

The OIQ Factor



团队智慧

和

校园文化建设

【美】威廉·鲍威尔 欧香·卡斯玛-鲍威尔 著

赵雨晨 译 高连兴 校

校园文化是学校软实力的关键，
智囊梯队是学校软实力的源泉

黑龙江出版集团

黑龙江教育出版社



The OIQ Factor

团队智慧 和 校园文化建设

[美] 威廉·鲍威尔 欧香·卡斯玛-鲍威尔 著

 黑龙江出版集团
 黑龙江教育出版社

黑版贸审字 08-2017-074号

图书在版编目（CIP）数据

团队智慧和校园文化建设 / (美) 威廉·鲍威尔,
(美) 欧香·卡斯玛-鲍威尔著; 赵雨晨译; 高连兴校. —
哈尔滨: 黑龙江教育出版社, 2017.11
ISBN 978-7-5316-9681-0

I. ①团… II. ①威… ②欧… ③赵… ④高… III.
①校园文化-建设-研究 IV. ① G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 276480 号

*World Class Schools series: The OIQ Factor: Raising Your School's Organizational Intelligence:
How Schools Can Become Cognitively, Socially and Emotionally Smart*
Copyright © 2013 John Catt Educational Ltd.
Reprinted 2013
This translation published by arrangement with Columbine Communications & Publications, Walnut
Creek, California USA, through Rightol Media
Chinese simplified translation © 2017 by Heilongjiang Educational Press Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED

团队智慧和校园文化建设
TUANDUI ZHIHUI HE XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

作 者 [美] 威廉·鲍威尔 欧香·卡斯玛-鲍威尔
译 者 赵雨晨 译 高连兴 校
选题策划 王春晨
责任编辑 王海燕
装帧设计 Amber Design 琥珀视觉
责任校对 张爱华

出版发行 黑龙江教育出版社 (哈尔滨市南岗区花园街 158 号)
印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司
新浪微博 <http://weibo.com/longjiaoshe>
公众微信 heilongjiangjiaoyu
天 猫 店 <https://hljjycbsts.tmall.com>
E - m a i l heilongjiangjiaoyu@126.com
电 话 010-64187564

开 本 700 × 1000 1/16
印 张 13.5
字 数 161 千
版 次 2018年2月第1版 2018年2月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5316-9681-0
定 价 33.00 元

前 言

许多人对学校的作用都是一知半解，专家们往往认为这是个学术问题，他们简单地从学术上解释这个现象——学校就像即将坏掉的机器，或像技术有待革新的工厂。因此，政治家和官僚们想联合起来改善现状，他们运用新的教学模式，花费大量资金，声势浩大，但最终没有什么作用。

学校是一个很复杂的组织，我们在其中投入了最宝贵的资产——孩子，能够评判学校是否成功的标准很多，在那些标准中，有的难以量化，有的需要时间来检验。

采用简单而肤浅的方法是不可能提升学生的学习能力的，因为学生学习能力的提升并不只是技术层面的。要想有提升，不仅需要在行动和技巧上加以改变，更重要的是在价值、信仰甚至认知上进行改变。在追逐成绩的时代，没有耐力的体制改良者，或许认为这是一种温和的改良方式。然而，任何杰出且不断进步的学校都毫无疑问地证明了，学生学习质量与学校自身的文化有密切关系，该文化包揽了所有需要学习的东西。想要提高组织智商，从某种意义上说，就得重塑学校文化。

20多年前，罗兰·巴斯（Roland Barth）提出过：“学校的改进是一个由内而外的过程，它需要从学校本身出发，从教师和学校的领导开始改变。”近年，迈克尔·弗兰（Michael Fullan）提道：“我们不需要学校更换

教学形式或重建，我们需要重建的是文化。学校文化的重建是一个内在的过程，重建文化的过程不会受到外在条件的影响。”

罗伯特·加姆斯顿（Robert Garmston）在其最近的作品中，开篇便提出了一个问题：“究竟是什么让学校成为乐观主义者的家园？”什么样的方法能成功地培养学生的集体责任感？又是什么让集体效应在大多数学校里如此显而易见？

类似问题的答案是，许多高效率且不断进步的学校着重于转换式学习——这种学习方式提高了学校的组织智商，而且更多是从认知、社交以及情感上提高。

这本书适用于教师和那些寻求方法来提高教师和学生组织智商的领导。

一个组织智商很高的学校的作用是什么呢？首先，这个学校会是教师、学生都很向往的地方。在教学楼里，一周7天都充满了活动的声音，这些声音中夹杂着笑声，整个学校洋溢着欢乐的气息。

在组织智商高的学校里，教师们有着共同的使命感，这种使命感是他们自发的、由内而外的。在这种学校里，有一种大家像亲人般的互相信任的文化特征。教师们谈到学校和学生的时候，都会加上“我们的”这3个字。很奇妙的是，工作和休闲没有明确的界限。教师们认为学生不是被迫学习，而是心甘情愿地学习。

学生骄傲又不失谦逊，有着高涨的学术自豪感，但不自满。在这样的学校里，任何想法都值得被尊敬；倾听和倾诉必不可少；领导能力不是一种虚无缥缈的东西，而是一种天生的能力；这里的压力都是正面的，没有不正当竞争。这样的集体氛围有着不可言喻的感染力。

这样的学校才是我们需要的，而这种氛围能否产生，取决于学校里的

教师。即使是核心的政府官员和能够制定政策的政治家，也不能促进这些发生改变，只有教师和学校的决策者能采取相应的措施。

我们需要在某段时间的某个学校里，验证我们的理论。

探索组织智商

写这本书的目的是给教师和学校领导提供方法来提高教师和学生的组织智商，在谈及引言前，我们要阐明两个前提。

第一，每个团队都有自己的组织智商，有的高一点，有的低一点。但无论哪个团队的组织智商都与其单个成员无关。

第二，组织智商是可以提高的，成员们的行为、态度、性情、信仰都可以对它产生积极或消极的影响。简单来说，学校有自己的组织智商，更重要的是，组织智商被提高后，能促进学生的教育和成人的发展。

这两个前提，在教育被视作独角戏的时代里，有重要作用，接下来的引言都是基于这个理念——每一所学校都有能力提高自己的组织智商。

引言 1

在如今的状态下，教育是很难由个人独立完成的。在过去的 20 年里，我们比人类历史的其他任意时间段更能了解到关于人类大脑如何运作的知识。虽然我们处在教育的“文艺复兴”中期，但是许多学校照搬 20 世纪 90 年代的模式来解决 21 世纪的问题。这些结构体系（如教师的任命、主要课程的安排）取决于每个教师自己，但这种行为对组织智商的提高没有什么益处。

引言 2

组织智商的提高能使团队更有影响力，使团队成员的工作更具活力和趣味。虽然提高组织智商的过程不是自发性的，但可以人为干预，而信任是发展组织智商的基础。

引言 3

虽然说合作调查的技巧可以提高组织智商，但是这类技巧需要别人教。因此想要提高一个学校的组织智商，学校的领导层必须足够好，有足够的 ability 做出正确的决策。

我们相信，一个学校的教师和领导能够影响组织智商。这本书接下来的几章都会体现这些影响——教师的领导能力、情商、待人接物的方式、专业上的合作，孩子特殊学习需求的内在意义，学校发展的时期等。在每一章的末尾，我们都会提供指导性的课题、活动、衍生问题以及材料分析题来巩固扩展这章的主要内容。

这本书的适用对象为教师和学校领导——可以帮助学生、同事和自己学习的人。同时，这本书也适用于学生和上班族。如果学校正在改变中或已经有所改变，教师们会边自我学习边起带头作用。只有不断学习、不断进步的教师才能提高课堂和学校的组织智商。

前 言	1
第一章 组织智商因素是什么	1
坦噶尼喀国际学校	1
安达曼海国际学校	2
有组织智商的学校	4
数量和质量	5
知识悖论	6
集体工作的倾向	7
有活力的学校	9
组织智商因素是什么	10
高组织智商	11
组织迟钝的两种情况	15
避免失误	17
避免不确定因素	17
避免压力	18
第二章 领导能力的重要性	28
从3个方面提高组织智商	28
暗喻的意义	29
学校组织能力的定义	32
数 据	33

信 息	33
认 知	34
智 慧	35
能 力	36
信仰和价值观	37
特 性	37
工作方式的重要性	38
集体与个人	39
具体化组织智商	40
 第三章 情商与组织智商因素	 44
倒霉的一天	44
情 商	46
情商的原则	46
建设领导能力	49
镜像神经元	52
学校的文化和叙述性治疗	53
心态的故事	55
 第四章 高质量工作不等于长时间工作	 62
渗透与学习英语	63
时间从哪儿来	66
管理“未来的内存”	70
建立交流	71
桌子的形状	72
组织智商发展的里程碑	73
传统的交流模式	74
知更鸟与山雀	75
个人智商和组织智商	77

时间、任务管理列表	81
黑点游戏	82
第五章 合作调查的力量	87
交流的两种方式	88
调查中心的领导	92
达卡国际学校	94
基准测试和调查	99
合作探究和创新	100
跨文化合作调查	103
问题和解决方法	105
技术挑战和适应性挑战	106
微观教学	110
结构化反思	112
第六章 组织智商与入学	117
为什么总对学生说“不”	118
阿米特和本教会了学校什么	124
马修入学的案例	125
约翰尼斯堡国际学校	127
包容性	129
第七章 引导成年人学习	132
关键问题和基本要点	133
第八章 学校的发展历程	147
团队学习方式	147
学校发展阶段	149
环境与提升	150

机械思维的学校	152
社会型学校	156
自我意识阶段的学校	162
自我改进阶段的学校	168
第九章 测量和提高组织智商因素	174
学校内的组织智商	176
组织智商的规则	178
加强协作	179
有效反馈	180
反馈教育	181
误解的两个特点	181
舒适型反馈	183
结 论	185
第十章 总结	186
学校面临的挑战	186
照顾规范和对质规范	188
思想改变	189
参考文献	190

第一章 组织智商因素是什么

坦噶尼喀国际学校

坦噶尼喀国际学校，位于坦桑尼亚首都达累斯萨拉姆，这个学校里有一个有趣的现象——全校整体的平均智商明显高于管理者的平均智商。学校里只有 20% 的教师能力还不错，剩下的教师缺乏“经验”，他们现有的“经验”里缺少激情、理想以及一种冒险精神。

这个学校坐落于坦桑尼亚——非洲一个贫穷、基础设施差的国家，直到现在，教室里也没有空调。在 20 世纪 90 年代，这里经常出现因水电使用量过大，断水断电的情况。汽油定量供给，主食长期供应不足。似乎是因为这些困难，教师们有了团队意识。

1979—1999 年，校长认为，仅凭单薄的薪水是留不住教师的，所以他致力于给教师创造学习机会，以提升教师的集体责任感。这个学校不仅鼓励合作性教学，还增加了教学实践，并且研究出许多新方法，如促进学术性分享，给小型创新性教学拨款，设置年度学术研究奖学金。

这个学校对学生的入学考查比较严格，广泛地支持学生和教师的科研项目，国际学士学位通过率也很高，它的毕业生有的可以去世界上最好的学校。与此同时，它不仅可以给许多国家的学生提供奖学金，还给学生提供广

阔的社会服务空间。

许多年以后，曾经在坦噶尼喀国际学校工作的教师们，自豪地称他们的任职年代为“文艺复兴时期”或“黄金年代”。

这个学校一半的学生毕业后，去了世界各地的国际学校或国际组织，做中高层的管理者。比如，IB（International Baccalaureate）、欧洲国际学校协会（European Council of International Schools）以及非洲国际学校协会（the Association of International Schools in Africa）。

有趣的是，虽然坦噶尼喀国际学校的组织智商很高，但它的师生却普遍有自卑心理，这所学校比它的师生们认为的更加优秀。

安达曼海国际学校

几年前，我受邀参观了亚洲一所著名的国际学校——安达曼海国际学校，并在不同的班级做了研讨会。第一天上午，我突然意识到，这里有些东西不太对劲。我询问了一些学生，尝试着去发现产生不寻常的防御心理的原因。

听该校员工说，这所学校在世界上排名靠前，20%的教师有博士学位，60%的教师有硕士学位，师资力量非常雄厚。在谈到招聘技巧时，校长这样说道：“我们只招聘最好的人才。”

这所学校的学生在国际文凭考试中，成绩一直都很优异。很多毕业生去了优秀的大学工作，所以家长们都将它列为孩子的首选。安达曼海国际学校已经是公认的好学校了，所以许多教师很奇怪一件事——为什么还要在这样一所优秀的学校开研讨会？

一位教师曾经表示，他很不满意这个研讨会。“这就相当于在批评我们。管理人员是在暗示，我们不知道怎样自己的工作。他们让我们觉得自己并不是这项工作最合适的人选。”一位教师问道：“为什么他们不能和教师私下聊一下之前做的工作是什么样的？”

另一位教师说：“我们让孩子用更简单的方法学习，到底是不是在帮助他们？”还有一位教师说：“管理人员都去哪里了？他们设计这个研讨会，并不参与。如果他们的方案比我们的好，那么我们会欣然接受。”

这个学校自大的、多疑的文化就这样暴露无遗了。教师们之间貌合神离，存在着激烈的竞争，不怎么合作，也几乎不互相分享教学资料。许多教师觉得自己做出来的教案属于个人。一个教师创新了一系列讲解说明文的方法，但是拒绝和其他教师分享，直到学校把这项“专利”买下。

新来的教师很难融入群体，也感受不到被老教师接纳。一位有经验的教师表示，在面对新教师有新想法，想要自己被认真对待时，有经验的教师常常令新教师有深深的挫败感。“新教师的新方法不如我们经过时间检验的方法奏效，我们有经验，知道应该怎么做。”

当教师们逐渐开始合作，互动增多的时候，管理人员又认为他们之间的互动是竞争性的、粗鲁的。大家都心照不宣地互相贬低，总是想办法胜人一筹。而且在过去，只有 2% 的高等学校会召开全体职工大会。

一位新来的教师偷偷和我们说：“即使学生的成绩很好，我也不会把自己的孩子送进这所所谓的顶尖学校。这里有很多不好的事，不是一个令人开心的地方。我会在合同期满后，离开这里。”

安达曼海国际学校无疑会招最优秀、最有经验的教师，但这所学校没有那么高的组织智商。它整体的聪明程度远不及每个个体。它的文化很不健

康，在这所学校里盛行的是竞争的、怀疑的、不信任的文化，所以并没有人意识到自己有潜在的创造力。

讽刺的是，安达曼海国际学校这样一所好学校，居然不能正确地认识自己。也许有人会说，这所学校的毕业生成绩很好。的确，如果我们只看成绩的话，谁又能说安达曼海国际学校不好呢？

还有一个引出这本书主题的问题，我们认为水平很高的学校是从成绩上来看的，但同时它们也是理想主义的，有自己的信仰，并且基于生活制定目标。好成绩固然重要，但不是衡量学校好坏的唯一标准。

安达曼海国际学校是因为学生的成绩而成功，而不是因为价值或信仰。但安然学校和亚特兰大大学非常准确地告诉我们，当成绩超过了价值及信仰，会发生什么——作弊盛行。

有组织智商的学校

当一群人为了同一个目标聚集在一起的时候，就形成了团队。团队，就像人一样，它的智商也是可以衡量的。一些富有智慧的团队，会初步估计成员的创造力。但也有一些没那么聪明的团队，会忽略成员的才华。那些聪明的团队会尽力发展自己的组织智商，以至于它们的组织智商往往明显高于成员的单独智商。

那么在实践中，以团队为单位的智商，到底是怎么表现的呢？我们观察了一些表现优秀和协调不好的团队。它们的区别并不在于成员们的个体智商，而在于整个团队的智商。智商比较高的团队可以厘清混乱的数据，从离题万里的材料里提取出有用的部分，设计周密的计划，对成员的行动

做出准确的判断。

同时，智商比较高的组织对于社交很敏感，也有一定的政治敏锐性。成员工作更高效，可以在更少的时间里完成更多的工作。具有极高组织智商的团队有非常强的创新能力，它们更想找到解决问题的新方法，更乐于思考，也更渴望将自己所学的知识加以应用。

就像个体智商一样，组织智商也是可塑的，我们可以通过努力来提高团队的组织智商。

数量和质量

在组织智商领域有两个常见的错误认知，这两个错误认知都是关于质量和数量的。

第一个错误认知是：“两个脑子比一个脑子强。”两个脑子确实比一个强，但这并不是确定的关系，人的数量和组织智商并没有关系。也许人数比较多，但思想愚蠢。我们关注的重点在于，怎样才能让两个和两个以上的人更好地合作。

第二个错误认知是：“我们可以通过找一群智商很高的人，一起完成一项工作，达到创建一个高效团队的目标，这样就可以提高组织智商了。”但这个认知被一次又一次地推翻。团体中，人的数量和提高组织智商之间只有微弱的联系。

能够决定组织智商的，不是人们都在做什么，而是团队成员合作的方式是什么。高组织智商意味着高效的合作——团队合作的成果比每人单独工作的成果总和大。

近日，一项关于组织智商的调查开始了，然而，在学校里却没有收到很好的效果。罗伯特·加姆斯顿的研究成果指出：“能够提高团队的工作效率的因素和人们想象的不一样，团队满意度、凝聚力以及积极性之类的对组织智商几乎没有影响。”

知识悖论

各个团队在尽力提高组织智商时，面临最大的悖论也许是团队领导一边说知识很重要，又一边让大家将自己的知识无偿分享出去。长辈们曾经多次告诫我们：“知识就是力量。”这样看来，知识的免费分享，似乎和人性背道而驰。

在学校里研究组织智商的课题不符合这个悖论的原因是，学校本来就是自由传播知识的地方，但学校对知识管理很大程度上还和石器时代一样。

学校是学习的地方，所以理应是一个充满智慧的地方。但实际上，并不是这样。在学校里，高组织智商常常用于提高学生成绩、增加教职工满意度和增加家长的信心。

然而，高组织智商仅仅在某些时候才能体现出来。有机会去展示组织智商是非常重要的，并且机会也是可以创造的。写这本书的目的就是告诉大家，在这样一个依赖性越来越强的社会中，教师和学校领导怎样创造机会来提高组织智商。