# 新时代普通高中发展的若干思考

文 | 李希贵

如何给每一门选修课程定位，如何为有着各种可能性的孩子最大限度提供不一样的课程体验，把课程作为对每一个不同生命成长的养料，仍然有很长的路要走。

义务教育均衡发展全面实现就近入学之后，将直接影响普通高中的入学改革。近年来，各级教育行政部门通过各种方式不断增加普通高中招生名额分配的比例。这个比例增加到一定程度，必然带来入学政策的调整，高中校园生态将发生变化，其主要特征就是同在一所学校、同处一间教室的学生学业成绩的差距悬殊。

技术的迅猛发展同样前所未有。信息技术、数据技术和人工智能发展日新月异，给人们的生活带来了惊喜，同时也给未来社会带来了巨大的不确定性。如果说过去的教育基本可以瞄准未来，学校里所学的知识大致可用于明天的工作、生活，那么如今我们已经难以确切判断今天课堂里的所学与未来的关联。有人预言，今后 20 年的时间将有 60% 的岗位消失，这一切都对今天的教育带来了严峻挑战，作为承上启下的普通高中教育，转型发展的压力当然非同一般。

随着社会的进步，人的天性越来越受到保护和尊重。美好人性的觉醒，人们对幸福人生的追求，同时也是对教育的挑战。学校教育对此并没有做好充分的准备。尤其是普通高中阶段，正是一个孩子世界观、人生观、价值观形成的关键时期，我们能否引导学生在构建自我的过程中既彰显个性，又敬畏规则；既看重自我实现，更愿意服务社会；既根植中华，又放眼世界……这些都挑战着我们的智慧。

## 构建多样、丰富、可选择的课程体系是普通高中重要使命

教育是帮助孩子社会化的过程，而课程正是社会生活经典的浓缩，让一个孩子经过十几年的基础教育，通过修习丰富的课程正确地认识社会，这是教育的重要使命。同时，教育也必须担当起个体启蒙的责任，通过课程的选习，帮助他们唤醒自我、发现自我，并最终成为更好的自我。

这样说来，传统的中学录取方式给学生贴上的

分数标签，很容易误导我们也包括给家长和孩子自身。如何从单纯的分数圈子里走出来，还原学生真实的自我，仅仅靠观念，甚至多元评价的尺子，远远不够，开发适应并满足不同学生发展需求的课程，就成为我们的使命。

我们国家用十多年的时间推进课程改革，实现了基础教育课程转型，且让一线的校长、教师认可其价值追求，实属不易。选修课程的提出，从根本上尊重了学生个性化发展的需求。在一所学校里，如何给每一门选修课程定位，如何为有着各种可能性的孩子最大限度提供不一样的课程体验，把课程作为对每一个不同生命成长的养料，仍然有很长的路要走。

多一把尺子，确能多一批好学生；然而，只有多一些可选择的课程，才能培育更多的好学生。一位刚刚参加完学生音乐会的数学老师说，没想到那个数学永远都不及格的学生，竟然是大提琴的首席，他在乐池里完全是一副卓尔不凡的模样；一位英语老师告诉我，当她把美术老师推荐的一位学生的油画作品挂在自己教室时，她立即发现自己过去对这位学生的认识是非常片面的，自那以后，她完全改变了对这位学生的评价，师生关系也发生了很大的改变。

应该承认，目前的中小学课程体系很容易按一个标准把学生划分为好学生和差学生，对不一样学生的各种可能性缺乏关照。当学生成绩差距越来越大，学生走进同一所学校、坐在同一间教室，如果我们不能提供丰富、多样、可选择的课程，就很难带来教师思想的转变，抱怨生源差、找不到适切的教学方式就可能成为常态。

## 从教走向学，让核心素养落地是普通高中的时代命题

谷歌、百度等搜索引擎的诞生，给教师角色带来了巨大冲击。学校教育到底应该留给学生什么？2017年新修订的普通高中课程方案和各科课程标准首次提出学科核心素养的概念，应该说正逢其时。可是，正如大家所强调的，素养是教不出来的，靠我讲你听、耳提面命获得的只能是知识，大不了形成一些技能而已。如果我们把课程目标锁定在核心素养，就必须从根本上改变教学方式，从教学走向学习。

首先，要把传统的教学目标转化为师生共同的学习目标。过去的教学目标往往写在备课本上，甚至只在老师心里，个别老师把它写在黑板上，但学生也并不了然。只有转换为学生明白的道理、方便理解的方式、可操作可评估的标准，进而成为得到学生自我确认、有意愿去挑战的目标，才可能让学生这个学习的主体真正自主学习，因为他清楚自己要到哪里去，走的每一步是否是对的，以及需要做哪些调整。在此基础上，我们要把所有有利于这个教学内容的学习资源全部交给学生。过去，我们总是把一些学生不易获取的“撒手锏”揣到自己的口袋里，不到关键时刻不出手，一旦出手，立马招来学生的赞佩，让他们知道老师的“厉害”，让他们得出一个结论“离开老师不行”，摒弃这样的路径依赖并非易事。我们还要帮助学生高效学习，给学生提供学习工具、脚手架，那就更是一件全新的工作了。在特定的学习单元里，我们既不可一味让学生大海里捞针，也不宜让学生一步登天，教师的教学新智慧就要体现在如何给学生提供资源线索、如何合理划定修习范围，如何为不同学习方式、节奏和进度的学生搭建不同的攀登阶梯。

把教学变成学习给教师带来最大的挑战是，每个学生的学习变得不同了，从学习内容到学习路径、学习进度，百花齐放到“不可收拾”。这也恰恰是教师的最大财富。因为，在这样的各不相同的学习过程中，每位学生都充分暴露，我们在学生的学习过程中，很自然地了解了学生，因材施教自在其中，学

生的个性成长迅猛异常。

更让我们欣慰的是，一旦把学习变成学生自己的事，他们之间的沟通、合作、争论、妥协、创新就不可避免，跨学科综合学习也层出不穷，从做题到做事，从解题到解决问题，成为每一天课堂学习的常态，核心素养的落地水到渠成。

## 改造学校组织结构成为普通高中教学改革的重要内涵

传统学校的科层组织结构，已经与这个时代，尤其与学校教育的新生态难以融合。当我们面对着本来不同，通过教育希望他们变得更为不同的学生，即使我们有三头六臂，也无法应对；当课程的丰富多样不断繁衍，当然就需要来自不同领域师生的智慧生成；当时代发展瞬息万变，就必然需要“听到炮声的人指挥打仗”。因而，改造学校的组织结构就成为普通高中教学改革之必需。

构建一个为师生赋能的组织结构，应该成为普通高中学校治理的一个方向。顾名思义，赋能即赋予能量。让每一位师生拥有自己本该拥有的能量，成为自己和他人的发光体，并非易事。

首先就是如何赋予组织活力，大量的研究和经验都告诉我们，只有最大限度地让组织内部每一个岗位和每一个团队的责任、权力、利益相互匹配，才能让大家方便做事、愿意做事，才能够做成事，也只有如此，才能让大家感受到自我的力量，自我的可能性，自我的存在感、价值感。然而，长期以来我们已经习惯于与下属签订各式责任状，责任状上密密麻麻布满了责任，但却看不到我们赋予他们落实这些责任的权力和利益。其实，大家并不喜欢这样的责任状。对一个年级教研组长来说，必须对本年级本学科的教学质量负责，可是需要拥有怎样的权力才能帮助年级教研组长有效落实责任？一般来说，年级教研组长应该拥有本学科教师组阁的建议权，对本学科每一位教师任课的分配权，以及本学科本年级教研经费的支配权，有了类似这样的权力，年级教研组长才能无须坐等领导的指挥，自己就可以主动开展工作。有人说，所谓活力就是每一个岗位、每一个团队都愿意主动展开工作，就是这个道理。

然而，仅仅有主动性仍然不够，一个健康的组织结构，还必须能够引导方向，明确地告诉大家劲用在什么地方。赋能的组织结构，必须把构建客户关系作为必须，让每一个岗位都找到客户并成为客户，视客户的需求为自己的职责。在大部分传统组织里，每个岗位都有很详尽的岗位职责，但这样的职责却不能走脑入心，不是装订成册，就是高高挂起，许多时候连自身也记不起有多少职责。而一旦找到了自己的客户，也就明确了设置这一岗位的理由，每一个岗位在与自己的客户互动中，不断明确甚至丰富自己的职责，而且这样的职责不再一成不变，而是随着时势的变化，尤其是随着客户需求的变化而变化，而对每一个岗位履行职责的评价，则取决于客户满意度。以化学实验员为例，他的核心客户就是全体化学教师和学生中的化学科代表，如果他能不断了解研究这些师生的需求，让学生方便实验教学，以赢得学生的满意，我们就完全可以说，这位化学实验员很好地履行了自己的职责。

我们之所以希望构建这样的组织结构，就是为顺应教育改革的大势和回归教育的核心——唤醒、发现每一位不同潜质的学生，帮助每一位学生选择适合自己的成长路径。当然，我们更希望通过对教师的赋能，将这样的赋能方式传递到学生，让教师具有领导学生学习的能力，使学生成为主动积极的学习者。

（作者系北京十一学校校长）

责任编辑 赖配根
读者热线：010-82296580
投稿信箱：laipeigen2005@163.com