

好校长



丑小鸭校长与白天鹅孩子

詹大年

校长名录 詹大年, 昆明丑小鸭中学校长, 该校是一所民办初中, 主要接收有厌学逃课、网瘾等行为表现的学生。

1981年,我中师毕业。那一年,我18岁,一心当老师。后来也如愿以偿。

这一干,就是41年,其中在湖南的公办学校工作了20个年头。41年来,我一直在第一线和学生朝夕相处,摸爬滚打,才终于有了一点底气,可以跟外人说,自己收获了学生本来的样子和老师该有的样子。

我有时候跟人争论‘教育’与‘教学’的不一样。我觉得,教育,是要让每个生命都有尊严地发展,人是不可以被教育淘汰的,‘教学’可以是培养专业人才,可以竞争,允许淘汰。

这些年,我创办了四所学校,一所公办,三所民办。都是先有我这个校长,后有学校。我的校长越当越小——从公办到民办,从上千人到几十人,从教育发达地区到教育相对落后地区,从普通学校到‘问题孩子’学校。

但有一点我没变过——我想当的是个教育者。如果把自己定位成单纯的教学者,我觉得对孩子们是一种罪过。

1

我的校长越当越小

2000年11月29日,我向上级提出辞职申请。没等批准,我就擅自离开了工作了13年的校长岗位——现在想起来真的很过分。

离开校长岗位的那天,我没听进去领导的任何一句批评,也没有听进去任何朋友的好言相劝。我执意要离开。我的老父亲对我叹气:“好好的一个铁饭碗,你就这样丢了……但我相信,你已经长大了,你的选择应该不会错。”

那时候,我38岁,已经在公办学校工作了20年。

离开的那一刻,我对培养了我20年的领导说:“不管到哪里,我都不会离开教育。有条件了,我会办一所学校,这所学校不会放弃任何一个孩子。如果没有办学校的机会,我就一直做个班主任。我的班级,不会让任何一个孩子因为恐惧而失学。”

2011年8月,我办了昆明丑小鸭中学。

这是一所专门接收不适应传统教育、不适应分数评价的‘问题孩子’的民办初中。这11年,丑小鸭中学帮助了近3000名‘问题孩子’。

丑小鸭中学的新生报到,永远比其他学校晚。这是因为,只有其他学校开学了,才有不适应那里的孩子过来。

孩子们不是刚不适应就被送过来的。很多家长都怀有一丝希望,过了一个假期,孩子应该能适应了吧。结果一开学,发现还是老样子。我对老师们说:“家长把孩子送来,不是相信我们,而是他们已经拿孩子没办法了。”

丑小鸭中学的学生来自全国。学校接收学生就像医院接收病人一样,任何一天的任何时候都可能有学生入学。自愿来的学生非常多,很多都是被父母‘骗’来的,‘绑’来的。如果父母根本无法把孩子送来学校,学校就会在作出评

估后去学生家里接孩子。我就亲自接了4个孩子。

有些孩子刚来到丑小鸭中学,非常不适应。我接过好几个新生写给我的信。有骂‘詹大年,你不是人’的,有说“詹大年,老子要炸了你的学校”的。我不怪他们。因为这些孩子对学校、校长、老师彻底失去了信任。

因为入学和‘毕业’时间都不确定,丑小鸭中学从来没有真正的假期,包括春节。有些孩子根本不适合回家,有的刚入校不久,父母担心接回家后又管不住。

“丑小鸭”的校名是汪叶菊女士取的。汪女士当时是民进昆明市委主委,昆明市政协副主席、昆明民办教育协会会长。当时,除了汪女士和我,没有一个人赞同这个校名。有些家长故意绕过“丑”字,说成‘小鸭学校’。

汪女士不管这些,她说:“多有诗意、多有期盼的名字呀。”丑小鸭‘的存在是个绕不开的事实。我们为什么不愿意承认这个事实呢?我曾说:‘丑小鸭’长大后是要飞向蓝天的,‘小鸭’长大后只能变成烤鸭。”

在办丑小鸭中学的11年里,我遇到过几次绝境。有同行的误解以及经济上的寸步难行。我的核心团队一直不离不弃,我们搀扶着走到今天。他们,是我最大的力量,也是我永远的愧疚。

或许是因为小时候在农村‘活命’的经历,我不惧怕困难,也不承认失败。只要是自己追求的,爬到终点或者死在路上都是另一种成功。

路是对的,总有人会走。只是先行,何来失败?

2

“问题孩子”与“问题孩子他爹”

2018年9月,李镇西老师第一次来到丑小鸭中学。他问我:“你明目张胆地说丑小鸭中学的学生是‘问题孩子’,你不认为这是给学生贴标签吗?”

我回答:“对这类学生,有很多说法,比如‘后进生’‘差生’‘双差生’‘问题学生’‘不良行为少年’等,其实都没有本质区别。‘问题孩子’是存在的。这是一个客观事实。我们只有承认这个事实,才可能去面对它,研究它。再说,‘问题孩子’的问题不在孩子本身。这怎么是给孩子贴标签呢?”

李镇西说:“我完全同意你的说法——直面问题才是最重要的。”李老师是我膜拜了几十年的教育家。他的话让我松了一口气。

我一直认为,孩子本身没有问题,是他们遇到了问题,自身没有解决问题的能力,又得不到有效支持,才让他们放弃了自己。

这些孩子遇到的问题,表面上看是学习问题,但根源是“关系问题”。

“问题孩子”源于家庭。教育是在具有教育功能的场所发生的,保护、陪伴,是教育发生的根本条件。一些家庭

结构不完整,一些父母有人格缺失,这样的家庭就没有教育功能。还有的家庭因为对教育本质的思考和对孩子需求的关注较少,家庭应该有的生活、保护、沟通等功能缺失,家长也就失去了“父母”的资格。当亲子之间的信任关系亮起了红灯,再加上沟通的渠道被堵死,“问题家庭”就制造出了“问题孩子”。

亲子关系本来是天然的信任、依赖关系,但学校教育很可能破坏了这一关系。学校的教育评价服从于利益的设计,分数成了利益的砝码,学生成了教育的手段。这样,关系的核心不再是“人”,而是“利”。如果我们的教育,是站在成年人的利益立场设计的,那么“问题孩子”遇到了问题就不能解决,因为我们的教育设计没有看到他们的存在。

我们所要做的唯一的事,就是帮助他们解决问题。我自封“问题孩子他爹”,是希望弥补孩子家庭的缺失,坚定地做“问题孩子”的保护者。

有记者问过我:“这些年,您是怎么坚持下来的?”

我回答:“前20年,我没有‘坚持’,逃跑了。后来的20年,我也没有想过要‘坚持’,不知不觉就过来了。教育,要坚持吗?”

3

好的教育,要先有好的关系

人因关系而存在。不管哪一类型的“问题孩子”,他们最后的问题都是原生的关系被破坏。当一种关系被破坏时,另一种关系很快会自然构建。或许,这种新的关系,就是我们成年人不愿意看到的。这样,这些孩子就被我们定义为“问题孩子”。

在我看来,帮助“问题孩子”解构或者建构关系,是教育好他们的首要问题。

丑小鸭中学办校的第三年,我给孩子们拿到了真爱梦想公益基金会的梦想中心项目。孩子们有了电脑室,那段时间,很多孩子成了我的网友。

一天,八年级女生小洁对我说:“詹校长,我们上网时,很多同学会第一时间打开你的网络空间,看看你写了什么。真的,你



►昆明丑小鸭中学校园。学校供图

写的东西是我们想听的。你的话影响了我们,我们希望可以帮助到更多的人——我想,能不能把你网络空间的那些话编成书呢?”

“能啊!你去组织。你要我做什么?”我相信这个女孩,她特能干。

我立刻集合了全校学生(其实,也就60多个孩子),小洁首先讲了她的想法。然后,我说:“谁可以当作家呢?大家想想——”我故意卖了个关子,然后提高嗓门,“从队伍里站出来的就可以当作家!”一下子,站出来十几个孩子。

我把这些孩子集合在一起,说:“我给你们一个房间,你们自带电脑。这个房间就叫‘编辑部办公室’。你们自己计划,自己管理。”十几个孩子,选出了两个领导——编辑部主任和办公室主任,分别管编书和纪律。

有一天,我走进“编辑部办公室”,看到墙上张贴着的《纪律要求》:不准迟到,连续三次迟到自动退出编委会;不准玩游戏,打开游戏后,经值班同学提醒3分钟后未关闭者开除。

历经7个月,11次改稿,这本书出版了。从版式设计到签订出版合同,都由孩子们一手完成。书名《丑小鸭校长与白天鹅孩子》,也是他们取的。小洁调侃我说:“因为我们都是白天鹅,迟早要飞走的。只有你才走不了,永远是丑小鸭。”

我们希望孩子们完成自我教育,形成内生的教育力量。为此,我们抓住一切机会,帮助他们达到这个目标。

教室、走廊、书吧、食堂、寝室里都是书。这些书无人管理,想带到哪里都可以。我们的教室别具一格,将近120平方米,前半部分是上课区,后半部分是“打闹”区。没有黑板,三方全是书写墙。教室里有大触摸屏,老师可以远程上课,孩子们也可以带自己的平板上课。我们的课堂也不一样,孩子们毫无恐惧地在墙上乱写乱画,在讲台前叽叽喳喳。教学楼的一楼是一个大休闲吧。有书、钢琴,还有很多凳子。进教室必须先通过这个休闲吧。每次经过,对孩子们或许就是一次洗礼。收获了我,就收获了自己。

我始终认为,帮孩子建立良好的关系,是教育的出发点和归宿,而教材、课程,只是建立关系的工具。人是关系的动物,社会是关系的产物。有了好的关系,才可能有好的教育。

(作者系昆明丑小鸭中学校长)

◀詹大年与学生们在一起。



我的秘诀就是尊重孩子

——对话詹大年

本报记者 王家源

孩子真的不多,主要是沟通的问题,有些老师和家长没有看清楚人性的本质和孩子的成长规律,比如青春期的孩子谈恋爱没有什么不对,需要引导。有些孩子因为心理问题而去破坏规则,实际上还是心理问题的外化,不是道德品质的问题。

记者:丑小鸭中学的学生大多来自城市‘三高家庭’(高学历、高收入、高社会地位),在您看来是什么原因?

詹大年:我一直在想这个问题,很多人觉得‘问题孩子’来自贫困家庭、留守家庭、离异家庭、低学历家庭。我办了这所学校之后才发现,绝大部分‘问题孩子’都来自‘三高家庭’。第一,高学历家庭的家长对学习的要求比较高,要求孩子一定要考上什么学校、达到什么分数。他们把自己以前学习的要求投射在

孩子身上。现在的孩子学习追求的是个性和自由,在学习目的上与父辈不是一码事,其实比上一代人进步得多,但是我们看不到。第二,我也是最近几年才发现,学历高的人有很高的专业素养,但一些专业素养高的人可能有人格的缺失,科学家也不一定适合做父母嘛,有时候父母看不到这些。第三,收入高的家庭,管孩子的时间少。很多高学历的人受到的教育也是不完整的,可能造成认知的缺失,也可能造成人格的不完整。“三高家庭”的焦虑感反而比普通家庭高。

记者:为什么说您的核心团队是您最大的力量,也是永远的愧疚?

詹大年:从一个破旧的学校开始,我的核心团队一直在我身边不离不弃。我们对待孩子的方法、课程设置、班级设置都是大家在实践中慢慢干出来的,没有现成经验

学习。我们的学校很小,各方面条件都不好,生活很苦很累,因为一直有学生在,学校11年没放过假,老师的待遇也没有特别的改善。我当了30多年校长,最愧对的就是他们。如果我不是创办人,我可能也待不下去。他们可能是对生命的敬畏、对事业的追求、对我的信任,一晃十多年就这么过来了。

记者:很多人都好奇如果没有了詹大年,丑小鸭中学还会有吗?

詹大年:我没想过这个问题,讲实在的,努力做到无能为力为止。学校办了11年,没有套路、模式。对学生好一点,把每一个孩子当孩子看,这样持续地做下去,孩子们好了,学校就可以办下去了。再说,如果所有的教育者都能接纳孩子,哪来的‘问题学生’呢?丑小鸭中学这样的学校本就不需要。我现在就想‘消灭’这所学校。我根本没打算把自己的一生奉献给丑小鸭中学。只是,我想,假如学校哪天真的没了,孩子们想回来看看,他们去哪里呢?



探索者

王俊莉：小巷里开出幸福『七色花』

本报记者 尹晓琴

在通往甘肃省兰州市七里河小学的路上,有一条深约百米、窄窄幽静的小巷。穿行其间,一幅描绘奔腾长河、壮丽长征、童真笑脸的画卷徐徐展开,如同步入一条多姿多彩的文化长廊。

这条长廊有一个诗意的名字——“幸福之路”,意为打开孩子们的智慧之门,向幸福出发。

这条充满生命力的小巷,正是王俊莉‘幸福教育’理念的绝佳缩影。致力于让校园成为“令之向往的幸福家园”,王俊莉已经整整努力了十年。

“认准了的事,一定要做好”

王俊莉个子高挑,说话干脆利落,精力充沛,远比实际年龄看上去年轻。

按照她自己的说法,自己活力满满与热爱体育和教育密不可分。王俊莉来自一个体育迷家庭,大学所学也是体育,体育所蕴含的拼搏精神,使她在教育路上不断突破自己。从体育教学转向英语学科,自学计算机编程到汉语言文学,再到如今执掌一所学校,王俊莉身上始终有一股韧劲和激情,“认准了的事,一定要把它做好”。

2012年8月,原七里河小学、建工路小学合并成立新的七里河小学,王俊莉接过了这一棒。当时,两校虽相距不远,但发展境遇却有天壤之别:一所是当地强校,家长削尖脑袋往里‘挤’,而另一所是企业移交的薄弱学校,片区内家长想方设法往外‘逃’。

不同的渊源、文化,两校如何在短期内真正融合?尽管学校提出了在管理、师资等资源方面实行统一调配,仍有许多家长和教师质疑,办学质量会不会下滑?这对曾辗转3所学校、担任多年领导职务的王俊莉来说,是一个前所未有的挑战。

王俊莉认为,一所学校要实现内涵发展,必须走以文化共融的发展之路。很快,七里河小学掀起了一场校园文化建设的讨论,王俊莉和同事们充分挖掘两校传统,最终确定了“幸福教育”办学理念——给学生幸福童年,给教师幸福职业。

首先嬗变的是校园‘墙面斑驳、杂草丛生的深巷变成了意蕴深刻的‘幸福之路’校园的过道里、墙角处,乃至井盖上的涂鸦、树桩上的花、电线杆上的彩绘,其中许多创意都来自学生。

有人问王俊莉,这样做岂不是颇费周折?她说:“当我看到校园里人人参与校园建设,能时时刻刻感受到学习的快乐和成长的喜悦,这样的幸福就已足够。”

“学生喜欢什么,自己说了算”

王俊莉一直认为,学校不仅教知识,更重要的是关注师生的身心健康、全面发展,让教师幸福育人,让更多孩子体验到成长的快乐。

课程是至为重要的一环。如何通过课程,让师生都有获得感?王俊莉决定从幸福教育课程体系入手,除规定课程外,学校从笃行、善学、博艺、尚礼、悦读、创新、健康等七个角度为学生搭建了形式多样的‘七彩课程’,让每个孩子都能找到自己的七彩跑道。

令人意想不到的是,这些课程的开发主体就是学生。“我们把策划权交给了学生,由他们自主设计、组织实施,喜欢什么,自己说了算。”王俊莉介绍,每学期学校会推出‘抢课制度’,学生‘抢’自己喜爱的课程,实现课程价值的最优化。

在此基础上,教师依托微课程工作坊打造的翻转课堂——“七度课堂”也同样精彩。七度课堂关注每个学生的个性成长,让学生既明确学习目标,又能找到适合的学习方法。此外,学校每门课都注重推陈出新。例如语文课堂,除了直观的思维导图,还有亲子阅读、书包传递、图书角等,让学生们意识到语文学习并不局限于教材和课堂,而是与生活紧密相连。

评价是学生成长的关键环节。七色花象征七彩童年,也是七里河小学的校花,王俊莉推出了七色花评价体系,使其融入学生健康成长的各环节。

在这一评价体系下,学生只要集齐七把‘金钥匙’,就能兑现一个小小的心愿。“小学生有集物的天性,这样可以关注到每个孩子的点滴进步,只要今天比昨天优秀,这次比上次成功,马上就能得到一把象征优秀的‘金钥匙’,即时体验到幸福和快乐。”王俊莉说。

如今,七色花综合评价已涵盖七里河小学的所有课程体系。一名六年级学生这样回味小学时光:“似乎感到时间越来越快,越是有这样的感觉,越觉得时间不够用。每到上课结束,总有许多不舍,好想让时间慢些,再慢些……”

“做一名幸福的教师”

前不久,七里河小学心理健康教师王佳莉被聘为西北师范大学客座教授的消息在当地教育系统传为美谈。

一名小学教师,如何登上大学讲台?

从两校合并一开始,王俊莉就提出,要把七里河小学打造为全区、全市、全省乃至全国名校,名校靠什么?靠名师。名师从哪来?在王俊莉看来,做校长最重要、最关键的是要激活教师内在需求,唤醒并培植教育情怀,让教师在学生成长和学校发展的同时,体验专业幸福感。

为此,王俊莉想方设法探索路径。微课程刚刚兴起时,王俊莉就把全国微课程创始人李玉平请到了学校,督促教师们学以致用。培训结束后,她还定期催每个教师交作业,学校的微课程工作坊也就此诞生,并成为教师快速成长的“孵化器”。

从请进名师到走向全国学习取经,从高效课堂建构到教研模式转变,从个体同课异构到全体同课异构,从一师一卷到班本课程建设,这样一个一个脚印,教师队伍迅速凝练成了高度协作的团队,教育智慧和职业认同不断得到激发。

每学期末,‘期末也疯狂’总结会成为教师们争相展示自己和欣赏同伴的盛会。新入职的体育专业研究生康学娇,将体育学科知识与令女教师发愁的‘游泳圈’的消脂,以及颈椎、腰椎病的预防和治疗小办法生动直观展示,得到了大家的好评。

现在,七里河小学的每一位教师都有专属活动空间,都能享受到职业的幸福。这几年,学校教师成长飞快,有30%的教师站上了国家级讲台,20%的教师担任校外学科、管理、课程专家,还涌现出了全国模范教师、中国好校长、中国好教师……

“名师首先是一名幸福的教师,校长在学校发展、团队建设、队伍发展过程中的理念应是‘帮助成功’而不是‘督促完成’,是‘引领发展’而不是‘强迫进步’,是创造机会并积极提供支持,并以此引领学校发展。”王俊莉说。

2021年3月,七里河小学教育集团正式成立,学校迎来幸福转身。作为集团理事长,王俊莉有了新的思考——如何在集团化办学基础上,形成各具其美、美美与共的‘动车模式’,带动更多师生幸福成长。