



学科导航4.0暨统一检索解决方案研讨会

制约民办学校发展的基本要素

<http://www.fristlight.cn> 2006-06-14

[作者] 张韬;卢玉春

[单位] 黑龙江日报

[摘要] 一九九八年七月,我们离开了工作多年的公立学校,投身于一块崭新的沃土,到哈尔滨工业大学附属中学任职。八年时间过去了,回首往事,让我们激动不已。八年民办学校的实践,我们不但探索出新的办学之路,还悟出了一些民办学校发展的道理。

[关键词] 民办学校;公立学校

一九九八年七月,我们离开了工作多年的公立学校,投身于一块崭新的沃土,到哈尔滨工业大学附属中学任职。八年时间过去了,回首往事,让我们激动不已。八年民办学校的实践,我们不但探索出新的办学之路,还悟出了一些民办学校发展的道理。一、资本运作为促进民办学校可持续发展的第一要素。我们研究过很多民办学校倒闭的教训,共同的结论是资本运作出了问题。多年来,在学校资本运作方面,我们坚持了以下原则:其一,不以赢利为目的;其二,收费全部用于学校自身;其三,人头费居于资本运作的核心。哈尔滨工业大学附属中学理事会建校初期就明确指出:“办哈工大附中不是为了赚钱,即使将来赚了钱,这些钱也完全用于学校自身的发展!”建校五年来,理事会没有向学校回收一分钱,而且给予学校巨额投入。我校2004~2005学年度,252名教职员工,工资年人均3.1万元,奖金年人均0.4万元,福利年人均0.3万元,保险年人均0.3万元。丰厚的物质待遇吸引和稳定了一大批名师,为哈工大附中大厦牢牢地奠基。二、质量是民办学校发展的生命线作为买方市场的广大教育消费者,之所以舍得投入,买的就是高质量。一所民办学校如果不能从根本上解决质量问题,等待它的只能是每况愈下直至倒闭。哈工大附中在提高质量方面作出了成功的探索。建校初期学校就明确地提出“教师队伍是学校永恒的课题”。多年来,学校一直狠抓教师队伍的培训,至今,已有二十余人出国参观、学习,学校积极支持广大中青年教师进行高学位进修,倡导每学期读一本书、写一万字、发表一篇文章、参与一个课题研究的“四个一”活动,号召老师们走一条“读书——教书——写书”的名师成长道路。建校不到五年的哈工大附中,现已建立了全面的质量规范,四十余万字的《哈尔滨工业大学附属中学管理制度汇编》已在二〇〇五年年初出版,《哈工大附中教师教学常规》和《哈工大附中学生学习常规》是哈工大附中提高质量的指导性文件,所有教师、学生的教与学的行为都受到严格的规范。科学的管理是提高质量的关键。在教学质量管理方面,我们引入了“均差”和“均差差”两个概念。所谓“均差”就是各科平均分与年级学科平均分的差值,正值越大,表明成绩越突出;负值绝对值越大,表明成绩越差。所谓“均差差”就是第二次“均差”与第一次“均差”的差值,正值越大,表明成绩提高幅度越大;负值绝对值越大,表明成绩下降幅度越大。哈工大附中校园文化建设的核心是“尊重人才、尊重知识、尊重业绩”,不论何人,创造出业绩都会及时地受到奖励或重奖,全面地调动了教师和学生的积极性。建校不到五年的哈工大附中已送出了两届高中毕业生和一届初中毕业生。首届高中毕业生202人入学时的成绩是哈市三流的,首届高考的结果是:重点院校录取61人,录取率30.2%;普通本科院校录取134人;本科及以上院校录取率96.5%;202名学生全部被各级各类院校录取。第二届高中毕业生219人,入学时的成绩也是哈市三流的,第二届高考的结果是:重点院校录取55人,录取率25%;普通本科院校录取136人;本科及以上院校录取率87.2%;219名学生全部被各级各类院校录取。首届初中毕业生284人,入学时也都是成绩平平的学生。首届中考的结果是:进入省级重点中学最低录取线142人,占报考人数的50%;进入市级及以上重点中学最低录取线226人,占报考人数的80%;284名学生全部被普通高中录取。建校不足五年的哈工大附中现已成为哈市管理严格、教学质量高的名校之一。三、特色是民办学校迅猛发展的源泉由于我国人口结构和数量的变化,教育资源相对不足在我国将成为历史。但是,广大人民群众对优质教育的需求却与日俱增。一所民办学校如果对人才市场的需求不能迅速反馈,那么它将失掉发展的机遇。哈工大附中从建校的第一天起就高度重视特长教育,校长亲自抓,狠抓不放,一抓到底。仅仅五年的时间,哈工大附中就形成了十大特色。特色之一:先进的机制,使学校充满生机与活力。哈工大附中属于国有民办学校,所谓“国有”即哈工大附中的一切归国家所有,所谓“民办”即按民办机制运行。哈工大附中的领导体制是理事会领导下的校长负责制,重大事情由理事会为学校做主,学校的事由校长说了算,校长有人权、财

教改、教改的决定权等权力；哈工大附中实行全员岗位聘任，每一个岗位都具有强烈的竞争性，“能者上，庸者下”已成为大家共同遵守的用人原则；哈工大附中实行“岗位工资+奖金”的薪酬制度，岗位不同，工资不同，岗位变化了，工资随之改变，在各个方面作出成绩的同志都可以受到及时的奖励或重奖；哈工大附中实行开放式的管理，通过校园论坛，学生、家长、员工以及校外各界人士均可以发表意见、建议、批评，学校各方面工作受到全方位的监督。所有这一切，使学校充满了生机与活力。特色之二：读中学书，感受著名重点大学文化。依托哈工大近百年沉淀的教育资源，哈工大附中的学子们“读中学书，感受知名学府氛围”。哈工大博大精深的学校文化，成为哈工大附中的学子们得天独厚、迅速、健康成长的丰厚土壤。哈工大许多知名学者、教授经常来附中为中学生讲课，他们中很多还是哈工大附中家长委员会成员，他们从多方面指导学校工作，使学校获益匪浅，对哈工大附中的课程建构及校本课程建设都发挥了重要作用。哈工大的本科生也经常来附中参加活动，与中学生座谈。他们以自身的经历、体验与哈工大附中的学子们共融，发挥了很好的示范作用，哈工大附中两届毕业生共有21名学生考入哈工大。走进哈工大校园，参观哈工大重点实验室、航空航天馆、校史馆等，渐渐地，哈工大的校训，“规格、严格、功夫到家”，也潜移默化地迁移到了附中学子们身上，成为他们学习的动力。特色之三：外语教学，腾飞之翼。在哈工大附中，初中英语除开设国家课程外，还开设了《牛津英语》、《双语生物》、《双语历史》、《双语地理》、《双语计算机》五门校本课程，第一外语选学俄语的学生还开设了第二外语——英语，第一外语选学英语的学生也开设了第二外语——俄语或法语。哈工大附中的双语教学开始于2002年3月，现已积累了比较丰富的经验，双语教学水平已迈入全国先进行列。双语已成为哈工大附中中学生最喜欢的课程之一。学校教师自编的双语教材已在初一、初二年级使用。双语教学有力地促进了英语教学质量的提升，在全国、省级和市级多次考试和竞赛中，哈工大附中都遥遥领先，首届中考英语平均分高达106.2。在俄语濒临绝境的极其困难的条件下，哈工大附中开设了俄语课，曾先后两次在哈工大附中召开黑龙江省俄语教学研讨会。首届高三，培养了一批学俄语的尖子，他们在2004年高考中都取得了优异的成绩，并且全部考上了重点大学。我们撰文《俄语教学在哈工大附中》，在《伙伴》杂志上发表，向广大俄罗斯读者介绍了俄语教学在哈工大附中的情况。特色之四：自主教育，授学生以渔。哈工大附中自主教育模式主要包括四个方面。值周班活动。每学期每个教学班的所有学生承担一周的学校日常管理工作。学生们自己制定了《值周班工作程序》、《值周班考核程序》、《值周班培训教案》、《值周班培训课件》、《值周班月报》等。由于大量学生、教师参与管理，极大地提高了学生们的责任感、主人翁意识，提高了管理效率。国内、国际交流活动。每学年寒假组织国内交流活动，每学年暑假组织国际交流活动。到目前为止，学校已组织学生去了北京、厦门、澳大利亚、欧洲六国和英国，为孩子们提供了展示才能、自我发展、自主管理的广阔空间，提高了用英语交流的能力。社区服务与社会实践活动。学生们在社区服务、社会实践活动中转变了很多错误思想，也生成了很多新的观念。主题班会活动。每周一第七节是主题班会活动的“法定”时间，雷打不动。主题班会活动为同学们提供了广阔的思辩空间，也为同学们创造性思维的发展提供了条件。下连队当兵是哈工大附中富有特色的活动之一。高一、初一新生在入学之初都要穿着迷彩服到兵营当兵一周，学习人民解放军的光荣传统、现代战争技术以及队列知识等，还参加阅兵式、与军人联欢等活动。特色之五：情系学困生，让他们体验进步的快乐。我们一直秉承这样的理念：没有学不好的学生，只有教不好的老师；民办学校的教师必须培养对学困生的感情，民办学校的教师必须具有“转困”能力。目前的学困生有三种类型，其一是学业困难生，其二是行为困难生，其三是经济困难生。对于学业困难生，在他们身上的闪光点处取得突破——获得最佳发展，再带动其他方面的发展，使他们的闪光之处受到最优质的教育，他们都可以成才甚至成大才。对于行为困难生，我们的策略是首先矫治主要不良行为，再逐渐地矫治其他的不良行为，最终使他们身上所有的不良行为都得到矫治，使他们成为一个具有良好行为习惯的中学生。对于经济困难生，学校不仅免去了他们的学费，而且，每月还向他们提供数额不等的助学金，使他们顺利地完成初、高中学业。他们良好的品德、刻苦的学习精神感染了周围的同学。目前，哈工大附中校园里有百余名这样的学困生，他们在学校党组织的关怀下，思想进步，学习刻苦，德智体美全面发展，是哈工大附中学生教育的典范和希望！学校党组织实行党员承包责任制，每名党员负责1至2名学困生的转化工作，在思想、生活、健康等方面全面关怀学困生，有些党员甚至从不丰的薪酬中拿出钱来资助学困生。学困生在哈工大附中的校园里得到的不是白眼和歧视，而是更多的关爱和重视。特色之六：APA体系，打造名师的摇篮。学校的生存与发展离不开科学的管理，学校独特的管理模式全面调动了教职员工的积极性，哈工大附中的管理有如下特点：其一，真正落实了校长负责制，校长有人权、财权、教改的决定权等，甚至教师的工资都可以决定。其二，年级主任在哈工大附中的领导体制中占有非常重要的位置，他们的职责是：就本年级学生的全面发展向校长负责，拥有本年级管理教师、管理学生、管理教育教学等实际权力，其他中层领导的职能则定位在为七个教育教学实体提供优质的服务。其三，《APA管理体系》为哈工大附中的管理提供了制度保障，《哈工大附中教学质量管理办法》促进了哈工大附中教学质量的持续提升。我校在总结国内外先进的中学管理经验的基础上创建了《APA管理体系》，包括：目标计划体系、岗位职责体系、业绩考核体系和教学质量管理办法。目的是构建“尊重知识，尊重人才，尊重业绩”的校园文化，全面调动教职员工的积极性，整合校

内、外优质教育资源，促进学校的快速发展。特色之七：教科研，学校发展的牵引力。学校高度重视教科研工作，校长担任教科研工作领导小组的组长，对教科研工作经费予以足量保证，每学年都在国家级刊物上发表一至两篇文章，还经常给教师们做课改方面的专题报告。我校教科研工作的特点之一是坚持课题牵动策略。按照学校发展目标，围绕学校、教师、学生发展的关键问题，全校确定了六个课题，如《校园文化对学生成长的影响》（教育部德育中心重点研究课题）、《充分借助高校优势开展研究性学习的实践研究》（哈市重大研究课题）等。教师们围绕这些课题开展有个性的研究，在一年一度的教科研成果表彰大会上发表自己的研究成果。教科研工作促进教师的迅速成长。近年来，一批教师著书十余册，许多教师在较高级别的研讨会上上课，荣获了多种荣誉，还有些教师受聘为哈市中考命题员。现已形成了一支由学校管理者、教育教学操作者和理论研究者组成的教科研骨干队伍。特色之八：德育为先，培养综合素质人才。哈工大附中高度重视青年学生思想政治素质的提高。由学校团委主办的青年团校向团组织输送了数百名合格的共青团员，他们在学校各方面工作中发挥了模范和先锋作用。由学校党组织主办的青年党校聘请哈工大的教授讲课，对青年学生进行比较系统的马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想的教育，为他们成为坚定的爱国主义者和马克思主义者奠定了比较扎实的思想政治基础。现三期学员184人已经毕业，其中5名同学已经光荣地加入了中国共产党。学校高度重视学困生的转化工作，党组织把转化学困生当作政治任务承包给党员教师，为转化学困生、为全面提高教学质量发挥了重要作用。特色之九：学科竞赛，培育学校品牌的切入口。仅2004年以来，学生参加全国竞赛就荣获数十项奖励：2003年、2004年，参加全国科技创新大赛，多人次荣获一等奖；2004年，代表黑龙江省参加全国中学生毽球锦标赛荣获男团第十名、女团第八名、女双第四名、花毽冠、亚军；2004年，参加全国高中数学、物理、化学、生物、英语竞赛多人次荣获一、二等奖；在2004年全球华人生物科学家大会上，有两名同学的论文荣获优秀奖；2005年，代表黑龙江省参加第三届“全国中小学信息技术创新与实践”竞赛荣获电脑机器人足球赛一等奖、电脑机器人循线一等奖、发明创造二等奖等；2005年，参加全国初中数学、物理、化学竞赛，多人次荣获一等奖和二等奖；2005年，代表黑龙江省参加第二届“争当小实验家”全国少年儿童科学体验活动，荣获8金6银4铜。近年来，学校还荣获了一系列荣誉称号：2004年荣获全国生物教学百佳学校；2005年荣获全国中小学生信息技术创新与实践活动先进单位；2005年荣获全国少年儿童科学体验活动示范学校；2005年荣获为国家级德育科研先进实验学校；2005年荣获全国先进民办学校等。因一系列竞赛成绩和荣誉的获得，哈工大附中的名字传出了龙江、传遍了全国。特色之十：艺体科教育，全面提高学生素质的重要载体。学校高度重视艺术、体育、科技教育，我校艺体科教育的明确目标是全面提升哈工大附中子们的艺术、体育、科技素质，使他们真正成为德、智、体、美全面发展的人才。学校已拥有一支较高水平的艺体科师资队伍，他们不但具有合格的学历，而且拥有较高的教学和技能水平。组建了管弦乐队、教师合唱团、毽球队、女排、科技创新小组、电脑机器人小组等专业训练队伍，每学年都安排了很多的艺体科活动，在一系列竞赛中取得了优异的成绩，为哈市、黑龙江省赢得了多项荣誉。在全面提高学生艺术、体育、科技素质的过程中，我们同时注意到了专门人才的培养。2004年、2005年哈工大附中数10名学子迈进高等艺术、体育院校的大门。四、服务是民办学校发展的特殊需求。服务质量是哈工大附中向全校教职员工提出的特殊要求。首先，我们通过各种形式的培训转变全校教职员工的观念，理清学校教职员工与教育消费者之间的关系，使全校教职员工自觉地为学生、为家长服务。其次，学校制定了若干制度，在《哈尔滨工业大学附属中学管理制度汇编》中，处处闪烁着“教育也有市场，教育也是消费”的思想。建立严格的考核制度，《APA管理体系》规定：领导是为教师服务的；教职员工是为学生、家长服务的。每学期结束前，教师都要对领导的服务质量进行评价；学生、家长也要对教师的服务质量进行评价。建校以来，学校出现几起服务不周的事故，均已处理，严重者已被解聘。哈工大附中现已形成“凡事有人负责”、“凡问有人解答”的局面，很多家长都对学校的服务水平赞不绝口。民办学校的生存与发展时时面临着严峻的挑战，但是，只要我们善于学习、善于总结，掌握制约民办学校发展的基本要素，就一定能够推动民办学校的可持续发展。

[我要入编](#) | [本站介绍](#) | [网站地图](#) | [京ICP证030426号](#) | [公司介绍](#) | [联系方式](#) | [我要投稿](#)

北京雷速科技有限公司 Copyright © 2003-2008 Email: leisun@firstlight.cn

