

瞿平校长忆学校建设

瞿平 口述 杨青莉 整理



学校是84年3月建立的，当时什么都没有，一没有校舍，二没有教职工，三没有学生。当时就只有我和张亮两个人，我是校长，张亮是书记，我担任行政工作，张亮负责党务。想要办好一所学校我总结了四个要素：第一就是班子，领导班子要团结，不能台上握手台下踢脚，而且廉洁奉公。第二教学，第三是生源，第四是设施。

其实说起来我是不太适合做行政的，我很喜欢教书，回想起来我如果能选择还是更想教书，行政工作对我来说真是挺难的，突然被调来当这个校长，我就从普通老师的角度来思考想要一个什么校长，一定是公正的，清廉的，一定是不谋私利的，一定是严于律己的……我就尽量做到一个我心目中的校长。我做行政不够灵活，也是慢慢才学习和进入状况，所以很多涉及到找领导或者需要协调工作都是张亮书记来负责，我也很感谢张亮书记，在和他搭班子的过程中真是帮助了我很多。建校初期最大的困难就是钱的问题，我们学校比较特殊，名字叫做贵阳幼儿师范学校，属于贵阳市教育局的学校，经费来源是贵阳市。但是省里要求我们面向全省招生，又是计划经济时代，计划招生计划分配，工作岗位相当于也是固定的。这样一来贵阳市和省里就会扯皮，贵阳教育局肯定就不高兴了，学校是我们修的老师的工资也是我们给的，还有每一个学生的人民助学金，都是市里开支，结果招生要全省招生，分配也分到省里其他地方，市里肯定就不高兴了。

我和张亮书记就去省里反应情况，省里一看你这就是贵阳市的学校，那肯定是归你们管，也不高兴。我们俩就夹在中间就很为难，85年我和张亮就商量好在省工作会议上提出这个问题，一开会我们就先发言说幼师生存的困境。后来又去找省长反应，我和张亮也不用学校的车，他骑个自行车，我坐个公交车就去了省政府，门卫很负责，可能看我们不像是干部，不让我们进去，最后打电话联系确认才让我们进去。最后商讨下来决定基建的部分由省里出钱，其他日常开支就市里负责。而且和领导多次反映情况，要钱，还是有一点效果的，给

了我们一辆大卡车，当时学校食堂还有锅炉都要烧煤的，有了卡车方便很多，拉煤拉米拉菜都很方便。

校舍是怎么解决的呢？第一年我们选定了地点开始修建校舍，修好之前就在五中借了两间教室作为校舍，第一届只有两个班，租了一大间宿舍，第一届学生有100个人。当时招生是由省里的每一个县招办推选一个学生，那么全省有80个县，贵阳市有20个学生，由云岩和南明两个区推荐而来。

当时的条件很艰苦，所有人都住在一个宿舍，实际上就是一个大厅，大通铺，住了一百多个学生，挤在一个屋子里住。我们就请了一个生活老师，生活老师在门口有一张床，她就守住门口，每天晚上点名，早上督促大家洗漱。

第二年新校舍就修好了三栋楼，一个是教学楼，教学楼有六层，上面三层是作为学生宿舍使用，下面三层是教室。还有一栋是食堂，因为我们学生是全住校的，食堂必须先修起来。还有一栋是琴楼，你们也知道，练琴是我们学校的基本功了。校舍的问题基本就是这样解决了。

教师是陆续招聘来的，有从别的学校调来的，也有大学毕业分配来的，刚开始主要还是从各个学校抽调来的。我们学校招聘有个特点就是很透明公开，比如要招人，都是集体研究讨论，教师首先要试教，此外我们还有个土办法，叫做私访。通过熟悉的同事私底下打听要调来的老师的情况，人品好不好，工作能力如何，这些信息最后也会集体进行讨论，再确定合不合适。可以说在我工作的十年中，招进来的教职工，没有一个是，或者张亮书记，或者我们两个单独拍板进来的。在教师的福利方面，因为当时还是计划经济时代，我们更强调精神鼓励。我当时经常给老师们说：“要老师把学校当成一个家，学校也要像个家一样，让老师们工作心情舒畅，很愉悦很快乐很主动地把工作搞好。”确实学校总体氛围很好，很有生气，生机勃勃的，我是走路来上班，路上就会考虑一天的工作怎么开展，到了学校和大家商量一下，老师们效率很高的就去办事了，怎么安排就怎么完成。

在教师的管理上我觉得关键在于要调动人的积极性，除了生活上的一些关心，政策的公开也很重要，作为领导要公正廉洁，上梁不正下梁歪，要树立良好的带头作用，而且这个形象也不是由职位来树立的，是靠自己的言行。我们很注意

人性化的管理，每年工会都会给生日的老师送一个小礼物和贺卡，礼物也不重，但是表示了一种关怀。

对学生就比较严格，从进校，从生源抓起。先经过面试，说起来很容易，其实组织起来是很复杂的事情，动员了全校的教职工来开展。我们有几个要求，首先是外观全面的考核，五官是否端正，有没有明显的疤痕，或者严重的龅牙，兔唇等这种严重的缺陷，不是我们挑长相，而是她们以后作为幼儿园老师，需要亲和力，长相如果有很明显缺陷可能就会吓到小孩子。然后也要看说话流不流畅，也不能是结巴。还有就是音乐素养的考察，看看会不会跑调。还有就是美术、舞蹈这些综合条件如何。最后有一个总评，由教导主任牵头各个教研室组长坐到一起讨论，哪个学生合适，哪个学生不合适。而且在考评过程中还特别设计了记录方法，因为给学生打分优良中差太一目了然，学生看到了心理可能会受到影响，对下面的科目就有压力了，同时也担心出现不注意的时候考评表被学生修改的情况。我们就提出来，考评分为三挡，好中差，那么优秀的学生就在表上写一个字，比如张亮书记进行考核，就写一个“张”，中等水平写两个字，就写“张亮”，那么差等的学生就写三个字，可以写成“张明亮”“张高亮”之类的，这样最后总评一看也很清楚。

幼师刚刚建校是得到了很好的政策待遇，在89年的时候，省教育厅师范处就要推荐一个优秀的师范学校去教育部，当时师范处的处长就私底下告诉我要推荐幼师。所以现在回想起来贵阳幼师还是有辉煌的时候，在全市全省口碑都很好，报名的学生就很多了，最多的一年，应该就是87年，报名的学生2700个，只招40个，琴楼的门都被挤破了这么多学生还有家长陪同，现场非常拥挤，但是面试的环节还是一轮一轮有序开展的。录取是按照五比一录取的，招收四十个暂时录取两百个，再看中考成绩排名，这个就很公正，前四十的才可以来幼师读书。我会拿文化课成绩和各个高中的录取分数线来对比，当时幼师的分数线仅仅次于贵阳一中。

对于管理学生方面，因为我们没有高考的约束，文化课就要求老师按照课本、大纲认真教学。艺体课方面，就是音乐、美术、舞蹈，就通过“幼师之夏”来呈现。每年7月初，举办“幼师之夏”的活动，其中有唱歌、

合唱、舞蹈、小品等比赛和表演，美术也有展览来对学生学习情况进行成果的汇报展示。尤其“幼师之夏”作为我校传承得比较好的一个活动，对学生的音乐舞蹈方面的要求很高，对老师来说，要准备好节目也是很有压力的事情，一般在开学初她们就开始思考“幼师之夏”的汇报演出。

学生毕业之后我们关注了就业情况，但是没有注意具体的数据的保留，只在招生的时候了解毕业生的情况，用人单位的反馈就是“好用”，也就是说质量好。

对学校以后的要求其实和以前是一样的，就是希望学生毕业了能“好用”，我们学校就像工厂生产产品，工厂好不好不是看厂房设施机器，也不看有多少高级工程师，看的就是产品，产品质量如何，好不好用，总的来说就是质量第一。那么我们学校的任务就是培养学生，学生的质量第一，学校的名声也不是靠学校有多漂亮，占地多少亩，或者有多少教授、实验室，这些都没有意义，口碑的关键还是在于学生的质量。现在要把生源的关是比较困难了，那就要在校生的教学质量搞上去，有足够完善的检查制度，来提高教学质量，还有就是毕业生的质量，不能随便把不合格的学生就流向社会，不合格该留级的就留级，该肄业就肄业，没有达到我们文凭的含金量就不能给他这个证明。

我之前看报道说有一所大学，对于多次留级都没有毕业的学生给发的就是大专文凭，那么用人单位一看也就知道大专和本科还是有所差别，根据这个思路，我们学校也可以考虑，对于多次回炉重造还是不能顺利毕业的学生，能不能就颁发中专文凭呢？也是承认学生学到了知识，不过还没有达到大专的标准，相当于只有中专的水平。上次贺校长邀请我们老教师去学校新校区参观了，现在的幼师真是太漂亮了，太大了，建设得像公园一样，希望学校培养出来的学生也能有很好的技能，能够服务社会，能够在岗位上做到最好。

图书馆供稿

