

好校长

范家小学校长张平原： 我要打造村小独特“识别码”

本报记者 鲁磊 通讯员 何文鑫

近几年，四川省广元市利州区范家小学校长张平原收到参加学术会研讨、经验分享邀请越来越多，他却总是来去匆匆，他说“学校离不开人”。这个身材微胖、皮肤黝黑的巴山汉子，面对大众发表演说时，双手会微微颤抖。他似乎不太擅长与人闲聊，但对于村小，却有说不完的话。

2018年，张平原和他所在的范家小学“火”了。经济学家何帆在他出版的新书《变量》中称，“所有最先锋的教育理念，在这所山区小学都能看到”。此后，造访范家小学的教育学、社会学等领域的专家学者更是络绎不绝。2019年9月，张平原被教育部评为“全国优秀教育工作者”。

曾有到访者问过张平原一个问题：“是你成就了范家小学，还是范家小学成就了你？”他肯定地说，是学校成就了他，“因为村小，让我们与这个时代紧密相连”。

1

“我们为什么要改变？”

广元是四川省的“北大门”，被摩天岭、米仓山团团围住，古人感叹“难于上青天”的古蜀道纵贯全境。广元建市较晚，是四川发展较为滞后的“盆周山区”之一。

范家小学距离广元市区40多公里，辐射几个村的人口，学生最多时有600多人。上世纪90年代，范家乡并入邻近乡镇，但范家小学被保留下来，接收附近村庄的学生。现在，由于人口外流，学校只剩下69名学生，附设幼儿园还有24名幼儿。

2014年7月，张平原接任范家小学校长。在来到这所小学之前，他在当地几所小学当了20多年的教师，但对于小学，特别是这类小规模乡村学校的了解有限。所以到任后，他决定走访每一个学生的家庭，摸一摸“家底”。看到的情景深深刺痛了他。

学生张娜，8岁了，个头却比同龄人小了一大圈。张平原到她家时，她正蹲在屋檐下给妈妈搓洗衣服。小娜妈妈生下她以后就精神失常了，常年卧床不起，父亲在外打工，已经四年没回过家了。张平原很难想象，面前这么柔弱的小姑娘，竟然当起了家里的顶梁柱，扛起了一个家庭的重担。

还有一个学生叫赵小惠，父母也常年在外打工，她和爷爷奶奶一起生活。小姑娘很懂事，奶奶患病在家，她就忙前忙后，端茶送水。尽管小惠家看起来并不宽裕，但她的爷爷很坚决，说砸锅卖铁也要把她转到城里的学校读书，因为她是班上成绩最好的，可能会成为家里最有希望的孩子。

同行的老师李才芳说：“要不是这些学生家里有那样那样的问题，他们早就转到城里学校去读书了。”

“我即将要面对的，已经是乡村‘走不了、走不起’的最后一批学生了。”几天家访下来，张平原心中有说不出的酸楚，“这些学生本该无忧无虑地享受童年时光呀！”

和张平原同行的李才芳过去是民办教师，在范家小学工作了近40年。她做事干练，当时既是一年级的班主任和语文老师，还是学校的总务主任，负责90来号人的一日三餐。李才芳家离学校只有不到一公里，但是她每天都住在学校，经常“几过家门而不入”。

张平原向李才芳了解学校的情况，她忍不住抹眼泪：“父母都80多岁了，我也没有时间回去照顾他们。我一直很努力，一心想把这个学校办好，可是学校越来越小，真不知道该怎么办。”

“李老师的状况，在那时的农村学校比较普遍。”张平原说，老师都是一专多能，教学管理、后勤服务一把抓，“既当爹又当妈”。在张平原看来，他们想把孩子们教好，但是缺乏精力、能力，更缺乏途径。在校教师老龄化、青年教师流动大、教师专业能力难提高，“这就是范家小学教师队伍面临的难题”。

到校的那天晚上，张平原睡在学校办公室里，四周一片黢黑，一片沉寂，只听见唧唧虫鸣，“这大山中的一个个村小，不就像与外界缺少联系的‘孤岛’吗？”

2

打破“孤岛效应”

2014年，范家小学所在的广元农村教育，依然处于一个“迷茫时期”，农村小规模学校尤其困难，撤之不能、办之难继的尴尬，沉重地笼罩在当地每一个乡村教育人的头上。乡村儿童大量涌进城镇学校，乡村教师不断向城镇流动。乡村学校在逐渐萎缩，一些学校已经面临“无人可教”的境遇。

在广元，农村教育是教育的主体。据统计，2001年，广元还有各级各类学校2700余所，到2016年，还剩758所，撤掉的大都是难以以为继的乡村学校。但撤并不意味着没有了需求。目前，广元市还有200多所像范家小学一样的微型学校，有的学生超过一万人。

“如果村小办好了，孩子可以就近上学，一年每个家庭可节约1.8万元至3万元。”张平原说，近些年，广元教育人形成了一个共识：守好乡村学校，办好乡村教育，是实处的教育扶贫，更是对教育公平的坚守。

2017年，广元市出台意见，要求各（区）政府对学生人数不足100人的农村小规模学校，每年按20万元标准保底拨付公用经费，这给农村小规模学校正常运转提供了保障。

在教育扶贫的背景下，广元市保住了大批乡村小规模学校。但在张平原看来，保留校点不是目的，把村小办得“小而美、小而精、小而优”才有意义。怎么办好乡村微型学校？师资和课程是第一道难题。

一个叫小红的学生，让张平原记忆深刻。几年前，小红在范家小学白朝村教学点上学。一次，她的一幅画引起了张平原的注意。画的名字叫“我的移动房子”，小红把房子建在牛背上，这样房子就能移动了。

张平原问小红：“为什么房子要移动呢？”小红是这样解释的——她的家离学校有20多公里，前几年交通还不是很方便的时候，她最怕的事儿就是放学。因为即使午后就放学，到家时天已经黑了。

“听到这个故事的时候，我心情特别复杂。”张平原说，他既对小红的境况产生了发自内心的同情，又对她的想象力感到欣喜。在张平原的帮助下，四川一家省级教育报刊发表了小红的作品。2016年11月，这幅画和利州区其他14所农村学校的80幅作品一起，入选了“全国小学生地球画创意绘画大赛”。

“移动房子”的故事引起了很多人的共鸣，小红与大山外的世界也正发生着某种深刻的关联。”张平原说，她拿到了人生中第一笔稿费，她的创作、她的想法能被更多人看到、听到，她发出的声音能够得到回响……

2016年，利州区14所农村学校只有3名音乐老师、2名美术老师。在这样的师资条件下，范家小学是怎么开展艺术教育的呢？

“抱团发展！”张平原说，2014年12月，他邀约区内14所农村小规模学校组建了“广元市利州区微型学校发展联盟”，坚持联盟共建、共研、共享、共生理念，组建了第一支中国农村小规模学校的网络教师队伍。

目前，利州区微型学校发展联盟的“红利”已经辐射到全国十多个省份。区域内小规模学校抱团发展，形成了一个互帮互学的教育生态。“村小的发展不再是封闭的，老师和学生的发展也不再是封闭的，大山深处一个个如孤岛般的农村学校，正通过联盟的网络联结成一片广袤大陆。”张平原说。



▲范家小学校长张平原。



▲范家小学学生手绘家乡的野菜等植物。

3

让学校“就是”学生的家

范家小学所在的苟村，是一个典型的西部乡村。经历了汶川地震灾后重建，这里的房屋、道路干净整洁，却阻挡不了村庄的“衰老”。广元属于欠发达地区，村里的年轻人多是到沿海地区“打长工”，最多一年返乡一次。村里留下的是“九九三六八一”部队，即老人、妇女、儿童。和全国大多数农村学校一样，范家小学的学生有90%以上都是留守儿童。

一天，张平原走出办公室，各班都在上课，一名学生却耷拉着脸，站在教室门口。张平原问他：“今天是个啥情况呀，被老师罚站了？”学生说：“这课上得有啥意思嘛，一点都不好耍，我就犯纪律了。”

张平原蒙了。他赶紧召集老师们商量：“我们的课堂怎么才能有意思，怎样才能让学生感到好玩呢？”

讨论的结果是，有设计感、有参与感、有操作感可能就要好一些。于是张平原将学校的课堂教学理念确定为“好玩的课堂”。老师们在课堂教学中融入“学、讲、做”元素，尽量让教学内容向游戏靠近、向生活靠近、向生产靠近。课堂教学一下变得活跃起来。

张平原认为，儿童早期是通过体验感来建立与外部世界的联系的，留守儿童教育最大的困难，就是亲情的缺乏，当一个人遭遇委屈、困难、伤害的时候，思亲的情绪就会暴涨，甚至这种情绪会改变他的本来面目。

范家小学尝试建设一种“班家文化”，把校园文化、班级文化和家庭文化融合起来，建立一个儿童友好成长的人际圈，消除留守儿童因亲情缺失产生的陌生感、恐惧感。让师生之间、学生与学生之间彼此“尊重、关爱、体贴、信赖”。张平原说，关键的地方在于“不是让学校‘像是学生的家’，而‘就是学生的家’”。

范家小学的老师从日常交流语言开始探索。比如一个学生犯了错，过去就是简单的批评，最后学生也不

知道自己哪里做错了。在“班家文化”的语境中，范家小学探索将与学生的谈话分成五个层次，张平原称之为“五步谈话法”——你怎么啦？你是怎么看的？你打算怎么办？你需要老师怎么做？需要老师怎样的建议？

“谈话看似简单，但实际上是要求老师站在学生的立场上，引导学生反思过程、自我纠错、承担责任、做出决断。”张平原说，对于学生间对话交流，学校要求要直视对方的眼睛，要用“请问”“麻烦您”之类的词汇。

张平原说，这样细微的改变，只要长期坚持，效果就很明显。后来，范家小学的“班家文化”，内容越来越丰富，包括建立良好的人际关系、构建家庭教育体系和无歧视的评价体系。

“船好调头，学生人数少，确实为教育方式的变革提供了有利条件。”张平原说，学生人数多了，学校势必制定诸多的规矩、条款来保障正常的教学秩序，且教师在每个学生身上花费的精力有限，小规模学校就可以放开手脚。

在环境创设中，范家小学取消了成排的课桌椅，孩子们围桌而坐，教室一角还有沙发、茶几、书柜、电子琴和孩子们的水杯。在学生评价上，范家小学取消了成绩评比、三好学生评比，开展了“八美少年”评比。在“班家文化”的引领下，每个班级都在悄悄地发生改变，一个“平等、包容、自信、乐观”的小环境也在慢慢形成。



范家小学校园一角。 学校供图

探索者

陈忠好： 把学生长远发展 放在心尖上

本报记者 方梦宇

4

村小要有“个性” 更要包容“个性”

“经济社会快速发展，乡村教育被‘裹挟’着前进。”张平原说，不仅家长焦虑，校长和老师也在焦虑。“老师们对于基础教育的对象、目的、途径缺乏理性的认识和追问，使命感与倦怠感并存，谁都不满意却又无法改变。最终，乡村学校‘千校一面’，孩子们在‘练习一考试一刷题’中，丢失了童年。”

“乡村教育要‘突围’，乡村学校必须先有‘个性’。”在张平原看来，当城市学校还在为生均图书15册着急的时候，农村学校已经达到了生均150册。当资源的差距越来越小，乡村学校的“识别码”是什么？

张平原认为，乡村学校是大自然中的学校，是城市学校花钱也买不到的教育资源，“我们应当立足乡村土地、用好乡村资源、办出乡村特色，让学生热爱生活、学会学习、热爱乡村。”

“我们的家庭要搞好，要让娃娃参与进来，不要认为他小、他不懂”“要让娃娃参加劳动，劳动创造人”……三年来，对于如何教育孩子，家长们不仅得到了学校观念层面的讲解，还有操作层面的指导。

比如，为了让学生学会生活，范家小学开出了家庭劳动教育“清单”：4到6岁的孩子要学会自己穿鞋、穿衣，会扫地、拖地、剥蒜、倒垃圾；7到9岁，要学会使用简单的家用电器和农用工具，能手洗衣服、制作简单的餐食；10到12岁，能掌管一部分家庭财务、能组织安排家庭活动、参与家庭决策。

再比如，范家小学把所处的环境变成了“大自然课堂”，老师带着学生调查家乡的野菜、野果等自然资源，目前已经收集记录50余个品种，绘制自然观察笔记100余幅，成了乡土资源活页式课程资料；他们把所在的村落，也变成课堂。师生一道对乡村民俗、遗迹、传说、自然资源进行调查，生成了“探究、搜索、交流、整理、展示”的乡土调查课程的基本模式，在实践活动过程中训练了孩子的思考、辨析、搜索、交流、整理等综合素质。

近十年的乡村教育探索之路，让张平原强烈地感受到，不论时代怎么变，教育一定要以学生为中心，“怎样才能体现这个‘中心’？需要成年人蹲下身，站在学生立场、拥有学生视角、倾听学生心声、回应学生诉求。”

张平原说，教育是在帮助孩子建构归属感，他们正在帮学生寻找他们的“根”。“‘根’就扎在对于身处自然和社会环境的认知、对于所处文化传统的认同，学生的自信来源于‘根’，而不是因为我比谁优秀、比谁的家境更好。”

“人生是道大考题，也是道终极考题，我们愿意把更多精力花在破解这道考题上。”张平原说，有媒体人在范家小学调查后表示，“像范家小学这种教育模式下教育出来的孩子，会成为社会中最‘坚硬’的那群人。”而他却希望，范家小学的孩子是能够用自己的智慧和双手获取幸福的人。

近两年，在范家小学还发生了一个有趣的现象：过去，范家小学孩子总是往外走。如今，成都、上海已经有家长打着“飞的”把孩子送到了范家小学。

（注：本报记者从2014年开始关注范家小学的办学实践，并将其作为农村小规模学校发展的研究对象，本文根据多年跟踪报道的素材写就。应受访者要求，文中涉及学生皆为化名。）

做高中班主任时，几乎不和学生直接谈分数，班级成绩却屡屡名列年级前茅；做校长，从来不以行政命令去强制要求老师，却在短短三年时间内，将一所薄弱学校转变为区域优质学校……合肥一六八玫瑰园学校校长陈忠好身上有着许多“矛盾”，但也创造着许多奇迹。

二十多年一线教学经历、十几年高中班主任经历、四年校长经历，陈忠好一直坚定地认为教育的根本在于尊重学生、信任学生、激发学生。“学生在不断的自我成就中实现自我唤醒，就会主动发展。”陈忠好说。做高中班主任时，陈忠好发现，班主任如果整天只关注学习，学生的成绩反而难尽人意；而当视野开阔，眼中有人，敬畏规律，学生成绩的提升往往“水到渠成”。

2017年初，陈忠好担任合肥一六八新桥小学校长，这所学校由合肥市肥西县一所乡镇小学和一所乡镇初中合并而成，他面临的一个棘手问题是，教育教学质量区域垫底，生源严重外流，教师纷纷申请外调，家长怨声载道。

路在何方？“把学生的长远发展放在心尖上！”陈忠好到任的第三天，就对全体家长如此郑重承诺。他把生本教育理念作为这所薄弱学校破茧重生的路径。“尊重学生差异性，欣赏学生独特性，注重学生发展性，呵护学生创造性，激发学生主动性，成全学生多样性。”一次次全体教师会、一次次家长会，陈忠好再三叮嘱老师、家长，并带头践行。

学校潜能生太多，陈忠好提出“基于积极干预策略促进潜能生主动发展的若干建议”，实施全员导师制，根据受导学生实际，一生一案，努力给学生提供适切的成长导航——价值观上引导、生活上指导、心理上疏导、学业上辅导。

“想大问题，做小事情”，是陈忠好的口头禅。在他看来，教育人要想的“大问题”，就是对理想教育的求索，对教育理想的追求。

“陈校长一直说要‘课堂’变为‘学堂’，不仅关注‘教’，更要关注‘学’，起先，我并不能真正体会这一理念的现实力量，直到看到学生们的改变，我才明白自己教学理念上存在的问题。”学校骨干教师董永辉说。

一个人影响一群人，陈忠好带着教师团队捕捉每一个学生的闪光点，唤醒学生发展的主动性，曾经全区排名末尾的学校跃升成为合肥经开区教学质量进步幅度最大的学校。

陈忠好观察，当前中小学课堂依然普遍存在着“育分重于育人、重教高于重学”的现象，而学生的成长必须强化课堂阵地作用的发挥。“课堂改变，学校才会改变；课堂优质，学生才会卓越；课堂创新，学生才会创造。”陈忠好说。

今年年初，到任一六八玫瑰园学校校长的陈忠好继续践行着他的生本教育理念并持续深化。陈忠好给教师徐红留下的最深刻的印象便是细腻的同情力，“陈校长总能从一些细节问题中总结反思学生的问题，这对我的影响太大了。”

今年5月初，一六八玫瑰园学校中学部举办离队入团仪式时，有部分学生不守纪律，一直小声说话，会后，陈忠好指出了问题，并带着全校教师做了一次学生仪式教育的若干问题反思。

入学、入队等仪式是学生生活、学习、思想面临重大转变时的重要活动，是个重要的教育契机，小问题的点出可能会起到关键的教育作用。借着细节问题，陈忠好带着全体教师进行了系列问题的深入思考：如何通过仪式活动实现价值渗透，塑造“社会人”？仪式教育如何塑造氛围？如何承载教育内涵？如何让学生产生情感体验？

“从现实的细节问题出发，引发链条式的反思，接地气，有高度，这对我们教师来说，是难得的一次教育体悟。”徐红说。在陈忠好的极力倡导下，如今，在一六八玫瑰园学校，生本课堂理念已渐入人心，学生成为了学习的主体，课堂变成了学堂，教师反而成了配角。

“以往按照教学思想，每节课会在逐一介绍定理、性质中展开。现在完全不一样了，学生先明确学习目标，然后分组讨论和交流，发现问题、思考问题、解决问题，老师适时点拨、相机诱导，针对性地加以强化练习。”教师刘建设说，学生一旦成为课堂学习的主人，就会喜欢上数学课堂，自信心也提升了。

教师改变了观念，学生在课堂上成为了主体，更关键的是，不少学生因此而发现了自我，获得了内生的力量。“相信学生，尊重学生，依靠学生，让每一个生命都得到激励，若能在我的学校里实现这一点，那便是我作为校长无上的荣光。”陈忠好说。