

### 中国好校长

# 王胜战:从“心”求“真”

本报记者 史望颖 通讯员 牟泓帆



王胜战（前排左三）和学生一起体验模拟长征40公里。

牟泓帆 供图

孩子们的精气神提升了,孩子们的心变得清澈、光明、向上。这是王胜战自探索本真教育以来最引以为傲的变化。而这一变化体现在学业成绩上,则是在2017年浙江省实施新高考第一年,也就是他来到宁波市余姚中学任职校长的第八个年头,余姚中学首创佳绩,一段上线率高达95.6%,而在2010年还徘徊在85%。王胜战认为这些年自己做了校长应该做的事。

## 1 探索本真教育 明确发展方向

宽厚的肩膀,笔挺的腰杆,说起话来声音洪厚,底气十足,但在王胜战高大威严之貌下面,是一颗温润儒雅而又锲而不舍追寻教育真谛的心。

1989年,王胜战第一次走上三尺讲台,至今已有29个春秋。自2001年8月起,王胜战开始走上校长岗位。其间,做过5年余姚城区初中校长、两年农村普通高中校长,在经历过两年的教育行政工作后,2010年9月调任余姚中学校长。

既然已经冲出“围城”,为什么还要“入城”?王胜战说,我喜欢搞教育,喜欢当老师,喜欢做校长。刚来余姚中学的头一年,王胜战就告诫自己将心放下。当时的学校,就是一般县办中学的样子,尽管办学历史悠久,但有着自己的局限:传统的高考模式下只看重分数,教育模式单一,社会评价不高。

那时,浙江省教育改革正处在风起云涌之时,面对教育改革大潮,王胜战试图“突围”。从改变小环境开始,以人的发展为出发点和归宿点,引领学校教育回归本真。

那么,如何让这真教育融入余姚中学的血脉?不仅从学校发展实际中找,也从学校发展历史中找。王胜战下了一番功夫。来到余姚中学的第一个寒假,他每天一大早就一头扎进余姚档案馆,直至把1935年至今学校的档案读遍读透。慢慢地,他就把散落在历史长河中的珍珠穿了起来,顺着历史的轨迹,自然而然就明确了今后的办学方向,校长要对学校历史有所了解,只有了解历史,才能了解未来。

王胜战深知,教育应是开放包

容的。为此,他常常跑去国内顶尖的高校取经,先后4次参加教育部中学校长培训中心举办的研修培训,了解最新的教育动态和研究成果。

经过一年精心准备,2012年王胜战带领团队制订了学校新一轮的发展规划,进一步研究和理清了学校教育理念、办学目标、育人目标和课程体系等顶层设计,提出了“让每位学生得到卓越发展”的教育理念以及把学校建设成一所厚底蕴、高水平、有特色、现代化的学术性普通高中的办学目标,倡导“学术至上,教育自觉”。

随后,王胜战带领团队“静下心来教书,潜下心来育人”,落实6个方面的回归:理念回归,从“育分”走向“育人”;课堂回归,从“知本”走向“生本”;课程回归,从“统一”走向“选择”;评价回归,从“甄别”走向“激励”;管理回归,从“被管”走向“自主”;职业情怀回归,从“平凡”走向“崇高”。

## 2 打开教师心胸 打造灵动校园

王胜战一直有个“雄心”:要将余姚中学建设成全省领先、全国一流的学术性高中。要完成这个目标,到最后一定是看教师队

伍。王胜战说。但让王胜战忧心的是,他余姚中学的头一年,就收到了5封关于教师评先进的检举信。这让王胜战心头为之一震,他站在书桌前久久思索。

三流校长管门房,二流校长管课堂,一流校长管心房。如何打开教师的心胸成为摆在王胜战面前最迫切的事。他认为,要改变一位教师就要改变他的价值追求。于是,他提出每一位余姚中学教师都应该有这样的人生追求:拒绝平庸,追求卓越,做“大爱、大智、大气的教师”。

执行能力强,是很多教师对王胜战的印象。在提出教师的人生追求之后,他常常组织教师参加教研活动,每年请国内有名的教育专家来学校给教师讲课,分批组织教师去著名院校培训,帮助他们打开视野。

人的力量从哪里来?学习,学习,再学习!这句话常挂在王胜战嘴边,余姚中学的教师也耳熟能详。王胜战不仅自己爱看书,还带动了学校里的教师一起看书的风潮。每学期他都会精心挑选书目给每位教师发一本书。有时候,还拿自己名校长的奖金买书赠予每个人。让该校教师吕飞钢印象最深刻的是,有一年在学校的读书座谈会上,大家把书打开时,发现校长

给每个人都写了一段话,而且每个人的都不一样。

王校长施行的是“赞赏教育”,他非常善于发现并表扬他人的优点。他常说“专业的人做专业的事。老师有特长,他就鼓励,就给他们平台。比如有的老师喜欢茶艺、古钱币、古玉,他就鼓励他们开设这类选修课;喜欢写作的,就鼓励他们出书。学校发展处主任王军晖说,在王胜战的支持下,学校还建起了物理、化学、计算机等实验室以及天文馆,现在学校不仅课程丰富了,教育也逐渐变得丰富了。

鞭子要高高举起,轻轻落下。这是王胜战的处世态度。他要求教师树立“每一位学生都很优秀”的学生观,即使学生犯了错,也要宽容对待。王校长就像个长辈。记得一次早自习时,有同学在吃早点,校长轻轻走进来,对他摇摇头,手指时钟,那个同学就非常不好意思地收起了早餐,开始学习。高一(10)班朱晨好回忆起与校长接触的点滴,觉得非常温暖。

这几年来,学校里教师的关系不断发生变化,从同事到朋友,现在大家都成了兄弟姐妹,师生的关系也变得更亲近了,校园也更加灵动了。吕飞钢感慨地说。

## 3 立足本土传统 切入教育内核

近些年来,在探索本真教育的发展之路上,余姚中学得到了不断发展,教学质量在浙江省名列前茅,办学业绩受到社会肯定。然而,在他人的掌声与欢呼之下,王胜战并没有停止探寻教育真谛的脚步。当看着一届又一届的学生走出校园,他不断地追问自己:人生最重要的东西是什么?教育工作该如何做到位?教育最终又将通向哪里?

余姚虽是王阳明故里,但很多人并不了解,因为没有读过原著,没有临摹过圣人之心,就不能真正理解它。作为同乡晚辈,回忆起过去没有深入了解王阳明思想,王胜战叹息道,以前都当作知识来学,而现在是修心。

圣人之道,吾性自足。王阳明龙场悟道,而王胜战融会贯通,又从中悟出了自己的教育之道。

教育的根本任务是立德树人,那么,德应该立在哪里?人又在哪里?最后都应落在一个人的“心”上!教育,从哪里开始?从“心”开始;最后回归到哪里?回归到“心”上!2000多年前,孟子就说过:“学问之道无他,求其放心而已矣。”通俗地讲,便是培养孩子清澈、光明、向上的心!

在王阳明的思想中挖掘到教育的真谛后,王胜战欣喜不已,开始在校园相关教育中纳入校本选修课程,并要求每名学生学习。这一系列学习内容也非常多样,如每周一下午举行的国旗下的主题讲话;每周一下午开辟“传习不辍、实获吾心”电视节目;每周三下午开展主题班会;每周四下午开展相关微课。此外,在校园举行了学习王阳明的名家讲座,在举办的成人礼、开学典礼等活动中都渗透进了王阳明思想。2017年9月,学校还成立了阳明实验班。

春风化雨,润物无声,学校还创办了“阳明心学传习馆”,竖立了“王阳明先生铜像”,命名了“心”字明、明德楼、得心阁、心桥等建筑景点,努力让墙壁说话、让空气出声。

改变,真实的改变!这种改变,不是在物象上,而是在气象上。王胜战由此发现自己之前还没有真正打开教育的内核。

### 剪影

## 我的校长妈妈

辛明

我有一位校长妈妈,她的名字叫秦彩霞。在我的眼中她是一位满分妈妈,严慈相济、富有智慧。而在她的师生心目中,她又是温暖阳光、有情怀有担当的“彩虹姐姐”。

妈妈尽管已年近50岁,可我和妈妈的学生都觉得,她就像刚30岁出头的样子。因为,妈妈的脸上总是洋溢着阳光般的微笑。师生们都说,一见到这微笑,心中所有的阴霾顷刻间都无影无踪了。

妈妈也是一位有爱会爱的人。记得从两岁开始,每年圣诞节的清晨,我的床头都会挂着一只艳丽的圣诞袜,里面装着圣诞老人平安夜偷偷送来一份惊喜和专为我用中英文量身书写的、上面满是鼓励话语的信笺。直到14岁的一天,不经意间闯进妈妈的电脑,文档“圣诞礼物”四个字映入眼帘,我才明白了一切。妈妈一直用这种温暖的方式,鼓励着不断成长中的我。做人要有爱,做事更要有心用心。

妈妈也是我成长路上的导师。曾听妈妈说过,成为人民教师是她孩提时的梦想。20多年了,妈妈始终不忘初心,淡泊明志,善心从教。记得在得知妈妈成为校长后,一次在与朋友电话聊天时,这份肤浅的沾沾自喜和优越感不经意间就流露出来,但却被在书房的妈妈听到了。她走到我身边,语重心长地说:孩子,妈妈虽是校长,但校长这一称谓并不代表着有权力、荣誉,更不能成为炫耀的资本,更多的则意味着责任与担当、付出与奉献。

在随后的日子里,妈妈始终致力于心中不变的梦想,成就学生,发展教师,壮大学校,一步步迈向自己的理想。这也不断鼓舞和激励着我。在高考志愿填报时,我毅然决然地选择了师范学院。是的,在教育百花园中,我也会像妈妈一样不负春光,洒下一路爱的芳华。

妈妈多年以前就一直在一所优质学校工作,直至一年前调到了相对薄弱的现在任职校长的大连市第五十一中学。妈妈所在的大连市沙河口区的教育教学质量一直走在全市前列,如何带领学校迎头赶上甚至超越,成了压在妈妈心头的头等大事。

然而,她并没有急于抓成绩提质量,而是采取了“中医”望闻问切“四法”,来把脉诊断学校存在的问题。其中有一项举措就是广开言路,鼓励全校教职员工为学校梳理问题、建言献策。有几位教师都说,其实自己也很着急,都是从早干到晚,但怎么就是没有成绩单呢!

听到这些话后,妈妈被深深触动了。她知道,教师的眼界,决定教师的境界,只有教师走得远,学生才能走得更远。很快,在妈妈的积极筹措下,先后50余位教师被派到市区兄弟学校学习。尤其今年在“对标上海、真抓实干”的口号被上级主管部门提出后,学校立即行动,成为全区第一所与上海市建立教育合作关系的学校,外派教师团队到友好校学习的机会更多了。每每学期归来,这些教师又立即被组织起来进行不同层面的经验分享,结合自己的教育教学实际对接本校进行研讨,积极学以致用。随着教学质量稳步提升,教师教育自信的强大,妈妈适时提出了“做五品(有品格、有品学、有品质、有品位、有品味)魅力教师”的方向,不断引领教师向前迈进。

学校教师的发展让妈妈魂牵梦萦,学生的成长更是牵动妈妈的每一根神经。记得在姥姥生日那天的生日宴上,妈妈突然接到一个电话,只说了一句“学校有点事,就匆匆走了”。不放心妈妈,我也悄悄跟到学校,才知道有名学生突然不想上学了。这名学生是进城务工人员随迁子女,家中有姐弟三人,父母身体都不好。为减轻爸爸妈妈的负担,他打算出去打工补贴家用。了解情况后,妈妈辗转找到了一所正规的职业学校,只要这名学生能考上,入学三年期间的费用全免,毕业分配时还可推荐对口单位。在得知这一喜讯后,这名学生格外激动,学习状态一下子有了很大的转变,整个人都振奋起来了。最终,他的成绩提升了60多分,顺利考入这所学校。

经过这件事后,妈妈意识到,面对家庭贫困学生数额较大的学校现状,应把目光向外拓展,积极寻求社会力量的支持。因此,她积极牵线搭桥,促成了大连市民建、沙河口区民建组织到学校献爱心,开展共建、精准扶贫、捐赠捐赠。同时,大连市沙河口区政府、区教育局对进城务工人员随迁子女也相继给予政策倾斜与有力支持。正是在这样一个和谐有爱的气氛里,如今,妈妈学校的学生更加阳光自信、后劲十足。

今天,当看到师生把学校当成自己的家园来呵护时,当看到学校日新月异的变化时,妈妈所有的疲惫都化作幸福的微笑。这微笑,也时刻激励着我追求卓越、自强不息。

(作者系北京师范大学2016级硕士研究生)

## 征稿启事

——为您身边的校长“剪影”

也许您是一名学生、一名家长,也许您是校长的亲人、同行或领导。您熟悉他(她)的生活、工作,知道他(她)的幸福和苦楚。他(她)的一句话、一个动作抑或是一个眼神,您(她)的一个有趣的故事,一段与您共同经历,展现出他(她)身上极具个性的一面,给您留下难以磨灭的记忆,勾勒出一名您心目中最好的校长。那么,请您拿起笔,用深情与文采,描绘出曾经或者现在在您身边的那些校长的印象,记录他们在时代中砥砺前行的身影。

请将您的稿件限制在2000字以内,邮件标题标注“剪影投稿”后,投往本刊邮箱:xiaozhangcn@163.com。期待您的来稿。

## 乡村校长

江西上饶篇①

# 吴爱萍:我在大山里“守家”

本报记者 甘甜 李萍

短发齐肩,一身运动装扮,爱仰头大笑,说着说着就把袖子撸起来,吴爱萍一副“兵来将挡,水来土掩”的架势。江西省上饶县望仙乡中心小学(以下简称望仙小学)地处怀玉山脉余脉,灵灵山背,距县城90分钟车程,是全县最偏远的中心校。年轻教师两年一走三年一调,从没挪过窝的吴爱萍经过对望仙小学18年的守护,不仅熬成了校长,还带出了一个“望小奇迹”:学校先后获得“江西省素质教育示范校”“江西省师德师风建设示范校”等40余项荣誉。

## 两人凝聚出的山村教育情

吴爱萍是当地人,虽把家安在县城,但工作日还是坚持住在学校里。这些年,她一直在望仙兑现着自己的教育梦。她的教育梦很简单:当教师,当好教师。生长在大山沟里的吴爱萍,小时候就喜欢用满是指甲印的粉笔头,在坑坑洼洼的黑板上写字。小时候我就想,长大要当教师,因为可以用上长粉笔。吴爱萍笑着说。吴爱萍的父亲是当地乡贤,重教,靠着一个人跑运输,将5个女儿都送进了大学。2000年,吴爱萍实现了自己从小理想,经过考试获得教师编

制。回望仙当教师。吴爱萍的决定让旁人很吃惊。让她去吧,望仙那么远的地方,没人愿意去。她是那儿出来的,她不去谁去。吴爱萍的父亲对前来劝阻的旁人说。2012年,吴爱萍的父亲连车带人翻进望仙乡的山沟里,对吴爱萍而言,这句话也成了他的遗言。从普通教师到分管教学的副校长,教育教学是吴爱萍最关注的。当教师就要把书教好。吴爱萍认为这个死理。因业务突出,县城的名校向她抛出橄榄枝,并说:“守在大山里,你也当不上校长,来县里保证你三年内当上校长。”该县一般不就地提拔校长。我这一辈子就在这儿了。吴爱萍回应说,也不想过去别的地方。2015年,她还是成为了望仙小学的校长。当就当嘛。吴爱萍对教育局领导说,反正是一步一步干过来的,有什么好怕的。局领导送她上任,问她心情如何。只是想我父亲了。吴爱萍说。一样都疏忽不得的质量“检查”连年来,望仙小学的教育教学

质量在县里的农村学校一直排第一。当教师,哪能教不好书?在吴爱萍看来这是理所当然的。培养成熟一批走一批,学校大多是没太好教学基础的年轻教师。面向全体教师,每学期一次课标考试,每月一次教学质量大检查。并制定巡课制度:每位教师上课前都要将这节课的教案挂在门口,校长、分管教学校长、教务主任随时就会从门口取下教案,推门听课。落实、落小、落细教育教学,最终形成常态化工作机制。以教学质量大检查为例:以抽签的形式,从全乡100多位教师中抽取语文、数学、综合三科教师各5位,从备课、课堂教学、课堂反思等方面,将选中的教师往死里检查,并将检查结果以文件的形式通报给全乡所有学校。从2000年开始,学校规定新教师都得到村小、教学点任教。而中心小学的教师也不闲着:若连续两年考试排位倒数,就得调到村小、教学点任教。同时,学校还“每日一提醒”,每月一检查,地对全乡教师进行综合考评,其中教学业绩占70%的分值,师德师风、德育、安全、班主任等工作等其他常规占30%的分值。每位教师可谓“神经时刻紧绷”。不过,还是会有“网开一面”的情况。

几位教学点上的教师年纪大了,视力不佳。为此,吴爱萍“特批”:男教师55岁以上,女教师50岁以上可以免备课,但还是需要列提纲。检查只是手段,让教师养成习惯,熟能生巧后也不会觉得累。吴爱萍说,毕竟这些工作都一样疏忽不得。教师走多远自己都要守的“家”

近年来,分到学校的都是定向师范生,5年服务期一满就离开。

翅膀硬了才能走嘛。吴爱萍非但没把心思放在留人上,还只让优秀的走。

给留下的教师腾出了位子,激发了干劲;再说,调走了多少,局里就给补多少,数量上也没吃亏。吴爱萍说自己考虑的角度和平常人不一样。

如何让教师快速成长成了教师工作的重点。

国家培养了你们那么多年,读书也花了那么多时间,你们好歹要对得起服务的第一个学校吧。每年吴爱萍都会这样“约谈”新来的定向师范生,在座的大多是女生,加上结婚生孩子,真正在学校的时间就两三年。在这儿就要好好教!关键还是靠培训。只要有外出学习机会,吴爱