

新民教育

本报科教卫新闻部主编 | 第 334 期 | 2014 年 3 月 26 日 星期三 责编:王蕾 视觉:竹建英 编辑邮箱:wangl@xmwb.com.cn

给今天的孩子一个明天的校园

——记闵行区平南小学校长张小娟

张小娟

1967 年生
中共党员
1999 年 7 月至今
任闵行区平南小学校长

校长名片



新优质 新优质学校 校长风采录

曾经，她所在的学校生源超过 7 成是外来务工人员随迁子女，教师队伍人心涣散，她买了上海国际工博会的专家论坛门票，听跨国企业高管讲如何进行“零缺陷”管理，并最终将其转化为学校管理守则。

她说，做一名好校长，就是要用明天的眼光看待今天的教育。她就是上海市特级校长、闵行区平南小学校长张小娟，孜孜不倦地在平南小学岗位上干了 15 年，也把这所曾经的“村小”，变成了市教委首批认定的“新优质学校”，家长们眼中的家门口好学校。



关心孩子成长中的每一件事，每一个细节，避免产生对学生人格成长的人为伤害，尤其是对待有些原本就很脆弱，很容易自卑的孩子不经意中的伤害。从教学环节来说，要求老师在课前通过团队合作方式，把课堂的每一个环节都用心设计，从学校管理而言，每一项集体活动、班会会前都做好充分的预案……

历经 10 余年的探索和研究，平南小学的“零缺陷”服务质量文化管理模式日趋完善，从“一个都不能少”升华为“每一个都要学好”。

英语组把“零缺陷”服务质量理念融合到日常课程教学中，提出了英语课堂教学“四精”：精准备、精过程、精评课、精反思，最早开始探索“走班教学”，请外籍教师执教 A 组，最骨干的老师教 C 组学生，帮助他们迎头赶上。语文组探索“学案”的分层和作文教学的分层；数学组坚持多年分层作业，由教师根据学生与教学情况自己设计作业，使每一位学生不同层次上都有所提高。

“生源一样，但工作量大了，要求高了，老师为什么愿意干下去？”当被问及这个问题时，平南小学的老师说，张校长“懂”他们。虽然对教学差错“锱铢必较”，但当老师自己或者家人得了重病时，张校长批假条、给补助，从来不迟疑，她始终觉得，教师自己的小家稳定幸福了，能更用心地教好别人家的孩子。

刷卡选课满足个性发展

在平南小学的每一间教室门口，都安装了一块类似平板电脑一样的装置。张小娟介绍，这是学校新开发的电子选课平台，每学期开学，学生都能和大学生一样网上选课，拓展课时，一个个班级变成不同的学习乐园，每人可以“刷卡”签到。

平南小学曾经在学生中开展了问卷调查，发现学生的学习动机因“兴趣驱动”和“成就驱动”的学生占 63%；“无明显驱动”的学生占 34%；“外部驱动”的学生占 3%。“兴趣驱动”、“成就驱动”、“无明显驱动”的学生学业成绩均高于“外部驱动”。这一实证研究进一步揭示了学生的学习关键靠学生自身。于是，旨在激发学生个性潜力的课程体系创建开始了。

如今，“我体验、我快乐、我成长”的“Ring-灵”校本课程体系涵盖了艺术、人文、科技、生活与体育五大类，共 52 门，理财、健康与幸福、WAP 国际理解课程等，提升了学校课程品位。6 人学车模，开！1 人选爵士鼓，开！张小娟说，她要尽力为每个孩子创造每一个成长的可能，因为今天的点滴接触，可能成就未来的无限精彩。

本报记者 陆梓华 文 孙中钦 图

从“杂草校园”到“秋千校园”

平南小学创办于 1996 年，位于闵行区东北角。1999 年 2 月，在原闵行区红旗新村小学担任副教导主任的张小娟经过“毛遂自荐”，被区教育局安排在七宝明强小学做见习校长助理，半年后，成为全区最年轻的小学校长，并被派至平南小学。

来了没多久，张小娟就开始怀疑，自己是不是做了一个错误选择。“这里当时除了一幢破旧的教学楼，就是一片杂草地，全校只有 100 来个孩子，底楼空着的教室干脆被租给了周边商铺当仓库。”更令她着急的是，这里的生源 67% 是周围建材市场、菜市场的农民工孩子，老师觉得这些孩子“教不好”。全区学业质量监控，平南几乎垫底。

她决定从改变校园环境开始，“我给校园添的第一个东西是一架木制的秋千！”张小娟指着操场上的一块空地，她希望让孩子们觉得，学校不是那么一个枯燥的地方，可以摇啊摇，摇出梦想。

张小娟请教绿化专家，亲手为校园添置一个个景观——“赶”走底楼仓库，重新涂装教学楼，在两幢教学楼之间种植棕榈林，在校门口铺就阅读长廊。她还做了 3 件小事——在每个教室角落设置一个洗手台盆，下课了，学生们可随时洗手洗脸；为每间厕所安装了卷筒纸，引导学生从小处学习文明礼仪；教室门口安装了电铃，遇到紧急情况可立即发出呼救。

张小娟的办公室很特别，面向走廊一面全是落地玻璃，“全透明办公”，她希望老师们随时随地能见到校长在做什么，消除距离感。办公经费有限，但是，一上任，她就为每间教师办公室装上了空调，“让老师始终在愉悦的环境中和学生交流。”

让学生学会“悦纳”自己

接手平南小学时，张小娟做了个调查——学生来自全国 22 个省、市，家长大多在学校附近做些小生意，为生计打拼，文化层次不高，家庭教育几乎为“零”。老师们对自己、对学生都没有信心，老师觉得孩子教不好，孩子也认为自己天生就比不上别人。有的孩子甚至不希望爸爸妈妈来接自己放学，觉得穿着破旧的家长会让自己“没有面子”。

提升士气，首先要震撼孩子的心灵。张小娟从少先队活动入手，为校园注入活力和生机。她请来《少年日报》老师，教孩子做一名小记者，穿上红马甲走进附近的虹梅路批发市场，走进孩子父母一日的的生活。老师用 DV 记录下孩子们采访的过程，主题班会时，当家长们用质朴的语言讲述他们的故事时，孩子和家长都流泪了，孩子们忽然明白，虽然父母的工作很平凡，但父母却毫不吝啬对自己的爱，他们的坚韧品质值得自己为之骄傲。

每逢双休日，学校家庭志愿者组建乒乓社团，开展健身活动；成立围棋坊，举行家庭围棋大赛。老师和家长带学生到公园、书城，了解城市文化。张小娟要求老师一学期家访两次，把先进的育儿理念传递给家长。渐渐的，孩子们的眼界宽了，家长和学校的距离近了。

张小娟相信，艺术能丰富每个孩子的精神世界。她将艺术教育作为学校腾飞的翅膀。价格低、上手快，一只小小口琴，成为平南小学每个孩子亲密的“小伙伴”。音乐老师程遥从零开始，一点点琢磨出口琴校本教材，在琴声中，培养孩子们的乐感和音乐理解力。十几年过去，程老师从普通的年轻教师成长为上海市名师培训基地学员。除了口琴队屡获大奖，平南小学的市、区荣誉榜上，合唱、管乐

队、舞蹈队的名字也熠熠闪光。

请专业俱乐部全员普及网球、请著名国手江铸久领衔教练队伍全员普及围棋、四年级全员普及美国“舞向未来”课程……张小娟认为，孩子的接触面越广，越能发现她的潜力。“学校生活，是为了让孩子们未来的生活变得更加美好。”张小娟说。

引入“零缺陷”管理服务

张小娟是爱书之人，她的书架上，除了教育类书籍，管理类书籍占了不少比重。2003 年，她从阅读中得到灵感，企业管理可以讲求“零缺陷”，学校管理呢？

何为“零缺陷”服务？张小娟解释，就是学校工作预防为先，满足服务对象的服务标准就是“零缺陷”，而不是传统概念中的“零”。比如，从学生人格成长来说，要求老师以“第一次就把事情做好”的高度负责的精神，认真地

【问题问答】

Q: 你最喜欢的“校园一角”是哪里？

A: 棕榈园，这是我在校园里设计的第一个景点。棕榈园的尽头就是艺术楼，它是老师们出于专业发展需求问我“要”来的。作为一名校长，看到老师为实现她们的专业梦想来提硬件配置要求，是自己最开心的时候。

Q: 影响你人生的一件作品是什么？

A: 电影《音乐之声》我百看不厌。画面美、音乐美，家庭女教师热爱生活，用心去了解学生，智慧地用音乐的教育方式教会学生怎么做人，用真诚影响每一个孩子。

Q: 如果您用一种颜色代表自己，你会选择哪种颜色？为什么？

A: 咖啡和白色的组合。白色留给人很大的创意空间，而咖啡稳重、大气，有张力。

Q: 请您设计一款代表学校的吉祥物（动植物、卡通等）？

A: 一朵康乃馨。康乃馨是美好典雅的典范，代表了爱、魅力和对长辈的尊敬之情。我期待平南的师生热爱生活，有内涵、有修养，常怀“康乃馨”之情。

(最新一期《上海教育》杂志、本周日 18 时 50 分上海教育电视台节目将同步刊播)