

修
—
订
—
版

郑杰
◎ 著

学校的 秘密



THE SECRET — OF THE SCHOOL

教师如何才能升职？

教师是不是一个专业？

校长和副校长如何相处？

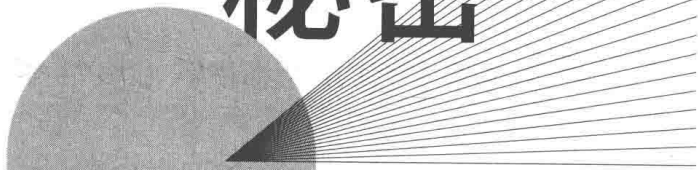
课程改革与考试成绩为什么会有冲突？

.....

著名学校管理专家、咨询师**郑杰**
深入一线，发现学校的秘密

郑杰
◎ 著

学校的 秘密



THE
SECRET — OF
THE SCHOOL

修—订—版

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

学校的秘密 / 郑杰著. —修订本. —北京: 中国人民大学出版社, 2017.9

ISBN 978-7-300-24798-4

I. ①学… II. ①郑… III. ①学校管理—研究
IV. ① G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 194956 号

学校的秘密 (修订版)

郑杰 著

Xuexiao de Mimi (Xiu Ding Ban)

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 168 mm × 239 mm 16 开本

版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 张 13 插页 1

印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

字 数 170 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Contents 目录

再版序言 / 001

第一部 创 业

- 一 校长怎么当才不像个官 / 008
- 二 教师如何才能升职 / 012
- 三 一个新校长是如何履新的 / 027
- 四 学校是如何做到规范化的 / 032
- 五 教师是如何思考和交流沟通的 / 037
- 六 校长和副校长是如何相处的 / 039
- 七 编制什么时候是个问题 / 044
- 八 情感何以改变人的生命走向 / 052
- 九 学校文化图腾是如何被误读的 / 057
- 十 城乡有何差别 / 061
- 十一 竞聘上岗何以成为可能 / 066
- 十二 工作何尝不就是另一种生活 / 075
- 十三 校歌是如何诞生的 / 079
- 十四 感谢何以成为一种仪式 / 083

第二部 创 新

- 一 科研课题是如何开题的 / 090
- 二 校本培训可能是一个假命题 / 096
- 三 教师专业技术职称为什么不可采信 / 100
- 四 教师如何自治 / 104
- 五 教师是不是一个专业 / 114
- 六 教导处在忙什么 / 122
- 七 德育处在忙什么 / 129
- 八 教师怎么会这么忙 / 132
- 九 课程改革与考试成绩为什么会有冲突 / 134
- 十 如何面对教不会的学生 / 137
- 十一 怎么才算是真抓实干 / 141
- 十二 学校的良心课是怎么开设的 / 143
- 十三 梦想和灵性何以无法真正熄灭 / 148

第三部 改革

- 一 全面质量管理何以在学校成为可能 / 152
- 二 刚性管理和柔性管理是如何协调的 / 155
- 三 决策是如何做出的 / 160
- 四 如何带好党员这支队伍 / 164
- 五 教师为什么不愿意当班主任 / 168
- 六 教师工会该如何定位 / 171
- 七 教师收入差异何以是个大问题 / 175
- 八 绩效工资改革是如何得罪教师的 / 179
- 九 改革为什么反而把人心搞坏了 / 181
- 十 评价到底如何实现公正性 / 184
- 十一 听课、评课为什么只是做样子的 / 187
- 十二 绩效工资是如何将教育拖入功利化的泥淖的 / 190
- 十三 上级文件要求是如何与学校实际相结合的 / 194
- 十四 稳定压倒一切 / 197

再版序言

这些年来，我在全国各地奔走，为一些地区与学校的校长和老师们做咨询及培训，深深感到他们对知识的渴望，他们渴望那些真正能够为他们解决实际问题的知识和经验。

一般而言，理论家们负责生产知识，而校长和教师们消费知识。可是，上端的生产者和下端的消费者之间似乎总有深深的鸿沟，这既不能怪罪理论家们脱离实际，也不能怪罪校长和教师们理论水平差劲，要怪罪的是在上端和下端之间缺少一个将他们连接起来的链条。这个链条中至少需要两个角色，一个是咨询师，一个是培训师。咨询师更靠近下端的实践者，而培训师更靠近上端的理论家。我向往着成为这样的中端服务者，虽然咨询和培训目前在教育界还都未“入流”。

咨询师也好，培训师也好，他们主要不负责知识的生产。为将此项工作做得尽可能专业，我克制着自己创造知识的冲动，而牢牢地将自己锁定在知识传播者这一角色位置上。我深知人生之短暂以及精力之有限，能将知识，无论是常识还是新知，有效地传递到知识使用者手中，已是我莫大的荣耀了。

于是，我抓住一切可以利用的时间，广泛地阅读各类书刊，做好充足的知识准备，替忙碌的校长和教师们读书已成为我的一种新的生活方式。

说实在话，我的阅读较之以前越发显得功利性十足，而逐渐失去了无目的漫游书海的雅兴，几乎读每一本书都是出于实用目的：为校长和教师们排忧解难。他们在工作中碰到什么问题，我的阅读便指向哪里。

比如，2009年下半年，全国各地都在搞绩效工资改革，我的阅读便指向了绩效评价和薪酬设计。咨询师不仅应能清晰地回答校长们关于绩效工资的几乎所有可能的提问，而且对绩效工资背后的绩效评价制度要了如指掌；不仅应能全面而系统地解释绩效评价的基本原理、框架和方法，而且要能澄清绩效评价与发展性评价之间的内在矛盾，尽力为校长们提出有利于教师专业化发展的系统的解决问题的方案。

就这么一路走一路阅读，一路思考和讲解，不知不觉中，对学校工作中的若干重要话题，我都做了较为系统的梳理，也做了不少相关的知识积淀，比如课程、教学、德育、管理、学校文化、制度建设、组织架构等，虽不敢以专家自居，被称为有用的杂家倒也是当得起的。

可是，说实话，有时候我对自己仅承担知识传播者的角色并不十分满意。这一方面是因为人对探究新知的冲动常常是本能的和难以抑制的；另一方面是因为我的知识传播并不能彻底地帮助校长们解决问题。事实上，我尚做不到将书本知识有效地加工和转化为帮助他们解决问题的工具，并且失望地发现虽然市面上的教育理论著作可谓汗牛充栋，而真正可以被加工和转化为有效的操作工具的并不多，一些翻译过来的国外著作显然对中国式的学校管理和教育活动缺乏解释力，还有一些著作有待于在本土化方面做出持续的努力。

于是，我便有了不安于做知识传播者而尝试成为知识生产者的野心，虽然这种野心明显有悖于我的“中端”定位。生产知识绝非我的本意，这只是深感有用的知识不够用之后的无奈之举，就这样，我生产知识的冲动一天强似一天。

而我很快就发现这并不是我的长项。

大凡知识的生产，一些是由理论推导而来的，即所谓的从理论到理论，还有一些则是直接从实践中获得的。显然，我的理论功底根本不足以支撑我运用第一种方法，于是，用后一种方法来生产知识是我这样的实践型人物的不二选择。如果能对教育和管理实践活动进行直接的观

察、研究和总结，从中得出某些规律性的东西，再经提炼和加工变成原理，此事岂不妙哉？

可是，这个想法很快就被证明同样是不可行的。因为直接从实践中获取经验是容易做到的，而要将经验变为原理就需要发现的功夫，那些重要而有意义的发现之所以难得，实在是因为它们中的绝大多数都是出于偶然或者索性就是老天的赐予。

人们将产生新的想法称为创新。创新有两种形式：发现与发明。发现指的是将存在实体的某个层面公布于世；而发明指的是利用现存的东西，组成一种从未存在过的形式。因此，知识生产对我来说就意味着知识发现，而发现的意义只在发现本身，至于是否有成果或为人类知识的丰富做出什么贡献之类的，并不在我的考虑之内，或者说是不敢去奢望的。

抱着这样的心态，我这个知识传播者小心翼翼地介入了知识链的上端而每获惊喜，要知道向未知领域寻找答案多么令人振奋！抱着这样的心态，我来到上海市嘉定区的新成路小学，开始了我的发现之旅。

2009年，上海市嘉定区教育局实施人才的柔性流动，即鼓励中小学开展课题研究并自己去寻找指导专家，教育局则在财力上予以支持。于是，我被新成路小学（以下简称“新小”）“相中”，而新小也纳入了我的视野。

无论从哪个角度看，这都是一所平凡的学校，可是越深入校园，越是被一些细微的东西所打动。这些东西看上去也许是无意的、散乱的，是随机的、偶然的而非预先设定的，却都散发出迷人的光泽。两年里，每一次我都是带着自己的眼睛，带着我的录音笔进入这所学校的，我要尽可能多地倾听老师们的声音，尽可能多地观察学校的点点滴滴。为此，我甚至一次又一次地设法放弃理性，生怕任何先验的观念会遮蔽现实的生动性。

新小虽然平凡，却是十分典型的平凡。

新小诞生于2000年，我进入这所学校时，它即将迎来十年校庆。这所学校在开办时的班底是墅沟小学的部分教师。墅沟小学是当地的一所农村小学，因而可以说新小是农村学校在城市化进程中的一个典型。新小创办时正值上海市第二期课程改革全面推进时期，因而可以说它又是教育观念现代化进程中的一个典型。新小的蒋明珠校长热衷于全面质量管理，她受教于华东师范大学赵中建教授，赵教授大力倡导将全面质量管理思想引入学校，显然蒋校长和新小深受赵教授的影响，因而可以说它也是学校全面提升质量与效能过程中的一个典型。

可是，我对学校本身的转型兴趣不大，我对新小的人们内心的转型抱有更大的好奇心。人们到底是如何适应外部环境变化的，外部环境又是如何促使人们的观念变化的，我想知道在一大堆计划、总结、论文等文字的背后有着怎样的情感和价值，想知道规范的行为背后有着怎样的冲突和困境。在社会转型的背景下，那些冲突和困境是如此的重要和如此的动人。

人心和人心变迁显然成了我的关注点，而我清楚地知道，从来没有与环境剥离的所谓人心与人心变迁。正如涂尔干所言，人类行为不能只以个体的方式存在，而必须把行为放到社会的范畴中去加以了解。因此，我的探索与发现总会伴随着对新小诸多事件的解读，我所要了解的秘密也许就在其中。

此外，我还关注学校这一共同体组织，作为介于家庭与国家之间的社会团体，它是如何做到在这个巨大的社会中，给成员提供一些温暖和归属感的。

最后，我还关注学校文化中的习俗，这所才满十岁学校的习俗。那些共有的、隐藏着的知识，那些有形物质以及可见的行为模式，所有这些事物有怎样的内涵，所有这些可能蕴含着学校这群人怎样的思想和价值观，都纳入了我考察的范围。当一群人生活和工作在同一所学校或同一个领域的时候，无论谁都无法真正独立生活。这一群人参与其中的学

校就是一个社会。

以上这些念头支持着我要写点儿东西，于是便有了不少文字。我把这些文字郑重地汇集起来，变成了一本书，这本书就是《学校的秘密》，在2011年出版。这是一本毫无商业目的的书，写这本书纯粹是为了知识的兴趣，也完全没有宣传新小的意图，我希望这是一本真实的书，真实到将来我们的子孙如果了解今天的教育，会从本书中得到真相。

虽然我尽力克制自己，不在书中显露出我的立场和个人喜好，但可能选材本身就会有我的价值观渗透在里面，我设法防止自己的情感卷入，但确实无法做到如科学家观察小老鼠那样客观。尤其是对当前教育的批判，我是无论如何忍不住要表述的，对此相信读者们应能理解。

在此，我要感谢新小的教师。没有他们就不会有这本书，他们愿意通过我这个作者来与读者们分享秘密，为此他们一次次接受我的采访，无条件地为我提供了各种条件。

要感谢新小的蒋明珠校长。她清楚地知道这本揭示真相的书可能引发的不良后果，这些后果对我这个局外人的影响远远小于她。现在她已就任上海市嘉定区安亭小学校长，新的事业在等待着她。

还要感谢我的助手陈白羽女士。作为一个从未有过工作经历的年轻人，她的计算机专业背景显然对本书的写作没多大助益，但是如果这本书将来能引起教育界之外的人们的兴趣，这一定与她作为一个“外行人”曾经付出的努力相关。一本关于教育的书能够走出教育圈子而进入公共领域，是一个教育图书作者一生的梦想。

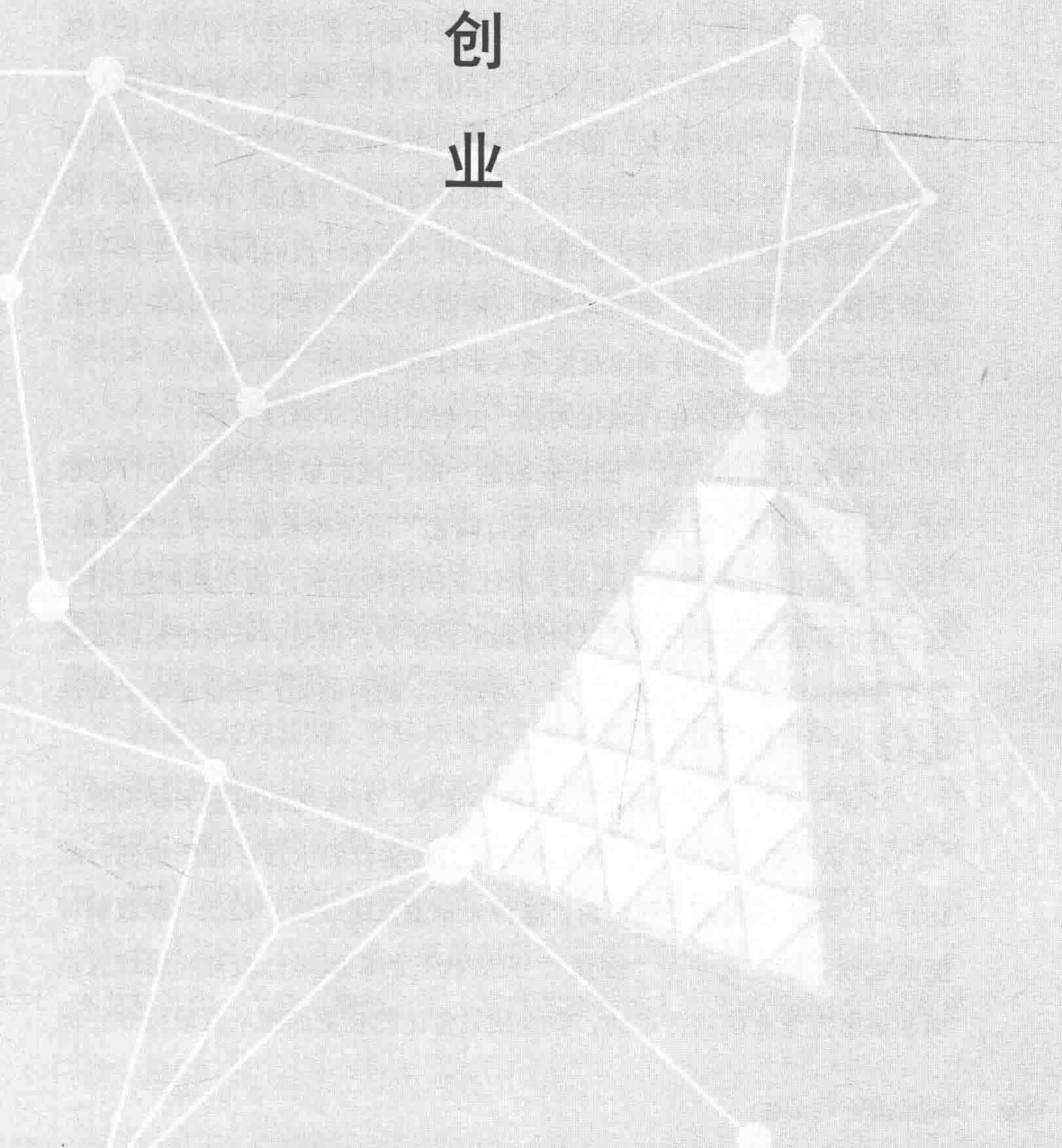
最后，还要感谢吴法源先生，在他第一次创业时，他出版了我的书；在他第二次创业时，他还是出版了我的书。现在又是他希望我能修订这本书，于是这本快被我自己遗忘的书又一次被紧紧地抓在手中。重读六年前写的文字，我发现教育真的没有什么本质的变化，当年的那些

老问题现在依然存在，甚至更为严重，这对我本次修订这本书到底意味着什么？真不知道是应该感到喜悦还是应该感到悲伤。

但愿经吴法源的手出版的所有原创性的图书都不仅为“源创”增添荣耀，更使艰难中的中国教育受惠。

第一部

创业



一 校长怎么当才不像个官

蒋明珠校长是一位单纯而质朴的女士，无论如何是不能将她与一个“官”联系在一起的。即使是男校长，他们时不时地摆出“官”的架势来已然是面目可憎，更何况是小学女校长。她在新小当了十年校长，依然可以看到她与同事们的亲热劲儿，话语、步态丝毫不见拿腔拿调。

当前高校“去行政化”的呼声很高，主要是基于对大学学术自由和尊严的维护。学术权和行政权不分，而且行政权“统治”学术领域，以讲究效率的行政方式指挥、调度学术研究，会在一段时间内“生产”出足够数量的科研成果，但同时却也可能窒息创新。其实，与其说人们是反对大学行政化，还不如说是反感大学行政系统的“官员化”。

中小学似乎也存在行政化问题，虽然相比大学程度较轻。

上海是比较早实行“校长职级制”的，同时取消了校长的行政级别，这么做有两个好处：一是“去行政化”而使校长走上专业化道路，二是“均衡化”，校长的收入与其所任职的学校脱钩，而与其职级挂钩，这样的话职级高的校长也可以到薄弱学校任职。但是，采用校长职级制是否真的达成了“去行政化”和“均衡化”的目的呢？我看基本上是换汤不换药。

首先，来看“去行政化”。在中小学里，行政化的问题主要表现在“政校关系”中，教育局和其他政府部门对学校的干预存在严重的行政化倾向，不会因为搞了职级制，这种关系就发生改变。相反，职级制可能会给校长套上又一个“枷锁”，只要校长的职级是由教育局组织人员而非第三方专业机构评定的，职级制只会让校长更加服从行政指令，而

不是服从专业要求。因此，职级制实际上是加强了原有的行政化的。

其次，来看“均衡化”。中小学的不均衡现象由来已久，而这主要是由资源配置不均衡造成的，而不是由校长的个人专业水平决定的。一些教育局在配置资源时的现有模式只会使“强者更强”，那是因为一些热门学校其实是既得利益者，与教育局存在着利益交换关系，所以教育局在配置资源时会有意无意地向它们倾斜。比如说，教育局要拜托热门学校的地方比较多，比如安插学生、迎接上级检查等。因为是热门学校，生源条件比较好，办学效果也会比较好，这就构成了良性循环。这些学校对教育局来说当然更有价值，资源配置时多得一些，也是情理之中的。即使教育局派特级校长到薄弱学校任职，我看也未必会使那些学校发生根本的改变。这一方面是因为那些在“行政化”条件下评出的特级校长未必达到了应有的专业水准，另一方面是因为“巧妇难为无米之炊”，再能干的校长也无法在资源匮乏的情况下办好学校。所以，在实施校长职级制的地区，我还从未见过一个特级校长被派到农村薄弱学校的例子。

人们很容易把校长当成上面派来的一个官，即使取消了校长级别，也是如此。那种见了官自动矮三分的感觉，是很难消除的，我们可以称之为“官本位”的文化。我发现，在我国北方地区，这种文化特征更为明显，欠发达地区较之发达地区，官文化更盛，而在上海，郊区比城区更为严重。在新小任职的蒋校长要是摆出官样子来，想必不会有太大的阻力，因为这毕竟是一所农村学校。

我是当过校长的，我深知其实很多校长是愿意做出官的样子来的，因为官意味着权力，那种大权在握的感觉是很不错的，谁不愿意自己说了算呢？谁不希望下属们对自己言听计从呢？而且，校长扮演成官的样子，有时候恰恰是由环境决定的，因为“人民群众”内心渴望有一个官来给自己做主，自然会有人来替他们做主的，即使这个人不是校长，也会是另外的一个或一群什么人。所以还得去除人心里的行政化，只有更

多的人都成为大写的人，人格独立而精神自由的人，行政化才可能真正得以去除。

在新小，蒋校长至少自己还没有把自己当成一个官。这要从她的个人经历开始说起。

蒋明珠是1986年当上教师的，她毕业于安亭师范学校。安亭师范学校位于上海市的一个郊区——嘉定区，这是一所在上海地区颇为知名的中等师范学校，承担着为嘉定地区输送小学教师的任务。在嘉定，绝大多数小学教师和教育官员都有在这所学校受教育的背景。如果夸张一点儿说的话，安亭师范学校是嘉定教育的摇篮。

而这个养育嘉定教育的摇篮现已关闭了。准确地说，在上海的教育地图上已经找不到任何一家中等师范学校了。它们要么改为普通高中，要么与当地的师范院校合并，要么索性直接升格为大专院校。历史如果真有良知，会记住中等师范学校的功绩的。

如果人们愿意偏执地记住这类被淘汰的学校，一定不是单纯地出于怀旧的目的，而实在是出于对现实中的师范教育的不满足。因为中等师范学校培养出来的那些中专生们现在正在“挑大梁”，在蒋明珠那些中师生看来，他们显然要比眼下很多缺乏能力却自视颇高的高等师范院校快速生产出来的本科生、硕士生们强。尤其是20世纪80年代，那些农村的孩子能考上中师是有特定含义的，被中师录取就意味着“跳龙门”。当时，城乡之间的差距非常之大，农村的孩子要脱离务农的“苦海”，考学是唯一的希望。而初中毕业能考上中等师范学校就可摆脱农民身份，户口自动转为城镇的或城市的，这就叫作“跳龙门”。世代代务农的人家才会感受到，拿到城镇户口，从此摆脱农田的束缚，终于可以吃到商品粮的喜悦。蒋明珠是他们家的骄傲。

入学之后，蒋明珠是安亭师范学校的优秀生。她在学校的优秀表现给她带来的好处是她的分配结果令人羡慕，她被分配到嘉定城区的一所小学当教师，这所名为“城中路小学”的学校是当时嘉定最好的小学

之一。当回忆起中师毕业分配时的情境时，她显露出一丝难以掩饰的自得，她说：“我是从农村考出来的，跑到城里我想都没想到，更何况是城里的城中路小学，嘉定最好的小学！”

至今为止，学习从来都不是学习本身，对嘉定的一些农村人来说，学习与人的社会身份相关。如果发现学习不能改变其社会身份，那么他们就会说学习没有什么意义，这在我国大部分欠发达地区依然如此。当时的蒋明珠，一个农民家庭的女儿，虽然她以自己的父母为荣，但是她的父母还是希望她能成为城市里的一员。这种对“跳龙门”的渴望，城区里的人怎么体会得到？试想一下，要是城区里的孩子会因为考不上学而被取消城市户籍，想必很多孩子的学习不会如此缺乏动力。在中国大地上通过考学改变身份的一幕幕活报剧至今每天都在“悲惨”地上演，而在 20 世纪 80 年代的上海，蒋明珠和她的农民父母已经演过一遍了。

在安亭师范学校读书期间，以及之后的教师生涯中，她的农民根性不仅带给她积极的学习和工作态度，还让她保存着乐于照顾他人的美德。几乎所有人都愿意亲近她，很多人唤她“老蒋”，“老蒋”这一称谓从她的青年时代一直唤到了中年。

城区的人际交往相对来说是冷漠的，似乎越是大城市，这一特征越是明显，这其实也让农村出生的人们感觉陌生，甚至对城市里的这种人与人之间的陌生感颇有微词。所以，老蒋的仗义，显然使她更受欢迎。

在安亭师范学校，她选修的是音乐。音乐是感性而非知性的，是单纯而非机巧的，音乐似乎也在塑造她开朗的性格，而性格基本上决定了她的命运。命运的悲喜，如果不从宗教角度解释的话，就只有从性格着手了。

故此，老蒋日后当上校长，她并没有如别的校长那样做出官的样子来，也就可以从她的出生和性格方面来寻求解释了。