

刘可钦等

著

大家三小

一所学校的
变革与超越

大家三小

一所学校的
变革与超越

刘可钦等

著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

大家三小：一所学校的变革与超越 / 刘可钦等著. —
北京：中国人民大学出版社，2018.4
ISBN 978 - 7 - 300 - 25675 - 7

I. ①大… II. ①刘… III. ①小学教育 — 教育研究
IV. ①G622.0

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第062841号

大家三小：一所学校的变革与超越

刘可钦 等 著

Dajia Sanxiao: Yi Suo Xuexiao de Biange Yu Chaoyue

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.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 mm × 239 mm 16开本

版 次 2018年4月第1版

印 张 16.5 插页1

印 次 2018年4月第1次印刷

字 数 220 000

定 价 68.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言 / 001

第一章

大家三小：开创面向未来的新时代

第一节 理念认同可入心 / 010

第二节 可感知的理念生长 / 013

第三节 整体变革的系统设计 / 015

第二章

学校 3.0：建筑与教育的最美相遇

第一节 让学习发生在足迹所至 / 028

第二节 多样学习方式的保障 / 033

第三节 多层次空间：孕育灵感与创造 / 039

第四节 空间就是课程 / 044

第五节 学校与社区相连 / 049

第三章

班组群：大小孩子在一起

- 第一节 我们的“三室一厅” / 053
- 第二节 班主任 + 导师 / 054
- 第三节 学生最好的老师是同伴 / 058
- 第四节 学习与生活的基地 / 063
- 第五节 让学校教育更有滋味儿 / 069
- 第六节 学校变革的最小“孵化器” / 071

第四章

真实的学习：构建生态大课程

- 第一节 课程变革的校本印记 / 078
- 第二节 三个目标、五种能力 / 080
- 第三节 课程的“骨架”与“血肉” / 082
- 第四节 灵动的板块学时 / 090
- 第五节 看见学生，看见学习，看见成长 / 092
- 第六节 “田间地头”的课程研发 / 102

第五章

有问题，有互动：多样综合的学习方式

- 第一节 重塑教与学的文化 / 107
- 第二节 学习的学习 / 108
- 第三节 学科的新风景 / 109
- 第四节 年级与学科的多样组合 / 120
- 第五节 当儿童对话课程 / 127

第六章

行有规、行同矩、心自由：学生积极行为的养成与支持

第一节 积极行为养成的现实挑战 / 136

第二节 积极行为的五大基石 / 139

第三节 积极行为养成，从这里出发 / 144

第四节 行为评价与三级干预系统 / 151

第五节 循规矩，正方圆 / 156

第七章

学校中的学校：变革学校管理模式

第一节 组织结构扁平化 / 162

第二节 人财物，责权利 / 164

第三节 多元参与的学校共治 / 166

第四节 学校变小，文化增厚 / 170

第五节 超越部门边界 / 171

第八章

解放教育力：成长在聚光灯下的教师

第一节 从“饭后甜点”到“主餐” / 181

第二节 做“自主发展大餐”的“烹饪高手” / 181

第三节 项目学习，回到真实的教育现场 / 184

第四节 教师发展的“美食节” / 193

第五节 走上科学、专业的成长道路 / 198

第六节 是创造者，亦是受益者 / 200

第九章

教育共同体：社区中的学校

第一节 立德树人，三位一体 / 204

第二节 社区的“庙堂” / 208

第三节 学校对话社区的桥梁 / 210

第四节 打开的校门 / 227

第十章

充满成长机会的博物馆：创造更多可能

第一节 重构学习关系 / 238

第二节 教师成为课程领导者 / 239

第三节 共进共赢的学校发展生态 / 241

第四节 多维变革积淀成长动力 / 241

第五节 比肩同行，共创新时代好学校 / 246

结语 / 249

后记 / 253

前言

Preface

未来不是我们要去的地方，而是现在就要由我们来创造的地方。在当前时代，我们必须以前人不知道的方法教育孩子，以适应未来的方式准备我们的学校。

——题记

100 多年前，几个脑洞大开的法国艺术家聚在一起狂想：公元 2000 年的人类社会会是什么景象呢？他们把心中对未来生活的畅想画在了纸上，希望通过一个小小的话筒就能将语音转换成文字，希望能够驾驶飞行器在空中自由来去，甚至希望在课堂上能够实现“老师只需把课本丢进一个机器里，知识就会通过这台机器自动传送到学生们的脑瓜儿里”的梦想……其中一些梦想已经变成了现实。

与 20 世纪的人一样，我们都喜欢畅想未来。

今天，当我们想象未来的教育场景以及即将面临的挑战之时，很多问题就会接踵而至：未来社会需要什么样的人才？什么样的教与学，才能帮助儿童迎接未知的工作和全新的挑战？什么样的教育空间，才是未来学校

的模样? ……

人工智能的发展速度已经超出我们的想象。在一些仅仅依靠经验传承、知识积累或技能操作的职业领域中,人类的优势正在消减,那么,未来人类的优势又体现在哪里?学校又该培养学生的哪些核心素养?

回到当下,我们的教育从来没有像今天这样面临如此巨大的挑战。

2001年,我国启动了新一轮基础教育课程改革,这是一次具有划时代意义的教育变革,涉及教育目标、内容、方式及评价体系的全方位变革。《国家教育事业发展规划“十三五”规划》也指出,教育应“面向现代化,面向世界,面向未来,超前规划”。

未来,中国将在世界上扮演更重要的角色,今天的学校需要培养根植于深厚的中国文化土壤、具有创新精神和全球视野的一代新人,使其能够肩负中华民族伟大复兴的重任。面对新的时代使命和社会的飞速发展,当下学校在发展过程中面临的诸多共性问题与挑战日益凸显。

一、单一类型的班级授课制,难以创造更加多样的学习关系。在传统班级授课制的背景下,教学空间固定、呆板、狭小;学习资源贫乏、脱离真实世界;教师多单兵作战,很难建立起全面发展的教育观;学生的个性差异难以获得充分尊重。另外,单一类型的班级授课制还会造成学生社会交往的缺失。独生子女的成长环境和独户居住、独自生活的家庭生活方式,导致学生交往机会贫乏、人际关系单一、自我中心意识强烈,造成学生人际关系的割裂。这已成为当前学校教育不可忽视的问题。

二、单一的分科教学,不利于学生形成对真实世界的整体认知。在传统的分科教学背景下,学科界限分明,课程壁垒森严,过多地强调单科知识的逻辑,忽略了知识与知识、知识与现实世界之间的有机联系,忽略了儿童对真实世界的整体感知,在某种程度上偏离了学生学习的真实过程,学生动手实践和解决问题的能力相对缺乏。与之相伴的是,大部分教师学科背景单一,缺乏指导学生跨学科综合学习的经验。

三、单一固化的教学空间结构，难以支撑多样综合的学习方式。传统的学校空间格局，是为满足班级授课制的需要而设计的，以教师为主体的、单向的知识传输和反复的技能训练是学校建筑设计的基本依据，这就使学校空间的功能变得单一，开放共享的元素不足，学生的人际交往、综合性学习、跨学科学习等多样需求缺乏支持。

四、封闭的学校结构，不利于教与学的多样生态的形成。学校开放性不足、家校关系单一、学校与社区的关联度不高、社会上的学习支持性资源进入学校的有效机制缺乏，这些既不利于学校主动获取社会教育资源，又不利于形成家校一致的教育理念，也不利于学校承担应有的社会责任。

五、现有的办学价值理念，难以引领面向未来的学校变革。新课程改革之后，学校的价值理念系统已经发生了某些变化，但是这些变化还多是零散的、片面的，还不足以支持我们探索面向未来的变革路径。理念的形成过程是艰难的，而让理念成为每一位教师的行动指南、成为学校的常态行为更是难上加难。

如何走出这些困境？我们北京市海淀区中关村第三小学（以下简称“三小”）决心走出课程的小修小补，积极推动学校深度、系统的变革，重新定位学校的功能，重新认识学生、教学和学校的一切，创造一所面向未来的“未来学校”。

对此，我们要回答的第一个问题就是：学校应该是一个什么样的地方？也就是说，我们要到哪里去？

要回答这个问题，就需要我们重新审视对学校的既定认知，重新思索司空见惯的问题。过去我们习惯性地认为，学校就是学习知识的地方，而今天，学校的功能日益扩大，其人际交往的功能越来越突出，也就是说，学校已成为孩子与同伴一起学习，并在这个过程中学会自省、合作、互助，培养良好的社会行为和个人品质，实现共处、共融、共进的教育场所，而不仅仅是学习孤立的知识或技能的地方。

学校教育也不仅仅是师生之间的事情，学生之间、教师之间和家校之间的关系同样是学校教育的重要组成部分。而连接这几组关系的纽带就是学生。学校中最重要的关系也是学生与学生之间的关系。所以，我们常常说，学生最好的老师是同伴。

因此，学校的任务就不仅仅是组织学科学习，还要组织多样化的学习关系。良好的学习关系不应仅仅发生在学生和教师之间，而应是教师、学生、家长、学校管理者、社区以及其他关联方的总体的良性互动关系，这些关系构建起一个科学、专业、绿色、可持续发展的教育生态，形成一个教育共同体。

第二个要回答的问题就是：变革的动力来自哪里？也就是说，我们为什么要出发？

可以说，优秀的师资队伍、良好的学业（考试）成绩、各种各样成型的课程……一所成熟学校应具备的关键要素三小都具备了。从理论上讲，只要我们保持现状，就可以稳步前行。

但是，成绩与问题往往就像一对孪生兄弟般并存。我们在取得一定成绩的同时，一些问题也逐渐显现：学生多、空间小，负担重、压力大，高度统一、缺乏选择，学校进入发展的瓶颈期。

当然，还有每所学校都会遇到的新挑战：教师的专业发展、21世纪技能的培养、核心素养的落实，以及现代学校治理结构的调整，等等。要想克服障碍、走出瓶颈，就需要我们站在更高处重新定位学校的发展。

如何寻求新的发展？我们面临着无数个选择。

按照习惯的路径走下去？这样做当然无须劳心劳力，也不必承担太大的风险。然而，不进则退，因为社会的变化对于学校的挑战从来没有像今天这样巨大。

小步精进，嫁接或移植成熟经验？这样做虽可以省心省力一些，但是身处变革大潮中的教师是否认同？他们的创造性能否得到激发？他们的自我价



三小万柳北校区（新校区）远景

值又从何体现？要想避免“温水煮青蛙”的困境，就要选择自我更新、自我超越的路径，与教师一同创造属于我们的未来。

一个优秀的教师需要不断反思和更新原有经验，才能保持职业生涯的青春活力；一所优秀的学校需要拥有创新力，才能走向卓越。所以，我们不能满足于既有的成绩，依赖传统的路径继续走下去。我们必须重新反思办学目标和发展路径，以全球视野谋划和推动学校的教育创新。因为未来的学校将是学生的足迹所至以及人际关系所在，应该成为为每个人创造成长机会的博物馆，成为每个孩子都向往的温馨家园。

第三个要回答的问题是：如何抵达这个目的地？也就是说，我们如何鼓起那份充满自信的“未来，正因我们而来”的创新勇气？什么样的教与学能够帮助儿童面对未知的生活？什么样的教育空间才是未来学校的样子？什么样的教育才能更好地激发人的潜力与创造力，帮助人类迎接未来的深度挑战，让我们的生活与社会变得更加美好？

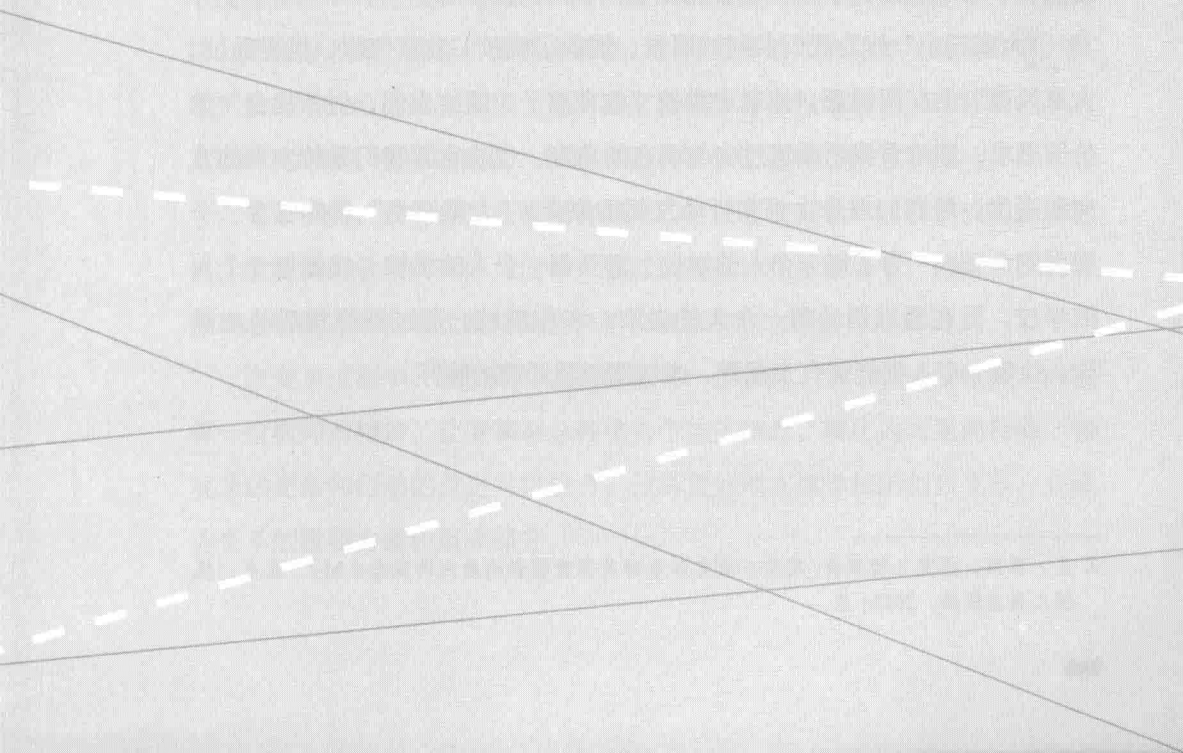
带着这一系列问题、认识与追求，自2011年7月开始，三小借助新校区的建设，全面开启了“面向未来，重塑学校”的创新实践。以空间变革为支点，以教与学的变革为先导，系统设计学校的价值体系，创新课程安排形式和教学组织形式，提供开放、共享的空间支持，形成“班组群”的新型教育组织形式，构建以学校为中心的教育生态系统，推动学校展开全面而

系统的变革，努力实现对单一的班级授课制、分科教学、固化的教学空间结构、封闭的学校与社区关系等方面的整体突破。而这些系统的整体变革反过来又渗透、推动着师生教与学的创新活动，形成有助于教学创新的生态环境。通过一系列扎实有效的创新思考与行动实践，一所面向未来的学校已雏形初具。

这6年多来，我们以全球视野谋划和推动学校的教育创新，以热情和创意协助每一位学习者探索和发现自己的天赋。在持续的探索和实践 中，我们逐渐形成了“大家三小”这一学校发展的共同愿景，即让我们的学校成为一个拥有“北京气质、世界品位、大家风范”的共同学习场所，实现学校“教育孩子，团结人们，引领社会”的价值追求。

第一章

大家三小： 开创面向未来的新时代



经典营销著作《定位》里有这样一句话：“定位不是围绕产品进行的，而是围绕潜在顾客的心智进行的。”^①商业领域的这一观点可以给我们变革学校的实践以启发：一所学校的精准定位，是明确发展方向的重要基石，也是积极获取“心智资源”的有效路径。通过定位，学校得以明确自我优势、塑造自我品格、吸引多方关注，从而凝聚各方力量为实现定位的目标而共同努力。

与许多学校一样，我们也在积极寻找一个能够定位三小的词语，以表达我们的发展愿景。在建立一所科学、专业、绿色、可持续发展的现代化学校这一变革理念的指引下，“大家三小”这个词跃入眼帘。

“大家三小”作为我们共同的愿景，展现了我校“北京气质、世界品位、大家风范”的广阔视野，体现了我校“教育孩子，团结人们，引领社会”的价值追求，影响着我們反思过去与现在的角度，也决定着我們看待未来的方向 and 高度，是我们理念生长和行动发起的原点。“大家三小”具体包含三个层面的含义——为了每一个人的学校、需要每一个人的学校、成就每一个人的学校，旨在通过调动每一个人的进取心和积极性，通过课程和活动的设计，让每一个人都能拥有大视野、大气度以及开放的胸怀。

① 艾·里斯，杰克·特劳特. 定位：有史以来对美国营销影响最大的观念 [M]. 北京：机械工业出版社，2015：3.



这是一所为了每一个人、需要每一个人、成就每一个人的学校

随着“大家三小”的愿景逐渐形成并清晰，建立一整套推进国家课程改革深化、适合并能够促进我校发展的价值理念系统，就显得尤为重要。同时，立足于全球背景，面向未来，特别是回应我国对创新人才的呼唤，学校不仅需要由单纯传授客观知识，转向以解决真实问题为核心的学习与社会交往，更需要形成一整套价值理念系统，引导更多的人主动参与到变革中。以此生长起来的价值理念系统，是对国家基础教育课程改革、全球背景、未来发展的更深度、整体的回应，渗透并影响着学校发展的各个方面。

变革伊始，我们首先分析现有理论和学校现实背景，明确学校的发展定位，重新认识学校的责任与使命，通过顶层设计和系统思考，创新学校的价值理念系统，实现现代教育理念与学校创新实践之间的良好互动。

在变革过程中，我们始终坚持依靠每一位教师、为了每一位教师、成就每一位教师的精神，让变革理念转化为个体的信念，转化为可见的行动。将观念的更新和行动的改进有机融合，使其更好地支撑学校的创新变革，并成为变革的重要力量和组成部分。

第一节 理念认同可入心

“迈克尔·富兰说，教育变革的最终力量来自个人。‘草根文化’的形成始终是彻底变革的决定力量。”^① 教师是价值理念建构的主力军，优秀的教师是一所学校最宝贵的财富，是学校生命活力所在，更是学校不断发展的力量源泉。因此，唤醒教师内心对学校价值理念的积极诉求，使学校价值理念在教师的内心自然流淌，帮助教师涵养与学校价值理念相一致的精神气质，是学校变革过程中最为核心的关键问题。

教师的思维方式决定着他们看待课程和学生的方式，并且影响着他们的行为模式。我校成熟教师的人数占学校教师总人数的80%以上，这部分教师已经形成了自己的心理定式，习惯于按照一贯的教学模式与工作模式开展日常计划，变革的渴望和动力并不迫切。因此，学校需要通过有效的方式去引导教师积极改善心智模式，为教师开展学习、实现自我超越创造前提条件，充分发挥教师的创造性，唤醒、激发教师对学校变革的参与热情，使其成为沟通顶层设计和教与学实践的桥梁。

如果价值理念体系是自上而下形成的，教师行为与学校价值理念之间往往会不统一。如何消除这一弊端？我们采取了自上而下与自下而上相结合的途径。我们不是单一地要求教师“应该”做什么，不是指派，也不是规定，而是陪伴教师，与教师一起讨论“我们可以做什么、怎么做，需要怎样的支持”等问题，以缓解路径依赖造成的不安全感，大家一起不断加深在这场变革、对学校价值理念的理解，并不断丰富对变革和理念的创新实践。在这个过程中，我们着力从以下几个方面实现突破。

^① 余慧娟. 大象之舞——中国课改：一个教育记者的思想笔记[M]. 北京：教育科学出版社，2015：10.