

✦ 治校方略

# 100天只做一件事

□ 卢红星

组织安排我到某乡村学校担任校长100天的时候,县长来校指导工作,告诉我:“要提高教育教学质量,教育孩子是一辈子的事。”回顾100天的工作,我只做了一件事:点燃式微的灯。

来这所学校上班之前,我走访了学校的5位原校长。老婆取笑我说,看“爸爸”一直看到“太太太公”。这些校长有的已经退休,有的已经换岗。他们对学校有最真挚的情感,更有对后来人殷切的期盼。即使有年龄的“时差”,但他们发出了一种共同的声音——希望我能让这所学校发展得更好。

该校之前发展并不太好。上任前,一位老领导语重心长地告诉我:为了家乡的公益事业,前进道路上不管有多大困难,都不要把它放在心上。当时听到这句话,有种壮士一去兮不复还的感觉,鼻子也有点酸。随着时间的推移,对学校的了解越来越深,师资、生源、经费、管理、观念等与我的想象确实有较大差距,尤其是人的观念。正如一位前辈对我所云:冰冻三尺非一日之寒。改变一种观念,远非形成一种观念那么简单,因为按习惯办事,那是最省力的了。

开学前,我在学校待了5天,找过许多教师谈话,一些家长也曾来电咨询,我发现笼罩在学校上空的一种沉闷的气息:缺少自信,缺少信任。社会对学校没有信任,教师对学生没有信心,领导与教师之间也缺乏信任。后来,我从学生那里发现,他们也对自己的明天失去了信心。

自己的明天失去了信心。开学典礼上,我借用马丁·路德·金“我有一个梦想”作为上任演说题目,大致内容是忆往昔、增信心、畅未来。我以为多多少少能给师生加油,但可怜的音响设备不仅没有放大我的声音,反而功能性地中断过好几次。着实有点尴尬。

几天后,我得到一组数据:本地七年级在城里就读的有80人,八年级77人,九年级71人。我与乡镇分管教育的干部戏言:我们这个地方有两所初中,一所在城里,一所在乡下,从学生读书的情况看,“城乡一体化”程度已经很高了。他笑着说:我宁可城是城、乡是乡。

学校薄弱,发生的事也多,责任部门指责也多,这里的教师已经形成了不反对、不表达、不支持的“三不”态度,我深感问题的严峻性。所以,当一位市级专家来校指导工作时,我说我们学校的教师需要鼓励,他们缺少温暖,专家对此表示理解。

大家都把初三作为学校的寄托,一所学校、一个新任校长有没有“本事”,关键是看来年中考成绩。其实,我算过一笔账,一个年级120名学生,如果有10人考上县中,已经翻了几番,社会肯定也会报以赞美声了。但是10名学生对于120名学生来说,只是1/12,我们忽视了11/12的学生,他们的利益受到了损害,那教育教学的价值就得打个问号。

一段时间后,我发现初三学生学习自主性不强,部分教师认识也不到位。于是找到班主任商讨激发

学生积极性的对策,然后一起督促学生养成良好的学习习惯。没多久,学生的变化令人欣喜,我的心里也满是欣慰。

点燃学生心头的灯不易,点燃教师心头的灯更难。为此,我做了4件事。

一是坚持以校为家,对教育事业充满理想色彩。让教师认同校长,就要把自己的生命融入学校发展的事业中,100天里,我说服家人,双休日基本坚守在校园里。

二是带领教师攀登“山峰”。清明尖海拔1314米,有“一生一世”之说,是我县最高山峰。登山那天,天还下着毛毛细雨,雾锁群山,全校教师坚持爬到了山顶,留下了美丽的“全家福”。通过攀登,也是想让教师感受到我们有勇气、有能力克服前进道路上的种种困难,登上事业的最高峰。

三是请老教师总结学校40年办学精神。信心比黄金更重要,在那所学校尤其如此。我想让全体教师明白,学校发展需要我们人人努力。

四是理解教师的生活。生活中有许多不如意,工作中经常受委屈,身体还常有小毛病,社会不一定很尊重……如果让教师发泄,说不定大家都有一肚子苦水。为此,我常常开导教师,要对自己,不要自己与自己过不去,改变不了世界,那就先改变自己。

100天,就在这样的不断改进中度过……

(作者系浙江省磐安县职教中心书记、校长,曾任乡镇初中校长)

昨天中午,教师小薛发过来一份文稿让我审核,并附了一段话:“校长,‘慧·心’之光家教Tips日签满一个月了,我想做个阶段总结推送,请您过目。”不知不觉,竟然满月了!

2023年10月,我们将学校原来的“家校联盟大讲堂”升级为“慧·心·家长课堂”,每月选定不同主题开展专家讲座、沙龙座谈、主题分享等家长学习活动。几场活动下来,效果不错,但也存在一些问题——比如时间问题:放在周内开展怕影响家长工作,放在周末开展又担心影响家长休息;比如参与范围:学校报告厅最多容纳400人,线下参与人数受限,线上效果不佳;比如主题选定:低段学生家长关心习惯养成,高段学生家长关注学业提升。面对这些问题,我们一直边做边思考,边做边改进。

偶然一天,看到学校艺术节海报,我突发奇想,可不可以把家教理念与学校活动结合起来,做成海报,每天发到全校班级群里供家长随时阅读、按需所取?为了开阔思路,上网搜索,还真看到了外地一所学校的类似实践。说干就干,我与薛老师一起沟通了想法、意图、目的和原则,商议确定了形式、时间、发送方式等,同时精心挑选了一些自己日常抓拍的校园生活照片交给她。就这样,一座家校沟通的桥梁悄悄搭建起来。

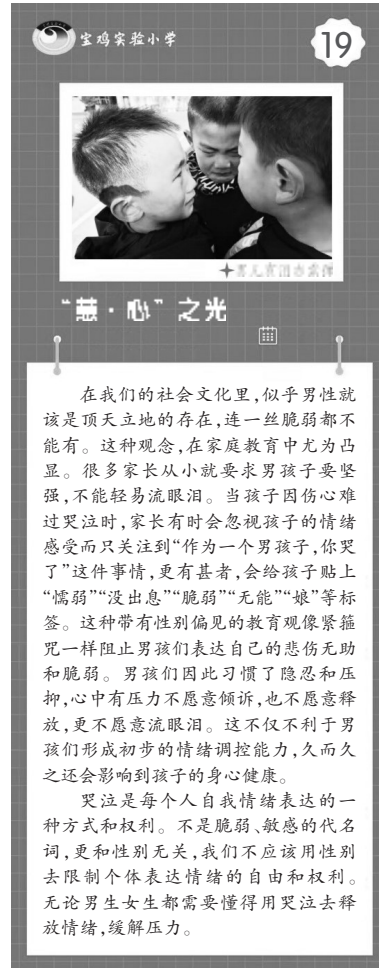
2023年12月11日,全校36个班级的群里出现了这样一段话:亲爱的教育伙伴们,最美的声音是家校同频的共鸣,最好的教育是家校共育的互动,为了更好地帮助家长了解孩子的身心发展规律,以适切的教育方式促进孩子的心智发展与心灵成长,从今天起,每个工作日的晚上7:00左右,学校会在班级群里发一张“慧·心·之光”家教Tips日签,希望对您有所启发,家校携手,共育宝小学子!

从那天开始,每个工作日下午7:00左右,每个班级的群里都会出现一张精美的海报。海报分上下两部分,上半部分为校徽、校名和序号,一张精选的孩子学习生活的照片及说

✦ 教育与美好生活

## 不知不觉,满月了

□ 崔婷



明,下半部分为海报主题“慧·心·之光”及家长课堂目标:明理增慧,循法育心。最主要的是结合照片内容精选的家庭教育理念文字解读,一般为200字左右。海报整体选用学校“生长绿”主题色,给人清新、明亮、生机盎然的视觉体验。我们期待通过这种潜移默化的点滴渗透,带来家庭教育走向科学、健康的“蝴蝶效应”。

每天,薛老师都会把编辑好的海

报发我审核。刚开始,照片选用、文字角度都会出现问题,我们两人便不断沟通、调整,有时候是我说服她,比如“照片的主角一定是孩子,我们的目的不是宣传,而是触动”“要选最近、最新的照片,与孩子、家长产生实时链接”……达成共识后,薛老师对文字和照片进行修改。有时候我也会被她说服,比如“我觉得家长对这方面的认知存在误区,需要给他们更明确的引导”“今天与预约的孩子沟通,发现家长在应对此类问题时应对方式不恰当,孩子不让跟家长说,我想通过海报尽快把信息传递出去”……有时候,一张海报要反反复复修改很多次才能确定,但我们都乐此不疲。一次次沟通,一次次碰撞,只为了让每一次“遇见”都成为心与心的交流、情与情的交融、家与校的联通、道与术的明晰。

今天,当“慧·心·之光”家教Tips日签满月的推送放在我面前,仔仔细细欣赏每一份海报,欣喜之情油然而生。日签虽小,但蕴含着丰富的内涵,它以更轻松、便捷、直观、即时的方式帮助家长了解孩子的身心发展规律,提升家教智慧,既传递了家教理念,也把生动、活泼、热气腾腾的校园生活与快乐、自由、生龙活虎的孩子同步“速递”给了家长,尤其是突然发现自己的孩子作为主角出现在海报上,家长对海报更是爱不释手。日签推出以后,私加薛老师微信进行家教问题咨询和预约的家长数量倍增,更有许多家长在班级群里表达了自己的感谢。

我们相信,在这个时代,坚持是有力量的,也是有价值的。沉静做事,持续用力,日积月累,必有所成。(作者系陕西省宝鸡实验小学校长)

# “新世纪”绽放办学“英”姿

——记内蒙古通辽市新世紀学校理事长张桂英和她的团队

□ 贾忠敏

晨光熹微中,内蒙古通辽市新世紀学校的操场上,3900多名学子朗朗的诵读声、整齐的步伐声、嘹亮的口号声奏响了和谐动听的交响乐……日复一日,年复一年,稚嫩的面孔换了一张又一张,但一直未变的是队伍中的那些身影——通辽市新世紀学校理事长张桂英和她并肩奋斗的教师。

### 敢为人先 新世纪勇创“新世纪”

张桂英是通辽地区第一个“敢吃螃蟹的人”。进入新世纪的2001年,张桂英放弃了通辽市第五中学数学教师的公职,开始创办新世纪学校。创业初期,租用场地作为校舍,没有宽敞的食堂,为了不和学生争餐桌,张桂英一家三口就围着自家的锅台吃饭,这一吃就是两年。当时学校资金匮乏,缺少生源,师资力量薄弱,租借了几间教室,有七名教师和100多名学生,仅有三个班级,这就是新世纪学校的全部。面对重重困难,她和最初的创业团队没有退缩,硬是把学校办了起来。

建校第二年,张桂英自筹资金买下了一块地皮。2003年7月,3200平方米的教学楼开始投入使用,从租用校舍向新校舍搬迁时,她一个人背着两个木板,从一楼送到五楼学生宿舍,一趟又一趟,却不觉得苦和累。当时的校园北靠玉米地,南临大杂院,为了给学生开辟一片活动场地,她和教师一起平整校园,磨得满手都是血泡。收杂粮、做零工,厚着脸皮、低声下气地向亲戚朋友筹措办学资金,把挣来的每一分钱都用在改善学生学习环境上。经过两年的艰苦奋斗,新世纪学校总算站稳了脚跟。

从那时起,学校才真正拥有了属于自己初具规模的校园。

如今走进学校的食堂,会发现2000多人用餐秩序井然,餐后学生的餐盘内没有一粒剩饭——这种好习惯的养成不是一朝一夕的事。建校伊始,食堂打饭秩序混乱,毫无规矩可言。张桂英亲自示范,一个星期下来,学生看在眼里,记在心上,开始自觉排队就餐,食堂就餐秩序就此渐渐规范。她每天与学生一同用餐,潜移默化地引领学生学会餐桌礼仪,懂得珍惜粮食。

### 爱生如子 让每个孩子充满希望

2006年以前,新世纪学校还没有成立高中部,初中毕业生会报考市区各高中。曾经有个学生杨帆(化名)考上一所重点高中后,逐渐放松了自己,还沉迷于网络,白天上课睡觉,晚上网吧上网,学习成绩一落千丈。家长产生了让他放弃读书的想法,但回家放羊不是他想要的人生。这时,杨帆想到了母校——新世纪学校,希望母校的老师能给他重新学习的机会。恰逢学校高中部成立,张桂英接纳了他,而且和班主任不时找杨帆谈心,给他加油打气,终于帮助他找回了信心和斗志。

后来高考时,杨帆考上了西北农林科技大学,在大学里光荣入党,还被学校保送到东北师范大学读研究生。懂得感恩的他,每逢过年过节都会给张桂英发来信息,也多次表示永远忘不了改变他一生命运的好校长。

“不给学生定性,增强学生的自信心,敞开心扉交流,把‘问题学生’的优点放大、缺点缩小,而且要像打预防针一样时不时谈谈心。”这是张桂英对教师常说的几句话。正是因为这种理念的引领,新世纪学校里那些家庭遭遇变故的孩子、“早恋”的孩子、调皮捣蛋的孩子、叛逆的孩子,经过教师的引导和帮助都有了非常大的改变。

这样的爱是无私的。拒收任何人的“礼金”是张桂英和新世紀学校教师20多年的誓言。

曾有一名高中生入学后发展良好,与以往相比判若两人。家长为了答谢学校送来一万元礼金,张桂英直接回绝,家长连送三次都被她拒之门外。无奈之下,这位家长把一万元礼金捐赠给了慈善机构。

还有一位来自外地的学生为了到该校上学,家长送来贵重礼物。因为该礼物来回挪动不方便,张桂英就按市价买下,任家长怎样请求,她丝毫没有动摇。因此,廉洁已成为新世纪学校的标签。

此外,张桂英还看不得孩子“失学”或者过“苦日子”。因此,她每月出资2000多元捐助10名贫困生,长期捐助库伦旗一户贫困人家。她经常对教师说:“德育细节不可忽略,育人者必先育己!”在她的言传身教下,学校师风淳朴,师德高尚。教师不收受学生或家长的礼金、礼品已经蔚然成风。

而且,该校教师从不参与有偿补课,也无一人在校外办辅导班。

为了更好保障学生的在校安全,学校不断在安全方面加大投入,做好

人防、物防和技防。仅最近三年救灾安全就投入了600余万元,安装了先进的监控设备,购置了消防设施,全方位覆盖校园,实现24小时运转。“没有安全,就没有新世纪学校。”张桂英始终把安全作为学校生存发展的基础。自建校以来,学校从未出现安全问题,2023年12月,学校作为通辽市民办学校的代表,接受了内蒙古自治区“护校安园”专项检查,受到自治区督导组专家的好评。

### 办校为家 让教师有尊严地从教

随着学校的发展,张桂英立足21世纪的人才需要,提炼了“创建适合师生健康成长的乐园”办学理念,明确了“身心双健,言行皆美,德才俱佳”的培养目标,同时确定“培养好人,造就能人,雕塑名人”的校训、“负责,包容,乐观”的校风、“追真,向善,求美”的教风、“勤于学习,善于发问,勇于探究”的学风。

教职工是这个“乐园”高质量发展的关键,让每一位教职工把学校当作家,首先需要学校成为那个让人身心休憩的温暖的“家”。

2013年当地开始棚户区改造,学校正处于改造片区内。当时,相关领导找到张桂英夫妇二人协商并给出高价。巨额补偿没能让夫妻动心,想到那么多一起打拼事业的教师和可能无心上学的学生,他们毅然回绝,希望为师生留下这片沃土。

刚毕业参加工作的大学生登上讲台,各种问题不断,张桂英和老教师不离不弃,以最大的宽容去培训指导,手把手教他们站稳讲台,使许多教学“小白”快速成长起来。

在张桂英的引导下,学校理事会及各学部领导等都会积极了解教职工

的思想状况,引导教职工坚定理想信念,增强爱国爱校的情感,不断提高教师的职业道德水平。同时认真落实相关政策,以社会保障最高标准为教职工缴纳“五险一金”,不断提高职工福利待遇,帮助教职工排忧解难,让教职员工的幸福指数不断提升。统计显示,仅2023年学校专门用于职工福利方面的投入就超过150万元。

办学20余年,只要教师经济上有困难,张桂英都会慷慨解囊、给予帮助。给教师购房作担保并借款,有教师患重大疾病,她不仅自己慷慨解囊,还号召在校师生捐款,并前往教师家中看望慰问……

在新世紀学校教师的心里,她就是一个可以依靠的让人感到无比慈爱又温暖的“大家长”。

因此,在教师节的颁奖仪式上,教师梁毅轩代表全体教师向张桂英深情表白“感恩您和我的战友们……”时,所有人都为之动容。

正如张桂英所言:“教育就是修行。做教育就是用良心做事,用良心育人。”

### 专家治校 办好教育收获好成绩

学校要大发展,必须有一个志同道合的专家团队作支撑。张桂英广招贤才良将,从科尔沁区请来督导专家张千华和管理专家陈秀霞,从霍林郭勒市请来教育专家徐青山,从库伦旗请来市级名校校长李兴文,之后各路贤才纷至沓来,学校的专家团队也应运而生。

在学校办学理念引领下,在专家团队的精耕细作下,学校创建了“三导三主有机系列同向”教学模式;通过建构德育模式,把“五心”系列教育主题活动有机渗透到学校课程体系

中,也有了“精品课、精品班团队会、精品汇报”的提出,安全工作“456工作机制”的创建,以及管理精细化理念指导下的“教育教学管理四化”要求,即管理模式熟练化、管理环节精细化、管理手段灵活化、管理层级渐进化……

为了更好地指导和带领全校教师践行上述理论,专家团队驻扎一线把关指导。学校督学、总校长徐青山在教育教学中重点抓、突出抓;学校督学张千华重点在东区校区把关定向,亲自督战;学校督学、副理事长李兴文重点抓安全和后勤工作;学校督学陈秀霞被称为“学校的管家”,主管宿舍、招生和家校学校工作……张桂英和各路专家经常深入班级、办公室检查指导教师开展工作,每天进入课堂听课都在6节以上,且每次听课课后都深入评课,与教师倾心交流。

在张桂英、王银山两位理事长的带领下,学校从小到大不断发展,从原来的108名学生,到如今已经成为拥有两个校区、三个学部、83个教学班、在校生3959人、教职工405人的大学校。目前,学校总占地面积超过8.6万平方米,总建筑面积超过4.5万平方米,学校办学水平和教学质量实现了弯道超车,成为“低进高出”的典型,多年来在通辽市教育局高考成绩统计的“中高考出入口”(初中生入学生分数与高考得分)对比一直保持领先。

学校也曾获评全国民办非企业单位“自律与诚信建设”先进单位、全国民办学校“守诚信、重教学质量”双保障“示范单位”、“全国特色教育重点实验学校”,自2007年以来一直保持内蒙古自治区“民办教育示范学校”称号,也是通辽市“平安和谐校园”“教育科研实验基地”“中小学心理健康示范校”“关心下一代工作先进集体”……

未来,新世纪学校的发展会再攀新高。