

教育家

柳斌题签

呼唤教育家成长
推进教育家办学
分享教育家智慧

周刊

2014年1月1日

第153期

名誉主编: 耿峰
主编: 王占伟 电话: 010-82296726
执行主编: 高影 电话: 010-82296735
编辑: 钟原 电话: 010-82296728
投稿邮箱: zgjsbjy@vip.163.com
美编: 梁颖宁 电话: 010-82296743
投稿邮箱: zgjsbtp@vip.163.com
联办单位:
中国人才研究会教育人才专业委员会

学校内部治理结构存在何种问题

中国教师报:在您看来,当前学校内部治理结构存在的主要问题有哪些?

张雷:中小学校内部治理结构普遍存在的问题主要有:第一,学校组织机构设计行政化,不能很好实现学校的办学思想和教育价值;第二,学校内部的决策、执行、监督系统的构建流于形式,不能各司其职,激发各方智慧;第三,教师的职业倦怠及学生厌学现象与学校内部治理结构直接相关,教师成长动力不足,培养学生的创新能力和实践能力的落实难度较大。

张宏旭:主要有两个问题:一是学校办学自主权的界定不具体、不明确。教育管理部门的行政干预严重削弱了学校的办学自主权。有时,学校由于不愿承担风险或承担风险的能力低而不愿意争取自己的办学自主权,甚至主动放弃本属于学校的权力,以图安全。二是校长负责制的落实不到位。现在无论什么工作,校长都是第一责任人。可是,校长到底有什么权力,既不明确,又不具体,由此出现了极端现象。有权威的校长,权力过大,甚至失去了监督和约束;而新入职的校长或弱势的校长,甚至没有办法行使自己的权力。在人事安排、收入分配方面,校长也不具备真正的权力。

沈海夫:以“校长负责制”为特征的学校内部管理机制,由于学校办学自主权的欠缺,行政班组成员“能上不能下”,教师队伍“能进不能出”,学生参与学校管理严重缺席,导致“大锅饭”分配机制的形成……这是当前公办学校面临的共同窘境。

就学校内部运作而言,主要存在的问题是:决策层缺少相应的学术支撑,执行层疲于应付,执行力度不足,监督层在某些问题的考虑上缺少全盘意识。

一个学校的发展5%靠决策,95%靠执行。就现行学校的内部管理而言,存在的问题主要是从科室到年级组到班级战线很长,部门之间的协调有时存在问题;管理机构相对庞大,且科室功能相对弱化。

方向、方案、方法,是学校改革发展的核心三要素。

作为校长,2014年,您的方向明晰了吗?方案确定了吗?方法创新了吗?

在教育综合改革的背景下,如何完善学校内部治理结构,如何实现教师发展模式的转型,如何重塑家校教育格局……是学校教育品质提升绕不过去的核心问题。“2014校长行动指南”系列主题对话,将协助您明晰方向、调整方案、创新方法。

2014 校长行动指南(一)

如何完善学校内部治理结构

□ 本报记者 王占伟



高峰



张雷



张欣



尧勇



张宏旭



沈海夫



李志欣

一个国家的教育改革步伐,必然少不了众多学校改革步伐的呼应。学校教育品质的提升离不开内部治理结构的完善。中小完善内部治理结构必须从管理体制和机制入手,调整学校教育生产关系,解放教育生产力。究竟如何完善学校内部治理结构?我们约请相关校长深入探讨,以期协助更多的人提升认识、积极行动。

怎样理解学校内部治理结构

中国教师报:您是如何理解“完善学校内部治理结构”的?关键要解决什么问题?

张雷:我对学校内部治理结构的理解是,学校组织系统、决策系统、执行系统、监督系统、评价系统的制度及运行逻辑的布局设计,是一所学校的办学思想、文化价值的隐性表达,也是以教师、学生、家长为代表的各种办学力量在学校组织设计中的直接呈现。

这里有两个关键问题,一是要解决学校办学自主权的问题。这对于公办学校尤为迫切,对于民办学校内部治理也十分关键,校长可以探索更加适合教育本质的教师成长方式,为培养学生的创新精神和实践能力打下良好的组织基础。二是要解决学校的核心价值观念问题。学校内部治理结构说到底是谁的、要培养什么样的人。这些基本价值观如果模糊不清,就会

造成教育角色的偏差和错位。

张宏旭:完善学校内部治理结构,主要是形成有效的管理体制和良好的运行机制。在管理体制方面,要对各种主体的责任、权力进行明确的定位,形成相互支撑、相互制衡、相互促进的内部结构。其中,有负责学校发展方向的决策机构,有负责落实的执行机构,有负责纠偏的监督机构,有代表教职工利益的民意机构,有负责方针、政策、法规在学校落实的党组织机构,这五个机构权责明确、相互制衡,构成了合理的学校管理体制。

运行机制包括制度和运行的程序。制度主要解决什么事能干、什么事不能干的问题,程序主要解决怎么干的问题。

沈海夫:完善学校内部治理结构一方面在于提高执行力,另一方面在于提高监督层的认同感和归属感。学校中层只有两种选择:要么做“大气层”,把决策层战略的大部分热量都折射和损耗掉,要么做

“放大镜”,把执行的光芒聚焦于一点。遵循“放大镜”原理是提高执行力的关键。在现实中,很多学校中层管理者的工作状态是“有管无理”,甚至“无管无理”。这个“理”是指“梳理”,没有“梳理”就没有反思,也就没有效率的提高。中层干部只有不断增强领悟力,时刻思索学校的战略目标、办学思路等,并将其与自身的工作重点、部门目标密切结合,才能使工作卓有成效。

李志欣:完善学校内部治理机构的关键是要真正落实校长负责制。《中华人民共和国教育法》规定,“学校的教学及其他行政管理,由校长负责”。然而实际情况却差强人意。多数校长无法按照自己的教学理念去组建一套行政班子、学术班子。受体制的约束,学校副校长乃至中层干部的任命往往集中于上级的教育行政部门,这样校长就只能刚足适履,即使不满意也无可奈何。

完善学校内部治理结构有何方式

中国教师报:在您看来,完善学校内部治理结构的有效方式或工具有哪些?您在自己的学校是如何实践的?

张雷:完善学校内部治理结构需要教育思想的正本清源,回到以学生为本的价值轨道上来:无论课程的设计还是课堂教学的实施,必须以每个学生为主体,即学生是主人、主角;教师因为学生的成长而发展,并获得职业幸福。从改变课堂入手,从学生出发重构学校的各种关系,应是学校内部治理结构的主要切入点。

昆山前景教育集团在课改潮流中,积极创新尝试学校内部治理结构的综合性改革,探索创新了董事会领导的校长负责制、中层管理者普选制、教师团队自主管理制、三级家长委员会评价制、专家领导的课题研究制,学生校长团队自主管理制等若干组织形式,初步形成了从决策、执行、监督、评价的多元自主管理的体制机制,能够真正使“权力放到位,角色定好位,关系理顺位”,较好解决了教师职业倦怠、薪酬分配指向层次太低、评价层次单一等基础性问题。

高峰:传统意义上,学校的组织机构是以“管理”为中心来设计的,其目的是保证学校的平稳运行和教学质量。但是这样的组织架构在今天会遇到更多的问题。譬

如现在的学校更需要教师团队的发展与合作,更需要整合所有资源推进课程的实施与落地,等等。

玉泉小学根据自身的情况,对学校组织重新进行了顶层设计和建构;以课程为核心,对决策、执行、反馈的组织运行和学术推进进行了重建。

一方面,将“组织运行”与“学术推进”分开。为保证教师全身心地围绕课程与教学这一核心运行,必须提供一个良好的学术研究环境,将“组织运行”与“学术推进”分开,管理系统的任务主要应对上级的硬性任务,学术系统则专注于课程的实施与研究,学校实行“两条腿”走路。

另一方面,在管理上将“年级”作为运行主体,弱化中层管理部门的职能,将更多的管理和运行放到学部。我们称之为将“火车头”更换为“动车组”。

尧勇:完善学校内部治理结构的有效方式主要有以下几方面:一是形成科学有效的决策机制,二是引入社会力量参与学校管理,三是激发学生参与学校管理的内在要求。我们通过家长义工的方式,让家长自愿申请参与学校管理。佩戴家长义工证的家长可以全天自由进出学校,参与学校管理。家长参与学校管理,帮助学校发展的同时,更加支持学校工作,自身也取得了发展,很好地形成了师生、家校共治共管的局面。

如何借鉴企业管理经验

中国教师报:在完善学校内部治理结构方面,学校如何学习、借鉴企业管理的先进经验?

张宏旭:完善学校内部治理机构,应该学习借鉴企业的先进经验。成功的企业中,决策团队和执行团队是相对分离的,决策团队的主要任务是面向市场快速、准确地做出正确的决策,而执行团队要精准地执行决策,无条件地落实到位。高效的决策系统和高效的执行系统是成功的关键,而学校的校长较少进行决策,更多的是推动执行。决策和执行相对分离有利于提高决策水平和执行效率。

在企业治理结构中,除了常设机构以外,还有很多项目组。项目组以目标为导

我们创造性地实行见习主任、见习部长制,见习主任、见习部长列席行政会议或专业部长会议。这为青年教师提供了很好的锻炼平台,我们还面向全体教职工设立了项目管理质量奖,鼓励教师在工作岗位上不断创新,创造效益。

张欣:完善学校内部治理结构是一项复杂的系统工程,任何单一的、机械的管理都是低效的,唯有注重多种管理的有机结合,才能实现学校内部治理结构的最优化。

完善学校内部治理结构,首先要求校长有魄力、有胸怀,把自己的权力关在笼子里。这个笼子,就是学校内部治理结构中的重要内容——考评。

我们在学校运行中实行“管、办、评”分离。“管”,由市教育局代表政府管理学校;“办”,由校长和校委会来主持办学。那么,谁在学校进行日常考评呢?我们的做法是学校党支部负责考评。这样,校长和校委会,就不用既当运动员又当裁判员。同时,中小学校的党支部担此重任,还不用追加编制。

学校成立了一个考评中心,由校党委书记兼任考评中心主任,由党办主任任考评中心副主任,把散布在学校各部门的考评元素都归属或汇总到考评中心。我们试行了一个学期,取得了一定的成效。

人。譬如决策,不再是校长或学校领导班子的决策,而是由全体教师公推出来的“教师决策团”最终决定学校的重大事项。这样做避免了决策的失误,真正让教师成了学校的主人。

沈海夫:教育管理+企业管理=现代学校管理。无论企业还是教育,人的作用至关重要。马云说,我们公司的资产就是人,阿里巴巴要坚守“客户第一,员工第二,股东第三”的原则。松下幸之助说,松下公司主要是制造人才,兼而制造电器。稻盛和夫说,利他本就是经商的原点,要以利他心度人生。我们从明白了教育要创造感动、传递温暖、推动成长。教育的本质是服务,管理的服务对象首先是教师,教师的服务对象首先是学生。这就是我校“客户意识”的由来。

对话嘉宾

- | | | | | | | |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 高峰 | 张雷 | 张欣 | 尧勇 | 张宏旭 | 沈海夫 | 李志欣 |
| 北京市海淀区玉泉小学校长 | 江苏省昆山市前景教育集团董事长 | 河南省洛阳市第一高中校长 | 广东省佛山市李伟强职业学校校长 | 河南省濮阳市油田第四高中校长 | 浙江省杭州市萧山区高桥初中校长 | 山东省利津县北宋实验学校校长 |

对校长提出了哪些新挑战

中国教师报:完善学校内部治理结构还需要注意什么?

张雷:最应注意的有两方面,一是明确办学价值。不同的办学诉求一定有不同的内部治理结构,对于有清晰明确的人文价值观的学校,内部治理结构一定是为每个人的发展提供各种可能;二是注意定位组织和人的角色,理顺组织与个人之间、组织内成员之间、团队与团队之间的关系。

李志欣:建设现代学校制度,明确指向“政校分开,管办分离”,这是最为重要的一点。政府应当是教育体系的建构者、教育公平的维护者、教育投入的保障者、学校运行和教育质量的监督者。

张宏旭:完善治理机构要避免出现过度强势的校长,过度强势的校长虽然在短期内有可能使学校获得超常规的发展,但是长此以往后果不堪设想。过度强势的校长会影响教师创造力的发挥,甚至损害教师的人格尊严,影响学校的和谐氛围。

沈海夫:校长要遵循学校文化传统,不能急也不能等,要照顾群体的接受程度,不能急于求成。学校核心文化的构建或学校的发展不应随校长的更替而发生方向性的改变。

中国教师报:完善学校内部治理结构对校长提出了哪些新挑战?

张宏旭:校长处于学校的中心位置,完善学校内部治理结构,校长必然面临诸多挑战。首先,校长应由学校管理者逐步转变为学校的决策者,为学校发展确定学校章程、办学理念、发展方向,明确学校的特色追求,等等。决策人要逐渐淡出日常管理,培养合格的管理者,而不是自己亲自去管理。校长要避免使自己成为焦点,要去搭建舞台,让别人去表演,自己退到幕后。其次,完善内部治理结构,主要依靠制度和程序来推动工作。这时,校长依靠个人魅力实施管理的方式将受到挑战。校长要改变依靠个人力量推进管理的习惯,要尊重制度,逐渐习惯以制度管理人、以制度激励人的运行模式。再其次,校长的管理权威将受到挑战。校长要自觉接受各方面的监督,要习惯在监督下进行决策。让监督成为常态,是校长必须面对的挑战。适应并主动接受监督是完善学校内部治理机构的必由之路。

张雷:完善学校内部治理结构对校长最重要的挑战有两方面:一是摆脱对教育的功利性追求,学校管理绝不是管控和强制,而是解放每一个人和发展每一个人;二是摆脱“官本位”束缚,还权于教师,还权于学生,正确定位校长、管理者、教师和学生角色,充分相信师生。

李志欣:校长要把学术性与专业性强的权力,委托给专业管理人员。比如对教师业务能力的评价、教师职称的评定、学校课程的设置等,都需要由专业管理人员和教学权威人士来行使权力,而不应由学校行政权力包办。