



亦小品牌教师书系



站在高处

——我的教育观察笔记

曹 君 著

济南出版社



亦小品牌教师书系



站在高处

——我的教育观察笔记

曹 君 著

济南出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

站在高处：我的教育观察笔记 / 曹君著. — 济南：
济南出版社, 2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5488 - 2289 - 9

I. ①站… II. ①曹… III. ①教育—文集
IV. ①G4 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 206478 号

出版发行 济南出版社
地 址 济南市二环南路 1 号(250002)
印 刷 山东省东营市新华印刷厂
版 次 2016 年 8 月第 1 版
印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷
开 本 710 mm × 1000 mm 1/16
印 张 14.25
字 数 210 千
印 数 1 ~ 5000 册
定 价 39.00 元

济南版图书, 如有印装质量问题, 请与出版社出版部联系调换。

电话: 0531 - 86131736



从“身在何处”到“站在高处”

(自序)

2014年春节，是我过得最沉默的一个春节。

按说，我从千里之外的北京赶回家乡，在家人团聚的日子，该兴高采烈才对。见到了白发苍苍的双亲，我也高兴，但老人终于忍不住说：“孩子，你遇到了什么难事吗？”那一刻，我终于知道心无归处藏不住。

是的，我到了北京，却越来越发现看不懂教育，也找不到自己。

我必须诚实地说话。

虽然我是带着一身的光环来的北京；虽然我被破格评为山东省特级教师时才28岁；虽然我做了8年校长，且成为首批齐鲁名校校长培养人选……但彼时内心的焦灼与无力是人生从未有过的，我陷入了心理恐慌。

我加入的是北京十一学校的第一所小学分校——北京亦庄实验小学。说看不懂，是因为身为执行校长，我对这所新学校即将探索的打破学科界限的全课程教育感到非常模糊，很难构建完整而清晰的轮廓；我对这里全面对接十一学校的扁平化管理、年级自组织运行的组织结构没有认知基础，完全破除常规的独立与平等让工作的流程改弦易辙，我很难一下子适应。

我是谁，在哪里，又要走向哪里？当我回答不了这几个问题的时候，我的心开始漂泊。

2014年2月，新学期开学前，李振村老师对我说：“这学期，李校长（十一总校的李希贵校长）调你到总校去，参与一个课题，跟田俊校长一起工作。”

很意外！实在是，太意外了！我到总校能做什么？惊异之余，有些紧张，也有些高兴，我是真心希望去总校学习。



2月17日，是我到十一学校正式报到的日子，也是我自己的开学日。

我想不到的这里已经做到了，我想不通的这里已经实现了，我没敢去想的这里已经都成为常态了。这就是十一学校。我开始明白原来是自己的脚步没有跟上十一学校这趟飞速疾驰的列车。我开始反问自己，对话自己，观察十一，对话十一。8年的校长经历，1年多的新学校经历，与我相关的人和事慢慢地重临心头。我开始拿起笔，记录见闻和自己的答案。

“管理是什么？”“管理为什么是服务？”从这个定位出发，我才恍然发觉，所有的过往，都值得重新评估。

有作家说，只有跟自己对峙的状态下，才会产生作品。我承认，自己很长一段时间是在与自己对峙，但我不是为了诞生作品，只是为了寻找和确认。从最初寻找问题的答案、确认自己的对错，到寻找教育的真相，确认教育的定义和意义，寻找原点、确认方向，寻找标杆、确认道路……不断地发现，又不断地寻找。

所以，这些文字都是一份份观察与学习笔记，是自我省察的随笔。虽然其实很多观点都被说过，但每个人，须在必然的时间，站在自己的角度，用自己的目光再来观照事情本身，用自己的经验连接过往和当下。从头来过的，才是我们自己的。经历大约半年的时间，我彻底平静下来，明白地确认了这样的真理——“未经省察的人生是不值得过的人生”，“真正有价值的东西不是出自雄心壮志或单纯的责任感，而是出自对人和客观事物的热爱和专心”。

有半年时间是在十一学校度过的。出入于这样一所中国教育改革领航校的各个角落，聆听和感受它的八面来风让我的内心安静澄明。

走出自己内心的“洞穴之喻”，我密集地参加了中国教育界几乎全部的高端教育与管理的会议和论坛；几乎走遍中国教育各级各类学校中的“制高点”：十一学校，亦庄实验小学，四川华德福学校，上海宋庆龄幼儿园，人大附小，上海协和双语国际学校……我从一名教育实践者转身成为一名教育观察员，记录着当下中国最瑰丽的教育现象、优秀教育群体的行动与思考，从他们那里汲取智慧和力量。

两年的行走，尽览中国教育奇山异水、无限风光。当自己不断学习、不断汲取、不断成长，我的心中阴霾散尽，充满感激。

我感激李希贵校长，是十一学校这本活的教育学典籍让我醒过来。来北京，放弃青岛那么舒适的生活和驾轻就熟的工作，我必须承认是因为自己内心

有个“想把教育做明白”的愿望，因为有些困惑实际上也是由来已久。身在十一学校，我得以看见一个智慧的校长，说得很小，做得很大；他洞悉你的需求和优势，帮助你设定目标和任务，激励你的成长。他的身体力行就在告诉你，怎样做校长。正是他的信任、尊重和目标引领，我顺利度过了自己的内心危机，对未来充满热爱和希望。

我感谢李振村老师，是他带领的新团队变革让我遇见了与自己的冲突，是他的良苦用心让我有机会成为“学习者”“记者”和“编辑”这些不同的角色，有了不一样的视角和人生体验，也是他的鼓励和支持让我得以把这些并不那么闪光的文字结集成册。

我其实一直非常敬畏出书这件事，我一直以来的愿望就是在职业生涯中，能慢慢走，慢慢做，精雕细刻，出一本书，仅一本书，就好。但现在似乎水到渠成。

虽然我最初的记录动机都是写给自己，但一篇一篇写下来，才愈发清醒地知道：中国的教育转型已经全面来到，课程重建、管理重建，所有组织都在转型中，每个人必然遭遇重新定位、重塑教育价值观，打开自己、更新自己的真实问题。寻找标杆、确认道路亦是解决问题的必由之路。走向个别化的教育和管理已是教育发展的新朝向。所以，未来已来，我的问题你必然遭遇，我走出困局之道也许你同样适用，因为我们是身处教育大时代的同路人。

好吧，那就有了它存在的理由。因为电脑的遗失，最初更加焦灼和困顿的文字都丢了，最初思考的几个碎片也无法找回了。我只有这些备份和留存的文章了。

这本书是我的第一本书。伽达摩尔说：“没有过去，当下的视域是无法构成的。”是的，没有“身在何处”的迷茫，也就难有“走向高处”的清明和疏朗。所以，我感激过去和现在生命中遇到的每一个人，没有他们，当下的我是无法构成的。

这本书算是对过去所有相遇的一个致敬吧。



目 录

从“身在何处”到“站在高处”（自序） / 1

第一部分 管理文化观察

人在中央

——一所新学校的文化奠基 / 3

信任的力量

——探寻十一学校教师的内动力 / 10

教育大于管理 / 16

关怀那棵树 / 21

优秀的管理者要做好的 13 件事 / 25

非常理想，特别现实

——李希贵校长精彩问答的启示 / 31

快乐：一个都不少 / 39

第二部分 课程生活观察

当孩子们遇到瓜

——“瓜果节”全课程教育生活记录 / 47

豆豆的旅行

——“豆豆周”全课程教育生活记录 / 56

也是一种游学

——一年级走班上课记 / 70



从绘本到主题课程

——以《世界上为什么要有花》为例 / 83

第三部分 教学活动观察

自然而然，就十分美好

——常丽华周的几个花絮 / 93

为什么学语文 / 98

从0到1

——我看老杨之道 / 103

面对真问题

——关于儿童学习的探讨 / 111

好的数学课堂什么样

——周志英数学课堂印象 / 117

让内动力在课堂生发

——十一学校课堂观察笔记 / 123

什么是教育的国际化

——协和双语国际学校课堂观察笔记 / 129

全课程，用什么点亮你

——暑期教师培训速记 / 144

当我们说校本教研的时候 / 157

第四部分 深度观察报道

小石头上学记

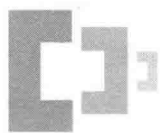
——北京十一学校一分校开学周全课程教育生活记录 / 165

把最宝贵的东西给予儿童

——我的宋庆龄幼儿园之旅 / 179

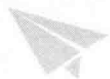
郑瑞芳：学校要让人“笑”着成长 / 194

你就是世界（代后记） / 211



第一部分

管理文化观察





美国管理学大师詹姆斯在著作《领导力》一书中提出了领导力模型，包括以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心五种行为习惯。卓越领导者总是能通过自身的修炼、环境资源的整合、平台与机制设计不断提升自己，影响他人。

人在中央

——一所新学校的文化奠基

两千多年前的苏格拉底在古希腊熙熙攘攘的街头东寻西找，有人问：“先生，您找什么？”苏格拉底回答：“我在找人。”2012年7月，北京十一学校亦庄实验小学成立。所有关心她的人都在问：一所新学校“新”在哪里？我们的回答是：让人站在学校的中央！



亦小的孩子们

教师是学校的核心资源。新校筹建至今，秉持“教师第一”的教育管理理念。我们不断探索激活人的发展的机制，想方设法“为教师装上自己的发动机”，为教师自主发展、师生自由呼吸的新学校教育奠基。

本文主要围绕我们思考的两个问题，分享亦庄实验小学的案例与“亦小人”对学校文化的行动研究。

一、权力交给谁

2012年5月，十一学校面向全国招聘小学名师，谈到对未来学校的期盼，



亦小团队初创

一位来自广东的科学特级教师的回答是：“我希望加入的学校，不再是以校长为中心，能够尊重教师、尊重学术，多中心的文化是最理想的。”

如何把老师推到中心？

美国著名的“把旅客放在驾驶员座位”的管理理论生动地告诉我们：“屁股决定脑袋。”

当我们都坐在一辆大客车上的时候，一个司机就够了，校长就是那个驾驶员。而当这辆大车上的所有旅客都坐到了一辆辆小轿车上时，我们就需要大量能够确定学校前进方向的人。

——李希贵《发现学校》

怎样的机制能创造出一辆辆小车？

【案例1】项目校长

新校初创，从无到有，千头万绪，只靠几个人来做显然是不行的。如何集中大家的智慧做好每一项工作？十一的文化是“扁平化管理”，于是我们确立了“扁平化框架下的项目管理”。

项目管理是源于二战期间美国曼哈顿计划，后来影响世界的一种管理体系。它是为了实现一个目标，从开始创意到结果完成进行全过程、全方位的自我管理。我们把项目管理引入学校，从课程、文化到学校建设确立大大小小项目27个，同时也明确了一个身份——项目领衔人即项目校长。项目校长拥有和执行校长一样的组建团队、经费预算、对外招标、民主决策、组织评议等各

项权利。

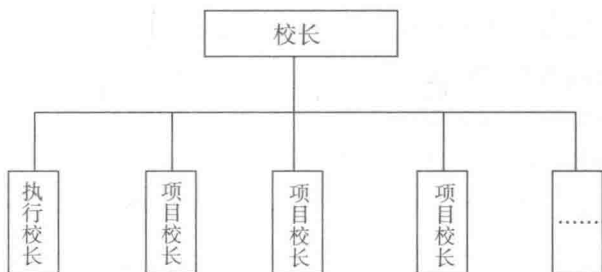
“学生校服”的项目校长是25岁的刘婷，她和自己的项目团队在与多个厂家联系、确定备选样式后，组织全体教师网上投票。

学校重大的“开学典礼”是由项目校长来晓梅老师领衔组队，然后对工作分解并逐一落实。

“食堂招标”项目校长徐辉老师与6名教师代表一起向投标单位质询、对话。这么大的一个利益决策，我只作为列席代表受邀参会，而作为校长的李振村老师都没有露面。开学一个多月的时间里，教师代表不断反馈对食堂饭菜的评价，与经营单位沟通改进方案。这个让所有校长牵肠挂肚的大事，因为项目团队教师来办而成为大家的大事、校长的小事了。

校长的角色是什么？再也不是发布工作号令的人，而是每个项目的顾问和参谋，是每个项目校长主动寻找的人，是帮助教师们成长的人。

其实，很多学校也在实行“扁平管理”，但并未收到扁平的效果，没有把人的积极性调动起来。为什么？其根本在于扁平的是工作、目标、任务和责任，没有真正把权力扁平。项目校长是一种角色设计，打破了第二层级的固化状态，让更多一线教师可以因需而上，实现了管理岗位的因事设岗。动态的管理机制和权力分配机制，通过学校组织结构的变革将权利赋予教师。（如下图所示）



【案例2】我们的校园招聘

2012年12月，我们的一期校园招聘进入重要阶段。在经历了初次面试、试讲、无领导小组讨论、单独面谈之后，考核小组对最后入围的人选进行集中讨论。振村老师与语文组名师团队有了意见分歧，激烈地讨论之后意见仍然不能统一。在其他学校，我们清楚地知道决定权在谁那里。

但最终，我们还是把决定权交给了语文组。

2013年1月，二期英语教师招聘，一位来自香港大学的英语水平很高的年轻人被管理组三位评委一致看好，却遭到英语组两位老师的强烈反对。通过考试之外的观察、交流，他们断定该考生性格怪异、难于合作。最后，决定权还是在老师们那里。后来，该考生做出一系列让人目瞪口呆的举动，却证明了老师们的选择是正确的。

权力交给谁？我们的认识是权力必须交到直接利益相关方手中。

招聘来的教师直接关系到学科组建设与发展，那么权力就交给学科领袖、学科主任。这样，学科领袖在这个重大问题上的决策就使其成为“驾驶员”。在日后漫长的教学与培训的道路上，他就会自觉和主动地为年轻教师的发展负责。

【案例3】是什么让他们的研讨日不间断

开学已经一个月了，夜幕降临的时候，亦庄实验小学总有教室灯火通明。那是我们各学部的老师们在自发地组织课程教学研讨呢！特别是新一年级教师团队，每天对话，每天交流。不为人知的是，远在千里之外的常州天宁区同步实验的学校里，老师们也一样自动地披星戴月，通过网上视频在观摩讨论我们的课程教学。

这样的研究动力来自哪里？

纵观我国课程改革推行12年，都是自上而下。从教育部到省、到市、到区县、到学校，最后到教师。自上而下的结果是广大一线教师始终坐在了乘客的座位上。亦庄实验小学的创立肩负着一个重要使命，那就是对接十一学校的课改精神，探索小学课程的整体改革。总校把权力交赋我们，我们把权力交还教师，把课程改革的方向盘交到教师手中。

振村老师提出“再往前走一步”，给予教师冲破教材束缚的空间，让老师们走到教育的源头上去选择学什么更好，去研究怎么学更好。

选择，把教师阅读的视野打开；研究，让每个人的知识储备共享。一年时间里，以名师为引领的教师团队从一成不变的教材中突围出来，全面进入课程开发并取得初步的成果。

课程开发的后效应是什么呢？开发了课程就要教学验证，之后就要考虑怎样评价、分析教学质量，然后修订，进入下一轮课程开发。如此循环，教师将自主研究进行到底。这样一来，课程教学这个关乎学校生命的核心要素和质量工程，因为赋予教师更大的权利、更大的空间，因为全员参与，使得这项基础

性的常规工作变成我校根本性的常态研究，使得研究成为教师内在的需要、“自己的发动机”了。

前不久，陈超老师一篇《全课程“全”在哪里》与振村老师在学校网上“论辩”。刚刚工作的年轻人能有这样的思考和勇气，是学校文化使然。

赋权是学校管理的核心，并带来了增能的直接效益。有了准确的教育理解，加上配套的机制，广大教师才能从边缘走向中心。

二、看见问题了吗

正像希贵校长所说：“十一所讲的都先是做出来的。”“做好每一件事”成为我们追寻理想最现实的脚步。新团队，每个人都尽力，都认为自己在努力做。怎样做好？怎样做得更好？怎样的机制能实现这个目的？

2012年，柴静的一本《看见》备受关注，其中一句“人是需要不断地解除蒙昧、解构自我，然后，才能看见这个世界”是很有哲学意味的。我们天天都在做的“反思”，看见问题了吗？这里讲述我们的反思故事——

【案例】如此反思

2013年8月26日，新学校开学前第一次家长会如期举行。近600名新生情况多样，600个家庭情况复杂。为确保开好家长会，我们提前认真做了五项准备：制定方案、集中培训、个人备课、年级研讨、确定样本。

当天家长会一结束，我们就做了情况反馈。

第二天，“首次问题诊断会”召开。

会前，负责这项工作的晓梅老师表情紧张地走进校长室。

原来，我们本意为了指导家校沟通而进行的问题征集，结果是老师们说自己的问题少，找别人的问题多，还有说学校问题的。这汇总起来，学校层面的问题有16条之多！

马上就要开会了，这学校的问题说还是不说？晓梅老师认为不需要在这个场合暴露学校的问题。是的，我在传统学校做校长8年，可以接受老师们的建议，难以接受批评和抱怨；可以接受私下的问题交流，难以接受当众曝光。

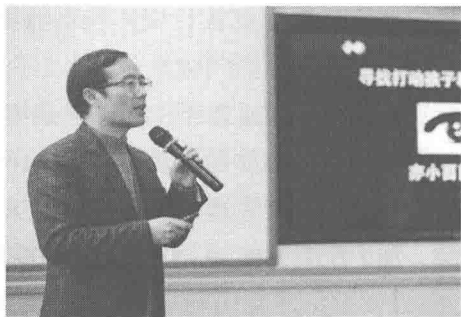


亦小开学典礼

但振村老师还是坚持用 PPT 逐条打出来。

在我们这所开大会少之又少的学校，当时的会场静得出奇。

我们为什么敢于曝光学校的问题？是因为我们不害怕面对。在十一学校，总是有一双双发现问题的眼睛。学校的每一个研究、每一个改革都是基于对问题的分析。越要发展，越要看到问题。不呈现问题，不等于没有问题。发现自己的问题，自己进步；发现学校的问题，学校发展。看不到问题的时候，才应当是我们最恐慌的时候。



李振村校长

——李振村

这是振村老师现场的讲话。

当晚，老师纷纷留言。来自常州的种子老师韦晶把现场录像传回当地，发表感言称觉得受到“震动”。作为执行校长，我的感受是“有些痛，但很舒朗”。

这个事件只是开端——

面对开学各方面需要解决的问题，学校建立了“110”——行政服务中心“一键通”，确立了两个原则：能马上办的立即办，不能马上办的也要立即安排并回复告知，从而确保了开学纷繁的事情立告立决。

现在，“问题征集诊断反馈”已经成为亦庄实验小学的一项制度、一种常态确立并坚持了下来——

每周的行政例会，我们首先讨论大家带上的问题。

每天的听课研讨，开场就是“今天有什么问题”。

上课时老师开门见山：“我觉得我的课堂还有这样的问题……”

不刻意，不粉饰，看见问题、坦诚面对问题是亦庄实验小学最真实的场景。

这段经历让我感受颇多。自我反省，我有这样的认识——

校校提“反思”，已经提了很多年，但有多少真反思？为什么反思浮在表

面深不下去？因为我们的管理者要求部门反思，教学部门要求教师反思，唯独布置要求的很少反思，也不愿意面对问题。所以，说到底还是管理者自身反思精神的缺失。做校长，要力倡一种文化，就要首先让自己成为这种文化的样本。当老师、做父母，都要先成为孩子的榜样。万事同理。我坚定地相信这就是文化的力量。

看见问题，认识自己；研究问题，更新自己；解决问题，改变自己。唯有如此，人才能始终立于不断发展的学校的中心。这就是我们所信仰的教师文化。信仰决定方向，有信仰，就如同启明星照在教育这条漫长而艰辛的路上，人才不会倦怠，不会迷失自己，才能脚踏实地、步步踩实、持之以恒，顺利抵达理想的彼岸。以北京十一学校为文化样本，年轻的北京亦庄实验小学已经走在追寻新学校的路上！



亦小教师团队全家福