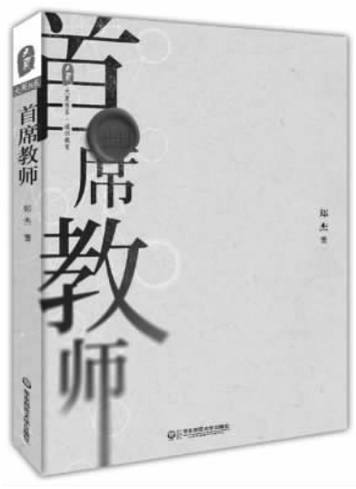
"写给教师"系列访谈❷

首席教师：以自我成长带动群体成长



◀**郑杰** 生于1968年，曾任上海市北郊学校校长。现主要从事教育研究、培训、咨询等工作，出版《给教师的一百条新建议》、《忠告中层》、《学校的秘密》、《从校长到幕僚》等专著。

■林茶居

今年8月"上海书展"期间，应华东师范大学出版社的邀请，郑杰携新书《首席教师》(华东师范大学出版社出版)到书展现场作公益讲座——"教育新姿态:平等中的首席"。说实话，我有点担心:会不会冷场。毕竟，对于参与者以市民为主的上海书展来说，这个话题有点"偏冷"，而且时间被安排在下午4点45分，是看书展的人逐渐少去的时候。

很快，我发现担心是多余的。来的人坐了半个会场，随着时间的推移，越聚越多，到后面的互动环节，有三四十位听众递了纸条，其中几个年轻朋友提的是有关考试、作业、劳动、玩手机的问题。当时我坐在第一排，不时听到身后传来会心的掌声和笑声。

郑杰并非以噱头、段子、绯闻之类的元素引发听众的热烈反应，而是巧妙地把"首席"这一概念嵌入家庭教育中，阐述了父母如何在家庭生活中做一个"平等中的首席"，如何利用及时反馈、减少奖惩等来引导孩子的行为。很显然，听众的掌声和笑声，表达的是对一个热爱生活、富有生命情趣的教育思想者的尊重和赞许。讲座结束后，我们就这本书作了交流。

林茶居:在我看来，《首席教师》这本书的出版，意味着你在"教师学"的思考和研究上又往前推进了一步。对于那些正在寻求突破、提升、转型、期待能够实现"关键性一跃"的优秀教师来说，相信这本书是很不错的导引和启发。这是我的一个判断。

郑杰:首先要感谢你的肯定。两年前我们在上海见面，我谈到这个写作计划，然后花了很多心思写作。提"首席教师"这个概念，是受到交响乐团中的首席小提琴手这个角色的启发。这本书确实寄托了我对优秀教师的某种期望——更好地自我成长，并带动身边的同事一起成长。

我现在的社会角色或者说自我定位，就是一个首席教师。从2006年10月正式离开"学校"，不再做校长，我就一直走南闯北，行动、思考，甚至阅读，大体上都是围绕这个"身份"来展开的。

林茶居:你是什么时候开始有了首席教师这样一种身份感的?

郑杰:这和我这些年的经历有关。我现在主要从事教育咨询与培训工作，我非常喜欢这项工作，这不仅是因为工作本身的价值，更在于它的过程很值得我去享受——不是自己滔滔不绝地讲述，而是与同行们对话、切磋。我格外兴奋于大家对我的发问，我把获得回答问题的机会看作是对我之前"滔滔不绝"的一种补偿。

可以说我找到了一种非常合适的方式，即以工作坊的方式来展开学习，大家结成学习共同体，我也是一个学习者，与大家是平等的关系，是"平等中的首席"。我不想扮演权威的角色，我想强调的是，工作坊是一个共同学习的地方，而不是教堂，也不是比武场，大家可以忘记输赢，忘记面子之类的东西。

现在参与这个工作坊的都是教学骨干，或者教研组长、年级组长，他们在自己的学校里起着"领头雁"的作用。所以，我给大家确立的发展目标就是:成为一个首席教师。也就是说，我是以"首席教师"的身份带动大家一起成长为首席教师。

林茶居:这个首席教师似乎也可以视为你的一个新的思维框架，有关教师成长的思维框架。

郑杰:它确实包含了我对一个优秀教师、卓越教师的理解。我所说的首席教师有三个方面的内涵:专业成长中的"首席"、团队建设中的"首席"、校本研修中的"首席"，它们也正是我们这个工作坊的三个学习领域。

教师要真正成为"首席"，就必须通过不断学习，让自己成为值得尊敬的专业楷模。在此基础上，再设法将自己所在的教研组、年级组打造成一个高绩效的团队。当一个个教研组、备课组都变成了真正的专业共同体，校本研修的效益才可能提高，也才可能成为教师实现专业发展的载体。

林茶居:还是要落到学习这件事情上。

郑杰:是的，首席教师首先要解决好自我成长的问题。教师作为社会个体，要善于通过独立学习和交互学习来实现自我成长。所谓独立学习，包括自我反思、阅读专业文献、上网收集资料、阅读报刊、收听或观看媒体节目、参观或观察等方式和途径。所谓交互学习，则包括与同行(网络中的同行)交流探讨，向他人请教咨询，与学生交流，参与非正式团体组织的教学研究活动，互相观摩，阅读与工作相关的博客，到教育论坛上发帖、跟帖等。

林茶居:我一直有一个想法:自我成长的不断深入总是伴随着自我认同的日益增强。没有自我认同的自我成长，可能很难持久。

郑杰:这一点说得太对了!我们身处在一个特别容易迷失自我的时代，更需要把自我成长与自我认同联系起来考量。所以，我认为教师要给自己制订一份至少能管未来五年的"个人专业发展计划"，这不只是为了谋划自己的未来，更是为了发现自我，对自我作一番"反思性理解"，确认自己在专业发展中的价值与身份。

林茶居:这应该是一位有志于成为首席教师的精神起点。

郑杰:当然，这只是起点。在我看来，一个教师是否真正成为首席教师(乃至成为教育家)，关键在于是否具有"个人理论"，即"教师个人关于教育的实践理论"，也就是教师个人所持有的教育观念，包括教育目的、教与学、学生、学科、课程、自己的角色和责任等的观念。只有个人理论，才可能具体落实到每天都在发生的教育教学过程中。比起教科书上的或者专家所表述的那些理论，教师的个人理论对实践有更大的影响。一个首席教师、一个教育家，一定是形成了鲜明的个人理论的人，一定是一个对教育有自己的解释性框架并能够有效指引自己行为的人。

那么，教师的成长是将公共知识、公共理论，经由个人的实践、研究、反思、感悟，内化为个人对教育教学的认识和观念，以及自己在实践中信奉和遵循的准则。这样的成长不是外在的和被规定的，而是将自己的教学生活、经验和外在的知识、理论进行整合，是"我"和外在世界(知识)的主动对话。

林茶居:从"在团队中的责任"来说，所谓首席教师，与现在每一所学校都有的教研组长似乎有点类似，是这样吗?如果它们有本质的不同，区别在哪里?

郑杰:什么是教研组长?在我看来，他必须做好发挥教学示范、提升组织效能、规划学科发展、引领教师成长、协调公共关系等五个方面的工作。如果他做到了这些，那么他同时也是一位首席教师。

问题在于，在行政化体制中，教研组长是一系列被称为"长"的职位中的一个，但与其他被称为"长"的职位明显不同的是，你根本没有什么权，不能指挥组员，不能奖励他们，更不能批评和惩罚。上面一大堆工作布置下来，你基本上只是起到传声筒的作用，你对组员们几乎没有什么"领导力"，有时候还可能成了大家的"出气筒"，尤其是当大家对学校领导不满的时候，你好像还是领导们的"帮凶"。同时还要看到，就是你有"权"，要有效领导这个组织单位也是不够的。不少学校在课程与教学专业领域内的改革举步维艰，未必是人们不够努力，很可能是包括教研组在内的整个组织系统存在障碍性问题、结构性问题。在这样的环境中，一个教研组长能发挥多少专业作用，可想而知。

我探讨首席教师的责任和使命，其中一个目的，正是希望我们的教研组长们能够回到自己的专业位置上来，真正发挥本来就应该发挥的专业作用，做好自我成长，带动群体成长，从而促进学校发展。我也期望，我们的学校能够创造适合首席教师涌现出来、成长起来的条件、环境、机会，这才是最基本和最重要的"教育投入"。

林茶居:能不能深入一步谈谈，在你的观念体系里面，首席教师蕴含了哪些价值要素?

郑杰:这个问题需要超越"与教研组长相比较"这个层面来谈。其一，我给我们工作坊制订的规范只有两个字:尊重。尊重不是随声附和，而是相互的倾听、理解和包容，这是基本前提，也可以视为第一位的价值要素。其二，平等。首席教师主要是一个比较性概念，是就一个团队而言的，而不是一个等级性的名堂，不是教研组长、备课组长那种"长"，他跟团队中的每一个人都是合作、分享的平等关系。其三，实践取向。从个人的专业成长，到整个团队的建设，再到服务于学校发展的校本研修，首席教师都应该以改进或解决实践问题为核心取向。他不能只有"个人的胜利"，只有"理论的胜利"，他的成功主要体现于团队成员的共同成长和学校教育品质的提升、教学效益的提高。其四，实证精神。不管组织经验交流还是参与问题探讨，不管是制订活动计划还是设计活动流程，作为首席教师，必须具备实证精神，善于利用案例、数据、图表等工具，做到既有理，又有据;既能高屋建瓴，又能贴近现实，使参与者感同身受，豁然开朗，经验得以激活，观念得以更新，进而转化为改进实践的思路和方法。

(作者系《教师月刊》主编)

书海观潮

补上"心痛"教育这一课

■孙鸿侠

又到开学季，几家欢乐几家愁，不知又有多少父母会为孩子没能进入理想的大学而伤心难过。但孩子只要学习好、能考入名牌大学就算是教育成功了吗？孩子心安理得地享受家长的一路照顾、安排、顺利升学、走入社会，一切就都完美了吗？

前段时间有个令人扼腕叹息的新闻：双料女博士后高分低能，接连失业，在美国流浪后被遣返回国，自称"除了学习，啥都不会"。我们也经常看到这样的事例：省吃俭用的父母供孩子在外求学，孩子除了伸手要钱之外都不与家人联系。甚至还有母亲凌晨挑扁担去看刚出生的孙女，但知名学府毕业的儿子因嫌母丑而拒见……这些学子们也许接受了比较好的"教育"，但他们却没有长大，不能适应社会、不会关心他人，甚至对父母也没有体贴、回报之意。我们的教育到底是怎么了？

作家出版社日前推出的《心会痛，才算长大》深刻地反思了这一问题，并且提出了一个具有现实意义的解决方案——让孩子们学会"心痛"，不仅为自己，更要为他人。无论是为近在咫尺、朝夕相处的父母亲友，还是为远在天涯、素昧平生的无助孤儿，当孩子们的心学会为他人而痛，他们才真正长大。

《心会痛，才算长大》的作者张智澜毕业于北京大学中文系，书中记录了她初入职场时的成长之痛、以及救助孤儿时心灵所受的震撼之痛，这些都是她在学校教育里无法体验的。智澜通过分享自己的亲身经历，告诉同龄人如何在真实社会中经受历练，并将其内化为心灵层面的收获，成长为一个成熟、自立、负责、能够为他人着想的人。

此书刚一面世就引起了社会各界的广泛关注，在微信朋友圈和各大论坛也引发了热烈的讨论。著名作家卢新华说，这本书看起来是写一个北大女生如何在职场中经历成长之痛，并融入公益慈善事业、学会悲悯他人，最终做好去哈佛留学准备的励志故事。然而，书里揭示和包含的思想内涵却对所有人都极具启示意义。在当前的社会环境中，独生子女这一特殊群体通常容易恃宠而骄，变得自我、自私甚至自负，不会"心痛"，甚至拒绝"痛感"。然而，正是痛感孕育了生命，而心痛乃至悲悯，恰恰是完善一个高尚灵魂的必经之路。

北京师范大学中国公益研究院院长王振耀认为，我们的教育制度和教育方法存在缺陷。我们的学校教育几乎没有社会实践及相应课程的设置，文理工各科都与社会发展需求脱节，将最为聪明的年轻学子培养得"眼高手低"。不过可喜的是，本书作者张智澜通过在中国儿童保险专项基金的工作与成长经历，发现了自己知识结构的不足，并在行动和理念两个方面进行调整，补上了这一课。

《心会痛，才算长大》的出版将会对家长、教育工作者，以及热心教育改革的社会人士提供十分有益的启示——为我们的孩子补上"心痛"教育这一课，让孩子能够走入他人内心，感受他人痛苦，发现人性中最深切的善意。

国家需要的是高素质人才，而不是只会埋头苦读的"书呆子"；需要将所学知识融入工作中去，真实负起社会责任，更好地服务他人、服务社会，从而实现自身价值的人，而不是不知人间疾苦的"精致的利己主义者"。这也恰恰是我们教育改革的意义所在，而《心会痛，才算长大》一书中所展现的"心痛"教育，正是所有学子们都应该补上的重要一课。

最新书事

《回族史诗》将出阿文版

历史上的丝绸之路，促使了中国民族大家庭中回族的生成与发展，而回族与阿拉伯民族有着天然的血脉渊源，有着共同的伊斯兰教信仰。近日，人民出版社与埃及大学出版社在京举办了《回族史诗》阿文版签约仪式。

该书是一部将历史与现代相融合的民族题材独创艺术作品，它以史料为依据，以浪漫神韵的手法将回族的形成、演进、社会、经济、教育等艺术地再现。全书29卷113章，以历史编年顺序，追溯了历代不同时期对国家和民族事业作出杰出贡献的回族人物、重大历史事件。 **(伊湄)**

《爱之痕》彻底颠覆艺术史

由北京青年报北青通信传媒、北青悦读文化与清华大学出版社联合举办的《爱之痕》发布会暨与最强大脑林建东签约仪式发布会近日在京举行。在《爱之痕》一书中，画家张芳邨综合借鉴了绘画学、色彩学、解剖学、透视学、宇宙学、物理学、自然科学和哲学等多学科的理论知识，通过科学之谜——化学钟，研习出了人类历史上首次由颜料独立于画家之手作画的神奇BZ艺术。

据了解，BZ艺术申请的发明专利已获得批准，这意味着绘画艺术史上唯一一项艺术发明由中国人获得，填补了这一项领域的空白。 **(肖静)**

"与世界共融的中国绘本"论坛举办

由中国作家协会儿童文学委员会、国际儿童读物联盟中国分会、中少总社共同主办的"与世界共融的中国绘本"国际论坛近日在京举行。国内外知名出版人、作家与200位绘本馆馆长和阅读推广人就"好绘本如何好"、"绘本中的多元文化"等话题进行探讨。

在现场，中少总社推出"中少阳光绘本馆"，该品牌致力于打造原创的优秀绘本，并将其推广至国际。由国内著名作家曹文轩与国外优秀画家首次合作的绘本《羽毛》斩获一系列重要奖项，《小猪波波飞》、《雨伞树》等也成为与会嘉宾讨论绘本创作的样本，玛利亚和小雨姐姐还用中英文朗读了金波的《兔儿爷丢了耳朵》，让我们看到了一个正在逐渐与世界实现共融的中国绘本力量。 **(任娜)**

亲近母语系列教师用书——点灯人丛书

GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS 广西师范大学出版社

2015年隆重推出

他们从四面八方走来，他们有着不同的身份，不知从什么时候起，他们有了一个共同的名字——"点灯人"。他们试图用自己的阅读、实践和思考点亮一盏盏灯：做一个什么样的语文老师？做一个什么样的老师？让我们跟着他们一起，回到儿童，回到母语，回到教育本身。

总发行单位：广西师范大学出版社（上海）有限公司
上海贝贝特文化传播有限公司

朗读是每个语文教师的基本功，跟窦校长一起学朗读，做永远的朗读者。

跟窦桂梅学朗读

窦桂梅的阅读课堂

清华附小校长，著名特级教师窦桂梅的主题阅读课堂，精彩建构，完美呈现。

首届"全人教育奖"提名奖获得者朱爱朝老师的母语课堂，温润，自然，全面展现母语的魅力。

朱爱朝母语课堂

我的自然笔记

温暖的画面，干净的文字，朱老师用她的自然笔记，引领孩子观察自然，与世界融为一体。

国家教育主管部门
向全国中小学推荐图书（2014）

入选第三届"三个一百"
原创图书出版工程奖

母语教学及班级成长记录

薛瑞萍班级日志（1-6年级）

薛瑞萍母语课堂

薛瑞萍母语课堂——诵读课 薛瑞萍读教育理论
薛瑞萍母语课堂——吟诵课 薛瑞萍教育教学问答
薛瑞萍母语课堂——写作课

荣登《中国教育报》
100本最受教师喜爱的图书榜单

个性化解读教育经典
还原鲜活的教学现场