

21世纪

校长
研修

丛书

变化时代的学校改进

SCHOOL IMPROVEMENT IN AN ERA OF CHANGE

[英]霍普金斯 [英]爱恩思科 [英]威斯特 著

孙柏军 编 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

21世纪

校长
研修丛书

变化时代的学校改进

SCHOOL IMPROVEMENT IN AN ERA OF CHANGE

[英]霍普金斯 [英]爱恩思科 [英]威斯特 著

孙柏军 编 译



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变化时代的学校改进 / (英) 霍普金斯, (英) 爱恩思科, (英) 威斯特著; 孙柏军编译. —北京: 北京师范大学出版社, 2016. 7
ISBN 978-7-303-20549-3

I. ①变… II. ①霍… ②爱… ③威… ④孙… III. ①中小学教育—研究—英国 IV. ①G639.561

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 105641 号

版登号为: 01-2015-2987

Original Copyright © David Hopkins, Mel Ainscow, Mel West
1994

Chinese Translation Copyright © Beijing Normal University
Press (Group) Co., Ltd., 2016

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子邮箱 gaojiao@bnupg.com

BIAN HUA SHI DAI DE XUE XIAO GAI JIN

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京中印联印务有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 787 mm×1092 mm 1/16

印张: 15.75

字数: 220 千字

版次: 2016 年 7 月第 1 版

印次: 2016 年 7 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

策划编辑: 路娜

责任编辑: 路娜

美术编辑: 焦丽

装帧设计: 焦丽

责任校对: 陈民

责任印制: 陈涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

前 言

关于教育改革和学校改进方面的著述有很多，但大多数令人迷茫。创新、改革、进步、有效的学校、学校效能、重建、体制改革，所有这些在当代文献中均有所表述，但总的来看，这些文字有些啰唆，对上述关键要素及相互关系阐述得不清。

《变化时代的学校改进》，因在学校改进方面清楚和全面的阐述而成为一个例外。霍普金斯、爱恩思科和威斯特为使教育改革过程中所发生的一系列现象紧密联系起来，做出了卓有成效的工作，他们使改革的研究与应用在理论和实践两方面容易使人接受。

该书内容非常简洁，是人们可以看到的唯一一本包含学校改进领域全部内容的著作。引用的文献全部注明了出处，使参考书目本身便不可估价，而文献的组成则以书中从理论到实践的论述顺序排列。

兴许是由于作者们埋头于改进工作太深的缘故，从而使他们能让这些意义较为宽泛的文字“呼之欲出”。有些著作内容狭窄，只是几个带有细节的案例研究报告；另外一些则像百科全书，缺少诞生于第一手陈述而精磨细研的洞察之作。通过作者的细心观察，使该书既具百科全书风格，又是一部精磨细研之作。

本书第一部分主要是关于“理论”的阐述（书中第二部分），该部分的五个章节对学校改进方面的理论进行了全面而有价值的介绍。作者们把课堂、学校和学校环境几方面与改革联系起来，在该部分结束时，我们会理解不

同的改革方法是如何改变相互关联的，但更重要的是我们开始看到了强有力的工作方法，通过这些方法、改革可以在更深层次上取得效果。我们看到发展合作工作文化是带给学校不断进步的关键所在。

第二部分(书中第三部分)主要关注于实践。正是有了这一部分内容，本书才变得明显饱满和丰富起来。霍普金斯、爱恩思科和威斯特利用第一部分所建成的理论体系，重点引证，并辅以来自参与“提高全体学生教育质量”项目的一线教师及教育行政官员的笔记心得，向人们提供了一个强有力的学校改进的实际调查。教师发展、参与、调查及反思、领导、协调与合作计划，所有这些不仅在理论基础上给予批判性的描述，而且在描述实践者的活动和反思中也表现出来。随着将新的、更具潜力的要素嵌入学校文化核心部分理论的形成，传统的学校改进概念的理论局限性被全面剖析。换句话说，我们需要一个新的学校进步的基本定义。(参考我的著作《变革力量：教育改革的深层次调查》)(Palmer 出版社 1993)

诚如作者们所强调的，理解并为学校进一步做一些实实在在的事情是一个永无休止的旅行。《变化时代的学校改进》由于其上乘理论与实践相互有力的影响，把我们引上了学校改革的纵深之行。

迈克尔·富伦

写在前面

英国及其他地区的学校正面临着进行一系列前所未有的教育改革的要求。为回应这些外部要求，不断为全体学生提供素质教育，成功的学校正在课堂内外寻求更加有效的工作方法，这种有计划地导致变化的方法被称作学校改进。作为个人，我们十分幸运地在过去十年左右的时间里参与了许多不同层次学校的发展策略和工作方法改进工作，从而能够在这样一个变化时代面向全体学生改进教育质量。

尽管为完成此书我们一直在花费着时间，但作为一个不断涌现出的创新证明，本书只是一个中期报告，变化的速度和不断扩张的知识基础将使其他任何宣称都显得过于自负。在本书中我们试图解释大家已知道的有计划的教育改革，并将它们与正在进行中的“提高全体学生教育质量”项目学校的合作联系起来，在理论和实践并重的时代，该书回溯我们在这充满挑战的年代里，努力帮助这些学校厘清种种难题的思想和实践进程。

如上所述，由于本书只是一个中期项目报告，所以不能说我们在每一个问题上都结成了统一战线。善于分析的读者在逐页阅读本书过程中，将理解我们个人观点是如何得出的，那也是一种既成的事实。我们十分依赖书中把学校进步说成一个旅行的比喻，与这个形象一致的是我们经常走向不同的方向，然而，就像我们所希望的，支撑我们工作的准则贯穿于全书，使我们能在一个共同的框架内创造性地开展辩论。而我们三人能最终合作完成如此紧张的任务、彼此更加尊重，很多是源于在共同接受的准则背景

下，合作的力量所致。

在这一过程中，特别是在初期，我们得到了许多帮助。同事们一如既往，不吝时间和智慧。在这方面，我们十分感激提摩·布里格豪斯，迈克尔·富伦，大卫·哈格里夫，迈克尔·休伯曼，布鲁斯·乔伊斯，马休·迈尔斯，彼得·英提摩，德斯蒙德·耐涛，大卫·雷诺兹，杰弗·索斯沃斯，路易斯·斯托和山姆·斯纯菲尔德，他们对我们的思想给予了严厉和富有挑战的批判。也感谢安·克尔和迈克尔的评论和建议，还有卡罗琳·宾和安·萨金特帮助我们准备了手稿。

我们也感激来自“提高全体学生教育质量”项目学校的同事们，他们用更实用的方式检验着我们的思想，当我们希望弄清他们实际的情况时，他们是那样的慷慨大方。我们要特别感谢为书中第三部分提供有关文字的同事们，他们是：莫尼卡·阿德勒，约翰·布兰登，迈克尔·卡赛迪，吉尔·大利，罗宾·逊克逊，莱斯·梵恩斯，简·菲泽斯通，珍妮·格拉海姆、玛丽·希利，弗兰西斯·霍沃斯，帕梅拉·胡格斯，凯伦·琼斯，里昂·纽曼，朱丽·倍纳，苏珊那·菲利普斯，大罗·罗宾逊，麦考姆·沃德和麦考姆·怀特。

尽管我们并不总是以此种方式出现在我的同事面前，但我们认为自己十分荣幸在剑桥大学教育学院工作，特别感激能有机会对新的思想和工作方式开展试验，以及在完成本书过程中同事们为我们而表现出来的不断支持和慷慨精神。

电影界的颁奖晚会和一些诸如此类的著作介绍有一个共同的缺欠：即在众多的致谢中，有些显得啰哩啰唆，尽管如此，我们仍要为不能尽好父辈的责任向自己的孩子们道歉，并希望当我们再向他们打招呼时，他们还记得我们是谁。

大卫·霍普金斯，梅尔·爱恩思科

梅尔·威斯特

目 录

第一部分 介 绍

第一章 变化时代的学校改进	3
学校改进	4
一个变化的时代	6
本书的目标是什么?	8
改进面向全体学生的教育质量	8
关于本书的内容介绍	9
本书的读者对象	11

第二部分 理 论

第二章 对教育改革的展望	15
系统化改革	16
集权管理与分权管理的困惑	18
“自上而下”改革的缺失	20
要点提示	23
第三章 解读改革	25
对改革的研究	26
什么是教育改革	28
关于改革的思考方式	31

	有计划改革的三种展望	36
	改革过程与学校进步	41
第四章	学校与课堂的有效性	47
	学校的有效性	48
	课堂的有效性	57
	教师发展	67
	创建有效的学校和课堂	69
	几点启示	73
第五章	学校改进的方法	75
	定义学校改进	75
	归类学校改进的努力方式	77
	改进城市中学	78
	学校改进之门	79
	自我管理的学校	80
	学校发展规划	82
	学校改进创新的有效性	84
	支持学校改进	88
	几点启示	92
第六章	走向进步的学校	94
	学校改进中的文化与组织	96
	学校文化的四个表述	99
	合作的文化	102
	合作性文化和学校改进逻辑	105
 第三部分 实 践		
第七章	改进面向全体学生的教育质量	111
	再探 IQEA 项目	112
	与学校共同工作的一些原则	112

在学校改进框架内工作	114
明确优先方向	116
改进办学条件	117
选择一个策略	120
实用的安排	120
IQEA 协议	121
骨干的作用	122
发展与支持	122
评估	123
“来自学校的故事”	124
第八章 教师发展	126
教师发展的政策	127
背景的重要性	131
第九章 参 与	141
学生参与	141
竞争性学习	148
个人化的学习	148
合作学习	148
几点启示	157
第十章 调查与反馈	159
选择调查的方法	168
启示	170
第十一章 领 导	171
几点启示	183
第十二章 协 调	186
教师工作团队与任务团队	188
沟通网络	192
骨干个体作为协调员	192

几点启示	198
第十三章 合作制订计划	200
几点启示	210
 第四部分 反 思	
第十四章 纵观学校改进	215
变革时代学校改进的作用是什么?	216
学校改进如何引起文化的变化?	222
关于干预我们知道些什么? 基于此之上我们做什么?	228
条件	230
优先方向	231
策略	232
结果产出	233
附录 办学条件评级	237

1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 26

[illegible]

第一章 变化时代的学校改进

最近，我们与一些校长、教师组织的代表、地方领导和地方教育当局的领导开会，讨论评估一个当局管辖内刚刚完成的大型试点项目。尽管项目一直很成功，并且评估结果也是肯定的，但话题最后变为该项目的原始出发点与现行教育当局所贯彻的其他政策缺少整合。对于此类话题我们并没有批评的含义，而只是围绕改革负担过重的问题进行讨论。正是从那时起，我们开始认识到，尽管存在一些悲观情绪，但在过去的几年里，我们在学校发展和完善教学过程方面已经取得了很大进步。我们还认识到所进行的讨论即使在三年前还令人不可思议——策略和语言已经变得更加复杂和精确。最有可能的是三年后将使我们对所谓缺少整合的担心变得天真，因为事后我们所看到的迹象表明，项目已经全部成为发展过程中的组成部分。

英格兰和威尔士的学校正处在重大变革的中期，当前的改革进程甚至比发生在 20 世纪 60 年代中期中等教育综合化改革之后的过渡具有更深远的影响。认识教育改革本质本身在变化之中也是同样重要的，传统的自上而下教育改革的弱点几乎每天见于我们的报纸，并且人们愈加认识到权限过于集中或过于分散都不能奏效。然而，我们相信，尽管国家为学校工作规定了大部分的内容，学校仍然能够提高教育质量。

当我们在国家教育改革计划的框架下，同学校一起工作时，我们努力把重点放在学生成就及学校应对教育变化能力的教育改革方法上，这种导

致教育变化的特殊方法被称作学校改进。然而，我们所谓的学校改进并不是关于如何以更加有效的方式来贯彻国家改革，而是更多地与学校在一个变化的时代中，能够利用外部改革的推动力来改进或者发展他们自己有关。有时，学校就改进方面所做的选择将与国家改革内容相一致，有时则不一致。无论是哪种情况，做出开展学校改进的决定要基于对该校的青年人最有利的明确证据之上，至少与我们一道工作的学校是这样。

学校改进

人们通常使用的“学校改进”这个词有两个含义。第一个是常识性的，即人们通过普遍努力使学校成为中小学生学习期间更好的场所，这便是该词的字面解释和最常见的用法。然而在本书中，我们主要关心第二个含义，即我们把学校改进当作一个提高学生水平和加强学校管理改革能力的非凡的教育改革方法。从这个意义上讲，学校改进是通过把焦点放在教与学的过程和支持这一过程的条件上来提升学生的成就。它是关于在变化时代提高学校素质教育能力的若干策略，而不是盲目地拿过国家政策的条款，不加批判地努力贯彻这些指令。而即使这个更加具体的定义也是向不同的解释开放的。

罗兰·巴塞在他的《学校内部改进》(1990)一书中利用几组十分不同的假设划分了两种导致学校改进的不同方法。他所描述的主要方法如下(巴塞, 1990, P38):

- 学校没有改进他们自己的能力或者愿望，所以，改进的源泉必须来自学校以外。
- 学校需要改进的地方是学生的行为能力和学业水平，最好由标准化考试来测量。
- 有些学校学生的学习成绩比预期的要好，通过对这些学校观察，我们能确定他们的令人满意的特点。
- 其他学校的教师和校长通过学习高成就学校的优点，能够做出同样的表现，那样，他们的学生也将同样胜人一筹。

· 既然如此，学校改进便是明确学校的人们应该知道哪些，能够做哪些，并且设计出使他们能知道和做到的方法的一种尝试。

巴塞认为这样一组假定形成了建立在一个增多“清单”内容基础上的学校改革方法。有效学校的特点清单，教师的特点和学生的特点，教学能力的最低要求清单，一系列规定以及学生能力指标体系等。巴塞对存在于此种方法自身危险的忧虑，我们深有同感，此类世界观的危险性和于自我不利之处在于为其提供支持的思想背景，存在于此种方法自身的是一组关于人的假定，他们是怎么想的，他们应该如何做，以及组织系统如何工作。它是鼓励某人为另外一个人做某件事的一种方法，是控制而不是发展。这种反对观点较少针对这些“清单”，而更多的是针对为其提供支持的价值标准。在我们看来，当清单被用来为行为提供支持时，是很有帮助的。但即使到了那个时候，他们仍需经过协商并服从于教师(或学校)的判断。

巴塞然后强调把学校改革建立在技术、希望和那些与学校关系最为密切人们的精力之上：教师们，上级管理部门，地方领袖和父母们。巴塞认为在一组根本不同的假设下，这样一个“学习者共同体”与那些清单作者们比较起来，更加接近了学校改进。这些假设是(巴塞，1990)：

· 如果条件允许的话，学校具有改进自己的能力。那些校外人士的主要任务是校内的人士提供这些所需的条件。

· 当需要和目的出现时，当“条件”适宜时，教师们和学生们同样去学习，每个人尽力而为，并帮助其他人学习。

· 学校所要改进的是他们的“文化”，人与人之间的关系质量，学习过程的性质和特点。

· 学校改进是来自内部和外部的决心并提供进步“条件”的一种努力，在这些“条件”下，校内的教师和学生将促进并维系存在于他们自身之间的学习。

这些假设抓住了我们进行学校改革的方法精髓。作为学校的局外人，当我们开展学校改革活动时，我们注意到了与学校共同工作，而不是纠正学校的工作。巴塞的假设引导我们以自由的方式思考学校变化。学校以及

每天生活在校内的那些人们不再是学校改革的牺牲品，相反，他们能更多地控制变革的过程。通过把外部改革机遇当作激励，他们能够把改革的特性置于他们自己的专业研究和评判之下。正如我们所期待的，我们所珍视的这些价值准则和支撑学校改进的方法将在书中逐渐变得清晰。

一个变化的时代

大约二十年前，“改革”是使用国家或地方教育行政部门授权编印的新课程教材，它意味着试验一个新的教学策略。这些改变的大多数是特殊改革，或自作主张的，一般都是教师们个人决定是否采用的创新，是可以随机应变的。到了更近一段时期，我们已经没有了这种奢侈的选择。英国的学校同其他地区一样，改革的日程愈来愈多地由国家的政要们确定，而不是按照教育家们或由教育支持机构的主张去做。教育改革集权化，使教师们失去了对改革的控制。

在过去的十五年间，英国已经越来越重视学校期望和学校改进（学校改进的常识性含义）。开始于 20 世纪 70 年代中期公众关于教育标准的辩论变得越来越偏向一端，结果是改革过程中国家的影响成分偏多。在 20 世纪 80 年代，政府通过各种立法努力来改进学校，1988 年的《教育改革法》在一系列的法案中最为重要，达到教育立法的顶点，这些成果在 20 世纪 90 年代进一步的立法活动中得到强化。

虽然这一激进改革的细节超出了本书的范围，但其对学校体制及传统组织继续抨击的四个方面值得简要总结。第一方面是法规，主要以国家课程计划和在 7 岁、11 岁和 14 岁年龄段的国家考试方案为代表。第二方面是权力分散，这是指当地对学校的管理、校董会对学校管理权限的增加和地方教育行政部门制定主要教育政策角色的终止。第三方面是竞争，受到授权地位学校数量增加的鼓舞，支持公布学校排行榜的公开招生，以及对使用学生表现检测标准的普遍强调。第四方面是出现了为学校提供服务群体的私人化，这包括清洁工人、顾问、课程管理部门的创建，以及学校督学队伍。