



学校引导力提升丛书

TWELVE ROLES OF FACILITATORS FOR SCHOOL CHANGE

(SECOND EDITION)

12

学校变革， 我们一起来！

——教育引导者的12种角色

[美] R. 布鲁斯·威廉姆斯 (R. BRUCE WILLIAMS) ◎ 著
李姝 等 ◎ 译

CORWIN
A SAGE Company



教育科学出版社
Educational Science Publishing House

学校引导力提升丛书

学校变革， 我们一起来！

——教育引导者的12种角色

[美] R. 布鲁斯·威廉姆斯 (R. BRUCE WILLIAMS) ◎ 著

李姝 等 ◎ 译

教育科学出版社
· 北 京 ·

出版人 李 东
责任编辑 谭文明 郑 莉
版式设计 宗沅书装 沈晓萌
责任校对 马明辉
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

学校变革, 我们一起来!: 教育引导者的 12 种角色 /
(美) R. 布鲁斯·威廉姆斯 (R. Bruce Williams) 著;
李姝等译. —北京: 教育科学出版社, 2018. 10

(学校引导力提升丛书)

书名原文: Twelve Roles of Facilitators for
School Change (Second Edition)

ISBN 978-7-5191-1703-0

I. ①学… II. ①R… ②李… III. ①学校教育—教育
改革—研究 IV. ①G4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 229579 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2018-6564 号

学校引导力提升丛书

学校变革, 我们一起来! ——教育引导者的 12 种角色

XUEXIAO BIANGE, WOMEN YIQI LAI! ——JIAOYU YINDAOZHE DE 12 ZHONG JUESE

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

市场部电话 010-64989009

邮 编 100101

编辑部电话 010-64981277

传 真 010-64891796

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 保定市中华美凯印刷有限公司

开 本 169 毫米×239 毫米 16 开

版 次 2018 年 10 月第 1 版

印 张 18.5

印 次 2018 年 10 月第 1 次印刷

字 数 238 千

定 价 49.80 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

学校变革的每一位参与者都可以成为变革引导者，并参与到持续的变革过程中，以提升自我与推动组织发展。

对本书的学习可以助力组织中的所有人都成为变革发起人。



教育引导者的 12 种角色：

- 高屋建瓴的设计师
- 建立共识的木匠
- 驾驭进程的承包商
- 设计策略的教练
- 激励参与的队长
- 播报赛况的体育节目主持人
- 组织项目的制片人
- 扫除障碍的导演
- 宣传成就的推广者
- 忠于乐谱的指挥家
- 营造和谐氛围的乐队首席
- 盛赞演出成功的乐评人



作者简介

R. 布鲁斯·威廉姆斯 (R. Bruce Williams)，美国资深教育咨询顾问与培训师，教育科学出版社首席签约培训师，上海真爱梦想公益基金会教师发展学院名誉顾问。作为元老之一，在文化事业学会 (The Institute of Cultural Affairs, ICA) 工作了 20 年 (1969—1989)。拥有超过 40 年的教育咨询和成人培训经验，在教育领域有丰富的团队发展及组织变革的专业经验。专注领域：参与式引导，规划战略和建立共识的交互式工作坊，课堂教学策略培训。曾在北美洲、南美洲、亚洲、非洲、大洋洲的多个国家和地区开展各类主题的教育咨询和培训活动。曾受聘于美国芝加哥德保罗大学，面向师范生设计和教授成人教育学课程。

2015 年以来，受上海真爱梦想公益基金会邀请，持续主持“校长引导力 F 计划变革领导力训练营”，广受欢迎。2016 年以来，与教育科学出版社合作，为北京教育学院、北京市海淀区教师进修学校、北京市海淀区中小学干部研修中心、重庆市北碚区教师进修学院等组织机构实施教师培训者、教研员、干部培训者培训，为北京市海淀区中关村第三小学、北京交通大学附属中学教育集团、贵州省贵阳市第一中学、贵州省贵阳市观山湖小学、贵州省实验中学等中小学校实施教师课堂教学策略培训，得到各类学员的高度评价。

他著作颇丰，代表作有：《学校变革，我们一起来！——教育引导者的 12 种角色》、《贵在共识——达成团队共识的 70 种方法》 (*More Than 50 Ways to Build Team Consensus*)、《提升学习共同体团队士气的 36 种工具》 (*36 Tools for Building Spirit in Learning Communities*)、《适应脑功能的模块化教学》 (*Brain Compatible Learning for the Block*)、《合作学习：高水平学业成就的标志》 (*Cooperative Learning: A Standard for*

High Achievement)、《差异化学习中的多元智能》(*Multiple Intelligences for Differentiated Learning*)、《高阶思维：让每一位学生都能获得成功》(*Higher Order Thinking Skills: Challenging All Students to Achieve*) 等。

译者团队简介

(排名不分先后)

李姝

国际引导者协会 (IAF) 认证专业引导者 (CPF)，拥有多年的管理、咨询经验，曾为数家全球性跨国公司服务。熟练掌握引导、团队教练工具，善于根据客户的时间要求和具体独特的管理挑战引导工作坊。2016—2017 真爱梦想“校长引导力 F 计划变革领导力训练营”助教。参与翻译本书第一章至第三章、后记及附录内容。

付金颖

自由引导者，工商管理硕士 (MBA)。具有多年外资企业高管经验。2012 年开始接触并系统学习引导，曾为多家世界及国内 500 强企业提供引导服务。自 2013 年起，从南京大学 MBA 新生入学的引导工作坊开始，持续多年用引导技术服务于教育系统。2016—2017 真爱梦想“校长引导力 F 计划变革领导力训练营”助教。参与翻译本书推荐序、致谢、再版前言、前言、第四章、第六章及第十二章内容。

杨立

U 型理论实践者、推动者，思腾中国软技能认证培训师，清华大学经济管理学院 MBA。具有丰富的人力资源管理、领导力发展、组织发展与变革等领域工作经验，擅长组织发展、创新变革管理、跨界创变项目催化。2016—2017 真爱梦想“校长引导力 F 计划变革领导力训练营”助教。参与翻译本书第五章内容。

张毅

专业团队引导者，行动学习教练，思腾中国软技能认证培训师，新加坡 SPOT 团队引导认证讲师，4D 团队引导认证讲师。16 年团队管理和企业引导、培训经验，擅长领导力、组织发展和人才培养等行动学习项目设计与实施，战略、商业模式创新、

组织业绩改善研讨会引导，团队引导师培养认证，公众演讲培训，等等。2016—2017 真爱梦想“校长引导力 F 计划变革领导力训练营”助教。参与翻译本书第七章及第九章部分内容。

曹虹

国际引导者协会认证专业引导者，英国国际职业培训师认证课程（CIPMT）认证培训师，一对一企业教练和团队教练。擅长变革管理和企业文化塑造项目工作坊的设计和引导。6 年中学教师背景，新闻学研究生。2016—2017 真爱梦想“校长引导力 F 计划变革领导力训练营”助教。参与翻译本书第八章及第九章部分内容。

吴勤

团队引导者，教育科学出版社首届认证教育引导师，视觉同传师和独立讲师。26 年工作及管理经验，先后服务于多家知名跨国公司，实现了从 ISO9001 流程管理架构师到财务总监、从领导力课程内训师到团队引导者的蜕变。擅长设计并实施引导工作坊，助力企业完成愿景描绘、障碍排查、行动策略梳理、思维模式转化、坚毅力打造、创新思维、团队融合等改进项目。2016—2017 真爱梦想“校长引导力 F 计划变革领导力训练营”助教。参与翻译本书第十章及第十一章内容。

中文版序

这本书最早出版于 1997 年。2008 年，本书内容有了更新，于是就有了第二版。当我撰写这本书的时候，我的确梦想过这本书中的方法和工具能够跨越时间的限度，能够被长久地实践和运用。但是，我没有想到的是，这本书现在又有了跨越文化与语言障碍的可能。

仅仅是把这本书从英文翻译成中文，并不足以说明其跨越性。真正的证据在于，在过去的三年多时间里，本书中的方法和工具，已经被中国众多学校的校长、老师运用到各自的工作实践中去了。他们给我的实践反馈，对我既是一种鼓励，又让我无比开心。正是这样一种经历，使我对这本书的中文版能够由教育科学出版社引进翻译并出版发行而倍感期待。

中国的学校正在面临众多的挑战。其中的一项挑战在于，中国的教育界正在努力创设对学生更加有意义的课程。这种课程意味着学生在学习过程中将会立刻觉察到课程内容与自身生活世界的相关性。另一项挑战在于，中国的教育界还在努力创设能够广泛吸纳世界各地经验与视角的丰富的课程。例如，气候变化、环境保护、食品安全等全球性的话题，已经被整合到课程中来了。

不仅仅是课程在变化，我们的教学也在发生着变革。过去，我们似乎更强调直接的讲授、记笔记，强调需要大量记忆的学习任务。而今天，我们都意识到，很多学生其实不能够通过这些方法进行充分学习。当今世界教育领域，人们正在更多地谈论主动学习、体验式学习、项目学习以及以学生为中心的教学。多元智能理论的相关研究也已经在推动教师拓展教学方式和技能，实践更多富有活力和更具意义的教学。

毫无疑问，一旦课程内容更新了、教学方式变革了，势必就会产生寻求新的评估

方式来收集学生学习证据的需要。当然，传统的纸笔测验及其他类型的考试、写学术论文和报告等评估方式并不会消失，但是，随着我们的课程与教学中有了越来越多的表现性学习任务和项目学习，我们的课堂就需要引入其他一些相应的评估与评价方式。

所有这一切说明，对于21世纪背景下的中国教育，我在本书中提及的三类学校变革领域的支持性要素越发显得重要。首先，学校教育的主要关注点、最基本的任务，就是促成学生的学习和进步。如果这一点没有实现，我们就需要严肃地思考到底是什么阻碍了这一要素的实现。

过去，学校的各项决策通常是由校长甚至学区、教育行政部门制定的。这些决策自上而下传递到教师那里，教师所要做的仅仅是被动、顺从地执行。但是，我们已经进入一个人都需要参与的时代。人们期待着来自一线的智慧能够成为决策中合理的一部分，这些决策最终是要去帮助一线工作者解决他们所面临的实际问题的。因此，第二类支持性要素——参与式决策就变得越来越重要，特别是当我们要面对的是学校变革方面的真正难题时。破解这样的难题，需要学校变革团队中每一位成员的思考和努力。

最后，我还想强调的是学校生活中沟通的内容与本质。我建议学校里的各类沟通尽量专注于学校变革过程中所取得的各种成就。比如，举行教职员会议时，在开始讨论正题之前，不妨先分享一下从上次开会到现在，学校取得的各种大大小小的成就。老师们彼此之间的大部分沟通交流，也应当尽可能专注于“什么在课堂教学上有效”的话题。与其抱怨这个学生或那个学生，不如相互请教一下，看看谁有什么新的、更好的办法可以来帮助这样的学生。通过这种方式，整个学校的士气会有所提振，鼓励与接纳的氛围也会逐渐被营造起来。这也就是我在本书中提及的第三类支持性要素——围绕可见的变革成就保持沟通和互动。

我鼓励本书的读者们能够尝试在各自的学校里实践运用这本书中的一些工具。实践出真知。我相信，大家一定会在实践基础上创设出更多更适合各自学校开展变革工作的新工具。我唯一的期望，就是这些工具能够帮助中国的学校将变革的目标变为现实。对于致力于推动中国的学校实现有意义的、实实在在的教育工作者们，我会一直在这里为你们摇旗呐喊、鼓掌加油！

无论译者能够从翻译作品中取得多少回报，其实都补偿不了他们在完成这项语言转换工作过程中所花费的时间、精力与投入。因此，我对承担本书翻译工作的李姝、

付金颖、杨立、张毅、曹虹、吴勤等朋友表示我最诚挚的欣赏与感谢！

这些年来，能够有机会与教育科学出版社共同开展工作，是我的一大荣幸。教师教育编辑部的主任刘灿以其卓越的远见促成本书中文版的出版，这让我不胜感激。编辑谭文明对初译稿进行了认真细致的审校，编辑郑莉在本书的出版过程中展示了良好的组织管理能力，对他们的辛勤工作，我也一并表示衷心的感谢！

R. 布鲁斯·威廉姆斯

2018年9月13日于北京

推荐序

人类酷爱确定性。我们倾向于避免混乱、模糊、风险、不确定性和变化。在稳定环境中，在遵循传统以及回到熟悉的领域时，我们会感到安全。

不幸的是（或者说幸运的是——仁者见仁，智者见智），变化一直伴随着我们人类，而且是以前所未有的迅猛增长速度“入侵”了我们的生活。不仅个人在快速变化，组织也一样在加速发生变革。当今世界，数据倍增的周期已经缩短至数年。据估计，到2020年，数据倍增的周期将缩短至数月甚至数周。无论是个人还是组织，其应对未来数年、数月、数周乃至数天之变化的能力，将会变得越来越重要。

在遭遇变革时，我们很少能欣然接受。虽然我们不喜欢变革，但我们更不愿被动变革。相对于被动变革，我们更趋向于主动顺应和进化。为避免被动变革的压力，我们需要在恰当的时候得到变革实施过程的科学指导，尤其是在某些组织机构开展变革的时候，亦即本书讨论之方向——学校变革。引领变革的过程，要求我们将注意力放在如何形成一整套策略上。这些策略能够将参与者吸引到变革过程中去，能够引导他们表达自身诉求，能够使他们做出承诺并愿意共同领导变革。

本书为教育变革领导者展示了如何在变革过程中培养自己的灵活性和开放性，以及如何在变革过程中与同伴建立信任，以减少变革之痛并尽可能地取得变革成效。通过获得引导者^①的技能，教育变革领导者将会知道如何开创未知之路，如何和同伴一起发展相应的技能，如何进行开放和坦诚的沟通，如何寻求共识，如何做出明智的决定，如何解决动态变革过程本身产生的问题及协调变革过程中众多利益相关方产生的

^① 引导者（facilitator），是指能够运用中立的态度和专业的引导技术（facilitation technology），帮助个人和团体更容易、更方便地达到目标的流程向导。——译者注

各种问题。这里描述的“引导”^①，包括对资源的定位和培育、对变革过程中存在的障碍予以清除，以及对变革成就进行庆祝。此外，这种引导还要求身处变革过程中的人们保持信念和较高的参与度。引导意味着在永无止境、周而复始的变革过程里，在从发起变革到实施变革以及评估变革成效的全过程中，培育人们的耐心、毅力和坚持的精神。对于学校变革者而言，这显然不是什么小任务。事实上，正是由于上述种种原因，本书作者 R. 布鲁斯·威廉姆斯就为我们积累并呈现了这样一部极具价值的资源手册。

教育工作者们曾坚信，只要知道了成功的引导者都做些什么，并且将其照搬到学校的教育教学管理实践中，自己的学校就会发生改变。但是，即便我们为学校领导开发了关于变革的原则、指南、大纲以供其学习和遵循，我们看到的却是，这种强调堆砌行为的领导方式已经不适用于学校这样一个动态的、活生生的系统。面对 21 世纪学校的“混沌”和“失调”，为培育健康和反应迅速的学习型组织，针对领导力及学习，我们需要一种植根于科学和精神层面的全新愿景。我们需要变革引导者能够以综合性的、系统化的以及充满灵性的策略来思考、行动和领导学校变革。本书所展现的活动支持上述变革逻辑和推论，同时也认可智力手段、情感满足、社交活动因素对变革的作用。

变革引导者并非要由一位或少数几位组织内的高层人士来担当。实际上，变革代理人更应该由组织内的所有成员来担当。每一位参与者都可以成为变革引导者，并参与到持续的变革过程中，以提升自我与推动组织发展。对本书的学习可以助力组织中的所有人都成为变革发起人。

本书中援引的几位变革领域的作者都明确指出，信任是变革的首要条件。没有信任，就不会有学习，更不会发生变革。没有信任，团队的能量就会被白白耗尽，甚至可能导致团体或个体玩弄权术，使变革演变为一场闹剧。本书作者布鲁斯认为，至少要在以下四个领域培养信任。

作为引导者的自信

只有当引导者相信自己的时候，他们才能与别人建立信任。引导者有意识地探究自己的动机和意图，来确保自己是正直的和利他的；引导者把信念当成自己能力的一部分，以促进团队的成长；引导者相信自己从经验中进行学习的能力，他们自我监

^① 引导（facilitation），按照视觉引导师、图像引导法创设人之一大卫·西贝特（David Sibbet）的观点，是指以鼓励所有相关者以参与、共同拥有以及有创意的方式，通过流程引领人们达成共同目标的艺术。——译者注

督、自我评估以及在必要时进行自我调整。在本书中，变革动机清晰地聚焦于学生的学习和进步。引导者应明确这一价值并牢记于心，把它作为变革过程的指导原则和驱动力——比如，在进行变革决策时，在确定变革周期、资金、精力时，或是在评估变革进展时。引导者要将个人动机搁置一边，确保自己持续关注学校变革背后的核心目的——对学生而言，什么是最好的。

对相互关系的信任

变革有关各方的相互信任和尊重促进了整个变革进程的顺利进行。这种信任的建立需要引导者成为专家、中立的倾听者，并能熟练掌握下述技能：

- 利用沉默或等待的时间，让团队成员有机会深思、整理、反思和互动；
- 提出以结果为导向的问题，激发团队思考，帮助团队安排工作的优先顺序和做出决定；
- 用中立的方式帮助团队总结成就、激发智慧、综合不同观点；
- 当团队成员表达对变革的情感（如恐惧和焦虑）时，能够以同理心面对；
- 澄清变革的任务、术语、价值和概念，鼓励个体更加精准地沟通，以帮助团队所有成员更好地理解彼此以及那些分配给他们的任务；
- 知道如何生成和运用数据，并把数据作为决策和行动的依据。

引导者不仅自身要演示和使用这些变革技能，同时也要协助团队成员对变革技能进行学习、实践、完善和自我评估。

明智的引导者善于做角色示范，他们示范信任并假定团队成员值得信任。他们示范这样的信念——人人都拥有取得优秀成就的内在资源。参与者在变革过程中形成互相联结和互相依赖的纽带。这样的联系纽带帮助团队成员消除分歧、尊重多样化和共享信念，并学会欣赏彼此的风格、信念和独特性。变革过程中的所有相关方都努力拓展以调适和转换他们的思考与观点，共同形成一个更宽广的信任关系纽带。

对变革过程的信任

当引导者和其同伴们在一个没有威胁的、互惠的关系里共事时，他们就会提升对变革过程的信心。每当团队取得了进步，大家就会对变革过程更加投入，并逐渐培育出一种责任感与主人翁意识。

明智的引导者能够迅速捕捉到变革过程和策略实施所取得的成就，并将其传播开

来。一旦策略开始产生令人满意的结果，团队就更愿意为此投入。人们不会因为领导要求变革或是因为变革的可行性“经过了研究证明”而承诺投入。相反，他们只有在具体的场景中真切身体验到了变革成就，尝到了变革的甜头，才能说服自己，从而扭转对变革的态度。

另外，变革代理人没必要把自己完全投入变革过程本身，但是，通过这些变革过程获得授权却是非常必要的。变革过程只是一种手段，其目的是释放和确认个体及组织的创造性，提升人力资源利用率，澄清组织的使命和目标并将其转化为实际行动，建立注重个人生产率意识，形成共同语言和共同愿景，以及培养一个团队在面临并跨越障碍时必须具备的韧劲与耐力。

随着时间的推移，变革成就不断产生，个体和团队对变革过程和变革引导者引领变革的能力会更为信任。没有什么比成功本身更能滋养成功的了。这样一来，过分的谨慎、怀疑和犹豫很快就会为承诺、主人翁意识、自愿主动的态度以及对成就的庆贺让路。

团队成员会认识到，已经采用并经历了的变革过程还可以移植和应用在其他地方。他们知道，这些变革过程的意图并非只是改变组织，它们同样也会改变引领变革过程的引导者——提升个体参与者的能力，让他们更有智慧，令他们更善于学习，并帮助他们增强改变自我的能力。

对环境的信任

在工作场合，影响员工绩效表现的最重要因素常常是规范和价值观，而不是员工的知识、技能或其所接受的培训。正因为如此，有效的引导者会努力创造并维持一种激励性的、和谐的以及合作性的环境来助力学习型组织中所有成员的智力发展。

这样的环境能够使学校组织呈现出一种和谐感、凝聚感和诚信感。学校变革过程所内含的价值理念、变革成果乃至变革过程本身也就融为一体了——所有人（不只是学生，还包括教育机构的所有工作者）都在持续不断地学习，并得到充分的授权。组织内的人和组织本身不仅经受住了变革的考验，他们还会主动寻求改变、发起变革，并把变革作为终身学习的过程而乐享其中——这正是学校存在的意义，也正是本书所要探讨的内容。

阿瑟·L. 科斯塔 (Arthur L. Costa)

教育学博士，美国加州大学名誉教授，加州伯克利心智行为研究院联席主任