

大夏

大夏书系·教育新思考

顾此失彼



教育理论与实践的困境

郑杰◎著



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS



大夏书系·教育新思考

顾此失彼

➤ 教育理论与实践的困境

郑杰◎著



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

顾此失彼：教育理论与实践的困境/郑杰著. —上海：

华东师范大学出版社，2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5617 - 5739 - 0

I. 顾... II. 郑... III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 181006 号

顾此失彼

——教育理论与实践的困境

著 者 郑 杰

项目编辑 吴法源 林茶居

封面设计 回归线视觉传达

责任印制 殷艳红

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

电 话 021 - 62450163 转各部 行政传真 021 - 62572105

网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn

市 场 部 传真 021 - 62860410 021 - 62602316

邮购零售 电话 021 - 62869887 021 - 54340188

印 刷 者 北京密兴印刷厂

开 本 890 × 1240 32 开

印 张 7.5

插 页 2

字 数 130 千字

版 次 2008 年 1 月第一版

印 次 2008 年 1 月第一次

印 数 8 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 5739 - 0/G · 3342

定 价 18.00 元

出 版 人 朱杰人

(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)

仅有理论和梦想是不够的

郑 杰

从事教育和教育管理整整17个年头了，从一个普通的高中语文教师做起，直到成为一名校长和数本教育类书籍的作者，如今人到中年，反思自己的教育生涯，自认为为学生、教师和学校费尽了情感和心力，自认为甘于为教育耗尽青春是值得的，自认为在每个工作和生活的转折点上都是勇敢的和执著的。

这些年来，读书、思考和发梦几乎构成了我的全部生活图景，而教育是我读书、思考和发梦的唯一主题，学生、教师和学校则是这个主题中永远的三元素。正是这样“当真”地去投入教育，才有了对教育的无边的爱和无尽的恨，也才有了如今的小小成就，以及与成就同等多的失败和磨难。如今那些所谓的成就渐渐褪去了色彩，而失败和磨难留下来却缠

紧了我，让我的生命富有新的意义。在离开校长岗位一年的时间里，在这一年的呼吸中，在尘埃落定后，一些十分宝贵的东西被洗去了铅华，逐渐在心里结晶，我很难说清这些东西具体是什么，可是我从来没有如今天这样清晰地知道它们的珍贵。

于是，我花了大半年时间写了这本书，是希望自己真正明白，人是渺小的，身为教师的自己是渺小的，即使当上校长也还是渺小的，渺小之处在于我们真的无法和某些强大的力量去搏斗和对抗，这些力量并不是来自于你的对手和敌人，也不是来自于你的上司和下属，也很难说是来自于制度或文化，假定你的强大足够征服每个人和改造社会制度、文化，那些看不见的力量依然存在。

我还想用这本书告诉所有与我同样努力，或甚至比我还执著的教育者和管理者，我们其实都很渺小，以我们个体乃至群体之柔弱根本无力与那些看不见的无处不在的力量相抗衡。我们不得不臣服，我们越是抗争，越可能在困境中陷得更深。如果我们很有志向，我们用理论来武装自己，用梦想去一战再战，到头来头破血流的还是我们自己。无论我们所掌握的理论是多么圆满，也无论我们的梦想是如何的雄伟，战斗者的宿命就是失败。

这大半年来，我一边舔着伤口，一边为自己也为同行寻找着这些莫名的力量的源头，我将那些常常困扰我们的问题一一查找出来，细细地打量它们，打量这些问题到底是怎样

让我们陷入困境的。直到有一天终于醒悟，原来我们可能真的每天都在混沌、复杂、矛盾之中，这个世界原来就是如此地混沌、复杂和充满着矛盾。我发现自己越来越必须接受这一事实，虽然我根本不可能容忍它们引发的不良后果。如今，我是多么愿意将这个我们都不愿意接受的事实告诉同行，一个字一个字地大声告诉他们一个真相：理论和梦想不是教育的全部，如果我们还有敬畏，请敬畏天道。

也许，我的这些话会惹恼理论家，因为在他们看来，依照他们理论中所揭示的规律，一切教育现象都可以解释，一切教育问题也就可以解决；我的这些话还会得罪梦想家，在梦想家的火一样的眼神中，这个世界根本无难事，有的只是懦夫。而我的这本小书偏偏愿意挑战理论家和梦想家的自信，我要告诉他们，理论中的和梦想中的现实，未必是真正的现实，在具体的教育活动中，存在那么多的“无解”，在我们试图获得“有解”时，不得不“顾此失彼”，不得不最终以直觉去面对，以灵感来决断。

基于这样的考虑，我起先把这本书命名为“无解”，而后更名为“顾此失彼”。我把我的这些念头告诉华东师范大学出版社的吴法源先生时，他坚定地约定我尽快写完书稿，因为他可能与我一样，认识到了人类理性的局限以及梦想的危险性，也希望教育者和教育管理者在理性和梦想之外开出第三条道路来。至于书出版以后的命运，谁都不知道，作者和编辑都无法知道。而无法预料书的命运，正是这个世界的混

沌、复杂和矛盾使然。虽然书的命运无法确定，可是一个后果却一定是可以显现出来的，那就是夹杂在众多的教育“理论”书和“梦想”书之中的，有一本书却在消解着“理论”和“梦想”，那就是我的《顾此失彼》，一本不公布答案而且告诉人们本来就不应该有答案的书，凭着这一点，本书就应该有它的一席之地。

我们所遭遇的困境，一部分来自于逻辑学意义上的悖论。所谓悖论是指“如果从明显合理的前提出发，通过正确有效的逻辑推导，得出了两个自相矛盾的命题或这样两个命题的等价式”，本书所梳理的问题中有不少就是这样的“两难”；另一些困境直接来自现实工作与生活，这些要比逻辑学对悖论的理解宽泛得多，现实世界远不是理论家或梦想家给我们描述的那么光滑平整和理性！在教育和管理中，有不少事例告诉我们：在必须接受一个行动的同时，还要拒绝这一行动的后果。

我还希望这本书能缓解困境中的教师和管理者的焦虑。我知道几乎每个认真的教育者都会在某理论指导下、在某些狂热梦想激励下而采取某些积极行动，而这些积极行动常常会遭遇残酷的失败，于是自责缠绕着他们。最近几年来，在各地，我常常与同行们交流，以下一些问题都时时让我们锁紧了眉头。

1. 改革与稳定。我们都要变革学校、变革教育，没有变革就没有出路，可是在关键要素不稳定的情况下进行激烈的

变革只能导致混乱。我和不少校长都面对过失控的变革所引发的骚动和不安，一些变革根本不会带来业绩改善。而恰恰有一些变革是必须的和紧急的，使你完全没有时间“在地上打桩”来作为固定点，所以你不得不承受因为变革而破坏稳定的后果。

2. 个人发展与学校发展。为了使学校强大，就必然要严格校内各项管理制度，从细节着手规范人的各项行为，可是学校的目标与教师个人目标并不一致，学校发展目标有时甚至伤及教师的个人价值。如果管理者不能兼顾组织和个人，那么要么学校发展受阻，要么教师怨声载道，他们的个人价值就无从实现。

3. 研究、学习的过程与结果。为什么要研究和学习？那是为了寻找答案。建设学习化组织的目的是为了寻找学校教育变革的“答案”，但是我们没有把研究、学习当成一个过程，而总是希望“快”；我们以课题结题为目标，在结题报告中呈现答案；能迅速地找到大家都认可的答案，甚至由权威人物索性给出了答案，这会伤及教师的有效学习。缺少反省、回顾和学习的充足时间和平等氛围，真正的学习是不会发生的。可是，研究和学习怎么可以没有结果呢？

4. 灌输与自然生成。仅仅通过培训项目、价值观和信仰的灌输是无法完成文化变革的；可是要想改变每个人，不进行大量的关于新学校文化特征的、表达希望和期待的培训和灌输又是不可能的。

5. 竞争与合作。个人的变化是组织变革的前提条件，为促进个人的变化，就要建立激励机制以促进所期待的行为发生，这时，竞争的手段在所难免；但是，竞争会伤及组织的合作，个人的变化会形成个别人的孤立。

6. 强有力的领导和充分授权。没有强有力的、直接的且有目标的领导，授权就不可能实现。教师要求并期望领导者为学校确立方向、确定发展的重心，但是他们也要求在实现目标的过程中有新的自由度，于是取得在以下两方面之间的平衡：一是学校越来越需要勇敢和敢于冒险的领导，一是员工对于自由和自主权有越来越高的内在要求。

7. 民主参与和领导决断。管理者应在领导和员工参与之间取得平衡。教师参与决策并且协商一致变得越来越重要，但对于执行力、速度、责任感的要求之高也前所未有。因此，健康的、有创造性的冲突能够激发灵感并有利于探索新的解决方案，但是还需要管理者具有更强的决断力和有责任感的承诺。

8. 扁平化与学校中层管理者的积极性。作为学校发展战略与实施中的动力，学校中层及职能部门成为整合学校的最大力量，而当学校通过教师自主和组织扁平化之后，中层应该如何调整工作方式并在横向的和纵向的交接点上发挥作用，使他们成为组织结构的关键？

9. 量化管理与教师积极性。为支持学校发展，会有一系列针对员工的细致的测量指标系统，因为测量指标会为我们

提供具体而现实的行动指南，但这些测量指标无疑将人束缚了起来。

这些年里，我深深地陷入了以上这些困境之中，这逼迫我不停地寻找答案。我想读者们在教育与管理中发现和遭遇到的悖论不会比我少。但好在思考这些也许是无穷无尽的悖论问题，本身是有意思的；而且消极地说，既然我们谁也逃不出这个混沌、矛盾和复杂的地方，就让我们爱它。因为爱它，所以也就加倍地爱自己。

目录

自序·仅有理论和梦想是不够的	1
一 行走学校	1
二 对付“刁民”	9
三 人民利益	17
四 看护儿童	23
五 想唱就唱	31
六 禁止串班	41

目录

七	军政训练	49
八	选择退出	55
九	角色冲突	61
一〇	小道消息	67
一一	团结合作	73
一二	自由裁量	79
一三	领导批条	87
一四	团体利益	97

目录

一五	官僚制度	103
一六	外来教师	111
一七	禁止吸烟	119
一八	民工子弟	127
一九	领导权威	135
二〇	教师炒股	143
二一	问题学生	151
二二	分配不公	157

目录

二三	人才流动	163
二四	读书毁人	171
二五	执行力差	179
二六	教师难当	187
二七	分快慢班	197
二八	学生负担	203
二九	民主管理	211
三〇	量化管理	217

① 行走学校

一种从儿童的尊严、自由、身心健康和人类伟大的人道精神出发的教育却可能不利于儿童成为社会接受的人，而伤害儿童身心健康的教育却可能拯救了儿童的未来也拯救了儿童家庭的未来。这时，我们不得不进行艰难的价值选择：是要崇高的价值理念还是要即时效果？

上海电视台新闻综合频道《撞击》栏目邀请我讨论“行走学校”的问题，上镜前编辑问我的立场是什么，我说我站在反对者一边，我坚决反对类似“行走学校”这样的反教育的学校。可是，教育的问题是复杂的，不是简单的赞同或者反对就可以敷衍过去的。所以，在节目即将播出前，有必要澄清我的思维过程，在我看来，那比给出一个结论更为重要。

江苏淮安的教育工作者徐向阳创办了一所特殊的“行走学校”，该校以6辆卡车为校舍，万里征途为课堂；学生每天步行几十里，风雨兼程，参观革命老区，体验红军两万五千里长征的艰辛。有的家长不惜花高昂的学费把孩子送到该校学习，并签订“生死合同”。许多曾经是学校和家长管不了、批评教育不起作用的学生，经过6个月的长途跋涉和艰苦环境的磨炼后，与以前判若两人。

行走学校实行封闭式的军事化管理和军事体能训练，包括洗脸刷牙、铺床叠被、内务整理等等，都是训练内容。正常的营地训练一般是8个月到1年时间，营员内务严格按照部队的内务条例执行。

营队里基本按照年龄分班，每个班5至8人，由

一个管带负责，管带负责“盯、管、抓、查”：盯，是把所有孩子盯在视线范围内；管，是管每个孩子的情绪、习惯，细枝末节；抓，是抓训练效果，抓孩子身上的主要“毛病”；查，是查训练计划的落实。在管理上，管带查孩子，校长查管带。训练营的管带一般是退伍的军人，还有体育学院毕业的学生。

学校对犯错误的学生采取严格的惩戒措施，最常用的惩戒方式是体罚，体罚的主要工具是戒尺。

这是一所“大篷车”上的学校，大卡车是学生们的宿营地，卡车内用木板隔为上下两层，铺着简陋的军绿色被褥，还有一些书和行李。衣服就晾在车里。车内空间很狭窄，学校的管带说，一辆车内要睡20个学生。

好了，现在我们对这所特殊的学校有了一些了解，如果这还能被称为学校的话，它确实不是一般意义上的学校。也就因为其特殊，围绕着这所学校的讨论才更能引发人们持续的兴趣。下面，我们来思考一下，这所学校是怎么应运而生的？或者说，它是怎么才“风靡”了起来，而且风头正旺的？

这首先要归功于创办人徐向阳。在老徐看来，他是在干一件天大的好事、善事：

1. 他在拯救那些“差生”，他在用特殊的但是又确实管用的方式来改造这些迷途的孩子，从改造他们的行为直到改造他们