

管理者语录

有道是“制度是校长的替代物”。制度本身也可以说是一种形象，起着一种示范和引领的作用，而不是冷冰冰的条条款款。校长要努力使学校的各项制度富有思想，并有效地通过这些充满生命力的制度引领学校的发展。

一所学校的特色是什么？不是标新立异，而是把常规工作做好，时间久了，自然就形成特色。

校长心里想什么，眼睛盯着什么，教师自然就会做什么。以教学为中心，首先需要校长要信“教”。

经常在酒桌上转的，是酒徒；经常在牌桌上转的，是赌徒；经常读书的，才是教育的信徒。

校长应该姓“校”，即校长要始终为学校的持续发展服务。校长应该姓“教”，即校长要始终注重教学质量的提高，注重教师的专业发展。校长应该姓“管”，即校长要始终致力于优化管理，并通过优化管理塑造学校品牌。校长应该姓“学”，即校长要始终是一个爱学习者，在不断学习的过程中丰富和提升自己，以适应飞速发展、充满竞争的时代。

学校管理的基本骨架就是常规管理，常规管理中往往蕴藏着学校管理的基本规律。校长在管理学校的过程中，既要注意管理的稳定性，也要注意管理的创新性，也就是稳中有变、变中有稳。那种花样太多、变化不定的管理方式，恰恰说明学校管理还处于不成熟的阶段。

一位优秀教师的成长，其成长过程绝不仅仅是被别人管理的过

程，更是自己管理自己的过程。所以，校长既要加强对教师的“他律”，更要唤醒教师的“自律”。校长不妨多给教师搭建展示才能的舞台，而自己多做台下的观众，用自己的掌声使教师在舞台上充满自信地表演。

当一名校长，教师素质差不是你的错，但是他们素质不提高就是你的错。

一定要相信教师，他们都想把工作做好；必须充分信任教师，他们都能够把工作做好。

一个不经常读书的人，再好也好不到哪里去；一个经常读书的人，再坏也坏不到哪里去。

(黄浩 辑)

民办学校难办，主要是学校教师及其管理出了问题，导致学校发展生产力乏力和学校生产关系不和谐。社会的发展由生产力和生产关系的矛盾运动决定，就学校发展来讲，也是由学校的教师整体所表现出来的育人生产力状况决定的。

发展民办学校生产力

赫 苏

民办学校由于其“亲民”性，更应好办，也应该办好，这一点在发达国家早已得到验证，比如美国的哈佛、英国的伊顿公学就是代表。但在中国，许多开局不错的民办学校，却往往走向了“死胡同”。为什么呢？

内外因对立统一是万物变化的原因。就内因来讲，民办学校难办，主要是学校教师及其管理出了问题，导致学校发展生产力乏力和学校生产关系不和谐。社会的发展由生产力和生产关系的矛盾运动决定，就学校发展来讲，也是由学校的教师整体所表现出来的育人生产力状况决定的。这里的教师“生产力”又取决于教师专业技能、育人手段、学校设施及育人行为的科学性和持续度等。如果教师群体业务素质高，育人理念科学、育人手段优效，那么其育人生产力水平就高，育人成果也就好。在民办学校，所聘教师主力往往是公办校已退休人员或新毕业的学生，这些人育人的生产力显然会大打折扣。更让人担忧的是，民办学校教师的不稳定性使有点“生产力”的人才会不时地流走，在中国考“公务员”热、“考编制”热，反映了“公”字单位的强大吸引力，无形中为民办学校的发展设置了障碍。在民办学校工作一段的年轻人受编制的吸引，在练出了一身“本领”后，往往通过考编“飞向”公办学校。如此不稳定就成了民办学校自身很难解决的问题，制约了民办学校教师育人生产力的实现和持续提升，也让本来可以发挥自己管理灵活的优势只能停留在理论上。不仅如此，急功近利的盈利心态又制约着学校在课改以及学校长期发展上的“投资”，这就使得民办学校

“生产力小苗”很难顺利成长，弄不好甚至会自生自灭！

同时，影响民办学校发展的还有其难以和谐的学校生产关系。民办学校教师往来自四面八方，短时间内很难达成同一价值取向。对学校发展前景的担心、对其他人的排斥及惧怕竞争心理等都会促使教师间“和谐度”走低，而教师内心深处打工心理的干扰，也使学校教师人际关系紧张、向心力减弱。在此情况下，教师生产关系难和谐在短期内就成了必然。

生产力与生产关系是对立统一的，民办学校乏力的育人生产力与不和谐的育人生产关系，使学校降低竞争力，进而走向恶性循环，使民办学校难办。

首先，内因中的学校管理不科学，也很大程度影响了民办学校的发展。民办学校由于是个人或团伙出资举办，决定了其管理往往脱离学校发展规律的要求，管理模式不是“独断式”就是“家族式”。而且由于大多举办者离“教育家”太远，即便是聘请了名校长，又往往处理不好“老板”与“管理者”之间的关系，使得学校管理首先在高层就出现了“内耗”。其次，由于管理者自身特殊的身份，往往影响他们自身的定位——不是超越老板的约束，就是游离于管理之外，加上管理者自身权力的有限性，也就会大大降低其“管”和“理”的力度和效率，进而不可避免地使学校“生产力”和竞争力失去保障，有的管理层不断走向解体，也就成了常事。

就外因而论，社会的认可和有关部门的支持是民办学校难得的资源，但现实往往是社会不太信任，

有关部门也多持怀疑乃至敌意的态度。许多本来发展不错的民办学校，由于得不到社会和相关部门的支持，变得举步维艰。这种现象既不利于民办学校自身的发展，不利于整个教育的良性、多元发展，也很难激活整个教育资源，从而影响到教育发展的后劲。

其实，民办学校不是新事物，更不是可有可无的点缀品！没有民办学校，社会就会失去文明之源和发展的丰富性，古今中外，概莫能外！在中国，令国人自豪的圣人——孔子，不就是民办学校的校长兼教师吗？不正是这个地地道道的民办学校教师用他的坚守和探索开拓性、创造性地工作，才奠定了中华文明的思想文化基石？我们今天之所以能享受《论语》的文化滋养，一定程度上得感谢当时的各诸侯对当时的“民办学校”的“关照”。

民办学校的巨大潜力和影响力，还可以从国外的一些顶尖学校如哈佛、耶鲁等凸显出来。我们的国家又需要大批合格的民办学校来发展教育——教育规划纲要已经提出“民办教育是学校发展的重要增长点”。我们期望着中国能出现“哈佛”式的民办学校，但眼下还需要营造“中国哈佛”产生、发展的社会环境；同时，作为民办学校举办者，更要精心处理好学校生产力和生产关系之间的关系，要用过人的胆识和智慧，用心培育、呵护基于课堂改革而疯长的学校生产力和生产关系，让他们像两个车轮一样载着富有创造和生机的学校，奔向教育的天堂！

(作者单位系河南省郸城县才源高中)

日本体育家教受欢迎

据日本《产经新闻》报道，日本一些不擅长体育运动的小学生为了能在体育课上有良好表现，纷纷聘请专门的教师做课后指导，这带动了体育家教这一新兴职业的发展。如今，仅在东京地区，就有50多家公司提供体育家教的派遣服务。

日本小学体育课一学年的课时总数仅为90个小时，平均一周只有2~3个小时的体育课。这导致一部分学生在课上不能完全掌握动作要领。这些学生不甘心落后于其他同学，希望在体育课上能有不错的表现，体育家教便应运而生。

一家体育家教劳务派遣公司的负责人介绍说，他们的学员从幼儿园到高三，各个年龄阶段的都有，但主要集中于小学一到四年级的学生。这家公司的体育家教收费为90分钟6825日元。而相同时间的文化课的收费则在3000日元到10000日元之间。尽管体育家教的费用不低，但是为孩子聘请体育家教的父母却不在少数。

体育家教教授的科目包括跑步、单双杠、跳箱子、引体向上、游泳、躲避球等多项运动。并且父母和孩子希望得到指导的科目会随着季节的变化而变化。例如，近一段时期，学校的秋季运动会即将召

开，类似赛跑这样的运动会传统项目非常受欢迎。

事实上，近一段时期，我国也出现了体育家教这一新兴职业，并有着不同于日本体育家教的特点。在学员构成上，我国体育家教主要针对中学生，尤其是初三学生。更有一些家教公司只提供中考体育的家教服务。这一现象可谓与我国中考体育测试、高中体育会考政策息息相关。收费方面，体育家教的课时费也要高于文化课家教的课时费。在某家教网站刊登的收费标准是：一对一的课程，每节课150元；3~5人的小班授课，每节课每人80~100元。课程内容主要是陪学员做运动，教导一些体育项目技巧，提高身体素质或是针对中考体育测试中的某个项目进行专项训练。

长期以来，东亚地区的学生与其他国家和地区的学生相比，课业繁重，对体育的重视程度并不高，学生运动能力较弱、身体素质较差。在这样的背景下，中日两国体育家教的兴起，无论是出于锻炼还是其他目的，对于提高对体育的重视程度，无疑都是有益的。

(北京师范大学教育学部国际与比较教育研究院 于帆 编译)

价值千金的橘子

张成建

国庆长假期间，秋高气爽，携黄口小儿外出郊游，行至一山林旁，只见小道边有一株矮矮的橘树，上面挂满了或黄或绿的橘子，眼尖的儿子高兴地跑上前，伸手便扯下一个橘子，马上欣喜地塞进裤兜里。在对面绿树掩映中，依稀可见一栋民房，这棵橘树很可能就是附近村民栽种的，怎么办？是告诉儿子，这棵橘树是别人家的，我们不能未经主人同意就乱摘别人的橘子，还是就此罢了，不过就是一个小小的橘子，反正又没人瞧见？正踌躇着将要离去时，猛然想起“曾参教子”和“孟母三迁”的故事，这不正是教育儿子的好时机吗？于是，我忍住蹦跳着的儿子，告诉他，这棵橘树可能是附近村民栽种的，你没有经过主人同意，私自拿了别人的东西，是不对的行为。“那怎么办？我已经摘下来了。”儿子回答。于是我从包里找出一块钱，告诉儿子：“把这一块钱放在桔树下，就当是我们买下这个橘子吧。”儿子欣然同意，接过钱，放在了橘树下。

也许我这么做只是“自作多情”，橘树的主人也不一定拿得到这一块钱，但是我的内心却无比欣慰。为人父者，都知道要教育子女从小不要乱拿别人东西，做错了事情要勇于承担责任等，但是空洞的说教未必有用。常言道，说得好不如做得好，今天，通过买桔子的事例，我让儿子切切实实明白了该怎样去做一个诚实的人。也许，遵纪守法的种子此时已悄然播种在儿子心田里。如此说来，这个橘子岂止一块钱，就是价值千金也不为过啊！

家庭教育是人生的启蒙，父母是孩子的第一任老师。孩子能否健康成长，家庭教育起着至关重要的作用，其所具有的特殊性，是其他教育形式无法替代的，它往往比学校教育和社会教育具有更深远的影响。

《苏氏家语》说：“孔子家儿不知骂，曾子家儿不知怒，所能然者，生而善教也。”父辈身教必对其子影响至深，桃李不言，下自成蹊，父母的行为、观念等都是孩子模仿和学习的对象。比如，父母如温文尔雅，则孩子必定谦和有礼；父母如粗俗不堪，则孩子也许庸俗难耐。父母如果能时常注重自身修养，行克己利人之举，何患后辈不良？然而，由于某些家长在家庭教育方面存在误区，尤其是在生活细节的言传身教上不能很好率先垂范，常做语言的巨人，行动的矮子。例如，父母教育子女，常说要尊老爱幼，可是在拥挤的公共汽车上却不会对无座的老人让座，如此何来爱心的养成？开车带着孩子却无视交通法规，常闯红灯，我们又该拿什么去教育孩子遵纪守法呢？无怪乎，现在反腐倡廉教育也要从娃娃抓起了！

古有曾子以一头猪的代价，让子女明白了诚信做人、言行一致的道理。

今天，我用一个橘子的故事，让孩子学会了怎样诚实做人，勇于担责。大道至简，千万不要忽视，在生活中有时一些小小的细节也能决定家庭教育的成败。

(作者单位系湖南省衡阳市成章实验小学)

本刊近期征稿启事

创意学校管理

您的学校管理有创意吗？如果有，欢迎您联系我们。有创意的管理案例含教师管理、学生管理、品牌管理等。

理想的民办教育

您对理想的民办教育有什么期许？民办教育人如何坚守自己的理想？欢迎您记录自己的思考。

热议“22条”系列

教育部《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》(简称“22条”)于近期发布，民办教育人对此有何思考与展望？欢迎来稿分享您的心得体会。

来稿邮箱：mbjyzk@163.com

民办教育最具社会责任榜样学校(人物)评选

以媒体的力量发现民办教育领域“最具社会责任榜样学校(人物)”。对民办学校的整体实力和社会贡献作出综合评估，首次推出中国民办学校社会责任榜。办学有道，责任致远。让那些真正具有社会责任的民办学校和办学人，真实表达民办教育的价值和立场。

★评选说明：

- 1.学校创办时间不少于5年。
- 2.学校在助困扶贫、回报社会等方面能主动承担责任。
- 3.学校在教育教学改革方面有突出成果。
- 4.学校三年内没有出现过负面新闻或学生安全事故。
- 5.学校有良好的社会口碑，荣获过市级以上有关部门表彰。

★推选原则：

- 1.申报：学校自荐、专家推荐、媒体推荐。
- 2.资料核实：经评审活动办公室核查，申报资料合格的学校进入候选名单。
- 3.评审：评审委员会召开评审会，根据学校申报的资料、案例效果、影响范围等进行综合评比。

★活动流程：

- 第一阶段：征集候选学校 9月—12月。
- 第二阶段：评审阶段 2013年1月。
- 第三阶段：获奖学校榜单发布，举行颁奖典礼(2013年3月)。

★主办单位：中国教师报

★报名电话：010-82296843 18653191950/13488702836

联系人：黄老师

★报名邮箱：mbjyzk@163.com(请注明责任评选)

责任至上

重塑民办教育精神