

# 内驱和共生：民办学校的创新选择

## ——以远恒佳教育集团为例

宋远标

(深圳市远恒佳教育集团 广东深圳 518109)

**摘要：**新民办教育促进法颁布后，全国民办教育进入新一轮发展期，民办教育机构纷纷转型升级，谋求集团化发展。集团化办学在价值引领、体制、机制、课程建设、资源整合等方面无疑将发挥更大的优势，既可保持校本特色的成长惯性，又能促进作为办学共同体的共生共荣，以远恒佳教育集团的内生型成长为例，以内驱和共生为主轴，综合推进学校的创新发展。

**关键词：**集团化办学；内生型成长；定向培优

相较于单体学校而言，集团化办学在体制、机制、资源整合等方面都具有更大的创新优势，既可激发集团内各学校的内在驱动力，保持校本特色的成长惯性，又能够促进作为办学共同体的共生共荣。新的民办教育促进法及其实施条例颁布后，民办教育进入新的发展轨道，在发展过程中必须启动新引擎，加速内循环，激活生命力，保证民办学校的创新发展。

### 一、确定使命与价值观，提升学校发展的内驱力

《中国教育现代化 2035》提出，推进教育现代化将服务中华民族伟大复兴作为教育的重要使命。学校要实现可持续发展，必须审视学校的办学使命，肩负起传递与引领核心价值观的责任，这是学校创新之源，发展之本。寻找民办学校发展的新动力，就从确定办学使命与价值观入手，打开学校创新发展的双引擎。

#### 1. 从奠基人生的高度思考教育

教育必须解决两个根本问题：培养什么人，如何培养人。民办学校也必须回答这两个问题。教育就是培养美好的人格，奠基人生的高度，肩负塑造儿童美好人生的使命。对一个人而言，教育最重要的任务是焕发美好的人性，培养美好的人格，拥有美好的人生。对一代人而言，教育的根本任务是立德树人，建设美好的教育，培养合格的接班人和优秀的建设者。

远恒佳教育的价值观就是“为每一个孩子的美好人生奠基”，从基本品格、基本习惯、基本能力和基础学科抓起，让学生具有宽厚的文化视野，卓越的创新能力和坚定的社会担当和高尚的生活情操，过一种幸福的教育生活。

#### 2. 从养育民族精神的高度办教育

中国走向世界，是一个文明型国家的崛起，民族精神是我们的文化之根。远恒佳教育的使命就是“培养具有国际视野、民族情怀、有移动能力的世界人”。为不辱使命，学校和幼儿园以社会实践和阅读教育为抓手，开展中华优秀传统文化教育、革命文化教育、社会主义先进文化教育。

阅读教育的推广和研究，不仅是在中小学开展，也在幼儿园开展“前阅读”研究。通过广泛而有深度的阅读教育，传承优秀的文化。如果说课堂是一页书，人生就是一本，社会生活就是一部文集。从这个意义说，阅读就是生活的全部，人的一生就是在读书、读人、读生活。换句话说，学生既要读有字之书，更要从无字句处读书。

#### 3. 从培养接班人的高度承担教育

儿童是祖国的未来，培养合格的接班人和优秀的建设者是国家的教育方针。学校不能只顾当下的分数和中考名次，而是面向未来办教育，校长和教师需要教育的情怀，更需要社会担当精神，民办学校更要解放思想，不要被自己的绳索束缚住。

民办学校要发展壮大，也要敢于承担起民办教育应有的担当，不能满足于做公办学校的补充，而是要做深圳教育改革的先锋，做教育发展的重要试验田，做教育事业的成长极，为“深

派教育”摇旗呐喊。有了这份胆识与担当，才可践行学校的价值观，肩负塑造美好人生与传承优秀文化的双重使命。

使命与价值观，是学校办学理念的核心，实践证明，学校只有先做出正确的定位，用科学的理念指导学校变革行动，才能在办学实践中结出硕果。

### 二、建立制度与机制，打通民办学校的内循环

一所学校充满活力与诗意，受到教育、教学、后勤、管理等多种因素的影响，制度建设以及在此基础上建立的运行机制，就像人体的“内循环”一样重要。制度规范，运行通畅，校园和谐，才能够让家长省心，安心把孩子送进学校。

#### 1. 党的建设，制度执行的前提

民办学校要把党的建设放在首位，坚持正确的办学方向，这是制度执行的前提，如果方向错了，再好的制度也会执行走样。

学校特别注意引导教师调整心态，与学校共命运。既然选择了民办学校，就不要患得患失，而要与学校荣辱与共，同甘共苦。引导教师在工作中树立安全意识、合作意识、学习意识、服务意识、改革意识、进取意识等，以主人翁的心态在民办学校的工作与生活。

还要引导教师建功立业，形成事业共同体。教师把学校当作自己事业的平台，不要把自己当成“过客”。虽然在一所学校工作的时间可能不会太久，但每一所学校工作的经历都是自己生命历程的一段，值得珍惜。民办学校的教师只有将个人与学校发展融为一体，才有归属感，才能获得真正的“精神自由”。

#### 2. 制度管理，事业发展的保障

集团化办学能够促进作为办学共同体的共生共荣，但不应忽视一所学校的各部门之间、集团内各学校之间的发展是不平衡的。实现可持续发展，防控危机，建立符合实际的科学管理制度尤为重要。

制度的生命力不在于“大而全”，而在于“小而精”，每隔一两年都适时适度地修订，逐步形成办事、做事、管事的一整套程序化机制，固化下来，大事做精，小事做细，制度就有了生命力。

需要特别指出的是，在集团化办学中，各单位既要遵守集团的制度，又要创新本单位的管理，在工作中勇于面对新问题，敢于创造性解决问题，为集团母体的制度创新积累、总结经验。

#### 3. 执行机制，以高效工作为目标

一切制度的价值指向都是高效。学校管理者高效处理事务；教师高效教学，赋能学生；学生养成了高效学习的习惯和技能。人人做事都有效果，让制度执行的效益最大化。

远恒佳教育的集团精神是“上班是军队、下班是家庭、培训是福利”，体现了制度的纪律性、人文性、进步性。干部用自己的优良习惯引领师生的习惯，这就是带队伍。一个校园内，所有的人都按要求做事，就成功了一半；都按学校确立的程序

化机制办事,就成功了一大半;都能够把两者结合起来,就成功了。因为个人的习惯已经化成积极的群体心态,成为互相影响的学校文化了。

### 三、实施人才战略,激活民办学校的共生力

民办学校需要实施人才战略,努力形成“人人渴望成才、人人努力成才、人人皆可成才、人人尽展其才”的良好校风,激活学校发展的生命力,干部、教师、学生共振和谐,学生就有信心。

#### 1.干部的任用标准是聚智慧、能知行、敢担当

干部既是学校工作任务的执行者,也是一定范围的决策者,因此要聚智慧、能知行、敢担当。学校的干部从校长到教研组长,特别要思考全局性的问题,如学校发展的优势在哪里?瓶颈在哪里?如何去发挥优势,突破瓶颈?只有弄清并切实解决好以上问题,才是合格的学校干部,才能推动学校的创新发展。

干部还要善于聚智慧,引导教职工关心学校的发展。引导全体教职员真正理解民办学校的教育共性和市场化差异性,每一个教职工都要明白,家长选择民办需要N个理由,而放弃只要一个理由。民办教育的优势在于为学生提供高质量、多层次的服务,服务于学生成人、成才,服务于家长省心、放心。

#### 2.教师的录用标准是有愿景、重文化、懂浪漫

学校应该完善选人、用人、育人、留人的人事制度,选人重“质”,用人重“长”,育人重“品”,留人重“情”。

选人重“质”原则。素质=气质+特质,民办学校招聘教师应坚持以德为首,激励教师用心、努力、有激情地去工作。

用人重“长”原则。优秀=才干+合适的岗位,民办学校最大的浪费是人才的浪费,善于点石成金,让金子发光,把人用在合适的岗位。

育人重“品”原则。人来自五湖四海,各地文化不同,风土人情有别,成长环境各异,这些都是无法改变的,唯一能在工作环境里改变的是价值取向,相信文化的力量,用学校文化培养员工的师德和人品。

留人重“情”原则。不可否认,待遇留人是稳定教职工的根本,但情感留人也能收到奇效。学校要善待每一个教师,感恩每一个离开学校的人。

#### 3.学生的成才标准是习惯好、能力强、成绩优

学生成才就是学校最好的名片,学生是学校最佳代言人。培养习惯好、能力强、成绩优的学生,可以提升民办学校的强大生命力。学生的这种素养,叫做学生特质。这种特质,与环境文化、教学文化有关,更与学校的关系文化有关。

(1)在环境文化中,培养学生的好习惯。人是环境的产物。人与人的差异,除了先天遗传素质的影响外,成长的环境起了重要的作用。家庭环境、学校环境、社会环境共同影响学生的发展。

学校环境更是学生成长的“加油站”和“充电桩”。校园的一草一木、一砖一瓦、一边一角,都具有润物无声的育人功能。从德育功能看,环境是潜移默化的育人资源。从卫生健康看,优美的环境让人愉悦,产生积极的学习态度。从课程角度看,环境是隐性的课程,虽不在课表内,却处处教育人,时时影响人。

从优化校园环境入手,以环境影响人的习惯。学校道路整洁,花木葱茏,餐厅雅致,宿舍充满童趣,教室洋溢书香。学校的大空间和教室的小空间都要进行规划,确定相应的教育主题,进行深层次文化建设,每一面墙都对话,每一处景都育人,每一个角都是微型图书馆,每一个橱窗、专栏、园地、展角都是学生的“成长记录仪”。在这样的校园环境里生活、学习,熏陶了学生良好的习惯,也培育了优良的校风。

(2)在教学文化中,培养学生的关键能力和学业成绩。知识只是一种潜在的力量,当它被用来解决实际问题时,才能显

示出一个人的能力。围绕认知能力、合作能力、创新能力、职业能力这条主线,从思想道德观念入手,“焕发美好的人性”,播向下善的种子;从好习惯入手,培养良好的学习习惯、行为习惯、生活习惯、感恩习惯;从人际交往入手,培养学生的口头表达能力和主动交往能力;从积极心理素质入手,培养乐学善学的体验和学科思维能力;从兴趣特长主导的校本化课程入手,对学生定向培优。

教学文化对学生最直接的影响,不是让学生考了多少分,而是训练了他的思维方式。一个人的学习方式,某种意义上就是今后他步入社会的生活方式。为学生的幸福人生奠基,这是最大的基础工程,必须重视并切实加以研究。

(3)在关系文化中,培养学生的价值判断。校园是一个矛盾综合体,各种关系,折射了学生的认知和判断,进而影响到学生的社会化过程,这种影响是潜移默化的,更是不可替代的。教师、学生可以离开校园,但永远离不开的是学校文化,永远发挥作用的是学校文化的力量。

从人与物的关系看,“物是心灵的镜像”。毋庸置疑,一盆绿萝、一个书架从卫生角度是养成讲卫生的习惯,从审美角度是培养学生的生活情趣。从人与人的关系看,“关系是学校的本质”。三组关系里师生关系是学校最核心的关系,教师尊重每一个学生,看到学生的差异,不用一把尺子来衡量学生的进步,加强增值评价,培养学生积极的心理,引导学生“做更好的自己”,让每一个学生都受到鼓励。同伴关系中显然学校要有共同体概念,创设小组合作、小队合作、宿舍合作的平台和条件,让学生在学中培养这种能力。在家校关系中,家长是学校的对立面吗?不是,家庭教育是一辈子的,家长是共同的教育资源。

可见学校文化不是孤立的,体现在各种关系中。和谐的关系,促进学生心智的成长。建立环境影响人、活动锻炼人、文化改变人、平台成就人的立体育人体系,促进每一个学生学有所成、慧有所长、力有所升、心有所乐,为走上社会奠定基础,让学生拥有美好的人生。

理想的学生特质是什么?首先,学生是大气的,做人有格局,从大处说要有国际视野和民族情怀。其次,学生是雅气的,习惯好,交往能力强,有绅士淑女风度,在哪里都受人欢迎。再者,学生是有文气的,也就是有书卷气,学习成绩好,或者在某一方面有专长,有良好的生活心态和卓越的处理实际问题的能力,可以服务社会,为国家和社会做贡献,是个有用的人才。

#### 参考文献:

- [1]顾明远,石中英.国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)解读[M].北京:北京师范大学出版社,2010
- [2]学生核心素养研究课题组.我国学生核心素养指标体系总框架论证报告[R].北京:中华人民共和国教育部,2013
- [3]深圳市教育局.关于进一步提升中小学生学习综合素养的指导意义[EB/OL].[2014-08-27].  
[www.sz.gov.cn/jyj/qt/tzgg/201408/t20140827\\_2552059.htm](http://www.sz.gov.cn/jyj/qt/tzgg/201408/t20140827_2552059.htm)
- [4]宋远标.远恒佳“美好教育”思想及其释义[EB/OL].[2017-07-03].[www.yhj.com.cn/content/index/mid/81/id/1196.html](http://www.yhj.com.cn/content/index/mid/81/id/1196.html)
- [5]邵朝友.基于学科素养的表现标准研究[M].上海:华东师范大学出版社,2017
- [6]中共中央办公厅,国务院办公厅.关于深化教育体制机制改革的意见[EB/OL].[2017-09-24].  
[www.gov.cn/xinwen/2017-09/24/content\\_5227267.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2017-09/24/content_5227267.htm)
- [7]中共中央,国务院.中国教育现代化2035[EB/OL].[2019-02-23].[www.gov.cn/xinwen/2019-02/23/content\\_5367987.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2019-02/23/content_5367987.htm)