

北外附校校长林卫民：谈外国语学校章程建设

来源:民办教育网

【编者按】10月29日，2015北京外国语大学全国外国语学校及外语特色校校长论坛在北京隆重召开，来自全国各地180多家全日制学校的校长赴京参加了本次论坛。本次论坛由北京外国语大学、全国基础外语教育研究培训中心主办，外语教学与研究出版社承办。在开幕式上，北京外国语大学校长彭龙，教育部基础二司乔玉全处长，北外校长助理、外研社社长蔡剑峰，剑桥大学出版社首席执行官 Peter Phillips 莅临开幕式现场并发表致辞。全基中心陈琳理事长、北外招生办许晔主任，分别做了大会相关主旨发言。此次论坛为期两天，涉及外语教育及外语学校发展等多项内容的探讨。

北外附校校长林卫民：谈外国语学校章程建设



最近比较热门的话题是关于学校章程建设，我想从日常管理的视角，谈谈外国语学校“学校章程”的价值。

2012年，教育部印发了《全面推进依法治校实施纲要》，其中要求到2015年，我国要全面形成“一校一章程”的格局。海淀区教委最近也在布置学校章程建设的有关事宜。“管办评分离”一词现在很热门，学校按照章程形成“自主发展、自主管理、自我约束”的管理新格局，很值得期待。

基于当前外国语学校办学的现实，我觉得学校章程有以下几个方面的价值：能够帮助我们处理学校与相关者的关系；能够激发教师更加忠诚于教育的责任；能够进一步彰显学校的办学特色；设计并理顺学校的管理体系和权力运行机制；体现学校各项工作要遵循教育规律的本质追求。

第一，学校章程能够帮助建立良好的学校与相关者的关系。学校章程规定了学校以及与学校有关的教育关系主体的权利和义务，特别是学校与举办者、有关利益人例如学生家长之

间的权利义务关系。如果没有公开的章程,与学校有关的教育关系主体以及相关群体就难以从法律的意义了解学校的基本情况,导致在可预期的交往中出现一些障碍。

北外附校是北京外国语大学举办的民办学校,北京外国语大学把自己的财产投入附校,意在能产生更多的经济效益的回报,并以此作为对附校业绩考核的主要指标,这个指标要求北外附校逐年增长对北京外国语大学的经济回报。在北外附校生源已满额、收费又不能随意增加的客观现实下,北外附校是无力产生逐年增长的经济效益的,相反,北外附校的维修经费、教师工资等费用需要逐年增长,这一矛盾和冲突导致办学者、举办者都非常苦恼。

制订学校章程,是解决举办者与办学者之间发生某些冲突的途径,学校章程能够保障北外附校作为独立的法律主体,可以在法律规定的范围内自主地行使法人财产权;通过章程可以帮助作为举办者的北京外国语大学通过预决算管理的方式来监控北外附校的办学者,以保证举办者的利益不受损害,避免经费使用上的随意和粗暴。

此外,学生家长常常因为对办学者权利义务的误会,而引发家校冲突。有些家长误认为学校应当像家长那样对孩子进行精致的监护,以至于自己的孩子有严重的心理问题或有不宜住校的疾病,也一定要将孩子强行送达学校,或者强行要求学校接纳“有不适宜住校的疾病”的孩子住校,家长认为学校应当替家长承担这些特别的监护义务。另外,虽然家长可以对学校的教育教学安排提出建议和意见,但是,家长应当不得侵占学校的教育教学自主权,对于学校的教师人事安排、教学内容安排、课程设置、教材选用等,家长无权干预。

学校章程的制定和公布,进一步明晰了学校组织的性质、宗旨和任务,设定了学校师生的权利和义务,作为学校有关的教育关系主体的相关人——学生家长,是无权要求增加或减少学校的权利义务的,如果学校违反了章程,家长可以追诉,但不能违背章程要求学校该做什么或不该做什么,章程对于处理“家校冲突事件”有了更加具体的法律依据。

第二,学校章程能够激发教师更加忠诚于教育的核心责任。特别是民办学校,教师显然不再是传统意义上的“单位人”,不能依靠“忠诚于单位”这样的号召来凝聚他们,只能依靠教师的职业信仰。教师职业是“向学生的未来”宣誓的,“要使学生发生对人生有益的变化、要使所有学生而不只是几个学生获得成功、要使所有学生取得基于自身基础前提下的学业高成就水平”。

学校章程是学校组织规定的学校内部事务例如组织性质、宗旨、工作任务、组织结构、成员条件等方面的规范性文件。首先要定义作为学校教育的价值、目的,并围绕核心价值 and 目的确定教师日常工作的意义,进而能把每项事务都聚焦到教育的优先区域。来自教师职业内涵的核心责任与教育目的有紧密联系,教育的目的是培养人、发展人,包括传授知识、培育能力和提高全面素质,这样坚定而透明的目的,如果没有学校章程的保护,常常因受其他干扰而动摇或变得混浊不清。

教师可以有多种方式直达学校教育的核心,与教师讨论章程的研制时,可以通过回答下列问题,以触及“教师生命的中心”:我为什么当教师;我是教育者,这意味着什么;我在工作中应用了哪些作为教育工作的天赋;我希望我离职后能留下什么;沿着我的轨迹前进,不违背我的良心,我该作些什么。或许,这也是研制学校章程中关于教师权利义务内容的有效方法。

第三，学校章程要切合学校的办学现实并彰显学校的特色个性。外国语学校，要通过章程的建设来彰显外语办学特色，学校章程建设要遵循一个原则，那就是“切实可行是最重要的”。无法实现的、远离办学现实的那些很好听的理念，给人的感觉像饿着肚子在吃棉花糖——好吃而不能果腹。因此，学校章程要彰显学校的优势和个性特色，将学校的办学特色、优良品质和优秀传统，好的做法与成功的经验，在学校章程中予以明确和凝练，避免出现“千校一面”、脱离办学现实的那些“自说自话”的学校章程。

办好一所学校不能只有“精英”情结，要在“普通学生”的常态化发展中，发挥学校教育的特别作用和特色优势。教育没有马到成功的故事，只有针对所有学生对一般事务做出长期的“教育性坚持”，用一颗平常的心努力把所有事情都做好，才能显示出隐藏其中的教育的本质。确保每一个学生成功，这是学校教育共同的价值观。

北外附校以“复语、复合型”外语办学特色作为发展愿景，复语就是每个学生要学两门外语，“复合型”要求“多语种、文理学科、综合素质发展”都要抓好，这些个性化的办学规划都应该写入学校的章程。另外，北外附校是北京外国语大学的附属学校，它的章程还应当是大学章程在基础教育阶段的有效延伸，目前正在做一些前期的准备工作，一方面研究与大学章程如何研究衔接，另一方面是讨论外国语特色如何写入章程。

第四，学校章程要将管理体系和权力运行机制的设计作为重点。学校的管理体制和运行机制包括：治理结构体系和权力运行机制设计、运营核心与支持系统的构建，包括教育教学管理、财务管理、安全教育与保障等，这是研制和落实学校章程的重点，学校章程要对这些重要问题予以专门规定。

学校组织有5个组成部分：战略高层、技术结构、支持人员、中间线、运营核心。

学校运营核心与课程、教学、教育、学生管理与教师日常事务直接相关的工作，包括：确保课程的正确实施，将教育教学输入转化为学生的学业进步和全面成长，为学生提供必要的生涯指导，在课程研发和教学研究中发挥作用，以及对学成长中的一些困惑提供支持。虽然学校要尊重教师的专业自由，但运营核心必须崇尚标准化的规则，学校章程能够避免对于规范和标准的误判。

学校的战略高层有三方面职责：第一，直接监管，分配学校资源、发布工作指令、批准重大决策、解决争端冲突、设计组织结构、聘任教职工以及检查劳动纪律、了解师生表现状况、监督工作绩效和支付薪酬；第二，处理边界事宜，营建高层次的关系网，为学校发展争取各种有利的政策；第三，制定发展战略，以应对环境的变化。学校章程更加明晰了学校领导的权利和义务。

学校组织的中层干部是战略高层和运营核心之间的管理链条，其关键责任在于：把心思放在教育教学及学生成长等这些核心责任上，精细地了解、直接监督有关教育教学绩效的信息；打造良好的人际关系，发自内心地尊重下属教师；管理所辖区域的边界状况；建立工作规范和标准，使所管理的事务变得更加精致具体。学校章程能够防范官僚主义作风。

要关注学校组织的技术结构，学校组织有很多基础性工作需要完善，各项“ workflow ”要加以标准化、规范化，要让所有的相关人员知道自己在某个时段应当去干些什么、怎么去干。

在学校章程的指引下，学校应当努力去培养那些“数一数二先生”、“分析师先生”、“项目先生”，他们能发挥“以一当十”的作用把学校各个流程搞得一清二楚。

学校组织的“支持系统”是不可或缺的，食堂、工程、保卫、超市、绿化、保洁、网络、财务、收发室、家长接待中心、学生宿舍、图书馆、人事部门……，这些都不属于学校运营的核心部分，相关人员并不从事教学或研究工作，甚至也不直接为教学或研究提供支持，但他们的存在为学校组织的根本使命提供了间接支持。学校章程对于支持系统的设计，是关系到学校组织能否稳定运转的重大事宜。

第五，学校章程的本质是体现遵循教育规律的办学章程。学校管理的指向是“为了实现教育目标”，制定学校章程，既要遵循管理的规律和行政的规矩，又要遵循教育的规律和专业的逻辑。学校章程的所有条目应当紧紧围绕运营核心（课程、教学、教育、学生管理等）而展开，又要体现支持系统对运营核心的服务要求，还要发挥战略高层、中层干部的作用。

学校管理面对的是两套行政管理层级，一套是民主化的、自下而上的专业人员层级；另一套是机构行政化的、自上而下的支持人员层级。因此，作为一个办学章程，应当是一个专业行政方面的文件，而不仅仅只是专业方面的标准、也不仅仅是行政方面的规范，而是专业与行政整合的文件。

专业意味着独立性，教师在教室里单独授课，躲开了同事和上级的视线，在教室的范围里有很大的自由决断权。在这样的组织结构中，对教师的培训和思想灌输是非常重要的也是非常复杂的事，拥有教师资格证并不保证一定具有作为教师所需的知识、技能和操守，培训和思想灌输要长期进行下去，并从中建立起教育教学技能的标准化。学校章程对于学校的教育教学技能标准化建设，有着强力的推动作用。

学校的教育教学技能标准化，事实上是一系列标准技能的综合体，“学校所从事的工作就是建立和维护各种类别”，将学生进行“鸽笼式分类”，根据每类学生的特征进行按类的“因材施教”，并进而对特别的学生进行个别化教育，“优秀专业人士在工作中得到的快乐并不仅仅是来自于解决难题，还包括灵活应用一些技巧解决他们知道结构归属、但并不熟悉具体情况的问题”，只有在教育教学技能标准化的基础上建立的专业独立性，才能使教师获得更多的工作激情和活力，否则，自由散漫也会应然而生。