

“掉队”县中实现“V型逆袭”

广西鹿寨中学“振兴记”

想象的。

一件事刘桂芝至今难忘：有一年招生报名，朋友的儿子说好就读她所在的班，居然在她的面前，被柳州市某所高中的招生老师“截了胡”。

除了优质师资和生源的流失，部分学生和家長对教育的“不上心”更是雪上加霜。已离任鹿中学校长的蓝树民说，有一次他带队下乡家访，询问家庭情况，被访学生一动不动地趴在桌上，眼睛盯着电视，连“嗯嗯哈哈”都懒得应付。所有的问题，都让喝得迷迷瞪瞪的爷爷代答……

鹿中，在多重不利因素叠加后坠入了低谷：即便高三班级数量从6个增加到18个，一本上线人数却没有成比例增长，考上名牌大学的学生更是近乎绝迹。

为留老师“拉郎配”，3年促成4对“鸳鸯”

“一个地方只有把教育办好了，才能留住人，才能实现经济社会的可持续发展。”鹿寨县教育局局长黄坚说，2012年前后，鹿寨县就确立了“把鹿中打造成柳州市县域最优质高中”的目标，教育局为此四处奔走招聘优秀教师，千方百计引进治校人才。

鹿中科研处副主任宾昕2012年应聘鹿中的过程，就“离奇”得不可思议。

已经工作了10年才考取广西师大中文系研究生的宾昕，一天从图书馆出来，撞见了校园招聘会上的鹿寨县教育局展台。

怀着好奇，宾昕问：“像我这样年龄的行吗？”

“行！行！当然行！”

“可我现在没有简历。”

“没有简历没关系！只要你愿意，我们现在就可以签！”

貌似“轻率”的招聘，折射的是鹿寨对优秀教师的渴求。

鹿中，低谷多年后，缓慢而坚定地走上突围之路。其“触底反弹”，离不开县教育局从柳州市连续引进的覃卫东、曾懿和蓝树民三位校长。

“教学质量是一所学校的生命线。”2014年9月，已是广西特级教师的覃卫东，一到任就牵住了教学质量提升这个“牛鼻子”，转变教学方式，倡导老师研究教材，建构课程知识体系，不仅要熟知考了哪些题，而且还要洞悉为什么考这些题；立足学情施教，鹿中85%的学生来自农村，这其中又有高达40%是留守孩

子和单亲子女，老师不仅要传授书本知识，还要做好学生思想工作；实施分层教学，根据考试成绩将学生分层，查找相同层次学生的共性问题，探索分层次教学和辅导的办法……

与提升教学质量同步，新的鹿中领导班子，将目光瞄向了优质生源。一到招生季，鹿中学校领导就奔波于全县各所初中，“王婆卖瓜”鼓动学生“锚定”鹿中，并争取县里支持，也学习其他学校为优秀学生提供免生活费、住宿费 and 发放奖学金的优惠条件。

“苔花如米小，也学牡丹开。”蓝树民说，正是几年来师生们的接续努力，鹿中的办学质量才渐有起色，高考一本上线人数终于突破百人大关，高一新生中也终于出现了全县中考前50名的身影。“不管办学如何艰难，全校师生都喜欢用这句诗相互打气。鹿中要学习苔花的精神，即便生长在不起眼的角落，也要吐露自己的芳华。”

为了留住老师，蓝树民想尽了办法。没有物质奖励，就挖空心思精神激励，“十佳青年教师”“十佳班主任”“十佳科研骨干”……“只有想不到，没有奖不到”。男老师还好说，一位女老师的问题却让他莫名惊诧，“蓝校长，我也舍不得离开，要是能帮我找个对象，我就可以‘搪塞’家里了。”

这位女老师的话，给了蓝树民启发，学校领导班子专门开会，定下了3年助力30对青年男女教师牵手的“宏伟目标”，“我们的初心是，解决30对老师的婚姻问题，就保住了近三分之一青年骨干教师队伍的稳定”。遗憾的是，无论校领导们如何“拉郎配”“开绿灯”，3年来也只促成了4对。

学校的新愁：到底选哪一名好学生

2022年高考，鹿中一本上线人数再次突破200大关。就在这个金秋，王梓钰也迎来了开心一刻——拿到了华南师范大学的录取通知书。

3年前，以全县30多名的中考成绩从鹿中初中部毕业的王梓钰，陷入了“高分的烦恼”：是去柳州上高中，还是继续在鹿中？

“许多同学都在炫耀去了市里哪所高中



▲鹿寨中学山歌彩调班师生在壮族“三月三”鹿寨山歌演唱现场。受访者供图

时，我心里也煎熬挣扎。”王梓钰说，反复权衡下，她遵从了内心深处声音——“鹿中”。

选择源于信任。从校长办公室深夜的灯光，从老师起早贪黑地辅导，从课堂内外你追我赶的学习氛围，王梓钰越发坚定了对母校的信任。

事实亦如此。物理实验操作板块较为薄弱的王梓钰，受益于鹿中迭代升级的教学质量改革。运用信息化技术，鹿中将每一名学生的每一次测验建档立卡，标“红”没有掌握或者掌握程度不够的知识板块，由任课老师一对一强化补差，实现了对学生学习成绩的个性化诊断和精准化辅导。

“如果不是物理老师不厌其烦地主动找我补课，我的高考成绩不会这么理想。”王梓钰说，与那些中考成绩差不多的去柳州上学的同学比，她的成绩并不逊色。

亲身经历这一过程，这位19岁的女娃明白一个道理：一个人能否成功，好的学校固然重要，但更重要的是个人的努力和奋斗。

努力书写人生精彩，奋斗铸就青春底色。而这，正是鹿中试图传递给每一名师生的价值观，也是鹿中全力挖掘的校园文化的核心基因。3年来，鹿中没有建成一栋现代化的教学楼，但比建成高楼大厦更让鹿中人对未来有底气的是，3年里鹿中在踔厉奋发中凝聚和提炼出的以“勤学奋进、自强不息、开放包容、乐于奉献”为内核的校园文化，正润物无声地融入和影响师生们的工作和学习。

人们看到的是学生高考成绩的光鲜，看不到的是教师队伍素质的持续提升。“从低谷到振兴，这几年的实践表明，教师成长才是鹿中的核心竞争力。”蓝树民说，从覃卫东

校长的倡导开始，鹿中广泛开展了课题研究活动。

2015年，宾昕受命牵头研究《高中语文选修课“专题”探究教学的实践研究》课题时，许多老师并不理解，“选修课又不考，有什么好研究的？”

然而，当这个后来被评为自治区级课题的研究成果显示，选修课不仅考而且重点考了哪些内容时，老师们震惊了。

如今，鹿中已经完成和正在推进的自治区级课题研究成果有5项、柳州市级课题研究成果高达21项，鹿寨县级和鹿中学校级课题研究成果每月的数字都在变化，几乎每一名老师都在课题研究中，每一名老师都是课题研究主持人。

星光不负追梦人。2021年以来，鹿中先后获得“自治区星级特色普通高中立项建设学校”“普通高中新课程新教材实施自治区级示范校”“广西中小学劳动教育示范校”等6项自治区级荣誉，鹿中声誉日隆，在鹿寨县群众心中的印象日深。

2021年，教育部等九部门联合印发了《“十四五”县域普通高中发展提升行动计划》，要求各地“着力构建规范有序和监督有力的招生机制，坚决杜绝违规跨区域掐尖招生，防止县中生源过度流失，维护良好教育生态”，并“优化教师资源配置，加强教师培训，保障教师待遇，努力建设一支数量充足、结构合理、素质优良、相对稳定的县中教师队伍”。

2022年，办学成绩蒸蒸日上，鹿中，又能如愿招收全县优秀的初中毕业生了。一个直观对比是，同样是面向全县各所初中提供的10名推荐生名额，以前愁的是“好学生无人问津”，现在愁的是“到底选哪一名好学生”。

“倒二”县中扭转“二八现象”

佛山三水中学“脱困记”

根结底，得拿成绩说话。

在范自军的坚持下，三水中学对高考前的二轮复习进行了改革。

2019届物理备课组组长汪刚华回忆说，当时三水中学的老师习惯给高三学生更多整理知识的时间，校领导却要求加大训练量。一时间师生都不适应新的复习节奏。

最初的两年，学校高考成绩没有明显起色，范自军承受了巨大压力。“南海那一套水土不服”的质疑声，在2019年高考后达到顶峰，但他最终还是说服教师团队坚持新的备考模式。

从2020年起，三水中学高考特控率由此前的40%左右，提升至60%以上。2021年，更是17年来首次有毕业生考入北京大学。

“虽然在佛山的高中队伍里，三水中学还算不上第一梯队，但它的增值评价非常好。”佛山市教育局局长管雪说。

照片墙上“没领导”

摆脱“县中困境”绝不仅是靠优化备考策略就能“药到病除”。如果生源和师资的流失得不到改善，再有能力的校长也“巧妇难为无米之炊”。

“要振兴一所学校，最关键的要素是人。”范自军说。

自2017年起，三水中学实施了多项改革，向管理要效益。

过去，每个年级都配有一名德育主任和一名教学主任，存在权责不清、多头管理的问题。改革后，三水中学实行年级负责制，每年级设一名年级主任，德育处、教学处、办公室、总务处全部成为服务部门。

“取消了班主任早读课7点打卡和教师坐班的考勤制度，我投入在工作上的时间反而更多了。”历史教师郑秋琴说。

三水中学推出“项目化研究”竞争性资金分配项目。该项目中，教研经费由过去自上而下分配，调整为由下而上竞争性争取，扩大教师支配教研经费的自主度。

“学校氛围大不一样。”语文教师梁玉柳说。数年前，梁玉柳受校方指派参加佛山市的一场教学比赛，荣获一等奖。

“自己准备，自己参赛，获奖回来一点水花都没有。没人会在意，也就履历上多写一笔。”梁玉柳感慨道，现在学校老师参加各级教学比赛，整个教研室都群策群力。哪怕是在区里的

比赛获奖，学校都会贴出大大的喜报，并在考核评优中有所体现。

在范自军看来，要激发教师队伍战斗力，必须打造一个相对公平的教师工作评价体系。为此，三水中学抛弃此前实行多年的投票制，而是采用以结果评价为主、过程评价为辅的评议制。

“采用评议制，结果肯定会出现争议。只能说这是一名校长必须承担的责任。”范自军说。

在三水中学，除校领导和各部门主管，每年的教师评议会还邀请各年级教师代表参加。

在业绩差不多的情况下，有的老师进步幅度更大，有的老师家庭负担更重，这些都被纳入考虑范围。

曾作为高二年级教师代表参加过2021年的评议会的教师黄银春说：“争论很激烈，但肯定比单纯打分投票客观。”

走进三水中学大门，左侧是一面照片墙，上面是全校240多名教职员工的个人照。“让三水中学成为师生幸福生长的地方”十六个蓝底白字错落有致地镶嵌其间。

2022年8月，记者到三水中学调研时，尚未调任佛山一中副校长的范自军，指着墙上一张照片对记者道：“我不告诉你，你肯定不知道，这位是我们学校的特级教师。”

精心拍摄的照片上，除了每位教师的姓名，没有其他任何信息。范自军希望，教师们从这面没有标注职务、职称的照片墙下走过时，都会自豪地认可是三水中学的一分子。

“面对面”听学生说

学校的终极目标是育人树人。破解“县中困境”，并不是走“一边挂皮鞋，一边挂草鞋”的老路。

为培养新时代全面发展的年轻人，三水中学精心设计了开学礼、成人礼、拓展节、心育节等“四礼五节”德育品牌活动，以及每年一次的“校长面对面”。

范自军来到三水的第一个学期，当地教育部门、中央媒体网站共收到18起三水中学学生投诉。

能不能让学生成为学校发展的参与者和建设者？2017年底，三水中学推出校领导与学生直接对话的“校长面对面”。



▲三水中学校领导和中层干部在“校长面对面”上同学生直接对话。受访者供图

“学生意见集中的问题，逐一回答。同学们把它称作吐槽大会。”三水中学办公室主任何叶说。

“吐槽大会”上，三水中学校领导全体到场，按各自分管领域回答学生提出的问题。台下坐着高一到高三各个班级的学生代表，两侧是学校各职能部门负责人。

“学校的活动都是为学生服务的。是不是可以由同学们自己主办？如果每年都有不同的班级来承办，是不是就不一样了？”

这是三水中学2021年“校长面对面”活动上，范自军回答的第5个问题——学生活动中，学生意见得不到重视，希望增加学生评委。

当天，范自军亲自回答了8个问题，从“希望增加自主学习时间”到“学校的咖啡厅能否正常营业”一一回应。

经过5年实践，学生关注的问题从早期的食堂菜品、热水供应等生活小事，逐渐拓展到了教学和学校建设上。

作为一名语文教师，何叶记忆尤为深刻的是，学生提出增加课外阅读时间的诉求。

语文教材列出了推荐学生课外阅读的阅读书目，原本确定每周一节课阅读课，每天下午上课前20分钟及晚自习20分钟为阅读时间。但在实际执行中，慢慢走了样。“每段时间怎么利用，各科组都有自己的意见。”何叶说。

最终，学生通过“校长面对面”发出自己的声音，才让课外阅读时间得到保证。

留人不用“硬拳头”

北京林业大学风景园林专业大三学生梁志嵘，在2017年中考时，成绩排名三水区50名左右。父亲希望他去禅城念高中。经过多番衡量，梁志嵘选择了三水中学。

时至今日，三水区中考成绩最靠前的“苗子”，依然倾向选择去禅城和南海读高中。但随着三水中学口碑提升，中考成绩区内前100名的学生，已能留下80余名。

说起前些年游说家长让孩子留在三水，三水区教育局基础教育科科长邓艳颜坦言，她曾想过对教育系统内的家长用“硬拳头”。

“用行政手段强留生源，于情于理都不合适。如果学校质量上不去，耽误了孩子，谁来负责？只有三水教育自身过硬，才能改变在老百姓心目中的形象。”邓艳颜说。

有人说，范自军赶上了好时候。他来三水的时候，很多堵点都打通了。

范自军并不否认这一点。他坦率地表示，三水中学高考成绩直到2020年才有较大起色，一个重要的原因是学校的招生工作在2017年上了一个台阶。

生源的提升，不仅依靠学校自身努力，更得益于三水区委区政府对教育的重视和大力投入。

2016年三水区启动教育综合改革，拟在5年内新增教育投入12.8亿元，实施教育“提质创优建高地”行动计划。

为避免生源争夺“内耗”，三水区巩固三水中学“县一中”地位，力争将其建设成精品高中。区内另两所高中，则定位走音体美等特色路子，实现错位发展。

“初中教育是‘腰’。腰不壮，高中教育发展不起来。”据邓艳颜介绍，为探索解决初高中教学断层、初中输送优质生源能力不足问题，当地组建了打通从小学到高中各阶段教学环节的三水中学教育集团。

范自军认为。经济社会发展与教育事业的关系相辅相成，三水区教育综合改革为三水中学发展营造成了良好的外部环境。

本报记者李坤垠

纵然坐落在经济发达、人口净流入的珠三角核心区域，佛山市三水区三水中学(以下简称“三水中学”)，也曾遭遇优秀生源与师资流失的“县中困境”。

最严重的时候，区内中考成绩前100名的学生，愿意留在三水中学就读高中的不足20名。当地教育界称之为“二八现象”。而三水中学特级、正高级教师一经获评，也很快流失至区外。

近年来，三水中学的“二八现象”逐渐变为“八二”：中考成绩前100名的考生，超过80名留在三水中学。

三水中学如何扭转“二八现象”？学校发生了哪些变化？

三水不是“小地方”

在三水中学很多师生眼中，学校近年的变化与前任校长范自军推行的改革密不可分。

2017年，范自军从佛山市南海区桂城中学调任三水中学校长。亲朋好友纷纷表示不解——为什么去当校长？

佛山市下辖五个行政区，三水区与高明区的经济发展水平稍逊一筹。

在佛山市9所面向全市招生的高中里，三水中学的高考成绩长期位列倒数第二，三水区有条件的家庭纷纷把孩子送到区外就读。就任三水中学校长后，范自军很快发现，不仅当地家长看不上三水中学，学校老师也没多少自信。

每当听见有老师习惯性把“三水是个小地方”挂在嘴边，范自军会当场纠正：“三水怎么会是小地方？以后不要再说这样的话。”

上任第一年，范自军作了8场宣讲——

在全区校长会议上，他主动申请半小时发言，向在场的中小学校长、幼儿园园长，介绍三水中学的未来规划；在三水中学的教职工大会上，他给老师们讲解了学校发展蓝图；考虑到教师对学生的选择往往有较大影响，他主动联系区内两所初中的校长，借对方学校开教职工大会之机介绍三水中学；等到招生季，他再次来到这两所初中，分别对初三学生和学生家长作专场宣讲……

范自军极力向外界传递一个观点：禅城区和南海区的高中能提供的资源，三水中学同样可以有。

但想改变外界对三水中学的刻板印象，归