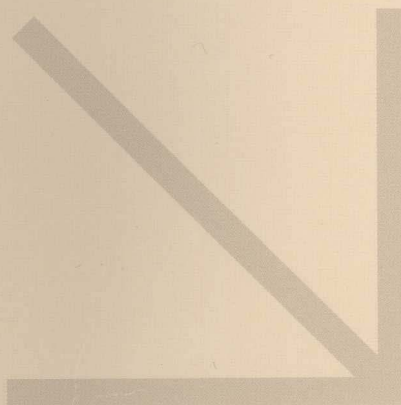


李学红◎主编

现代学校制度建设的 实践与研究



华东师范大学出版社

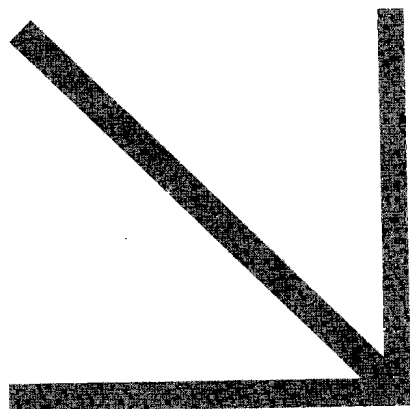


迈入新世纪以来，现代学校制度建设的实践与研究已经成为教育改革发展的题中之义，“建立现代学校制度”这一命题，对推动学校的改革与发展，建立治理结构完善的新型学校，有着深远的意义。现代学校制度为什么要建立，怎样建立，对学校的发展会产生什么样的影响，日益引起教育同仁的关心和思考，现代学校制度建设的探索和研究正渐入佳境。

李学红◎主编

现代学校制度建设的 实践与研究

 华东师范大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

现代学校制度建设的实践与研究/李学红主编. —上海:
华东师范大学出版社, 2008

ISBN 978-7-5617-6295-0

I. 现… II. 李… III. 学校管理-管理制度-研究
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 116699 号

现代学校制度建设的实践与研究

主 编 李学红
责任编辑 彭呈军
审读编辑 李小娜
责任校对 孙如依
装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电话总机 021-62450163 转各部门 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537(兼传真)
门市(邮购)电话 021-62869887
门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 上海华成印刷装帧有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 21.25
字 数 351 千字
版 次 2008 年 9 月第 1 版
印 次 2008 年 9 月第 1 次
印 数 3100
书 号 ISBN 978-7-5617-6295-0/G·3656
定 价 38.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

编 委

(按姓氏笔画为序)

丁向荣	王 立	王惠琴	毛彩萍	冯 迪	刘友霞
纪长有	朱乃楣	吴登忠	李学红	李金勇	张莹晶
张 平	吴庆琳	陈 进	陈 苗	陆桂英	姜培民
赵 燕	黄敏华	鲍银生	潘久武	潘阿芳	

前言

迈入新世纪以来,有关现代学校制度建设的实践与研究日渐成为教育改革发展的题中之义。

对于现代学校制度,教育学术界似乎还没有一个标准的定义,不同的专家学者有不同的说法。但有一点已经成为共识,那就是现代学校制度建设对于规范政府、学校、社会三者关系及行为,对于提升学校的管理水平和办学绩效,对于推进基础教育的现代化都具有十分重要的价值和意义。因此,2003年,国家教育部明确提出了加强“基础教育现代学校制度的理论与实践研究”的要求。我们在近几年的年度工作要点和在《普陀区教育事业发展“十一五”规划》中,也将现代学校制度建设列为办普陀人民满意教育的主要任务和优先发展的项目之一。

基于这样的背景,2005年,我们启动了“普陀区现代学校制度建设若干方面的实践与研究”这一课题。课题由区教育学院牵头,得到全系统各级各类学校干部教师的广泛参与。结合本系统实际,经过反复研讨定向,我们确定了“科学制度”、“民主管理”和“开放校园”三大研究领域,进行了有目标、有组织、有策略、有步骤的行动研究,并且在华东师范大学冯大鸣、魏志春等教授的精心指导下,取得了一些阶段性成果。2007年10月,经教育专家论证,该课题顺利结题。收录在这本专辑中的文章,就是课题组全体成员两年来孜孜不倦、探索钻研的收获,凝聚着大家的智慧和心血。在专辑即将付梓之际,谨向所有参与课题研究的同仁致以诚挚的问候和祝贺,同时也向长期以来一直关心、支持普陀教育的专家学者表示衷心的感谢!

由于受到时间、研究水平等诸多因素的影响与制约,我们的研究成果还是有限的,在“研与行”、“逻辑性”、“结构化”、“机制化”等方面,可能还存在一些不足,敬请

有识之士多加批评和指教。关于现代学校制度建设的实践和研究方兴未艾,希望这本集子的编印能够起到抛砖引玉的作用,能够或多或少给同行们一些有益的启发和借鉴,能够为现代学校制度的建设添砖加瓦;更希望我区广大教育工作者、尤其是校(园)长,能够充分认识加强现代学校制度建设的重要性和紧迫性,静下心来,立足校情,积极探究,努力实践,扎实推进现代学校制度建设,使之真正成为加快学校乃至普陀教育现代化进程的助推器和有力保障。

上海市普陀区教育局局长 李学红
2008年4月

目录

前言 / 001

科学制度篇

1. “普陀区现代学校制度建设若干方面的实践与研究”课题报告 / 003
2. 推进体制机制创新 建立学校科学制度 / 014
3. 组织变革 促进学校主动和谐发展 / 022
4. 学校主动和谐发展的三维组织结构 / 028
5. 学校后勤从管理走向服务 / 033
6. 现代学校制度的机制架构探索 / 037
7. 构建现代学校教育质量保证体系 / 047
8. 学校中层干部执行力刍议 / 057
9. 打造学习型团队 走向现代学校制度 / 064
10. 学习型团队有效行动方式的探索 / 073
11. 扁平化交叉式学校管理结构的研究 / 079
12. 推进管理结构改革 破解教学衔接难题 / 090
13. 围绕学校德育目标 发展学生学习品质的研究 / 092
14. 构建学校德育目标体系的思考 / 100
15. 提高师生对话质量 提升学生学习品质 / 105

16. 创建“一日巡检制”导控学校教学质量 / 112
17. 构建“过程、导向、多环节”的教学质量导控制度 / 122
18. 学校“一日巡检制”初探 / 128
19. 教师自主发展与高质量教学的行动研究 / 131
20. 发展性教师评价与现行教师评价制度的比较 / 141
21. 发展性评价 助我专业发展 / 148
22. 发展性教师评价在中学教育中的应用 / 155
23. 发展性课堂评价 促教师专业成长 / 167
24. 系统思考 整合资源 构建现代学校组织文化 / 171
25. 小学“人文化”管理机制的建构研究 / 184
26. 唤起教师发展的内在动力 / 191
27. 建设自主研究的教研团队 / 197
28. 完善学校内部干部任用与培养机制 / 204

民主管理篇

29. 坚持以校为本 实施民主管理 / 209
30. 基层党政干部权力制约和监督的现状调查与分析 / 218
31. 加强优化教代会工作 推进现代学校制度 / 226
32. 发挥教代会中心组在推进学校民主管理中的积极作用 / 230
33. 规范教代会运作方式 推进学校民主建设 / 235
34. 从三个维度构建学院民主管理体系 / 241
35. 构建民主决策程序 推进科学民主决策 / 247
36. 关于学校民主管理状况的调查报告 / 254

开放校园篇

37. 家校合作互动 建设开放校园 / 265
38. 现代学校制度中家校合作模式的研究 / 276
39. 建立学校“家长议事会”制度的思考与实践 / 287
40. 家校合作 促进“两纲”教育 / 291

- 41. 学校与家庭联动机制的研究 / 295
- 42. “家长一日校长制”初探 / 303
- 43. 家庭教育指导活动带来的启迪 / 307
- 44. 立足社区实施学校家庭教育 / 310
- 45. 家园合作互动“循环操作模型”的探究 / 315
- 46. 幼儿小班主题活动背景下的家园互动 / 324
- 47. 指导家长做好幼儿入学准备 / 327

科学制度篇

1. “普陀区现代学校制度建设若干方面的 实践与研究”课题报告

一、课题研究背景、意义

为了深入贯彻《国务院关于基础教育改革与发展的决定》，2003 年全国基础教育工作会议提出“要探索建立现代中小学管理制度，建立以政府为主，社会各界共同参与的学校发展、管理与监督机制，鼓励社区、家长参与的学校管理，形成社区积极支持基础教育改革和发展、积极参与学校管理与监督的模式。”对此，教育部明确要求通过“基础教育现代学校制度的理论与实践研究”，探索我国基础教育现代学校制度建设的思路和途径，并要在理论研究的基础上，突出实践研究和政策研究。

普陀区在 2005 年教育工作会议上全面总结了“十五”以来普陀教育改革与发展的成绩与经验，并提出了新的目标与要求。在新时期要按照科学发展观的要求，进一步落实教育优先发展的战略地位，大力加强优质教育资源的建设。以现代学校制度建设为抓手，明确学校的功能与定位、完善学校法人制度、总结提升学校的办学效益、理顺政府与学校的关系、改善办学环境、提升学校管理水平、促进学校自主发展，探索一条具有普陀特色的教育发展之路，全面推进普陀教育现代化进程，办普陀人民满意的教育。

开展现代学校制度研究和实验，对全面推进教育创新，特别是教育制度创新，进一步调动全社会参与和发展基础教育事业，推进学校管理的民主化、法制化和科学化，尽快形成比较完善的现代国民教育体系和加速建设学习型社会等多方面都具有重大的理论意义和实践意义。为此，我们在上海市普陀区的基础教育阶段实施现代学校制度的实践研究，目的在于积极实践普陀区区委、区政府提出的推进教

育现代化的目标,也为现代学校制度建设这一全国性的课题的探讨与研究添砖加瓦。

二、课题核心概念释义

现代学校制度之“现代”有两种释义。一种指比照过去之时代的当今之时代,那么历史长河中任一点皆可为“现代”。此种理解在现代学校制度建设问题中强调的是历史时代背景对学校制度的影响、学校制度与时代背景的契合。一种特指十八世纪六十年代以来由社会化大生产所带来的政治经济文化变迁所形成的社会风貌,这种理解在现代学校制度建设问题中多数强调社会经济、科技因素对学校制度的影响。

“学校制度”又称“学校教育制度”,有狭义和广义之分。狭义指的是一个国家的各级各类学校的体系方面的规则,简称“学制”。它规定了各级各类学校的性质、任务、入学条件、学习年限以及它们之间的衔接和关系;广义指的是为了指导和约束学校的行为和与学校有关的组织、机构、人员等的行为而制定的教育法律、规章等成文的规则体系,以及学校、学校所在的社区中的组织、人员认可的与学校有关的习惯、道德标准、风俗等未成文的规则体系。广义的“学校制度”包含了狭义的“学校制度”。

“现代学校制度”是一个在实践中内涵不断得到丰富和发展的动态概念。目前理论界有这样一些观点:

其一,特指在知识社会初见端倪和全面建设小康社会的大的社会背景下,能够适应市场经济和建设学习型社会的基本要求,以完善的学校法人制度为基础,以现代教育观念为指导,学校依法自主、民主管理,能够促进学生、教职工、学校、学校所在社区的协调和可持续发展的一套完整的制度体系。

其二,指在知识社会初见端倪和全面建设小康社会的大背景下,能够适应市场经济的基本要求和建设学习型社会的基本要求,以学校法人制度为基础,能够规范政府与学校的新型关系,政校分离,产权与经营管理权分离,由教育管理专家负责日常管理,指导和约束学校可持续发展的一个完整的制度体系。

其三,指符合现代教育基本理念,构建学校法人制度以确立学校的主体地位,以学校组织制度、管理制度和新型政校关系为主要内容的教育制度。其中,以人为本的教育理念是前提,确立学校的法人主体地位是关键。

其四,指一种适应社会大教育和社会主义经济体制、政治体制、科技体制改革的内在要求,以学校法人制度为主体,以有限责任制度为核心,以教育管理专家经营为表征,以学校组织制度和管理制度以及新型的政府关系为主要内容的现代教育制度。其基本特征为产权关系清晰、政校职能分开、法人制度健全、组织管理科学、奋斗目标明确。

本研究中我们这样定义现代学校制度:相对于传统学校制度而言的、符合现代教育基本理念与指向,能适应学校教育现代化和社会主义市场经济体制、政治体制改革的内在要求;以具有法人主体地位的学校为基点,以有效调节政府、学校、社会三者关系为核心,以促进学生发展及校长、教师专业发展为目标,以新型的政校关系和学校自主发展机制为主要内容,保证素质教育目标实现,促进学生最优发展的“学校制度系统”。

当前,国内关于现代学校制度的诸多讨论,并未在一个共同的平台之上。这些讨论大体可梳理成几个方面:研究政府和学校的关系,其实是双方的权利与责任问题;研究社区、社会与学校;研究学校内部如何治理;研究学校教育的制度体系,甚至涉及到学习者的需求和发展,或者各方面兼而有之。在此基础上,我们进一步进行更深入的实践与研究。

三、课题研究的主要内容

研究之初我们确立三大研究目标:

- (1) 通过转变政府职能,调整管理的布局结构,改变工作作风,从而建立“以学校发展为本”的政府依法管理系统与模式。
- (2) 通过梳理学校内部关系、明确职责分工、完善学校法人制度、建立和完善民主管理体制,建设起“以学生发展为本”的现代学校法人治理结构和学校内部制度。
- (3) 通过加强学校与社区(会)的联系与沟通、开放学校资源、引入灵活的办学机制,逐步建立“社区(会)、家庭与学校”的良性互动机制,形成社会对教育的支持、服务与监督系统。

在这三个目标中,我们细分八项研究内容:

- (1) 坚持教育为现代化建设和为人民服务的根本宗旨,实现政务公开和校务公开的制度化,规范学校的管理。具体、明确地规范政府应承担的义务教育阶

段的责任特别是经济责任,构建起针对政府的完善的、可操作的问责机制和其“不作为”的追究机制,以此努力办让人民满意的教育。

(2) 加强学校作为法人的规章制度建设,规范学校内部各种关系,不断完善学校内部领导体制、管理体制和民主监督机制。通过学校法人资格的确认、完善以及法人治理结构的形成、完善,来逐步建设现代学校法人制度。

(3) 让学校回归社会(社区)——引入“顾客”意识与“公众监督”,让学校真正认识自己的服务对象和服务职能,敦促学校学习在市场中发现需求、谋求支持、整合资源、主动发展。

(4) 改善教学环节,推动素质教育,促进学生充分、全面、多元、终身发展和允许有差异的发展,提高学校效能,来逐步建设课程、教学环节的现代学校制度。

(5) 大力促进校长和教职工的专业发展,通过人事制度改革有力地推动学校的人力资源开发,逐步建设现代学校制度。

(6) 通过公共教育经费拨款标准、途径或方式的改革和对政府的问责、追究制度的建立,来逐步推动现代学校拨款制度、日常财务制度的建设。

(7) 发动学校教职工积极、有效地参与学校管理,或通过发动社区中的组织、学生家长、选民积极有效地参与学校管理,推动学校管理民主化、科学化、法制化。在此过程中,逐步设计出具有现代学校制度某些特征的各种制度。

(8) 通过学校整体形象设计、校园文化建设以及整体推动“学习型学校”建设,有力推动现代学校文化的形成,推动“传统型学校”向“学习型学校”发展来逐步建设相关的制度。

四、课题研究的方法与策略

本课题作为一项实践研究项目,以行动研究作为主要研究方式,在实践中边工作边研究,不断进行经验的总结,规律的探索。在研究的过程中还涉及文献研究、调查研究、准实验研究等研究方式。在课题的研究中使用到问卷法、访谈法、归纳总结法等具体的研究方法和研究技术。

由于本课题比较庞大,涉及到较多的学校和学校人员,关系到诸多的部门,为此我们设立一些行动原则与策略:

行动原则如下:

原则一:坚持理论研究与实践研究工作相统一。

原则二:坚持政府的政策导向行为与基层学校的实际状况、水平和实际承受能力相统一。

原则三:坚持现代学校制度设计的总体性、全面性与基层学校对制度安排的自主性选择及个性化发展相统一。

原则四:坚持现代学校制度的区域性整体推进与分步实施的研究工作策略相统一。

行动策略如下:

(1) 学习与研究并行。由于课题涉及的是新生事物,理论尚未成熟,需要边学习边实践边总结,学习、反思、实践交替进行。

(2) 先易后难,逐步深入。制度改革需要有一个逐步推进的过程,难以一次性解决问题。因而我们先从学校内部制度改革入手,逐步涉及学校与政府、学校与社会关系的调整。

(3) 协调关系,深入指导。协调好总课题、子课题范围与学校子课题之间的关系,使得学校的改革与实践在总课题的指引下进行。总课题与子课题的研究是基于学校的实践之上的研究。

(4) 稳步推进,分阶段探索。课题涉及面广,问题的认识与解决需要一个长期的实践与认识的过程。我们将解析总课题研究任务,计划分3—4个阶段完成全部的研究内容。

五、课题研究成果

本课题在研究的过程中遵循李学红局长提出的要求:“重实际、重研究、重创新”。在“重实际”中了解现代学校有哪些问题,从问题出发,在实际中解决问题,只有这样才能提高研究工作能力和提升研究水平,才能推进实际的意义、推广实际的价值。在实践的过程中“重研究”,只有对理论进行分析与思考,行动才能有深度、有概念、有判断、有逻辑性,要“自圆其说”,构成内在理论体系的支撑。在研究与实践中“重创新”,研究别人没有研究过的,别人没有解决的,研究价值是新的,这样,在创新研究中才能有新思考、新见解。经过两年多的研究与实践,《普陀区现代学校制度建设若干问题的实践与研究》的课题研究,使我们的工作上升到一个新台阶,学校教育在研究中得以发展。

《普陀区现代学校制度建设的实践与研究》总课题的研究是一个探索性的实践

与研究的过程,现代学校制度的实践与研究的领域是多方面的,主要涉及到学校与政府的关系、学校内部的治理结构、学校与社会的关系。我们在讨论与研究中感到难以面面俱到,于是将本课题的题目进行修改,原题目《普陀区现代学校制度建设的实践与研究》,现确定为《普陀区现代学校制度建设若干问题的实践与研究》。将“若干方面”的重点放在学校内部制度的治理结构、学校与家庭的关系上。课题研究内容归为三块,大体上包含制度与规章、组织与管理、文化与家校这三个层面。并进一步明确了课题的内容、范围的主题,即:制定科学制度、实施民主管理、建设开放校园。我们不求齐全,但求有新的创意、新的突破、新的闪光点,希望课题研究能给后人留下更多的启迪与借鉴。我们从以下几个方面对课题取得的成果进行总结:

(一) 变革传统组织制度,营造现代学校文化,推动教育体制变革走向深入

体制的变革是伤筋动骨的大事,尤其在教育领域,体制改革不能影响到学校的正常教学和学生的发展、现代学校制度建设的改革与发展。我们选择从基层、从小处着手,逐步转变学校文化,蓄积改革力量,稳步推进更深层的变革。

1. 变革学校内部组织机构,建构组织新的职能

教育发展、课程改革、学校功能的差异化、学生主体意识的增强等变化迫使学校根据内外发展的变化。学校在这样的教育背景下,学校从改革学校内部管理机构的形式入手,转变观念,拓展功能,提高学校效能。

例如:同济大学第二附属中学根据学校发展需要改革学校内部组织结构,建构扁平管理模式。学校机构重新设置为“两处五部”:政教处、教务处、综合校务部、课程研发部、人力资源部、信息资源部和后勤保障部。课程研发部主要职能是开发体现学校自身特色的学校课程和教学计划,教师、校长、课程专家、学生家长共同参与编制学校课程计划及其实施和评价。人力资源开发部具体负责教职员工的招聘、培训、评价和流动工作,为实现师资队伍动态管理提供政策咨询和事实依据。校务综合部负责对外联络、校内行政协调和事务通报以及教职员工活动的组织安排等。后勤保障部主要承担学校各项工作的后勤保障任务。

学校进一步把管理重心下移到教育教学一线,推进年级组长负责制,逐步实现学校扁平化管理。政教处主要协调各年级组的学生德育工作,承担学校德育规划