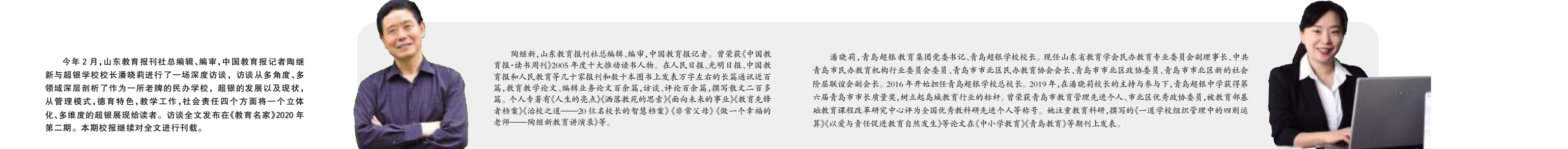


山东教育报刊社总编辑陶继新

对话超银学校校长

系列访谈(二)

青岛超银学校:培养能适应未来社会发展的人



1 提炼“和衡”模式，以质量赢得信赖

潘晓莉 2019年，步入建校的第21个年头，我们的育人成果也得到了政府的高度肯定，青岛超银中学在这一年获得了建校史上含金量最高的一项大奖——青島市市长质量奖。这一奖项是市政府设立的本市最高质量奖项。20多年间，超银教育集团不断探索并推进完善“和衡”素质教育质量管理模式，缔造了超银教育的优质品牌，而这正是青岛超银中学一举赢得市长质量奖的硬核实力。由此，超银中学也成为山东省首家获得市长质量奖这一权威政府奖项的教育类单位。而“质量立校”的理念，也使得我们真正赢得了家长的信赖。

陶继新 “和衡”素质教育质量管理模式荣获市长质量奖实属不易，这是政府对你们办学质量的高度认可，也是你们取得卓越成绩应收获的硕果。同时，它也大大提升了学校在社会上的知名度、美誉度和老百姓的信赖度。

潘晓莉 的确是这样。“和衡”模式是学校2016年导入卓越绩效管理模式下总结提炼的质量管理模式。“和”既有校区之间统一的办学要求，和谐发展之意，又有和而不同的个性体现，求大同存小异。“和”又使师生和谐统一，教学相长，既体现了教学中以学生为主体，教师为主导的地位，又体现了中外兼济、吸收国际先进教育经验并践行的理念，是“和合超银”的精准体现。“衡”一有“均衡”之意，注重教育公平，各校区师资上均衡，设施设备均衡。老师对全体学生关心关注，注重公平、公开、公正。二有“衡量”之意，对老师的教学及时进行测量、评价、改进、创新。对学生的学习上及时进行评估、分析、指导、改进。“和衡”注重德智体美劳均衡发展，五大方面和谐统一，与青岛市教育局提出的“十个一”紧密相连，外应政策，内驱发展。

“和衡”模式立足教师、学生两大主体，以德育、师资、教科研、综合素质、国际化五个方面为抓手，形成一个个子模式，并在各大校区共享、推广。通过“专家引领”“师徒结对”“教师培养”等形式，我们逐步构建了“3575”教师成长模式，即：“三业、五力、七活动、五方式”。

陶继新 学校的发展，教师起着关键性的作用；而教师品格的高下与教学水平的优劣，则决定着学生能否步入优秀的殿堂。你们的“3575”培育模式则为教师持续发展提供了可能。绝大多数教师都有发展的生命需求，也有发展的内在潜力，你们为他们的成长构建了机制与搭建了平台，从而让他们有了更大更好发展的走向。这不但让他们有了职业的幸福感和获得感，也让学生既好又快成长有了保障。

潘晓莉 是的，我们一直把教师定位为超银的脊梁，追求教师队伍的整体均衡发展，这也使得我们的教育教学成绩能够保持“高位均衡”。有了优秀教师作为学校的脊梁，我们在此基础上又构筑了“并联生态圈”式的科研模式。超银学校设有教科研中心、心理健康研究中

2 家校共育，凝聚合力

陶继新 学校与家长有着共同的目标，那就是将孩子培养成品质兼优的学生。可是，有的时候，两者之间的理念与做法并不一致，所以彼此出现摩擦也就成了常有之事。如果不能很好地解决这个问题，学校教育的质量与效果就会大打折扣。你们搭建家校互联立交桥，则让家庭与学校形成育人的合力，从而产生实现了1+1>2的教育效果。

潘晓莉 如何让1+1>2，这是我们一直在不断思考和研究的课题。家校沟通，首先我们要知道家长在想什么，对学校有怎样的意见和建议。对于学校而言，家长从某种意义上来说就是我们的“顾客”，只有以“顾客为导向”，不断提高家长满意度，才能让我们的教育合力最大化。基于此，学校自2013年就开始利用大数据对家长开展满意度调查。调查的内容涵盖了学生在校生活及日常学习的方方面面，通过多个维度进行调查。同时也涉及到作业量、学生睡眠时间、是否存在有偿家教等比较敏感的问题。对于家长的满意度调查，我们每一个学期的期末都会进行一次，从而确保对家长意见的及时、持续了解。数据的收集只是手段，我们的最终目的是对数据进行分析和处理。每一次满意度调查后，学校会第一时间进行统计，各校区结合数据进行分析，通过全体教师们进行传达反馈，使学校自上而下全方位了解家长对学校各项工作的意见，利用大数据对学校工作进行针对性的指导。令我们感到欣慰的是，在最近几个学期进行的调查中，超银学校各校区

的整体满意度都在95%以上。

陶继新 要想实现家校的有效合作，必须清楚家长对学校提出的各种各样的意见与要求。不过，在家校面对面的了解情况时，不少家长碍于情面或担心老师对自己的孩子“报复”，往往不会将所有的意见，尤其是对老师批评的，往往都会呈现出来。而你们通过第三方网络平台开展家长无记名调查问卷工作，则让所有家长毫无顾虑地将意见与建议和建议托出。这样，学校就可以有的放矢地解决相应的问题，让很多未发生而有可能出现的问题消灭在萌芽状态。同时，大数据科学、迅速、便捷，为即时解决问题提供了可能。这不但消解了家长的顾虑与担忧，而且增加了家长对学校的信任指数。信任不但可以消除误会，还会在彼此间建立和谐的关系。而这一切，都会让家校合作越来越好。

潘晓莉 是的，基于大数据形成的报告，对于学校的决策也起到了至关重要的作用。通过这些年我们对家长满意度的大数据调查和分析，我们越来越深刻地感受到，家庭教育对于家校协同合作、学生健康成长的作用实在是太重要了，因此在知道了“家长如何想”之后，我们要做的第一步就是去指导“家长如何做”，用正确的教育理论武装家长头脑。我们把家长请进学校，请进课堂。一方面，超银学校每学期举行家长学校授课活动，学校要求班主任做好选题，集中备课，就家庭教育问题对家长进行面对面指导。学校还定期举办家长大讲堂，针对

立交桥，构建全面育人的平台。

潘晓莉 对于基础教育而言，学校和家庭都承担着非常重要的作用，并且作用是不尽相同的。学校和家庭需要明确各自的定位，学校重在“教”，家庭重在“育”，这两者缺一不可，并且不能错位。正因为如此，我们非常重视让家庭教育和学校教育有机结合，要求从干部到教师用服务的心态做教师，不断搭建家校互联的

3 履行社会责任，培养高素质人才

潘晓莉 除了上述活动，我们也采取了一些“笨办法”，要求班主任以解决具体问题为抓手，将家访工作落到实处。班主任利用下班或者休息日深入学生家庭，对学生的生活、学习、生活情况进行更加细致和全面的了解。发现学生的异常情绪，及时与家长进行面对面的沟通，情况复杂者学校心理健康研究中心的专家和老师们会共同协助班主任做好学生的心理疏导工作，凝聚家校合力。

陶继新 家访似乎已经是相当遥远的一个传说了，可你们再次将其还原成一个现实。在家访中看到、听到的孩子的情况，有时往往在学校被掩盖了起来。可正是这种掩盖，成了孩子出现问题的隐患。所以，传统的家访在今天依然十分重要。同时，老师的造访，不但可以解决现存的问题，还会让家长感动之余，对老师多了一份敬重与信任。这些，恰恰是家校合作走向成功的关键因素。

潘晓莉 我们为每一个超银学生定制了“家校联系本”，从而保证老师与家长每天都可以通过书面形式进行有效沟通。我们还充分利用了班级微信群，让家校沟通做到无时无刻不在。在超银，班级微信群绝不只是发个通知这么简单，而成为了家长掌握、了解学生在校学习生活，帮助家长更好地辅助学生生活的一个有效渠道。班主任和各科教师都会加入到微信群中，每天以视频或文档等形式与家长进行沟通、落实、反馈。

陶继新 学生正处于成长时期，身心问题常常相应而生。你们用这种方法，让不少问题没有了隐身之处，从而得到了即时的解决。老师不断地引导他们向着好的方向去发展，走向优秀也就有了可能。

潘晓莉 您说的没错，只有家长好好学习，学生才能天天向上。2019年，超银的家庭教育再度开创了新局面，学校成立了家庭教育指导中心，聘请了家庭教育领域的专家作为学校的智库成员，多次举行家庭教育指导讲座对超银家长进行指导。与此同时，学校还承办了山东

省教育学会民办教育专业委员会2019年度高峰论坛，得到了全省各地学生家长的踊跃参与。专业、深入、实用的讲座内容深受家长好评，家长纷纷表示受益匪浅。

陶继新 承办这样的高峰论坛，说明你们具备了家校共育的能力，同时，也正是在这个论坛上，展示了你们在这方面的探索与成果，从而让更多的民办学校“学而时习之”的同时，也有可能在今后的家校共育探索路上结出硕果。从这个意义上说，你们还有了“己欲立而立人，己欲达而达人”精神境界。

潘晓莉 建校20多年来，超银学校为青岛的老百姓提供了优质教育资源，同时也十分重视履行社会责任。我们的愿景是办“政府放心、家长满意、学生喜欢、社会认可”的学校，为了这个愿景，超银一直在踏踏实实地做教育，并投身于公益事业，致力于办人民满意的教育。超银小学一直坚持义务托管，超银中学、高中老师利用放学后寒暑假义务辅导学生。学校每年都组织大型公益活动，积极投入人力、财力参加组织义卖、微尘捐助等活动。

陶继新 民办学校如此自觉主动地去尽社会责任者，目前已经“几希矣”；正因为如此，你们学校才有了“志于道，据于德，依于仁”的高格，从而在社会上树立起一个有担当的优质学校的形象。老师义务为学生辅导，这不但可以让学生获取知识的滋养，同时，老师人格的光辉也照耀在了他们心里，让他们感动之时，有了见贤思齐的心理需求。从这个意义上说，你们不只是在为学生送教，也是在用精神照亮他们人格升华的前程。

潘晓莉 履行社会责任的过程，也是一个潜移默化的育人过程。多年前我们就在思索，随着超银品牌影响力的不断提升，我们是否能够打造一个更大的舞台，让“超银”走向社会，让更多的学生能够在这个平台上受益？伴随着

这样的初衷，“超银杯”品牌活动应运而生。自2013年开始，我们就着力打造“超银杯”品牌赛事，由集团出资面向全市中小学生举办各种赛事，所有学生均免费参赛。英语大赛、书法大赛、读书竞赛、演讲比赛，以“超银”品牌影响力，为全市中小学生提供展示自我的平台，大力推动素质教育的发展。

陶继新 这让我想起了孔子的“有教无类”，老师对所有学生一视同仁的思想，移植为“有教无类”的举动，不也闪耀着思想的光芒吗？

潘晓莉 “爱的教育”也渗透在超银教育的方方面面。只有一个懂得爱的学生才能成长为一个有责任感的人，一个幸福的人。2019年中国人民解放军海军成立70周年之际，超银学校小、初、高学生共同参与，录制拍摄献礼MV《我爱这蓝色的海洋》，得到了环球网、人民网、山东教育社、青岛市教育局等十余媒体报道，网络点击量突破10万次，这对学生来说既是一次有意义的爱国主义教育，也为全社会带来了积极温暖的正能量。

陶继新 青岛系海滨城市，学生对海军有着不同于一般城市的敬仰之情。通过拍摄献礼MV活动，为保家卫国的海军叔叔送上一份“礼品”以作纪念，不只富有创意，也让他们在接受祝福的时候，看到了这些孩子的可亲可爱及其美好的希望。

潘晓莉 2020年新冠肺炎疫情蔓延全国，作为市北区民办教育协会会长单位，超银学校发起的捐款活动得到了全区民办学校的积极响应。超银率先捐款5万元，仅一天的时间，就为疫情第一线募集善款近40万元。

陶继新 “一方有难，八方支援”。疫情在让人深受病魔折磨的同时，也在精神上遭受着摧残。从这个视角考虑，你们为他们送去的还不只是物质需求，还有精神的抚慰与良善的祝福。如此，超银才有了腾飞的生命能量。过去是一路艰辛，一路收获，未来更会收获丰美的成果。

潘晓莉 我们所做的一切，都是为了把我们的学生培养成人、成才。将来，等他们走出学校，走上社会，他们仍然有学习的能力，有生存的勇气，有做一个好人的执念和底线，那我们

教育者的初心、使命就实现了。

随着国家对民办教育政策支持力度的逐步加大，民办教育的明天是光明的，道路会越来越宽广”。近年来，市、区各级政府和部门对民办教育的发展给予了高度关注和大力支持。自建校以来，各级政府、教育行政部门的领导多次到我校指导工作，对超银的办学水平给予高度评价。2018年，时任青岛市市北区区委书记的郑德雁一行在教师节的时候来到我校慰问全体教师，这不仅是对超银教师的肯定和激励，更是对全区民办教育的支持和鞭策。2019年，青岛市教育局局长刘鹏照等领导也多次带队来到超银学校进行调研，为民办教育健康有序发展指引了方向。超银学校是国家庞大教育队伍中的一员，为社会提供优质教育资源，走出自己的特色之路，是超银乃至全体民办教育者为社会服务的宗旨。我相信，许多民办和公办校长都像我一样在尽心尽力办教育，大家都对中国教育充满信心。坚守在超银这块土地上，看着学校从小到大，从弱到强，每天做着很多人看来很普通的事情，是非常幸福的。我坚信，这样的坚守也是有价值的。

陶继新 坚守需要顽强的意志与高尚的品格，不然，就有可能在遭遇困难的时候止步不前甚至放弃坚守。尽管您一句也没有提过超银经历过多困难，却可以想见你们是如何克服这些困难的。其实，面对困难，往往有两种截然不同的心态：一是知难而退，前功尽弃，并由此生成一种消极的思维定势；一是不知难而进，决不放弃，这则会生成一种积极的思维定势，即前面还会有很多困难，可不管多大多难，我都要战胜它，而且还会享受战胜困难、获取成功的心灵愉悦。显然，你们属于后者。之所以如此坚信不拔地前行，除了上面说到的意志品格之外，还有一种社会职责与担当意识。正是因为如此，超银才有了腾飞的生命能量。过去是一路艰辛，一路收获，未来更会收获丰美的成果。

潘晓莉 虽然公办学校是政府的，民办学校是社会的，但实际上，不管公办民办，都在贯彻党和国家的教育方针，都在使用国家规定的教材，都在为社会主义事业培养建设者和接班人。只不过民办学校主要是社会经费来源，公办学校是政府财政支持。正如前教育部部长说：“办一所公办学校的钱，可以用来扶持、办好10所好的民办学校。”我们提出了办百年超银的梦想，这也是在为社会办学，为国家办学。几乎没有人知道肯德基、美国福特公司的老板是谁，但他们创办的品牌家喻户晓。将来，老百姓只记得超银是优质教育的名字，不需要知道创始人和校长是谁，这所学校的教育理念能扎根在每个超银人心中，代代相传，足矣。

陶继新 不愿个人名留青史，但愿超银名声远播。这是一种多么高的境界啊！正是从您的这种境界中，才更让我们清楚地看到了超银的发展潜力。一个民办教育集团，离不开创始人的开创精神，也离不开校长的境界与智慧。正是这种精神与智慧，才让这个集体拥有了亘古长青的生命张力。（全文完）