

卢娜
著

问青春

so young

辽宁人民出版社

SO YOUNG

问青春

卢娜 | 著

④ 辽宁人民出版社

© 卢娜 2016

图书在版编目 (CIP) 数据

问青春 / 卢娜著. —沈阳: 辽宁人民出版社, 2016. 6
ISBN 978-7-205-08602-2

I. ①问… II. ①卢… III. ①随笔—作品集—中国—
当代 IV. ①I267.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 115482 号

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

<http://www.lnpph.com.cn>

印 刷: 辽宁奥美雅印刷有限公司

幅面尺寸: 165mm × 236mm

印 张: 19.5

字 数: 280 千字

出版时间: 2016 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2016 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 艾明秋 赵维宁

装帧设计: 丁末末

责任校对: 高 辉

书 号: ISBN 978-7-205-08602-2

定 价: 48.00 元

你来

同我暗暗地到旷野之中

歇一歇

把心事

跟风说了

风一吹

那些烦恼就散了

我振翅远去

衔着破碎的风

拼出完整的天空

——作者题记

001 题记

001 卷一

顶层设计与摸着石头过河

002 标准化：步履维艰

027 精细化：步步生莲

049 特色化：步步为营

101 卷二

逐梦，和你一起

102 不忘初心 素志永笃

123 美丽之门

149 绿叶对根的情义

179 赢在担当

211 用完整的教育培养完整的人

245 卷三

蓦然回首

303 后记

SO YOUNG

问青春 | 卷一

顶层设计 与摸着石头过河

标准化：步履维艰

溯溪而上，在光阴的河谷中寻找来时的路，已是七年之后。当初，是什么让我摸到了“标准化”这块石头？是那份调研报告中冷冰冰的数据，还是多年以来盘桓脑海终于写在《没有什么不可以》最后一章《默默启程的高中课改》中的那些思考，那些始终带着梦想的温度却被冷峻现实不断撕裂着的思考？

2008年，我们对全市普通高中学校进行了地毯式的全面调研。调研工作历时半年，形成了一份调研报告，收集到的资料装满了十几个文件盒。

2007—2008学年度，沈阳市共有普通高中102所，占全省普通高中总数的22.9%。其中按办学性质分有公办普通高中70所，民办普通高中32所；按办学层次分有省级重点高中25所，市级重点高中35所，一般高中42所。省级示范高中23所，占全省111所示范高中的21%。

调研显示，沈阳普通高中教育存在如下几个问题：

问题一：高中阶段教育普及程度亟待提高。2007—2008学年度，沈阳高中阶段教育普及率达到了85%，基本实现了高中阶段教育的普

及,但与《辽宁省基础教育均衡发展促进计划(2008—2012年)》中提出的2010年全省高中阶段毛入学率达到90%以上、2012年92%以上的目标相比,分别有5个和7个百分点的差距,普及任务依然艰巨。同期,部分副省级以上城市的高中阶段教育普及率已经达到95%以上甚至更高。当年沈阳每万人口普通高中在校生数181.1人,在全省位于盘锦、朝阳、营口、大连、丹东之后,排在第六位。

问题二:结构失衡。全市普通高中校均规模1266人,全省最低。公办一般高中校均规模小,办学效益低。当年沈阳公办省级重点高中校均规模高达2228人,而公办一般高中仅为756人,公办省级重点高中校均规模是一般高中的2.9倍,仅以办学规模最大的公办普通高中沈阳市第120中学和办学规模最小的沈阳市第104中学比较,120中学的办学规模为104中学的27倍。办学规模较大的优质普通高中有着不可抗拒的资源聚集优势,强者恒强,成为了普通高中中的“巨无霸”,而一般高中却正在承受着硬件不达标、软件不突出的痛苦,陷入“薄弱——吃不饱——更薄弱”的恶性循环。

问题三:经费保障不到位,日常运转出现困难。普通高中出现经费紧张的现象,特别是生均公用教育经费(全部经费即全口径,包括附加和预算外收入)的下降,使普通高中学校的日常运转出现不同程度的困难。2006年和2007年的普通高中生均公用教育经费(全部经费即全口径,包括附加和预算外收入)均低于2005年。2006年以来辽宁省普通高中取消了自费生,但没有相应提高公费生的收费标准,当年仅按每学期每生500元预收学费,尽管2006年和2007年预算内教育事业费在逐年提高,仍没有弥补因预算外收入减少造成的经费缺口。同时,两年以来教师工资的快速增长使经费支出大量向人员经费倾斜,而学校新增人员经费并未全部由财政部门承担,部分地区仍由学校依

靠预算外资金自筹解决，但一些学校靠学费收入无力解决，为保持稳定，出现人员经费挤占公用经费的现象。学校办公费、水电费、采暖费、业务费、培训费、差旅费、小型设备购置费及小型修缮费等日常公用经费没有明确的定额标准，各区县政府投入情况不一，地方财政没有对高中学校的日常运转提供稳定的经费保障。部分新建学校，如新民高中、11中、康平高中等，尚需偿还贷款和利息，给日常运转带来沉重的负担。此外，本应返还给学校的择校生收费均被各地政府统筹支配，并未全额投入到普通高中。从经费投入可以看出，地方政府对普通高中履行责任不到位。

问题四：办学条件不能满足基本教学需求。当年，普通高中校舍建筑总面积为1993301平方米，比上年降低3.7%，生均校舍建筑面积为15.4平方米，比上年减少0.1平方米。除少数自1999年以来异地新建和改扩建的省级示范高中外，绝大多数学校没有体育馆、塑胶场地、学生食堂、图书馆、阅览室这些基本的办学设施，所有学校理化生实验仪器设备配备不适应新课改的要求。通用技术、信息技术、音乐、美术等专用教室建设和设备配置严重滞后，体育器材匮乏，在某种程度上阻碍了新课改的实施。

问题五：教学管理粗放，课改落实不到位。2003年3月31日，教育部公布了《普通高中课程方案（实验）》和15个学科的课程标准（实验）。2003年底，教育部确定广东、山东、海南、宁夏四省区为首批实验省，于2004年秋季开始普通高中新课程实验。随后，江苏于2005年实施新课改。辽宁省自2006年秋季新学期开始实施新课程改革，同期进入新课改的还有福建、浙江、安徽三省和天津市。新课改实施后，沈阳部分普通高中没有认真实施普通高中新课程方案，不能开齐课程、开足课时，挤占通用技术、信息技术、音乐、美术、

体育和综合实践活动等课时，过早进行文理分科。一些普通高中校长对升学率的结果很在意，但对具体教学工作却不够重视，不能亲自进行深入细致的研究，教学管理粗放，对高考的追逐，仍旧采取延长在校时间、反复训练，给学生施压、加码这种最原始、最简单的办法。总之，偏离正确的办学方向，简单、片面追求升学率的现象仍然较为突出，高中教育存在着工具化倾向，不能适应社会对多样化人才的需求，不能适应学生全面而有个性发展的需求，办学实践与新课程提出的培养目标相去甚远。

在上述这五个问题中，毫无疑问，最应该引起关注的是新课改。因为工作需要，我从2004年初就开始关注高中新课改，不仅研读了大量相关书籍，而且一字一句地将新课程方案和旧课程计划中所制定的高中学生培养目标进行过对照，清醒地认识到新旧两个培养目标之间有极大的区别，掂量出新课改的真实分量。我认为，推进义务教育均衡发展过程中所采取的一系列举措，主要是围绕舆论引导和创设环境来做的，而普通高中课程改革则是教育领域自身要面临并必须自我把握的一场深刻变革。这场变革关乎素质教育能否有效落实，关乎人才培养模式能否根本改变，关乎新增劳动力素质能否真正提高。最深刻的变革不在于内容和方法，而是态度和观念。新课改最根本的意义，在于它明确了普通高中作为一个独立的学段应该具有的独立价值。在新课改中，普通高中的基本定位和培养目标，已经不再是“为高等学校和社会各行各业输送素质良好的普通高中毕业生”，而是下面的全新表述：“普通高中教育是在九年义务教育基础上进一步提高国民素质、面向大众的基础教育。普通高中教育为学生的终身发展奠定基础。”总之，新课改是真正意义上的内涵改革，是沈阳普通高中发展面临的重大挑战和机遇。高中新课改理应成为当年基础教育的头等大事，但

历史总是给人留下遗憾。2006年，为推进义务教育均衡发展，省政府要求沈阳义务教育阶段所有民办公助学校全面转制，退回公办，一时间，宣传、舆论、社会关注形成了一边倒的态势，在这种局面下，高中新课改因生不逢时而先天不足。

尽管我们为此做了大量工作，外出考察、制定实施方案、修订校历、设立样本校、开展校长论坛、组织交流观摩、启动质量监测、组织校长进课堂活动月、教师基本功竞赛月，为了使学校能够及时开出新课改规定的全部课程，尤其是通用技术课程选修一中的七个模块，我们还积极寻求社会资源，联系10家单位为学校提供相关课程……但由于种种原因，新课改在当时并没有形成强势推进的态势。

课改，没有完全驶上既定的轨道，或许，我们无法奢望这样一次深刻的变革，能在一夜之间完成。变革需要一个过程，而且这个过程会很漫长。对于课改的热望、激情，在2007年5月赴芬兰考察之后，开始沉淀为更加理性的期待。临行前我做足了功课，专门看了一本书，《芬兰普通高中课程改革新进展》，并与我们的新课改方案进行了认真的比较。回国之后，我及时把我的思考整理成了文字，这些思考实际上构成了后期一些工作的基础。

芬兰，这个只有520万人口的国家，有着世界上最好的教育。1992—2003年，芬兰出台并修改一系列法律、法规和条例，推进普通高中课程改革，最终确定了国家核心课程《National core curriculum for upper secondary schools 2003》，实行“无年级、无班级”的教学组织模式。芬兰的人口规模，给了我一个直接把它和一个城市的教育做比较的理由。

沈阳，高中是收费教育，百分之三十的学生要缴纳择校费，省级

重点高中的择校费高达三万元。芬兰，实施免费高中教育。

沈阳，高中办学规模有明显差异，近百所高中，在校生多的达到数千人，少的只有百十来人。芬兰，有460所普通高中，规模都不大，一般都在300人左右。

沈阳，高中办学条件有明显差异，其差异程度远远大于义务教育阶段曾经存在的差异程度，学校办学条件的差异绝非天壤之别，而是天堂和地狱之别，并呈日益扩大之势。芬兰，学校办学条件没有明显差异。

沈阳，高中教师原始学历较低，有一部分任课教师甚至没有达到国家法定的本科学历的任职条件。芬兰，所有教师都是硕士以上研究生，教师专业化程度高。

沈阳，高中必修课程修习比例大，144个毕业学分中，必修116，选修28，必修学分占到全部学分的80%。芬兰，必修课程的比例不到50%，其余皆为选修，选修人数达到12人以上即可开课。如果学生愿意，每个模块都可以通过自学来完成，每个模块都有三次考试机会。

沈阳，高中毕业成绩中对课程修习结果的评价，用学分来描述，学习的程度没有区分。芬兰，按等级进行评价，评价分为七等，7、6、5、4、3、2、0，分别对应的是优秀、良好、好、较好、满意、一般、不及格；每门课程或者说每个模块的评价由授课教师或相关教师实施，每个学习领域的最终成绩由校长和教师共同评价。

沈阳，高中学校在教学管理上，实行学分学年制。芬兰，实行“无年级、无班级”的教学组织模式。

沈阳，高中学校统一给老师排课。芬兰，教师自己排课。

沈阳，高中学校对学生的选课指导难以落实。芬兰，每个学校都

有2人以上的专职学生顾问，每25名学生有一个指导教师。

沈阳，高中学校能够提供给学生的选修课程资源严重不足。芬兰，课程资源丰富，国家规定，教育机构有义务在其各自的领域内相互合作以便更好地满足学生的需要，当一所学校缺乏学生选择的某些课程的实施条件时，学生可以到具备课程实施条件的其他学校完成该课程的学习。

沈阳，课程方案中，有综合实践活动课程。越是想强调什么，越是想突出什么，那个东西就总会被弄得四不像，就越是难以落实。原本应该体现在各个学习领域中的研究性学习活动，原本可以与其他学习领域密切结合的社区服务和社会实践，非要把它单独分离出来，势必难逃束之高阁的厄运。芬兰，没有什么所谓的综合实践活动课程，其课程框架中，倒是有一个“交叉学科主题”，并且有明确的课程标准。

沈阳，高中学校面对的是“致命的高考”。芬兰，学校面对的是灵活的高考。大学入学考试包括两个部分，除了母语之外，在第二官方语言、外语、数学、综合中四选三，其中，综合试卷只能选做8道题，多做无效。综合包括宗教与伦理、心理学、哲学、历史、社会学习、物理、化学、生物和地理。

沈阳，高中学校缺乏学科特色。芬兰，10%的高中为特色高中，拥有自己的特色学科，如音乐、戏剧创作、艺术媒介、视觉艺术、语言、环境科学、自然科学、数学、技术、工艺学习、体育等。在课时分配方面，特色学校对自己的特色学科有充分的自主权。

在我们访问的那些学校，鲜亮的色彩，生动的气息扑面而来。接待室里，咖啡的味道、方格子桌布、柔和的灯光，让人感觉像家一样温馨舒适；因为没有固定的年级和班级，走廊里每人一个小柜子，用来装书包、运动服和鞋子，柜子上方，电视机屏幕提示着当天课程的

时间和所在的教室；美术教室里，教具、学具、各种材料摆了一大桌子；缝纫教室看起来既像是一个设计室又像是一个繁忙的车间，黑板上贴着大幅的设计图，黑板两侧挂着一些半成品，服装设计图书和杂志唾手可得；不用说，烹饪教室当然是一个现代化的家庭厨房了，家里有什么那里就有什么；木工、金工教室，各种工具、原料甚至包括油漆应有尽有；艺术教室里，各种乐器也是一应俱全；上课时间，阅览室里也有学生在自习；科学教室很大，前面一整面墙被三块黑板和投影仪之类的东西占据了，座位后面就是实验设备；体育馆里，几个女孩子正在光着脚打排球，头上是可以折叠到天棚上的篮球架；中午，学生和老师在同个食堂里享用由政府提供的免费自助餐，食堂里的光线和教室里一样，明亮而又温暖，无论是领取食物还是交还餐具的地方，都非常干净，地面上没有一滴水、一滴油或者任何食物残渣……

芬兰之行使我清醒，更让我痛彻地意识到，我们的课改，是在条件不具备的情况下推进的一场重大的教育改革。课改之路，注定漫长而又艰难。

芬兰之行迫使我再次思考那个困扰我很久的问题，就是办学规模。一个学校到底可以办多大？应该办多大？是不是越大越好？是不是一旦强了就一定要做大？做大了是不是一定还能强？学校和学校之间在规模上应不应该有明显的差距？这种差距控制在多大程度上是基本合理的？少数超大规模学校垄断学苗和资源、时时事事处处占据绝对优势、鹤立鸡群的结果，终将导致大多数“弱势”学校丧失办学积极性，不仅危及事业整体发展，更会使学生的利益受到损害。办学校和做企业不大一样。企业就是要强大自己，超越对手，赢得市场。学校和学校之间似乎不该是你死我活的关系。教育最应该讲究和谐、平等。学校需要竞争，但政策引发的生存危机是不合理的。淘汰应该是公平竞

争的结果。事业的发展就像是一场博弈。什么是我们的合适策略，什么是我们的合意结果？

芬兰之行同时让我想到另外一个更头痛的事情。芬兰的课改模式，必修选修、学分制、选课指导制度、模块、学段，我们该学的都学了，该搬的都搬了，但是有一点我没明白，高考方式怎么不学学呢？计划经济都能改成市场经济，高考还有什么不能改的吗？

——摘自《没有什么不可以》第六章《默默启程的高中课改》

关于新课改的问题，之后大约经过了四五年的摸索和努力才找到真正的破解之道。

当年沈阳高中教育面临的五大问题，究其深层次的原因，或许首先应该上溯到国家层面的制度设计和安排。

普通高中课程改革方案中对普通高中的定位是：“普通高中是在九年义务教育基础上进一步提高国民素质、面向大众的基础教育。”定位很高，但保障却不到位，定位和保障不对称。普通高中教育至少缺少两个保障，一是法律保障，二是经费保障。当时，国家的教育法律和行政法规有《教育法》《教师法》《义务教育法》《职业教育法》《高等教育法》《民办教育促进法》《幼儿园管理条例》等，几乎涵盖了各级各类教育，唯独普通高中教育没有相关的法律和法规。沈阳市教育局也曾动议地方立法，但没有足够的上位法作依据，国内其他地区也没有什么可以借鉴的，当时我只找到一部《台湾高级中学法》。缺少法律制约，同时意味着缺少法律的保护。表面上看起来，没有法律的制约，想干什么就干什么，想怎么干就怎么干，事实上，高中学校并未因此拥有更大的办学自主权，相反，更多的时候，是不知道该怎么办。想说你不对的时候，你就怎么都不对。普通高中办学，

也缺少明确的生均公用经费标准，不仅如此，似乎投入的主体也在变得模糊。党的十七大报告中关于教育做了如下阐述：“优先发展教育，建设人力资源强国。教育是民族振兴的基石，教育公平是社会公平的重要基础。”“优化教育结构，促进义务教育均衡发展，加快普及高中阶段教育，大力发展职业教育，提高高等教育质量。”“坚持教育公益性质，加大财政对教育投入，规范教育收费，扶持贫困地区、民族地区教育，健全学生资助制度，保障经济困难家庭、进城务工人员子女平等接受义务教育。”其中“坚持教育公益性质，加大财政对教育投入”在十六大以及以往的报告中都是没有的，“公益性质”是第一次提到，十六大报告只谈了加大“投入”，没有说明投入的主体是谁，十七大报告突出强调了加大“财政投入”，指明了投入的主体是财政，“公益性质”和“财政投入”体现了新的执政理念。从十七大报告中，似乎看不出来普通高中教育的非公益性质。既然是公益性的，财政就应该予以保障，普通高中应该有一个相对合理、保证教育教学工作正常运转的生均公用经费标准，生均预算内教育经费能够逐年增加，并列入政府财政保障范围。对普通高中的发展做出最佳的制度设计，这不仅是政府举办教育的重要职责，更是普通高中教育事业持续发展的关键。

其次，或许还有沈阳高中教育自身管理体制的束缚。沈阳高中教育实施以区县政府为主的管理体制。除四所市直属学校外，其余学校都隶属于各区县政府。市教育局从全市的角度在事业规划、政策制定、招生组织、干部教师培训方面加以统筹。在全国19个副省级以上城市中，这样的管理体制是绝无仅有的。体制没有绝对的好与坏，利与弊总是同时存在。各区县政府多年来在发展高中教育事业方面做出了巨大贡献，但随着社会和经济的发展，以及百姓对优质教育需求的急

剧增加，这一体制也暴露出一些弊端。弊端一，由于各地认识不平衡、经济发展水平不平衡、管理水平不一，造成各地高中教育事业发区域间的不平衡；在区域内，由于无力统筹兼顾所有学校，造成办学差距大，形成区域内不平衡。弊端二，不能实现充分的竞争与合作，发展动力不足。由于学校之间差距大，形成强者恒强、弱者恒弱、等级森严的格局，而这样的格局一旦形成便会渐渐固化下来，很难打破。在这种固化的格局之下，强校较少危机感、紧迫感，而弱校更难以实现超越，久而久之，竞争的意识与合作的可能都在衰减，发展动力也会逐渐减弱。弊端三，校长选拔和干部交流受限，优秀人才职业发展通道不畅。一般情况下，不论从主观还是客观角度，每个地区只能、只愿意在本区域范围内培养、选拔和任用高中校长，在全市范围内，优秀人才难以脱颖而出，造成人力资源的浪费；而校长一旦被任用之后，因为学校数量少但层级多、差距大，泾渭分明，校长队伍之间也形成明显的“梯次”，上升通道只有一条，校长职业生涯目标可能就是在本地区那所最好的高中当校长，只要在金字塔最顶级的人不退休、不调离，下面的人就别想动，上升的通道打不开，横向的交流不存在，向下的使用不可能，人员也出现固化，职业倦怠就会不可避免地发生。弊端四，办学资源得不到充分整合，办学效益不能实现最大化。资源整合是系统论的思维方式，既是战略安排又是战术选择。资源永远有限、永远不好，但如果能对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行识别与选择、汲取与配置、激活和有机融合，使其具有较强的柔性、条理性、系统性和价值性，并创造出新的资源，就可以在原有资源总量不变的情况下，实现整体最优化，取得 1+1 大于 2 的效果。区域内教育资源也可以整合，也不乏成功案例，但毕竟范围有限。从全市的角度看，由于体制所限，不能根据全市高中教育的发展