

一所从零开始的新学校，如何选择适合自己又成就师生的变革之路？借鉴已有经验的学校变革，怎样平稳“走”过阵痛期？浙江省温州高铁新城实验学校在名校长黄建刚的带领下，以“选课走班”模式为起点，5年时间从“一穷二白”发展到“高”“实”，走出了一条新学校高起点的变革之路。

创·变

## “走”出新学校变革的“加速度”

### ——浙江省温州高铁新城实验学校“选课走班”纪实

□王蓉

“素，太素了！一所学校什么样的文化建设都没有！”黄建刚到浙江温州高铁新城实验学校，就被这所学校的“一穷二白”惊掉了下巴。

作为宁波市名校长，2019年黄建刚被人才引进到温州市瓯海区，担任温州高铁新城实验学校校长。当时，这所九年一贯制的新学校刚刚完成第一期5栋教学楼的工程建设，9月份开学就要投入使用，而第二期4栋教学楼还在紧锣密鼓的施工中。学校没有运动场、停车场，更没有像样的校园文化布置，图书馆前堆满了建筑垃圾……

学校文化建设需要从零开始。于是，“千里之行，始于足下”作为校训很应景地安放在2号楼楼顶，校歌也定名为《千里之行》……

#### 怀揣新使命 开启一段变革新征程

黄建刚心怀建设一流学校的使命，提出把学校建设成“温州一流、瓯海标杆”，并为之设计了变革的目标和路径。“学校的变革，早做晚做都得做”。他要早做的变革便是采用“选课走班”，取消行政班级，取消班主任，实施分层教学、走班上课。

黄建刚曾在北京市十一学校参加过培训，深知这样的教学管理模式能撬动学校整体变革并提升管理效能。为了这场变革，他静静地等待了一年，并在思想和心理上做好了领导变革的准备。

2020年，学校决定在七年级启动选课走班，六年级尝试选课走班。尽管黄建刚书桌上摆着《选课走班100问》《重新定义学校》等书籍，他也为改革做了充足准备，但实践起来依然困难重重，他多次提到自己内心非常彷徨，甚至他的微信名也变成了“彷徨”。

当时，教师队伍尚不稳定。每年都有一批教师因考上正式编制而离开学校，学校不得不启用一些年轻教师担任重要角色。应届毕业生兰程婷刚从温州大学毕业，经过两个月的实习期之后就担任六年级段长。黄建刚后来承认：“实在是没有办法，大家只好带着委屈上路。”

学校组织教师在北京亦庄实验中学跟班学习，回到温州又邀请相关专家对校长、教研组长等人员分批培训。2020年8月初，全校行政人员经历半个月的“魔鬼式”培训后“上岗”，从9月初开始尝试选课走班。根据学生情况首先分层设“班”，其中钱学森A班学习进度最快，涉及一些高阶知识，专门面向学有余力的学生，并允许他们跳级；钱学森B班具有一定的学习难度，但维持正常的教学进度；其他3个层级的教学也依此安排。这

“教育家”这一概念不仅指那些在教育领域有杰出贡献的人，也指那些对教育持有深厚情感、具备前瞻性思维并愿意为之奋斗终生的人。他们可能是学校教育的推动者，也可能是家庭教育的实践者，甚至可能是社会教育的倡导者。无论其身份如何，教育家共同拥有的是一种深刻的责任感和使命感，以及对教育价值的不懈追求。

因此我们认为，教育家精神体现在四个方面：一是对学生无私的爱，这种爱超越了知识的传授，它关乎学生个性发展、心灵成长以及对未来的憧憬，教育者的每一次努力都是为了帮助学生发现自我、表达自我、最终超越自我；二是对教育事业的持续热情和执着追求，教育家愿意为了提高教育质量、促进教育公平而不懈努力，无论是在课程内容的更新、教学方法的创新，还是在教育理念的宣传、教育资源的整合上，他们都展现出了非凡的毅力和创造力；三是对终身学习的不懈坚持，教育家不仅自己积极学习新的知识和技能，还鼓励学生培养终身学

样的分层尽可能让学生在适合的“语境”中学习，真正做到差异化教学，提高学习效率。

#### 一生一课表 新“试验”迎来阵痛期

选课走班落地的首要任务是排课表。这个重担落在初中部教导主任黄双华的肩上。后来回想起这段经历，几乎所有教师都会说：“那段时间双华的很难！”

按照传统的编班，七年级256个学生可编7个班，只需要排7个班的课表；现在要根据学生的自主选课实现人手一张课表，则要排出256张课表。此外，选课走班之后没有行政班了，学科班如何抓质量？学生又怎么自主管理？学生的归属感、班级荣誉感怎么保持？学生的学习主动性怎么培养？

黄双华只认死理：班额变小了就好办，教师一个个去“盯”，总能把学生“盯”好。

“一生一课表”反复修改多次才定下初稿。拿到课表第一周，很多教师就找黄双华理论，说原本一周十几节课，现在一下增到了20多节，甚至有教师激动得拍桌子。学生选的课因为教师不足只能改为自习课，以至于有的学生课表一天出现3节自习课。

教师不够，教室和桌椅也不够。走班之后，教师还发现课堂上需要花大量的时间管纪律、报名单，课后作业收不齐，教室脏乱差，学生缺乏归属感，这些问题就算是教学经验丰富的老教师也颇感无力。

黄建刚还在综合楼碰到一个“找不到教室”的学生；体育教师宋新星发现有学生连续上了3节体育课；温馨越排完自习课的教师后，发现没有几个教师去管自习，她只好把学生集中到一个大教室统一管理……

问题似乎越来越多，教师群体中的负面情绪也相互“感染”。9月底，语文老师张宗茹找到黄建刚，哭诉自己教了3年书第一次感到无力和惶恐，甚至有学生问她“自己是实验品吗”……

黄建刚肉眼可见的憔悴起来。尽管教师的抱怨不少，但也并没有一位教师公开表示这样的教学变革毫无意义，必须叫停。

英语教师钱育珍的一次发言深深触动了大家：“事情已经发生了。对我而言，要做的就是怎么在这个模式下发挥我的作用，让学生更好地成长……抱怨的话对我们来说并没有什么用。”

是的，在变革面前，每一位教师要改变的是自己的心态，是重新定位自己，更好地发挥自己的作用。



● 师生一起讨论“选课走班”

#### 构建好生态 选择更科学的“运行图”

黄建刚带领教师一起反思9月的混乱和不当之处，并决定国庆节假期行政干部不休息，紧急调整变革方案——学校变革步子走得太快了，不能全盘照搬北京市十一学校模式，有些不具备走班条件的艺术学科必须暂停，从文科、理科开始走班；重新排课表，丰富课表信息，不仅有课程名称，也要有教室位置；每个教室前置作业柜并划科目区域；师生熟悉学科教室和导师班教室，模拟走班流程、交作业流程；减少白天自习课，明确学生打扫卫生制度，要求每个学生制定自主规划单……

国庆假期结束后，师生回来上课，发现教学秩序好多了。温鑫越所在的七年级开始尝试导师制。白天学生以学科班的形式走班上课，但出操、午休和晚自习时则又回归行政班的形式。行政班其实就是导师班，导师不仅负责自身的走班教学，还负责行政班的日常管理。

“这个学校很有可能就是我这辈子最后一个‘作品’，我很想把这个学校办好。”一场好的学校变革需要一种良好的生态，而良好的生态需要学校、家庭、社会的共识，特别离不开家长的认可和支持。为了避免家长群起反对甚至投诉，黄建刚组织筹备了家长会并做了充分的准

备。尽管家长大多不了解选课走班到底是什么，但校长的真诚和决心还是打动了他们。大家都相信学校是在做一件对孩子成长具有长远意义的事——黄建刚很庆幸遇到了一批宽容的家长。

到了期中，黄建刚犹豫再三后，决定参与集团校几所学校的联考。尽管过去的两个月里，9月是无序状态，10月调整之后才勉强上完新课，成效如何无法评估。

这一次，学校选择社会学科小试牛刀，结果振奋人心。因变革导致的低迷涣散的人心又重新聚集起来！坚持，终于等来了转机。

#### 师生共精彩 新跑道上高速运行

学校教学终于慢慢走向正轨。学生渐渐习惯了走班上课，也发觉走班能带来更多欢喜；而教师也从郁闷的情绪中慢慢地走了出来。

温鑫越发现，把学业水平差不多的学生集中在一起，学习进度可能慢一点，课堂效率却能提高。学校自主管理学院的学生真正去完成任务的时候，能做到每天按时、按点，也非常具有责任感。有学生认为，通过走班可以认识更多的人，交往面更广。原先处在第二层级的学生小雷在考试中一跃而上，考到了第三层级，但他没有调班，他想留在最适合自己发展的层级。

张宗茹也发现，学生作业交得齐整了，教师可以直接去柜子里拿作业，而不用一个个去订。在一个在第一层级的学生考到了班级第一，他把好消息分享给了张宗茹——在传统班级里，他可能永远都考不到第一，在这里却能享受到进步带来的喜悦，这个学生表示以后会更加努力学习。

教室被赋予了学科特色，这让觉得很有趣，也很有归属感。他们参与了学科教室的建设，也参与了对自己的赋能……

3年后，这一届毕业生不出意外地交出一份满意的答卷。无论学业成绩还是学生生命状态都令人刮目相看。越来越多的教师和家長相信，选课走班和导师制体现的是教育公平——在注重差异化的过程中尊重学生的选择，尊重学生的基础，最大程度促进学生的个性成长。

因材施教，让每个学生在自己最适合的跑道上奔跑，这个道理很好理解，做起来却不容易。但是，这样做真的值得。

2022年6月，一场围绕选课走班的学术交流活动在温州高铁新城实验学校举办。学校师生代表分别作了“我的年级我做主——扁平化下年级主任的日常”“在属于我的跑道奔跑起来”等主题分享，黄建刚则以“选课走班——让每个孩子站在自己最适合的跑道上”为题，抛出“课程即跑道”的办学观点。尽管学校的选课走班一直伴随着各种质疑声，然而3年时间里，学校通过机制的变革撬动了课程的整体改革，并取得了相当的教学实效。时任温州市瓯海区教育局局长金朝辉在总结时高度肯定了学校取得的进步，称赞学校以“高”和“实”的拼搏精神，努力为每个学生搭建了属于自己的“跑道”。

在这个“跑道”上，如何继续跑出“加速度”？为学生的未来而教，教师就不能只做“教书匠”，更要做“设计师”“教育家”。因此，学校启动“良师工程”，继续分梯次推进教师专业发展，聚焦“课程设计的知识与方法”“教学实施的知识与方法”“学生诊断与评估的知识与方法”“教练式沟通赋能”四大课程，通过集中培训、专题工作坊、项目化学习、案例研讨等形式，打造良师队伍。2024年6月，温州市第七届中小学新锐教师揭榜，温州高铁新城实验学校9名教师上榜……

跑出了一个精彩纷呈的跑道上，学生跑出了生命的精彩，教师发展也收获了不俗的成效。黄建刚时常走在迷人的校园里，也不由感叹：世界真美好！教育同样美好！

未来路上，温州高铁新城实验学校还会在变革中高速前行。（作者系浙江省温州高铁新城实验学校小学部部长）

#### 我的校长

从教多年，最让我佩服的校长是广东省佛山市顺德区文德学校校长吴志良。

吴校长有句口头禅“我没理由不相信他们”。正是因为这份信任，2015年7月吴校长接手文德学校，短短几年时间就将一个濒临倒闭的学校带到了省级优秀。

“一个好校长就是一所好学校。”这话我相信。

“为什么要把老师管得那么死”

一次，广东省举办一个校长论坛，特意邀请吴志良校长作专题发言。吴校长在发言中说，我是一个最不会管老师的校长——老师上下班从不打卡，坐班实行弹性管理；老师如果有事，根据时间长短向不同层级管理者申报请假即可……吴校长的话引发与会校长热议。

“为什么要把老师管得那么死？”说这话的吴校长是有底气的。他曾带领顺德区一所高中挺进了全省前列，他很清楚办学质量绝不是靠简单的“管”就能得到的。

他更懂得“放”的重要性。“放”的是一颗心，“收”的仍然是一颗心。为了“放”，他重点抓学校行政团队建设和“校工会委员会”“校学术委员会”“校仲裁委员会”的建设，把学校管理的“大权”交给行政和“三会”，他自己则掌控全局、把握方向，让学校这艘大船走得更稳、行得更远。

#### “不要让老师只做教书匠”

吴志良校长曾当过区域教研室主任，深谙教育科研对于教师发展和教育教学质量提升的重要性。为此，他到文德学校后便提出了“发展性问题的实践研究”的课题。

2017年底，我来文德学校担任教研室主任后，吴校长曾多次提醒我：“不要让老师只做教书匠！”作为一个有多年教育科研管理经验的人，我当然明白其中的含义。于是，从第二年开始，我牵头将这个课题申报为校级立项课题，并采取“分（区、校）级立项、全网（员）覆盖”的策略，组织全校教师积极参与课题研究，吴校长则根据进度进行指导。经过3年多有计划有步骤的研究，该课题于2021年1月顺利结题，广东省教育研究院基础教育部教研室副主任黄志理给出的评价是：课题立意创新，理论上有所突破，全员参与的研究做得“实”。

通过课题研究，引导并带动了教师参与教育科研的积极性，学校还出台教育科研奖励政策，鼓励教师“学理论，做研究，写论文”。由此，不少教师逐步摆脱了教书匠模式，成为教育教学的深度研究者、实践者，学校教育教学质量也因此大幅度提升。

“无人监考，受益最大的是学生”

吴志良自担任校长开始，每到一校就大力倡导“无人监考”，把诚信考试做到了极致。

在文德学校，除了期末市、区统考按照统一要求操作外，每学期阶段性考试都不安排教师监考，教师只在考前15分钟负责发卷、调配试卷或答题卡，考后收取答题卡；考试过程中如有特殊情况，则由楼层巡视员负责处理；考试结束后学校组织评选“诚信班级”，并纳入班级德育积分管理。

无人监考的考场，学生个个都是监考员，同时由被监考变成了主动诚信考试。即使个别学生有作弊的想法，但出于对班级“诚信”分的考虑和自己的声誉，基本上都能够管好自己，努力让自己成为一个诚信的人。这就真正实现了吴校长推行“无人监考”的初衷：“无人监考，受益最大的是学生！”

吴志良校长到文德学校9年时间里，学校的办学效益与口碑与日俱增，教师爱岗敬业上进更不是一句空话。彼此相信的我们，也一定能走得更好。

（作者系特级教师、广东省佛山市顺德区文德学校教研室主任）

我没理由不相信他们

□郑孝军

#### 践行教育家精神

## 教育家精神的四条践行路

□孙建友 吴昌龙

习的习惯，这种学习不仅局限于书本知识，更包括对生活的感悟、对社会的理解、对自然的探索等，在不断学习中保持思想活跃、精神年轻；四是对社会责任的担当，教育家积极参与到社区、社会建设中，通过各种方式推广教育的价值，促进社会的进步，将教育的种子播撒到社会的每一个角落。

在中国教育史上，许多杰出的教育家如陶行知、叶圣陶、晏阳初、于漪等，以其深邃的教育思想和不懈的实践精神，为教育者提供了宝贵的经验和启示，从他们身上可以发现，当下教育者可以通过四条路径践行教育家精神。

**做好“导演者”，为学生搭建生活**

的大舞台。陶行知先生是中国现代教育的前驱之一，他提出“生活即教育，社会即学校”的理念，强调教育应与实际生活紧密结合，培养学生的实践能力与创新精神。对于学校领导者而言，这意味着要打破传统教育的局限，将课堂延伸到社会的各个角落，让学生在实践中学，在学习中学。

如学校积极推行社区服务项目，鼓励学生参与社区建设，不仅提升学生的社会责任感，也让他们在实际工作中学到宝贵的知识与技能。

**做好“引领者”，给每一个孩子彰显天性的机会。**叶圣陶先生是中国著名的文学家和教育家，他继承孔子“有教无类”的思想，提出“以人为本”的教

育理念，强调尊重学生的个性和兴趣，发展学生的全面素质。学校领导者在实践中可以采取多种措施实现这一目标，比如实施个性化教学计划，关注学生的心理健康，提供丰富多彩的课外活动，甚至可以通过记录每个学生的兴趣特长和学习进度，为他们量身定制适合的学习方案。

**做好“示范者”，用一朵云推动另一朵云。**“人民教育家”于漪先生提倡终身学习的理念，认为学习是一个永无止境的过程。对于学校领导者来说，这不仅是对学生的要求，也是对自己的要求。一个优秀的校长应当不断学习新知识、新技能，保持开放的心态和创新的精神，更需

要在学校倡导全员学习之风，开启教师研究之路。

**做好“家国初生”，将责任融入学生的基因。**晏阳初先生是中国平民教育运动的奠基人，他主张教育应面向大众，特别是农村和边远地区的儿童。这一思想对学校领导者的启示在于，要关注每一个孩子的成长，尤其是那些处于不利地位的群体。张桂梅放弃了城市的舒适生活，选择到贫困山区投身教育事业。她的公益精神和无私奉献给学校领导者树立了榜样。一些有远见的学校领导者也开始关注并支持公益事业，他们通过建立奖学金、资助贫困生等方式，帮助更多孩子完成学业。

通过学习和践行这些中国教育家的精神，我们的教育领导者可以找到适合自己学校的路径，实现教育的深层次变革，培养出更多具有创新精神和责任感的学生，为中国乃至世界的未来发展作出贡献。

（作者单位分别系江苏省苏州工业园区景城学校、中科大附中独墅湖学校）