

在我国现行教育体制束缚之下,民办学校一直在逼仄的空间中求生存。进人难,留人更难,成为不少民办教育者的共识。然而,办法总比困难多,民办学校如何发挥自身优势留住优秀教师?本期,我们邀请了3位民办学校的校长“传经送道”,破解民办学校的留人困境。

留住教师 便留住了未来

甘当教师“娘家人”

张成建:所谓教师的职业归属感,是指教师与所在学校在长期工作、互动、交往过程中产生的,肯于、乐于将个人融入到学校组织的自觉的态度、自发的情感。它是教师工作积极性的沉淀、凝聚与升华,是教师对学校发展深层次上的心理反映,是主人翁精神的表现,是一种温馨的心理感受。

教师归属感是一个组织长盛不衰的法宝,是教师团队稳定的基础,是民办学校用以稳定教师队伍的定海神针。以尊重教师、发展教师、成就教师为出发点,培养教师对学校的归属感。方能拥有一支“留得住、用得上、干得好”的教师队伍。

目前民办学校教师最大的心理问题就是缺乏归属感。民办学校的管理者只有坚持“以人为本”的管理理念,帮助教师转变观念,淡化“雇佣者”、“打工者”意识,不断增强教师对学校的认同感、安全感、幸福感和成就感,让教职员工自觉地将自己与学校融为一体,感受到“家”的温暖。产生对学校的归属感,才能使民办学校拥有一支稳定而优秀的教师队伍。那么,如何培养教师的归属感,使教师对民办学校产生“家”的感受,也就成为当前民办学校迫切需要解决的问题。

教师职业归属感形成的基础是对学校的认同感,这种情感源于学校各项工作所取得的卓越成绩和对学校未来的美好发展前景的展望。一个好的发展前景,一个可望可及的奋斗目标,能让教师从学校未来发展中看到自身发展的希望,大家会在共同目标的激励下,团结协作,形成“心往一处想,劲往一处使”的良好局面,为实现共同目标而努力工作。

同时,学校管理者要不断提高自身素质和管理能力,培养教师对学校组织

的信任感,作为一校之长,要具有高尚的道德情操、高超的领导能力和扎实的工作作风。学校班子成员要做到任人唯贤、实事求是、讲求民主、不谋私利,要有“捧着一颗心来,不带半根草去”的赤子情怀,真心实意地做好教师的“娘家人”和“贴心人”,这样学校教职员工就会对校长和组织产生敬佩感、依赖感和信任感。

苏志宏:许多老师为了得到编制,争得头破血流。在他们看来,公办老师就是“铁饭碗”,安全、稳定。而在民办学校,教师的流动成为家常便饭,不是教师炒了学校,就是教师被学校炒了,教师缺乏一种安全感和归属感。民办学校要尽量破除这个魔咒,应该极力营造“家园”环境。俗话说“疑人勿用、用人勿疑”,一方面应该把好聘用教师的入口关,尽量减少过后发现不符合学校要求,不得不辞退的现象;另一方面也应当承担起培养、任用教师的责任,就像娶媳妇,进了自家门就是自家人,要对他们负责。

对待有问题的教师,应采取帮助、培养的方剂,让他们扬长避短、取长补短、不断发展。避免一到学年结尾就人心惶惶的局面,避免工作过程中以“辞退”相威胁的作风。即便遇到要离开的老师,也应该让其他老师明白其中不得已的原因,以期得到大家的理解。景弘中学还与部分优秀教师签订3年、5年甚至终身合同,让老师们把学校当成自己可以安居乐业的家园,甚至是安身立命之处,植入归属感,激发他们长远规划、全心投入。

另外,我们往往忽略一个不用花钱的留人手段:营造良好的工作氛围,用凝聚力留人。影响群体凝聚力的因素很多,如人际因素、群体活动、群体目

标、群体满足成员需求的状况。同事相处其乐融融,学校给教师“家”的感觉,那么当教师离开的时候,他就会有舍不得的情绪。舍不得这么好的团队,舍不得离开这些亲如家人的同事。同时他也会对未来团队产生顾虑,担心新的环境气氛是否融洽,能否与新团队成员建立亲密的关系。

方玉英:家文化的构建会使民办学校教师产生归属感。而这种归属感往往与家文化创设的人文环境息息相关,安全感是家文化的第一要素,安全无设防、友爱、互助、包容、宽松的家文化环境会让老师们身心和谐、精神愉悦,从而对这个家期待、呵护、认同直至相依相守。在我所在的步步高学校里,从未出现过“董事长”一词,更没有“校长”的称谓。老师之间情同兄弟姐妹,正如我们共同选定的校歌《相亲相爱的一家人》。为了使这个“步步高之家”一年比一年好,家中的每个人都竭尽全力。这个家里每个人都感觉“有奔头”,步步高“充满了希望”。我们有一位叫李艳的女教师,从建校起一直坚守在学校。她说,学校就像自己一手带大的孩子,我得等“她”10岁以后再休产假。步步高之家有老师们定期投入的“爱心基金”,基金主要用于服务教师家属,尤其是家里的老人。张帆老师出了点事,不能去给自己的老人洗衣服,组里的几个姐妹趁下午放学悄悄地把老人的衣服洗了,还给老人带去了礼物。这样的故事在步步高之家太多了。教师的幸福感不仅取决于在校生活,还涉及到家庭。我家家属经常参加学校的活动,教师旅游很多时候都带上家人。30多位教师的家庭之间也无比融洽、亲密。正是有了家属们做坚强的后盾,这支平均年龄30.2岁的教师队伍才无后顾之忧。

对话嘉宾

张成建

苏志宏 湖南省衡阳市成章实验学校校长

方玉英 河南省长垣县步步高学校校长



张成建



苏志宏



方玉英

第65期

主编:褚清源 电话:010-82296737
 编辑:黄浩 电话:010-82296843
 投稿邮箱:mjbjzk@163.com
 美编:梁颖宁 电话:010-82296743
 投稿邮箱:liangny@edumail.com.cn
 官方网站:http://www.mbjyxw.com
 协办单位:
 中国民办教育协会
 支持单位:
 江苏昆山前景教育集团
 辽宁省沈阳市民族艺术学校
 山东省昌乐二中
 河南省南召现代中学
 河南省商丘兴华教育投资集团
 河南省郑州市艾瑞德国际学校

坐在路边鼓掌的人

□ 赵永攀

2012年浙江高考作文话题为《站在路边鼓掌的人》。该话题对我国女作家刘继荣的博文“坐在路边鼓掌的人”延伸开来。故事讲述了作家上中学的女儿,成绩中等,却被同学评为“最受欣赏同学”,原因是她乐观、幽默、善良,好相处,守信用。妈妈就和她开玩笑:你可以当英雄了。但女儿回答:我更希望做个为英雄鼓掌的人。

当网友们就此话题热议中等学生教育问题的时候,我却想到:刘继荣的教育理念对于“民办学校如何稳定教师队伍”有着另类的启示。如果民办学校的董事长或校长都乐意做一个“坐在路边鼓掌的人”,将会怎样?

先给大家讲述两个真实的事例。
 有这样一所县级民办学校,靠着严格的管理和一大批尽职尽责的老师,逐步发展壮大起来。县教育局也按照公办学校的标准,每年都会分配一些“优秀班主任”、“优秀教师”等先进指标到学校。应该说,这是激发教师工作动力、提升教师工作热情的极好举措。然而,出人意料的是,这所民办学校却一直放弃这些名额。是学校没有一位教师能达到优秀标准吗?显然不是。后来,老师们分析,学校是怕老师们得到了“优秀”的荣誉称号而能够更容易跳槽。其实,这所学校的董事长或校长就是不愿意做“坐在路边鼓掌的人”。

与之相反的是另外一所民办学校。一位原来在乡村小学任教4年的语文教师,受该校董事长的赏识来到这里开创自己的新天地。自己的勤勉钻研、奋力拼搏,再加上学校良好的育人机制,使这位年轻的教师如鱼得水,迅速地成长,一项项荣誉也接踵而来,教坛新秀、科研标兵、优秀教师、拔尖人才……该教师34岁的时候,还被被评为省特级教师。一所办学仅10余年的民办学校培养出了一名全县唯一的小学语文特级教师。我想,除了这位教师过人的才华之外,还不能忘记这所民办学校的管理者。他们就是愿意“坐在路边鼓掌的人”。

一个人能够受到赏识,能够受到尊重,就会如鱼得水,这比给多少金钱都重要。

作为教育者,我们应该都懂得“赏识教育”的力量,而且我们也会经常说,对于孩子不要吝惜你的鼓励和赞美。其实,教师也需要赏识和激励,在心理压力、工作任务重的民办学校更是如此。试想,一位在工作上勤勤恳恳、兢兢业业的老师,如果得不到学校管理者的肯定,他还会留在这里继续干下去吗?其实,因为得不到赏识而跳槽到民办学校的老师不乏其人。他们放弃公办学校优越的条件,只身到民办学校打拼,很大程度上是想实现自己的人生价值。如果在新的环境,他们依然被遗忘,依然孤独地行走在前行的路上。他们会作何感想,又会有什么样的举动呢?

赏识教师,鼓励教师,让老师们认识到自己的重要并不是什么难事。比如,学校每年可以举行各类优秀评比,给工作突出的教师以精神上的奖励;对于在校工作时长、立志于扎根民办学校的老师给予一定物质上的奖励;积极推荐教师参加上一级的先进评比、教学评比,让优秀的教师能够走出校外,影响和带动当地教育的发展。

作为民办学校的董事长或校长,直至所有的管理者,如果都乐意做一个“坐在路边鼓掌的人”,让奋战在一线的老师都能够成为“英雄”。我想,师资队伍的稳定就水到渠成了! (作者单位系浙江省台州市实验小学)

构建成长“加油站”

张成建:在本职工作中完成自我实现,是民办学校优秀教师的最高追求,仅仅依靠奖金、福利外在报酬来维系的工作热情是不长久的。将教师的工作用钱予以物化,其结果只能使教师“一切向钱看”。因此学校必须注重培养教师的成就感,不断满足他们渴望尊重、希望成功的心理需求,用人文的精神去唤醒教师内在的激情和自觉的追求,使每一位教师找到合适的价值定位。

学校要积极为各层次教师创造条件,搭建施展才华的舞台,帮助教师获得并享受专业发展中的成就感。例如我们可以根据学校实际,因地制宜地组织多种多样的教学评比活动,如优质课评比、课件评比、说课比赛、教学设计、基本功比赛等,以此激发教师的专业发展成就感。同时开展评选学科带头人、功勋教师、首席教师、骨干教师等活动,为其颁发证书和津贴,促进骨干教师队伍的稳定,让教师与学校共同成长。

针对不同教师的特点提出不同的工作要求,并采用不同的评价标准,才能充分调动每位教师工作的积极性,达到教师管理的预期目的。在教师队伍建设中,可以实施具有本校特色的分层管理模式,实现教师队伍的合理规划。例如可以按照初任型——合格型——胜任型——骨干型——专家型的模式,将

教师队伍建设分层推进,让每一位教师找准自己的定位,然后确立自己的奋斗目标,依托学校开展的校本培训和校本教研及个人努力,为实现下一个目标做好积极的准备,以实现教师个人的梯度发展,逐渐辅助每位教师走向成功。促进教师个人不断自我完善,“扬长补短”,实现一个教育人的成就感。

苏志宏:我们经常在很多场合听到人们讨论金钱或者与金钱相关的工资、房子、车子等,这是现实,谁也不愿不在乎,但对于优秀教师而言,他们更在乎自身的发展。“良禽择木而栖,贤臣择主而事”,能否留住优秀教师,最根本的在于教师是否对学校的发展充满信心、学校能否满足其自身发展。

在4年前,景弘中学抓住打造高效课堂的这个好机遇,积极课改,敢于创新,努力帮助教师树立自己的教育理想,为教师们提供大量的学习机会,让他们共同制定学校的三年和十年发展规划,指导他们设计自己的职业发展规划。四年来,学校成为湖南省课改名校,创造了一个又一个优异成绩,获得了一项又一项荣誉,吸引了全国各地2万多名慕名而来的观摩者,推荐出一批又一批的教师到各地讲学交流,极大地鼓舞了教师们的信心,坚定了教师们

的信念。我想,只有这样教师们才会在碰到困难时不丧气,才会在发生冲突时表现大度,才会在倦怠时找到力量的源泉,才会在徘徊时也愿意坚守。

方玉英:步步高学校的教师专业成长从读书与教育叙事开始。从最初采取各种方式激励教师读书,到两年后的读书成为步步高教师的习惯,读书成为大家分享、感悟、提升自己的一种途径。步步高教师的读书笔记经过专门设计,每个老师的读书笔记都图文并茂。凡是见过的人都爱不释手,甚至建议我们出版。

教师发展论坛为教师开阔视野、提高精神海拔、丰富专业素养、互动交流提供了平台。我们每周三的论坛还起着为教师加油的巨大作用。这一天,我们会对在各方面表现优秀的教师集中进行表彰,奖品不带有任何世俗的诱惑,却常常能暖人心扉,如一台数码相机、一颗意义非凡的糖果等。老师们期盼教师论坛开坛就像孩子们盼望过节一样。

我们每年不定期外出培训学习,保证了教师的理念走在了全国前列。“走出去,请进来”,不惜重金。这8年来,步步高人学习的足迹遍布大江南北。而教师的发展不仅带来了学生的改变,而且加速了学校的发展与变革。

做好制度把关人

张成建:作为学校管理者,首先应当充分听取、征求教职员工的意见和建议,按照民主集中制的原则,制定好科学合理的劳动薪酬制度,公正客观的教师评价和激励制度、具有人性化与规范化的请假制度等。

在民办学校的各种制度中,其中最为重要的是劳动薪酬制度,由于自身的特殊性,民办学校的薪酬及福利待遇制度事关教师队伍的稳定和发展,这是教师能否对学校建立起归属感的最基本条件。因为它直接体现教师个人的劳动价值。在制定该制度时,应当具体从全校每个教职员的工作岗位、工作能力、职称、教龄和校龄等方面予以综合考虑,虽然有时不能做到人人满意,但至少应得到大多数人认可。

其次最为敏感的是教师评价制度,因为它直接影响到教师的自我效能感。对教师的评价是否公平、公正,将会严重影响教师对学校价值观的评定,并

直接影响到教师的去留。对于教师的评价不能“以成绩论英雄”,不能“以个人好恶论英雄”,不能片面或掺杂管理者个人主观意志。而要客观公正,全面真实体现教师的价值。制度最后一旦确立,必须做到制度面前,人人平等。

苏志宏:教师都是受过高等教育的知识分子,其人格尊严意识更加强烈。大家都知道关心教师的工作与生活,在他们遇到问题的时候给予帮助,逢年过节或家有喜事送去祝福等,可以让老师们感到温暖。但我认为更难的还是让老师与学校管理之间的矛盾在温暖中化解。在管理和被管理过程中,必然会产生矛盾,这种矛盾得不到有效解决,不仅影响工作效率,也会影响教师的选择。教师是否真正被尊重,在矛盾的处理过程体现得最真切。工作过程中,教师行为总会有与规章制度冲突的时候,我们要意识到“包庇、纵

容、无视”绝不是暖心管理,不是所谓的人性化管理,负责任的做法是能坦诚地指出、中肯地批评、客观地分析,最好能明晰地提出建议。对于教师们来讲,他们不仅不会觉得委屈和怨恨,还会感受到被关注、被鼓舞,他们会意识到这样的批评就是最大的关爱;同时,当遇到教师们做得好的地方,要及时而真诚地提出表扬,让教师们感觉到被重视被认可。所以在学校管理过程中,我们应该提高各级管理干部的工作水平,因为他们与老师们的接触更直接、频繁。我们应该坚持按制度办事、奖惩分明的原则,营造严明、公正的工作风气,使矛盾在“基层中”解决,那么教师的心态就会平衡,就会亮堂堂、暖洋洋。

除此之外,在学校管理中,建设教师表达自己见解的渠道,让他们有机会提出和沟通自己的建议,也是暖心管理的重要体现。

打造文化生态园

张成建:创设宽松自由、和谐向上的工作环境,可以培养教师对学校组织的安全感。

首先要依法建立各项教师保障制度。医疗、养老保险是教师的“大后方”,不让民办学校的教师有后顾之忧,才能保证队伍稳定。

同时,教师都希望在一个宽松自由、和谐向上的集体中工作,同事之间能有一种融洽稳固的合作关系。作为民办学校校长要不断加强学校心理环境建设,努力营造一个互相团结、互相帮助、互相尊重、平等相待的和谐、宽松、民主的“情感校园”,使教师置身其中具有一种安全感和亲近感。校长要真诚地欣赏每一位教师,不吝惜对任何教师的鼓励与赞美,乐于为教师的成功喝彩,尊重他们的才能,尊重他们的谏言,公平公正地对待每一位教师。

“感人心者,莫先乎情”,学校管理者要关心教师需求,关心教师疾苦,想教师之所想,帮教师之所需,解教师之所困,排教师之所忧,使他们能安心工作。生病时,一句关心的问候;有困难时,一双及时伸出的手;取得成绩时,一番真诚的赞赏……这些细节能换来教师的“涌泉相报”,不仅能激发他们巨大的工作热情,还能促使他们在自己的岗位上不断建功立业,从而增强对学校的归属感。

同时,创设条件使民办学校教师具有和公立学校一样的晋级晋职、评优选先的机会。在晋升、评优选先等方面要公平公正,按照制度进行,使每一位教师都能够得到提升和肯定。

方玉英:我想以“步步高”的校园文化建设来说明文化环境建设对于留人的重要性,步步高的校训是“步步登高,止于至善”。围绕这个核心理念,我们把宽容定为校徽颜色,意为兼容并包的步步高校园里能让个性不同的师生自由生长,止于至善。校歌是《相亲相爱的一家人》,这符合我们家文化的“以爱育爱,止于至善”的实质与愿景。校花就是步步高花,又名白草。因其生命力顽强,对叶上长,花朵艳丽,不择土壤,花期长而更加符合步步高精神。生活在乡下的步步高孩子应该像步步高花一样质朴顽强、向善向上,做草根也能开出最艳丽最持久的花来。校树就是在2010年春天种下的4株樱花。绚烂的樱花是春天的使者,代表生命、幸福和善良的教育。严冬过后是她最先报春,寓意人生短暂,活着要像樱花一样灿烂,即使死,也该如樱花凋落,果断干脆不污不染。樱花魂正是步步高之魂。我们的校园歌曲也很特别,如《家和万事兴》。当老师浸润在这样的文化环境里,都不愿意离开。