**温和而坚定**

夏青峰

 读古罗马皇帝奥勒留写的《沉思录》，里面提到了“既果敢坚毅，又亲切温和”，一下子使我想起了自己特别喜欢的话语，即“温和而坚定”。于是，便放下书本，任凭自己的思绪发散开来。

关于“温和与坚定”，我曾经写过只言片语。当时是这样写的：

做人，要温和。

温和，是一种对世事的豁达，一种对万象的理解。

温和，是将自己放低，让一切都能够流淌进来。似水，总能包容很多东西，总能涤净很多东西，总能呈现出静与净。

做事，要坚定。

坚定，是一种对生活的炙热，一种对生命的负责。

坚定，是将自己屹立，让万众都注目。似山，总能抵御很多东西，总能吸引很多东西，总是挺拔与巍峨。

几年过去了，如今读起这些话来，除了已经没了当年那种“将自己屹立，让万众都注目”的豪情外，其他的感受还是没有什么变化的。只是，如何才能让自己更加温和，如何才能让自己更加坚定，期间好像又有了丝许的感悟吧。

一

温和，更多的来源于理解与包容，来源于对自然、对社会以及对自我，在终极意义上的反思与追问。如果能在其中领悟到一点点奥妙，也许，我们的心灵就会平静许多。

记得去年在美国的一个晚上，我站在院子里对着黑夜发呆。我的周围是漆黑一片，可这个时候的北京却是烈日当空。于是，想到了大千世界，有黑暗，就一定并存着光明。太阳落下的同时，它也正在另外一个地方升起，日落也就是日升。地球上，这里是风雨交加，那里却是艳阳高照；这边是白雪皑皑，那边却是炎热酷暑。这些，在横向层面是同时并存的，而在纵向层面却是循环往复的。春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪，花开与花落，月圆与月缺，春夏秋冬，风花雪月，不也都是在并存而又循环着吗？

也想到了芸芸众生，有多少人开始睡觉了，就有多少人开始起床；有多少人在休息，也就有多少人在劳动。当一位老人溘然离世、人们伤心欲绝的时候，另个地方肯定会有一个婴儿呱呱落地、人们喜笑颜开，生生死死总是同时发生着。有人哭时，就有人笑；有人别离，就有人相聚。人生万象同样也是并存而又循环的。幼儿会变成老人，而老人又培育起新人；相聚终究会别离，而别离又总是能演绎出新的聚首。正如《沉思录》所说的：“万事万物根本上都是一样的，在无穷无尽地循环往复，我们在一百年、两百年或无限的时间里看到的景象，都是同一回事。”

自然万象、社会万象，无不是在共存与循环中，让自己处于一种动态的平衡。我们的身体不也是吗？比如吃喝拉撒，要吃进去，你就必须得拉出来，只想进不想出，最终只会撑死，进与出总在平衡中；比如走路，一只手向前摆时，另一只手最好要向后摆，只知前不知后，肯定会摔跟头，前与后总在平衡中。一只脚腾空时，另一只脚必须要着地，虚与实也总在平衡中。眼睛睁着的时候其实同时是在快速地闭眼，不断跳动的心脏实际上是把休息化解为一个个的瞬间，动与静也是如此的平衡。

万象的并存与循环，让我们明白世界是多元的。我们不能看见一种现象，就以为整个世界都是如此，不同的时域、不同的视角、不同的心境往往会带来完全不同的结果。更重要的是，我们的感知总是被局限在事物的局部，将“一斑”当成“全豹”经常是我们烦恼的源头。存在就是合理，万事皆有因缘，多想想现象背后的关联与成因，也许我们就会平静与温和。

这个世界是多彩的，绝不是一种颜色。我们不能因为自己喜欢白色的纯洁，就认为穿红色衣服的人俗气；不能因为自己喜欢坐在会场的后排，就认为坐在前排的人“爱出风头”；不能自己在生气的时候，就见不得别人高兴。在一个群体中，必定有人喜欢浓艳，有人喜欢淡雅；有人愿意高调，有人情愿低调；有人总是言说，有人只是倾听；有人大大咧咧，有人谨小慎微。勤奋的身边一定有懒惰，创新的身边一定有保守，运动员的背后总是跟着一群裁判员与评论员。无论多么有名的学校，深入进去，它里面的问题都会成堆；无论多么无名的学校，扎根下来，也会看到无数个闪光点。每个人都想获得他人的认可，每个人又都会有贪欲与惰性，每个人的优点与缺点都会并存着。

这个世界是发展的。我们不能静止地看一件事，万事万物都在变化，辉煌过后可能会湮灭，废墟里面总会有重生；我们不能静止地看一个人，今天的“调皮蛋”保不准就是明天的“爱迪生”，今天“求你的人”明天却可能成为“助你的人”；在不断的变化中，我们需要的是珍惜现在、包容现在，偌大的世界里，能在一起学习、工作、生活的同学、同事与朋友，真的是一种缘分，而缘分会有尽的时候，想想以后总要分开，现在又有多少矛盾不能化解、多少缺点不能包容呢？

多一些对人生终极的追问，多一些对自然规律的理解，做人就会温和起来。温和是一种智慧、胸怀与力量，而绝不是软弱。相反，粗暴才是软弱者对力量的模仿。

二

而做事，是需要坚定的。坚定源于对生活的热爱，对生命的负责。

每个人的内心深处都是想做一点事情的，而且一开始的时候还会憧憬着做一些大事，后来慢慢地对自己放低了要求，就做些小事吧。只不过，有人快乐地做，有人抱怨地做；有人认真地做，有人敷衍地做；有人总是坚持，有人不断放弃。

而无论是做大事，还是做小事，关键的一点都是要尽职。想到了今年北京的高考作文题，大山深处的老计，独自的巡视、庄重的巡礼和久久回响的汽笛，那声那影总是萦绕在我的心中；又想到了“最美女教师”舍己救学生的事情，想起了“最美司机”面对飞来横祸忍痛安全停好客车的事情，他们是英雄吗？他们是英雄，可他们更是平凡人，他们压根没想去成为英雄。人在关键时刻，大脑是空白的，依靠的是瞬间的自动反应，而自动反应的选择则是依赖于内心深处早已固化了的东西。无论是铁路工人长期的坚守，还是“最美女教师”、“最美司机”瞬间的自动反应，我认为其中最可贵的就是两个朴素的字：“尽职”。每个人都在人生的岗位上，肩负着作为一个人应该承担的一种责任，把自己应该做的事情做好是不需要什么理由的。大多数的“尽职”都是如同老计一样，默默的、长久的、重复的，不需要献出我们的生命，而是需要我们的热情与执着。有人说，世上有三件事，一是“自己的事”，二是“别人的事”，三是“老天爷的事”。人的烦恼来自于，忘了“自己的事”，爱管“别人的事”，担心“老天爷的事”。 其实，我们更需要的是做好“自己的事”。

我们有时会想，“如果让我担当什么职务，我将一定会怎么做”；“如果我处于那个年代或那种环境，我一定会怎么样”，其实这些都只是想象而已。当下的年代、当下的岗位、当下的环境，我们是这种工作状态，换了一个时空，过不了多久自己还是习惯地成为这种状态。有人说，德高的人不担心别人的舌头，身正的人不在乎道路的起伏，能强的人不介意位子的高低，志坚的人不恐惧黑夜的漫长。做事情，不在于处于什么位置与环境。做好当下的事，是人生重要的使命。

每个人都希望自己的工作一帆风顺，没有困难，只是没有困难的工作只是海市蜃楼。我们的成长就是在困难的克服中完成的，我们需要的是解决困难的热情与勇气。活鱼会逆流而上，死鱼才会随波逐流；逆风的方向更适合飞翔；走在光滑的冰面上容易摔倒，是因为上面没有坎坷；环境永远不会十全十美，消极的人受环境控制，积极的人却控制环境。经常想想这些话语，会给我们增添一些智慧与力量的。其实，人生的高度，不是来自他取得了多少成就，而是他的脚下踩过了多少艰难和困苦。想想耶酥，是整个欧洲的苦难垫起了他；想想孔子，周礼不存，生灵涂炭，才有了《春秋》。很多时候，我们改变不了工作与环境，我们需要的是改变自己的态度。热爱自己当下的工作，我们的生活就是天堂；讨厌自己当下的工作，我们的生活就是地狱。

做事情，是需要热情的。一位著名的金融家曾经说过：“如果想很快办好一家银行，唯一的办法，就是找一个连做梦都在想如何把银行经营好的人当总裁。”一个人，只要对自己所做的事情感兴趣，有热情，在别人眼里原本是很枯燥的事情，在他眼里也充满了意义和乐趣。

做事情，是需要执着的，每个人都会遇到各种困难，乐观积极来面对，让自己“痛苦”的蜕变。就象鹰，鹰一生可活70岁。但在40岁时，喙和爪子羽毛严重老化。此时鹰必须做出生死抉择：要么等死；要么经历涅槃——用喙击打岩石，直到完全脱落；用长出的新喙把老化趾甲扯掉；再用新长的趾甲将羽毛拔掉。5个月后鹰将迎接全新的30年。当我们想放弃时，想想丘吉尔的话吧：“成功根本没有秘诀，如果有的话，就只有两个：第一个是坚持到底，永不放弃；第二个就是当你想放弃的时候，请回过头来再照着第一个秘诀去做。”

识不多则多虑，威不足则多怒，信不足则多言；心小了，小事大了；心大了，大事小了；大其心，容天下物；虚其心，爱天下善；平其心，论天下事；定其心，应天下变。无论是温和，还是坚定，都是来源于内心的力量。

  **严格、容忍与自由**

夏青峰

读胡适的《容忍与自由》一书，想到了学校的教育与管理。自由是我们追求的最高境界，可是又如何才能不自由主义呢？追求自由了，还需要严格吗？胡适说：“没有容忍，就没有自由”，可是容忍的度又在哪里呢？什么时候该严格？什么时候该容忍？我的思绪开始游离到了书外。

想到了教师管理。前几天召开全体教师会议，我谈到了教师的调入与调出问题。我说：“学校敞开大门，欢迎各位优秀的老师加盟到我们这个集体中来。同时，在座的各位老师，如果谁有更好的发展平台，或者说，有能让自己生活更美好的工作环境，完全可以申请调出，学校绝不阻挠，而且一定会送上我们良好的祝愿。当然，如果您到别的学校工作不顺心了，我们这个集体随时欢迎您再回来。但愿这里能成为您永远的精神栖息地。”老师们报以热烈的掌声。之所以说这样的话，是因为我本身对学校的理解与对自由的向往。学校是做什么的？就是提升人、发展人的，学校一定不能把教师视为集体发展的工具，而要将教师个体的发展当成集体发展的前提与目的之一。教师生活好了，这不正是我们校长应有的价值追求吗？当然，说这样的话，还是源于一份自信。“家有梧桐树，何愁凤不来？”，我们需要思考的是如何种植好这棵“梧桐树”，而非总是担心“孔雀东南飞”。该飞走的，该飞来的，一切都是很自然的现象，无论是飞走还是飞来，我们需要的都是善待。其实，越想关住门，就越会有人要走，因为这里压抑；而越是将大门敞开，就越少有人要走，还有更多的人想进来，因为这里舒畅。这是否与容忍、自由相关呢？

想到了学生管理。忆起我多年前的一位学生，在周日的下午跳窗进入了教师办公室，偷拿老师们的本子与笔，正好被我发现了。看着他那战战兢兢的样子，我当时心中是矛盾的，是严肃处理还是宽容他？后来，我选择了宽容，因为他毕竟才是小学二年级的学生。我带他到门口的文具店里，给他买了10支笔与10本本子，关照他以后写完了可以再来找我，但绝对不能再去拿别人的了（其实，我知道，他根本不缺本子与笔）。后来，尽管他身上还是有很多毛病，但每次只要是我出面轻轻说上一句话，他就乖多了。很多时候，宽容远比严格更有力量。

有时候，孩子学会了撒谎，我们这些大人们很是生气，可是深想下去，其实，孩子的撒谎往往是大人们逼出来的。一不小心做错了件事，就会招来大人们严厉的批评或教训，可是孩子成长的过程，就是一个不断地犯错误的过程，孩子是不可能不犯错误的啊。于是，面对特别严格的家长或老师，孩子就只有通过撒谎去逃避训斥了。久而久之，撒谎的更加会撒谎，生气的更加要生气了，关系开始僵化。很多孩子与家长（或老师）无话不谈，甚至连自己的绝密隐私都愿意与之分享，可是有些父母与孩子（或者老师与学生）却总是讲不到一起去，孩子的心对大人是封闭的，这其中的奥妙也许就在如何把握“严格与容忍”之间的那个分寸了吧。其实，只要我们真心与孩子交朋友，与他们平等、真诚的沟通与交流，真正地站在孩子的立场去想问题，让孩子感受到大人们发自内心深处的关心，我们这些做大人的就一定会触摸到“严格与容忍”之间的那个“度”的。

有时候，我们对孩子的管理总是陷入到了“一收就死，一放就乱”的怪圈中。带孩子出去玩，要么是图省事，一放了之，到时候大人与孩子都花了很长时间去寻找对方；要么是牢牢地牵住孩子的手，一刻也不敢放松，孩子没有一丝的自由空间。这让我想起一次在飞机上，一对外国夫妇带着个小孩坐在了我的前面。飞机起飞了，这对夫妇帮孩子系好了安全带，孩子很安静地坐在椅子上，显得很乖。飞机平稳飞行后，开始有人在机舱内走动了，这个洋娃娃开始活泼起来，示意要离开座位。妈妈帮他解开安全带，将他放到了舱板上，孩子就开始沿着过道走了起来，妈妈跟在他后面。我很感兴趣的是，妈妈始终离孩子有2米远的距离，既不靠近，也不远离。孩子一直不停地来回走着，妈妈一直笑盈盈地不远不近地跟着，孩子偶尔摔倒了，也是自己爬起来，妈妈没有半点要去扶的意思，这样来回走了十多趟，孩子自己到座位上去了。一会儿，他又要下去走，妈妈又开始跟着，始终微笑地看着自己的宝贝。当时，我就在想，这位妈妈真有耐心啊，而且特别尊重孩子的需要。换作我们，会这样吗？有人会这样，但一定有人在飞机平稳飞行时也会把孩子紧紧地抱在怀里，不许他乱动（经常会有孩子在飞机的座位上躁动不安、哭闹不停）。我同时还看见过，只有孩子在飞机上走动，而大人却在座位上一动不动的。要么是太严格，要么是放手不管，我们什么时候能象那位年轻的外国妈妈一样，把“放手”与“呵护”的关系处理得如此和谐呢？

有时候，我们总是在一些问题上与孩子们进行着“斗争”，可是无论花了多长时间，无论作出多么严格的要求，其效果却总是微乎其微。我们从幼儿园开始，就训练孩子排队，一直到小学、中学、甚至大学，上操排队、吃饭排队、到专用教室去排队、放学排队，中国孩子的“被排队”时间与次数可能是世界上最多的了，可是，孩子们在校园外该排队的时候排队了吗？我们这些也接受过无数次排队教育的大人们自觉排队了吗？为什么不排队了？因为旁边没有人值日、没有人扣分了，排队的目的就是为了防止被扣分，防止自己玷污了班级的名誉，而非其他。我们在校园中能否让孩子少排些队呢？或者说，少一些刻板的标准的排队（如嘴闭紧、臂甩直、转弯成90度），而让孩子宽松、自由一些呢？我经常疑惑，是谁发明了这些让孩子排队的要求，这些要求真的对孩子的成长有什么作用吗？恐怕更多的是做给我们这些大人看的，让大人们心理得到满足。我们这些大人们，尤其是教育工作者，有一种不正常的心理现象，看见很多孩子又跑又跳又笑的，心中就不高兴了，怎么一点秩序都没有，这么乱？当看见孩子们整整齐齐排好队，心中就高兴了，你看这些孩子多守纪律，习惯多好。可是，那种整齐的队伍，在我的脑海中却怎么也与天真烂漫的童年联系不起来，而总是与监狱或军队挂上钩了。不知是我的脑子出了问题，还是眼前的景象出了问题。不管怎么说，一切的要求都要考虑到孩子的天性，顺性而动。

有些东西还是需要动真格的，即必须严格。一位在日本读书的中国高中生，在一次高一的生理卫生课的考试中，受着中国式的思维影响（不重要的课程，没什么关系），偷偷地翻看了一下自己准备好的小纸条，结果被发现。于是，被关了好几天的禁闭，同时他的所有奖学金被取消（每年三十多万人民币，三年近百万经费都被取消），而且这个留学资助的项目也被暂停。一个小小的作弊，带来如此严重的后果，让我受到了震撼。其实，他们考试不及格是没关系的，完全可以重考，而且所有的考试分数只有自己知道，不进行横向比较，考试的时候也很少有人盯着你。在什么时候宽松，在什么时候严格，他们好像比我们分得清楚。我们呢？感觉学生不被允许做的事情太多了，可是学生真正做了那些“不被允许的事情”，好像也没什么多大的关系。要求太多太高，执行起来很难，于是就变成了表面一套实际一套了。

哪些该鼓励学生，哪些该容忍学生，哪些该严格要求学生，我们需要对学校的方方面面作个梳理。如同“没有红灯的约束，就没有绿灯的自由”，没有了严格，就没有了自由。同样，没有了容忍，也就不会有自由。而孩子一旦失去了自由，我们将失去世界。

看书的间隙，随意识流而记之。

**风雨的迷思**

夏青峰

2013年10月16日（昨天），受台风韦帕影响，日本狂降大雨，泥石流造成多人死亡。东京都内多地受灾，房屋倒塌，居民受伤，部分公共交通几近瘫痪。在此般极度恶劣的气象条件下，整个东京的学校几乎都放假了，而唯独东京大学坚持不停课。东大的学生们大多数都冒着风雨赶到了学校上课。为此，东京大学的校长还专门发表讲话：“作为合格的东大学生，就是在台风的时候，也不能从探求学问的路上逃跑”。

听到这个消息，我的内心受到了触动。我不知道东大这种做法到底是对，还是错，或者说做法其实本身是很难分清对错的，关键是你从哪个角度去看问题。我是追问我自己，我有这个勇气作出这样的决定吗？

第一，我愿意这样做吗？我们一直倡导快乐教育，关注与呵护人性，让师生冒着狂风暴雨上学，这样做人性吗？是让孩子们在绝对安全、绝对快乐、绝对温暖的环境下成长，符合人性？还是让孩子们接受风雨的考验、逆境的砥砺，甚至是安全的威胁下成长，更符合人性？我越发地矛盾。在突发的状态下，我会作出何种选择呢？

第二，我敢于这样做吗？即使，在我的教育观念里，想让孩子们接受风雨的砥砺。但真正需要作出决定的时候，我可能会退缩的。为什么？我敢承担孩子们的安全责任吗？不用说生命安全，哪怕是孩子们摔破了点皮，或者是被淋感冒了，学校也许就会惹来一大堆麻烦的。我敢做出类似这样的决定出来吗？

第三，我这样做有用吗？如果我愿意、我也敢于这样做，这个决定做出以后，孩子们就一定会真的冒着风雨来吗？肯定有孩子来，肯定有孩子不来，其中有家长的原因，有孩子自身的原因。中小学还好一点，换作大学，究竟有多少学生会冒着十几级的大风与狂雨去听课呢（即使我们就是住在大学的校园里，而他们的学生却住在离学校很远的地方）？

无关好坏，无关你我，面对教育，面对人性，面对成长，我有很多解不开的迷思。

**学校，没有天花板的舞台**

                                 ——漫谈对教育人才的培养

夏青峰

 每位校长都希望自己的学校，能脱颖出一批优秀的教师。可是，很多时候却事如愿违，教师成长比较缓慢，能够冒出来的教育人才总是比期望的少，为什么会这样呢？我们往往会去反思，试着去寻找其中的缘由。有时候，我们也会很惊讶，为什么一位老师在这所学校时总是表现平平，而调到另所学校后没几年，就发展得那么好？

原先农村里一些人家养了好几个孩子，这家大孩子考上大学了，结果第二个孩子、第三个孩子也就都能考上大学；而邻居家大孩子没考上大学，结果第二个孩子、第三个孩子也都跟着没考上大学，其实，两家孩子的天资都差不多的。学校也是如此，这所学校有了几个教学能手后，它会产生连锁反应，接下来有可能就会出现更多的教学能手，而这些老师若在其他学校，连参评教学能手的念头也许都不敢有。这就是一种“气场”的作用，学校要促进教师的成长，首要一点就是想办法形成这种“成长的气场”。

能否形成“气场”，是与校长的胸怀有关；而能形成多大的“气场”，是与校长的眼界有关。

一所学校里，少则几十位老师，多则几百位老师，谁才有可能成为人才？我这个当校长的，能否去发现几个，从而去重点培养？这样，通常是可以的，但很多时候，往往却是“龙挑龙，凤选凤，老鼠专挑爱打洞”，校长自身的爱好与素养，制约着不同类型教师的成长。其实，每个人都是“人材”，每个人都有自己的爱好与潜能，校长工作的关键是，让每位老师自己发现自己，而不是靠别人来发现自己，让教师自己拥有强烈的将“人材”变为“人才”的愿望。这就需要校长善于搞“运动”，通过校长的“运”，而让全体教师都能“动”，如同挥鞭，校长“手腕一抖”，整个鞭子就甩起来。“运”在内，“动”在外；“运”靠智慧，“动”靠热情。只有在不断的“运动”中，学校教师“成长的气场”才会慢慢形成。

“打开窗户，喜迎宾客”，是学校搞“运动”，促进“成长气场”形成的重要途径。只要有群体存在，就会有“气场”存在，只是有些“气场”是阻碍教师成长的。学校要冲淡这个“气场”，就必须要打开窗户，引入新鲜空气。一般来说，在一个窗户紧闭的房间里呆久的人，是感觉不到空气的沉闷与混浊的，而刚刚进来的人是会发现的，但时间久了，他也会同样麻木，我们校长也是一直呆在这个屋子里的人，很多时候，自己也会与其他人一样慢慢地闷在里面而全然不知。保持窗户的开放，不断地邀请方方面面的客人来家中坐坐，尤其是邀请一些很有思想、很有水平的嘉宾来家中，与大家一起聊聊天，空气自然就会新鲜起来。邀请名师大家走进我们的课堂，与学生交流，与老师对话，在不断的交流与对话中，老师们自然而然就会产生不断向上、积极追求的冲动，每个人心田中不断地涌动着一股追求的激情时，“成长的气场”就会慢慢形成了。而且，这些名家不是一下子来，而是隔一段时间来一位，这样就可以让热情与感动持续地保持下去。“田野里不种庄稼，就会杂草丛生”，不断地“与名家对话”，实际上就是不断地在播种庄稼，播种“追求”的种子。

好的“气场”需要新鲜空气，但新鲜空气需要在对流中产生。开一扇窗户，请进嘉宾，让我们能听到外面的声音；同时，我们还要开另一扇窗户，让我们自己的声音也能够传出去，只有这样，教师不断地拥有了展示与交流的机会了，“成长的气场”才可能会发挥它应有的作用。而这一扇窗户能开多大，取决于我们校长的胸怀。

教师发出声音了，可往往发出了与我们校长不一样的声音，怎么办？要想学校里能出现优秀的人才，我们做管理的，就一定要能够倾听与包容。因为，很多时候我们校长总是处于矛盾之中，一方面急于想学校出现一批有思想的老师，可是教师一旦有思想了，就又总是在扼制他发出声音，但真正的人才一定是有自己独特想法的，一定不喜欢人云亦云，不喜欢对校长亦步亦趋的。实际上，校长的胸怀有多大，就有可能会涌现出多少优秀的教师。而校长的胸怀，往往是与我们本身的自信程度有关系，也与我们自身是否在不断地成长有关系。有些时候，我们不知不觉地就在“武大郎开店”，心中很想店里也有人才，可是我们的心态决定了店里肯定是不会冒出人才的。所以，要促进教师的成长，首先是促进自己的成长，自己要成为“成长气场”的核心。

开放的、包容的与宽松的环境，是人才成长的必要条件。几个猴子在树底下玩，都你好我好大家好，关系很融洽。可是其中一只猴子不满足于现状，开始沿着树干向上爬，它想看得更远。但一旦它开始爬，就显得比别人突出了，于是所有的人都看见了它的“屁股”，于是就有议论纷纷，这只猴子缺点这么大，还想向上爬，只是议论的人往往会忘记自己也有“屁股”。在学校中，我们会经常遇到这样的事，这时校长的态度就成了“成长气场”能否形成的关键。不能“放大优点，忽略缺点”，就可能会象猴子一样，把所有爬树的猴子拽下来，大家谁也别动。

有句古话叫“杀君马者道旁儿”，指的是一匹良马拼命地奔跑，越跑越快，结果累死了，而让它丢掉性命的，正是道路旁边那些为它鼓掌喝彩的人。我们当校长的，有时也会犯这样的傻。好不容易在学校里形成了“成长的气场”，老师们也都积极向上了，也有几个“苗子”在向上冒了，可是没过多长时间他们却又“萎”了，不想再动了，不知为什么？反思一下，我们是否有时候太急功近利了，刚看见一位老师有些潜质，就不断地给他加码，“拔苗助长”，结果这位老师反而累了，失去成长的动力了。真正的人才，一定会是长时间的、慢慢地成长的。好奇心，会让人成为大师，变得卓越；而好胜心，只能让人靠近优秀，达不到卓越的境界。我们促进教师成长，一定要淡化功利的心态，而是引导教师对教育规律、对学生成长产生更多的好奇心，从而不断地探索下去，否则，我们会“欲速而不达”。

其实，要形成真正的“成长气场”，在屋子里开一扇、两扇窗户，都是不够的，而是要拆除天花板，让学校真正变为一个“没有天花板的舞台”，让老师们每个人都处于舞台之中，去寻找、发现属于自己的角色以及意义，愿意发展多高、走得多远都是可以的。而校长做什么？让舞台更大，让舞台上的空气始终保持新鲜，让舞台上的氛围永远是宽松、和谐的，让每个人都能优雅而又积极地扮演好自己的角色。

**自由成长的空间**

北京中学   夏青峰

        孩子的成长，需要自由的空间。这个空间一定是充分开放的，没有天花板的，而不是一间玻璃屋。孩子们自由成长的空间有多大，取决于大人们的态度与行为。要想孩子们发展得更好，大人们首先要做的就是反思自己、改变自己。

**我们要学会等待。**教育是个慢功夫，人的成长必须慢慢来。拔苗助长，看似好笑，实际上我们经常在做着这样的事情。孩子上幼儿园时，我们总担心他认字没别人多，于是母子俩加班加点学习认字；上小学了，总希望他的成绩在前几名，各项比赛都能超过别人，于是便让“报班”、“做作业”成了孩子生活的大部分内容。突然有一天，我们用怀疑的眼光看着自己的孩子：“我的孩子是不是真的不如别人啊？”由于我们的急功近利，让孩子们在他最宝贵的时间没有获得他最需要的成长营养，于是他的发展受到了影响。而我们还总是以爱的名义向孩子瘦弱的肩膀上不断地放置着重担，一边放置一边告诉孩子：“我们爱你，你一定行。你怎么能不行呢？”每个孩子都如同花苞，都有着自己的花期和自己的色彩，我们需要的是尊重规律和静待花开。

**我们要学会放手。**放手是第一步，也是最难的一步，尤其是明明看见孩子在走弯路，而忍住不去提醒，让他自己去体悟，这对家长来说，有时候就是一种煎熬，太难了。但只要有意识地坚持下去，孩子们的自主性与独立性就会大大加强。一次，我分别召开了学生座谈会与家长座谈会，讨论学生自主学习的问题，出现了很有趣的现象。学生座谈会上，孩子们都感觉自主学习空间还不够，需要更大点，他们给人的感觉是：“相信我，我行的，我已经长大了。”而家长座谈会上，很多家长都流露出对孩子们的担心，“我家孩子的能力还没到这个层次，他们暂时还不行，要慢慢来，等他们稍微长大点再做也不迟”。孩子们总信心满满，而家长们总不放心。孩子们的成长需要有自己独立探索与体验的过程，老是被大人牵着走，将来是走不远的。有一次在机场，我看见一个幼童在蹒跚学步，妈妈跟在他后面。我很感兴趣的是，妈妈始终离孩子有1米远的距离，既不靠近，也不远离。孩子一直不停地来回走着，妈妈一直笑盈盈地不远不近地跟着，孩子偶尔摔倒了，也是自己爬起来，妈妈没有半点要去扶的意思。当时我就想，这位妈妈真有教育智慧，因为她很好地处理了“放手”与“保护”的关系。

**我们要学会宽容。**有时候，孩子学会了撒谎，我们很生气，可是深想下去，其实，孩子的撒谎往往是大人们逼出来的。一不小心做错了件事，就会招来大人们严厉的批评或教训，可是孩子成长的过程，就是一个不断地犯错误的过程，面对特别严格的家长，孩子只有通过撒谎去逃避训斥。久而久之，撒谎的更加会撒谎，生气的更加要生气了，关系开始僵化。很多孩子与家长无话不谈，甚至连自己的绝密隐私都愿意与之分享，可是有些父母与孩子却总是讲不到一起去，孩子的心对大人是封闭的，这其中的奥妙也许就在如何把握“严格与宽容”之间的分寸。孩子的成长是需要宽容的，我们需要给孩子们留有犯错误的空间。一个孩子从小一个错误都不敢犯，从不敢越雷池一步，长大后其实是很难成器的。没有宽容，就很难有自由；没有自由，就很难有创造。

**我们要学会鼓励。**我们不能每天都粘糊在孩子身上，尤其是不能把自己每天的喜怒哀乐全寄托在孩子身上，“无微不至”的爱，往往会让孩子“窒息”的。我们最需要做的是，不断地鼓励孩子，让他拥有前行的信心与动力。鼓励孩子做事，而不是替代孩子做事，爸妈不是走在前面的领路人，而应是背后默默的加油者。如何鼓励孩子？多听孩子说话，多做他们的听众。从心底里相信自己的孩子，并在不断的交流中发现他的优缺点以及最佳的发展可能性，然后通过各种方式去引导支持孩子优势潜能的发挥。孩子只要找到他真正感兴趣的事情，他的成长就不用我们发愁了。

孩子的成长，需要一个天高任鸟飞的广阔时空。作为父母的我们，现在耐心地陪伴着他们试飞，将来定能远眺着他们的翱翔。

**童心永葆，幸福教师的奥秘**

   夏青峰

 做教师的，谁都愿意做个幸福的教师。只是，有一些教师做得有滋有味，不断地享受到工作与生活的乐趣，而也有一些教师，却做得心烦气躁，苦不堪言，那里还谈得上什么幸福。教师如何才能获得幸福的感觉呢？或者说，感觉幸福的教师有什么奥秘吗？我的一个很深体会就是，让自己永远地保持那份童心，这是教师幸福生活的源泉。

其实，教师的很多烦恼是来自于学生。今天这个学生不交作业了，明天那个学生又打架了，还有一些学生竟然有意与我对着干了，等等这些，让当教师的心中有了很多不愉快。可是，学生身上出现的很多“看不顺眼的事”，从一个角度来说，可以上纲上线，说这个孩子品性差也好，没家教也好，甚至“不可救药”也好，但从另一个角度来看，所有的原因都可以归结为很简单的一点：“因为他是孩子”。孩子是人，是人就有思想与感情，他不可能样样都跟着你老师亦步亦趋。是人，就会与他人不一样，你喜欢安静，我却偏偏喜欢运动。你喜欢上课积极发言，而我却喜欢自己默默思考，每个人都是不一样的，老师总是以一种标准来要求的话，必然会出现很多“另类”的孩子。孩子是生理、心理发展都不成熟的人，“犯错误”是孩子的天性，孩子就是在不断的“犯错误”中慢慢成长起来的，老师总希望孩子们一个错误也不要犯，一个个都是“乖宝宝”的话，那老师必然会不断地生活在失望的情绪之中。所以，如其祈盼学生不犯错误，还不如让自己的心胸不断地扩大，宽容学生的错误。一个真正优秀的教师，面对学生犯的不同的错误，都会感觉它是正常的，因为孩子毕竟在成长的过程当中。“用宽容的心态对待孩子们的每一个过失，用喜悦的心情等待孩子们的每一点进步，用欣赏的目光关注孩子们的每一个闪光点，用赞许的语言鼓励孩子们的每一个成功”，如能做到这样，我们是否更加平和些？对待我们的孩子，要“鼓励、鼓励、再鼓励，耐心等待、耐心等待、还是耐心等待”，若能让自己有了这样的情怀，我们当教师的是否更加从容些？而能否真正地做到平和与从容，关键是看我们的心灵与儿童的心灵有了多少共通之处。不断地站在儿童的立场，学会从儿童的视角去观察和思考问题，我们的心灵就会多了很多童性，而童性多起来了，教师的幸福感也就会多起来。

教师的烦恼有时也来自于工作的本身。感觉教师的工作琐碎而繁杂，且不断地重复着，日复一日，年复一年，就是不断地备课、上课、批改作业与组织考试等等，很多人有了职业倦怠。如何才能克服倦怠而找到乐趣？同样，让自己始终拥有一份童心。儿童有时刚哭过，却马上能笑起来，而且跟没事人似的，好像什么不愉快都没发生过，他们为什么能这样？因为他们对世界充满着好奇，他们的心灵始终关注着前面新鲜的事，而不喜欢总是盯着旧事不放。我们教师的心灵中，还有好奇吗？可以说，人一旦失去了好奇，就会失去了工作的乐趣。我们需要象儿童一样，始终让自己的心灵处于开放状态，对所有未知的事物感兴趣，结合自己的工作，就是要不断地思考教育上最本质的问题，然后想尽办法去探索规律，寻找接近本质的方法与途径。只有这样怀着强烈的好奇心，不断地投入到教育的研究与探索之中，我们才会感受到教育本身的快乐，才会体验到教师职业的幸福。而我们现在很多时候，是“好胜心”远远大于“好奇心”，带着强烈的功利心去从事教育工作，即使是获得了一点幸福感，也是很短暂的。跟儿童一样，怀着“好奇心”，带着一种“好玩”的心态去从事教育工作吧，那样的话，我们会开心很多。

我们总是教育孩子要积极地面对生活，心中要充满阳光，要与周围人很融洽地相处。可是，我们教师自己却经常会陷入人事的烦恼之中。我们不要说，教师将阳光撒播到孩子的心田，其实孩子的心中是充满阳光的，而教师心中的阳光却慢慢地被尘埃所遮蔽，我们需要做的就是擦拭掉这些尘埃，让自己心中的阳光能与孩子心中的阳光交相辉映。孩子的心，是透澈清亮的，与人相处，也是简简单单的，我们处在孩子们中间，就需要向孩子们学习这些优点，让自己保持一颗赤子之心，这样的话，我们的生活就会简单快乐地多了。每个人的心中都有一块“磁铁”，你总是想不快乐的事，就会把不快乐的事都吸引过来，自己就真的不快乐了；相反，心中总是向往那份美好，很多美好的东西也就会慢慢地被吸引过来，我们也就自然而然地走上了趋向美好的道路。儿童看周围的人与事，基本上都是带着善意的、美好的眼光，我们也能用这样的眼光去看周围的万事万物吗？世界就是一面镜子，我们本身是什么样子的，看到的世界也就会是什么样子的，幸福的教师，他的心灵一定是纯朴、乐观与善良的，如同儿童的心灵。

我认为，教师专业化的核心不是学科教学的能力，而是教师能否拥有一颗感受到幸福的心，以及这颗心能否与孩子们的心相互吸引。很难想象，一个感受不到幸福的教师，如何才能为孩子们的幸福人生奠基？一个已经封闭的心灵，如何才能打开孩子们的求索之门？而教师的幸福来自于何处？教师的心灵怎样才能开放？答案都在孩子们那里！只要我们读懂了孩子们心灵的密码，我们就走上了通往教育幸福的大道。

**让教师享受学校**

夏青峰

《国家中长期教育改革和发展规划纲要》提出：“有好的教师，才有好的教育”。作为一个校长，如何才能依靠教师和发展教师，让教师能够真正地热爱教育，并不断地创新？我认为关键是要让教师能够享受学校。

一、为什么要让教师享受学校？

1.享受学校，应成为校长的工作追求。我们人生的很多时光都是在学校中度过的，在学校中的生命质量很大程度上影响着我们整个人生的生命质量。作为一个校长，我们的责任应该是什么？每位师生都在学校里，度过了他的一段生命历程，在这段生命的历程里，他快乐吗？他充实吗？他获得了提升吗？他是相信了人性的美好，还是厌倦了人际的交往？他是获得了发展的动力，还是失去了对光明的向往？他的心境是更加的高远，还是思想日益的封闭？我们无法对他的整个生命负责，但是我们应该尽可能地为他这段生命的历程抹上一些亮丽的色彩，让他能享受学校。所谓享受学校，就是指我们在学校里，能够得到精神的愉悦而非痛苦、个性的发展而非压抑、胸怀的广阔而非狭隘，愿望的实现而非沮丧。

2.教师享受学校，是学生享受学校的前提。我们的教育受着实用主义与功利主义的影响，很多时候背离了它的本真，把教师当成了学校发展的工具与手段，这种观念是很可怕的。学校里的活动，更多的是一种精神层面上的活动，是一种心灵相互对话与影响的活动。我们的老师希望孩子们热爱生活、心态积极、不断创造，可是我们老师自己呢？只有老师们对学校充满了情感、对生活充满了热爱，内心中充满着阳光，师生之间心田中的阳光才会交相辉映。教师若不能在学校中愉悦精神、发展个性、实现愿望，我们还能指望学生们做到这些吗？罗曼．罗兰说：“要撒播阳光到别人心中，自己心中首先要有阳光”；温家宝总理说：“教育大计，教师为本”！这些话语无不给我们以深深的启示，要发展好学校，首先就是要发展好教师。

3.教师的智慧与热忱来源于他对学校的享受。学校不能仅仅是教师工作的场所，学校要成为教师的精神家园。在这个家园里，他有安全感，他能自由舒畅地呼吸，他喜欢这里的人与物，他喜欢从事自己的工作，并且他的精力能够很好地集中在他喜欢的工作上，在工作中他感受到了快乐与价值，他的思想能够得到表达，他的精神能够得到升华，他能够很好地享受这里的一切。如能这样，我们的老师能不对生活充满热忱吗？教师的智慧与潜能能得不到充分的发挥吗？有人说，爱迪生最重要的发明并不是电灯或其他什么，而是发明了他的发明实验室，是他的发明实验室将一大批科学家和高级技术工人组织起来，以集体研究的方式造就了爱迪生这个科学神话。我们的学校就要类似于爱迪生的发明实验室，让每位教师的个性与智慧得到充分的发挥。校长做什么？校长的责任就是要培植那种能够诞生爱迪生以及他的发明实验室的环境与土壤。只要环境与土壤具备了，我们那些暂时被泥土遮住的金子就一定能闪闪发光。

二、怎样让教师享受学校？

怎样才能让教师享受学校？我的思考与实践是：

1.让氛围更为和谐。学校是播种幸福的地方，是产生思想的地方，是精神升华的地方，它不能成为工厂，不能成为军营，也不能成为争名夺利的竞技场。学校的环境要宽松，氛围要和谐，文化要积极，心灵要舒展。怎样才能做到这些呢？

⑴校长要具有平民的思想。我们千万不能把校长当作“官”来做，我们不做“人上人”，也不做“人下人”，而是做“人中人”，我们与老师、学生有缘走到一起来，大家同心、同行、同乐，结伴成长。我们需要积极地进行两个方面的换位思考：第一方面的换位思考是，我希望领导能带给我们什么？那么我把这些先带给老师；第二方面的换位思考是，我希望老师们带给学生们什么？那么我也先把这些带给老师们。在这两个换位思考中，我们努力做个人道主义者，努力做个布道者，积极地在精神方面对老师们产生影响。我的一个深刻体会是，校长的胸怀有多大、气量有多大，学校的名教师就会有多少，校长需要具备包容的品格，必须让自己有容乃大，要让校园里，到处是老师与孩子们的声音，而非校长一个人的声音。要宽容缺点，发扬优点，鼓励个性，让不同特点的人都能得到发展。校长具有包容的智慧、气度与品格了，学校必然会脱颖出一批人才。校长怎样才能具备包容的品格呢？那就是登高望远。只有我们自己站得高，我们的眼睛才始终看到远方，看到不久的将来，我们的校园里是群星闪烁，看到那美好的未来、美妙的蓝图，深刻理解走向美好的过程中的那种艰难与粗糙，我们对老师们现在的很多不如意就会包容，就会提供出我们的引导与支持，而不是抱怨。

⑵要营造积极的文化。在一个集体里，如果大家都在关注着工作的本身，都在做着自己有兴趣的工作，那么这个集体的文化必定是简单而又积极的。但是，如果大家都不专注于工作，则可能要无事生非，集体的文化会消极而复杂，人身处其中反而觉得很累。正所谓，田野里不种庄稼，就会杂草丛生。我们校长的责任就是要不断地种庄稼，让积极的文化茂盛地生长起来，占据了整个田野，那么消极的文化自然就会成为无土之木了。如何让优秀的文化迅速生长？首先要从校长自身做起！校长的心思用在哪里，那里的庄稼就会茂盛。校长要始终对教育保持高度的敏感，对教育的研究具有浓厚的兴趣，对教育的话题念念不忘，一空闲下来，就会思考教育，研究教学，这样才会具有教育的情怀，教师也就会受到感染和影响，反之亦然。所以，能否保持学校的优秀文化，与校长本人的教育思想及性格特质是有关系的。

2.让精神更为充盈。一个真正的心灵平和之人，他的精神都是充盈的。只有精神充盈的教师，他才具有享受学校、享受生命的智慧，他才具有把学生引向幸福之路的能力。如何让教师的精神充盈起来？

⑴要培养教师的领导力。一个人一旦有了主人的感觉，他的态度就会积极许多，潜能就会被激发出许多。而怎样让教师始终有主人的感觉呢？我认为，那就是大力培养教师的领导力。在这个世界上，谁都在领导着别人，谁也都在被人领导，领导这个角色只是个相对的概念，而领导意识与领导行为却是在每个人的身上都具体而真切地存在着。作为校长的，我们不能总是对教师谈执行力，谈执行力的很多时候都是把教师处于被动的角色，我们要多谈领导力，在某种程度上说，培养执行力的最好方法就是培养他的领导力。教师的领导，不仅是指对学生的领导，更重要的是对某种任务与项目的领导，谁负责了那项工作了，他实际上就是那项工作的校长。领导的方向不仅是对下级，还包括对平级，甚至包括对上级，通过自己有效的争取与沟通，影响了领导的思维或者决定，那就是对领导的领导。说到底，培养教师的领导力，就是让教师主动地、积极地、负责任地、创造性地把他自己感兴趣的工作做得出色，在工作的过程中享受着乐趣，并不断充实着自己、提升着自己。

⑵不断地与名家对话。我们要在学校里不断地举办大型的教研活动和培训活动，邀请各界名人名家来校与老师们对话，让老师们在与名家的对话中，开阔视野，提升境界，激发发展与探索的愿望，并把这些传递给学生。榜样的力量是无穷的，不断地在老师的脑海中强化这些榜样的正刺激，会激发起教师精神的无限动力。同时，从不同人的身上，我们都可以吸收到不同的东西，校长一定要打造平台和创造机会，让教师能够突破地域、学段、学科等的限制，让自己的思想得到滋养与丰富。从榜样中可以吸收力量，但真正持续的力量是从对工作的热爱与追求中产生的，追求的快乐是最大的快乐，价值的实现是最好的享受！如何促进教师享受这种追求呢？那就是引导教师投身到教育研究中来，通过教育教学的研究与创新，保证教师精神的持续充盈与愉悦！

⑶促进学习与研究。学校滋养师生们精神的重要载体，就是阅读书籍，只有在不断的阅读中，我们的精神才能畅游于古今中外，我们的视界才会开阔，我们的理想才会高远。让学生喜欢读书，首先要教师喜欢读书，我们要通过各种形式促进教师的广泛阅读。而要让教师喜欢读书，首要的一点是校长喜欢读书。

精神的充盈还体现在老师们的实践中，而这种实践关键是带有研究味的实践，积极地把老师引导到教育研究的道路上来，是让教师享受学校的重要载体。如何促进教师的教育研究？这是我们校长工作的一个重要课题。我想，首先要有教育的问题。要引导教师观察儿童，敏感地发现儿童的思维与心灵的变化，要善于提炼出那些阻碍我们对教育规律探索的典型性问题，然后组织教师一起来探讨。其次，要有教育研究的共同体。即，要组建一些小组，进行分工，定期开展活动。人，是活在群体中，活在氛围中的，只有大家的相互影响与促进，才能不断产生动力。可以树立典型，可以集中相关教育问题进行攻关研究。第三，要有案例研究。要原始地记录一些在学生课堂与活动中的发生的真实案例，通过录像、微格分析或情境再现的方式，组织教师进行讨论与分析，只有在真实的案例面前，通过对一些现象的分析与引导，教师的素养才会得到提高。校长一定要多听课，多参与活动，多记录，然后多组织讨论。最后，要多组织交流。可以发挥教师博客平台的作用，鼓励教师写博客，鼓励教师开辟个人网站，鼓励教师把自己的教改体会、教学实录放到网上，和同事进行交流，在学校中形成一个互相学习的氛围。同时，鼓励教师写随笔，可以促进教师的观察、探索、思考以及阅读。写能促进思、促进行、促进读。

⑷引导老师从“好胜”走向“好奇”。 生活中我们需要奖牌，在某种程度上说，奖牌就是平台，但关键是我们不能把眼睛只盯着奖牌，我们的教育很浮躁，就是因为我们太功利与实用！要让教师享受学校，就必须带领老师们去超越功利，去享受那真正的人生价值实现的乐趣。首先，要把老师从“好胜”引领到“好奇”，我们往往把心思放在班级之间、学科之间、校际之间那一点点分数的差别上，总在争强好胜，而这种争强好胜又转移到学生那里，于是大家都生活在竞争与好胜中，把自己的快乐建立在别人的痛苦之上。这种状况必须要改善。如何改善？引领学生真正对学习本身产生兴趣，而其关键是，教师真正地对教学研究产生兴趣，对教育教学的很多问题产生好奇，从而乐此不疲地探索下去。好奇心，是教师教学创新的源泉，也是教师享受教育的源泉。同时，要和老师们经常讨论交流这样一个话题，那就是：我们是追求“天下人知我”？还是追求“我知天下人”？两种不同的心态，会导致两种不同的教育生态，产生两种不同的教育结果。静下心来，克服浮躁心态，深入课堂、深入学生，用心探索教与学的关系，用心体悟育人的规律，不断提升自己的教育思想与境界，努力地去追求“我知天下人”，那么“天下人知我”也将会不期而至。反之，在非常功利的思想指导下，我们的教育行为必然是短视和肤浅的，我们也将很难享受到教育的幸福，即使是暂时拥有了很大的名气。

3.让生活更为如意。学校是什么？它不是那些建筑，也不是那些奖牌，它是活生生的人——教师与学生，而且它是具体的教师与学生而非抽象的，它是现在的教师与学生而非未来的。我们校长的事业，就是让现在的教师与学生们生活得更好、发展得更好。一所学校，无论它多么有名气，如果身在其中的老师们，他的生活是非常枯燥乏味，没有一点生活品质的话，那么学校的名气与他又有什么相干呢？让教师有些喝咖啡的时间与空间，组织引导教师看看高品味的电影大片，让教师多点文体活动，让教师出去游览外面的风景，让教师多享受一些温暖，多获得一些感动，让教师的生活品质不断地提升，让教师的生活更为如意，这是我们校长应尽的职责。