

Enable Authentic Education



让教育真实地发生

北京十一学校的教师智慧

沈祖芸 主编



让教育真实地发生

北京十一学校的教师智慧

沈祖芸 主编

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

让教育真实地发生：北京十一学校的教师智慧 / 沈祖芸主编.
—北京：中国人民大学出版社，2016.11
ISBN 978-7-300-23626-1

I. ①让… II. ①沈… III. ①高中—教育模式—研究
—北京 IV. ①G632.0

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第279506号

让教育真实地发生：北京十一学校的教师智慧

主 编 沈祖芸

RANG JIAOYU ZHENSHI DE FASHENG : BEIJING SHI YI XUEXIAO DE JIAOSHI ZHIHUI

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttmnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 190 mm×260 mm 16开本

版 次 2016年12月第1版

印 张 16.5 插页1

印 次 2017年1月第2次印刷

字 数 420 000

定 价 68.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

本书编委会

主 任 沈祖芸

副主任 王春易 赵继红

编 委 (按姓氏笔画排列)

于振丽 王春易 王跃东

田 俊 刘智敏 沈祖芸

周志英 林 森 赵继红

序 一

刘佳琪 北京十一学校 2015 届毕业生

现就读于香港中文大学

毕业已经一年多了，“不思量，自难忘”，大概可以形容我对十一学校的感情。许多本以为模糊了的记忆，在翻开这本书后，一下子就被里面那些熟悉的人与事唤醒。这本书涵盖的正是我所经历过的、真实的中学生活，也正是十一学校令我难忘之处。

无论是对教师还是学生，十一学校都强调发掘每个个体的潜能，让每个人都能找到适合自己施展的机会与平台。我将之视为“十一人”最大的幸运。这本汇集了上百位老师、同学智慧的书就很好地体现了这一重视个体价值的文化。而这种价值观也是十一学校的护身符，正是因为每一位教师和学生都尽己所能为这场改革保驾护航，它才得以闯过重重难关顺利进行。

我自己身其中的时候，常常将身边发生的事视为理所当然。纵然知道这场“敢为天下先”的改革必然面临许多挑战与困难，但却心安理得般地享受着改革带来的好处，而很少去想每个看似普通的一天、一节课、一场活动背后包含着多少人的思虑与用心。现在离开十一学校后，看着这本书里的二百余篇文章，回头想想，才真正捕捉到这个过程的不易，能说的也大概唯有感动与感谢了。这些文字、图表凝结的是实践中收获的心得，是反思后总结出的经验，是老师们共同的智慧——还能有什么是更宝贵的呢？

这本书是十一学校改革之路上的一个节点，未来的路还很长，但我们一起坚持走下去，总有一天能到达想去的地方。

序



黄启皓

北京十一学校 2014 届毕业生

现就读于北京大学元培学院

赵老师把书稿发过来，让我这个毕业两年多的十一学校学生写写读后感想。我本以为是校长新写的教育著作，结果打开一看，全然不是白纸黑字的理论与学说，而是五颜六色的文字和一张张鲜活的照片。细细读来，原来是十一学校一位位老师和同学对自己校园工作和学习的展示。

我这才想起来，在十一学校，我们珍视的是每位老师和同学的声音。

十一学校可能有全中国最受欢迎的校长，也是少有的将价值观都形成文字规定的学校，但学校总是为同学们留足了空间。看着书里的同学们，我也回想起自己在十一制作过电视节目、编辑过杂志，在政治课上评论过尖锐的内容，也在岁末和大家举办过狂欢节。而我能这么做，是因为我的政治老师，即使是在赶进度的时候也愿意把课堂时间留给我而不会打断我的发言，是因为我每有想做的事情时就都可以找到实现它的组织，学校也都会提供资金和设备的支持。同样的事情几乎发生在每一个同学身上。

也许我们做得不是最好的，但能在最有想象力的时候自由尝试各种有趣的事情，能知道自己的生活可以由自己选择，这也许就是多元的校园生活留给每个十一毕业生的共同资产。正如这本书里丰富多彩的经验总结，虽然不是什么高深的理论，但它背后是一个个有着自己想法的个体，背靠的是十一自由而宽松的氛围。光这一点，就足以让学生收获良多了。

谢谢母校。

序



郑沛惊

北京十一学校 2013 届毕业生

现就读于清华大学经济管理学院

看到书中一个个熟悉的作者名字，我不禁回忆起第一次踏入校门那一刻的感觉。那时的我无法想象六年的十一时光会把我塑造成什么样的人。

毕业后再回首，最怀念的是十一学校丰厚的资源。这些资源不是现代化的教室，亦非装修精美的教学楼，也不是满足学生需要的餐厅和运动场，而是相伴数年的同窗和极具智慧的师长。本书所展现的教师智慧，我想，不仅是课程设计和教学过程中反映出的高智商和高学历，还是育人上的包容与付出、管理上的判断力与执行力和创新上的前瞻性与战略意识。

我由衷地为十一学校的师弟、师妹们感到开心，因为我相信，十一学校永远不会停止对青年才俊的珍视和信任，十一学校的教师永远不会停止改变世界的脚步——以教育的方式。

六年后的我，最终成为了决心改变世界的人，以我力所能及的方式。

序 四

李雨晗 北京十一学校 2013 届毕业生

现就读于北京大学元培学院

当毕业生聚在一起聊“十一”时，总会不约而同地发出这样的感慨：“将来想把孩子送回十一（如果到时候还能考得上的话）。”毕业刚刚三年多，学校又发生了很大变化。当我翻开《让教育真实地发生——北京十一学校的教师智慧》时，丰富多彩的教学活动让我不禁感慨现在的十一学子好幸福——有分层设置的课程，有有趣深刻的课外活动，有众多的资源供学生学习、成长。我在校的那几年，赶上了改革的开端，就已深觉受益匪浅——各种各样的资源给我平台，提供给我机会，让我去做自己想做的事情。现在的学生，有更多的机会与选择，也就有了更多的机会去发现自我。

对我来说，十一学校是个可以“随心所欲”的地方。学生可以大胆地去规划自己的未来，乃至学校的发展。十一学校让我们明白要勇敢地说出自己的想法，让我们明白有可能凭借一己之力带来改变。离开学校后，我发现这样的自由与自主，十分珍贵。十一学校并不会变魔法，这一切的神奇功效都来自老师们的不断探索与奉献。从学生现在站立的地方到未来，中间有无数的机会选择，也有无数的艰难险阻，这一切都离不开老师的指引和帮忙。十一学校的老师就是这样的梦想引路人，带领学生去发现自我，创造未来。

序 五

陈嘉证 北京十一学校 2012 届毕业生

现就读于清华大学经济管理学院

在清华大学念书的几年里，我时常和身边来自全国各地的同学聊起各自中学的恩师们。离开母校的日子越久，大家对恩师们的感激之情也愈深。一方面是因为美好的回忆随着时间的流逝变得日渐醇厚；另一方面，也因为我们愈发意识到，自己身上今日所拥有的优秀品质，几乎都是当年的某几位恩师耳提面“授”的赐予。真是先得贤师，方有高徒。由此想来，对恩师们的敬仰和尊重就更上一层。

我的母校，北京十一学校的李希贵校长在多年之前就提出：“学校不仅是学生成长的摇篮，更应该成为教育家成长的沃土。”每念及此，都佩服希贵校长的高瞻远瞩。一位贤师的德行与智慧，不知道能启发多少有潜能的后辈！从对社会贡献最大这一目标出发，“让老师们都成为教育家”要比培养一个、一届或几届优秀的学生，更加有意义，也更加深刻。

如今，离开母校四年多，收到书稿，读到老师们的深刻思考与勇敢实践，我感到温暖而震撼。这本书凝结了这个时代极有理想和作为的一个教师群体的集体智慧，展现了学校一贯走在改革前沿的种种尝试。我相信，它不仅能带给读者教育教学上有价值的参考和启发，更值得作为这个时代贤师们的思想群像而被珍视。若干年后，当他们的学生载着他们给予的美德与思想去改变世界之时，我们会看到这本书所记录的思想与实践是如何深刻地影响了世界。

序

张昊旻 北京十一学校 2011 届毕业生

现哥伦比亚大学法学院法律博士在读

一般而言，“序”的执笔人应该是比作者（们）更有分量的人物。这样既有利于“抬高身价”，又有利于吸引眼球。

显然，这本书的作者们反其道而行之了。

原因很简单，这是一本关于教育的书。最有资格对它进行评价的不是侃侃而谈的教育家，而是作者们送出校门的每一位学生。

亲爱的读者，你能从作者们选择序言作者的方式上，感受到这是一所用怎样的态度做教育的学校。

在我们国家漫长的教育史中，从孔子收纳弟子三千到荣闾官派留美幼童，我们崇拜教育家，却鲜少关注教育者。他们的形象被美丽地僵化成了三尺讲台与辛勤园丁，而他们对教育的思考却乏人问津。

今天，借着这本书，让我们听听他们的意见。他们中的有些人曾经与我朝夕相处，他们中的每个人也将在未来与更多的人朝夕相处。我们是应该听听他们怎么说的。

前言

每一位教师都是富矿

沈祖芸

全球的教师都在经历着从未有过的时代巨变与职业挑战。

过去，只需要传递现成的知识；现在，教师需要不断应对学生已经拥有的知识。

过去，只需要在课堂里明确地落实“教什么”；现在，教师需要为学生设定清晰的目标，并用策略、方法、工具构建起适切的教学内容和学习方式。

过去，不同学生用相同的方式教；现在，教师需要用差异化教学去包容学生的多样性。

过去，目标、内容、评价都是格式化和统一的；现在，教师强调为与众不同的个体创造个性化的教育体验。

过去，以课程中心积淀丰厚经验；现在，以学习者为中心走向共同的未知。

这些都告诉我们一个重要趋势：只有基于学校现场的学习和培训设计，才能满足每一位教师随时发生的专业发展需求。

- ▲ 然而，基于学校现场的学习和培训往往遭遇现实的瓶颈。
- ▲ 教师们较难精准表达自身的发展需求
- ▲ 大量的经验难以转化为知识，反而造成路径依赖
- ▲ 容易为“选择性迷失”所左右
- ▲ 教师成长的关键事件设计难度加大，难以激发内动力
- ▲ 专家报告或阅读指引的针对性欠缺
- ▲ 任务驱动或项目研究易使教师陷入事务流程而缺乏有效反思

怎样的培训是教师们真正需要的？

怎样的方式能激发出教师持久的学习动力和发展欲望？

我们探索着一条全新的路径——每一位教师都是富矿！

从教师自身“开采”开始，对大量的实践经验进行提炼，萃取出让教师自己看得见的关键经验，进而将这样的价值转化为清晰、可操作的方法、策略与工具，让更多的教师借鉴、使用。

当一位教师能够真切地感受到自己的经验价值、教学风格和优势潜能时，他的内在自我意识就会被激发，这样他才会规划出教学生涯的目标，进而提出自身的专业发展需求。

“每一位教师都是富矿”的理念是未来以校为本，面向全体教师共同成长与发展的新思路。

2016年8月，1500多位全国教育同行走进北京十一学校参加了一次富有突破意义的学校教育年会——全校400多位教师都是年会的主角，他们用600多张海报、60多场圆桌论坛、200多件可交易的教学产品呈现了一次集专业性、实用性、平等性于一体的“思想市场”，并在“去中心化”的氛围中创造了专业驱动、供需对洽的教师校本培训新方式。

这是北京十一学校教育年会的第三次改革。

教育年会源起于通常学校里都会例行开展的开学前全体教职工大会，大会一般以布置新学期工作为主。2012年起，伴随着十一学校育人模式研究的深化和学校转型的初露端倪，学校将每学期的例行全体教职工大会改为主题式经验交流分享：“发现那棵树”、“唤醒心中的巨人”、“从学科教学走向学科教育”……大家通过聚焦一个主题，将自己在一学期中的新探索、新发现，用一个最小切入点（如故事、情境、问题等）的方式层层解构，直至提取出规律性成果。于是，学期工作布置会第一次转型为学术专业交流分享会，通常由一位“有故事的教师”轮值主持，每个年级可以推派和自荐的方式产生交流发言者，最终走上全校的讲坛，名曰“教育年会”。在学校看来，当治理结构发生改变之后，对年级的授权和对每一位教师的信任与赋能足以能够让他们把一学期的基本工作安排好，那么全校层面的、一学期一次的“聚会”，就应该是引领，是分享，是用一个思想点燃另一个思想，进而形成聚焦学生展开深入研究的学习氛围。

2014年底，十一学校教育年会走向第二次转型，将内部交流分享的大门打开，用更开放的方式面向全国教育同行，在更大的平台上展开学术交往。分享的最大意义在于，从别人的评价里获得对自身研究实践成果价值的另一种视角的发现与激励。教师们不仅仅要提炼自己一学期实践的关键经验，更重要的是还必须放在全国共通性问题的视阈中来审视自身经验的价值，这其中就在逐步实现从经验到知识的一级转化——共同性问题的可操作解决方案。事实上，围绕着连续三次的“为每一位学生的学习而设计”、“让学习真实地发生”等主题，教师们不断将自己的“实践璞玉”通过一次次打磨、提炼、萃取，实现了有过程、有实证、可操作、可转化的关键经验，更重要的是，每一个经历打磨过程的老师都获得了

弥足珍贵的二次成长，他们第一次发现自己出于本能或经验的原始探索可以闪耀出有理论支撑、有操作工具的价值光芒。而一旦有了这样的自我发现，教师们就犹如装上了发动机，开始提出更进一步发展的需求与方向。短短一年半时间里，共有近 100 位教师登上了年会的大平台，也让来自全国各地的 1500 多位教育同行享受了来自基层学校的思想盛宴。

然而，一个全新的问题又摆在了我们面前，即便是一次年会 30 多人次登台，也无法回避人为因素的筛选与取舍，而且 30 多人对全校 400 多位教师而言依然是少数，在选择谁能上台的问题上，或多或少会出现刻板印象或视角盲区，这样的机制无法让原生于一线的更广大教师的智慧实践脱颖而出。于是，2016 年夏天，我们尝试用“平台思维”办年会。

参与内容聚焦“育人价值观”，分解到“最小单位”，体现可视化、可操作，进而转化为工具、方法、策略，这是首要原则。

参会方式去中心、去权威、低结构、低门槛，面向全体，这是第二条原则。

实践成果化、思想产品化，实现关键经验的可交易性，这是第三条原则。

这样的第三次转型，一下子从“申报—遴选式”走向了人人可参与。于是，每一位教师都在思考“我可以拿出怎样的实践成果参加年会”——他们就开始启动教育教学行为的系统反思；他们就开始主动寻求援助性支持；他们就必须用大量的证据和可转化产品来证明“最小实践单位”的成效……他们从没有像今天这样自我审视教育教学的得与失，并主动寻求各方支持力量来萃取出一个有价值的知识产品。

于是，600 多张海报、60 多场圆桌论坛、200 多件可交易产品应运而生。年会当日，1500 多位全国教育同行也接受着一次全新的培训，他们也必须遵循内心的需求，去选择自己最需要的场次，创造了“一人一课表”的个性化参会机制。而年会上首次运用的交易机制，又使得一次年会诞生了若干个“教师富翁”，知识产品转化出的高交易额证明了教师实践创造的可推广性价值，从而进一步提振了教师的信心，激发了他们持续研究、开发、创造的内动力。

二

十一学校教育年会的转型不仅仅折射了一所学校以校为本的教师专业发展方式的转变，更重要的是顺应了时代发展的趋势。

本书从教育年会中的海报切入，从一个侧面透视教师专业发展的未来路向。从精选出来的 200 多张海报中，我们可以发现其中最重要的三条趋势性发展轨迹。

其一，所有海报都在传递未来的教育工作者将从基于知识走向基于关系的视角转变。

我们每个教育工作者自身大多是在以教为中心、以知识传授与掌握为目的的课堂里成长起来的。因为要考试、测验，所以课堂教学实施的过程往往只见知识不见人，学习以确认每一个知识点的掌握为依据，并通过检测一再巩固和夯实知识的达成，能视情况适度兼

顾一下知识的运用、能力的培养者已经是很优秀的教师了。

未来以学为中心的转变就将生成基于关系的教学空间，这并不是说知识不重要，而是每天呈爆炸式增长的知识再也无法通过单一讲授来实现了，教学空间需要更加关注每个学生如何拥有学习知识的方法，更加关注通过什么途径支持学生建构起个人知识，更加关注知识传递过程中的创造性。这些关注必然带来“目中有人”的教学，而这样的教学就一定是基于关系的，此所谓教育学实质上就是关系学。

在基于关系的课堂上，除了要改变传统意义上的师生关系外，生生关系、学生与媒介技术的关系、学生与文本的关系也从来没有被如此重视过。基于关系的课堂之核心就是要创设一种平等的供需关系。课堂犹如一个隐性市场，在学习的过程中，我需要什么，我能提供什么，什么样的提供和获取方式才能满足我的需求等成为供需方所关心的问题。因此，这样的课堂必定是一个思想活跃、情感流通的场所，而不是简单的知识输入输出的过程。

其二，所有海报都在传递未来的教育工作者将拥有更多的“学生知识”而非仅仅是“教学技能”。

在以掌握知识为目的的课堂上，为了让学生更多地记住知识以在日后的考试、升学中取得高分，教师们使出浑身解数，在教学五环节中精心讲解、强化训练；当作为公开课展示时，又以个人娴熟的教学技能创造着课堂上的风景。教师从师范培养到讲台实践的漫长教学生涯中，专业的发展多半取决于教学技能的提升和在帮助学生获得更好的学业成就过程中所积累的“学生经验”。

在未来，教师的专业竞争力不再仅仅是精湛的教学技艺，更需要拥有包括学生认知规律、学习问题背后归因、个体差异识别等在内的“学生知识”。“未来的教师将是教育知识的发现者和建构者”，其中教育知识中大量的就是“学生知识”。在日常的教育教学中，如何精准识别不一样的学生的学习优势、学习风格、学习节奏和认知特点，从而用不同的途径和方法，顺着“这一个”学生的学习方式给予最适切的支持，这就是教师的“学生知识”。

以往，优秀教师常常会有更丰富的“学生经验”，这一个孩子一定会在这类问题上粗心、那一个孩子擅长这种题型……这些都是经年累月积淀起来的带有强烈主观色彩的“学生经验”，它表现为一种直觉，无法在较大范围里辐射。而“学生知识”则需要从大量案例或数据中提取、分析、建模，并实现可转化、可迁移、可辐射和可操作。

其三，所有海报都在传递未来的教育工作者将探索从有节点的教学时段走向无边界的流程再造。

我们非常熟悉这样的状态：同一个年级的学生使用同一张课表，学生在校的全部生活以35分钟或40分钟为单位被切割成七八段。每一段代表一门学科。教师的教学是以时段为节点的——“这一节是数学课”、“下一节是语文课”。所有的教学发生在五六十平方米的教室空间内，不断地转换着学科。对这样的现象我们只能漠视：这个学生在数学课上刚刚渐入佳境，下课铃响了，教学戛然而止，必须进入到自己并不感兴趣的地理课；漫长

的40分钟终于熬过去了，迎来了最喜欢的体育课……就在这样有局限的教学时段中，学生们在忽高忽低的学习状态中跌宕起伏，时间一长竟习以为常地适应了，就这样，在一方狭小的空间里教学无形中扮演着“个性加工”和“知识罐装”的角色。

随着移动时代的飞速来临，教师准备讲授的学生也许早已知道，他们的学习可以随时随地发生。课堂上，这个学生刚刚完成的3D打印作品一键上传，点击量迅速上千万，于是一夜之间这个学生就拥有了“粉丝”。上课前，那个学生把事先预习所产生的问题借助百度搜索找寻答案，立刻获得了包括最佳答案和一般答案在内的数百条解决方案，于是他验证、筛选后不仅解决了问题还深刻理解了知识背后的门道，进而创建了“知乎词条”成为知识的贡献者。教学中，教师不再一言堂，可以设置任务让学生合作讨论，也可以连接全球发布项目寻求学习伙伴，学生有解决不了的“疑难杂症”，还可以在线预约教师进行个别化辅导。

这一切正在发生，教学不再局限于40分钟的课堂内，模糊了时空边界的教学流程不再以让所有的学生一起学会什么知识为起点和目标，而是更加适应于随时随地的不同学的方式和学到不同程度的新流程。

三

从我成为教育媒体人的第一天起，我就在努力走近优秀教师，也曾经不断用“赋予孩子高期望”、“一辈子学做教师”、“好的教师就是让孩子从喜欢老师开始进而喜欢学科”这样的理念式经验表达来激励更多的教师去创造高境界的教育。然而，当你走进一所真实的学校，会发现现实并非如此，老师们每天的工作节奏和内容决定了他们更需要你告诉他们“怎么一步步地操作才能赋予孩子高期望”、“一辈子学做教师，怎么学，学什么，学了这些会有怎样的效果”、“如何让学生喜欢上教师，教师与学科的关系是什么，如何让学生通过教师这个介质走向真正发现学科的魅力，进而把学习当作自己有兴趣的事”……所有这些能够落地的可操作方法，对教师而言才是最为实用且急需的。

这些就是我们编辑、出版这本书的初衷。所有海报的内容都来自北京十一学校教师最日常的实践，且全部落实到“最小单位”，是大部分中国教师每天工作中经常会碰到的问题，而解决方案注重了结构化、可操作、有步骤、有工具。

这是北京十一学校教师的智慧创造。

该如何更好地使用好这本书呢？

如果您是校长，您可以从这本书的结构体例中看到一所学校的转型全景，每一辑都透析出学校最关注什么，这些关注点是如何体现育人价值的，这些关注点是否在教师的最近发展区……从这些分析维度入手，校长们可以建构起自己学校的变革蓝图，并能在蓝图中确立起关键驱动点。

如果您是教师，您可以从自己最感兴趣的板块入手，寻找到可以借鉴的他山之石。

当然，您也可以把这本书作为您的“练习手册”，您可以就一个话题，先进行自我梳理，看看自己能否就一个主题梳理出自己的方法，进而萃取出自己的核心经验，更进一步甚至可以尝试提炼出方法、步骤、工具、策略，然后与十一学校老师们提供的相比照。这种学习方式是最佳的专业研修路径。

如果您是一位研究人员，这本书将是您进行科学研究的绝佳案例与素材，您可以从“最小单位”的研究方法角度切入，将自身的专业方向与一线的实践成果相结合，弥补教师研究中科学性、规范性问题，进而有了理论的助力，使得来自一线的实践智慧能够更好地转化。

我们希望，这本书能够成为让学校科研更接地气、更能解决一线教师实际问题的新入口。

让教育真实地发生

——北京十一学校的教师智慧

目 录 结 构 图

