

中国教育寻变

The New Pathway
for Chinese Education

北京十一学校的 1500天

1500 Days of Change
in Beijing National Day School

李建平 ————— 著



教育科学出版社
Educational Science Publishing House

中国教育寻变

The New Pathway
for Chinese Education

北京十一学校的
1500天

1500 Days of Change
in Beijing National Day School

李建平 ————— 著

教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 谭文明
装帧设计 许扬
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

中国教育寻变:北京十一学校的 1500 天/李建平著. —北京:
教育科学出版社, 2015. 10 (2015. 11 重印)
ISBN 978-7-5041-9938-6

I. ①中… II. ①李… III. ①教育改革—研究—中国
IV. ①G521

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 233280 号

中国教育寻变:北京十一学校的 1500 天

ZHONGGUO JIAOYU XUN BIAN BEIJING SHIYI XUEXIAO DE 1500 TIAN

出版发行 教育科学出版社

社址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮编 100101

传真 010-64891796

市场部电话 010-64989009

编辑部电话 010-64981277

网址 <http://www.esph.com.cn>

经销 各地新华书店

印刷 北京东君印刷有限公司

开本 168 毫米×239 毫米 16 开

印张 24.5

字数 380 千

版次 2015 年 10 月第 1 版

印次 2015 年 11 月第 2 次印刷

定价 49.00 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

谨以此书献给
矢志不移追求教育理想的十一学校教师群体

2010年5月的一天，一个偶然的机，我走进了北京十一学校，发现这所有着改革基因的学校，改变的步在加快，似乎一场大变革正在酝酿之中。

这会是一场怎样的变革？会有哪些革新与突破？究竟能走多远？一所学校的探索能对整个国家的教育有什么意义？

带着这些疑问，怀着对基础教育课程改革不可割舍的情感，我开始了近距离观察十一学校。

在这座位于北京海淀西南角的校园里，改变无时无刻不在发生。每天，我被大大小小的新想法和新做法吸引着，在不同的角落与不同的人交谈。我手里捏着一张张小纸片，不停地听，不停地看，不停地记，记录下无数个点点滴滴。

整整四年，我度过了无数个不眠之夜，感受着学校一天天发生的变化，亲眼看到了十一人怎样把一个不可能变成了可能。那些难以忘却的场景如丝缕般牵着我的魂灵。我用尽心力，试图将这些变化与十一人灵魂深处的震动描绘出来，一笔一画，平实记录，真实还原。

教育本质上是理想主义者的事业，在这场惊心动魄的变革中，无论遇到多少艰难险阻，助推改革向“死”而生的，是十一学校一位位心怀苍生、砥砺前行的教师。也正是这场近乎“自杀”的变革，令他们成就了自己，成就了学校，成就了教育。

有人说，这是新世纪中国教育最迷人的一段传奇。

引言 / 1

卷一 · 改革真的来了

第一章 | 大变革的前夜 / 3

第二章 | 学校转型的伟大发端 / 5

一场前所未有的大“折腾” / 5

一场意味深长的告别 / 9

新教室，带来了什么 / 12

倒逼课堂教学改革 / 15

挑战千年的传统 / 22

卷二 · 改革进入深水区

第三章 | 转型，教育的唯一出路 / 29

撬动学校转型的强大杠杆 / 29

史无前例的“操刀手” / 34

给学生一张幸福的课程表 / 44

学会选择，学会负责 / 49

第四章 | 学校转型的严峻挑战 / 57

理想与现实梦魇般的冲突 / 57

发现了真实的教育 / 74

拿什么填补你缺失的归属感 / 84

第五章 | 组织变革与制度重建 / 91

“走班”的路上破冰前行 / 91

由“管理”到“服务” / 96

放逐与回归 / 102

管好自己就能飞 / 107

第六章 | 教师角色被重新定义 / 114

走出“双轨”的尴尬 / 114

教师角色：不可逆的转型 / 120

发现学科教师的神圣使命 / 125

谁在悄悄影响学生 / 127

第七章 | 学生的内动力从何而来 / 132

按下你的动机按钮 / 132

唤醒心中的“巨人” / 139

认识你自己 / 145

生长的力量势不可当 / 150

第八章 | 教育如何实现个别化 / 155

调整视角：面向那一“个” / 155

调整策略：针对每一“个” / 159

调整管理：为了不一样的“个” / 166

“个”变得越来越不一样 / 170

第九章 | 自主学习的能力从何而来 / 174

放手的困惑与挣扎 / 174

无处不在的“规划” / 179

一次全新的体验 / 181

跳出小学段看小学段 / 186

第十章 | 新课程观魅力何在 / 190

找回失落的课程价值 / 190

校园里的枣林村书院 / 200

学校无处不是课程 / 204

第十一章 | 评价如何促进学生发展 / 213

多把尺子衡量学生 / 213

抓住过程性评价这一“牛鼻子” / 217

诊断的科学运用 / 222

评价“大法”简单易行 / 226

第十二章 | 改革，高三不是禁区 / 227

高三复习悄然变脸 / 227

高三是生活 / 239

高三是陪伴 / 244

这一届有点儿不一样 / 248

卷三 · 看见了不一样的风景

第十三章 | 新教育形态惊现校园 / 255

生态重构：在校园里自由呼吸 / 255

学习重构：不一样的认知体验 / 264

关系重构：要有看得见的平等 / 274

生活重构：造就有公民特质的校园生活 / 284

第十四章 | 重新定义学校 / 294

把学校办得更像学校 / 294

学校是学生的 / 300

办一所让人舒服的学校 / 305

办一所不完美的学校 / 308

第十五章 | 找回教师的职业幸福 / 315

穿行在理想与现实之间 / 315

建立追求真理的场所 / 319

不重复，就不倦怠 / 324

幸福感由心态来决定 / 330

卷四 · 因何走到了这里

第十六章 | 教育变革的成功因素 / 337

一场深刻的思想解放运动 / 337

促进教育进步的文化变革 / 344

教师是第一推动力 / 351

对话：变革之道 / 358

突破天花板的力量 / 362

走出路径依赖 / 367

卷五 · 改革，仍在路上

后 记 / 377

卷一

改革真的来了

第一章 大变革的前夜

在这个温润的夏天，一次普普通通的暑期工作会议，却不同寻常地让雁栖湖湖畔微起的波澜激荡了山河岁月。

这个夏天，秦建云老师怎么也高兴不起来，尽管学生的高考成绩个个都很“牛”，可他却丝毫没有以往的成就感，心中总有一丝丝无奈——“真正的教育不是这样的”。他不愿意再这样教下去，甚至想逃离这种教育生活。

2010年8月19日清晨，秦建云老师和他的同事一起上了一辆大巴车，去北京郊区参加学校暑期工作会议。一个半小时后，大巴车驶进了怀柔雁栖湖湖畔的大雁楼宾馆。

研究教学组织形式变革，是此次会议的中心议题。几位教师发言之后，坐在第一排的李希贵校长站起来，迈着稳健的步伐走向发言席，大屏幕上出现了报告题目——“让旅客坐到驾驶员的位置上”。他说：“在这样一个多变的信息时代，在这样一个充满了挑战和需要合作的时代，任何个人的智慧和力量都没有办法应对。然而，只要我们能够合作，能够把集体的智慧凝聚起来，我们就会有无限的力量。我们每一个人的智慧加起来，就可以撬动一个世界。”听到这里，秦建云老师的心里咯噔一下，他当时的一个直觉是：“校长在布局，他在营造一个‘场’。”

接下来，大屏幕上出现一行标题——“六问教学组织形式变革”，李希贵校长与大家一起探讨：改革的目的是什么？我们为什么要如此“折腾”？

教学组织形式变革的重点是什么？难点在哪里？……

“报告透过表象抓住根本，有点儿正本清源的味道。”秦建云老师一边听一边点头，“有希望，这位校长对教育有系统思考！”以往，在许多场合，他也听过不少激动人心的报告，每次都感到做报告的人决心很大，但大多是就事论事。每当这时候，他总免不了在底下小声嘟囔一句：“够呛！”时间久了，他甚至觉得真正的教育改革根本不可能会发生。

一番追问之后，李希贵校长代表校务委员会提出了改革分步实施的策略——从新学期开始，学校将进行教学组织形式变革。第一步，学生整体走班上课，上什么课进什么教室，通过学科教育资源的融入，使学生的学习更加符合学科规律、认知规律、学习规律。第二步，上午整体走班，下午学生根据不同的需求选课走班。第三步，将所有的课程分层分类，提供帮助学生全面而富有个性发展的课程，全面实施走班上课。

此时，秦建云老师的神经紧绷起来，他似乎听到了大变革逼近的脚步声。“学校要进行的这些改革，可以说是伤筋动骨哇，桩桩对准的都是基础教育最难啃的‘骨头’。”

在认真分析了各项风险之后，李希贵校长语气坚定地鼓励大家：“困难是客观存在的，需要在我们起航之后，一天一天、一个一个去解决。我们绝不回避风险，我们要直面风险，管理风险，控制风险。我们的策略是‘渐进’。我们只有一个愿望：改变，只改能改的，只改可以改的！”

听到这番铿锵有力的话语，秦建云老师的心跳在加速，他全身似有一股热流在涌动，他完全没有想到，学校竟然有这么大的勇气，居然要搞出这么大的动静。

在返回学校的路上，有人在闭目休息，有人在思考，也有人内心在翻江倒海。一位老师说：“我们的教学组织形式不好吗？班级授课已经沿袭了很多年，为什么要变呢？”另一位老师觉得：“这个会开得让人有点儿摸不着头脑。”还有的老师说：“反正学校要求做的事，一般都不会错，跟着做就是了。”

此时的秦建云老师，内心充满了期待。

他期待着与这位校长交流，期待着一个不一样的明天。

第二章 学校转型的伟大发端

「 无论你是否意识到了，也无论你是否做好了准备，变革的风潮已经势不可当，正以超出人们预期的速度迅猛而来，一场前所未有的教育改革风暴降临到这座校园里。 」

一场前所未有的大“折腾”

凿开尘封的锁头

两辆银白色的大巴车从郊区返回了校园，秦建云老师从车上下来，往校园里一看，完全傻了。高高的脚手架、铺天盖地的安全网、满地的砖头瓦砾，使昔日的校园变成了一个大工地，“叮叮咚咚”的凿墙声撞击着每个人的心。望着一座座被“折腾”得面目全非的教学楼，他的心里一阵发紧：“改革真的来了。”

这个假期，学校根据上级的部署，对教学楼进行抗震加固，借此机会，教学组织形式变革的第一步——建设学科教室的战役打响了，打开仓库，打开实验室，打开隔断墙，打开教学与资源之间的一切阻隔！

走班选课需要增加大量教室，教学空间不足成为突出矛盾。怎么办？利用抗震加固的机会，学校想方设法对教学楼进行了改建，大一点儿的教室打了隔断被一分为二变为两间，小一点儿的教室两间改为三间。同时，将仓库、地下室全部腾出来，改为学生的活动用房。学校还在每一层楼腾出了一

个近一百平方米的地方，使学生有了公共空间。

“折腾”远不止于此。随着土木工程的完工，一场轰轰烈烈的大搬家开始了，在实验室里沉睡了多年的仪器被搬了出来，掸去厚厚的灰尘，放进学科教室。校园中每个人都脚步匆匆。“仪器！仪器！”“设备！设备！”一张张报告递上去，一份份清单列出来。“我们还有什么？”“我们还缺什么？”“我们急需什么？”校园里所有仓库的门都被打开，库存的资源一件件被清理出来，所有的人都在忙活，所有的人都在经历一场从未经历过的慌乱。

就在大家都忙着搬东西的时候，秦建云老师听到了一个让他感觉很晕的消息，学校成立了课程研究院，他做梦也没有想到，首任课程研究院院长的担子竟然落到了他的肩上。他着急了：“哎哟！从来没听说过呀！”更让他犯晕的是，课程研究院其实就只有他一个“光杆”司令，其他人都还没到位呢，可活儿得马上干起来，眼下，他的任务是与各厂家沟通、协调，确保新教室的设施设备符合改革的要求。

“学生的桌椅必须变，因为学生走班选课，教室不属于任何人，新课桌全部没有桌斗，桌子的两边各有一个挂钩，方便学生挂书包。椅子也得变，不仅要质量上乘，更加舒适，而且要根据人体造型设计，要非常实用、方便。更重要的是，桌椅要‘无负重’设计，要方便移动，随时可以组合、拼接，瞬间就可以变成开会的样子，适用于学生讨论。”这番话秦建云老师每天不知要对厂家说多少遍，嘴皮子都要磨破了。

墙上的黑板也全变了，黑板、白板、绿板，颜色不一，大小不一，有推拉式的，也有固定的，还有各种适合粘贴作业的软板，每一面墙壁都被利用起来，每一块板都承载着不同的教育功能。陆江涛老师半夜到学校接车，协助厂家卸货、安装，连续忙了好几个昼夜。为了满足教学需求，好不容易安上去的黑板还要卸下来重装，急得陆老师直跺脚。“所有文具的配备都是私人定制，教导处与任课教师反复协商，仅一种白板书写笔就调换了四次。既要无毒无味，易擦拭，还要有颜色、粗细搭配，就是一支笔呦，可难坏了我们！”教导主任刘笑说。

书包放在哪儿呢？全校4000多名学生，每人需要一个柜子，以便有足够的空间放自己的物品。柜子往哪儿安呢？教学楼楼道两旁的墙全部被利用起来。科技楼楼道比较窄，如果再安装柜子，会影响学生走路。大家一起想出