

对话海亮教育总校长、湘湖未来学校校长叶翠微：

一个种桃、种李、种春风的教育时代，正向我们徐徐走来

▶▶▶ [紧接 A1] -----

建，在闻堰这块土壤上形成教育共同体，“公”“民”同建，让教育之花静静开放。

华东周刊：这是一幅让人充满期待的教育图景。请您具体谈一谈湘湖未来学校的办学理念和学校样态。

叶翠微：我们的办学理念非常浪漫，具象地讲叫做“少年派，致未来”。

作为一个校长，一个办教育的人，能够面对一群少年，是上苍对我们的眷顾，我们要像珍惜自己的生命，像鸟儿爱惜自己的羽毛一样善待孩子，也就是儿童本位。致未来就是一定要做好的教育，让人面向未来。“少年派，致未来”，就是要在儿童本位、生命本位、成长本位的层面，让孩子有未来、有明天、有希望。

“少年派，致未来”，比较宏观，往小里说，我们的办学追求是“育大写的‘人’”。具体就是，追求人的完整与完整的人、人的幸福与幸福的人、人的未来与未来的人。好的教育应该是“五育并举”，让人完整。好的教育是追求人的幸福，而不仅仅是人的成功。好的教育，一定要面向未来，让人能拥抱未来。未来有两样东西撬动着我们的生活版图：一是日新月异的科技，使我们不得不快步走，不得不拥抱越来越精彩的世界；二是时代发展的不可确定性。世界正经历百年未有之大变局，人们从工业文明的学习走向后工业文明的学习。后工业文明的学习，在很大程度上是人的健康、人的心性、人的创造、人的合作、人的分享，这些要素最终使我们成为一个真正大写的“人”。

湘湖未来学校的办学理念是“人皆有才，人人成才，让每个生命出彩”。“人皆有才”讲究有教无类，起点公平；“人人成才”讲究因材施教，过程公平；“让每个生命出彩”讲究各得其所，结果公平。有教无类、因材施教、各得其所，这是教育三个永恒的话题。教育还要追求三个公平：起点公平、过程公平、结果公平。通过这样的办学追求，最终形成闭环。这是一个宏大的理想，朝这个宏大的理想，哪怕是迈出一小步，对教育发展来说也许就是一大步。

基于这样一种办学理念，湘湖未来学校应该有什么样态呢？

第一个样态，是一群追梦人同唱一首歌。家长是追梦人，学生是追梦人，老师是追梦人，校长是追梦人，我们同唱一首歌。这首歌是孩子，是孩子的成长、幸福与未来。

第二个样态，是一个教育玩家的乌托邦。我总喜欢把自己称作作为一个教育“玩”家，当然不是一般的“玩”，是发乎一种心性、慧根和格局。我认为，教育可以超然一点、随性一点。但其中又当有一份更大的理性和真诚。

第三个样态，是一场教育的真实出演。现代教育取得了很大成就，但是有一个我们不得不正视的现象，就是一个字——“假”，令人匪夷所思。陶行知先生讲教育，“千教万教，教人求真；千学万学，学做真人。”先生诠释教育的魂是什么？那就是“真”。

叶圣陶先生也是这样认为。叶先生在1983年元旦写了一篇文章，叫《作文与做人》。他讲得很有意思，一个孩子作文写得洋洋洒洒，可以得高分。但是这个孩子在公交车上，看到一个老太太站在他面前，却视而不见。在叶圣陶眼里，这个孩子不应该得高分，因为他的人格没有完整构建。前苏联著名教育家苏霍姆林斯基，在当时的制度文化下，也特别反感虚假，主张要讲真话。

这些大师的所思、所想、所为启迪着我们，能否从充满着功利、狭隘、琐碎的教育中自我走出，让孩子成为一个大写的“人”，由真到善，由善到美，这是湘湖未来学校要做的事。

总结起来，“少年派，致未来”，就是要有一份浪漫色彩，追求育一个大写的“人”。在这个过程中，我们在乎的是追梦，在乎的是教育的乌托邦，在乎的是教育的真实出演。

华东周刊：一群追梦人，育一个未来大写的“人”。接下来如何展开呢？我们了解到，来湘湖未来学校应聘的老师被称为教育追梦人，将一起做一些很有意义的事。请您介绍一下湘湖未来学校的团队。

叶翠微：要打造一所名校，办学、上课、陪伴等一切的核心是人。这是学校创办者一定要认真思考的。首先要找到人，只要人找对了，世界就对了。

在遴选教师团队的时候，我们有一个标准，简单讲就是“高大上”。

“高”，概括的讲是“三高”，第一是学历高。目前是应聘的年轻人，几乎都是研究生学历。第二是品位高，我们有很多青年才俊，各有特长，各有韵味，各有气质。第三是颜值高，一群养眼的人走在了一起。

须是清澈美好的。

第六是大家聊一聊，开个神仙会，谈谈自己的未来，抒抒情怀。我会观察对方是否真实，是否自然，是否善谈，是否充满着一种浓浓的人的本色。想借关于未来学校、未来教育的共同畅想，了解应聘者的教育情怀、梦想和愿景。

最后的“一汤”，让应聘者上一堂大课，我不在乎有弱点，但要有风采。使出十八般武艺，看看有没有别人无法替代的绝活，有没有无法替代的潜质，有没有让人特别欣赏的地方。

华东周刊：除了教师团队，大家还很关心学校课程。您之前说过，湘湖未来学校会设置1000门以上的兴趣课，给学生充分自由空间。在课程方面，湘湖未来学校特色之处是什么？

叶翠微：人之为，是因为人与人是不同的，各有各的精彩。给孩子们课程也要因材施教。基于此，湘湖未来学校提出，开设1000门选修课，这是一种教育的浪漫情怀，更是我们要奋斗的目标。

湘湖未来学校开设选修课的前提是，坚守对国家核心课程的高水平实施，在此基础上形成学生学习的丰富样态。在湘湖未来学校，针对国家必修课程，主要抓住三点，第一是核心素养，第二是学科思维，第三是跨学科融合。

湘湖未来学校校本课程将构建“211”课程体系。所谓“211”课程体系，就是从小学一

师，到其他的教辅人员，一定要坚持学生第一，一定要坚持用爱呵护孩子的成长。因为爱是教育的本质，没有爱就没有教育。

第二是用心，所有涉及到学生成长和生活的点点滴滴，都要放在心头。比如学生怎么来学校，我们要合理安排接送，海亮有25年的接送营运经验。

再比如孩子吃得怎么样。湘湖湖未来学校的一个极大亮点，就是由杭州G20峰会食材主要供应商海亮明康汇提供鲜材配送，膳食质量得到最大的保证。我们还把食堂作为生活的课堂，通过这个特殊的课堂，培养孩子们的仪式感，设置生日宴、校长“助力趴”，让孩子有机会和校长零距离接触，拉拉家常，给孩子一份难忘的生命体验。每个月，会设定一个主题饮食文化，让孩子们学习餐桌礼仪。把食堂变成课堂，很重要的一点，是让孩子有高位的生活习得，让孩子做一个有尊严、有规矩、懂体面的人，举手投足之间，甚至拿筷子吃饭的礼仪，也是一种修养。

关于吃，湘湖未来学校还会有一个延伸服务。家长工作忙碌，回家可能来不及做饭，通过提前预约，可以在学校和孩子一起共进晚餐，共营家的温暖。

湘湖未来学校的教育服务还有很多，学生特长、兴趣将得到延伸，游泳、击剑、钢琴、写字、唱歌等等，我们都会为孩子提供学习平台。

但有一点，湘湖未来学校的住宿，目前只能尽量满足初三学生。我们强调的是，学习的事尽量在学校解决，家长有能力要尽量

的敏锐，依照数据积淀，对自己有一个冷静的审视，同时也可以有一种同伴的分享。

我们会基于孩子的学养做画像，可以看到孩子借了多少本书，阅读的时间是多长，有没有做读书笔记。把这些数据集中起来，沉淀以后，会形成生动、可信的孩子画像。比如，评价某个孩子读书习惯不错，这是定性描述。有了画像，可以定量分析，知道孩子借阅量在学校的排名，所借书籍是以文史哲为主还是以理科为主，知道孩子的兴趣点在哪里。

通过数据，还可以进行基于学生学业成绩的精细化指导，如果学生某个题型得分率稳定在95分以上，那么就要把更多精力放在其他知识点，不需要反复操练。

当然，我们会充分尊重学生的隐私，对数据管理设定严格权限。只在不涉及学生的情感因素、隐私因素情况下，才对学生家长一对一公开数据。

华东周刊：前面您也提到了家长对孩子的陪伴作用。家校协同教育提出已久，但仍然存在诸多现实问题。在家校协同方面，湘湖未来学校怎么做？

叶翠微：湘湖未来学校不仅仅是一个学校，更是一个学习中心。我们鼓励学生、家长、老师在不同方向、不同层次上共同学习，从而能够共振、共享、共情。我们的学习中心将通过开放式学习样式，组建学习综合体，形成家校系统新范式。我们有一个基本的思考，家校协同一定要立足自我成长，着眼孩子高位的个性和持续的发展，最终给孩子的人生打下扎实的底子。

学校和家长虽然各有分工，彼此承担不同的责任，但是目的是是一致的，是为了孩子的成长。湘湖未来学校通过家校共育课程为家长服务，学校将家庭教育和学校教育合二为一。

首先，在育人问题上，学校会分享专业知识，让家长充分共享资源，提高家长对孩子专业化指导能力。同时，针对每个孩子的不同情况，请家长为老师提供个性化的教育经验。

第二是提供教育技能。基于真实问题情景，使家长有解决问题的能力。比如，学生痴迷电脑游戏、手机不离身，家长怎样做到热点问题冷处理，怎样与孩子对话，怎样审视孩子肢体微妙的变化。要让家长学会共情，唤醒家长对孩子的理解尊重。教育孩子，是双方共同经历的生命体验，是共同学习、共同成长、共同建构的过程。在这个问题上，家长亦学生，学生亦家长，是平等的。

总而言之，家长也好，老师也好，学生也好，我们都是追梦人，湘湖未来学校将通过课程化的考级制，形成长效学习的教育联盟，彼此守望。

华东周刊：在海亮教育担任总校长的这几年，您在教育方面有哪些新的思考和感受，如何在湘湖未来学校付诸实践？

叶翠微：在海亮之前，我在体制内做了35年教育，我深刻感受到，体制内的教育的确能让孩子受到很大呵护。来到海亮以后，我看到了民办教育的另外一种风采。

在海亮，我希望让公办教育和民办教育协同发展，同唱一首歌。两者不是对抗关系，更不是对立关系，应该是协同关系。

我在海亮有三部曲。第一步了解什么是民办教育；第二步寻找公办教育和民办教育的协同发展方式；第三步回到教育的原点，办真正的教育。

华东周刊：湘湖未来学校是一所九年一贯制学校，从小学到初中，涵盖了孩子重要的成长历程。学生从湘湖未来学校毕业，您希望培养出怎样的人？

叶翠微：前面提到了湘湖未来学校要培养一个大写的人，这是一种生命的本真，大写的人是完整的人、幸福的人、未来的人。

育人过程中我们要回应两个问题，一是回应大师之问，就是钱学森之问，为什么我们的学校总是培养不出杰出人才？中国的一流人才能否万丈高楼平地起？湘湖未来学校想要做好这件事。不能说我们所有思考都是对的，但是我们认为，应该以人为本，回到教育的原点，让教育在相对自主，学生相对自由，家长相对自信的状态中，慢慢地朝这个方向走。

第二是大国之治。大国之治最需要的是两类人才，一类是能够实现从0到1的原创性人才。现在的教育解决了从1到100的问题。要实现从0到1，需要我们保护孩子的童趣、创造力、好奇心，不过多过早地用功利主义教育把童真异化。大国之治还需要胸怀天下的人才，为民族、为中华崛起怀有雄心壮志。现在的孩子们，很多被亚文化大大异化了，这不是时代主流。中国要真正实现从人口大国到人口强国，就需要有各行各业杰出的人才。

湘湖未来学校追求的是，让孩子的无限可能成为可能，给孩子留下一份空间，让他们能够更自主、更高位、更强大地成长。对于学习成绩优异，学习习惯良好，身体健康、志向远大的学生，可以不布置作业，不参加考试，给孩子更多自主时间。

我觉得，教育要追求张择端的清明上河图，但更要走向黄公望的富春山居图，山峦叠起，生机盎然。



●湘湖未来学校(效果图) 供图 / 湘湖未来学校

湘湖未来学校的办学理念是“人皆有才，人人成才，让每个生命出彩”。

“人皆有才”讲究有教无类，起点公平；
“人人成才”讲究因材施教，过程公平；
“让每个生命出彩”讲究各得其所，结果公平。



戏、一起看演出、一起聊天。“一汤”是上一堂公开课。面试的整个过程我都参与了。

详细来说，第一是做菜。这一关考察的是应聘者有没有生活情趣。我认为一个懂得烹饪的人是有生活情调的，是有体验感的人。教学不仅是上课和刷题，老师也应该有生活情趣，教育才不会枯燥。

第二是登山。通过这一关考察应聘者的毅力、身体素质和运动习惯。登山不是简单的征服，应该是一种享受，一种眺望，“会当凌绝顶，一览众山小”。

第三是一起品书。这一关想考察应聘者有没有阅读的习惯，在阅读过程中是否会思考，内心有没有互动。人的阅读经历会写在脸上，流在血脉里。和孩子们相处，如果没有阅读面，仅仅只有试题，只有考试，孩子会对这样的人敬而远之。

第四是一起游戏。想看看应聘者会不会玩，是否机智，有没有童心。席勒在《美育书简》中提到，人只有在“游戏”时，才能摆脱自然的强迫和理性的强迫，获得真正的自由。所以，游戏的目的就是让人拥有童真、童趣。有童心的老师更能被孩子认同。从我多年的教育经验看，孩子喜欢一门学科，往往是从喜欢这门学科的任课老师开始的。

第五是看一场演出。可以是戏剧，可以是芭蕾，也可以是音乐会等等。考察的是应聘者的审美情趣。要培养孩子的审美能力，老师首先要有审美情趣，让艺术的欣赏成为自己生活的一部分。透过一个人艺术欣赏的阅历，能看到他的心灵世界，老师的内心必

年级到初三，湘湖未来学校要求学生必做100件事。比如，在春天小草发芽的时候，赤着脚在草地上行走，闻闻青草带着春天露水的味道。再比如，教师节这天，举办“大手握小手”活动，让学生当一天“小先生”，高年级同学给低年级同学当老师，全校只留几位老师进行常态的安全管理。

第二是完成100个实验。让学生了解人类是如何诞生，如何一步一步走到今天。那些改变人类命运的科学发现，要让学生亲自去实验、去验证。比如光合作用实验，人类因为发现了光合作用原理，才从农耕文明的田间劳作走向大规模工业化栽种，从而改变人类命运。

针对高年级同学，还有必做的11个跨学科项目学习。比如，研究一个城市的交通堵点在哪里、痛点在哪里。这可以唤醒孩子，通过跨学科项目学习解决现实生活中的问题。

这些课程不是空中楼阁，湘湖未来学校有一个高位的学习平台来支撑“211”课程。我们设置了少年工程院，其中有建筑中心、交通中心、家政中心、STEM中心。我们还有少年商学院、少年博物院、少年梦剧场、少年书画院等等。

华东周刊：从管理角度来说，湘湖未来学校运营理念是什么？

叶翠微：总结起来是两点。第一是有爱。第二是用心。

有爱就是每一个管理者，从门卫到老

陪伴孩子。在湘湖未来学校，希望家长把孩子们带回家的时候，不为孩子作业忙碌，多一些亲情分享。

华东周刊：刚刚讲的一些软实力，下面聊聊硬科技的应用。随着我国“新基建”的推进，大数据应用走进各行各业，其中也包括教育。在湘湖未来学校，将会有哪些数据赋能教育的场景落地？

叶翠微：讲到这个话题，我作为一个老校长有一份反思。我在杭二中17年，有时候想，如果从上任第一天开始，把主要活动和工作的数据做沉淀，17年以后进行数据的分析、优化、优选，最终形成数据资产，这对学校办学会是巨大的贡献。但遗憾的是，当时没有这样的意识。

想象一下，一万多学生，每一个学生有自己的画像，放到云平台上，经过合理算法的处理。当家长带着孩子来学校问我，孩子往哪个方向发展更好？我给出的建议，不仅仅是基于经验，而是建立在科学数据分析的基础上。这是很美妙的一件事。

如今，杭州这个城市基于互联网诞生了城市大脑，又由城市大脑进而延伸出教育大脑。未来教育一定是个性化的，甚至会私人定制，一人一表，而通过数据赋能，因材施教完全可以成为可能。

最重要的是，在湘湖未来学校，我们将通过学校大脑，给孩子、老师、家长、校长以及年级、班级、教研组等不同的个人和群体画一个画像，让我们始终能够保持一份职业