==========2april5memo==========

本文以复兴学校（农村学校）和西师附小（非农村学校）为例，探讨了教学管理模式对学校教学质量的影响，以及如何提升农村学校的教学管理质量的问题。  
【1】【1.1】角色A：那个管理的重心没有侧重在这些本本上面，材料上面，教学的重心让老师的感觉就是你直击我的教学现场来听课，对我的教学现场的一个品质，效果，改进做直接的一个管理。不是偏到那个材料上面去，因为，如果你的中心只有在材料上，而不是在教学现场和实效上的话，想要应付的老师他就有办法应付了，这样就会让一些人开始觉得这是开始流于形式了。

角色B：对呀，因为他去课堂嘛，你这个光是检查这个书本上的东西，写的都是教案什么的，你不进课堂，他关键是他课堂是封闭的复兴那边，你不进课堂，你怎么知道他到底在上课干嘛呀？

角色A：要说复兴的课程是封闭的吗？

角色A：陈校长推门进去。

角色B：那是今年呢。

角色A：也没人把敢把他拦出来。

角色B：就是怎么能把他拦出来呢？你也不想想，他是校长，他要进去监督你的这个课堂，那个普通的老师怎么能说我不让你进来呢？

角色A：对。

角色B：对不对？但他以前他就不用这个校长身份去跟他沟通的时候，他不讲了吗？那个老师就不让他去啊，委婉的拒绝。

角色A：就是你强制的去听，还是可以的，委婉的去听他是可以用那个人情的一些借口，或什么来拒绝你的。但是在台湾的情况，他们老师是有法律依据，来拒绝你入入班的。

角色B：我们没有用。

角色A：对，所以这样一比较，我才觉得说他的教室不能说是完全封闭，就是当你想要强制的去听他的课的时候，你是可以进去的。

角色B：不，你这个我都不知道怎么说，这分析封闭不封闭，就是在两个层面上来讲，第一个是他有没有法律依据，让它完全封闭起来，对吧？嗯，第二个就是你实质是不是封闭的，你可能没有法律依据，你也是封闭的，你实质是封闭的。你在复兴学校，整个中国大陆跟台湾不一样，我们确实还没有建立这个法律，说这个老师的课堂怎么怎么的那个什么隐私或怎么样子的，有什么什么权益，没有提到这个高度，我觉得是个好事，千万别走那条路。完了以后，你即使在没有这个法律，它也不叫开放呀，因为它实质是封闭的，对不对？你其他的那些国家很多国家都没有像台湾这样有一个法律来保护教师的课堂，好像我在美国，也没有听说有这个法律保护老师的课堂吗？没有呀他们的课堂也封闭啊，很多老师很多学校的课堂也封闭啊，香港也是这样子的呀，没有法律说，老师的课堂不让听，但它实质上是封闭的，很少听，甚至于不听对吧？

角色A：这个实质上应该是说教师把自己的课堂开放给别人来听，来评的这个意愿上是封闭的。

角色B：不要，我觉得没有，没有必要纠纠结他到底这个封闭什么意义上的封闭，它也不是一个意愿的问题，它实质上是封闭的，他这个实际上封闭有他的意愿问题。像香港的老师，不仅是意愿问题，他有他的时间的问题，他就没时间去听人上课。他一个礼拜上二十多节课，三十节课，他上哪儿找时间去听别人的课呀？很少有机会，别人也没办法来听他的课。一天上五六堂课，就是那么一两堂课的时间了，还干点别的杂事，哪有时间听别人上课呀。所以实质的封闭，至于原因是什么？是意愿呢？是管理呢？是他的那个安排不好呢？时间呢？这个就不一定了。但它的实质是一个是开放的，一个是封闭的，对吧？但你在这个上面管理这两个学校的那个原因，上面就不一样。

这两个学校的原因的话，复兴那边显然是因为他那个整个的这个管理松懈，最后松懈了好几年，这个老师都松下去了以后，不愿意再紧张起来。这个领导层，他的管理不能够把制度执行下去，因为各种原因，那这个老师不服管，他也没有说硬话的这个本事，最后就不了了之了，现在就是摊在这儿对吧？那这边不一样啊，这边就是他已经是一个很好的一个系统在运转，然后这个领导就是一个，我觉得一个好学校就是他什么都好，这一个坏学校，他有各式各样的坏法对不对？你一个好学校，你缺哪一块，你都成不了好学校。我今天去那渝东二小看了，他们是渝东区最好的学校，他们是巴县现在最好的学校，就是以前的巴县，现在是巴南最好的小学。他们的老老师的桌上就光光嘛，就只有几本那个，而且我看了那些学校就是墙壁上贴的东西，什么的都很不丰富，不是那么的多。然后那个老师对他那个学生的那个态度你知道吗？你就能看得出来，他对他孩子的那个态度，他不是和孩子很亲切，是很居高临下的，比如说到做操的时间，我刚去的时候，却碰上他们做操。孩子们在那个走廊上面排队，然后到操场上去。一个老师从那个办公室走出来，说这什么音乐了，你们都听不懂吗？这什么音乐啊，就是做操的音乐，后来又自己又进另外教室去了。就他不是一个很平等很这个，你看你今天很多的这个老师，他跟说跟那个小孩子上课的这个过程，他用的是什么词啊，他用的是交流，对不对？  
 我们课前有十分钟经典阅读，我们跟孩子做个交流，完了以后，我用了这堂课，我用了一个网上视频，看了以后，我们跟孩子做个交流，他的他用话是交流，这是一个很平等的词。你看那个老师就看那么几眼，你就感觉那个老师是把那份工作当成一份工作，他就是当成一份工作。他没有觉得我在这个工作上面，我有一个教育上的抱负，我对这个孩子们他们应该有些什么东西，我们要怎么样？他就我觉得我虽然就是在那时间很短，但我就觉得那些老师对孩子的那个态度跟这边就不一样。  
 这些老师最根本的，我觉得所有的这些，我们也问了这个王老师，是不是校长说了这个东西你就觉得是好的，他也觉得不是。他凭什么觉得就像校长出的这个方向是好的呀？他是经过自己的判断的，这个判断的标准是什么？判断的标准是学生到底好不好，学生以前我们用点对点，他说我们用点对点的方法教出来这些学生是零散的。  
 他的能力不高，他就说了我们有些什么什么问题，那我们现在针对这个问题，提出了这个整体性教学，提出了这个什么三加三个二加一加一什么的，我们认为什么呢？他认为确实有这个问题，这样子来解决这个问题，确实对学生是有好处的。这是他评判的标准，它不是因为这个校长指出了一个方向，我们就相信了。【1.1】  
 【1.2】所以我觉得还是最根本的。当然你需要有人来引领，但是最根本的他还是有一个这个教育的正气是最后是来自于这个学生，是来自于一个教师的这个学生观，他树立什么教材课程观，对不对？其实所有的都是以学生为基础的，你是落脚在学生身上，你不落脚在学生身上，你怎么来评判你这个方法，课程是好的还是不好的。他们是用学生作为衡量的标准，然后他们觉得这个事情对学生好，我们确实应该做。

角色A：可能没有哪个老师会承认说觉得我这样教是对学生不好，他每个老师的出发点都是这样的，但是复兴的老师，他其实在我们听评课的过程中听的出来他更多的是依据那个教材的要求。而且他那个材料很少，就是教材，或者是多一本教辅，教参，就是依据这上面的要求，这上面的要求哪些是重难点，他就照着那个。

角色B：照本宣科。

角色A：就上。

角色B：嗯。

角色A：但是你如果真的去问他，他还是会觉得会说，唉呀，还是要上良心课什么的就还是会这么说。

角色B：当然了什么叫良心课呢？对不对？我觉得这个不一定是教师态度的问题，他这个学生观他也有，其实我觉得复兴的那些老师对于孩子的那些态度还蛮好的。

角色A：对对对，态度是挺好的。

角色B：你上课的时候对他的态度呀，还有下课，我觉得都挺好的。但是他不一样的就是在于他确实是一个完全把他的任务，他把他自己任务定位在于怎么把这个课本教完，他不是定位在于这个课本要教他们什么能力？你看看，我们听了三堂课，哪一堂课教学生方法了，就除了中间那个课，让他那个赏析，有感情的阅读，这个还有点意思，其他的包括那堂课，其他的环节，他其实都是没有什么方法和能力在里面。但你跟他说语文不就听说读写练，不就这几个能力吗？听说读写你要会写会听啊，会说出的好对不对？说得漂亮，那当然你这个问题他知道了，可是问题就是在于他不从自己的学生身上去找问题，他觉得学生的问题是学生自己做不好，我教了，他不认为是自己的问题，他觉得是学生自己学不好。【1.2】

【1.3】角色A：所以我觉得教员其实最重要的是要对自己的教学有一个反思的能力。就是同样是那个复兴的，有一些教的不太好的老师，如果我们把一些好的老师在那个听评课上的意见，或者是事先就给他融入到事先的一个教材里面，或者教参里面，或者事先就给他一个更好的比目前它这个西师版的教材跟教参更好的教材跟教参，他说不定就是在不需要其他外力的帮助下，他就可能教得再好一点点。  
 但是这个并没有一个本质上的差别，就是他对于自己的教学的反思的能力仍然没有，就算他上了，好，感觉出来好一点点，但他仍然就是按照那个教材，教参的要求去上，可能这次的教材，教参好了一点点，那个重难点更明确了，教学目标更明确了，给你的一些教学工具搭建得更详细、具体、可操作了，他做出来让听的人感觉好一点，但是这个可能要归功于教材教参，而你教师如果自己对于自己的教学没有一个反思的能力的话，这个其实还是在比较低的一个层级，而且我从这个角度来讲的话，教研应该是要着重在教学的反思上，而不只是一个经验的搬运跟运动。

角色B：不仅仅是一个反思的问题，反思当然是需要的，但是反思这个词，现在谁不讲呀，哪个老师不讲反思呀？我们那边就香港的一谈就是反思，你只要讲反思，没有一个人说你会错，为什么它不顶用呢？就是在于你思什么？你没有一定的理论，你不学习新的这个东西，要么你读书，要么别人必须告诉你，你是不会去反思的，你首先反思，要你就要有一个不同的这个观念要进来，他这个没有不同的观念。你看我们在那听了，不就是我说了吗？就是字词句篇，这个套路从低年级就是字词高年级，就是字词句。再高年级就是字词句篇，你就这个套路来的，他整个这个套路不变，他哪来的反思呀？他不是说他不想反思，他反思它得有个理论基础，就像我们的所有的，你这周的一个执行研究不是一样的吗？你不用的东西，拿给不同的人，他看的东西不一样。为什么呀？他反思不一样，为什么呀？就是因为他的眼光不一样。他没有这个眼光，他要么要自己学，集体学，他要么就必须要有个外力告诉他这个东西。  
 它这边附小简直是得天独厚，它首先没有这么多的行政，它不是地方管理的，第二个方面，它背靠着这个西南大学，以前是西南师范大学，它它缺不了好点子，那么多的教授一天到晚到它们这儿来，这么多家长，也是那个老师。  
 它怎么着它三天两头的它那个新的观念他层出不穷，对吧？而且他到处去听课，到处去那个培训，拉到北京上海广州那么多的机会对吧？他学习的都是最先进的那些个那些观念，别的那些最精英的那些学校在干的那些事情，他都知道，你说他这个外面给他的这个叫做什么？从这个新的这个创新的这个主义，这些观念，这些方法他一点都不缺。但是复兴没有，复兴他有两个老师是骨干，那么首先它的骨干老师少，骨干老师少，你的这个怎么来说呢？你的这个专业知识的那个尺子就不够大，不够深。第二个，你出去培训的机会少，你用自己不看书，你的新东西就少。你每一个人都没有新的，我们坐在一起讨论，翻来覆去就那么点儿，他也出不来一个什么真正的反思，就像刚才那个王老师说的，你这个一个组的人都解决不了，这些问题都是一个死胡同，你怎么提高啊？提高不了。所以它也有这个面临这个问题，西师呢真是得天独厚，什么都占尽了，再加上它这个学校的领导，确实是有眼光。  
 而且他有这理论的高度，能够引领这些老师往前面不断的去学习，一个好学校真的是，我觉得我都想问问他们是怎么形成的这个，自古以来就这么好吗？他们以前不是老先生，也没有什么教研活动，就是之乎者也，摇摇脑袋，甩甩脑袋，背背背，那怎么形成现在的这个状况？

角色A：其实我刚才想到一个就是古语来总结，学而不思则罔，思而不学则殆，对啊，这个其实用来总结教研活动这一块应该是挺恰当。

角色B：学与思是相辅相成的，我们现在让老师光让他反思反思反思，说实话香港的 老师也是一样的，一年一个人读了几本书啊，你像我们那个云阳的那些老师对不对？说我们学生阅读量太少了，要扩大阅读量，那很简单，扩大阅读量，你扩大了吗？你老师读了吗？我以前我在上海时候也是这样，他们的老师说，学生要让他们做这个做那个，然后老师自己不怎么读，不怎么写，学生兴趣蛮高，我觉得这样，我也不知道他们怎么组织能把学生兴趣弄那么高的。  
 但是很多时候我觉得你还是必须要老师带着学生读，那像今天那个刘老师，他说他选读的那个叫狼王的，就那个木狼王还是什么狼王那小说，我说那你向学生推荐他们读，你自己得读吧。他说那是，他说我认为他们读的这个，我还不止读一遍，他说我读了五遍，他读了五遍，我一边读的时候，我要一边想，哪些能跟我这个课堂上面的这个课文内的那个知识能联系起来。然后我还要找机会让他们在这个中间，给他们开辟出新的机会，让他们练，他们写。他比如说，那个狼群，那个头狼带着那个狼群逃离危险，然后到什么地方去了。他说这个这一节，他说，其实那个里面是个留白没有写，那我就让学生来写。  
 我们这不是写动物，我们要训练的就是动作，怎么写动作，怎么描绘动作，我们就让他学生来写，就把这个小说这一块没写的让他来补齐喽。第一个呢，是挑战权威，觉得这小说没写齐了，我们也能补充，学生就不会对这个书本产生那种崇拜，觉得你就是个作者，我也可以补充。第二个就是他是把他的那个课内练习和他的扩大阅读，写作等等的融为一体。然后完了以后，把这个学生的习作拿给家长看，家长都难以相信，跟老师说，我的孩子都会写小说啦，然后那老师跟家长说那当然了，你不用小瞧孩子呀，小瞧这孩子有很多能力的。这就是你看这个老师，他就不仅仅是让学生去读，为什么呢？因为学生能读出来的东西是有限的，你老师读书的东西肯定比他多，这就是你老师发挥你的这个引导作用呀。而且他不读，你怎么能知道这个泛读的内容怎么能够跟你的那个课内的那个精读内容能够结合起来呢？  
【1.3】【1】

【2】【2.1】角色A：然后复兴那边有提到一个就是你认真做的这样，不认真做的说不定评论结果比你更好，是一个 逆淘汰的状况。这个状况为什么在西师附小这边不会出现呢？

角色B：他不会让那个出现呀，因为校长的管理严格呀，他一旦出现这种歪风邪气，他还没让它蔓延，他就把他杀住了。你像他那补课，他有的人就是要偷偷摸摸地补对不对？说一次不听，说两次不听，那校长都找他谈话呀，这我们也理解你这个需要这个收入哈，但是这个上面确实有文件，我们不能这样干，如果你确实是有这种需要的话呢，那你就是可不可以到其他学校考虑，就不要在我们这里干这个事儿。在校长室找他说这个话，你说这个能蔓延吗对不对？他就是说他树正气吗？他怎么能让这个歪风邪气逆淘汰呢？那不把风气都坏透了，这是一个管理的问题。

角色A：对，这个是一个重要的，因为一个是我们可能很难去追溯到他这个文化传统是从哪里开始发源开始的，但是至少我们看到它是怎么样坚守下来。

角色B：他是必须在长期的维持中间才能够把那个无论从哪发源的，它都需要一个坚持不懈的这样维持下去，你不能松懈，你一旦松懈了，他这个缺口越来越大，你以前的这个文化氛围就保持不下去了。

角色A：对，这个是我之前就有提到了，也有一个是可能之后再有机会跟刘校区访谈的时候也可以多追问一下。【2.1】

【2.2】角色B：我觉得这两个学校，以前我觉得重要的是他的组织形式和教研活动。现在我觉得组织形式是有保障，制度是个保障，但是最重要的是你像其他的学生，复兴是一个农村学校，它比较典型了，就像那个柯老师告诉我的，县城最好的学校就包括巴县，就是我今天去的那学校，他们有很多教研活动，他们的调研活动也不一定有效，也不一定这么有效对不对？

角色A：嗯。

角色B：他也不会觉得自己有幸福感至少，你看我们这些老师都提我的幸福指数怎么怎么地的，我觉得最重要的根归根结底的还是因为学习。西师附小是一个学习型的学校，这个学习型的学校，他能够不让他的这些校园活动流于形式，否则的话，你即使有这个教研活动的这些组织形式，他也可能就是一个形式，他没有真正的学习。而这个学习就包括了你自己的独立的学习，看书上网，你的互相交互的学习，对吧？你在外面的学习，你在校内的学习，你的正规的学习，包括他们的校长去读个博士，正规的学习，非正规的学习这些都是他教研的一部分，他没有这些所有的学习，他的教研活动质量就不高。

角色A：像那个陈老师，他也提到他现在还在读那个西师的那个在职硕士，他每年暑假都还要回去读书。所以这个学习的研究的氛围深。

角色B：而且他这个学习吧，你像我们去那边，不是也让他们学习吗？国培对不对？而且给他那些资料从网上的，还有国培，你去看那些视频录像，他们都不看呀。他们既不看书，他们也不看网上的东西。

角色A：看了的人都说有用，但没看的人。

角色B：没看的人说没用，对啊，就是呀，就是它还是一个学习的问题，这就是所有的这个形式，他都落脚到你最后要真正的踏踏实实的是在学了，而不是说你只是走了一个过程，对不对？其实他不管他的形势，包括比如说我们的教员都没有什么具体的形式，我们随时的，跟我们那种，比如说以前我总是觉得他们教研活动吗？年级组教研组必须要什么隔周每周一起集体备课什么的，尤其集体备课，有的学校非常讲究的，一定要批出两节课的时间，你们集体备课坐在一起，要会面，但是他连这个形式都没有。他就是随时的，暑假里面两次教研活动，自己分别备课，然后从底下互相评评，对吧，他连这个每个礼拜他都没有这个集体备课的，但是他的那个交流，互相学习的这个机会是随时的，他不要求这个形式怎么样，他要求的是实质。

角色A：嗯。

角色B：你最后我们在复兴的时候，讨论到最后，不也就讨论到这个学习的问题吗？对吧，老师怎么学习，学什么，怎么样子才效率高，怎么样子让不喜欢学的人学得慢一点也要拖着他们走，让那学得快的人可以跑快一点，你都是最后落脚到都是学习的问题，但他的学习实施不了，也有他的管理问题，他自己管理就不学习，这边是从管理层开始就学习呀。对不对？什么主任什么的，哪个没学习啊？他们的那个副校长管教学的，自己专门去学习。你看那个农村小学的那些校长副校长，哪个在学习啊？【2.2】

【2.3】角色A：在陪酒，可能校外的这个大环境，大气候还不是这一次的重点可能，但是确实校外的大环境就是会影响到校内的这个氛围，很大程度西师的这样一个良好的环境跟他没有太多的行政上级，以及他挂靠在那个西南大学是有很大的影响的。

角色B：但我觉得这些都是外部的，最主要的还是内因。这个外部的只是说你条件可能有的时候艰苦一点，但你这个学校的校长你真的是制定了这个方向，你要做，你考虑的就是我怎么能够减少老师的这些方面的负担，让他们腾出更多的时间来检验对不对，你就管理的重点就不一样了呀，你就不会没完没了给这些老师加这些压力呀，对不对？

角色A：对，领导还是有可以作为的地方，但是如果说上级过多的把他的权力干预下来的话，其实学校的领导能做的事情其实也不多。

角色B：我觉得重庆这边的学校至少它不至于干预到你这个老师怎么排课你要管吗？你在复兴这是有点过分了，连人排课你都要管，但他也不是说即使的这样条件之下，他也不是说完全无可作为呀，你无非就是你做了以后，你的效果是a还是b，还是c还是d还是不及格对不对？你现在是d，你现在是不及格，你做一点你可能是d呀，你再做一点，你可能是c啊，你现在是他，你现在是不做永远不及格呀。当然他们不是不及格，他们觉得自己很好。

角色A：相对来就是上级对学校内部的干预太多的话，就学校领导自己的一个管理难度是上升的。

角色B：但是学校领导自己要是能够服人，他自己真的是有这个人格魅力能够以身作则，所以其实说白了，就是他有起到模范带头作用，你不能制定的东西只能管别人，不管你自己。

角色A：还有一个很现实的情况就是人才被挖走。老师如果是教得好的，进城了，在想说校长会不会也有这样一个状况。如果说领导也好，老师也好，你做得好，都被挖走，总是把不好的淘汰下来留给农村地区。

角色B：我不这么认为，我跟他讲了，我上次就跟他讲了，人挖走了，你越要搞教研活动，你越要搞集体，为什么呢？人可以走，你的东西不能走，校长可以走，你的制度和你的管理办法不能走，这就是为什么，他为什么挖一个人，他觉得跟挖了他的心一样啊，因为那个人东西根本就没有分享过。别人都不知道他到底有什么好处，他能干是能干，都是觉得这一个人能干，不是的，他拿出来分享，让全校的人学他，大家来研讨，说不定还有比他更好的呢，对不对？这样子他人走了就走了，你走了，我们学不到你全部，我们学个八成吧，学个七成吧，我也不至于拿不起来了呀。我在你的七成的技术上面，我再研讨嘛，我有可能再出骨干啦，我有梯队嘛，对不对？你看他们有老的两个骨干，有新的，那吴老师培养培养就是骨干呀。你一个一个梯队下来的，你前面的走了，你后面还有人呢，你人总是有的。而且你不说你别的，你现在进的人他的素质只会越来越高对不对？你现在至少是大专，大本呐，你新招进来的人啊，你如果他的那些传统，他的做法在这里，其他的老师都在做它，成为我们每天日常教学的一部分。你走就是了呀，为什么不让他走呀？走呀，你这个学校不会因为人走了受到。  
【2.3】【2】