

《走向现代学校》系列丛书

区域性现代学校

QUYUXING XIANDAI XUEXIAO ZHI DUTIXI GOUJIAN

制度体系构建

主编 潘惠琴 常生龙



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

《走向现代学校》系列丛书

区域性现代学校制度体系构建

主编 潘惠琴 常生龙



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

“构建区域性‘现代学校制度’建设的探索与实践”是上海市“十五”教育科研重点课题,由虹口区教育局领衔、虹口区人民政府教育督导室负责实施。十余年来,课题组坚持管理创新,精心设计了“政校分开、管办分离、依法办学、自主管理、民主监督、社会参与”的现代学校管理与发展思路,形成了以章程为统领的现代学校制度体系建设路线图,为上海市乃至全国的依法治校提供了鲜活的典型案例和可资借鉴的宝贵经验。

本书是《走向现代学校》系列丛书的第五本书,也是“构建区域性‘现代学校制度’建设的探索与实践”课题的收官之作。

图书在版编目(CIP)数据

区域性现代学校制度体系构建/潘惠琴,常生龙主编,
—上海:同济大学出版社,2015.1
(“走向现代学校”系列丛书)
ISBN 978-7-5608-5627-8

I. ①区… II. ①潘… ②常… III. ①学校管理
—管理制度—研究—中国 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 215578 号

《走向现代学校》系列丛书之五

区域性现代学校制度体系构建

主编 潘惠琴 常生龙

责任编辑 那泽民 责任校对 张德胜 封面设计 潘向葵

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn
(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)
经 销 全国各地新华书店
印 刷 江苏省启东市人民印刷有限公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 23.5
印 数 1—4100
字 数 470 000
版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5608-5627-8

定 价 68.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

本书编委会

主 编 潘惠琴 常生龙

副主编 郑万瑜

编 委 (按姓氏笔画为序)

马振敏 孙 磊 汪建华 沈雪林

邵宛英 邵骥顺 杨 利 张建国



序一

对理解“执行力”和“领导力”的启发

程锦慧

自上世纪 90 年代以来,我一直关注着上海市教育督导工作的变革与发展。这些年,上海市教育督导的变革和发展是紧随世界教育督导发展趋势而不断发展的。其中,虹口区从 1996 年就开始的“中小学校自主发展的理论与实践”课题研究和不断深入的区域性现代学校制度体系研究的进展情况,也是我所关注的一个点。这一课题是个综合性的研究项目,不仅涉及基层行政管理改革的改革,而且涉及学校内部发展机制的构建,以及对学校督导评价模式的变革与发展。

上个世纪 90 年代虹口区实现“两基”之后,区政府和教育局、教育督导室就在思考着深入教育改革全面推进素质教育,深化行政管理改革的问题,确定了“以学校发展为本”的教育管理的理念,督导政府和教育行政部门办好每一所学校。他们大胆实践,改变过去由政府包揽办学的格局,实行政事分开,为学校松绑授权,让学校校长有充分的办学自主权,真正把办学权交给了学校。

经过十几年不断的探索实践,虹口区冲破了长期以来教育行政管理体制的高度集中统一,学校缺乏办学自主权,办学积极性受到压抑,“千校一面”的局面。基本实现了政府及其教育行政部门由过去对学校颁布行政指令的直接管理,转变为运用立法、拨款、规划、信息服务、政策指导和必要的行政手段进行宏观管理,为学校自主发展创造了有利环境。

在加强宏观管理的过程中,虹口区不断完善教育督导评估体系,使之成为保障学校自主发展健康发展的关键环节。在“构建区域性‘现代学校制度’建设的探索与实践”综合项目的研究和实践中,虹口区教育局和区政府教育督导室紧密配合,紧紧依靠教育督导,积极探索发展性督导评价模式,指导校长认识学校发展的特定阶段和规律,强化校长自主办学的意识。逐渐形成了政府督导、社会评价、校际交互评价和学校自我评价为主要形式的督导评价网络。

时至今日,最终形成了以学校章程为核心的五个“一”现代学校制度体系,即:“一校一章程”、“一校一制度”、“一校一规划”、“一校一评价”、“一校一特色”的区域性现代学校制度体系,基本形成了政府依法管理、学校依法自主办学、社会依法共同参与



的发展态势,为实现区域教育现代化提供了制度性保障。

虹口区“走向现代学校”系列丛书之五——《区域性现代学校制度体系构建》的出版,凝聚着生活、工作在一线的校长、教师、教育督导人员和教育工作者们在教育改革中的坚守与艰辛,对我们具有启发性、解惑性和可操作性。尤其是在全国各地深入学习贯彻党的十八届四中全会精神和《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的实践中,此书的问世对我们教育工作者和学校的校长如何理解“执行力”和“领导力”相信会有一个很好的启发。

(本文作者为国家督学,教育部教育督导团办公室原副巡视员,全国教育督导研究会副会长)



序二

教育改革深水区的坚守

尹后庆

上海基础教育的改革已经进入了以内涵发展为主要特征的阶段,我们经常把这一阶段比喻为改革进入了深水区,改革的广度、深度和难度显著提高。在这一教育发展攻坚克难之时,我们欣喜地看到,上海基础教育始终有一批在教育改革的前沿不断进取、不懈努力和默默坚守的教育工作者,他们已经为教育深水区的改革打了前站、探了新路,其中有的实践开出的成效之花已经是那样的馥郁芬芳,让人感到改革实践之树厚实的绽放力量。在这棵枝叶繁茂生机盎然的改革之树上,其中那一根粗壮的枝桠便是虹口区十多年来坚守的区域性现代学校制度体系的构建。

自改革开放以来,上海的基础教育阶段的学校管理制度改革取得了积极的进展和可喜的成绩。学校的自主性不断增强,政府及其教育行政部门对学校的管理不断改善,为现代学校制度的建立,也为学校真正成为主动回应学生和社会需求的专业机构、成为整体而灵动地适应学生实际发展需要的育人园地打下了坚实的基础。

但是,在现实生活中,我们也遇到各种各样的问题和各式各样不尽如人意的状态。比如在我们大力推进学校管理制度改革实践中,观念和行动多多少少还存在着偏差,缺乏对改革理念和改革方案及其实施的整体把握,因而学校的发展往往不能全面而有效的推进,许多做法还停留在“形似”阶段而未能达到“神似”,很多改革举措还处于零打碎敲的状况,缺乏通透的理解和整体的谋划,也缺乏持续的动力。因此,面对“深水区”改革的任务,迫切需要在专家的指导和帮助下,通过自身主动的理论学习 and 实践探索,特别是通过改革的行动以及行动中的感悟,增强对改革的深刻理解,从而使行动更具主动性科学性和持续性。

为此,在现阶段,面对深化改革的历史任务,我们必须学会在教育改革深水区游泳的本领。不但始终坚守教育的理想与价值追求,始终紧扣教育的本质,遵循教育发展的规律,而且,还要不断根据时代、社会和学生发展的需要,持之以恒地在教育体系、制度、机制、体制以及内容、方法上作出探索、创新和奉献。虹口区基础教育十多年来在区域性现代学校制度体系的实践就是对此作出的很好的诠释。

现代学校制度建设,在20世纪末和新世纪初,是教育界一个非常热门的话题,大

家充满热情地去谈论它,充满激情地去构建它,热切憧憬着通过现代学校制度的建设带来学校教育质量的全面提升和学校的可持续发展。事实证明,付出就有回报,广大学校的发展或多或少都得到了一定的推动,众多区域的教育发展也因此有了更为开阔的发展空间。但是,因为发展中的困难,特别是新的发展热点的涌现,现代学校制度建设的讨论与探索的声势因此渐渐淡去,甚至有被人遗忘之嫌。

可上海有一个区域、有一批人一直在坚守,按着自己既定的目标与步伐,逐步挺进现代学校制度建设的深水区,坚定而执著地追求着自己教育的梦想。这就是虹口区教育界全体的校长、教师和行政领导。

1996年在虹口区开始的“中小学校自主发展的理论与实践”课题研究为虹口区区域性现代学校制度体系构建奠定了坚实的基础。

2000年虹口全区各级各类学校实现“一校一规划”。

2012年,虹口区公办中小学开始制定第五轮三年发展规划。

2004年,全区所有中小学实施“一校一评价”。到2014年,第四轮规划评审将全部完成。

2006年上半年,虹口全区各级各类学校实现“一校一章程”。2011年起,各级各类学校开始修订学校章程,到2012学年,全区学校章程修订工作已经结束。

2008年6月,虹口全区各级各类学校依据章程完善“一校一制度(体系)”,2010年6月基本实现“一校一制度(符合学校发展实际的一套制度体系)”。

2010年9月,虹口全区各中小学、幼儿园在实现“一校一制度”体系,规范办学的基础上,努力实现“一校一特色”……

至此,上海市虹口区最终形成以学校章程为核心的五个“一”现代学校制度体系,具体包括:“一校一章程”、“一校一制度(体系)”、“一校一规划”、“一校一评价”、“一校一特色”。虹口区域性现代学校制度体系基本形成,政府依法管理、学校依法自主办学、社会依法共同参与的发展态势也呈现出它的生命力,正在为实现区域教育现代化提供着制度性保障。

上海正在探索通过综合改革在教育内部形成一个制度化的治理架构。这个构架有三个基本的要求:一是要有完整和科学的制度安排;二是要建立起协调有效的教育组织体系,形成保证制度和组织体系灵活运行的机制;三是要能够有效形成和充分发挥教育治理能力,有效解决教育发展中面临的现实矛盾和问题。教育领域综合改革应该以此为目标。虹口现代学校制度体系的构建推动了区域依法治校、自主发展的改革,为上海教育领域综合改革中突破体制贡献了力量,提供了鲜活的典型案例和可供借鉴的经验。



虹口区十多年来,区域性现代学校制度体系的成果让人羡慕,而他们十年磨一剑,持之以恒在教育深水区不断求索的毅力和行动更是让人敬佩。同样,在上海基础教育发展深水区不断思考与实践的人士,也让我们由衷地表示感谢!

愿虹口教育因有更多深水区的坚守而走向更加美好的前景,愿上海基础教育拥有更多的教育坚守者,更愿上海教育在众多坚守者的影响下,在全社会期盼中,齐心协力开创出新世纪领立教育改革潮头的新篇章!

(本文作者为国家督学、上海市教委原副主任、中国教育学会副会长)



序三

十年砥砺 厚积薄发

李国华

作为上海市教育科研“十五”重点课题,“构建区域现代学校制度建设的探索与实践”在虹口已经整整十年了。

这是一项宏大的工程。

早在1996年,虹口教育就力求跳出“一个好校长就是一所好学校”的思维定势,从理论研讨和实践探究中尝试走一条符合教育发展规律、有区域特色的依法治校、自主办学的新路。当年的课题“中小学自主发展的理论与实践”,坚持了八年的理论研究和实施推进,为区域现代学校制度建设作好了基础性的准备。

自2004年以来,虹口教育人以睿智、务实和坚持不懈的韧劲,全身心致力于区域现代学校制度建设实践。从现代学校发展策略研究到现代学校章程建设;从现代学校德育实践到现代学校课程与教学管理;从区域发展性教育督导长效机制的构建到区域性现代学校制度体系的构建,每一项实践都抓铁有痕掷地有声,为虹口基础教育的改革和持续发展做出了杰出贡献。

这又是一项艰辛的工作。

这么多年来,虹口教育坚持开展“一校一章程”、“一校一制度(体系)”、“一校一规划”、“一校一评价”、“一校一特色”等现代学校制度基础建设工作,2013年又开展了法人治理结构试点。不间断地学习探究、反思修正、总结提高,区域性现代学校制度体系建设越来越趋于成熟、系统,理论与实践达到了很好的统一;其取得的系列成果在市内外产生了较大影响。这中间倾注了虹口教育人殚精竭虑的付出!章程建设,人无我有;制度体系,人有我优;规划评价,四轮督导引领教育整体发展;特色孕育,彰显学校梯次式、个性化发展趋势。现代学校制度建设为虹口教育创设了一个可持续发展的高端平台,极大地拓宽了每一所学校依法办学、自主发展的空间。

区域教育改革实践推进工作及现代学校制度建设的成效,是虹口教育人集体智慧的体现,而作为“走向现代学校系列丛书”的最后一本书《区域性现代学校制度体系构建》,则是这种集体智慧的代表作之一。至此,五本“丛书”都出齐了,真正成了我们十年砥砺、厚积薄发的结晶。

虹口教育快速发展,正经历着从教育大区向教育强区的深刻转变,这完全得益于持续深化的教育改革所注入的活力和动力。我们将一如既往,围绕“深化教育领域综合改革”的总体要求,不断优化资源布局,着力提高教育质量,推动教育事业科学发展,努力办好人民满意的教育,为实现“教育强区”的建设目标不懈努力。

依法治校是落实依法治国基本方略的要求。现代学校制度建设将更有效地保障国家教育方针的贯彻落实和素质教育的全面实施,促进教育的改革和发展。在现代学校制度建设正式登上教育发展舞台之际,希望《区域性现代学校制度体系构建》一书,会给大家带来些许的启迪和借鉴。

(本文作者为上海市虹口区人民政府副区长 虹口区人民政府教育督导室主任)



序四

“区域性现代学校制度体系构建”的一种解读

朱怡华

一、改革开放与基础教育超常规发展直逼制度改革

20 世纪的 90 年代,对于中国来说,是一个冲破迷雾,拨正航向,继续坚持改革开放的重要历史阶段。对于上海来说,是一个蓄待已久,放开步伐,经济起飞,充满改革热情与活力的年代。

对于上海的基础教育来说,在邓小平“科教兴国”、“三个面向”等重要思想指引下,与上海的经济、社会腾飞同步,从 20 世纪 90 年代初开始的十年间,上海基础教育在全程生源高峰的压力下持续快速发展,全面普及了 3—18 岁适龄儿童和青少年的 15 年基础教育,优质教育资源不断扩大,完成了以数量扩充、满足学位为特征的基础教育第一次跨越式发展,各项普及性指标基本达到了发达国家的基础教育水平。

面对经济发展后迅速增长的社会对教育的需求,面对基础教育阶段各类学校数量和就学率的不断攀高,面对社会对优质教育需求的不断扩大,教育管理的改革势在必行。其中,深化教育管理体制,加强与优化区域教育宏观管理职能;促进学校主动发展,形成与提升学校自主办学能力,成为其中两大重要内容,并引出了本书“区域性现代学校制度构建”的命题。

深化教育管理体制——上海的基础教育分级管理体制在 90 年代初进一步重心下移,逐步加大区县对基础教育的统筹权,确立了“分级管理,区县为主”的体制。通过基础教育管理职责和权限的地方化,确立了区县政府区域性宏观教育发展职能,目的是将地方和社区对人才数量和素质的要求融入教育目标,将基础教育建设融入地方和社区经济社会发展的总体规划,促进教育与国家发展、社区建设更加紧密地结合起来。

促进学校主动发展——主要通过区县教育行政部门改变管理职能和方式,树立“以学校发展为本”的教育管理理念,逐步培育学校依法自主发展的意识和提高学校依法主动发展的能力,最大限度地发挥学校和教师的专业特长和优势,优化学校的发展机制,提升办学质量和水平。

与此同时,国内外教育改革轨迹也表明:及时下移改革重心,聚焦学校,在学校发

展层面开展改革,促进现代学校的变革与发展,已成为国际教育发展的重要趋势。不管是在英、美等西方国家,还是在亚太地区,有效学校研究、学校效能研究、校本管理改革、校本课程开发、学校发展战略研究、学校教育质量保证、学校自治运动等,都已或正在成为教育改革的中心或热点。

为此,基础教育界逐步形成共识,即基础教育的发展已直逼制度层面的改革,通过对“现代学校制度体系”构建的研究与实践,冲破现行的、阻碍学校改革与发展的制度性障碍,为学校的主体性发展提供一个良好的制度环境,进一步释放基础教育改革与学校发展能量,激活学校的发展潜力,形成学校自身的发展能力,让每所学校都成为充满活力、可持续发展的现代学校,已经是上海基础教育新一轮发展的当务之急。

二、“现代学校制度”的基本框架与突破口

十年前的本世纪初,我们曾经承担了一个上海市的教育决策咨询课题,研究的正是上海基础教育“现代学校制度”建设的内涵与对策思路^①。课题研究提出,“现代学校制度”建设不是一般意义上的规章制度制定,而是对政府、学校与社会三者关系在社会主义市场经济背景下的重构,是对三者为促进现代学校发展和学生发展职责权利方面的重新定位。因此,上海基础教育构建“现代学校制度”应包含以下四大内涵:

1. 建立“以学校发展为本”的政府依法管理系统与“掌舵服务型”管理;
2. 建设“以学生发展为本”的现代学校法人治理结构和学校内部运行机制;
3. 形成“社区(会)、家庭与学校”的互动机制;
4. 开发并形成社会的教育支持、服务与监督系统。

四大内涵应组成一个系统,这一系统的目标是:为学校的主体性发展提供良好的制度环境,激活学校的发展潜力,形成学校的自主生长意识与自我发展能力;让每所学校都成为充满活力的、可持续发展的学校;让每所学校都以现代教育的理念与方式促进每一个学生的发展;让每一个市民(学生)都能得到基本满意的教育服务。我们也憧憬着:当上海的中小学、幼儿园有特色,有风格,有品位之时,也就是上海基础教育多姿多彩,多元发展之日。

基于这个框架,“现代学校制度”建设可以有三个主要突破口:其一是从转变政府职能与管理方式入手,政府从“大校长”的角色地位上解脱出来,给予办学实体——学校以充分的办学自主权。其二是从培育学校的自主发展意识与能力入手,鼓励学校在贯彻国家教育方针和遵循国家颁行的学校管理规程前提下,制定学校的发展战略,

^① 可参见2004年《上海市教育决策咨询课题报告集》,该课题由上海市教育科学研究院朱怡华研究员主持。时任虹口区教育局局长王立强亦为课题组成员。



在学校的实际发展过程中形成学校的教育风格、办学特色和校园文化。其三是从家长与社区参与的角度入手,明确家长和社区是基础教育的利益相关者,他们有权了解学校教育的基本情况和重大事项,也有责任帮助学校教育的顺利开展并在一定程度上参与管理,而他们的满意则是基础教育成功的主要标志。

区域性现代学校制度的建设可以从以上三个角度切入,选择重点,研究实践,逐步兼及其他,最终构建起完整的现代学校制度和运行机制,形成有利于基础教育健康、优质、蓬勃向上的高水平发展环境与局面。

三、虹口教育的选择与策略

虹口的选择是从第二个角度,即从学校的发展入手,重在培育学校的自主发展意识与能力。这一战略选择基于虹口基础教育的实际与教育行政部门的领导智慧:

其一,虹口是上海基础教育界率先开展“学校自主发展理论与实践”的区域,在几年的研究与实践中,基层学校已经逐步形成学校应该“依法办学,自主发展”的意识,学校发展的阶段性理论提出也为学校明晰校情,找准起点,确定目标,制定规划提供了依据;教育行政部门则逐步建立了“以学校发展为本”的教育行政管理理念,教育督导部门也在打破“一把尺子”评学校的传统框架,通过新型评价模式促进学校自主发展等方面进行了相应的探索。这正是虹口进行“现代学校制度构建”的基础优势所在。

其二,虹口区的教育行政领导深知,区域教育管理体制改革必然会受到教育管理宏观体制改革进程的制约,作为教育管理的基层行政部门,最大的作为空间是帮助基层学校确立主动依法办学意识和提升自主发展能力,这种建立于学校发展为本的自下而上的改革战略正是区域教育重在基础,扎根学校,立于不败之地的智慧选择。

在推进“区域性现代学校制度体系”构建的过程中,虹口区采取的如下策略值得点赞:

1. 顺势而为,探索学校依法自主办学的基本路径

从1996年的“学校自主发展”探索开始,从一批参与课题研究的学校开始,虹口开始涉猎寻找学校的发展战略——学校发展规划的制定,并在取得经验的基础上推向了全区中小学和幼儿园。在制定学校发展规划的过程中,每所学校都在思考自己学校的办学理念、教育思想、办学目标、培养目标等重要问题,并逐渐深入到学校的课程设置、教育活动、队伍建设、学校文化、特色发展等各个方面的改革。

当这样一些关乎学校发展的核心问题在学校实践运行过程中基本成型时,就需要一种形式将之固定下来,并使相关各方(学校、政府、社区、教师、学生、家长)有共同明晰的依据予以确认,于是“学校章程”自然而至。由于“学校章程”的制定是在与学

校相关的多方参与下制定,因此可以成为与学校相关各方共同遵守与奉行的行为准则,依法办学自此有了建立于遵守国家教育法律法规基础之上的更具体、更个性、更切合实际的行动依据和监督依据。

学校作为一个社会法人组织,有各自的组织架构;为了协调各部门和全校师生员工的行动,需要有更具体的行动规范和执行要求,于是就有了在学校章程统领下的学校制度建设,其中既有对学校原有制度的“立改废”修订,也有对学校制度的体系性完善与优化,更要求形成依托于制度的运行机制,以保证学校的日常运行、教育教学管理和推进工作项目、实现发展目标。

而随着上海基础教育内涵发展时代的到来,学校必须通过改革创新,努力形成自己的教育优势,彰显自己的办学特色,来满足人民群众对基础教育日益增长的优质、多元需求,学校特色建设成为学校自主发展中的突出要求。虹口的一大批学校经过了长达几轮的自主发展实践积累,已经开始从规范稳定发展阶段向个性化发展阶段转化,一批学校开始逐渐凸显自己的办学特色,于是虹口区教育局从2010年起,在全区倡导“一校一办学特色”建设。

至此,虹口区域性现代学校制度体系构建在学校层面的基本路径已基本成型,那就是:“一校一规划”,“一校一章程”,“一校一制度”,“一校一特色”。而值得击赏的是,这一基本路径并非事先设计,按图索骥,而是虹口在探索现代学校制度过程中持续探索实践、最终水到渠成的结果,因此它具有源自基层的强大生命力和可复制、可辐射的强大源动力。

2. 以“规划”为核心,充分发挥督导部门的“牵引力”作用

在虹口的区域性现代学校制度构建过程中,区政府教育督导室发挥了不可替代的重要牵引保障作用。

首先,区政府教育督导室的基本功能实现了转换,即从政府任务型的督导检查为主转变到以跟踪督导、指导检查学校发展规划达成度为主上来。课题组将其运行模式概括为:规划指导—规划评审—跟踪督导—全面评估—新规划指导。

规划指导指的是对学校制定发展规划时的指导,既包括指导学校在全区基础教育发展格局中的准确定位,在教育改革大背景中的理念价值取向,也包括对规划制定中的项目性建议和技术性要求指导。

规划评审指的是运用专家的力量,对各中小学制定的学校发展规划进行研讨论证,并建立滚动式推进机制,形成推进学校自主发展的竞争激励机制。

跟踪督导指的是建立对每一所学校发展规划实施建立跟踪制度,加强过程沟通,帮助和指导学校通过建立自评机制,引入社会评价等方式,提高学校实施发展规划的



达成度。

全面评估指的是当学校自主发展规划实施期满时,组织各方力量对该校进行综合督导评估,给出实施规划达成度的结论,并对学校提出下一轮发展的建议。

第二,采用“一把尺”与“多把尺”相结合的评估标准,实现“一校一评估”。所谓“一把尺”指的是对学校依法规范办学情况的评估,是对学校办学基础性指标达成度的判断。所谓“多把尺”指的是对不同发展基础、不同发展条件的学校,对其发展目标与实施规划达成度的判断,更注重学校自身发展的纵向比较,而不是学校间的横向群体比较,目的是鼓励学校追求自己的发展目标,形成自己的教育风格、教育特色和学校文化。

通过“一把尺”和“多把尺”相结合实现的“一校一评估”,给了不同层次、不同类型的学校以不同的发展空间,那些以前由于种种原因处于劣势的学校通过这样的评估,找回了自信与自强的动力,促进了学校的发展。

第三,采用发展性督导的思想与评价方式,体现教育督导的专业引领作用。评价的目的在“促进学校自主发展”,评价的依据由学校自身发展要求所规定,评估的形式因“校”制宜,更注重对学校发展的纵向过程评价,注重对学校发展水平“质”的评估。督导评估中督导人员既注重鼓励学校在办学中的积极性与创造性,又以他们的专业内涵努力帮助学校诊断问题,打开思路,提供建议,引导学校不断走向新的发展目标。

虹口区建立的帮助学校自主发展督导运行模式和机制至今仍在完善中,但它已经成为区域性现代学校制度体系中不可或缺的重要组成部分。

3. 以学校为主导,实现“三位一体”育人机制

对于学生的全面、健康而有个性的成长,除了学校之外还必须有家庭、社会的共同努力,虽然已经越来越多地得到了大家的认同,但是如何冲破长期以来学校相对封闭办学,渐成“文化孤岛”的现实状况,让学校真正成为与社会血脉相通的“教育园地”却还需要变革的勇气与智慧。对此,虹口采取的有效决策是:以学校为主导,学校主动行动,打开校门,加强学校与社会、社区的融合,逐步建立健全学校参与社区精神文明建设,社区、家长参与学校发展的互动机制。

在虹口,社区与家长组织(家长委员会)的功能与地位是有保障的,如通过学校章程将家长与社区的参与纳入“民主决策机制”与“参与合作机制”,将家庭教育与社区教育的有关制度纳入学校规章制度系统,在学校发展规划中会有充分的空间给予家庭教育和社区教育的发展,不少学校还在家庭教育和社区教育方面形成了明显特色,当然学校评价中也将家庭教育与社区教育列为重要评价指标,而家长与社区代表也一定是学校评价者的重要力量之一。

在虹口,学校在“三位一体”育人模式中的主导作用还表现在持续而又高质量地开展家庭教育指导工作。多年来,通过家庭教育指导基地建设、家庭教育指导工作队建设、开展家庭教育指导活动、推进家庭教育指导研究项目,以及运用信息技术等,普遍而有效地提升了家庭教育的水平,有效发挥了家庭教育在育人中的重要作用。同时,学校运用自己的办学优势、教育优势与文化辐射优势也为社区的精神文明、物质文明建设起到了助推作用。学校由此也收获了家长、社区对学校教育的理解、支持与全方位的帮助,突显了“三位一体”的强大育人功能。

在我国,现代学校制度建设探索,至今已走过了大约十五个年头,在这个过程中,曾经经历了本世纪初期的“热潮”涌动,以及之后的冷寂时期,无数的实验校、实验区在“光环”扫过之后复归于原状与沉默。而能够像虹口教育那样十多年执著于现代学校制度建设的区域推进和学校依法自主办学意识与能力的提升,并在此过程中创造了可供借鉴与辐射的诸多经验,取得了区域范围的大规模教育水平提升的,确实为数不多,值得关注。而虹口经验的背后,彰显的正是现代教育公共管理转型的主流路径。

2014年11月8日

(作者为上海市教育科学研究院普教政策研究室原主任、研究员)