

培育教育家办学的土壤，政府责任义不容辞

胡 卫

清华大学校长梅贻琦说过，“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”。而今天的学校和梅贻琦校长的理念正好相反：楼越盖越高，钱越投越多，大师几乎绝迹。于是，有了“钱学森之问”：“为什么我们的学校总是培养不出杰出人才？”。

对此，温总理自 2003 年以来连续多次提出了“教育家办学”的重大命题，表明了总理对我国教育复兴的深度思考和热切期望。

回望 2009 年，一批大师级人物陆续离去，标志着一个时代的终结。无论是季羡林还是钱学森，与这些大师的辉煌成就直接相连的，是上世纪上半叶我国教育的辉煌。那时伴随新式教育的出现和发展，很多知名社会活动家、教育家都纷纷投身到教育事业中，有的受聘担任著名大学校长，也有的亲自创办学校，譬如，蔡元培执掌北大校务，梅贻琦出任清华校长，张伯苓创办南开学校，另外诸如陶行知、晏阳初、陈鹤琴、黄炎培等都举办有风格迥异、特色鲜明的学校。共同营造了费孝通先生所说的“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”的教育境界，

在今天这样变革的时代，如何回应总理的期待？怎样营造适宜教育家诞生和成长的土壤，并形成人才辈出的局面，从而续写上世纪初我国教育的辉煌？这是摆在我们面前的一个重大课题。其中，政府的责任首当其冲，义不容辞！

一、政府部门应切实为校长减负，让教育返璞归真

当今的校长有太多不可承受之重。调查表明，能对学校行使管理和“指导”职能的机构和部门，包括教育、街镇、劳动人事、财政、编办、青保、卫生防疫、计划生育、工青妇及考试、评估、科研等就超过二十家，任何一家机构，学校都不敢怠慢。校长既要参加各个日子召开的各种会议，又要亲自接待各类检查评比，还要应付诸多上级交办的应急性任务。“两眼一睁，忙到熄灯”。这是不少校长现实生活的写照。北京师范大学一个课题组曾观察过 37 位校长从早 7 点到晚 7 点的生活，结果发现，高中校长在校时间不足上班时间的四分之一，初中和小学校长在校时间也不过一半左右。如此学校生态，即便是蔡元培、陶行知在世，也未必能有所作为。

国外例证表明，校长不应扮演如此众多的角色。上世纪 80 年代，新加坡教育部长派 16 位中小学校长到英国和美国，参观 23 所最好的名校，希望他们回国后就学校内部管理体系或方法做出改进。结果，校长们在这些欧美名校看到的不是管理上的繁文缛节，而是他们校长有时间跟学生一起打球，一起跟学生上台演戏。由此他们报告和教育部长的期待完全不同，得出的结论是，教育要返璞归真，校长要尽可能有时间走进课堂、走近教师、走近学生。

两相对照，中国校长受到的各种干扰实在太多了。要让校长回归教育教学的本原，关键取决于政府职能的转变。首先，要继续推进政府机构的“精兵简政”；其次，要明确教育行政机构是学校的主要管理部门，其它机构要求学校承担的工作，应当由教育行政部门加以甄

别、筛选后统筹协调安排。再次，要推动政府由管理型向服务型转变，由直接管理向间接管理转变，把学校管理的时间和空间真正还到校长们的手中。

二、学校必须去行政化，为教育家办学搭建制度平台

研究表明，我们国家优秀校长和教育家难以产生，其最大的制度障碍在于学校行政化和校长官僚化，具体表现为：学校的管理结构和政府组织设置越来越对应和雷同；学校的领导由党的领导机关和政府部门直接任命和管辖，并享受相应的行政级别；学校的资源由政府通过计划而非市场配置，无论是宏观层面的办学体制，还是微观层面的运行机制，无所不在、无所不包的计划都将它们囊括在内。

学校行政化结果，导致许多有潜质的校长放弃教育理想，转而对行政指令一味服从和对权力积极靠拢。使得学校本来应该遵循的教育规律被推到了学校视野之外，或者降低为次要的制约因素，从而束缚了校长队伍职业素质的提升。沈晓明副市长举过一个例子，市教委曾经获得与澳大利亚 20 所知名中小学进行校长互换交流的机会，但是，偌大的上海竟然挑选不出 20 名合适的人选外派。这确实值得我们反思！

学校要去行政化，当务之急是破除官僚化，推进校长任用制度改革，实现校长队伍的职业化、专业化。为此，需要实现三个转变：

第一，由校长的行政职级制向专业职级制转变。学校具有的独立、自主和创造的特性，决定了校长不能唯上、唯书，只能唯实。上海作为教育改革综合实验区，可先行试点，完善校长专业职级标准，以专

业职级制取代行政职级制，待条件成熟后再逐步推开。第二，从校长的任命制转向公开招聘制，即由少数人甚至一个人选校长转为由学校相关的利益群体代表通过一定程序在更大的视域范围公开招聘。有报导说，深圳南方科技大学历时一年，在全球招聘和遴选校长的做法，很值得学习和借鉴。第三、从政校责权不清向“管、办、评”相分离的新型政校关系转变，打破政府包揽办学的局面，明确划分政府、学校与社会的权责。惟有这样，教育家办学才有可能真正实现。

三、积极推进办学体制改革，为教育家成长培育肥沃土壤

人类教育活动的本质，决定了它的发展比其他任何事业更依赖民众的参与和支持。实践证明，社会力量参与教育，有利于扩大教育供给，满足公民对教育选择的需要，在体制机制的创新上为教育家的成长提供了肥沃的土壤。为此，各级政府一定要提高对社会参与教育必要性的认识，并通过制定和完善各种政策法规，激发社会有关行为主体参与教育的积极性。

首先，政府要尊重社会和公民在参与教育过程中的创造性。我国的教育改革是前无古人的事业，不应将外国的经验生搬照抄，也不应以行政长官意志去限制和约束生动、多元、鲜活的教育实践。政府要以更开放和更包容的心态吸纳民间智慧，总结、提升、完善民间的经验形式。将政府和公民的智慧结合起来，作为教育制度变迁的路径选择。事实证明，过早地对一些“草根”探索作结论，或不加区别进行处置，往往不利于教育的发展。譬如转制学校、晚托班、利用公办校舍举办非学历教育机构的“非正常死亡”便是明证。

其次，政府要放手让各级各类学校进行个性化多样化的办学试验，允许学校尤其是民办学校结合自身特点，根据效率原则，自主地进行资源配置，而不是用一种模式去规范和限制学校的发展。有个例子让人啼笑皆非：前几年某地民政部门将体现民办学校办学思想和教育特色、作为办学基本依据的《学校章程》进行了格式化的统一制作。去年为了要加进一句“不要求合理回报”，又将去年刚刚生效的学校章程全部废止，并要求学校在统一修改的文本上签字，否则不给换证。一所民办学校的章程都要由政府部门越俎代庖，学校的特色、活力、自主性岂不到了荡然无存的地步？在这样的政策环境下，教育家如何能产生？

三是，要坚定不移地推进办学体制改革。包括允许少数择校热门的公办学校在不改变所有制性质的前提下采用民办教育的机制运行；扶植优质民办学校做大、做强、做活；推动不同性质不同类型教育机构重组，建立公私合作伙伴关系。等等，只有形成多元化的办学格局，才能催生教育家，才有可能实现真正的教育家办学。中国教育史上的教育家孔子、孟子、朱熹，以及温家宝总理多次提到的张柏苓，都是在创办一系列私学中逐渐得到认可和尊崇的。

当前，我国正经历社会经济转型的关键时期。时代与形势的发展，呼唤一批有教育理想、有教育经验、有创新精神和社会责任的教育家诞生。培育适宜教育家成长和涌现的肥沃土壤。政府准备好了吗？

（这是在上海市政协第十一届第三次会议上的大会发言。作者系上海政协常委、民办中央教育委员会副主任、中国民办教育协会副会长、中国民办教育研究院执行院长、上海市教育科学研究院副院长）