站上讲台，你便是中心

——长沙市育英会展小学教师队伍建设纪实

科教新报全媒体记者 曾玺凡

今年10月21日，长沙县小学数学课堂教学竞赛落幕，朱鹏拿了一等奖。赛后，他在学校微信群里写了一段话：“感谢数学组团队一直以来的默默托举，感恩遇见这么温暖有爱的大家庭，我将奋斗不止！”

两年前，他从一所农村小规模学校调入育英会展小学，初来时上教研课一度“退缩畏难”。磨课时，校长杨柳听课直言他“像提词器”——看不到他和孩子真正的交流。

从“提词器”到县赛一等奖，中间隔着十余次磨课、一句“不要那么在意结果，站上讲台你就是中心”的鼓励，和陪着他反复打磨这节课的一整个数学组。



师生相伴

一场讲故事，讲出“我们”

2024年8月新学期教师培训会上，长沙市育英会展小学8位“创始人”教师每人讲一个小故事，台下坐着19名从其他学校调入的新教师。他们讲述自己这一年的变化，怎么理解“自主自律、自然生长”的办学理念，怎么稳稳站住讲台。

团结、尊重、成就，是校长杨柳对这所新学校教师队伍建设着力点的概括。

2023年8月，杨柳和教学副校长邹开仕从芙蓉区来到长沙县黄兴镇会展片区创办育英会展小学。第一年只有8名老师，她没有急着铺摊子，而是利用学生人数相对较少的窗口期做好顶层设计。“名校办分校不能把本部的东西全盘照搬，要为新学校画一张属于自己的发展蓝图。”杨柳说。

曾在育英小学工作14年，杨柳对育英“卓越”与“严谨”的文化理解很深。她和团队为育英会展小学确立了“自主自律，自然生长”的办学理念，希望学生“像一棵大树，挺拔而舒展”。她解释，教育要帮孩子在自己的优势区发展，也要让孩子把规矩立在心里，坚定勇气不放弃。

文化认同不靠枯燥宣讲，而靠有血有肉的故事。2024年开学例会上，8位“元老级”教师每人讲一个小故事；第二年培训主题是“成为育英人”，杨柳讲自己在育英的成长经历，并请来罗友荣、莫永辉等育英资深名师作分享；今年秋季开学则是12名新进教师用三个关键词讲“我了解的育英会展小学、为什么选择这里以及加入后的发展愿景”。

邹开仕说，学校教师队伍的发展壮大，一个重要原因是小步快走、及时纠偏，“大家认同我们走出去就是育英会展人，向心力很强”。

认同之外，还有尊重。学校有生日假、女教师关怀假；坚持公开表扬、私下批评；行政班子只有6人，最大限度赋能、授权。杨柳说：“教师是知识分子，也是情绪劳动者。教师幸福，孩子才幸福。”

站上讲台，就要站稳

队伍不是一开始就整齐。2023年学校只有三个班，英语教师龚钰捷初到学校便要面临第一次教数学、第一次当班主任，起初十分“惶恐”，跨学科又跨岗位，用她自己的话说，“不知道从何下手”；教科室2024年才由黄璜老师从头组建，启动每月一次“青年夜校”，因为新教师最关键的问题是“怎么讲稳讲台”。


校运会开幕式上，教师接力赛让场面瞬间点燃



解读办学理念，是每年教师开学例会不变的主题

后来，学校把“青年夜校”升级为“青训营”，联动“青蓝工程”师徒结对，组织教学基本功竞赛、微课展示、德育故事分享、人工智能应用培训。课堂是主阵地，行政督导深入常态课堂，把脉问诊；依托芙蓉区优质教育资源和名师农村工作站把专家请进来、老师送出去，聚力教育家精神涵养和专业能力提升；竞赛课、展示课实行全流程陪伴式磨课；每年组织35岁以下教师开展课堂教学竞赛，以赛促研。

传帮带不是抽象口号。龚钰捷到校时，同办公室的刘争艳老师有20多年班主任经历，帮她梳理繁琐工作；刘亚老师是专业数学老师兼班主任，教她怎么启发学生、怎么把题目讲懂。她说：“一年级全靠这两位老师支撑。”

张强英今年刚调入该校，开学报到前一天发现课桌有污渍破损，当时并没太在意，觉得擦掉或继续用也行。当时已过下班时间，校长杨柳发来消息提醒：“一年级要给家长和孩子留下第一眼好印象”，问她第二天会不会早到校。她说会，打算自己换。结果当天深夜，杨柳又发微信：“后勤部门已经加班更换好了。”张强英说，校长注意到这么小的细节，各部门高效解决问题，让她感受到这所学校强大的执行力。

学校还经常承办市县级研讨活动，让老师在实践历练中成长。黄璜说，举办一次活动，从做方案、部署到孩子节目表演、教师课堂展示，大家都以主人姿态推进，这给教师们一个信号：“团结力量大。”赛课亦然，从来不是一个人的事：学科组长磨课，其他老师一起教研，行政关注课堂呈现品质和教师心理状态。

朱鹏磨课进入瓶颈期，杨柳发信息鼓励他：“不要那么在意结果，站在台上你就是中心，好好享受过程，尽力了就不遗憾！”黄璜记得，以前不少老师觉得“一个比赛就是我一个人的事”，身心疲惫，成长也不够，她告诉记者，现在老师们愿意参加比赛，因为“有人帮，而且不止有专家引导，身边的小伙伴、教研组和学校都在全力支持”。

老师站稳了，学生才受益

高质量教师队伍建设的落点在哪里？杨柳的回答是：“行政团队把老师成就好了，老师就会成就学生、成就学校。”她不跟老师讲“你是一块砖，哪里需要往哪里搬”，而是说“你不仅在为学生，也是在为自己；只有你优秀了，才会把学生培养得优秀”。

朱鹏的变化是一个缩影。磨课十几次，他最大的收获是教学理念更新：以前提问题一步一步地问，问题很碎，整堂课都是老师在讲，“我让你算1+1，你就必须算1+1”；现在他知道可以提一个大问题再不断追问，让学生自主探索，“能一次走大步就走大步”。他说，以前是“保姆式”的教学，生怕学生走不稳，放手之后发现，学生其实能力超乎想象。

赛课最终是为了常规课提质，现在朱鹏面对不同学情的学生更有信心了。

龚钰捷则经历了另一重成长。她先教数学半年，后教语文同时当班主任，把2201班带成全校最好的班级之一：这个班既有课堂上的勤学敏思，也有运动场上的蓬勃朝气，还有艺术舞台上的灵动雅致，文体并进、全面发展。此前熟识的教研员见面后评价她，用了“脱胎换骨”一词。

并非每个人一开始就能站稳。学校能做的，是在他们还有些踉跄的时候有人扶一把。在杨柳看来，班子能给老师最好的支持，是营造风清气正的工作环境，让大家的付出被看见、情感被尊重。邹开仕感慨，学校行政亲力亲为，不脱离课堂，他自己从刚来时上12节课，到现在保持4节课，“有付出就有回报，老师看得见、体会得到”。

三年间，教师从8人增加到57人，学生从135人增加到1107人。他们都循着自主自律、自然生长的方式，发出自己的拔节之声。

“站上讲台，你就是中心。”这句话，杨柳仍在说给每一位新来的老师听；而已经站稳讲台的老师，正把一堂堂具体生动的课，讲给孩子们听。

（本文图片均由通讯员提供）