教育家周刊

推进教育家办学

中国教师报

12版

2021年1月27日

思想力校长

一所农村九年一贯制学校，每年毕业季学生外流寥寥无几。在这所学校，教师都愿意把子女留在这里。因为，这所学校的掌舵人坚信，“教师是关键”“学生即希望”，守住这里的师生，就守住了乡村振兴主阵地。

李洪梅：守好乡村振兴主阵地

□ 本报记者 孙和保

“城里学校存在的问题，农村学校都存在，但对于农村学校来说，更重要的是唤醒重振乡村学校的信心。”去年10月，关于进一步激发中小学办学活力的“若干意见”出台后，辽宁省教育厅在盘山县开展工作调研，李洪梅作为农村学校代表发言时说了这么一席话。

在李洪梅眼里，“当一所学校的存在超越了孤立的学校意义时，教师会把整个乡镇孩子的成长看作是自己分内的事，教师的内驱力就会激发起来，并且这份责任感会代代传下去”。

李洪梅，辽宁省盘山县胡家学校校长，盘锦市第二届名校长工作室主持人。

“唤醒沉睡的巨人”

从1986年参加工作至今，尽管自己的身份和岗位不断变化，李洪梅的身影从未离开农村。现在的胡家学校是2009年合村并镇建立的学校，当时以学校为中心辐射方圆10公里，如今这所九年一贯制学校又面临着新问题、新变化，比如师资的培养、课程的研发、活动的开设等，不一而足，但农村学校面临着生存、发展的巨大挑战是不争的事实。

尽管有很多挑战，李洪梅从未动过“逃离”的念头。2018年1月，她从工作了30年的坝墙子镇调到胡家镇，开启融入“胡家人”的办学之旅。

当时，由于受到农村学生进城的影响，胡家学校初中部学生人数锐减，教师队伍人心惶惶，许多人在暗地里质疑：这个新任校长能行吗？

上任伊始，一向好强的李洪梅很少对教师提出要求，绝大多数时间是帮助教师解决工作、生活的困难。她深入一线、扎根一线，一是为教师解决工作中的具体困难，让教师产生安全感；二是在教师工作出现失误时，体谅他们工作的具体处境，主动检讨自己在管理和指导上的疏忽，共同总结失误原因，指明弥补措施。在与大家共同面对问题中，她慢慢拉近与教师心的距离。

这样持续了一个学期的时间，人为的“堡垒”开始塌陷，许多教师开始相信“校长是和我们在一起的”。

初中部语文教师朱亚囡在一次大会上听见李洪梅对教师说，“学生惹你生气，你按捺不住内心的愤怒要通知家长时，请你再等10分钟，等情绪稳定了再决定，因为这个时候你的决定才是理智的”。朱亚囡说，“那一刻，校长带来的新思路，对我而言是一次精神的洗礼，让我知道教育可以有另外一种样子”。

“大声表扬、小声建议”，李洪梅不是直接做决定而是要唤醒教师的责任意识、取舍意识、成长意识。

为了激发教师成长，李洪梅把涉及制约农村学校职称评聘、评优评先的顽疾进行了改革，她组建了工作领导小组，其中有1/3是一线教师，并且每个参与职称评聘、评优评先的教师都有一次当评委的机会，让教师知道相关工作的流程和方法，让教师放下心中的芥蒂。

“让工作在阳光下进行，打消教师工作的顾虑，学校里没有潜规则，只有能者上平者让劣者下。”李洪梅坚定地说。

“凡事有布置、有方法、有督促、有评价，这是李洪梅对我们最大的精神引领”。许多教师道出心声。

沉睡的巨人开始苏醒。一些刚参加工作的教师称李洪梅为“梅姨”，李洪梅信奉的“把正确的人放在正确的位置”，让教师有了奔头；通过挖掘老教师这座“富矿”，师徒结对、青蓝工程处处开花……如今师生在胡家学校的状态焕然一新。

“学生即希望”

2020年暑假，即将小升初的史博林站在了人生的十字路口：是升入胡家学校的初中部，与朝夕相处了6年的小伙伴继续一起求学，还是到县城就读离妈妈的工作单位更近一些。

在这个暑假，与史博林一样面临两难境地的共有9名学生。李洪梅不甘心自己辛苦培养的学生流失，“一个都不能少”成为她内心最笃定的事。她和班主任、教师一起做家长工作，谈中考招生制度、讲学校优惠政策，因势利导让家长知道外出学习的利与弊。

整个假期，李洪梅与家长进行了一场拉锯战。“整个小学毕业年级走了4个”，李洪梅说，“有的孩子不想走，但确实有家长照顾不过来的现实情况”。

李洪梅心里清楚，学生是学校的希望。可学生为什么留下来，留下来怎样培养，如何增强学校的吸引力让家长、学生不想走？

走在胡家学校你会发现，学生入校、课间、就餐、放学等只要是集体的行动，都有言行规范。比如进校时，“穿戴整齐进学校，红领巾要佩戴好。轻声慢步别打闹，见了师长问声好”；课间时，“课前用品摆放好，文明如厕不拥挤。排队接水效率高，互助友爱不争吵”……

原来，这是胡家学校在小学阶段研发的学生一日行为习惯“8+8”方案，两个“8”分别指8个项目、8首歌谣。它涵盖了从学生入校到离校整日学习、生活的全部，并以朗朗上口歌谣的形式让学生识记。

“小学生处在模仿学习期，在性格、习惯上有很大的可塑性，此阶段是个人形成终身习惯的最佳期。从小养成良好习惯，对学生未来的工作、生活起着潜移默化的作用。”李洪梅进一步解释，“先让孩子背下来，只有内化于心才能外化于行”。

“在许多时候，农村孩子的学习成绩不好，不是智力和能力的问题，而是习惯不好，拖拉马虎、没有耐心。”李洪梅找到症结并对症下药。

不只是在行为习惯上，在课堂学习上，李洪梅提出课堂管理程序化建设——学生学习习惯的“4+4”策略，“4”分别指4个项目，包括坐的习惯、握笔写字习惯、读书习惯、整理习惯。每个项目配有4首歌谣，且每个项目都有指导方法。

王玉清是初中部数学教师兼班主任，她发现通过小学行为习惯、学习习惯的培养，初中学生课上、课下无论是学习状态还是待人接物都有很大改观，班主任在班级管理上更省心，学生做事更自觉。

当然，当学校自上而下形成一种管理体系后，教师还要结合班级、学生实际进行探索，更好关注学生成长。

疫情期间学生在线学习成为常态，可王玉清发现，许多孩子显示在线但没有互动、没有完成作业，如果与家长联系得到答案多数是“爱学不学，不学拉倒”“这孩子欠揍”，如果这时教师放弃了，孩子也就放弃了。所以王玉清私信孩子，给一些口头上的激励和激将法，让学生知道教师关注他、在意他。

因为是九年一贯制学校，学校制度要考虑到衔接性和梯度。所以到了初中部，“8+8”“4+4”就发展演化成“七个一分钟”“八个好习惯”等，涵盖了做家务、练演讲、作业书写习惯、错题整理习惯等内容。

“李校长除了精力充沛还能创造性实施”，在胡家学校工作了34年的孙治平这样评价说，“这些举措看似微不足道，但正好弥补农村学生的‘先天不足’，9年坚持下来一定能爆发一种力量”。

如今，学校还开发了集做旗操、舞太极、吹竖笛等于一体的大课间，让每一个孩子都参与其中；组建了书法、舞蹈、民乐、口风琴等特色社团，让每一个孩子都有自己的兴趣爱好；常态化开展拔河比赛、跳绳比赛、集体舞蹈表演等活动，拓展学生的第二成长空间。

最让李洪梅感动的是，许多教师有条件把子女送到更好的初中，但他们还是选择把孩子留在胡家镇。朱亚囡就是其中之一，因为她相信，“在这里一样有好的未来”。

“把理念形成共识，让涉及学生成长的每一个环节都没有盲区”“学生即希望”。李洪梅与教师一起创造条件守护这个“希望”。

“把阵地守好”

李洪梅来到胡家学校后发现，大多数教师都是土生土长的“胡家人”，且工作30年以上的不在少数。如何挖掘教师身上的潜力，把他们的作用放大就成为李洪梅的头等大事。

基于这样的考量，学校根据9个年级组十余个学科组的实际特点，创建了12个教研中心，探索出学、写、研、评、创五位一体的研训模式。学校积极开展校本课题研究，教师参与率达100%；开展市级课题研究，教师参与率达80%；开展国家、省级课题研究，教师参与率达30%。

“通过课题把教师汇聚在一起，既解决了教师专业成长的问题，又让教师在参与的过程中有了团队合作的意识。”小学部副校长周德峰说，“如果课题研究团队形成了梯队化、序列化，几年时间教师队伍就会有群体性的崛起”。

朱亚囡就是课题研究的最大受益者。从校、县、市课题到国家级课题她都参与并当过主持人，从关注教学到关注学生成长，找到成长路径的朱亚囡，面对课堂、学生愈发从容。

“教师只有练好看家本领，才能守好阵地。”李洪梅在教师专业成长上下足了功夫。胡家学校为教师发展构建“梯队”：1名县级以上名师带3个徒弟，1名县级名师带2个徒弟，1个校本名师带1个徒弟。

教师对内修炼内功获得专业成长，对外利用资源组建同盟军。看到教师的成长，李洪梅心中满是喜悦。

当然，农村学校工作千头万绪，需要“补课”的地方太多，其中家校关系这一课必须补。李洪梅在学校开设了家长学校，除了让家长定期走进校园，她还在每学期致家长的一封信中留下自己的手机号，这样让“我们时刻在一起”。

胡家镇是有名的“稻蟹小镇”，有着众多稻蟹养殖基地，许多学生家长都是种稻、养蟹的能手。学校一方面组织学生到基地开展劳动教育、体验种植、养殖技术，另一方面请种植、养蟹能手到学校分享经验。学生看着自己的父母站在讲台上，自豪感油然而生。亲子关系、家校关系、师生关系在“一出一进”中日益和谐融洽。

“农村教育强大了，学生会回流，家长会回乡，农村的根基就更稳固了，乡村振兴战略才会有希望。”在李洪梅心里，守护学校这个阵地也是守护好乡村振兴的阵地。

记者手记

校长要有所为有所不为

2018年调任胡家学校后因为离家较远，52岁的李洪梅学会了开车。她说，“学会开车容易，打破内心的障碍难——原来去学校走路就可以，突然自己开车了，打破这个舒适区就很难”。

李洪梅骨子里有打破常规、不轻易服输的劲。许多熟识她的人都知道，“李家丫头是事事都要拔尖的”。每当有人这样提起，李洪梅都会笑着说，“那时作为教师，我要把自己负责的每一件事都做到极致。但现在不一样了，我是校长，如果事事拔尖，一是教师压力大，二是我要学会放手，让越来越多的人事事拔尖”。

校长要有所为有所不为，这是李洪梅做校长的定盘星。

有所为是要善作为、巧作为，当别人有畏难情绪时自己第一个要顶上，不是推脱观望；当问题陷入“死结”时，要创造性进行解决，但不居功、不自傲。

有所不为不是懈怠，而是懂得放手，把更多优秀的人放在前台，让敢做事会做事的人有舞台；不为也不是放任不管，而是凡事心中有数，或者有人在做的时候进行及时有必要的指导，不至于造成工作的“脱轨”。

在李洪梅眼里，“成长是相互成就的，从来没有可以等待来的成长”。只有师生成长了，乡村振兴才更有希望。

治校方略

教育精准帮扶：中山也绽格桑红

□ 蒋晓敏

“治国必治边”“科教兴藏”战略的实施，对教育如何精准帮扶边疆地区提出了要求和期望。广东省中山市实验中学作为中山市唯一一所承担国家教育援藏任务的学校，从2002年开始接收西藏高中散插生，2009年开始接收内地西藏初中班，一直认真落实教育援藏工作的文件精神，探索藏族学子的成长之路。

西藏独特的地理环境对其建设人才提出了更高层面的要求，那就是“缺氧不缺精神、艰苦不怕吃苦、海拔高境界更高，在工作中不断增强责任感、使命感，增强能力、锤炼作风”。而这些素质的综合提升，离不开平时教学的点点滴滴，离不开学校与教师的精心教育。西藏孩子初来中山，会面临远离父母的失落感，语言、生活习惯的陌生感，学习中的忧虑感等，这就需要我们积极关注这些学生，对他们实施精准帮扶。

健全机制，带着责任办好西藏班。学校专设有西藏部，成立以校长为书记、分管副校长为副书记的西藏部党支部，设置专门的学校行政人员负责西藏学生学习和生活，并成立专门的西藏部党员实践服务团，以党建指导并促进西藏部的建设。将西藏学生的招生及各项具体事宜放在学校工作的首位，思想上高度重视。在教育教学工作中，西藏部密切关注西藏形势，认真学习民族政策，采取多项措施了解西藏民俗、习惯、文化等，教育工作贴近学生实际，让学生有亲近感。在西藏生的教育工作中，班主任负责学生德育管理、考核、评价，做好学生的跟踪教育记录，并建立重点学生档案。各年级部设有西藏生导师制度，由年级部统筹分配西藏班任课教师担任西藏生的人生导师，结队帮扶西藏生。人生导师在思想教育、学业辅导、课余生活方面给予西藏生帮助和指导，促使师生间情感相通、人心相融。西藏生人生导师每月至少要与学生谈一次话，并做好记录。班主任、人生导师需要时刻掌握学生的思想动态。

倾听学生，加强文化交融。西藏生大部分是来自以藏族为主的不同少数民族，而学校教师大部分来自内地的汉族。因此，学生在接受教育的过程中会出现较多文化适应的问题。为了缩短适应期，每年7-8月学校会专门选派西藏部教师亲赴西藏，对即将入学内地班的学生宣传汉族文化、介绍汉族风情及中山特有的地理人文环境等。同时，学校还会组织这批教师较为深入地了解藏族文化的特点及藏区孩子的日常生活习惯、文化特征，为即将到来的开学做好准备。对于已经入学的学生，每年7-8月学校也会选派教师护送学生返藏，借此机会在西藏召开别开生面的家长会，或是集中家长，或是家访，面对面地与家长交流学生在校的学习和生活情况，交流学校的管理和关爱，交流中山的风土人情等。同时，为了让西藏生更好地了解汉族文化及日常生活，教师或本地优秀学生都会利用节假日，邀请西藏生回家，让他们感受家庭的温情，同时体验汉族文化，增强民族文化理解与认同。

量身定制，实施个性化的教学活动。西藏孩子的文化基础相对薄弱，学习习惯也存在一定的问题，加上家庭教育的缺失，西藏孩子在学习上会比较吃力，久而久之会失去自信心，从而丧失对学习的兴趣。为此，学校加强对西藏孩子个性化、差别化的教学指导。并精心挑选对西藏生教学有强烈兴趣，公正、有爱心、经验丰富且爱学习的教师组成团队，将西藏孩子的家庭、学习等具体情况打印成纸质文档，分发给各科任教师。加强对西藏孩子的了解，做到因材施教，有的放矢。

提倡有意义的教学，打造“高效课堂”。教学的生命线在课堂，只有深化课堂改革，才能推动教学的发展。为此，学校专门针对西藏孩子的特殊情况召开班级科任教师会议，深入探讨课堂教学改革问题。课堂教学改革集中在两个方向，一是找准学情，根据西藏生学习基础薄弱的特点，降低教学难度，同时考虑到学生学习行为习惯的特殊性，教学过程中就如何提高学生的学习积极性进行重点探索；二是改变传统的教学模式与方法，探索多种形式、灵活多样的教学模式，给教学注入符合学生发展的民族元素、科学因素，促进他们健康、多元化发展。

守护学生心灵，积极开展心理健康教育。心理健康教育是目前学校教育中的一项重要内容，对内地西藏中学生的心理健康教育更是必不可少。学校精心挑选专业的、有着丰富经验的心理教师定期对学生进行心理健康教育讲座。每周在各班分别开设一节心理健康教育课。心理教师认真备课，精心准备丰富多彩的活动环节，针对西藏生特殊、具体的心理问题精心授课，不仅让学生了解一般的心理健康知识，还有针对性地宣传各种心理援助措施，让学生学会遇到问题后主动探求解决问题的办法。学校主管部门也会定期进行检查，并参与听课。

总之，学校在内地西藏班的教育探索中创出精准帮扶的特色，在中山这块热土上也绽放出了鲜艳夺目的格桑花。

（作者系广东省名校长工作室主持人、广东省中山市实验中学校长）

主编：吴绍芬　电话：010-82296743　编辑：解成君　010-82296732　投稿邮箱：zgjsbjyj@vip.163.com　美编：孙东　电话：010-82296729　图片新闻投稿邮箱：zgjsbtp@vip.163.com