

没有办不好的学校
——郑杰教育讲演录
郑杰 著

华东师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

没有办不好的学校: 郑杰教育讲演录/郑杰著. —上海:
华东师范大学出版社, 2007. 8

ISBN 978-7-5617-5603-4

I. 没... II. 郑... III. 学校管理—文集 IV. G47-53
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 138119 号

大夏书系·教育讲演录

没有办不好的学校

——郑杰教育讲演录

- 著 者 郑 杰
项目编辑 吴法源 林茶居
装帧设计 回归线视觉传达
责任印制 殷艳红
- 出版发行 华东师范大学出版社
市场部 电话 021-62869887 021-54340188
 传真 021-62860410 021-62602316
- 网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
- 印 刷 者 北京东君印刷有限公司
开 本 700×1000 16 开
印 张 13.5
插 页 1
字 数 126 千字
版 次 2008 年 1 月第一版
印 次 2008 年 1 月第一次
印 数 10 000
书 号 ISBN 978-7-5617-5603-4/G·3281
定 价 19.80 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)

讲坛上，我得站稳了（自序）

我不是一个具备讲演天赋的人。有讲演天赋的人是有激情的，是有感染力的。好的讲演是征服，是巧舌如簧，能令人热血沸腾、心潮澎湃。

而我是一个沉思默想的人，平日不善言谈、不苟言笑，太过于理性而略显平淡和苍白。在小学三年级时，我的班主任给我的评语是“性格孤僻”，到读初二时，我基本上还表达不清，略有口吃，自卑和胆怯一直缠绕着我。

可是命运总是会与人“作对”的，偏偏安排我当了老师，不久还当上了校长，明摆着是要我吃一辈子的“开口饭”。幸运的是，我的内心常常会有一种冲动，有梦想而欲抒发的冲动，对现实强烈的不满而欲“决斗”的冲动。这种冲动让我一次次地冲破了自己天性的屏障，去站在讲坛上，从上海讲到杭州、台州、温州、丽水、嘉兴、宁波、绍兴、苏州、无锡、南京、镇江、扬州这些上海附近的地区，更是讲到了黑龙江、辽宁、广东、广西、云南、四川、湖北、湖南、河南、福建、内蒙古、新疆这些遥远的地方。我结交了许多朋友，从那些地方和那些朋友身上领受了太多的期许，心中时时地充满了喜悦。我深切地感觉到了幸福和充实，我是一个活得很有价值的人。



讲演本来就不是我的长处，而我的表达居然能创造价值。这使我更坚定了自己的信念：一是真诚，真诚的力量甚至比真理的力量还要大；二是立场，永远站在教师和校长的立场上思考问题，做他们的代言人。

追溯起来，我第一次面对公众的成功讲演是在高中时代，通过讲演，我在学生会主席选举中获胜，获胜是因为我是唯一脱稿讲演的候选人，我知道人们需要稳健的人来担当“大任”。到了大学，靠讲演，我当了四年学生干部。

2003年夏天，上海市教委组织了一场培训，共安排三位校长发言。除我之外，于漪和何金娣都是德高望重的重量级人物。那次是我走上“讲演之路”的真正起点，也就在那次以后，我被称为上海的“新生代校长”和“另类校长”。那次的经验告诉我，一个成功的讲演者除了真诚和正确的立场，还需要个性化的表达。人们需要一个不“老调重弹”的讲演者，他们不希望将自己放在“受教育”的位置上，他们不愿意听“永远正确的废话”。

2004年春天，我参加了上海市“十佳青年校长”的评选。靠着讲演和答辩，我得到了这项荣誉。这次，我意识到要获得讲演的成功，就必须言之有物，要用事实和数字来说话，讲演者征服听众的真正武器是理性，而不仅是激情。

也就是从2004年开始，我开始行走在全国各地的讲坛上，真诚地、个性化地、理性地站在教师和校长的立场上阐述教育存在的问题及其解决之道。渐渐地，讲演改变了我的生活，使我除了当好一个校长之外，也将外出旅行当成了我的一种最重要的生活方式。至今我还在惊讶，以自己的弱项来支撑自己新的生活方式，那不就是一个奇迹吗？而且，我再次深切地领悟



到，一个人的潜能是如此之大！我的爸爸妈妈一定想不到有些“木讷”的儿子，竟然能以“讲演录”为名出版图书！

可是，这一切在我身上真实地发生着，而且还在延续。一个小时以后，我将出席“希望工程教师培训中心”举办的新春座谈会。我之受邀，是因为我这些年来，热衷于义务为希望工程项目服务，以自己的讲演给需要帮助的人们以支持，在他们的立场上研讨教育与管理问题，这是我的梦想。成为希望工程“义务讲师团”的一员，这是我的骄傲。

每次令人兴奋的旅途中，我就在想，我到底拿什么奉献给那些期待我精彩讲演的人们？这种自我要求渐渐地成为我体内的一种强大的力量，逼使我以自己的语言传递教育与管理方面的新的理论和探索，也逼使我发现现实中的那些棘手的问题，设法从全新的角度来解释产生这些问题的内在机理。就这样，我的讲演到今天已经成为一个体系，一个我当初未曾精心设计过的体系。在这个体系中，融汇了我在北郊学校任六年校长的改革经验和教训，融汇了教育理论界的一些最新成果，融汇了我的每一个思索和念头，特别是教育之外的有关哲学、经济学、法学方面的思索和念头。现在呈现在大家面前的这本“讲演录”，就是这个体系的综合，我相信这个体系是我的一个新的高度，为此我很自豪。

我在这本小书中竭力想传递给大家的的是一个重要的思想，那就是“发展就是扩展人们真实自由的过程”，可以说全书的主题思想就在于此了。至于学校的三阶段发展理论，质量、效能与人道追求，三大战略及其选择——书中的这些内容，都是对“扩展自由”的阐发和展开。

选择“讲演录”这种方式来表述我的思想见解，原因主要



有两条，一是因为我在讲演方面所积累的经验，我相信讲演录的现场感能消解一些一般理论书的乏味与枯燥感；二是因为言说比文字更能完整地表述我的思想见解，这正如柏拉图所说：思想一旦变成文字这种外在的标记，就会失去与言说的联系，造成误解和歪曲，迷惑和变乱人心。文字非但不是有助于记忆的工具，而且会在灵魂中助长遗忘。

我想，虽然我为这本书耗费了两年的心力，可是她并不完美，我的甘于“另类”的强烈个性本来就注定我绝弄不出什么完美的东西。我宽容我的这一宝贵的个性，所以才会将不完美的东西拿出来示人。如果能激起读者的思考和批判的话，那我的这本小书就算没有白写了。

在即将付梓之时，我得感谢我的导师赵中建教授。如果没有他，也许我现在还待在家里过着悠闲的“小资生活”，还在把玩我的高级音响、烟斗、照相机和碑帖。是他不仅让我成为了“高产作家”，还使我走出家门，以自己被焕发出来的良知去做一些超越家庭的更有价值的事。

还得感谢华东师大出版社的吴法源先生，3年前他邀我写了《给教师的一百条新建议》，出版至今已经连印了17次。这本书，也是源于他对我的鼓励。他的对“大夏书系”的执著绝不亚于作者本人。

感谢我生活和工作中所有容忍我、宽容我的人，无论你们是出于爱我还是期待我，你们都不会失望的，我发誓！

2007年3月3日

目 录

CONTENTS

讲坛上，我得站稳了（自序）

周一

将学校置于真实世界中理解（上午 8:00~9:15）	1
办好学校的四个前提条件（上午 9:30~10:45）	8
第一次互动（上午 11:00~11:30）	14
寻找普适的价值观（下午 1:30~2:45）	19
好学校的发展有三个阶段（下午 3:00~4:15）	25
第二次互动（下午 4:30~5:00）	30



周二

质量及其存在着的严重问题（上午 8:00~9:15）	39
谁是学校最大的利益相关方（上午 9:30~10:45） ...	45
第三次互动（上午 11:00~11:30）	51
质量要诀：一次就把事情做对（下午 1:30~2:45） ...	60
效率是算计的结果（下午 3:00~4:15）	65
第四次互动（下午 4:30~5:00）	71

周三

教师自治其实就是法律之治（上午 8:00~9:15）	77
市场机制与同心圆式的治理结构 （上午 9:30~10:45）	83
第五次互动（上午 11:00~11:30）	89
与个体幸福高度相关的九个因素 （下午 1:00~1:45）	96
梦想中的学习共同体（下午 2:45~3:45）	105
第六次互动（下午 4:00~4:30）	111



周四

将学生的生命质量作为关注焦点

（上午 8:00~9:15）	117
发展是扩展真实自由的过程（上午 9:30~10:45） ...	124
第七次互动（上午 11:00~12:00）	130
实实在在地务文化之虚（下午 1:00~2:15）	139
营销，将变革动力引入学校（下午 2:45~3:45）	145
第八次互动（下午 4:00~5:00）	152

周五

给出让家长愿意选择本校的理由

（上午 8:00~9:15）	161
体制、机构和运行规则（上午 9:45~10:45）	168
第九次互动（上午 11:00~11:45）	175
最大限度地开发教师的潜能（1:00~2:15）	185
规划第一，执行第二（下午 2:30~3:45）	192
第十次互动（下午 4:00~5:30）	197



将学校置于真实世界中理解

(上午 8:00~9:15)

各位校长、老师，很高兴能和大家一起探讨学校发展战略问题，这是一个比较复杂的问题，值得我们花一个星期，也就是用五个工作日的时间来仔细分析和梳理学校发展目标及其战略实务的这一问题。之所以由我来和大家讲这些问题，是因为我对中国式的学校发展和战略抱有很大兴趣，而且初步形成了一些想法，我有强烈的冲动想把这些想法表达出来与大家切磋和共享。



我的计划是讲 20 个专题，每天上午和下午各两场，每场讲两个专题，这样加起来就是 20 个专题了。按照主办方的要求，在讲完每个专题之后都安排 30 分钟左右的互动时间，我期待着在每天两次的互动环节中能和大家作一些深度的讨论。

教育实在是很复杂的社会现象，学校管理问题也是说不清道不明的麻烦问题，如果不静下心来细细地考量，那么就很难对这些现象和问题作出准确的描述。而且，假如我们连准确的和真实的描述都无从作出的话，我们又怎么能探究其内在的发生机理和问题形成的根源呢？假如我们搞不清事物的内在机理和问题形成的根源，那我们又怎么能寻找到合适的方法和途径去解决那么多问题呢？

我不想用最简洁的话来表述复杂问题，因为用最简洁的语句来概述教育往往可能掩盖了问题的复杂性。因此，这次讲课和学习的时间会比较长，在这里我恳求大家在这五天里能静下来先听我的陈述，我的陈述中会有真理的成分，也不可避免地会有不少谬误，大家边听边思索，然后在互动时间里，请大家提出有价值的问题。我认为最有价值的问题就是质疑性的问题，我会非常欣赏大家提出质疑，这对我有好处，对大家形成自己的想法更有好处。什么叫深度讨论？先倾听，再质疑，然后每个人都能发表自己的看法，这就算是深度讨论了。

我还要向大家申明的是，这次应邀到这里来讲课，我的目的并不在于向大家传播真理。我不想扮演传播真理的救世主的角色，事实上我也没有资格和能力演好这个角



色。我只是想和大家一起共创一些新知识，这些知识也许只属于我们自己，是草根形态的东西，甚至是不入流的，不被主流知识界认同的，可是，这些我们共创的新知识因为来自于我们的实践和体验，能很好地解释我们的处境，能在一定的时候替我们拨开迷雾，让我们至少知道自己在哪里，要到哪里去，以及如何才能更快和更好地到达目的地。

这个世界上没有绝对真理，所有的真理都有其相对性，也就是说，真理是有条件的，真理并不是永远不变的。正因为我们坚信真理不是绝对的，所以才有大家坐在一起讨论问题的可能性，这正所谓真理面前人人平等。

那什么叫真理面前人人平等？人人平等就是每个人都有发布自己思想和言论的权利，不因为他是个小人物就不能去追求真理了，也不因为他是个大人物就可以不受到他人的挑战了。记得4年前，我在《上海教育》杂志上发表《给教师的一百条新建议》时，我当校长才两年多，听到了不少质疑，主要就是：“他才多大年龄，做教师才多久，就这么狂妄，居然模仿大教育家苏霍姆林斯基给教师提建议？”

我是学语文教语文的，在阅读一篇课文或者讲解一篇课文时，习惯于尽快地和准确地得出一个结论，这个结论还有固定的格式就是：“本文通过……反映了……揭露（或赞美或批判）……”当我们得出结论以后，学生和教师的任务就算是完成了，只要等到考试时把“正确的理解”填上空格就行了。长期这样训练的结果是，我们养成



了一个很不好的对待文本的态度，那就是我们更关心文本的意义和价值，重视文本所造成的影响，却严重忽略文本本身给人带来的理性和情感上的撞击。这样的阅读态度下，人们怎么会对我的文字提出质疑？因为他可能连耐心阅读的态度都没有，在很多人看来谁写的比写的是什么更重要。

希望大家首先用理性和逻辑来倾听和讨论，并且用理性和逻辑的方式来管理自己所任职的学校。

但是，逻辑是有缺陷的，理性也是有局限的。首先，逻辑是通过语言来表述的，但是语言却不能把握世界上存在的所有事物。此外，人类心智是超越理性思维能力的，要比理性思维广阔得多。因此，从方法论上讲，实践才是人类活动的重要手段；从本体论上讲，经验应是人类理性的重要组成部分。

说起人类理性，哲学家们认为有三种。

一是目标理性，也就是所谓的“工具理性”。它强调的是“知道如何”，但不能寻求为什么以及应该如何。工具理性一般用于解决传统的技术问题，但不能帮助我们校长判断学校所采取的管理措施的价值、价值的变化、学校发展以及学习得来的经验。

二是系统理性，这是基于控制论的一种理性模式。系统理性试图把人们“应该做的”那些事控制在确定状态下，这应该说是一种十分理想的状态，可是这并不具有可操作性。因为社会和政治的情况非常复杂，系统理性是无法真正实现其目的的。如果真的想用系统来理性地控制一



切，结果将会导致投机主义或滥用权力。

三是实践理性，这是一种不断评估和调整的理性模式。实践理性注重沟通和社会关系的构建，它能够适应各种特定的条件，这种理性是可解释的、实用的，并通过对话、政治互动和目标确定等来调整决策。

我之所以重视这五天的讲演以及与大家的互动，并且坚决地抱定主意不以真理传播者自居，是基于“实践理性”的。实践理性的逻辑前提是：“事实”是社会的产物。所谓的“事实”是在特定的语境下被描述的，并且总是在特定的历史背景下被解释的，所有的事实都是大量的历史偶然性在特定社会条件下形成的。假如我们将“事实”从特定的语境和历史背景下剥离出来，那么这个事实已经不是原来的那个“事实”了。因此，实践理性要求我们将主要关注和思考“如何才能正确地理解所面对的问题”以及“如何才能以有效的方式行动”等这些更有实践价值的问题。

我之所以反对工具理性和系统理性，是因为它们都倾向于把事实看作是孤立的、绝对的和突然的。我主张我们在探讨学校发展及其战略的时候，对问题的表述要表明我们认识到问题的存在；不仅认识到问题的存在，而且要对这些问题作出我们自己的解释；不仅要作出解释，而且要十分重视问题的不确定性、潜在的危害和其中蕴藏着的机会。在一个真实的世界里，在我们所管理的学校和所从事的教育活动中，我们常常会陷入两难困境，使我们的智慧和灵魂受着煎熬，我们都很想从中解脱出来，可是，遗憾



的是，有一些问题是无法解决的，这就是真实的世界，这就是真实的学校管理和教育。

在这五天里，这里是没有权威的，但是这里每个人又都是权威，因为每所学校都有它特定的语境和历史背景，每个校长都能作出对自己学校的理解，而且你是最理解你所在的学校的，你当然就是权威。虽然只有我一个人拿着话筒，拥有了话语权，但是，拥有话语权的人不一定就是拥有了真理，我仅仅是个有声的言说者，你可以在心里同样言说，然后等我“闭嘴”的时候，你有权和我一样说出你心里的声音，更何况我郑杰一向是个争议人物，被称为是“另类校长”，现在我已经连校长也不是了，只剩下“另类”两个字，或是一个彻底的没有任何光环也不需要光环的人，仅仅是一个普通人而已。

好了，开场白说到这里，下面进入正题，这五天的讲演总要有个主题的，我的主题有点大，叫作“没有办不好的学校”。我承认，取这个题目有点哗众取宠的味道，就如“没有教不好的学生”一样有些“气势汹汹”、“咄咄逼人”。我想“没有办不好的学校”和“没有教不好的学生”这一类“豪言壮语”没有什么不好，这些话很好地表现出校长和教育者的豪迈和激情，尤其是当我们终于能把握住一些规律性的东西以后，我们会更自信和响亮地说出“没有办不好的学校”！

事实上，我们之所以接受任命走上校长岗位，本来就抱着一种信念，那就是：我能把学校办好！之后，我们发现学校确实不那么好办，总有这样那样的问题解决不好或



者解决不了，在理想和现实之间总是存在着这么大的差异。不过，在遇到了太多的困难和挫败后，支撑我们还留守在这“可怜”和“尴尬”的岗位上的大概也就只剩下信念了。这个最了不起的信念就是——“没有办不好的学校”！

从信念上讲，我们当校长的要坚信没有办不好的学校，但是事实上，有些学校就是办不好的。也就是说，我们坚信学校都能办好，这一信念给我们勇气和力量。可是，如果缺乏办学的基本条件，还是有可能办不好学校的，光有精神是不够的。所以，我要给“没有办不好的学校”这句话设定一些前提，具备了这些前提，那么加上你是一个足够能干也足够敬业的校长，学校就一定可以办好；如果不具备一些基本前提，光靠你这个伟大的校长，那就可能存在两种情况，一是学校办好了，二是学校没有办好，或者有时候办好了，而有时候又办不好了。并且无论结果怎样，只要办学条件不具备的话，那么，你这个校长是一定要付出代价的，有时候要付出青春和生命健康的代价，有时候甚至要付出人格和精神的代价。那么这时，你就得自己去权衡要不要、值不值得去付出这些代价。你认为值得的话，你可能被认为是崇高的，也可能证明你是愚蠢的。

当我终于明白，在不具备办学条件的情况下还在付出代价时，我的行为也许可以有利于学校，可是却不利于更大范围内教育的发展进程，也就是说，当有那么多优秀的校长在学校不具备最基本的办学条件的情况下还在继续作



出自我牺牲时，这无助于更大范围内教育的改进，就如同专制时代里的“清官”，他们以他们的崇高在延续着专制制度的寿限，他们一方面造福于小小的一方土地上的百姓，却无意中加固了不合理的制度，可恰恰正是这种制度压迫了更多无辜的人们。

在休息一下以后，我将向大家讲述办学的最基本前提条件，以及应该由谁来提供这些条件。

办好学校的四个前提条件

（上午 9:30~10:45）

下面，我们一起来用理性和逻辑质疑“没有办不好的学校”这句话，这句话应该是有条件的。我们提出的质疑是：在什么样的情况下，这句话是不成立的？

第一种情况，校长不能顺应环境变化

从语文角度讲，“没有办不好的学校”是一个双重否定句，转换成肯定句的时候，这句话就变成“凡学校都能办好”。在这里，办学的主语是谁？答案很明确，是校长在办学，我国中小学实行校长负责制，学校办得好不好关键看校长的本事了。同一所学校，交到你手里办好了，交到别人手里搞砸了，这就是校长在办学过程中显现出的能