

大夏

大夏书系·学校领导力

战略的胜利·

初中崛起的秘密

Zhanlue de Shengli
Chuzhong jueqi de mimi

郑杰 著



上海市
著名商标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

大夏

大夏书系·学校领导力

战略的胜利： 初中崛起的秘密

郑杰 著



上海市
著名商标
华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

战略的胜利：初中崛起的秘密 / 郑杰著. —上海：华东师范大学出版社，2013.8

ISBN 978-7-5675-1164-4

I. ①战... II. ①郑... III. ①初中—学校管理—研究
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 199514 号

大夏书系·学校领导力

战略的胜利：初中崛起的秘密

著 者 郑 杰
策划编辑 李永梅
审读编辑 朱 颖
封面设计 奇文云海·设计顾问
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com/>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700×1000 16 开
印 张 13
插 页 1
字 数 187 千字
版 次 2014 年 2 月第一版
印 次 2014 年 2 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978-7-5675-1164-4/G·6804
定 价 32.00 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)

序言：“战国时代”的初中

这是我《学校的秘密》一书完稿并付梓，下决心休息三年，而终于熬不住破了戒，再次提笔写作的第一本书。

我是咬咬牙开笔的，因为一方面我破了自己的戒，将导致我庞大的读书计划再次搁浅，而人生有限，四十又六的年龄，读书计划的推延，无疑给我的精神生活带来缺憾，毕竟享用人类文明成果要比搜肠刮肚的独自写作快慰得多。另一方面，写学校，写一所或几所学校，事实上比写自己的内心世界更为艰难。难在哪儿？难在无法做到完全客观地描述，也就无法完全客观地做出判断。这既是自身能力的不足，无能再现学校的全貌，又是限于文字的局限性——一些难以言表的东西，是区区几万个字无法表达的。即使那些学校十分乐意为我提供透明条件，而我也长期跟踪了这些学校的发展态势，旁观甚至是直接参与了一些事件，可是在成书之后，仍然带着不小的遗憾。

在这样的窝囊与痛楚之下，我决定搁笔一段时间，继续静下心来读书和行走。可是，老天不允我歇息，注定我还将继续写作，而且计划写三本，《战略的胜利》是其中的一本。其实，责怪老天是多余的，该怪的还是我自己，一要怪自己近乎疯狂的表达欲念，即便在很少有人愿意停下来倾听絮叨的年代，我的表达欲望依然如此执拗；二要怪自己的生活方式，我的生活方式似乎已经定型，我的全部生活都围绕着书而展开，即使这个时代早已不是读书人和写书人的了，我却照样像中了毒似的写书和读书。

与《学校的秘密》相似，《战略的胜利》也是一本试图对学校变革路径做出解释的书，只是《学校的秘密》写的是一所小学，而《战略的胜利》记述的是中学，而且是初中。

就我个人的职业经历而言，我对小学的了解不如初中那么透彻，这使

我对《战略的胜利》充满信心。我曾工作过的学校，第一所是“完中”，有初中和高中两个学段；第二所是“九年制学校”，有初中和小学两个学段；第三所是十二年制学校，有初中和小学、高中三个学段。所以相对而言，我对初中更为熟知些，下笔也就更自如些。加之这些年，我所从事的教育咨询和服务工作，主要也集中在初中学段，更是积累了不少心得。

初中远比小学和高中薄弱得多，教育界甚至习惯把初中这个学段比作是“软肋”，而且初中的薄弱似乎是全国范围内普遍存在的现象。当前，活跃在教育界的知名校长和教师，多为小学和高中的，鲜有初中的，这也算是初中比较薄弱的证据吧。初中的薄弱是有目共睹的，个中缘由此处不做分析，这也不是本书要回答的问题。

各地教育主管部门都有类似“振兴初中”的口号和提法，也实在是迫不得已的事。于是，就有了特别针对初中发展的一些举措，其中最常用的大概就是培训了。上海方略教育机构便是一家受云南省红河州教育局委托对初中校长进行培训的民营培训单位，我被聘任为这个培训项目的“领衔专家”，这个机会为我写作这本书提供了真正的契机。

在为红河州初中校长培训项目进行课程和教学设计时，我力图提高培训的有效性，而走市场化道路的民营培训机构本来就应该以提供有效的服务为天职。有效的培训，无外乎要“以能力为本位”、“以问题为导向”和“以实际案例为教学内容”，那些低效的、无效的甚至是负效的培训，它们的通病就是“从理论到理论”地讲授，除了将培训对象的头脑改造成各路专家带来的五花八门的杂乱无章的思想和术语的跑马场外，基本不能给予学员们贴身贴心的帮助。因而一方面政府耗费大量的资金用于培训，甚至培训“过度”，而另外一方面却不能满足培训对象真正的需求。

所以，我想在三个方面下一番功夫，一是更为关注校长的能力提高，而不是知识的扩充，这就是所谓的“以能力为本位”。作为培训师，我对自己的定位不再是知识的传播者（二传手），而是与培训对象结成学习的伙伴，与他们共同学习，尝试在解决问题中提高工作能力。二是“以问题为导向”，即校长们的问题到哪里，我们的学习也到哪里。我对解决所有办学中的问题不抱奢望，因为相当多的问题不是校长这个层面的人可以解决的，我的用意是希望培训对象能用理性去分析问题，学会认识问题和解

决问题的方法。三是使用案例来进行培训和教学，因为办学中的问题有着丰富的“情境性”，非得将抽象的问题还原到具体情境中，才能帮助培训对象提高能力。

于是，又一个问题摆在了我的面前，选择什么样的案例呢？初中校长培训，案例就应该是初中的。如果选择小学，虽然小学有更多现成的案例，可是总体来说小学没有升学方面的压力，而初中面临中考，两个学段的生存处境不同，面临的问题自然也就不同；如果选择高中，高中的名校有很多，可是那些优质的高中基本上都是受着政策方面的扶持，他们享有最优质的教育资源和一流的学生，所以将高中学校做成案例，可学的部分并不多，甚至是一无可学。

可是，选什么样的初中作为案例呢？我倾向于选择那些从薄弱走向振兴的学校，因为这些学校很有说服力，案例就应该有说服力，让人能从中获得启发，还有什么比从薄弱走向振兴更有说服力的？

我希望我所选择的这些崛起的学校，都是些“意料之外”获得成功的学校，而却又在“情理之中”，也就是当初大家不太看好，不太愿意相信这些学校能办好，可后来却克服了重重困难最终办好了；等到办好了，实践证明确实是成功了，再返回去做一些情理方面的梳理和总结，通过梳理和总结，人们还能从中发现若干规律性的东西，或者得到某些重要的启示。

我其实不相信以我的能力能通过对案例的分析，给学员们提供多少规律性的东西来。我甚至悲观地认为，一所学校的振兴常常是偶然性大于其必然性的，是天时、地利、人和的结果，我对教育专家们未经严格实验总结出的所有的规律一概抱怀疑的态度。在本书对案例的分析中，我也不希望我的读者和学员们去迷信所谓的规律。人类的理性至今还不能完全把握影响一所学校振兴的所有因子，一些轻率地总结出来的规律并不能与学校的振兴构成因果关系。就比如说“一个好校长就是一所好学校”，便不是一条规律，那些令人肃然起敬的好校长常常为世俗的险恶所湮灭，而那些不学无术，整天吃喝玩乐的官僚校长却常常还春风得意，学校在权力的笼罩和保护之下也能呼风唤雨，办得红红火火。再比如说，“科研兴校”，在中小学其实是不存在严格意义上的科研的，我就不信让老师们写写文章或

东抄西改就能兴校，倒是请若干善于宣传的高手弄些文章发表发表夺人眼球，却是“兴校”了。

我不愿意对学校的振兴和发展做因果分析，但我乐意做些“相关性”分析，也就是寻找到与学校振兴和发展直接相关的因素，我认为将这些因素传递给学员们，能培养他们的理性的态度。正如本书的书名所揭示的，我所选择的案例都与“战略”有关，在我对这些案例学校的长期考察之后，我完全有理由得出一个结论，那就是：正确的“战略选择”是初中崛起的重要因素，虽然那不是唯一的因素。

振兴初中，从政府的教育主管部门来说，就是要补足资源和提升学校办学能力，那是因为资源不够和能力不足是当前初中的主要问题；而就初中本身而言，要获得崛起的机会，则是要靠校长的决策能力，即作出战略的选择，使得有限的资源得以更大程度的利用，以及现有能力的系统整合和充分发挥。

为此，校长和其他学校主要管理者应该具有战略的思维，战略思维的结果就是能够拿出指导学校发展全局的计划和策略。而能拿出这样的计划和策略，首先就要对学校环境、内部能力和资源条件做出准确分析和理性判断，尤其是要对学校当前的问题做出系统分析。在此基础上才会有符合学校实际而又面向未来的战略选择。

或许有人对战略一词不以为然，认为办学校又不是在打仗，干吗兴师动众用这么大的词。我认为，不管你承不承认，事实上学校与学校之间就存在着竞争关系，虽然这种竞争关系不同于赤裸裸的商战，虽然这种竞争关系是微妙的和隐忍含蓄的；我甚至认为，初中的普遍薄弱给所有的初中学校提供了机遇，初中处在“战国时代”。

我们中国人历来就讲求战略，古代常称战略为谋、猷、韬略、方略、兵略等。起初，战略一词主要应用在军事领域，现代社会中，大到国家，小到企业都引入战略一词，以用于涉及未来和全局性的重大问题的决策。所以，我将“战略”引入初中振兴的因素分析，并不是有意玩时髦。

不过，我这里讲的学校战略与企业战略有几点不同。

首先，学校战略与企业战略的目的不同。学校战略选择以丰富和发展教育内涵为指向，而企业战略选择则是以市场为主导。

其次，学校战略和企业战略的选择类型不同。学校战略主要有三种类型：系统战略、组织战略和个体战略；而企业战略也有三种类型：总成本领先战略（以低成本取得行业中的领先地位）、差别化战略（使企业在行业中别具一格，具有独特性）、专一化战略（主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品）。

我们与红河州教育局达成了共识，大家都认识到战略选择是资源和能力有限的初中学校振兴和发展的重要因素。接着我便开始寻找“战略胜利”的案例学校。

我首先锁定了地域范围，决定在江浙沪一带寻找。这不完全是因为江浙沪地区的教育发达，还因为是从我这个研究者的便利角度出发。我是土生土长的上海人，我父亲是江苏人而我母亲是浙江人，显然我对江浙沪的文化背景和经济发展状况比较了解，这有利于我正确地理解案例学校的生存和发展环境。还有就是偷懒的想法，毕竟江浙沪一带交通便利，在做案例时可以省去不少来来回回的舟车劳顿。

选择江浙沪一带的学校做案例还与我一个癖好有关，那就是对社会变迁种种现状的强烈好奇。我偏爱琢磨社会变迁的动力和过程，琢磨学校在社会变迁过程中诸多良性的和不良的反应，这份好奇引导我撰写了《学校的秘密》，同样也正引导我撰写《战略的胜利》。我相信，对社会变革的冷静观察和对学校随之变化的热情投入，是我们这一代人的福分，错过了是十分可惜的事。一个当代的教育家绝不应该是躲在书斋里的人，而是与时代呼吸在一起、与时代中每一个第一线的教育者同感阵痛的人。

当最终锁定江浙沪一带的初中学校作为我的案例之后，我的眼前浮现出了若干熟悉的校长的面孔。说实话，我是先浮现出他们的面孔，才去探究他们的学校的。这可能难免被人诟病，说我选择的学校不典型，或者那些纳入我“法眼”的学校是因着我的偏爱。我想，在这方面没有什么可以申辩的，即使我毫无个人偏见地选择学校，要做到“典型”照样难以办到。因为写作本书，虽然叫作案例研究，可基本上还是属于私人研究的范畴。没有一家单位会为自己的研究提供经费，而我也决不会以课题申报的形式向任何机构申请研究经费，因此我做不到从更多的样本学校中筛选出足够典型的案例来；此外，即使有充足的研究经费让我可以深入更多学校，

也难怪这些学校会给我提供真实的材料，我对在任何官方活动中能收集到真实材料从来不抱幻想。于是，除了对我的校长朋友们下手，还能如何？至少，在我这个民间人士面前，在民间项目面前，他们是真实的。

我的脑海中浮现出来的六位校长，都是很普通的人，可是他们又很不普通，他们无一例外地促进了学校的崛起，在他们成就了学校的同时，也成就了他们自己。这些校长虽然与我的年龄相仿，但他们已经积聚了很高的声望，而他们的声望又在反哺着他们所任职的学校，正可谓是相得益彰，交相辉映。

让我先从上海说起吧。

第一位是祝郁校长，她和我都师从华东师范大学赵中建教授，也与我一样坚决地将“全面质量管理思想”引入学校。她所任职的上海市迎园中学，是我这本书中的一个案例，用来说明他们是怎么创造性地实施质量系统战略，从而取得出乎意料的成功。2012年底，上海新优质项目推进会的现场就设在迎园中学，会上表彰了他们在没有特殊生源和特殊扶持政策的条件下走向卓越。

第二位是杨龙校长，2007年初，在一个偶然的场合我遇到他。那个时期我留着胡须，闲散在家中，而他刚赴任上海市进才实验学校。他邀请我到他学校走走，于是我有幸成为他们学校迅速发展的见证人。他所任职的学校将被我用作组织战略的典范。

再说一下江苏。我的江苏的两位朋友现在都如日中天。

第一位是邱华国校长，2003年他任职于无锡市蠡园中学，到上海来探望我，从此他成为了我最好的朋友之一。我们会经常惦记对方，经常见面并严肃地讨论严肃的问题，彼此都受到了激励，彼此都有了长进。蠡园中学的经验很难总结，因为邱校长涉略的领域太多，而他所做的每一件事，都别出新意，耐人寻味，我的这本书中将着重描述他们的教师专业发展战略。我写完文稿要他提意见，他回复我——“你对蠡园中学的描述已经落伍了”，言下之意，他的学校最近又有新的变化，可是我不能再修改了。对那些锐意进取的学校，你写下来的一定是过时的。

第二位是潘晓芙校长，2005年在北京的一次教育论坛上，我、刘彭芝和潘晓芙同台讲演。那个时候的我比经常被国家领导人接见的刘彭芝校长

还要傲慢，后来一家杂志把我们三个演讲者称为“三剑客”，而我们三个人中，我与晓芙成了朋友。我原计划将她任职的镇江外国语学校作为品牌战略的典型案例分析出来，但在成书前，我忍痛把这个案例割掉了。因为这所民办学校最近迫于政策的压力转回了公办，我相信学校一定会因此而发生新的不可预料的变化，而这些因为外部环境发生剧烈变化的学校，值得我专门花时间来研究，甚至我想专门写一本书来记录此类学校的阵痛。

再介绍一下浙江的两位朋友。

第一位是谢春荣校长，2005年底，富阳市的10多位校长到我任职的学校挂职学习，他是组长，尤其虚心好学，所以之后我们就有了频繁的走动。在他面临三校合并的困境时，我去过多次，彼此的友谊就更为牢靠了。富阳市新登镇中学，是又一个很不错的因组织机构改造获得成功的经典案例。可惜，最近得到他调任另一所学校的消息，因为种种原因，我也只能将这么个好案例从书中撤走。

第二位是金凯明校长，我更乐意唤他为“徒弟”，而他也乐意唤我“师傅”。其实彼此都知道，我们俩真正的关系是好朋友。之所以以师徒相称，是因为他于2005年跟随我挂职学习，而他那时刚任校长。这是一个很有智慧的校长，“出人头地”是早晚的事。他所任职的吴兴实验中学的崛起是教师们成长的结果，因此，我将这个案例定义为个体战略的胜利。

我对我的这些朋友都钟爱有加，可是我不会在他们身上费过多的笔墨，我担心这么做会冲淡案例本身的光彩，虽然他们的光彩绝不亚于他们的学校，可是我还是忍住了不去过多宣扬他们个人，即使读者们都明白校长作为学校的最高决策者，在学校战略选择的时候所起的关键性作用。

对我的最后一个挑战就是怎么做好案例分析。我知道，案例是要将理论隐藏起来放在故事后面的，可是限于讲述故事并非我的强项，而隐藏某种解释性的理论似乎也非我所长，我习惯用干净利落的方式表达鲜明的观点。但是，我的这些能力上的缺陷丝毫没有把我吓倒，不仅没有吓倒，反而还激起了我的斗志，我相信，一定会有人读这本书并从中得到启发。那是因为，这本书本来就不是我个人智力的产物，而是四所学校的智慧的汇集，以及一个时代的教育者的梦想所迸发出的力量。

要感谢的人很多，感谢方略教育机构给我这样一个领衔培训红河州初

中校长的机会，让我对初中发展问题和战略选择问题都有了更深的思考和研究；感谢这个项目的负责人陈白羽，她虽然是中途接手这个项目，却展现出很高的职业素养，我手中的关于六所学校的全部资料都是由她负责收集整理的，她与我一起走访这六所学校，想必她收获的不仅是学识，更多的应该是感动。

再要感谢的就是华东师范大学出版社的李永梅老师，她一如既往地支持我的写作，给予我很大的鼓励，也把她最大的耐心给了我。这本书让她等了差不多3年。

郑杰

2013年2月16日凌晨
于上海郑杰校长工作室

序言：“战国时代”的初中 / 1

品牌战略：如草根般痴长

——以无锡市蠡园中学为例

- 一、城乡结合部 / 3
- 二、长在舌尖上 / 6
- 三、活在记忆中 / 11
- 四、在边缘漫步 / 17
- 五、关注细微处 / 21
- 六、拿到通行证 / 24
- 七、创新进行时 / 29
- 八、改革软着陆 / 34

系统战略：让教师满意

——以上海市迎园中学为例

- 一、热爱生活 / 39
- 二、丈量距离 / 42
- 三、并不孤单 / 45
- 四、质量标准 / 47
- 五、文化手术 / 49
- 六、监控体系 / 52
- 七、工作满意 / 55
- 八、快乐教师 / 58

九、感动迎中 / 61

十、交相辉映 / 65

个体战略：低调而有品质地办学

——以湖州市吴兴实验中学为例

一、生不逢时 / 71

二、对付人荒 / 74

三、与上相处 / 79

四、家长靠边 / 82

五、原始积累 / 85

六、学会放弃 / 88

七、做尽减法 / 90

八、生活味道 / 93

九、做出特色 / 96

十、专业发展 / 99

十一、重心下移 / 104

十二、永续辉煌 / 107

组织战略：基于问题解决

——以上海市进才实验学校为例

一、得天独厚 / 111

二、问题意识 / 113

三、问题清单 / 115

四、正道正业 / 118

五、服务理念 / 120

六、战略选择 / 123

七、理性精神 / 126

八、价值追求 / 129

- 九、达成共识 / 134
- 十、组织改造 / 138
- 十一、干部任用 / 141
- 十二、减负增效 / 144

-
- 附录 1 2010 年度“蠡中教育”十大主题记忆 / 147
 - 附录 2 迎园中学的发展性教师自我质量管理测评 / 151
 - 附录 3 吴兴实验中学科技教育工作总结 / 162
 - 附录 4 积极探索高效能、国际化的素质教育实验校 / 168

品牌战略：如草根般痴长
——以无锡市蠡园中学为例

一、城乡结合部

城乡结合部，这是一个很特别的地域称谓，说明这个区域既是城市又是乡村，既不是城市也不是乡村。

因为是“结合部”，所以有时候谁都来管，而更多的时候则无人来管。这里由于常常无人理会，也许很糟糕；但也正因为处于“真空”地带，有时反而冒出出乎人们意料的“奇迹”。

城乡结合部，对一所学校而言，这个称谓尤为特别。蠡园中学就是一所坐落于城乡结合部的初级中学，这里依偎着波光粼粼的太湖，这里荡漾着范蠡和西施的浪漫传说。可是这个部位对一所学校来说，却并不那么美妙，因为城乡结合意味着学校不会有太优秀的师资和太优秀的学生。城区是个“黑洞”，没完没了地吸纳着优质资源，而留给蠡园中学的是占学校学生总数 50% 以上的流动人口子女，和 8% 以上的特殊家庭子女，以及升学方面的困境。

教育的不均衡现象，究其原因，主要是由政府造成的，“解铃还须系铃人”。在改革开放初期，百废待兴，国家有限的教育资源集中投入个别学校，以集中力量快速培育英才，这本也是无可厚非的事，加之我国本来就存在的城乡二元割裂的局面，非一时一刻可以解决。可是，此一时彼一时，老百姓对优质教育的渴望难以抑制地化为了非理性的择校行为，这加剧了教育的不均衡。

政府的责任是均衡资源，却无法均衡生源。即使一些处于农村或者城乡结合部的学校，在硬件设施上的投入已经高于城区学校；即使这些学校在教学质量上已经超出了人们的预期，可是因为地域方面和品牌方面的劣