

真正的教育变革是从课堂开始的。当互联网技术兴起时,出现了“翻转课堂”模式;当人工智能风起云涌时,课堂正在发生更深层次、更广泛的变革。但不管从哪里开始变革,最终都必然指向学生的学习。

海尔学校在创建之始,就将教育创新的基础扎根于课堂教学。通过顶层设计、理念创新、路径探索,在探索素质教育的道路上逐步形成了自己独特的模式。

教学的本质是什么?我认为是让学生的学习持续、高效发生,并在此基础上培养学生的终身学习能力、质疑批判能力、合作探究能力等高阶能力。

海尔学校教育的底层逻辑,就是教育即尊重、教育即创值、教育即环境,这意味着教学应当从尊重学生出发,为学生创造释放自我学习最大能量的条件。目标决定行动的方式,学校在学科素养基础上提出“终身学习能力、创新思维能力、问题解决能力”的目标,在教学评价过程中自然注重这些目标的达成。

从“5G+智慧教学”开始,学校就坚定地把“先学后教、以学定教、不学不教”作为教学原则,从元认知出发,



## 学为先导 疑能研讨

——AI赋能构建无边界学习生态

□ 孙先亮

把学生的认知水平和程度作为教师实施教学的前提。由此,学校确立了新的教学实施流程“学为先导、疑能研讨、惑方施教”。

人工智能的快速发展,让教育有了更强大的技术支持。学校利用AI强大的智能特质为学生在智能体建设、资源库构建、自适应平台建设、自主学习和个性化学习场景建设等方面,进行更有意义的创建。

基于海尔集团“人单合一”的管理理念和哲学,学校创造性提出了“师生合一”的理念,既颠覆传统的师生角色定位,又为师生教学功能价值创设自组织的条件,为“人工智能+教学”理念的落地创造良好的文化氛围。从“学生第一”的理念落地、“学生创造价值”的场景设计,到“师生共创价值”的路

径探索、“教育价值高增值”的成果释出,“师生合一”为学校教育创造了和谐的关系场景,以及教育价值提升的场景。

学校利用各学科骨干教师在教学理念和教育经验上的优势,组成专家指导委员会,通过对青年教师实施“推动+引领”的方式,以及反复听课指导、开展先说课再上课的方式,使青年教师有了更多专家会诊的机会,也有了发现自己的问题和不断解决问题的机会。

学校采取飞行听课方式,对青年教师的课堂进行随机听课,更加注重教师常态课的教学质量和水平。同时建立青年教师的“赛马”机制,青年教师的成长和发展,特别是对青年教师的评价,不是通过“相马”的方式,而是

通过教学比赛的方式,在教学实践过程中快速提高教学能力和质量。学校营造“人人都是自己的CEO”的校园文化,为青年教师的成长提供了开放与卓越的发展平台。学校还通过“月度明星”“月度贡献奖”等方式,让每个青年教师的优秀随时可见,不断激励教师充满激情地发展。

教学变革永远在路上。当技术的进步不断挑战传统教育模式时,学校只有不断迭代,才能通过自进化创建无边界的教育生态。

对于学生而言,学习生活的传统边界就是课堂和线下学习,而时空的无边界,让每个学生可以实现随时随



地的学习以及开展与自身发展相关的活动,教师随时可以根据学生提出的问题,通过线上对话进行指导。不仅如此,学生的学习资源是无边界的,课程的资源也突破了传统边界。

当教学改革进入深水区时,教师必然要从传授者、主导者转向学生学习的设计者、组织者、支持者。课堂

2025年,江苏无锡金桥教育集团迎来她的第二十五年。

这一年,一纸新签的托管协议再次刷新了集团发展的格局。2025年6月19日,无锡连云港南北教育结对合作签约仪式在连云港举行。灌南县人民政府与无锡金桥教育集团正式签署委托管理协议——连云港市灌南县实验中学西校区成为金桥教育集团的新成员。这是他们托管的第四所公办学校。自此,金桥教育集团以无锡为原点,用25年时间构筑了覆盖2个地市的发展版图。

25年来,金桥教育集团深深扎根在江苏大地。她的发展更像一场民办教育持续变革的“静默行军”,低调、务实,从不追逐声名,却以质量和口碑不断拓展新的发展空间。

尤其是当民办教育行业在政策调整与人口结构变化的双重压力下已进入“收缩期”,无锡金桥教育集团却呈现一幅逆势上扬的图景:近5年新增托管3所公办幼儿园和5所公办学校,中考成绩连续10年全市领先,形成了独特的“金桥现象”。

很多人对“金桥现象”充满好奇。25年来,金桥教育集团经历了怎样的发展历程?

### 2000年,播下一粒“双语”的种子

世纪之交的2000年,中国民办基础教育才刚刚起步。这年4月,无锡金桥双语实验小学正式创办。那个年代,“双语”是一个时尚的标签,但金桥却认真地将其作为教育的基石。

从这一刻起,金桥就展现出其独特的步调:不刻意追求规模,着力拓展相对完备的办学体系。一年后,金桥外国语学校成立,强化语言特色;两年后,开设河埭校区,进行内部扩容;第四年,实验幼儿园成立,打通了学龄前通道。

这是一个精心设计的蓝图。金桥没有在一个校区成功后急于复制,而是像搭积木一样先构筑一个从学前到培训的微循环生态系统。这为后来的金桥故事埋下了伏笔。

2010年至2014年,是金桥的第一个跨越式发展期。滨湖蠡园金桥幼儿园、惠山金桥实验学校接连成立,而最具战略意义的一步当数2013年初中部的成立。在此之前,金桥更像一个优质的“小学教育领跑者”。初中部的建立意味着它终于构建了完整的义务教育闭环。学段延伸背后是金桥教育品质被家长广泛认可的结果。事实证明,这一步至关重要。随着金桥初中部成绩的一路领跑,集团的名片开始被进一步擦亮。

2017年后,金桥发展进入快车道。艺术培训中心、高新区金桥外国语学校、江阴青阳金桥学校……直至2024年的滨湖区金桥红沙湾实验学校。金桥的发展版图已从无锡主城区发展至新吴、惠山、滨湖、江阴,构成了一个覆盖大无锡的“金桥系”。

然而,比校区扩张更值得关注的是金桥教育集团发展模式的拓展。

改变发生在2021年,“托管”与“联盟”成为关键词。无锡新吴区的江桥幼儿园、至德幼儿园、金溪幼儿园、金鸿学校、红沙湾学校、春阳学校、世新学校乃至连云港的学校,这些金桥的“新校区”



董事长马自雄观摩惠山金桥节气研学成果展

是以“委托管理”形式加入的成员。与此同时,一个更庞大的“联盟校”清单已经浮现——从宜兴到江阴,10余所公办中小学、幼儿园与金桥形成了一个新的联盟发展关系。

这意味着金桥的核心竞争力,已经从“办好一所学校”升级到“输出一套办好学校的方法”。金桥将自己25年积累的课程体系、管理经验、教师培训模式,变成了可复制、可推广的“教育操作系统”。

这个阶段,金桥更像是一个区域教育质量的“赋能者”。这在民办教育行业内部显然是一种新的发展样态。金桥教育集团为什么能取得这样的发展?

### 紧紧依靠教师,相信教师

民办学校的优势何在?

金桥教育集团董事长马自雄的答案是“机制”。与公办学校相比,民办学校拥有更大的自主办学空间,这赋予了其显著的灵活性与个性化发展潜力。在他看来,民办学校必须办出特色,而这背后最关键的一环是教师。

“紧紧依靠教师,相信教师”,这不仅马自雄在金桥教育集团20年校庆上再次强调的核心精神,也是贯穿其办学实践的根本理念。

马自雄深信,良好的兴趣爱好能影响孩子的半世人生。“小时候是兴趣,长大了是爱好,成年后是职业,进而能发展为一生的事业,这是一个一脉相承的过程。”为此,金桥教育集团从幼儿园到初中系统规划了以兴趣爱好为导向的“第二教育系列”:13年间,学生需要完成20个实验、精读100本好书、欣赏30首中外名曲,并与30位成功人士交流。这一系列设计旨在国家课程之外,系统化培养学生的“学习、思考、研究、语言、耐挫、交流、规划、实践”八大素养。

“金桥要做的就是赋予学生持续发展的内在动力。”马自雄说。正是这种鲜明的办学特色构成了民办教育作为“选择性教育”的价值基础。历经25年发展,卓越的教育质量已成为金桥

最亮的特色名片。

近年来,面对“公民同招”政策带来的生源变化,金桥主动进行了战略调整:从致力于办成“未来英才成长的摇篮”转向推动“英才教育大众化”。马自雄坦言,当前学生基础和条件更为多样,这要求教师必须从班级实际出发,因材施教、因人施教。

“我们的目标是,让‘没有希望’的学生有希望,让有希望的学生大有希望;让一般的学生不一般,让不一般的学生有大发展。”马自雄公开表示,学校不做教育分流,坚信在平等教育机会下给予基础薄弱学生适当的适应时间,普通学生同样有潜力跻身一流。

“孩子天天在成长,教育要对他们的终身发展负责。”马自雄表示,把第一教育系列做好,把第二教育系列探索好、走好,师资队伍是核心。近年来越来越多的青年教师成为金桥教学的主力。马自雄说:“把钱用在刀刃上,这个‘刀刃’不是学校的硬件,而是身为‘软件’的教师,为教师与员工制定更优的工资体系是工作的重点之一。”

除了关注收入,马自雄同样思考教师的长远发展。例如,他关切地提到幼儿园男教师的职业周期问题:“男幼师40岁以后怎么办?”金桥的解决方案是:要求男幼师在岗期间同步进修一门小学学科,深入研究教材。待“幼师保质期”过后,他们可申请转到小学低年级任教,其特有的亲和力与沟通能力将成为新的优势。

展望金桥未来的发展,马自雄的思路清晰而坚定:凡是过去行之有效的做法要坚持,凡是有利于学生成长的做法需采纳。而这一切的根基仍是“紧紧依靠教师,相信教师”。

具体而言,做好两件事是金桥命运所系:一是狠抓教师培训与班子配备;二是全力提高教师待遇。金桥的教师评估中,“学生关系质量”“教学创新指数”与“职业成长速度”占比超过50%。此外,弹性工作制、学术休假、教职工幸福感工程、子女教育金等福利构成软性激励。有一个数据值得关注,金桥教师年均流失率不足行业平均水平的1/3。

在马自雄“教育是服务”的办学理念下,教师是教育服务的提供者,更是引导学生成为教育主体的关键。未来,金桥将继续办好让人民满意的教育,而这条路的基石正是对每一位教师毫无保留的信任与依靠。

### 教学领域的“微创新与真实践”

一间普通的初中历史教室里,屏幕上的AI正将千年前的经济数据转化为流动的图谱。学生跟着老师的手指,在宋元时期的商贸路线上“行走”,那些曾经只在课本上冰冷存在的年代,突然变得触手可及。

这位刚入职3年的年轻教师张萌萌,前一天晚上还在小红书里寻找教学灵感的蛛丝马迹。此刻,她与学生一起沉浸在历史的长河中,两者之间几乎感觉不到所谓的“代沟”。

在金桥教育集团,这样的教学场景正悄然成为常态。“有些我们很可能备课的时候就会砍掉了,觉得太幼稚,但实际上在孩子这里则会引发共鸣。”金桥教育集团教育研究院院长冯硕雷点出了微创新的核心——“从学生的视角而非传统教学的偏见出发”。

金桥的课堂变革并非止于表面的热闹。比如,数学学科作为金桥的“金牌学科”,数学团队一直坚持夯实基础与思维训练并重。数学课堂上,教师会刻意设置“认知冲突”。例如,在讲解几何时,先让学生用剪纸拼接的方式验证定理,再引导其用数学语言表达。苏教版数学教材副主编凌国伟到学校调研时说,教师的课堂效率高,学生思维得到很好的训练,体现了金桥课堂特色,也就是有“金桥味”。

语文教学的变革更为深刻。在“课改中国行”小学语文专场上,金桥教育集团展示了“任务群视域下的主题化教学”模式。这一模式以“多读书、

读好书、读整本书”为基石,构建了大阅读教学体系。其中最引人注目的是“1+X微创新”,如今已在集团各校推广并初见成效。

英语学科则打破对单一教材的依赖,融合牛津、译林、新思维等多套教材之长。在这里,学习英语不再局限于单词记忆和语法掌握,而是强调“大嘴巴英语”和跨文化感知,让学生真正体会语言的魅力。

最令人惊叹的是音乐课程的变革。金桥学生交响乐团11年的成功经验,催生了覆盖从幼儿园到九年义务教育阶段的校本课程《发现身边·聆听世界——音乐欣赏之交响系列》。

金桥的微创新教学正在技术与学科的深度融合中探索新的可能。初一历史《辽宋夏金元经济繁荣》一课中,教师借助AI技术汇集分析大量图像、文字、数据等资料,让千年之前的经济规律清晰呈现。线上跟踪研讨“AI赋能新型历史课堂”,将实践纵深延伸到理论高度。初三化学《化学元素的稳定性》则从《绣球花的调色密码》和《透过绘画看化学工艺》入手,师生借助AI技术,从植物变色之美和《千里江山图》的色彩之谜、解析化学分子稳定与不稳定的奥秘。

类似的微创新遍布各学科。梁溪区金桥双语实验学校副校长饶建国说,25年来,我们深知教育的变革往往源于课堂中那些看似微小却至关重要的创新。

课堂变革的背后是金桥对教师成长的系统化支撑。金桥教育集团与江南大学合作举办的“思进大讲堂——校长能力提升班”,保证了领军人物的先进性;“我为良师”系列每月一次的活动,抬高了教师整体水平的基座;中青年干部培训班助推后备干部迅速成长;而教育研究院学科中心组的28位成员,则成为坚守一线的教研骨干。这些措施共同构

成了一个教师专业发展的生态系统。在这个系统中,教师“且教且研”,发挥着“示范、引领、辐射”的作用。

金桥教育集团小学教育管理部部长张



金桥校园

教学的真正价值,是为了让每个学生更好地掌握知识,因此“掌握式学习”原则就是将每个学生在认知能力和节奏上的差异化转变为学生对知识的真正掌握。

但是,传统课堂无法实现对每个学生“因材施教”,于是学生“自清式学习”策略就成为必然。“自清”从学生的“日清”“周清”到“月清”,这个过程都是以学生的自主学习和个性化学习为基础,学生进行自我反思。而“月清”更是在教师“超级任务”指导下,从“清知识”到“清方法”“清习惯”“清思维”“清动力”,让学生在学习的素养和能力上进行自我升华。自清过程中,为学生创设相互提问、共同研讨的“互动式学习”场景,让学生对知识的掌握,从理解知识到提出问题,深化对知识学习的思考。

在人工智能的支持下,学校逐步实现了“资源无边界、师生零距离、学习自适应”,自此学生的学习过程不再是简单的时间累加,也不再是大量刷题的重复,学生成为了知识学习的深度思考者、学习能力提升的获得者和主体释放者。

(作者系山东省青岛海尔学校校长)

静漪说,集团一直秉持“轻负担、高质量”的理念,推行“三自”管理和学业质量精细化管理。“精准滴灌”取代了“大水漫灌”,年段过关、难点细化、重点项目重点年级调研等措施,保障了教学质量的过程性管理。

教学质量为什么这么高?在金桥教育集团总经理马翀看来,有一点不容忽视,金桥找回了教育中常被忽视的情感要素。年轻教师带着对学生的理解与关爱,将流行文化元素转化为教学资源,在“无代沟”的交流中实现知识的传递。这种情感的基点正是金桥所说的“大爱教学”的实质。

### 民办教育真正的护城河

25年来,金桥教育集团为什么能稳健发展,尤其是在民办教育政策趋紧、行业普遍感到寒意的今天,依然能“逆风飞翔”?基于行业的观察和对金桥教育集团的调研,笔者将其借鉴价值总结为以下三点。

一是处理好了“慢”与“快”的关系。金桥的“快”,建立在“慢”的基础上。它用前10年打磨单校模型,构建内部闭环,不盲目扩张。一旦模式成熟,便迅速抓住机遇,在第二个10年实现区域布局。这种“先做强、再做大”的逻辑,避免了多数民办学校因快速扩张导致的品质稀释和管理失控。

二是保持了“内核”与“外延”的同一性。金桥已经构建起独特的价值壁垒。通过输出课程体系、教师培训与管理标准托管公办学校,既拓展了服务边界,又验证了教育模式的普适性。无论校区开到哪里,无论托管还是联盟,“金桥”这个名字所代表的质量标尺始终如一。它的成功本质上是对教育质量这一内核的极致坚守。中考成绩的领先只是这个内核最外显的结果。正是因为有了这个坚硬的内核,金桥外延的部分才不至于“虚胖”。

三是在“利他”与“利己”之间协同发展。在民办教育与公办教育关系微妙的当下,金桥选择了一条“融合发展”道路。通过托管公办校、组建发展联盟,金桥将自身的发展与区域教育水平的整体提升绑定在一起。这种“利他”行为反而为金桥赢得了更宽松的发展环境、更广泛的社会认可,最终实现了“利己”的战略目的。

25年,足以让一个行业经历数次轮回。据笔者所知,不少与金桥同时代诞生的民办学校已湮没在历史中。而金桥却在自己营造的“局部春天”里根深叶茂。

金桥的25年就是民办教育发展的缩影。其成功的秘密可以梳理出很多,但是他们对教学细节的持续优化、对教育规律的深刻敬畏、对师生成长的真诚关怀,可能是最值得学习和借鉴的。民办教育真正的护城河不是外部环境,而是能否在时代变迁中坚守教育初心,用每一个微小的创新照亮未来发展之路。

马翀说,2026年梁溪区金桥双语实验学校初中部将正式启用,金桥的教育版图又将添上新的一块。没有人知道金桥的边界最终会在哪里。但可以肯定,只要那粒2000年种下的名为“质量”与“初心”的种子在,金桥这片森林就会向更远的地方延展。