

# 《顾此失彼》

## 图书基本信息

书名：《顾此失彼》

13位ISBN编号：9787561757390

10位ISBN编号：7561757395

出版时间：2008-1

出版社：华东师大

作者：郑杰

页数：222

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

## 前言

仅有理论和梦想是不够的。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，自认为在每一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，或甚至比我更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种理论指导下、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

## 《顾此失彼》

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的。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。

# 《顾此失彼》

## 内容概要

《顾此失彼:教育理论与实践的困境》是著名校长郑杰有关众多学校管理问题的精辟思考，充分展示了在很多问题上管理都所处的两难境地。重点思考了如对付“刁民”、看护儿童、军政训练和团体利益等30个问题。

# 《顾此失彼》

## 作者简介

郑杰，上海市优秀教育工作者，上海市十佳青年校长，上海市十大教育新闻人物，上海市十大读书成材标兵，原上海市北郊学校校长。曾致力于学校制度重建，大胆尝试现代学校文化变革，引起教育界的广泛关注。其《给教师的一百条新建议》、《改造学校待何时》、《变革时期的教育阵痛》等著述均引起积极反响。因其视野开阔、视角独特、表达率性大胆而被戏称为“另类校长”。

# 《顾此失彼》

## 书籍目录

1、行走在天堂和地狱之间2、对付“刁民”3、人民利益4、看护儿童5、想唱就唱6、禁止串班7、军政训练8、角色退出9、角色冲突10、小道消息11、团结合作12、自由裁量13、领导批条14、团体利益15、官僚制度16、外来教师17、禁止吸烟18、民工子弟19、领导权威20、教师炒股21、问题学生22、分配不公23、人才流动24、读书毁人25、执行力差26、教师难当27、分快慢班28、学生负担29、民主管理30、量化管理

## 《顾此失彼》

### 章节摘录

二 对付“刁民” 8年前我在一所学校任副校长时遇到一件难办的事。在一次升旗仪式上，两名教职工发生口角，而后竟然当众打了起来，在师生中造成相当恶劣的影响。学校当即对事件展开调查，并决定给予肇事的教职工行政处分并扣发其奖金。可是不久以后，领导班子成员受到了人身安全方面的威胁，之后又有各方面的“头面人物”出面缓和事态，希望学校对肇事的教职工从轻发落；而学校中也有不少教师为他求请，说他年轻气盛，请领导网开一面云云。对这样的教职工是罚还是不罚？作为主要的决策者之一，我陷入了麻烦，在我即将坚定地作出决断前，我家里接到了恐吓性的匿名电话。 有一名校长朋友对我诉说了一段他的真实经历：学校有一名教师不能胜任工作，学校决定让他下岗，可是他把校长室闹了个天翻地覆，一些老师很同情他，为他说情的不在少数。不久，他去了教育局和区政府上访。后来上级领导吩咐了，为了安定团结，还是由学校把他领回去耐心教育吧。结果，该教师毫发无损地继续在他的岗位上优哉游哉地混日子。这名校长咬着牙说：“我的眼睛都快看出血来了！” 听了这名校长的述说，回想起我当时也身处过的困境，不能不激发起对所谓正义问题的审视。 一个好的社会，仅仅繁荣是不够的，它还需要道德和正义： .....

## 《顾此失彼》

### 编辑推荐

在一些理论家看来，一切教育现象都可以解释，一切教育问题也就可以解决；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。而本书作者要告诉我们，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。希望这本书能缓解困境中的教师和管理者的焦虑。



## 《顾此失彼》

### 精彩书评

1、教育的理想和现实中间隔着深深的鸿沟，深到你无论怎么选，都会怀疑自己是不是正确。理论能够解决一切吗，教育实践总是有自己的限制，是选择现实，还是屈从于理想，结果没有哪个肯定正确。那到底应该怎么办呢？郑杰，一个另类校长，一个教育明星，一个教育界具有盛名的年轻教育家，最后选择的是离开学校，离开校长这个位置。郑杰可以，他有这个实力，但是我们呢？

# 《顾此失彼》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)