

郑杰 著

给校长的建议

郑杰
著

给校长的建议

教育科学出版社
· 北 京 ·

责任编辑 杨晓琳
装帧设计 刘桐华
责任校对 刘永玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

给校长的建议/郑杰著. —北京:教育科学出版社,2010.7
ISBN 978-7-5041-5115-5

I. ① 给… II. ① 郑… III. ① 中小学—校长—学校管理
IV. ① G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 119138 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 010-64989593
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 2010 年 7 月第 1 版
印 张 13.25 印 次 2010 年 7 月第 2 次印刷
字 数 170 千 定 价 29.80 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

Contents 目录

- 第一条 为继续当校长，须找到良好的理由（代序） / 1
- 第二条 为感受职业美好，须增强你的影响力 / 7
- 第三条 为影响公众，你得光彩照人 / 11
- 第四条 为游刃有余扮好校长角色，须学点人情世故 / 16
- 第五条 为知人善任，你得阅人无数 / 21
- 第六条 为征服教师，须把自己培养成演讲家 / 26
- 第七条 为形成领导风格，须保留一些怪癖 / 32
- 第八条 为获得权威性，须切换领导风格 / 36
- 第九条 为大展宏图，须先设法树立权威 / 41
- 第十条 为稳固领导地位，须运用政治智慧 / 45

- 2
- 第十一条 为控制职业风险，须把住道德底线 / 49
- 第十二条 为远离平庸，须多些时尚感 / 54
- 第十三条 为使内心富足，须勤于思考 / 59
- 第十四条 为构建思想，须尝试提出解释性框架 / 63
- 第十五条 为别开生面，须有教育之外的功夫 / 67
- 第十六条 为能有原创性贡献，须研读本土学问 / 72
- 第十七条 为能从容淡定，须驾驭时间 / 77
- 第十八条 为拯救自己，须承受压力和烦恼 / 83
- 第十九条 为学到真正的经验，须分析办学条件 / 89
- 第二十条 为坚定前行，须明确愿景和目标 / 94
- 第二十一条 为培养学生，须打造课程产品 / 99
- 第二十二条 为有效实施课程方案，须尊重教师的教学经验 / 103
- 第二十三条 为使教学有效，须关注学生学习 / 108
- 第二十四条 为适应学生，须尊重多样性 / 113
- 第二十五条 为加强德育，须给德育减负 / 118
- 第二十六条 为实施真正的教育，须对看不见的东西保持敏感 / 123

- 第二十七条 为当好“行政长官”，须具备管理常识 / 128
- 第二十八条 为强力推进，须叫了板就要唱下去 / 133
- 第二十九条 为提升质量，须务实地行动 / 138
- 第三十条 为提高效能，须从降低耗损开始 / 144
- 第三十一条 为使学校机体健康，须合理分工 / 149
- 第三十二条 为使学校充满创造活力，须分权 / 154
- 第三十三条 为消除教师职业倦怠，须考虑其个人偏好 / 159
- 第三十四条 为实现充分的协调，须走标准化之路 / 164
- 第三十五条 为使制度发挥效用，须优先解决评价问题 / 169
- 第三十六条 为提高制度执行力，须沟通再沟通 / 174
- 第三十七条 为化解冲突，须磨炼自己 / 180
- 第三十八条 为谈判成功，须合理运用技术 / 186
- 第三十九条 为推动学校发展，须发现问题并有效解决 / 191
- 第四十条 为发挥教师才智，须运用激励 / 196
- 第四十一条 为使学校持续发展，须促进教师专业成长 / 200

| 第一条 |

为继续当校长，须找到良好的理由（代序）

在我的《给教师的一百条新建议》出版五年之后，再度提笔给校长们提建议是需要勇气，也是需要理由的。

缘起是在武汉东西湖区我和吴家山三中的易文火校长的一次聊天。吴校长是我十分敬重的朋友，聊天中，他由衷地感叹：“老郑啊，太难了，现在是我这个校长职权最小的时候。”于是，我有了想说点儿什么的念头，可是我能说些什么呢？

我理解我朋友的处境。校长们是需要权力的，如果权力不充分，学校成了各个权力部门的婢女，校长成了上级的传声筒，学校就不好办，校长就不那么好当了。今天的校长，要越来越接受一个现实：无论你想做什么新事，想搞什么改革，通常马上就会有更多力量来阻挠你、消解你；你越是试图改变，来自各方面的阻力就会越大，而你头破血流的时候，甚至还搞不清楚打你的是谁。校长们似乎被死死地捆住了手脚。

这些年来，校长的权力被外部和内部两方面的力量所制约。

在一个政府威权大到无边的时代，你不能得罪领导，否则你会被碾成齑粉；在一个“和谐”至上的时代，你不能得罪最差的教师，否则你将会被举报得找不到北；在一个教育整体上只有挨骂的份儿的时代，你不能得罪那些蛮不讲理的家长，否则你会永世不得安宁；在一个学术腐败相当严重的年代里，你不能得罪所谓的专家，否则你会失去表达的机会；在一个言论平台有限的年代里，你不能得罪媒体，否则你会被窒息到失去呼吸。

在学校内部，人们开始习惯性地怀疑，怀疑你的一切动机是出自个人私利，是为了在你自己脸上贴金。你身边的人会提醒你，校长啊，想办法多弄点钱吧，何必折腾大家，何必那么辛苦！如果你让老师们进行全体表决，或许他们都能把学校给卖了。

每天，只要踏进校门，你就会陷入困境中，你心中的宏伟理想渐渐地消逝，你不知道到底是什么力量在消磨你的信心、勇气和志向。

你会发现自己才是最需要被拯救的人，发现自己原来可以如此平庸和低俗：你可以对着上司做出谄媚的笑脸，对着你厌恶的而又奈何不了的下属也做出谄媚的笑脸，对着社区里蛮不讲理的老太太做出谄媚的笑脸，对着有严重暴力倾向的家长做出谄媚的笑脸。当你的脸部堆了一天的紧张肌肉回到家，刚想轻松一下时，你的家人冷冷地摔出一句来：“总理都下班了，你以为自己是谁啊！”

这个时候，如果你是一个男人，你没有权利躲在被窝里哭泣。你的所有委屈，只有安放在内心深处，没有人会在意和倾听你的诉说。你的领导不会听，他们只会冷冷地对你抛下一句话来打发你：“我比你难多了！”你的下属不会听，他们把你看成一棵不倒的大树，他们期待着你倾听他们的抱怨，你得花时间和耐力好好地倾听他们，并不是有很多人愿意做你的下属的，你得防着他们离你而去。教师们更不会听你诉说委屈，他们将你当成他们一切苦难的根源，随着公权力的“公信力”整体下降，即使你根本不是个什么官，可也随之毫无悬念地不被人信任。

真的，你不必在人前诉说困难，否则你会被认为太矫情和虚假；真的，除了你自己，没有人会把你这个校长当回事的。你要学会保护自己，在复杂局面下应对一切可能的挫败，甚至不幸。

于是你不由自主地询问：现在的学校为什么就那么难办？办学的权力到哪里去了呢？这方面的探究，你可以参见我的《学校何以难办》一书。这是一本从哲学视角探究校长艰难处境根由的书，但探究目的仅限

于探究本身，因为“寄人篱下”的校长们是不能改变时局的。我们确实无法改变这一切，人改变自身尚且如此艰难，更何况去改变世界。十多年前，我刚走上校长岗位时，上海的校长圈子里就在说，校长“不好当，当不好，不当好”。这一局面至今不仅没有改观，而且有愈加严重的趋势，我们能改变什么呢？我认为对根由的探究可以帮助你更深刻、更真实地把握本校生存和发展的最大的环境背景。对于难以更改的结果，我们只有去承受。

仅仅是承受，似乎有些消极，积极的做法是在权力被制约的情况下，如何设法稳固有限的权力。那些可以做成却没做成的事，公允地说并不全是外部根由导致的。于是，在我的教育咨询活动中，比较多的是为身处困境中的校长提供掌控局面方面的指导。时间久了，慢慢积累起一些心得，写成了《给校长的建议》这本小书。

这是一本出于善良动机而写就的书，我不想成为一个道德“说教者”和新思想的“贩卖者”。我只想成为你的朋友，你的苦楚我感同身受，我希望这本书是站在你的角度为你谋权力、谋幸福的书。我相信，假如你能在更大程度上掌控权力，虽然你不会就此脱离苦海，但你的处境会得到些许改善。

从理论上说，在校长负责制下，校长的权力是法律规定的，也是不可侵犯和剥夺的，但事实并不如此简单。在我的另一本书《从校长到幕僚》中，我写道：“我国政治体制改革相对滞后于其他事业的发展，这势必导致教育中的一些问题。教育与政治是两个社会子系统，从理论上说，教育与政治是各自独立的，它们各有其独特的价值和功能，各自内在规律不尽相同，虽不至于井水不犯河水、老死不相往来，但保持相互依存、相互影响的关系，有时甚至发生冲突和争斗，这都是健康的表现。而在我国，教育一向缺乏独立性，教育从属于政治，其本身成了政治的一部分。”在这种情况下，校长的赋权是极其有限的。可是，也有例外，校长

本人的资质和知名度，其个人的影响力显然也是政府赋权的一个依据，那些享誉全国的知名校长会被赋予更大的权限。

一些校长在校内的威望高，其权力稳固，而另一些校长则显得势单力薄。据我的观察、研究，以下因素与你的权力大小相关：与你的资历有关，校长个人资历厚实，则威权大，反之则小；与你的成长背景相关，如果“朝中”有人，则权力较大，那些在本校“土生土长”的校长处在不利地位，从其他单位“空降”来的校长则较为有利；在教师的平均年龄小、女教师占绝大多数的学校，校长的权力大些，反之则小些；与你的年龄相关，如果你的年龄低于本校教职员平均年龄，尤其是低于领导班子其他成员的年龄，则年龄越小权力便越小；与前任校长的去留相关，如果前任校长退休后留在本校从事顾问工作，或校长转任书记之职，则校长权力受制约；书记、校长“双肩挑”的权力较大，反之则较小；如果你本人还兼任教育局的职位，或任职人大、政协，则权力大。

除此以外，你的权力大小显然还与你的能力高度相关。一些校长个人能力不够，或存在明显的性格缺陷，则权力一定会被自己削弱。所以我在书中要和校长们探讨如何才能胜任校长工作，如何才能牢牢掌控和扩充你的权力。

最后，在你打算读这本书之前，你必须为自己继续当校长找到自己的理由。你在艰难中行走，还将继续行走下去，除了冠冕堂皇的“热爱事业”之类的空洞说辞，你还有哪些理由呢？

比如，当上了校长，虽不能光宗耀祖，毕竟至少对养育自己的父母有所交代；毕竟在人前，校长略显人模人样些；毕竟，人都有权力欲，即使到退休时与别人一样的两手空空，可在位时还是能在一定程度上影响到若干人的命运；毕竟，当校长时间长了，在业务方面的武功全废，简直不知该如何谋食；毕竟，在一些人看来，你比学校中别的人更有腐败的机会，你的灰色收入一般人难以查考。

我认为以上这些都是“小理由”，这些小理由丝毫不能帮助你解除困境。如果你心中的那些“小”念头堆积得很多，你便开始不自由，你从此过上了谨小慎微的“小日子”。而在这小日子里，你渐渐消灭了自己，让自己终于躺了下去，成了标本。

你从此再也站不起来，你曾经伟岸的身躯变得猥琐不堪入目；你再也不能深呼吸了，你休想施展自己的个性和才华，你的人格和良知也将荡然无存。在一些需要你，也只有你能去理直气壮地面对的时候，你彻底地为难了；在需要你，也只有你能去干预和痛斥某些教师不当行为的时候，你为难了；在需要你，也只有你能去申述和驳斥某些不公正的政策与决策时，你为难了；在需要你，也只有你能知晓并揭露内幕的时候，你又为难了。

我担心你，以及所有读到我这本书的校长们，当你面对司空见惯的一切，一切龌龊、虚伪、功利、矫饰不再感觉为难，你两手一摊低眉顺目归于平静甚至同流合污的时候，你实际上成了一个麻木的人，表面的光鲜无法掩盖你行尸走肉的原形。这时，你的悲哀就不仅仅是你个人的悲哀了！你成了这个世界的又一个残酷的推手。

所以，我给校长们的第一条建议就是：“为继续当校长找到良好的理由。”我们需要找到“大理由”才能承受“苦难”，而所有的“大理由”都不是任何别的什么人的理由，更不是什么大人物给你的理由，所有理由都是要由你自己寻找得来的。

当你拥有了“大理由”，你就会变得勇敢。在一些为难的事面前，你需要拿出勇气来说“不”，才能脱离苦难。是什么夺走了你的勇气？是你心里面的那个隐藏着的“小”。消灭了那些小小的欲念之后，你会发现自己是如此的坚强。

你需要培植能力来说“不”，你说“不”的能力来自你的经验、学识和良知，正是经验、学识和良知让你赢得更广泛的尊重。更重要的是，

学识和良知总能创造需要，创造出大众对你的需要。当你是一座灯塔，那黑暗中一座始终孤独而坚强地屹立着、闪光着的灯塔，照亮了人们的心灵时，你完全有资格说“不”！

你完全不必为说“不”而说“不”的，你是为真理而说“不”的，因为你是理性的。你更不必如我那般地选择离开，因为离开和坚守需要同样的勇气，你是为着眷恋而说“不”的，无论深陷其中还是毅然出走，都代表着眷恋。我深深地怀疑那些永远说“是”的人，他们是否真爱教育。

你只有读完我的第一条建议，然后合上书细细打量一下自己，回答自己这样一个怎么也绕不过去的问题：“我为继续当校长找到大理由了吗？”

如果没有，那么“难办”之痛将不断地吞噬你的灵魂，让你得不到安宁；如果找到了良好大理由，那么你可以接着读第二、第三、第四条建议。

你会发现，我的这些建议是专为勇敢者、理性者和对教育充满真正的眷恋的人写的。

你准备好了吗，我的朋友？

| 第二条 |

为感受职业美好，须增强你的影响力

即使你遇到了一个最好的时期，一个做教育最好的时期，要想当好校长，也需要你具备十足的能力，更何况现在还远不是这样的时期。

如果我们考察一下历史，教育的黄金时期从来未曾有过。假定有这样的时期，那么这个时期就必须具备如下条件：（1）政治清明，国泰民安；（2）经济发达，教育投入充足；（3）社会稳定，人们崇尚教育；（4）文化繁荣，绵绵不断未曾割断或被糟蹋；（5）教育独立，其独特规律性受到足够尊重。可是，翻遍历史，都不曾有过这么好的时代。因此，美好的教育环境只是从教者的一个“必要的乌托邦”。

不过，话说回来，要是真有如此上佳的外部环境，校长和教育家的独特价值可能也无法有力地显现了，对那些天才人物来说，这无论如何是个损失。我们发现，一代又一代的教育家，其实他们生前都有与周围环境抗争的一面，教育家其实就是在极端不利的环境中升华了他们的教育家精神的。我们常常会怀念逝去了的教育家，可与其说是在怀念他们，还不如说是在寻找精神同伴，与总是不那么美妙的世俗世界展开斗争的精神同伴。

在你为继续当校长找到了良好大理由之后，在你具备了当校长的勇气之后，你必须借着不那么美妙的客观环境来捶打自己、磨砺自己，你须将周围的不如意转化为内心战斗的雄心和力量。毫无疑问，这是上天赐予一个校长成就自己的机会，虽然怯懦者并不认为成就自己是重要的。

我非常敬佩上海市实验学校的徐校长。实验学校是一所上海知名的

学校，也是唯一一所“实验”命名并真正在推动教育实验的学校。前几任校长都是教育家型的，他们留给了她一堆“辉煌”，同时将压力也传递给了她。我佩服她的是，她在声名之下始终保持了本色。她是如此本色的一个人，与她交往，你感觉不到一丝的官僚气和讨人厌的匠气。与这样的校长在一起，你会被她的韧劲所折服。在我看来，一个战斗中的校长不必与现实割断脐带，无论你用什么姿态战斗，无论你用绝不妥协的姿态，还是用以柔克刚的韧劲，只要战斗，就会成就那个本色的自己。

这里我所说的成就自己，并非通俗意义上的成为一个名校长，或者成为一个万众瞩目的什么大人物。成就自己就是成就自己，使自己圆满并时时被自己感动。时时感动于自己的美好，那就是在成就自己了。

有一项能力与你的办学成就有关，还与你的职业生涯的美好感受有关，换句话说，如果具备了这项关键性能力，你的个人成长与学校成长将高度融合。这项关键性能力就是影响力。

一个具备影响力的人，他们总是看似轻轻松松的样子，你永远见不到他们慷慨激昂、声泪俱下的表演，他们如此本色而轻松地三言两语就能改变别人的思想和行为，这就是如我们日常所说的“有些人说一句顶一万句”。什么是影响力？你要改变别人、说服别人或者让别人的行为随着其思想的改变而改变，就需要“说一句顶一万句”的能力，这就是影响力。

为什么有些人能轻易改变他人而有些人却不能？那是因为那些能改变他人的人，要么是能找到并使用一种为别人所乐于接受的方式，要么是索性改变了人们接受的方式。你当校长，要是具备了这种能力，你的感受将会美好得多。

校长的工作决定了你必须影响他人，你必须让人们努力工作以达成学校目标。可是，一开始，人们的目标未必与你的目标相一致。教职员工的目標实际上是天然地与你不一致的，否则他们就不需要你以及你授

权的那么多干部去管理了。

事实上，学校中有相当多的事务都不是教师愿意承担的，比如课程改革，比如绩效工资改革，比如撰写科研论文，比如上公开课，比如中午休息的时候要管理小学生吃饭，比如要低三下四地与家长没完没了地沟通。一个领导变革的校长，如果不能影响他人却反而被他人影响，改革便无法成功。因此，校长必须显示出一种试图支配与统帅他人的心理和行为倾向，否则你就是在放弃对学校的领导权和掌控权。

有两种影响他人的办法，一种是强制性的，一种是非强制性的。

首先是强制性地影响他人的办法。你在心里默念：“我是校长，我可以强制他们。”学校里，不止你一个人默念，一些下属和教师也会在心里默念：“我被强制，因为他是校长，他有权强制。”无论你自己还是别人心里的反复念叨，都会加固和强化你倾向于武断和“暴力”。有些人似乎比较欣赏那些独断专行的领导，也确实有些人喜欢被独断专行的领导领导，尤其是那些未被开化的、未去除“奴性”的人们，他们喜欢“被做主”的感觉，强迫性、不可抗拒和毋庸置疑的语言与动作确实能征服不少人。放眼看去，当今中国一批所谓的名校长们，多半是喜欢替人做主的人，当人们在他面前唯唯诺诺的时候，他获得了美好的感受。

可是，如此强势甚至“作威作福”的风格，对人的心理和行为的激励是有限的。表面的顺从并不是真正的服从，人们敢怒而不敢言，只得阳奉阴违、消极怠工。这些消极反抗的行为虽然有很大的害处，可从大的方面看，我却不认为是件坏事，我将这些表现看做是“觉醒”了的人才有的表现，因而看似消极实则积极。

强制性的影响力所带来的美好感觉只是一种幻觉。哪一天，你终于退休赋闲在家，在湖边散步或偶尔去学校逛逛时，你会感受到冷漠的眼神，你会有种芒刺在背的感觉。幻觉消失之后的清冷和寂寞伴随一个人漫长的晚年，将会是多么的凄苦。这大约就是所谓的“报应”吧。随着

时代的进步，校长的强制性影响力已经是穷途末路了。

我赞赏那些靠非强制性力量来对他人产生影响力的领导者。对那些飞扬跋扈的“长官”，我扭头就走，我惹不起但还躲得起。而对那些靠职务权力以外的影响力来实行领导的领导们，我却欣赏他们，甚至膜拜他们。与他们在一起，虽然被领导，但是我会拥有美好的感受。

那是因为，人们总是愿意欣赏和膜拜个人魅力。个人魅力是一幅奇妙的风景，人们愿意靠近它，愿意受它的感召，人们信赖它，臣服于它。

我相信，如果你是个有魅力的校长，你在学校布置和检查工作的時候将是迷人的：你在指挥一所学校的时候，你在阐述你的观点的时候，你在处理危机和解决问题的时候，你专注的眼神和你的语音语调，你的神情举止使人不由自主地被你吸引，你的美德、睿智、才华和风采，简直就是艺术品。人们打心眼里认同你这个人，从而信你的“道”；人们愿意奉你为他们的领袖，他们为有你这样的校长而感到庆幸和骄傲；他们愿意让你成为学校的标志，他们知道，有你在，学校就有希望，有你在，学校和学校中的每个人都获得了荣耀。

我在想，一个人达到了什么样的修为，才会获得如此神秘的力量。如果我还有机会任校长的话，我愿意一万次祈求老天赋予我这种力量。我需要这种力量以带给学校所有人这种美好的感受，而给我的幸福回报将会更多、更持久。

我的校长朋友们，如果老天还没有眷顾你，还没有赋予你力量，那么就让我们一起来学习和探究，到底该如何靠自己修炼，才能由内而外地透出夺目的光彩来！

| 第三条 |

为影响公众，你得光彩照人

领导者是公众人物。作为学校领导者，校长也是公众人物。

在学生面前，你是个公众人物。在学生心目中，校长是个了不起的“大人物”。越是年龄小的孩子，越是对校长充满敬意和神秘感，他们对国家领导人都未必有这样的感受呢！每个学生拿到的那张毕业证上写有你的名字，他们遇到老同学时，都会回忆起当初的校长是谁。他们敬重他们的老师，而且他们知道，校长是管老师的，没有理由不加倍敬重你。

在教师面前，你是个公众人物。在教师心目中，你是他们的上司，你是上级任命的，你不仅是你自己，你还是上级主管部门派到学校的代表。即使你再怎么平易近人、体恤民意、同甘共苦，你也难以真正成为他们中的一个。无论如何，他们都会认识到你与他们是不同的，你的一举一动会成为他们关注的焦点，你一举一动背后的动机是他们刻意揣摩的对象。饭后茶余，你是他们谈论的对象，或者是谩骂的对象，或者是讥讽的对象。他们不会在闲来无事时夸奖你的，但不夸奖你并不代表你不重要，谩骂或者讥讽都代表你的存在和重要。

在家长面前，你是公众人物。你，也只有你有权代表学校发布最正式的消息和政策，别人发布的消息和政策是需要得到你的验证才能生效的，于是家长们都清楚地知道你才代表着学校。家长们往往是通过认识你才认识这所学校的，他们对你的感受决定了他们对学校的感受，他们对学校的信任往往是因为对你抱有信任。

在学校以外的公众面前，你当然就是公众人物。与社区居民有了冲