

# Leading School Change

9 Strategies to Bring Everybody on Board

创新型管理者永远是学校发展的不竭动力。

“《中国教育报》2009年影响教师100本书”之《如何调动和激励教师》、教育畅销书《优秀教师一定要知道的14件事》作者最新力作。

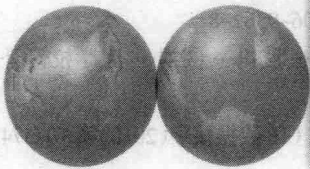
一本所有教育工作者不容错过的好书！

[美] 托德·威特克尔 著  
Todd Whitaker

## 创新型学校

### 给学校管理者的9个策略

# Leading School



## Change

9 Strategies to Bring Everybody on Board

[美]托德·威特克尔 著

# 创新型学校

## 给学校管理者的9个策略

中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

创新型学校:给学校管理者的9个策略/(美)威特克尔著;冯凯,刘琦译.

—北京:中国青年出版社,2010.6

ISBN 978-7-5006-9362-8

I.创… II.①威… ②冯… ③刘… III.学校管理—研究

IV.G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 107574 号

Leading School Change: 9 Strategies to Bring Everybody on Board By Todd Whitaker

Copyright © 2010 by Eye On Education, Inc.

Chinese translation copyright © 2010 by China Youth Press

All rights reserved.

## 创新型学校:给学校管理者的9个策略

作 者:[美]托德·威特克尔

译 者:冯 凯 刘 琦

策划编辑:赵 玉 肖 佳

责任编辑:李姣姣

美术编辑:朱 健 高凯波

出 版:中国青年出版社

发 行:北京中青文文化传媒有限公司

电 话:010-65516873/65511270

网 址:www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作:中青文制作中心

印 刷:三河文通印刷厂

版 次:2010年8月第1版

印 次:2010年8月第1次印刷

开 本:787×1092 1/16

字 数:83千字

印 张:10

京权图字:01-2010-2847

书 号:ISBN 978-7-5006-9362-8

定 价:23.00元

我社将与版权执法机关  
配合大力打击盗印、盗版活  
动,敬请广大读者协助举报,  
经查实将给予举报者重奖。  
举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65511270

中青版图书,版权所有,盗版必究

# 目 录

## 前言—007

## 策略1：认识创新—011

你的问题是什么/013

创新的三个层面/015

理解不同层面的创新/019

两个主要假设/021

目标高远/023

## 策略2：完美的第一印象—025

新店开张/026

不让一个孩子掉队/028

我的热情为什么不能点燃他人/030

寓意深远的第一印象/032

特邀讲师/032

实地考察创新型学校/033

教员大会/035

不要刺激反对派/036

第一印象有多重要/037

### **策略 3:找出关键人物—039**

三种类型的员工/040

这对我们的组织意味着什么/044

视野是否足够宽广/045

创新的动力从哪儿来/046

六种类型的教师/047

谁最关键/051

解析明星教师/051

你无须质疑/053

人,而非项目,形成了最大的区别/054

### **策略 4:找到切入点—055**

选好切入点,切莫遍地撒网/056

阻力最小处/057

从明星员工开始/057

避免耗尽能量/058

把握几率/060

“菜鸟”加盟/061

精心规划,充分准备/064

自主导向变革/069

从种子发芽到参天大树/071

### **策略 5:有效减少阻力—073**

不让抱怨者占上风/075

巧妙化解/076  
各个击破/078  
行为塑造/080  
践行总一分一总模式/082  
让团队保持忙碌/084  
依靠坦诚的阿尔法男性/088

## **策略6: 利用情感的力量—093**

情感的力量/095  
飞行的恐惧/095  
无论如何也要飞行/096  
营造全员参与的氛围/097  
让新项目平民化/098  
激起人人加入的欲望/100  
变革的两大激励措施/103  
第一印象的力量/105  
逻辑的魅力/106

## **策略7: 充分利用人际网—109**

田纳西龙卷风/111  
交流评估效果/113  
学校不是嘉年华/113  
绘制图表/115  
按需调节/118  
打破平衡关系/121  
请看挡风玻璃,莫关注后视镜/122  
何时扣动扳机/124

## 策略8:强化变革行为—125

可持续性员工培训/127  
步步为营/129  
从讲台后走出来/130  
公开表扬 VS.私下表扬/134  
鼓励尝试/136  
为成功做准备/137  
不容错过的时刻/139  
难得糊涂/140

## 策略9:统合综效—143

确保变革是必要的/145  
以退为进/146  
关注成长/146  
遵循 100 小时原则/147  
确定节奏/150  
选择时机/151  
这就是他们的观点/153  
采用多方位进攻法/154  
工具箱是必备之物/155  
寻求拥护者的支持/157  
管理流言/157  
齐心协力推行改革/158

---

## 前 言

---

改变不可避免,成长却由你决定。第一次听到这句话,我就深深地为它传达的理念所折服,现在这句话成为我最喜欢的名言警句之一。在这个瞬息万变的世界里,教育者及其领导们必须选择成长——为他们自己,以及他们所服务的组织——选择实现这种成长的途径。不管我们是循着前人的老路,还是开拓新的疆土,这一过程看起来都是险象环生,布满荆棘。想到其他人也曾面临过类似的选择,经历了相同的考验,借鉴前人的经验,有助于我们从容地面对当前的形势。

有关教育创新的著作汗牛充栋,这其中许多是探讨教育理论或展示已有研究成果的,有的探讨教育创新的原因,或者——直截了当——为学校变革开处方。这本身无可厚非,但本书的视角截然不同。抛开理论的、历史上已有的或者假定的变化,我们关注的是今天在真实学校情境中正在发生着的改变。

本书提出了有效实现创新的9大谋略,主要针对学校或学

区层面的教育领导者们。书中的案例,来自我与那些有志于促进教育发展的校长、校长助理、学区教育督导,以及其他教育工作者共事时的真实经历。真诚地希望,每位期待自己的学校变得更加完美的教育工作者,都能够从本书中受益。如果每个人——不管是学校改革小组成员,还是课程委员会委员,亦或是希望改善课堂教学的教师——都能更好地理解创新,那么变革成功的几率将大大增加。

本书并不试图阐明需要进行哪些创新,或者应该进行哪种类型的变革。变革的背景和所处环境各不相同,而且你也清楚地知道——或者能够预测——你的组织真正需要什么。但我确实希望能够告诉你如何设定切实的目标,有效地制订计划,并且在进程中顺利地跟踪实施情况,提示你应该规避的风险,以及你应该努力争取的有利条件。希望你能获得启示,理解如何团结你的同事有效开展变革——这些人有的对你启动的变革双手赞成,有的则反对任何形式的变化,有的是介于两者间的中庸派。

学校变革管理永远不是一条单一的直线,学校创新也不可能一蹴而就。打个比方吧,相对于玩跳棋,这个过程更像是下国际象棋。如果经常玩跳棋,你会逐渐发现某种棋牌格局。而且,在任何一枚棋子抵达王牌位置之前,棋盘上的所有棋子都只是向着同一个方向前进。与此相对,国际象棋手在开局的时候,对特定位置的棋子往往也有特定的摆法,但是开局后,每枚棋子的运动截然不同,棋子移动可能产生各种组合的数量更是多得惊人,每盘棋到最后都会变成独一无二的赛局。

同样的,当我们着手在学校或者学区进行改革时,我们面对

的是一个习惯和思维方式根深蒂固的群体。如果能够发动群体中的每个人为一个共同的目标精诚合作，相信我们成功的几率绝对会大大增加。

在学校中实现创新绝非易事。我们面对的并不是坐在你对面的竞争对手，更像是在与名为“现状”的超级计算机角逐，这个敌人已经拖垮了众多想要打败它的竞争者，而且看起来它在这场战争中具有先天的优势。然而，就如我们所熟知的那样，象棋大师还是要比编程机器技高一筹——即使“现状”这个强大的敌人也不能扭转变革的趋势。我们的任务就是通过采取意旨明确的策略，引领变革按照我们选择的方向前进，并且尽量提高变革成功的可能性，朝着创新型学校迈进。

撰写《如何应对难相处的老师》时，我参阅了所能找到的全部资料。非常具有讽刺意味的是，这些资料传达的基本信息无外于学校的管理者要想改进学校就必须学会对付难缠的老师。这不是我早就知道的事情吗？我并不是要发现问题，我需要的是策略！

随着我继续挖掘，我发现，全部能找到的材料都只是建议学校如何对遇到的问题进行正式备案（多么奢华的待遇），这样，过几年之后就可以将所需要的资料聚集起来，帮助我们解决问题。但是就我看来，我们可等不起这么长的时间来改革学校，我们需要现在就着手展开实质性变革。每个人都能认识到创新的价值，真正的挑战在于如何推动创新。

本书提出的策略将有助于你实施任何你所需要的变革——这些策略能够帮助你显著提高获得广泛支持和实现组织目标的

几率,遵循这些策略可以让你步入创新之路——不是几年之后,而是现在。

本书中的策略按照 1 到 9 的顺序排列,但是你并不需要按照同样的顺序借鉴使用,而且排号先后也不代表其重要性。实际上,这些策略共同发力、互相补充。你完全可以视具体情况和团队成员的不同性格,选择何时何地采用何种方式使用某一策略。你可以在变革开始时着重使用某一策略,之后在遇到某种障碍时借助于另一策略,障碍清除之后再接着采用其他策略。你可能会发现有些策略执行起来更容易,你可以在变革之初采用,但越是难操作的策略越有可能帮助你实现有效领导,这些策略往往是决定变革成败的关键。

在你尝试这 9 个策略、探究如何更有效地实现创新的同时,你或许会反思过去工作的得失,找出为何有些计划得以执行,而有些却不了了之的原因。借助这些新的方法,你甚至可以试试在失败的地方重新站起来。

别指望一开始就能完全掌握这些策略,暂时失败了也不要放弃。我完全相信,假以时日,在你回首过去时能满意地告诉自己:“那里、那里还有那里,我都看到了成长。”

祝你好运!并祝你阅读愉快!

# 认识创新

## 策略1

**读** 高中时,我开始对约会的场景满怀憧憬。我想好了要跟哪个姑娘约会,但是我却根本不知道应该跟她说什么和应该怎么说,我也不相信自己能想出解决的办法来。最终,我决定跟一个岁数长一些的朋友商量商量。

这个朋友一上来就问我:“哪种约会啊?”接着她解释说,如果是以学习为内容的约会,那么可以先跟对方讨论某个具体的家庭作业问题,然后说:“要不我们放学后图书馆见吧?”如果是集体活动邀约,可以简单说:“我们几个准备周六去打高尔夫,你有兴趣参加吗?”她说:“别第一次约会就邀请对方参加毕业舞会,这种事得一点一点来。”

我真诚希望通过本书提出的一些具体建议,能帮助你更好地实现学校目标,其中第一步就是决定你该往何处走。这也许看起来过于简单化了,但通往创新的道路始于你对创新的清晰定位。

## 你的问题是什么

我有幸同众多领域的领导者共事过，有时候工作任务是组织创新，有时候是改善个人能力或提高员工士气。最近，我正帮助一些领导者处理有关员工激励的问题，其中一位领导跟我讨论了他特别担心的一名雇员。

“怎么了？”我问道。“旷工！”他回答。我接着问：“是啊，那问题到底出在哪儿？”他还是说：“旷工啊。”我不得不再问一次：“那真正的原因到底是什么啊？”（可见为何我作为咨询顾问如此受欢迎！）

之后我不得不解释，旷工不过是个症状，而不是问题。她仅仅是旷工吗？还是说即使她出现在办公室，工作成果也不尽如人意？在我们决定采取行动之前，首先需要确定一个目标。你是想要她每天都工作呢？还是只想记下她旷工的天数并作为开除她的理由？只有当我们清楚目标时，才能找到有效的应对方案。

这一原则同样适用于其他情况。是要提高阅读分数还是要提升阅读能力？或者两者都是你的目标？问题到底是学校不

够安全，还是人们在学校缺乏安全感？你是需要新的纪律条例，还是仅仅想规范学生的行为？问题是出在人们对教师不够重视，还是老师们自己觉得没有受到重视？你只是想建立一个专业的学习共同体还是希望借助 PLCs（专业学习社群），帮助每个学生取得成功？我不能替你回答这些问题，但这些问题都是你在采取进一步行动之前必须要想清楚的。

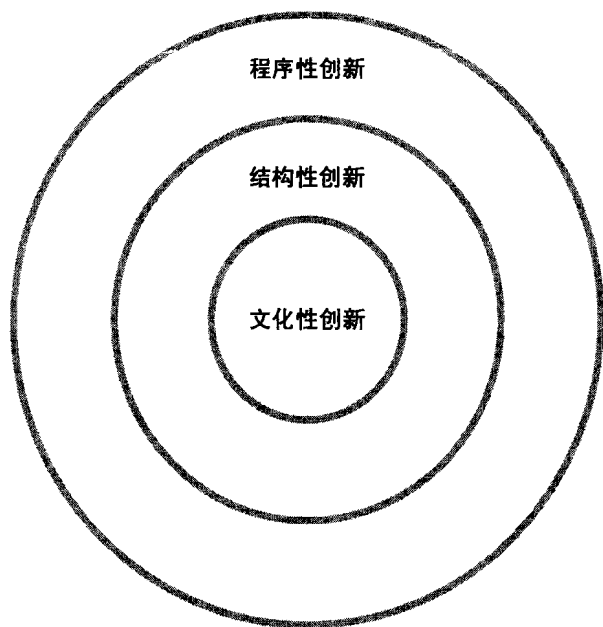
此外，你还得想想受到你决策影响的具体是哪些人。变革针对的是一个年级、一个部门或团队，还是全校都会受到影响，甚至整个学区都会有所触动呢？记住要考虑的不光是直接影响，还应该包括群众的反应。如果学校例行每天晨训以激励学生们情绪高涨地开始一天的学习，会不会拖延或挤占午饭的时间？如果你允许学生在室外进餐，是不是需要增加额外的监督人员？如果分配给阅读的时间更多，那么数学和音乐课的时间是不是会相应缩短？

另外一个需要考虑的，是你寻求创新的根源和动力是什么。有时候，这种变化是机构内部人员需要或者希望看到的，但更多或者更常见的情况是，变化常常是由外因驱动的。在组织创新的改革进程中如果能始终牢记这一点，你成功的几率就会大大增加。

## 创新的三个层面

林林总总的各种教育改革类书籍，会从不同的角度谈到一个问题——创新的类型。有些人将创新分为一级创新和二级创新，有些人则将创新区分为发展性、过渡性和转型性创新，当然还有另外一些研究者对创新种类做进一步细分。所有这些理论都有其可取之处，很可能都比我的观点更高深。这

图 1：创新的三个层面



里，我把创新分为三个层面：程序性、结构性和文化性创新（如图 1 所示）。

如此一来，“创新”这个词似乎变得复杂了，但其含义还是非常直接和明确的。当你在阅读关于这三个层面的创新时，你会发现一般人总是将创新看做一件大事……然而，界定创新的水平和层面将有助于你更有效地引领创新，实现创新。

## 程序性创新

程序性创新涉及的是低水平的技术层面的创新，通常是程序上发生的改变。以下是程序性创新的例子：

- 让教师在下课的时候点名，而不是像以往那样一开始上课就点名。

- 改变防火演练方案，学生在本班教室集合，而不是以年级为单位集合。

- 学生以班为单位按顺序吃午餐，顺序可以每周轮换。

通常，程序性创新较为简单，通过备忘就可以起到很好的提示作用，当然，我们也知道无论再简单或者再复杂的变化，想要仅仅依靠备忘通知大家是多么不可靠！

我说程序性创新简单，但并不意味着这些变化真的容