

管理者语录

【夕阳企业】世界上没有夕阳企业,只有落后和不想进取的企业。

【三不放】问题解决三不放:没找到问题的责任人不放过,没找到问题的原因所在不放过,问题没有得到解决绝不放过!

【“四造”】管理者有“四造”。即要善于造风(势也)、善于造水(力也)、善于造人(才也)、善于造情(和也)!

【两种人】有两种人永远无法超越别人:一种是只做别人交代的工作,另一种是做不好别人交代的事。

【化繁为简】将复杂的问题简单化,抽象的理论具体化,宏观的经营哲学细节化,这对于当前任何企业和团队来说都是至关重要的。

【善用人才】八分人才,九分使用,十分待遇。

【低调做人】山不解释自己的高度,并不影响它耸立云端;海不解释自己的深度,并不影响它容纳百川;地不解释自己的厚度,但没有谁能取代它万物之本的地位……低调做人,就是用平和的心态来看待世间的一切。

【时间管理】好人,就是没时间干坏事的人。多花时间,成长自己。少花时间,去苛责别人,去嫉妒别人。多花时间去爱,少花时间去恨,其实人生有大多出息,取决于你的时间管理。

【批评与赞美】批评使人知道什么是错的,但常常让人不知道什么是对的;赞美直接告诉人们什么是对的,尽管他可能不知道什么是错的。

【用人之道】学历是铜牌,能力是银牌,人脉是金牌,思维是王牌。

【做第三类人】有些人头脑中只有问题,没有解决问题的方法和路径,所以问题永远存在,这是抱怨者;有些人能够看到问题,并同时思考出解决问题的方法和路径,这是管理者;有些人在问题出来之前就把问题消灭掉了,这是智者;有些人没有问题,却自己创造了一堆问题,这是庸人自扰。

【学会舍弃】1. 已经结束的恋情。2. 无法挽回的朋友。3. 内在实在感觉不好的合作伙伴。4. 长期坚持却无法盈利的项目。5. 不能产生经济价值的研究。6. 对身体不好的习惯。7. 计较、生气、粗糙的性格。8. 仇恨与报复心态。9. 不切合实际的幻想愿望。

(黄浩 辑)

热议 “22条”系列④

# 课堂改革的破冰之旅

□ 周玉薇

民办教育走到今天,再也不是公办教育的补充了。随着经济社会的发展,公办教育总量越来越大,能够满足广大人民群众受教育的基本要求了。如果今天的民办教育依然定位为对公办教育资源不足的补充,在社会需求和政府公共资源提供的夹缝里求得低层次的生存,毫无疑问,它的生命力将变得极其脆弱,甚至,在不久的将来,就会自生自灭。今天,许多地方的教育,人们不担心总量不足,担忧的是质量不高;人们不担心没有学上,担忧的是千校一面,无法选择也不用选择。

民办教育要大发展,一定要改变定位,从原来对教育总量的简单补充,冲向办学质量的顶峰;从原来的千校一面,走向追求独特性和不可替代性。民办教育在满足家长上好学的要求的同时,还要满足社会利益诉求的多元化。今年6月,教育部颁布了《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”),从宏观和微观上给民办教育很大的政策支持,营造了有利于民办教育发展的氛围和环境,让民办教育工作者深切体会到国家教育主管部门促进民办教育发展的决心,也感到

民办教育重新定位的迫切性和可行性。同时需要思考,高质量和独特性从哪里来?“22条”第15条明确规定“支持高水平有特色民办学校建设”、“深化教育教学改革,创新人才培养模式,推动民办学校不断提高办学水平和人才培养质量”。由此可见,在规范管理的基础上创新人才培养模式,才是突破传统束缚,闯出新路,办特色鲜明、质量一流学校的根本出路。

以上海金苹果学校的发展为例。一路走来,金苹果学校一直坚持创新,特别是自2011年暑假开始实施的课改,掀起了一场真正意义上的变革。如今,“22条”的颁布为这场变革提供了强有力的支撑。

瞄准课堂,治愈课堂顽疾,既是我国素质教育的突破口,也是民办教育摆脱同质化竞争、形成特色的突破口。金苹果学校课堂改革的破冰之旅,最难得的是师生身份的转变。传统课堂上,教师与学生之间,身份决定关系,关系决定相处的方式,种种弊端,根源就在中国教师和学生的身份泾渭分明——师道尊严,让教师无法蹲下来与孩子说话,让学生无法站起来与教师交流。这种强烈的身份感,导致了课堂中两者关系的变异扭曲。而这种关

系的变异,直接导致了课堂现状与素质教育要求的相悖。我们倡导教师不仅要蹲下来与孩子说话,而且要转过身来与孩子对话。我们提倡,教师和学生不仅要转变身份,而且我们希望教师和学生都去掉身份,以“真我”直接面对面,从而让师生真正在人格上、生命层面上平等。当然,这里的平等,并不是业务能力的平等,术业有专攻,教师在学业上的主导作用体现在教师对学习内容的把握、设计上,体现在教师对课堂进程、状态以及对目标的引领上。

课堂变革,在解决了师生身份后,还需要把握五个关键因素:动力、途径(课堂技术)、标准、评价与奖惩。金苹果虽是民办学校,相对于公办学校,有着体制、机制优势,但从文化意义上,我们的变革与公办学校有着同样的天空,有着共同的难题需要解决。“22条”的颁布,给我们提供了相对以前更加优越的环境,让我们再次感受到民办教育春天的气息。有理由相信,在中央的大政方针指导下,我们的课堂变革,将会得到更多来自政府教育部门的支持;我们的创新之路,将会越走越宽。(作者单位系上海金苹果学校)

行业观察

剥开民办学校被市场化装点的美丽外衣,我们会看到它野蛮生长的背后,不自觉地催生了诸多悖论。比如,天然的市场属性和市场程度不高的冲突;比如,灵活的机制与浓厚的人治色彩的纠结;比如,人才使用和人才培养的失调。

## 民办学校的悖论

□ 本刊观察员 褚清源

剥开民办学校被市场化装点的美丽外衣,我们会看到它野蛮生长的背后,不自觉地催生了诸多悖论。比如,天然的市场属性和市场程度不高的冲突;比如,灵活的机制与浓厚的人治色彩的纠结;比如,人才使用和人才培养的失调。这些与民办学校相伴而生的发展悖论,让民办学校始终伴随着发展的“梦”与“痛”、“危”与“机”。

一是市场运营悖论。民办学校是市场的产物,民办学校因市场需求而生,也必然因市场推动而发展。但是,我们看到一些民办学校却常常作出与市场化相背离的举动。比如,我们常说,公办学校遇到问题找“市长”,民办学校遇到问题找“市场”,然而,一些民办学校遇到问题却像公办学校一样总想投入“市长”的怀抱。比如,一些民办学校自身竞争力不足时,不把目光向内聚焦,却总想与公办学校“攀亲”、“联姻”,民办教育领域诞生了一大批“贴牌”学校,以至于催生了一种专门以转让名校校名为业的营生;于是,教育领域出现了一批公办学校与民办学校联姻后生出的“怪胎”;于是,被“招安”成了一些民办学校的追求。并无意否认或歪曲这样的合作行为,只是现实中有太多的“伪合作”现象,让我们看到的不是优质教育资源的倍增,而是利益和利益背后民办学校市场性、开放性的严重不足。

二是体制机制悖论。远离体制,机制灵活,可谓是民办学校最大的优势。但是,客观地说,并不是所有的民办学校都能恰当地规避体制弊端,使用好灵活机制。

与公办学校一样,民办学校也生活在体制中。与公办学校不同的是,民办学校除了生存在大教育体制下,自身还再营建一种校内体制。这个体制往往是由办学人决定的。

民办学校的管理往往充满浓厚的人治色彩,当办学人的绝对性干预过多时,校长和校长就成了这个体制的附庸,他们的积极性和创造性就会被压抑或扼杀。

因此,灵活的机制不是随意的机制,不是越位领导,更不是朝令夕改。灵活的机制使用不好,优势将转化为劣势,成为影响民办学校做强的最大障碍。

三是人才使用悖论。教师第一,是学校发展的一种战略定位。微软公司的创始人比尔·盖茨曾说,挖走顶尖的20个人才,微软就会变成一个空壳。资金可以影响民办学校的发展,但不是民办学校发展的决定性因素,教师,才是民办学校发展的第一资源。

在人才使用上,民办学校存在的一个矛盾是,既想最大限度地利用教师,又不愿意在培养教师、留住教师上加大投入。作为教师,选择进入民办学校,将面临要付出比公办学校更多的劳动。工作在民办学校的不仅有“近忧”,因为随时有可能被“炒鱿鱼”的风险,而且面临更大的“远虑”,退休后没有像公办学校教师那样有效的养老、医疗等社会保障。

当民办学校的教师没有了公办的背景,只有忙碌的背影的时候,就会产生更强烈的职业倦怠感。当民办学校不解决好用人、留人、留人、发展人的问题,教师回流公办学校的现象将会愈演愈烈,民办学校“教师荒”现象将成为一个可怕的事实。

有机构专门调查过民办教师的择业动机:认为可以在民办学校有所作为的仅占13%,认为可以增加收入的占42%,18%的教师是因为受同事或他人影响,9%的教师因为个人原因被迫离开原单位,18%的教师为子女的将来作打算、求发展。

民办学校凭什么留住前两类占55%的教师?无疑要靠待遇和事业。当办学人敢于不断提高教师待遇,并且敢于“分蛋糕”给那些有作为的教师,把大家的利益通过“集体持股”捆绑在一起,变成一个利益共同体。当办学人把一个人的事业变成所有价值贡献者的事业,变成大家共同的事业,利益共享,责任共担,学校会焕发出新的生机。

成功的学校总有相似的精神,失败的学校也总有相似的逻辑。当这样的发展悖论产生的正能量压过负能量时,学校将拥抱繁荣,反之,将必然陷入危机。

改变这一切,需要民办学校集体有意识地突围。

帐篷

眼前,50平方米的帆布帐篷,外表的颜色本是深红,但经过风吹日晒,变成了泛白的暗红。帐篷安插在马路边的草丛里,杂乱不堪。一家人在这里整整居住了五年。本学期,我第一个要家访的学生就住在里面。

走进帐篷,一片漆黑,家长将帆布窗户稍稍掀起,这才有一丝光亮透入,瞧得清楚,里面没有家具,没有家电。家长显然有些不好意思,请我坐下说话,可我该坐哪儿呢?他赶紧让小孩将床上堆积的衣服收拾走,示意我坐在床上。

好一会儿,家长才找来一个木盒子与我对面而坐。我还没开口问,他就不自地说起来了:家里没有电,靠电瓶供电;没有水,都是从外面提。晚上天一黑,没电视看,就早早睡了。

我只是轻轻点头,告诉他,小孩的成绩在中等以上,要家校共同教育才会有进步,希望家长能尽量为小孩考虑,尽可能不让孩子与社会脱节,让他过更好的生活。

这话刚说完,家长的眼里立刻闪着泪光,我明白其中的意思。他说在外面打工不容易,也希望小孩更好的生活,要是在老家的农村里,住和吃都不会有任何问题,可在外面……听到这里,我的心变得愈加沉重。

从他家里走出来后,我深深地呼吸,压抑的心才稍微有些豁然。这是多年来,家访外来学生家庭环境最差的一个。可我又分明看到,这家的孩子是那样棒:听话,懂事。最让人喜欢的是,只要看着那张可爱的脸,他准是灿烂地笑着。

简易房

在学校不远的菜地里,有几间用木板搭建的简易房,里面住着我们班每学期都考年级第一的学生。

那天傍晚,孩子带我去她家。屋子不大,但里



## 一位民办教师的家访记录

□ 黄夏梦

面干净、整洁,出乎我的意料。最引人注目的是其中的一面墙,那是用竹子自制的一个书架,里面置满了书籍,除了教科书外,更多的是课外书。

家长告诉我:每个月至少会买两本书给孩子。他说自己虽然只是个菜农,但他和孩子同样有一股不服输的劲,要做就要做到最好。

孩子带我离开,走在泥泞的菜地小路上。她告诉我一件让她非常高兴的事:只要今年还拿年级第一,妈妈就买点读机送给她。说完,她像小鸟似地跳跃起来,在前面为我带路。

看着她那快乐的背影,我也很欣慰,因为她从未让父母和老师失望。

出租楼

这天晚上,我打了无数次的电话,才找到了今天要家访的学生家。拐了多条小街道,终于找到了地方,家长在一楼的大门口等我。看眼前楼房是崭

新的,有七八层高,欧式的装修风格。进楼前,我心想:这楼真不错。

可进到里面,发现之前的“以为”都错了。学生家住六楼,我跟着他一层一层往上走,才发现这不高不矮的楼里至少住着上百户人,里面是那样吵闹。一路走过,看到各式各样的住客,有黄发纹身的青年、有浓妆艳抹的女孩、有醉酒乱走的老汉……

终于,到了6楼,家长招呼我进去。一个单间,放着两张床,住着一家4口人。孩子在家里洗着碗,看到我来了,开心得不得了。赶紧拿来小板凳让我坐,还给我倒了水。

家长告诉我的情况也让我出乎意料,原来她家的小孩,除了我所了解到的性格开朗,活泼外,以前还多才多艺,会跳舞,会唱川剧。

而现在,因为父母没时间照顾,小孩变得脏兮兮的,长长的头发没人帮着梳,气质全都被掩盖了。我有些失落:天天帮着妈妈带弟弟,天天帮着干家务活,天天被关在这小小的出租房里,她本该有的美好童年去哪里了?

家长最后难为情地说想让孩子回家里去读书,我没思考就点头,说能理解。即使知道民办学校巩固生源很重要,即使知道这是个成绩优秀的学生,即使我很舍不得,但我还是不想说太多挽留的话。

因为我知道她如果回去,前程会更好。

回家路上

每次的家访时间都定在黄昏,暮霭沉沉的天空,如同外来务工人员的生活一样暗淡。

在这特殊的环境中,我一直都与孩子、家长感同身受。无论在什么样的时刻,我都会强调的是:你们很棒,只要努力读书,有理想,就一定能够成为有用之人。

其实,吃过苦的孩子更有志气。民办学校的学子有别人难以超越的优势,只要努力,前面的路,一样是阳光灿烂。

(作者单位系广东省惠州市黄埔实验学校)

## 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3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,申报材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:

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

## 责任至上 重塑民办教育精神

★主办单位:中国教师报  
★报名电话:010-82296843 18653191950/13488702836 联系人:黄浩  
★报名邮箱:mbjyzk@163.com(请注明“责任评选”)

## 为民办教育 立言

在这里读懂的不仅仅是民办教育

中国民办教育共同体

欢迎加盟

一个人可以走得快,一群人则可以走得更远。这是一个基于发展共识,倡导民办学校借智借力、抱团发展的行业组织,一个集结有思想力和行动力办学人的俱乐部,一个推动民办教育行业品牌生长的卓越平台。欢迎有志于教育改革与创新的民办学校加盟。

民办教育蓝海成长营

欢迎报名

学习力决定发展力,创新力决定竞争力,文化力决定软实力。民办教育蓝海成长营是为民办教育量身定制的顶级课程,由成功学校掌门人与政策研究专家担纲成长导师。实行小班化教学,引入电影课程和企业培训师授课内容,全方位多角度为学校发展提供系统化的解决方案。目前已成功举办两期,欢迎参加。

发现榜样人物

欢迎推荐

我们已先后推介了河南开封求实中学校长张建平、浙江杭州育才学校校长邵晏中、安徽安庆慧德高中校长邓昌武等品牌学校的掌门人。他们为民办教育同仁贡献了重要经验和智慧。欢迎读者推荐您身边的榜样人物。

《民办教育资讯》电子简报

免费赠阅

《民办教育资讯》是由本刊编辑的集新闻性、观点性和政策性于一体的电子简报,每半月一期,免费为读者发送,有需要者请提供电子邮箱,我们将定期为您发送。

电话:010-82296843 18653191950 邮箱:mbjyzk@163.com 网址:www.mbjyxw.com