



The Secrets of School

郑杰 著

学校的秘密

无论从哪个角度看，这都是一所平凡的学校，可是深入校园越深，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，但却都散发出迷人的光泽。



教育科学出版社

ESPH

Educational Science Publishing House

Xuexiao de Mimi

郑 杰 著

学校的秘密

教育科学出版社
· 北 京 ·

责任编辑 刘 灿
装帧设计 奇文云海
责任校对 曲凤玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

学校的秘密/郑杰著. —北京:教育科学出版社,
2011.1

ISBN 978 - 7 - 5041 - 5497 - 2

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 (2010) 第 257496 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

市场部电话 010 - 64989009

邮 编 100101

编辑部电话 010 - 64981245

传 真 010 - 64891796

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 毫米×230 毫米 16 开

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 张 12.75

印 次 2011 年 1 月第 1 次印刷

字 数 160 千

定 价 25.00 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

序 言

这些年来，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”。

无论是咨询师也好，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的专业，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的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地漫游书海的雅兴，读的几乎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，作为咨询师，不仅应能够清晰地回答校长们关于绩效工资方面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也要了如指掌；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，而且还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，有时候对仅作为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他们得以解决问题的工具，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作出持续的努力。

于是，我便有了不安于知识传播者而尝试成为知识生产者的野心，虽然这个野心明显有悖于我的“中端”定位。可是，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所长。

大凡知识的生产，一些是由理论推导而来，即所谓的从理论到理论；还有一些则是直接从实践中获得。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，倾向于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。如果能基于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，这一天真的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，组成一个从未存在过的形式。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，至于有否成果或为人类知识丰富作出什么贡献之类的，并不在我的考虑之内，或者说的不敢去奢望的。

抱着这样的心态，让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是多么令人振奋！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，即鼓励各

所学校开展课题研究并自己去找专家指导，教育局则在财力上予以支持。于是，我被新成路小学“相中”，而新成路小学也纳入了我的视野。

无论从哪个角度看，这都是一所平凡的学校，可是深入校园越深，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，但却都散发出迷人的光泽。两年来，我来往于这所学校，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，生怕任何先验的理性会遮蔽现实的生动性。

新成路小学（以下简称“新小”）虽然平凡，却是十分典型的平凡。

新小诞生于2000年，创办至今已十年，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，新小可以说是一个农村学校在城市化进程中的典型；新小创办时正值上海第二期课程改革全面推进之时，因而可以说这是一个教育观念现代化进程中的典型；新小的蒋明珠校长热衷于全面质量管理，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其师影响，因而可以说这是一个学校全面提升质量与效能过程中的典型。

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。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观念的变化的，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。在社会转型的背景之下，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，而必须要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，我所想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，它是如何做到能够在这个巨大且冷漠的社会中，给成员提供一些温暖和归属感。

最后，我还关注学校文化中的习俗，这所才满十岁的学校的习俗。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，所有这些事物的内涵，所有这些可能蕴涵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，这本书的书名叫做《学校的秘密》。

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，为此他们为我提供了透明条件。

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，这些后果与我这个局外人的关系远远小于她。

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可能引起教育界之外的人们的兴趣，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，他出版我的书；在他第二次创业时，他还是出版了我的书。但愿经他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。

序 言 / 1

第一部 创 业

- 一 校长怎么当才不像个官 / 3
- 二 教师如何才能升职 / 6
- 三 一个新校长是如何履新的 / 19
- 四 学校是如何做到规范化的 / 24
- 五 教师是如何思考和交流沟通的 / 28
- 六 校长和副校长是如何相处的 / 31
- 七 编制什么时候是个问题 / 36
- 八 情感何以改变人的生命走向 / 43
- 九 学校文化图腾是如何被误读的 / 47
- 十 城乡有何差别 / 51
- 十一 竞聘上岗何以成为可能 / 55
- 十二 工作何尝不就是另一种生活 / 63

十三 校歌是如何诞生的 / 67

十四 感谢何以成为一种仪式 / 70

第二部 创 新

一 科研课题是如何开题的 / 79

二 校本培训可能是一个阴谋 / 83

三 教师专业技术职称为什么不可采信 / 87

四 教师如何自治 / 91

五 教师是不是一个专业 / 101

六 教导处在忙什么 / 109

七 德育处在忙什么 / 116

八 教师怎么会这么忙 / 120

九 课程改革与考试成绩为什么会有冲突 / 122

十 如何面对教不会的学生 / 125

十一 怎么才算是真抓实干 / 128

十二 学校的良心课是怎么开设的 / 130

十三 梦想和灵性何以无法真正熄灭 / 135

第三部 改 革

一 全面质量管理何以在学校成为可能 / 141

二 刚性管理和柔性管理是如何协调的 / 144

- 三 决策是如何作出的 / 149
- 四 如何带好党员这支队伍 / 153
- 五 教师为什么不愿意当班主任 / 157
- 六 教师工会该如何定位 / 160
- 七 教师收入差异何以是个大问题 / 163
- 八 绩效工资改革是如何得罪教师的 / 167
- 九 评价到底如何实现公正性 / 169
- 十 听课、评课是如何组织的 / 172
- 十一 上级文件要求是如何与学校实际相结合的 / 176
- 十二 绩效工资改革是如何将人的心态搞坏的 / 181
- 十三 静悄悄的改革 / 185

第一部

创业

一 校长怎么当才不像个官

蒋明珠校长是一个单纯而质朴的女性，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，话语、步态丝毫不见拿腔拿调。

当前高校要“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，人们与其说是反对大学行政化，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。人们很容易把校长当成上面派来的一个官，在新小任职十年的蒋校长如果摆出官样子来，想必不会有太大的阻力，因为她有能力也有资格。

有时候，校长扮演成官的样子并不全都是校长的错。“人民群众”如果不配合校长，绝不对校长做出种种媚态，不前呼后拥于校长的周围，不以校长为所谓坚强的“领导核心”，校长们自己一个人摆出官样子来，也会孤单、无聊。因此，无论校长还是教师，只有做一个大写的人，一个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，蒋校长没有把自己当成一个官，可能是一个特例，而非制度安排的结果。

这个特例要从她的经历开始说起。

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。如果夸张一点说的话，安亭师范是嘉定教育的摇篮。

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。

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”，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。

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，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。在回忆起中师毕业分配时的情境时，她有一点点儿难以掩饰的自得，她说：“我是农村考出来的，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！”

20世纪的80年代，城乡之间的差距非常之大，农村的孩子要脱离“苦海”，考学是唯一的希望。当时，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，这就叫做“跳龙门”了。

至今为止，学习都与人的社会身份相关，而社会身份是有等级的。当时的蒋明珠，一个农民家庭的女儿，虽然以自己的父母为荣，但是她

的父母还是希望她能成为城市里的一员。这种跳龙门的别样感受，身在城区里的人们是无法体会到的。如果城区里的孩子因为考不上学而被取消城市户籍，想必他们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了。

在安亭师范读书期间，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，还为她保存着乐于照顾他人的美德。几乎所有人都愿意亲近她，那些亲近她的人唤她“老蒋”，老蒋这一尊称从她的青年时代一直被唤到了中年。

在安亭师范，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，音乐在塑造她的性格，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，要让老蒋扮演官的模样似乎也难。