**当社会不再旁观，教育怎么办**

　　曾几何时，我们习惯了象牙塔里的日子，以不变应万变，显得我们成熟而稳健；不跟风不逐流，被认为是从容淡定。如今，时代穿越风驰电掣，世纪追问扑面而来，当教育再也关不住自家大门的时候，还是索性跳入社会的瀚海。

　　2014年年末，一部美国大片《星际穿越》风靡中国影院，3个小时跨越多维空间的关于人类生存的探索激发了国人对未来的想象，更是掀起了一股跨界穿越的思维旋风。

　　这个时代的迅猛变化，正如《星际穿越》的剧烈冲击，给学校教育带来从未有过的挑战，我们再也不能用关门的办法去隔离学习与生活、无视学校与世界各个角落之间无法抗拒的“连接”。

　　坚守的困惑，抉择的艰难，教育，从来没有像今天这样需要面对如此多的波诡云谲和气象万千。

　　当教育的大门再也关不起来的时候，七嘴八舌论变革，众说纷纭说创新。

　　社会不再旁观。社会对教育变革的诉求，急不可待；社会与教育的交锋，短兵相接。

　　教育的大门，再也关不起来了。

　　房檐滴水，年年照旧。曾几何时，我们早就习惯了象牙塔里的日子，以不变应万变，显得我们成熟而稳健；不跟风不逐流，被认为是从容淡定。从农业经济、工业革命到数字时代，100年的变迁让社会天翻地覆，但今天的学校却与100年前出奇地相似。

　　“唯一办事聪明的是裁缝。他每次总要把我的尺寸重新量一番，而其他的人，老拖着旧尺码不放。”萧伯纳昨日的嘲讽常常让今天的我们尴尬，如果我们试图变为那位聪明的裁缝，就必须打开教育的围墙，去丈量社会的诉求、未来的呼唤和世界的心跳。

　　风驰电掣的时代穿越，扑面而来的世纪追问，当教育再也关不住自家大门的时候，还是索性跳入社会的瀚海。

　　“因循二字，从来误尽英雄。”早在100多年前，俄国著名数学家马尔科夫就曾谆谆告诫我们：“任何一个进步的体系，也都是开放的，不然，就会丧失其发展的可能性，因而也就会丧失其进步性的特点。”

　　深呼吸，抬头望远，张开我们的臂膀，拥抱那个我们本该拥抱的社会，与之共舞，与之共赢。

　　2015将是变革之年，需要我们在变与不变中做出坚守与突破的选择。

　　**拨开“学区制”的霾**

　　十八届三中全会的《决定》，让“试行学区制”第一次出现在党的纲领性文件中。

　　应该说，这为我们今后很长一个时期政府公共教育的发展模式，提供了一个具有方向感和操作性的指南。

　　然而，在还没有弄清“学区制”的情况下，许多地区的官员们便开始生吞活剥，他们甚至连三中全会《决定》中的“试行”都给忘记了，立马在自己的管辖范围内疾风骤雨般地推行“学区制”。有的组建教育集团，一夜之间，十几所学校翻牌，让名校成为托拉斯；有的增加管理层次，在学校和教育主管部门之间，又多了一层“婆婆”；有的则重新划分教育主管部门中层处室和直属单位的职能，让他们分区连片管理学校，如此等等。

　　严格地说，“学区制”是一个特定的概念。作为一个相对独立的治理结构，它只有成为一个具有独立法人地位的组织，才能承担起政府与公民所赋予和期待的责任。责权利相统一，向来是构建任何一个组织或管理层次的首要原则。因而，真正的“学区制”必须“制”字当前，认真厘清每一个学区所拥有的责任，以及履行如此责任所必需的权力。

　　从这个意义上说，目前以县、区行政区划形成的公共教育基本管理单位，基本具备了这样的“学区制”要素，作为独立的法人实体，他们的责权利在制度设计上是相对完整的。现在的问题是，由于依附于行政区划而形成的学区管理单位过大，学校发展难以均衡，就近入学更是无法实施。面对这样的矛盾，在短期内又不可能完全脱离行政区划设定学区的情况下，我们应当如何面对？

　　我们的建议是，从“学区管理”起步，逐渐逼近“学区制”。根据目前各地教育管理体制的现状，“学区管理”模式应该把握好两个要素，即模块化管理和扁平化结构。

　　所谓模块化管理，是将行政区划中的义务教育学校和所属的就学范围，按照一定的原则，划分为若干个组团。条件成熟时，也可将高中学校划入其中（但目前尚不具备条件，这必须与整个社会转型的进度同步操作，切不可操之过急）。这样形成的学区，我们不妨称之为学区管理模块，由于权利赋给、财税体制、资源流动等制度要素在法律法规框架下无法在这样的“学区”内实现，因而，就万不可将之“学区制”，更不能赋予相应的行政权力。没有法人地位的组织自然没有责任压力，而没有明确责任压力的组织，一旦行政赋予了一定的权力，就很容易迷失权力的价值取向，不仅权力的边界越来越模糊，尤其值得警惕的是，极可能形成以自我利益为中心的权力，这样的权力对被管理者来说无疑是更多的灾难。

　　因而，为了便于实现公共教育的发展目标，解决当前义务教育普遍存在的难题，我们完全可以实施“学区管理”，将这样的一个个模块化社区作为规划事业、调配资源、方便就学的管理单位。所有学区的管理主体，仍然是上一级具有法人地位的区域教育行政部门，而不是增加一个新的管理层级。

　　说到这里，扁平化结构就不言自明了。任何一项改革，都应该以调动育人主体—学校的积极性、激发学校的活力为目标，任何仅仅希望便于管理者掌控的改革都不会得到基层学校、老师、校长的拥护，也就不会具有生命力。因而，目前有些地区所进行的集团化管理、学区制改革，在学校和教育行政部门之间加一些“婆婆”，是逆时代发展之潮流的，也是早在上个世纪就被国务院明令禁止的。

　　**高中教育在内外夹击中寻求突围**

　　从来没有像今天这样，全社会的目光聚焦于超级中学现象。从同情理解到痛恨鞭挞，五味杂陈，七窍生烟，过去我们在教育的象牙塔里可以自说自话、自圆其说的理由，今天已经很难说服社会。

　　每一位具体的家长都很现实，他们必须要分数；整个社会的人们又很理性，他们一再追问，高中教育，人在哪里？

　　如果说，过去的高中教育，我们更多地困惑于教师的职业倦怠、学生的厌学情绪，那么今天及今后，我们却进入了一个内外夹击的新时代。

　　如何寻求突围之路？

　　我们的态度是，从教育自身开始，而不是等待别人。

　　我们可以做、应该做的事情有许多。

　　**首先，要调整课程结构。**

　　高中教育已经进入普及教育的新阶段，高中校园里的学生，其基础状况、智力水平有着不可回避的千差万别，他们的兴趣爱好、潜能性向五彩斑斓。然而，我们的必修课程仍然是精英教育年代所要求的难度和容量，在那个同龄人中的5%-10%精英分子接受高中教育的时代，这样的必修要求并不过分，但对于今天普及时代的绝大部分学生就难以承受。

　　压缩必修内容不仅仅因为高中教育的普及，更是因为社会对人才需求的变化。如果说工业社会可以承受传统教育培养的“标准规格”人才，那么在今天，社会已经有着多元的人才诉求，个性张扬、创意无限、跨界思维，已经成为人才市场的流行语。这时候的高中教育就必须从过去的批量化生产，转向面向个体的定制式创造，其课程结构也理应进行相应调整，在压缩各学科必修内容的基础上，加大选修课的比重，这是新时代高中的不二选择。

　　需要特别指出的是，过去有些学校和地区对选修课程缺乏科学定位，已经严重误读了选修课程的内涵。我们认为，选修课程的主体，仍然应该以高中课程各领域中核心学科以及由此生成的综合课程为重点，让那些学有余力而又酷爱某一学科或学习领域的学生，在自己喜爱的课程学习中酣畅淋漓，找到真爱，发掘潜能，启动自我发展的内动力。

　　这样说来，表面上各个学科在压缩必修内容，实际上却在为有可能真正喜爱这门学科的孩子们提供更多深度学习的空间，可谓退一步，进两步也。

　　**其次，要通过高中课程标准的修订，解放教师和学生。**

　　教育部领导同志曾在多个场合反复强调，今后要取消考试说明，让修订后的高中课程标准，成为高中教学、[高考](http://gaokao.qq.com/)([课程](http://class.qq.com/category/5.html))和评价的依据，这样的课程标准应该具有可操作性。应该说，这样的要求使我们的高中教育走向越来越接近世界教育发展的潮流。

　　然而，如果课程标准仅仅是描绘出一个不可企及的至高台阶，实践中再让每一位老师去帮助学生搭建若干个攀往制高点的脚手架，那么由于若干方面的局限性，许多时候老师的做法不一定是科学的、合理的，违背规律的教育就有可能发生。一个可操作性的课程标准，应该最大限度在课程内容上分清层次，在质量标准上明确相应的水平，也就是要帮助师生设定好最佳的适宜台阶。

　　**课程标准不仅是教师领导教学的拐棍，更应该成为学生自主学习的指南。**

　　在信息来源多渠道已经成为现实的今天，学生自主学习的可能性大大增加，每一位学生的学习进度、深度与自我期待变得越来越不同，他们脱离特定教师指导与掌控之后的学习，应该有一个适合他们的课程标准。我一直在想，这个课程标准的编写，从一开始就应该立足于为学生编写和使用，他们方便了，学得顺畅了，老师的教学自然也就顺当了许多。

　　从学生到老师，有这样一个让人心明眼亮的课程标准，大一统、一刀切的重复学习与机械训练自然大可不必，也必然市场不再，解放学生和老师也能得到部分实现。

　　还有一个高利害要素，就是评价，再聚焦一些，就是高考录取制度的改变。2014年的教育，最为出彩的就是在国家层面考试与招生制度改革引导下的上海和浙江的试点方案。已经有迹象显示，一些有责任心和使命感的高校，已经开始研究分数之外对学生的综合评估。只有这种多元、开放、综合的录取机制开始启动，才有可能大面积开启高中教育百花齐放的明天。

　　给这些改革以包容，允许他们有一些闪失，等待他们的不断成熟，政府和社会都需要耐心。

　　**落实学生中心，到了撬动“结构”的时候**

　　学校里到底在以谁为中心？这是一个十分清楚又特别模糊的话题。

　　说它十分清楚，是因为墙上贴的、文章中写的、校长口中讲的，都是以学生为中心。

　　说它特别模糊，是因为在真实的办学实践、评估奖励等各种看得见、摸得着的工作中，又往往忘记了学生。

　　尽管大家全都了然以学生为中心在学校教育工作中的关键地位，可要真枪实弹做起来，我们往往选择的捷径是放弃。

　　十八届三中全会提出的治理结构与治理能力现代化给了我们很好的启示，如何让我们的学校管理真正走向学校治理，对应对这个转型的时代来说，既是挑战，更是机遇。

　　理论和实践都明白无误地告诫我们，结构决定性质，结构不变，事物的性质很难改变。

　　在传统学校的管理体制下，管理主体常常被误以为只有一个校长，又由于校长的权力来自于上级的任命，因而，在上下利益冲突、左右矛盾纠结、前后路径相左的时候，一所学校到底能否在全领域、各环节自始至终以学生为中心就完全取决于校长个人的价值取向，而制度设计本身并不具有这样的规定性。

　　事到如今，改造学校治理结构正逢其时，让学校从管理走向治理，关键在于优化学校的治理主体。

　　十八届三中全会《决定》提出的“试行学区制”，对改善学校治理结构创造了一个机遇。当我们的学校与周边社区真正形成利益共同体的时候，社区各方代表组成的教育委员会，就应该代表孩子和家长的利益，参与到学校治理之中。尽管大量的实践表明，他们的权力不能没有边界，同样需要制约，但是，由他们确定校长的选聘，由他们参与校长业绩的评估，由他们参与学校重大战略的方向与资源配置的流向，都会让学校生态发生令人欣喜的变化。这个社区教育委员会以孩子为中心的价值取向，必然会影响着校长以学生为中心的办学追求，进而影响到每一位教师以学生为中心的教学实践。

　　另一个进入学校治理结构的应该是学生会。尽管不同学段孩子的认知水平、思维品质、管理能力各不相同，然而只要把他们吸纳进治理结构中，我们就会惊讶地发现，一个孩子必有成人没有的能量，他们的视角、眼光、经历、渴望与成人大不相同。如果给他们的酸甜苦辣应有的关照，如果给他们的异想天开应有的地位，学校治理结构的主体里，自然就有了他们的一席。

　　即使在学校内部管理机制的变革中，也同样有足够变革的空间。目前学校管理中普遍存在的校级干部工作切块分割制，导致了学生地位的迷失。分管教学的，当然以学科教学为中心；分管德育的，大都以组织一些出彩的活动为骄傲；分管科研的，往往比较关注教师论文著作发表的数量。这些分管领导所关注的重点相加，大都是在撕裂学生，尤其是这些分管指令传递到老师那里，而且指令之间存在矛盾冲突的时候，我们很难要求老师有那么大的定力，始终坚持以学生为中心。

　　因而，通过调整管理机制，让每一位握有重要权力的管理者，不再以做事为目的，让他们心中只有学生，这是从根本上解决目前学校管理痼疾的关键。

　　**跨界思维突破教育瓶颈**

　　有数据显示，2014年被冠以全国性的教育论坛超过了1200场，也就是说，每天都有3个以上的论坛在同时拉开帷幕。更值得关注的是，以新媒体、第三方智库甚至其他行业为主办方的论坛大行其道，超过了任何一个年份，悄无声息中，一大拨业外族群穿越边界走进教育。

　　诸多积重难返久医不愈的教育沉疴，也因此迎来了跨界思维互联互通的新机遇。

　　无须多说，单是互联网迅猛发展所带来的跨界思维，就向教育变革提供了许多全新的视角和多元的渠道。

　　**首先是基于移动互联的用户观。**

　　很多企业突破了过去传统的客户概念，优先考虑的不再是产品和利润，而是把用户需求和如何黏住用户作为公司的重大战略；他们也改变了传统客户思维只关注大客户的习惯，转而面向一个个“最细胞”的用户；他们还改变了传统客户思维中一次性交易的短期行为，转而试图与用户成为终身朋友，进而希望与之长期合作，共同参与产品的开发。

　　这样的跨界思维方式，恰恰是校园里极度匮乏的，如何松一松抓分数、抓教育GDP的那只手，让教育者的眼睛不再仅仅关注教育的“利润”？

　　当我们把学生看作用户的时候，我们会更加在意他们的深度需求，面向每一位学生的因材施教才会扎根课堂；师生成为合作者，共同开发和创造适切的课程产品才有了可能，师生平等的校园生态才会自然显现。这个时候，真实的教育才有可能发生。

　　其次，无论我们是不是愿意，也无论我们是不是准备好了，以线上线下学习相融洽的O2O学习模式已经来到了孩子们中间。

　　线上学习的市场特性，必然要求每一家线上平台强有力的黏性，而游戏化便成为平台开发商的第一选择。当线上的学习因为好玩而模糊了学习和游戏的边界的时候，学习和学校都必须重新定义。

　　当孩子们带着线上的体验走进传统的教室时，也必然带来改变传统课堂的渴望。他们不会喜欢一面是火焰、一面是冰山的学习生活。因而，如何让学习变得好玩，以游戏化的思维解决长期困扰我们教学生活的顽症，是我们绕不开的选择。

　　另外，互联网时代，当人取代商品成为所有信息的核心节点时，我们会发现每个人都在主动或被动地进行着跨界知识储备。

　　一个“个体”或“学校”的价值，是由连接点的广度和密度决定的，你的连接越广、越密，你的价值就越大。这种关联性向我们教育工作者猛击一掌。本来，我们的教育就是特别讲究联系的，不仅包括知识内在的联系，也包括各领域之间的联系，然而不幸的是，分科教学画地为牢，恰恰让我们常常失去这样的关联；育人本是系统工程，每一位教师齐抓共管，学校、家庭、社会通力合作，才能产生教育效应，然而不幸的是，我们恰恰在这个问题上痛心疾首；每一位学生就是一个世界，我们不仅关注他们的分数，还应该关注分数背后的东西，更应该关注他们的生命健壮和精神成长，然而遗憾的是，我们并没有如此系统地形成促进学生成长的关联性模型。教育，依然靠的是零散的经验和想当然的判断。

　　基于移动互联的跨界思维，让我们为之一振，每个学习者在学习过程中所产生的任何数据都可以转化为信息，任何信息都可以相互关联，任何信息的关联之中，都可能生成意想不到的观点。

　　留意学生的每一个微笑，关注学生的每一次感动。喜怒哀乐间，倾听他们花开的声音；酸甜苦辣中，欣赏他们果熟的欢笑。把学生们的一切一切都收入眼底，放入心间，每一位教育者的内心都装有一位位全信息的孩子，这样的教育才能真正进入理想天地。

　　跨界思维，意味着我们要敢于超越之前思维的局限，突破传统工业时代那套讲究程式、严密、控制的思维模式，寻找到专业与人文、理性与感性、传统与创新的交叉点，甚至重新审视自我，完成自我颠覆和重塑。

　　**（作者系国家督学、北京十一学校校长，本文原载于《人民教育》2015年第1期）**