

当一所资源有限的城镇小学无法与大城市学校拼资源、拼生源的时候，出路在哪里？四川省宣汉县百节溪小学经过多年的探索逐渐明晰：一所学校的核心竞争力，在于其独特的育人文化。正是基于对宣汉红色土地与“百节溪”历史传说的深刻体悟，学校提出了“节俭塑形，气节铸魂”的办学理念，并确立了“锻造有情节的大先生，培育有气节的中国娃、倡导有礼貌的好家长的‘三节’育人目标。

锻造“有情节的大先生” 点燃教师心中的那团火

我们常说“名师出高徒”，但现实中更多是“普通的教师”在培养“千差万别的学生”。如何让每一位普通教师都焕发出普通的教育热情与专业尊严？这是学校管理的首要课题。学校将“情节”作为教师对教育超越职业要求的那份深沉热爱、执着信念与价值认同。

管理要做“减法”，给予尊严与体面。教师不是工作的机器，而是有家庭、有生活的“完整的人”。2022年，百节溪小学在全县率先推行弹性上下班“微改革”，上午第一节没课的教师可以稍晚到校，下午没有课后服务任务的教师可以提前离校。“微改革”的初衷很简单：让教师能从容地送孩子上学，能赶在菜市场收摊前买菜，能在老人需要时陪同去医院。

我们认为，信任是最大的激励，当学校把教师当作负责任的成年人来尊重时，回报给学校的是更强的责任心和更高效的工作状态。一位青年教师表示：“以前下午没课也得坐班，心里惦记着别的事，效率很低。现在能早点回去安顿好家里，再去备课反而心无旁骛。”管理的最高境界，不是把人管住，而是把人点亮。弹性工作制背后，是管理理念从“控制”到“服务”、从“约束”到“赋能”的根本转变。

成长要做“乘法”，搭建精准攀升的阶梯。教师的“情节”需要事业的成就感和专业的成长感来支撑。学校为不同发展阶段的教师量身定制了成长路径。对于新手教师，配备学科教学、班级管理和德育导师，



校园“班超”联赛火热进行

中小学校党组织领导的校长负责制推行以来，各地各校积极实践、成效初显，涌现一大批校有方、协作有力的先进典型，但也有部分学校书记校长出现角色错位、权责不清、协同不畅等问题：有的书记由校长转任，仍把校长当副职对待，行政事务一把抓，导致校长有责无权、难以施展；有的书记对制度理解存在偏差，认为校长是学校法人，便弱化政治引领、疏于履职尽责，当起“甩手掌柜”；有的书记校长沟通不畅、配合不力，在工作中各行其是，形成“两张皮”，造成管理内耗，耽误学校发展。

新形势下，中小学校书记应当如何摆正位置、主动作为，破解协同难题、凝聚治校合力呢？2023年西安交通大学的那场毕业典礼上，校长王树国冒雨致辞、深情寄语，书记卢建军悄然上前，在身后为校长撑起一把伞，或许就是最生动的答案——把伞撑起的是风雨中的坚守，一个动作诠释的是默契中的担当。

这启示我们：中小学校书记要做有为校长的“撑伞人”，把校长推

创·变

一节一节向上长

一所城镇小学“三节”育人的生长之道

□王洪

“多师一徒”的导师团定期会诊、精准指导；对于成熟教师，学校以“百节优课+”为平台，鼓励他们提炼教学风格，形成教学主张。而让教研真正发生质变的是学校的“清竹林”研修社和“七环节研课”模式，学校摒弃“一人上课、众人围观、客套评课”的老套路，推行“现场改课”《圆的面积》公开课上，学生对公式推导过程理解困难。评课时，教研组长带着大家重回课堂，重新演示了一遍推导过程，引发激烈讨论。这一



学生参加“砺节”劳动

刻，教研从“纸上谈兵”变成“实战演练”，每个参与者都被卷入其中，收获实实在在。

价值要做“加法”，在破解难题中锤炼“劲头”。教师的“情节”不仅体现在顺境中的精进，更体现在面对困境时的担当。国家要求保障学生每天校内2小时体育活动时间，但学校体育教师严重不足。是向上级要编制还是抱怨条件有限？学校选择了“第三条路”——向内挖掘，全员赋能。学校组织体育教师对全校语数外等学科教师进行系统培训，从口令、队形到基本运动技能……一时间，办公室里常看到教师互相练习带操，操场上数学教师带着学生玩起了“数字接力跑”。一位语文教师说：“一开始觉得为难，但看到学生因为活动时间充足而更加活泼开朗，我觉得值得……我也感觉自己更有活力了。”正是通过共同应对具体而微的挑战，教师的个人价值与学校发展紧密联结，“不等不靠、敢为人先”的劲头成了“情节”最生动的注脚。

培育“有气节的中国娃” 让每个生命找到自己的挺拔姿态

学校期望培养的学生不是只会考试的“刷题机器”，而是心中有家国、眼中有光芒、脚下有力量、骨子里有韧性的未来公民。“气节”如何涵养？我们认为，绝不能靠空洞的说教，而必须将其融于课程、化于活动、见于生活。

以“节节红”课程体系，实现文化铸魂的深度融合。学校系统构建以“气节”为灵魂的“节节红”课程体系。在国家课程中，学校深挖语文课中的“风骨”、数学课中的“严谨”、科学课中的“求真”，以此“立节固本”；探索地方课程《巴人文化》，学校带学生探究巴人“白虎崇拜”背后勇毅、开拓的精神基因，以此“拔节强根”；校本课程则全面开花——“秉节”德育，传承红色基因；“蕴节”智育，举办思维运动会；“健节”体育，自创“巴小虎”课间

操；“峻节”美育，开设蜀绣、土陶坊；“砺节”劳动，经营班级“责任田”……“气节”不是虚无缥缈的，而是藏在知识的深处、文化的根脉和每一次动手实践中。

以“无边界”的学习场景，完成从认知到践行的关键一跃。我们坚信，学习的最终目的是更好地生活，学校设立“周三无作业日”，学生回家的“任务”可能是为家人做一道菜、参与一次社区清洁或完成一项社会小调查。起初家长担心会影响学习，但很快他们就发现，孩子在超市运用数学知识规划采购预算，在厨房观察物理变化写出精彩的周记，在与邻居的交流中锻炼了沟通能力……知识在生活熔炉里被激活、被运用。学校不仅在校内建了红色文化展览，更把学生带到宣汉的王维舟纪念馆、红三十三军成立纪念碑前，通过“红色小讲解员”让更多学生从历史的“听众”变成精神的“传承者”和“代言人”。

以“分层走班”的社团模式，尊重每一份独特的潜能。学校承认并珍视学生的差异，社团实行“三阶走班制”——班级普及社团确保每个学生都能接触一项艺术或运动；年级提高社团为有兴趣的学生提供系统训练；校级精品社团则为有特长的学生搭建竞技和展示的高端平台。正是这个体系让热爱舞蹈的学生跳上了全国比赛的领奖台，让酷爱书法的学生拿到了省级金奖，也让一群好动的学生将融合巴人战勇元素的“巴小虎”课间操跳出了校园，跳上了省级足球联赛的开幕式舞台……教育公平不是给所有学生一样的东西，而是给每个学生最适合的发展路径，让每一颗星都能在自己的轨道上闪闪发光。

倡导“有礼貌的好家长” 构建育人命运共同体

家校关系常常在“理想合伙人”与“现实麻烦制造者”之间摇摆。我们发现，问题往往源于信息

不对称、角色不明晰和信任不牢固。学校倡导的“礼节”不仅是礼貌客气，更是对教育规律的尊重、对教师专业的信任，以及积极参与子女成长的自觉。

信任，始于彻底的坦诚与开放。家校之间最大的“墙”是猜忌，学校选择主动拆墙。比如，学校公开食谱的同时成立“家长膳食监督委员会”，邀请家长代表全程参与食材的招标、验收、制作乃至成本核算。一位经营餐馆的家长在参与后感慨：“没想到学校食堂管理比自家饭店还严格、透明。孩子在这里吃饭，我一个放心！”这份放心源于亲眼所见，源于深度参与，家长从“旁观者”变成了“监督者”和“共建者”，信任的基石就此夯实。

共育，成于有效的赋能与卷入。很多家长不是不想教育孩子，而是不知道如何教育。学校开设“家长课堂”，先调研家长困惑再邀请专家或优秀家长进行分享。学校还定期举办“家长职业讲堂”，请当医生的家长讲急救知识，请警察家长讲交通安全。当家长站在学校的讲台上看到自己孩子崇拜的眼神时，成就感油然而生……这个过程既是家长对孩子的言传身教，也是学校对家长的深度赋能。

同心，源于深入的理解与共情。学校坚持“全员家访，一户一策”，这不仅是班主任的任务，更是学校的制度。对于留守儿童家庭，家访不仅是送关怀更是与祖辈沟通科学的教养方法，并启动“爱心妈妈”和“成长伙伴”计划，弥补孩子的情感缺失；对于家庭教育方法不当的家庭，学校会提供具体、可操作的建议。一次次真诚的入户交流，让教师看到了学生更立体的面貌，也让家长感受到了学校的温度与诚意。家校之间，从“你是你，我是我”逐渐变成了“为了同一个孩子，学校一起想办法”。

如此，家校构建起育人共同体，同心同向同行，共育共享发展成果。（作者系四川省宣汉县百节溪小学党支部书记、校长）

我的校长

走“后门”的校长 离师生更近

□楚娟娜

在河南省新密市第二高级中学的校园里，有一位笑意盈盈、步履匆匆的校领导——关保国副校长。他的专业技能、教育智慧和坚韧品质，共同构筑成学校师生坚实的依靠。

我与他的交集始于那段担任班主任的日子。那时，班里的几个“刺头”常常气得我火冒三丈：有人在课堂上偷偷玩手机，有学生在背后议论他人挑起矛盾……我苦口婆心换来的常常是不屑与抵触。学校不少班主任为此心力交瘁，我也偷偷抹过几回眼泪。

那些时日，我发现有个人总爱在教室后门转悠——分管我们年级的关保国副校长。他有时在后门看一眼，有时推门进来站一会儿。日子久了，我发现一件有意思的事：他进教室，从来不走前门。

但是，我们班教室那扇门的合页总是“吱吱”作响，学生一听见响动便立刻装出一副认真学习的样子。关校长发现后，特地找来润滑油涂抹一番，从此便能悄无声息地从后门走进去了。

这群十六七岁的少年总有自己的“小心思”——为了提防校长，竟在后门内侧的门锁上绑了一根绳子，绳子另一头系一个塑料瓶。只要推门瓶子就会与地面摩擦发出“沙沙”的响声，做小动作的学生便立刻收敛。

面对学生的“小计谋”，关校长也能巧妙化解。记得一次快下晚自习的时候，他轻推后门从窄门缝侧身而入，迅速抓住瓶子不让他发出声响，又立刻关掉电灯。一片哗然中我看到有学生的抽屉里透着光。关校长把学生叫到教室外，故意试探道：“我这儿有两个手机，一个白的一个黑的，哪一个是你的？”学生脱口而出：“黑的！”关校长悠悠地掏出一个白色和一个银色的手机，学生恍然大悟，拍了拍脑门苦笑一声，然后按照规定乖乖上交手机，承认错误。事后，这个学生在同学面前带着羞涩又有些佩服地说：“关校长点子真多，我经不起他的‘诈’，认栽了。”

后来我慢慢观察到，关校长处理学生问题总有自己的办法。面对犯了错的学生他极少训斥，若是学生面露羞愧、憋着气，他会拉到身边轻声聊自律、谈责任；若是学生梗着脖子、一脸不服，他会从篮球、游戏这些感兴趣的话题入手，慢慢聊到父母的奔波与生活的不易。对于那些多次违纪的学生，他也有自己的底线——“两次包容，三次较真”——前两次轻声提醒，给足改正的机会；到了第三次他才会拿出违纪记录，与违纪者对质，让学生明白：高中生要为自己的行为负责。

他说过一句话，我牢记在心：“教师的戒尺要高高举起，轻轻落下。”

班里有家境优渥的男生，上课睡觉、顶撞老师是他的家常便饭，班主任毫无办法，父母也当甩手掌柜。关校长了解情况后没有急着找这个男生谈话，而是和家长商量，让学生去煤矿井下体验三天劳动。没想到第四天，这个学生就返回学校，站在关校长办公室眼眶里泪光：“校长，我还想上学……”

我私下问过关校长，怎么想到这个“办法”的。他说：“既然老师道理讲不通，家长巴掌拍不醒，那就让他自己去体验什么叫‘生活不易’。”

渐渐地，我发现关校长做事有个特点——不走正门，专走“后门”。这个“后门”是他的办法，也是他的智慧。

后来“双减”政策实施，学生在校时间缩短了，许多教师陷入了恐慌。为此，关校长专门开了会。“考题考什么，我们就教什么，但要顺着学生学习认知的规律来。一项复杂的任务，可以拆成若干小任务，像竹子拔节那样一节一节来。课前布置预习，课中高效教学，课后及时反馈，每一步都要扎扎实实。”他特意叮嘱我们：“要善于抓住学生的薄弱环节，通过整合、比较、推理、归类、概括，帮助学生形成系统的知识体系，教学才能出效果。”

为了让我们更直观地理解教学理论，他邀请我们去他的班上听课。走进课堂，我才发现他并没有因为赶时间而进行单纯的知识灌输，反而更注重学生在美的濡染中完成思想的交流碰撞。他的语文课容量很大，但各个环节衔接紧凑，看似信手拈来，却隐藏着极深的功底。他还专门留出时间让学生动手练习。课后他说：“教学不是把东西倒给学生，而是让他们自己长出来。”

我试着学习他的方法改变教学，鼓励学生上台当“小老师”，让其通过讲出来倒逼自己学进去。当学生站在讲台上认真讲解知识点、回答同学提问时，被信任的责任感使得他们眼中放光，学习热情被悄然点燃。

一天早晨，关校长带着备课组教师又从后门进了教室。待我的课结束后，他高兴地说：“上得不错，能从课文中找到与现实生活的结合点，让学生产生真正共情，非常可贵！”

正是在他的示范与鼓励下，我们这群教师慢慢适应了新形势，找到了属于自己的教学节奏。在和关校长相处的日子里，我渐渐发现，他从没有高高在上地站在讲台上训人，也没有坐在办公室里发号施令，他只是一次又一次从后门走进教室……他说：“管理者离师生近一点，问题就会少一点。”

（作者单位系河南省新密市教师发展中心）

做有为校长的“撑伞人”

□高光

睿见

向台前、为校长保驾护航，与校长同心同向，齐心协力推进学校高质量发展，让党组织领导的校长负责制真正落地生根、开花结果。

做有为校长的“撑伞人”，首要前提是校长有为。只有选拔出政治过硬、业务精湛、勇于担当、师生认可的校长，书记的“撑伞”才有价值和意义。做有为校长的“撑伞人”，核心是书记放大格局，做好后盾；校长主动担当、积极作为，凝聚“党政同心、其利断金”的治校合力。最近我与一位学校书记交流，他的一番话令人深受启发：“书记不能把校长当下级，校长不能把书记当平级；书记要充分信任校长，大胆放手让校长在办学治校中拥有充分自主权；只要书记校长摒弃私心、秉持公心，一切为了师生利益和学校发展，就没有干不好的工作。”与他说的话相比，更令我折服的是他的行动，他与校长的默契配合赢得了大家的高度评价，有效激活了学校发展的内生动力，也

为我们落实好制度提供了实践样本。

做有为校长的“撑伞人”，首先要在校长推向前台。《关于建立中小学校党组织领导的校长负责制的意见（试行）》明确规定：“校长在学校党组织领导下，依法依规行使职权，按照学校党组织有关决议，全面负责学校的教育教学和行政管理等工作。”作为书记，一要打破惯性思维，转变角色定位，主动放权赋能，把办学治校的核心舞台真正交给校长，让校长在教育教学中施展才华；二要搭建干事创业平台，充分尊重校长的专业判断和管理权限，让校长在课程设置、课堂改革、特色办学等领域放手作为；三要注重实践培养，通过交办重点任务，应对复杂难题，在实践中检验校长能力、锤炼校长作风，全方位提升校长履职本领。既给舞台又压担子，既放手支持又跟踪培养，让校长在台前有位有为、有声有色。

做有为校长的“撑伞人”，关键要为校长保驾护航。书记要立足党

组织领导核心定位，既做好方向引领，又为校长工作保驾护航。一是保障校长主体地位，书记要主动维护校长形象，支持校长落实党组织部署、推进具体工作，凝聚全员共识，让校长工作得到广泛支持，真正做到说话有人听、干事有人跟；二是保障校长执行见效，党组织确定的重大决策，书记要明确班子分工，引导教职工围绕中心、服务大局，服从校长的行政指挥，及时化解过程中的阻力和矛盾，为校长工作扫清障碍、铺平道路；三是保障校长廉洁履职，书记履行好全面从严治党主体责任，坚持“严管就是厚爱”的原则，对校长工作中出现的苗头性问题主动提醒、及时纠偏，帮助校长筑牢纪律防线、守住廉洁底线，确保学校办学治校不偏向、不走样、不出事，让校长既能放手脚踏实地工作，又能守住底线做成事。

做有为校长的“撑伞人”，根本上要与校长唱好一台戏。新时代中小

学校的治理，没有“一二把手”的高低区分，只有党组织领导、校长负责、分工协作、同向发力的职责定位。书记与校长不是“各吹各的号”，而是“同唱一台戏”；不是争权夺利，而是共谋发展。凡是利于学校发展的举措，党组织要牵头把关、全力支持，校长要靠前指挥、坚决落实；凡是师生期盼、群众关切的事，书记校长要同心谋划、共同推进。书记要当好学校发展的“主心骨”和“领头雁”，为学校发展定调子、指方向；校长要当好办学治校的“施工队长”和教育教学的“实干先锋”，聚焦主责主业，推动学校工作提质增效。拧成一股绳，合成一股劲，真正把党组织领导的校长负责制的制度优势转化为学校高质量发展的实践效能。

做有为校长的“撑伞人”，是无声的支持，更是初心的彰显；是同心同德的同行，更是学校发展的根基。作为新时代中小学校党组织书记，当牢记初心使命，胸怀教育大局，把舞台留给校长，把责任扛在肩上，做校长可靠的后盾和坚实的支撑。与校长携手并肩，以实干成就未来，共同谱写新时代的教育篇章！（作者系山东省莘县教体局副局长、莘县第二实验小学党支部书记）