



崔婷 谈家校共育①

# “12345”来了

□ 崔婷

变“不利的投诉”为“有利的促进”，努力与“12345”和平共处，这也许是一定时间内的较好选择。

“12345”，这一串曾经普通、朗朗上口的数字，现在却成了很多校长最不愿听到、最头疼的代号。

当下不少家长习惯通过“12345”政务热线反映学校问题，这一现象并非偶然，而是社会发展、家长群体迭代与家校关系特殊性共同作用的结果。

政务服务渠道日益畅通，民众维权与监督意识不断提升，“12345”因其响应快、有督办的特点，成为表达诉求的便捷途径。与此同时，“80后”“90后”成为家长主体，他们受教育程度高、维权意识强，对子女教育高度重视，家校沟通不畅时更倾向于借助官方渠道表达诉求。加之教育事关每个孩子、每个家庭，家校权责边界模糊的特性导致双方信任极易受损，小事容易被无限放大……多重因素的叠加，使得家校矛盾更易通过“12345”集中显现。

前段时间看到一条短视频——以前校长弯腰捡纸屑，现在校长拍照扣分，评论区吵翻了天，有人说以前的校长有情怀、重身教，有人说现在的校长讲制度、重管理。我却想了好几天：一所学校，到底靠什么运转下去？

## 不能坍塌的“墙”

邻镇中学的陈校长是个有情怀的人。每天清早6点到校，站在门口迎接学生，看见纸屑就捡，看见学生头发长了就自掏腰包带去理发。老师们都说他好。

可他偏偏不喜欢搞制度。考勤不抓，备课不查，绩效大家拿得差不多。第一年，老师们感动，觉得校长信任大家。到了第二年，有人开始迟到早退，有人上课接电话，有人备课抄旧教案。陈校长不好意思批评，怕伤和气。第三年，办学质量严重下滑，好几个优秀教师递交了调离申请。

陈校长走的那天眼圈红了：“我掏心掏肺对大家，怎么就成这样了？”

接任的刘校长做的第一件事不是开会讲话，而是把全校教师分成6个组，用了两周时间，一条一条重新确立制度。考勤怎么算、备课怎么查、绩效怎么打……全拿到会上讨论。有个年轻教师举手说：“制度不能太死，家里真有急事怎么办？”大家商量后加了一条：特殊情况由年级组集体裁定。

制度出台那天，刘校长当着全校教师的面说：“这不是我定的，是大家

“顾校长，今天有人来找你，是你去支教的广陈中心小学的学生家长，特地给你送来了生日礼物，已经放在办公室门口了。”保安小沈看到开完会风风火火赶回来的我说，“家长说，孩子们千叮万嘱咐，一定要把它送到平师附小顾老师这里。”

“哦，是吗？孩子们怎么会记得我生日呀！”匆匆赶到办公室，就看到靠门地上的一只红色塑料袋，轻轻打开一看：好漂亮的一串千纸鹤风铃啊！我小心翼翼地提起风铃，七彩的千纸鹤优雅地旋转着，仿佛在热烈地向我表达美好祝福。袋子里，还有一封孩子们的信。孩子们告诉我，他们一起策划、一起制作、一起期待悄悄送给我惊喜与祝福的过程。读着读着，我的眼眶湿润了，内心涌起无法言说的幸福感，也不觉思念起常常鸟儿一般围绕在我身边的那群孩子。

那是2007年8月，在城市小学工作了16年的我报名去农村支教。作为城乡两所学校的副校长，在城乡奔波中负责教学、科研、艺术教育等管理工作，也有幸遇见了乡镇小学这群五年级的孩子，成了他们的语文老师。

很多校长都不喜欢看到“12345”的投诉件，虽然大部分投诉事出有因，但也存在一些认知片面、情绪宣泄、转嫁焦虑、寻求补偿、主观臆断的情况。有些通过家校直接沟通就能解决的问题，经过“12345”的转接反而变得复杂敏感，学校既因调查反馈浪费时间，又要承受由此引起的舆情压力、考核压力和声誉受损压力等。更有甚者，学校一些有益于学生成长的改革实践举措，也会因个别家长的频繁投诉而夭折，令人深感无奈。

既然无法避免，如何与“12345”共处？我想，可能需要学校管理者走好以下三步。

### 第一步，平静接纳，坦然面对。

“12345”已经成为现阶段学校无法回避的现实问题。学校虽然直接教育是几百、几千名学生，但在学生背后是来自各行各业的家长群体，每个家长对事物的认知、理解本就千差万别，即使是同一个家庭的不同成员之间也很难在所有事情上达成共识。教育又是受到高度关注的民生大事，学校的一言一行、一举一动都时时刻刻牵动着无数家庭的心弦，影

响着无数家庭的切身利益，在聚光灯的照耀下，所有的事情都会被放大和强化。再有，与面对机器的工厂相比，学校是直接与人“打交道的”，而人的复杂性决定了教育的复杂性，同样的教育、同样的行为作用在不同学生身上，即使是双胞胎，也会产生不同的反应。

基于以上三点我们可以发现，家校冲突与矛盾可以减少，但很难杜绝。作为学校管理者，我们要充分认识到“12345”存在的客观性、长期性，把它当成工作的一部分，平静接纳，正常对待，不抵触、不敷衍、不硬刚，按照要求调查、了解、反馈，保证站位客观公正，流程规范到位。

### 第二步，理性分析，借力发展。

很多校长是“完美主义者”，想让学校的各种“关系”如师生关系、干群关系、家校关系都和谐稳定，这是我们的工作性质决定的。同时，校长也很容易成为“责任全揽者”，想通过自己的努力解决学生成长过程中的所有问题，想通过学校的努力改变部分家长的错误认知，想竭尽全力为学生的成长扫除一切不利因素。

在全力以赴办学的过程中，“12345”的出现总会极大程度影响校长的办学自信心，甚至动摇校长的教育追求。这些负面情绪的出现也是人之常情。当我们认识到家校矛盾是不可避免、难以杜绝的之后，就要理性分析其背后的深层次根源，是家长片面认知导致的，还是学校工作确有疏漏？是沟通渠道不畅引起的，还是家校育人理念冲突带来的？无论哪种原因，每次投诉也是在给我们的工作做“体检”，提醒我们要注意哪个环节，要重视哪个方面，要调整哪种方式，要改变哪种理念，或者要坚定哪种信念。这种警示和提醒，也是一种助力。所以，面对“12345”，校长要努力做到不躁怒、不抱怨，以理性应对挑战，把问题当成改进的契机，也让其成为时刻警醒管理团队戒骄戒躁、谦虚谨慎、求真务实的最好资源。

### 第三步，换位思考，积极共情。

校长要坚信，除了极个别家长可能会把“12345”当成“爱好”以外，99%的家长是不愿意采用这种方式的。人是主观的动物，每个人的认知都是基于自身的经验、知识、情感和立场。

## 教育观察

# 制度管“不敢” 校长管“不想”

□ 刘博闻

一起定的，我带头执行。”没过多久，他自己开会迟到2分钟，按照规章制度扣了分。全校教师都看在眼里，再没人说三道四。

刘校长也捡纸屑，但他更在意“为什么地上会有纸屑”。他带着德育处教师重新布点垃圾桶，又开展了“弯腰行动”——师生一起捡，捡满十次换一面小红旗。两年后，学校面貌大变样。

其实，制度不是冷冰冰的锁链，而是大家一起定的规矩，是学校的“墙”。没有这堵墙，情怀再高，一吹就倒。墙也不能由校长一个人砌，必须有教师的声音。

## 不能倒下的“旗”

有人会说：制度定好了，校长当个甩手掌柜多好。

林校长就是这么想的。他是理工男出身，上任第一年用3个月把制度修订了一遍，300多页，无所不包。之后他把自己关在办公室，很少去教学楼。制度是有了，教师却觉得学校冷冰冰的：搞个活动要多部门审批，生病请假照扣分，有意见也不知跟谁说——校长总是

一句“请按制度办事”。一年后，学校表面井井有条，内里人心涣散，林校长的满意度也不理想。

后来他去一所名校挂职，看见人家校长每天早上站在校门口跟教师打招呼，看见谁脸色不好就主动问一声，看见学生打架先问“为什么”。校长还常搬把椅子到教室听课，听完后跟教师聊半小时，聊教学，也聊家常。

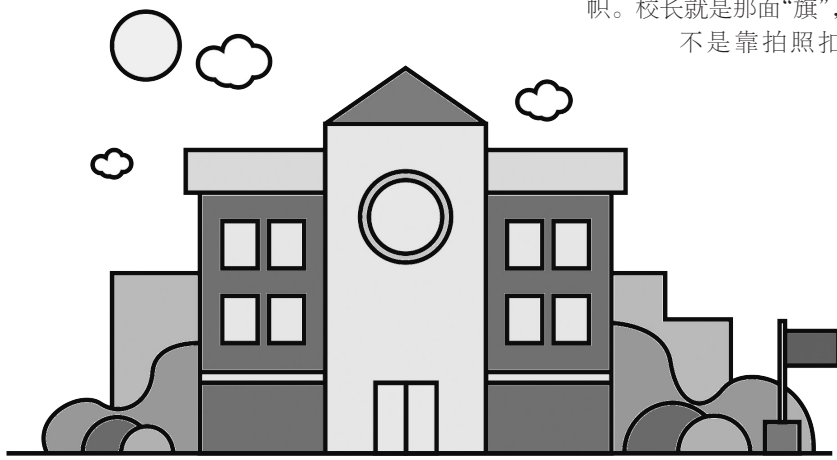
林校长忍不住问：“你们制度也很严，怎么老师们还这么有干劲？”

对方笑笑说：“制度管‘不敢’，校

长管‘不想’。制度让人不敢偷懒，校长让人不想偷懒。你天天坐在办公室，老师怎么知道你在他乎他？”

回校后林校长像变了个人。他把300多页手册精简到50页，权力下放给年级组，自己开始“巡校”——每天在教学楼转几圈，看见教师笑一笑，看见学生问一问，看见纸屑照样弯腰捡起。有教师家里出事他带头捐款，有人遇到专业瓶颈他帮忙结对。慢慢地，教师愿意跟他说真话了，学校活了起来。

我想，制度再完善，也需要一面旗帜。校长就是那面“旗”，不是靠拍照扣



“12345”的出现，很多时候只是因为视角和站位不同，如果我们非要和家长争个我对你错，可能就会让矛盾更加激化。校长要抱着“有则改之、无则加勉”的态度，从投诉中敏锐洞察家长的想法和需求，站在理解、共情的角度沟通协商。

比如我们曾接到一个投诉件，里面写着：学校一年级和六年级放学时间相差40分钟，这样的安排不合理。经过分析，我们猜测家长可能有一年级和六年级两个孩子，一年级孩子放学后家长要在校门外等很长时间，所以很不满意。好在家长留了电话，我们向家长宣讲了国家政策、学校考量，也设身处地共情家长遇到的实际困难，并提出几种学校可以协助的方案，比如一年级孩子放学后到图书馆或教师办公室读书，到时间后和六年级的哥哥姐姐一起放学。家长了解了国家政策和学校想法，也感受到学校在解决问题上的真诚与暖心，主动撤回了投诉。

时代在不断变化，家校之间的合作方式、沟通方式也在不断变化。教育工作者要积极主动适应变化、接纳变化，把“12345”当成群众监督的镜子、规范办学的鞭子、家校沟通的催化剂，理性看待这一新型沟通方式的作用与价值，通过转变思维、调整心态，走好以上三步，变“不利的投诉”为“有利的促进”，努力与“12345”和平共处，这也许是一定时间内的较好选择。

（作者系陕西省宝鸡第一中学附属小学党支部书记、校长）

分竖起来的，而是靠专业能力、人格魅力、精神感召。制度让人“不得不”，校长让人“心甘情愿”。没有旗帜的制度，只是一台冰冷的机器。

## 不能填死的“缝”

再完美的制度也填不满所有缝隙。因为，学校不是工厂，教育充满意外。

学校有一位老党员，工作30年几乎没有请过假，长期担任班主任，去年身患重病需要长期休养。按照制度要扣不绩效，老教师没吭声交了假条。职代会上，有代表说：“张老师干了一辈子，不能让他生着病还担心钱。”大家一致同意：绩效照扣，但工会经费补给他。老教师拉着我的手说：“学校没忘了我。”

还有一位年轻教师患重度失眠症，医生建议单独居住。他和爱人都是本校教师，按照政策只有一套周转房。他试探着提出再借一间，职代会上大家反复商议后同意了，但约定身体好转后退回。

这两件事让我明白，制度管“事”，情怀管“心”。事可按条条框框办，心要用温暖焐热。好的管理是制度留有余地，情怀填补缝隙。当制度没有规定时，大家仍然知道“该怎么做”，这就是文化的力量。

总之，有制度才能立得稳，有情怀才能走得远。

（作者系湖北省随州市文帝学校副校长）

默默祈祷祝福的样子……这是我收到的最珍贵的生日礼物。很长一段时间，工作之余看着它，我的内心充盈着感动和幸福。这就是教师职业的特别之处，当你用心播撒爱和希望的同时，也会收获最纯真的爱与希望。

时光如流，转眼19年过去了，家也搬了两次。有些物品因为搬家而“断舍离”了。但这一串千纸鹤风铃，依然静静地放在我的书房里。虽然它因时光而褪色许多，甚至有几只纸鹤还脱胶掉了线，但纸鹤上的爱依然闪着夺目的光芒，温暖着我，照耀着我前行的路。

2022年，平湖师范学校附属小学组建了城乡教育集团，当年支教的广陈中心小学融入集团。而我也挑起了城乡优质均衡发展的重要使命，带领着集团城乡三校共同发展。纵有千般困难，但也初心不改。愿藏在这千纸鹤风铃里的爱化为坚定的信念，穿越时光，穿越地域，照亮每一位师生的心灵，让每一位学生享受到更优质的教育，积蓄未来人生出彩的力量。

（作者系浙江省平湖师范学校附属小学教育集团党委书记、总校长）

## 资讯

本报讯(记者 崔斌斌)

为加强科技高中建设，经教育部基础教育司批准，中国教育科学研究院联合北京、上海、广东、江苏、四川等省份的26所高中，设立了“科技高中教学教研协作体”创新发展项目。5月23日，该项目在北京理工大学附属中学启动。

据悉，该项目集聚整合全国科技高中优质办学资源，构建课程共建、教学共研、成果共享的协同发展机制，聚焦人工智能、生命健康、生态环境、航空航天、深海重地、新能源新材料六大重点领域，着力解决特色课程、实验教学、人才培养、素养评价、学习空间五大关键问题，力求将协作体打造成为全国科技高中建设的资源枢纽与示范平台。

会上，众多嘉宾围绕科技高中创新发展之路、科技教育与高考升学协同、高中育人价值实现、人工智能跨学科融合、探究性实验教学落地等核心话题进行了探讨。

只有拥有“高上大”的资源才能发展科技教育、建设科技高中吗？有专家认为并不是，建设科技高中的初心重在培养学生的创新精神、创新意识与科学精神。一方面，办学条件相对普通的学校可依托校内及周边现有各种资源培育学生素养。另一方面，各类优质高中也可以持续帮扶普通学校，辅助其改善办学条件、提升教育教学质量。

对此，中国教育科学研究院院长李永智表示赞同，“每所学校都有自己的优越之处，也有不足之处，条件一般的学校其实也可以创造条件实现自我发展，比如偏远学校周边的自然资源往往是非常丰富的，只要挖掘这些优质资源，一定也能实现发展。”

条件较好的高中当然有其自身优势，李永智介绍，刚刚成立的“科技高中教学教研协作体”也希望通过共建来共享资源。“协作体面向全体学生，将科技素养融入各学科教学，推动跨学科深度融合；回归场景化实验实践教学，强化学生探究能力与创新思维培育；探索弹性学习与多元评价机制，尊重学生成长规律。”李永智表示，“我们希望协作体的这些好经验辐射全国从城市到乡村、从东部到西部的众多学校，形成一个‘高原’，‘高峰’就是建立在‘高原’之上的，这样整个教育的发展才会有更大的突破。”

活动现场，四川省成都市第二中学(成都市科技中学校)的“实验自由”给不少观众留下深刻印象。校长王贵飞介绍，该校除了开齐开足国家课程之外，还大胆尝试“开放性实验”项目，项目实行预约制，学校在实验楼、教学楼和学生公寓等地设立预约箱，学生如果对某些事物感兴趣，想做什么实验，都可以提前预约，教师评估后准备器材药品、通知学生实验。“这一项目让全体学生实现了实验自由，一学期下来，做物理、化学、生物实验的学生达到700多人次，极大地满足了大家的好奇心。”王贵飞说。

## 征稿

【十年·“慢教育”系列】如果您学校的一项改革举措坚持了十年以上，且收到良好成效，不妨写下来，讲述生动故事，反思成效不足。3000字左右。

【教育观察】生活中的小事往往蕴含着教育的大道理，校园里的小事也能引人深思。书记、校长可以从看到、听到、遇到的一件教育事件说起，展现自己对教育本质的认识和理解，阐述对治校、管理、育人的想法。1800字左右。

邮箱:zgjsbjyj@vip.163.com 电话:010-82296572

## 美好生活

# 藏在千纸鹤风铃里的爱

□ 顾巧英

我们一起品读朗诵诗歌，一起开展师生读写，一起游戏锻炼，一起排练节目，我还为孩子们过生日、过节日，留下了无数温暖欢乐的故事。

一次，我买了一大箱红瓤火龙果带给孩子们品尝。当时红瓤在当地还是挺稀罕的。孩子们看着彼此满口流着鲜美的红汁，乐开了花。品后作文，真情喷涌，字里行间都跳跃着幸福的味道。给孩子们打印投稿后，还真发表在《嘉兴日报》上。于是，大家又欢欣鼓舞了一阵。

每大夜晚，是我和孩子们对话的美好时光。批阅孩子们的作文，记录和孩子们相处的点滴故事……常常到深夜乃至凌晨。

我们相约着，一起热爱语文，一起热爱阅读，一起热爱表达。每天利用晨读时间欣赏、摘录一首诗歌，将我写

孩子们的几百个故事绘声绘色地读给他们听。在老师的故事里看到自己的样子，孩子们充满了期待和幸福感，或腼腆地笑着，或呵呵地乐着，或惊讶后开怀……他们没想到，在顾老师的文字里，自己是那么美好又灵动。读完，我就把故事贴在教室里。课间，孩子们还常常留恋地聚在那儿看……学习语文，是多么美好的事情啊！

那是一个初夏的雨后清晨，天蒙蒙亮，我穿了一袭白色套裙，提着工作袋急切地赶往路边候车，没想到脚下一滑，居然摔了四个脚朝天。我顾不得疼赶紧爬起来，一看，从后背到裙摆已然是污渍连片。坐在校车里，我忍着痛一边用纸巾擦着污渍，一边想着：也不能白摔吧，得把这化为教学资源啊。于是，一进班我就转过身来，背向着孩子们。“啊，顾老师，你的裙子怎么

那么脏？”有小女孩直接惊叫起来。“你们觉得是怎么回事呢？”“顾老师，你是不是摔跤了啊？”“摔在哪里？疼不疼啊？”“聪慧的孩子们一下子就猜到了。马上就有孩子围上来，贴心地用纸巾、手帕擦。在孩子们的细心帮助下，污渍清理得浅淡了很多。而我，也成了被宠爱的“孩子”。我一五一十地把事情的经过讲给孩子们听，没想到，第二天就有不少孩子写下了这个故事，我成了孩子们故事里令人心疼的“主角”。一如孩子们是我故事里的“主角”。这就是教育的幸福滋味——一份双向奔赴的幸福、彼此呵护的幸福、回忆绵绵的幸福。

类似的事情数不胜数。看着手中的千纸鹤风铃，我仿佛看到了孩子们满心欢喜地准备彩纸的样子、小心翼翼折叠的样子、细致穿针引线的样子、