

对现代学校制度建设几个问题的思考

陶西平

摘要 现代学校制度建设是教育现代化的必然要求，也是教育现代化的重要组成部分。“依法办学、民主监督、自主管理、社会参与”是现代学校制度与已往的学校制度最大的差别；要抓住这四个关键点，推进现代学校制度建设。

关键词 现代学校制度建设；校长负责制；学习型组织建设；精益管理；家长委员会

中图分类号 G63

文献标识码 B

文章编号 1002-2384 (2013) 10-0021-03

现代学校制度建设是教育现代化的必然要求，也是教育现代化的重要组成部分。现在，我国的教育正在发生重大的变化：一是从扩大规模、提供更多的教育机会为主，向提高质量为主转变；二是从单一模式为主，向多元模式发展转变；三是从政府管制为主，向政府服务为主转变。教育事业发展的这种需要呼唤我们建设现代学校制度。

当前我们面临的问题是，现行的学校制度仍为工业化时代的产物，难以适应后工业化时代和信息化时代背景下教育事业发展的要求。比如：学校均衡发展水平有待提高；学校同质化现象明显，缺乏特色和活力；学校的主体地位与承担的责任不明确；学校内部法人治理结构不健全；学校相对封闭，社区和家长难以参与学校管理；学校管理的专业化水平亟待提高；学校问责机制不健全；管理烦琐，效率不高，等等。这些问题都需要我们通过建设现代学校制度加以解决。

建设现代学校制度就是要构建政府、学校、社会之间的新型关系。在此过程中，我们要抓住“依法办学、民主监督、自主管理、社会参与”四个关键点。这四点是在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《规划纲要》）中概括的现代学校制度最鲜明的特点，也是现代学校制度与已往的学校制度最大的差别。

一、依法办学

《规划纲要》指出：“全面推进依法行政。各级政府要按照建设法治政府的要求，依法履行教育职责。探索教育行政执法体制机制改革，落实教育行政执法责任制。”“大力推进依法治校。学校要建立完善符合法律规

定、体现自身特色的学校章程和制度，依法办学，从严治校，认真履行教育教学和管理职责。”所以，依法行政首先是政府要依法管理学校，同时，学校自身也需要依法治校，这样才能和谐。

我们所说的“和谐”主要有三个特点：一是具有同一性，即有对国家的法律法规及相关规定的社会认同，大家都遵守同一个规则；二是具有包容性，即尊重差异，尊重多样性，和而不同；三是具有调适性，有化解矛盾、创造和谐氛围的机制与能力。其中，同一性是前提。对一个社会、一个国家而言，同一性体现为国家有一整套法律法规；对于学校而言，同一性体现为学校有自己的章程以及相应的规章制度。我们建设现代学校制度就是要树立全员法治观念，从领导到所有教师，都要有遵守法律和规则的意识。学校要有符合法律法规要求的明确、合理、具体的规则；进一步，要形成依照规则，规范自身行为、处理问题的意识；再进一步，要把法律法规和规则真正落实在行动中，变成大家的一种习惯；最后，要把习惯延续下去，使其成为学校的传统。

二、自主管理

自主管理主要包括：落实与扩大学校的办学自主权，完善校长负责制，完善科学民主的决策机制。实施自主管理后，学校内部应该建立一个良好的治理结构。

1. 落实与扩大学校的办学自主权

《规划纲要》提出：“落实和扩大学校办学自主权。政府及其部门要树立服务意识，改进管理方式，完善管理制度，减少和规范对学校的行政审批事项，依法保障学校充分行使办学自主权。”“扩大普通高中及中等职业学校在办学模式、育人方式、资源配置、人事管理、合作

办学、服务社区等方面的自主权。”

推进现代学校制度建设,首先是政府的事。政府要加快从管制型政府向服务型政府的转变。管制型政府的基本特征是:行政的命令化,行政的一统化,行政的经验化,行政的弱责化;而服务型政府的基本特征是:为人民服务,为社会服务,为公众服务。建设服务型政府,关键是要做到推进依法行政、加快简政放权、坚持科学决策、强化监督问责、培育社会组织。

从当前的情况看,改进行政管理,消除烦琐哲学,提高管理效能,创造学校自主管理的良好生态至关重要。应着力从减轻学校过重的压力、统筹相关工作、推进“精益管理”、正确引导舆论等几方面入手,改善学校自主管理的外部环境。

比如:应针对多头行政、缺乏统筹的弊端,积极推动教育综合改革,真正为学校“减负”。又如:现在我们一说加强管理,就是要增加部门、增加条件、增加环节,而日本丰田公司提出的“精益管理”理论则认为:只有消除一切不必要的环节,才能真正提高效率。再如:现在一些媒体的负面能量不小,政府应该引导正确的舆论导向,为学校的自主发展营造较为宽松的环境。

2. 进一步完善校长负责制

《规划纲要》提出:“完善普通中小学和中等职业学校校长负责制。完善校长任职条件和任用办法。”

校长的专业发展是完善校长负责制的重要条件。校长是一种专业职业,其专业性体现在:校长必须具备一定的学历标准和教学经历,有必备的教育和管理知识,有必需的教育和管理能力,有职业道德的要求。因此,校长这个职业具有不可替代性。

美国主要从四个方面进行校长资格认证。一是职务要求。领导学校发展,收集信息,分析问题,做出决策,建立组织的远景目标,落实各项计划,选派组织人选。二是业务要求。完善教学和学习环境,设计课程体系,指导并促进学生发展,促进员工的发展,实施测量和评价,科学合理地分配资源。三是人际关系要求。激励学校的师生,具有人际关系的敏感性,有较好的口头表达和书面表达能力。四是其他相关要求。包括哲学思想和文化价值观,法律和法规的应用,处理公共关系等。

英国从决策、教学、组织、政治、业务等五个方面对校长提出任职要求。

2012年3月,在纽约召开了第二届国际教师大会,会议取得的一个重要共识是:越来越多的国家要求学校取得更大的成绩,越来越多的国家在课程设计和资源管理方面给予学校更大的自主权。在此背景下,必须重新认识21世纪学校领导的职责:第一,支持、评估和提高教师的质量,这是高效率领导人的核心工作。第二,制定目标,进行评估和问责。第三,实施战略资源管理,使学校的资源真正用于提高教学质量。第四,学校领导的重要作用已扩大到校园之外,必须与其他学校、社区加强合作,分享资源,共同工作。第五,学校领导必须学会有效地分配权力,与其他相关人员共同承担任务、分担责任。

教师和学生是校长智慧生长的源泉,校长只有在促进师生发展与学校发展的过程中,才能使自身的智慧得到展现和提升,进而实现自我价值。我认为,在现代学校制度建设过程中,建设学习型组织是校长履行职责的重要途径。

建设学习型组织要重点做好以下几件事:

第一,建立学校发展的共同愿景。愿景不是远景,远景可能只是一个梦,而愿景是要具体提出在某一个时段内所能达到的目标,如三年或五年内我们学校要实现什么目标。校长的责任是把这个愿景变成师生共同的认识,用它来统一学校的发展。

第二,激发教育创新的高度热情。教育创新的过程就是自我超越的过程,就是“让今天比昨天更好”。同时,教育创新的过程也是在自我超越中不断解决结构性冲突的过程,亦即发现问题、解决问题的过程。

学校层面的教育创新,当然包括顶层设计的体制性创新,但更多的是“微创新”。“微创新”也是生产力,也能创造巨大的财富,也能带给我们很多启示,因此,学校要积极鼓励每一位教职工的“微创新”,鼓励他们针对自己所遇到的问题,提出改革方案,大胆进行实验。只有这样,学校才能充满活力。

第三,提升教育智慧,改善思维模式。一是校长、教师要具有敏锐的判别力。敏锐的判别力就是对教育活动生成与变化中出现的新形势、新动态具有敏锐感受和迅速判别的能力。二是具有适时把握力。适时把握力就是适时把握教育时机,选取适当的方式,应对矛盾与冲突的能力。我很欣赏海尔集团张瑞敏的“三只眼理论”——任何一个企业的发展都有三只眼,一只眼看市

场需求,一只眼看内部建设,还有一只眼看政府的政策。因为这三方面都会发生很大的变化,所以只有三只眼都看,才有可能适时把握变化的形势,作出相应的决策。三是具有适应差异力。适应差异力就是从个体差异出发,创造适合所有人发展的教育的能力。四是具有整体驾驭力。整体驾驭力就是驾驭教育过程中相互依存又相互制约的诸多元素,实现整体优化的能力。无疑,我们面临诸多的矛盾和挑战,但这些矛盾并不是非此即彼的,要使它们在教育过程中实现融合,需要我们具备整体驾驭力。

第四,树立团队精神,提高团队水平。如此,学习型组织建设所产生的凝聚力才会使教育的总体效益大于教师个体效益的总和。

3. 完善科学民主决策机制

《规划纲要》指出:“实行校务会议等管理制度,建立健全教职工代表大会制度,不断完善科学民主决策机制。”

建立健全教职工代表大会制度非常重要。这是学校民主管理的基本制度,也是教职工参与学校民主管理、民主监督的基本形式,甚至可以说是现代学校制度最重要的特点。只有健全这个制度,我们才能使民主决策在体制上得以落实。比如:北京市十一学校通过召开教代会,发挥教职工的集体智慧,从学校优秀的文化传统中提炼出“学校文化二十条”,这二十条成为学校文化建设的“根本大法”。我想,这样的教代会真正发挥了它的独特功能;这样建立在理念共识基础上的学校文化建设更容易落到实处。

三、民主监督

民主监督主要是建立与完善四个机制,即知情机制(校务公开等)、评议机制、互动机制、反馈机制。也就是说,除了教代会之外,我们平时也要有一系列较为健全的机制,以保障民主管理、民主监督的渠道畅通。其实,很多问题的出现都在于上下沟通不够、互不知情。如下面不知情,就会出现很多猜测,最后导致矛盾激化。所以,建立健全相关的机制是十分必要的。

四、社会参与

联合国教科文组织非政府国际组织委员会主席安德拉斯·拉卡多斯说:“真正限制我们的不是缺乏意愿,而

是缺乏资源。”现在,我们必须以拓展学校教育资源为重要条件,推动现代学校制度建设。

要拓展学校教育资源,很关键的一个方面是建设好家长委员会。家长委员会是群众性的自治组织,是学校联系广大学生家长的桥梁和纽带;它代表全体家长参与学校的民主管理,支持和监督学校做好教育工作;它不是一个摆设,而是一种制度,是现代学校制度的重要组成部分。

比如:大连市西岗区在全区实行小班化教学(小学每班不超过30人,初中每班不超过35人),这样就出现了一个问题——“条子”怎么办?他们的办法是:家长委员会通不过,“条子”就不管用。他们之所以能这样做,是因为家长委员会的章程中有这样一条:“每个班如果超过班额,必须经家长委员会通过”。可见,这样的家长委员会是有实权的。

除此之外,我们还必须充分利用社会资源、国际资源,为学校发展服务。在当前形势下,形成多元灵活的、全方位的教育资源意识和资源整合能力,是实现学校特色发展的必然要求。因为每一所学校的内部资源都是有限的,而现在家长和社会对教育质量的高要求与学校内部资源匮乏之间的矛盾、师生教学和学习需求旺盛与学校供给能力薄弱的矛盾,已经成为学校发展中一个重要的、基本的矛盾,所以学校必须放眼全球,建立一个广泛的教育资源系统,利用一切可以利用的资源,推动现代学校制度的建设。

英国伦敦里士满国际学校PTA(家长委员会)组织的一次活动给我留下了很深的印象。本来我们是受邀去这所学校参观的,但我们进门的时候还是要每人交一英镑,因为这次活动的主要内容是家长委员会为学校筹款。我们进去一看,到处都是摊位,有卖食品、卖玩具、卖图书、卖花、卖首饰的,等等。我问站在一旁的校长:学校组织这个活动是不是很不容易,校长说:这跟我没关系,所有活动都是家长委员会组织的,我的任务就是站在这里,等活动结束,他们把募集的钱交给我就可以了。我感觉,家长们的参与意识非常强,他们都把办好学校看成是自己的事。所以,如果我们树立了多元开放的资源意识,学校就等于有了一个望远镜,可以在全世界范围内找到我们可以利用的资源。

(编辑 沙培宁)