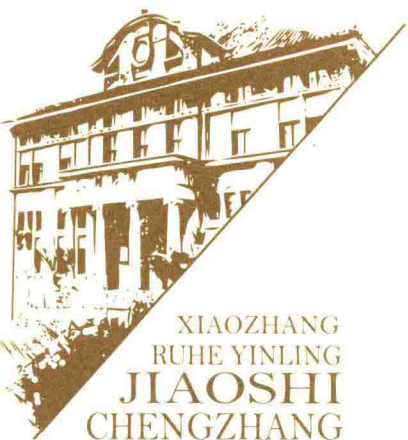




中小学校校长培训用书

楚江亭 苏君阳 毛亚庆◎主编

姚计海◎著

校长如何引领 教师成长

教师是学校改革发展最宝贵的人力资源，要尊重、信任、团结和赏识每一位教师。校长是教师专业发展的第一责任人，要把学校作为教师实现专业发展的主阵地。尊重教师专业发展的规律，激发教师发展的内在动力。



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



XIAOZHANG
RUHE YINLING
JIAOSHI
CHENGZHANG

中小学校校长培训用书

楚江亭 苏君阳 毛亚庆◎主编

姚计海◎著

校长如何引领 教师成长



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何引领教师成长/姚计海著. —北京: 北京师范大学出版社, 2016. 1

中小学校校长培训用书/楚江亭, 苏君阳, 毛亚庆主编

ISBN 978-7-303-19243-4

I. ①校… II. ①姚… III. ①中小学—校长—学校管理—师资培训—教材 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 172851 号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子信箱 gaojiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京易丰印捷科技股份有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 730 mm×980 mm 1/16

印张: 18

字数: 210 千字

版次: 2016 年 1 月第 1 版

印次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

策划编辑: 倪 花

责任编辑: 鲍红玉

美术编辑: 焦 丽

装帧设计: 焦 丽

责任校对: 陈 民

责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010—58808284

前 言

一种工作或职业之所以能称其为专业，主要因为它通常具有三个重要特征：(1)独特性：一个专业要有被社会广泛认可或赞同的、系统的、独特的理论体系；(2)有效性：一个专业要为社会的发展和进步带来显著效益；(3)不可替代性：一个专业具有权威地位、专业伦理及专业文化，这是其他专业不能轻易替代的。当前教育改革和学校发展越来越呼吁教师专业化的同时，也呼吁着校长专业化。校长作为专业人士，必然具有独特的、有效的、不可替代的专业特征。

《义务教育学校校长专业标准》为促进义务教育学校校长专业发展、建设高素质义务教育学校校长队伍提供了宏观专业指导。该标准是对义务教育学校合格校长专业素质的基本要求，是制定义务教育学校校长任职资格标准、培训课程标准、考核评价标准的重要依据。

“百年大计，教育为本；教育大计，教师为本”，教师是教育事业发展的主要推动力量。校长是履行学校领导与管理工作职责的专业人士，一个重要的专业职责就是引领教师成长，引导教师获得良好的专业发展。校长在管理理念、知识、能力与行为等方面担负着倡导、支持、服务与引领教师成长的重任。

本书围绕校长引领教师成长，从校长对引领教师成长的理解与认识、知识与方法、能力与行为三个方面加以探讨。

第一、二、三、四章，主要探讨校长要加强专业理解与认识。校长要视教师为学校改革发展最宝贵的人力资源，尊重、信任、团结和赏识每一位教师，将学校作为教师实现专业发展的主阵地，尊重教师专业发展的规律，激发教师发展的内在动力。

第五、六、七章，主要探讨校长要学习专业知识与方法。校长要把握教师专业素质的基本要求，掌握教师专业发展的理论以及指导教师开展教育教学实践与研究的方法，掌握学习型组织建设的方法以及激励教师主动发展的策略。

第八、九、十、十一章，主要探讨校长要培养专业能力与行为。校长要建立健全学校关于教师专业发展的制度，提倡校本教研，完善教研训一体的机制，指导教师根据自身发展特点制订专业发展计划，扎实开展师德师风建设，落实教师职业道德规范要求，关爱教师身心发展，维护和促进教师的心理健康。

本书每一章的基本结构为：

一、“案例及问题”，主要呈现针对教师管理的相关案例。

二、“分析与讨论”，对教师管理案例加以分析，并对校长管理加以讨论。

三、“管理与对策”，为校长如何管理教师提出指导和建议。

本书阅读对象适合于义务教育学校的正、副校长，以及关心教师专业发展的学校管理者们。希望本书为学校管理改进和促进教师专业发展尽微薄之力。

姚计海

目 录

第一部分 引领教师成长的专业理解与认识	
第一章 教师是最宝贵的人力资源	3
一、案例及问题：校长拥抱小学生的思考 / 4	
二、分析与讨论：学校管理为谁服务？ / 5	
三、管理与对策：教师是学校人力资源的核心力量 / 10	
第二章 促进教师专业发展是校长的职责	18
一、案例及问题：校长是否要给学生上课？ / 18	
二、分析与讨论：校长的职责是什么？ / 22	
三、管理与对策：校长为教师专业发展负责 / 26	
第三章 教学自主性是教师专业发展的内在动力	37
一、案例及问题：教师的心态有问题吗？ / 38	
二、分析与讨论：教师消极被动的心态怎么办？ / 40	
三、管理与对策：提升教师教学自主性 / 50	
第四章 教学自主权是教师专业发展的外在动力	57
一、案例及问题：教室里的桌椅摆放谁说了算？ / 57	

二、分析与讨论：从教学模式看教师的教学自主权/59

三、管理与对策：赋予教师教学自主权/65

第二部分 引领教师成长的专业知识与方法

第五章 教师的专业素质及其培养 79

一、案例及问题：这个学生的素质有问题吗？/79

二、分析与讨论：教师专业素质存在的问题/81

三、管理与对策：提升教师的专业素质/88

第六章 教师专业发展的理论与方法 105

一、案例及问题：教师是专业人士吗？/105

二、分析与讨论：教师专业发展的内涵/107

三、管理与对策：校长要促进教师专业发展/113

第七章 建立学习型组织，正向激励教师发展 136

一、案例及问题：教师在办公室玩网络游戏怎么办？/137

二、分析与讨论：校长管理教师“网游”问题背后的教师观/138

三、管理与对策：营造学习氛围，提升教师的教学水平/148

第三部分 引领教师成长的专业能力与行为

第八章 鼓励教师开展教科研 163

一、案例及问题：一个关于教师对教科研态度的调查/164

二、分析与讨论：教师教科研的问题与反思/167

三、管理与对策：教科研是教师专业发展的有效途径/174

第九章 以有效沟通促进教师成长 181

一、案例及问题：“你不要狡辩！”/182

二、分析与讨论：校长与教师沟通的重要性/183	
三、管理与对策：以有效沟通促进教师成长/189	
第十章 教师职业道德的建构与提升	209
一、案例及问题：师德，一顶光彩夺目的高帽？/209	
二、分析与讨论：教师应具备怎样的职业道德？/212	
三、管理与对策：正确认识并提升教师职业道德/218	
第十一章 维护与促进教师的心理健康	241
一、案例及问题：教师为何变得如此冷漠？/241	
二、分析与讨论：关于教师心理健康问题/243	
三、管理与对策：维护与促进教师的心理健康/253	
后 记	269

第一部分 引领教师成长 的专业理解与认识

“引领教师成长”的专业理解与认识：

1. 教师是学校改革发展最宝贵的人力资源，尊重、信任、团结和赏识每一位教师。

2. 校长是教师专业发展的第一责任人，将学校作为教师实现专业发展的主阵地。

3. 尊重教师专业发展的规律，激发教师发展的内在动力。

——《义务教育学校校长专业标准》

为了实现对教师成长的引领，校长需要对教师有深刻的了解，对教师专业发展有深刻的专业认识。在学校管理中，校长要确立教师发展的核心地位，秉承以教师为本的管理理念，创设校本发展平台，引领教师获得良好的专业发展。校长应遵循教师专业发展规律，推动教师自主发展。校长要树立科学合理的教师观，积极主动地采取各种促进教师专业发展的方法措施，营造融洽、信任和相互支持的学校人际氛围，让学校成为教师发展的主阵地，为教师的专业成长提供坚实的发展平台和空间，并创设更多的机会、提供丰富的资源与充分的支持，激发教师成长的内在动力，引领教师实现自主发展。

第一章 教师是最宝贵的人力资源

教师是教育之本，是整个教育事业发展的的人力资源基础。学校教育要实现发展，必须不断适应时代需求而进行改革，学校教育改革方案的实施和教育改革目标的实现，离不开教师队伍的大力支持。校长要认识到，教师资源的有效配置和合理使用是实现义务教育及其均衡发展的关键，教师队伍力量的壮大和质量的提升以及教师专业发展水平的提高是保证基础教育任务高质量完成的根本所在。只有以教师为学校发展的核心力量来推动学校教育事业不断发展，才能最终实现科教兴国、人才强国的战略目标。

从学校层面看，教师作为学校改革发展最为宝贵的人力资源，其队伍力量的强弱在很大程度上决定了一所学校教育质量的优劣。校长要把教师发展放在学校战略发展的高度上，视教师发展为学校发展的核心，坚持以教师为本的理念，给予每一位教师尊重、信任和赏识，并团结每一位教师的力量，共同努力实现学校发展。



一、案例及问题：校长拥抱小学生的思考

有一次，我带领一群校长访问一所在当地颇有名气的小学。为了了解这所小学的办学特色，我们参观了校园并与教师们进行座谈交流。

这所学校的校长热情地接待了我们，并亲自带领着我们参观校园。在参观校园的过程中，我看到这位校长亲切地与在校园里和教学楼道里遇到的小学生们问好，小学生们也愉快地向校长问好。有的时候，小学生们看到校长后，也主动向校长问好，还向我们问好。这位校长还时不时地蹲下来，充满爱心地拥抱一些低年级的小学生，这些可爱的小学生们也快乐地张开双臂拥抱校长，让人感到其乐融融，一片温暖和谐的校园景象。

然而，当这位校长带领着我们与学校的部分教师座谈时，我发现这位校长对待教师的态度和方式相比学生而言却发生了很大转变。校长对待教师的态度是严肃的、冷静的，对待教师的方式是严厉的、命令的。如果这位校长在此前对待小学生的态度和方式也是如此，那么这可能反映出校长的某种个性特征，但是，校长既然可以热情地接待我们，亲切地对待小学生，并热情地与他们问好和拥抱，这意味着校长并不缺乏亲和、热情的个性特征，那么，校长为什么不能对教师们亲切一点儿、热情一点儿呢？校长为什么不能给教师们一个温暖的、充满关怀的“拥抱”呢？

这位校长热情地拥抱小学生本身没有什么不好，从小学生的回应可以看出，小学生也能感受到校长的关心和爱护。同时，也不能武断地认为这位校长以那样严肃、冷静的态度和严厉、命令的方式对待教

师有什么不对，但是这位校长对待学生与教师的反差太大，不禁发人深思。

(1)在学校管理中，校长的管理对象是谁？是学生？还是教师？或是其他什么人？

(2)校长应该如何对待教师？校长应该如何管理教师？

(3)校长在学校管理中的职业角色和责任是什么？



二、分析与讨论：学校管理为谁服务？

(一)学校管理的服务对象

在与许多中小学校长讨论学校管理问题时，我经常问校长们一个问题：“学校管理为谁服务？”当问及这个问题时，校长们往往有四种答案：一是学生；二是教师；三是家长；四是社会。其中，回答最多的是：“学校管理为学生服务。”在与校长讨论的过程中，我排除了“社会”这个答案，因为广义而言各行各业都是为“社会”服务的，它不是学校管理特定的、直接的服务对象，而且家庭与学校也是社会的一部分，它们并不是并列的关系。

当我追问校长：“如果学校管理为学生服务，那么学校教育为谁服务？”回答最多的还是“学校教育也为学生服务”。于是，我再次追问校长：“如果这样理解，那么学校管理与学校教育有什么区别呢？”这时，有些校长就会提出，学校管理既为学生服务，也为教师服务。我继续追问：“学校管理到底为谁服务？学生？还是教师？”

一些看似众人皆知的问题，当我们真正思考时，却发现我们实际上并不清楚答案是什么。如果不问学校管理为谁服务，校长们似乎都

知道它的答案，然而一旦深入追究这个问题，校长们却似乎对它并不清楚。学校管理为谁服务？这个看似简单的问题，校长们的理解却并不一致，这算是校长们对此问题多元理解的表现吧。不过，校长应当对这个问题有一个明确清晰的解释，否则，学校管理就可能迷失方向。

为了回答以上问题，首先回答一个简化的问题：管理为谁服务？这个问题似乎不难回答，校长们大多会说“管理为管理对象或被管理者服务”。那么，学校管理的对象是谁？校长们大都会明确指出，“学校管理的对象是教师”，与此同时，校长们也明确认识到，“学校教育的对象是学生”。

这时，应对学校管理和学校教育的服务对象加以明确区分：学校管理为教师发展服务，而学校教育为学生发展服务。校长作为学校管理者，其服务对象自然就是教师及其发展。

（二）校长如何对待教师

教师是学校管理最重要的服务对象，校长的管理活动应该以为教师发展服务为核心。明确这一点，回头看本章之初的案例，虽然那位校长热情拥抱小学生的做法无可厚非，它体现着那位校长对小学生的关爱和友善，但是，那位校长热情地拥抱小学生的时候，其职业角色并不像是校长，而更像是教师或家长。

在学校教育中，关爱学生发展是教师的根本职责，教师是关爱学生发展的人。而关爱教师发展应该是校长的根本职责，校长是关爱教师发展的人。当一位校长关爱学生发展时，他代为行使的是教师的教育职责，而不是校长本身拥有的管理职责。因此，对于作为学校管理

者的校长而言，是否热情友善地拥抱小学生就显得并不重要了，而重要的是校长是否热情友善地“拥抱”教师，即校长是否关爱教师，关心教师发展与成长。

校长以热情友善的态度去“拥抱”教师，关心和重视教师的发展，是校长的管理职责所在，因为教师是学校发展过程中最宝贵的人力资源。正如彼得·德鲁克(P. Drucker)所指出的那样，员工是组织管理中真正的资源。对于学校组织而言，管理中所要开发的人力资源就是教师，校长的管理真正要面对的是教师，校长要以关爱、友善的态度和方式对待教师，开发教师人力资源，引领教师专业发展。

《义务教育学校校长专业标准》明确指出，教师是学校改革发展最宝贵的人力资源，校长要尊重、信任、团结和赏识每一位教师。

(三)校长如何管理教师

学校要实现学生的健康成长，实现学校的优质发展，教师是其根本。校长必须始终坚持以教师发展为核心、以教师为本的理念，以尊重、信任、团结和赏识的观念与态度来对待教师。

1. 校长要尊重每一位教师

人与人之间的尊重是无条件的，任何人都有被尊重的需要和权利，教师也不例外。教师作为学校发展最重要的人力资源和核心力量，应该获得广泛的尊重，也包含校长的尊重。

校长要把每一位教师视为人格平等的人，与教师平等相待，实施民主管理。虽然校长与教师有职务高低之分，一个是管理者或领导者，另一个是被管理者或被领导者，但是他们在人格上没有尊卑之别，他们的尊严是平等的，都应该获得应有的尊重。因此，在人格层

面上，校长不能“俯视”教师，而必须“平视”教师。同时，校长作为教师发展的引领者，要从理念、认识和情感上理解教师、关心教师，尊重每一位教师的人格，尊重每一位教师的专业发展需求，尊重每一位教师的心理特点，尊重每一位教师的教育教学工作及其劳动成果。

最为关键的是，校长要重视教师的专业发展，把教师专业发展放在学校管理的重要位置上，想方设法促进教师专业发展，因为教师是否获得良好专业发展关系到学校管理是否真正取得实效。

2. 校长要信任每一位教师

信任是开启人们心扉的钥匙。从信息加工的角度来看，人际信任影响着信息传递的有效性，当信息接受者信任传递者时，接受信息的可能性会更大(Adler & Rodman, 1991)。^①相反，人与人之间的不信任将会成为阻碍团队协作和削弱组织向心力的绊脚石。

从管理学的人性假设来看，校长对教师的信任就是要把教师视为积极的、自主的、有自我实现意愿的个体，要相信教师的能力和发展潜能，要根据教师的发展状况充分地给教师授权，要允许教师参与学校教育教学活动的管理决策。

校长应该给每一位教师以信任，营造一种充满信任的人际氛围和校园文化。校长通过掌握良好的沟通和人际交往技能，建立积极稳固的“校长—教师”工作关系和人际沟通网络，将能够减少工作中的误会和冲突，增进彼此间的信任，从而有效地激励教师发展，引领教师尽职尽责地为实现学生的健康成长和学校的共同愿景而努力。

^① Adler, R. B., G. Rodman. Understanding human Communication [M]. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart, and Winstons, 1991.

3. 校长要团结每一位教师

学校的发展目标不是校长一个人的力量所能够实现的，也不是单个或少数教师的努力能够达成的。“团结就是力量”是至理名言，学校管理也是如此。如果在学校管理中人与人之间存在不团结的因素，则会给学校的效能和可持续发展埋下危机隐患。

学校发展要依靠每一位教师组成的集体力量，校长管理教师要注重调动每一位教师的工作热情，发挥每一位教师的教育教学作用，提升每一位教师的职业素养，在最大程度上形成对学生的教育合力，促进学生发展，实现学校教育目的。校长需要团结每一位教师，推动教师全员参与学校管理，激励教师充分发挥自身的特长和优势，并贡献自己的智慧和力量。校长将全体教师的力量拧成一股绳，建立一支相互促进、协同一致、团结合作的并具有超强凝聚力的教师队伍，是实现人才强校的根本保障。

4. 校长要赏识每一位教师

人性本质中最殷切的要求之一，便是渴望被认可、被肯定、被赏识。获得赏识、赞扬和鼓励对于教师来说非常重要，正如一位优秀教师所言：“得到赏识的教师笑是甜的，不被理睬的教师笑是淡的，受指责和打击的教师笑是苦的。”^① 校长赏识每一位教师就是要充分认识和关注教师的教育价值，并予以积极的评价，予以赞美和鼓励。校长赏识每一位教师就是要及时、恰当地对教师的工作努力和成果给予肯定、赞美和表彰，对教师将要实施的教育教学活动给予鼓励和支持。

^① 吴新能，让每一位教师都得到赏识[J]，教书育人，2001(23)：46。