

原来学校可以是这样的

文 王 洁

〔摘要〕以在北京十一学校一天半的考察日程为线索,从课程、学生、教师和管理四个方面,讲述了十一学校通过可供学生选择的分层、分类、综合、特需的课程,带动学校形态的全面转型的“问题解决式的改革”。“多一把尺子会多出一批好学生”的理念和“个别化的学生学业诊断”,使学校得以实施面向个体的教育;通过不断描绘形象化的、具有激励性的组织发展目标,构建最大限度地激活教师智慧的机制;通过不断地发现问题、思考问题、解决问题,构建和完善一个全新的育人模式。

〔关键词〕北京十一学校 考察日程

2014年4月,上海市教科院普教所的部分研究人员和所科研基地校的校长、科研室主任等一行35人,在北京市十一学校进行了为期一天半的学习考察。之前和之后,上海市闵行区及静安区的相关人员,也都去十一学校参观学习。

选择去十一学校考察有两大理由。第一,十一学校实施的一系列改革,在基础教育界所引发的争议和讨论,让我们不满足于文献的阅读,而想看看真正的现场;第二,十一学校的李希贵校长是上海市第三期“普教系统名校长培养工程”的基地主持人之一,自2012年9月起,上海市的15名中学校长利用两年的时间,每学期一次每次一周左右,以研修班学员的身份在北京十一学校进行集中研修,作为教师教育的研究者,我也特别想去看看李希贵校长主持的培训。我们去十一学校的时候,恰逢研修班学员的第四次集中研修,当然这是个刻意安排的偶遇。

在和十一学校的相关负责老师反复协商后,一天半12个小时的行程最后被确定了下来。说实话,对一个学校的了解,仅仅用12个小时是不够的,但透过李希贵校长的书及十一学校的资料,通过与十一学校教师、学生的交谈,以及同事间的交流,我们对

李希贵校长,对十一学校还是有了些许感觉和认识。

一、发现每棵树的生存需求和生存价值

我们在十一学校的第一个活动,是听李希贵校长的报告及互动交流。报告之前,学校方为我们播放了一段录像《我们的一天》。这部片子很浓缩地介绍了三个高一学生一天的学校生活,让我们对学生在十一学校的学习安排有了一些具象化的了解。虽然对学生的选课走班,有心理准备,但是看到三个高一学生不断地转战在教室、活动场所的时候,我内心还是有点小小的激动,“这样的高中生活是丰富的,值得回味的”。

来十一学校之前,我们中许多人对《中国教育报》“北京十一学校教改系列报道”中提到的4174名学生形成了1430个教学班,每人一张与众不同的课表;学生选课走班,每学期基于各自的现实与理想,安排每天的课程;以任课教师的名字命名“学科教室”教师可以按照学科的特点和自己的喜好来布置自己的学科教室,充满了好奇和疑惑。是真的吗?可能达成吗?怎么达成的呢?李希贵校长的报告《绿化课程链》,为我们的思考提供了线索。

学校拥有以满足学生个性发展需求为导向的、

表1 三个高一学生的一天^[1]

	胡溪 十一学校初中毕业后考入(女)	周子其 十一学校初中毕业后直升(男)	刘雨童 从外校考入(女)
第一时段 8:00	数学 II	历史 II	自习
第二时段 8:55	语文	政治	数学 IV
第三时段 9:50	英文 II	地理	语文
第四时段 10:45	历史 II	数学 I	化学 II
第五时段 11:40	午餐	高级英文写作	与校长共进午餐
第六时段午餐后	街舞社团	午餐	
第七时段 13:30	戏剧: 歌舞青春	生物 I	影视编导
第八时段 14:25		自习	汽车设计
第九时段 15:25	自习	体育(排球)	地理 I
16:10 后自由时间	街舞社团	导师见面会	约见学校心理老师

可供学生选择的分层、分类、综合、特需的课程方案。但可供“选择”的课程方案,只是学校改革的起点,通过选择,让课程方案与每一位学生、每一位教师发生关联,由此带动学校形态的全面转型,才是导致十一学校今天这种面貌出现的关键。

首先,学生必须面对自己的现在和未来发展方向,在丰富多样的课程中选择“適切”的课程学习,胡溪、周子其、刘雨童是如此,更多的胡溪们也是如此。每一位学生在选择中尝试、思索,慢慢地识别、发现自己稳定的兴趣爱好,唤醒自己隐藏的潜能,也有的学生在选择中发现,原本以为自己喜欢的行业并非自己的真爱。对于学生来说,选择是一种实践行为,也是一个探索性的学习过程。这是课程选择所带来的“启蒙”,是课程的独特价值。

其次,对教师来说,学生迸发出来的个性,需要在尊重的滋养下才能茁壮成长。周子其的选课方向是“人文与社会”,选择的是“历史 2”,而他崇拜的魏老师却任教“历史 1”,于是他常常去魏老师的教室蹭课听,没有人觉得有什么不妥,胡溪酷爱舞蹈,午间和放学后的时间都花在了舞蹈排练上,没有老师认为她必须去提高她的数学成绩……李希贵校长说:“我们的职业操守不允许我们只会欣赏松柏、呵护白桦。造就一种新的学校生态,让百花争艳、百舸争流,发现每棵树的生存需求和生存价值,成为校园的重大挑战”^[2]。发现那棵树,需要教育者的胸怀,需要有足够的宽容和包容之心,这是课程的良心。

与一些学校变革不同的是,十一学校的变革不是从课堂教与学的变革开始,不是从管理机制入手,不是从教师队伍建设入手,也不是从学校文化建设开始的。十一学校的改革通过“课程”形成包括目标、内容、实施方式、评价等在内的教育链条——绿化课

程链,整合学校所有的教育资源,形成全新的育人模式。当我细细去阅读李希贵校长的报告《绿化课程链》时,发现一切都是那么的一以贯之。

二、让学生在校园里自由呼吸

因为我们去十一学校考察期间,恰逢学校的“小学段”,所以原先的课堂观摩以及学生座谈活动被取消了。

十一学校的学期结构里,分为大、小两种学段,也就是在一个学期中间,划出两周的时间为小学段。“小学段”期间,学生仍然到学校,但学校不安排统一的学习内容,每位学生根据自己的学习需求,或补弱,或提升,或拓展,或完成研究性学习,或进入高端实验室项目研究等等。能够遭遇这样的日子,于我们而言,其实是蛮有意思的一件事情。我们看到坐在长凳上发呆的学生,在图书馆里看到三三两两讨论的学生,在学科教室里看到安静看书的学生,还有教室里有老师对着几个学生在讲着什么……

“我以前在芬兰的学校里,见过这情境”,我们中有老师轻声这么说。我也很感慨这种安静、写意的中学生活。但即便如此,我们不无遗憾,因为我们也失去了看课堂,以及和学生交流的机会。于是,在和十一学校负责接待我们的金老师、大龙老师反复协商后,出现了“学生使者”。

学校通过海报的形式,征求“学生使者”,要求是带领我们参观校园,和我们共进午餐,过程中完成我们之间的交流。每个学生使者带五到六位参观的老师,据带领我们的使者介绍,他们是自愿报名参加的,学校方为他们提供了供参考的参观路线,同时参与这个活动的学生可以获得一个证书。

带领我的使者,是一个高一的女孩子,由于父母工作的变迁,从江苏到北京,通过中考进入十一学校。交流中,她告知我们,传统意义上她是差生,因为在学校的百分位排位中,她居于下游。听了她的介绍,我们五个人面面相觑。

我们问:“你父母着急吗?”她答:“当然”。再问:“你呢?”她答:“这个小学段,我申请了数学和物理的援助课程,还好”。问:“怎么看上去不着急”。她答:“因为我觉得我会好起来的”。过程中,她很淡定,也很自信。

在十一学校,每个学生很自在,也很自信。当我

再次细细回看李希贵校长的《绿化课程链》的时候,发现学生的自在与自信,是源于学校“多一把尺子会多出一批好学生”的理念,以及提供“个别化的学生学业诊断”的做法。有理念的指引,有具体方法的保障,使得学校在任何一个时刻都能将每一个学生放在中心,根据他们每个人的学习能力和学习动机,提供量体裁衣的教学。

第一,“多一把尺子会多出一批好学生”的理念。十一学校强调,“这里的学生不是少数尖子学生,不是抽象的全体学生,而是每一位学生,这里的学生不是观念层面上的学生,不是一个概念,而是一个个鲜活的、具体的、能看得见的学生个体。”^[3]过去,我们用一把尺子来衡量学生,那就是学习成绩。在这唯一的衡量标尺下,大部分学生成了失败者。教育是农业,不是工业。工业的特征是流水线,是标准化,而农业的特征是生态化、多元化。为此学校设立了多样化的课程、多方位的奖励机制,让每一个学生都有成功的机会,能得到激励。

第二,“个别化的学业诊断与考试成绩分析系统”。每次考试之后,学生都会得到在一次阶段诊断中各门课程的学业水平能级情况,不同学科的老师会为学生提供个性化的学生学业诊断分析及参考建议,分析成绩背后的东西,包括每一科掌握比较好的知识组块和能力组块,以及存在问题的知识和能力组块,能够为学生对这一科的复习和下一阶段的学习规划提供参考依据。下面实例显示的是,学校教师为刘同学提供的个别化的学业诊断。试想,当学生的学习被如此个人化和精确化的时候,学生的学习机会会更多,学习也会更自如。

实例4:刘同学(高一第三学段)学业诊断参考意见及建议

1. 从几门考试的实际结果来看你的学业表现,由表现较好到表现不足的学科顺序,依次为化学2(A)、数学2、物理2(A)、语文、英文。这一顺序既与学科实际得分高低有关联,也考虑到你在全年级学生中的相对表现状态。建议你巩固保持化学2(A)、数学2学科成就,进一步改善语文、物理2(A)学科学习,改进英文学科学习以取得新的突破,你的整体学业综合实力,将会大大向前迈进。

2. 以你现有的学科水平看,你每个学科的内在结构表现上,都有自己表现相对优势的学科组块。这

与你在学习中对这些学科内容理解掌握得相对更好是分不开的,也表现出你无论在哪个学科学习上,都是有潜在能力的。总结一下自己对这些内容的学习体验,进一步发挥自己的优势,你会进步得更快。

学科	表现有一定优势的学科知识组块和能力组块
语文	3.0 文学文化常识 3.1 中外作家作品文化常识的掌握 4.3 常见文言句式的理解 A 识记 B 理解 E 表达应用
英语	定语从句和形容词的比较等级 形容词的比较等级 细节推断 A 识记
物理2(A)	匀速圆周运动应用 万有引力定律 万有引力定律的应用 推理能力 应用能力 探究能力
化学2(A)	接受、吸收、整合化学信息的能力 分析和解决(解答)化学问题的能力 化学实验和探究能力
数学2	$Y=Asin(\omega x+\Phi)$ 图像与性质 二倍角公式 半角公式与和积互化 A 识记 B 理解 C 应用

3. 以你现有的学科水平看,每个学科的内在结构表现上,你也存在表现相对不足的学科组块,如下表所示。其原因可能是复杂的,建议你结合自己在学习这些内容时的实际情况进行一下学习反思,也可以请教老师求得帮助。把问题找准了,作针对性的学习改进,学习效果会大幅度提高。

学科	表现不足的学科知识组块和能力组块
语文	5.0 文言文内容理解 5.2 文本内容的归纳和概括 6.1 古典诗歌内容的理解和作者情感的体察 B 理解 C 分析综合 D 鉴赏评价
英语	表时间、地点、动作的介词 细节的寻找 作者态度的推断 A 识记
物理2(A)	曲线运动 运动的合成与分解 平抛运动 理解能力 实验能力 探究能力
数学2	同角关系应用 简单的恒等变换 向量线性运算 A 识记 B 理解 C 应用

三、让每个人感到自己重要

十一学校为我们安排了四场教师的报告:①校务委员王春易老师《从学科教学走向学科教育》;②教导处副主任刘丽云老师《学校组织变革中的心路历程》;③黄娟博士《打通知识与生活》;④校务委员周志英老师的主题交流《其实我懂你的心》。其中,黄娟博士的交流安排在十一学校特有的学科教室中进行。

王春易老师讲的是:学校的“课堂反思年”,让她这个善讲、会讲、讲了学生喜欢听的老师,有了第一次反思“课堂究竟是谁的课堂?学生喜欢的课就一定好课吗?”2010年“学科教室”的诞生,为她的生物课堂教学带来了生机,她将大量的实验引进课堂,一学年完成了30个学生分组实验,带来的困惑就是“课时不够了”,于是开始整合课程尝试“单元教学”,有了第二次反思“不是学生不爱听的课要改,不是成绩不好的老师要改,任何一个以自我为中心的教师都要改,越是爱讲、会讲的老师越要改,教师讲的越多,学生自主学习的就越少,教师讲的越清楚明白,学生自主钻研、思考、探究的意识就越弱”,但当真的将课堂还给学生的時候,学生有快乐,有喜悦,也有苦恼和焦虑,甚至有不解与埋怨,面对学生的不理

解,老师应该怎么办?……

周志英老师讲的是:从教师邮递员上榜未来可能消失的10大职业,到教师应该做什么的反思;从学校和教学流程的标准化,到刻意安排教室里学生座位,通过个别化教学启动每一位学生的内动力;从“学科教室”中安放的没人要看的数学书,到优秀教师更有可能让学生迷失了自我,乖的孩子更容易受伤的反省……

四位教师讲的基本上都是和学生之间发生的故事,没有什么时髦的教育理念,更没有什么高深的道理。但每一个平凡而又曲折的故事,都蕴含了一个教育的问题,问题的解决,都是一次教育水平的升华。“十一学校的老师真棒,”我们中有老师那么评价。但随之而来的是质疑的声音:十一学校的教师本来素养就高。哪个学校的师资阵容是如此的“奢华”,“特级教师27人,高级教师145人,博士44人,硕士120人”^[5]?……

我没有考证过十一学校的师资队伍情况,但在十一学校的一天半12小时,我强烈地感受的是:十一学校的教师,他们所传递的强烈信念。这个信念是李希贵校长给的,但又似乎不是,而是从骨子里透出来的,对学生的那种尊重,为学生的未来负责的态度。就如一位数学老师不经意表述的,我虽然是数学学科教室的教师,但教室里我放的不能就是数学的书,我不能就让他们热爱数学,我要让他们知道一个初中生应该要有的,我不能让他喜欢我就喜欢数学,我要让他们真正知道他们喜欢什么……

教育的愿景、十一学校的核心价值观全部都在《北京十一学校行动纲要》呈现出来了,于是当遇到一些事情时,十一学校的教师们不再去追问,少了一些彷徨和犹豫,而多了一份坚定和坚守,于是最大限度地解放人的思想,最大限度地挖掘人的潜能,最大限度地激活人的智慧的机制被构建起来了,骨干教师、有能力的教师被推到了前台,每个老师都感到自己很重要,所承担的责任很重大……

四、问题解决式的改革

同行的老师说,好学校是不需要包装的。是啊,看李希贵校长的报告,里面似乎没有理论,就是说了几个学校运行的框架,课程是怎样的,学生的选课是怎样的,评价是怎样的……,蛮实在的。还有一句话,

是他反复强调的:我们就是一所有缺点的学校,我们知道有缺点,所以我们在努力地改,希望能做得更好。如果没有缺点,那就不需要研究了。我喜欢这句话,我琢磨是不是这就是老师说的不用包装。

有人说,听过李希贵校长的几次报告,觉得他是一个理性的、思考问题全面的人,到十一学校实地看过后,深切地感到一个系统的教育教学改革,单抓一个点是没办法做好的。也有人说:十一学校在中国就是一个特例,其经验不可复制。真的是这样的吗?

因为我导师的介绍,我花了一个多星期的时间反复阅读了《为了自由呼吸的教育》。之后,反复翻看李希贵校长的报告,我的感触是:学校的改革不是一朝一夕的,需要运筹帷幄。现在十一学校的很多做法是李校长在十多年前就已经反复在想的,在零星地实践着的,如高密一中的语文实验室计划与现在的学科教室、用“比值”衡量成绩与现在学生成绩的个性化诊断、学生技能测试站与多样化的学生选择等等。我的感觉李希贵校长在十一学校不断地进行“问题解决式的改革”,发现问题后,想办法解决,然后在解决问题中不断地完善一个全新的育人模式。

所有的这一切,不是小打小闹、修修补补就能够模糊地或间接地期望发生的一个目标,而是必须全力以赴和坚持不懈地去追求的全新目标。在每一项上都有它制度上的对应部分:共同见解的形成、组织结构、探索的标准和实际操作等等。所有的一切,不是校长的指令式的,而是框架性思维之下一以贯之的“民主”和“学生”观念。

有人问:如果李希贵校长不做校长了,十一学校会回去吗?各种答案都有。我不希望十一学校回去,因为这是在中国土地上,学生、教师能够自由呼吸的学校!

参考文献:

[1]根据《我们的一天》整理,见 <http://www.bnds.cn/ArticleShow2.aspx?id=4671>.

[2]李希贵著.面向个体的教育[M].北京:教育科学出版社.

[3]李希贵等著.学校转型:北京十一学校创新育人模式的探索[M].北京:教育科学出版社.

[4]引自李希贵《绿化课程链》的PPT.

[5]<http://www.eduzx.net/criticism/17220.html>.

〔王洁 上海市教育科学研究院普教所 200032〕