

人物

Figure

当代教育家  
CONTEMPORARY EDUCATOR  
08 / 2015

# 孙源源： 教育需要重建信任

□本刊记者 茅卫东

★  
劳动最光荣

★上海长乐霍尔姆斯职业学校★







长乐—霍尔姆斯职业学校的学生在电影《花季》拍摄现场

“明年六月份，最后一届学生毕业，这个学校就将不复存在了，你们还要采访我？”

见到记者，上海长乐—霍尔姆斯职业学校校长孙源源就乐呵呵地开门见山了。

“作为学校的末任校长，你是否为此感到遗憾？”记者顺着孙源源的话问。

孙源源说，两年前，上海黄浦区教育局关于学校停止招生的决定下达后，除了少数有编制的老师可以由教育局安置外，多数老师需要自谋出路，“当时校园里的确有一种悲凉的氛围”。

全校教师会议上，孙源源播放了台湾歌手郑智化的《别哭，我最爱的人》：“别哭我最爱的人，今夜我如昙花绽放，在最美的一刹那凋落，你的泪也挽不回的枯萎……”

歌曲放完，孙源源对老师们说：

“即使明天被送去火化，今天我们也要化妆，这是职业精神。在座的各位，如果有好的去处，你可以炒了我的鱿鱼。但只要还在学校干，那就必须要有职业精神。”

言辞一如既往地果敢有力。

老师们很快调整好的心态，校园重新回归了快乐。

“据说，当初你出任长乐—霍尔姆斯职业学校校长是为了给学校发展探索出一条新路。结果学校却将被关闭，你真没一点挫败感？”记者追问。

“真没有。相反，我很快乐，因为这六年我学到了很多。学校关闭这是大势所趋，不是谁的个人意志能够决定的。”

采访中，身为职业学校的校长，孙源源的兴趣并不在“职业”上，他更愿意谈“教育”，谈自己六年校长经历中的得意之作，谈每一次的幡然醒悟。

## 半途出家做校长

能成为上海长乐—霍尔姆斯职业学校（以下简称“长乐职校”）校长，孙源源说完全是机缘巧合，因为在此之前，他的职业身份一直是私企老总，没做过老师，也没教师资格证书。

### 接过一个烫手山芋

2000年5月，孙源源在日本留学5年后回国，先是开办留学中介服务机构，后来创办汉院中文教育机构，既教外国人学中文，又举办中西方文化交流的活动。在这个过程中，他结识了许多上海各界的名流，其中就有上海教育圈的人。

2009年的一天，上海卢湾区（2011年，上海市卢湾、黄浦两区建制撤销，设立新的黄浦区，下同——记者注）教育局领导征求孙源源的意见：是否愿意出任长乐职校校长？孙源源一口

答应，虽然他很清楚，这并不是天上掉下来的一块馅饼。

长乐职校创办于1994年4月，是上海市最早也是目前唯一一所中外合作办学的全日制中等职业学校。学校最早与澳大利亚霍尔姆斯学院合作，开办之初形势不错。但不久之后，随着国内学龄儿童数量的减少以及政府对公办教育投入的逐年增加，职业教育发展整体出现下滑趋势。毕竟，出于兴趣选择职业学校在国内至今仍然是不多见的，上普高还是绝大多数家长和学生的第一选择。

孙源源说，长乐职校在这个大背景中面临比其他纯公办或私立的职业学校更大的困境。因为学校是中外合作办学，国家的政策性支持学校往往享受不到，但一些政策性限制学校又必须执行。

“当时学校每学期学费是2700元（2012年秋季以后，国家已经实行公办中等职业学校免费制度——记者注），1994年是这个标准，15年过去后，2009年我接任校长时，还是这个标准，一分都没涨过，不能涨。”孙源源说。

尽管学费很低，学校招生还是越来越困难。到2009年的时候，这所本来就是区内规模最小的职业学校几乎招不到学生了。

学校办到这个地步，关门似乎是唯一的选择。但当时的教育局局长看看其他公办职业学校，似乎情况也好不到哪里去。局领导讨论来讨论去，决定组织一个考察团去日本考察职业教育办学新模式。

孙源源成了这个考察团的最佳导游人选。

在日本考察时，局长兴奋不已，随行的一干校长们兴致似乎并不高。

“这个办法不错啊！”局长说。

“局长，这个我们已经做过了，不行的！”

“这个模式很好啊！”

“局长，这个模式不适合我们的国情！”

“这个学校的地真干净！”

“局长，我们学生和老师的素质没有这么高！”

一圈考察下来，局长郁闷至极：这个不能干，那个没法干，难道职业学校真的只能关门？

有人建议：要不，让孙源源试试？

“学校都快办不下去了，你为什么还要接手？当时教育局给你了优厚的条件？”记者追问。

“没有没有！当时教育局和我们的协议，简化一下说就是，创造了财富归教育局，出了事情责任在我！”孙源源解释说。

这完全不符合一个私企老板的做派！

“我一直想自己办个学校，可是中国办学的门槛太高。现在机会来了，我当然不肯错过！”

2009年4月起，经卢湾区教育局批准，长乐职校引进日本滋庆教育集团作为运营管理支持方。滋庆教育集团创始于1976年，在全日本各个大城市拥有68所专业学院和一所为留学生服务的语言学校，在校总人数达4万多人，在日本的职业教育市场可谓是十分天下有其一。孙源源以日本滋庆教育集团滋庆中国总裁的身份接任学校校长，学校开始以日语教学为最大特色，迅速建立起完善、畅通的

赴日留学通道。

孙源源在心中描绘了一个蓝图：建一个挺刮的、高大上的职业学校，改变以往人们对职业学校穷、破、烂的刻板印象。

但是很快，孙源源就沮丧得连校门都不想进了。

### 水土不服的CEO

2009年3月25日，孙源源至今很清楚地记得这个日子。

这一天，他走进了位于上海卢湾区鲁班路411号的长乐职校，开始筹备新学年招生工作。

虽然任命没有正式下达，学校老师都知道这位曾经留学日本的不速之客将会是他们的新校长。

“鬼子来了！”有人这样说。

对付“鬼子”当然不会客气。孙源源想要个办公室，得到的答复是没有；那电脑有吗？也没有！

横竖不配合。

还在日本留学的时候，孙源源就深得日本滋庆教育集团总裁浮舟邦彦先生的器重。大四那年，已经修满学分的孙源源就开始以集团总裁助理的身份独立管理集团下属的语言学校。

毕业后，孙源源执意回国创业。浮舟邦彦先生挽留未果，干脆聘请他为日本滋庆教育集团中国区总裁，赠上一笔创业资金。回国后，孙源源办留学中介服务机构、办汉院，都是顺风顺水。

在公司说一不二的CEO，到了学校连个办公室都要不到，孙源源实在是窝火。

正式任命公布后，孙源源召开全校教师开会，杀气腾腾地宣布：“挡我者死！”

四字一出，会场哗然，这哪里是“鬼子”，分明是“土匪”啊！

不过，老师们可不是那么容易吓唬的，大家相信学校上空依然是“解放区的天”。孙源源虽然得到教育局的承诺——要的老师都可以留下，不要的由教育局安置——但他并不想真

能成为上海长乐一霍尔姆斯职业学校（以下简称“长乐职校”）校长，孙源源说完全是机缘巧合，因为在此之前，他的职业身份一直是私企老总，没做过老师，也没教师资格证书。

的拿谁开刀，一来尽可能不给教育局添麻烦，二来这些老师是由教育局发薪水的，走掉再招就得学校自己出钱了。“多留下一个，就省一份成本。”到底是做企业出身，孙源源的经营意识很强。

最后，选择离开的只有五六位老师，大部分都留了下来。

到学校后，孙源源第一件全力以赴的事情就是招生。虽然当时招生形势很紧张，但学校却连一个像样的招生方案都没有。孙源源组织人马连夜制作招生图文并茂的宣传手册，带人到初中学校做招生演讲，通过各种形式进行学校形象宣传。忙活了两个月，5月份招生结束，仅仅招到新生30人。

新学年开始，孙源源看着学校上下下里里外外，总是不顺眼。

学校老师有的有正式编制，有的是合同工，同工不同酬，难免有人抱怨不停。孙源源也想给合同制的员工涨工资，但是办学成本是社会化的，学费的定价是计划的，学校拿不出这笔钱。

经常有老师在办公室里吃早餐，又不及时清理，很多办公室又脏又乱；

同事之间背后说人长短的现象严重；

学生大多无心学习，精力又旺盛，上完课，教室里就像打过仗一样；

经常有老师管不住学生，孙源源有时就会冲进教室把带头闹事的学生抓到办公室罚站；

……

他引进一套企业管理办法：教室、办公室实行6S管理，老师进出校门必须打卡，不能迟到早退，校园里装上360度监控摄像头……

老师和学生都不拿这些当回事，不敢明着与校长对抗，压抑全写在脸上。

“我那么想打造一所挺刮的学校，怎么却弄得人人都这么不快乐、不幸福呢？”曾经气势汹汹说出“挡我者死”的孙源源沮丧到了极点。有几次，站在校门口，他都没有勇气走进校园。

我们不能因为担心学生影响了学校声誉而要求他们改变，这不是教育。真正的教育，是接纳学生的不完美，然后相信学生、鼓励学生为自己变得更美好！

孙源源把卢湾区教育局领导拉到学校。“我想让他们看看，我有多努力。然后吐吐苦水，让他们再增加一点支持力度。”

领导看了，听了，对孙源源说：“你想让我们帮你吧？我们都在帮你，但我们帮不了你。你现在很困难是吧？没有困难我们为什么要你来当这个校长？”

丢下这两句话，教育局的人就走了，剩下孙源源站在那里发愣。

### 发现教育中无声的暴力

一语惊醒梦中人，自己就是来解决问题的，那就应该选择面对。

那么，问题出在哪里呢？

“那时候，我像是站在山上，望着山下的蚂蚁直着急：怎么爬得这么慢？！怎么爬得歪歪扭扭的？！喂，你爬错方向了！”习惯了企业管理的孙源源总是喜欢制定一个标准，然后进行严格的管理，所有人必须符合这个标准。

孙源源意识到，虽然自己是出于好心，但对别人不够尊重！

这大概与孙源源的个性有关。

他从来不是一个怕事的人。上大学前，他就不是省油的灯，“学生能犯的错几乎都犯过”。后来念了法律

学校，毕业后在法院做了半年的书记员，对社会的了解也比常人更多些。日本留学五年，回来后做企业CEO，外圆内方修炼过好几年。当了校长，行事做派与一般校长很不一样。

有一次，一个学生在体育活动时自己不小心摔断了腿。幸好有保险，家庭负担并不重，但家长还是找到了学校，对孙源源说：“保险归保险，那是我们应该得的补偿。事情出在学校里，学校是不是也该表示一下？”

孙源源想了想，非常严肃地对家长说：“如果你一定要求学校给予补偿，没有问题。但你要考虑清楚，你拿了这笔钱以后，我会派人盯死你的孩子，下了课除了上厕所我哪都不许他去，只能乖乖坐在教室里，我要为他的的人身安全负责。”

这位家长想了想，悻悻离去。

还有一次，也是一位家长，言语不合谈不拢，上来要打孙源源。孙源源说：“想打我是吧？你一打，我就出名了。来，我们去外面，到操场上，当着孩子、当着所有学生和老师的脸，我让你打！”

家长可能从来没遇到过这样的校长，愣住了，松开了拳头。

但这种性格，在处理学生和老师的的问题上往往容易急躁。孙源源自己检讨说，刚到学校时，大家还没有形成统一的价值观，缺少共识，而他自以为是站在道德制高点上对学生和老师指指点点，甚至带有镇压的心态。

一位老校长让他发现了自己身上那种教育者的暴力。

当时，学校里有一个外校的成人高中班。这个班的学生很特殊，年龄参差不齐，小的16岁，大的已经25岁，都是由于各种原因没办法进高中和职校的一拨人。这个班先后在几所学校借教室上课，因为惹事不断，屡被驱逐，最后被安排到长乐职校。很快，老师们投诉不断。

孙源源当即给对方学校施加压力，要求他们约束自己的学生。

到学校的头两年，孙源源每天早

上都和德育老师一起站在校门口向到校的师生微笑问好。而所有学生必须身着校服，微笑回礼。

让孙源源没有想到的是，这个成人高中班所在学校的校长，一位曾任某教师进修学院院长的退休老太太，竟然每天在校门口二十米开外的地方拦截她的学生，时不时帮着这个学生拉拉校服，提醒那个学生见到孙校长要问好。

有一天早上，孙源源看着那位老校长，突然意识到自己以前全错了。

“我不是在教育学生，而是在歧视他们，因为骨子里我其实是想把他们赶出学校。我太骄横了，赵校长，您才是真正地爱学生，我向您忏悔道歉。”孙源源走到老校长面前真诚地说。

教师会议上，孙源源认真分析自己的错误：这个成人高中班在学校借教室上课，学校没有要求他们参加每周的升旗仪式；每天的课间操，下午的体育活动也从不邀请他们。他们在学校没有得到“国民待遇”，这是学校对他们最大的歧视。

“同样的道理。我们可以教育学生，前提是接纳他们，不能歧视他们。我们不能要求学生不犯错误，犯错正是他们成长的机会。很多事实表示，在学校从不犯错的乖学生走上社会之后往往会出现适合困难。”孙源源觉得自己开始理解学生了。

“我们不能因为担心学生影响了学校声誉而要求他们改变，这不是教育。真正的教育，是接纳学生的不完美，然后相信学生、鼓励学生为自己变得更美好！”孙源源发现自己好像懂教育了。

缺乏对学生的尊重和信任，这样的教育往往是充满暴力的，尽管这种暴力是无声的，它对学生的伤害远比单纯的体罚更为巨大。

“为什么我一直呼吁社会要改变对一些职业的歧视性看法，而自己却不知不觉在歧视别人。”孙源源依然追问自己。

他最后得出的结论是：内心深处，自己对老师、对学生缺乏信任；不相信别人，根源其实是缺乏自信。

## 让信任创造美好

勿庸回避，这是一个信任缺失的时代。

许多人在疯狂网购，熟悉各种快递服务，习惯使用各种打车软件……我们可以把信任托付给陌生人，但对身边的亲人、对周围的邻居、同事，

我们未必有足够的信任。

如果你是校长，在没有职称评审制度的情况下，你相信老师们会认真工作吗？

如果你是老师，你相信校长会一碗水端平、会先人后己吗？

如果学生说，老师，以后的英语就让我自学吧，我们会给他一个机会吗？

孙源源说，自己对老师和学生缺乏信任，同时他发现，老师和学生也未必信任他。

长乐职校的毕业生在日本



学生参加黄浦区舞蹈比赛

### 打造一个充满正气的团队

有一天，学校一位中层干部悄悄告诉孙源源，有位老师说你好色贪财，讲得有眉有眼的。

一个团队，如果流言四起，打小报告成风，这个团队是没有力量的。

孙源源请那位老师到办公室，心平气和地说：“有人告诉我，你在背后跟别人说我好色贪财。”

那位老师想开口解释，孙源源用手势阻止了他，继续说：“针对这个事，我有两个选择，一是相信你确实这样

子在说我，二是不相信你会这样做。如果我相信你真的讲了，接下来我还有两个选择，一是跟你当面交流把这个事情说清楚，二是当作什么也不知道。

你有没有讲我没有证据，无非两个可能嘛，或者确实讲了，或者你没讲。讲了，你有两个结果，一种结果是你很幸运，遇到了好校长，不和你计较；还有一种结果就是你麻烦大了，什么时候校长给你穿个小鞋你都不知道。如果没有讲，那太好了，你是好同志。”

“如果我选择不跟你讲，其实就是以‘莫须有’的方式推定你讲了。”孙源源一下子把自己的底牌全部亮了出来。

“校长，对不起，我确实讲了。”这位老师已经流汗了。

“讲就讲了吧！我是男人，是男人哪有不好色不贪财的。不过，我不是坏男人哦。”孙源源说。

这次谈话以后，再没有人告诉孙源源类似的消息。

孙源源说，老师会犯错误，这很正常，可悲的是往往没人告诉他们，有的人于是一错再错。“可能以后还会有人背后说我什么，不过他们至少知道我对这种事的态度了。”

他意识到，教师团队相互之间缺少信任，还没有形成一个共同的价值观。这样的团队有形无实，在学生面前缺乏足够的权威。当其中一个老师受到学生挑衅时，他往往得不到团队的有效支持，只能独立面对。孙源源认为，这是现在老师觉得学生越来越难管理的很重要的一个原因。

他要打造一支充满凝聚力的团队，他希望长乐职校的每一位老师都有一股浩然正气。

正人先正己。

他没有给自己设单独的校长室，而是和学校书记、副校长三人一起办公，并且约定：有人找，不管是老师、学生还是家长或校外其他人员，不管是找谁，只要是公事，都在办公室谈，

全程公开，没有一点猫腻。

每次教师会议上，孙源源都要陈述自己对教育的理解和反思。此外，他还想到了一个办法：让老师写赞美卡，把对同事的赞美写出来贴墙上。

开会时，每人发到10张定制的感恩卡，孙源源要求每位老师至少当场写一张赞美卡。“如果你觉得自己身边没有一个人可以赞美的，那么你自己就是垃圾！”孙源源的话还是充满霸气。

虽然许多老师觉得这个办法太小儿科，但看到同事赞美自己的话，看到自己被认可，大家心里还是蛮开心的。

从此，学校赞美墙隔三差五就会有新的赞美卡出现。

有一天，孙源源发现一个他很讨厌的老师被同事赞美了。他在赞美墙前站了很久，反复默读卡片上的话。

“读着读着，我的心开始打开了。原来是我错了，我讨厌他，不是他有多不好，而是我没有看到他好的那面。”

孙源源说，现在自己最大的幸福，就是站在赞美墙前，不是找有没有人表扬自己，而是看其他人的好。虽然缺点还在，但优点被放大了。有了赞美墙之后，他觉得学校的风气“瞬间就变了”。

孙源源终于体会到当校长的快乐了。

### 让学生体验成功

我梦想、我专业、我自信，这是孙源源为学校提出的口号。

“我们的学生就好像是打败的公鸡，优良品都被其他学校选走了。”孙源源并不避讳现实。

看看他想方设法招来的30名新生，大多一脸的沮丧，也有人显得特别亢奋，却并非因为学校和专业，纯粹是荷尔蒙作用。孩子进了职校，家长也抬不起头，而学长们的精神状态也好不到哪里去。

怎么给学生一点信心？

学校德育处的老师来和孙源源商

放二维码



量建国六十周年庆祝的事，这让他灵光一现：来一个步行六十里的活动？

想法一出来，孙源源自己都觉得有点荒唐，当年34岁的他还没走过这么远的路。但转眼一想：成就感往往来自于完成自己认为不可能完成的事情，万一真的走成了呢？

接下来的问题：走向哪里？

巧了，学校离上海松江大学城距离差不多六十里左右。这是许多学生的目标，那就让他们去看看嘛。

学校从来没有组织过这样的活动，孙源源决定自己带着德育处几个同事试走一次，算是线路考察。消息传出，有两个学生一定要求当志愿者，还有一位学生家长也愿意一起走。孙源源心里其实没有底，开始走的时候心里还盘算着，真要不行走到半路开溜吧。

上午8点，一行人从学校出发。还没到中午，一开始兴奋不已的学生变得沉默了，但是，没有人放弃。下午4点多，他们全部徒步到达了目的地。“一瞬间，我身体里产生一种说不出的强烈化学反应，那应该就是成就感了！”孙源源禁不住对自己刮目相看，也坚定了开展这一活动的信心。后来，这一活动被命名为“跋涉六十里，走向大学城”，时间为每年国庆长假后的第一个双休日。

“万一出事怎么办？”有老师担心安全问题。

“如果一个高中生大白天走几步路我们都担心安全问题，这个国家还有未来吗？”孙源源不以为然，在日本，学生参加这样的远足活动太平常了。

不过，孙源源也没强制师生参加。因为是自愿参加，所有参与的老师不发补贴，也没有加班费。所有参加远足活动的学生都由区教育团工委和学校代为办理了保险。

第一年，和孙源源一起走的只有50个人。以后，队伍逐年壮大，附近学校和小区都有人参与进来。去年10月，参加活动人数达到1500人之多。

我们不能因为担心学生影响了学校声誉而要求他们改变，这不是教育。真正的教育，是接纳学生的不完美，然后相信学生、鼓励学生为自己变得更美好！????

不过，每年只有一半左右的老师会参与。

“菩萨也救不了众生。与其想着没来的人失落，不如看着来的师生快乐。”孙源源倒是很坦然。

为了让师生体验成功，享受快乐，孙源源想了不少办法。

长乐职校有综合高中部，与卢湾高级中学合办，以升学为目标；中专部，以就业为目标；国际部，以留学日本为目标。

到学校不久，他问老师，什么样的学校是大家公认的好学校？得到的答案是升学率高。他再问，这个事很难吗？回答是：难！很难！当时，学校的高中部还没出过一个本科生。

孙源源定了一个政策，高中部以后考上一个本科生，学校奖励一万块钱。钱，他来想办法筹措，其他的，老师们自己想办法。“反正教学上的事我也不懂，学校每天四点半放学，双休不补课，就让老师们自己在课堂上下功夫吧。”

第二年高考结束，分数线公布那天，教导主任深更半夜给他电话：“校长，你说的话还算数吗？”孙源源没明白什么意思。“我们考上了7个本科。”教务主任的声音都有点颤抖。

7万块，一分不少奖励给老师。

从此，学校高中部考上本科的人数逐年上升。今年，参加高考的学生共52人，本科上线33人，上线率

63.5%。

“我无非是给大家一个目标和动力！”在孙源源看来，要取得分数不是太难的事，而且他本人其实并不在意这个成绩。“现在盯着学生分数的人已经太多太多，应该有一个人不看分数。”

### 在自己的一亩三分地里，我不扭曲学生

6月29日上午，长乐职校2015届学生毕业典礼正在进行。

来自学校高中部的程天楠同学表演的模仿秀乐翻了全场：薛老师一个人走路总是低着头步履匆匆、孙校长讲话时经常左手搭在右胳膊上、金校长讲话喜欢踮脚、夏书记和人握手时总是要抢上几圈……

程天楠说，小学时他换了3所学校，初中换过4所学校，自己很期待能够有一张毕业照可以反映他完整的一段学习生涯。终于，他来到了长乐职校，一待三年，非常开心，今年还考上了上海的一所高职院校。

班主任高老师说，这孩子平时话很少，刚才台上说的话比他在学校三年加起来都多。

孙源源说，学校的这些活动都是由学生自己策划、组织的。像这样的毕业典礼，德育处老师也只是在彩排时看一下。学校夏书记是从另一所职校退休后返聘的，今年已经64岁，他对自己被学生调侃一点也不生气：“你教育了人家三年，还不允许人家毕业了调侃你两句啊！”

“一定要对学生笑，一定要让学生笑！”孙源源认为，一所学校，如果师生都不习惯笑，不会开怀大笑，这所学校一定有问题。

作为校长，他最看重的是学生有没有腔调（上海话，包含气质、风度等意思，记者注）、是不是阳光。6年来，他最得意的事情是终于让长乐职校变得名符其实了：现在，走入校园，每一个人，校长、老师、学生、厨师、保安……大家都很开心。





把学校交出来

于是，在一些同行眼里，孙源源成了另类，这一度让他很苦恼。有一位老校长对他说：“小孙啊，你就是另类，这正是你的价值所在啊！”

且看孙源源的另类之举：

中国的校服一直广为诟病。孙源源说，校服是穿在学生身上的，他们喜欢最重要。裙子短一点怎么了，都什么时代了我们干嘛这么保守。于是，长乐职校轰轰烈烈地开始了“我的校服我作主”活动。

校服学生可以自己作主，教室也可以让学生自己布置啊。于是，再来一场“我的教室我作主”。每个班发500元，教室、走廊学生爱怎么布置就怎么布置。“墙都是学生自己刷的，他们就舍不得弄脏了。”孙源源说这话时显得有些狡黠。

学校有个小食堂，说出来很多人不相信，那个地方原先是一个垃圾仓

库。学生看着它不顺眼，3个月后，垃圾仓库就成了食堂，而且布置得教室一样。

……

长乐职校的学生是幸福的，因为他们有许多表现自己的机会，学校也给了他们充分的信任和尊重：

开学典礼上，新生庄重地走过红毯。学校希望以此告诉学生：不要自卑，我们欣赏你；

教学楼一楼设有雨伞架，下雨天50把雨伞供学生自由使用，没有任何手续；

每周升旗仪式上的学生讲话，学校从不检查，学生想说什么都可以；

……

“我愿意把学校交出去。”孙源源对记者说：“至少在自己的一亩三分地里，我不扭曲学生。”

不过，孙源源有时也会质疑自己：

学校从2010年就开始进行弟子规教育，可是计划上午8点半开始的毕业典礼因为许多学生迟到最后拖到9点10才开始；代表学校参加上海市职业院校技能大赛的五个学生有两人最后关头说不去就不去了；平时自己想叫学生做点什么事，经常有学生不乐意……这样的教育是成功还是失败？

这是孙源源在2014学年最后一天的教师会议上提出的问题。他说自己还没有完全想好，“我们应该算是成功的吧？我们的目的是要培养具有独立人格的人，我们希望学生个性张扬有主见，自然不能再期待学生唯唯喏喏、惟命是从，是吧？”

这一次，孙源源似乎底气不是很足。

教育从来都不是一件简单的事。或许，教育者对自身的反思和质疑，正是因其对教育有一份敬畏之心。

# “即使可能上当，我也不放弃信任”

## ——对话孙源源

□本刊记者 茅卫东

怎么看，孙源源都不像校长，倒像个阳光大男孩——嗯，可能老了点，他刚过不惑之年，不过离老顽童还有不小的距离：

他在办公室里放了一架遥控飞机，没事就拿出来玩一把；

到日本留学后，他每年献血两次，每次 400C。回国后依然如此，至今已有 18 年；

任长乐—霍尔姆斯职业学校校长后，他在私家车后窗上贴上“劳动最光荣”五个字；

不论是采访时，还是在教师会议上，或是在学期末的孙源源个人答谢会上，孙源源说话时总是面带微笑，有什么说什么，不藏着掖着，更不端

着。讲到兴头上，还不时发出“哎呀——”“当——然”“是哦——”“对、对、对”这种很有感情彩色的词汇。

他对记者说的频率最高的两个词是“梦想”“信任”。

### 我觉得自己是一个流亡贵族

**Q:** 你和我以前采访过的校长都不太一样，你自己也说被许多人视为另类。从企业跨界到学校，这最多只是部分原因。你有没有想过，自己为什么会是现在这样子？

**A:** 可能骨子里，我总觉得自己是一个流亡贵族吧。我爷爷是浙江的老地下党员，新华书店离休干部。刚

解放时，他有自己的小车，月薪两百大洋，很厉害哦。后来，坐了八年牢，平反还是胡耀邦批示的。

爷爷当年感觉形势不对头后，就托朋友把他儿子、也就是我爸爸藏到了义乌乡下。我爸爸那时候是杭二中的学生，他后来和我妈妈——一个当地姑娘结婚，在义乌粮食局工作。我是在农村长大的，三岁那年，妈妈因病过世，爸爸一个人照顾不了我，我被寄养到舅母家里。

我很调皮，读书时成绩并不好，学生能犯的错误我几乎都犯过。高三最后一年拼了一把，考上了高中中专，一个法律学校。那时候能考下中专已经是了不起的大事了，村里放电影庆祝。



**Q:** 后来怎么去的日本留学?

**A:** 法律学校毕业后我在法院做了半年的书记员。也是很巧,爷爷和一位医学院的老教授是朋友,这位教授又认识日本滋庆教育集团总裁浮舟邦彦先生。有一天,这位教授跑到我爷爷那里打麻将,随口问了我一句:小孙,想去日本留学吗?我说,好得嘞!于是就去了日本。先是在语言学校学习了一年,语言关过了,读了一个本科。

**Q:** 听说你当时获得了日本文部省的最高奖学金,可以硕博连读,可是你放弃了,为什么?不纠结吗?

**A:** 那时候,我开始觉得自己对学历产生了依赖。本科毕业,学历不高,我会很努力;有了高学历,我可能就会求稳,不敢去闯荡。

这是个重大决定,我在日本打工做快递时认识的老板给了我勇气。那时我送了五年的报纸,这个工作,一不需要跟人交流,我有很多时间想问题,二有很多报纸可以随便看。另外,收入确实不错。

我打工的老板是日本名牌大学毕业,在东芝公司做了一段时间的员工后,继承家业成为快递公司的小老板。他对我说,小孙啊,从漫长的人生来看,喜欢最重要,你要问自己的内心,什么是你最想要的。

因为我用打工挣的钱及时付清学费,学习也很努力,大三时已经修完了全部学分,浮舟邦彦先生对我印象很好,希望我能留下做他的总裁助理。

我说,对不起,我想回国自己做老板。他问我,做什么?我说,没想好!他说,好,我给你一笔启动资金。

这样我就回国了。

## 树立校长的权威不是最重要的

**Q:** 我查过资料,你回国后事业发展挺顺利的。倒是做校长后遇到不少难处,而且明年学校就要关闭了,

你真没有一点失落感?

**A:** 没有失落。这样一个平台,不是谁都可以得到的。这几年,学校培养了七八百学生,这是我非常骄傲的一笔财富。我敢说,十年以后,长乐-霍尔姆斯职业学校的毕业生会成为社会精英,不比名校学生差。

做校长,让我懂得了等待。问题不是一天形成的,菩萨也救不了所有人。告诉对方问题在哪里,有人选择明天就改变,有人可能一辈子都不改变,那是他的事。你着急也没用,硬掰会断的。做了自己能做的,其他就顺其自然吧。

**Q:** 如果再有可能会做校长,还会说“挡我者死”这样的话吗?

**A:** 哈哈,不会了不会了。那时候不懂,那样讲其实是给自己壮胆,说到底是不够自信。如果再做校长,我肯定一开始就尊重老师,用文明的方式做管理,形成共同的价值观比树立校长的权威重要。

**Q:** 你不担心老师不听话,不服从你的管理吗?

**A:** 这还是一个信任问题。我相信老师是明理的一个群体,只要形成了共同的价值观,大家有共同的工作目标和追求,管理上就不会出现大问题。

## 让自己成为一个值得信任的人

**Q:** 你很喜欢讲信任。你自己有没有被骗的经历?

**A:** 当然有了。刚从日本回来不久,遇到一对夫妻抱着小孩子,说来上海找亲戚找不着,问我借一百块,还要我留下地址。朋友们知道后就笑话我,说我被骗了。我想怎么会呢,他们都要我留下地址的。若干天后,我又看到了他们了。当时的确不些开心,可是后来一想,他骗我,是因为我比他有钱。我比他有钱,这不是坏

事嘛。我就这样解放了自己。

还有一次我去哈尔滨出差,遇到一个来自香港的背包客,问我借一千块。一千块比一百块多哦,我给了他一张名片。哈哈,有期待就有失望了。不过,我相信我还是比他有钱。

**Q:** 那你还坚持信任别人?

**A:** 现在社会的确是价值观混乱、信任缺失。你东西被偷了,周围的人不怪小偷,怪你自己没防备。许多人教育孩子这个不能信,那个不能信,貌似教会了他许多,问题是这样成长起来的孩子他会幸福吗?。

**Q:** 选择信任,结果上当受骗,这是很多人担心的。

**A:** 但现在更严重的问题是我们已经习惯于不相信任何人了。我曾经在一个高大上的学校,参加过一个高大上的教育会议,参会的都是名校校长。中午自助餐时,几乎所有的校长都挎着包在排队,很少有校长把包放桌子上再去取餐的。

你不觉得这一幕太可怕了吗?一个封闭的环境中,几百个名校校长,他们还下意识地提防着别人。这样的生活品质太低了。我们怎么去教育学生相信这个社会?

在日本留学和到其他国家旅行时,我从来没有发现人与人之间有如此的不信任。

**Q:** 你的意思,我们应该冒险信任别人?

**A:** 我曾听一位女大学生讲过这样的话:与其在怀疑、提防中度过一生,我宁可选择信任别人哪怕因此上当受骗。信任别人是需要勇气的,那么至少我们可以选择做一个值得别人信任的人,比如不要用说谎来为自己谋利。

我希望更多的人能够有这样的认识:即使可能会上当受骗,我也不放弃信任,这不是自己有多伟大,而是为了自己生活更幸福。

- 01 你认为最完美的快乐是怎样的?  
忘我。
- 02 你最希望拥有哪种才华?  
快乐。
- 03 你最恐惧的是什么?  
停滞。
- 04 还在世的人中,你最钦佩的是谁?  
我的导师:浮舟邦彦。
- 05 你认为自己最伟大的成就是什么?  
努力地活着。
- 06 你自己的哪个特点让你最觉得痛恨?  
喝多的时候,爱吹牛。
- 07 你最喜欢的旅行是哪一次?  
冰天雪地里,开着我的红车,迷失在深山的雪林里。没有导航,没有手机信号。
- 08 你最痛恨别人的什么特点?  
不守时。
- 09 你最珍惜的财产是什么?  
健康的身体。
- 10 你最奢侈的行为是什么?  
与朋友打麻将。
- 11 你认为程度最浅的痛苦是什么?  
失去。
- 12 你认为哪种美德是被过高评估的?  
听话。
- 13 你最后悔的事情是什么?  
没有。
- 14 还在世的人中你最鄙视的是谁?  
说假话的领导。
- 15 你最喜欢男性身上的什么品质?  
一诺千金。
- 16 你使用过的最多的单词或者是词语是什么?  
都要死的,干点实事吧。
- 17 你最喜欢女性身上的什么品质?  
善解人意。
- 18 你最伤痛的事是什么?  
失信于人。
- 19 你最看重朋友的什么特点?  
诚信。
- 20 你这一生中最爱的人或东西是什么?  
老爸。
- 21 你希望以什么样的方式死去?  
死在路上,而不是等待中。
- 22 何时何地让你感觉到最快乐?  
成就感。完成一个困难的挑战时。
- 23 如果你可以做改变你的家庭一件事,那会是什么?  
多些时间陪伴他们。
- 24 如果你能选择的话,你希望让什么重现?  
高中毕业后,就不读书。
- 25 你的座右铭是什么?  
真善美。
- 26 你认为现实中的幸福是怎样的?  
平淡。
- 27 虚构人物中,你认为谁是英雄?  
孙悟空。
- 28 你最显著的特质是什么?  
诚信。
- 29 你最珍惜的东西是什么?  
挑战与好奇心。
- 30 你觉得自己最有底气、最自豪的能力?  
乐观。