



大夏书系·教育观察

我的 教育视界

Wo de
Jiaoyu Shijie

窦桂梅 著



著名
上海市
商标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

八夏书系·教育观察

我的 教育 视界

Wo de
Jiaoyu Shijie

窦桂梅
著



上海市
著名商标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

我的教育视界 / 窦桂梅著. —上海: 华东师范大学出版社, 2013.5
ISBN 978 - 7 - 5675 - 0815 - 6

I. ①我 ... II. ①窦 ... III. ①教育—概况—国外 IV. ①G51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 123670 号

大夏书系·教育观察

我的教育视界

- | | |
|-------|---|
| 著 者 | 窦桂梅 |
| 策划编辑 | 李永梅 |
| 审读编辑 | 杨 坤 |
| 封面设计 | 奇文云海·设计顾问 |
| 责任印制 | 殷艳红 |
| 出版发行 | 华东师范大学出版社 |
| 社 址 | 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062 |
| 网 址 | www.ecnupress.com.cn |
| 电 话 | 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105 |
| 客服电话 | 021 - 62865537 |
| 邮购电话 | 021 - 62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口 |
| 网 店 | http://hdsdcbs.tmall.com/ |
| 印 刷 者 | 北京瑞禾彩色印刷有限公司 |
| 开 本 | 700×1000 16 开 |
| 插 页 | 1 |
| 印 张 | 17.5 |
| 字 数 | 230 千字 |
| 版 次 | 2013 年 10 月第一版 |
| 印 次 | 2013 年 10 月第一次 |
| 印 数 | 10 000 |
| 书 号 | ISBN 978 - 7 - 5675 - 0815 - 6/G · 6555 |
| 定 价 | 42.00 元 |
| 出 版 人 | 朱杰人 |

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

序言 视界与世界

如今算起，我从教近30年。应该说已经走过了教育职业的大半。

每每想起做班主任那会儿，和学生们，七十多人，在一间不大的教室里摸爬滚打了十几年，虽累，但心中总会升腾起温暖。

我人生中的很多收获就是那时学生们给我的。

课堂小天地，天地大课堂。在那间几十平方米的屋子里，我和学生们，谈亚洲，论欧洲，说天文，话地理，纵横天下，驰骋宇宙，在探索未知的好奇心与破解未来的驱动力中畅游知识的海洋。虽是纸上谈兵，却也从万卷书中读出了丹麦《安徒生童话》里形象丰满的丑小鸭；从文本中，了解了“日本的烧杀掳”、“美帝国主义的霸权”、“英法联军烧抢圆明园”……从召开的一个个主题班会中，丰富了对美国、英国等国家的认识。

说真的，当班主任的时候，我从来没有想到过出国。

后来，出国的机会有了——

这得感谢清华附小。因为真正的出国，是在北京这十几年的时间里。

第一次去的是日本。尽管从小受到的教育让我痛恨日本（看《一九四二》电影又勾起心头恨），但对日本的有些文化还是比较喜欢的。人的文明礼貌，街道的整洁有序，工具的现代快捷，言语的含蓄得体……当时情不自禁地一连写了25篇之多的《日本漫记》。

到韩国，最大的感觉就是“时髦”。女孩子衣着现代，面容姣好。在韩国逛街，尤其买女人衣服、饰品之类，颇有一种都想带回国的架势。其次是“追赶”。韩国人跟中国人很像，显得很着急，似乎每一个人都逼迫自己现代、现代、超现

代。虽然日本人也是步履匆匆，但表情、气质给你的感觉还是从容于韩国。

还有一点就是，给我们作讲座的韩国外国语大学的教授们，都有一口流利的中文，甚至发音比我们还好听。16篇的《韩国之行》就这样在充满中国儒家文化的亲切气氛中完成。

读师范时就对苏霍姆林斯基十分敬仰，带着一份朝圣与敬畏，我迈进了乌克兰的大门——参加“纪念苏霍姆林斯基诞辰90周年国际研讨会”。

这是让我一生铭记的经历。在帕夫雷什中学的核桃树、海棠树下，我想象苏霍姆林斯基和学生们讨论问题、采摘果子的情景；在苏霍姆林斯基当年教学的班级里，写下“我们热爱苏霍姆林斯基”；在苏霍姆林斯基的墓前沉思、流泪、敬花……

应该说，“乌克兰之行”的每一篇文章我是带着别样感情写的。以至如今我的办公桌上依然摆着苏霍姆林斯基去世三年前最珍贵的生活照片。现在，又多了我和他女儿卡娅在一起的合影——要知道，这张照片是在我们清华附小图书馆留下的。因上次之行认识了卡娅，这不，几年后她专程来到清华园……

美国之行，从华盛顿开始，横穿美国东西部，21天里，感受着不同地区的不同气候、不同文化。华盛顿是文化、政治中心，城市是干净的、不需装饰的，大气稳重；洛杉矶是娱乐的，是现代的享乐之地。对美国，我是有感觉的，尽管只写出14篇文章，没有去日本写的多，但带给我的思想震撼犹如一场风暴席卷。

我曾在全校大会上说：“美国经过独立战争，逐渐由殖民地发展成为世界超级大国，在经济、政治、科技、军事、娱乐等诸多领域均领衔全球，称霸世界！没有去过美国的人，你即便去过许多国家，在我眼里也没有真正出过国，在那里，你想要见到的，想要感受的，都有！我努力让所有附小教师去一次美国……”当时，老师们响起热烈的掌声！

2012年冬，刚刚结束英国20天的学习，专门进行英国督导培训。参观教会学校、国家美术馆，游览约克、曼彻斯特、爱丁堡……应该说，此行所获也很多，也写了十几篇笔记。

以上五次都是国家教育部组织的文化出访和教育培训学习。其余出国，是带学生们游学、演出或纯粹的旅游。

我带学生去过澳大利亚游学。说真的，除了黄金海岸和烤牛肉，什么印象也没有留下，尤其是你去过美国后，再看澳大利亚的教育课程，就没有了新意。

中国和意大利建交 40 周年之际，我们受邀前往欧洲演出。先后在意大利的罗马、米兰等地进行了四场演出，产生了强烈的国际影响，中央电视台专程播报。其间，我们参观了罗马斗兽场等著名景观。整个旅行过程中，我们走马观花似的游览了梵蒂冈、瑞士、法国三个国家。忙于照顾学生，当时的一些见闻和感受，也没有时间及时记录，似乎没有留下什么，现在提笔有些时过境迁了！

这几年，我还去过泰国、马来西亚旅游，也曾在缅甸边境和俄罗斯机场停留过一天、半天……

还去过新加坡，中国的香港、台湾等地区讲学，中国台湾和新加坡分别去了两次。这三地的部分中文老师在大陆听过我的一些课，他们成了我的“粉丝”。

我所行之记并不只是为了教育而写，是想用文字记录那段经历、留下些许记忆。有时，我对教育的记录与思考的热情远远没有超越对其他方面的好奇。比如，所到特别之处，不仅仅照一张相，我会摘下一片小叶子，拾起一块小石头作纪念。再比如，以我并不深刻的眼光，写过东渡的鉴真和尚，海明威、赖特、乔丹，莎士比亚，牛津与剑桥的区别，甚至韩国女人与日本女人的异同……这些看似跟教育没有直接关系，也许对教育有所启发。

这里，编辑帮我选择了一些文章，帮助修改了文字，合集为《我的教育视界》。谢谢！

有人说，“视界”有多大，世界就有多大。

窦桂梅

2013 年 8 月



目 录

序言 视界与世界	001
----------	-----

第一辑
英国教育随笔
2012

学校自主·家长择校·问责制	002
——英国教育体制改革关键词	
让好教师留在课堂上	014
——英国教师的专业要求及薪金	
有这样一所教会学校	025
学校有自我评估吗	033
从“我们”转变为“他们”	043
——在英国接受的领导力与管理力培训	
用怎样的逻辑观课	050
——英国观课评估的“三角理论”	
怎样积蓄你的情感账户	061
牛津、剑桥与莎士比亚	071

第二辑
美国教育随笔
2011

看得见的隐性德育	086
——有感于华盛顿的几处景观	
春天，我们的学生在做什么	095
——有感于四月的华盛顿	
从三所学校的细节，看“以学生为本”	104
美国中小学校长的倾诉与挑战	115
美国教师的职业倦怠为哪般	123
美国人的微笑、感谢与赞美	132
赖特、海明威、乔丹风光的背后	142
——芝加哥见闻散记	

第三辑
乌克兰教育随笔
2008

尤先科总统的贺信	154
一切都是民族的	159
教师博物馆	163
在苏霍姆林斯基的书房里	167
走进教育理想国：帕夫雷什中学	171
把“精神共同体”的智慧发挥到极致	176
想象苏霍姆林斯基在中国	180
文学的力量	184
当卡娅来到美丽的清华附小	188
——记苏霍姆林斯基女儿卡娅的清华附小行	

第四辑
韩国教育随笔
2005

对韩国人的初步印象	196
教育成功的几个关键词	200
如此尊师重教	206
给学生什么样的梦想	210
——参观韩国外国语大学附属外国语高级 中学	
“凉和辣”的韩国饮食	217
韩国女人、日本女人和中国女人	221

第五辑
日本教育随笔
2004

残障儿童的境况	228
——再谈“以人为本”	
教育公平，说还是不说	234
谁的负担更重	243
一样父母心	248
究竟什么是“以人为本”	253
怎样培训“确保受人爱戴的优秀教师”	258
海，安静如夜	262
友谊天长地久	265

第一辑 / 英国教育随笔



学校自主·家长择校·问责制

——英国教育体制改革关键词

在世界最古老、最著名的大学之中，英国有着 800 多年历史的牛津和 600 多年历史的剑桥，它们见证了英国教育发展成为西方最古老、最优秀的教育体系之一的历史。无论是英格兰、苏格兰、威尔士还是北爱尔兰，四个区域都在继承传统与开拓创新当中不断迈进。

为了 2013 ~ 2014 年的发展，英国提出了教育体制改革的十个关键词。这十个关键词不是新创，而是在原来基础上的进一步深化与改进。它们是“地方自治”、“学校自主”、“新的专业要求”、“选择和多元化”、“更加艰难的目标”、“新的督导制度”、“新的资金制度”、“更加复杂的问责制”、“课程体系改革”、“特殊教育改革”（健康关爱计划）。

我择取其中感兴趣的三个方面来聊一聊。

一、学校自主

20 世纪 80 年代以来，英国在基础教育管理制度上实施了一系列改革措施，比如地方自治。但一段时间后，英国人普遍认为，最大缺陷是“外控”管理，权力过度集中于地方教育主管部门，他们虽然是教育政策的制定者，但是教育

实践很少，这样一来，教育政策往往不能深入人心。而教育实际上是一种消费，学生、家长就是消费者，即顾客，谁在市场竞争中赢得顾客，谁就能获得较高效益。

为了提高教育质量，英国在教育系统内普遍引进市场竞争机制，对学校进行间接管理，即校本管理，提倡学校自治——自定政策、自主“经营”，这可以使学校更加灵活，效率更高。

于是英国在基础教育领域推出了一个新计划——开设“直接拨款学校”。任何由地方教育局管理的郡办学校或民办学校，经过家长投票同意后就可以申请



■ 班级图书角



■一所普通小学的名人墙

“直接拨款学校”，经过教育和科学国务大臣批准后，就成为“直接拨款学校”而脱离当地教育局的管理。每年教育和科学国务大臣都将根据情况直接拨款给公立学校，以支付维持拨款、专项拨款以及基建拨款。可见，随着直接拨款的公立学校的发展，地方教育当局在教育管理中的作用无疑将发生改变。

学校自主管理，具有以下优点：一是将权力下放至学校，即地方教育当局给予学校更大的权力和自由，实行校本管理，学校少了许多“婆婆”，有利于学校的发展。二是保证决策的正确性。学校决策是以集体形式作出的，集体的组成人员包括学校委员会、学校监督、校长、教师、社区成员、家长代表以及学生。集体的形式，给予了教师、家长和学生更多的参与学校决策的机会，因而能够保证决策的民主与质量。三是利于学生有差异地发展，学校可以按照学生所需，灵活配置学校资源以符合学生各方面的兴趣和需要。四是改革学校的管理系统，有利于调动学校员工的积极性和主动性，优化教育资源，以提高教育质量。

近年,为了更好地促进学校的发展,英国又实行了“学校申报学院制”。凡是被评为“良好”以上等级的学校,都可以申请成为学院。这些学校由此变成国家拨款学校,而不再由地方政府和教育局管理。从国家获取拨款,学校便和地方政府没有了任何关系,解除了地方政府的管制,学校办学的空间更加自由。

目前,在英国 3000 多所中学中,有 1800 多所已经成为学院。而在英国 20000 多所小学中,1200 所成为学院,占 6% 的比例。

被授予学院的学校可以自主招聘教师,不实行国家统一的课程,也可以自主决定本校给老师支付多少工资(实际上大部分学院还是跟着国家标准走的)。还有一些学校因特殊背景或多种原因而成为学院。

学院在英国是非常复杂的概念,一般是由企业对其进行资金支持。最初政府的理念是企业可以为学校捐助一部分资金以帮助其发展。现在实际发生的情况是,特定企业会同时为许多学校提供资金支持,因而这些企业会对学校的整体质量负责。所有学校都会设有理事会机构,成员由一些自愿者组成,这些成员有责任监督学校,使其提供更好的教育并符合一些条例。

还有一个现象,就是英国发起学院联盟。目前学院联盟正在增长。办学时长 3 ~ 18 年的学校(年龄跨度很大的一贯制学校)与高绩效学校转为学院,并支持其他学校;学校作为团体转化为学院联盟。有的学院联盟包括 20 所学校。较好的学校和较薄弱的学校可以组成一个组,形成联盟互助的伙伴关系。一些学校也会联合起来成立一个团体,组建一个教学联盟,成员学校之间相互帮助改进教学。一些有影响力的校长或高级教师会去各所学校开展辅导。这些校际间的活动是不受政府干涉的。目前学院联盟的形成过程正在加速,办学时长 3 ~ 18 年的学校,有 1/4 转化为联盟的一部分。在英国有很多跨度很大的一贯制学校,而这在中国还不多见。

我国在《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010 ~ 2020)》当中提到,要加强研究现代学校的管理机制与经验。这是否意味着,我们这些做校长的也应在“学校自主”中创新发展机制?

当然，这不是简单地复制英国，将学校改为学院的形式，或是申报成为直接拨款的学校，更不是组成学院联盟。实际上，中国的优质教育资源也呈现出规模扩大或复制的现象，如某优秀中学或小学开办分校、一校多址、新建或收编薄弱学校的现象，不也在一天天上演吗？

这使人联想起我国的有些中学，成立了一些课程研发机构，也叫作“研究院”；在中国大学的扩招体系中，原来的学院转变为大学，里面的相关系所，变成了学院。是我们跟着英国赶时髦，还是英国跟着我们赶时髦？

用英国专家的话说，无论是地方自治还是学校自治，都会促使学校领导进行自由创新并且推进学校改革。但正如宋世云老师质疑的：地方自治与学校自主会不会造成质量分化？国家政府机构庞大起来，地方是否无所作为，自治空间反而变小？地方政府不管了，特色是否会受到影响？是否会造成教育不均衡？

二、家长择校

家长择校是英国教育关键词“选择和多元化”的重要内容。20世纪80年代，以首相撒切尔夫人为首的保守党执政后，提出要结束国家对教育的垄断，把市场机制引入教育，由此引发对教育的全面改革。

1992年，英国政府发布教育白皮书，提出重要概念“家长选择”，强调个人自由发展已经成为当时执政党的方针。在他们看来，虽然所有人的地位都是平等的，但由于每一个人的天赋不同，因而所受的教育也应不同。保守党还从经济自由思想出发论证了家长择校的必要性。他们认为，办学如同从事市场经济活动一样受到市场经济规律的支配，人们有权利购买他们所需要的商品，也就是家长应该自由地为子女选择学校。

由于扩大了家长择校权，因而保证了家长对中小学教育的直接影响。家长不仅可以使他们的合理愿望得到满足，而且可以直接拨款公立学校的地位进行投票，其结果是家长和社区有了更大的权利。例如，学校要公布有关办学成

绩和学生情况数据，公布自主管理的财务报告，定期和家长举行会议等。家长选择权的扩大和对学校工作的参与，非常有利于基础教育的改革。为我们培训的皇家督学 Brian Oppenheim 也认为，家长参与是创建一所优秀学校的最重要的因素之一。

实行家长择校，改变了以往公立学校“高枕无忧”的局面。以前是学校选学生，现在是学生选学校，这促使学校加倍重视自身的教学质量，以提高自身在社会和家长心目中的声望。

由此想起“择校”一词在中国家长心中烙下的深深的“痛”，面对“被”择校的处境，家长们忧虑心焦，寝食难安。那么在英国，家长和学生最愿意选择什么类型的学校？最有魅力的学校又是什么类型？

培训师回答我们，虽然家长大多也选择就近入学，但是对家长来说，成功的、有名誉的学校还是最具有吸引力的。可以说，大多数家长看重学业成绩，不过，也有家长选择更漂亮的学校宿舍，更有家长选择免费入学。

英国的免费学校是由家长监督的，有一个共同标准以评估学校质量，并且接受教育标准办公室管控。如果做得不好，家长可以告知教育标准办公室来进行改进。目前英国有 95 所免费学校，其中便包括 3 所特殊学校和 7 所非传统类学校，18 所视频学校和 34 所技术学院。视频学校可以自主选择聘请教师和使用课程。对于技术学院，家长则希望孩子在技术教育上取得成绩。

在英国，理性的家长不太关注学院是地方性还是综合性学校，而是重视学校的良好声誉与名望。这份名誉是长期积淀的结果。Brian Oppenheim 用个人的例子说，他先是把自己的孩子送到一个地方自治小学，觉得这个选择很好，孩子学习也很快乐。但是那个地方的中学名誉不是很好，并不注重习惯、意志等培养，所以他又把孩子送到一所远一些的中学。

那么，中国家长目前的择校热是否也是基于以上因素？如果说英国教育战略强调家长择校，并且强调多元化是一种更好的促进公平与竞争的手段，那么，中国教育的师资配备、教育基础、地区经济等因素，是家长择校的原因吗？