改造学校待何时

郑　杰　著

“另类”校长一家言

华东师范大学出版社

改造学校待何时

“另类”校长一家言

郑　杰　著

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

改造学校待何时/郑杰著. —上海：华东师范大学出版社，2005.12

ISBN 7-5617-4572-9

Ⅰ.改… Ⅱ.郑… Ⅲ.学校教育—教育改革—研究 Ⅳ.G511

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 160697 号

改造学校待何时

"另类"校长一家言

著　　者　郑　杰
策划组稿　金　勇
责任编辑　陈锦文
责任校对　邱红穗
封面设计　高　山
版式设计　蒋　克

出版发行　华东师范大学出版社
　　市场部 电话 021-62865537
　　门市(邮购)电话 021-62869887
　　门市地址　华东师大校内先锋路口
业务电话　上海地区 021-62232873
　　华东 中南地区 021-62458734
　　华北 东北地区 021-62571961
　　西南 西北地区 021-62232893
业务传真　021-62860410　62602316
http://www.ecnupress.com.cn
社　　址　上海市中山北路 3663 号
　　邮编 200062

印 刷 者　上海崇明裕安印刷厂
开　　本　890×1240　32 开
印　　张　13.5
字　　数　365 千字
版　　次　2006 年 4 月第一版
印　　次　2006 年 4 月第一次
印　　数　1—8 000
书　　号　ISBN 7-5617-4572-9/G·2662
定　　价　22.00 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)

目录

A 关于本书 …… 1

附1 郑杰是谁？ …… 13

附2 一名普通校长十八个月的心路历程 …… 21

上篇 理 念

B 治校哲学 …… 30

附1 教育作为一种结构的功能 …… 36

附2 校长的四项使命 …… 38

C 借助外力 …… 42

附1 北郊学校要捍卫公办学校的尊严 …… 48

附2 “振兴薄弱学校”是个假命题 …… 50

D 释放内力 …… 56

附1 教育界需要独立知识分子 …… 63

附2 儿童需要无公害的绿色德育 …… 65

E 学校增值 …… 69

附1 校长的新追求：为学校增值 …… 73

附2 没有效率，要学校干嘛 …… 79

F 教师发展 …… 83

附1 让更多的人得到更多人的关怀 …… 90

附2 令员工满意，不可懈怠 …… 92

G 教育理念 …… 97

附1　人，诗意地栖居 …… 103
附2　人，何以能群？ …… 111
H　职业教师 …… 117
附1　为现代职业女性喝彩 …… 125
附2　致名师对象的一封公开信 …… 133
I　改造学校 …… 136
附1　改造学校，服膺于教育永恒之使命 …… 143
附2　让学校成为正义可以获得实现的地方 …… 149
J　发展战略 …… 153
附1　2002年述职报告 …… 158
附2　2004年述职报告 …… 162
附3　2002—2005年上海市北郊学校三年发展报告 …… 165
附4　将北郊学校建成“负责、多元、协力”的学习共同体 …… 173
附5　北郊学校二届六次教代会“审议学校三年发展规划”质询会纪实 …… 176

中篇　制　　度

K　学校制度 …… 188
附1　校长可以被替代吗？ …… 195
附2　制度崇拜 …… 198
附3　道德教育与教育制度公正 …… 201
L　质量管理 …… 208
附1　服务于公益民生是莫大的荣耀 …… 215
附2　质量——细节与执行力的必然结果 …… 217
M　概念系统 …… 224
附1　冷酷无情或蛮不讲理 …… 230
附2　负责任——高绩效团队的首要特征 …… 233
N　改组机构 …… 237

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

附　北郊学校是一棵树…… 243
O　诚信体系…… 251
附 1　北郊学校的承诺 …… 257
附 2　北郊学校教师的承诺 …… 258
附 3　一封举报回复信 …… 258
P　评价体系…… 262
附 1　一份方案 …… 269
附 2　给一位教师的回复信 …… 275
Q　民主管理…… 279
附 1　规则与自由裁量权 …… 286
附 2　谁是学校的主人？ …… 289
R　内部市场…… 293
附 1　为竞聘者颂 …… 300
附 2　竞聘上岗与市场经济原理 …… 301
附 3　公平与真理辨 …… 304
S　员工培训…… 307
附　学会服务…… 313

下篇　文　　化

T　学校文化…… 322
附　人的问题…… 330
U　文化转型…… 339
附　把学生当“人”看…… 346
V　人文关怀…… 353
附 1　学会赞美真的很难 …… 360
附 2　世间最美的女性 …… 362
W　思维方式…… 365
附　调整思索的表情…… 370

X 创新精神…… 376
附 1 学术规范正在窒息教师的灵性 …… 381
附 2 何不玩一玩 …… 385
Y 三个世界…… 388
附 1 教师对美好的事物应保持敏锐 …… 394
附 2 爱书、读书、写书、劝读书 …… 395
Z 品牌提升…… 400
附 1 论名说气 …… 406
附 2 部分网上评论 …… 413

A 关于本书

1. 为什么写这本书

§ 我更偏爱书面表达还有一条自私的原因，就是我在表达时不必同时考虑听者的感受，写作时不必将诉说对象具体化为某个人，这就使表达成了表达的唯一动机，使我在写作时感觉像个指挥千军万马的将军。

§ 写过了意味着我思索过了，那写作的几个小时内，我享受到了自己理性的力量和生命的悸动，我孤独的生命空白得到了暂时的填补，那感觉不错。

§ 我整天在这个现实的世俗世界里打拼，唯有夜深人静时那盏孤灯下书桌前书堆里的那个我，才清峻脱俗，执著而可爱，我喜欢自己进入这种超凡入圣的写作状态，所有的心智全部凝聚于笔端。我为写作而生。

问：你担任繁重的校长工作，怎么会想到写书？

答：因为我喜欢表达。表达是快乐的。我的快乐之源决不在校长的职务。

问：身为校长，你在学校里工作的主要方式是表达。你有各种各

样的机会，向你的教职员工滔滔不绝地表达，直到人们可能厌烦。难道你表达得还不够？

答：你说的表达，是口头表达，如果你指我在学校的工作方式就是向人们口头表达我的所思所想所感，那我承认，我表达得足够多了。我和教师们交谈，在各种大大小小的学校会议上表达，我相信若干年以后，一旦我的表达缺少新颖的内容，并且不再能进入人们心里、老生常谈，人们一定会厌烦。也许那时我该离任了。

问：你的意思是说，除了口头表达，你还有其他表达方式？

答：是，还有。在学校里，校长的神情以及针对不同对象、不同情势的肢体语言，都是口头语言之外的其他表达方式，比如我很乐意拍拍年轻小伙子的肩膀，这时我在向他们表达。有时沉默也是一种表达，在某种特定的气氛中，沉默是一种很好的表达。将口头表达与神情、肢体语言相配合的表达方式，是校长们常用的。口头语言有局限性，所以其他语言方式是一种很好的补充，有时增强了语言的感染力。

问：你一定很自豪，你写了不少文章，我经常光顾你的个人网页，文章不少，说明你还热衷于书面表达。

答：是的。与口头表达相比，可能我更喜欢书面表达。这是因为书面表达可以比较准确全面地反映我的思想，也为思想的发展设定了看得见的台阶，我的每一次思想的飞跃与进步，都是踏着台阶上的。而且一篇又一篇文章，将思想凝固成了物质性的可见文字，对我是一种激励，思想、表达、写作都是艰辛的劳动，我需要自我激励。不过，我更偏爱书面表达还有一条自私的原因，就是我在表达时不必同时考虑听者的感受，写作时不必将诉说对象具体化为某个人，这就使表达成了表达的唯一动机，使我在写作时感觉像个指挥千军万马的将军。

问：你用了“自私”这个词，是说你不愿意与你的读者交流？

答：你误解了。我不是作家，我不以写作谋生，读者不是我的上

帝，我并不想靠文字取悦任何人，也不想名垂千古；我也不是教育理论家，理论家们希望自己的理论被广泛认同，最终实现自身的价值。我是校长，校长的工作是行动，而写作仅仅是一种业余爱好，这种业余爱好不是校长这个职务天赋的，而是我这个人天赋的，也就是说，如果我是个建筑工人或清扫工，我的业余爱好也是写作。幸运的是我当校长从事的是教育工作，这令我的业余爱好与我的职业有了某种血缘关系，写作增加了工作的乐趣也对工作有所助益，工作为写作提供了素材和思想资源，工作和写作相得益彰。不过也有冲突，比如说我习惯深夜动笔，但因此白天精神不振，注意力不够集中，妨碍日常工作的事也不少见。我写作不是为了与读者交流，因为真正固定的交流其实并不多见，有多少教育类文章的读者呢？又有多少教育类文章的读者会成为我的读者呢？这一点我有自知之明。我是个很普通的校长，仅在上海，我这样的校长共有 1 700 余名，我缺乏吸引读者的名望和能力，在这个“读图时代”，连名作家的读者队伍都在递减，我这样的普通写作者居然会拥有大批读者，这是个奢望。如果原本读者就不多，那其中真诚的交流者又有多少呢？所以我的写作主要是给自己读的，有时写完之后自己都懒得去读。写过了意味着我思索过了，那写作的几个小时内，我享受到了自己理性的力量和生命的悸动，我孤独的生命空白得到了暂时的填补，那感觉不错。因为我的表达仅仅是为了表达的需要得到满足，所以我很少公开发表文章，我懒得对我用于表达的文字做进一步深加工，2003 年夏天电脑发生故障，毁了我一年的写作成果，也并没有惹恼我，只在那天晚上喝了点酒，算是对我的那些永别了的文字的缅怀。

问：你将写作视为业余爱好，既不愿意对你的写作做一些深加工，也不希望通过你的文字与读者交流，可你为什么要写这本书，你的这本书（《改造学校待何时》）为什么还要出版？

答：起因是华东师范大学博士生导师赵中建教授的力邀，他是我的导师，从他的学术中我获得了很多滋养，出于感激和对他悉心指导的回报，我必须写这本书，就算是阶段学习的一份答卷吧。另外还有好多

朋友希望我用书证明我的存在。

问：这是你写书的全部动机？

答：不，我喜欢表达，我刚才说过，我喜欢表达。如果再说得透彻些，我欣赏自己表达时的状态，我想，我整天在这个现实的世俗世界里打拼，唯有夜深人静时那盏孤灯下书桌前书堆里的那个我，才清峻脱俗，执著而可爱，我喜欢自己进入这种超凡入圣的写作状态，所有的心智全部凝聚于笔端。我为写作而生，我写故我在。至于这次所写的东西要正式出版，是出于两大内心的渴望，一是我渴望有一个机会可以让我对这些年里所有的思想与实践，在外部压力下作彻底的盘整，以此告别我的青年时代。我快40岁的人了，担心过了这个年龄之后，我会渐渐地失去锐气。我一向是比较懒惰的，需要外力来促成这件展示我锐气的大事。二是我渴望用一种全然不同的方式去阐述教育问题，赵中建教授允诺我用任何方式表达，这对我是个鼓励，我愿意做个尝试，如果失败，也无所谓，毕竟仅仅是一本书而已。

2. 本书的内容

§ 我认为有价值的东西，并不一定是读者认为有价值的东西。而或许读者认为有价值的东西，我会认为根本不值得一提。同一个事物，不同的人会从中发现不同的或不同程度的意义，在价值观逐渐多元的资讯时代，强求每个人认同一个一成不变的价值观的努力，是荒谬的，也是徒劳的。

§ 十三年来，我一直身处教育之中，用教育的话语学习、言说、思索着教育问题，现在我正尝试从教育之上和教育之外去重新考量教育，全新的视角对我很有意义。对学校和对教育，有时我们需要不同的视角。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

§ 我内心是虚弱的，如果有人说自己内心坚硬如铁，我认为那不是一种麻木，就是一种虚妄，人内心的虚弱是正常的，因为人实在没有力量靠着一己之力把握未来。正因此，人心中有了对坚强的渴望，因而，如果我表现为坚定和刚强，那么仅仅是一种“表现”而已，没有人真正坚强。

问：你的文字确实很有锐气，不仅有锐气，我还读出了志气和霸气。我的直觉告诉我，你是一个理想主义者，有点初生牛犊不怕虎的味道。

答：我想，一个人和另一个人的区别可能就在“气”字上。至于我身上到底有哪些“气”，哪些“气”的存在对当前的教育是有价值的，不应由若干有锐气的文字来决定，你得耐下性子来读完我的整本书，才可以见证你的猜测。

问：那你先说一下，在这些充满锐气、志气、霸气的文字里，藏着哪些有价值的东西？

答：我得先声明，我认为有价值的东西，并不一定是读者认为有价值的东西。而或许读者认为有价值的东西，我会认为根本不值得一提。同一个事物，不同的人会从中发现不同的或不同程度的意义，在价值观逐渐多元的资讯时代，强求每个人认同一个一成不变的价值观的努力，是荒谬的，也是徒劳的。所以，我绝不愿意看到的是我认为有价值的东西居然会成为教条。

问：我同意你的这个观点，我相信现在真正的读者，都会从书中通过阅读作者的文字而最终读到他自己的东西。对这一点你不必多虑。还是请你介绍一下书中哪些东西是你认为有价值的。

答：我认为最有价值的是我的经历。2000 年 9 月，我任职北郊学校校长，至今五年。这是一所普通的九年一贯制学校，我去了之后，经

历了许多事、许多困难，以及我设法应付和解决这些困难的战略和策略，无论成功与否，被记忆了下来，都将要而且正在成为我一生的财富，如果我将来还干校长这一行的话。

问：如果将来不做校长，你的这些经历也是你一生的财富，因为我们都知道，你已将自己的生命贯注于学校了，你2002年写的《一名普通校长十八个月的心路历程》很真实，也很感人，“心路历程”本身表明你将这段经历看作是心灵的一段旅程，将客观世界中的遭遇看作是主观世界变化一部分的人，是不会浪费一点点记忆和体验的。我认为，你将这段经历看作是你书中最有价值的东西，是有道理的。而且我相信，读者也会认为有价值，如果你的读者是校长，老校长们会与你在书中找到共鸣，因为他们也有过与你相似的经历；我想上任不久的校长也会从书中找到精神力量；即将上任的校长会在读了你的书之后做好更充分的职业准备。如果有成千上万的教师能够读到，相信他们可以更好地站在你的角度上重新认识教育、认识学校，他们一定也会有所启发。

答：但愿如此吧。我自我感觉这本书对我的第二大价值是，十三年来，我一直身处教育之中，用教育的话语学习、言说、思索着教育问题，现在我正尝试从教育之上和教育之外去重新考量教育，全新的视角对我很有意义。对学校和对教育，有时我们需要不同的视角。

问：我想从教育之上和教育之外审视教育，对本书的读者也会有意义的，因为我们可能都习惯身处于教育之中来谈论教育，为读者打开一扇新的窗户，总不会是一件坏事。不过我有些担心，你长期身处教育之中，能不能驾驭教育之上和教育之外的话题？

答：你的担心并不多余，凭我的知识功底，要完全说清楚教育之中的话题尚且有力不从心之感，超出教育、跨出教育来谈教育似乎有不自量力之嫌。但有两条理由支撑了我去尽力而为，一是我的传统知识分子特性。中国传统知识分子和现代知识分子的差异在于，前者治学不全在治学，而总是想着“平天下”，这是一种使命感，这种使命感催逼着

我自觉地将教育与人类精神理想挂起来，将教育问题与国家命运、社会问题联系起来，也许我至今从未将教育问题单列为我的一个研究对象，而习惯于将教育置于一个更为广阔的时间与空间里去思考，我身上有着传统知识分子的秉性和习气，使我成为现代意义上的两栖知识分子，既是教育专业知识分子，又是公共知识分子；同时掌握着两种知识语言，既掌握教育专业语言，又掌握公共话语；也可能既当不好教育专家（在这方面我明显功力不够，那些教授们比我专业多了），也当不好公共领域的知识分子，因为教育界人士的身份地位在公众媒体上的形象并不具有太强的影响力。因此，我便将自己称为“文人”，用这个“古老”的称谓表示，我不是专家，我只是“好文”而已。二是我的知识结构，我的知识结构与许多教育专家不同，我是中文系毕业的，而且并不优秀，不优秀是因为我读书多而杂，却都不求甚解。大学给予我的主要不是知识，而是对知识的渴望。我读过好多书，很少有真正记住的，有些书翻了几页没兴趣了，就会无限期地搁在一边；有些书只读个前言，就永远地在书橱里蒙尘。这使我对那些我并不了解的知识更感兴趣，于是离所谓的“专业”越来越远，哲学、宗教、经济学、管理学、历史、艺术，都可以一读。在我看来，知识哪有什么边界。知识也许并不有用，只是给我带来欢乐。我喜欢“文人”这个称呼，是因为专家学者的知识必须有用，“文人”的知识未必有用。

问：我注意到你习惯将自己置于一个较低的位置上，这是不是一种处世策略？

答：你误解了，在为人处世之间，我绝不取低姿态，为了做成想做的事，我有时是有如摧枯拉朽般的不妥协，在许多方面我很坚定，尤其在实现我的精神理想方面，我是“堂吉诃德”。许多人说我狂，就是说我为人处世、语言行动方面过于僵直，不善委婉曲折，对这一点我认识得很清楚，是性格使然，本性难移了。

问：我并不是指你为人处世方面的低姿态，我指你在刚才的叙述

中，你似乎比较谦逊，是不是要逃避什么，或者为逃避什么而先设计了某种低姿态？我听说有人评价你，说你外表坚强，内心脆弱。

答：我内心是虚弱的，如果有人说自己内心坚硬如铁，我认为那不是一种麻木，就是一种虚妄，人内心的虚弱是正常的，因为人实在没有力量靠着一己之力把握未来。正因此，人心中有了对坚强的渴望，因而，如果我表现为坚定和刚强，那么仅仅是一种“表现”而已，没有人真正坚强。存在先于本质，作为男人，作为校长，这是客观存在，这种客观存在先于我作为人本质的虚弱。人是“芦苇”，那么弱。如果你同意我对人的这番见解，你就会明白，我因为尽力使自己归入我本来的位置上，才保持着应有的姿态，无论这种姿态是高的还是低的。我不刻意扮演教育家或思想家，那样很累，虽然我希望自己成为一代“大家”。至于在比较低的姿态上，可以少受一些攻击，那是低姿态的结果，不是低姿态的目的。

问：据我所知，在北郊学校你的口碑不错，教师大多拥护你，你的满意度是98%，这条信息表明你至少在校内，不是那么“狂”的。教师怎么会喜欢一个狂人？

答：你的这个问题令我有些尴尬，在学校里我一度比较受欢迎，这是因为我令老师们“惊讶”，他们第一次见到我这样的校长，而且相信我能够把学校带出困境，98%与其说是一种评价，还不如说是一种期待。但是，当若干年之后，人们对我“习以为常”了，他们所期待的并没有都化为现实，反而有一部分人在变革中不得不作出牺牲，那时，98%如果还能保持，那只说明这是个假数字了。最近，我对自己也不太满意，因为我的思索和行动越来越触及到制度和文化的核心部分了，学校里已经几乎人人卷入其中，每个人都在设法调整着自己。如果不是旁观者，而是参与者，他们的质疑一定是多于掌声的。

问：从你刚才这番话里，我听出了些许忧虑，你忧虑吗？

答：是的，我忧虑，有时整晚整晚地睡不好，我说过，人是虚弱的，

越明白这一点，就越是虚弱。所谓的变革，说白了就是变革关系。社会就是由各种各样的关系构成的，学校是各种社会关系的集散地。长期以来，各种各样的复杂关系在校内都有较为固定的模式了，现在，因为我的精神理想而使学校每个人都试着学会在新型关系中工作和生活，而且一些关系的调整还是强制性的，那么导致的忧虑可能不是我一个人的，而是每个人的。或者可以这样说，我的全部忧虑来自于教职工的忧虑。

问：我无法确切地知道你忧虑的程度，如果你是很虚弱的（这一点你已经承认），你忧虑值很高了，那你会退缩吗？

答：我想我不会。因为这十年是我最有脑力和体力的时候，面对各种争议和不同的声音，才能使我更谨慎而又更坚定地去做我想做的，我这个年龄可以被打败，却不容易被打垮。忧虑是我的常态，这种状态不错，是轻之中的沉重，也在沉重中获得轻。我享受到了创造的自由，但我必须要为此负起责任，尽管负责任是沉重的。令我睡不着、令我消瘦的我的深深的忧虑，是我该当的。

问：我还不是十分明确你的精神理想是什么，不过我觉得你是值得敬佩的。

答：我想这本书可能会有的第三个价值正是精神价值。我在北郊学校所做的一切变革，也许成功也许失败，都不可能现成地被其他学校套用，也就是说，可能“郑杰改革”的一切努力都不具备工具性价值和实用性价值，我希望我的所作所为能物化为书中的文字，令这些文字展现其精神价值。我希望人们读到这本书，知道有一个精神界的“小卒”，在一个最不显眼的小地方，在和许多习以为常的东西“宣战”，这就足够了。

问：你用了“宣战”这个词语了，是不是暗示读者，你在充满信心地行动时，内心抱着深深的绝望？

答：我个人是那么微不足道，我相信我的精神是人类普适的精神谱系的一个教育界的支流，在政界、在经济界、文化艺术界都有许多支流，这些支流最终会汇聚成河，会持续地影响中国的历史进程，我这微不足道的声音是并不悦耳的一个音符。我不会绝望，因为我并不孤独，而且还有后人。如果让你感觉到有“深深的绝望”，那是我表达不当的结果。我内心很充实而幸福，感觉自己已将对周围人深深的挚爱化为理性的力。我凭着理性的力在艰难地工作，是希望在我的职务范围内设法令人更自由一点，更幸福一点，生命更受尊重一点。“他人是地狱”，我一直在苦思这句哲言。

问：我不懂你的哲学，也不懂什么精神谱系，我感觉你在当校长，却在做着一件大事。

答：是，我在做这件大事，而且在这本书里，我将把这件事告诉我的同行，告诉他们，当我们在做教育工作的时候，我们可以胸中有教育之上的工作，眼中有教育之外的工作，这样的话，也许我们的价值将会穿越历史。

3. 关于本书的体例

§ 用对话体写教育类图书，算是一种文本试验。

§ 这种文本可以更大限度地释放我的思想和情感，将来如果我还有机会再写教育书，我甚至想用诗性语言。在这里我必须重申，写作本书，首先是为我自己，为了纪念自己的这段珍贵的职业生涯，其次才是为别人，我不认为严肃的教育类图书会拥有多少读者。

§ 我是一个思想者，一个也许永远建立不起思想体系的思想者，我并不以为耻，许多杰出的思想家都是述而不著的，孔子没有写过书，苏格拉底也没有。你千万不要误认为我在逃避建立思想体系的苦功，我认为做一个“散漫”的思想者是有价值的。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com