

薄弱学校品质提升的 探索与研究

张曙
◆
著

BORUO XUEXIAO PINZHI TISHENG DE
TANSUO YU YANJIU



安徽师范大学出版社



薄弱学校品质提升的 探索与研究

张曙·著

 安徽师范大学出版社

· 芜湖 ·

图书在版编目(CIP)数据

薄弱学校品质提升的探索与研究 / 张曙著. — 芜湖: 安徽师范大学出版社, 2019.1
ISBN 978-7-5676-3729-0

I. ①薄… II. ①张… III. ①基础教育 — 教育改革 — 研究 — 中国 IV. ①G639.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第188484号

薄弱学校品质提升的探索与研究

BORUO XUEXIAO PINZHI TISHENG DE TANSUO YU YANJIU

张 曙◎著

责任编辑: 潘 安

装帧设计: 丁奕奕

出版发行: 安徽师范大学出版社

芜湖市九华南路189号安徽师范大学花津校区

网 址: <http://www.ahnupress.com/>

发 行 部: 0553-3883578 5910327 5910310(传真)

印 刷: 虎彩印艺股份有限公司

版 次: 2019年1月第1版

印 次: 2019年1月第1次印刷

规 格: 700 mm×1000 mm 1/16

印 张: 13.625

字 数: 200千字

书 号: ISBN 978-7-5676-3729-0

定 价: 58.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与发行部联系调换。

序

教育，归根结底，是人的教育。

陶行知先生说过，教师“千教万教，教人求真”，学生“千学万学，学做真人”。他的生活教育理论和行知实践精神最集中的体现便是晓庄师范的创立和发展。晓庄师范成为独具特色的教育范本，倾注陶先生全部之心血，亦成就万世之美谈，建立不世之丰功。此种精神，令我辈高山仰止，景行行止。正是这种精神的感召才有了我们今天这本《薄弱学校品质提升的探索与研究》。诚然，我辈庸常无为之人，无法效前辈创不朽之伟业，唯有奋发蹈厉、倾尽一生，才无愧于“人民教师”这一称号。

此书犹如一部纪实文学，又似一部纪录片，主要讲述了张曙先生带领他的团队如何通过不懈的努力，攻坚克难，革故鼎新，促进江淮学校高效快速发展的创业史，通过各种翔实的资料彰显了他们如何扬正气、铸师魂，为蜀山教育作贡献的职业品行。

一个好校长就是一所好学校。

五年前，我在一次教研会上有幸和张曙先生相识，那时，他是合肥五十中南校副校长，省教坛新星，也是颇有名气和才气的语文教师，每每交谈，张先生身上总是散发着一股浓浓的书香之气。张先生与我颇相投缘，算来可谓半个知己。虽然平时交往并不频繁，彼此工作又不在一处，但胜在志趣相投，莫逆于心。2016年，我的工作室挂牌在江淮学校，而他正好又是这所学校的校长，我们的交往自然多了一些。我践行“养育语文”的教学主张，张先生颇为认同，我们都认为培养学生终身的学习情趣和习惯，养育健全的人格，是语文教育的正途。

校长的作风和气质，往往决定着一所学校的发展方向，甚至是前途命运。

2015年他临危受命，来到当时内忧外患的江淮学校担任校长一职。从此，他励精图治，殚精竭虑，几易春秋，丹心不改。

江淮学校创办于1961年，原名江淮航空仪表厂职工子弟学校。该校历史上曾有过辉煌的发展时期。由于优渥的待遇和较好的教学环境，一度成为优秀教师的云集之地。然而，上世纪九十年代，伴随着仪表厂的衰落，该校的生源开始滑坡，大批优秀教师离职，学校举步维艰。2006年，江淮航空仪表厂职工子弟学校划转蜀山区教育局，正式更名为合肥市江淮学校，开始进入社会化办学的历程。但由于每况愈下的生源问题，加之处于名校的夹缝之中，江淮学校陷入了“招生难—乱招生—质量差—学生少—难招生”的恶性循环泥沼中，其认可度大幅减低，呈风雨飘摇之势。

在这种情况下来到江淮学校的张曙校长却毫不退缩，一上任，他立即着手各项工作。从带领团队砍掉满园蒿草、清理西楼二三层走廊上堆积的废旧杂物开始，对外走社区访物业，陪接访稳民

心，对内统一教职工思想，拟订发展规划，规范教学行为，调整工作策略。张曙兄依据校情提出了三年规划（一个转变、二个提高、三个强化）的主张，这一目标的制订为学校发展指明了方向；他倡导的“三正”思想（扬正气、说正话、做正事）让师生有了正确的行为导向；“三化一心”（硬件优化、管理细化、特色亮化，以教育教学为中心）的工作思路让教师们的工作有了抓手。

在他的带领下，江淮学校成立了一个创新团队，不仅成功地申报了省级课题“利用信息技术培养学生核心素养的研究”，还成功申报了合肥市第三批新优质学校。为此，他们勤勉而执着地度过了无数个不眠之夜，放弃了无数个周末休息时间，甚至连跨年夜也是在办公室里一起度过的。尽管创新的道路很艰辛，尽管创新组成员的家人也有抱怨，但收获的喜悦给老师们带来的是沉甸甸的希望。

念念不忘，必有回响。苦心耕耘，喜获丰粮。2016年中考，江淮学校学生文化课均分较上年进步了61.65分，一、六、八中学录取人数超出上年1倍。2017年，江淮学校中考成绩又创新高，最高分达到766分。连续两年体育中考均分获得蜀山区第一名。这对于一个薄弱学校来说，实属不易。

为进一步搭建校际交流和教师成长的专业平台，张曙校长还邀请合肥市五十中的德育主任来校做德育工作经验交流，邀请合肥市五十中几位校长来校做高规格的经验介绍，邀请北京市体育场路中学8位专家来校开展“北京—蜀山”两地“同课异构”教研活动。2017年，江淮学校外聘了14位骨干教师作为各学科年轻教师的师傅。随着校际交流不断走向纵深，教师的视野进一步拓宽，办学的品质也得到了提升。

注重教师的发展，注重学生的发展，注重内涵式发展，张先生

真正把“人”的发展放在了首位，这才是教育的方向，才是真心办教育的校长。

正如习近平总书记所说：“一个人遇到好老师是人生的幸运，一个学校拥有好老师是学校的光荣，一个民族源源不断涌现出一批又一批好老师则是民族的希望。”张曙校长和他团队的工作经历，着实体现了当代教育者“有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心”的优秀风范。我们有理由相信，我们有理由期待！

金星闪

二〇一八年五月

（作者简介：金星闪，男，安徽庐江人。深圳市宝安区海旺学校初中语文教师。安徽省首批正高级教师，省学术和技术带头人，享受省政府特殊津贴，省级领军人才，江淮名师，合肥市金星闪名师工作室主持人。践行“养育语文”的教学主张，长期从事中学语文教学研究。主持国家和省级课题五项均结题并获奖。在北大认定的核心期刊发表学术论文20多篇，教研文章500多篇，著有《作文教学的起点》《养育语文的实践探索》《从阅读走向作文》。主编图书32部，参编144部。国内多所大学“国培计划”中小学语文国培班学员指导专家。）

目 录

第一章 学校背景	1
第一节 发展概况	3
第二节 陷入困境	8
第三节 寻求转变	10
第二章 奋斗历程	13
第一节 硬件优化	15
第二节 管理细化	25
第三节 特色亮化	108
第四节 以教育教学为中心	152

第三章 砥砺前行	179
第一节 “三化一心”让江淮亮起来	181
第二节 在变化中展现精彩	187
第三节 双肩担道义,辣手铸师魂	192
第四节 回顾与展望	196
第五节 校园里有开拓者的脚步	200
后 记	206

第一章 学校背景

合肥市江淮学校，原名江淮航空仪表厂职工子弟学校，应需求而创办，一度辉煌，在改制中面临困境，直走下坡，沦为薄弱学校。如何扭转局势，再创佳绩，这是摆在学校领导面前的难题。

第一节 发展概况

江淮航空仪表厂职工子弟校创建后发展兴盛，90年代改制而滑坡，2006年起划归区教育局管理，正式更名为合肥市江淮学校。近年来，学校领导抓住机遇，锐意改革，励志图精，成绩不断。

一、办学辉煌时期

合肥市江淮学校坐落于“五里飞虹”西畔，原名江淮航空仪表厂职工子弟学校，创办于1961年，是一所服务于职工子弟的学校。该校曾有过辉煌的发展历史。当时的江淮航空仪表厂隶属国家航天工业部，在本地算得上数一数二的知名企业，落户合肥，是合肥的骄傲。由于该厂优厚的待遇和较好的教学环境，一度成为优秀教师云集之地。教师如果没有过硬的教学水平和爱岗敬业的奉献精神，很难被学校录用，很难成为该校的正式职工。由于教学质量突出，该校生源爆满，不仅职工子女悉数进入学校就读，就连非职工子弟也想方设法往里挤。

二、工厂改制阶段

20世纪90年代，江淮航空仪表厂进行了改制，工厂效益一落千丈，往日繁忙而热闹的厂房渐渐变得萧条起来。仪表厂衰落了，效益锐减了，很多仪表厂员工带着子女纷纷外流，导致了该校生源开始滑坡，也引发大量优秀教师离职寻求新的发展。江淮航空仪表厂职工子弟学校由炙手可热的名校走向下坡路。

三、厂办学校社会化

2006年,江淮航空仪表厂职工子弟学校划归蜀山区教体局管理,正式更名为合肥市江淮学校。2010年,江淮学校在江淮航空仪表厂职工子弟学校原址进行重建,2012年9月,新校舍启用,成为一所区属九年一贯制学校。新建成的学校占地面积14 000平方米,建筑面积8 000平方米,绿化面积6 000平方米,2幢教学楼,200米环形跑道及塑胶操场。学校配备36个标准教室,15个功能教室,20个办公室。

新校舍,新气象,新面貌。管理者有想法,师生们有激情,大家拼搏奋进,以“生本课堂”为办学特色,以“杜郎口教学”为榜样,先后获得“合肥市有效推进地区教师专业化发展课题研究先进集体”“全国首批青少年校园足球活动布局学校”“区德育工作先进单位”等荣誉称号。但学区小,生源少,名校包围的状况,严重制约了学校的发展。

四、家长观望和质疑

就师资队伍和生源质量方面,江淮学校以及上级主管部门不断接到学区内学生家长的上访。上访反映的主要问题:江淮学校规划9个年级、36个班,实际入学学生(包含农民工子女)不足16个班,每个班级约30名学生。由于教师外流、生源锐减,有些年级只能开设1~2个班,这与蜀山区其他学校一个年级开设十几个班形成鲜明对比。

随着江淮航空仪表厂的滑坡,生源已经变得极其有限。加之周边名校效应,又吸走了大部分优质生源,江淮学校真正陷入了“招生难—乱招生—质量差—学生少—难招生”的恶性循环。

附：

合肥市江淮学校发展简史

江淮航空仪表厂职工子弟学校成立于1961年7月19日。前身是合肥航校，后经合肥市教育局批准，正式更名为江淮航空仪表厂职工子弟学校。起初，学校规模很小，学生150人，教师、领导合起来就7人，只设1名校长（室主任级别），负责全面管理。参见图1-1和图1-2。



图1-1 学校旧影（一）

1965年前，只有3个行政（教研）组，1名校长。为加强教学工作，于1965年5月增配政治指导员和副校长，共同管理教务、政工、后勤。1975年1月10日，经厂党委研究报请市教育局批准增设高中班。学校的组织机构也相应调整。若干年后，学校的很多毕业生，先后考取大中专院校，有的后来成了博士、专家。1984年，为了贯彻执行《合肥市中学教学工作岗位责任制》，工厂先后派出5位资历较深、在工厂说话有分量的老干部担任学校主

要领导，并成立校长办公室和教导处、政教处、总务处。工厂于1985年7月又呈报合肥市教育局、合肥市劳动局，请求增办“江淮航空仪表厂职业高级中学”。得到批准后，于当年8月开始向合肥市招生，专业为机械加工和机械制图。1994年又招收了一批二年制“制冷专业”（属于高中专）学生。职高毕业生95%对口分配到厂里工作。1985年至1994年，学校的职高招生非常火爆，入学分数超过当年合肥市中专录取分数线30分。学校选送的职高生在合肥市劳动局举办制图及技工技能竞赛中屡屡获奖。每年，南昌航空学院、合肥联合大学还直接从学校职高毕业生中直接录取新生。1995年至1997年，工厂经济效益滑坡，停止招工，学校职高停止招生。

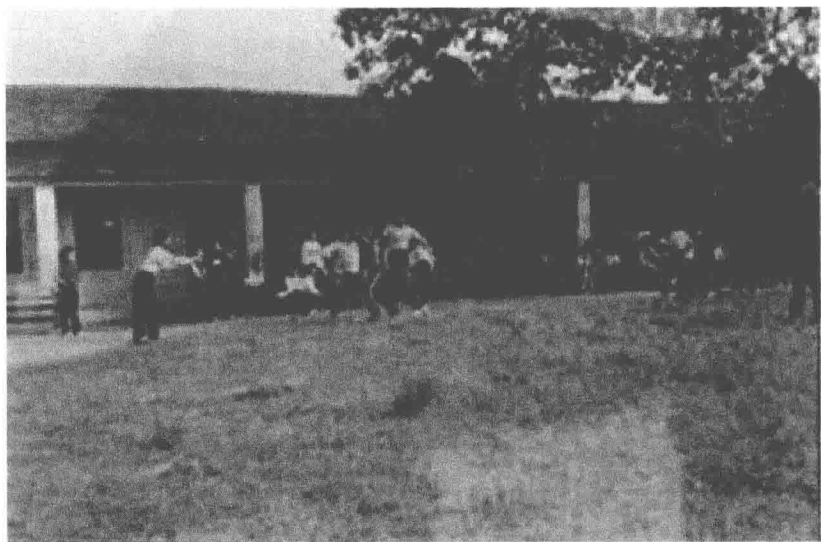


图1-2 学校旧影（二）

江淮航空仪表厂职工子弟学校办学规模由小到大，从小学到普高、职高，学生由1961年150人3个班，发展到后来的19个班，学生总数达千人，教职工由最初的7人发展到后期的72人。校园由原来的非正式教室173平方米，发展到后来的13 700平方米，建筑面积2 345平方米。

建校以来，学校得到了合肥市教育局、合肥市劳动局以及蜀山区教体局的重视与支持。学校职工先后有多人被评为市级、区级优秀教师或先进工作

者。学生积极参加市、区教育局的各项活动，也获得了较多的荣誉。

除“文革”几年，学校每年都要开展一次春季或秋季运动会，并组织体育代表队参加合肥市教育系统举办的体育运动会。足球是学校的传统体育项目。1981年以来，学校小学生足球队多次获得合肥市或蜀山区比赛冠军。

学校于2006年1月1日起与工厂脱离，顺利移交蜀山区教体局，更名为合肥市江淮学校。参见图1-3。这次整体移交给蜀山区教体局的在编教师有37人，退休教职工有55人。为了扩大办学规模，提高办学硬件设施，2010年学校原址重建，2012年投入使用。2012—2015年，由于诸多原因，学校管理及教学质量一度滑坡，造成学生家长多次大面积上访。学校陷入低谷，生源锐减，教师慌乱，一度成为蜀山区教育的重灾区。



图1-3 合肥市江淮学校更名

第二节 陷入困境

2015年，学校发展一度陷入低谷：家长不认可，大闹学区；教师不认可，纷纷外调；学生成绩差，入校学生数大幅度减少。学校面临前所未有的重重困难。

一、家长大闹学区

由于学区内家长对江淮学校教学质量、生源质量及学区设置等诸多方面不满，自2015年4月起他们向区、市、省层层反映并群体上访。事情越闹越大，最后发生了2015年8月900多人穿文化衫，拉横幅，阻拦长江路交通的恶性上访事件。

附：

2015年学区内家长的一封信（摘编）

在合肥市优质教育的典范——蜀山区存在着这样一所学校，它位处合作化路、贵池路北核心地段，规划36个班、9个年级。实际入学学生（包含农民工子女入学）不足16个班（1~6年级各2个班，7~9年级各1个班），每个班不足30名学生。

在教育资源极其紧张的合肥市城心地段形成了一个“有校园、无生源”的“怪学校”——它就是合肥市江淮学校！