

管理者语录

校长的热忱有的时候比才能更重要。

只有不让一个教师掉队,才能不让一个学生掉队。

教育既要给学生谋幸福,也要给教师谋幸福;既要给学生和教师的今天谋幸福,也要给学生和教师的明天谋幸福。

校长的价值在于“做正确的事情”,同时指导所有的教师“把事情做正确”。

校长的“官名”或许要靠上级任命,但是校长的“官威”必须靠校长自己的人格魅力来树立。

学校氛围的主要特征是宽容开放,校长与教师以及学生之间彼此尊重。优秀的校长要具有营造这种氛围的能力。

改正教师的缺点虽然可以促进其发展,但是发挥教师的优点更容易促进其发展。

校长让教师的才华得以施展,让教师想干事、会干事、能干事,这是对教师最大的帮助和尊重。

校长的办学思想往往会成为一所学校的灵魂。当校长有先进、鲜明的办学思想的时候,学校才有“魂”,学校才能够发展。

一个学校好不好根本不需要排名,因为学生和家最清楚,除非他们是傻瓜才弄不清楚。

好校长带出好班子,好班子带出好作风,好作风带出好校风。由此看来,“一个好校长能够成就一所好学校”。

(厦门市教育科学研究院 章立早)

热议 “22条”系列③

# 民办教育的春天来了

□ 姜晓东

对民办教育的研究和实践已经有些年头了!在与民办学校为伍的日子里,有幸福、有快乐、有辛酸、有痛苦、有挣扎,但更多的,是困惑和无奈。

去,中国的民办教育出路何在?还能坚持多久?

学校在资金、人才、经验等方面得到充分支持,保证学校稳定发展。但如果没有好的政策支持,将会使很多想要投资民办教育的人“不敢涉足”。

一路走来,感觉做民办教育不容易!

近日,教育部发布的《关于鼓励和引导民间资金进入教育领域 促进民办教育健康发展的实施意见》(以下简称“22条”),像一股春风,让民办教育人看到了希望,让民办教育人闻到了春天的气息。文件从资金、政策、管理、服务、教育创新、检查、督导、评估等方面对民办教育的发展做了详尽的阐述,明确规定要充分发挥民间资金推动教育事业发展的作用,拓宽民间资金参与教育事业发展的渠道,并制定完善促进民办教育发展的政策,健全民办教育管理与服务体系,引导民办教育健康发展等等。

良好的社会形象可以为民办学校创造发展契机,增强教育能量。学校形象包括校长形象、干部形象、教师形象、后勤员工形象、学生形象、校园环境形象等。学校形象好,容易获得政策的倾斜、社会的支持、家长的信任、师生的认同。对民办学校而言,这是一笔无形的财富,能够推动学校的快速发展。

很多问题像绳子一样捆绑着她、束缚着她,严重阻碍了她的科学、快速、健康发展。譬如在教师问题上,民办学校由于缺乏制度的保障,教师在编制身份、养老保险待遇、职称评定方面与公办学校教师存在很大的差距,教师的流失率非常高。走马灯似的更换教师,直接导致家长的抱怨、学生的流失。更有甚者,有些民办学校由于找不到教师,只好随便找个人替代。另一方面,政府部门职责不明确,民办教育的大环境不理想,整个社会尤其是公办学校对民办学校有一种抵触和歧视心理,很大程度上阻碍了民办学校的发展。此外,由于对民办学校的督促和监管存在一定的漏洞,使一部分民办投资者“投机取巧”,打着民办教育的旗号,做一些违法集资的事,对民办教育的发展也造成了一定的负面影响。

“22条”的出台,对民办教育的发展将会起到决定性的作用。具体归纳为以下几点:

解决民办教师遇到的“不公平待遇”。民办教育和公办教育都是在为国家培养人才,但是,教师的身份、发展的空间以及所受的待遇完全是不同的,使很多教师“如履薄冰”,“身在曹营心在汉”。“22条”的出台,体现了社会公平和教育公平,不仅仅是理念上的进步,思想上的进步,更标志着中国社会进入到了一个崭新的时期!

国家早已认识到这些既已存在的问题,并为此先后出台了《民办教育促进法》、《民办教育促进法实施条例》等一系列政策、法规。但是,由于缺乏必要的监督,雷声大雨点小。这些好的政策到了地方之后大打折扣,有的根本就成了一纸空文。

改善民办教育的发展环境。

总之,教育部新出台的“22条”,虽然仍有需要商榷之处,但对于保障、促进和规范民办教育有着重要的意义,将会为民办教育“保驾护航”,从而进一步推动民办教育规模的扩大,促进民办教育的快速、科学发展,真正形成公办教育和民办教育共同发展的良好格局。

作为民办教育人,我们看在眼里,急在心里。长此下

环境的好坏直接影响民办学校的发展。民办学校的“名正言顺”,会令社会上的一部分人改变原有的思想和做法,有利于构建民办教育发展的和谐环境。

请相信,民办教育的春天已经来了!

理想的民办教育

## 有梦想就有未来

□ 邱广欣

对于民办教育者来说,这是一个奢谈理想的时代。国家赋予的“盛名”之下和现实生存环境其实难副的现状,使不少民办教育人深感处境之窘迫,他们一直在夹缝中求生存。尽管如此,深植在民办教育人内心深处的理想种子,依然顽强地一次次地萌发出生根发芽开花结果的欲望和冲动。

没有用僵化知识塞满头脑的无涯苦海,没有躯体的日益疲惫和精神的日益萎靡。所有的只是荡漾在校园的欢快歌声、回旋在耳畔的清脆书声、不时爆发出的舒心笑声,和那浸透着追求的兴奋和收获的愉悦激动与真诚的泪。简言之,这种健康,可以界定为生活是人性的、躯体是挺拔的,精神是伟岸的,人格是独立的,追求是健康的,成长是自然的。

和环境之美于一体的园林学校。学校应该远离闹市之喧哗,位于静而不僻的山脚水畔。在这里,师生在鸟语花香中吸取知识的甘霖,在山壑林涛里获得成长的营养,目睹的是鱼虾的尽情嬉戏,耳闻的是蝉虫的酣畅鸣叫。一句话,奥妙无穷的大自然是学生心灵的故乡、精神的家园、成长的乐土、生命的源泉。我们要让学生在大自然零距离的接触中,获得身心的愉悦和茁壮的成长。

此刻,这种欲望和冲动,再一次激荡着我——一个民办教育人心河的堤岸。

第三,我理想中的民办学校,应该是真正意义上的“小”学校——学生三五百人,教工三五十人足矣。在这样的校园里,包括校长在内的全体师生都彼此熟知。彼此可以如数家珍地说出“别人”的一切——姓名经历兴趣爱好等。师生之间生生之间没有成人与幼童之间的隔阂,没有高年级学生与低年级学生之间较大的差异。在这里,师生既有着个性化的追求和向往,又有着共同的价值和理想。既有着自我的风格和神韵,又有着一致的愿景和希望。大家一起互相支持互相搀扶着向前走。

第六,我理想中的民办学校,其教师队伍是真正的具有大爱情怀、渊博学识和脱离了“低级趣味”的群体。他们祈求生活的圆满和富足,但更是为了实现“得天下英才而育之”的事业追求;他们祈求自我价值的实现和突破,但更是为了唤醒、提携、指点和升华年轻的生命。他们不仅具有“静竟净敬”的态势,更具有“忍仁韧稔”的操守。他们不仅具有“做本色人,说真心话,干近情事”的人格定位,不仅具有“独与天地精神往来”的高远境界,更具有一个真正教育人应该具有的“为天地立心,为生民立命,为往圣继绝学,为万世开太平”的远大目标。

那么,我心目中的民办学校又是怎样的一种情景和状态呢?

第一,我理想中的民办学校,应该是学生幸福生活的学园。在这里,学生不是为了升学考试而孜孜以求死板的知识 and 应试的技能——因为那其中鲜有真正的幸福可言,而是为了获取生活的知识、生命的体验和生存的技能,依据自己的兴趣和爱好,发挥自己的潜质和特长,量身设计个性化的求知学习。在这里,求知的幸福,就其方式和渠道而言,课堂至少不是唯一的选择,而更多的是学生个人或者有共同发展定位的学生群体,自主选择、自愿组合在一起,在教师的指导下,在同伴的参与下,在不同的时空中进行自主的学习、自发的讨论和自觉的探究。对学生学习过程的评价,不是一个结果、一个分数或者一个外在的结论,而更多的是一种体验、一种感悟、一种净化和一种升华的过程。

第四,我理想中的民办学校,应该是有着鲜明办学特色的学校。每一所学校都应该是因其鲜明的独具特色的“这一个”而存在。而不是大众化脸谱的翻版和克隆,更不是对千校一面的众多公办学校的模仿和移植。而这特色的定位,是基于学生个性成长的需要,基于教师个性发展的特点而确定和形成的。不仅如此,这种特色,随着时间的推移,应该沉淀为民办学校独具的文化氛围和办学追求。

不同的人,对于民办教育和民办学校有着不同的理想描述。而这诸多的描述,或许仅仅是一种理想乃至梦想空想而已,但是,正是这种憧憬和向往,鼓舞着无数的民办教育人为民办教育事业殚精竭虑地追求着,默默地奉献着自己的青春和生命。

第二,我理想中的民办学校,应该是学生健康成长的乐园。在这里,没有千军万马争夺独木桥的互相倾轧,没有为获取高分而夜以继日以继日的头悬梁刺股,

第五,我理想中的民办学校,应该是融自然之趣

(作者单位系浙江金华比德国际学校)

## 民办教育 绿海成长营

学员招募中……

限额招生  
请预约报名 简章备索

2012年10月(第3期)  
**湖南长沙金海教育集团**  
2012年11月(第4期)  
**河南省商丘兴华学校**

**中国民办教育行业顶级实战研修课程**

**全国知名实战派专家担纲成长导师**

**在这里获取民办教育发展最新“危”“机”信息**

**学员带着问题走向导师,走向成长**

**每一个学员本身就是最大的学习资源**

**引入企业培训师授课内容和教育电影课程**

垂询电话  
**010-82296737/6843 18653191950**

**招募对象:**民办学校董事长、校长和高层管理人员

**课程形式:**名校掌门人演讲+名校探访+案例分析+把脉诊断

**课程设置:**领导力修炼、管理创新、团队建设、高效课堂

**主办单位:**《中国教师报·民办教育周刊》

行业观察

一个人的小错误可能恰恰能避免学校发展的大错误。作为管理者,重要的不是处理错误,而是善于发现错误,善待错误,善待员工的错误就是善待学校的失误。

### 管理的反面

□ 本刊观察员 褚清源

这一期观察我们来谈谈管理。在一所农村民办学校发生了一个极端的案例。一位老师在学校下学期的岗位意向调查表上写下了很多出格的被视作“大不敬”的话。比如,我只教某某年级,打工就是为了挣钱,我不做额外的工作,等等。这样的话无疑是向学校领导宣战。

据说,这位老师有较强的业务能力,工作还算出色。但这不是我们要关注的重点,我们要关注的是,事情发生后学校的处理方式。一段时间内,怎样处理这位教师在学校领导层引起了争议。有人主张解聘他,这样的老师丧失了职业的底线。有人主张批评教育,给他一个改过自新的机会。除此之外,以董事长为代表的部分人认为,事情的性质非常严重,不能“便宜”了这位老师,要给他点“颜色”看看,需要补充说明的是,董事长是一位武术教练,所谓的“颜色”很容易让人产生丰富的联想。他们的管理逻辑就是“杀鸡骇猴”,“杀一儆百”。没想到第三种意见竟然得到了多数领导的认同。

说到这里,大家肯定很关心学校最终选择的处理方式。答案是学校最终改变了原来的处理方式,通过谈话,这位老师欣然接受了学校的处理结果,主动承认了错误,并承担了学校的重要工作。至此,这个学校内部所谓的重大事件得以完美平息。

董事长算是一位教育的门外汉,他不懂教育,但从他的言谈之中读出了他对教育那份深深的情结。在外致富后他选择在那份的村子里办学,目的就是为了让造福乡邻。

其实,董事长的想法很简单。在他看来,这样的教师是在挑战教育的底线,也挑战了他的底线,必须以非常手段进行处理。我告诉董事长,“事情不可能像你想象的那么简单,这样简单粗暴的管理必然会带来更为严重的后果,可能会陷入按下葫芦浮起瓢的尴尬”。我还说,“对于那些所谓的顽固老师,当你选择以极端的方式来回应老师的极端时,这本身是反教育的,这样做带来的负效应远远大于正效应”。其实,当学校选择以错误的方式来解决错误,以极端的方式回应极端的时候,管理者已经走向了管理的反面。作为管理者不是以牙还牙来平息自己心中的不快,而是要分析为什么会出现这样的情况。否则,你便成了与这位教师一起犯错误的人。这个错误就可能被这样无限放大,并且有更多的人加固了这个错误,扩大这个错误。

这个案例的重点不在于如何处理这位老师,恰恰在于管理者的反思与追问。反思作为管理者为什么没有及时发现这位教师的不满情绪,这位教师的心态仅仅是个案吗?追问这位教师为什么要这样写,他是在宣泄心中的不满,还是有意向学校宣战?为什么有那么多人领导认同第三种处理方式呢?似乎拿到了别人的错误就可以肆意处理,以消解管理者心中的不快。

我想,这样的教师不是从来到学校那天起就抱着这样心态的,他的负面情绪也是一天天累积才形成的。没有学校管理出现的不公正,就不会出现教师这样的情绪。正所谓,有什么样的管理,就会有什么样的员工。当管理者过于计较的时候,你的员工便学会了计较;当管理者只知道奖励的时候,你的员工便学会了交换。

因此,这恰恰传递了管理存在问题的一个信号,是在提醒管理者及时发现和修正。从这个层面讲,我们要感谢那些犯错误的老师。一个人的小错误可能恰恰能避免学校发展的大错误。作为管理者,重要的不是处理错误,而是善于发现错误,善待错误,善待员工的错误就是善待学校的失误。教师与管理者之间不是永远对立的。管理不是控制、打压、制约,而是引领、唤醒、激发、解放。

后来了解到,通过这个事情,学校以此为契机改组了管理机构,优化改革了管理评价。一位教师的坏事情转化成了学校发展的事情。

最后,我想与民办学校管理者分享的是,每一个组织里面都有一种看不见但置身其中却能够感受到的东西,这也许可以概括为我们常说的“文化”,文化不可触摸,却在这个组织里面起着作用。而文化的作用有正向的、积极的,也有负向的、消极的。不管什么样的文化,一定是由管理者的管理行为所产生的结果。