

东部校长在西部

中青报 中青网记者 尹海月文并摄

陈立群在杭州当了30多年校长，阅学生无数，送走的清北生有几百个。可2016年第一次来贵州黔东南苗族侗族自治州时，他还是被当地校长的吐槽惊呆了。

一个2200多人口的寨子，直到2014年才考出第一个大学生。

一些乡村孩子天不亮就出去上学，一是路远，二是一旦被邻居家发现，是要被拉回来的。我们的孩子不读书，他们去读书了，今后回来是要欺侮我们的。

一些家长双休日到学校给孩子送生活用品，会给孩子带上自制的土烟。在家长看来，能够抽烟、喝酒，是男子汉的标志。

4个月后，退休的陈立群，被请来贵州任台江民族中学校长，义务支教4年。台江县县长曾在一次会上夸他，说给他也不要。陈立群打趣，想要的你们给不起，能给的又太少，干脆不要，说起来还好听一点。

这所原本成绩在全州垫底的学校交了新成绩单，作为全县唯一一所普高，2008年和2011年，全校仅1人考上一本。2020年，全校1047名考生，270人上一本线，829人达本科线，本科上线率从原来的10%增至79%。

很多人找陈立群取经。他说，在东部，一所好学校主要靠校长，但在西部，一个好县长比一个好校长更重要。

一开学，60多个辍学了

台江县地处云贵高原东部，有“天下苗族第一县”之称，是国家级贫困县，G60高速公路和320国道线穿县而过，至今没有通火车，全城目前没有一个红绿灯，98%人口是苗族。

在东部畅谈怎样培养未来领军人才的老校长，没想到来到台江民族中学后，变身保姆。全校师生3000多人，食堂才800多个座位，操作间只有一口锅，电线上苍蝇叠着苍蝇，有人说，我们这里的孩子夏天不吃几只苍蝇，是要生病的。用餐时间铃声一响，很多学生涌向校门，去县城大街小巷觅食。

晚自习教室吵得跟菜市场一样。回宿舍，几十个人住一个大房间，有人躲着打吃鸡游戏，每层楼只有一个卫生间，气味扑鼻。

他督促原本未验收的宿舍楼开始重新动工，从一个食堂一口锅增至三个食堂六口锅。得知全校留守孩子比例近一半，学生一放假有一餐没一餐，等同散养，他规定实行全封闭寄宿。

他去一个高二班听课，教室愿景墙贴着五颜六色的纸条，一张心形纸上写着“娶一个老婆回家”。

这个男生告诉他，他们村寨里很多光棍儿，父母告诉他读书差一点没关系，一定要娶个老婆回家。

这些事迹让陈立群刺激很大。在他担任3年校长的学军中学，学生中考成绩在杭州市排名前5%，他们被寄望成为教授、医生、科学家。但在这里，读书只是为了娶个老婆。

陈立群收到一封学生的匿名信，信中说高三考全年级至少有500人手机作弊，有人读高中只是为拿毕业证，有的为找老婆，不想学的学生太多了。

信的结尾，这位表示“全是心里话”的学生说，自己的梦想创业开一家公司，身家百亿，开豪车、住别墅，打算下学期辍学出去打拼，学历只是一张纸。

2017年春节后开学，60多个学生没来报到。陈立群急得连忙给县教科局局长龙峰打电话，龙峰安慰他，这是近年来少有的，往年后通常有100人以上辍学。陈立群对如此令人惊悚的数字感到吃惊。

他坐不住了，和班主任一起打电话，一个劲劝，想着拉回一个是一个。只有少数人被动了回来，也有回来读又离开的。

陈立群问一个女生为什么不想读书，女孩说吃饭钱没了，家中父母双亡，是在外打工的哥哥不定期给她打钱，供她读书，临近春节，她没有收到钱，只能借钱吃饭。陈立群听后，立即给她1000元，让她充卡买饭。

但春节后，女孩又跟着表姐去东莞打工了。陈立群又给她转去2000元，让她表姐送她坐高铁回来。女孩晚上11点赶回学校时，陈立群很开心，拍拍她肩膀，让她不要为钱担心，静心读书。但暑假后，女孩再一次辍学打工，有了男友。

一次次劝说让陈立群感觉很失败。从教30余年，他还没有为学生不上学这么苦恼过。还有女生哭着说一声不响离开，老师找了两天没有音讯，第三天，女孩给班主任发来一张照片，照片上她穿着苗族婚礼的盛装，她回家结婚了。

他决定去学生们家里看一看。

理解了学生 娶一个老婆 回家的心愿

学校3000多名学生中，来自建档立卡



陈立群与学生

卡贫困家庭的有1300多人。4年来，陈立群家访了其中180多户家庭，在盘山路上驶过五万里，最远一次家访要先开车一个半小时，再坐45分钟柴油船，下船再走半小时路才能到。

上任不到两个月，连停了两个老师的课

陈立群刚到学校时，课堂一片混乱。有老师上课期间站在走廊上聊天，有的早读课打个卡就去吃早餐，有的监考到一半溜去办公室。他组织全体教师参加高三月考，老师敷衍对待，交头接耳，抄写其他老师答题卷，不当回事。陈立群亲自监考，结果有些老师没考及格。

上任不到两个月，陈立群连停了两个老师的课，在全县引起轰动。一位语文老师上课没有备课，还错把作文结尾讲成开头，陈立群当即将其退还给县里。一位数学老师没有备课，也被停课劝退。

在杭州的学军中学，一名被牛津大学录取的学生曾向陈立群回忆面试过程，说老师现场编了两道数学题给他做，但他们不关心答案，只关心每个步骤中思考的内容，并问他每一步心里所想。

陈立群很受启发，认为相比重复机械地刷题，更应提高学生思维容量，学生脑子里装多少东西则取决于讲台上的人。陈立群常说，三流的教师教知识，二流的教师教方法，一流的教师教思想。他请凯里一中的很多老师，在全校开启同课异构。同一节课，两所学校老师各讲一次，互听、互评。一位数学老师说，听过凯里老师的课，才知道真正备好一堂课要花至少5天。

因为待遇低，学校每年都有几位教师离职，陈立群一趟趟跑县里，为老师争取资源。2018年4月，杭州市政府给台江帮扶1000万元，县里拨付给台江民中320万元，陈立群用来奖励老师，他又自费20多万元，设立教师奖励基金。

但陈立群不希望老师将分数看得太重。他说，教育不能只顾学生眼下这一阵子，要考虑学生长远一辈子。台江民中学生早、中、晚各有1小时活动时间，陈立群不同意压缩学生时间、搞准军事化管理，也不同意假期补课，认为这种做法只有考分，没有人，本质与培养45天速成鸡无异。

在陈立群看来，学会如何做比考高分更重要。今年7月2日，学校一位高三女生父亲在广州建筑工地打工，被靠墙放着的玻璃砸中，抢救无效死亡。母亲为了不影响孩子高考，没告诉女孩，一人悄悄把骨灰带回家埋了。

陈立群听了这件事，第二天就去了女生家里，他跟这位母亲说，高考没有那么重要，每年都有，但见一见骨灰，把父亲送回家的机会只有一次。9日上午，高考一结束，他跟女孩母亲商量，陪她一起去山上祭奠女孩父亲。

学校有一位贫困户家庭的女生，一直在接受陈立群资助，却又跟其他老师要钱，高考结束后才来。陈立群感觉还欠这个学生最后一课，要告诉她什么身份就该做什么事。

把教育氛围炒热

他觉得欠得最多的课，是在村寨里。他给村干部、驻村第一书记讲课，要重视教育。他说，只有将社会最底层撬动起来，形成尊师重教民风，台江的教育才会在真正意义上发生跃变。

2017年夏天，他开始带老师去考上一本的学生家里送喜报、放鞭炮，将录取名单贴在寨子最显眼墙面上。他要让全村人都看见，把教育氛围炒热。

他让全村干部、驻村第一书记讲课，要重视教育。他说，只有将社会最底层撬动起来，形成尊师重教民风，台江的教育才会在真正意义上发生跃变。

2017年夏天，他让全村干部、驻村第一书记讲课，要重视教育。他说，只有将社会最底层撬动起来，形成尊师重教民风，台江的教育才会在真正意义上发生跃变。

2017年夏天，他让全村干部、驻村第一书记讲课，要重视教育。他说，只有将社会最底层撬动起来，形成尊师重教民风，台江的教育才会在真正意义上发生跃变。

9月5日，在台拱镇展福村的大学生表彰会上，那些重视教育的家长也被奖励，他们有的穿着拖鞋，有的耳朵上夹着烟，有的穿着蓝色苗族刺绣服装。

不过，这个校长毫不客气地说，台江民中2020年考取一本学生270人，展福村12人考取本科，却都是二本，说明读书氛围还不够。

近两年，开表彰会的村寨越来越多，奖金也越来越高。前不久，一位县领导问一位分管教育的副县长，愿不愿意拿270个一本换2个清华北大。副县长说不换，这位县领导又说，拿一半出来换呢，副县长也不换。陈立群听说这件事后很恼火，他后来当着县领导的面直言这是疯狂的想法，本质是“穷人爱面子，讲政绩”。

30多年来，陈立群送走的清北生有几百个。杭州学军中学一本上线率97%，清北录取人数每年约30人，还有学生提前考取清华大学、耶鲁大学等国际名校。但陈立群说，在台江县这样的教育薄弱地区，不能将优质资源倾斜给少数人，当务之急，是让让更多家庭尝到读书改变命运的甜头，感受到教育的力量。

2020年，台江县中考毕业生约2200名，只有一半学生进入台江民中。陈立群也想过，没来台江民中的学生出路在哪里。在一次谈话中，他对当地的领导说，台江还有一所职高，也应该扶持发展起来。

有人建议职高走校企合作，毕业后到一线城市的企业工作。但陈立群反对，这无非是高级一点打工。他建议职高重点发展科技农业、旅游、手工制作三个专业，培养符合有利于当地经济发展的人才，这种模式也在其他贫困县可复制。

在他眼里，西部的教育要有西部的模式。

在西部，好县长比好校长更重要

随着任校长时间越来越长，他发现有些事情是一名校长无能为力的。据《中国教育报》报道，2016年，台江县全年财政收入2.7亿元，财政支出却有15亿元，主要靠中央财政转移支付。

刚任校长时，陈立群曾对县里直言，国家级贫困县办学经费相对欠缺，但他希望自己任校长期间保障能到位，可4年下来，他少为钱发愁，学校班主任津贴、代课和超课时津贴经常被拖欠，临时工的工资也发不起。

2019年年末，学校60多个临时工5个月没发工资，一些人因无法忍受辞职。为食堂正常运转，学校只能到处找人找临时工。2015年起，对口帮扶台江县的浙江余杭区每年派4位教师到台江民中支教，由台江县政府每人每年拨付1万元用于支食堂的开支，但支教老师



陈立群家访



文昌宫



陈立群与学生



陈立群家访

师走了一拨儿又一拨儿，钱至今还没有全拨给学校。

2017年底，学校行政校长带着一位银行工作人员找陈立群签字，说要把学校抵押给银行，贷款出来县里急用。

如果出现还款违约，银行怎么收回学校，3000多名学生去哪里上学呢？陈立群没有签字，第一反应是，大概能抵押的已经抵押光了。

经费没保障，基础设施也跟不上。陈立群来台江第一年，学校经常停电，最长一次停了5天，大热天，教学楼和宿舍全部瘫痪，臭气熏天。学校只能向消防队求助，拉水来保障食堂用水，保障学校不停课。因为经常停电，很多学生抽屉里都备着蜡烛。

县教科局局长龙峰也天天为钱发愁。一位小学校长向龙峰抱怨，学校电费交不起了，自己只好从工资里先拿2000多元垫付。他告诉记者，县里每月拨给教育局的资金只有2万元，办一场学校运动会都不够，他因此不敢去乡、村里的学校检查工作，校长们张口都是要钱，有的说烧饭锅坏了，有的说屋顶漏水了，自己却什么都解决不了，太恼火了。

这些困难是东部地区不会面临也无法想象的。2018年，余杭区教育局支持台江县第三幼儿园援建资金300万元。余杭区教育局局长来台江交流，听说建园总投资约1000万元，对龙峰表示惊讶，说同等规模幼儿园在杭州花费3000万到4000万元。

在东部理所当然的事，陈立群在这里需要一次次去争取。2017年，陈立群亲自去初中学校招生，往年，全县中考前100名留在台江的只有二十几个，这一年有95个。迎接新生成了全校上下的大事，陈立群决定重新维修一宿舍舍楼，几次申请，县里决定出资维修，并负责监工。

暑假，学校明确告知施工方8月12日前完成维修，学生要开学报到军训，等到8月11日下午5点，学校总务处副主任匆匆跑到陈立群办公室，说学生宿舍还未完成维修。

陈立群连忙找龙峰商量对策，龙峰找来施工队领导，施工队领导说自己也不知道没修完。陈立群当即提出推迟6天，通知学生推迟来校。本以为这次可以顺利开学。结果，8月17日下午5点，副主任又来到办公室，说卫生间没修好，不能入住。

陈立群说，台江不是自己的最后一站，没准一激动，自己又跑去哪个学校做校长，这些年，他出了16本谈教育的书，长时间伏案思索使他也养成了抽烟习惯，一天能抽一包。汽车后备箱常放着几本书，他会在家访时签上名字，送给学生。

退任台江校长前，曾有一家媒体跟随陈立群去家访，以为他不会再回台江了，给拍摄视频起名“陈立群的最后一次家访”，陈立群很生气，他说，他从未要与这里告别。



9月5日，展福村召开表彰会。

离不开的贵州

最初协议的1年支教时间延长到了4年。

陈立群也退任校长职务。4年里，他往返于杭州和台江不下70次，每次高铁要坐8个小时。他已经63岁，前两年，是爱人陪着他，后来，小孙女出生，爱人去照顾孙女，他自己一人留在台江。

他一直不习惯台江饮食，苗族人喜欢酸辣，以肉多、酒满为荣，但他口味清淡，不喜辣，不喝酒，饭局上无处下筷子。西南湿气重，每天晚上，陈立群要沿河散步祛湿，并定期去按摩店刮痧。来台江前，他生了一场大病，医生告诉他要终身服用两种药，在台江，他每月要让家人把药从杭州寄过来。

以前，人们对这位总是穿着西装的校长没什么印象，如今，走在城区沿河路边，总有人要跟他合影，家访时，有老人热情喊他“陈校长”，说在电视里见过他。他要离开的消息传遍了小城。人们都以为，过了这个夏天，就看不见他了。有老师给他送留念册，还有高三班级制作视频向他告别，视频里，学生们称自己为“陈家军”，有人说很怀念每周一的国旗下他的讲话，有人说，希望尽快走出大山看更美丽的世界，还有人给陈立群留言，希望他常回来看看他们。

他们不知道，9月刚过，在杭州休息几天的陈立群又来了。他又扎进了寨子里，这一次是走访今年高考的贫困生，为他们解决大学学费问题。一家杭州企业联系陈立群为学生捐款，陈立群拿着名单，挨个到学生家里，询问他们去哪里上大学，学费多少，告诉他们不必为学费担心，捐款人会在他们开学前将学费打进卡里。

即使退任校长，陈立群依然忙得跟打仗似的，不久前，他又飞去了甘肃，给那里的校长们开讲座。未来很长一段时间，他还将频繁往来于杭州和贵州，为这里的校长们义务讲课，台江人送给他一个新的身份——台江民中终身名誉校长。

陈立群说，台江不是自己的最后一站，没准一激动，自己又跑去哪个学校做校长，这些年，他出了16本谈教育的书，长时间伏案思索使他也养成了抽烟习惯，一天能抽一包。汽车后备箱常放着几本书，他会在家访时签上名字，送给学生。

退任台江校长前，曾有一家媒体跟随陈立群去家访，以为他不会再回台江了，给拍摄视频起名“陈立群的最后一次家访”，陈立群很生气，他说，他从未要与这里告别。