

学校与教育丛书
现代学校管理百科

如何打造 创新型学校

..... 竭宝峰◎主编

辽海出版社

学校与教育丛书
现代学校管理百科

如何打造 创新型学校

..... 竭宝峰◎主编

辽海出版社

责任编辑：孙德军 陈晓玉 于文海

图书在版编目（CIP）数据

如何打造创新型学校/ 竭宝峰主编. —沈阳：辽海出版社，2011.3
（现代学校管理百科：8）

ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4

I. ①如… II. ①竭… III. ①中小学—学校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 024410 号

现代学校管理百科 如何打造创新型学校

竭宝峰/主编

出 版：辽海出版社	地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号
印 刷：北京海德伟业印务有限公司	字 数：1280 千字
开 本：640 × 940mm 1/16	印 张：150
版 次：2011 年 4 月第 1 版	印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978 - 7 - 5451 - 1151 - 4	定 价：296.00 元（全 10 册）

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。



前言

学校教育是一个人一生中所受教育最重要组成部分，个人在学校里接受计划性的指导，系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲，决定着个人社会化的水平和性质，是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教，学校教育越来越受重视，在社会中起到举足轻重的作用。

本书立足学校教育与管理，理论结合实践，是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

本书就现代学校管理作了全面的阐述，其内容包括学校管理的本质、特性及其研究述略，校长及其一班人，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校组织机构的改革实践与未来发展，学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面，条理清晰，结构合理，具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用，同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础，相互阐释，书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册。具体内容分别为：

《校长的智慧》论述在当今社会变革、经济发展大背景下，任何一位学校管理者都不能再扮演强人和英雄的角色，必须注意发现、调动、凝聚群众的智慧，尊重知识、尊重人才、尊重实际。校长要有思想、要有思路、要有智慧、要有创新意识、要有合作精神、要有优质标准等观



点。这些思想观点，是校长们多年教育实践的结晶，也是提供给我们的宝贵经验。

当今世界，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，国力竞争日趋激烈，知识越来越成为提高综合国力和国际竞争力的决定性因素，人力资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源。《名校教学管理》是根据作者多年的工作经验出发，从包括 21 世纪人才培养宏观环境挑战、名校建设依据、名校办学理念、名校道德教育、名校发展规划、名校内涵发展、名校科技创新等方面对名校建设作了详细的介绍。该书可供从事相关工作的人员作为参考用书使用。

《学校管理问题应对》中的绝大多数文章来源于一线校长在学校管理创新方面的新思考、新探索、新经验，从理念战略到体制改革，从教师团队建设到校本课程筹划，从文化构建品牌塑造，涉及学校管理的各个领域，没有晦涩冗长的理论，有的均是校长们切身的感悟与真实的实践经历，从而为学校管理者深入研究和探索创新管理提供思路与启示，开阔改革与创新的视野。

《校长的高绩效领导》讲的是校长领导力的问题。领导能力就是个人具备的与其领导职务相适应的、能够肩负起领导责任的主观条件，是领导者综合素质的外在表现。有领导能力的人能够为企业的发展确定正确的方向，并充分调动和发挥大多数人的积极性，朝着预定的目标坚定不移地前进。一位有领导能力的校长就是能在现实纷繁复杂的社会中找准学校发展的方向，带领教职员工朝着学校发展的目标稳步前进的优秀校长。

阅读《学校的精细化管理》中明星校长们的“教育故事”，您会感觉到是在参加一个轻松愉快而又充满激情与智慧的周末学习班。虽然他们拥有不同的工作风格和性格特征，但却在做着同样的事情：实践领导智慧，提升教育品质，追逐教育理想。他们善于沟通、熟悉教育，并且



能为师生员工制造为之努力共同愿景；他们促进改革、构建文化、积极策划和参与各种社会和学校活动；他们有健康的人格和勇于奉献的精神，并且坚定地相信只有实现学生的发展才能最终赢得公众的信任和支持。

《学校管理典型案例》共选编了几十个案例。由于数量有限，这些案例只涉及了学校管理的主要方面，而不是全部内容。对于这些案例，我们按照学校发展、用权与用干部、人事管理、德育管理、教学管理等栏目进行了归类。但是必须看到，许多案例的内容是非常丰富的，有些案例甚至是综合性的，并不仅仅是发展问题、用权问题、人事问题、德育管理问题或教学管理问题。

校园本应是一个幽雅、舒适、宁静、安全的教育场所。但是意外事故、校园暴力、两性问题、偷窃等问题却层出不穷地发生在各个校园角落中，这些问题不得不让我们去深思、探讨。《校园安全与危机处理》作者以多年来处理校园安全的经验和多方面搜集的可供参考的实例为基础，提出了各种安全问题的预防、处理原则，对于关心孩子的校园生活的家长，欲增进校园危机处理知能的教师，以及想在校园中趋利避害的学生而言，本书提供了有益的参考。

这是一个变革的时代，这是一个提倡创新的时代。发展创新型学校，需要有一种崭新的教育理念，需要创新型管理者来推动；发展创新型学校，必须设立一种以有效开展教育创新为主要特征的全新的学校组织形式。《如何打造创新型学校》旨在帮助学校管理者凝聚多有员工的力量，通过建立积极合作的工作方式，实现高效率的学校变革，最终建立创新型学校。这本书具有较强的实践指导意义，为一线教育管理者和领导者提供新的视角和最具可操作性的变革措施。

校长不同于一般的行政领导，在某种程度上，校长决定着所在学校的命运。作为一种特殊的角色，校长肩负的历史使命，就是要对师生进





行精神引领与思想指导。正是从这个角度思考,《知名校长的治校之道》中选取的优秀校长,从思想引领教育行动、文化促进学校发展、智慧成就非凡事业、个性凸显突出特色和奋斗抵达特殊境界六个方面介绍了这些校长的治校之道,希望通过这些校长的思想与行动,感动更多的校长,使更多的校长多一些思想,多一些行动,从而使师生实现真正意义上的生命成长。

形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展,这是中国政府提出的建设小康社会的目标之一。要实现这个目标,就要把中国巨大的人口压力转化为强势的人力资源,就必须把中国建设成为一个学习型国家。21世纪是“学习型社会”的世纪,“学习型社会”的大厦,必须有许多学习型组织的支撑才能建成。学习型学校就是其中之一。这就是《学习型学校的管理策略》的主旨所在。

本丛书尽管毛病不少,但还是有一些特点的:一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实教育教学实践中用得上;二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面,必定存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2011年4月



C 目 录 CONTENTS

创新的三个层面	1
理解不同层面的创新	4
不让一个孩子掉队	6
实地考察创新型学校	7
教员大会	8
不要刺激反对派	9
三种类型的员工	10
视野是否足够宽广	12
六种类型的教师	13
解析明星教师	15
避免耗尽能量	16
精心规划，充分准备	17
自主导向变革	20
不让抱怨者占上风	22
巧妙化解	23
各个击破	24
行为塑造	26
让团队保持忙碌	28
让新项目平民化	31
变革的两大激励措施	33
学校不是嘉年华	35
按需调节	36
打破平衡关系	38
可持续性员工培训	39





步步为营	41
从讲台后走出来	42
公开表扬与私下表扬	45
鼓励尝试	47
为成功做准备	48
不容错过的时刻	49
遵循 100 小时原则	50
选择时机	52
采用多方位进攻法	54
学校设施设备安全	55
学校心理安全	64
学校消防安全	69
学校用电安全	77
学校网络安全	84
德育工作管理	90
学校教育、家庭教育和社会教育的协调	119
当代西方学校管理理论与实践的发展现状	135
学校转型中管理理念的当代更新	155
学校转型中学校管理主体的成长	192



创新的三个层面

林林总总的各种教育改革类书籍，会从不同的角度谈及到一个问题——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。这里，我把创新分为三个层面：程序性、结构性和文化性创新。

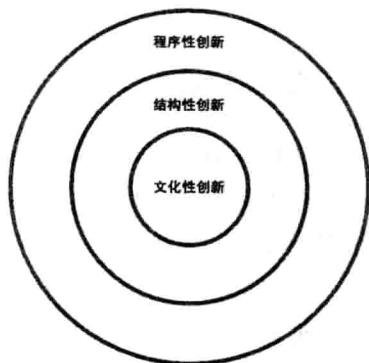
如此一来，“创新”这个词似乎变得复杂了，但其含义还是非常直接和明确的。当你在阅读关于这三个层面的创新时，你会发现一般人总是将创新看做一件大事……然而，界定创新的水平和层面将有助于你更有效地引领创新，实现创新。

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



创新的三个层面





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易。要始终记住，不管多么微小的改变，如果不关注细节，也会造成大问题。

结构性创新

结构性创新虽然比程序性创新复杂，但也只是管理或者组织上的改变。范例如下：

- 在中学引入板块式课程表。
- 在某一中学所有数学课程都引用新教材。
- 由于缩减预算，扩大某个学区中所有班级的编制。

上述这些情况都会引起组织结构上的变化，但并不会内在地对组织中的个人产生影响。确实如此吗？你可能会担心，这些变化已经够让人上火了！是的，也许是这样，但结构性创新本质上只是改变人们做事的方式。比如，一个中学的数学课改为隔天上 90 分钟而不是每天上 50 分钟，老师可能就改用 9 个工作表而不是 5 个工作表，但工作表细化到分钟的比率并没有任何变化，她授课的方式也不会改变。同样的，使用新课本也不代表老师会用新的教学方式，改变组织结构也不一定会触及到教室内部的动力机制。

谈到第三层面的变化时，你就会发现上面两类创新都较为容易实现。

文化性创新

文化性创新涉及到我们在组织中是如何做事和如何思考的，是到目前为止更具挑战性和更为复杂的任务。创新组织文化，也就是塑造一个组织的灵魂和精神。

我们来看一个经典案例：学校决定“从今以后，我们所做的每一个决定都基于‘什么对学生最有益’这个出发点”。这可能预示着学校点名的方式会变化（程序性创新），也可能意味着课程表设置的变化（结构性创新），而如果学校觉得加强动手能力的培养能够提升学生的学习



水平，可能就需要改变教师的教学方式和教学理念了。

等一下——这样一来会不会增加额外工作？是的，文化性创新很难，常常会遇到阻力，可能会因为额外的工作量让人望而生畏。试图改变任何人（不用说所有人）的教和学的方式将是非常具有挑战性的工作，但也并非是不可完成的任务。一旦文化性创新得以实施，一切决定都从学生利益出发，那么学校管理层会发现，随后的程序性和结构性创新的推进将变得易如反掌。





理解不同层面的创新

当前，许多学校都致力于专业学习社群（PLCs）的建设。建立专业学习社群可以将学校教师和管理者聚集在一起，共同探讨并确定改进学生学习的途径。现在，问问你自己，这代表的是哪种层面的创新呢？不知道你会作何回答，我觉得应该是结构性或者文化性创新。在走访很多教育者时，这也是最常见的两种回答，但这个答案确实还有些模糊。

如果你坚持创建 PLCs 体系，那么带来的将是结构性变化。你们可以统一安排一个讨论时间，然后编写一本 PLCs 手册作为学习社群的运作指南。这确实可以实现结构性改变，但做的不过是嘴上功夫，想要人们切实按照指南去执行就大不一样了。新举措要真正发挥效用，需要改变人们的行为，这也就提出了另外一个概念——文化性创新，一种完全不同的挑战。

我曾经参与过几个领导层小组会议。会上，来自学校或者学区的教育者齐聚一堂，共同制定创新行动方案。有些小组开会讨论之初就已明确了目标，另外一些则是在讨论过程中发现目标。作为开会的第一项议程，我会首先请他们说明，他们希望做出什么改变以及这种改变发生在哪个层面。通常他们的答案都涵盖了三个层面的创新，这些答案合乎逻辑，有些成果在性质上是程序性的，其他一些是结构性或者文化性的。继续讨论，小组成员经常会发现结构性甚至程序性创新的有效执行无不依赖于文化的提升。以下是个典型范例：

一个领导小组决定学校应该执行新的纪律规定，或许是因为教师们觉得学生的行为需要规范，或许是家长提出了担忧，也或许是学区或者州政府发布了新的规章。首先，领导小组会将这种改变定性为结构性变化。行动方案中可能会有具体细节，比如规定迟到几次以上处罚学生留堂，明确打架的学生休学的时间，或者制定出申请转班的新程序。显



然，这些细节性的问题都需要领导小组给出合理的解释。但从根本上来说，领导小组提出新纪律规定的深层原因还在于整个学校需要文化性创新。

那么学校想要达到的目标是什么呢？目标仅仅是引入新的纪律规范，或者是改善学生的行为吗？这二者的区别可能正好就是结构性创新和文化性创新间的差异所在。我们说过，文化性创新关注的是我们如何做事。一般来说，引入新的纪律规定对于学校里的成人行为没有影响或者影响很小（副校长除外，副校长的职责之一就是发布对违规行为的处罚措施）。但是，改善学生的行为就是另外一回事了。

我们都知道，规范学生行为的关键在于改进整个学校范围内成年人——包括老师、管理人员、校车司机以及其他学校员工——与学生相互影响的方式，这就意味着改变我们的处事方式——而这恰恰是文化性创新！





不让一个孩子掉队

讨论起《不让一个孩子掉队》法案（简称为 NCLB）的是非总会没完没了，这个项目招致一帮顽固者的反对。项目起步不佳，我觉得一个很重要的原因就在于项目给教育工作者的第一印象不佳。

不止一次，教育部的某位人士（或许他本人并不十分擅长发言人的角色）宣讲项目的预期目标和结果，而他表述的方式让教育工作者们听起来更像是威胁。经常，信息传达出来就走了样：“我们已经说过很多遍了！你们每个人都得努力提高教学水平，如果做不到的话，那可就要小心了。我们终于要采取强制性措施了！现在推出的就是这个新法案《不让一个孩子掉队》……”

NCLB 引起的不良反应可能也与其他一些因素有关系，但在很大程度上，最初的负面腔调激起的阻力，即便支持者们也无法修复。很多创新计划就是因为起步失误而积重难返，不得不收拾核心思想，改头换面重新再来。

介绍一项创新措施就像介绍新领导一样，第一印象至关重要。最初的语气、举止、亲和度以及在真正实施变革之前与人建立良好关系的能力都会使得结果完全不同。领导小组开始创新的时候（不管是程序性、结构性还是文化性的），都要提前规划，确保变革项目留给人们的第一印象尽可能完美。

优秀的教师每个学年之初都会提前计划，准备方案。他们明白，开学的第一天，同新学生的第一次交流，决定了未来一年的教学进程。这种互动是无休止的力量较量还是硕果累累的奇妙之旅？第一印象成功与否就是这种区别的关键所在。



实地考察创新型学校

如果你主张的变革在某些学校已经得到有效实施，于是你打算组织一次实地参观，那么一定要有针对性地布置和安排。你要清楚教职工们参观时具体会看到哪些东西，不要只是随机地选择三个恰好在执行变革的学校，一定要挑选会分享正面经验的优秀教师去参观。如果创新理念的第一次亮相就不那么令人鼓舞，那么需要花费更多的时间和金钱、消耗更多精力才能扭转第一印象。

一起参观团队人员的选择也有学问。不要以为早期的实地考察是赢得反对派支持的好机会，你得知道第一批参观考察的人将会成为你的本土专家。他们将见证整个计划的启动，并参与计划的实施。你当然希望这些先锋们凯旋而归，对你抱以希望的创新理念予以积极反馈。换言之，一定得是那些能够接受变革的人，那些能在大后方为变革理念建立惊艳的第一印象创造机会的人。

如果第一批访问者中有一两位反对者加入会怎样呢？最糟糕的状况就是他们会传达错误的信息，即使他们不是公开宣传——“在我访问过的地方，很多老师提到我们一定要离项目式学习法远点。这种方法使教师的工作量大大增加，学生也痛恨这种模式。”

这是否意味着永远不要安排持反对意见的人员参加访问？不是，显然就长期而言这不是上策。但明智的领导不会在早期的访问团中安排持反对意见的成员，而是等到正面意见控制大局之后，当然，也不可让反对者跟反对者抱团。一个支持者为主的参观团队也能潜移默化地使保守者具有更开放的视野，一个办法就是先送一批支持者去访问，然后安排他们作为后续参观人员的导游，协助访问。



教员大会

如果计划在教员大会上宣布新的教育理念，一定要精心准备，保证整体氛围的积极性，彰显意见的建设性。《如何应对难相处的老师》一书中，我曾经画图说明持否定意见的人员一般会集中在什么位置：一般在会议室后部或者在门口。坐的位置好像恰如其分地表达了他们的想法，这些位置如同有意为他们预留的一样。

如果这正是你遇到的情况，那我建议你一定要“重新洗牌”，或者至少把多余的凳子搬走，在空间上创造一种亲密感，将讲台安排在靠近门的位置。你也可以（私下）将较有威望的管理人员或者其他教师安排在容易提出反对意见的人旁边，这可以让他们略微收敛，避免你每次在台上宣讲创新理念时，台下的他们就窃窃私语互使眼色。

即使没法这么安排，你也可以不时调整一下，尤其在想获得支持的会议上，可以提前做这种安排（不过也别仅仅这种时候才特别调整，不然大家可能会因为太过关注家具的摆设而忘记你想要传达的信息）。

除教员大会之外，也可以在大会之前组织一些小规模的见面会，可以先告知潜在的支持者，然后逐渐把中间派也圈进来。再次提醒大家，一定要用心考虑人员的组成。有效教师在组织小组工作的时候一定会特意安排学生分组，尤其是有个别学生较难管理的时候。在争取员工支持变革的过程中，这种精心布置甚至更重要。