

长三角教育科研丛书

20 种教师领导的 可能

张肇丰 徐士强 主编



华东师范大学出版社

领导力就是你尽心尽力地为每一个人服务，不遗余力地为每一个部门提供帮助——当他们认同你的服务与帮助，全部死心塌地跟你合作的时候，你才真正拥有了领导力。

20 种教师领导的 可能

张肇丰 徐士强◎主编



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教师领导的 20 种可能/张肇丰,徐士强主编. —上海:华东师范大学出版社,2015. 10

(长三角教育科研丛书)

ISBN 978-7-5675-4181-8

I. ①教… II. ①张…②徐… III. ①教师主导作用—研究 IV. ①G421

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 244220 号

长三角教育科研丛书

教师领导的 20 种可能

主 编 张肇丰 徐士强

策划编辑 彭呈军

审读编辑 梁宁莹

责任校对 胡 静

装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887

地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 常熟市文化印刷有限公司

开 本 787×1092 16 开

印 张 11.5

字 数 134 千字

版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 次 2015 年 11 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5675-4181-8/G·8701

定 价 26.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

“黄浦杯”征文组委会

主 任

汤林春 王伟鸣

副主任

俞晓东 肖林元

委 员(以姓氏拼音字母为序)

曹伟华	陈 杰	陈明敏	陈素萍	陈 越	戴建明	邓高平
丁永章	方建新	高永平	龚国胜	龚雷雨	辜伟节	何永红
何振国	胡 玫	胡唐明	黄希亮	金跃芳	李 建	李金钊
刘伟超	吕洪波	祁建新	邱军峰	孙朝仁	邵骥顺	沈海驯
沈忠峰	汤国荣	唐春萍	王白云	王俊山	魏耀发	吴水洋
吴为民	奚晓晶	肖连奇	徐 明	徐士强	杨文斌	张才龙
张肇丰	张忠山	赵凌云	朱建人	朱连云	祝庆东	

本书编委会

主 编

张肇丰 徐士强

编 委(以姓氏拼音字母为序)

汤林春 吴宇玉 夏鸿菊 徐士强 张肇丰 周 明

前言 无处不在的管理

向管理要质量,这原本是企业界提升产品质量时的一种思想或一句口号,今天同样可以移植于教育。我自己最初是在 1990 年代接触到先流行于企业界后推广至教育界的全面质量管理,之后致力于学习和研究“应用现代企业管理思想促进学校管理变革”,并积极在许多中小学中实践教育全面质量管理和学校管理制度建设。教育全面质量管理有着著名的三全原则,即全程管理、全员管理和全面管理,而与全员管理密切相关的或成为其理论基础的是参与式管理(participation management)理论。

一项管理学研究表明,任何一个组织在其发展和成长过程中,都要经历“硬件——制度——文化”三个发展阶段,这也是我们在谈论学校文化建设时所包含的“物质文化、制度文化和精神文化”三个层面。物质文化的硬件建设着重于从创造良好的学习环境和工作环境入手,把“让孩子们喜欢上学”落实到实处,并在最基础的方面实现“让教师员工满意”。制度文化主要集中于探索现代学校制度建设,其最集中的体现是文件化的学校管理制度建设,如学校质量管理手册等。教师员工通过亲自参与学校制度建设可以逐步形成质量意识、制度意识、服务意识等。精神文化则是学校文化建设的内核,尤其包括学校的愿景使命、核心价值观等。我把这三个层面归结为学校发展必须经历的“三纵”阶段,尽管这三个有先后进程的阶段在学校实际工作过程中似乎又是时有交叉的。

包括“课程教学、教师发展和学校管理”三个横向方面的内容在实施时没有先

后之分,甚至可以同步进行,但学校仍可以先从其中的某一方面入手,单个突破,但最终必须尽快全部涉及。也就是说一所学校的变革可以先从管理入手,也可以先从课程教学开始,当然首先注重教师专业发展或教师队伍建设也是可以的。这样的例子在我们身边比比皆是。创建或实施一种可行的“三纵三横”模式,可以促进学校的健康发展,这也是我自己十多年来指导和参与中小学管理一线的体会。^①

已经颇具历史且在长三角地区颇有影响的“黄浦杯”,此次以“管理的变革”为主题进行征文,而即将集结成书的20篇入选征文则在一定程度上显示出征文内容的全面性和征文参与者的全员性。从区域层面的科研管理、教研管理到校本教研的项目管理,从普通中小学管理到职业学校、幼儿园管理,从班级管理到包括德育在内的学科管理,从家长驻校到学生参事,当然最多的还是学校微观层面的班级管理(包括幼儿园课堂管理),充分显示其内容的广泛和全面。从作品的内容看,征文的参与者以包括班主任在内的一线教师居多,这打破了以往凡管理主题必由学校领导或管理者为主的局面,这又在一定程度上表明全员管理的原则已经深入人心。正因如此,我把此文标题列为“无处不在的管理”。但与此同时,学校校长和其他管理者等管理变革的主要责任者在此次征文活动中却鲜有登场,这是略显遗憾的,恳切希望这种遗憾能够在后续的“黄浦杯”征文活动中得到填补。

赵中建

华东师范大学课程与教学研究所

2015年9月5日

① 赵中建. 创建“三纵三横”模式,促进学校健康发展[J]. 江苏教育研究, 2014(11): 14—15.

目录

前言 无处不在的管理 001

一、班主任不是官 001

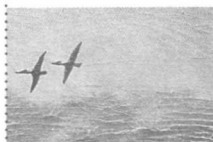
1. 我与男生班的故事 003
2. 班主任怎样备课 014
3. “班级教育小组”推行记 022
4. 从哭脸到笑脸 030

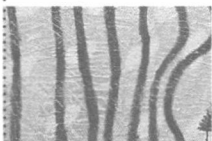
二、小鬼也能当家 037

5. 争做班级管理小达人 039
6. 我们的班级调解委员会 046
7. 构建“同心圆” 054
8. 寻访校友的足迹 063

三、我来参政议政 069

9. 模拟的管理与真实的立法 071
10. 学校有了学生参事制度 077
11. 家长驻校带来管理新气象 085





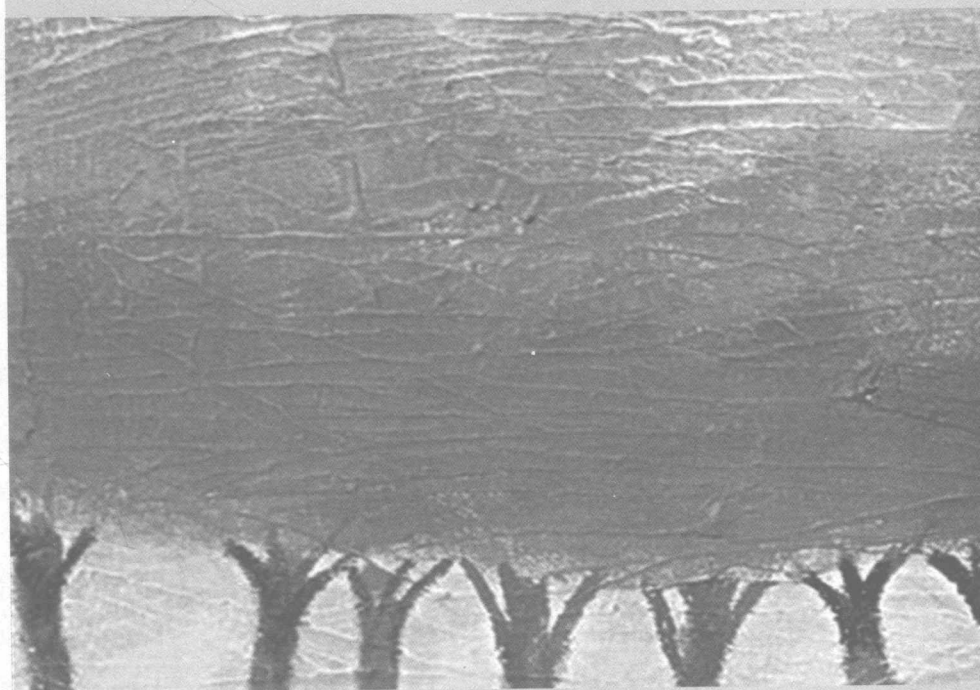
四、破译课堂密码 095

- 12. 数据管理转化“隐形学生” 097
- 13. 从数据中发现真实的教与学 104
- 14. 让师生双赢的互助式批阅 113
- 15. 课堂外的课堂管理 123
- 16. 小朋友不再频繁告状了 131

五、我们的共同体 139

- 17. 开创“草根科研”的生长空间 141
- 18. 问题解决式评比 148
- 19. 项目管制校本教研 155
- 20. 从一枝独秀到春色满园 162

后记 171



可能

教师领导的 20 种可能

一、
班主任不是官

一名在戏剧课上担任了一个学期导演的学生告诉我,她现在真正明白什么叫领导力了。她说:“领导力就是你尽心尽力地为每一位演职人员服务,不遗余力地为剧组的每一个部门提供帮助——当他们认同你的服务与帮助,全部死心塌地跟你合作的时候,你才真正拥有了领导力。”

听了这样的叙说,我内心十分欣慰,因为在上一个学年,她曾经选择了我开设的“领导力”课程,但是一个学期下来,尽管也有收获,但却并没有如此刻骨铭心的感悟。

——李希贵:《面向个体的教育》

1. 我与男生班的故事

上海市第八中学的首届男生班已经毕业了,在过去的三年中,我执教语文并担任了一年的班主任,感慨颇多。

实验之初,我们了解并研究了男生成长发展的一些特点。首先,男女学生在生理上存在很大的差异。其次,男生的心理特征与女孩相比,在发展的脆弱性、言语能力以及情感表达三个方面处于劣势;男生的优势,则主要表现在视觉空间能力以及与之相关的数学能力等方面。最后,男生独特的心理表现是:更好动、活动性水平更高,更高的攻击性,更叛逆、更不顺从,更喜欢竞争,更喜欢冒险,游戏风格不同。这些特点有时候是男生的优势,有时候又变成男生的劣势。

我们广泛地学习了世界各地男校的教育经验,代表英式传统精英教育的伊顿公学尤令我们印象深刻:丰富的课程、个性化的教学、密切的师生关系、完善的教学资源、对学生独立空间和独立人格的尊重,构成了其办学魅力;对文体活动尤其是对抗性运动的重视,体现了男校的特点。

我们实验的目标不是抹平男女差异,而是在尊重天性的基础上,因材施教,促进每个人自由健康的发展,也只有这样,才能真正实现男生、女生的公平发展。

一、展示激动人心的高远境界:伟大梦想的有效点燃

高中男生往往处于一种狂傲状态,对他人不以为然,对自我过高估计。我们此时不应打击他们的自尊自信,而应加以适当的引导。高中男生厌恶盲目跟随,喜欢标新立异。我们不妨借势张扬他们的青春活力。

在跟学生的第一次告白时,我大声地讲演:“我们因一个伟大的梦想走到了一起,经历了那么多的教育事件,优秀已经无法引起我的兴趣,只有伟大的梦想才能激活我们的斗志和激情。”

我这样拟定班级的宣言:“我们打造的是辉煌的银河舰队。每一个人都是灿烂的星球。我们承诺:让我们的老师享受更多的成就感,让我们的家长拥有更多的自豪感,让我们的学校生成更多的骄傲感。”

我以这样的口号跟同学共勉:“让我们都成为一个幸福的,并能给更多的人带来幸福的人。”

我指导学生写作的第一篇议论文是《角色》。我鼓励学生不要成为平面玻璃那样的单面人,而要将自己锤炼成像钻石那样的多面体,在每一面上都能发出光来。不在乎先赋角色,要演好自致角色。在社会的大舞台上,不管主角、配角,我们都要演得出彩。因为在生活中,没有小角色,只有小演员。

二、激活沉睡多年的巨大潜能:竞争意识的引导张扬

在班级干部的配置上,我告诉学生,西班牙足球队荣获世界杯、欧洲杯,这启

示我们：坚固防守是胜利的基础，无锋阵型能所向无敌。我们将变梯级管理的班长制为自主互助的主任制。我们以四大中心、八个主任的安排替代了学习委员、文艺委员等称呼，具体安排如下：

成就中心(文理科)——打造课程文化

保障中心(劳动生活)——打造环境文化

竞技中心(体育文艺)——打造活动文化

媒体中心(宣传外交)——打造形象文化

这样的变化，能够最大限度地激活所有学生的工作热情，让更多的男生走向舞台的中心。在小学和初中阶段，班级干部多为听话的女生。在女生的强劲压抑下，男生的管理能力无从发挥。但在男生班中，由于倡导干部轮换制，所有的男生都有了尝试管理的机会。

在首次组建班级干部队伍时，我让学生自己选择相应的岗位。出乎意料的是，保障中心主任(劳动委员)成了热门岗位。但高中男生规范意识相对淡薄，他们往往激情有余，韧性不足，因而必须引导他们制订规则并不断细化。我跟两位同学粗略地拟定了“保障中心主任职责”的大致框架：(1)营造氛围，提升文化；(2)制订细则，落实规范：A. 黑板区域，B. 地面区域，C. 角落区域，D. 桌椅区域；(3)有效培训，形成骨干；(4)出色示范，树立标兵；(5)风险应对，善解难题。然后，作为示范，我们共同商定了细则，文字锤炼一丝不苟：

A. 黑板区域

1. 板擦：(1)方向：由上至下；(2)力度：擦净痕迹；(3)净度：不漏粉屑；(4)位置：左右定位

2. 板面：(1)净度：无粉笔痕；(2)亮度：净布擦亮

3. 板槽：(1)净度：不留粉尘；(2)频度：中午、放学，两度洁槽

4. 讲台:(1)净度:无粉尘痕;(2)整齐:笔盒归位
5. 舞台:(1)净度:无粉尘痕,无纸屑等
6. 抹布:(1)净度:用布洗净;(2)湿度:较干不滴;(3)位置:用后挂齐

小M同学感叹道,想不到劳动委员的工作这么复杂啊!我趁热打铁地鼓励他,如果能够制订出最完整、最多样(不同年段、地域、条件)的劳动规章,那一定是件极有意义的事情。

在一学期后的干部改选时,更多的男生能思考,善表达,会沟通,文牍能力进步颇大。以下选录一位同学的竞争说明。

如果我是宣传委员,我将做到的事:

1. 义不容辞完成每一项班级宣传任务(出黑板报、出班级海报、布置教室等)。
2. 每次工作都有足够的准备,无论是资料还是颜料,不要空手上阵。
3. 不乱花班费,陆家浜路海潮路口的沃尔玛大超市和学校对面跨龙路、江阴街口的晨光文具店是选购工具的不错选择。
4. 每次黑板报、海报工作都认真完成,不马虎凑合。既有速度,又有质量。
5. 在自己的宣传小组中掌握决定权,有一定创意。画得不好、写得不好没关系,但是一定要有艺术创想的能力。
6. 接到通知立刻动手,不拖拉。不要做最后一个完成工作的班级。
7. 必要时牺牲小我的精神。
8. 工作做完负责善后,不留下缺陷。
9. 不做光杆大将军,与同学一起完成工作。
10. 谨记Z同学的宣传委员下任建议。

(注:看过了Z同学的宣传委员建议以后,我觉得我已经没有了发言权,就对他的下任建议进行了一下总结,并提出我认为最重要的十条建议。)

改选工作基本都由同学操办,过程规范,结果公平。

三、进行耐心细致的积极等待:走向成功的分层推进

对比以前执教的班级,男生班里难以实现独特规范的作业,读来神清气爽的东西凤毛麟角。作业经常缺漏,笔迹模糊难辨。不少男生不屑打基础、好高骛远、特立独行、桀骜不驯,一些教学计划难以顺利完成,我们经常会面对不少意想不到的棘手难题。

面对这样的教学困境,关键是要先转变心态。比如我推荐《史记选读》,有人却买回《史记》连环画;我推荐周国平,有人却执意要读哲学大师的原著,买来全套的《资本论》;我推荐罗曼·罗兰的《巨人三传》、《约翰·克利斯朵夫》,有个小组却集体阅读了《1984》。我精心地编写提纲让学生理解背诵,有人却编写顺口溜来肆意嘲讽。其实这些未必都是坏事,至少他们的阅读方向还是正确的。

同时,这些情况也促使我反思,自己的教学方案和作业布置是否切合学生实际?是否激活了学生的学习兴趣,使其有了强大的内生动力?是否能够因势利导,更细化地布置个性化作业?

男生危机语文学习上体现得尤其明显。诸如背诵记忆丢三落四,回答问题不够周全,行文干涩不够流畅,等等。个别语文较优的学生的状态总是起伏不定,关键时刻常常功亏一篑。但男生的最大特点是,常常在你几乎绝望之时,给你带来惊喜。因此,我们在教学时一定要善于等待,更要善于引导。

如L同学,高一时的议论文写作病句连篇,大量的杂糅句式显示出思维的混乱。但仔细分析之后可知,这是男生行文跟不上复杂思想产生的落差。这时,我们不应为了追求行文的通畅,而让男生们的思想趋向清澈的浅表化。教师要善于等待,更要善于引导,引导学生浸润在大师们充满哲理的语言中,理清他们的思维

脉络。当学生们能够顺利地走出思维混乱的森林后，他们语言的进步定会让你刮目相看。

我根据 L 同学喜欢演讲、热衷管理的特点，推荐他反复揣摩美国总统的就职演说，尤其是重点研究林肯、肯尼迪、克林顿、奥巴马的演说，努力因声求气，精细分析他们是怎样用漂亮的句式表达复杂思想的。高二下半学期，我终于等来了一篇精雕细琢、优雅流畅的习作：《树深时是鹿》。

再如每次习作之后，如按以前的标准，我肯定是要气馁万分的。但我改变思路，尽量托一把，让男生的意思表达清楚；再托一把，让他们的语言显得老辣一些。讲评时，至少要表扬到一半左右的同学，因为身边榜样的示范，能够起到极佳的激励作用。

四、创设精致有效的文化氛围：视觉偏好的强化应用

在认知过程中，男生具有明显的视觉偏好，因而我们特别注重班级文化氛围的创设。内容丰富的墙报、黑板报自不必说，下面重点介绍班级网页建设的初步构想。

男生精神成长的底线设计是找到三座值得不断开采的精神“富矿”。具体而言：(1)抱住一位名人，建立人物的个性素材武库；(2)升华一种爱好，建立事件的个性素材武库；(3)读透一本名著，建立博雅的个性素材武库。中心部分是英雄气场——展示英雄的多种定义，展现不同的英雄类型。特色部分为标志系列、成就系列、纪录系列等。事实证明，目标的异化、情感的缺失和自我的矮化是导致男生主体危机的重要原因。在高中阶段，我们需要向男生展示人类历史上伟大的精神谱系，这是很有必要的。

还有我们全班同学共同创作男生班的《史记——我的青春相册》，高一期末我

们写到了三十四回。请看目录：

第一回 就这样决定了，我要进男生班

第二回 进入市八面试，感受学校氛围

第三回 报到当日纪实，三天集中培训

第四回 酷暑军训生活，锻炼钢铁意志

第五回 习惯天天晨跑，不忘每周健身

第六回 接触各路记者，唤醒外交才能

.....

第三十回 回老家遇地震，李若蒙幸逃生

第卅一回 黄晨东走山西，黄鑫华闯山东

第卅二回 九寨沟狂拍照，李忠阳道美景

第卅三回 桥牌队险过关，孙兆宇夺冠军

第卅四回 选题对阵狮城，做题彰显特色

班级文化氛围的创建，有效地增强了学生的集体归属感，提升了学生的文字表达力，也照应了我们的语文教学改革。我们的语文课将在构建学生话语系统的同时，构建学生的信仰系统。我们语文教育的课程是“一体两翼”。“一体”指将“引导学生精神成人”作为贯串始终的一条主线，引导学生由“自然人”生发出社会人、经济人、文化人等更多的维度。“两翼”则为精神养成（理性）和情感陶冶（情感）两条支线。

五、构建完整立体的交流网络：叛逆心理的缓解升华

高中男生正处于青春的叛逆期。我们班 32 位学生的家长中负责教育的，母亲占 12 人，父亲占 6 人，祖辈占 3 人，父母合作占 11 人。而关于跟孩子的交流沟