

第一章 教师文化变革与学校治理

——基于向阳小学的行动研究

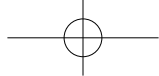
郑云宏

一、引言

（一）研究背景

向阳小学有着 50 多年的办学历史,是北京市城区一所中等规模的小学。历史上,学校在教学质量、办学特色等多个方面走在地区基础教育学校的前列。近年来,随着基础教育改革的推进,学校在新的历史时期遭遇发展瓶颈。表象之一是管理和研究人员在观课、评课时发现,教师在课堂教学中呈现出侧重维持课堂秩序的倾向,有些教师为了维护课堂秩序而限制学生主动提问,或规避超出课前设计的问题。学校在发现这一现象后对此进行了调查,在关于“学校当前存在的教育教学问题”的调查中,教师普遍反映,学生不能主动学习,教师不能主动教学;而在关于教育理想以及实现措施的调查中,教师则期望通过提高学生主动性和教师自身专业素养来实现一种“爱教乐学”的状态。

面对现实与理想的矛盾,学校管理层曾以行政管理的办法推行了以提高师生主动性为主要目标的教育教学改革措施,但一些措施遭到教师们消极抵制,效果一般。为什么会出现这种情况?通过对这一问题的进一步研究,笔者发现,学校的教师文化表现为被动接受教学任务,疏于反思和学习,同事之间缺乏有效沟通等。与此相应,学校传承了一种“自上而下”的管理风格,管理人员惯于接受和布置任务,教师们缺少参与机会,可以被称为“保守”特质。这一特质是传统教师文化中所特有的,对现代教育并无益处。然而,作为学校的管理人员,一直没有找到解决这一问题的方法。



因此，我基于向阳小学教师文化和学校治理的个案实践，对其教师文化和管理风格的形成原因进行了分析，对向阳小学进行教师文化变革的因果机制、情境条件，以及学校由管理向治理的转向对教师文化变革发挥的作用等问题进行了整体探究，意在寻求如何通过学校治理实现教师文化变革。

（二）研究意义及价值

本课题属于行动研究，着力通过现象分析直接改善实践。因此本课题的首要意义在于帮助向阳小学解决发展中所遇到的实际问题。具体而言，是要通过研究发现学校中教师“保守”文化的形成原因，找到推动文化变革的有效路径，进而创造有利于教师发挥主动性和自觉性的文化环境，促进教师和学生发展。这些问题并不仅仅出现在向阳小学之中，教师文化变革和学校治理变革是当前中国社会转型和教育改革大背景下，学校的两个常见问题。基于向阳小学情境条件的实证研究所提出的解决方案，虽然不能普遍推广至其他学校，却能为其他学校解决类似问题、政策部门出台相关政策提供经验洞见和实践参考。基于实地调查去探究教师文化变革的因果机制和学校治理的情境条件，将有助于提炼教师文化类型以及学校管理的相关理论。

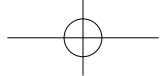
（三）研究内容

本文研究的意义在于发现学校治理与教师文化变革之间的相互作用机制，为学校最终形成学习型的教师文化提供支持。本文研究内容如下。

（1）进一步探究学校教师文化现状。根据沙因（2014）的分析，我们将教师文化分为三个层次：①外显的可观察成分，如教师的服饰、教学姿态等；②信奉的理念与价值观，如对什么是好的教学行为的判断；③基本的潜在假设，涉及对事物的基本认知，如对什么是教师职业的基本看法。

（2）探究当前教师文化形成的原因。文化既是一个群体内部成员长期互动的结果，又是其与环境互动的结果，因此需要调查教师群体的历史构成、学校组织的历史演变、学生群体的特征，及其与外部环境诸如家长、社区、教育行政部门等等的互动关系。

（3）探究学校治理的实施条件。当前中国的教育行政管理属于自上而下的科层体制，学校如何在这样的体制之下进行治理变革？校长的权限边



界在哪里？根据所涉权力关系的构成，学校治理可以分为内部治理和外部治理，前者主要涉及学校管理者、教师与学生的相互关系，后者主要涉及学校与政府、学校与社会之间的关系，两者相互作用（张天雪、曾天山，2006；庄西真，2009a）。其中，教师文化是影响学校管理风格形成的重要因素。

（4）探究学校治理对教师文化的影响。从组织社会学的视角，组织文化的形成与组织结构密不可分。学校治理会从组织目标、权威结构、激励机制和行为规范等多方面影响教师文化的变革。

我们进行教师文化变革的目标是建设学习型文化，从教师个体角度，意味着教师学会学习，对自我发展积极主动、不断反思；从教师关系角度，意味着同事之间坦诚沟通，乐于合作。学校从管理向治理转向同样意味着教师的积极参与和各方关系的合作与协商，这就为教师文化变革创造了条件。反过来，学习型文化的形成会促进学校的治理变革。但两者都会受到教师文化现状与外部环境的影响。我们的研究假设如图 1-1 所示。

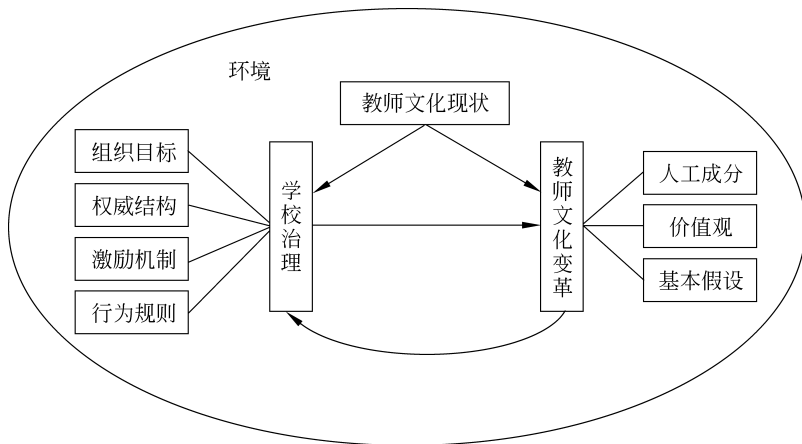
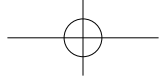


图 1-1 学校治理与教师文化变革

（四）研究方法

本课题在整体上采用行动研究路径。行动研究是对社会情境进行的研究，旨在改善社会情境中的行动质量。本课题的主要目的是变革学校教师文化中的“保守”特质，促进教师专业发展，提高教育教学质量。不过，基于一所学校展开的行动研究容易被诟病为“不够严谨”，本文将采取科



学的研究策略和技术来避免这一情况。研究路径采用个案研究策略，将有助于对个别有限系统进行深入而全面的探究，揭示具体问题的发生机制，构建情境性理论（王富伟，2012）。资料收集上，采用访谈、观察、问卷和档案分析等方法，深入了解学校教师的态度、行为和状况，以及档案文献中的学校和教师信息；以访谈为主，在先后两次集中调查中，分别访谈了25位和28位教师，并收集了20份有关教师之间沟通方式的左右手栏案例资料。左右手栏是用分栏的方式描述一个对当事人意义重大的沟通案例，包括其处理的关键问题、采取的沟通措施，以及沟通中未说出的想法和感受等，借此可以分析当事人的沟通模式（阿吉里斯等，2011）。资料分析上，采用扎根理论中的编码技术和连续比较法，以求能在充分的资料基础上系统“发现”和“建构”理论（王富伟等，2022）。在此基础上，形成案例学校的治理和文化变革方案，进行实施和评估，从而促进实践改善。

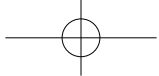
二、教师文化和学校治理综述

（一）教师文化

1. 教师文化内涵

教育人类学将文化作为教育现象的基本分析单位。相比强调个体属性的个人分析和强调结构位置的社会分析，文化分析则关注教育问题本身在集体层次上是如何被界定的，以及被赋予什么意义（McDermott & Varenne, 2006）。在这里，文化是超个人性的、集体共享的意义，构成了群体成员的认知和做事方式。经典组织社会学认为组织由两个基本要素构成：一是基于成员与职位之间形成的关系结构；二是包含成员共享信念和规范的文化（Blau & Scott, 1962）。在此，组织文化被限定为组织内部相对于关系而言的观念要素。当代组织社会学则视组织本身嵌入在文化环境之中，探讨组织及其成员如何受到宏观社会中的历史模式、价值观、信念和规则等因素的影响（Thornton & Ocasio, 2008）。根据沙因（2014）的分析，组织文化可划分为外显的行为方式与姿态、内在的信念与价值观以及基本的事物认知与假定等三个层面。

结合起来，我们首先将教师文化视为学校组织内教师群体所形成的认



识,涉及教师如何看待自我、教师职业乃至整个学校生活,并将其视为与学校组织结构并列的一种组织要素,以分析其与学校治理结构的相互作用;其次认为教师文化的形成会受到学校组织之外社会环境的影响,包括教师职业的专业文化、区域文化乃至国家文化等。简而言之,教师文化是指学校中的教师群体受社会环境影响所形成的包括行为方式、价值观和基本假定等要素在内的意义体系。

不过,在哈格里夫斯看来,教师的信念、价值观、习惯、假定和做事的方式等仅属教师文化的“内容”维度,还可以包括“形式”维度。所谓形式维度即教师之间的关系模式和交往方式。在教师文化上,形式大于内容,内容通过形式得以实现、再生产和再界定(A. Hargreaves, 1992)。

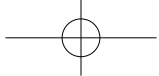
2. 教师文化类型

依据形式,哈格里夫斯(A. Hargreaves, 1994)将教师文化分为四种类型:①个体主义。教师在保持隐私权和自主性的同时,容易隔断与同事的交流与合作,从而呈现出保守主义的特征,不利于自身和其他教师的发展;②巴尔干化(Balkanization)或派系主义。教师形成了一些稳固的小群体或人际性的群体认同,阻碍了整个学校教师群体的凝聚和团结;③自然合作。教师在日常自然交往中形成的开放沟通和相互支持的同事关系,有利于教师的反思和专业发展;④人为合作(contrived collegiality)。教师基于正式的、具体的科层程序和规则而进行的交流和合作,积极方面在于,能成为向自然合作转化的前期阶段,消极方面在于,迫于行政强制压力反而会减少交流。

哈格里夫斯认为,个体主义是最常见的类型,但它和派系主义一样,不利于教育改革和教师发展;自然合作主义从文化上最适宜教育改革,但较为少见,且容易基于个人信任滋生家长式管理和地方主义;人为合作试图将变化控制在设定程序之内,但这与充满不确定性的时代不符。因此,他又提出了第五种类型——移动马赛克,认为它会“通过学校内外的网络、伙伴关系和联盟,培育蓬勃发展、充满活力和不断变化的合作形式”,因此也有利于同时从结构和文化上促进教育变革(A. Hargreaves, 1994)。

3. 教师文化类型中的“保守”文化

在哈格里夫斯看来,个体主义和派系主义容易滋生“保守”文化,甚至两种合作文化也会滋生不同程度的部门主义或地方主义。这种分析给



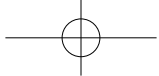
我们带来两点启示：一是从教师们之间的关系去看“保守”教师文化的形成，循此，改善教师关系成为文化变革的一条主要路径；二是对两种合作文化的分析，预示了通过治理进行文化变革的可能性与限制，合作需要结合自上而下和自下而上的结构改变。面对急剧的现实变化，孤立封闭的教师文化不合时宜，需要构建跨学科、跨部门、跨机构动态协作的教师文化。

不过，我们需要注意，尽管哈格里夫斯是从形式上划分的五种教师文化类型，但从跨文化的视角，它们仍体现的是西方人际交往的文化特质。拿来借鉴之时，需要反思其中国适用性（邓涛、鲍传友，2005），结合中国文化传统的特征。例如，陈向明等（2014）在研究实习教师与指导老师之关系时，利用的是西方的行动科学理论和互动仪式链理论来解释，但发现并不适用，因为源于“面子”考虑，关系双方都很难进行公开质疑，也就不会形成开放性双环学习模式（行动策略、价值观，以及策略、结果与价值观之间关系的因果假定都发生转变的学习模式）；随后借助中国传统文化中“仁”与“礼”观念，以及结合华人人际和谐与冲突理论才做出了较为适切的解释。总之，推动教师文化变革时，需要关注教师基于文化转型背景所形成的特有价值信念和交往方式。

（二）学校治理

1. 学校治理界定

治理（governance）概念兴起于20世纪90年代，主要是指相对于统治（government）而言的一种新的产生集体影响的方式，涉及有序规则和集体行动的形成（Hill & Hupe，2002）。作为一种管理过程，与统治相同，治理同样需要权威和权力，并最终指向正常秩序的维持；但两者却在以下两个方面有着基本区别：①治理的权威并不必然来自政府机关，而统治的权威则必是政府，相应地，治理的主体既包括公共机构，也包括私人机构；②统治的权力运行向度是自上而下的，而治理则强调合作、协商和伙伴关系，形成一种上下互动的管理过程（俞可平，2000）。具体到学校治理，主要是指学校相关主体，包括政府、校长、管理者、教师、学生、家长和社区等，通过合作和权力的上下互动去维护并实现学校的社会秩序与集体福利的管理活动。同样，相比于传统的管理方式，学校治理更为强调学校的自主性和教师及家长的参与。

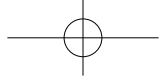


2. 中外学校治理研究

当前国外对学校治理的研究主要有两大类型。一类是不去区分治理所被赋予的新意，而是在一般意义上将其视为一个系统内与规制、引导和程序有关的支配模式，进而去讨论学校治理模式的历史变迁和当前影响。例如，巴拉瑞等人(Balarin, et.al, 2008)回顾了英国学校治理过去60年的变化，并在此基础上分析了英国学校治理机构的效益和功能以及学校治理的结构和过程，指出当前英国学校治理存在负担过重、过于复杂和被人忽略三大问题；蒂马尔和塔克(Timar & Tyack, 1999)则分析了19世纪到20世纪期间美国学校治理的四次历史转型，指出了美国学校治理的地方社区控制传统，同时当前教育呈现出服务于公民美德培养和提高生产效率的双重趋势，并指出美国虽然发展出了世界上最为分权的学校治理系统，但美国学校之间却是相似性大于差异性。

另一类则是强调治理所具备的新意，视学校治理为一种重要的分权变革趋势，进而去探讨这种变革对学校效益所带来的影响。安利和麦肯齐(Ainley & McKenzie, 2000)通过跨国比较指出，分权对学校不同方面的影响是不一致的，分权本身并不能对学生学习结果产生显著影响，但如果与其他治理结构相配合，如中央政府有责任界定课程和监督质量，则这种影响将会显著起来。安迪·拉卡和安何伦(Addi-Racah & Ainhoren, 2009)则论证了合作式的学校治理模式会使教师对家长的参与产生积极态度。霍夫曼和高德蒙德(R.Hofman & W.Hofman & Guldmond, 2002)则通过学校董事的治理规模、财务政策和外部沟通强度等指标对学校的治理结构进行了测量，进而通过统计分析发现学校的治理结构对学校社区和课堂学习文化都有显著影响。

不同国家具有不同的教育治理结构，都为分析中国学校治理的历史演化和作用机制提供了有益参照。中国也在相关领域进行了积极探索。张天雪和曾天山(2006)认为，中国进行和谐社会建设必然会培育公民社会的有机成分，而公民社会则为以治理为导向的学校变革提供了支持，此时学校的外部治理应旨在形成政府、学校、市场和社会之间良性的互动关系；从内部治理方面而言，校长的权力来源不应再局限于科层和心理，而是应转向专业和道德，从而成为学校共同体内的道德领导者。叶飞(2014)则从学校治理和公民教育之间有机联结的角度，论证了学校应该以公民教育为指向进行治理改革的合理性，而公民教育反过来也能通过培养学生的治理意愿和能力来促进学校的治理改革。庄西真(2009a, 2009b)侧重从理



论层面论述中国的学校治理，分别从社会学视角和利益相关者理论分析了学校治理的社会嵌入性和利益相关者之间的交换和依赖关系对形成不同类型治理机制的影响。

但我们看到，这些研究多属于“应然”或“思辨”分析，并不有助于我们认识中国学校治理所能得以可行的情境性条件，也和上述英文研究一样，忽略了学校治理对教师文化变革的影响。本研究将从实地调查出发，对二者关系进行系统探究。

三、向阳小学教师文化与学校治理状况分析

（一）向阳小学基本情况介绍

1. 学校历史

向阳小学始建于 20 世纪 60 年代末，是一所服务本地区居民的优质小学，2000 年因办学质量稳定，声誉良好，在城市规模办学的进程中，与 y 小学合校，成为一所规模更大、一校两址的小学。向阳小学周边教育资源丰富，毗邻高校和科研院所，调研时在校生 1500 余人，学生大部分来源于高知家庭。

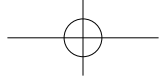
在办学历程中，学校办学质量稳定，办学条件和办学水平稳步提升，受到社会、家长以及学生的认可。2015 年社会满意度总得分为 83.27 分，略低于全区平均值 87.46 分，学校发展处于缺乏动力的稳定时期。

近五年来，城市义务教育水平大幅提高，社会对学校优质均衡发展的要求越来越高，向阳小学与所有学校一样，面临提升学校品质，加强教师专业发展，确立学校文化，打造学校品牌的挑战。

2. 教师队伍状况

调研时向阳小学有教职工 113 人，其中区级、中心级学科带头人 17 人，北京市“紫禁杯”班主任 3 人，区级、中心级班主任带头人 3 人；教师学历全部在本科及以上达标，其中专职教师中研究生学历 6 人；35 岁以下教师占教师总数的 48.6%，整体上学校的教师结构比较合理、趋于年轻。

学生和家长对教师具有较高的满意度。2015 年的调查显示，学生和家长对“教育教学”方面的满意度分别为 89.97 分和 84.91 分，其中，学生



对专业水平、教学能力和教育学生、师生关系等二级指标上的评分均在 90 分以上，而在学校最具特色和亮点的主观评价中，家长们较多提到了“老师能有足够的耐心”“老师比较认真负责”“孩子回来反映各种教师讲课好”和“老师们的教学水平很好”，反映出学生和家长对老师的工作态度和业务水平的高度认可。

相比而言，教师对学校的满意度相对较低——当学生和家长对学校的总体满意度分别为 90.12 分和 82.92 分时，教师的满意度为 76.70 分。原因在于，学校发展、教师发展、日常管理和学校环境四个一级指标的得分均未超过 80 分，而在二级指标方面，排在前三位的分别是信息化水平、人际关系和工作氛围，后三位的则是福利待遇、奖惩考核和民主参与，因此在学校最需要改进的工作的建议中，有多位教师提到“让老师们参与到学校管理中来”“日常管理方面还需细化”和“奖惩制度还需建立与完善”。这和访谈中的调查结果基本相符，说明学校一方面有着较好的人际氛围，另一方面缺乏公认的集体共识。

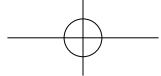
3. 教育行政部门对学校的发展提出要求

学校在接受教育行政部门综合督导后，被指出有以下待改进的工作：
①学校应加大培养力度，引导教师在树立正确的教育观念的基础上，深入分析教师发展现状，组织有针对性的分层研修活动，逐步形成骨干教师梯队。
②借助校园网、教工委宣传中心等媒体，加大学校特色建设方面的宣传；加强与上级机关、学区兄弟校、同类办学规模的学校交流与沟通，扩大学校影响力与知名度。

（二）向阳小学教师文化现状

1. 内容层面，存在教师个体积极与集体保守的差异

从个体访谈来看，教师们并不如课题申请时课堂观察所显示的那样倾向于采用控制型的教学方式。例如，对于学生上课何时可以发言的问题，先期受访的 10 位教师中，除了 1 位态度不清楚外，其他 9 位中有 6 位明确表示可以随时发言。这并不是说学生可以任意发言，这些老师同时强调了学生的发言要在认真听的基础上，并与所讲内容相关。最起码可以看出，老师们并不惧怕学生随时提问。这在另一个问题的访谈中可以得到印证。在问到“如果学生的提问超出备课范围会如何处理？”这一问题时，除了



一位老师外，其他所有老师都表示会坦然接受，并会不同程度地鼓励学生们一起探索答案。那么如何解释这种前后矛盾呢？可能的解释是，在公开课上看到的，是老师们按照自己理解的学校层面的标准在“做课”，而这个标准在集体层面上是要控制课堂；但在平常课上这种集体影响就不是太大，老师们更放松。

也就是说，教师个体的教育教学观念，可能与群体层面的教师文化，存在相悖的情形。这在其他方面也有体现。例如，在访谈中一位教师表现出积极进取的一面，强调勤奋和付出，热爱读书；但在涉及公开事务，比如评职称和学校层面的事情参与，就又表现出保守的一面，认为评职称也不能光看能力，以年龄为重具有一定合理性。这表明，教师的个人定位与集体定位并不一致。更深层次上，则说明学校层面的教师文化具有“守成持中”特征，即在教育教学理念上因循守旧，不鼓励、不保护和不支持个性化创新。例如，一些在教学方式上具有革新意识的教师，在学校会被当作“个性”的人对待，以致教师们形成了类似“你干好了有什么用，还招人嫉妒，出色的人又不受保护”的认识。

2. 形式层面，存在私人亲密和缺乏共识的差异

从同事关系来看，向阳小学的老师之间有着非常密切的互动，同时包括工作和生活两大方面。老师们在备课时或多或少都会和同事进行交流，尤其是一年级组，他们是集体备课；而关于教学进度和课堂管理等问题，更是随时都会进行交流。尽管有少数老师表示不会和同事谈心，但多数老师都表示出和同事形成了包括工作和生活上的密切互动，而且有多位老师明确表示向阳小学有家的感觉。这似乎和哈格里夫斯所说的“自然合作主义文化”较为一致。但深入分析会发现，这种同事间的交流基本上是停留在人际层面，即使是工作交往，也是基于个人关系之上，较为盛行类似“干好自己的就行、别人的我不清楚也管不了”的观念。这种密集的人际互动并没有在整个学校层面形成开放的同事关系氛围，没有在集体层次营造出一种积极向上的学校文化。

同时，亲密的私人关系也会滋生“圈子文化”。学校的大部分教师基于个人情谊和人际信任形成了一个圈的圈子，圈子内部高度信任，圈子之外则互不信任，因此很难在学校层面上，就什么是好的教学、什么是优秀的教师等基本价值判断和认识达成共识。典型事件是教师职称评审和干部民主测评，在全体教师投票环节，投票依据并非主要看工作业绩，而是要看人缘，看圈子归属，以致一些表现优秀的教师或干部反而落选。不过，