

中国好校长·走向教育家

剪影

爱读书的
女校长王水侠

本报记者 冯丽 通讯员 吴杰

“大学之道，在明明德……”“人之初，性本善……”一听到琅琅的诵读声，陕西省武功县皇花园小区的居民们就知道对面的实验小学放学了。这所2007年秋季建成投用的农村小学，如今已发展成为全县小学的“领头羊”，其浓厚的书香氛围尤为家长们所称道，而这些，离不开爱读书的女校长王水侠。

“让阅读照亮师生前行的路”

2016年8月，王水侠从县教研室调任到武功县实验小学当校长。面对这所被群众广泛认可的学校，有着10年一线教龄、6年小学校长、11年教研经历的王水侠心里在打鼓：盛名之下的学校近年来因生源递增超载运行，早已不堪重负；教师们整天忙于教学管理，不少已经出现职业倦怠；学生上课发言不积极，下课后满楼道乱跑……如何保持学校可持续健康发展，成为摆在她面前的难题。

王水侠是土生土长的武功人，对这块土地和人民有着深厚的感情和深刻的认知。武功县是周人始祖后稷教民稼穡之地，耕读传家的思想根深蒂固。她自己能跨越农田，并从一名普通小学教师成长为当地名师、名校长，与她从小养成的爱阅读、勤写作、善思考的习惯密不可分。

经过深思熟虑，王水侠决定将书香校园建设作为引领学校发展的突破口。广泛征求师生意见后，她结合实际制定了学校书香校园建设实施方案，希望通过“精细管理书香”“高效课堂书香”“课外阅读书香”把学校、师生和家长凝聚在一起，推动学校科学、质量发展。

学校一楼的三个开放式书吧迅速充实起来，各班级更换图书柜丰富图书，校园红领巾广播站推荐优秀书目、讲述名人阅读故事等；系列阅读课程和活动也开展起来：学校实施早阅读、读书课、课外读“三读”课程和“晨诵午读暮省”课程；推进校长与教师共读、师生共读、亲子共读活动；定期开展读书论坛、古诗词大赛、经典诵读、班级读书会等活动，评选书香班级、书香家庭、读书之星；制定下发《采蜜集》，要求学生多层次阅读成果……在王水侠全方位、多层次的强力推动下，一场覆盖全校师生乃至广大学生家长的书香热潮燃起，热度持续递增。

“做幸福教书者勤奋读书人”

抓教师队伍建设，王水侠是有底气的。1989年从武功师范学校毕业后到农村小学任教以来，30年的农村基础教育经历，把王水侠练成了素质过硬的“全科”教师，小学一至六年级的所有科目，她带过两个轮回，曾获得全国优秀教师、陕西省优秀教师等县级以上荣誉87项，发表过各类文章叠起来有1尺多高。而她长期阅读不间断、记笔记不间断、写作不间断、扎根课堂不间断的“四个不间断”，更是让教师们心服口服。

王水侠给教师们“压担子、架梯子、搭台子”，倒逼他们开启阅读模式，从实践经验出发、找理论依据，再到课堂实践，努力成为具有专业阅读、专业写作和专业交往能力的“三专教师”。

她坚持每学期听课60节，并必做记录，每学期都记厚厚3本。每天工作再忙，她也坚持看书、分门别类做笔记。

“王校长对教师们提的要求，她自己肯定先做到并超额完成。”3年来，语文老师高宁利跟着王水侠的步伐，教书之余不断读书思考，更新理念、分享体会，开始体验到了做一名“幸福教书者、勤奋读书人”的快乐。

阅读推动着教师们在职发展的道路上走得更快更远。近3年来，全校教师在各级报刊发表或获奖论文200多人次。2019年全县评选了17名县级教学能手，他们学校有8人。王水侠也编印了20万字的学习成果集，出版了专著。

“让学生有聪明的脑和温暖的心”

阅读滋养了王水侠的成长，她也一直有意识地让学生心田种下爱阅读的种子，让更多的孩子从中获益。用她的话说，“要让學生有聪明的脑，还有温暖的心。”

王水侠用心培养着“听、说、读、写、书、算”样样在行的“六艺”学生，学校实施分级读书计划，阅读悄悄改变着孩子们的世界。家庭经济困难学生张根强从小与多病的奶奶相依为命，王水侠特意送了一本曹文轩的《草房子》给他，鼓励他自立自强、笑对生活。阅读照亮了他苦难的生活，他成为班上诵读篇目最多的学生，而且诵读声情并茂，被授予“读书之星”称号。学校以他为原型创作的微电影《共同成长》荣获陕西省微电影大赛三等奖。原来调皮捣蛋的段昊辰，自从迷上了科技读物，主动参加了学校机器人社团，还摘得全国机器人比赛二等奖……3年来，全校学生在书法、绘画、作文、科技等方面获得省市级奖项600多人次。

深耕教育30年，王水侠的教育梦想愈来愈清晰，“我理想的学校，就像陶渊明笔下的桃花源，学生和而不同，快乐成长。”

山西大学附属中学校长刘伟

打造一所靠精神站立

本报记者 赵岩 高耀彬



山西大学附属中学承担着西藏学生的培养任务，刘伟校长经常和西藏班学生交流，了解学生学习生活情况。 段雷钢 摄

名校的办学特色是在长期教育实践中形成的，其培育人才成长的沃土、引领师生实现精神站立的办学指导思想，是学校走向卓越的根本。它的示范和引领会影响每一个学生。

——刘伟

小档案：

刘伟，哲学博士，中小学高级教师。现任山西大学附属中学校长，第十一届国家督学，中国教育学会德育分会常务理事、高中专业委员会理事，山西省校园足球协会副主席，太原市第十四届人大代表，山西省第十二届政协委员，曾获“全国民族团结进步模范个人”“山西省精神文明建设先进个人”等荣誉称号，是山西省委联系的高级专家。

“不怕心里的梦飞得太高太远，只要脚下的根扎得够深够牢”，“听过许多名言警句，都不如我们的校训来得直接有力——志存高远，脚踏实地”。山西大学附属中学（下文简称“附中”）几乎所有学生对“志存高远，脚踏实地”这一校训都有着高度的认同。

附中这一校训诞生于20多年前，当时，初出茅庐的刘伟刚入职附中。从教师、班主任到校团委副书记，一路走来的刘伟始终是这一校训的亲历者、实践者。如今，接过校长重担的他为校训赋予了新的内涵——“以昂扬的学校精神和充满魅力的教育，引领学生在自主发展中形成鲜明的个性特长和崇高的人生追求”。刘伟说“这是山大附中确立办学思想、构建办学体系过程中的着力点”。

学校要靠精神站立

“人活着要靠一种精神站立，从而唤醒内心的责任感，只有唤醒责任感，才能学会担当，只有学会担当才能走得更远。”在附中一年一度的成人礼现场，气氛热烈而庄重，刘伟的声音铿锵有力。受礼学生不仅能得到师长的寄语、同学的祝福，还能得到学校精心准备的一份特殊“礼物”——《中华人民共和国宪法》。

“此刻，你们已经成为完全意义上的公民。公民应具备的法治意识、责任意识等等，你们都应该具备。”为学生致辞，刘伟显得特别激动。

上世纪50年代中期，附中脱胎于山西省干部子弟学校。学校成立之初从山西大学调入一批讲师和管

理干部充实教师队伍，对学校形成崇尚民主自由的教风和学风产生了深远影响，奠定了学校今后办学中尊重学生特长发展和彰显个性成长的思想基础，影响了几代附中人。这也是刘伟“一所学校要靠精神站立才能屹立于名校之林，一种教育要靠精神站立才能充满力量”的教育价值信仰产生的历史渊源。

“教育不能只教会孩子们成功，但从不思考人生”。基于这样的认识，多年来，附中努力从“健康的心理、良好的规范、正确的价值观”三个维度构建学校育人工作体系，实现对学生的精神再造。同时推出了包括公开演讲、质疑提问、实验探究等在内的《学生卓越发展的实践载体10项制度》，第一条就是“义工服务制度”，其用意不言而喻。这条规定要求，“每个学生在校3年期间至少要完成有时间、地点、确认人记录、时长不少于30小时的校内义工服务”。可喜的是，这项制度实施十几年来，几乎所有学生都能完成。

精神再造需要榜样引领。“爱国从来就不是一个口号，它是一种最朴素的情感，是一种流淌在我们血液中的力量……要让这个时代不辜负你，首先你要不辜负这个时代！”2019年学校庆祝新中国成立70周年升旗仪式现场，刘伟以一篇题为《今天，我们怎样爱国》的演讲，感染了在场所有师生，升旗仪式刚一结束，他的演讲稿就被学生拿去作为“范文”争相传阅。

在附中，围绕传统文化、革命题材、高雅艺术、节庆活动等举办的各类大型活动，主题鲜明，形式多样，品位高雅，使学生在熏陶中体验人生意蕴，涵养浩然正气。

“让学生从精神层面占领制高

点，就从根本上改良了学校教育土壤，能够激发他们追求梦想的激情，引领他们迈向担负国家责任的远方。”刘伟说。

不拿一把尺子量学生

作为一所全国名校的校长，刘伟从不否认附中生源较好的优势，但他更清楚，再好的种子离开沃土的滋润也会枯萎，学生的卓越发展必须依靠学校科学有效的培养体系来支撑。

近十几年来，附中从学校发展的各个层面，制定发展策略，逐步构建起了包括理念文化系统、德育培养系统、学校课程系统、教学实施系统、学生发展系统、特色培养系统、育人保障系统等七个子系统在内的学生培养体系。这七个系统互相支撑，互相渗透，形成一个较为完整的育人体系，从机制上保障了学生的全面发展、个性发展、特长发展和卓越发展。

面对新一轮技术革命的挑战，着眼于后工业化时代对未来人才素质的要求和学生创新实践能力的培养，刘伟在原有高标准的基础上，又组织建设了智能制造实验室、创新实践实验室等，力求打通信息技术、通用技术和学科知识的课程界限，把知识和技能与解决实际生活问题结合起来，让学生在实践体验、感悟和探索未来世界的图景，进而激发他们对未来职业发展的规划方向。许多大学毕业后回母校参观的学生感慨，很少有中学能办得如此具有“大学气质”。

在附中整个教育教学过程中，

包括刘伟在内的历任校领导始终坚持着这样一种基本的价值追求和判断，即：不追求所有学生的某一共同特色，而追求每个学生的特长发展；不追求全体学生的平均发展，而追求每个学生的自主发展；不仅追求少数精英学生的个体高度，更追求全体学生的群体高度。

在附中，学校和老师对学生个体的充分尊重，不仅体现在对优秀学生的支持，更体现在对面临困境学生的关爱。

刘伟在附中曾做过6年的西藏班班主任，与藏族学生结下了深厚情谊。西藏班2016届毕业生洛桑坚才一度由于学习生活中碰到困难，内心非常焦虑，情绪低落。刘伟了解情况后，多次找洛桑坚才谈心，并在他最困难的时候，安排专人送他回家休息。经过不断细致耐心的鼓励和引导，洛桑坚才的情绪逐渐稳定下来，回到学校后全心投入到了学习中，以优异的成绩考入了浙江警察学院。2019年五一假期，洛桑坚才专程回到母校看望恩师，并以自己亲身经历鼓励学弟学妹刻苦学习，努力奋斗。

“不拿一把尺子量学生，就是尊重学生个性差异，让蕴含各种潜能的人才都能够脱颖而出。”走进附中的“卓越廊”，一个个优秀学生事迹呈现在人们面前，这其中既有像马兆远、苏萌这些科学界的大咖，也有像陈超、王泽华这些从清华北大毕业后献身国防事业的才俊，还有一批批在雪域高原各条战线上奋斗的西藏班毕业生和远离繁华都市到乡村当村官、在基层教师岗位奉献智慧的建设者。不能不说，所有这些都与他们在附中的育人沃土里能汲

乡村校长

秦颖：带着农村孩子追求精彩

本报记者 赵淮胜

“老师，我长大了也想当主持人！”“我希望成为聂卫平那样的棋王！”每周五下午，是吉林省通化市二道乡中心校最热闹的时候，全校12个社团同时开放，孩子们像快乐的小鸟飞到各自喜欢的社团参加活动。

二道乡中心校距离市区10公里。近年来随着大量农民工进城，学校生源递减，目前只有56名学生，但丝毫没有减弱秦颖校长的办学热情。她说：“留在山沟里读书的孩子往往更缺乏家庭教育，农村学校应负起更多的责任！”

1990年，18岁的秦颖幼师毕业后就来到这所学校工作，这一干就是30年……

第二课堂的开创者

秦颖自小学起，还曾在区里的少年体校练过“五项全能”，因此，她做班主任工作得心应手，很快就成了孩子们的偶像。“每天背课文、做习题，这样长大的孩子难免缺少灵性！”基于这种认识，秦颖试图帮助孩子改善学习状态，便向校领导提

出了“以特长培训为突破口，实施第二课堂教学”的想法。得到校长的批准后，她立刻着手筹建了全区第一个器乐特长班。

然而，那个年代山村经济条件差，家长对孩子学琴认识不足，买来的都是廉价的儿童电子琴。尽管人数少，琴质差，但器乐特长班总算组建起来了。自此，秦颖便开启了一兼多职的工作模式：每天除了八小时满负荷的工作，还要辅导特长班的学生课外训练，就连节假日、寒暑假，她都难得休息。

“我一定要把这项活动开展好，否则，对不起家长的支持，对不起同志们的信任！”凭着这股劲儿，秦颖一干就是二十几年！“第二课堂”越来越丰富了，参与的孩子们越来越多。当孩子们捧回一个个奖杯时，家长们表示要给她报酬，都被她婉言谢绝了。她说：“如果我要报酬，就失去了我工作的意义，也违背了我的初衷，孩子们的成长进步，就是给我最实在的报酬！”

“仔细算下来，秦颖一年做的是别人两年才能完成的工作。”时任校长姜文艳回忆说：“那年月，农村学

校小科教师紧缺，秦颖在做大队辅导员的同时，兼做“第二课堂”指导老师，另外，哪科缺老师，她就教哪科，音乐、体育、科学、劳动、综合，她都教过。”

社团活动的总导演

“有人问我，为什么不离开农村学校？我说：长大后我就成了她，就像秦颖校长一样，也想让更多的孩子像我一样……”在2015年的一次全区教育系统演讲赛上，二道乡中心校青年教师孙慧的演讲让在场人员感动不已。

原来，孙慧7岁便失去母亲，小学时经历两次转学来到二道乡中心校就读。孤独、自卑的孙慧通过“第二课堂”渐渐树立了自信。时隔多年，孙慧师范毕业后回到二道乡中心校任教，在秦颖的指导和帮助下，很快成长为优秀的大队辅导员。

直到现在，秦颖依然在教音乐课，还兼任电子琴和架子鼓社团的指导教师。“学校的兵乓球教练人手不够，她亲自自带训练；比赛在即，体育老师母亲患病，她又主动担起急

训工作……”孙慧说。

“目前来看，丰富的社团活动是乡村学校落实素质教育的主渠道，所以，作为校长，我必须当好社团活动的总导演。”基于这种认识，自2011年担任校长以来，秦颖克服各种困难，不断丰富学生社团活动，使学校的素质教育真正落到实处。

“弹琴、打乒乓球、下围棋、踢足球，我都喜欢。”倪绵泽同学说，“但这些爱好丝毫没有影响我学习，反而能激发我的学习热情。”从当初的“第二课堂”到今天的“校本课程”，从当年唯一的“电子琴班”发展到现在10多个社团——28年来，二道乡中心校的孩子们从未缺少发展特长的机会。如今，在秦颖的感召下，一批批青年教师和校外爱心人士共同承担起学校12个社团课的指导工作，和她一同为农村孩子的健康成长助力。

乡村学校的守望者

“如果学生越来越少，你个人有没有什么想法？”2012年9月，省里有位领导来检查工作，看到学校管理精细，教师队伍积极向上，他不由地