

创·变

一所新建学校与一群年轻教师的相遇,诞生了一个主题为“青年教师何以成长”的故事,他们从按部就班到主动创造,在一套“卷入式”成长系统中完成了从教学执行者到课程设计师的蝶变……

新青年“跑”出成长加速度

□ 本报记者 褚清源

2026年春天,浙江省温州市金海湖小学“混级部”办公室的墙上贴出了一张“成长地图”。几位平均年龄不到30岁的青年教师围在一起,讨论新学期融合课程的事,有人手里还拿着没有吃完的早餐。

这种充满“研究感”的日常生活,在6年前是无法想象的。那时这所新建的学校刚刚落成,而比教学楼更新的是那些新加入的教师——学校超过80%的教师刚从师范院校毕业,95后、00后教师脸上还带着学生气。

学校是一张“白纸”,教师也是一张“白纸”

新学期刚开学,金海湖小学的捷报从不同方面传来:学校获评区科研型学校;中英交流活动入选浙江省中小学品牌交流项目案例;3位教师在温州市素养好课教学设计评选中斩获佳绩;美术教师谢朦作为市级美育先行者在科研平台分享经验;科学部落格的实践经验刊登于《温州教育》……这些不是学校刻意摘取的荣誉,而是一群年轻教师在“项目卷入、系统支持”的土壤里自然长出的果实。

“我们怀揣理想,但面对真实的课堂,棘手的家校沟通,常常感到无力,像一张空有热情的白纸。”第一批来到学校的教师冯艳艳说,“我们和学校就像两张白纸叠在一起。”学校是一张“白纸”,作为区域教育创新的“试验田”,要试水探索一种新的办学形态;教师也是一张“白纸”,有热情却不知道如何站稳讲台,心里发虚。没有人告诉过他们,第一年该怎么熬过去。

已担任副校长的谢朦记得自己刚来时的样子。课堂上,学生兴奋地摆弄着手中的美术材料,教室里人声鼎沸,如同一锅煮沸的粥。她站在讲台前,嗓子哑了,没人听她的。那时候,学校没有现成的“师傅”,一群年轻人晚上磨课,磨到午夜,第二天上课继续“砸锅”。“你也不知道往哪个方向使劲。”谢朦说。

“两张白纸”的叠加构成了学校最大的挑战,但也催生了一个最广泛的共识:不能再依赖零散、随机的培训,必须设计一套能让教师深度卷入,在实践中自动成长的系统,让学校发展与个人成长成为一体两面。

学校的事拆成一个个“攻关项目”,谁想干谁就组队领走

转机从一个项目开始。学校想把STEAM课程做起来,没人干过,领

阔别两载,我以校长身份重返翼云中学,恰逢学校完成民转公的第二个年头。这所城郊县域初中曾经的激励机制不复存在,生源质量严重下滑,加之留守儿童多、家校共育基础薄弱,诸多问题交织在一起,成为学校发展的现实困境。教师依旧勤勉,倾注诸多心力,但教育成效却如漏勺舀水,难见长效。

偶然间,生态学中的“生态系统”概念点醒了我:生物与非生物环境通过能量流动、物质循环形成相互依存、功能统一的有机整体,学校健康的教育发展何尝不是如此?与其在转型中疲于应对各类问题,不如构建一个自我循环、协同增效的教育“成长生态系统”。这一想法成为我治校办学的核心思路,也打开了翼云中学“系统育人”的探索之路。

生态打造:锚定以生为本的办学核心。教育最忌“散装”,应如一方繁茂的森林,万物共享阳光雨露,各得其所、共生共长,形成完整、稳定且充满活力的生命共同体。基于此,翼云中学锚定以学生为中心的育人逻辑,着力构建各育人要素有机联结、协同运作的“成长生态系统”。学校明确了“学业进步、习惯优良、特长发展、心情愉悦”的四阶育人目标,兼顾教育的普惠性与学生成长的个性化,让每一个培养方向都有清晰指引;搭建了“润心、领航、暖阳、筑基、赋能、增值”七大



教师在进行跨学科融合课程共创

导问谁愿意领衔。美术教师张霖勇举手了。不是因为自信,是因为想试试。

他很快被这个项目卷进去了。开始学怎么设计课程,怎么协调不同学科的教师,怎么跟学校申请经费,怎么把最后的东西做出来给人看……那一年,张霖勇带的项目做成了,连他自己也没想到。后来,他又一头扎进了研学课程的开发。“最好的学校就是社会”,学校党支部书记邵荣华对他讲,也带着他一起做。这门研学课程后来一步步做成了省级课题。

金海湖小学后来将这套做法称为“项目负责制”。听起来有点正式,其实很简单:学校的事拆成一个个具体的“攻关项目”,例如开发一门校本融合课程,设计一套数字画像评价体系,谁想干谁就组队领走。

邵荣华说,关键机制在于“项目负责制”与“跨学科课题组”。这些项目不由行政命令指派,而是鼓励教师自由组队、主动申报领衔。

语文老师林苗苗因为对本土文化感兴趣,牵头组建了《亲亲金海湖》项目组,联合语文、美术、科学教师,一起带着学生做一份金海湖旅游攻略。信息技术教师郑若洁则发起《云游美丽祖国》项目,同样跨学科组队设计课程框架,引导学生云游祖国的大好河山。“当你为一个真实、有趣的项目负责时,你自然会去学习项目规划、跨部门协调、资源整合”,郑若洁说,“成长是全身心投入的自然结果。”

愿景,就这样被拆解成了每个人都能上手、都能贡献的具体任务。

学校给你开一个口子,让你自己去钻,钻着钻着路就出来了

谢朦领着的是《路在脚下》。一开始她只是觉得这个题目有意思,

能做点不一样的东西。她组队带着学生去老街区看鞋店,去鞋厂看流水线,让学生自己画鞋、做鞋、讲鞋的故事……做着做着,这门课从学校走到了区里,从区里走到了市里、省里,最后在全国拿了奖。她那个组里4个人,后来都成了骨干教师。

“其实不是我们多厉害”,谢朦说,“是学校给你开一个口子,让你自己去钻,钻着钻着路就出来了。”张霖勇钻的口子更多。他主导过STEAM课程,改造过校园美育空间,还设计过一个叫“贝壳银行”的评价系统。每个项目都不一样,每个项目都得从头学。

最难的是“贝壳银行”。那是要给每个学生做数字画像,涉及的技术、数据、评价维度等全是新词。他带着团队一点点啃,去别的学校取经,请专家来指导,试了好几版才定下来。

“有时候你也不知道能不能成。”张霖勇说,“但学校领导说,你先试试。”试的过程,他学会了做预算,学会了跨部门沟通,学会了怎么向不懂教育的人讲教育的事,从一个教专业的教师变成了什么都得管的“多面手”。

数学教师杨阳接手的是一个更难的活儿——校本研修的设计。那时候学校刚起步,大家普遍不知道怎么做。杨阳跑去请专家请教,翻遍了能找到的案例,把国内外的项目化学习框架拆了又拆,一点点琢磨。与此同时,年级组长也一个个铆足了劲。年级组长叶洁茹说:“做下来发现,老师自己先‘跳进去’了,学生才能真动起来。”他们开始在各自年级带着全体学科教师策划、实施融合课程,把琢磨出来的框架在课堂落地。二年级的“鲜花集市”、三年级的“小

天气预报员”、四年级的“合理碳饮食”……一个个项目在年级里铺开,教师们边做边改,边改边学。

在这个过程中,整个教师团队的核心能力完成了一次关键跃迁,在追求“上好一堂给定的课”到思考“设计一门启迪人的课”。“这种能力的凸显是教师开始以课程论论文的姿态工作:不再局限于单一课时,而是为一个单元、一个学期甚至一门课程系统规划驱动性问题、实践任务与评价量规。”美术教师陈灏说。

探索中暂时的“搞砸”远比故步自封的“完美”更受尊重

教师的奔跑需要精准的导航和自由呼吸的空气。

学校给不同阶段的教师搭建了三个成长阶梯,即“春蕾计划”“攀登计划”和“领航计划”。这是专属于金海湖小学教师的个性化成长体系。

新来的教师进入“春蕾计划”。学校提供一个“安全试飞区”,也就是让他们在新手期获得足够的“脚手架”,学校定期开展课堂“协同观察”,教研组与上课教师同步“开启”课堂,一个问题一个问题研究破解。

干过两三年的教师进入“项目实战营”,也即“攀登计划”。“给你一个摊子,让你自己支棱起来。”谢朦说,“钱不多,人不多,但需要把事情干成,干成了就长本事了。”

干出点名堂的,送你上“思想发光台”,也即“领航计划”。科学教师周耀基于丰富的教学实践系统提炼出“析·设·行·评”四步法,其研究成果《学习进阶下小学科学项目化学习赋能路径》获得浙江省论文一等奖,实现了从经验到理论的跨越。科学教师陈锋则在学校的持续支持下,从

一位优秀的实践者成长为温州市科学教研员,引领区域学科发展。

更关键的是“气候”。成长比成功更重要,学校刻意营造了一种“容错、鼓励探索”的文化生态:“自由发布站”里,任何不成熟的想法都能被倾听;“金爸宝妈学院”里,家长成为教育的同盟者而非评判者;“阳光海”评价体系里,每个孩子都能被发现、被点亮;“成长陪伴站”里,外聘专家让年轻管理者在摸索中有人可依、有路可循。在这里,探索中暂时的“搞砸”远比故步自封的“完美”更受尊重。正是这种深植于日常的安全感,呵护着每一颗可能萌发的创新种子。

“学校不是让你一直当螺丝钉。”数学教师孙星说,“让你觉得自己还能再往前走一步。”学校聘请的指导专家杨礼文看着这所学校一步步发展起来,他最深的感受是:这里的年轻人不怎怕犯错,这种“砸了就砸了”的氛围,比什么培训都管用。“我们的角色就是帮助学校创建一个系统,让每一位教师都能被看见、被支持、被点燃,从而找到自己奔跑的节奏和意义。”杨礼文如是说。

如果不知道自己能不能跑起来,那就先找一件事,把自己扔进去

谢朦现在也算“老教师”了。新来的教师问她,怎么才能快点成长。她说,你先找一个你想干的活,把它领走。

她想起自己初上讲台学生吵成一锅粥的情形——如果不知道自己能不能跑起来,那就先找一件事,把自己扔进去。“扔进去,就动起来了”。

走过6年办学之路的金海湖小学不再是当年的“新学校”,已成为拥有多项国家级和省市级荣誉的区域优质学校。而他们的目光已投向更远处:正尝试将这套以“项目卷入、系统支持”为核心的教师成长文化,通过正在筹建的“发展共同体”分享给更多学校。

“金海湖小学的教师成长很快。”温州市龙湾区教育局教师发展中心主任郑志勇评价道,“他们探索出的教师成长体系与温州‘教育强市’战略中‘强化教师全周期培养’的命题深度契合。”

窗外,操场上有孩子在奔跑。那几个刚开完会的年轻教师走出办公室,有人手里还攥着那张“成长地图”。他们边走边说话,说的还是关于课程的事……

育学生的社会情感能力、协作能力与创新能力。对于留守儿童占主体、刚完成体制转型的县域初中而言,稳定、友好、支持性的成长环境,是激发学生内生长力量的关键;有温度、有价值的工作氛围,是激活教师专业活力的核心。学校探索形成的“七大工程”与“六维融合”实践,是应对未来不确定性的积极准备,也是我们为健康学校发展打造的新育人土壤。

当教育成为良性循环、共生共长的生态系统,滋养出的不仅是学生优异的学业成绩,更是内心充盈、健康生活、勇于担当的未来公民;成就的不仅是一所学校高质量的健康发展,更是县域教育的温暖与力量!

(作者系山东省枣庄市山亭区翼云中学校长)

数载耕耘,从阵痛到成长,我们欣喜地发现翼云中学这片教育“森林”的悄然变化:“激情跑操”的步伐铿锵,口号嘹亮,透着学生昂扬向上的精气神;精品社团中,学生专注探索、尽情创造,眼中闪烁着热爱与执着的光芒;课堂上,学生主动提问,积极思辨,展现着自主学习的活力;更宝贵的是,越来越多的学生脸上洋溢着发自内心的自信与愉悦,教师眼中也重新燃起了教育的热情与希望。这些变化正是教育生态系统最动人的生长模样——师生正循着自己的节律,向上、向光、自由生长。

好校长是课堂改革的深耕者,是教师成长的引路人,是学校发展的掌舵人,是学生成才的守护者。好校长的成长轨迹往往与课堂紧密相连,他们从课堂中汲取智慧、凝聚力量、实现教育的理想。校长只有扎根课堂、读懂课堂,才能淬炼成真正的教育家。

(作者系陕西省西安远东英才专修学院院长)

* 睿见

校长不深入课堂,何以领导课程?何以引领教师成长?一位校长的反问让我深以为然。课堂是校长成长的大熔炉,好校长一定是在课堂里锤炼教学能力、凝聚管理智慧、不断引领学校走向卓越的。

校长的立身之本在课堂。课堂是校长与教育本质互动的磁场。好校长的领导力,根本在于课堂的领导力。一位真正的好校长不仅要敬畏课堂、躬身课堂,还要具有独到的课堂理念与实践经验。他们深知,课堂不仅是知识传递的场所,而且是思维碰撞、情感交融的舞台。北京第一实验学校校长李希贵即便身兼数职,每周依然坚持听课5节课。他说:“校长的办公室应该在课堂里。”在他看来,只有深入课堂才能了解教学的痛点与难点,感触师生之间关于成长的叙事,更能把握学校发展的脉搏。

课堂是校长教学领导力的试金石。校长通过听课、评课,甚至参与设计课堂,为教师提供专业示范引领和指导。江苏乡村校长李娟根据当地水乡特色开发“水韵课程”,带领教师团队将课堂延伸到田野、河边,让学生在实践学习知识,实现了课程与生活的深度融合。

校长的引领之责在课堂。教师是学校发展的核心力量,而校长则是教师成长的引路人。课堂是教师专业成长的沃土,校长通过课堂观察、教学研讨、引入资源等方式,为教师提供个性化发展支持。校长要善于发现教师的潜力与优势,为他们搭建成长平台,引领教师一起沉浸课堂。

教育家魏书生管理学校时实行“三不干预”原则,却在教师专业发展上给予充分信任与支持。他鼓励教师尝试新的教学方法,为优秀教师提供展示机会,让他们的教学成果在课堂中得以绽放。

为深化AI赋能课堂实践,湖南长沙李毅校长执教AI融合课《敕勒歌》,以“豆包”智能学伴互动激趣,将抽象诗文转化为直观体验。李毅校长AI融合公开课的示范引领,不仅彰显了校长深耕课堂创新的责任担当,更为学校AI赋能教学的深入推进明晰了实践方向。

校长的管理智慧在课堂。教师的课堂管理都是学校管理的微观缩影,好的校长会通过教师的课堂管理洞察学校管理的宏观方向、发现学校管理的新机遇,进而优化学校的管理制度与流程。河北唐山的马新民校长在听课时发现,部分教师因教学任务繁重无法充分关注学生的个性化需求。针对这一问题,他会同教学教研部门调整优化了学校的教学评价体系,将学生的参与度、思维发展等纳入评价指标,引导教师更加注重课堂教学的质量与效果。江苏省锡中教育集团总校长唐江澎曾提出“培养终身运动者、责任担当者、问题解决者和优雅生活者”的课程目标,这一理念源于他对课堂中学生发展需求的深刻洞察,通过课程改革实现了学业成绩与核心素养的协同增效。

课堂也是学校文化的重要载体。当校长频繁出现在课堂,传递“以教学为中心”的价值观时,教师团队也会形成重视教学、研究教学、关心学生发展的浓厚氛围。这种氛围能够凝聚师生的力量,推动学校向更高的目标迈进。

校长的教育初心在课堂。学生的成长是教育的最终目标,而课堂是学生成长的关键场域,是培养学生核心素养的主要渠道。校长通过深入课堂,了解学生的状态与需求,为学生的全面发展提供支持。北京师范大学第二附属中学副校长相红英带领教师一起聚焦学生核心素养,推广项目式学习,主张学生在课堂上围绕一个主题进行调研、设计、制作,最终形成成果,这种学习方式极大地激发了学生的潜能,实现了育人方式变革。江苏宜兴张伟平校长主张构建“德智相融”的课堂,倡导教师在课堂中有机渗透德育元素。当学生在课堂上感受到尊重、信任与关爱时,他们会更加自信、阳光……

* 治校方略

转型后,学校健康生态如何构建

□ 陈家旺

工程,各有侧重、互为支撑,“暖阳工程”聚焦留守儿童情感关怀,“筑基工程”夯实学生学业基础,“赋能工程”培育教师专业能力,“增值工程”激活学校发展内生动力,成为生态系统的核心支柱;更将七大工程全面融入“管理、课程、教学、文化、活动、服务”六个日常教育维度,让生态理念渗透到校园的每一个毛细血管,成为教育教学的日常,推动学校管理、教学实践、文化建设形成育人合力。

在这个生态系统中,我们关注整体涌现的育人力量。就像一片健康的森林,评判的从来不是某一棵树的生长速度,而是整个生态的和谐与繁茂。

系统重构:打通学校育人的“生态链”。在构建“成长生态系统”的实践中,我们着力打通课堂、情感、成长评价三大核心“生态链”,打破教育壁垒,实现育人效能的整体跃升。

以教学评牵引,重构“课堂生态链”。学校以教学评一致性为牵引,全面优化升级原有的“1·3·5”理想课堂模式,遵循“评价设计先行—学习目标落地—教学活动支撑”的逆向设计主线,建设课案融合的高效课堂形

态。“1”即紧扣教学评融合主线,配套一张以学生为主体的成长型学历史案,为学生学习精准导航;“3”即实现教材、课标、学情三要素统一,构建目标、活动、评价三维联动闭环,让课堂各环节紧扣目标协同发力;“5”即落实“学、研、展、教、达”五步课堂流程,以小组合作学习为主要形式,依次开展目标导学、任务共研、成果展示、精准精讲、达标反思,让评价全程嵌入,推动学与教同频共振。

当课堂上的讨论与探究变得热烈,当曾经沉默的留守儿童主动发言成为常态,一种积极、自主、合作的课堂新生态便在校园中自然形成,学生学习的内生动力也被充分激发。

从“管理”到“润泽”,重构“情感生态链”。针对留守儿童情感陪伴缺失的问题,我们设计“暖阳工程”,搭建起温暖的“情感生态链”,让学校成为师生共同的精神家园。我们为学困生过生日,让每个学生都能感受到集体的温暖;深化“全员育人导师制”,每位教师都成为学生的成长合伙人;校长陪餐、谈心成为校园常态。同时,我们将教师的情感育人成效纳入评价体

系,让教师的付出被看见、被认可,让教育的温度在师生之间双向传递。

从“单维”到“立体”,重构“成长评价链”。如果评价的尺子只有分数这一把,教育的森林终将成为单一的林场,难以容纳生命的多样性。学校将“四阶目标”体系转化为多维的成长标尺,构建起立体的“成长评价链”,让评价成为学生成长的动力,而非压力。在守住“学业进步”这一教育根本的同时,我们以“21天习惯养成”为抓手,从小事做起塑造学生良好的行为习惯;整合各类资源建设47个精品社团,为学生搭建特长发展的广阔舞台;更将“心情愉悦”郑重写入育人目标,通过开设心理课程、落实全员谈心制度、建设心理健康辅导中心等举措,守护学生的心理健康。这种立体多元的评价方式,让每一种成长都被喝彩,让每个独特的生命能在教育生态系统里向阳生长。

新质发展:探索共生共长的健康生态。我们的教育探索从未闭门造车,而是始终立足校情与实际,积极回应时代对教育的叩问。在人工智能快速发展的浪潮中,我们坚守教育初心,通过“成长生态系统”的构建,着力培