



广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华

基础教育

现代学校制度的 实践与思考

胡展航◎主编



中国轻工业出版社



全国百佳图书出版单位

JICHU JIAOYU XIANDAI XUEXIAO ZHIDU DE SHIJIAN YU SIKAO

现代学校制度体现以人为本的思想，是以学校法人制度为基础，以现代教育观念为指导，坚持依法办学、自主管理、民主监督，促进学生、教职员工、学校以及学校所在社区的可持续发展的制度。

广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华

基础教育

现代学校制度的 实践与思考

主编◎胡展航

顾问◎肖建彬 郑炽钦



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

基础教育现代学校制度的实践与思考 / 胡展航主编. —北京:
中国轻工业出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5019-9273-7

I. ①基… II. ①胡… III. ①中小学—学校管理—研
究—中国 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 102443 号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 张乃柬 责任监印: 张可
策划编辑: 刘云辉 封面设计: 郝亚娟 图书策划: 天宏教育
出版发行: 中国轻工业出版社(北京市东长安街 6 号, 邮编 100740)
印 刷: 大厂书文印刷有限公司
经 销: 各地新华书店
版 次: 2013 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
开 本: 710 × 960mm 1/16
印 张: 20
字 数: 328 千字
书 号: ISBN 978-7-5019-9273-7
定 价: 45.00 元

邮购电话: 010 - 65241695 传真: 65128352

发行电话: 010 - 85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

130459Y1X101HBW

目 录

CONTENTS

前 言 基础教育现代学校制度建设的实践探索与展望

第一章 基础教育现代学校制度的人文环境

- 第一节 学校教育必须绽放人性的光芒 / 15
- 第二节 现代学校环境的人文精神 / 18
- 第三节 学校人文环境的建设 / 24
- 第四节 构建学校人文环境评价体系 / 31

第二章 基础教育现代学校制度的文化引领

- 第一节 价值领导:校长的使命与责任 / 35
- 第二节 行政文化牵引学校文化 / 47
- 第三节 学习型学校:现代学校制度的必然选择 / 55

第三章 基础教育现代学校制度的框架设计

- 第一节 寻找学校与政府、社会和谐共振的契合点 / 66
- 第二节 学校的章程建设 / 75
- 第三节 学校的组织设计 / 79
- 第四节 培育具有领导力的教师 / 85

第四章 基础教育现代学校制度的机制创新

- 第一节 学校发展的动力系统建设 / 91
- 第二节 创新学校中层机构设置的实践 / 98
- 第三节 学校创新人才培养机制的思考 / 103

第五章 基础教育现代学校制度的权力制衡

- 第一节 学校的权力及其平衡 / 111
- 第二节 学校监督体系的构建 / 129
- 第三节 岗位问责机制的建立 / 133

第六章 基础教育现代学校制度的民主参与

- 第一节 校本管理:权力分享与权力下放 / 137
- 第二节 科学决策:程序与效率 / 143
- 第三节 民主监督与民主参与 / 150
- 第四节 办学资源的深度开发和有效利用 / 155

第七章 基础教育现代学校制度的开放互动

- 第一节 课程的开放互动 / 162
- 第二节 教学的开放互动 / 171
- 第三节 评价的开放互动 / 182

第八章 基础教育现代学校制度的管理风格

- 第一节 标准化管理 / 196
- 第二节 精细化管理 / 201
- 第三节 民主化管理 / 207
- 第四节 校长领导力的修炼 / 212

第九章 基础教育现代学校的德育制度与实践

- 第一节 现代学校德育体系的特征及其构建 / 217
- 第二节 把人生规划教育纳入德育体系 / 220
- 第三节 德育与心育的相互渗透 / 223
- 第四节 以德育科研推进班主任队伍建设 / 228

第十章 基础教育现代学校的教学制度与实践

- 第一节 教学过程的监控制度 / 233
- 第二节 有效课堂的价值追寻与策略选择 / 240
- 第三节 建设人文课堂,提升人文素养 / 252
- 第四节 尊重差异的教师评价改革 / 264

第十一章 基础教育现代学校的校本教研制度与实践

- 第一节 校本教研与教师专业成长 / 276
- 第二节 构建学校的校本培训体系 / 283
- 第三节 校本课程开发 / 298

第十二章 基础教育现代学校的家校合作制度与实践

- 第一节 家校关系 / 304
- 第二节 家校沟通与合作的路径选择 / 308
- 第三节 学校、家庭、社区三方互动机制的探索 / 311

前言

基础教育现代学校制度建设的 实践探索与展望

我校(广东第二师范学院番禺附属中学)是广东第二师范学院与番禺区精诚合作的结晶。将原番禺区市桥二中改制为学院附中是一种体制创新,也是基于多方面的考量。因此,在合作举办附中的过程中,我校肩负着三大任务:一是在体制改革方面进行探索实验,争取成为体制创新的示范。市桥二中改制为附中后,公办普通高中的性质不变,但在办学体制方面,实行的是合作办学、委托管理的体制,在学校管理体制方面实行理事会领导下的校长负责制,与《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的有关精神是一致的。二是开展现代学校制度建设的探索实验,争取成为现代学校制度建设的示范学校。省教育厅已经批准附中作为现代学校制度建设的改革试点单位,项目也已通过中期检查。通过探索学校与政府的关系、学校与社会的关系以及学校内部关系,寻找到学校、政府和社会和谐共振的契合点,以建立现代基础教育学校的制度框架。三是创新薄弱学校改造模式,积极开展薄弱学校快速优质化的探索 and 实验,把附中建设成为有质量、有特色的普通高中,争取成为薄弱学校改造并快速优质化的示范。2010年10月,在更名改制为师范院校公办附属中学的背景下,我校向广东省教育厅申报了教育综合改革试点项目“基础教育现代学校制度建设的探索与实践”,后被批复立项。两年多来,学院和番禺区教育局为附中的改革发展倾注了大量心血,附中的师生员工也付出了巨大的努力,取得了可喜的成绩,现代学校制度雏形初显,学校发展步入良性循环轨道。

· 1 ·

一、现代学校制度建设的重要性和紧迫性

1. 政策依据

教育部《2003—2007年教育振兴行动计划》明确提出:“深化学校内部管理体制的改革,探索建立现代学校制度。”这是国家级政策文件首次对现代学校

制度概念的认定。该行动计划还指出:“中小学要实行校长负责、党组织发挥政治核心作用,教代会参与管理和监督的制度。积极推进社区、学生及家长对学校管理的参与和监督。遵循从严治教、规范管理的原则,加强学校制度建设,逐步形成‘自我管理、自主发展、自我约束、社会监督’的机制。”

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》明确提出:“我国的现代学校制度要适应中国国情和时代要求,建设依法办学、自我管理、民主监督、社会参与的现代学校制度,构建政府、学校、社会之间的新型关系”。

2. 教育背景

从20世纪90年代以来教育管理体制改革与校长负责制的推行,虽成效显著,但仍然面临着无法回避的体制性障碍,学校教育及管理中的体制性、制度性越位、错位和缺位的现象依然存在。现行的学校制度所支撑的,基本上是第二时代(农业时代)、第三时代(传统工业时代)的教育,基本上是“大批量生产、标准化”的教育,制度障碍已经成为现代学校建设与发展的较大障碍之一。教育管理政校不分,学校的法人地位、主体地位不明确,学校与政府在权利和义务方面界定不清,政府对学校的行政控制过强,学校面向市场自主发展的空间不足,学校的发展缺乏个性,千校一面,平庸而一般化,内部管理制度创新受到限制,制度运行成本太高,社会对学校的监督机制和支持系统严重缺位,家长、社区的知情、参与和选择的机会不多,学校管理决策中的权力化、非制度化、经验化等特征亟待改变。因此,尽快建立与第四时代(知识社会)相协调的、体现现代教育理念的、能够全面激活学校发展潜力、提高学校效能、为学校的科学发展和可持续发展提供系统的制度支撑的现代学校制度,通过制度建设推动学校尽快从传统走向现代、从人治走向法治、从封闭走向开放、从“文化孤岛”走向社区、从立足当前走向可持续发展,已经成为教育发展的必然趋势。

3. 实践价值

探索基础教育现代学校制度建设,是全面推进教育创新尤其是教育制度创新的需要;是进一步解放教育生产力、提高教育资源的利用效率、提高学校效能的需要;是使学校尽快由计划经济体制下的学校转换为社会主义市场经济环境下的学校、繁荣学校文化、推动学校建设“学习型学校”、推动学校可持续发展的需要;是培养充分、全面、多元、终身发展和允许差异发展的各级各类人才的需要。

二、现代学校制度的含义

1. 现代的含义

现代学校制度概念中的“现代”并不具有历史分期意义上的时间含义,现在人们所讨论的“现代学校制度”不是指现代社会开始以来所建立的、现代社会在同一历史起点上的“关于学校的规则体系”,此处的“现代”指的是“好的、先进的、能适应时代需求的”。

2. 现代学校的含义

现代学校指的是反映后工业时代(信息社会、知识社会)的政治、经济、社会、文化特点,具有现代教育特征的学校。

现代学校与传统学校的区别:

	传统学校	现代学校
教育目的	社会本位(人作为工具,接受教育以更好地服务于政治需要和经济需要)	以人为本(关注师生作为人的本体的发展,人接受教育以促进多元化人生与个性化发展)
学校信念	学业成就信念	人类发展信念
学校功能	选拔、淘汰,以考试主导教学(选拔出适合进一步“教育”的学生,淘汰一大批不适合“教育”的学生,为“金字塔型”等级社会结构服务)	助人发展(为学生潜在能量向现实能力转化创造条件,提供服务与帮助)
教育内容	学科中心主义(课程设置与内容编排以满足学科发展与完善为目的,无组合性与低选择性)	学生中心主义(课程设置与内容编排从学生作为一个人的全面发展需要出发,符合不同学生的发展特点,高组合性与高选择性)
教与学的方式	灌输与塑造(以教师为主体,以纸笔为平台,以单向灌输和被动接受为主要方式)	探求与建构(以学生为主体,以纸笔、数码为平台,以学生的主动探求、积极参与和自我建构及教师的对象化引导为主要方式)
教育效果	以知识掌握多少论英雄(单一评价,以复现知识为主要评价要求)	以解决问题能力高低论英雄(多元评价,以学生潜能开发与全面素质提高为评价要求)

续表

	传统学校	现代学校
学校管理	人治(权力化、非制度化、经验化); 纯质量阶段;学校是一座“孤岛”	法治(形成法人治理结构,民主决策、依法办学、自主管理、民主监督、社会参与);人本阶段;学校与社区开放互动、相互支持

3. 现代学校制度的含义

现代学校制度就是指“一个好的、关于学校的规则体系”。现代学校制度特指为了适应市场经济和学习型社会对人的教育发展要求,能体现以人的发展为本的思想,以学校法人制度为基础,以现代教育观念为指导,坚持依法办学、自主管理、民主监督、社会参与,促进学生、教职员工、学校以及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。

(1) 现代学校制度的四大要素。

依法办学、自主管理、民主监督、社会参与。

(2) 现代学校制度的价值诉求。

为尽可能多的社会大众提供尽可能充分的、平等的、成本较低的、优质的教育服务,实现教育公平和均衡发展。

(3) 现代学校制度的具体目标。

现代学校制度追求四个具体目标,分别是:学生的充分、全面、多元、终身发展和允许有差异发展(最优发展);校长、教职工的专业化发展;学校的可持续发展;学校所在社区的可持续发展。而教师、学校和社区的发展最终都是为学生的发展服务。

(4) 现代学校制度的五大机制。

在规模较大的基础教育学校,要尽量做到决策权、日常管理权、监督权“三权分立”,相互平衡、制衡并相互配合,形成五大机制:民主决策机制、管理责任机制(可操作、可监控、可问责)、监督制衡机制、参与合作机制、平等竞争机制。

(5) 现代学校制度的基本原则。

法治原则。现代学校制度必须符合现代法理,实行依法办学、依法治校。这里的法治是指广义的法治,既有法律、法规等严肃的法律体系,又有制度、规章等科学的管理系统。

民主原则。民主既是社会发展的大趋势,又是人的发展的内在要求,尤其是现代学校这种知识智力高度密集领域,民主原则更为重要。民主原则包括学校决策的民主化以及学校的民主议政、参政机制,有畅通的渠道和适当的组织形式,保证教师员工和学生的诉求及时反馈到决策部门。

人本原则。营造良好的人际关系,培育一种健康向上、协调融洽的群体心理状态,坚持制度管理和以人为本的有机结合,实现刚性管理和柔性管理的有机统一,使学校每一个角落都充满人文关怀。

开放原则。现代学校与社区之间应保持良性互动,利用己方的可用于教育的各种资源相互给予对方必要的支持、援助、监督,或根据对方的合理建议对己方所实施的教育进行必要的调整。

竞争原则。首先要在全体师生中塑造强烈的竞争意识;其次要有公平的竞争机制,通过制度规范和激励手段把学校日常工作建立在竞争基础之上。这种竞争是健康的、合理的竞争,它既是公平的、挑战性的,又是友好的、正面互动的。

多元发展原则。现代学校制度应追求学生的充分、全面、多元、终身发展和允许有差异发展,追求校长、教职工的专业化发展,追求学校的可持续发展,同时也要促进学校所在社区的可持续发展。其中,教师、学校、社区的发展最终都要服务于学生的发展。

三、基础教育现代学校制度建设的实践探索与展望

1. 依法办学

依法办学是规范办学的保障,是现代学校制度建设的核心和法治基础。坚持依法办学,学校应建立健全工作机制,恪守宪法和教育基本法律、法规,以法律为准绳,在全体师生中树立法治理念,认真开展法制学习及宣传教育,依法保护学生和教师的合法权益。

学校章程是学校的“宪法”,是构建现代学校制度的基础性规范。坚持依法办学,学校应按照法定程序制定学校章程,并依据学校章程制定、完善学校的管理制度体系,实施学校的具体管理行为。

2. 自主管理

(1) 构建新型政校关系。

明晰产权,重新构建学校与政府的关系,使学校成为真正的独立法人,是

构建现代学校制度的前提。实行管办分离、政校分开,建立新型政校关系,应剥离学校与政府之间的直接隶属关系,使政府能够在公开、公正的前提下向所有教育者和学习者提供良好、公平的服务。重新定位政府在教育管理过程中的职能,使政府从办学主体转变为服务主体、宏观管理主体或投资主体,使政府的管理从指令性行政管理转变为宏观指导性调控管理。

在构建新型政校关系、创新管理模式方面,我校积极探索理事会领导下的校长负责制。理事会设理事11人,校长为当然理事,其余10人由广州市番禺区地方政府代表、广东第二师范学院代表及社会知名人士代表共同组成,人员比例构成为4:4:2。理事会设主席1人,拟由番禺区政府派人担任,设常务副主席1人,由学院派人担任。该方案正处于不断完善阶段。理事会担负着评议和监督、咨询和建议以及宣传和协调三大基本功能,汇聚学校、家庭、社会三方合力,推动了新型政校关系、社校关系的逐步形成。学校以“校长负责制”为中心,教代会侧重于协调学校内部关系,理事会侧重于协调学校内、外部各种关系,切实完善依法、开放、民主、高效的学校运作机制,使理事会真正成为学校各方主体利益的“平衡器”、校长权力的“制衡器”、教育资源的“整合器”和学校发展的“助推器”。

(2) 战略规划。

建设现代学校制度,实现有效的自主管理,制定一份高质量的战略规划是不可或缺的。学校发展规划是学校发展的纲领性文件,是学校办学目标的细化,是校长引领学校发展的蓝图,是学校凝聚全体师生员工的力量源泉,是学校办学特色和校长办学理念的体现。学校发展规划是学校战略选择的依据加上实施战略的步骤和方法的总和,是一种达到组织目标的最优化行动选择,包括学校发展定位、发展目标系统、主战略、辅战略、重点发展项目以及管理等。学校发展规划的制定办法、规划周期应尽可能与国家或地区的教育发展规划保持一致。

(3) 制度建设。

学校制度是指学校在国家有关教育法律法规的基础上,为提升学校办学质量、加强学校管理、促进学校发展而制定的以学校章程为首的包括核心制度和外围制度在内的一系列规范性文件。一套好制度,才会造就一所好学校,学校制度是学校实现其育人功能的必要保障。坚持以人为本,勇于面对制度建设中的现实困境,科学矫正制度建设中的认识偏差,是我们进行现代学校制度建设的必然选择。在现代学校制度的建设中,学校应坚持以下策略:

①建章立制,以章为行:这是学校制度建设的根本保障。

第一,优化学校制度设计,完善学校制度体系建设。完整的现代学校制度体系应该包括学校章程、学校核心制度和学校外围制度这三个缺一不可的组成部分。

首先,重视学校章程的制定,坚决杜绝“无章办学”现象。学校章程是指为保证学校正常运行,主要就办学宗旨、内部管理体制及财务活动等重大的基本的问题做出全面规范而形成的自律性基本文件。学校章程是学校的“母法”,是学校自主管理、自律及政府监督管理的基本依据。

其次,高度关注核心制度建设。核心制度是指最能体现学校的特性,直接涉及学校使命的制度,直接促进教师与学生充分、全面发展的制度。如教学制度、考试制度、学生评价制度、校本教研制度、校本培训制度、教师评价制度、教师聘任制度,等等。

再次,发挥外围制度的保障功能。学校的外围制度是指从学校教育的内在需要出发,为学校核心工作服务的一系列制度的总称,比如学校行政管理制度、学校产权制度、教育资金筹措制度、学校后勤管理制度、学校重大事故应急预案、社区参与制度,等等。外围制度为核心制度提供坚实的保障。

最后,强化岗位责任机制。管理岗位责任机制是现代学校制度的重要机制之一,学校应厘清各部门、各岗位职能,让每个岗位可操作、可监控、可问责,确保各负其责,条块顺畅,运转协调。为解决学校改革发展中遇到的年级与部门的权力交叉与职责衔接等问题,我校专门召开了为期三天的闭门务实会议,切实理顺三处两室职能部门正副主任的工作职责,明确职、权、责的边界,厘清各年级组的管理权限,在发挥年级管理优势的同时,强化学校职能部门对年级工作的指导、监督和管理力度,最大限度地发挥部门和年级的工作积极性。会议明确,各年级、各职能部门在思考问题及作出决策时,必须坚持系统、全面的“一盘棋”思想,防止部门利益侵蚀学校利益,规避短视行为。

第二,遵循制度设计的基本原则。制度设计应遵循以下几个基本原则:民主程序,应由全体教职员工按照民主程序制定规章制度,校长只是一个起草人和解释人;公开宣传,一边制定,一边公开宣传,以各种方式听取、搜集来自各个方面的意见;规章制度通俗易懂,便于理解;可操作、可监控、可问责;在制度设计中,应多些“底线”,杜绝让人望尘莫及、根本无法做到的“神仙条例”,使人们只可仰视而无法实行;保持稳定性,对实施不久的规章制度不做

改动,以体现制度的严肃性和权威性,“朝令夕改”只会加重人们的不安全感,影响制度的执行力。

制度设计时不仅要考虑规范性制度,还要考虑程序性制度、评价性制度和奖惩性制度;制度设计还应充分考虑制度的执行成本及可操作性,比如为执行制度所耗费的时间、人力、物力、财力,等等,防止出现执行疲劳、执行压力大甚至无法执行等现象。

第三,建立有效的制度运行、监督机制。学校管理者要想增强现代学校制度的执行力,就要确立良好的制度执行机制。一套完整的制度执行机制应该包括以下几个方面:

纵向互动机制。这是针对制度制定者与制度执行者而言的。对于制度的制定者来说,在制度制定之前,要把握校情,充分了解制度对象的实际情况,提高制度的针对性和可操作性;在制度实施的过程中,要密切关注随时出现的各种问题,对其进行归因,并研究解决的策略;定期对制度运行的状态和效果进行评估和反馈,必要时,对制度进行调整和完善。对于制度的执行者而言,要积极配合制定者开展前期调研和搜集信息工作,提供可靠的信息来源;在制度的执行过程中,要认真领会制度的精神实质,高效执行,并及时反映制度执行中出现的各种问题。

横向合作机制。这是对该制度与既有制度之间的关系以及制度执行主体之间的关系而言的。首先,要处理好现代学校制度与既有的其他学校制度之间的关系,实现协调、有序地运作;其次,要处理好制度的执行主体之间的关系,各执行主体(含部门、年级、责任人)应相互沟通,加强合作与交流。

运行监控机制。有效的制度运行监督机制大致包括三个步骤:运行前监控、运行中监控、运行后监控。这三个步骤是相互衔接、密不可分的整体。缺乏科学、有力的监督设计,制度的执行将大打折扣,因此,制度一旦制定,应加强督办环节的落实,同时必须推行问责制,赏罚分明,让制度非人格化执行,实现制度面前,人人平等。学校监督机制既要制度的执行者加以监督,也要对执行机构加以监督,使他们维护制度的权威性,杜绝随意性,更要防止制度执行中根据个人的爱好、恩怨自行正义。

第四,建立信息沟通机制。这是针对制度执行者与制度接受者的信息传递而言的,旨在克服制度运行中的信息不对称以及信息失真现象,以期实现上情下达和下情上陈。全面沟通、及时沟通、主动沟通是现代管理制度的重要原则,是现代学校制度得以有效运行的重要保障。

②目中有人,以人为本:这是学校制度建设的思想基石。

以人为本是科学发展观的核心,也是学校制度建设的思想基石。传统的管理模式,较多地表现为管制、监控、指令和命令,这在一定程度上束缚了人的个性和创造才能,也扼杀了制度的生命力和文化气息。学校应树立以“三个为本”为核心的制度设计思想,即“教育以人为本”——尊重学生人性人格,发展个性特长;“教师以生为本”——一切为了学生的发展,一切都着眼于调动和依靠学生内在的积极性;“校长以教师为本”——尊重知识,尊重教师,真正关心、爱护教师,营造民主、和谐、高度信任的管理氛围。总之,学校的制度建设应以促进师生发展,增进师生幸福,让学校最大限度地增值为宗旨。

③注重伦理,充分激励:提升学校制度建设的伦理价值。

民主精神。从制度产生的程序上,体现民主精神,使师生从制度的被动接受者和袖手旁观者变成制度设计的积极参与者,制度设计最大限度地体现“民意”,尊重师生的合理利益诉求,让学生、教师、家长和其他成员都有权表达自己的感情、有权反映他们的观点和意见,及时引爆情绪炸弹。让广大师生充分认识到,学校制度不但约束、规范师生的行为,更多的是保护师生的权益,促进师生发展,增进师生之间的幸福感,尊重师生的知情权、话语权、参与权、表决权等。只有这样,才能提升广大师生对学校制度的认同度,减少离心力,增强执行力。

科学精神。从制度的内容上,体现科学精神,不搞形式主义、瞎折腾,也不凭空想象或盲目复制,杜绝“花瓶制度”,实事求是,尊重教育规律和个体成长规律,从学校的具体情况出发,制定体现学校发展的历史、特色和风格的制度。

公平正义。公正是现代学校制度的首要特性,好的制度是正义的制度,是制度本身公正和制度运行公正的有效统一。公正的制度能自发、自动地促成高效的、有道德的和有未来的好学校。学校制度设计应让那些“好人得到好报”,使那些工作量大的、工作质优的、工作责任大的、工作贡献突出的以及那些不可替代的稀缺人才得到实惠和好处,让他们感到自豪和骄傲,制度的设计让老师们想优、敢优、愿优、能优;同时,学校制度设计还应让“坏人得到坏报”,让那些习惯于敷衍了事、惹是生非、唯恐天下不乱、有好处便搭便车,没好处便躲到一边去的看客教师付出一定的代价,达到营造舆论健康的目的。

有时,宽容比惩罚更加美丽,适度的尊重与充分的信任也能使人热情迸发,好的制度设计还应凸显宽容、尊重和信任的伦理价值。

④动态平衡,开放包容:让制度充满适度的张力。

第一,保持各制度之间的动态平衡。这种平衡要求各制度之间不能有逻辑矛盾,规则之间不能有冲突的条款;重新修订某一制度时应考虑相关制度的配套改革;应保持各项制度的适用范围和对象的科学性、准确性、有效性。比如,为提高教师专业能力,学校德育部门定期组织德育能力培训及班主任技能比赛,教学部门也定期开展教学业务培训及教学基本功比赛,两个部门之间的培训时间、培训内容与培训密度应彼此协调、衔接,保持平衡;再如,学校的绩效奖励方案与既有制度之间应保持配套,相互支撑,避免冲突。

第二,保持制度的刚性与弹性之间的动态平衡,保持制度的原则性与灵活性之间的动态平衡。使刚性制度与弹性制度相得益彰,使量化与质化、过程性评价与终结性评价之间实现动态平衡,各自发挥其应有的作用,使刚性的硬制度实现软着陆,以制度引领“负责、协力、多元、务实、进取”的教师文化。比如,教师基本的上下班制度与个别教师弹性上班、弹性休息的平衡,等等。

第三,某些环节推行模糊管理,让制度留白,为制度变迁留下空间。实现“有问题找制度,制度不能解决时,让文化发挥作用”的管理境界。比如,每间学校都有自己的教师评优评先制度,有的老师工作负责、专业扎实、教学有效、富有个性但人缘不好,不善于处理人际关系导致票数不高。这种教师是否应该被评为优秀教师呢,值得学校班子深思。在评先工作中,如何处理民主与集中的关系,如何在部门投票与行政研究之间获取平衡点,如何使老师们的抱怨降到最低点,使评先评优制度充满张力,是制度建设亟待解决的问题。

⑤拒绝灰色,拓宽视角:关注制度建设的盲区和雷区。

照亮制度建设的盲区。学校在进行制度建设的过程中,应充分考虑制度建设的盲区,这些盲区是管理者很容易忽视而问题又易多发的地方,必须擦亮眼睛,用望远镜和显微镜,照亮这些盲点。比如:学校的图书馆管理制度、学校教学事故应急预案,等等。

规避制度建设的雷区。学校在进行制度建设的过程中,还应尽力规避制度的雷区,远离法律和政策的高压线。比如,招生制度、收费制度、经费使用制度、学籍管理制度,等等。

理念是灵魂,制度是骨骼,文化是血脉。理想的制度建设,应使学校成为一个“严格而自由,有压力无压抑,师生永远留恋的精神家园”。

(4)文化引领。

在建设学校制度的过程中,必须关注制度背后的伦理精神、道德趋向和价值基础,用现代学校文化建设统摄现代学校制度的方向,发挥文化的引领作用。学校文化是一所学校的灵魂,是学校的“软实力”,对于学校风格、特色的形成,对于校长的管理思想,对于教师的教和学生的学,都具有深远的、潜移默化的、无形的巨大影响。学校文化的功能主要表现在价值导向、事业凝聚、精神激励和行为约束等方面。如果说规章制度是一种硬约束,那么精神文化则是一种软约束。

在现代学校制度的探索实践中,我校坚持“以人为本,以章为行”的理念,不遗余力地加强学校文化建设,营造健康舆论,在“刚性”制度和“柔性”管理的平衡中,实现对教师的价值引领和文化浸染。

①构建紧张、有序、务实、高效的行政运作模式,打造责任意识和服务意识为核心的行政文化,以行政文化引领学校文化。学校召开了为期三天的行政、级长闭门会议,认真研究学校工作中存在的问题,统一思想,明晰各部门、年级沟通的渠道和方式,明确了每位行政人员的岗位职责,要求每位行政人员蹲科、驻级,沉下去,以系统、全面的视野,多听、多看、多思考,真抓实干比奉献,主动、及时、全面沟通,致力于解决实质性问题。学校的每位行政人员应定期开展批评和自我批评,弘扬奉献、合作精神,创先争优,身先士卒,敢抓善管,雷厉风行,精于执行,成为一个“没有任何借口”的人,成为团队的表率、示范和精神领袖。

②以制度设计和制度重建营造公正的文化环境。无论是从无到有的制度设计,还是臻于完善的制度重建,无论是程序性制度还是评价性方案,都坚持“以人为本,利于发展”的原则,彰显公平公正的价值取向。

③践行严谨踏实的治学态度,营造浓郁宽松的学术氛围。更名改制一年以来,学校注重教师的职业意识渗透和研究氛围营造,以严谨的治学态度和宽松的学术氛围作为学校治校和治教的行动指南。

④为教师直接参与学校发展搭建平台。无论是奖励性绩效工作方案的拟定修改、监督运行,还是学校办学理念、发展规划的提炼、润色,学校都坚持走群众路线,让一线教师广泛参与、充分讨论,吸纳教师的意见和建议,充分酝酿,反复修改,发挥教师的主人翁精神,增强决策的科学性、民主性,集思广益,共谋发展。岗位设置和奖励性绩效方案的制订和施行,至今零投诉。

(5) 机制创新。

“穷则变、变则通、通则久。”创新是一切事物发展的动力。只有永葆改革意识和创新精神,在管理体制、管理机制、管理制度、课堂教学、德育活动等方面革故鼎新、推陈出新,现代学校制度才会有源源不断的活力和生命力。

结构决定功能。我校在现代学校制度建设中的重中之重,就是对学校行政管理架构尤其是中层机构设置与聘任进行改革创新,以调整结构促进功能的优化,成为番禺区基础教育学校中层机构设置的先河。为优化结构,提升效能,根据改革试点方案,我校内设中层机构5个,其中办公室设主任1人,副主任1人;德育处设主任1人,副主任1人;教务处设主任1人,副主任1人;教研室设主任1人,副主任1人;总务处设主任1人,副主任1人。各处室正职主任由校长提名,经组织考察后,交由学校领导班子决定任命,报番禺区教育局批准后聘任。各处室副职主任实行竞争上岗,按照番禺区教育局批准后的内设机构副职竞争上岗工作实施方案操作执行。

目前,我校内设机构中层正职人选按程序提名、考察、公示,并报番禺区教育局批准,已于2011年5月获聘任并履职。岗位竞聘的整个过程顺畅,真正让教师感觉到公平、公开、公正,极大地调动了广大教职员的工作积极性。内设机构中层副职竞争上岗工作已于7月初举行,通过“海选”竞聘,产生了5位副职主任,于2011年8月获聘上岗履职。

3. 民主监督

加强民主建设,健全监督机制,是建设现代学校制度的重要内容。只有坚持民主管理、民主决策、民主监督、民主参与,才能让广大教职员和学生参与到学校的改革和发展中来,才能保证决策更加科学、更加合理,管理更加健康、更加有效,坚持民主监督是贯彻以人为本,建设幸福学校的必然要求。民主既包括学校决策的民主化,也包括学校的民主议政、参政机制,有畅通的渠道和适当的组织形式,保证教师员工和学生的诉求及时反馈到决策部门。

在现代学校制度建设的实践中,无论是决策工作还是执行工作,我校坚持推行民主监督参与机制,充分发挥校长办公会议、行政扩大会议、教代会及党总支在决策中的民主监督作用,以最大限度地实现决策的科学性、民主性。我校坚持群众路线,为教师直接参与学校发展搭建平台,发挥了教师的主人翁精神。

注重发挥教代会、家长委员会以及学生会等二级组织在学校管理中的民主与监督功能,体现学校管理的开放性和民主性。2010年12月,我校选举产