management”校本管理就被写成“school-centered management”、“school-site management”等,“school-based curriculum”(校本课程)等同于“school-focused curriculum”、“school-centered curriculum”,而“school-based teacher education”(校本教师教育)有时候又变成了“school-focused teacher education”。这种情况的出现,一方面是因为作者行文时追求用词的变化,另一方面也如前文所述,反映了改革内容的丰富和改革背景的复杂。这些术语大多是伴随着20世纪80年代以来西方国家掀起的教育重建运动而产生的。在这场运动中,西方国家“某些教育政策虽显示出明显的相似性,但它们提出的缘由

与目的却大不相同^①，对有关术语的解释也各有千秋。比如“school-based management”（校本管理），在美国它就是使用最广泛也最令人捉摸不定的术语之一。“对有些支持者来说，它是一种向学校分权和摆脱政府对学校控制的建议；对另外一些人，它也是一种共享校内决策权的方案；对其他人，它还是一种在学校决策中增强家长影响力的办法。这样的术语多如牛毛”。^② 这种一个术语多种解释的现象，从政策方面讲，西方不同政治倾向的政党执政后，在所制定的教育政策中，有时候虽然会使用同一个术语，但其具体含义或侧重点会有所不同；从学术研究讲，我们既可以从学术自由这方面来理解，同时也需要知道，西方的某些教育研究项目，常常受代表教育系统中特定股东利益的代理机构的委托和资助，在这种情况下，研究者往往很难做到价值无涉，有时候免不了出现‘为资助者言’的现象。

从英语教育文献来看，关于“校本”有三点值得我们注意。第一，“校本”的英文表述不仅仅是“school-based”，至少还可以表述为“school-focused”、“school-centered”、“school-site”。第二，“校本”总是与课程、管理、研究、培训、评价等具体问题联系在一起的，归根结底是和学校中人的发展联系在一起的，不能孤立地把“校本”理解为“学校为本”。第三，在西方国家，一些与“校本”相关的术语如“校本管理”等，有多种不同的含义，是一个国家政治、经济、社会、教育、文化等背景下的产物，也可说是研究者对于实际情形的各自诠释。对于这些术语，我们在理解时不能忽视其产生的背景，尤其需要了解西方国家不同的社会历史条件、政治体制和管理制度，乃至不同政党、社会团体、民众的政治倾向和教育需求等等。

二、如何理解新课程背景下的“校本”

西方“校本”含义的不确定性，一方面为我们理解和把握“校本”带来了困难，另一方面也正是因为这种不确定性，使我们在理解和把握“校本”时少了一些思维的定势，多了几分视野的开阔。目前，新一轮基础教育课程改革正在全国各地如火如荼地推

^① [英]杰夫·惠迪、萨莉·鲍尔、大卫·哈尔平著，马忠虎译：《教育中的放权与择校：学校、政府和市场》教育科学出版社，2003年1月第1版，第14页。

^② [英]杰夫·惠迪、萨莉·鲍尔、大卫·哈尔平著，马忠虎译：《教育中的放权与择校：学校、政府和市场》教育科学出版社，2003年1月第1版，第12页。

进 在这一特殊历史背景下谈论“校本”我们既需要了解西方国家“校本”的历史、现状以及他们对“校本”的看法 更需要立足本土 围绕课程改革 从课程改革的高度来认识、理解和把握“校本”。

(一) “校本”的语义：以学校为基础、以学校为焦点、以学校为中心、以学校为场所

以学校为基础 (school-based)，意味着我们在规划学校发展、实施新课程的时候，需要关注学校的历史传统与现实状况，一切工作都要从学校实际出发，不能脱离学校原有的基础。所谓发展 是指在学校原有基础上的发展 是“老树发新枝”而不是否定一切，推倒重来。以学校为基础，还要求我们尊重学校，尊重校长，尊重教师和学生 他们是新课程的建设者 是校本发展的主体 需要激发他们的主体意识 发挥他们的主动性、积极性和创造性。

以学校为焦点 (school-focused)，意味着我们在规划学校发展、实施新课程的时候，需要确立问题意识，始终以发现、研究和解决学校发展包括新课程实施过程中碰到的各种具体问题为指向。在这里“焦点”是一个摄影概念 意指摄影镜头对准的地方。借用摄影作比，如果说学校是我们的拍摄对象，那么我们所要考虑的就是如何把相机镜头对准学校 寻找什么样的被摄体 是拍全景、中景还是特写镜头 然后根据需要对焦、调焦、拍摄。对焦、调焦的过程就是使被摄体更加清晰化的过程。找到了被摄体，就好比找到了学校发展包括新课程实施过程中存在的问题。焦距调准了，也就意味着发现的问题更加清晰了 解决问题的思路、方法更有针对性了。

以学校为中心 (school-centered) 意味着我们在规划学校发展、实施新课程的时候 需要确立服务意识 把学校置于自己工作、研究的中心“心往一处想 劲往一处使”，从学校的角度思考问题并寻求解决的办法，努力为学校的发展服务。校本发展的主体是学校，学校在校本发展过程中理应拥有更大的办学自主权，教师和学生也需要拥有更多的决策参与权。但校本发展又不仅仅是学校的事情，需要有行政、科研、培训等部门以及社区、家庭的积极参与和支持。从这个意义上说，“校本”不是单一性的 需要多方合作 但合作过程中处于中心地位的是学校。

以学校为场所 (school-site) 意味着我们在规划学校发展、实施新课程的时候 需要有现场意识 要多走进学校和课堂 走近教师和学生 通过实地考察、亲身体验、

谈交流等，了解现场到底发生了什么事、为什么会发生、产生了什么后果以及当事人对此的感受和看法，从而切切实实地找到一些解决问题的思路和方法。不能离开学校这个第一现场，离开现场中特定的人和事而作出孤立的判断，甚至采取失当的举措。学校是教育的原点，是发生教育事件的第一现场，离开这个现场谈教育，有可能使理想落空 让教育变味。

（二）“校本”的核心：学校为主体，建设新课程

我国的校本实践是与新课程的推进紧密结合在一起的。学校为主体，建设新课程，这是我们目前所谈论的“校本”的核心。它意味着在推进新课程过程中 我们更加需要：

（1）发挥学校的主体性。新课程推进的主战场在学校，新课程推进的主力军是校长、教师和学生，他们的主体性发挥得如何，将直接影响新课程推进的质量。依靠学校 依靠校长 依靠教师 依靠学生 新课程才能落地生根 开花结果。

（2）关注学校的生成性。学校是一个充满活力的生命体，不可能处处都朝着预设的方向发展，同样处于生成之中。与新课程共成长，不只是指教师的专业成长，还包括学校自身的发展。在新课程面前，每一所学校都是平等的，都有发展的潜力，都有成功的希望，需要我们以欣赏的眼光给予关注，在关注的同时适时地给予帮助、支持。

（3）激发学校的创造性。实施新课程 最主要的目的不是为了“验证”某些先进的教育理念和课程理论，而在于激发学校的创造性，使之能够在不同的实施情境中发现、研究、解决新问题 并及时提炼、概括、总结出独具特色的新理念 新思想 新方法，为推进新课程贡献自己的智慧和力量。

（4）尊重学校的原创性。在新课程推进过程中，学校自己总结出来的新理念、新思想和新方法是最鲜活也是最有生命力的，原创性也最强。与指导课程改革的某些理论相比，它们具有浓郁的本土色彩，在新课程推进过程中更具有指导意义和推广价值 因此更值得我们尊重。

（三）“校本”的指归：重建学校文化，提升办学品位

新课程需要以校为本的做法，也带来了以校为本的变化。如果说学校文化的再造是课程改革的直接诉求和终极目标^① 那么 与推进新课程同步进行的校本建设 其

① 钟启泉：《寻求 课程文化 的再造》，《全球教育展望》2003 年第 8 期。

最终指归就是学校文化的重建。通过文化重建，重塑学校的精神气质，提升学校的办学品位。这是“校本”的出发点，也是归宿点。

学校文化不同于我们过去所说的校园文化。首先，它是指一种价值观，要求我们围绕“为了每一位学生的发展”这一核心理念，树立正确的教育观、教学观、学生观、知识观、课程观和学校观，在对这些核心价值观形成共识的基础上，重建自己的专业信念体系，探索有活力、有特色的学校发展思路。

其次，学校文化是指一种制度，要求我们以人为本，重建学校的“游戏”规则和组织系统，让学校真正成为一个学习型组织。在其中，所有的人都充满发展的希望，也享受着成长的喜悦。

第三，学校文化是指一种环境，体现在校园建筑、学校标志、校容校貌、校园绿化等方面，要求我们“让学校的每一面墙都会说话”，让校园的一草一木都融入学生的生活，努力创建宜人的、富有文化底蕴的教育环境。

第四，学校文化是指一种行为，体现在人际关系、教育教学、工作学习等日常生活之中，要求我们转换角色，变革行为，营造对话、合作、共享的文化氛围，为教学服务，为学习服务，为师生共同成长服务。

从文化重建的高度来认识“校本”，有利于我们从局部的探讨上升到整体的把握。

三、新课程背景下“校本”所包含的要素

新课程背景下的“校本”主要包括校本课程、校本教研、校本培训、校本资源、校本管理等五个方面。其中校本课程是核心，校本教研与校本培训是两翼，校本资源是基础，校本管理是纽带。^①这五个方面的工作做好了，“校本”才能落实到位。

（一）校本课程

课程问题永远是学校的核心问题。一所学校如果没有切合实际、独具特色的课程体系，就缺少发展的核心竞争力。因此，开发校本课程，目标不是编写大量的校本教材，而是完善学校课程体系，提升学校核心竞争力。校本课程应该融入整个学校的课程体系之中。

江苏省教育厅副厅长周稽裘同志在有关讲话中多次阐述了 this 观点。

开发校本课程，需要研究的问题很多。首先是开发依据。早期的校本课程开发，常常是想什么开发什么 有什么开发什么 没有理念 没有规范 没有特色 比较散乱，处于一种自发、被动状态。目前的校本课程开发，应该从自发转向自觉，由被动转向主动 至少应该从三个方面考虑开发依据 学生需求 以人为本的思想要落实 当地社会经济文化发展的需求 与社会、生活相联系 学校传统与发展趋势 与特色学校建设相联系。

其次是开发形式。校本课程的开发形式是多种多样的。最原始的就是兴趣小组和课外活动的课程化。从课程改革实验区的实践来看，除了这一形式以外，已经和将要出现的形式还有：国家课程单科性的校本化，也就是国家的某一门课程按照学校特点进行校本化建设，这种形式在小学阶段比较常见。开列课程菜单供学生选择（课程超市），受学生欢迎的课程就开设，没有学生选择的课程自然淘汰。这是一种有目的、有计划的行为，目标更清楚，课程意识更强。在课程超市基础上形成精品课程（课程专卖店、精品店），其本质就是把课程从知识性上升到文化性，让有知识变成有文化，关键在教学过程中要有价值观、世界观。国家课程整体性、创造性校本化，也就是对国家课程适当剪裁和整理，让国家课程与校本课程两者完全自然地融为一体。

第三是校本课程开发与学校特色形成。这两者在本质上是融为一体的，目标指向应该一致，而不能各自为战。学校特色的形成并不是一蹴而就的，需要从点滴做起，由点滴到系统；校本课程的开发则需要系统思考，由文化的零碎上升到文化的底蕴，从离散的价值观上升到系统的价值理念。

第四是综合实践活动。综合实践活动属于国家课程，但要求校本实施。从这个意义上说，综合实践活动可以列入校本课程范畴，实施得好，最能体现校本课程的特色 最能做出“亮点”但需要探求规律。目前 不少学校在开展综合实践活动时 涉及面比较狭窄 应该拓宽活动内容 劳动世界与经济技术、人文与社会、艺术与体育、职业准备、生涯规划等等，都可以纳入其范畴。

（二）校本教研与校本培训

校本教研与校本培训是一对孪生子，你中有我，我中有你，相辅相成，不能分离。校本教研的过程就是校本培训的过程，校本培训也需要采用校本教研的形式。

校本教研的主阵地在学校，是在学校层面上展开的，是学校行为，不是单靠个人

力量所能做到的 需要借助团体的力量 由学校组织协调 发挥教研组、年级组、备课组的作用，营造求真、务实、严谨、高效的教研氛围。校本教研的主体是中小学教师，要求他们确立研究意识，以研究者的心态置身于教学情境之中，以研究者的眼光审视、分析和解决教学实践中的问题，把教学研究、教学实践和在职学习培训融为一体，使之成为一种职业生活方式，促进自身专业发展。校本教研体现真实、现实、务实的特征，研究的是现实中存在的问题，结果反映在直接改善行为中。它的主流方式是行动研究、反思研究，辅助方式是专业引领。校本教研不能停留于自发，应转化成自觉，其特征就是科学与理性，需要加强科学性和理性化。校本教研对教师的要求不是降低而是提高了，要求教师理论与实践的双重积累，在双重积累中形成自己的活的教育学、课程论、教学论……提升自己的实践智慧。

校本培训的目标是让教师认同课程改革，提高专业素养。随着课程改革工作重心的下移，教师在课程改革中的地位和作用将越来越重要，没有教师的认同，课程改革不会成功。校本培训需要注重实效，由方案设计转向行动设计，由以学科为中心（对学科体系的理解）转向以问题为中心，着眼于师生发展。校本培训可以采用集中（通识培训）分散（观摩、研讨、课题研究）讲述、成果共享等多种方式。通过校本教研和校本培训，学校应该成为教师成长的基地。

（三）校本资源

开发校本资源，首先需要突破传统的资源观。随着新课程的推进，教育资源的范畴已大大扩展，不再局限于教师、学生和教材，自然、人生和社会等都可以纳入资源范畴，内容更加丰富多彩。教育资源不是现存的，需要我们主动地、有意识地开发。

其次要认识到，在众多的教育资源中，最重要的是包括教师在内的人力资源，要千方百计、花大力气做好人力资源的开发与管理工作。在这个过程中，眼睛不能只盯着校内，还需要放眼校外，尤其需要关注社区和家庭人力资源的开发以及与校内人力资源的整合问题，充分利用社区和家庭人力资源为学校的发展服务。^① 这样的资源开发策略，比起向社区、企事业单位筹措助学经费，更具有长远的战略眼光，更体现以人为本、可持续发展的科学的发展观。

^① 江苏省常州高级中学已经在这方面做出了有益的探索。

第三，开发教育资源不能零打碎敲，需要系统思考，由孤立的资源点向完整的资源链转化。随着经济结构的调整，目前在经济领域，生产力的较量与竞争已不仅仅是产品数量和质量的较量与竞争，而是产业链与产业链的较量与竞争。与之相似的是，随着新课程的推进，学校之间的较量与竞争表面看来仍然是教育质量和办学水平的较量与竞争，本质上却是资源链与资源链的较量与竞争，也就是看学校选择与重组教育资源的能力，看学校拥有多少高质量的教育资源。能拥有更多的高质量的教育资源，就能赢得更多的竞争优势，求得更主动的发展。而要拥有更多的高质量的教育资源，就需要学会系统思考，统筹安排，由零碎的资源点建设上升为系统的资源链建设。

第四，教育资源开发需要与现代信息技术相结合，学会在开放中合作共生，在网络上形成资源链，为学校的可持续发展带来良好的信息生态条件。在这方面，有许多问题需要研究 常规的工作有照搬（买人家的数据库）挖潜（图书资源的再整理分类，为课程改革服务）整合（整合校内外资源 形成专题素材库）链接（与现代信息技术相结合 形成资源链）等。

（四）校本管理

校本管理涉及转变政府管理职能和激发学校办学活力两个方面，其本质是通过放权激活学校法人，形成新的学校发展机制，促使学校自主发展。即使因为条件限制，比如因为体制问题一时还争取不到更多的办学自主权，学校暂时还做不到自主发展，也应该追求主动发展。首先要认识到，校本管理是一种战略管理，需要管理者从事务堆中抽出身来，从战略的高度研究和解决学校发展过程中具有宏观性、整体性、前瞻性的问题，由事务管理转向发展管理、战略管理。其次要认识到，校本管理的核心是人本管理，要求管理重心由控制向激励转变，着眼于激发师生的积极性、创造性，着眼于师生共同发展。第三，在当前形势下，校本管理的最高境界是创新管理，需要考虑哪些事情可以带动创新管理，如何把知识管理理论、学习型组织理论等先进的管理理念引入校本管理。

第三节 校本发展中应处理好的两对关系

“校本”涉及到多重关系 是一个多重性质的概念 而不应被看成是一个单一的概