校长观察

AI时代的学习空间重构

□彭 娅

互联网、大数据、人工智能逐步进入教育领域，影响教育生态和教育环境，学校管理模式也因之发生改变。管理者必须注重学习空间重构带来的影响，实现技术和教学、管理的融合，从而更好促进学生的全面发展。

在我看来，学习空间以学习者为实践主体，是学习活动客观存在的场域，具有广延性和施展性特点。孩子在学校的学习空间绝不只是停留在教室、课堂，而是由课内到课外的延伸，线上学习与线下学习的整合，正式学习与非正式学习的交融。基于此，我们对学习空间的维度有了更深刻的把握：一是基础性的物理学习空间与信息技术支撑下的虚拟学习空间的融合；二是由校园、家庭、社会融合起来的学习空间；三是学习者个体精神世界中由认知到情意内化形成的多维精神空间，这样的学习空间必然需要多学科交叉、多领域并存。

AI时代，学习者要将教育目标、学习者和学习空间统筹考虑，打破传统教学格局，通过学习空间重构，办出有大格局的教育。特别是针对现在多校区的学校，组织管理、跨校区学习都会呈现新样态、体现新生态。

可以想见，AI时代许多传统教室已经转变成为智慧教室。学校可以设计自由组合的课桌椅，孩子根据自己学习的需求重组学习区域，进行自主、合作、探究性学习。在技术支持下，学校根据孩子自主学习的需要进行学习内容的分层推送，让孩子可以根据个体情况进行个性化学习，自主选择学习内容，实现大数据条件下的精准教育和深度学习。学校将智慧教室、创新学习空间进行优化融合，可以有效实现技术支撑下空间的延展，各空间维度融合创新，重建教育大格局，重现教与学的新生态。无论是线上线下、校内校外、学习者与环境、技术，各要素间实现和谐共生。

真正建立校内、校外、互联网“三位一体”创新学习空间，让孩子实现从认知到情意的螺旋式发展。校内，学校利用AI可以推进诚信课堂、健康课堂、职业课堂、法治课堂建设；借助校外力量，有些学校还推进了院士工作室的创建等。针对长期以来德育不好量化评价的窘境，我们不由得思考，如何通过AI技术实现“伴随式”德育的评价？

我们认为，孩子在教师的教育下会知晓更多，他们慢慢就会去主动行为，并上升到情意的状态，最后实现自发主动，而不是靠外力做出被动行为。如此，我们可以借助学生“伴随式”德育评价的平台，运用大数据实时记录成长轨迹，引导孩子养成好习惯，培养好品德。“伴随式”德育评价平台构建可以通过详细的评价指标体系生成学生行为的“雷达图”，学校和家长协同帮助孩子取长补短。还有现在学校盛行的学生德育档案，学生可以从自己的成长轨迹中进行自我观察、自我判断，进而在知、行、情、意的品德形成过程中，最终实现从他律走向自律，达成AI时代立德树人的根本任务。

因此，学校管理者要适应这些变革，为学生成长提供条件，从物理空间到虚拟空间实现优化融合，从学校到社会进行拓展延伸，从认知到情意促进螺旋式发展。学校各部门要充分协作，保障教师通过面向真实生活大问题的情境开启学习新范式；在云平台上探索研究，培养孩子整体性思维能力；通过思维导图等工具提升孩子的高阶思维能力。对于一些音、体、美课程，可以充分利用先进信息技术，通过课程超市的形式来开展，孩子在网上选课，实施走班教学；学校的走道长廊也可以设计成高科技长廊，让学习打破固有边界。学校还可根据自身特点打造创客梦工厂，精心设计劳作室、机器人室、智能图书馆等，学生可亲自参与设计，并能实现做中学、玩中学。智能图书馆更是突破了学校的空间和功能，比如一些学校图书馆拓展功能走出“围墙”，成为省市区域内图书馆的分馆，为社区其他师生和居民搭建起高品质的分借平台。图书借阅通过刷脸识别、语音识别，让孩子增强好奇心和兴趣。如此，孩子们更加愿意借阅图书，增加阅读量和知识储备，也大大提高了图书借阅量和使用效率。通过AI技术，还可记录孩子们的阅读轨迹，配以智能的书单推送，让学习空间从学校到社会拓展延伸。此外，针对社会上十分关注的研学活动，学校可以根据孩子感兴趣的社会现象和生活现象，让师生共同研究创设研学主题。开展研学活动时，可以设置小中大的课长，中间穿插教师合作教学、跨学科实践活动、学生合作研讨环节，有助于培养学生爱科学、学科学、用科学的能力，同时增强自我认识能力。

变革已至，未来已来。让我们共同携手，创造教育的美好未来。

（本文根据广东省中小学校长联合会“山长讲坛”教博会专场演讲内容整理而成。作者系广东省广州市东风东路小学校长，全国首届正高级教师、特级教师，全国优秀教育工作者）

教育家影像

范文澜：名儒耆宿的衣钵传人

□赵成昌

范文澜出身于世代读书家庭。5岁至13岁入私塾受教；1909年，到上海浦东中学堂（今浦东中学新建教学楼命名为“文澜楼”，以示纪念）学习；1914年考入北京大学文本国学班。范文澜自小精读四书五经等古典著作，尤其爱读《礼记》、陶渊明的《桃花源记》；还瞒着塾师和家长，偷阅中国历代小说。中学时代，范文澜课外喜欢读翻译小说《鲁滨逊漂流记》等，以及《国粹学报》上章炳麟的文章。大学时代，从刘师培治经、陈汉章治史、黄侃学文，被视为“名儒耆宿的衣钵传人”。在南开大学任教时，范文澜应顾颉刚之约，组织朴社，出版书刊。从他早年出版的几部学术著作看，其文学、史学、经学都非常精通，后来转向历史学的专门研究，并取得辉煌成就。

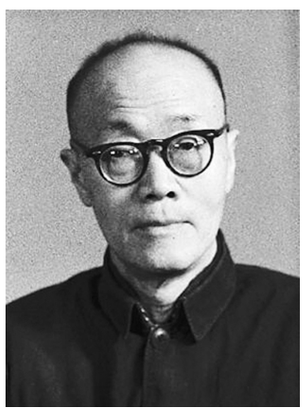
总体来看，这些成就的取得与他卓越的教育教学分不开。范文澜于北京大学毕业后即任当时校长蔡元培的秘书。蔡元培在北大大刀阔斧除旧革新，对范文澜的思想产生极其深刻的影响，直接指导他日后的诸多工作。经许寿裳先生介绍，范文澜首先到沈阳高等师范学堂任教；后受邀分别在南开大学、北京大学、北京师范大学、辅仁大学等校担任教授，主讲历史、文学等课。最忙的时候，每周要上30小时的课。范文澜授课内容丰富多彩，观点鲜明先进，讲解生动形象，深受广大学生欢迎。

1940年，范文澜奔赴延安，任马列学院历史研究室主任。如今位于绍兴府山北麓的范文澜故居，还特辟范文澜生平陈列室，陈列的“清白世家，书香传人”“莘莘学子，负笈躬读”“教书育人，笔耕不辍”“精读历史，卓成大家”内容，基本概括了范文澜不平凡的人生经历，也从一个侧面反映了范文澜将教书与研究融为一体的事实。

不过，范文澜作为一个出色的教育家，最亮丽的表现还是在创办北方大学这件事上。北方大学是1945年晋冀鲁豫边区政府遵照中共中央指示决定创办的高等学府，地点在河北邢台；首任校长就是范文澜。范文澜走马上任就带来了艾思奇、陈唯实等几位著名学者；随后又调来了一大批专家和骨干。北方大学分设行政学院、工学院、农学院、医学院、文教学院、财经学院等6个学院。针对学校的情况，范文澜进行了必要的设计和整顿。在第一次全校教职工大会上讲话，范文澜就全面分析了国际国内形势，提出了校风、教育方针、组织机构等问题。他将教务处下设注册、教务两科，改秘书处为秘书室，生产工程处合并到总务处；在边区文联协助下，成立文艺研究室。经过整顿改革，学校各项工作全面走向正轨。

1948年春，在中华人民共和国成立前夕，中共中央决定将北方大学与晋察冀边区的华北联大合并，建立了华北大学，校长为吴玉章，副校长为范文澜和成仿吾。1948年8月24日，华北大学（中国人民大学前身）在河北正定成立。北方大学从建校到与华北联大合并，虽然仅两年零八个月，但在现代教育史上位置显赫。

范文澜作为一代教育和史学大师，不仅自身刻苦勤勉，而且团结了一批学养高深、成就卓著的学者。他言传身教，大力扶植后学，倾注心血培养和壮大学术后备力量，组建近代史研究团队，形成了比较稳定坚强的科研集体——新中国研究近代历史的几代学人，许多都是在他的培养和影响下成长起来的。他在出任北方大学校长和华北大学副校长期间，同时兼任历史研究室主任。范文澜特别注重选拔优秀学员作为研究生，有意培养历史研究人才。他以自身的学术生涯和治学之道，寄望于青年茁壮成长；常常教诲年轻人：做学问一定要耐得住寂寞，要有“坐冷板凳，吃冷猪肉”的“二冷”精神。他指导研究生进行历史研究，从整理档案原始资料入手，而且谆谆教导：从档案中搜索资料如披沙拣金，这是研究工作“从根做起”的重要一步；历史学与哲学不同，它是一门实学，所以历史研究特别要“务实”。



范文澜（1893-1969），浙江绍兴人，著名历史学家、教育家。曾任北方大学校长；主编《中国通史简编》，著有《中国近代史》（上册）、《文心雕龙注》《范文澜史学论文集》等。

当然，范文澜首先为人师表，身体力行。他一生虽然曾经沧海，饱受风霜，但为人处世坚守原则，正直清廉，淡泊名利，默默奉献，是一位深沉儒雅、非常可敬又略带书生气的纯正学者。范文澜坚持发扬中国经学家、史学家言必有据的严谨治学态度，反对并鄙视那种空疏浅薄的学风。这种坚持独立思考的学术品格，视富贵如浮云的精神境界，使他在学术界和教育界享有崇高威望。

范文澜一生“板凳要坐十年冷，文章不写半句空”的立身行世作风，足以成为当代学人的楷模，教书育人的表率。

（作者单位系安徽省无为县襄安中学）

治校方略

让教师发声 为教师赋能

□翁飞霞

在我国传统的学校管理中，“命令一服从”式曾占据主导地位，教师往往执行力较强，但创新力不足。在我任职的浙江省宁波市北仑区淮河小学，为了培养更多“异想天开、脚踏实地”的学生，我们从激发教师内在生长动力发力，赋予教师能量，让他们带动学生发展。

重输入，也重输出

在管理中，执行是输入，创新是输出；自上而下是输入，自下而上是输出；统一思想是输入，各抒己见是输出。重输出，就是更加强调教师的主人翁意识，让他们愿发声，能发声；愿担责，能担责。

在校本教研中，除了聘请外来专家讲座，我们还自聘一批特殊“专家”，主角是每位教师。学校设立“我是专家日”，这一天教师可以根据自己的某一项特长，以“专家”身份为全体教师带来一场特别报告，内容由教师自主选择。开放、信任、分享的学习氛围为教师提供了自由发挥的空间。刚毕业的教师，给大家带来《抖音视频的技巧》，美术教师给大家带来《思维导图的梳理》……这样的平台不仅互相开阔视野，更让每一位教师感受自身的潜力。“输出”让教师获得自信，赋能让他们充满力量。

学校组建各类项目团队，打破领导下达任务的工作方式，让项目团队直接参与学校的活动。比如教师读书会，由普通教师作为项目成员大胆策划“新读书”，每个人输出智慧，引发许多创新：首先改变读书分享的话题，由单纯教育类话题走向全息生活化话题。改变组合方式，让教师根据自己喜欢的话题自由组合人员。改变读书呈现方式，由单一论坛方式走向个性演绎舞台。“新读书”项目策划方案实施后，激活了教师读书的热情，每一次读书充满了生机活力。一场场读书变成一场场惊喜！在自下而上的团队策划中，教师的积极性被点燃，不同的话题组成员各显智慧，一期比一期精彩。“新教研”“新读书”“新课堂”“新媒体”等各类项目团队活动也精彩纷呈。实践证明，我们只有营造了自由生长的生态，创新的成果才会涌现出来，更重要的是，教师从被动走向主动，从输入走向输出，活力无限。

要专业，也要跨界

学校要使教师得到发展，很大程度上需要先发展他们自身的专业，但同时也要提倡和鼓励他们跨界。为此，学校打破常规思维模式，倡导教师跨界生长。鼓励教师在自己专业领域之外，从其他学科汲取精华，寻找专业之外的潜能。如英语教师吕军，虽然在英语领域表现不俗，但是要在众多优秀的英语教师中独树一帜还有差距。通过分析他的专业前景，同时看到他身上强大的组织能力和生活实践能力，学校创造条件让他在综合实践领域进行一番尝试。几年后，这位英语教师成为综合实践领域的骨干教师，而原有的英语专业并未放弃，相反，跨界生长滋养了他更多的教学灵感，被认可后的自信赋予他更多从容。如今，他在教学领域小有名气。

当然，这样的跨界生长不是盲目的，学校会通过专业分析、课程展示、跨界教研，为教师提供可以跨界的平台和空间。一是通过专业分析，对教师作出客观发展判断，包含教师自我分析和学校对个体的分析，然后共同达成发展方向，时长3年1次，3年之后根据变化再做调整。二是通过教师开设选择性课程，展示除专业之外的其他特长，让大家全方位了解个人能力与才华。三是跨界教研，破解教师学习边界，每月开展一次跨学科的主题教研活动，各学科教师共同参与、共同讨论，引领教师不断接触各类学科，拓宽教学领域。

显个体，更显团队

注重教师个体成长的同时，我们也看到教师持续发展的后盾必须有优秀团队的滋养，才能走得更远更好。学校既重视每个教师的个体成长，也重视团队的后续发展。

团队目标聚焦创新。在团队目标中，我们把“创新力”作为最重要的因素放在首位，采用“1%创新点”思维，即团队在制定目标中必须展现出比其他人多出1%的创新思维之处。这个底线思维促进每个团队定期寻找工作领域的制高点，努力在细节上不断创新。同时，学校积极寻找个体之间的最大公约数，组成更具有针对性的多样化项目团队，比如专业成长方面按年龄和教学资历设立青梅、骨干、卓越三个项目团队；课程开发方面按学科和年级设立研发中心团队、年级项目团队；研修活动方面按兴趣专长设立新读书、新媒体等各种项目团队。通过这些项目化的团队建设，每一位教师在各种要素相互交织的团队里得到充分成长。

团队成员互补技能。例如在中秋节前夕，学校组建项目团队，成员包括各学科教师，如语文教师策划中秋文学赏析，美术教师策划学生中秋创意作品，音乐教师提供与中秋相关的音乐，信息技术教师制作播放中秋的相关影视……看起来一个简单的团队，做到了成员互补技能，效果令人惊喜。

团队评价综合视角。学校在校长激励奖里专门设立团队考核基金，用于奖励各类团队。每年学校根据“团队贡献大小”和“创新排行榜单”设立不同额度的团队考核基金，这笔基金具体由团队或项目负责人进行评价分配。首先，考评者发生变化，校级领导不再履行考评者的责任，改为由团队或项目负责人主评；其次，评价方式发生变化，增加过程性提升指标评定，改变“成败论英雄”的视角，教师可以通过幕后故事分享、提供过程性资料等方式充分展示努力“过程”；最后，评价周期发生变化，根据项目长短灵活进行周评、月评，增强评价时效。

近年来，学校教师的精神面貌发生很大改变。赋能激发活力，教师在自主成长中收获了成功的喜悦。

（作者系浙江省宁波市北仑区淮河小学校长）

资 讯

培养卓越教师引领教育发展

本报讯（记者 吴绍芬）为进一步探讨我国基础教育的改革、创新和发展，近日，“守正创新 引领未来·2020北京大学基础教育论坛”在京举行。与会者聚焦基础教育卓越教师培养和教育扶贫等议题进行了深入研讨和交流。

“促进教育公平、提高教育质量，关键是提高教师质量，尤其是要解决农村教师的专业水平问题，以及让更多的优秀教师被吸引到农村、能在农村留得住的问题。”北京师范大学资深教授顾明远的一席话引起与会者的共鸣。

要培养卓越教师，首先要明确教育的目标、使命与价值是什么。北京四中原校长刘长铭以北京四中青少年科技俱乐部、道元试验班和北京金融街润泽学校的教育探索为例，分享了自己近20年对“好教育”的求索之旅。他指出，教育的使命和价值在于呵护学生与生俱来的好奇心和创造力，激发、引导学生对知识的兴趣。在此基础上，让普通型学生变为更优秀的学生，让一个“普通”的孩子变得不再普通，这对整个国家和民族具有重要意义。他还强调，学校教育的功能在于促进人的全面发展，包括人格性构建、生物性构建、社会性构建和工具性构建。教育应让孩子为适应未来做好充分准备。

“要想成为卓越教师，首先要了解教育的真谛是什么。教师要有爱，要学会‘爱满天下’。卓越教师要很好地理解儿童，了解他们的身心发展特点。好的教育要看见学生，看见儿童。卓越教师要走近儿童，因材施教，主张‘率性教育’，保护儿童天性。卓越教师要研究教育教学，对到底什么是教育，什么是深入的学习，儿童的学习有什么特点，我们都要深入研究。卓越教师要善于为学生‘搭梯子’，要有育人情怀，更需要大学特别是师范大学、教研机构的支持。”东北师范大学校长助理、东北师范大学附属小学校长于伟谈道。

北京史家教育集团校长王欢在论坛上介绍了学校教师成长的理念和经验。她指出，“做好教师”首先要有“爱”，这个“爱”既包括对教育事业的爱，也包括对儿童的爱。其次要尊重学生成长的规律，履行教书育人的基本职责，完成立德树人的根本任务，培养学生成为社会主义建设者和接班人。最后，教书育人的关键在于育人，要让孩子有能力做有意义的事情。

此次论坛上，除了卓越教师的培养引发与会者的热议，通过教育扶贫促进公平而有质量的教育议题同样引发与会者高度关注。其中，四川成都教育科学研究院院长罗清红、山东枣庄实验学校校长孙飞、北京大学国际学校运营与管理研修班同学会会长王寅、四川凉山甘洛县副县长许艳、教育部名校长领航工程北大基地学员校支教教师代表刘德伟，围绕“教育扶贫——走进四川凉山”主题展开讨论。大家一致认为“扶贫先扶智”“再穷不能穷教育”，希望未来扶贫工程不仅要注重“输血”，而且要注重“造血”，从而为当地培养一大批优秀教师。

主 题 征 稿

1. 在学校顶层设计和管理过程中，作为校长，您认为应如何促进学校治理体系和治理能力现代化建设？

2. 如何提升人工智能时代校长的领导力？

3. 如何更好地实现集团化办学，助推教育家成长？

4. 作为校长，您在教育扶贫中有哪些感人的经历和故事？

每篇文章字数在3500字以内。投稿时，请您注明“主题投稿”字样。

邮箱：zgjsbjyj@vip.163.com

联系人：吴老师 解老师

联系电话：010-82296743

010-82296732

主编：吴绍芬 电话：010-82296743 编辑：解成君 010-82296732 投稿邮箱：zgjsbjyj@vip.163.com 美编：孙东 电话：010-82296729 图片新闻投稿邮箱：zgjsbtp@vip.163.com