

## 现代学校制度的整体构建

[日期: 2007-05-14]

来源: 作者: 黄彬

[字体: 大 中 小]

中共北京市西城区教育工作委员会书记 程刚  
北京市西城区教育委员会副主任 任颀

现代学校制度至少有七个互相关联的主要部分，它们之间的关系如下图所示。

这七个部分紧紧围绕三个主体展开：在学校这一主体层面，包括学校文化建设、教育教学质量评价等五个部分；在学校与政府之间，需要研究新型的政校关系；在学校与社区家庭之间，需要进行多方互动的机制研究。

基于以上考虑，我们把现代学校制度定义为：“能够适应建设现代和谐社会与学习型社会的基本要求，在一个科学合理的新政校关系的框架下，秉承现代素质教育观，学校实现依法民主、自主管理，以促进学生、教职工、学校及所在社区的协调和可持续发展的一套制度体系。”

在实际工作中，我们把对现代学校制度的研究与现实对接，与教育工作者关注的热点问题、忽视的盲点问题对接，让现代学校制度在整体构建的同时，具有现实意义和社会价值。

### 一、用文化建设统摄现代学校制度的方向

建立现代学校制度，我们必须关注制度伦理，即关注现代学校制度背后的伦理精神、道德趋向和价值基础。制度是手段，其最高目标在于形成与固化为文化传统。因此，当我们构建现代学校制度时，应有一个灵魂、一个很高的伦理标准：看这些制度能否直接或间接地营造高品位的学校文化，以最终促进学生充分、全面的发展。

高品位的学校文化，意味着坚持素质教育观，强调以人为本、以学生发展为本的教育理念，这也是学校文化建设的核心所在。而现代学校制度的实质，就是依据以人为本的理念，重构学校制度。其中，包括从制度层面捍卫教师和学生权利，实现教师的教学自主权和学生的学习自主权；在制度中体现对教师和学生人性的尊重，使学校制度从以往偏重对人的束缚转变为解放人，激发全校师生的创造力……制度的重建，归根结底是学校文化的重构。我们需要把学校精神培育纳入现代学校制度的内涵。

在文化建设中，我们发现，不少学校对文化形象急于求成，采取了与建设企业文化相类似的做法，邀请一些形象设计公司对学校文化进行挖掘、整理、集中、发布。在这种操作方式下，一些建校时间不长的学校，也可以在很短的时间内有一套自身的学校文化符号与体系。

但是，学校文化作为学校制度的高级体现，必须以厚重的底蕴作支撑，以丰富的历史作积淀，文化可以积累，但不能被设计。所以，在现代学校制度的建设中，我们没有鼓励所有的学校都投入到学校文化的研究、设计与实施中，而是选择了几所有着深厚底蕴、历史悠久、已经形成了浓郁特色的学校进行这方面的探索。探索的过程也主要是整理、总结、提升过去已经形成的、为师生员工所认可的学校文化。

### 二、评价制度是现代学校制度中核心制度的核心

从内容上，可以把现代学校制度分为核心制度和外围制度。学生的发展、教师的教和学生的学是学校最应该关注的问题，其他的制度都是为其服务的。从这个意义上看，现代学校制度的核心制度指的是对学生的发展、对学生的学和教师的教有直接影响的制度（如教学制度、考试制度、学生评价制度、校本教研制度等），而教育投入、教

育行政管理制、学校产权制、学校后勤管理制度、社区参与制等，它们都属于学校制度的外围制，是为核心制服务的。

评价制是学校教育活动的指挥棒，决定着教育活动的导向。所以，评价制（广义的评价制包括考试制、学生评价制、教师评价制等）是现代学校制中的核心制的核心，建构现代学校制必须首先从改革评价制入手。

对教师的发展性评价，可以从课堂教学质量评价和教师档案袋评价两个方面入手进行研究。在课堂教学质量评价上，采用教师自评与他评相结合，专家领导评课、同行评课、学生评价相结合的评价方式，改进对课堂教学活动的评价。同时，为了更科学、客观地了解教师的工作情况，不仅统计期中、期末成绩，还对新生的入学成绩做基线统计，对原始成绩进行追踪统计，建立成绩数据库。

在教师档案袋评价方面，将“教师手册”、“备研记录”、“教研活动记录”、成绩统计记录、评课记录、评教评学数据、公开课教案及相关资料、论文等都收入教师档案袋，综合教育、教学、教科研等多方面因素对教师的工作过程（包括教师的师德水平、教育能力、教学能力、学习能力、科研能力等）进行追踪评价。

对学生的发展性评价，采用纸笔评价、活动表现评价和档案袋评价三种方式，从学生的思想道德、学业成就、身体健康、心理健康、个性发展五个方面对学生进行评价，彰显学生的优秀品质，突出个性化教育。

### 三、通过人事制度改革，促进校长专业化和教师专业化

评价制是教育活动的指挥棒，而校长和教师则是保证教育质量的重要人力资源。在对现代学校制的探索中，我们建立了校长任用与考核机制，构建了以学习型学校为取向的教师人力资源开发机制，其直接目的就在于实现校长与教师的专业化发展，促进教育质量的提高。

在对校长的管理中，我们广泛实施了职级制，让作为学校主要领导的校长或书记的职级津贴部分不与学校的“效益”挂钩。这样，可以使他们把主要精力放在学校的管理和提高教育的质量上，办学更加积极、主动；同时，他们在考虑学校干部、教师的管理、评比、待遇时，也有了更多的发挥空间。

校长职级制的实施，还在一定程度上解决了能力水平不同、管理学校难度不同的校长（书记），在待遇上应有差别的问题；在一定程度上解决了部分干部不能胜任的问题，较好地健全了激励机制，激发了校长（书记）的办学积极性。

在对教师的管理中，我们采用人力资源开发的思路对教师管理进行了重新定位，提倡学校构建全员参与的人事工作体系，将人力资源开发与管理的职责扩大到学校的所有层次和各级各类管理人员。学校的高层领导负责学校人力资源的规划、人力资源管理的整体设计和重大人事决策。学校办公室除了负责人事档案管理外，还要积极进行全校人力资源管理工作协调，组织实施人员的选、用、退，进行人事安排和调整的谈话以及人力资源管理的建设等。各个部门负责人以及教研组长、年级组长等是本部门和本层次人力资源管理与开发的第一责任人，具体工作包括人员选配、工作安排、绩效评价以及激励等。

### 四、民主管理是现代学校制中多方利益表达的机制

构建现代学校制，学校内部的民主化管理是一个不可回避的问题。学校内部的民主管理制度是一种利益表达机制和利益调节机制，加强学校的民主管理，有利于建设和谐的校园。更重要的是，管理的民主化与管理的科学化有着内在的联系。民主制通过程序的理性化来保证决策的理性化，本质上是一种程序化了的纠错机制和权力制约机制。实行民主管理，其目的不在于多方参与本身，而在于增进学校管理对教学问题和学生发展问题的关注，提高管理的科学化水平，进而提高教育质量，更好地促进学生的全面发展。

关注师生、家长对学校管理的民主参与，不仅体现了教育精神和人文关怀、体现了“以人为本”的现代发展观，而且最能体现现代教育和现代学校制的宗旨和追求。

### 五、新型政校关系是建立现代学校制的关键

在学校需要理顺的种种内外外部关系中，最需要调整、最受关注、也是最受非议的是政府与学校的关系。在我国传统的政校关系中，学校对政府处于一种依附的状态，政府对学校实行直接的、微观的管理。政府对学校的过度干预，导致了学校的进取心消减和社会责任感的萎缩。在建立现代学校制时，我们必须改变这种“全能型政府”的定位，不再垄断学校的管理权，而是与社会、学校合理分权，只保留对教育事业发展起决定作用的重要事项的决策权和控制权。也就是说，改善政校关系的关键是改变政府的教育行政职能，赋予学校更多的自主管理权，让学校实现自主发展。

### （一）制定规则，优化教育行政机关日常工作

政府对学校的管理，很大一部分是日常管理，体现为各类检查工作，这也是为很多学校所诟病的一件事。因此，我们认为，最好的方法是合并这些检查。这包括两个方面：一是对于某一所学校，将很多相近的检查合并在一起进行，由教育管理部门的多个办公室联合起来执行；二是对于某一件需要检查的事情，将多个学校合并在一起汇报。

这种设计看上去很朴素，但并不简单，需要采用优化的模型和算法来实现，对于一年需要多次检查学校的大区来说，则更难。但是，随着建设现代学校制度的思想逐渐深入人心，随着政府对学校管理模式的进一步转换，我们相信，局部改良式的政校关系会逐步实现全方位优化。

### （二）从学校角度理性地推进政校关系的现代化

在传统的政校关系中，大多数学校没有自主权可言。很多情况下，传统政校关系中的学校只有管理教师、教育学生的权力，其他的权力都是由教育行政机关来执行的，包括招生、课程设置、学校教育评价等。随着教育改革的推进，校长迫切地要求教育行政部门能够简政放权，将应该属于学校的权力归于学校。

实践证明，改变政校关系，需要朝着理性的方向逐步转变，从政府角度看，要优化管理职能；从学校角度看，学校要用足，用好教育行政机关赋予自己的权限。

## 六、与社会的互动机制是现代学校制度的重要组成部分

学校是社区的文化高地，但不能成为文化“孤岛”。学校存在于社区之中。社区和家庭是学校的利益相关者。其中，社区更在意学校对社区的文化辐射和积极影响，而家庭更在意学校的服务与相互间的对话。两者构成了学校发展、现代学校制度生成的大环境。

学校应该坚持“以我为主”，按照“平等双赢、教育共识、资源共享、法制规范、适时适度”等原则开展与社区的互动合作，要按照社区资源的性质开展定向活动，让活动“贴近学生生活、贴近学生实际、贴近学生心灵”，并确保社区活动对学生的教育性和安全性，有利于学生的成长和学生素质的提高。同时，与社区家庭的互动，还可以实现学校服务社区，社区学校共同发展的目标。

“现代学校制度”是一个中国特色的概念，国外并没有这种提法。但我们认为，现代学校制度的提出，是我国教育改革的一种理性选择，当前，制度问题已成为制约我国教育发展、学校发展的瓶颈。而建立现代学校制度是一种制度创新，大家之所以关注它，就是希望通过制度创新，理顺关系。同时，高品质的现代学校制度还将是教育发展的强大推进器，它脱离了对教育外在物质的关注，把目光投向教育的内在品质，帮助我们在价值层面上深刻反思中国教育的问题，并在新价值观的基础上建构起新的制度体系。（摘自《人民教育》2006年第19期）

阅读： 次  
录入： hjh

【 评论 】 【 推荐 】 【 打印 】

上一篇： 教研员要因时而“变”  
下一篇： 校本教研教师成长的良田沃土

➡ 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)

