民办教育周刊

许嘉璐

建言民办教育

2012年12月26日

第84期

主编：褚清源　电话：010-82296737
编辑：黄　浩　电话：010-82296843
投稿信箱：mbjyzk@163.com
美编：梁颖宁　电话：010-82296743
投稿信箱：liangyn@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：
江苏省昆山前景教育集团
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
湖南省长沙金海教育集团

民办学校如何建设一支强有力的师资队伍？这支队伍需要树立什么样的理念和精神？

解放军的组织规范和管理文化，阐释了这个组织成功的根本。向解放军学习队伍建设，就要做好以下几点：

一是要让教师树立坚定的信念，二是要培养一支优秀的管理队伍，三要“逆流而上”，增强团队的向心力与凝聚力，四要提高学校执行力，五要保持危机意识，时刻准备为生存而战。在本文作者看来，民办学校教师队伍建设正与解放军的“治军之道”有着相似之处。

向解放军学教师队伍建设

□ 蒋宝生

最近一段时间，浙江温岭等地曝出的“虐童”事件，引发了中国社会的深刻反思。由于这一系列事件大多发生在民办幼儿园，也让众多的家长对民办学校的教育质量和民办学校教师的素质抱以极大的不信任。媒体上连续集中报道此类负面新闻，以及过分炒作渲染民办学校教师的负面形象，无形中很有可能带来一个中国教育难以承受的发展之痛，那就是民办教育愈来愈难以走出严峻的行业困局。

毋庸置疑，当前多数民办学校的办学条件、师资力量和公办学校有差距。处于体制外的民办学校，特别是处于起步阶段或发展中的民办学校，教师的福利待遇与公办学校教师待遇差距较大，这种落差已经并将继续影响民办学校教师队伍的稳定和优化，由此必然出现这样一个尴尬后果：一方面人们对民办教育存在的价值早已形成共识，《民办教育促进法》业已颁布10年，国家政策也多次强调“鼓励引导社会力量兴办教育”；另一方面，民办教育却面临难以逾越的“坎”，民办教师在公众心目中形象不佳甚至于被妖魔化。一些人干脆认为，中国的基础教育应该“民退国进”，民办教育基本“不靠谱”。而这种对民办教育的轻视，伤害的则是教育的公平和民族、国家的未来。

民办教育出路何在？我们认为还是改革。回顾改革开放历程，中国经济迅猛发展，一跃成为世界第二大经济体，其中一个重要原因就是民营经济异军突起所带来的“鲇鱼效应”。民营经济的崛起，激活和推动了国有企业的改革和发展，如此才有了中国近年来GDP高速增长的黄金发展期。民办教育当前的阵痛，正如改革开放初期民营经济起步时的“破茧”之痛。我们相信，民办教育突破当前的发展瓶颈之后，必将带给中国教育一个崭新的明天。真正坚守教育理想的民办教育工作者应该坚信：在国家教育改革发展的新起点上，民办学校应该有所作为，也可以大有作为。

当然，民办教育春天的到来，需要政府的扶持，需要“体制”阳光的照耀，需要民间更多、更大的社会资源的投入。但是，作为民办教育工作者，首先应该行动起来，不等不靠，狠抓教师队伍建设，狠抓学校管理，狠抓“客户服务”质量，切实提高教师队伍的综合素质。只有这样，才能彻底消除家长对学校的信任危机，才能摆脱民办教师“妖魔化”、民办教育“边缘化”的阴影。

其实，自从有了民间力量办学，如何稳定和优化民办学校的师资队伍和干部队伍，一直是让董事长和校长们挥之不去的最无奈的问题。

在“内忧外困”的严酷环境中，民办学校怎样打造稳定的优秀教师团队和管理团队呢？

笔者不禁想起了一个组织——中国人民解放军——由弱到强的发展历程。解放军在建立之初的20年中，曾长期处于劣势，但是这支当时处于“体制”外的组织，硬是靠着简陋的装备（小米加步枪），再加上顽强的信念、鲜明的旗帜，在失败中挺直脊梁，在挫折中重新奋战，通过多年艰苦斗争，最终走向胜利。

这对民办学校很有启迪意义：一个处于劣势的组织靠什么战胜困难，保存自己，发展自己？笔者拟结合北师大珠海分校惠州附属学校精心打造师资队伍的一些做法，谈一谈自己粗浅的看法。

北师大珠海分校惠州附属学校是北师大珠海分校以教育托管的方式全面管理的一所新型民办学校。学校开办7年多以来，不断推进现代学校制度建设，创新管理模式，目前，一支优良的、相对稳定的教师团队已经初步形成。

理念引领 树立“人人发展、发展人人”的宗旨

一个组织的宗旨和目标决定着它的核心价值观。“为人民服务”的目标和宗旨使解放军有了可以跨越时间和空间不变的“北斗星”，使这个组织可以朝着明确的方向前进。北师大珠海分校惠州附属学校在筹备期间，就在北师大专家教授的指导下，确立了学校“人人发展，发展人人”的办学理念，向社会宣告了自己的主张，引领学校向博雅、和谐、卓越发展。“人人发展，发展人人”涵盖了学校教育中需要发展的对象，包括每一个学生，还包括教师、家长及学校所在社区的成员。按照这种理念，教师在学校的生命状态，将直接影响孩子的生命状态。所以，新入职教师在踏上讲台之前必须了解学校办学理念与制度文化，以便“形成共识，统一版本”。为此，学校在寒暑假会举办多次“头脑风暴”、报告会、研讨会。校长不仅向教师们宣讲共同愿景、办学理念、办学方案、招生方案、教师队伍建设方案，还向教师们征求各种修改建议，生成共同的文化观、价值观；校长不仅自己开设讲座，还请来专家学者为教师“充电”。一流的讲座给老师们打下了文化底色，更让老师们形成一种共识：“人人发展，发展人人”，我们要创造一流的基础教育。

干部“孵化” 建立“本土化”的管理团队

解放军始终把培养干部作为组织建设的根本。为了培养人才，曾经成立军官教导团，甚至成立红军大学……

对于一所新型的民办学校，加强干部队伍建设、提高管理人员的素质，是学校质量的根本保证。如何组建干部队伍，很多民办学校是向社会公开招聘，挖其他学校“墙脚”。北师大珠海分校惠州附属学校则很少使用引进“空降”干部这种形式，立足于干部“本土化”，实施干部“孵化”机制——自己培养、培训、选拔干部。目前，学校的10位中层干部，除了3位是建校时招聘的以外，其余7位都是从基层一线教师中培养和提拔的。这些干部大多有过班主任、教育教学创新、学校大型活动策划组织或者重大课题的担当等方面的经历。实施干部“孵化”机制，能够避免对外招聘、引进干部的某些弊端，比如新聘干部理念不统一、对学校的忠诚度、归属感缺乏等等。干部“孵化”体制，给了每一位教师上升的空间，这也成为学校吸引人才且稳定人才队伍的重要条件。因为，学校给每一位教师提供良好的发展空间就是最大的福利。

团队熔炼 打造高素质师资队伍

解放军初创时，条件极端困苦，人、枪、地盘等方面比解放军实力大的组织很多。但解放军并没有像其他武装组织那样，在一城一地的得失上下功夫，而是孜孜以求搞好自己的团队建设。解放军的主要成员是农民，但解放军从来就不是一支散漫的农民武装。其组织建设、战斗力、团队精神，都值得我们学习。比如，在练兵中采取的官教兵、兵教兵、兵教官等群众性练兵方法，以及开展竞赛活动、介绍典型经验、表彰练兵模范等方式，效果显著。最终，这支农民的队伍改变了中国的政治面貌，成为具有巨大向心力的、带领人民飞向光明的威武“雁阵”。

同样，在进入知识经济的二十一世纪，一个民办学校，如果没有团结协助、共同进步的团队，每个成员各行其是，或者只是“一花独秀”而非“百花争艳”，那么，团队的目标将永远无法实现。北师大附小的领导层认为：要建设好一所学校，也必须像解放军那样，在师资建设方面变“散养”为“规模养殖”，大批量快节奏，变骨干教师“孤鹜单飞”为教师团队“雁阵齐飞”，让所有的教师保持昂扬的飞翔的姿态：像雁阵那样团结，像雁阵那样进取，像雁阵那样自信地前行。唯有涌现出更多的优秀教师，才有可能保证办学质量的持续攀升。怎么做呢？那就是采取解放军“官教兵、兵教兵、兵教官”等群众性的师徒结对“练兵”方法和开展竞赛活动。

“青蓝工程”是北师大珠海分校惠州附属学校建立的具有本校特色的师资培训工作运作体制。每个学期，所有青年教师和新入职教师都要和学校的老教师结对子、拜师学艺，这种学习是相互的，师徒要互学互帮，共同提高。学校对结对帮扶活动中成绩显著的师傅和徒弟将受到表彰，帮扶情况还会记入教师业务成长档案。学校还将每学期一届的“木铎杯”优质课大赛，打造成提升各个教研组老师整体水平的平台。各教研组在赛前认真讨论、设计教学方案，反复磨课，利用集体的智慧，力争为学生和听课老师奉献一堂精彩的优质课。青蓝工程实施5年多来，效果明显，一支坚守教育理想、业务素质良好、团结协作共同提高的科研型、复合型“雁阵”队伍正在形成。

执行力建设 实现学校战略的推手

在教育改革的大背景下，学校执行力主要是指，学校成员把学校的战略和决策分解并转化为具体行为的效力和能力。执行力是维系学校生存与发展的决定性力量，更是形成民办学校核心竞争力的关键。北师大珠海分校惠州附属学校在提高整个教工团队的执行力方面做了以下尝试：

一、打铁先要自身硬：学校要求各级领导身先士卒，以自己的人格魅力树形象，做执行力的表率。无论是遵章守纪，还是工作任务的完成，无论是课堂教学改革，还是教学研究、理论提升等，各级领导要求教师做的自己首先要做到。

二、刚性制度：“三大纪律，八项注意”，解放军以高度纪律性和严格的制度打造了威武、文明之师。为加强制度建设，建立科学的操作系统和合理的运行机制，7年来，北师大珠海分校惠州附属学校不断修订和完善学校内部切实可行的工作制度。使每项工作都能明确工作标准、工作程序、岗位职责、考核标准，每项工作都有据可依，规范有序。

三、人文关怀：“天下是谈出来的”。解放军的核心竞争力源于其内部沟通机制：普遍的谈心谈话。这也是今天很多组织极其渴望的境界。民办学校的教师来自四面八方，其心理特点是自尊心强，渴望学术自由与管理民主，注重精神层次与高层次需要，而且他们最重感情，最贵相知，所谓“士为知己者死”，“愿报知遇之恩”。在北师大珠海分校惠州附属学校，有一句人人皆知的话：沟通产生美丽。学校管理层力求做到对教职工真诚相待，公平公正，增强服务意识。因为“执行力也是谈出来的”。

洞察危机 保持“准战争”状态

孟子云：“生于忧患，死于安乐”，革命战争年代，几乎所有军人都经历过“紧急集合”。这种时刻做好战争准备的氛围，使这个组织对环境具有高度灵敏的反应，因而使军队具有了强大的活力。

民办教育参与的是选择性教育消费竞争。选择性教育消费的市场结构极易受到教育政策和其他相关因素的影响。近年来，中央财政教育支出不断增加，使教育市场的结构发生了变化，竞争变得愈加激烈。面对激烈的教育市场竞争，民办学校不仅仅是“逆水行舟，不进则退”，而且发展慢了也可能被淘汰出局。因此，要想保存自己、发展自己，就必须时刻保持“准战争”状态。为此，我校首先要求全体干部教师转变观念，时刻保持危机意识、生存意识、责任意识、使命意识、服务意识和发展意识，未雨绸缪，实施“优+服务战略”，满怀热忱服务教育客户，满足家长不断增长的、多样性的教育需求，并提出“理念领先战略”和“学科特色战略”，设立100多种选修课，为家长提供选择的机会，更好地为社会奉献优质教育资源。

同时，在学校发展成果共享、组织文化建设等方面，北师大珠海分校惠州附属学校也做了一些探索。

当然，这所学校同样也面临着与其他民办学校类似的一些难题。我们期待着，未来，民办学校能真正享受到“改革的红利”，各地真正把民办学校和公办学校一视同仁，推动教育公平和社会公平，只有这样，民办教育才将迎来真正的春天。

（作者单位系北师大珠海分校惠州附属学校）

一周智讯

河南原阳阳光中学举行高效课堂节

本报讯 12月19日，河南省原阳县阳光中学首届高效课堂节隆重开幕。全校3000多名师生和兄弟学校的代表及学生家长代表参加了开幕式。

开幕式结束后，与会专家进入各班参加了由学生创意的主题班会。下午第一、二节，课改专家进入初中部听课、观课。随后，课改专家对学校的课改做了诊断和评价。第二天，商丘兴华学校教师张攀为阳光中学的老师做了一节观摩课，激情四射，赢得了观课者的一致好评。

原阳阳光中学自今年2月份正式启动高效课堂改革，几个月来，取得了可喜的成果。此次举行高效课堂节就是为了全面总结、展示改革成果，邀请专家和兄弟学校代表观摩指导。校长毛伟说，高效课堂节定位于学校的校本节日，庆祝这个节日只是手段，目的是基于总结、展示、提升、改进，是为了在课改的道路上更好地再出发。（王素芬 赵连安）

江苏：首届全国民办学校文艺表演大赛即将开幕

据中国网消息 面向全国20万所民办学校，由中国民办教育家协会等8个部门主办、中国民办教育报刊社等8个部门协办、无锡市人民政府与江南影视艺术学院承办的“全国首届民办学校文艺表演大赛”将于2013年元月5日至8日在江苏省无锡市举行。届时，全国各民办学校的优秀代表将聚集无锡，共享民办学校艺术盛宴。

目前，大赛参演节目已全部在“中国民办教育网络电视台”进行展示，由社会点击投票和专家评议相结合，选出优秀节目参加全国决赛，最终将角逐产生金奖、银奖以及“全国艺术教育十佳名校奖”和“全国艺术教育创新示范学校奖”等多个奖项。

山东：首届民办教育高峰论坛献计民办高校发展

据齐鲁晚报消息 12月20日，由齐鲁晚报发起举办的山东省首届民办教育高峰论坛在济南隆重举行，10余所山东省民办高校“掌门”对未来民办高校发展建言献策。据悉，目前该省民办高校数量及在校生规模均居全国第一。

山东英才学院院长夏季亭在论坛上表示，过去10年，是全国民办高校最好的发展时期。相比公办院校长久以来的优势地位，山东省民办高校后来居上，未来有望出现公办、民办院校并驾齐驱的美好前景。

平视教育 8

谁能为民办学校“止痛”

□ 王国平

近几天接了两个民办学校校长的电话，都是关于上期文章《为民办学校“点穴”》的话题，特别是都说到了一个相同之处——为我补充了另一个重要的“穴位”点，叫做“痛点”。

其中一位办学者，也是校长，说到十几年的办学历程时，借用余秋雨“文化苦旅”的说法，说办民办学校就是一次“教育苦旅”。交流中，不免谈到因办学而受到刺痛的问题。

我是有十几年经历的“老民办”了，由于身在其中，所以感同身受。并藉此归结如下两个主要的“痛点”：

第一痛点是师资问题。这是一个由来已久、让办学者最为头疼的问题，尤其是现在，当民办学校薪资待遇无法对公办教师产生“吸引力”的时候，曾经的“引师”和“挖师”行为便不复存在了。而且，尽管当年能用高薪进来公办教师，但因为编制问题无法解决时，也经常会出现“引进来、留不住、用不长”的现象。

当然，时过境迁，这种现象如今不是主流问题了，可是民办学校自己培养起来的“师资”就没有问题了吗？也不然。用其中一位校长的说法，叫“煮熟的鸭子也会飞”，因为他们学校培训新教师的力度很大，所以，该校的教师进步很快。但正因为如此，就出现了一些最优秀的教师在“翅膀硬了”之后，便去“另寻高枝”，有的去了待遇更高、名气更大的民办学校，有的则被公办体系“招教”了。

显然，这里存在两个“企稳”思想，办学者希望教师队伍稳定，教师也希望工作稳定。但是还要清楚地认识到，教师的稳定想法是链接到了退休问题上，而没有编制的民办教师，与有编制的公办教师的退休待遇是大不一样的，这是民校教师难以规避的心结，也是民校办学者为之心痛的问题。

该如何解决这个“痛点”？我想，大家都怀揣着一份期望，等待着国家把政策中的“同等待遇”从空中落地。但我以为等待不能消极，而应该积极应对，先把学校做强，打造核心竞争力，让老师们看到一个生命力旺盛的民办学校，让老师们看到一个有抗风险能力的学校，并在这里的工作中找到家一般的温暖。或许，这是自我“按穴”的止痛方法。

第二“痛点”是商业化无序竞争问题。这属于民办学校体系内的一种现象。有一次，一位校长跟我说，他们那里的另外一所学校招生手段很商业，经常花钱“买学生”。比如，招收小学一年级新生的时候，就到幼儿园找毕业班老师，说推荐一个学生可以“提成”500元，招初一新生也是如此。这个做法让这位专心于学校管理和教育教学的校长很是郁闷，他说，这些商业化运作的方式不是正路，也强调自己是不会用这些办法招生的。可是，在事实面前，他又苦于缺乏抵御能力和招数，甚至也曾有动摇，怀疑自己坚守教育的做法是不是正确。

其实，对于这个“痛点”是有办法“止痛”的。我给他指出一个“穴位”——家长是无论如何也不会“卖孩子”的。做法也简单，我们针对这样有损于民办学校形象的做法，不必去找那些被金钱腐蚀的毕业班老师讨个说法，而是要走到家里，直接把我们真心办教育的情怀讲给家长听，或者把家长请到学校来，把孩子的成长和发展问题阐述清楚，把家长的需求和学校的教育相对接。这样的话，我们相信家长会识别真假，会规避孩子“被卖”的危险性。当然，前提依然是学校的教育教学质量和品质必须过硬。

总之，痛定思痛也好，或者是寻找自我医治的“良方妙药”也罢，我的理解和主张就是一条，感知到痛就是因为“神经系统”完好，积极想办法进行“自我止痛”才是上策。而且，要做到不为所惑，不乱投医，不信“邪术”。民办学校“打铁还需自身硬”，要坚持把学校发展的内涵做出来，做出文化，做出有别于其他学校的亮点来，做到与社会和家长的需求接轨，做到学校就像老师的家。