

我对每次教育创新都充满期待

唐晓勇

“从巴山蜀水的摇滚青年，到深圳特区的创新校长，不变的是躬耕教育、逐梦未来的初心。潜心专业阅读，与儿童相伴；站立技术前沿，与时代同行；谋划课程统整，与未来共进；融汇全球视野，与世界比肩。以热爱涵养热爱，以智慧点燃智慧，以成长激发成长，你在活力创新之城书写别样的教育人生，为了每一个生命的多彩绽放！”

2021年5月，“未来教育家成长计划”启动仪式在北京师范大学举行，我有幸成为该项目的首批学员，仪式上，组委会给予我的颁奖词令我深受鼓舞。

30年教育工作的心路历程，我深感改变需要勇气，坚守需要毅力。30年来，我一直在学习中思考，在思考中实践，在实践中探索，一路挥洒汗水，努力用创新点亮自己和孩子们的未来。

南下，探寻别样人生

1992年，我中师毕业，尚不满十八岁的我被分配到了家乡四川一个小县城的一所小学，担任语文老师。如同无数巴蜀宝地一样，这座县城美丽祥和，人们生活悠然闲散，日子波澜不惊。

1999年，我厌倦了小城里日复一日的散漫生活。新学年开学前夕，我不顾家人劝阻，毅然辞职，只身南下，来到深圳这座创新之城，开始了我真正意义上的教育生活。

踏上深圳这片创新土地，一切于我而言既陌生又充满着压力。作为一名中师生，我发现自己教年的积累在瞬间停滞，学习便成为我生活和工作的主旋律，我认为这是一种内在的本能觉醒。

在深圳市南山实验学校，我接手了一个三年级“四结合”实验班。“四结合”实验是我国较早的一个以信息技术与语文学科整合的课改项目，学生利用信息技术提升读写能力，借助网络开展主题探究活动。

当时的我对电脑技术一窍不通，只会开机、关机，而我面对的是一群熟练使用电脑的孩子，压力可想而知。我开始照着书本和光盘一步步学习电脑技术，孩子们也成了我的老师。也是在那时，我感受到了数字时代的无穷魅力。从此，技术便成为我探究教育的底色。

开展WebQuest(网络主题探究)实践、深度参与PBL(项目式学习)、开展BYOD(自带设备)学习实验、开发在线MOOC课程、发起互联网+课程统整改革……每一次教育创新，我都看到了技术给予教育的力量。因为喜欢，我全身心投入。电脑在不断升级，我的教育人生也像在追求电脑升级一样，对每一次迭代充满了期待与热望。

学习，提升专业厚度

我一直认为，技术是为教育服务、为人的成长助力的，对教育本质的认知是教师的首要任务，教师的专业素养才是决定教育质量的关键所在。因此，我一直通过阅读和写作不断促进自身的发展。2003年，我初次接触博客便被它深深吸引，开始将自己教育实践的所思所想写出来，与更多人分享。直到2013年，我写了2000多篇日志，共计150多万字。通过写作，我逐步成为了一个思考者。这10年，我发表了70多篇论文，完成了从碎片化思考到完整学术表述的过程，我的教育思想也日趋成熟。

如果没有养成良好的阅读习惯，写作不可能有深度。这期间，我开启了专业阅读模式，来提升理论素养和教育认知，保证教育写作的可持续性。儿童阅读、科学理论、脑科学、教育哲学、教育技术、教育史等“难啃”的书籍成为我书架上的主角。专业的理论阅读让我对教育的思考更深刻，让我的教育实践更科学，也让我的写作逐渐有了学术味道，为我的教育改革打下了理论基础。

创新，奠基儿童未来

“在项目探究过程中，我们愿意不断尝试、调整，去获得实验结果和模型。”“每个项目学习都会促使我大量阅读，验证自己的猜想，最后归纳出自己的观点。”……今年3月，在学校举办的“第二届PBL学生云论坛”上，孩子们的分享热烈而有趣，通过他们的对话，能真切地感受到项目式学习对儿童创造力培养的力量。这场论坛，我们充分尊重儿童的自主权，全程由孩子们主持和管理，80多名学生代表面向全国师生、家长展示项目式学习成果，吸引了10多万人线上参与。

打破传统线性教学的困局，进行项目式学习，此前我已进行了多年的探索。2014年，经过11年的中层多岗位历练后，我来到南方科技大学实验学校，成为分管教学的副校长，次年参与筹建南方科技大学教育集团第二实验学校。作为管理者，我开始思考，我们为谁设计教育，他们的需求是什么，数字时代的儿童有什么特征，什么样的课程能陪伴孩子们走向未来。

我和团队共同发起了以跨学科为特征的“统整项目课程”改革，这项改革旨在借助互联网技术，营造创新的学习生态，从儿童内在的需求出发，打破单一学科内容、学科与学科、不同学科教师之间的边界，让儿童的学习与真实生活联结。在统整式的学习中，儿童自然地成为学习的中心位置，他们面向未来的素养与能力会浸润式地得到培养。

2017年，在正式负责学校的全面管理工作后，我开始思考课程创新的系统性、科学性与开放性。从此，我和团队走上了不断升级、迭代的跨学科课程改革之路。

我认为，让儿童在真实世界里探索，就需要把儿童置于真实世界中。教师应该是“开窗”的人，让儿童欣赏蝴蝶飞舞，聆听鸟儿鸣叫。校长应该是“开门”的人，让孩子们走进大千世界，探索发现大自然的奥秘，体验观察社会的丰富。

2018年，我们启动研学旅行。利用寒暑假，学生们探秘贵州古老侗寨，重走丝绸之路，在黄河流域行走，到故宫探秘……2019年，“博物馆课程”开始实施，孩子们乘坐“周末博物馆大巴”，以跨学科探究的方式走进深圳的历史、自然、科技、艺术主题博物馆，在真实世界中理解知识。

随着学校开始招收初中学生、举办幼儿园，统整项目课程改革实践延伸到初中和幼儿园。我惊喜地发现，跨学科课程让儿童的成长更有张力，能够在课程探索中不断认识儿童、发现儿童、发展儿童，从而成就儿童。

坚守8年多的跨学科课程改革，如今已成为具有全国影响力的课改品牌，成果辐射到全国20多个省份150多所学校，让儿童受益、教师成长、学校发展。

2000年的一个夜晚，我曾在笔记本上写下“行动就有收获，坚持才能改变”。多年来，这句话始终激励着我，让我带着勇气与梦想坚定向前，用坚毅恒心和创新精神，点亮自己的未来、儿童的未来。

(作者系深圳南方科技大学教育集团第二实验学校党支部书记、校长)



3

扶助薄弱校：在最需要的地方留下“带不走的力量”

“到农村去，到最薄弱、最需要我们的地方去。”这是苗禾鸣从成立附小联盟到发展为基础教育集团以来，一以贯之的行动方针。

怎样才能为合作校提供最合适的帮助？苗禾鸣打出了“四个一”的“组合拳”：为合作学校提供一套好班子，一支好队伍，一个好制度，一个好课程体系。通过3—6年的帮扶，为学校留下一支带不走的力量。

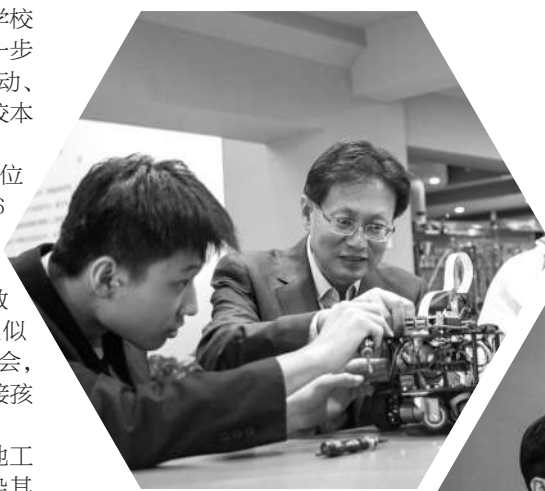
“集团的新建校并非简单地复制、粘贴，而是立足实际，积极探索适合自己的新路。”苗禾鸣认为，“集团既要形成共同的文化特征，又要形成不同的、具有自己特质的学校，多样性是集团化办学的不二特征。”目前，集团内80%以上的学校，尤其是基础较弱的学校，均形成了相对成熟又各具特色的学校文化品牌。

在他的带领下，集团走上一条从输出优质资源到输出优质管理模式的升级之路。集团成立后开启合作的第一所学校——德州经济开发区太阳城实验学校就是一个生动的例证。

据时任太阳城实验学校校长李新征介绍，这所位于城乡接合部的学校，在建成之初就面临生源质量参差不齐、经费投入不足等重重困难。在苗禾鸣的鼓励下，李新征结合区域教育实际，研究制定了包括教育理念、管理模式、教师培训等全方位的办学方案，展开了以“任务单达标”的教学改革尝试，并很快带领这所学校走出了发展困境。

2020年7月，根据协议，6年的合作画上了句号，这所学校以看得见的成绩交上了一份圆满的答卷。

“能续签协议，延长合作吗？”面对当地教育局的续签意愿，苗禾鸣还是坚持了集团办学的初衷：“当我们集团的理念、文化和人文基因植入合作校以后，学校就会孕育出一种自我生长力，即使我们的人走了，已经形成的这种生长力是带不走的。选择离开，是因为还有更需要的地方在等着我们。”



苗禾鸣与山东大学附属中学学生面对面共话成长。学校供图

4

坚守住教育规律：为生命成长服务

“做教育要守住两条规律：一是遵循社会发展的规律，反过来为社会发展服务；二是遵循人的生命成长规律，反过来为人的生命成长服务。”这是苗禾鸣常挂在嘴边的一句话。基于此，他提出了“专业、尊重、协作、卓越”的核心价值观，而这一切最终指向即是“儿童立场”。

作为集团直属校，齐鲁实验学校的“校长有约”活动一直深受学生喜爱。

在一次活动中，校长孙艳梅发现学生李秋钰对中国历史特别感兴趣。于是，孙艳梅就鼓励李秋钰利用寒假多多积累、深入研读，打造一个“学生讲堂”课程，讲给同学们听。深受鼓舞的李秋钰带领小伙伴自主研读、梳理教学点、设计教案、制作课件。仅仅一个寒假的时间，这支团队就备出了14节课。

后来，她们成立了“齐鲁·风云少年”工作室；在全校升旗仪式上，孙艳梅亲自为工作室授牌。在大队辅导员吴聪的帮助下，历史团队在五年级寄宿部开课5次，深受欢迎。

在集团合作校——历山双语学校的校园里，有一个漂亮的“树屋滑梯”。它的创意来源于一份少代会学生提案，让提案的提出者梁家铭、马圣航等激动的是：“梦想这么快就变成了现实！”后来，孩子们还结合语文课上刚刚学习的拍手歌，编出了“滑梯公约”。

在苗禾鸣看来，校本文化是一所学校的核心名片，能否体现教育规律是基本要求。从齐鲁实验学校追求“看见每一个”，到历山双语学校“看见人，发现人，培养人，成就人”，都是对集团教育理念“教育就是服务”丰富内涵和育人追求的生动诠释，也是集团教育质量一直呈上升态势的内在原因之一。

为办好人民满意的教育，2022年5月，山东大学以更高站位，率先在省内高校中打破附属中小学校的“围墙”，搭建附属学校和集团办学的协作机制，建立起新型的基础教育一体化发展模式。

苗禾鸣表示，新的模式将打破内部壁垒，附属中小学和集团校之间将毫无保留地分享教育经验、共享优质教育资源。未来，基础教育一体化通过协同形成的优势富集效应，必将推动成员校从个体优秀走向群体卓越，这一“链式反应”将极大赋能区域社会经济发展，满足群众对更加公平更高质量教育的强烈愿望。

苗禾鸣与学生一起探究科学的奥秘。



题：管理学校时是否能借鉴“经营”的先进理念？是否已经为此做好了准备？

一所教育质量高的学校，必须要有一流的教师和富有管理智慧的管理队伍，有切实可行、高效完善的规章制度，还要有一个明晰的办学目标和先进的办学理念，更要关注学生的发展。

为更好地管理学校，我努力克服工学矛盾，报考了教育管理专业的研究生，利用业余时间全身心投入专业学习。我把自己的多年管理学校的实践经验与经济管理专业知识结合起来，运用到集团办学实践中。目前，集团办学实现了教育效益和社会效益的全面丰收，在全国拥有50余所学校，成为省内领先、国内一流的基础教育集团，正在努力向有一定国际影响力的基础教育品牌迈进。

好校长

苗禾鸣：

带动集团校从数量“裂变”到内涵“聚变”

本报记者 魏海政 通讯员 张桂玲 王敏

校长名录 苗禾鸣，山东大学基础教育集团总校长，山东大学附属中学校长，山东省特级教师，山东省第六、第七届省政府督学。

他是儒雅的学者，更是教育改革的先行者。

从一所小学出发，他仅用6年时间，就孵化出了拥有57所学校的大型教育集团，把优质教育的种子，撒播到了从幼儿园到高等各学段学校，涉及不同办学体制、不同合作模式。与省内12个地市的学校，省外包括云南、新疆等边疆省份的5所学校建立了拉手帮扶关系；与15个国家和地区的24家教育局或学校缔结了友好合作关系……

他就是山东大学基础教育集团这艘教育航母的“掌舵者”苗禾鸣。

从联盟到集团，从鲜有人知到合作者络绎不绝，他带领集团从0到1，从1到N，以惊人的速度实现了从规模与数量上的“裂变”到文化与内涵上的“聚变”。

1

看得见需求：为基础教育体制创新探路

1996年，苗禾鸣临危受命，担任山东大学附属小学校长。其间，他的多个举措，都走在了全省乃至全国前沿。

比如，2006年，他大胆地提出了家庭作业“减负令”：一开始，低年级、中年级、高年级分别控制在半小时、一小时、一个半小时以内，作业量在学校网站公布，接受家长监督。后来，干脆取消了一、二年级家庭书面作业，同时开启了“要向课堂40分钟要质量”的课堂改革。

2007年，在他的倡导和筹谋下，为五年级学生开设了一门特色课程——户外课堂，一周时间内不上文化课，而是走进军营、企业、农村、产业园，寻访老济南，参观电视台、机场……

与此同时，他还在全省率先开起了儿童哲学课、游泳课、形体课、阳光体育健身课、心理健康课……他对山师附小的育人目标有着清晰的定位：“为20年后的中国社会培养具有民主意识、科学精神、人文素养、国际视野的优秀人才。”

然而，新时代背景下，人民群众对优质教育的追求与优质教育资源稀缺之间的矛盾日益突出。矛盾聚集之下，均衡之路该怎么走？

苗禾鸣认为，教育公平的关键，是优质教育资源的有效分配。

“这就需要我们的教育走向多元化，增加选择性，拓宽办学渠道，形成教育服务市场，提升教育资源的丰富度与辐射力。”20世纪90年代初，教育领域开始涌现出集团化办学，苗禾鸣也迈出了探索的脚步。

他认为，通过集团化办学，进行体制机制的创新，将优质教育资源进行重组、分配，可以盘活资源，打破校际壁垒，使优质教育资源保持平衡。而山东大学建立基础教育集团，有着得天独厚的优势——优质的教育培训资源，先进的教学理念、教学方法、课程设置、实习实训基地建设等一整套科学的管理运行机制，这些都为集团的发展提供了强劲的保障。

2014年，山东大学基础教育集团开始筹建，仅半年时间，就在省内7个地市拥有了22所学校，覆盖了学

前教育到高中四个学段。苗禾鸣认为，集团的成立，远不止于扩大优质教育资源，也是对僵化教育体制的冲击。比如，集团创新采用矩阵式管理：校部联动，融合发展；纵横交错，职责对接。

实践证明，与科层制管理模式相比，矩阵式管理模式能有效提高管理效能，加强集团与校区互动，更好发挥部门专业引领和服务学校的作用。尤其是采取“集团聘、学校用”的方式开展新教师聘任，教师由“学校人”变为“集团人”，根据学科、编制需求灵活调配，有效盘活了教师队伍资源。

2019年，他提炼出了集团转型的“六字箴言”：瘦身、强体、迭代。“瘦身”就是由科层制结构向扁平化结构转变；“强体”就是由规模扩张型向内涵发展型转变；“迭代”就是由管理组织型向资源平台型转变。一场新的变革，推动集团开始由数量上的“裂变”转向文化与内涵上由N到1的“聚变”。

2

播洒下信念：高质量教师队伍的成长密码

“我们是一支名副其实的‘虎狼之师’！充满激情，富有战斗力！”

“忙并快乐着，累并充实着。”

采访中，让记者感受最深的，就是每个受访教师激情满满、斗志昂扬的状态。

这背后，离不开苗禾鸣在集团内创设的各种有效制度的驱动。

比如，为充分体现民主与尊重，从附小一直延续到集团的“学校党政联席会议制度”；对年轻后备干部进行“多地域、多校区、多学段、多岗位、多学科”的培养模式。

再如，在集团校之间开展“联学、联教、联研、联考”的“四联”优质资源共享模式；新进教师都要在总校培养锻炼1—2年之后，再分配到分校工作并进行跟踪式培训等。

在苗禾鸣看来，集团的发展秘诀除了制度，还有“文化+价值”引领的力量。教师业务能力的提升固然重要，但在集团内营造一种“人心齐，风气正，干劲足”的文化氛围，才是深层次的推动力。

活力充沛的团队，有效激发了集团直属校自身的“造血”功能。在完善学校管理、提高办学质量基础上，各校进一步思考文化建设：以校本课程、社团活动、课外实践等为依托，进行特色活动、校本教材的研发，提升学校特色发展力。

早在山师附小期间苗禾鸣为一位妻子怀孕待产的教师让出了一套126平方米带电梯的单位住房的行为就让教师们深受感动。“这件事情，感动的不只是这一位教师，而是整个教师群体。”教师王敏说，十几年来，类似的故事早就难以数清。比如，下午开会，苗禾鸣还会提醒那些需要到幼儿园接孩子的教师先走。

“有情有义地相处，有声有色地工作，有滋有味地生活。当你被浸染其中，自然就会每天都能量满满。”王敏说，或许，这就是一种集团所特有的精气神，是甘于奉献，是情愿担当，是锐意创新……

不懂“经营”的校长不是好校长

——对话苗禾鸣

本报记者 魏海政 通讯员 张桂玲 王敏

思维来管理学校？

苗禾鸣：确立服务意识是管理学校的思想前提。我们应当明确学生不是管理对象，而是服务对象，这种服务要着眼于学生发展。

校长应当熟悉掌握学校现有的资源状况，学会盘活现有教育资源，提高效率，在师资开发、学生质量和资源输出等方面获得最大回报。比如，通过输出优秀管理者或优秀师资等联合办学。

创设品牌是管理学校的有力保障。为什么家长那么热衷于择校？这一切缘于品牌的力量。目前，学校品牌形象的差异正在取代传统意义上的学校差异，

作为校长，我们必须创设能被家长和学生认可的品牌学校。品牌一旦确立，它在公众心目中确立了一种认识，就会展现出品牌的魅力。

保证质量是管理学校的根本。没有质量，学校不可能持续运行下去。我们不泛泛地去谈教育质量、人才培养质量，而是更关注学生的生活服务质量。比如就拿小饭桌来说，这关乎孩子们的身心健康，如果具备条件的学校连一顿像样的学生午餐都提供不了，这样的学校还能提供什么？

记者：作为校长，管理学校面临的挑战有哪些？能否介绍您的一些具体做法？
苗禾鸣：作为校长应该追问两个问

记者：据说您有一个特别的“管理经”：不懂“经营”的校长不是好校长。能否谈一下，为什么要借鉴“经营”理念去管理学校？

苗禾鸣：现代学校的明显特征有两点：一是依法自主办学，二是民主、开放、科学地管理学校。“管理学校”强调对学校内部业务的组织、计划、实施、控制等环节，而“经营”就是借鉴市场思维，对学校资源及智力成本等进行重组运营，形成学校建设、开发、管理的新格局，实现学校的自我积累和自我增值。

建立现代学校管理制度，就是要有超前全新的办学理念、健全灵活的管理机制、丰富有效的人力资源、校本特色的课程体系和优质和谐的人文环境。而要实现这样的管理，需要校长借鉴市场思维来管理学校，把握教育规律，构建适合学校教育发展的管理模式。

记者：作为校长，应如何借鉴市场