

建章立制的学问

——现代学校制度建设的实践

Jianzhanglizhi
De Xuewen

Xiandai Xuexiao
Zhidu Jianshe De
Shijian

▶▶▶ >

学校的发展离不开学校管理制度的建设，有什么样的学校管理制度及实施效果，就有什么样的学校发展成效。因此，学校管理的制度设计与实践日益成为学校发展的根本性问题。

倪中华 著



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

建章立制的学问：现代学校制度建设的实践 / 倪中华著. —上海：上海教育出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5444-6152-8

I. ①建... II. ①倪... III. ①学校管理—研究 IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第039013号

责任编辑 周典富

封面设计 陈 芸

建章立制的学问

——现代学校制度建设的实践

倪中华 著

出 版	上海世纪出版股份有限公司 上 海 教 育 出 版 社 易文网 www.ewen.co
地 址	上海市永福路 123 号
邮 编	200031
发 行	上海世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷	上海颀辉印刷厂
开 本	700×1000 1/16 印张 24
版 次	2015 年 3 月第 1 版
印 次	2015 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5444-6152-8/G·5021
定 价	25.00 元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

目录

0 ▶ 序言

0 ▶ 第一章 现代学校制度建设的方向与目标

一、现代学校制度建设的内涵与意义 / 0

（一）现代学校制度建设的内涵 / 0

（二）现代学校制度建设的意义 / 0

二、明确办学理念与发展目标 / 0

（一）学校办学核心理念 / 0

（二）学校发展目标 / 0

（三）学校办学要略 / 0

三、制度建设的价值追求：形成优质的学校文化 / 0

（一）学校文化的内涵与意义 / 0

（二）学校文化建设的策略 / 0

0 ▶ 第二章 学校组织结构及岗位职责

一、学校组织结构建设的基本知识 / 0

（一）学校组织结构建设的方向 / 0

（二）学校组织结构的制度形式 / 0

（三）学校组织结构的设计要素 / 0

二、学校管理网络示图 / 0

(一) A类学校(多个校区的学校) 管理网络示图与说明

/ 0

(二) B类学校(一个校区的学校) 管理网络示图与说明

/ 0

三、学校管理岗位说明 / 0

(一) 课管处 / 0

(二) 事务处 / 0

四、岗位职责 / 0

(一) 管理岗位职责 / 0

(二) 教学岗位职责 / 0

(三) 教辅岗位职责 / 0

(四) 学校领导小组人员界定与职责 / 0

0 ▶ 第三章 规范性管理制度

一、民主管理工作要点与内容要求 / 0

(一) 校务公开 / 0

(二) 党组织参与学校决策 / 0

(三) 工会组织参与学校管理与决策 / 0

二、教学管理工作要点与内容要求 / 0

(一) 教学事务管理的基本要求与制度 / 0

(二) 教学五环节(十要素)的基本要求与管理制度 / 0

三、德育、少先队、心理工作要点与内容要求 / 0

(一) 怎样写大教育分类阶段性工作计划 / 0

(二) 学校大教育管理示图 / 0

(三) 学校大教育中的班主任队伍建设 / 0

(四) 学校德育教育中应重视的几项工作 / 0

(五) 班主任、辅导员、心理辅导教师例会制度 / 0

(六) 少先队(儿童团)活动的内容 / 0

(六) 学生心理辅导的内容与流程 / 0

(七) 学校家庭访问工作的规范与要求 / 0

四、家长学校 / 0

(一) 家长学校的人员组成 / 0

(二) 家长学校的管理示图与流程 / 0

(三) 家长学校层面需考虑的工作内容 / 0

(四) 制度建立两个层面的家校工作手册 / 0

五、教师专业发展的途径与措施 / 0

(一) 校本研修 0

(二) 教育科研之课题项目研究实施流程与管理制度 0

0 ► 第四章 教职工评价与考核

一、教师评价与考核的指导思想与方法 / 0

(一) 教师评价的功能与意义 / 0

(二) 教师评价的主要模式 / 0

(三) 教师评价的方法与手段 / 0

二、年度考核方案 / 0

(一) 考核原则 / 0

(二) 考核内容 / 0

(三) 考核标准 / 0

(四) 考核程序 / 0

(五) 考核结果的使用 / 0

三、学期绩效考核方案 / 0

(一) 管理者学期绩效考核方案 / 0

(二) 教师学期绩效考核方案 / 0

(三) 班主任学期绩效考核方案 / 0

(四) 教辅人员学期绩效考核方案 / 0

0 ▶ 第五章 其他特殊岗位工作的指导与管理

- 一、门卫工作的指导与管理 / 0
- 二、食堂工作的指导与管理 / 0
- 三、清扫工作的指导与管理 / 0
- 四、周末校园安全、假日校园安全工作管理 / 0
- 五、校园设备的检查与管理 / 0
- 六、招生工作的组织与管理 / 0
- 七、毕业班工作组织与管理 / 0

0 ▶ 第六章 办学过程行为的十五个解答

- 一、怎样去理解和设计学校周期发展计划? / 0
 - (一) 学校周期发展计划的内涵与价值 / 0
 - (二) 学校周期发展计划的基本内涵 / 0
 - (三) 设计学校周期发展计划的思考步骤 / 0
 - (四) 学校周期发展计划文本内容的基本要素 / 0
- 二、怎样去理解和写学期工作计划? / 0
- 三、怎样去理解和写学期条(块)工作计划? / 0
- 四、怎样去理解和写学期工作小结? / 0
- 五、怎样去理解和写学期条(块)工作小结? / 0
- 六、怎样去理解绩效的含义与方案的设计? / 0
 - (一) 学校推进绩效分配制度改革的重要意义 / 0
 - (二) 学校绩效工资构成 / 0
 - (三) 学校绩效方案设计应体现的精神与原则 / 0
 - (四) 学校绩效方案设计时应予考虑的重要问题 / 0
 - (五) 奖励性绩效工资分配的总体思路 / 0

(六) 绩效奖励工资分配方案设计的基本理念 / 0	
(七) 奖励性绩效工资方案的与时俱进 / 0	
七、怎样设计和开发校本课程? / 0	
(一) 校本课程开发的涵义 / 0	
(二) 校本课程设计和开发的意义 / 0	
(三) 校本课程设计和开发的内容 / 0	
(四) 校本课程设计和开发的一般步骤 / 0	
八、怎样开展中小学校教育科研活动? / 0	
(一) 学校开展教育科研活动的作用意义 / 0	
(二) 学校开展教育科研活动的定位思考 / 0	
(三) 学校开展教育科研活动的基本策略 / 0	
(四) 学校开展教育科研活动的具体方法 / 0	
九、怎样制定教学进度? / 0	
十、怎样写教学反思? / 0	
(一) 教学过程的记录视角 / 0	
(二) 研讨反思的途径思考 / 0	
(三) 教学反思的注意事项 / 0	
十一、怎样设计学校期初、期末(含假期)工作安排? / 0	
(一) 怎样设计学校期初工作安排 / 0	
(二) 怎样设计学校期末(含假期)工作安排 / 0	
十二、怎样设计活动方案? / 0	
十三、怎样处置学校突发事件? / 0	
十四、怎样处理教职工的请假? / 0	
十五、怎样进行学生的学籍管理? / 0	

0 ▶ 附录二:教育部《依法治校——建设现代学校制度实施纲要
(征求意见稿)》

0 ▶ 附录三:上海市教育委员会关于《上海市中小学生学业质量
绿色指标(试行)》的实施意见

序 言

《诗经》有云：“天生蒸民，有物有则”。说的是“有人群就必有规则，有制度”。学校的发展离不开学校管理制度的建设，有什么样的学校管理制度及实施效果，就有什么样的学校发展成效，学校管理的制度设计与实践日益成为学校发展中的根本性问题。其中，学校制度本身的规范与创新则是关键，一套科学完善、行之有效和不断创新的制度体系是决定学校发展水平的先决条件和必然选择，并对学校的发展起着决定性作用。

本书主编倪中华是上海市特级校长，从事学校管理工作近30年，对教育管理有着独特、深入的思考，并在实践探索中积累了丰厚的经验。本书正是他集多年办学实践和管理探索的体现，体现了他个人的实践智慧。我也从中得到了不少的教益和启发，相信本书对于学校管理实践的发展，具有重要的借鉴价值和启发意义。

全书共分为“现代学校制度建设的方向与目标、学校组织结构及岗位职责、规范性管理制度、教职工评价与考核、其他特殊岗位工作的指导与管理、办学过程行为的十五个解答”等六章。内容全面详实，涵括了学校管理的各个方面，且配有相应的具体案例和实施办法。仔细研读本书，其突出的特点在于“实践性”，正如本书的主题，其宗旨在于改善实践，其目的在于为探索新的制度设计提供一种有益的实践指导，突出实践性和可操作性。

本书在面向基层学校管理的现实性、实践性、操作性立意的基础上，还具有以下的学术性特点（应用价值）：

其一，自成系统。全书的结构安排，以“现代学校制度建设的方向与目标”为开篇，以“办学过程行为的十五个解答”为结尾，涉及学校文化系统、组织系

统、制度系统、评价系统的整体设计、策略应用和内容方法等,体现了学校管理的宏观视野和微观实施的内在统一,具有很强的系统性和全面性。

其二,观点新颖。本书在“组织机构的顶层设计、岗位职责的界定与职责、学期教师绩效考核”等方面提出了创新性的见解,思路独特,思想成熟,观点鲜明,收到了很好的实践效果,具有很好的新颖性和创新性。

其三,视角独特。本书以新思维、新视角、新思考关注当前学校管理的新情况和新问题,比如:将教学五环节细分为十要素,整体建构教学制度;敏锐地关注办学过程中的十五个关键问题,作出了理性而准确的回答,提供了可供参考的实践模型。真可谓高屋建瓴、独具匠心,具有很好的针对性和鲜明的时代感。

可以说,本书的出版,为学校管理提供了一份珍贵的实践教材。它不仅为基础教育学校的发展找到了一条可资借鉴的蓝本,而且可以在更大的范围内,对学校校长和中层管理者素质的提升起着较大的促进作用。相信每一位管理者和每一位教师会结合自己的工作实际,创造性地阅读并尝试实践本书所涉及到的方方面面的问题,在实现新一轮跨越式发展中不断超越自我,追求卓越。

上海师范大学教育学院院长
教授、博士生导师 夏惠贤

2014年11月1日

第一章

现代学校制度建设的方向与目标

- ▶ 一、现代学校制度建设的内涵与意义
- ▶ 二、明确办学理念与发展目标
- ▶ 三、制度建设的价值追求：形成优质的学校文化

为规范学校内部管理体制和运行机制,推进学校依法治校,建设现代学校制度,学校应根据《中华人民共和国教育法》、《中华人民共和国教师法》、《全面推进依法治校实施纲要》、《依法治校——建设现代学校制度实施纲要(征求意见稿)》等有关法律法规与规定,结合学校实际,明确学校办学宗旨与使命,确立学校办学理念与发展目标,努力形成学校文化精神与办学特色。

一、现代学校制度建设的内涵与意义

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》提出:“建设依法办学、自主管理、民主监督、社会参与的现代学校制度,构建政府、学校、社会之间新型关系。”为贯彻落实规划纲要中提出的依法治校、建设现代学校制度的要求,教育部于2012年发布了《依法治校——建设现代学校制度实施纲要(征求意见稿)》,将现代学校制度的实施进一步引向深入。

(一) 现代学校制度建设的内涵

现代学校制度是指能够适应市场经济和学习型社会的基本要求,以完善的学校法人制度和新型的政、校关系为基础,学校依法自主管理,追求社区和家长支持,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。主要包含:现代学校行政制度、现代学校资产管理制度、现代学校人事制度、现代学校财务制度、现代学校教学管理制度、现代学校教科研管理制度、现代学校学生管理制度等内容。其中,有一些核心制度是对学生的发展、对学生的学和教师的教有直接影响的,如教学制度、学生评价制度、校本教研制度、教师评价与考核制度等,以及与校本管理相关的学校内部管理制度,包括学校岗位职责、教职工代表大会制度等。

现代学校制度是一种以学生发展为核心的制度安排,为学生更好的发展搭建舞台,系统构建学校教育的核心制度和外围制度。现代学校制度更加重视教师的教和学生的学,并以此作为构建整个学校制度的法则。在现代学校制度的框架下,所有的规则体系的构建都是围绕更好地促进学生发展、促进教师更好地教和学生更好地学,从而更加凸显教育的独立性和学校的自主性。

（二）现代学校制度建设的意义

没有规范科学的学校制度,学校便无法对现代教育教学活动进行有效的计划、组织、协调和控制,学校各项工作就无法正常开展。现代学校制度是适应现代社会发展要求,反映学校与政府、社会关系的治理模式、制度规范和行为准则。现代学校制度是建立正常学习和工作秩序的基本保证,学校要最优化地组织并发挥每一个成员智慧和力量,就必须使学校一切工作和所有师生员工有章可循,有距可蹈;现代学校制度是调动师生员工积极性的有效途径,只有每一位师生员工的积极性、主动性和创造性都得到了充分的发挥,并形成一种集体力量,学校办学效益才能提高;现代学校制度是形成校园优良文化的基础,全校教职工按章办事,行为有所规范,并在日积月累,反复实践的过程中,形成一种良好的风气和优良的工作、学习习惯,促进制度文明,进而形成一种独特的校园文化,在有形无形间奠定学校发展的深厚底蕴。^①

探索现代学校制度建设,有助于保证学校内外各项工作的协调统一,有助于平衡和调节学校各种利益关系,使学校各项工作科学化、有序化、规范化。现代学校制度是一种适应时代要求,根据时代发展的要求而设计和构建与各方面改革相适应的规则体系。在当前加快转变教育发展方式的背景下,建设现代学校制度对于促进和保障各项改革事业的顺利推进具有关键作用。

二、明确办学理念与发展目标

学校办学理念是学校制度的灵魂,具有导向性和统领性。现代学校制度建设要重视办学理念的统领,考虑时代发展的大背景,紧跟教育理论的发展,寻求先进的教育理论的支撑,结合学校发展的实际需要,审视教育行业形势、学校个性和内外部生态环境,在多方调研的基础上,集思广益,反复推敲,提炼出具有校本性质的重要元素,梳理出学校的办学理念、办学目标。

^① 现代学校管理制度建设的理论与实践探索, <http://www.sygz.net/?ctrl=news&view=news&id=1911>

（一）学校办学核心理念

校长必须站在时代的高度,抓住历史机遇,对办学价值取向做出正确的选择和定位,进行创造性办学,创建富有特色的学校,在教育实践的基础上形成富有鲜明个性的办学理念。校长也要尊重教育规律,将办学理念转变成具体的、多数人认同的观念,化为具体的可操作目标,在实践中检验发展。

1. 办学核心理念的内涵与特性

学校办学核心理念,是学校办学的理想、信念、价值观,是学校成员对学校精神类各文化要素的提炼、概括与升华,是用来指引学校建设、教育教学与管理等活动的最高价值标准,是学校文化的基础、核心和灵魂。能够对学校发展产生积极作用的学校办学核心理念一般应具有精神性、战略性、引领性、概括性、渗透性、相对稳定性等基本特性。办学理念不是一个口号,不是一个概念一个概念,不是一个教育政策,不是一个教育模式,而是在沉淀学校历史传统的基础上,反映学校共同愿景的一整套教育思想体系的结晶。

办学理念对于引领学校的发展具有重大的作用。从办学理念中可以反映出学校的管理理念、教学理念、办学特色、人才观、发展观等,它集中反映了办学者的教育思想,也可以看作是办学者的一种价值追求和期望。成熟的办学理念可以回答学校管理活动涉及的两个基本问题——“办什么样的学校”和“怎样办好学校”。

2. 办学核心理念的表述风格

学校办学核心理念的表述风格可以是“完整表述”型,可以是“提炼主题词”型,或是“完整表述”与“提炼主题词”结合型。

“完整表述”型,即:用完整的句子把学校的办学核心理念表述出来,不太考虑字数的多少。例如:

积聚我们的热情和智慧,实现为学生一生幸福和一生生命质量负责的教育服务;以科研为先导,以改革为动力,不畏艰难、不懈努力、不断超越,培养科学与人文并重、能力和素质同在的身心健康、德智健全的合格公民。

发扬学校光荣传统,形成强大凝聚力;德育为首贯彻始终,坚持理想道德教育;群体科研为基础,追求教育教学高质量;提高党员干部素质,建设优质教师队伍;巩固传统项目优势,推动全面素质教育。

对全校每一个学生负责；了解每一个学生、关心每一个学生；重视整个小学阶段的学习，重视各学科学习，重视校内外学习，重视一切教育教学的过程；促进所有学生德、智、体、美、劳等全面发展。

本着“教育应为学生未来负责”的教育责任，坚持“未来属于孩子”的办学理念，立足学生的主体性发展；以学校课程体系构建为载体，满足地区学生的教育文化需求；带领师生开展学校特色文化构建，让师生共享文化建设的成果；将优秀的传统文化和先进的现代文化相融合，让学生在充满现代学校文化气息的和谐校园里得到全面、健康、主动发展。

“提炼主题词”型，即：只用主题词把学校办学核心理念表述出来，比较重视字数的多少、押韵、内部逻辑关系，能涵盖几个主要方面，读起来朗朗上口。例如：

和谐、个性、求真、创新；
 立德 立行 至善 至美；
 优质教育、多元发展、幸福人生；
 执德 至弘 信道 至笃；
 同心 同行 同乐；
 改革、选择、发展、和谐；
 和谐、主动、创新、发展；
 人文关怀，文化立校，效益优先，质量第一；
 以人为本，优化生命，彰显特色，务实创新；
 启蒙养正 明理成人；
 润育潜质、培养习惯、发展个性、奠基未来；
 以人为本，务实求真，弘扬特色，持续发展。

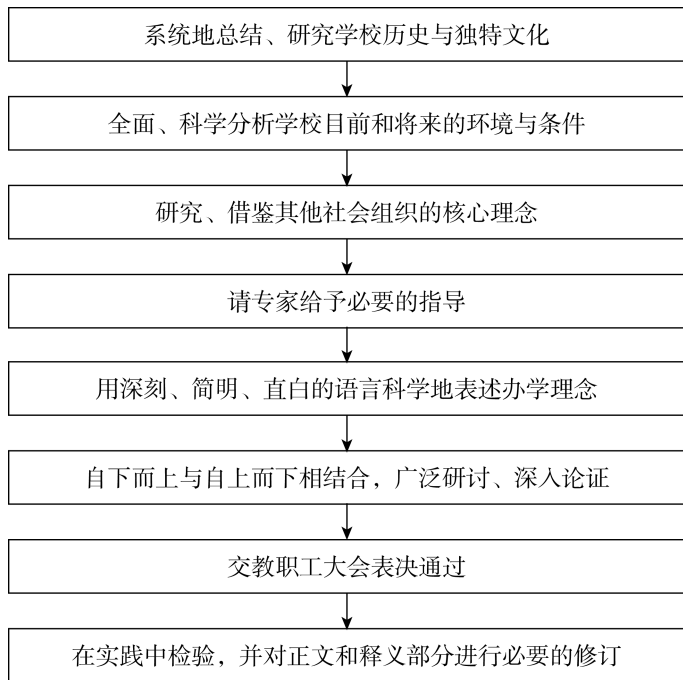
“完整表述”与“提炼主题词”结合型，即：把“完整表述”型与“提炼主题词”型结合起来。

例如：“办一所有个性的、富有时代感的成功学校”。这中间，“有个性的”、“富有时代感的”是提炼出来的主题词，前后是“完整表述”的句子。又如：让学校成为“学生获得发展、教师获得发展、家长获得希望”的乐园；让学生在思考、实践和创造活动中成长和发展。

3. 如何提炼、形成办学核心理念

办学理念是学校在一定时期内所确定的总的办学指导思想,办学理念的提出应注意围绕国家的教育方针政策、体现全校师生共同的价值追求,关注学生的全面发展、尊重学校自身特点、把握时代要求。要提炼学校的办学理念,就必须基于办学实践进行理性思考。校长在提炼办学理念时应以国家的教育方针、政策和法规为指导,在领会教育方针、政策和法规,学习理论的基础上,以学校的优良传统为基础,在继承传统的基础上求发展,并且紧跟时代发展,适应当前社会发展需要,体现不同的时代精神。

除了新建校外,就多数学校而言,提出和提炼办学理念,一般要经过下列步骤:



(1) 系统地总结、研究学校历史与独特文化

办学核心理念是学校精神文化、观念文化的核心,除了新建校,其他学校的办学核心理念一般都是在本校历史文化沉淀的基础上,经过提炼、培育,在学校特定的文化土壤上逐渐形成的。因此,在制定办学核心理念的过程中,应首先组织力量总结学校发展的历史。