

新民教育

本报科教卫新闻部主编 | 第 343 期 | 2014 年 5 月 28 日 星期三 责编:王 蕾 视觉:竹建英 编辑邮箱:wangl@xmwb.com.cn

坚持“生命的成长由自己完成” ——记上海市闵行区第四中学校长屠红伟



低谷中摸索立校之本

闵行四中建校 42 年，地处老闵行中心江川地区。1992 年，刚工作 6 年的屠红伟来到闵行四中，那时她还是一名青年教师。一转眼，22 年过去了，学校经历了两次合并，也曾走过低谷，从一名普通教师到教导主任、副校长、书记、校长，屠红伟说自身的成长是和学校一起进步的。

随着闵行开发，区域中心北移，原本底蕴深厚的江川风华不再。大量居民迁走，优秀生源流失，好教师也流失了不少。2002 年，学校面临二次合并，骨干缺乏，教师超编，优秀师资难以引进；社区背景带来学生单亲、离异家庭多，外来务工人员家庭多，困难家庭多，学生学习基础薄弱、自我效能感差、内心敏感自卑……学校如何发展？时任副校长的屠红伟感到，教师们的心境不仅不明朗，甚至迷惘、灰暗。

“今天回头看，学校走出了一条创造性重组之路。并校时文化不相融，磨合产生内耗，但是抓住了两个机遇。一是参加华东师范大学叶澜教授领衔的新基础教育研究实践，二是市二期课改基地校。”屠校长说，这两个机遇令学校转变观念，关注学校、学生、教师的日常生存状态，在课堂教学、班级建设、学校管理等方面开始了研究性变革实践，老师们投入到“学习—实践—反思—重建”中探索教育教学。从学生工作开始，通过小班委、小岗位，让班级振奋，令学生改变了自信心不足的状态，找到了“自信的脊梁骨”。

一条竹港河将校园自然分割，这边是教学区，另一边是占地 53 亩的运动区。闵行四中是上海市棒球传统学校，棒球“拼命追击，死缠到底”的精神始终激励着四中人。屠红伟发现，文化建设是立校之本，“我始终坚信，成长比成功更重要，品德比成绩更重要，而生命的成长要由自己完成。”于是，在棒球精神之后，四中精神发展为强调师生自觉学习、自主实践、自我反思、自我更新完善的“育自文化”。

育自文化润物细无声

为了让更多人参与学校管理，学校实行了“三助理”制。即每三月为一期，自荐、推荐结合，每期聘请教师、学生、家长校长

助理各三名，参与学校工作策划、组织、实施、评价的全部过程。至今已有八期校长助理履职，一共有 72 名师生、家长参与。“我的校长办公会也向他们开放，学校的民主不是举手投票的事，而是大家一起站在学校改革与发展立场上。”现在校长助理们常给屠校长提建议，退休教师的活动、限速标志缺失、绩效工资岗位设置改革，校长助理在方方面面发挥主动性。

学校的一位驾驶员连任校长助理，曾是军人的他还被 6 年级年管会主动邀请指导学生早操。从此，他一天不落每天早上和年级主任一起和学生出操。他朴实地说：“我感觉到学校真的是自己的，即便我只是一位总务处的老师，但对学生成长也有责任。”

2002 年，学校请一家绿化公司负责校园植物，20 来岁的年轻绿化工小刘由此定点负责闵行四中的校园绿化。尽管绿化工的工资不由学校发，考核不归学校管，但他每年主动自己做一个“我的绿化”方案交给学校，从虫害怎么除，到花卉怎么摆和大型活动绿化布置反思一应俱全。小刘还主动提出：“我能不能担任学生种植绿化社团的指导老师？”

最普通的家长也受到学校的影响。“我们学生的家庭中，看书订报的不多，但是经过了每年 4 个月学校组织的读书节，我们鼓励孩子阅读，家庭也一起阅读。当最普通的家长在读书节中写下笔记，操着浓重家乡口音勇敢地走上家长论坛发表最朴实的教育心得的时候，我感受到了育自文化的存在，更感受到育自精神的力量。”

80 后青年教师顾颀中学毕业后回到闵行四中，师范大学毕业后回到母校工作，从屠校长的学生到和校长一起并肩工作，小顾感触良多，“母校教会了我‘爱’、‘思考’和‘智慧’。教师是应有大爱之心的，但在具体的岗位上，要有策略、方法来落实。”不久前顾颀的学生自己策划组织了一场《循长辈史 怀感恩情》的特殊升旗仪式，“父亲的三份工作”“艰难妈妈撑起半边天”“奶奶的爱情故事”“新上海人爸爸的奋斗”，一个个真实而感人的“身边英雄”的故事令全校师生动容。类似的活动，在小顾的班级经常进行，她班里的孩子懂感恩、重感情，凝聚力特别强。

十年前，“文化”似乎是一个很虚的词，它究竟是什么还令人怀疑。但经过这些年，屠红伟深切感受到了校园文化是“实”的，是能够带来力量的，育自文化的培育、发展过程正慢慢滋养着这个校园师生生命的成长。

三代教师沉淀育人情

屠红伟的父亲是一名小学教师，父亲的一生经历曲折曾受到不小的打击，但对于教师职业的执着与信心深深影响着女儿。回忆起最初工作时，一群初二的孩子非常调皮，把屠红伟气哭了。那时她的父亲还没有退休，发现女儿的学生正是自己教过的孩子，第一次家访时，父亲亲自上阵陪女儿去家访。屠红伟教育生涯的第一年就这样跌跌撞撞地过去了，有了父亲的陪伴和指点，第二年她就已能够胜任班主任的工作了。

如今，90 后的女儿也踏上了工作岗位，成为一名教师。班会课怎么上、感恩教育如何实施，在家里，母女俩经常饭后探讨，交流经验。“女儿的角度也给我很多启示。她对我说，妈妈你别太严厉严肃了，一个温情的老师是最受学生欢迎的。还有，你在台上慷慨激昂，我们其实记住的不多。”正是因为这些角度，屠红伟决定让每个学生都能有一次在全校舞台展示自己的机会，所以四中的升旗仪式完全有学生自己策划分享正能量。

“教师的生活虽然清苦，但心态永远年轻，面对天使一般的可爱孩子，浮躁心态竟会自然平静，面对孩子我们的烦恼总是会少一点。”一个家庭，三代教师，亲情之中传承教育梦想。屠红伟说自己所追求的是老师、学生主动的健康成长，是师生彼此走近、相互学习的优质师生关系，是学生的多元发展，是师生共有的人文情怀。

校园里，每个学生都认识屠校长，会主动热情地和校长打招呼。屠红伟至今坚持每年在 6 年级走班上课，教语文拓展课，给孩子们讲唐宋诗词。她说课堂、班级是师生成长最重要的场所，不走近怎么能了解孩子、引领教师？她相信只要带着真感情，孩子就能感受到。

本报记者 易蓉

新优质 新优质学校校长风采录

透过百叶窗，阳光在棕色木地板上画下栅格。孩子们或坐或趴，在温暖的阳光里，捧着一本心爱的书，沉醉在阅读的快乐中。这是“闵四时间——悦读 30 分”，这幅温馨美妙的画面每天都会上海市闵行区第四中学的图书馆欣阅阁定格。9 万册图书，明净温馨的环境，这个时空正是校长屠红伟一点一滴倾力打造的，而这幅图景也正是她实现的理想。

校园里的一草一木蓬勃生长着，学生一茬又一茬长大，教师越来越成熟，一股充满生机的育自氛围在校园里弥漫，逐渐成为校园中每个生命体不可缺少的动力因子。22 年来，屠红伟校长推动、见证和经历了这场幸福成长。



屠红伟

校长名片

1966 年出生
1992 年聘任闵行四中教师
1999 年担任副校长
2005 年担任书记
2008 年担任校长

屠红伟最希望看到的是孩子们自信的笑脸

本报记者 孙中钦 摄

【同题问答】

Q:你最喜欢的“校园一角”在哪里？
A:是学校棒球场。棒球小子、垒球姑娘们在这片红土赛场上迎风奔跑、追击、呐喊，他们挥洒着汗水，更绽放着青春的活力与健美。

Q:影响你人生的一件作品是什么？
A:夏洛蒂·勃朗特的小说《简·爱》。一个独立、自尊、追求基于人格平等的幸福的女性，让人油然而生出敬意。

Q:如果您用一种颜色代表自己，你会选择哪种？为什么？
A:白色，简约、纯洁、唯美。
因为生活中、事业上，我钟情至真至纯的东西，比如人与人之间的感情，比如教育的理想。

Q:请您设计一款代表学校的吉祥物？（动植物、卡通等）
A:是香樟树。学校所在的老闵行江川地区素有香樟家园之称，四中校园内也满栽香樟，浓荫遍地。香樟，只要根深深入土中，就一定会发新芽、长新叶，生生不息的坚强染绿了一年四季，像极了四中人的朴实无华、自强不息。

（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）