

名校
激励
管理

mingxiao jili guanli cujinli

周兵◎主编

管理者、教师、职工
学校还会
而利用
激励也是
物质利益为诱导
激励方式
尊重
作用
重视
神提供
近朱者
风
代
美

名师工程
教育管理力系列

新课程·新理念·新教学
丛书编委会主任：马立宋乃庆



西南師範大學出版社
SOUTHWEST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

名校激励管理促进力/周兵主编. —重庆: 西南师范大学出版社, 2010. 1

(名师工程系列丛书)

ISBN 978-7-5621-4825-8

I. 名… II. 周… III. 中小学—教师—激励—研究
IV. G635. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 003031 号

名师工程系列丛书

编委会主任: 马 立 宋乃庆

总策划: 周安平

策 划: 李远毅 卢 旭 郑持军 郭德军

名校激励管理促进力

主编 周 兵

责任编辑: 郑持军

封面设计: 大象设计

出版发行: 西南师范大学出版社

地址: 重庆市北碚区天生路 1 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

<http://www.xscbs.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 九州财鑫印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16.25

字 数: 245 千字

版 次: 2010 年 1 月 第 1 版

印 次: 2010 年 1 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5621-4825-8

定 价: 30.00 元

若有印装质量问题, 请联系出版社调换

版权所有 翻印必究

《名师工程》

系列丛书

学术指导委员会

主 任

顾明远

委 员

陶西平

李吉林

钱梦龙

朱永新

顾冷沅

马 立

朱小蔓

张兰春

宋乃庆

陈时见

魏书生

田正平

张斌贤

靳玉乐

石中英

编 撰 委 员 会

主 任

马 立

宋乃庆

编 委

卞金祥

曹子建

陈 文

邓 涛

窦桂梅

冯增俊

(按姓氏拼音排序)

高万祥

郭元祥

贺 斌

侯一波

胡 涛

黄爱华

蓝耿忠

李韦遴

李淑华

李远毅

李镇西

李力加

李国汉

刘良华

刘海涛

刘世斌

刘扬云

刘正生

林高明

鲁忠义

马艳文

缪水娟

闵乐夫

齐 欣

沈 旻

施建平

石国兴

孙建锋

孙志毅

陶继新

田福安

王斌兴

魏 群

魏永田

吴 勇

肖 川

谢定兰

熊川武

徐 斌

徐 莉

徐 勇

徐学福

徐永新

严永金

杨连山

杨志军

余文森

袁卫星

张爱华

张化万

张瑾琳

张明礼

张文质

张晓明

张晓沛

赵 凯

赵青文

郑忠耀

周安平

周维强

周亚光

朱德全

朱乐平

编者的话

当前，以人为本的教育理念正在逐步深化，素质教育以及基础教育课程改革不断推进。在这场深刻又艰苦的教育改革中，涌现了无数甘为人梯、乐于奉献的优秀教师。他们积极探索、更新观念、敢于创新、善于改革，在实践中创造性地发展、总结了很多先进的教育思想、教育理念；创造性地开发了很多新的教学模式、教学内容和教学方法。这些新思想、新模式、新方法在实践中极大地提高了教学质量，是教育改革实践中的新内涵和宝贵财富。这些优秀教师就是我们的名师，这些新内涵就是名师的核心教育力。整理、总结、发展、推广这些教育新内涵，是深化教育改革、完善教育体制、提高教育质量、提升教师水平的一件大事。

教育，是民族振兴的基石；教师，是教育发展的根基。

胡锦涛总书记在全国优秀教师代表座谈会上指出：“教师是人类文明的传承者。推动教育事业又好又快发展，培养高素质人才，教师是关键。没有高水平的教师队伍，就没有高质量的教育。”十七大报告又进一步强调了必须加强教师队伍建设，不断提高教师的素质。当今世界，社会进步一日千里，科技发展日新月异，知识更新的周期越来越短。教师作为“文明的传承者”更要与时俱进，刻苦钻研、奋发进取，尽快提升自身素质和能力，为推动教育事业的健康发展贡献自己的力量。

基于以上，西南师范大学出版社策划、组织出版了大型系列教育丛书——《名师工程》。希望通过总结名师的创新经验、先进理念，宣传名师的核心教育力，为广大教师职业生涯提供精神源泉和实践动力，在教育实践层面切实推动从教者职业素养的提升。通过《名师工程》实现“打造名师的工程”。

丛书在策划、创作过程中力求实现以下特色：

一、理念创新，体现教育的人本精神

教师角色在以人为本的教育理念下发生了重大的变化，教师的素质和能力也面临更高的要求。如何弘扬、培植学生的主体性、增强学生的主体意识、发

展学生的主体能力、塑造学生的主体人格等问题成为教师在目前教育中亟待解决的难题。丛书以教育管理者和教师为主要读者对象，通过教师综合素质的提高而将人本教育的思想落实到教育实践中，真正实现教育培养人、塑造人、发展人的本质要求。

二、全面构建，系统提升教师的教育能力

丛书选题的最大特点就是系统、全面地针对教师教育能力的提升而展开。施教者的能力决定教育的效果，教育改革的落实、教育效果的提高无不体现在教师身上。丛书针对不同教育能力、不同教学要求、不同教育对象，有针对性地设置选题。棘手学生、课堂切入、引导艺术、班主任的教导力、互动艺术、课堂效率、心灵教育等等，这些鲜明的主题从教育的细节出发，从教育实际情况出发，有针对性地解决问题，让教师在阅读中学有所指、读有所获。

三、科学权威，体现教育的时代前沿性

丛书邀请全国各地著名的教育工作者执笔，汇集在教育改革与实践中涌现的先进理念、成果和方法，经过专家认真遴选、评点总结而成，代表了目前教育实践中先进的教育生产力，具有时代前沿性，是广大一线教师学习、借鉴的好素材。

四、注重实践，突出施教的实用价值

丛书采用了通俗的创作方法，把死板的道理鲜活化，把教条的写法改变为以案例为主，分析、评点为辅，把最先进的教育理念和方法融入有趣的情境中。经典的案例，情境式的叙述，流畅的语言，充满感情的评述，发人深省的剖析，娓娓道来、深入浅出，让教师更充分地领会先进、有效的教育方法。

在诸多教育、出版界同仁的支持与努力下，《名师工程》陆续推出了《名师讲述系列》《教学提升系列》《教学新突破系列》《高中新课程系列》《教师成长系列》《大师讲坛系列》《教育细节系列》《创新语文教学系列》《教育管理力系列》《教师修炼系列》等系列，共60余个品种，后续图书也将陆续出版。

丛书在出版创作过程中得到各地、各级教育部门与教育工作者的大力支持与帮助，在此一并表示感谢！

教育事业是全社会共同的事业，本丛书的出版一方面希望能对广大教育工作者有所帮助，共飨先进成果；另一方面也是抛砖引玉，希望更多的教育工作者参与到出版创作中来，百家争鸣、百花齐放，为促进教育事业的发展共同努力！

目 录

CONTENTS

制度激励

第一篇

一、首席教师制，激励教师争当领头羊 /3

“首席教师制”具有“鲶鱼效应”，打破了原本沉寂的教师群体，激发了他们的潜能和积极的信念以及竞争的意识，使教师群体形成你追我赶的上进心理，使全校教师都充满蓬勃的活力和昂扬的斗志。

二、通过民主管理，激励教师参与改革 /11

学校应该给每一位教师参与管理的机会，让教师在体会民主的过程中，把自身利益与学校利益紧密结合在一起，努力提升自身综合素质，为学校发展献计献策、竭尽全力。

三、利用结构工资制，实施薪金奖励 /20

学校应该打破过去那种“平均主义大锅饭”的分配制度，实行与绩效挂钩的结构工资制，给予优秀的、成绩突出的教师以肯定、激励，同时也给其他教师以压力，使其懂得只有像那些优秀的教师一样努力，才能获得更多的报酬。

四、推行聘任制，激励教师群体上进 /28

通过推行聘任制，教师会更加爱岗敬业、勤奋上进、自学进修、钻研业务，从而促进学校的良性发展。

五、以评价为杠杆，撬起教师激情 / 39

科学、公正地评价教师，是最大程度调动教师工作积极性、提高教师素质的有力措施。学校应该努力学习、借鉴先进单位的评价经验，结合自身实际，制定出一套科学性和可操作性都很强的教师评价体系，并借助这根杠杆，撬起教师工作与提升自身素质的激情。

六、建立学习型组织，促进教师不断发展 / 48

学校管理者应改变“学校是学生学、教师教的场所”的片面认识，重塑学校是全体师生共同学习、共同提高、共同进步的学习型组织的新形象，并且通过实践活动，让学习成为每位教师的自觉行动，并最终促进全体教师的不断发展。

七、通过授权、放权，激活教师的主动性和创造性 / 59

校长在纷繁复杂的事务面前要学会选择，善于识事，把握定位，分清哪些工作应该由自己直接负责，哪些事情应该交给下属去完成，从而积极发挥团队全体成员的主观能动性。

八、营造公平、公正的环境，激发教师潜能 / 69

学校管理者应把公开、公平、公正引入学校管理，通过公开、公平、公正的规章制度以及强大的执行力，让教师参与到各项工作中，从而激发出他们的最大潜能，促进学校的发展。

一、情感激励，让“师”为知己者“拼” /81

“领导就是服务。”在学校管理中，校长要用真情帮助教师解决实际困难，真心实意帮助他们成长，以充分调动教师工作、学习的积极性、主动性和创造性。这是最有效的激励方式之一。

二、多些宽容，让教师因感激而上进 /90

虽然教师都是知识分子，是最富有理性的人，但他们不可能个个成熟，尤其是年轻教师。校领导要有宽容之心，真诚地悦纳全体教师。这样才能减少干群矛盾，创设一种团结、宽松、和谐的校园环境，从而激发出教职工的工作热情、学习热情、创造潜能，使学校各项工作都能生机勃勃地进行下去。

三、关注教师心理健康，减轻教师心理压力 /100

面对心理问题日趋严重的教师队伍，学校在关注其物质待遇、用福利激励教师积极进取的同时，还应该积极关注教师的心理健康，为教师的心理减压。这是对教师最大的、也最能起到激励作用的手段。

四、以信任为支撑点，换取学校大发展 /110

学校要和谐、健康地发展，必须在干群之间、上下级之间营造一种相互理解、相互信任的氛围，并让这种信任带来的强大的精神力量，凝聚全体教师的向心力，激发教师工作的积极性、自信心，进而同心同德，共同发展。

五、以赞美为动力，促进教师的发展 /120

一个鼓励的眼神，一句热情的话语，一份真诚

的谢意，一句关切的询问，都能体现学校管理者对教师的信任与肯定，都可以激发教师的上进心和责任心，甚至改变一个教师对工作的态度、对人生的态度。

六、激发自信心，帮教师成才 /128

学校管理者要在增强教师自信心、挖掘教师潜力上下工夫，肯定并赞美教师的成功。这样不管是对教师的发展，还是学校的发展，都会产生事半功倍的作用。

七、广纳建议，实施尊重激励 /137

学校领导与教师只是职务和分工的不同，而无高低贵贱之分。只有在坚持人格平等的基础上处理与教师的关系，校领导才能真正赢得教师的尊重，从而有效地实施管理。

八、提升人格魅力，感召、鼓舞教师 /145

领导高尚的人格魅力会产生强大的感召力量，能号召教职员工向着共同的目标迈进；具有巨大的鼓舞力量，能激励教职员工努力奋斗；会产生巨大的凝聚力量，使全体教职员工心往一处想，劲往一处使。

九、点石成金，让教师自省、提升 /152

学校管理者通过旁敲侧击引导教师自省的激励方式，远比强硬的命令方式要强得多，其意图更能使教师“入耳、入脑、入心”，起到春风化雨、润物无声的作用。

一、实施名师工程，促进教师发展 /163

名师在教育与教学实践中，积累了丰富的教学经验，形成了宝贵的教育智慧，取得了大家公认的教学成绩，他们的教育观点、教育措施、教学方法、教学策略等很容易被同行接受与认同，因此名师具有一定的权威性。学校实施名师工程，具有巨大的激励作用。

二、搞好拜师活动，激励青年教师发展 /173

师徒结对的拜师活动，所构建的不仅仅是经验丰富的教师帮扶青年教师的仪式，而是一个为青年教师的成长搭建的平台。活动中，经验丰富的教师所给予青年教师的帮扶，是学校和骨干教师给予青年教师最实际的激励，是最能帮助青年教师成长、进步的有效举措。

三、培养教师团队精神，激发教师凝聚力 /181

“成功靠自己，完美靠合作。”教师的互助合作是提高教育教学质量的关键。学校领导应该努力培养每一位教师的团队精神，让团队精神成为激励教师共同进步、共同发展的动力。

四、提供展示舞台，激发教师成就感 /191

与学生一样，教师也需要通过自我展示取得成就感，并以此证明自己的价值。学校要尽可能为教师搭建各种展示平台，让教师获得成就感，获得积极进取的动力。

五、展望学校发展愿景，激发教师向心力 /199

校长应清晰地勾画出学校的发展愿景，并且制订实现这一愿景的具体规划，而不是仅仅依靠行政命令、规章制度或者个人魅力促进学校的发展。

六、构建教师文化氛围，激发积极工作动力 /206

良好的教师文化不仅可以促进学校的发展，为其创造一个保证总体目标能够实现的积极向上的精神氛围，还可以促进教育教学、科研以及学校管理工作的开展，能极大地激励和调节教师行为，促进教师自我约束、自我调整、自我完善。

七、把握沟通技巧，营造激励氛围 /216

校长不仅要多与教职员工交流沟通，并且还要掌握一定的沟通技巧，并通过沟通营造激励氛围，使他们保持积极乐观的心态，身心愉悦地完成工作。

八、利用舆论造势，激励教师奋发向上 /226

校长把教师推向“你很重要”这个层面上来，并善于营造“你很重要”的舆论氛围，就会激励教师更加努力地工作，以回报“你很重要”。

九、树立榜样，带动全体 /234

榜样的力量是无穷的。榜样对榜样本人，对先进人员，对一般人员，对后进人员，都有激励效应。具体、生动、形象的榜样，对各个层次都有说服力和感召力，都有触动和促进作用。

第一篇

制度激励

制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。

——邓小平

一所学校，就是一个生态群体。在这个群体里，有管理者，有教师，有职工，有学生；而且，学校还会与社会各个部门、各种人员发生很多关联。正所谓“麻雀虽小，五脏俱全”。错综复杂的各种关系，必定要有良好的规章制度进行规范。而利用制度对教师进行激励，使教师群体形成你追我赶的上进心理，让教师参与到各项工作中，从而促进学校的发展，是每一位学校管理者的夙愿。

本篇正是基于以上考虑，从首席教师制、民主管理制、结构工资制、教师聘任制、教师评价体系、营造公平公正环境等方面彰显名校风范，总结名校经验，以期为广大教育管理工作提供可借鉴、可操作的途径与方法。

一、首席教师制，激励教师争当领头羊

首席，即第一位，是带头、领先的别称，是对职业人地位显著的特别赞誉，是对职业人专业技能的特殊肯定。

我国改革开放初期，当时的世界 500 强中有 30% 以上配备了“首席信息员”。之后，我国逐渐在较多的岗位实行了“首席制”，出现了诸如首席执行官、首席行政官、首席播音员、首席小提琴手、首席科学家等。

“首席制”的推行，极大地激励了人们对知识更新、技能超群、专业过硬的追求，在各行业、各领域形成了刻苦学习、钻研技术的良好氛围。

很快，“首席制”就被上海市的建平中学、进才中学、华师大二附中，江苏省的木渎中学、苏州三中等学校引进了教育界，实行起教师的业务能力与待遇相挂钩，义务与权利、奉献与回报相结合的激励机制，使一批批优秀教师脱颖而出，并激励着全体教师不断地向优秀迈进。

教师尤其是名师，是学校乃至整个教育事业的关键性因素。一所学校如果没有自己的大师、名师，是可悲的，更是广大学生的不幸。学校要想发展，就应该在提高教师队伍整体素质的基础上，培养出一批一专多能、富于开拓创新精神的“首席教师”，再以他们做领头羊，去影响、带动整个教师群体相互促进、相互提高。

“首席教师制”具有“鲶鱼效应”，打破了原本沉寂的教师群体，激发了他们的潜能和积极的信念以及竞争的意识，从而使教师群体形成了你追我赶的上进心理，使全校教师都充满蓬勃的活力和昂扬的斗志，并最终带动整个教师群体的发展，造就优秀的教师团队。

通过严格的程序评选出来的“首席教师”，是教师队伍中的佼佼者，是敢于实践、乐于创新、勤于思考、善于总结的将官；是能够影响教师群体中每一位成员、带动群体共同进步、推动整个集体工作、稳定并提高整个教师队伍整体水平、促进整个教师队伍建设的精英。

在学校实行“首席教师制”，迎来的绝对不仅仅是一花独放，而是会引来满园怒放的百花。

（一）实行“首席教师制”，促进教师素质不断提升

华东师范大学第二附属中学（以下简称“华师大二附中”）创建于1958年，是华东师范大学的教育实验基地，早在1963年就被评为上海市重点中学，更是于1978年成为教育部直属重点中学。

作为一所久负盛名的中学，2000年，华师大二附中对教师管理制度进行了革新，在国内率先把“首席制”引进了教育界。

校长何晓文认为，素质教育能否落实，关键在于能否建设一支高素质的教师队伍。结合本校实际情况，学校提出了打造一批具有创新意识、勇于创新实践、通晓世界各国的教学改革与发展趋势、了解相关学科发展动向并能指导学校的教改、占全校教师总数10%~15%的各学科带头人的教师管理理念。

“乐团有‘首席演奏’，高校有‘首席教授’，我们学校也可以有‘首席教师’！”何校长这样认为。

于是，华师大二附中的领导班子听取多方意见，制定出了一套严格的“首席教师”评选程序。

在华师大二附中，要想当“首席教师”首先得有过硬的资本，相关人必须要在上海市本学科中具有一定的影响；其次要经过严格的考核，必须经教研组评议推荐、校务会初选，再由华东师大的教育专家、上海市的学科教育专家组成的校外专家团进行评审，最后由校长决定聘任。

除了语文、数学、外语等主学科外，学校还有德育工作以及竞赛指导等方面的首席岗位。有的学科即便有3名特级教师，也只能“优中选优”，选其中的一个当首席教师。此外，学校还规定，现有教师的水平如果不够“首席教师”的标准，宁可让这个位置空缺，也不能滥竽充数。

另外，学校规定，首席教师不是终身的，而是有期限的；目前，在华师大二附中是两年一聘，而且他们每个学年都要向全体教师述职，还要接受学生和教师组成的评审团对他们的工作情况进行评议，他们不努力的结果不仅仅是届满就让位，还可能会因为每年评议合格率不满50%而被提前解聘。

刚开始，华师大二附中还有些担心其他教师会对与首席教师的巨大收入差距有异议，但是后来，大家就不这么认为了。一些教师说，首席教师的教学方法和对教材内容的理解，让他们耳目一新，多听首席教师的示范教学，自己的教学水平也会无形中上一个档次。甚至有人开玩笑说：“就当首席教师的年薪是学校替我们交的‘学费’。”

有多大的权力，就得承担多大的责任。在华师大二附中，首席教师就是执掌各门学科的将才，他们担任各学科教研组组长的同时，还承担着整个学科团队的组织建设任务。他们要及时掌握国内外的教育发展动态，要坚持在一线满负荷工作，积极开展教育科研工作；他们不但要自身贯彻先进的教育理念，还要在学术上领导整个学科团队；他们不仅要在教育教学方面起带头作用，还要指导中青年教师成长。

在华师大二附中，首席教师的授课是全方位公开的，青年教师可以跨学科、跨年级在专设的坐席上旁听“取经”。

如今，“首席教师制”的实施给华师大二附中带来了新气象，激励着所有教师不断努力、提升素养。

“聘上首席教师对我来说不仅是一种待遇和荣誉，更是一种挑战！让我在当上特级教师后还有不断前进的动力。”物理学科“首席教师”范小辉如是说。范老师是学校从江苏引进的人才，原本在当地就已经小有名气。如今，当上首席教师，他更进一步明确了自己的定位，知道如何在以后的工作中不断地超越自我。

外语学科“首席教师”刘砚老师说，现在他只要一踏进教室，就能感受到一种强大的压力，但是他把这看做一种挑战，要求自己在教学上要尽量讲出新意来，比如，要多思考：能不能换一种组织形式展开课堂教学？可不可以从教材内容中挖出新东西来？等等。

数学学科“首席教师”滕永康老师说：“我现在每上一堂课要备课三次，陈年流水账式的照本宣科肯定不行。全力以赴备课，一方面是对学生负责，另一方面也让来听课的教师‘不虚此听’。”

“依靠首席教师，我们带动了整个团队的进步，让所有的教师都动起来，都不断地超越自我、积极向上，推动了学校教学和科研工作的深化，最终受益的还是学生，这就是我们的终极目的。”对“首席教师制”，何校长这样做

总结。

事实也确实如此，自从2000年学校提出并实施“首席教师制”以来，首席教师积极学习，努力发挥自身在教学、科研方面的表率作用，激励了更多的中青年教师向他们看齐。现在，已经有一大批青年教师脱颖而出，成为各级各类的骨干教师。

何校长认为，当今社会需要艺术大师、科学大师，同样也需要教育教学大师。华师大二附中推出“首席教师制”，目的就在于创建一种新机制，让教师互相比拼，并在竞争中培育出一批教育大师来。

“高薪首席”听上去有点新鲜，其实并不是吸引关注的噱头，而是一个激励教师不断自我更新、自我提升，激励教师向专业化人才迈进的竞争机制、激励机制。

荣誉可以激发人的进取心，激发人的竞争心，同时，荣誉也能让人满足，安于现状，裹足不前；但是，当获得的荣誉也充满不确定性，随时有被摘掉的危险时，获得荣誉的人就会被“逼”着为继续保持这个荣誉而努力奋斗。这就像范小辉老师所说：“聘上首席教师……不仅是一种待遇和荣誉，更是一种挑战！”

为了继续保持“首席教师”的荣誉，“首席教师”们就会督促自己认真地备课，认真地学习教育教学新技巧，认真地培育中青年教师。而被他们培育起来的教师，也会有当“首席教师”的想法，于是他们就必须为了战胜自己的前辈，仔细倾听“首席教师”的教导与教诲，努力学习这些前辈的“绝招”。

就这样，因为“首席教师制”的实行，华师大二附中的教师，你追我赶、争先恐后地不断地自我更新、自我超越、自我提升着。学校教师的整体素质得到了提升，学校的发展有了更大的希望。

（二）实施“首席教师制”，让教师有压力、有动力

把孩子交给一个好教师，是所有家长的最大心愿。那么，好教师的评判标准是什么呢？2000年，因为高薪聘任教师而引起轰动的，除了华师大二附中，还有一所中学，这就是和华师大二附中同为上海市重点中学的建平