

管理者和被管理者永远是一对矛盾,"管理制度"是解决一切症结的关键。如果将人性化的理念融入其中,把工作做到教师心 中,才能让教师真正享受教育生活,成就幸福的教育。

用心成就教师的幸福

我曾在杂志上看到过这样一则耐人寻 味的故事:一个团队的所有成员正在一起 全身心地投入搭积木。即将大功告成时,出 现了一头"驴",它只要踏上一只脚,团队的 共同成果会立刻坍塌。说的是在一个团队 中,只要有人消极说怪话,这个团队就很难 凝聚。这个说怪话的人就像那头"驴",破坏 性很大,所以要想办法栓住这头驴。

这个办法是什么呢? 如何才能妥善解 决我们工作环境中屡见不鲜的"驴"现象? 这个问题一直困扰着当校长的我。我是一 个感性的人,有什么说什么。用教师们的话 说:我们校长城府不深。刚刚走上行政岗 位,我总想解决好每一件事,满足每一个人 的要求,可是竭尽全力,不时还能听到反对 的声音,让我很困惑。

学校的管理制度由教师说了算

随着学校工作的不断展开和深入, 我渐渐地意识到拴住"驴"的办法,就是 管理制度。我认识到,管理制度是解决一 切症结的关键, 若再将人性化的理念融 入其中,就形成了一种既有约束力又彰 显人性化的管理体制。那么,学校的管理 制度由谁来定呢,我想应该将话语权交 给教师们。于是,我给教师们布置了一项 作业,写出你认为的《人大附小教师的二 十要二十不要》。作业收回来后,将教师 们的意见集中后再甄选,最后由教代会

通过,颁布了《人大附小教师二十要二十

如今的人大附小之所以能形成"七彩 管理制度",其实应该感谢那些有"驴"脾气 的人,正因为这样,我才能在工作中不断地 完善学校的管理制度,使自己的工作少出 问题,使学校各项工作朝着规范、有序的方 向发展

此外,作为校长,难免会有支持和赞 扬你的教师,也会有对你有意见、甚至反 对你的教师,特别是初做校长时,你该怎

一天,我正在开会,忽然接到学校办公 室主任打来的电话:学校一位已经退休的 教师被汽车撞了,正在医院急救,她的爱人 到学校财务室借钱。听到这飞来的横祸, 我顿时没有了参会的心思, 马上请假驱车 返回学校, 吩咐财务主任去买水果和营养 品,自己也准备到医院看望。当时有人说: "校长,您干嘛看她呀?""校长,她对您那么 不好,您真不该去。"大家一说,尽管过去的 往事如同放电影一般在我面前闪现, 但不 管过去怎么样,我必须去医院。因为我是校 长,她是学校的教师。

走进病房, 我看到这位教师满头裹满 绷带,一只打着石膏的脚悬挂着,腹部插着 抽取淤血的管子。我来到病床边,关切地问 道:"怎么伤成这样了,感觉好受点了吗?" 此时在我眼前,仿佛看到了这位过去充满 热情与活力的教师,往日的不愉快早已烟

"校长,您怎么来了?"其实,就是这样 几句简短的对话, 挡在我和这位教师之间 那堵无形的墙,就被温情击穿了。

经过半年的调养,这位教师康复得非 常好。有一天,她居然一瘸一拐地爬上三楼 的办公室来看我。我和这位教师之间的故 事不仅感动了她的家人, 更感动了所有在 职与退休的教师, 我也和这位教师重新成

在十几年的管理体验中, 我把矛盾与 问题看做是管理中的家常便饭,把挫折与 磨难当成一种人生的财富, 所以我永远乐 观地面对一切。

让教师乐意开发自我潜能

其实, 我很感谢那些跟我有不同意 见的教师,他们让我学会了反思,每当出 现问题,我都会反思自己的管理哪里出 现了问题,直到现在我依然有反思自身 的习惯。他们让我不断地完善学习,使我 对政策的把握更加准确有力; 他们让我 不断地积累工作经验,增加工作策略;他 们让我转变了工作重心,加强了人文关 怀。现在,学校欣欣向荣地蓬勃发展,有

我总与教师们说:"不要拿别人的错误 惩罚自己。"做校长更要大肚能容天下难容 之事,学会包容人、理解人、善待人。用自己 的人格魅力感染人、亲和人、带动人,这样 才能做大事,人与人之间的关系才会简单, 教师才会有幸福感。

在教师成长上,学校提出"能做"为教 师工作的最基本的潜能,"能做一愿意做一 多做一创新做一做好"作为教师潜能的最 高境界。如何让教师的潜能自我开发出来? 我认为应该是"欣赏"

记得美国一位著名的教育家说过, 欣赏犹如阳光, 获得别人的欣赏是人们 共同的心理需要。在学校生活中,教师总 是自觉或不自觉地从校长那里寻找自身 的存在价值,其内心深处都有被重视、被 肯定、被尊敬、被欣赏的渴望,当这种渴 望实现时, 教师的许多潜能与真善美的 情感便会被奇迹般地激发出来。正如威 廉·詹姆斯所说:"人性中最深切的心理 动机,是被人赏识的渴望。"每个人都渴 望得到别人的欣赏,如果校长用一颗阳 光的心去欣赏教师和孩子们, 我们的教 师一定会成为爱岗敬业的阳光教师,我 们的孩子一定会成长为健康快乐的阳光

打造"让常态成为习惯"的教师文化

"善之本在教,教之本在师。"在我心 中,学校的教师都是积极进取的,每个人 都有成长的愿望。从教师专业成长需求出 发,学校创立七彩名师讲堂,成立教育教

□郑瑞芳

学研究会、名师工作室,创设机会让教师 到国内外交流,发放教育书籍,出版个人 教学专著等。从教师的心理需求出发,开 展凝聚团队的校本教研活动,同伴相助, 让每个教师都有展示自我、提升自信、享 受成功的机会。最重要的是,要在学校营 造精神放松、心情愉悦的工作氛围,实践 人人自觉学习,努力提升成长的行动,打 造"让常态成为习惯"的教师文化,享受做 教师的幸福。

我深知,所有教育要素中最活跃、最能 动的是"人",作为校长——教师们的亲人, 工作的核心就是焕发教师的生命活力,唯 有把工作做到教师心中, 诚心诚意地欣赏 他们,心贴心地陪伴他们,充分地尊重与信 任他们,才能使教师的心理获得满足,才能 使教师真正享受教育生活,成就成功和幸 福的教育。

教师们也常把欣赏送给我,"校长,您 总是夸我们的成长, 我觉得这些年您成长 得最快!"

在我眼中,教师是可敬的、伟大的, 欣赏教师的成长,给我带来太多的惊喜 和感动。教师们给予我的欣赏,让我更加 不敢懈怠,不断创新前行。同时,我也更 真切地感受到: 欣赏使我与师生间心贴 心,也使我们的教育因欣赏而成功,因欣 赏而充满阳光,因欣赏而充满智慧,因欣 赏而共同精彩绽放。

(作者系中国人民大学附属小学校长)

**大参考

一个合适的好觉, 化整为零的记忆, 与同学或教师分享自己所学到的知识, 培养自己的直观能 力。原来,这些武器都能帮助学生提高学习的效能。教师、学生们不妨学学—

提高学习效能的"聪明学"

事实上,不同类型的记忆在大脑的不 同区域形成和存储。新的意识层面的记忆, 比如你刚刚结识的人的名字,将储存在大 脑海马回区域。过去的记忆被储存在一个 叫做新"大脑"皮质的部分。这个区域的大 脑掌控我们的运动指令和视觉处理。以上 大脑对学习与记忆的运作原理告诉我们: 一个记忆所关联的不同类型的刺激越多 (比如:颜色、气味或质感),它就可能被存 储于不同大脑区域的更多的神经元连接之 中,这个记忆就会显得更清晰且更容易被 提取。出于觅食的本能,大脑其实是在"持 续地构建知识,而不只是在上课、学习的时 候进行"

一个合适的好觉。获得充足的睡眠对 于大脑形成和整合记忆至关重要。睡眠不 仅重要,针对不同的学习任务,应该何时睡 怎么睡也有讲究。假如你明天有一个考试, 到深夜,还是早早睡了、明天再早起复习 呢?在晚上,早些时候就入睡的头4个小时 对于记住信息非常有帮助。所以,如果你

正在背单词,那么最好晚上早点上床睡觉。 不过,如果你需要进行创意发现,那么晚点 睡并在晚上学习,是可以的。创意发现需要 快速眼动睡眠,它通常发生在凌晨。所以, 晚上学习是合适的,只要你保证在黎明之 前能睡上几个小时。

多样化的环境氛围进行学习。当同样 的环境因素再现时,环境因素能够有效地 帮助人们回忆起学习过的信息, 从而增强 对学习内容的记忆。所以,与其天天蹲在图 书馆学习,不如在户外学习一天、在厨房学 习一天,今天喝杯奶茶、明天喝杯咖啡,每 天变换不同类型的背景音乐, 等等。这些 看上去很琐碎的变化能让你学到的知识与 许多不同的线索相关联, 进而刺激出更多 的神经元连接并被储存在大脑的不同区 域,这等于在大脑中大大增加了知识的存 储量。在考试时,你可能无法再现学习时的 但还没有复习完,那么到底应该今晚复习 环境,基于同样的原理,你可以通过变换学 习习惯来增加记忆的提示线索。比如,你可 以将手写笔记和电脑笔记轮换、用不同颜 色的笔来记录,等等。

化整为零才能记得持久。

短时间内一遍遍地重复同样的信息 并不能收获有效的记忆力, 因为你的大脑 很容易感到疲劳。如果想要持久地记住信 息,实际上分几次复习反而更有效。

举个例子,你在2周内有个测验,你计 划总共花9个小时进行复习。与其在考试 前一天复习9个小时,不如分3天,每天复 习3个小时,学习效率会更高。这个学习计 划能帮助你提高记住所有相关信息的几 率,并且无需额外的学习时间。

分享越多收获越大。当你与别人分享 所学到的知识时,这个过程将帮助你极 大地加深对知识的记忆与理解。这是因为 当你努力去复述你所学到的知识时,储存 记忆的神经元之间的连接被增强了,这使 得之后再度回忆起该知识变得更容易和 更迅速。不过,如果你没有合适的分享过 论对象,可以用另外一种方式去实现。即 于这个课题的相关问题,并试着给出答 案,答案的对错无关紧要。



与此同时,适度中断式的学习反而能 让学习更高效;聚焦式重复训练不是最佳 途径。在训练中可以加入多样性,能够让人 为不可预期的情况做好准备。另外,多样性 训练要求投入更多的思考和努力,能够大 大提升训练的效果。

学霸的终极武器是"直观"能力。我们 也可以在学习中通过刻意练习来塑建直观 在你学习某类知识之前,先去发现一些关 能力,一旦拥有这种能力,我们的整体学习 效能都将上升到一个极高的水平。

(摘自"校长传媒"微信公众号)

□ 郭 华

☆ 教育家工程

在"书院"中读书、思考、讨论

真正的实践家不会盲目蛮干,而一定 是有思想、有理论的。因此,自觉地学习理 论、提高自己的理论素养和学识,同时与有 教育理想、教育追求、教育情怀的志同道合 者一起前行,相互激励,就会成长得更自 觉、更快一些。教育家书院设计的各种活 动,就是为有志于教育理想追求的教师和 校长提供一个相互交流的平台、营造积极 向上的氛围。

北京师范大学教育家书院已经成立5 年了。5年来,先后有4批来自全国各地的 中小学校长、幼儿园园长以及优秀教师,在 教育书院学习、研究。

教育家书院的成立使高校与中小学建 立起良好的双向合作互动机制,提供了一 个平等自由的交流平台。一般而言,高校 与中小学的合作常态是:要么中小学教师 集中一段时间到高校接受培训,要么高校 学者到中小学开展教育实验。总之,是高 校向中小学输送新成果、新观点、新见解, 却鲜有中小学实践的声音能够扩散到高 校来。这种单向的"交流合作",难使双方 受益。而在教育家书院,既有高校学术资 源向中小学的传播,又有一线实践经验向 高校的流动。双方交流,没有高低之别,只 交流使双方视野更宽、思想更活跃。因此, 来到教育家书院的一线教师和校长,我们 称之为书院的兼职研究员,需要以不脱产 的形式在书院进行3年的学习与研究。

兼职研究员进入书院,必须确立一个 研究课题。书院以项目制方式聘任合作研 究员与兼职研究员结成对子, 共同就兼职 研究员的课题进行研究。除了平日的紧密 联系,合作研究员至少每年去一次兼职研 究员所在学校,进行现场研究和指导。而兼 职研究员也至少要为北京师范大学学生开 一次讲座或上一次课,与合作研究员共同 承担教育硕士的相关指导工作。

为提高兼职研究员的综合能力,书院 设计了多种常规活动,主要包括:

高端学术讲座。邀请国内外各领域的 知名学者讲学。5年来,已开设80多讲, 涉及教育学、心理学、哲学、文学、历史学、 社会学、经济学、数学、自然科学、艺术等 各领域,帮助兼职研究员能够"跳出教育 看教育"

学校诊断与改进。每年深入到一位兼 职研究员所在学校进行全面考察,结合这 所学校的实践做深入讨论、争辩,梳理关于 教育教学的经验与思想,也为学校提出改 是视角不同、工作内容不同。这种平等的 进意见。同时,书院兼职研究员自发的校际

互访活动也非常频繁。

国际教育考察。结合国内教育研究热 点及兼职研究员的兴趣,策划、组织专题性 国际交流和考察活动。5年来,书院考察了 美国、芬兰、以色列等国的基础教育。已有 多篇考察报告在报刊发表。

讲会营。依托兼职研究员的研究成果, 举办讲会营活动,与更多的同行分享和研 讨书院的研究成果。至今已成功举办两届。 第一届讲会营的音像成果《种子课:展示与 研讨》已正式出版

对话名家。对话与论辩是书院学习的 重要方式。2012年兼职研究员与教育家书 院院长顾明远先生就现代教育进行了为期 两天的对话与讨论。对话成果《留一块黑 板:与顾明远先生对话现代学校发展》已于 2013年出版。

教育家书院以平常心做平常事,希望 在快速前行的社会中、在纷繁复杂的生活 中,为那些希望安心读书思考的人,提供一 块净地、一方绿荫。在这样的静谧中,书院 的研究成果不断地涌现。教育家书院没有 高门坎,但需要对教育有追求、有理想,要 品德高尚、为人师表。相比于专家型教师, 教育家对儿童、对学生有着深深的爱,对教 育活动有着更深刻、全面的把握,有系统整

合的教育思想, 体现着时代精神与历史要 求。更为重要的是,教育家与所有负面的、 消极的、否定的词汇绝缘,教育家本身就是 真善美的代表。用教育家来赞誉教师,不仅 是对教师的最高赞誉,也是对教育活动自 身道德性、教育性、人文性的肯定。称一位 教师为教育家,所要表达的不只是对其专 业水平的高度认同,还有对其高尚人格的 敬意,以及对他所作贡献的赞誉。"教育 家"的荣誉是这样的高,以至于没有哪个 人敢于自称教育家,也没有任何机构来评 选、认定教育家。教育家是人们对他们心 目中的好教师的自发赞誉、认同和传诵。 被称为"教育家"的人,在他的身上凝聚着 千百年来人们对教师的理想期待,是教育 精神的人格化体现。因此,古往今来,在千 千万万的教育工作者中,能被称为教育家 的是少数,但是优秀的教师、校长却数也 数不清。这些人不仅有着丰富的教育经 验、实践智慧,有坚定的理想信念、有高尚 的情操、有扎实的学识、更有仁爱之心。教 育家书院要为这样一批人做些平凡而扎 实的好事, 要为他们继续做好事提供助 力、搭建平台。

(作者系北京师范大学教授、教育家书 院常务副院长)

新视野

推进教育公平 不可"目中无人"

方展画在《文汇报》撰

文 教育公平已成为教育 改革发展的一个热点问 题。当下,在推进教育公平 及其教育均衡的进程中 有一个倾向值得关注:我 们过多地关注了教育机会 公平,多多少少忽视了教 育需求公平; 在教育公平 的政策取向方面, 过多地 倾向于教育"硬实力"的建 设,而忽视了教育"软实 力"的提升。很大程度上是 因为我们在推进教育公平 的过程中,或多或少存在 着"目中无人"的问题。这 种"目中无人"的倾向可能 已侵入教育的方方面面。 我们往往看到的主要是经 费、建筑、设备——这是物 质层面的, 但我们没有 "看"到学生,没有"看"到 学生的诉求,没有"看"到 我们所诉诸的公平教育是 如何体现学生需要的。所 以,教育公平的一个极为重 要的指向应该是努力实现 教育供给的多样性和学生 需求多样化的合理匹配,应 该从"机会-供给"模式转为 "需求-供给"模式。这也是 在教育改革与发展进程中 我们碰到的新难题。

要为生活重塑

杨东平"为生活重塑 教育"演讲会发表演讲 学 校的教育目标不能是单纯 的知识灌输, 而是要围绕 青少年生长的实际需要组 织教学。如美国中等教育 改革委员会确定中等教育 的七个基本原则,就包括 健康、道德、公民素养、有 效的家庭成员、良好的邻 里关系、必要知识过程的 掌握, 以及有效利用闲暇 时间等。我们要为生活重 塑教育, 要重新建立教育 和生活的联系。教育是为 了改善生活,是为了增进 人的幸福感, 而不是为了 让孩子受苦受难, 为了让 学生感受痛苦和失败。

(吴绍芬 辑)