

“世界银行贷款 / 英国政府赠款西部地区基础教育发展项目” 学校发展计划(SDP)丛书

◆ 林 云 / 编著

XUEXIAO ZHENDUAN YU FAZHAN JICHUJIAOCHENG

学校诊断与发展基础教程

“世界银行贷款 / 英国政府赠款西部地区基础教育发展项目” 学校发展计划(SDP)丛书

◆ 林 云 / 编著

XUEXIAO ZHENDUAN YU FAZHAN JICHUJIAOCHENG

学校诊断与发展基础教程

编 委 会

编 委 会 主 任：杨伟嘉

编委会副主任：何锡光 梁家斌

编委会成员：陈标智 李晓勇 陈向阳 张曦艳

叶发钦 林 云 张 旭 李文红

周国成 任学宾 陈丽萍

图书在版编目(CIP)数据

学校诊断与发展基础教程 / 林云编著. —桂林: 广西师范大学出版社, 2009.3

(“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”学校发展计划(SDP)丛书)

ISBN 978-7-5633-8174-6

I. 学… II. 林… III. 中小学—学校管理—教材
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 207165 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码: 541001)
网址: <http://www.bbtpress.com>

出版人: 何林夏
全国新华书店经销

湖南省地质测绘印刷厂印刷

(湖南省衡阳市圆艺村 9 号 邮政编码: 421008)

开本: 720 mm × 960 mm 1/16

印张: 21.25 字数: 408 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

印数: 0 001~2 400 册 定价: 31.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

序

在执行“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”的技术指导工作中,由广西教育学院教育管理系的教师组成的自治区级专家团队和项目县的专家团队,协作努力,培训了大批项目学校的校长和教师。他们深入农村,走进课堂,足迹遍及各项目县,把国外学校发展计划(SDP)的先进理念和技术有效地推广到全区 18 个项目县的 92 所项目学校,出色地完成了项目的培训和技术指导工作,有效地促进了项目学校的管理变革和学校发展,对当地乃至广西的基础教育事业产生了积极的影响。专家团队在培训和下乡指导的过程中,严格执行项目的技术动作,结合广西的实际情况,创造性地开展工作,深入研究和思考在学校发展计划实施过程中的管理现象及其规律,撰写了大量的研究文章。为了更好总结和推广广西的经验和成果,让更多的中小学分享学校发展计划给学校管理带来的先进理念和技术,“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”广西项目办公室组织有关专家,在收集了广西 18 个项目县近百所学校近三年来的项目成果和学校管理改革经验基础上,编写了学校发展计划理论与实践丛书。

本丛书包括《学校发展计划基本原理与操作规程》《学校发展新动力——学校发展计划(SDP)视野下的学校管理变革》和《学校诊断与发展基础教程》三本,反映了我区在实践学校发展计划的过程中结合实际所总结出来的有关学校发展计划的基本原理和技术规程,大胆探索了学校发展的新动力,探讨了学校诊断与学校发展的相互关系,发展和丰富了学校发展计划的理论。丛书试图将

理论与实践、学术与操作结合起来,既蕴含新的现代管理思想,同时又有广西的本土经验。

这套丛书的出版,其意义是多方面的。第一,我区实施的项目是有效的,取得了丰硕的成果;充分体现了实施国际合作项目的重要原则:在引进资金的同时,更重要的是要学习借鉴国外的先进理念和经验。第二,为我区中小学校长的培训提供了不可多得的本土教材;为如何发展学校提供了新的模式;为提高学校的办学质量,探索学校的内涵发展提供了重要的理论与实践的指导。第三,对促进我区中小学管理的变革,适应基础教育课程改革的需要,推进我区基础教育事业的可持续发展具有重要的作用。

期望本丛书能成为广大中小学校长的良师益友,把项目经验推广到全区各地。

广西壮族自治区教育厅副厅长 杨伟嘉

2008年8月于南宁

前言

“学校发展”与“学校诊断”两者密不可分。学校发展是一个诊断问题、解决问题的过程；而学校诊断是一个发现、界定和分析问题，作出结论，为解决问题提供信息的过程。可见学校诊断是学校发展的先导。

“学校诊断与发展”是校长培训的一门课程。在世界银行、英国政府与中国政府合作的“西部地区基础教育发展”项目“学校发展规划”子项目中，学校诊断与发展的一些技术方法和模式得到了充分运用。这证明了“学校诊断与发展”课程有现实意义。

本书为普通中小学校长和教师而写，意在让他们了解问题诊断的基本方法，以便他们能更好地去解决办学管理与教育教学中遇到的问题。在写作中，力争介绍并提供简明的、可操作的诊断策略和方法，力争文字通俗易懂。本书分为上下两篇。上篇介绍通用的、基本的诊断方法和技术，任何组织和个人均可采用这些方法和技术去开展诊断工作。下篇是学校诊断与发展实务，具体介绍如何进行学校诊断操作。鉴于贫困农村地区和边远少数民族地区的校长和教师经常反映他们缺乏并难以查找到资料，因此本书收集并编辑了许多他人的研究成果和案例，以满足校长和教师学习之需。

本书由教育部“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”北京大学教育学院国家技术支持小组副组长、学校发展计划专家陶剑灵先生负责审稿。

本书在编写过程中得到了教育厅领导，特别是师范教育处、财务基建处有

关同志的大力支持,国家级专家胡文斌先生和陶剑灵先生做了悉心指导,广西教育学院教育管理系陈向阳、李文红、张曦艳、张旭、任学宾、叶发钦、周国成等教师给予了热情帮助,各项目县的专家和项目学校校长也为本书提供了丰富的素材,在此,谨向他们致以衷心的感谢!

编者

2008年7月28日

目 录

上篇 学校诊断与发展的流程及通用技术

第一章 发现与界定问题	2
第二章 分析问题	17
第一节 如何收集与整理资料	20
第二节 因果分析——挖掘问题的根源	25
第三节 对问题进行结构性分析	32
第三章 开发解决问题的方案	39
第一节 开发解决方案的基本过程	39
第二节 制定绩效指标提升解决方案的实效度	47
第三节 决策——选择解决问题的方案	54

下篇 学校诊断与发展实务

第四章 学校诊断与发展概述	66
第一节 如何理解学校发展	66
第二节 学校诊断的含义及基本流程	67
第三节 学校诊断的类型	71
第四节 学校人力资源诊断简介	87
第五章 学校组织行为与文化诊断	96
第一节 学校组织、组织行为与组织文化	96
第二节 学校组织行为诊断与文化诊断的方法	103
第六章 教师诊断与专业发展	119
第一节 教师专业发展诊断	121
第二节 教师管理诊断	165
第七章 校长职务工作能力诊断与提升	186
第一节 校长岗位职务素质概述	186
第二节 校长领导力结构及其诊断	193
第三节 校长教育思想领导力的诊断与提升	215
第四节 校长领导方式自我判断与选择	230
第八章 校长主导式办学管理诊断与学校发展	233
第一节 办学管理诊断概述	233
第二节 基于组织行为分析的办学管理诊断与学校发展	239
第三节 基于环境分析的办学管理诊断与学校发展	243
第四节 基于教育质量分析的办学管理诊断	259

上篇 学校诊断与发展的流程及通用技术

诊断与发展的流程有三个环节：发现问题、分析问题、解决问题，每个环节都有通用的诊断技术方法，这些技术方法源于企业诊断与发展的理论与实践，也适用于学校诊断与发展。

第一章 发现与界定问题

本教材为教育部颁布的《中小学心理健康教育指导纲要》（2002年）

一、什么是问题

我们把“问题”定义为现状“是什么”和“应当是什么”之间的差距及其屏障。

一般来说，问题包括“问题表现”“问题本体”和“问题原因”三个方面。“是什么”和“应当是什么”之间的差距是问题的表现（或称问题症状）；而阻碍“应当是什么”的屏障是问题本体；导致问题发生的根源是问题的原因。例如，头痛是问题的表现（症状），因为头痛可能是头部肿瘤“压迫神经”引起疼痛，可能是高血压引起“颅内病变”，也可能是连续三天三夜打麻将造成“肌体失常”引发头痛，所以“压迫神经”“颅内病变”“肌体失常”才是真正的问题本体，而“头部肿瘤”“高血压”“长时间打麻将不休息”是造成问题及其症状的原因。可见，某一问题表现可能是由不同的问题本体造成，而同一问题本体也可能通过不同的形式表现出来，因此在诊断当中，要分清问题症状、问题本体和问题原因这三个既有联系又有区别的概念。这是衡量诊断者诊断专业水平的重要标志。

问题“三位一体”

问题表现(症状)	问题本体	问题原因
头痛	压迫神经 颅内病变 肌体失常	头部肿瘤 高血压 长时间打麻将不休息

为了叙述方便，本书所用“问题”这一词汇，如果不加特别说明，则包括问题表现和问题本体这两者，不含问题原因。

必须指出，有问题很正常，不能及时发现和解决问题才不正常。因为现状“是什么”和“应当是什么”总是有差距的，即便目前现状已经达到了某种理想状

态,但随着客观环境和人们主观要求的变化,“应当是什么”的标准总会先行变化,从而产生新问题。学校发展和教育质量提高的过程是不断确立高标准,不断发现问题、解决问题的过程。例如,以前教师讲得极其精彩的课被评为“优质课”;而在新课改当中,教师讲授时间超过50%的课就有可能被认为是“有问题”的课,因为教师讲多了,学生主动学习的机会就少了。进步和发展总是和发现问题与解决问题相联系。害怕有问题、掩盖与回避问题、不能及时发现和有效解决问题,这才是最大的问题,才是非正常状态,其结果将是灾难性的。

在学校诊断中,问题还有许多具体的定义。

1. 在学校整体发展诊断当中,问题是“没有得到满足的需要”,也就是现在的状况与人们需要和期望之间的差距。

需要	-	现状	=	问题
学生、家长、社会的需要		学校做了什么、提供了什么		学校能满足需要了吗

例如,学生希望在课堂上学到东西(需要或应该是什么),而教师在课堂上所教的东西学生听不懂(现状或事情是什么),两者之间的差距就是问题。

又如,学生希望在学校学习和生活是愉快的和有尊严的(需要或应该是什么),而现在经常受到来自教师的斥责和学校的过大压力(现状或事情是什么),两者之间的差距就是问题。

再如,家长希望在家长会上教师能针对其孩子的问题给出有效的解决方案(需要或应该是什么),而在实际的家长会上,家长及其孩子总被教师不断抱怨,让家长无地自容且无助于解决问题(现状或事情是什么),两者之间的差距就是问题。

2. 在教育诊断当中,“问题”有以下多种表现。

(1)“课程标准”和现在的“课程实施”之间的差距。

课程标准 - 课程实施 = 问题

例如,新课改要求学生自主学习、合作学习(应该是什么),而现在教师依然是满堂灌(现状是什么),两者之间的差距就是问题。

又如,新课程标准要求在教学中关注“过程和方法目标”(应该是什么),而现在教师搞不懂如何制定和实施“过程和方法目标”(现状是什么),两者之间的差距就是问题。

再如,新课程标准要求全面评价学生(应该是什么),而现在学校只知道根

据考试成绩来给学生排队(现状是什么),两者之间的差距就是问题。

(2)预定的“教育教学目标”(学生“应有的学业表现”)和实际的“教育教学结果”(学生“实际的学业表现”)之间的差距。

(3)教师“应有的专业行为表现”和教师“实际的专业行为表现”之间的差距。

(4)“教育教学理论要求”和现实的“教育教学操作”之间的差距。

3. 在学校管理诊断当中,“问题”有以下多种表现。

(1)管理者“预期目标”和“现实结果”之间的差距。

例如,校长鼓励教师学习,每年每人报销 500 元购书费,但教师买书并不看。(管理者预期目标是教师能看书学习;手段是每年每人报销 500 元购书费;结果是教师买书并不看。“目标”和“结果”之间的差距,或者说手段达不到目的就是问题)

又如,校长努力地培养骨干教师以提高教学质量,而培养出来的骨干教师调离率非常高。

再如,校长希望通过发奖金来调动教师的积极性,而教师的积极性并没有像预期一样提高。

(2)领导的“主观认识”和“客观现实”之间的差距;或者说是对于客观现实,领导的认识与其他人(师生员工)的认识之间的差距。

例如,校长认为学校新课改搞得轰轰烈烈,教育教学发生重大转变,教育质量有了很大提高。客观现实是这样吗?师生员工也这样认为吗?如果不是,则可能存在问题。

(3)“法规执行”与“法规规定”之间的差距。

例如,教育法规规定学生有平等的受教育的权利,而曾经有少数学校为了提高升学率,让一部分升学无望的学生提前“毕业”或者禁止其参加升学考试。诸如此类不符合“法规”的做法都可以视为问题。

(4)现实的“秩序”和应有的“秩序”之间的差距。

例如,规章制度得不到执行,人际关系紧张、冲突不断等。

二、了解服务对象需求,发现问题

北京师范大学矫佩民教授提出发现问题有四种方法:(1)从情况的突然变

化中发现问题。如果原来正常的组织活动突然发生异常,意味着问题产生。(2)根据计划执行情况发现问题。当实际工作结果没有达到计划指标,就应该检查问题。(3)从批评中发现问题。如果批评是客观的,往往暗示组织中存在问题的线索。发现问题后,管理者要对问题进行深入分析,经过由表及里、去伪存真的过程,揭示问题的来龙去脉,找到问题症结所在,这是正确解决问题的前提。(出自矫佩民的《现代管理学》,北京师范学院出版社,1987)

发现问题是解决问题的第一步。保持一种有效的扫描系统是发现问题的重要条件。扫描的对象包括学校外部环境和内部系统。就外部环境而言,要密切关注教育法规与政策的变化、教育行政部门管理制度的变化、教育理论和技术的发展、社会文化潮流的变迁、社区环境与生源的变化、家长需求的改变、竞争对手的动向等。就学校内部而言,要关注学生的需要、教职工的满意度和抱怨情况、教育教学运作情况、管理效率、校内环境资源等。下面介绍两种发现问题的操作技术:“认知差距图”和“期望网格表”。这两种技术能形象直观地把问题呈现出来。(“认知差距图”又名“运营认知图”,“期望网格表”又名“运营期望网格表”,出自刘志广等编著的《咨询顾问思维技能提升》,机械工业出版社,2004)

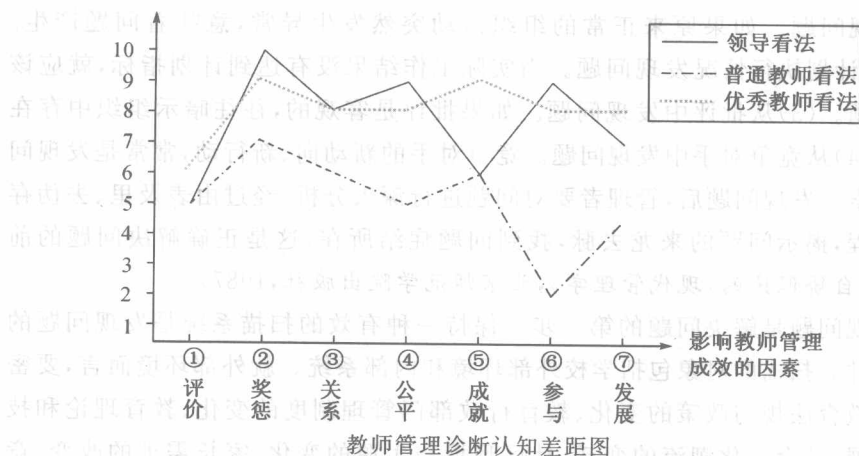
(一) 认知差距图

认知差距图就是把不同的人对影响事物成败的关键因素的评估置于同一张图上,从而显示出问题。该图做法如下:

1. 横坐标标注关键要素的名称。
2. 纵坐标标注对要素的评估分值,从1分到10分,1分表示“无法接受”或“最不重要”,10分表示“最好”或“最受重视”。
3. 调查不同的对象,把调查结果在认知差距图上绘制出来。
4. 找出问题。首先比较不同对象的认知差距,其中最主要的差距就是主要的问题。其次,被公认得分极低的要素也意味着问题。

例如,对教师管理进行诊断,主要因素有:①科学的教师评价制度,②合理的奖惩,③和谐的人际关系,④公平感,⑤成就感,⑥参与管理权,⑦专业发展机会。

【思考】从以下教师管理诊断“认知差距图”中,你发现了什么?



(二)期望网格表

期望网格表就是把服务对象的主要需求与目前的运作状况置于同一张表上,从而显示出最需要改进的领域。该表做法如下:

1. 进行需求调查,把服务对象最主要的期望列出来。学校的直接服务对象是学生,间接服务对象是家长和社会。
2. 把为服务对象服务的有关部门、岗位、业务或工作流程列出来。评估其满足服务对象需要的程度,且在表中标示出来。
3. 通过比较,找出最主要的差距作为最需要解决的问题。

学生期望 (需要)		学校各项工作满足期望程度			
		德育	课堂教学	管理方式	后勤服务
学到东西	100%	40%	60%	/	/
精神愉快	100%	35%	40%	47%	69%
得到关注	100%	60%	68%	58%	65%
平等对待	100%	70%	80%	91%	95%



学生期望		德育各方面满足期望程度		
		德育内容	德育方法	家访
学到东西	100%	40%	/	/
精神愉快	100%	30%	40%	47%
得到关注	100%	50%	78%	65%
平等对待	100%	63%	55%	75%

三、界定问题

严格来说,发现问题包括“感知问题”和“界定问题”两部分。通常我们能直接感知到的只是“问题的表现”(症状),虽然症状是问题的一部分,但此时我们对问题的认识还是表面的、模糊的,还须深入界定问题。所谓“界定问题”就是要揭示“问题本体”,即对问题的内涵和外延进行精确的定义,揭示症状背后的真正问题及其关键因素。这样才能采取有效的对策来解决问题。

界定问题可采用以下方法:关键词检验法、渐进具体化法、“5W1H”法、目标定向法。(这些方法出自刘志广等编著的《咨询顾问思维技能提升》,机械工业出版社,2004;其中“关键词检验法”又名“边界检验法”,“渐进具体化法”又名“渐进抽象法”)

(一)关键词检验法

使用关键词检验法的目的在于深入认定问题,并打开对问题的新的审视角度。其步骤如下:

1. 写出对问题的最初陈述。
2. 列出陈述中的关键词及短语。
3. 通过不断“提问——回答”,辨析其内涵。
4. 随时记录下所发现的新的核心问题。



例如,用关键词检验法界定“教师积极性不高”这个问题。

1. 写出对问题的最初陈述——“教师积极性不高”。
2. 列出陈述中的关键词及短语——“积极性”(首要关键词)“教师”“不高”。
3. 通过不断“提问——回答”,辨析其内涵。
 - (1)什么是“积极性”?
 - (2)影响积极性的关键要素是什么?
 - (3)我们衡量“教师积极性高不高”的标准是什么?谁来衡量?
 - (4)积极性高会怎样?对谁有什么好处?积极性不高又会怎样?谁又会有什么损失?(或者说,教师积极性高或低,对教师、学校、学生会有什么得失)
 - (5)我们想要教师积极干什么?

.....