

林卫民：成功的学校并不是改革最多的学校

编者按：为了总结教育改革开放的成功经验，研究新形势下的新情况、新任务，探讨教育改革的新思路、新办法，进一步创新教育思维，激发教育活力，办更好的教育，华东师范大学将联合中国教育学会、中国高等教育学会于5月25、26日联合举办纪念《中共中央关于教育体制改革的决定》颁布三十周年大型论坛。以下为北京外国语大学校长助理、附属外国语学校校长林卫民的发言：

管办评分离这个关键词一出来我们就一直在期盼。规划纲要里面特别提出了要建设依法办学、自主管理、民主监督、社会参与的现代学校制度，我最感兴趣的还是自主管理，因为学校受到太多干扰，以至于无法用更多的精力看清楚自己的核心责任。

国家在促进教育职能转变的若干意见里提出政府的一些原则，比如说权责统一、统筹兼顾、放管结合、有序推进。但是我总是在想，这些事情并不是说到就能做好的。是否像其他政策一样，我们只能看到好的政策却享受不到美好的结果。教育行政部门看重的是结构体制的改革，我们关注的是教育教学所需要的能力建设，如果我们没有这样一种主动性、能力和相应的资源库，自主管理的结果可能变得更加糟糕。

可能有些学校有这些能力，但对于更多的学校来说没有这种能力。所以有一些疑虑：

第一个忧虑，惊喜是不是短暂的？我们出台了许多政策，但政策之间缺乏联系，面对显性的教育问题，解决的办法缺乏针对性。一项政策刚刚读懂又有新的政策出台，不同管理级别的针对同一内容的新政会不断颁布，教育行政部门主要领导会更换，对新的政策又有新的解读。

第二个忧虑，校长身份的尴尬。校长作为一种职务，是上级部门的恩赐，忠诚是回报的根本途径。于是理解上级意图，执行上级指令成了校长的行为习惯。以至于在学校组织体系里有一种反领导力的结构。因此虽然校领导忙碌，但离学校的核心责任很远。校长作为一种职业，必须要完成教育使命，一切工作都是为了学生的学业发展和生命成长，校长所做的工作总是指向学生，关注每一个学生的生存现实，富有远见地看待学生，用基于信任基础上的高期望值来激发学生学习的热爱并肯定学生的成功。我们上级对校长的要求，和源自我们作为校长内部的核心责任其实是有冲突的。比如说上级更需要对政治有用的成绩或能为政绩添彩的那些新鲜事，民办学校除了上级管理层还有一个管办层，希望你尽快创造中国的财富，并不关注学校内部的核心责任。我时常感觉到我不是一个校长，我是一个官员，我在讲很多很多的行政规则。

第三个疑虑是让中小学独立行走，学校的能力足够吗？管办评分离关键在于突出学校法定主体责任和义务的法定属性，要让学校在法定监管范围内根据法律赋予的义务和权力合法地从事教育组织实施活动和教育改革活动。例如学校依法组织实施国家课程规定、依法管理学术研究活动、依法聘用和管理教师，依法规范学生在校行为等等。给予学校充分的办学自主权，并不意味着能顺利成长地获取教育的成功，因为并非所有的中小学都具有了独立行走的能力。如果说没有强大的学校能力，只是简单强调自主管理，并且随意地放手让那些不具备职业资质的校长独立行使职权，这对于学校教育可能是一种灾难。

所以依法办学、自主管理、民族监督、社会参与是不可分割的，管办评分离而不是相互互不相干的。有疑虑也总有做好的时候，2015 年的教育部工作要点里面提出深入推进管办评分离，我建议依法明确权力清单责任清单。政府推行清单管理方式，完善学校内部治理结构。如迈克尔·富兰所说，一项能够支持学校教育的来自校外的教育政策，需要有利于分权，有利于地方和学校能力建设，鼓励改革与创新。管办评分离与这个思想完全吻合，所以是一项良性的政策。

我觉得实施这个政策关键点也有四个方面：有利于分权、有利于学校能力建设、有严格外部评价，鼓励改革与创新。学校特别需要教育变革的自主权，因为优秀的教育实践成果发展总受到太多干扰。形形色色的规则 and 规定，小集团利益等，使自主权无法得到落实。因此地方教育行政部门领导要理直气壮通过权力清单扫清障碍。要花大力气投资于学校的能力建设，中小学校是否忠诚于教育责任和义务，取决于学校对变革的迫切要求、广泛参与以及确保变革不断取得成功的技术和能力。教育行政部门要把物力财力花在学生和老师的技能水平上。一个严格的外部评价制度是对管办评分离政策是必不可少的，关键作用是帮助学校进行自我反思，找出没有得到改进的方面。这种评价要有一套完整的标准和操作体系。何种教学称之为高质量的教学？何种学校环境更有利于学生学习？这都不是一件容易判断的事。新的思想和观念是不可忽视的。教育系统长期处于精神分裂状态，一方面呼吁新思想，另一方面又抗拒与自己有关的变革，官办评分离本身就是有阻力的。应该通过总结中小学教育的发展历程找到管办评分离的支持经验，使整个教育系统在接受和推进管办评分离中变得更加主动。

中小学必须要冷静面临政策调整，教育需要追求内在本质一致性，学校管理需要紧紧围绕教育的核心责任。成功的学校并不是那些改革最多，改革力度最大的学校。

以上所讲只是个人想法，不当之处请大家批评，谢谢！（内容未经嘉宾本人审阅）