

让学生真正改变的

教育智慧

刘令军 著

Education
Wisdom



Change

第二序改变，
打开学生教育的
另一扇门

丁如许 / 郑学志
郑立平 / 赵 坡

郑重推荐

别样视角，创意妙招
专治班级管理棘手问题



上海市
杨浦区

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位



大夏书系·全国中小学班主任培训用书

让学生真正改变的 教育智慧

刘令军 著



大夏书系·全国中小学班主任培训用书



上海
华东
师大
出版

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

让学生真正改变的教育智慧 / 刘令军著. —上海: 华东师范大学出版社, 2018
ISBN 978 - 7 - 5675 - 7391 - 8

I. ①让 ... II. ①刘 ... III. ①班主任工作 IV. ① G451.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006636 号

大夏书系·全国中小学班主任培训用书

让学生真正改变的教育智慧

著 者 刘令军
责任编辑 卢风保
封面设计 奇文云海·设计顾问

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537
邮购电话 021 - 62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 15
字 数 230 千字
版 次 2018 年 4 月第一版
印 次 2018 年 4 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 7391 - 8/G · 10885
定 价 42.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

第二序改变

教育是一种改变。

学生迟到了，一批评就改正了，这是合乎逻辑的改变。但有一些特殊情况：老师教育了，努力了，学生却没有合乎逻辑地发生改变，形成困局。

“你这个孩子，我批评你多少次了，你怎么还这样？”

“我为你费了多少心血，你怎么还没有改变？”

“这个学生，我越请家长，他越调皮！”

.....

教育实践中发生的某些改变，有时就像我们解鞋带，一不小心拉错了带子，结果越用力解反而越紧，最后弄成了死结。这种死结的产生，不一定缘于学生过于顽劣，而是因为我们的教育弄错了施力方向。

一、改变教育方式，困境突然“峰回路转”

教室里放了一台饮水机，就放在前门的出口处。这本是一件好事，学生在教室里就可以接水。但好事也有弊端。一到下课的时候，学生蜂拥至饮水机前，其间难免有推推搡搡，学生水杯里的水总有一些抛洒出来，饮水机前的地面，从来就没有干过。在饮水机前放了一个水桶也无济于事。地上的灰尘与清水一混合，灰尘就变成了污泥，清水就变成了污水。

坐在饮水机旁边的第一、二小组的第一个同学，就经常遭殃了。一不小

心，作业本弄到地上，再捡起来，就已经是污黑一片。

每次，我都在教室里大发雷霆：“你们接水的时候能不能小心一点？你看看，这作业本还能用吗？”

甲生说：“我接水的时候，一些人拼命挤我，水就洒出来了！”

乙生说：“一些人接水的时候，由于贪心，接得太满了，稍微碰一下水就洒出来了！”

丙生说：“一些人接水的时候，先用水清洗一下水杯，清洗的水直接倒在了水桶外面！”

.....

所有的人都在找别人的问题，却不从自己身上找原因。

让我恼怒的是，雷霆之后情形并没有明显改观。第一、二小组的第一个同学的作业本，还是经常掉到地上。批阅作业的时候，一摞干净的作业本里，经常藏有脏兮兮的本子。

事情陷入了困局：要将饮水机放在教室里，学生下课接水就一定会把水泼洒出来；水泼洒到地上，地面就一定会潮湿；坐在饮水机附近的学生，课本作业本只要掉到地上，就一定会被玷污。

有一次，我正在上数学课。第二小组的小敏在翻动课桌上的书的时候，课堂作业本不小心掉了下去。再捡起的时候，封面上已经是黑乎乎一片。

这次，我没有发火。我问小敏：“你的课堂作业本变成了这个样子，你有什么感受？”

小敏说：“我好伤心呀！我一直都很小心地保护着数学课堂作业本，没想到今天它还是难逃一劫，被玷污了，我今天怎么交作业呀！”

我拿起作业本，展示给学生看，然后请他们谈感受。

甲生说：“看到小敏的作业本被玷污成这样，我也很难受。今天接水的时候，我水杯里的水也泼洒出来了一点点。后面的同学推搡是一个原因，但主要还是我自己不小心所致。”

乙生说：“我坐在后排，下课接水的时候总排在后面。我害怕时间不够，就去挤了前面的同学。现在看来，前面同学的水泼洒了出来，我在外围用力挤是主要原因。”

丙生说：“由于害怕没有水，我接水的时候水杯接得太满，我自私心太重了。”

.....

所有人都反省自己，不指责别人。

我问大家：“怎么解决这个问题？”

学生说，有两种解决方法：第一，接水要进行分流。早读下课，第一、二小组接水，第一节下课，第三、四小组接水，以此类推。第二，接水的时候，请每一个同学都小心。大家看一看小敏同学的作业本，想一想如果是自己的作业本弄成这样，心疼不心疼？

自此之后，教室里饮水机周围的地面，再也没有潮湿过。

上面这个案例，本来我已经陷入困境，好像无论怎么挣扎，都无法脱困。但那天的数学课上，我没有说任何道理，也没有指责任何学生，我改变了教育方式，由训斥说教变成了让学生谈体验感受。没想到的是，当初训斥学生的时候，他们一个个盯着别人的问题，却不从自己身上找原因；而让学生谈体验感受的时候，他们反而一个个反省自己，不再指责别人！

教育一下子峰回路转！

这正是我们在研究的一种改变，叫作“第二序改变”。第二序改变理论源自《改变——问题形成和解决的原则》一书，作者是美国的三位资深心理咨询师：保罗·瓦茨拉维克、约翰·威克兰德、理查德·菲什。需要说明的是，该书讨论了心理治疗方面的大量案例，但又不限于心理治疗，而是探究了解决问题的一般性原则，从方法论的层次提出了具有理论高度的指导意见，对解决日常生活和教育管理中的问题深具启发性。

我们的研究则是对原著的理论进行迁移和拓展——从“心理治疗”迁移到“教育管理”，从晦涩难懂的一个概念拓展为具体的操作方法。

二、每个人都有自己的规条系统

我们每个人，都是凭借内里的一套规条系统去处理眼前出现的每一件事。所谓“规条系统”，就是我们每个人的文化背景、价值观、理想、信念

共同作用形成的一个处理事情的大脑指挥系统。

比如，我组建工作室时，一位平时跟我私交甚好的老师找到我，希望能将他确定为学员。因为教育局发了通知，凡是工作室的学员，在晋升职称时可以加分，同时限定每个工作室的学员名额是30人。

有人申请加盟本是一件好事，但问题是，这位老师根本就不符合我的选人条件。

这位老师说：“刘老师，我也不参加你工作室的活动，你只给我一个学员身份就可以了！”

怎么抉择？我的原则是：工作室是专业的学术团体，因此只选择真正进行学术研究的人，对那些将“学员身份”当成“福利待遇”的人，一律拒绝。尽管我为此得罪了这位老师，但是我维护的是学术研究的纯洁性（尽管我个人的力量很有限），使它不带任何功利性。

再比如，有一次我根据领导的安排，策划了一次学术交流活动，有六位老师上了示范课，领导可能工作繁忙，忽略了给这六位老师一点报酬。后来，我反复跟领导申请，希望给他们一点课酬。

有人说：“刘老师，你就不要固执了！一线老师不在乎这点钱的，有荣誉证书就很满足。”但我不这样认为，一线老师很辛苦，他们除了精神奖励，其实也盼望有一点物质奖励。物质奖励说起来很庸俗，但是能给领取者被组织重视的良好感觉。

我执著地跟领导申请，后来领导尊重我的意见，给了老师们合适的报酬。

我之所以这样偏执，缘于我的认识：那些真正站在一线坚持进行原创开发的老师，是一所学校、一个区域教育发展的宝贵财富，管理层应该狠狠地对他们好，给他们应有的尊重和待遇，让优质的劳动获得优质的回报。如果反其道而行之，那就是对积极做事的人的伤害，对教育、对学术的伤害。

由此可见，我们之所以这样做，而不是那样做，就是因为我们每个人的内里，都有自己行动的规条系统。

我们每一个人的规条系统是很难改变的。比如，你如果要让我在组建工作室的时候，将那些真正研究学术的老师排除在外，却将那位将学员身份当

成福利的老师留下，那是不可能的。因为在我的规条系统里，学术应该是纯净的，物质回报是学术研究的“副产品”，只有那些一开始就把学术当成兴趣和爱好的老师，才有可能在学术上创造成就。

同样的道理，在教育实践中，一线老师之所以会遭遇一个又一个教育困局，最根本的原因就在于个人内里规条系统的力量太强大，它不会轻易发生改变。

是不是路就“堵死”了？没有！还有另外的路，那就是你可以观察分析对方的规条系统，改变自己的行为，顺应对方的规条系统，这样一来你所期待的改变就能变成现实。

比如说，一位老师想加入我的工作室，以使自己获得评优晋级的加分。实现目标的方法，不是改变我的规条系统，而是改变他自己的行为——放弃晋级加分的功利思想，把自己变成一位真正的教育研究者、原创开发者。这样，他就顺应了我的规条系统——尊重学术，重视人才。

同样的道理，在教育实践中，想要改变一个学生，如果之前无论怎么施力，都无法实现目标，那就不要再试图改变学生的规条系统。有效的方法是改变自己的教育行为，从自己的规条系统里跳出来，进入学生的规条系统，这时你会迎来“峰回路转”。

这种改变有点类似于汽车“换挡”。一辆行驶中的汽车，如果变速杆在一挡，你使劲踩油门是没有用的，要让它快速奔跑起来，一个有效的方法就是将变速杆从一挡取出来，逐步递加到五挡。

这种改变，在教育管理中叫作“第二序改变”。

教育过程中发生的改变，可以分为这两种：

(1) 第一序改变。用一般的管理就可以解决，不需要特别的技巧。比如学生不做作业，老师和家长就督促他做作业，甚至抽出时间来陪着他做作业，在家长和老师“辛勤守护”下，孩子老老实实在地把作业做完了。这种改变，施力的出发点是教育者自己的规条系统，也就是说，教育者始终都是站在自己的立场和观点去解决问题，因为他认为学生就应该这么做，不这样做就不是好学生。这种从自身规条出发的教育施力，只能改变对方规条系统比较薄弱的“问题”。如果对方的规条系统很强大，它就无能为力了。

(2) 第二序改变。它要求教育者跳出自己的规条系统，去洞悉、观察、研究对方的规条系统，然后改变自己的行为以顺应对方的规条系统。当我们把对方的规条系统作为施力点以后，会发现在教育教学实践中，之前一些看起来无解的问题，居然能够轻松化解。

三、只有简单易学的教育技术才具有推广价值

当我跟教育同行们谈论第二序改变的时候，很多同行觉得很神奇，很想学习，但是心理上有顾忌：我能学会吗？

我认为：一项教育技术如果做不到“简单易学”这四个字，那么就没有推广价值。要学好第二序改变，只要掌握好两个技术要点就够了。

第一，洞察、分析对方在当下处理这件事情的规条系统。

第二，尝试从自己的规条系统中跳出来，进入对方的规条系统，改变自己的教育行为以顺应对方的规条系统。

下面以一个故事为例，进行详细解读：

怎样将鸡关进笼子里？

令汤姆烦恼不已的是他的邻居布劳斯特太太家的鸡。自从布劳斯特太太搬到汤姆家的隔壁，汤姆家花园里的花儿和青草便遭了殃，因为随布劳斯特太太一起来的还有一群鸡。不要说汤姆每天上班不在家，就是他在家休息时，布劳斯特太太家的鸡也会旁若无人地进入他家的花园，去糟蹋他家的花儿和青草。

汤姆已经跟布劳斯特太太说过多次了，让她请工匠做一个鸡笼，只要将鸡关进笼子，他家花园里的花儿和青草就不会遭到鸡的破坏了。布劳斯特太太总是说，等她的丈夫有时间了就会亲自做一个鸡笼的。可是转眼好几个月过去了，布劳斯特太太依然没有将鸡笼做好。每天，汤姆都会对着上天祈祷一番：请赐给布劳斯特太太的丈夫一天时间吧，让他将他们家的鸡笼做好！

突然有一天，汤姆发现，布劳斯特太太居然将鸡笼做好了。汤姆跟妻子安娜说：“上天终于赐给布劳斯特太太的丈夫时间了，他把鸡笼做好了。现在他

们家的鸡都关进了笼子，不会再来烦我们了。”

安娜对汤姆说：“你说的不对，不是上天赐给了布劳斯特太太的丈夫时间，让他做好了鸡笼，而是我让他做的鸡笼。”

汤姆睁大了双眼问：“你是怎么做到的呢？”

安娜说：“我每天早上都会在咱们家的花园里放上几个从市场上买回来的鸡蛋，然后晚上又当着布劳斯特太太的面把鸡蛋捡回来。这样过了几天后，布劳斯特太太的丈夫便有时间做鸡笼了。”

（摘自沈湘：《怎样将鸡关进笼子里？》，《当代文萃》，2007年第10期）

在这个故事里，安娜和汤姆这一方的规条系统是：捍卫自己的权利，不允许别人侵犯我的利益。邻居家的鸡到我家的花园里来，糟蹋了我家的花儿和青草，这是侵犯了我的利益，所以必须阻止她这样做。而布劳斯特太太这一方的规条系统是：自私自利，甚至不惜损人利己。我放养的鸡到邻居家的花园里去觅食，帮我把鸡给养好了，我完全没有必要把鸡关起来。

正因为双方的规条系统是对立的，所以布劳斯特太太的丈夫永远都找不到时间去做鸡笼子，因为她根本就不想做鸡笼子。双方都站在自己的规条系统里处理问题，反反复复交锋，陷入困局。

后来安娜的方法是，改变自己的行为，进入对方的规条系统：你很自私，你只想侵占别人的利益，那好，我现在就让你看看，你这样做，会有损失，那就是你的鸡会把蛋生在我的花园里，这蛋就归我了。

布劳斯特太太一看到鸡把蛋生在邻居家的花园里了，损失就大了，与鸡吃的那一点青草相比，简直是得不偿失，赶快做一个鸡笼子把鸡关起来。

布劳斯特太太的规条系统并没有改变，安娜的做法，只是顺应了对方的规条系统，行为一改变，鸡就关进了笼子里。

四、工具在手，操作不难

一些教育同行在研习第二序改变技术的时候，发现最难掌握的是：找到对方的规条系统以后，如何改变自己的教育行为，换一个“挡位”，进入对

方的规条系统。

这个“换挡”的核心技术，就是重新框定。那么，什么是重新框定呢？这个名词听起来很专业、很晦涩，所以还得讲一个故事。

2016年，我负责一个班主任工作坊的管理工作。最后一次线下研修活动的时候，我想做一个总结性的PPT，用一些照片来展示一下工作坊组建以来走过的历程。在做这个PPT的时候，突然蹦出一个灵感：如果把学员学习过程中的各种表情，做成一个表情包，是不是更能冲击大家的眼球？对于这个灵感，我有点沾沾自喜，立即行动。

我就在工作坊组织活动时拍摄的照片里找那种特写镜头——微笑的，专注的，沉思的，凝重的。遗憾的是，这种特写的照片居然很少，找来找去，仅找到四张。怎么办？忙乎了大半天，难道就放弃这个创意？

我打开开班仪式时拍的一张照片，无意中滚动鼠标上的滚轮，照片被放得很大，但由于是高清相机拍摄，照片仍然很清晰。我突然有了主意，在这张上百人的照片里，每个人的表情都是不同的，如果把每个人的表情截下来，再放大，不就是很多很多的特写表情了吗？

我点了QQ上的截屏按钮，于是屏幕上就出现一个方框，我想截取哪一个人的图像，就用方框把那个人框住就行了！

这就是重新框定！它的书面解释就是以新的视角限定在一定的范围内。在一张一百多人的照片里，我需要哪一个人的表情，就用一个方框把这个人的图像框住。在这个框里，其他人就看不到了，我看到的只是这个人的特写镜头。

老师在教育教学中运用第二序改变的时候，重新框定有两种方法：

第一种方法，截图。

用截图的方式框定一个目标，作用有两个：

一是聚焦。在教育教学中，各种各样的学生问题纷繁复杂，就像那张大照片一样，什么人都有，什么样的表情都有。如果我用一个框框住最具有典型意义的表情，类比到教育实践中，就是框住一个最有价值的问题，这时师生的视线就会聚焦到这个问题上，集中解决眼前这个最重要的问题。

二是放大。一张一百多人的照片，每个人都有自己的表情，但是如果不

是用特写的形式来呈现，不会给人留下深刻的印象。但用一个方框把某个人的头像框住以后，原本看似不经意的表情，就有了特写的效果。比如，上文说到的作业本封面被玷污的案例，之前我在进行教育的过程中，关注得太太多太繁杂：有人倒水太满，有人在后面推推搡搡，有人不小心，等等。我批评这个，训斥那个，始终没有效果。后来，我只框定了“被玷污的作业本”这一个画面，并将其放大，让学生谈自己的感受，大家都关注到作业本，由此触发了内心的反省。

第二种方法，加框。

同一张照片，放入红画框和蓝画框，会有不同的视觉效果。在教育中，同一个学生，同样一个问题，如果换一个不同的框把他框住，学生获得的感受就会不同。比如一个学生在一间杂乱无章的教室里，他会很浮躁，乱丢纸屑，随口吐痰，随意讲话，随便下座位。他在做这些事情的时候，会认为是理所当然的，没有愧疚感。但是如果将这个学生放到一个干净整洁的教室里，他立马就会变得文明起来，将垃圾丢到垃圾桶里，安静地坐在座位上，遵守课堂纪律，不随便讲话。

为什么会有这样的对比？就是因为他在不同的框里，在那个干净整洁的框里，他随便讲话，内心会有愧疚感。

这就是第二序改变中的重新框定技术。具体来说，这项技术有四大工具：动机重新框定、模式重新框定、环境重新框定、方向重新框定。

一线老师只要掌握好这四大工具，学会第二序改变就是一件轻而易举的事情，从而可以在学生教育实践中不再为各种班级管理棘手问题而头疼、抓狂。

前 言 第二序改变 1

第一章 动机重新框定：让学习变得更主动

- 如何对学生的学习成绩进行奖励 4
- 如何唤醒学生的内驱力 10
- 如何将理想信念植入学生心中 16
- 如何让学生远离网络游戏 22
- 如何让在家里遭受漠视的学生重整旗鼓 28
- 如何将学生的智力通道打开 34
- 如何提高学生的“跛科”成绩 41
- 如何介绍新转学的学生进班 48
- 如何打造班级的英语口语特色 53

第二章 模式重新框定：让教育变得更容易

- 如何跟学生谈早恋 62
- 如何跟学生谈感恩 69
- 如何让学生不随手乱丢垃圾 75
- 如何在班级内部形成团队合力 81
- 如何跟假小子讲安全 87

- 如何让从不写作业的学生写作业 93
- 如何教育在课堂上口吐脏言的女生 98
- 如何让学生的内心阳光起来 103
- 如何提高班级的凝聚力 110

第三章 环境重新框定：让行为变得更自觉

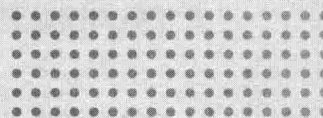
- 如何让男生自觉打扫寝室卫生 120
- 如何让学生主动打扫座位卫生 126
- 如何让学生不敢懈怠 130
- 如何让学生的手放下来 136
- 如何整顿班级纪律 141
- 如何让班级管理秩序有条不紊 147
- 如何进行班级十星的遴选 151
- 如何提高学生的劳动效率 157
- 如何改变自我中心的女孩 163

第四章 施力方向重置：让管理变得更高效

- 如何让书写马虎的学生把作业写工整 172
- 如何转化总是跟老师对着干的学生 178
- 如何阻止学生“凑对起哄” 184
- 如何培养学生的集体荣誉感 190
- 如何让学生自觉走人行道 196
- 如何纠正学生的缺点 202
- 如何处理班级失窃事件 207
- 如何处理学生耍挟事件 213
- 如何形成家校合力 220

第一章

动机重新框定：让学习变得更主动



- 如何对学生的学习成绩进行奖励
- 如何唤醒学生的内驱力
- 如何将理想信念植入学生心中
- 如何让学生远离网络游戏
- 如何让在家里遭受漠视的学生重整旗鼓
- 如何将学生的智力通道打开
- 如何提高学生的“跛科”成绩
- 如何介绍新转学的学生进班
- 如何打造班级的英语口语特色

人的每一个行为的背后，都有原因，这个原因就是人的动机。动机与人的需要是紧密联系的，如果说需要是人活动的基本动力的源泉的话，那么，动机就是推动这种活动的直接力量。根据动机的引发原因，可将动机分为内在动机和外在动机。

内在动机是由活动本身产生的快乐和满足所引起的，它不需要外在条件的参与，个体追逐的奖励来自活动的内部。比如有一些学生想玩电脑游戏的时候，会找各种各样的借口和机会去网吧，有些在学校寄宿的学生，明知就寝以后不能外出，却在熄灯铃响以后，偷偷摸摸翻围墙外出上网。驱使这些学生这么做的，就是内在动机。他们喜欢玩游戏，而且是强烈地喜欢。而有的学生即便没有家长和老师的督促，也会努力读书，因为他们在学习过程中有成功的体验，这一内在动机让他们实现了自主学习。

外在动机是由活动外部因素引起的，个体追逐的奖励来自活动的外部。比如有的学生努力提高学习成绩，就是为了得到家长设定的奖金，只要努力考一个好分数，就能得到一定数量的金钱。再如，有一些家长比较强势，强迫孩子去练习某项技能（练钢琴、练舞蹈等），这项技能的练习过程很枯燥，孩子如果不愿意练，则有可能遭到家长一顿狠揍。孩子在家长的高压下，被迫进行练习。这时，是外在动机在起作用。我曾遇到一个奥数获得金牌的学生，问他取得今天这样的成功，是不是应该感激父母的辛勤付出，他说了一句让所有人都感到意外的话。他说他恨不得杀了他的母亲，是她一次又一次逼迫他去做那些超级无聊的奥数题。

这两种动机的差别在于：内在动机强度大，时间持续长；外在动机强度小，持续时间短，而且往往带有一定的强制性。在某个人做某件事时，这两种动机无所谓好坏，只有主次之分，要么是内部动机为主，要么是外部动机为主。

动机重新框定这一工具，有两种使用方法：第一是将学生本来外部动机为主的行为，通过动机重新框定，转变为内部动机为主；第二是将学生本来内部动机为主的行为，通过动机重新框定，转变为外部动机为主。