

## 现代学校制度建设中的现代学校发展

[日期: 2005-10-06]

来源: 作者: 朱怡华

[字体: 大 中 小]

现代学校作为一个办学主体, 一个独立的法人组织, 怎样才能在现代学校制度的建设过程中主动谋求发展, 使我们的一大批学校成为各具特点的、真正的优质教育资源, 并在自主发展的过程中培育出一大批优秀的校长和教师呢? 以下四点将显得格外重要:

### (一) 战略思考与创意设计

1. 对于现代学校制度建设中的现代学校来说, 要学会做规划, 做方案。

“精明的人解决问题, 有天才的人预见问题”, 根据预见作出决定通常被称为“战略规划”。对于一个真正的办学主体、法人组织来说, 现代学校制度对它的首要要求是看清自己的发展目标是什么, 达到发展目标的路径又是什么。因此现代学校的第一个管理职责就是要制定本校在一定时期内的发展规划。他们应该通过考察本地区当前学校教育发展的状况和未来发展的趋势, 确立一个时期内本校事业发展的主要目标, 并制定实现那些目标的战略与策略措施。

制定发展规划的重要之处并非仅在一个文本的形成, 更重要的是因为这是一个“过程”——即一个组织围绕对未来的展望, 通过一系列讨论与活动, 达成一致的意见, 从而在所有组织成员之间建立起行动的方向感的过程。因此制定发展规划是现代学校自己经过一定的程序, 为解决学校发展问题, 达成学校发展目标, 实现学校与师生共同利益的行动方案。或者说, 是对学校发展的规模、目标、速度以及实现的步骤、措施所拟定的一种比较全面、长远的计划。它不应该是一种例行公事或应上级要求而作, 是一种“纸上画画, 墙上挂挂, 嘴上话话”的应景之作; 它也不同于一般的具体工作计划, 缺乏高瞻远瞩和长远打算; 它应该是一种能够引领学校持续发展的系统思维的产物。从这个意义上说, 制定战略规划不是现代学校的一项任务, 而是现代学校运行中定期进行的一种程序。

2. 学校发展需要设计, 发展设计在于创意。

现代社会的广泛领域都讲设计, 大到城市规划设计、各种社会系统设计; 小到工业产品设计、各类建筑工程设计; 艺术活动中有设计, 科学研究更要设计, 但唯独教育, 这个也有较高知识含量的领域长期以来却没有或少有设计意识, 无论是政府还是学校都普遍缺乏学校发展设计的思想准备、理论准备和技术准备。因此发展规划中必须引入设计意识。

设计讲究的是目标的明确性、构想的全面性、实施的策略性、操作的程序性以及效果的可测性, 同时设计更讲究“创意”, 更需要新的“IDEA”。一个设计有了创意, 它就获得了新的灵魂, 它就会充满生机与活力。而且有的时候新的“IDEA”、新的创意就在我们日常进行着的教育与管理活动之中, 就在我们周而复始发生着的师生行为之中。只是它需要我们的慧眼去辨识, 需要我们的激情去体验, 更需要我们的智慧去创造、去设计。

### (二) 建立学校法人治理结构

在具有独立法人资格的现代学校中, 民办学校与社会法人承办的公办学校一般都应建立学校董事会, 在不是由社会法人承办的公办学校中, 实行现代学校制度就需要建立一个学校的理事会, 并由这个理事会来承担办学责任。

董事会的建立应根据《民办教育促进法》的要求设立, 并承担相应责任, 其中比较关键的是如何通过制度设计在学校法人与举办者企业法人之间设立一道“保护式屏障”, 保护学校与师生不至于因为企业运行中的风险而造成学校办学的动荡。

公办学校建立理事会也有几个关键点必须抓住:

1. 应经教代会公决，选举产生学校理事会成员，在校内形成一个利益共同体和责任共同体。

2. 理事会的成员结构应多元组成。可由学校代表、家长代表、社区代表和教育界知名人士或社会知名人士共同组成。必要时可以用教代会、家长委员会、社区委员会联席会议的形式共同协商产生理事会。

3. 理事会必须有自己的章程，并按章程行使职权。

4. 理事会的主要职责是决定学校发展的战略规划、经费投入、校长任免、预决算和办学效益评估等学校发展的重大事项。

无论是董事会还是理事会都是学校的决策机构，由董事会或理事会聘任校长，实行董事会或理事会领导下的校长负责制。同时学校应配有以校长为首的校内运转执行机构以及以教代会、家委会、社区委员会为主体的监督反馈系统。形成民主决策的机制与系统自我调整机制。

在现代学校中，师生员工要成为自己的主人，学校理事会——校长——党组织——管理层——教工组织——家长、社区组织等共同组成一个命运共同体，利益共享，风险共担，在校长带领下掌握自己的命运。

对于现代学校内部的运行，现代学校制度的基本原理是共通的，即董事会(理事会)与校长的关系是掌舵与划桨的关系，校长与学校职能部门的关系也同样是掌舵与划桨的关系。学校内部的组织机构——岗位设置——职责制度——工作程序——自评调整机制都应根据这一基本原则予以设计与实践。

校长是现代学校的CEO，他的任务是通过建构(价值、信仰、目标、途径)——建立(共同愿景)——带领(员工行动)——再建构……使学校得以持续发展；通过校内分权使学校成员都成为有使命感的组织成员而不是雇佣者；通过必要的制度建设，使学校形成“依法治理”、高效运行的组织。

### (三) 树立顾客意识，建立后果负责机制

戴维·奥斯本曾批评说：“大多数美国政府都是顾客盲。”虽然政府是为公民服务而存在，但政府和大多数的公办机构(包括公办学校)却不知道它们的顾客是谁。原因很简单，因为大多数公众服务机构不是从顾客那里获得资金的。例如公办学校从财政部门获得他们的大部分资金，而且由于就近对口入学，“顾客”(学生与家长)对学校所提供的服务几乎没有选择的余地。于是公办学校学会了忽视学生，心安理得地、几十年不变地提供“标牌不明”的教育，同一规格的教育服务。相反教育行政部门、财政部门却成了他们的“顾客”，因为那是学校获得资金的地方，他们必须使之满意，于是公办学校竭尽全力向教育局长负责而不是向学生负责。

这样的情况在我们这儿可能更严重地存在。当然，随着社会主义市场经济的确立，情况也正在发生改变，学校的生存状态已在一定程度上开始与“顾客”(家长)的满意程度有关，而且这种后果负责机制在现代学校制度建设中将得到进一步的发展。当政府把各种资源交到真正的“顾客”(学生与家长)手里，让他们来选择服务提供者；当学校必须通过“顾客”的选择才能得到资金，即学校得到的资金投入与它吸引到的生源有关时，学校一定会有进一步改善教育服务的更大动机与动力。

“后果负责机制”在学校内部也同样需要建立，内部建立后果负责机制首先要求学校把传统“官本位”的、已经习以为常的组织系统关系颠倒过来：对于一所现代学校来说，顾客(学生)是最重要的人；直接为顾客(学生)服务的人(教师)位居其次；而管理部门则是为学生和教师服务的，他们的工作业绩如何，要看“顾客”的满意度。

### (四) 社区、家长参与和监督

社区与家长是现代学校办学的一大资源，现代学校不应自我封闭，使那些愿意提供帮助的人没有什么机会，而通过家长委员会、社区委员会以及有家长代表和社区代表参加的理事会共同来管理学校、发展学校可以是一个很好的途径。

引入社区、家长的参与和监督，学校必须主动，首要的是实行校务公开，学校应定期向师生、社区、家长报告学校发展规划和教育改革计划的实施情况；同时“阳光收费”，并接受财务审计和资产效益评估；定期接受全面评估。

香港“直资学校”的一些做法值得我们借鉴：在香港，直资学校必须每年向学生家长派发“学校章程”。教育署规定“学校章程”至少须包括以下各项资料：学校的理想、使命、目标和管理方法，包括任何对达致目标的进度评估；学校所开办的班级结构；详细介绍学校的课程，包括教学语言，并说明拟加入哪些新项目；过去三年内，学生在公开考试所取得的成绩摘要；学校提供的课外活动；学校学费连同减免学费和奖学金计划的详情，以及下年度的财政预算等等，由全体家长和社会来监督直资学校的运行与发展。香港有的直资学校就是由于没有兑现当初的承诺而遭到了家长的投诉。

在香港，直资学校必须每五年接受一次全面评估，评估将包括“按规审查”和“质素评核”。“按规审查”是通过视学和查阅账目等途径，查核学校是否违反加入直资计划的规定。“质素评核”则是安排由校外机构评估学校的整体表现，包括管理与组织、教与学、给予学生的支援和校风、学业及学业以外的表现。评估的结果将关系到学校能

否继续参加“直资计划”。

阅读： 次  
录入： admin

【 评论 】 【 推荐 】 【 打印 】

上一篇： 实施“青蓝工程”，提高现代教师素质

下一篇： 班主任应对学生实施心理健康教育

相关文章

本文评论

发表评论



- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

点评：  字数

姓名：   (限会员登录后发表评论)

中国现代学校制度

电话：021-64924065-8305

投稿Email：336699ww@sina.com

主办：上海市闵行区教育局 承办：《现代学校》编辑部

沪ICP备05039645号