

常青藤 名师新经典/教育名著

The 4 Core Factors for School Success

[美]

托德·威特克尔 Todd Whitaker 杰弗里·佐尔 Jeffrey Zoul



如何当好一名 学校中层

快速提升中层能力、成就优秀学校的

31个高效策略



畅销书《从优秀教师到卓越教师》《改善学生课堂表现的50个方法》
（《中国教育报》“影响教师的100本图书”）作者全新巨献

美国学校中层人手一本的学校管理圣经

31个已被证明适合于每一个学校的实用管理策略

快速提高学校中层管理者的
执行力·沟通力·思考力·协调力·观察力



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文联出版社



Routledge
Taylor & Francis Group

[美] 托德·威特克尔 Todd Whitaker 杰弗里·佐尔 Jeffrey Zoul

The 4 Core Factors for School Success

如何当好一名 学校中层

快速提升中层能力、成就优秀学校的

31个高效策略



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



图书在版编目(CIP)数据

如何当好一名学校中层：快速提升中层能力、成就优秀学校的31个高效策略 / (美) 托德·威特克尔, (美) 杰弗里·佐尔著; 刘媛儒, 黄晓玉译.

—北京：中国青年出版社, 2017. 5

书名原文：4 CORE Factors for School Success

ISBN 978-7-5153-4651-9

I. ①如… II. ①托… ②杰… ③刘… ④黄… III. ①中小学—学校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第325732号

The 4 Core Factors for School Success / by Todd Whitaker and Jeffrey Zoul / ISBN: 9781596670907

Copyright © 2008 T. Whitaker and J. Zoul

Authorized translation from English language edition published by Routledge, part of Taylor & Francis Group LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Youth Press.

All rights reserved.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体翻译版授权由中国青年出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有Taylor & Francis公司防伪标签，无标签者不得销售。

如何当好一名学校中层： 快速提升中层能力、成就优秀学校的31个高效策略

作 者：[美] 托德·威特克尔 杰弗里·佐尔

译 者：刘媛儒 黄晓玉

责任编辑：肖妩嫔 于 典

美术编辑：张燕楠

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：010-65516873/65518035

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqws.tmall.com www.diyijie.com

印 刷：三河市文通印刷包装有限公司

版 次：2017年5月第1版

印 次：2017年5月第1次印刷

开 本：787×1092 1/16

字 数：104千字

印 张：10.5

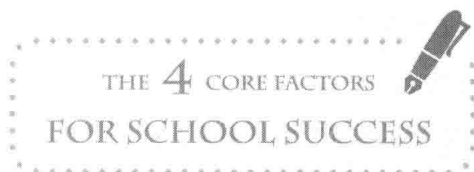
京权图字：01-2015-7034

书 号：ISBN 978-7-5153-4651-9

定 价：29.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。



目 录

第一章 关注教育最核心的价值 ————— 007

- 学校中层的行动必须具有影响力 | 012 |
- 如何促进学校的持久成功 | 013 |
- 学校中层成功的关键：以人为本 | 014 |
- 提高学校中层执行力的四个核心要素 | 018 |

第二章 沟 通 ————— 019

- 如何进行有效沟通 | 022 |
- 高效的沟通能为学校创造更大的成果 | 023 |
- 策略1：备忘录——让每位老师都清楚每周的工作安排 | 026 |
- 策略2：清晰客观地向学生与家长传达好消息和坏消息 | 037 |
- 策略3：建立定期交流制度 | 042 |
- 策略4：督促教师给家长发送每周通讯 | 046 |
- 策略5：定期告知家长学校的重大活动 | 048 |
- 小结：学校必须建立高效的交流途径 | 053 |

从观察获得成功的经验 | 061 |

观察带来立竿见影的改变 | 063 |

策略6：让教师之间相互观察，增强监管力度 | 065 |

策略7：组织教学小组参观教师课堂，提高教学质量 | 068 |

策略8：高频率地出现在公众视野中，增大积极影响 | 070 |

策略9：在学生上学和放学时间候和观察学生 | 073 |

策略10：为教师创造更多观摩其他教室的机会 | 075 |

策略11：参观其他学校，学习高效的治学方法 | 077 |

策略12：积极吸引实习教师，为学校注入新动力 | 079 |

策略13：建立完善的教师评估体系 | 081 |

策略14：追踪计划的实施情况，及时调整和改善计划 | 085 |

小结：抓住观察的核心价值，确保所有人都获得最佳业绩 | 087 |

人际关系直接影响学校成功 | 095 |

建立良好的人际关系是中层的首要工作 | 097 |

策略15：给教职工家庭寄送贺卡 | 100 |

策略16：给每个人为同事喝彩的机会 | 101 |

策略17：教职工大会结束前为教师颁奖 | 102 |

策略18：创造服务型学习的机会 | 103 |

策略19：表达赞赏的五个关键原则 | 105 |

策略20：创建关爱文化 | 107 |

策略21：使用人性化措辞，发挥积极影响力 | 110 |

策略22：尊重学校里的每一个人 | 113 |

小结：在学生、老师和家长之间建立平等合作的人际关系 | 115 |

第五章 期望 | 123

高期望会带来高水平的学业成绩 | 126 |

帮助学生树立期望——给学生的最好礼物 | 127 |

策略23：举办创意入职活动，向新教师传达期望 | 131 |

策略24：对所有老师都充满期待 | 133 |

策略25：清晰明确地向学生表达期望 | 134 |

策略26：“无零分”策略——相信每位学生都能完成作业 | 136 |

策略27：让传递爱心成为校园文化的一部分 | 138 |

策略28：鼓励老师相互合作 | 141 |

策略29：教师职业发展会议 | 143 |

策略30：重视并提升教师出勤率 | 145 |

策略31：了解老师对学生的期望 | 149 |

小结：高期望促进学生、老师和学校的成功 | 150 |

第六章 全神贯注成就优秀学校 | 157

可以成功复制的经验 | 160 |

积极主动地帮助学生走向成功 | 161 |

结语：用心对待学校里的每一个人，铸就卓越学校 | 162 |

[美] 托德·威特克尔 Todd Whitaker 杰弗里·佐尔 Jeffrey Zoul

The 4 Core Factors for School Success

如何当好一名 学校中层

快速提升中层能力、成就优秀学校的

31个高效策略



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



图书在版编目(CIP)数据

如何当好一名学校中层：快速提升中层能力、成就优秀学校的31个高效策略 / (美) 托德·威特克尔, (美) 杰弗里·佐尔著; 刘媛儒, 黄晓玉译.

—北京：中国青年出版社, 2017. 5

书名原文：4 CORE Factors for School Success

ISBN 978-7-5153-4651-9

I. ①如… II. ①托… ②杰… ③刘… ④黄… III. ①中小学—学校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第325732号

The 4 Core Factors for School Success / by Todd Whitaker and Jeffrey Zoul / ISBN: 9781596670907

Copyright © 2008 T. Whitaker and J. Zoul

Authorized translation from English language edition published by Routledge, part of Taylor & Francis Group LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Youth Press.

All rights reserved.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体翻译版授权由中国青年出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有Taylor & Francis公司防伪标签，无标签者不得销售。

如何当好一名学校中层： 快速提升中层能力、成就优秀学校的31个高效策略

作 者：〔美〕托德·威特克尔 杰弗里·佐尔

译 者：刘媛儒 黄晓玉

责任编辑：肖妩嫔 于 典

美术编辑：张燕楠

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：010-65516873/65518035

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqws.tmall.com www.diyijie.com

印 刷：三河市文通印刷包装有限公司

版 次：2017年5月第1版

印 次：2017年5月第1次印刷

开 本：787×1092 1/16

字 数：104千字

印 张：10.5

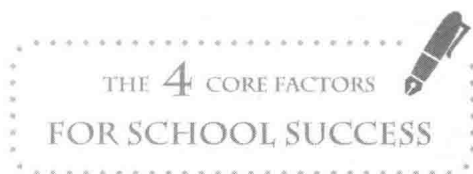
京权图字：01-2015-7034

书 号：ISBN 978-7-5153-4651-9

定 价：29.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。



目 录

第一章 关注教育最核心的价值 ————— 007

学校中层行动必须具有影响力 | 012 |

如何促进学校的持久成功 | 013 |

学校中层成功的关键：以人为本 | 014 |

提高学校中层执行力的四个核心要素 | 018 |

第二章 沟 通 ————— 019

如何进行有效沟通 | 022 |

高效的沟通能为学校创造更大的成果 | 023 |

策略1：备忘录——让每位老师都清楚每周的工作安排 | 026 |

策略2：清晰客观地向学生与家长传达好消息和坏消息 | 037 |

策略3：建立定期交流制度 | 042 |

策略4：督促教师给家长发送每周通讯 | 046 |

策略5：定期告知家长学校的重大活动 | 048 |

小结：学校必须建立高效的交流途径 | 053 |

从观察获得成功的经验 | 061 |

观察带来立竿见影的改变 | 063 |

策略6：让教师之间相互观察，增强监管力度 | 065 |

策略7：组织教学小组参观教师课堂，提高教学质量 | 068 |

策略8：高频率地出现在公众视野中，增大积极影响 | 070 |

策略9：在学生上学和放学时候和观察学生 | 073 |

策略10：为教师创造更多观摩其他教室的机会 | 075 |

策略11：参观其他学校，学习高效的治学方法 | 077 |

策略12：积极吸引实习教师，为学校注入新动力 | 079 |

策略13：建立完善的教师评估体系 | 081 |

策略14：追踪计划的实施情况，及时调整和改善计划 | 085 |

小结：抓住观察的核心价值，确保所有人都获得最佳业绩 | 087 |

人际关系直接影响学校成功 | 095 |

建立良好的人际关系是中层的首要工作 | 097 |

策略15：给教职工家庭寄送贺卡 | 100 |

策略16：给每个人为同事喝彩的机会 | 101 |

策略17：教职工大会结束前为教师颁奖 | 102 |

策略18：创造服务型学习的机会 | 103 |

策略19：表达赞赏的五个关键原则 | 105 |

策略20：创建关爱文化 | 107 |

策略21：使用人性化措辞，发挥积极影响力 | 110 |

策略22：尊重学校里的每一个人 | 113 |

小结：在学生、老师和家长之间建立平等合作的人际关系 | 115 |

第五章 期望 | 123

高期望会带来高水平的学业成绩 | 126 |

帮助学生树立期望——给学生的最好礼物 | 127 |

策略23：举办创意入职活动，向新教师传达期望 | 131 |

策略24：对所有老师都充满期待 | 133 |

策略25：清晰明确地向学生表达期望 | 134 |

策略26：“无零分”策略——相信每位学生都能完成作业 | 136 |

策略27：让传递爱心成为校园文化的一部分 | 138 |

策略28：鼓励老师相互合作 | 141 |

策略29：教师职业发展会议 | 143 |

策略30：重视并提升教师出勤率 | 145 |

策略31：了解老师对学生的期望 | 149 |

小结：高期望促进学生、老师和学校的成功 | 150 |

第六章 全神贯注成就优秀学校 | 157

可以成功复制的经验 | 160 |

积极主动地帮助学生走向成功 | 161 |

结语：用心对待学校里的每一个人，铸就卓越学校 | 162 |

THE 4 CORE FACTORS
FOR SCHOOL SUCCESS

Chapter

1

第一章
关注教育最核心的价值

CLARIFYING
YOUR C.O.R.E



许多年前，托马斯·杰斐逊明智地说过：“在风格方面，可以随波逐流；但在原则方面，则要坚如磐石。”现如今，这个忠告，尤其是对于那些教育领域的人来说仍然适用，因为风格问题似乎有时会妨碍合理的教育原则。总体而言，我们在各级教育体系中也已经积累了50多年的经验。近年来，我们已经看到许多“风格问题”大张旗鼓地进入了学校，在一到两年后又给新的潮流让路。尽管多年来我们已经接受了许多风格上的变化，哪怕是微细的变化我们也需要调整传统做法，但是我们仍然自始至终地坚持我们的核心信念和原则。在我们职业生涯的早期，每个人都已意识到教育项目会转瞬即逝。其中一些项目效果似乎非常不错，而另一些项目则似乎不太成功。私下里我们总感觉，项目成功的可变因素与其说取决于项目本身，不如说取决于负责实施

项目的人。这个观察产生了托德常被引用的观点：“是人，而不是项目本身”起着重要的作用。尽管这些项目经常会改变，那些必须完成这些项目的人（即老师和学校管理者）一般情况下都没有改变，他们每年——似乎是周期性地——对最新项目的提议进行调整。尽管在一连串稳定的变化中启动项目让人感到沮丧，但是我们都能在这些情况下“跟随潮流”。我们这么做能获得成功的部分原因是，我们坚定不移地遵循我们的核心原则，无论周围发生了什么变化，我们都不断地提醒自己什么才是真正重要的。

在早期出版的书籍中，托德阐明了每位老师和学校管理者明确核心价值的重要性，这对于任何一个教育工作者获得成功都是至关重要的。作为一个学校中层管理者，我们真正关注的应该是最重要的核心价值，这不仅是为了生存，而且是为了发展。我们必须依靠我们的核心原则以看清当今潮流的变化。我们意识到阅读这本书的每位学校管理人员都是一个独特的个体，在独特的学校工作，面临各种各样的挑战和奖励。我们每天都要面临许多重复的选择。我们的教育原则在我们面临应接不暇的挑战和艰难抉择时，都能够给予我们指导。无论你在小学、初中，还是高中工作，无论你身处城镇还是乡村，你们每一个人每一天都会面临一些艰巨的任务。所以我们再一次鼓励你进行反思，明确你的教育理念的核心是什么。作为一个学校中层，是什么构成了你的本质？我们坚持认为，尽管优秀教育者在很多方面都不同，但他们有几个核心原则是共

同的，这些核心原则促成了学校整体的成功。

除了创造一系列我们坚守的核心原则来指引我们克服种种变化和冲突，我们也必须将这些原则公开定期地与他人分享。教师们必须和他们的学生、学生家长、同事和学校管理人员分享。同样，学校中层也必须和学校里的每一个人分享他们的核心原则，尤其是学校里的每一位老师（我们所说的老师包括学校里所有与学生接触的成年人，因为有接触就有教育。食堂工人、管理人员、教学秘书每天也能使我们的学生受益匪浅）。近些年来，对于各种各样的话题虽然我们又著书又作报告，但我们在以前的项目合作中发现，我们都具有四个特别核心的原则。在我们与全球成千上万的教师和学校领导合作的时候，我们开始意识到，他们中的佼佼者也在他们的课堂里甚至学校里强调这些原则。我们开始讨论每一个原则对于我们的的重要性，四个原则中的每一个对于我们参与的风险项目的成功起着怎样至关重要的作用，以及这些原则中的某一个或者多个原则是如何在未成功项目中被忽视的。

这些讨论就引发了这本书所包含的观点。当我们继续回到阐明这些我们共同坚持的核心原则这个主题时，我们也发现这四个核心原则的缩写恰巧和“核心”（core）这个词本身是一样的，我们用首字母缩略词C.O.R.E.来表示教师和学校领导成功的四大最重要的持久原则，即沟通（Communication）、观察（Observation）、人际关系（Relationships）和期望（Expectations）。我们把这其中的每一个与各级教育相关的要素