

# 创新学校制度是学校治理现代化的关键

□ 范军平

学校治理现代化是相关利益群体基于一定的制度与规则,共同参与、协同互动,从而逐步达到高效实现学校育人目标的过程。它强调多元主体的参与、相互制约,是学校发展理念、体系与制度、发展方式等全方位的转变。分析传统的学校管理与学校治理现代化的区别,可以发现:传统管理的主体是一元的,学校治理现代化的主体是多元的;传统管理是垂直的,治理现代化是扁平化的;传统管理通常是人治的,治理现代化是基于法治基础的;传统管理常常是单向度的,治理现代化是体系化、互动式的;传统管理体系是按照职权进行的科层分工,而治理现代化体系则是所有利益相关者在法律制度基础上的分工与合作;传统管理的方式是控制、命令、服从和执行,而治理现代化的方式则是协商、共治、协调和互动。党的十九届四中全会聚焦了推进国家治理体系和治理能力现代化。教育治理是国家治理的重要方面。国家一系列重大政策陆续出台,教育的顶层设计、法律法规、制度标准逐步完善,教育治理走向法治、规范、有序。教育治理的现代化很大程度上取决于学校治理的现代化水平,而推进学校治理现代化,关键在于创新学校制度。

随着教育改革的深入推进,现代学校制度建设和学校内部治理变革带来了一系列可喜变化:一是学校法治观念深入人心;二是学校章程治理从章程制定走向依章程治校,现代学校制度建设取得进展;三是义务教育学校管理从经验式、碎片化迈向规范化、科学化。

## 一、案例

**【案例1】**浙江龙游中学:探索完全组阁制。“校长组阁制”即教育行政部门聘任校长,校长自主聘任组建领导班子,教育行政部门每学期对校长组阁的团队进行考核,不合格的校长及其领导班子成员将被集体解聘。龙游中学的“完全组阁制”是对“校长组阁制”改革的拓展和延伸,他们层层组阁,交错式覆盖年级、班级、教研组、备课组等各个层面,以管理层面为平台,以精细管理为手段,以提高效能为目标,构建处室、学部、教研三线融合和管研一体的团队化、网格化、精细化现代学校管理新模式。“完全组阁制”让每一位教师或主动或被动地投身改革,每一位教师都可能成为管理主体,拥有可获得成就的管理平台和展示空间,

从而刷新了存在感,提升了参与感,增加了获得感。(来源:《人民教育》2017年第2期)

**【案例2】**北京市中关村第三小学:校园空间变革中实现管理变革。北京市中关村第三小学重建教育组织,推出了“三室一厅”的班群组和“四群合一”的校中校,两个全新的教育组织结构,支撑了学校新的育人追求。建构矩阵架构,把学校的管理线、教学线和保障线打通,用矩阵架构理论,将传统的职能型组织和项目型组织进行优势叠加,减少组织内耗,聚焦团队创造,让“认知惯性”“路径依赖”变为“头脑风暴”“绩效归一”。共享开放空间,把学校的存量资源递升成增量资源,使校园里的点点滴滴“生成生长”。(来源:《中国教育报》2017年3月22日)

**【案例3】**山东日照:“底线管理+特色发展”的校长职级制评价体系。在山东日照,新任校长不再套用行政级别,全部竞争上岗或面向社会公开招聘。教育行政部门每学期聘请第三方专家组对校长进行考核。评价结果作为中小学校长职级评定、岗位聘用、职级薪酬发放及表彰奖励的重要依据。校长薪酬职级分为4级9等。校长收入上浮比例最高的达到教师平均工资的90%,多数校长的收入比市教育局局长还要高。“底线管理+特色发展”的校长考核机制,要求学校注重内涵发展。(来源:《中国教育报》2017年10月31日)

## 二、路径

落实学校自主权是学校治理现代化的重点,让学校构建起“依法办学、民主参与、社会协同”的学校治理新体系。学校治理体系不仅包括学校管理制度、教学管理制度、教师考核制度等内部制度,也包括办学体制、投入制度、社会参与制度等外部制度,中心是增强学校的自主办学能力,让教育家办学,让教师拥有教学自主权,让学生能够全面发展。

结合近年来对学校治理的实践及认识,我们认为,深入进行学校治理现代化建设的关键是如何创新学校制度,以此来完善治理体系。

第一,明确党组织领导地位。在履行党章等规定的各项职责的基础上,把握学校发展方向、决定学校重大问题、监督重大决议执行,支持和保证校长依法独立负责地行使职权,按照与学校治理现代化相适应,管党建管业务相结合的原则,领导学校德育和思想政治工作,维护各方面的合法权益,确保各项工作顺利进行。

第二,健全学校内部治理结构。成立由学校领导、教师、学生、家长、社区、专家代表等共同组成的校务委员会。其主要职能包括:审议学校的发展战略规划;决定学校的各种规章制度;审议学校与外界的合作;决定学校的预算和决算,等等。

第三,真正落实学校章程建设。学校治理能力的提升,必须改变以往对学校章程重视不够、制定过程走过场、多元参与表层化、学校实际工作与章程无关等问题。学校管理者应有充分的思想准备,查找原因、冷静思考,集群体智慧,修改、完善原有学校章程。要深刻认识到,制定和落实章程绝不是为了应对上级检查,也不是制作一个完美的学校治理文本,所谓“章程章程,成册装订”“章程章程,装在框中”,而是为了真正完善学校治理体系、改善学校治理方式,提升学校自主治理能力而进行的学校治理工作的一部分。章程是学校运行的“法律”,是促进学校日常管理规范、约束各方权力、解决学校中出现的问题、减少管理过程随意性的依据与关键,学校需要以此来不断优化管理机制、畅通参与渠道、完善权责关系,对学校实施全方位治理。

第四,构建多元协商治理结构。党总支、教职工代表大会、校务委员会、学术委员会、学生会、教师家长委员会等共同组成学校的权力机构。各治理主体既分别决策所辖领域内的有关事项,又定期不定期地共同讨论协商,防止或减少各治理主体的决策失误。

第五,逐步构建扁平化、分布式管理机制。学校应结合实际,逐步减少学校的管理层级,如副校级干部直接兼学部(年级)主任或中层部门负责人,由此减少管理过程中的信息衰减,使自下而上的声音能够被及时了解。学校的学部(年级)部门应按照扁平化的要求,设计各自的内部组织结构,避免过多的管理层次。学校与学部(年级)部门实行分责管理机制,在教育、教学、科研、人事诸方面明确不同层级的责任,同时赋予相应的权力。学校内部所有的权力均受到制约。

第六,学校治理的重点是课程和教学。校长、校务委员会应把主要精力放在这一领域,

大家定期研讨、不断思考,创新性尝试国家课程校本化实施及课堂教学改革。校长应通过有关机构和学科、明确学校教育教学的价值追求和基本原则,与教师团队一道共同制定有关校本课程规划、评价方案等,鼓励各学科选用适合自己的教学方法,允许教师进行教学方式改革。

第七,坚持教代会讨论审定重大事项的民主决策机制。对关系到教职工权益、制度修改、学校发展的重大问题,包括学校发展战略规划、职称评聘、奖励性工资分配、招生等,必须经教代会审议通过后方可实施。同时,建议学校设立学术委员会,负责优秀教师评选、教师职称评定等工作,学术委员会应派出代表列席校务委员会会议,保证学术工作与行政工作的良好沟通。对事关学生利益,如有关教学规章制度、食堂饭菜质量等,学校应通过学生会定期广泛征求学生意见,包括每年召开学生会等,对所有意见相关方面应作出答复。为进一步完善家校合作,建议学校原本成立的家长委员会改为“教师家长委员会”,成员由相关方面推选的教师、家长代表组成,既承担学生教育有关事项的沟通,又对教育教学、制度规范、学校管理等提出改进建议。

第八,提升学校治理能力。要求学校逐步实行教职工与各个机构双向选择的聘任机制,如校长、校务委员会可通过确定学部(年级)、部门等机构的编制及相应的薪酬总量,规定双向选择的有关制度,逐步实现全体教职工的双向选择,达到人职匹配、充分发挥个人专长的学校治理目的。

## 三、结语

在当前教育快速发展的今天,学校治理中还有一些难题也亟待破解。主要表现在以下方面:一是学校管理者的价值定位与教师个人的价值选择之间的差异(学校管理者的好心政策教师不理解不支持)如何调适,学校发展利益、学生个体利益与教师合法权益(工资、加班加点)之间的矛盾如何协调。二是农村教育城市化取向,导致农村教育脱离农村实际,丧失话语权和发展自信。让农村学校有“农”味,值得思考和研究。三是教育主管部门对于学校管理、教育教学的介入,边界在哪,权责如何明晰,有待深入研究和探索。

(作者单位:监利市容城镇中心学校)

## 尺八110千伏变电站投运惠及近5万用户

本报讯(记者丁索 实习生李汝玲 陈仪 冯锦茹)日前,监利市尺八(续安)110千伏变电站顺利投入运行,为周边近5万用户生产生活提供充足的电力保障。

尺八(续安)110千伏变电站,是尺八镇第一座110千伏变电站。在现场,记者看到电力施工人员正在对后台机设备状态,智能汇控柜空开、压板状态,10千伏开关柜空开、压板状态,电容器设备状态等设备进行送电前的全面检查。

上午11时58分,该变电站一次性送电成功。据了解,该项目于2019年12月开始施工,去年春节后受疫情影响,于2020年4月15日复工。荆州供电公司严格落实防疫要求的前提下,通过加大施工力量投入,强化组织协调,逐步将工期追平,确保变电站在冬季用电高峰期到来前顺利投运。

预计2021年尺八镇最大用电负荷将达3.3万千瓦,尺八镇现有变电容量和线路输送能力不能满足负荷,新建的尺八110千伏变电站变压器容量5万千瓦,投运后将能有效解决该镇用电高峰的低电压问题,满足群众生产生活用电需要。

## 程集菜籽油香飘百姓家

本报讯(记者丁索 实习生李汝玲)程集镇金草帽7D功能性菜籽油风味独特、香气四溢,深受广大老百姓喜爱,是许多家庭不可或缺的烹饪佳品。

金草帽功能性菜籽油7D工艺技术以安全、绿色、高效、为理念,集菜籽精选、微波提质生香、低温残油压榨、低温绿色精炼、生香与风味控制,标准与质量控制,远程控制与管理等七项技术为一体,其中最重要的一步就是微波提质生香。

市民陶女士告诉记者,自从吃过7D菜籽油的菜之后,她家就再也没有买过别的食用油。

记者采访时,也遇见许多老百姓来这里购买菜籽油,大家都对菜籽油的质量赞不绝口。金草帽合作社生产基地7D功能型油厂厂长罗鹏介绍,7D功能型菜籽油,原料绿色,物理精炼,口感柔软舒适,所炒的菜能够保持纯正的菜籽油香味和坚果香气味,补脑又健康。

## “爱益行”志愿者情暖敬老院



本报讯(通讯员何建明 张志利 实习生陈怡)近日,监利市“爱益行”公益社团20名志愿者来到尺八、三洲敬老院,为老人们送去慰问品,献上一份浓浓的爱心。

监利市“爱益行”公益团队先后来到尺八、三洲两地敬老院。志愿者们为老人们送来了雪梨、蛋糕、桃酥等慰问品,并和老人们话家常。

“今天像过年了似的,我真高兴!”老人们一边吃着糕点,一边高兴地说。

据“爱益行”公益社团团长林道富介绍,该社团通过微信群发出“助学、济困、救灾、助残、敬老”倡议,仅两个月就有近200名爱心人士踊跃捐款,捐款已达1万余元。此次慰问活动只是社团活动其中之一,下一步,公益社团将为地方助学济困做出更多更大的贡献。

## “精神食粮”赠劳模

本报讯(通讯员陈习恒)近日,监利市黄歇小学退休教师邓从新在家中收到了邮递员送来的《湖北日报》和《荆州日报》。自2021年1月1日起,每天上午10时许,邓从新都收到监利市总工会为他赠阅的这两份报纸。既及时,又温馨;既解渴,又暖心,让邓老师感动不已。

据悉,监利市总工会每年春节都走在基层,为每一位劳模送温暖。而今年的力度则更大,更贴近实际,更符合每一位劳模的心意。他们为每一位劳模赠阅2021年度的党报,大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神,永葆先进性,任何时候都不松动、不懈怠、不落后。

作为全国模范教师、全国五一劳动奖章获得者邓从新老师来说,心里的感慨更多。他说:

“是监利市总工会给予了他这个乡村教师更多的锻炼机会与成长舞台,让孩子们从乡村田野走进全国青少年科技创新大赛的颁奖台,走进中央电视台、走进《人民日报》《光明日报》《工人日报》《中国教育报》《湖北日报》《荆州日报》,在乡村孩子的心中播下了一颗科学的种子。”

总工会每年一度的春节慰问,更是给邓从新

老师注入马不停蹄、奋发工作的动力。在他看来,自己的作的工作还远远不够,但每每得到组织的肯定与赞扬却太多。邓从新老师坚定地表示:一定把学习好和用好党报作为退休后的一项政治任务,通过不断学习,时刻保持与时俱进。同时发挥好劳模的作用,退休不褪色,为农村义务教育、青少年科技教育活动再次发力再攀新高。

## 讴歌抗疫英雄

## 耄耋老人原创歌曲获奖

周年原创音乐专辑,并分别荣获“原创音乐优秀作品奖”。

贺雄作词的两首讴歌党、讴歌祖国、讴歌人民、讴歌英雄的抗疫歌曲,在全国20多家音乐网络平台播出后,受到社会广泛好评。《口罩之歌》围绕“口罩”写来,其辞锋而径,朴素通俗,叙述了口罩在疫情防控中使用

范围极广,说明了口罩像“铜墙铁壁”一样防范病毒,肯定了口罩在抗疫中的重要作用。戴好口罩,为个人健康“守前哨”才能维持正常的生活。“口罩”成为了抗击疫情时期鲜明的标志,这首歌曲把握了这一点,才能从小处入手,去放眼全局。曲谱激昂豪迈,铿锵有力。演唱画龙点睛,声音鲜明洪亮,让人听了更觉

荡气回肠;《中国一盘棋》表达了在抗击突如其来其来的疫情中,在党中央的正确领导下,全国上下打响了疫情防控总体战、阻击战、人民战争,突出团结一条心,中国一盘棋,彰显中国速度应对挑战,中国精神治理危机,党心民心聚一起,联防联控永无敌,夺取总胜利,中国一盘棋。

## 三月新规速览



### 强化人权司法保障

#### 新刑事诉讼法司法解释施行

2021年2月4日,最高人民法院发布《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国刑事诉讼法〉的解释》(以下简称“新刑诉法解释”),新刑诉法解释于2021年3月1日起施行。与2012年刑诉法解释相比,新解释增加“认罪认罚案件的审理”“速裁程序”“缺席审判程序”三章,共计增加107条,作了实质修改的条文超过200条。

尊重和保障人权,强化人权保障,是司法解释的重要内容。司法解释规定被告人没有委托辩护人,法律援助机构没有指派律师为其提供辩护的,人民法院应当告知被告人有权约见值班律师,推进刑事辩护,法律帮助全覆盖。

为进一步强化未成年入权益保障,司法解释规定,审理未成年入遭受性侵害或者暴力伤害案件,在询问未成年入被害人、证人时,应当采取同步录音录像等措施,尽量一次完成。

#### 红线划定

#### 保险公司偿付能力达标需过三关

《保险公司偿付能力管理规定》自3月1日起实施。规定明确了偿付能力监管的三支柱框架,将二代具有中国特色的定量资本要求、定性监管要求和市场约束机制构成的三支柱框架体系,上升为部门规章。

规定完善偿付能力监管指标体系,明确保险公司同时符合三项监管要求的,为偿付能力达标公司:一是核心偿付能力充足率不低于

50%,二是综合偿付能力充足率不低于100%,三是风险综合评级在B类及以上。不符合上述任意一项要求的,为偿付能力不达标公司。

#### 监管全面升级

#### 百万亿支付市场迎重塑

支付市场正迎来全面规范与重塑。近来,相关部门针对支付监管接连发文,首提支付领域反垄断,出台新的支付业务规则,备付金管理办法等,打出一套严监管“组合拳”。其中,央行发布的《非银行支付机构客户备付金存管办法》自2021年3月1日起施行。办法规范了备付金集中交存后的客户备付金集中存管业务,进一步细化了备付金存放、使用、划转规定,明确监管职责等内容。

业内分析认为,此办法的颁布对我国支付行业发展乃至金融市场运行机制都将产生深远影响。

#### 《网络招聘服务管理规定》施行

#### 网络招聘不得向劳动者收取押金

《网络招聘服务管理规定》明确提出不得泄露、篡改、毁损或者非法出售、非法向他人提供其收集的个人信息和用人单位经营状况等信息,且不得向劳动者收取押金。规定自2021年3月起施行。规定明确,用人单位提供的招聘信息应当合法真实,不得含有歧视性

内容;从事网络招聘服务的经营性人力资源服务机构,应当明示其服务项目、收费标准等事项。

#### 首部流域法为长江“治病”

#### 非法采砂最高罚款200万元

作为我国第一部有关流域保护的专门法律,长江保护法于今年3月1日起施行。对当前人们普遍关心的长江流域禁捕退捕问题,法律明确在长江流域水生生物保护区全面禁止生产性捕捞;在国家规定的期限内,长江干流和重要支流、大型通江湖泊、长江河口规定区域等重点水域全面禁止天然渔业资源的生产性捕捞。

#### 《中小学教育惩戒规则(试行)》实施

#### 可批评训导不能侮辱侮辱

《中小学教育惩戒规则(试行)》于今年3月1日起实施。规则指出,在确有必要的情况下,学校、教师可以在学生存在不服从、扰乱秩序、行为失范、具有危险性、侵犯权益等情形时实施教育惩戒。

为防止将体罚和变相体罚作为教育惩戒,规则细化了禁止实施的七类不当教育行为:(一)以打、刺扎等方式直接造成身体痛苦的体罚;(二)超过正常限度的罚站、反复抄写,强制做不适的动作或者姿势,以及刻意孤立等间接伤害学生身体、心理的变相体罚;(三)辱骂或者以歧视性、侮辱性的言行侵犯学生人格尊严;(四)因个人或者少数人违规违纪行为而惩罚全体学生;(五)因

学业成绩而教育惩戒学生;(六)因个人情绪、好恶实施或者选择性实施教育惩戒;(七)指派学生对其他学生实施教育惩戒。

#### 新《农村土地经营权流转管理办法》实施

#### 引导土地经营权有序流转

《农村土地经营权流转管理办法》自今年3月1日起正式实施。对于耕地“非粮化”“非农化”怎样避免?办法作出了相应规定。一方面,严格防止耕地“非粮化”,明确土地经营权流转要确保农地农用,优先用于粮食生产,要将经营项目是否符合粮食生产等产业规划作为审查审核的重点内容,各级农业农村部门要加强服务,鼓励受让方发展粮食生产。

另一方面,坚决防止耕地“非农化”,明确土地经营权流转的受让方应当依照有关法律法规保护土地,禁止改变土地的农业用途;禁止闲置、荒芜耕地,禁止占用耕地建窑、建坟或者擅自占用耕地建房、挖砂、采石、采矿、取土等;禁止占用永久基本农田发展林果业和挖塘养鱼。

#### “取名”更自主,市场有活力

#### 修订后的《企业名称登记管理规定》施行

修订后的《企业名称登记管理规定》自今年3月1日起实施。规定明确,企业认为其他企业名称侵犯本企业合法权益的,可以向人民法院起诉或者请求为涉嫌侵权企业办理登记的企业登记机关处理;企业登记机关受理申请后,可以进行调解,调解不成的,企业登记机关应当在规定的时限内作出行政裁决。