

郑杰

著

郑杰,昔日上海滩上的“另类校长”,
如今摇身一变为炙手可热的教育咨询专家

从校长到幕僚

学校发展咨询手记



那些咨询主题之外的价值
对校长和学校而言,
真的太重要了。
当我想到这些的时候,
我的心情豁然开朗。

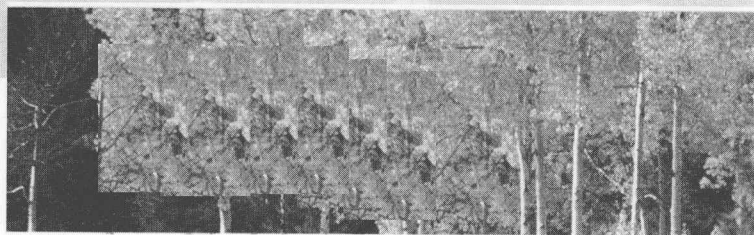


上海科技教育出版社

郑杰 著

从校长到幕僚

学校发展咨询手记



上海科技教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

从校长到幕僚:学校发展咨询手记/郑杰著. —上海:
上海科技教育出版社, 2009. 10
ISBN 978-7-5428-4829-1

I. 从... II. 郑... III. 教育心理学:咨询心理学
IV. G448

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第053197号

目 MuLu 录

1~15

导言 咨询之道 1

1. 缘起 1
2. 为什么是我 5
3. 创造价值 9
4. 有所不为 12

16~55

第一章 一个解释性框架 16

- 一、校长的使命 16
- 二、什么是发展 17
- 三、发展的阶段理论 20
- 四、发展的一般策略 23
- 五、发展与管理 28

56~125

第二章 调研与评估 56

- 一份环境分析报告 56
- 手记:影响学校发展的 13 个要素 69
- 一份 SWOT 与战略分析报告 94
- 手记:SWOT 分析 104
- 一份问题与策略分析报告 109
- 手记:问题分析与问题解决 122

126~143

第三章 文化设计 126

一份学校文化设计报告 126

手记 1:学校文化理念识别体系的设计与实施 128

手记 2:学校文化变革 136

144~156

第四章 制度设计 144

一份规定制度设计目录 144

手记 1:法治、现代学校制度、规章制度建设 146

手记 2:制度变迁 150

手记 3:流程第一 153

157~328

第五章 战略选择 157

第一节 战略规划 157

一份发展战略规划 157

手记:战略与发展规划 176

第二节 系统战略 184

一份教职员工日常行为规范 184

手记 1:竞争战略 190

手记 2:品牌战略 194

手记 3:营销战略 201

手记 4:产品战略 204

第三节 组织战略 214

一份组织设计方案 214

手记 1:组织设计 237

手记 2:组织变革 242

手记 3:团队管理 248

第四节 个体战略 260

一份教师校本培训方案 260

手记 1:学校人力资源战略与
管理 270

手记 2:教师专业发展 279

手记 3:教师生存状态 283

手记 4:激励与沟通 288

手记 5:教师培训模式 299

手记 6:教师评价 310

手记 7:如何发奖金 327

329~345

第六章 让咨询师走开 329

一份校长培训课程开发纲要 329

手记 1:提高校长素质 338

手记 2:战略规划管理 341

导言

咨询之道

1. 缘起

2007年10月,云南一个小县城,那是个宁静的夜晚,在清新的微风里,我开始构思一本新作。这几乎是个与世隔绝的地方,在那里,人可以完整地拥有自己,完整地拥有许多美好的遐想。

我是应邀来为一所中学“把脉”的,当地政府一年的财政收入不到一个亿,却舍得花7000万建设一所学校,还支付了10万年薪聘请省外的一名优秀校长。我将在这所学校考察4天,查找出学校运行中存在的问题,并为学校的未来发展开出“药方”。

2006年的这个时候,我从校长岗位上退了下来,一年里,我一直在徘徊和寻找,当时真不知道离开心爱的学校之后,听不到孩子们的声音了,我还能做些什么?我是不是成了一个废人?一个只能独处的废人?

幸亏那时,我的好些校长朋友们邀我去各处散散心,去他们的学校走走看看,给他们出出主意。于是,他们安排了我的行程,帮助我遗忘了我的校长职位,并成功地使我完成了从校长到学校管理咨询师的角色转换。我知道,他们的帮助是无意识的,他们的初衷是缓解和消除我的烦恼,可是谁又能说这不是老天的安排呢?他们造就了一个崭新的郑杰,和老天一起。

在陆陆续续为 16 所学校的校长们提供了非正式的咨询服务之后,我忽然发现,自己在学校发展的哲学、理论、技术和实施等层面的思考与解说已经日渐成熟,在我应邀踏上云南这块教育的贫瘠的土地时,我成了胸有成竹、信心满满的“骄傲”的学校“幕僚”。我相信我的信心并不是没有根据的,至少我这一年精读了 11 本书,略读的则更多,我的读书笔记和手记达到了三百余万字。

2007 年上半年,在写了《没有办不好的学校》《边走边叹》《顾此失彼》等 3 本书后,我在接下来的半年里,几乎没有写过东西,个人网站上也仅仅增添了一些照片而已。一些朋友常常询问我,怎么不写东西了,是不是意志消沉了?为了让关心我的朋友们心安,让更多的人分享我的经验和喜悦,也为了对自己这一年成功转型的过程留下必要的“痕迹”和纪念,我选在今天,在云南,开始以“手记”的方式记录我短暂的咨询生涯。如果,将来有人专事研究“学校发展学”或“学校咨询学”,也许他们会用到我的一些经验的,或者他们还会将我的经验当成案例,无论作为正面的或反面的案例,都令我感到欣慰和鼓舞。

我不知道自己今后会不会以学校咨询师的职业为生,因为这是一个需要强大体能和高度智慧的工作。除了体能和智慧方面的局限外,另外一些因素也可能使我放弃将此作为职业的打算,比如,相当一部分学校根本不具备将方案化为行动的能力——这一方面的原因在我,作为咨询师应该具备足够的指导力;另一方面的原因可能在校长,校长的执行力同时在面临考验。我想类似这样的因素不仅存在,而且是一种普遍的存在。

幸而至今为止我仍能从为学校“出谋划策”中找到乐趣。这一年来我享受着探究的喜悦,痴迷于一大堆教育和管理的书刊杂志,迷醉在对未来学校和教育的遐思中。这些美好的感受渐渐抚平了我心头的伤痕。之所以我将这些感受称之为“美好”,是因为我为所有学校所提供的服务都

是超越功利的。我的服务显然创造了价值,但绝不是经济方面的价值;此外,我与那些学校的校长和教师们成为了真正的朋友,在我深入每一所学校,与他们共同感受不良处境时,我们的友谊变得高贵起来,而当他们走向成功之后,作为幕后策划人,我的幸福感足以消除我的疲劳和苦痛。

一年里,我服务了16所学校(见表1),它们遍布中国的东西南北中,有改革开放前沿地区的学校,也有欠发达地区的学校;这些学校中,有些是薄弱校,有些是处于发展瓶颈期的优质学校;有些是公办学校,有一些是民办和公办民助学校;他们中有小学,有初中,有高中,也有职业技术学校,有九年制学校和完全中学。正是这些学校丰富了我的经验,成为我一年来最幸福的魂牵梦萦。

表1 近年来提供过咨询服务的学校

所属区域	类 别	数 量 (所)	服务时间 (月)	特 点
上海	公办九年制	3	6	一所新办学校;两所学校处于校长更替期
北京	公办完中	1	8	发展瓶颈期
浙江杭州	公办初中	1	3	薄弱学校
	民办初中	1	2	创业期结束
	公办小学	1	4	新建校舍
浙江丽水	职业高中	1	7	新建校舍
河南郑州	民办小学	1	2	创业期结束
河南洛阳	公办高中	1	3	创办省级示范校
浙江富阳	公办初中	1	15	三校合并,整校搬迁
浙江温州	公办九年制	1	5	新建学校

(续表)

所属区域	类 别	数 量 (所)	服务时间 (月)	特 点
湖北武汉	公办和国有 民办小学	1	23	创一流名校
江苏常州	公办小学	2	5	发展瓶颈期
浙江台州	公办完中	1	3	发展瓶颈期

也正是这些学校，让我今天走到了云南最边缘的地区，敢于自信地和“堂而皇之”地以咨询者身份去挑战最难变革的农村学校；并且，可以下定决心将这些经验写出来，以专著的方式让更多的人分享。

但是，咨询师对学校的贡献毕竟是有限度的。我不承诺学校会因为我而发生奇迹式的变化；我从来不相信奇迹会在学校发生。在与校长们的初次接触中，我总会不断声明，咨询师不能取代校长，咨询文件只是提供了选择方案，不能替代校长的决策和行动，咨询师只是一个理发师而已，理发师是不负责“植发”的，我不会给学校添加新思想新方法，只是梳理学校和给学校做“造型”；也可以将咨询师比做是助产婆，女人怀孕了才有生产的需要，我不负责受孕只是助产；还可以把我比做是药剂师，当我在给病人提供一种药剂的时候，作为一个负责任的咨询师，还得告诉“病人”这种药剂的不良反应。

也许，从此我将从“另类校长”化身为一个受校长们欢迎的好顾问，并因此真的有可能获得校长和教师们的认同和尊敬而成为他们的代言人。

本书的体例上有点特别，在介绍完我的发展观之后，我着重介绍4个方面的咨询项目：学校调研和评估、学校文化、学校制度和学校战略，我相信在这4个领域，我的知识储备足以让我有所担当。本书的大部分文字是以手记方式写的，这些手记主要用于解释我做的咨询方案，还有一

些则是我读书和实践的心得。我要求自己在写作中始终保持理性,理性是一个咨询师所应有的姿态,但毕竟我在做教育,难保其中有些文字在字里行间流露出一些情绪和情感,甚至可能一些情绪和情感是消极的,可是请读者相信那是无意的。既然是手记,可能有些凌乱,但一定真实。

这是一本写给校长和学校管理者们看的书,我希望他们能从我的手记中读到他们所需要的。我的价值在于为后来者提供一些经验。

在这里,我要感谢上海虹口区教育局,他们给了我将近一年的时间让我做自己最喜欢的事;感谢上海实验学校 and 上海师范大学中小学教育实验研究所,他们接纳了我,去除了我的后顾之忧;感谢上海方略教育机构和中国网程网,他们致力于教育培训和咨询,并支持我的研发和管理理念的传播。

我要感谢爱我的人和关心我的人,对一个四处奔波的人来说,我听从命运的召唤,听从所有需要帮助的学校和校长的召唤,却唯独不能对爱我的人承担责任。要谢谢我的女儿,她考上了本地最好的高中,她的努力让我欣慰。

我不会辜负他们,我会让他们为我骄傲,这是我——一个作者的责任。

2. 为什么是我

并不是每个人都能胜任“幕僚”的工作,有些困难和障碍是无法逾越的,而其中一些则是自身的。为此,我对自己的要求颇高。在我看来,一个真正的咨询师应具备如下品质:

(1) 真诚

真诚是一种力量,是一种足以赢得客户信任的力量。咨询师的全部价值在于帮助校长和学校认识自己的学校以及学校的真实处境。当我们在一所学校呆久了,往往身陷其中,校长和教师容易迷失方向,对一些问题开始熟视无睹,这时他们需要“第三只眼”来认清自己到底是谁,以

及到底想到哪里去。咨询师并不要给学校出多少新“花招”，只要能驱除迷雾、澄清事实和真相就够了。只有以真诚赢得校长和学校的信任，他们才敢于以同样的真诚来袒露自己，并直面自己的问题。

当咨询师在起草方案时，需要与服务对象沟通；方案起草完毕，要获得服务对象认同，也需要有效沟通。如果连真诚的信任感都没有，咨询师“纸上谈兵”的东西是不可能得到有效执行的。

这些年来，无论我的文字还是言论，虽然未必是完美的和正确的，但一直是真诚的。我之所以赢得众多读者和校长朋友的“追捧”，是因为真诚；之所以领受诸多“恶评”，也归罪于真诚；我之所以无意间伤害到他人，更是因为我不顾时间场合的真诚。校长们欢迎我的真诚，他们知道，我的真诚对学校是有利的，至少也是无害的。

(2) 博学

学校运行过程是复杂的，管理是复杂的，教育更是复杂的，而且无论教育和管理又都处在一个复杂的社会环境中。作为校长，其学科教学的知识背景显然对其理解复杂环境构成了一定障碍，他们的知识储备往往使他们在系统考量学校发展问题时显得捉襟见肘；而目前的校长培训又几乎很难满足他们改变和重建知识结构的需求，他们在领导学校发展中遇到的几乎所有的问题都在单纯的教育中找不到答案，一方面他们在受着“过度培训”，另一方面他们找不到解决问题的途径在哪里。教育理论专家们帮助校长摆脱困境的能力有限，如果专家们漠视校长们的真实处境，或者没有能力将理论本土化和通俗化，甚至他们的理论对学校实践活动缺乏解释力，那么，他们被务实的校长们抛弃是迟早的事。

学校虽小，但发展中的一些问题并不完全能用现有的教育理论来解释，哲学的、经济学的、管理学的、社会学的、政治学的、法学的基本原理和思维方式对造就优秀校长是

有益的,他们需要知识帮助来成全学校政治、文化、经济、社会等功能的发挥,他们越来越发现,学校仅有教育功能是远远不够的。

咨询师应掌握与学校发展相关的各个领域的知识,以便于对学校处境进行有说服力的解读;还得掌握最新的来自于各方面的信息,以便告诉服务对象,哪些可以做,哪些是不可以做的,哪些可以做但是却有“不良反应”或存在风险的。

(3) 经验

学校管理在很大程度上取决于经验,很难想象一名从未在学校呆过的咨询师竟然可以帮助学校解决问题;很难想象一名长期呆在名牌学校的校长能真切地理解薄弱学校的处境;也很难想象一名普通高中的校长能完美地解决小学和职业学校的问题。

经验在咨询服务中起着很大的作用,经验可以使咨询师与校长迅速地找到同感,能帮助咨询师迅速查找出学校可能存在的问题,能预感到学校未来可能潜藏着的危机,还能不犯和少犯教条主义的错误。而我在各类学校的工作经历,在全国各地的长期游走,曾经在复杂环境下所冒的风险,主持和观察过的大小数十项改革的体验,无疑使我成为了教育咨询师领域的“稀缺”人才。

(4) 直觉

在咨询服务中,对环境的感知能力和洞察力是十分重要的,咨询师应能在深入学校后尽快地把握学校特征,应能从一些细微的现象中察觉学校存在的问题的实质,应能从教职工的言谈中听清他们的“言下之意”和真实想法,应能从蛛丝马迹中理清错综复杂的人事关系,应能从各种方案中判断出最佳的和最适合学校的一种。而要做到这些,光靠理性是不够的,还要求咨询师有敏锐的直觉系统和洞察力。那些“书呆子”或认死道理的咨询师所做的判断与校长们的语境不同,也就一定只能隔靴搔痒,而难以帮校长

们解决燃眉之急。

(5) 艺术的创造力

在我看来,学校发展是在创作一件艺术品,学校管理有其科学和理性的一面,也有艺术的一面。那些深深地陷入困境中的学校,靠所谓的科学管理、规范管理和常规管理是无法创造奇迹的,他们需要更多的勇气、激情、想象力,以及勇气、激情、想象力支持下的创造力;创造本身意味着“破坏”常规。学校要取得“跨越式”发展,就不可能按部就班、循规蹈矩地行动。

因此,咨询师应该是个科学家,同时还是一个艺术家,与服务对象并肩创造杰出的艺术品,因而,咨询师拥有艺术气质显然是必须的而不是一种苛求。

(6) 体能和意志力

那么多学校等待你去帮助,而值得信赖的教育咨询师奇缺,在教育咨询行业尚未真正诞生前,咨询师是在单枪匹马走天下。在我的经验中,要完整地做完一所学校的规划设计需有三个月左右的时间跨度。在咨询期间,你至少要深入学校三到四次,要不断地查找资料,不断地给自己充电;需要在漫长的旅途中承受颠簸和不适应,要与那么多陌生人聊天说话。做了咨询师就不可能再吝惜体能,而且,咨询师个人的生活爱好也被剥夺——一个“空中飞人”必须放弃自己的生活。

咨询师得不停地告诫自己要坚持、坚持、再坚持,尤其当你提出的策略不被认同时,你要么设法说服服务对象,要么修正自己,你是不可以中途放弃的,这时,经历考验的不仅是体能,更是意志力。咨询师的每一个成功都在宣告:你是一个强者!

如果你不够真诚,你总想着获取利益的时候,你怎么会真诚?如果你学问浅薄,如果你不能将醒着的大部分时间用于学习,你怎么会博学?如果你缺乏经验,你不敢行动、不能冒险,经验从何而来?如果你没有直觉能力、艺术

的创造力、体能和意志力,你不注意培养和塑造自己,那些能力怎么会属于你?那么,你也就只能当个校长,或者在书斋里做个空头理论家,你就不能成为一个合格的教育咨询师。

3. 创造价值

每到一处,我都会受到当地政府和服务对象的热情欢迎和款待,使我感受到在上海感受不到的待客风俗。中国真是太大,各地文化的差异性很大,而那些文化比较集中地投射到了饭桌上。东北地区、内蒙古、新疆、甘肃、四川、湖北、北京、河南、浙江、福建、西藏,在我所服务过的地方,文化都有所不同,待客方式自然也不同,所以,虽然我排斥应酬活动和饭局,可我在服务地,却愿意以同样的热情去回报他们的热情,以“入乡随俗”的姿态来领略区域文化,以至于常常因为太投入了而把自己弄醉。

对“客户”来说,我相信他们的热情是发自内心的,他们希望得到的回报不仅仅是我对敬过来的酒的回应,他们期待我回报给他们治校的良方,我清楚地了解他们的愿望,因而我感觉到了“觥筹交错”下的别样的压力。

咨询师应邀提供咨询服务,其实就如医生出诊,“病人”一定是有自己解决不了的麻烦了,才会找医生,他们毫不隐瞒地向医生描述他们的病症,是希望医生能帮他们解除病痛。咨询服务的价值首先就在于解答疑惑,点明方向。

但是,咨询师并不是万能的,咨询师手中掌握着一些核心技术,可未必就能帮助学校解决所有问题,也就是说,咨询师并不是万能的。在咨询服务实践中,我越来越认识到,咨询师的最大的局限性在于无法真正把握具体环境下的具体问题对学校 and 校长所产生的影响,虽然咨询师具备了超强的直觉能力,而咨询师所能解决的问题的种类和数量都不能完全满足客户的需求,并有可能使校长们的期望落空。

在服务过 16 所学校后,我感觉作为外人,在对学校的

理解方面,我算是做得不错了,可是最终所提交的方案还是不能令校长和学校完全满意。幸亏我是以实验的名义进入学校而不是以盈利为目的的,这让我稍稍地心安了一些。

咨询师的局限性并不意味着咨询服务就不具有价值。我想,在咨询师所提交咨询报告之外,咨询活动还具备其他价值,而那些其他的价值也许对发展中的学校恰恰是重要的:

(1) 价值和目标的澄清

通过与客户方面的多次接触和访谈、座谈,16所学校无一例外地明确了“我们应该干什么”“我们为什么要这么干”“我们如何行动”等等基本的问题,他们也许在明确了这些问题之后,其实就已经不需要咨询师帮忙了,在学校的价值和目标得以明确之后,他们往往只会做得更少,做得更坚定,而不是相反。在学校管理、教学和德育方面做得更少和更到位,是因为学校形成了自己的核心价值 and 目标,咨询师能帮助他们在各个领域内都能得到澄清,本身就是功德无量的事。所以,我常常对校长们说,我进驻你们学校,千万不要期待我能给你们带来什么新理念新方法,我做的是理发师的工作,将一头乱发理顺,帮助你们做最美丽的自己,这就是我的工作。

(2) 转换审视问题的角度

校长们长期置身于自己的学校,形成了对学校的固定思维,甚至有了一些“偏见”,帮助校长和教师从本校超越出来,反思本校的发展历程,检查和比较发展策略的效度,这是一所学校发展中的必要环节,而咨询师在转换角度、超越本校审视问题方面是有得天独厚的条件的,这个条件是咨询师的理性能力所决定的。

在我为学校服务的诊断过程中,我总能发现一些校长们从内部往往不能全面和准确发现的问题,在我提出的一些问题中,有些让校长们惊讶:“我们学校竟然也存在这些问题?我以为……”或者有些问题的严重程度显然超出了

校长的估计,他会说:“没那么严重吧!有那么严重?可是我以为……”校长做出这样一些反应是正常的,因为没有人是全能的,人们总是习惯从某一个角度和用某一种方式去观察和理解问题。我们都必须承认,每个人都是片面的,对于这一点,我以我自己的校长职业生涯的多次教训而深切体悟到了,那些专制型的校长到最后都会生活和工作在自我的和他人的欺骗之中,成了孤家寡人;当学校的主要动态总是最后一个让校长知晓的时候,学校这艘船已开始随波逐流,也许可能就要触礁了。

(3) 借船出海

咨询师是一种外部支持力量,咨询师说话做事的顾忌会少些,因此不必担心说错话和写错方案,尤其是非盈利的咨询服务,客观和真实成了咨询服务的第一大原则。如果学校的管理层能很好地借助咨询师的外力,去推动校长和教师观念、行为的变化,则会加速改革的进程,消除改革的阻力,并帮助学校拓展外部的生存空间。

中国式的学校与中国式的其他组织系统一样,在组织系统的表层之下是错综复杂的人际关系,没有一个校长能逃脱校内关系网。学校里,维持“和谐”的人事关系是一个成功校长的第一要务,学校管理和教师的行为动向、行为模式主要是由关系决定的,而任何的改革都不得不打破一些关系的平衡,在不平衡中去建立新的关系。这时,外来人——咨询师的横空出世打破了原有的关系格局,对于学校发展中建立一种“求真”和“较真”的文化是有所助益的。

能方便地说出校长和管理层不便说的话,咨询师便成为了校长的“眼睛”和“嘴巴”,起到学校发展中不可替代的作用。

我有时在想,作为咨询服务者,我的受欢迎程度也许真的与所提交的咨询报告之外的服务价值高度相关,而那些咨询主题之外的价值对校长和学校而言,真的太重要了。当我想到这些的时候,我的心情豁然开朗。