主编:赵秀红　编辑:于奎　设计:聂磊　校对:赵阳
电话:010-82296857　邮箱:xiaozhangcn@163.com

好校长

“啃”下课程教学改革这块“硬骨头”，带领学校找到快速发展之路——

郑廷伟：直面改革最深处

本报记者　王家源　魏海政

校长名录　郑廷伟，山东省济南市辅仁学校党总支书记、校长，齐鲁名校长，教育部『新时代中小学名师名校长培养计划』培养对象。

“郑帅”是学生们对郑廷伟的称呼。

山东大学附属中学曾组织学生进行教师评选活动，在“最有魅力的教师”“最幽默的教师”“最具亲和力的教师”等十几项称号中，郑廷伟一个人拿了一半。

2014年，从山东大学附属中学来到当时成立两年的济南市辅仁学校担任校长，郑廷伟保持了对课堂研究、课程改革一贯的敏锐，大胆探索“教”与“学”的变革。短短几年，他带领学校从一所薄弱的村小，迅速成长为济南东部一所优质的热门学校，得到了学生、家长和社会的认可。

1 课堂改变，学校就会改变

受父亲影响，郑廷伟从小就想当教师。1998年，从山东师范大学毕业的郑廷伟如愿成为山东大学附属中学一名数学教师。怀着“做最好的初中数学老师”的目标，一入校，郑廷伟便一心扑在教学上，很快站稳了讲台，并收获了学生们的喜爱。

2004年国庆前，一名刚升入高中的学生回学校看望郑廷伟，聊天中，学生抱怨：“7天假期布置了20多张试卷，老师让选着做，怎么选？还不得熬夜全做完。”这引起了郑廷伟的反思：优秀的学生尚且如此，其他学生会是什么境遇？中小学教师除了教学生知识，还应该教会学生什么？“提升学生自主学习能力，让学生学会选择”这一念头在他心中萌发。

郑廷伟把目光瞄准了课堂。2006年，郑廷伟带领几位年轻教师开始了“促进学生自主学习的教学策略研究”，以预习为突破口，将学习环节前置，让学生更多地参与课堂，并开启了学校第一个学科的学案编写工作。2009年，他们将研究目标进一步聚焦到培养学生的提问能力，逐渐形成了以学生为主体、以问题为主线、以质疑为特征的“质疑式课堂教学模式”，完善了课堂教学的经典流程，并于2018年获得基础教育国家级教学成果奖二等奖。

2012年，在原有村办薄弱小学的基础上，济南市辅仁学校成立。辅仁学校是由济南市历下区政府委托山大附中管理的九年一贯制学校，也是山大附中第一所集团校，学校起点虽高，但在当时也面临着生源薄弱、年轻教师多、教师流动大等现实困难。

2014年，郑廷伟开始担任辅仁学校执行校长。面对挑战，郑廷伟同样把突破口放在了课堂：强化预习，为学生搭建“学习路线图”，解决学生学习能力弱的问题；组织骨干教师梳理、提炼各学科课堂教学模型，细化到不同课型，共打磨出30多个成熟课型，为青年教师提供了“脚手架”；有意识地提升教师九年一贯制教育的意识，实现学习内容和学习方式的贯通、连续和递进。郑廷伟解释说：“我们反对僵化的模式，但也要有稳定的流程，让老师有章可循，在保证底线的同时，又不限制他们的创造。”

学校掀起一场课堂教学研究的热潮，期望能够实现常态课堂的优质、高效。在理论学习、课型研讨、反思总结中，教师的教育思维得到提升，“理念”“育人”“整合”“高效”成为教师们反思时提及的高频词。2019年，指向深度学习的新常态课堂教学的研究被确立为山东省基础教育教学改革项目，2022年，该成果获济南市基础教学成果一等奖。

多年来，郑廷伟一直坚持研究学生、研究课堂，他的研究成体系、不断向前推进，又落实在课堂，改变了课堂生态，也带动了学校的快速发展。

如今，随着新课标的颁布，围绕大单元教学的新一轮课堂变革，郑廷伟带领教师们又一次启程。

2 让学生将目光投向远方

郑廷伟始终认为，比起窄小的教室，更应该让学生将目光投向远方。

辅仁学校的课堂不局限于教室和课本，学生们走进生活、走进大自然、走进社会，去观察爬山虎的脚，全年级合力制作学校立体模型，参加“牧牛山中草药寻宝艺术节”，寻访老舍故居……丰富的主题式、项目式学习课程资源改变了学生的学习方式，让学生与他人、社会、世界万物发生联系，在真实的情境与任务中学会主动思考与探究。

“这一路其实特别不容易。”郑廷伟回忆，2015年，教师们用了一年时间，一个项目式学习也没开发出来，“主要问题还是思维上的局限，老师心里带着固定答案，而项目式学习是开放的，带着答案去套是开发不出来的”。

“一开始最难的是寻找真实情境。”学校数学教研组长李嘉枫还记得，一次，备课组开了一下午会，最后拍脑袋想出来一个情境，现在看来还是有点儿牵强的，“为了情境而情境”。

在专家的指导下，经过一年的摸索，教师们逐渐突破了思维惯性，第二年、第三年开发的项目呈井喷式爆发。

2017年，结合教材“丰富的图形世界”一章，数学组第一个成熟的项目式学习——“制作校园立体模型”被开发出来。“当我们带着数学的眼光看向校园，发现校园的各个角落都有值得挖掘的地方。时间长了，教师们开始从数学史的角度思考知识是怎么来的，在生活中有什么用处，视野自然被打开了。”李嘉枫说。

为父母撰写人物小传，走出校门，去校园旁的牧牛山上测量“山与星星的距离”……如今，学校开发了100多个主题式、项目式学习课程案例，实现了学科知识与真实问题的有机融合，并初步形成序列，实现了中小学的贯通与衔接。

郑廷伟坦言，面对考试评价改革的滞后现状，提升教师的课程领导力也绝非一朝一夕能成，主题式、项目式学习开发最大的难点在观念上，也就是“愿不愿意干、怎么干”的问题。而郑廷伟的评价标准只有一个：是否对学生发展有利。除了不断探索转变学生的学习方式，学校还开设了130多门选修课程、30多个社团，郑廷伟想尽可能满足学生的个性发展需求，让学生少受一点儿应试教育的伤害。

来到这所九年一贯制学校的这几年，郑廷伟更加认识到人才培养的持续性和教育发展的整体性。他带领教师们打通学段和学科，例如，让小学、初中教师联动教研，开展“大理科”“大文科”研究，探索培养学生高阶思维的路径。

学生对母校的留恋给了郑廷伟更多前行的力量。2014级毕业生范荣一直记得初中语文老师说过的一段话——每个人都有自己的精神家园，像中国文人的桃花源、红楼中的大观园，“那时的我好奇自己的精神家园在哪里，现在我明白了，正是牧牛山下的大辅仁”。

3 营造师生成长的“生命场”

在郑廷伟看来，学校是个“生命场”，学校发展的动力来自每一名师生的自主发展，而自主发展的前提在于尊重。为此，他着力营造自由、民主、倾听、宽容的学校文化。

在郑廷伟眼里，没有“坏孩子”，学生遇到问题之时，恰是教育发生作用的时候，不能简单地把学生的行为与道德品质联系在一起。

郑廷伟的处理方式是“找根源”。为做好学生工作，郑廷伟考取了国家二级心理咨询师证。他与学生谈话至少持续两个小时，目的是走进学生的内心，帮他解开“疙瘩”。与学生父母谈话，郑廷伟要求夫妻二人必须同时到场。很多教师“谈不下来”的“问题孩子”，郑廷伟都能应对。

郑廷伟与教师的关系也很平等。与很多强势的校长不同，郑廷伟通常都站在教师身后，是参与者、支持者，但不是绝对的主导者。用他的话说，从文化设计到学生精神风貌的养成，学校的“一砖一瓦”80%都是由教师完成的，“学校离开了我这个校长照样运转，离开了老师不行。”

郑廷伟的秘诀在于充分挖掘每位教师的优势和潜能。

学校坚持“学术领导、行政服务、项目管理”，活跃着大理科思维培养、国际国内研学、家校合作等20个课题组、项目组，实现了“人人有事做，事事有人做，让专业的人做专业的事”。“我们在评价中重视把老师的关注点引导到如何上好课、带好班级上，校本科研也占很大比重，目的是让扎实工作、勤于研究的老师能够真正获得认可。”学校副校长孙成蕊说。

扁平化的管理方式、重科研的氛围激活了教师的工作状态，教师们的课堂研究越来越深入，课程开发、课题研究的成果远超郑廷伟的想象。目前，学校有各级各类在研课题50余项，先后获省、市级教学成果奖3项，形成了教师人人参与科研的浓郁氛围。

随着学生规模的快速扩张，学校下大力气进行教师梯队建设，借助集团的力量，搭建了包含通识教育、专业技能、人文素养等四大模块近200门课程的教师专业发展课程体系。其中，郑廷伟尤其注重提高教师的人文素养，“做教育需要深厚的人文积淀，否则老师只会限于考试成绩，打不开眼界和格局”。

早上7点到晚上9点是郑廷伟日常的工作时间。而在紧张的学校管理工作之外，郑廷伟没离开过教学一线，坚持带一个班的数学课。在他看来，教师的职业生命始终在课堂，“校长不一定当一辈子，但数学老师可以当一辈子”。

回到讲台，郑廷伟依然是学生们的“郑帅”。

①郑廷伟与学生交流。
②当了校长，郑廷伟还坚持带一个班的数学课。

本版图片由济南市辅仁学校提供

【记者手记】

日日行不怕千万里

本报记者　王家源　魏海政

一所新建学校如何快速找到发展方向？答案可能有很多种，郑廷伟则牢牢抓住了其中的核心：课堂和课程。

扎实，是记者在济南市辅仁学校采访时最大的感受。

课程建设扎实，立足整体育人、九年贯通培养，用发展的眼光构建课程体系，以主题式、项目式学习的形式进行国家课程的校本化开发，引导师生转变教与学的方式；课堂研究扎实，掀起了全校教师课堂教学研究的风潮，教师们的研究越来越深入、细致，改变了课堂生态，也改变了学校。

当义务教育新课标落地，一直浸润在课改一线、“在游泳中学游泳”的辅仁学校教师们发现，他们的路走对了、走通了。

这与郑廷伟始终与课堂、教学、学生保持零距离密不可分。郑廷伟没离开过教学一线，在他看来，离开了课堂，校长的管理只能是经验式的，当了校长，自己的专业能力也不能落下。爱钻研的个性让郑廷伟既紧贴课改脉搏，也能根据学校的实际情况寻求有效的对策、不断迎接新的挑战。正因如此，他掌握了课堂最鲜活的一手信息，拥有科学、前瞻的课程理念，并让自己的教育理念和各项改革举措在课堂中落地有声。

数学教师出身的郑廷伟非常尊重科学。2014年，刚来到这所九年一贯制学校时，郑廷伟对小学的发展几乎还摸不着方向。那时，他听完小学的数学课，要先跟小学数学教研组长探讨明白，再来评课。随着时间的推进，郑廷伟不断认识到人才培养具有连续性，教育发展具有整体性，学校所进行的课程建设、课堂改革、德育活动都应紧紧围绕“整体育人”展开。

如今，辅仁学校已经发展成为一所拥有三个校区、110个教学班、4500余名学生的大规模学校，庞大的体量改变了传统的学校管理模式。

每天早晨，郑廷伟会把初中校区53个班级走一遍。他也经常走进老师的办公室，在午餐时间跟学生聊天，很多问题就是在交谈中发现和解决的。

郑廷伟善于发现人、调动更多的人。他充分尊重团队、信任团队，也依靠团队、成就团队。民主、包容的氛围给了教师更多的归属感，教师自身专业发展的诉求与学校的发展实现了同频共振。

从1998年成为一名数学教师，郑廷伟的职业生涯几乎与新课改相伴，25年来，他深切领悟着每一次教育改革背后的时代挑战。以新课程方案和新课标的落地为标志，义务教育课程改革全面进入了核心素养的时代，这一次，郑廷伟和这所年轻的学校、这群年轻的教师，已经做好了准备。

在乡村

为学生涵养家国情怀，让教师拥有家园归属感——

郑翠谷：深山里打造教育『理想国』

本报记者　甘甜

五山、四丘、一平原，冰为溪水玉为山。赣东北小县玉山，地处赣浙闽三省交界，却是远近闻名的“博士县”“才子乡”。

在县教育局工作多年，郑翠谷没想到在2017年，一纸任命让自己回到了大山深处的母校——樟村中学。

自己读书是为了走出大山，而回到大山深处是为了将更多山里娃送出大山。从此，郑翠谷守在这所深山里的完全中学，打造起心中的教育“理想国”。

深山里的“家国情怀”

最初，得知自己要到大山深处的樟村中学担任校长时，郑翠谷有过担忧。

“倒不是怕吃苦，就是不希望学校在我手上没有了，那我不就成了‘末代皇帝’？”郑翠谷解释说，樟村中学是他的母校，他读书的时候，正是学校办学辉煌期，不少外地学子慕名而来。

樟村中学离县城40多公里，是一所完全中学。随着城镇化进程的加快，生源逐渐萎缩，办学陷入困境。

但地理位置和办学条件都摆在那里，如何破题？

“临危受命”的郑翠谷决定从挖掘办学内涵着手。

“实际上，‘办学内涵’每所学校都在喊，樟村中学也喊了那么多年，要真正问具体内涵是什么，大家却一脸茫然。”郑翠谷走访了很多人，终于从一位老校长那里得到一句朴实的方言俚语，原来，时至今日，读书依旧是山里娃走出大山最重要的通道。

可这些年在市场经济观念的冲击下，传统观念发生改变，各类自主职业兴起，尤其这几年直播行业的异军突起，让山里娃失去了对知识的崇拜。

“打工也能走出大山，何必要读书呢？”起初有学生如此反驳。

“读书不只是为了自己能走出大山，还应该涵养家国情怀。”郑翠谷认为读书还是得有点儿使命感的。

如何让山里面的孩子理解家国情怀？

孩子们身体素质好，学校每个学期组织远足、登山，就围绕学校附近的山山水水，带领全校师生用脚步丈量从小生长的土地，学生们登上山顶俯瞰四周，对“家国”二字有了新的体会；定期给学生们上班会课，告诉学生“即便不是人人都能考上大学，不一定成为首席科学家，但依旧可以通过自己的努力成为一个对社会有贡献的人，成为被人认可的人”；鼓励身体素质好的学生报考飞行员，并和学生们强调要在乎的不该只是自己能飞多高，更应该将自己的未来和国家的前途命运相结合……

慢慢地，学生们对家国有了具象化的认识，内心也生发出为他人、为社会、为国家的责任与抱负，点亮了学生们的理想之光。

学生真正成为校园生活的主体

“郑校长来的第一个学期，每天守着学生下晚自习，随后去各个寝室转，了解学生的真实想法和困难，有时候还会帮学生缝补衣服。学生寝室熄灯后，他就一个人回办公室的沙发上凑合一晚上，我们看着都心疼。”校长助理林上海记得，那个学期，郑翠谷基本上没回宿舍睡过床。

学校是一所地处深山的完中，学生多为处于青春期的青少年，光住校生就有3000多人，如何做好学生工作？

不能用“家长式”管理模式对待这些正值叛逆期的学生，郑翠谷选择放权给学生：让学生真正成为校园生活的主体，在自我管理中提升自律能力。

初中阶段的学生，价值观正在形成，郑翠谷便通过“以案释法”的形式引领学生成长，利用课后延时服务时间不定期组织各类“微茶座”，让学生各抒己见，分享自己的观点。时长可以是十几二十分钟，也可以是一节课，学生们在交流中成长，在分享中树立正确的价值观。

“为了让学生养成良好习惯，我们每个月组织一项主题活动，学校提出一个主题，各个班级学生自己去谈论实施细则。通过讨论、接受的过程，让学生们都参与到日常事务的管理中。”郑翠谷举例说，“像有的月是‘手机管理月’，有的月是‘不在校门口买零食月’，每次抛出的主题都是日常学习生活中的一些小事，但一个月的学生自治下来，学生的好习惯也慢慢培养出来了。”

学生会在学生自治过程中发挥重要作用：双休日、节假日学校要不要放假，怎么放？由学生会组织学生议论出方案，最终由学校执行。

运动会也让学生“唱主角”，原本是教师裁判不够，郑翠谷便想让学生自行选择学生担任裁判。一开始还有教师担心学生裁判会和学生发生矛盾，谁知学生们的热情都很高，学生裁判和学生运动员共同作出承诺，确保比赛公平公正，最终连教师组的裁判也由学生担任。

一系列举措下来，学生在自我管理中塑造出良好品行。

让教师收获满满幸福感

学校在编教师196人，住校的就有163人，不少教师是拖家带口住进山里，离开的却很少。

2022年，一位妻子在县城教书的教师，夫妻俩本要一道通过“归雁计划”回上饶市教书。但妻子办好离职手续后，一直不见丈夫有动静。

“郑校长在这里，我就觉得在这里干得有劲，干得舒心。”最终这位男教师选择留下来继续教书，还做通了妻子的工作，一起留在了玉山县。

“我们的教师真的很可爱，平日请教师们搞个活动，他们可以从早忙到晚，乐此不疲。要看到他们的付出，时间一久，我发现其实做教师工作最重要的还是相互尊重。”来学校这么多年，郑翠谷从来没和教师们讲过大道理，也没提过要奉献，更多的是聆听教师的真实想法，回应大家的诉求，让教师们能拥有归属感。

郑翠谷一来就给教师包括门卫在内的工作人员立了一个规矩：在学校工作、生活中发现什么问题，可以马上跟学校反映，但反映问题的同时一定要提出改进建议；所有问题，行政部门要在15天内给以解决或答复。

来校之初，郑翠谷发现学校的操场还是自己读书时的模样，用了几十年，已经低于一旁的路面，稍微下点儿小雨就成了池塘，教师们随后反映：拥有一条塑胶跑道是几代“樟中人”的期盼。

郑翠谷向县委、县政府汇报，和各级各类部门反映，和历届校友联系，最终县委、县政府拨付专项经费给学校新建了一条塑胶跑道。

教师用餐问题一直困扰教师多年，住校教师多，用餐时间难保证，教师和学生一起排队打饭。就有教师反映，希望建个教工食堂。

“要单独为教师们建一个食堂，学生会有意见；加上不少教师是带着家属住校，不少人会回宿舍吃饭。还是在食堂给大家开个专用窗口比较合适。”郑翠谷如此回应，也获得了教师们的认同，教师窗口就这样开了起来。

不少教师带着家属住校，每年遇到春节、中秋等大的节假日，学校还会在放假前组织教师和家属一起搞个聚会，一来感谢他们对学校工作的支持与付出，二来丰富一下大家的日常生活，几场活动搞下来，家属们反映“家的氛围越发浓厚”。

“教育的核心是人，让教师待得舒心，自然也会用心对待学生。”其实对郑翠谷而言，这所深山里的中学不仅是他曾经的母校，是他现在守护的地方，还是他一直想打造的教育“理想国”。