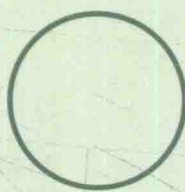


# 解密教育议事会

现代学校制度的设计与操作

徐晓虹 著

获2016年度宁波市社会科学学术著作出版资助



Revealing Education Committee:

*Design and Operation*

*of Modern School Systems*

HEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

# 解密教育议事会

现代学校制度的设计与操作

徐晓虹 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解密教育议事会：现代学校制度的设计与操作 / 徐晓虹著. —杭州：浙江大学出版社，2018.3  
ISBN 978-7-308-17891-4

I. ①解… II. ①徐… 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(2018)第 012564 号

解密教育议事会——现代学校制度的设计与操作

徐晓虹 著

---

责任编辑 杨利军  
文字编辑 马一萍  
责任校对 丁沛岚 夏湘娣  
封面设计 刘俊 李滨  
出版发行 浙江大学出版社  
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)  
(网址: <http://www.zjupress.com>)  
排 版 杭州中大图文设计有限公司  
印 刷 浙江省良渚印刷厂  
开 本 710mm×1000mm 1/16  
印 张 22.75  
字 数 397 千  
版 印 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-308-17891-4  
定 价 42.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

# 序

在中国社会转型时期,现代学校面临着许多新的矛盾与冲突,这是由于旧有的价值观被打破,家长、社区产生了很多新的需求,而教育管理的缺失导致了很多问题产生,使学校与家庭、社区等出现很多不协调的现象。毋庸讳言,制度障碍已经成为我国基础教育阶段现代学校建设与发展的较大瓶颈。所以,必须应时寻找突破口,探索出一种基于家庭、社会、学校三者互动的现代学校制度,营造一个和谐的教育环境。

出于教育的内涵发展、均衡发展和持续发展的迫切需要,浙江省宁波市海曙区教育决策者认为,必须建设现代学校管理新制度,以构建“教育议事会”制度为突破口,建立基于社区、家庭和学校三者互动的新教育制度,探索现代学校管理制度的基本内涵、基本架构与基本特征,总结现代学校管理制度构建、运行的一般性规律,创新学校管理体制,提高学校效能,解决在现行的学校制度下体制性越位、错位和缺位所产生的诸多冲突与矛盾,逐步营造指向良好教育生态的区域教育体系。

恰逢国家“十五”重点课题“基础教育阶段现代学校制度的理论与实践研究”总课题组正招募子课题成员单位,宁波市海曙区在叶正波副区长的直接领导下,出台“基于互动的现代学校管理制度的行动研究”课题方案,在区教育局局长王爱民的领衔下,成立区现代学校制度课题研究小组,由王飞副局长具体分管,操作科室为教科室。

课题的启动阶段,结合海曙区社会、经济的发展和学校教育实际,重点选择了广济中心小学实验校区和达敏学校为试点,二者分别代表普通学生、特殊学生的教育类型。2005年2月,海曙区正式成为“全国现代学校制度实验

区”；一年中广济中心小学和达敏学校的教育议事会运行成效显著，组织结构日臻成熟。2005年4月10日，海曙区实验区举行隆重启动仪式，朱小蔓、郑增仪、华长慧等专家、领导出席。“基于学校社区家庭互动的现代学校管理制度的叙事研究”课题在海曙区推广实施。2006年9月以来，课题学校承担的子课题研究陆续结题，各自取得了丰硕的科研成果。2006年年底，在两个试点学校的基础上，课题学校陆续成立适合自己的教育议事会，全区19所学校都成立了不同类型的教育议事会。

“十一五”期间，海曙区教育局徐健局长主持举行了成果推广会；“十二五”期间，徐德荣局长推动进行区域全面深化，出台了区域考评方案《海曙区“教育议事会制度建设成果奖”考评细则》，形成了每两年评选一次现代学校，建设先进单位与个人的制度等。

2006年，徐晓虹执笔了关于教育议事会的叙事故事，2007年，不断进行修改；2008年，应中央教科所（2011年改为中国教科院）总课题组的紧急要求，为了在全国现场会上将教育议事会的初期成果加以推广，徐晓虹又执笔了《教育议事会建设指导操作手册》，由浙江教育出版社出版。2011年，叙事专著完稿，丁钢将书名定为《教育议事会：一种指向教育生态的微观教育管理制度的变革》，交付北京师范大学出版社出版。

上述两本书的区别在于，一本采用教育叙事的方法，只是对海曙区两个试点学校的准教育实验进行详细生动的叙述，娓娓道来；而另外一本关于建设教育议事会的操作指导手册为图文版，运用简洁、直白的口吻，以说明、概述的笔法，总结全区20所课题学校有关教育议事会的实践经验，在理性概括的前提下，对建立、建设教育议事会或者类似组织进行具体的指导。

如果说，前面两本书的文体一本是说明文，一本是记叙文的话，那么本书可以界定为议论文，是一份论证性课题报告。当然，本书也是在前两书的基础上，运用科研课题报告的形式，从区域角度对45所学校、幼儿园成功构建、有效运作教育议事会的情况进行专题性总结和概括，特别是增加了2011年至2015年许多学校、幼儿园的成功案例，凸显了教育议事会在建设现代学校制度过程中的实践成效。

还有一个重大区别是，原来的两本书中隐去了真实的姓名，仅用符号代



替,时过境迁,是该到解密的时候了。所以,本书主要采用解密的方式,原原本本,真实地透露故事的当事人与事件内幕,解读教育议事会的设计、成员、功能、作用等,包括失败的故事、不成功的类型,还有随着教育议事会的运作暴露出的各种教育政策的问题,以及对这些问题的思考。

总体上,本书以质的研究方法,开展区域现代学校制度课题研究,通过叙事的方式,呈现了宁波市海曙区实施教育议事会、教育协作理事会两种制度构建路径,以及对家庭、社区、学校三者互动的影响;基于三者互动的学校管理制度的基本内涵、基本架构、基本特征及三者的互动表现形式;本书就整合社区、家校资源的方式;学校章程、规划等典型规章制度的形成;政府宏观协调管理的内容等亦进行了创新性的探究。

依据两个代表性案例的真实情况,以及在最后成效部分 45 家学校、幼儿园九种类型教育议事会的成果展现,课题研究得出结论:以学校、社区、家庭三者互动机制为契合点建构起来的教育议事会(教育协作理事会),对推进在微观层面上进行的教育管理体制的变革,构建区域教育的生态模式具有指向性意义。

本书共分六章,第一章围绕学校的四大类典型性真实冲突,阐释了当前教育管理体制在微观层面中存在的各种失衡现状。其实,这些冲突与矛盾正以不同的细节与版本,在全国各地的学校上演着,这些问题构成了海曙区实施现代学校制度建设、落脚到构建教育议事会最真实的动力。

第二章以广济中心小学世纪苑实验校区为样本进行叙事研究。作为教育议事会第一任提案部部长的当事人,徐晓虹将教育变革中的故事搬置于悬念化的戏剧舞台,其戏核是矛盾冲突。广济“学校教育议事会”这一“三位一体”的创新制度,其张力在于唤醒了每个角色的社会意识,通过积极的服务与合作、承诺与约定,不仅化解了矛盾与冲突,而且建构了合适的利益表达机制,提升了学校、社区和家庭的利益联动,整合了三种资源之自主、和谐之效用。

第三章以对特殊儿童进行特殊教育的达敏学校为叙事研究范例。作为入校整整一个月的观察者、采访者,徐晓虹叙述了达敏“学校教育协作理事会”制度的建立与完善过程,持续地揭示了从“生存教育”到“生命教育”到“融

合教育”之生态教育的逻辑必然性,实现以教学活动为纽带,将课堂设在真实的社区生活中,为特殊儿童的成长寻求多方背景的理解、支持和帮助,开放互动的机制将三者资源有效融合,为特殊教育赢得了围墙外广阔的发展空间。

第四章叙述了课题研究的必要性,与本研究相关的背景,如教育生态理论、国外教育微观制度和我国正在进行的现代学校制度建设等;实施本研究所在区域的基本情况;本研究的研究方法,如运用叙事研究,结合调查研究、形成性研究并采用观察法、问卷调查法、人类学田野考察法、经验总结法等主要研究方法及其研究过程。

第五章是教育议事会有效运作指南,针对海曙区课题研究总结出来的九种教育议事会的类型,提出起草修改章程、选择主席与成员、确定议事原则与内容,以及有效运作的主要制度,包括上级行政给以教育议事会的保障条件等。针对这些内容,本书还提供了具体的参考模板。

第六章依据海曙区45家教育议事会各自的运行实践经验,解读现代学校制度海曙样本,最后相应归纳出理论成效与实践成效,得出结论:教育议事会开启了对学校公益性组织社会治理结构的探索;从制度上保证学校—家庭—社会形成真正的教育共同体;为学校民主办学、开放办学提供了一种制度模式;更为构建和谐的教育生态环境践行出独特的范本。

中国教育科学院研究院 陈如平

2017年1月3日

# 目 录

## 序 / 1

## 第一章 解密——教育议事会的缘起 / 1

### 第一节 择校然后择班是大问题 / 3

现实场景一：孩子要进入最好的学校，拜托你了！ / 3

现实场景二：我的孩子不想分入这个班级！ / 4

### 第二节 教师对孩子是否有成见 / 6

现实场景三：我不想去上学，实在没办法在学校里了…… / 6

现实场景四：我今天罪有应得…… / 7

### 第三节 家长集体上访屡见不鲜 / 9

现实场景五：家长集体上访要罢免教师！ / 9

现实场景六：强烈呼吁恢复晚课、恢复晚自习！ / 9

### 第四节 学校周边摊贩该谁管理 / 12

现实场景七：我恨不得砸了这个小店！ / 12

现实场景八：有谁来管管流动摊贩？ / 12

## 第二章 解密——家长担任主席的教育议事会 / 15

### 第一节 后台编剧：策划与铺垫 / 17

一、思想种子：决策伊始 / 17

二、创新发芽：思维激荡 / 20

三、前奏序曲：酝酿孕育 / 22





## 第二节 幕布拉开：混沌与秩序 / 26

- 一、推动者：新校长的成长故事 / 26
- 二、执行者：冒出来的小张老师 / 28
- 三、怀疑者：83%人的“前测”担心 / 32
- 四、困惑者：议事会主角谁来当 / 34
- 五、支持者：老领导的有力论证 / 36
- 六、参与者：第一次活动不怯场 / 38
- 七、开创者：首任主席与部长们 / 40

## 第三节 聚焦调整：激情与困境 / 44

- 一、激情：议案初成功 / 44
- 二、调查：民意集结号 / 47
- 三、梗阻：陷入困境时 / 49
- 四、分歧：焦距始偏移 / 52
- 五、对焦：航道拨转正 / 54
- 六、聚焦：主题趋集中 / 57

## 第四节 真情出演：规则与互动 / 60

- 一、第二任主席登场 / 61
- 二、议事会的文本建制 / 66
- 三、像模像样的议案与提案 / 70
- 四、变革从家校沟通开始 / 74
- 五、家长会正在悄悄变脸 / 78
- 六、开放互动的论坛与网页 / 79
- 七、校园轮值工作的制度化 / 83

## 第五节 高潮迭起：冲突与协调 / 87

- 一、拷问营养午餐 / 87
- 二、主席又要开会 / 91
- 三、议事会开沙龙 / 92
- 四、向议事会讨救兵 / 95
- 五、议事会做“娘舅” / 99



六、这事还没有完 / 102

**第六节 不言谢幕：台上与台下 / 106**

一、部分人的担心 / 106

二、张老师的评述 / 107

三、戎教导的冷静 / 109

四、旁观者的访谈 / 110

五、张主席如是说 / 111

六、王校长的总结 / 112

七、众媒体的报道 / 113

八、专家们的观点 / 114

**第三章 解密——校长担任主席的教育协理理事会 / 117**

**第一节 一步之遥：从排斥到接纳 / 119**

一、无形的墙：居民的非难和敌视 / 120

二、苦涩的心：老师的委屈和留恋 / 126

三、“压力山大”：刘校长居然哭了 / 129

**第二节 艰难教改：瓶颈求突破 / 131**

一、生活教育：教育究竟是为了什么？ / 131

二、生存教育：一切为了学生的生存 / 139

三、生涯教育：提高学生的生活质量 / 141

四、陷入困顿：在夹缝中寻找出路 / 144

**第三节 峰回路转：帮助与合作 / 151**

一、热心肠：社区书记 / 151

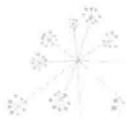
二、变制度：连锁反应 / 152

三、理事长：加分校长 / 157

**第四节 豁然开朗：构建和运作 / 162**

一、敲定：一句话就够了 / 162

二、变革：侧重协作功能 / 164



三、架构:章程的那些事 / 166

四、编程:运作程序图表 / 168

五、持续:更多会员加入 / 169

### 第五节 生态渐成:硕果加成效 / 174

一、转变:市民的态度从“傻瓜来干什么?”到“你们来啦!” / 174

二、给力:单位的支持——“对不起,请大家耐心等待!” / 177

三、显著:学生的提高——“我家小囡会做家务了!” / 179

四、吃惊:就业的安排——“我的孩子居然能赚钱了!” / 184

五、反转:社区的扬名——“领导媒体光顾不起眼的小区!” / 185

六、后续成果 / 188

## 第四章 解读——现代学校制度课题的顶层设计 / 193

### 第一节 课题研究背景 / 195

一、区域经济文化教育背景 / 195

二、教育生态理论 / 202

三、国外学校制度文献综述 / 209

四、国内现代学校制度文献综述 / 220

### 第二节 课题研究设计 / 226

一、课题研究目的与内容 / 226

二、课题研究方法与过程 / 227

三、课题研究的效度检验 / 239

## 第五章 解读——教育议事会之有效运作 / 245

### 第一节 组织定位与特点 / 247

一、教育议事会的宗旨定位 / 247

二、教育议事会的鲜明特性 / 249

三、与传统家校组织的异同 / 252

四、教育议事会的主要功能 / 255



|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第二节 推选主席与成员            | / 258 |
| 一、成员组成与人选条件            | / 258 |
| 二、推选过程与终止会籍            | / 261 |
| 三、主席推荐与参选过程            | / 262 |
| 四、三种模型                 | / 266 |
| 第三节 研制章程与机构            | / 269 |
| 一、成立起草小组,制定章程          | / 269 |
| 二、先行征求意见,形成审议用稿        | / 270 |
| 三、分工设立部门,起草部门规则        | / 272 |
| 第四节 议事原则与内容            | / 275 |
| 一、议事原则                 | / 275 |
| 二、议事范围与内容              | / 276 |
| 三、议事程序                 | / 277 |
| 四、主要制度                 | / 278 |
| 第五节 保障教育议事会运行          | / 283 |
| 一、学校方的责任与保障            | / 283 |
| 二、教育行政的责任与保障           | / 285 |
| 三、推进教育议事会的参考模板         | / 287 |
| 第六章 解读——现代学校制度课题的成效与问题 | / 291 |
| 第一节 现代学校制度的海曙区样本       | / 293 |
| 一、设计:现代学校制度建设是什么?      | / 293 |
| 二、创新:现代学校制度建设做什么?      | / 295 |
| 三、举措:现代学校制度建设怎样推?      | / 307 |
| 第二节 现代学校制度课题实践成效       | / 316 |
| 一、家社问政:奠定现代学校制度基础      | / 316 |
| 二、制度创新:激发现代学校改革动力      | / 318 |
| 三、渗入教育:突破象牙塔的围墙        | / 320 |



四、破解难题：赢取现代学校外部资源 / 322

五、监督评价：督促现代学校民主办学 / 323

### 第三节 现代学校制度课题的理论成效 / 326

一、课题研究结论 / 326

二、课题成果获奖 / 334

### 第四节 现代学校制度课题的问题与反思 / 344

一、教育议事会的组织性质如何定位？ / 344

二、教育议事会的保障机制和长效驱动机制在哪里？ / 345

三、有能力承担教育议事会提出的深层次问题吗？ / 346

四、问题瓶颈尚待上级政府、教育行政部门解决 / 347

### 参考文献 / 349

### 后记 / 354

## 第一章

# 解密——教育议事会的缘起

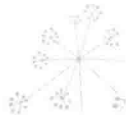




日月如梭,光阴似箭,浙江省宁波市海曙区探索现代学校制度建设,已是十多年前之事,但是,那时、那事、那人依然历历在目。

海曙教育人开展现代学校制度课题研究,首先是发自在内在的原因,起源于真实的问题,直面围绕在学校周围的种种矛盾,甚至是尖锐的冲突。

可能,现在阅读这些矛盾与冲突的故事,人们丝毫没有陌生的感觉,甚至在一些地区依然存在着、发生着。不是吗?



## 第一节 择校然后择班是大问题

### 现实场景一：孩子要进入最好的学校，拜托你了！

各地各级的教育行政干部、校长、教师们，肯定会遭遇到这样的恳求：“我的孩子要进入最好的学校，这件事就千万拜托了！”

不知从何时开始，中国社会开始流传“不要让孩子输在起跑线上”这句“名言”。就是这一句并不科学的话，让天下年轻的父母怕得要命，让天下年老的祖辈急得要命，也让天下所有的宝贝累得要命。

中国家长们的普遍心态是，不管自己有无能力，路途多远，一定要把孩子送到当地最好的学校去，这还是家庭“有面子”“有路子”“有身份”的一种象征。

于是，好的学校成为家长们的第一选择。如果可能，从幼儿园开始：一听说六星级幼儿园最好，托人一定要上六星级；普遍认为省二级幼儿园最好，求人肯定要去省二级；还没读完幼儿园，就开始瞄准最好的中心小学、重点初中，请客、吃饭、送礼、托关系、找路数，想尽一切办法。

于是就出现了一个新名词——“学区房”。虽然从某种意义上讲，学区房只是房地产市场的衍生品，但其本质却是现行教育体制下的一个独特现象。

随着社会竞争的日益激烈，家长为使孩子不输在教育的“起跑线”上，不惜花费重金购置一套甚至一间属于教育质量好的小学学区房。

另外，重点中学附近的房产，也会受到学生家长的青睐，因为在学校附近，购买房产居住或者租赁该房子暂时居住，有利于家长就近管理孩子的生活和学习，孩子也可以大大提高学习的效率。

也无怪乎城市中的这些现象：

2013年，北京部分学区房出现每平方米10万元的天价；2015年，北京金融街学区房已经涨到每平方米40万元。2015年，宁波一所知名中学附近的房子，其租赁价高得令人咋舌暂且不说，费用还包括根本不会入住的暑假期





间,也就是家长要提早预付两个月的房租。

也无怪乎家庭内部的那些争端与烦恼:

大儿媳逼迫公婆,把公婆唯一的那套房子产权转让给大儿子,为了让孙子成为重点小学的“一表生”,理所当然获得入学优先权。但是,公婆非常揪心,大儿媳已经这么不讲理,自己养老的房子怎么办?现在孙子的户口在大儿子的房产上,但是入学还只是“二表生”,只有房产、户口对齐,孙子才是“一表生”,才可以读这所人人羡慕的小学。但孙子每天的吃饭都在我这里,二儿子又会怎样想?如何一碗水端平?真是愁煞人……

## 现实场景二：我的孩子不想分入这个班级！

华天小学的教导处里,站着几位家长,他们要求很明确:不愿意自己孩子进入所分的班级!原因很简单,因为这个班级的学生都是“打工小崽”。

华天小学位于宁波市的城乡接合部,当时是一所公办的六年一贯制义务教育学校。1996年学校开办初期,外来借读学生占总学生数的比例不到10%,据2005年2月份统计结果,这个比例已经达到55%,其中还不包括相当一部分已转为城市户口的原外来人口子女。该校的一项课题调查显示:

有80%以上的城市家庭的家长表示:不愿意自己孩子进入外来打工家庭子女较多的班级。家长们为什么会做出如此选择?城市家庭的家长认为,外来家庭的家长没有给予其孩子必要的关注,这势必影响其孩子的健康成长,而自己的孩子与之处于同一个环境下,必将对他们子女的发展带来各种负面的影响。

随着大量的外来务工家庭子女进入学校,进入班级,与城市孩子在一起生活、学习,伴随而来的是城乡观念差异的冲击,这将直接导致两类家长之间产生矛盾。当时华天小学的校长周汉斌说:

比如,作业布置到底是多了还是少了?不同类型的家长会有不同的说法。支持、热烈拥护,反对、怨声载道,不置可否,等等。对于学校的同一个教育举措、教师的同一个教学行为,不同家长会有截然不同的反应,这使学校教育工作、教师教学工作一度陷入尴尬。