

上海民辦中學與公辦中學管理文化的比較研究

彭新強

香港中文大學教育行政與政策學系

田愛麗

華東師範大學教育部中學校長培訓中心

學校管理文化對於學校管理水準以及教學質量的提升有著重要意義。本研究對上海市民辦中學與公辦中學的管理文化進行了分析和比較。研究者制定出「學校組織價值」問卷，在上海的廿一所中學進行調查，之後再選出七所管理文化比較獨特的學校，深入學校內部進行個案研究，瞭解該校管理文化的深層因素。研究發現學校管理文化差異的背後有著管理體制、生存條件以及原有文化的影響。本研究對今後學校管理實踐的改善提出了一些建議。

關鍵詞：上海、組織價值、組織文化、學校管理、教育領導

前言

學校管理文化對於提升學校管理水準有著重要意義。相關研究表明，不同的學校文化對於學生的學習效果、教師的教學質量和成效等都有著重要的影響（Flores, 2004; Goldring, 2002; Johnston, 1987; Williams, Prestage, & Bedward, 2001）。民辦學校與公辦學校，其辦學方式、管理方式以及資金籌措方式等均有不同。那麼，二者的管理文化有什麼特徵？有沒有差異？有怎樣的差異？有沒有相互借鑒之處？等等。目前對諸如此類的問題少有研究。本文以上海的中學作為分析對象，探討公辦與民辦學校管理文化的異同，以期為教育管理實踐者提供參考和借鑒。

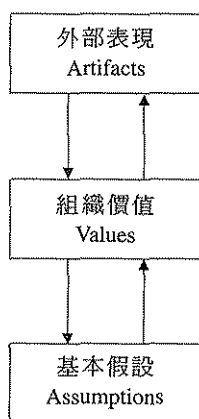
在上海，中學分為初中和高中兩個階段，初中屬於義務教育階段，高中則屬於非義務教育階段，兩個階段有著不同的教學目標和管理方式。本文在分析中學階段民辦學校與公辦學校管理文化的異同時，也是將這兩個階段分開來進行，即是將初中階段內民辦學校與公辦學校管理文化進行比較，高中階段內民辦學校與公辦學校管理文化進行比較。

在研究方法方面，目前中國大陸關於學校管理文化的研究多數是思辨性的、分析性的，更多的是一些經驗總結，缺少實證的調查與分析。本研究採用定性與定量研究相結合的方法，在大面積問卷調查的基礎上，選出管理文化比較有特色的學校，深入學校內部進行個案研究，通過訪談、觀課以及列席有關會議等形式，進一步瞭解該校管理文化的深層次因素。

Edgar Schein的組織文化理論

學者們對文化以及組織文化有諸多探討，對文化這一概念，也有著不同的定義（Dimmock & Walker, 2000; Erickson, 1987; Goldring, 2002; Pang, 1996, 1998a, 1998b, 1998c），不過，去繁就簡，萬變不離其宗的是：文化是某些小組、社區或民族共同的信念、價值觀及行為的

圖一 Schein關於組織文化三層次架構圖



資料來源：Schein(1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.), p. 17.

一個整體現象（Cheng, 2000）。就組織文化而言，Schein在綜合前人研究的基礎上認為，組織文化是一個組織在適應外部環境和內部融合過程中所創造、發現和發展而來的一系列基本假定，這些基本假定被證明是行之有效的，因而被作為正確的行為方式傳輸給組織中的新成員，以使其在適應外部環境和內部融合過程中自覺運用這些基本假定去觀察問題、思考問題和感受事物（1992, p. 12）。這些基本假定涉及到人們如何理解時間、空間、真理，如何看待人性、人類活動以及人與人關係的本質等（1992, pp. 94-123）。組織成員對這些要素的不同理解和遵守就會促使組織內不同文化的形成。並且，從組織文化的可感知程度而言，Schein把組織文化分為三個層面，如圖一所示。

第一個層面，即組織文化中最表層的，是組織中可見的行為表現（visible artifacts），是看得見、摸得著的層面，具體表現為組織中人們的行為方式、做事方式以及語言表達的方式。

第二個層面是價值（espoused values）層面，是人們對共同願望的感知和認識，具體表現為：人們是如何辨別自己所處的形勢，面對困難和挑戰時應該採取什麼方法等，它反映了人們對「應該」如

何行動的認識。價值決定著個人和組織在特定情形下的行為方式，是組織文化的核心。

第三個層面也是最深的層面，是人們關於何為真理、何為知識、何為人性等的一些基本假設（basic assumptions），這些基本假設通常不被人們所意識到，或者說它是人們認為理所當然的真理和規律，它決定著人們做出什麼是正確、什麼是錯誤、哪些東西可行、哪些東西不可行等的判斷。

Schein對組織文化的定義和要素的理解，以及關於組織文化三層次架構的理論是本文研究學校管理文化的理論基礎。在Schein的文化三層面中，第二個層面即「價值」層面以及第一個層面即「行為規範」層面是可以通過量化的問卷調查而呈現；而第三個層面即「基本假設」層面則不可以通過表面的觀察以及問卷調查等測量出來，須通過深入、質化的分析才可獲知。

本研究的理論框架和研究方法

基於上述Schein關於組織文化的定義、要素及組織文化三層次架構的理論，結合學校組織的特徵，本研究發展出了關於學校管理文化的理論架構，即「學校組織價值」的理論架構。基於這個理論架構，研究者制定了「學校組織價值問卷」用以測量學校管理文化。下面對這個理論架構進行詳述：

一、學校組織價值

關於學校的組織價值，本研究主要從八個指標來進行解讀，即是：行政正規化、科層控制、參與和協助、團隊精神、目標清晰度、溝通與認同、專業取向、教師自主等。

上述八個指標中，「行政正規化」指標表示學校擁有規章制度以及要求教師依規章制度行事的程度；指標得分越高，越反映學校具有詳細的組織規章及行政手冊，在推行學校各項工作及計劃時，事事要求教師以規章辦事。「科層控制」指標表示學校權

力集中的程度以及上下級關係是否分明；指標得分越高，越反映學校權力比較集中，在學校的溝通系統內，更多採用層級式的控制，更加強調上下級的關係，行政人員更強調下屬必須服從上司的指導。「參與與協助」指標表示校內教師、行政人員以及校長之間的合作程度；指標得分越高，越是反映校內人員之間的合作精神強，學校重視參與決策和集體領導，能夠賦予教師更多的權力與責任。「團隊精神」指標表示校內教師之間的協助關係；指標得分越高，越反映該校教師的協作關係強，學校鼓勵同事間分享知識和經驗。「目標清晰度」指標表示學校是否擁有清晰的辦學目標、遠景和辦學宗旨；指標得分越高，越反映學校擁有清晰的辦學目標，這些目標也越能夠被教師所認同。「溝通與認同」指標表示學校是否有一個較良好的縱向和橫向的溝通系統；指標得分越高，越說明學校行政人員能夠與教師溝通及討論學校的目標和遠景，校方越會向教師解釋推行各項計劃、措施、決策的原因，並盡量說服他們接受。「專業取向」指標表示學校重視教師專業發展的程度；指標得分越高，越反映學校重視該校教師的專業發展，學校教師越能在教學和學生發展方面發揮個人的專業判斷。「教師自主」指標表示學校在工作上賦予教師自由和自主的程度；指標得分越高，越能夠反映學校在工作上賦予教師較高度的自由和自主，能夠盡量減少教師受到層級的障礙，減少標準化的程式，使教師不受硬性規章制度所限制。

基於上述學校管理價值的八個指標，研究者設計了「學校組織價值問卷」（如上所述，因問卷的形式可以測量到管理文化的第二層面即「價值」層面以及上一層次的「行為規範」層面，所以這裏把對學校管理文化的調查問卷稱之為「學校組織價值問卷」）。問卷中有53道題目讓教師作答，如「行政人員與教師應當經常交換意見」、「學校應有健全的上下級制度」、「學校應鼓勵教師的專業發展」等等。對於這53個選題，通過讓教師選擇「完全不同意」、「不同意」、「略不同意」、「略同意」、「同意」、「完全同意」等選項，研究獲得了關於學校管理價值的若干統計資料。

二、參與調查的學校

研究者在上海市隨機抽取21所中學（民辦初中7所，公辦初中5所；民辦高中4所，公辦高中5所），發放調查問卷，瞭解這些學校的管理文化現狀。每所學校內參與調查的教師人數在30人左右（見表一和表二）。

表一 參與調查的初中學校數目及教師人數

	公辦學校	民辦學校	所有初中學校
初中學校數目	5	7	12
初中教師人數	166	233	399
平均教師人數	33.2	33.3	33.3

表二 參與調查的高中學校數目及教師人數

	公辦學校	民辦學校	所有高中學校
高中學校數目	5	4	9
高中教師人數	170	110	280
平均教師人數	34.0	27.5	31.1

研究者對所使用問卷的信度進行了檢驗，結果如表三所示：

表三 上海市中學問卷調查的信度分析

維度	題數	平均值	標準差	信度係數
學校組織價值(學校現況)				
行政正規化	5	4.71	0.67	0.68
科層控制	5	4.56	0.74	0.71
參與協作	7	4.62	0.84	0.88
團隊精神	6	4.74	0.80	0.85
目標取向	6	4.93	0.74	0.87
溝通與認同	10	4.71	0.77	0.90
專業取向	7	4.91	0.70	0.84
教師自主	7	4.46	0.78	0.82

根據統計學原理，在應用統計中，信度係數大於0.7即可以被認為是可信的。從上表可知，本次問卷所涉及的諸項變數的信度係數（內部一致性程度）基本上都大於0.7，所以，可以認為本次問卷是可信的。

在問卷調查的基礎上，根據問卷調查的統計結果，研究者分別選取學校管理價值指標得分相對比較高的兩所民辦初中和兩所公辦高中，以及學校管理價值指標得分相對比較低的兩所公辦初中和一所民辦高中作為深入考察的對象。對於這7所管理文化比較獨特的學校，研究者深入學校內部，通過訪談學校的校長（共7位）、中層領導（共14位）和基層教師（共25位），參加學校組織的研討會、觀課、觀察教師和學生的學校生活等等，深入瞭解學校管理文化的內在機制和動因，以此揭示問卷調查所不能反映的學校管理背後的深層次原因和假設（basic assumptions）。本研究對這些質化訪談的錄音進行了逐字逐句轉錄。

調查發現

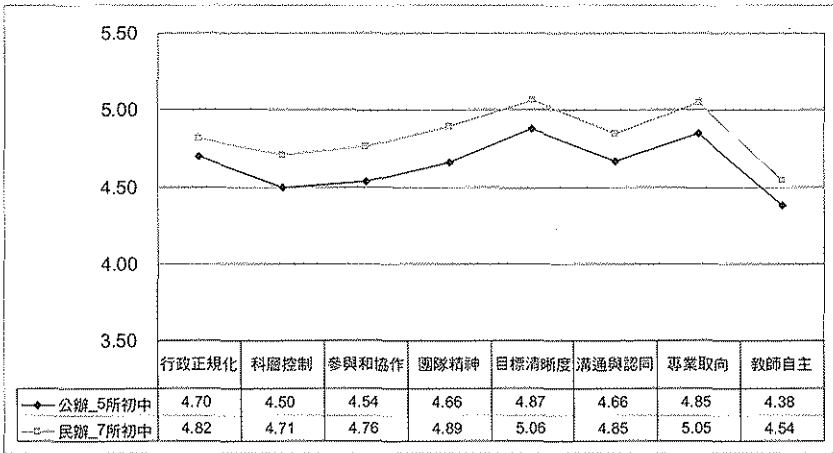
對於上海市民辦中學和公辦中學的組織價值以及教師的學校生活狀態，本研究的問卷調查有如下發現：

一、民辦初中與公辦初中「學校組織價值」比較

就目前學校內所推行的管理價值（行政正規化、科層控制、參與和協作、團隊精神、目標清晰度、溝通與認同、專業取向以及教師自主）而言，調查發現，在初中階段，民辦學校的教師對其所在學校管理價值各方面指標所賦予的分值要高於公辦學校教師對其學校管理價值各指標所賦予的分值（見圖二）。換句話說，從教師的角度來看，在民辦學校內，學校的行政管理更加正規，科層控制表現得比較明顯，教師參與學校管理的機會更多，教師的團隊精神更強，學校的目標比較清晰，教師之間的溝通比較多，教師專業性和自主權比較高。

經差異顯著性檢驗，除「行政正規化」指標外，兩種類別學校的教師對其他七項學校管理價值的指標所賦予的分值在0.05的水準上存在顯著差異（見表四）。所以，我們大致可以得出以下結論：在本研究的樣本學校內，從教師的角度來體驗學校上述幾方

圖二 上海市民辦初中與公辦初中「學校組織價值」的比較



表四 上海市民辦初中與公辦初中「學校組織價值」的比較及差異顯著性檢驗結果

維度	公辦學校		民辦學校		t 檢定	顯著性 (雙尾)
	平均值	標準差	平均值	標準差		
學校組織價值						
行政正規化	4.70	0.64	4.82	0.63	-1.80	0.072
科層控制	4.50	0.70	4.71	0.69	-2.98	0.003*
參與協作	4.54	0.85	4.76	0.76	-2.72	0.007*
團隊精神	4.66	0.79	4.89	0.74	-2.99	0.003*
目標取向	4.87	0.77	5.06	0.64	-2.63	0.009*
溝通與認同	4.66	0.79	4.85	0.67	-2.49	0.013*
專業取向	4.85	0.67	5.05	0.61	-3.14	0.002*
教師自主	4.38	0.82	4.54	0.75	-2.06	0.040*

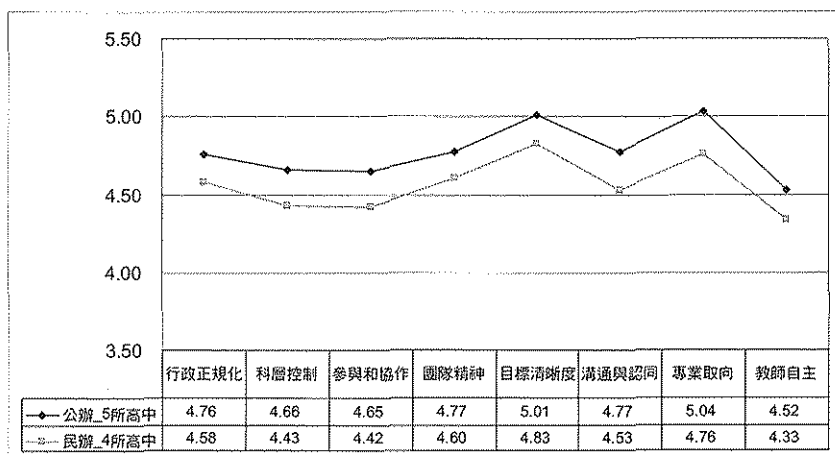
註：* 在水準0.05上的平均值差異顯著；教師人數 = 399

面管理價值，民辦初中推行上述幾項管理價值的力度要強於公辦初中。

二、民辦高中與公辦高中「學校組織價值」的比較

對學校組織價值的調查結果顯示，在高中階段內，民辦學校與公辦學校的表現，與初中階段內民辦學校與公辦學校的表現恰恰相反。在高中階段，公辦學校的教師對學校組織價值各項指標所賦予的分值要高於民辦學校教師所賦予的分值（如圖三所示）。也即是說，

圖三 上海市民辦高中與公辦高中「學校組織價值」的比較



表五 上海市民辦高中與公辦高中「學校組織價值」的比較及差異顯著性檢驗結果

維度	公辦學校		民辦學校		t 檢定	顯著性 (雙尾)
	平均值	標準差	平均值	標準差		
學校組織價值 (學校現況)						
行政正規化	4.76	0.70	4.58	0.72	2.04	0.042*
科層控制	4.66	0.73	4.43	0.82	2.37	0.018*
參與協作	4.65	0.89	4.42	0.93	2.03	0.044*
團隊精神	4.77	0.82	4.60	0.92	1.60	0.112
目標取向	5.01	0.74	4.83	0.78	1.92	0.056
溝通與認同	4.77	0.82	4.53	0.85	2.38	0.018*
專業取向	5.04	0.69	4.76	0.81	3.00	0.003*
教師自主	4.52	0.81	4.33	0.84	1.87	0.063

註：* 在水準0.05上的平均值差異顯著；教師人數 = 280

在高中階段，從教師的角度來看，在公辦學校內，學校的行政管理更加正規，科層控制表現得比較明顯，教師參與學校管理的機會更多，教師的團隊精神更強，學校的目標更清晰，教師之間的溝通比較多，教師專業性和自主權較高。

經差異顯著性檢驗，除「團隊精神」和「目標取向」兩項指標外，兩種類別學校的教師對其餘六項管理指標所賦予的分值在0.05的水準上存在顯著差異（見表五）。至此，我們可以說，在本研究的樣本學校內，對於學校管理價值的其他六項指標即「行政正規化」、

「科層控制」、「參與協作」、「溝通與認同」、「專業取向」以及「教師自主」，公辦高中的教師認為學校推行這些管理價值的力度要強於民辦高中。

基於上述調查數據，我們基本上可以得出這樣的結論：在上海，初中階段內，民辦初中推行管理價值的力度要強於公辦初中；高中階段內，公辦高中推行管理價值的力度要強於民辦高中。這裏簡述為：初中階段內，民辦學校的管理文化比公辦學校更加強勢；高中階段內，公辦學校的管理文化比民辦學校更加強勢。

分析與討論

為深入考察上述民辦學校和公辦學校管理文化差異的原因以及更具體的表現，如前所言，在統計結果的基礎上，研究者選取了兩所管理文化比較強勢的民辦初中和兩所比較薄弱的公辦初中，兩所管理文化比較強勢的公辦高中以及一所管理文化比較薄弱的民辦高中，進行個案研究。深入考察的結果表明：民辦學校以及公辦學校管理文化的差異與學校內外部的管理體制、學校的招生體制、學校原有的管理文化以及學校的生存條件都有一定關係，然而，造成上述現狀最直接的原因則是上海歷史上幾次重點中學的改革，下面予以詳述。

一、上海重點中學改革背景

為了提高人才培養的效率，在人才緊缺的新中國成立初期和改革開放初期，全國各地包括上海的教育行政部門扶持和培養了一批重點中（小）學。截至1996年，上海市區重點中學有76所，而當時整個上海中學的總數是746所，重點中學佔1/10左右（王厥軒，2000）。在當時，這些重點中學對於推動一般中學的發展、引領本地區開展教育和教學研究活動等起到了示範和實驗作用。與此同時，這些重點中學的存在也衍生出一系列負面效應，諸如：為了考入重點中學，過度加重了兒童的學業負擔，影響他們身心的健康發展；重點中學

的存在加劇了基礎教育尤其是義務教育階段的不平等現象等等。有鑒於此，從1996年始，上海教育界展開了一場影響廣泛的「重點中學存廢」之爭：一批學者認為，重點中學在普通中學中應繼續發揮「領頭羊」作用，應當繼續辦好重點中學（王厥軒，2000；方勳臣，2000；傅祿建，2000）；另有一批學者認為，鑒於重點中學所衍生的各種問題以及設立重點中學的社會條件已經發生變化，應當儘早取締重點中學（張華，2000；鄧志偉，2000；鍾啟泉，2000a，2000b，2000c）。後一種觀點在討論中逐步取得多數教育界人士的認可，從1997年開始，上海開始實施取消初中階段重點學校的改革措施。

二、初中階段公辦學校薄弱、民辦學校「重點」的原由

從1997年開始，為加強薄弱初中建設、體現教育公平的原則以及減輕小學生學習過重的負擔，上海市開始進行中學階段的改革，即初中階段取消重點學校，含有初中的重點中學要實行初、高中「脫鉤」，即初中階段從重點中學內脫離出來，要和其他的公辦普通初中一樣；招生方面實行就近入學的原則。該政策使得所有的公辦初中處於同一個起跑線上。該項改革的一個出發點就是實施教育機會的公平，辦好每一所初中。希望通過平均、正態地分配生源，改善薄弱初中的生源質量，旨在辦好每一所初中。追求教育機會公平的改革初衷是可以理解的，但是，此次改革就等於人為地把原來的「重點」初中拉向普通。由於收入過低以及晉升機會有限，初中內優秀的教師紛紛流向重點高中或其他類型的學校。這次改革所造成的一個結果便是，原來的重點高中繼續走向重點，而重點初中日益走向「普通」、直至薄弱。其直接的表現便是：公辦初中經費短缺，師資困難和生源逐漸流失。

另一方面，1997年的招生政策規定，小學升初中取消考試，實行就近入學，如果家長對就近的初中不滿意，則可以選擇民辦中學（含轉制學校），即所謂的「要擇校找民校」。這樣，許多優秀的學生及家長因為不滿意附近公辦初中的教育質量，便選擇了民辦初中。可以說，「就近入學」以及「要擇校找民校」的政策不但沒有為公辦初

中提供一個全面提高生源質量的機會，反而使得公辦初中承擔起了接納附近困難學生的義務。這就人為地將民辦初中(含轉制初中)變成變相的「重點」，為民辦初中的發展提供了良好的契機。優質生源逐漸從公辦初中轉向了民辦初中。所以，有學者認為，「在這個過程中，上海民辦初中的發展更似一次初中優質教育資源的轉移」(吳國平，2005，頁113)。這也從而使得公辦初中愈來愈走向薄弱、民辦初中愈來愈走向強大。其後果是：「民辦初中加強了、發展了，而公辦初中更困難了」(吳國平，2005，頁111)。一位小學校長感歎道：「原來小學升初中看重點率，現在小學升初中看民辦率」(轉引自吳國平，2005，頁109)。在這樣的背景下，便出現了公辦初中優秀師資和生源的流失現象。在這樣的大環境中，公辦初中教師對學校生活的感受不及民辦初中教師的感受好便是理所當然的事情。

筆者的調查發現，除優質的生源、師資以及充足的教育經費外，民辦初中在管理文化方面還具有下述幾項優勢：

第一，人本取向的管理風格。在民辦學校，由於教師的人事檔案不在學校(需要說明的是，在大陸，人事檔案是阻止教師流動的一個主要因素。舉例而言，如果教師想離開學校，而學校要扣留住教師的人事檔案不放，那麼教師很難離開該校。因為人事檔案決定著教師的切身利益。)相對而言，民辦學校教師的流動更加頻繁。為了讓優秀教師留在學校，民辦學校的領導者就要盡可能地滿足教師的需要，採取更為人性化的管理方式。如一位民辦學校的校長所言：

在我們學校，沒有任何關卡(指教師的人事檔案)可以阻止教師離開學校。為了學校的生存與發展，我們就要想方設法讓教師留下來，千方百計讓教師留下來，這就需要校長做很多工作，做到事業留人、情感留人。我們也確實做了很多細微的工作來善待我們的老師，來感動我們的老師，讓他們愉快、開心地在學校工作。

對於學校人性化的管理風格，該校的教師深表贊同，如一位教師寫下《一所學校的細微之美》的文章表達對該校的欣賞和感激之

情（朱芳芳，2006）。另一位老師也談道：

這裏好像最主要的就是人際關係比較和諧，這是很隱性的，不知道為什麼會這樣，或許是歷史性傳承……這是一個良性的向上的迴圈。進來以後，你就圍著這個漩渦在走。

第二，民辦學校的管理者和教師具有更強的敬業精神。民辦學校的管理者時刻不忘學校的發展，他們能夠根據學校的實際需要和現實情況把握有利於學校發展的機會，以達到促進學校發展的目的。當研究者去一所民辦初中訪談校長時，從校長那裏得知，學校週六有一個全校教師研討會，主題是關於「如何上好一堂課」。我們向校長反映想參加該研討會，以便更深入地觀察該校的管理文化和教師生活。校長首先欣然答應我們的要求，緊接著提出：「學校可否邀請您在我們的研討會上做大會發言？」我們的研究者當然答應該請求。研討會中，這名來自香港的教授介紹了香港學校對一堂好課的認識和做法，並和該校的教師進行了很好的交流與溝通。這從一個側面反映出，民辦學校的管理者善於從學校發展的角度去發現機會和把握機會。

民辦學校的教師沒有「鐵飯碗」的意識，所以，如果教師要想繼續留在該校並有所發展，只有依靠自己的辛苦努力。如一所民辦學校的老師談道：

這個學校的老師，非常非常的敬業。儘管學校規定不坐班，但好多老師，早晨很早到，晚上很晚回家……有的年輕老師剛剛來時，可能稍微有點懶散，但是進入了這個環境以後，他就不知不覺地自我約束。

可以說，正是上述初中階段取消「重點」的改革政策，拓展了民辦初中的發展空間，使民辦初中擁有了優質的生源、師資和充足的教育經費，再加上其人本取向的管理風格，所有這些造就了初中階段內民辦學校的辦學實力總體上強於公辦中學，民辦學校的管理文化總體上也更加強勢，更加有利於學校的健康發展。

此外，就上述幾個研究個案而言，參照Schein關於文化的幾個基本假設（Schein, 1992, pp. 123-143），從上述校長的闡述中可以看出，在上海民辦初中這樣的組織內，領導者傾向於把教職員工看作「自我實現的個體」，教職員工不但需要滿足自身的經濟利益，他們更注重高層次需求的實現；在管理中，學校的領導者既從物質也從精神方面來感動和激勵教職員工，領導者與成員之間的權力距離相對比較小；和教師的談話則表明，相對於個人主義，學校成員之間更多是以共同體的規範來要求個人的行為，個人也願意為了集體的利益、為了營造和諧的人文環境，而進行自我調適和自我犧牲。

三、高中階段公辦學校「重點」、民辦學校薄弱的原由

如前所言，在中國，辦重點中學（既有初中，也有高中）可以追溯到建國初期；「文革」期間中斷；改革開放初期又恢復。自1997年上海實行重點中學初、高中「脫鉤」以後，初中階段被人為地拉向「普通」。這樣，原來的重點中學便演變為重點高級中學。這些重點高級中學在硬體資源和軟體資源方面繼續享有原來的優惠條件。最近幾年，上海市不再沿用「重點高中」的稱呼，取而代之的是市級以及區級的「實驗性、示範性高中」。但這些「實驗性、示範性高中」也幾乎是原來重點高中的翻版。他們彙集了全市、甚至是全國最優秀的師資和學生，有著充足的辦學經費和一流的教學設施，形成了獨特的管理風格和辦學風格。教師的收入要高於一般學校的收入，教師晉升的機會也遠遠多於其他學校（參看吳國平，2005，頁105）。在這樣的學校裏，教師對學校管理文化的認可度比較高以及教師對學校生活的感受比較好也就不足為奇。儘管上海這幾年也在大力發展民辦高中，但是由於歷史形成的公辦重點高中的強大優勢，使得民辦高中的發展空間很小，甚至舉步維艱。

研究者在一所民辦完中（即包括初中和高中）調查時發現，該校的初中部是上海市有名的優秀學校之一，公認為「重點」學校，儘管學費很高（每學期4,500元人民幣，公辦的初中免收學費），很多小學畢業生畢業時，會爭相選擇此校；但是相對於其他的「重點」

高中，該校高中部的實力顯得比較薄弱，很多本校的優秀初中畢業生都紛紛考到了其他的高中學校。研究者曾建議該校的校長，要想辦法大力發展本校的高中部，爭取也達到初中部的優勢，該校的校長以及另外一名對上海的中學非常熟悉的退休教師都說道：「**這個很難**」。在其他學校調查時，教師和校長們也都反映：「**重點高中的形成是歷史造成的**」、「**這裏面（重點高中的形成）有著歷史的原因**」、「**現存的幾所重點高中（指公辦）太強大了，民辦的很難會超過他們**」。

上述的歷史原因以及教師和校長的這些感受都反映了高中階段內，公辦「**重點**」高中的強盛和民辦高中艱難的生存現狀。而且，幾位民辦高中領導者的感言似乎表明，面對歷史上形成的公辦高中的「**重點**」和強勢現象，他們更多的是「**認同**」（being orientation）（Schein, 1992, p. 128），即對「**公辦高中『重點』、民辦高中『薄弱』**」現狀的認同和適應，學校管理措施和政策的出台都是在這個前提下進行，欠缺積極努力改變該現狀（doing orientation）的動向。這對改變當前民辦高中的現狀是不利的。

結語

從上述考察可知，在上海，整體而言，初中階段內民辦學校的辦學實力要強於公辦學校；而在高中階段，公辦學校的辦學實力要強於民辦學校。學校管理文化是學校綜合實力的一個反映，上述問卷調查的結論和深入考察的發現具有一致性。這表明學校的管理文化與學校的整體辦學水準有著密切關係。Cheng於1993年的一項關於學校組織文化與組織效能關係的研究也得出了類似的結論：即學校組織文化與組織的效能具有顯著相關，強勢學校組織文化一般都被視為有較高的效能，如較高的生產力和較強的適應力等，兩者的相關係數為0.74（Cheng, 1993）。

造成上海初中和高中階段內，民辦學校和公辦學校管理文化差異的原因有多種，而最直接的原因是歷史上幾次「**重點中學改革**」。

其中，1997年的「重點中學」改革的出發點是為了辦好所有的初中，實現教育機會的均等。現實中，此次改革造成的一個結果是，公辦初中失去了原來發展的優勢，逐漸走向薄弱，而民辦學校趁機崛起，成為事實上的「重點」；而在高中階段，長期以來公辦重點高級中學（現在演變為「實驗性、示範性高級中學」）具有的生源、師資以及經費方面的巨大優勢使得民辦高中發展的空間甚小。所有這些造成了上海中學階段管理文化的現狀，即初中階段內，民辦學校比公辦學校具有更強勢的學校管理文化；而在高中階段，公辦學校比民辦學校具有更強勢的學校管理文化。

鑒於上述上海市高中、初中兩個階段內民辦學校和公辦學校管理文化的形成，以及學校辦學質量的高低更多的受制於「重點中學改革」這一教育政策的因素，那麼，從改革和調整教育政策的角度出發，以提升民辦高中和公辦初中這兩類相對弱勢學校的發展，則具有重要的現實意義。在本研究的範圍內，為改善民辦高中和公辦初中的學校管理文化以及辦學質量，從教育政策的角度而言，筆者有下述幾點建議。

首先從理念上而言，為提升整個上海中學教育質量，應當是「拔尖保底」，而不是「削峰填谷」。為此，需要達到以下三點：首先，對於發展相對比較好的民辦初中以及公辦高中，要繼續發揚教育政策以及學校內部的辦學優勢，確保其辦學質量不斷提升；其次，為提升民辦高中的辦學質量，教育行政部門須提供更多的資源支持，如辦學經費、學校設施設備以及師資水準的提升等，讓民辦高中有更高的平台去發展、去和公辦高中競爭；再者，對於公辦初中，在當前的情況下，如果要使這類學校有能力和民辦初中去競爭和共同發展，除了要進一步增加對這類學校的硬體支援之外，還需要提供給公辦初中更多的自由，讓其有多一點選擇學生的權力，使得公辦初中和民辦初中之間具有比較公平的競爭環境，「接納附近困難學生的義務」不再僅僅是公辦初中這類學校的負擔。只有如此，公辦初中辦學質量的提升才有希望。

此外，需要注意的是，在改善學校管理文化的過程中，學校的

領導者發揮著重要作用。學校組織文化的研究者Reeves也說道：「改善一所學校須始於改善該校文化，而改善學校文化須從學校領導者開始做起」（Reeves, 2006/2007）。本研究願意以該學者提出的「改善學校文化的四個關鍵點」作為本文的結束，但願對學校管理者有所啟示。

1. 分辨出要改變什麼和不要改變什麼。聰明的學校領導者在改善一所學校時，並不是變革學校的方方面面，他需要辨別出哪些東西不需要改革；
2. 認識到行動的重要性，僅有語言是不夠的；
3. 手段需恰當。領導者需根據實際情景選擇合適的變革手段，如通過學校的各種儀式和傳統，通過獎懲，通過各種培訓和會議，通過評價手段，通過樹立榜樣以及樹立願景等，來改善學校文化；
4. 願意做「不起眼的小事情」，通過做一些細小、甚至不為人所重視的具體事情，讓學校的教職員工感到領導者的用心何在。

鳴謝

筆者感謝中國香港特別行政區研究資助局對這研究項目的資助(項目編號：CUHK4616/05H)。

參考文獻

- 王厥軒(2000)。〈重點中學還是應當辦好〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁324-329)。北京：教育科學出版社。
- 方勳臣(2000)。〈重點中學可以休嗎？〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁318-323)。北京：教育科學出版社。
- 朱芳芳(2006)。《一所學校的細微之美》。2007年04月19日擷取自網頁 <http://article.hongxiu.com/a/2006-6-26/1315436.shtml>
- 吳國平(2005)。〈上海市公辦初中辦學狀況的政策分析〉。載袁振國(主編)，

- 《中國教育政策評論》(頁104–118)，北京：教育科學出版社。
- 張華(2000)。〈「重點學校」的消亡與「特色學校」的回歸〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁363–368)。北京：教育科學出版社。
- 傅祿建(2000)。〈應當辦好重點中學〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁313–317)。北京：教育科學出版社。
- 鄧志偉(2000)。〈重點校政策的病理剖析〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁354–358)。北京：教育科學出版社。
- 鍾啟泉(2000a)。〈「重點校」政策可以休矣〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁334–339)。北京：教育科學出版社。
- 鍾啟泉(2000b)。〈再論「重點校」政策可以休矣〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁340–346)。北京：教育科學出版社。
- 鍾啟泉(2000c)。〈三論「重點校」政策可以休矣〉。載鍾啟泉、金正揚、吳國平(主編)，《解讀中國教育》(頁347–353)。北京：教育科學出版社。
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85–110.
- Cheng, Y. C. (2000). Cultural factors in educational effectiveness: Comparative and cross-cultural research framework. *School Leadership and Management*, 20(2), 207–225.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Developing comparative and international educational leadership and management: A cross-cultural model. *School Leadership and Management*, 20(2), 143–160.
- Erickson, F. (1987). Concepts of school culture: An overview. *Educational Administration Quarterly*, 23(4), 11–24.
- Flores, M. A. (2004). The impact of school culture and leadership on new teachers' learning in the workplace. *International Journal of Leadership in Education*, 7(4), 297–318.
- Goldring, L. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32(2), 32–35.
- Johnston, J. H. (1987). Values, culture, and the effective school. *NASSP Bulletin*, 71(497), 79–88.
- Pang, N. S. K. (1996). School values and teachers' feelings: A LISREL model. *Journal of Educational Administration*, 34(2), 64–83.

- Pang, N. S. K. (1998a). The binding forces that hold school organizations together. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 314–333.
- Pang, N. S. K. (1998b). Managerial practices in Hong Kong primary schools. *Journal of Basic Education*, 8(1), 21–42.
- Pang, N. S. K. (1998c). Organizational values and cultures of secondary schools in Hong Kong. *Canadian and International Education*, 27(2), 59–84.
- Reeves, D. (2006/2007). How do you change school culture? *Educational Leadership*, 64(4), 92–94.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, A., Prestage, S., & Bedward, J. (2001). Individualism to collaboration: The significance of teacher culture to the induction of newly qualified teachers. *Journal of Education for Teaching*, 27(3), 253–267.

A Comparative Research of Managerial Cultures of Private and Public Secondary Schools in Shanghai

Nicholas Sun-keung Pang and Aili Tian

Abstract

Organizational culture plays an important role in quality of school management and teaching activities. The researchers compared the managerial cultures between the private and public secondary schools in Shanghai. A questionnaire, the School Values Inventory (SVI), was used to survey twenty one secondary schools randomly selected in Shanghai. Based on the quantitative results, seven schools characterized with distinctive managerial cultures were examined as case studies. The researchers explored the deeper assumptions that have shaped the schools' managerial cultures. Findings show that the differences in the schools' managerial cultures have related to the complicated historical traditions, conditions for survival, and the recent development of the educational system in Shanghai. Suggestions and recommendations on further improvement of school management in Shanghai are provided at the end of this paper.