

<<创新型学校>>

图书基本信息

书名：<<创新型学校>>

13位ISBN编号：9787500693628

10位ISBN编号：7500693621

出版时间：2010-7

出版时间：中国青年

作者：托德·威特克尔

页数：159

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<创新型学校>>

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。

<<创新型学校>>

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！

<<创新型学校>>

内容概要

创新对于学校的重要意义毋庸置疑，但是如何做出积极改变并有效推动创新？

如何将改革的阻力最小化？

发展创新型学校的具体措施有哪些？

著名的畅销书作者托德·威特克尔根据多年的教学管理经验为学校管理者一一解答。

本书是关于真实学校情境中如何以创新成就卓越的箴言。

托德将自己多年的教学、管理和领导经验浓缩为9大变革策略。

用生动的比喻和翔实的案例现身说法，讲授创新的理论与实务，提升教学管理者的变革技巧。

策略一：认识创新，帮助教育管理者 and 领导者发现组织中问题的症结，识别创新的层级和水平；
策略二：完美的第一印象，阐述变革方案初次亮相的重要性； 策略三：找出关键人物，教会你对组织成员进行分类，阐述识人和用人之道； 策略四：找到切入点，变革时机事关变革成败； 策略五：有效减少阻力，如何减少创新带来的组织震荡，有些技巧你不得不学； 策略六：利用情感力量，教给你如何利用“情感”这个最强劲的创新激励措施； 策略七：充分利用人际网，通过图表法了解组织成员的相互关系和影响； 策略八：强化变革行为，创新的进程通常比我们期望的要慢，保守力量倾向于维持稳定状态，如何保住变革的胜利果实同样有章可循； 策略九：统合综效，最后，作为领导者，在推动创新时一定要把握时机，强调执行的力度和技巧。

<<创新型学校>>

作者简介

托德·威特克尔博士，美国教育界的领军人物，校长管理效率、教师领导力及教师激励领域的权威研究者之一，他的教育理念得到了世界众多教育者的认同。

曾在多所中学任教，并担任校长之职。

现在美国印第安纳州立大学任教育领导学教授。

威特克尔博士也是国际上公认的杰出演

<<创新型学校>>

书籍目录

策略1：认识创新 你的问题是什么 创新的三个层面 理解不同层面的创新 两个主要假设
 目标高远 策略2：完美的第一印象 新店开张 不让一个孩子掉队 我的热情为什么不能
 点燃他人 寓意深远的第一印象 特邀讲师 实地考察创新型学校 教员大会 不要刺激
 反对派 第一印象有多重要 策略3：找出关键人物 三种类型的员工 这对我们的组织意味着
 什么 视野是否足够宽广 创新的动力从哪儿来 六种类型的教师 谁最关键 解析明星
 教师 你无须质疑 人，而非项目，形成了最大的区别 策略4：找到切入点 选好切入点，切
 莫遍地撒网 阻力最小处 从明星员工开始 避免耗尽能量 把握几率 “菜鸟”加盟
 精心规划，充分准备 自主导向变革 从种子发芽到参天大树 策略5：有效减少阻力 不让
 抱怨者占上风 巧妙化解 各个击破 行为塑造 践行总一分一总模式 让团队保持忙碌
 依靠坦诚的阿尔法男性 策略6：利用情感的力量 情感的力量 飞行的恐惧 无论如何也
 要飞行 营造全员参与的氛围 让新项目平民化 激起人人加入的欲望 变革的两大激励措
 施 第一印象的力量 逻辑的魅力 策略7：充分利用人际网 田纳西龙卷风 交流评估效果
 学校不是嘉年华 绘制图表 按需调节 打破平衡关系 请看挡风玻璃，莫关注后视镜
 何时扣动扳机 策略8：强化变革行为 可持续性员工培训 步步为营 从讲台后走出来
 公开表扬VS.私下表扬 鼓励尝试 为成功做准备 不容错过的时刻 难得糊涂 策略9：
 统合综效 确保变革是必要的 以退为进 关注成长 遵循100小时原则 确定节奏 选
 择时机 这就是他们的观点 采用多方位进攻法 工具箱是必备之物 寻求拥护者的支持
 管理流言 齐心协力推行改革

<<创新型学校>>

章节摘录

情感的力量 节选自《创新型学校——给学校管理者的9个策略》中国青年出版社2010年7月第一版 “这项研究告诉我们……”是当前教育领域的常用术语。

“请看这些数据，所以你必须这样做”或者相反的，“给我看数据，否则你不能那样做”。我之所以要阐明这个问题是基于以下几点考虑。

首先，关于在学校里什么是实用的研究很少会利用对照组来加以证明。我们不会在教一半三年级学生时把另一半锁在柜子里，然后再把他们拿出来并比较结果，现实比这更复杂。

孤立一个变量对原因和结果做出清晰的结论是很困难的。

第二，如果我们认为数据本身就可以证明变革的必要性，那我们简直是在跟自己开玩笑。

一方面，我们是在与人打交道，无论我们做出多大的努力，也不能简单实现有效教学。

另一方面，教育经验是非常个性化的，不存在所谓的最优学习或教学方法。

最后，我们不能忽视情感的力量，如果人们被强烈的情感左右，那么即使是最严密的数据也不能改变他们的想法。

情感的力量 变革的最大障碍就是恐惧：对陌生的恐惧，对失败的恐惧，对尴尬的恐惧，以及对未知的恐惧。

尽管老师可能不承认，但教师抵制同事观摩的主要原因，正是害怕别人对自己的课堂做出评价，要想打开这扇门需要很大的勇气。

此外，我们不能依靠逻辑来战胜恐惧。

仅仅告诉一个抵制的教师，因为她的同事是个专家，所以在评价她的表现时会非常客观，可能并不能说服她去冒这个风险。

在大多数情况下，比情感更加强大的力量只有一种——另一种情感。

飞行的恐惧 你可能见过害怕乘飞机的人——不是特指在“9·11”之后，而仅仅是害怕离开地面，害怕来到三万英尺高的空中并局限在一个金属圆柱体内。

如果你曾经坐在一位紧张地抓着座椅扶手的乘客身边，你就会知道这种恐惧真实存在。

你可能会试着安慰她，告诉她飞行员都是经过专业训练和培养的，如今的飞机也都制造得非常安全。

可能你不会提到飞机确实会坠毁，也不会想象这架飞机也可能坠毁，你可能会以统计数据来证明乘飞机旅行比开车甚至比在大城市中步行还要安全。

你不害怕飞行，这些事实和数据对你来说很有意义，你的论证也十分符合逻辑，十分理性。

但是，为什么她还是紧张地抓着座椅扶手不放呢？

如果你问她这个问题，她会坦白承认她对飞行的恐惧根源于情感，而不是逻辑，她一辈子都害怕飞行。

这并没有原因——她从未经历过紧急迫降或者认识某次空难中的罹难者。

你的事实和数据没能改变她的感觉，但是想一想：尽管她害怕飞行，她还是上了飞机，是什么力量使她战胜了恐惧？

那么，为什么不问她这个问题？

无论如何也要飞行 原因是她唯一的女儿，她的女儿住在波士顿，刚刚给她生下第三个外孙，老奶奶答应帮助女儿照看其他几个孩子几周。

通常她总是坐火车——从圣塔菲到芝加哥的西南铁路，然后是湖滨铁路——但是那需要几天的时间，而婴儿早产了三周，她的丈夫找到了一张直达飞机票并立刻把她送到机场，她连收拾行李的时间都没有！

她给你看了几个大孩子的照片，约翰尼七岁，凯蒂三岁。

他们像不像豌豆夹里的豆子？

她对你讲约翰尼和凯蒂小时候滑稽的故事。

她迫不及待地想要见到萨拉，她出生还不到一天。

<<创新型学校>>

现在你猜怎么样，老奶奶不再抓着座椅扶手不放了。

她放松下来，很惊讶地听到副驾驶员广播，“请收起桌板，调直座椅靠背并系好安全带！”

母性的力量克服了她对飞行的恐惧，进而成功地登上了飞机。

在工作中，领导也可以通过利用类似感情联系的力量减轻改变带来的恐惧。

营造全员参与的氛围 归属感是一种强大的推动力。

要想调动所有人的积极性，不管是明星、骨干还是普通员工，一个有效的办法就是营造出全员参与的气氛。

刚开始的时候，你邀请了明星教师、新老教师的参与，选择了那些阻力小的切入点入手。

一旦你能争取到绝对多数人的参与，就到了去搞定那些顽固派的时刻。

教师相对独立的工作模式是你的有利条件，尤其是变革旨在改变个人行为的情况下，比如，请各位老师进行课堂教学活动录像，供自我反思。

讨论策略4“找到切入点”时我们提到，初步征募项目参与者时可采用媒体中心个人登记的方式，而不要让大家公开举手表决，因为倾向于参加的人员清楚地知道的选择。

随着大家对新做法越来越自如，有些人可能会愿意私下跟同事交流他们对这种新措施的看法。

有些人会愿意在教工大会上讲讲体现新政策优越性的实例，就像我们在策略5“有效减少阻力”中说的那样。

顽固派们自己都不知道自己的阵营还残存多少力量，他们会质疑，“我不会是唯一一个这么做的吧？”

建立团体归属感，能够帮助他们克服接受别人评论的恐惧。

<<创新型学校>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>