教师胜任素质情境训练丛书
JIAOSHI

教师管理智慧

JIAOSHI GUANLI ZHIHUI

Jiaoshi Shengren Suzhi Qingjing Xunlian Congshu

优秀教师的课堂管理与师生关系应呈现出什么样特征？这不仅体现着教师的管理技能，更反映出教师在其的管理智慧。管理智慧不同于管理技能，智能的熟练化只能训练出教育匠“熟练工”，而智慧的启迪则会孕育出“人类灵魂的工程师”。本书将借鉴现代人力资源管理理论和认知心理学家关于专家型教师的研究成果，为您设计出“教师管理智慧训练课程”，帮助您通过情景式模拟训练的方法有效提升与职业活动相关的胜任素质，完成由新手向专家型教师转化的历程。

主编　刘晓明　李向东

Northeast Normal University Press

东北师范大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

教 师 管 理 智 慧

主　编　刘晓明　李向东

东北师范大学出版社
长　春

教师胜任素质情境训练丛书

教师管理智慧

主　编　刘晓明　李向东

副主编　刘素芸　刘晓民

编著者　林　杉　李　雪　刘孝华

高　鉴　夏　丽　陈　超

丁相玲　李旭红　解忠良

图书在版编目(CIP)数据

教师管理智慧/刘晓明,李向东主编. ——长春:东北师范大学出版社,2011.6
ISBN 978-7-5602-6996-2

Ⅰ.①教… Ⅱ.①刘…②李… Ⅲ.①教师—职业道德
Ⅳ.①G451.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 102812 号

□责任编辑:杨占星 □封面设计:张 然
□责任校对:叶 子 □责任印制:张允豪

东北师范大学出版社出版发行
长春净月经济开发区金宝街 118 号(邮政编码:130117)
销售热线电话:0431—85687213
传真:0431—85691969
网址:http://www.nenup.com
电子函件:sdcbs@mail.jl.cn
东北师范大学出版社激光照排中心制版
印装

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷
幅面尺寸:170 mm×227 mm 印张:13 字数:225 千

定价:21.00 元

前　言

所谓“教师胜任素质”，是指在学校教育实践中，能将高绩效的优秀教师与一般教师区分开来的个体潜在的特征，主要包括能力、技能、自我概念、动机以及相关的人格特征等个人特性。使用“教师胜任素质”来为本套丛书冠名，主要是借鉴现代人力资源管理理论，以确立我国中小学教师的绩效评价标准，明确高绩效的优秀教师应具备的胜任特征，以此为教师教育与教师培训提供客观、科学的依据。

什么样的教师才是合格教师？优秀的教师应具备什么样的素质？在我国教师教育领域，类似的问题一直是悬而未决的难题，主要停留于经验总结的层面，缺乏系统的理论与实证研究，使得教师的选拔、培养或无科学的标准可依，或局限于主观认定的单一方面，难以完整把握合格教师的标准，也难以明确优秀教师的特征，无法有效引领教师向更高层面的专家型教师发展。在现代人力资源理论中，工作胜任特征理论已在政府、企业管理得到了有效运用，而借鉴现代人力资源管理理论，可以帮助我们建立起科学、有效的教师评价标准和教师教育体系。

本丛书建立在对“教师胜任素质”进行实证研究的基础上。通过文献分析、关键事件访谈、问卷调查等方法，我们将教师胜任素质划分为六大维度：人格特征、职业态度、师生关系、教学管理、教学准备和教学实施。并且进一步将每个维度细化为相应的胜任素质，共确定出教师应具备的25种胜任素质。在教师胜任素质的六大维度中，人格特征与职业态度反映的是教师的职业道德特征，师生关系与教学管理反映的是教师的课堂管理特征，而教学准备与教学实施则反映的是教师的课堂教学特征，以此分别将其命名为：教师道德智慧、教师管理智慧和教师教学智慧。智慧不同于教学技能或教学基本功，教学基本功主要关注的是教学行为的熟练化，而教育智慧则是透过熟练化的教学行为去挖掘其背后的教育理念，达到“知其然并知其所以然”的境界，改变目前我国教师培训只是培养“熟练操作工”的模式，提升到培养“工程师”的层面。

在明确教师胜任素质的基础上，如何通过有效的训练加以提升？我

需要全本请访问 www.ertongbook.com

们进一步借鉴心理学领域关于专家型教师的研究成果，试图通过情境模拟训练的方法，制定出相应的教师训练课程，帮助教师在真实的案例情境下，通过系统的模拟训练有效提高 25 种胜任素质，真正成为专家型的教师。

从教师职业发展的历程中不难看出，专家型教师是教师职业发展的最高阶段。一名教师从入职开始一般要经历新手、熟手和专家三大阶段。

新手阶段，也称关注生存阶段。一般是指刚进入教师行业，缺乏教育经验的探索阶段，大约需要 5 年左右时间。此时，教师更多关注课堂中发生的细节，关心自己的课堂表现和教学是否成功。不会运用教学策略，对于课堂上出现的意外情况不能很好地随机应变，关心如何完成教学计划，很少考虑课堂情境的变化和学生的需要。

熟手阶段，也称关注情景阶段。经过了五六年教师生涯的磨炼，已经形成了自己的教学风格，有了一定的教学经验，常规的教学操作环节和教学基本功已经驾轻就熟，关注点由重视教学过程变为重视学生的学习效果，但教学策略、教学能力、教育技能等还需要进一步加以完善。工作的熟练也会使每天的教学变得单调重复，会伴随产生职业倦怠，使得大部分教师在这一阶段停滞不前，使教学停留于“熟练工”和“教书匠”的水平上。

专家阶段，也称关注学生阶段。经过十年甚至十几年的磨砺，一部分教师开始由熟手教师转变为专家型教师，成为有教学专长的教师。所谓专家型教师，就是指那些在教育、教学领域中，具有高尚的教师职业道德和先进的教学理念，具有丰富和组织化的专业知识，能高效率地解决教学中的各种问题，富有职业的敏锐洞察力和创造力的教师。专家型教师会更多考虑学生的个体差异，更重视因材施教，因为一个好的教师不在于教什么，也不在于教的知识有多么好，而在于他能在孩子的心中燃起求知的“火种”，因此专家型教师会对学生的需要更敏感，更能满足学生的个别需要，能时刻记住课堂教学的主要目标，采用灵活而适当的教学策略，帮助学生克服理解中的难点，顺利达到教学目标。

在教师职业发展的不同阶段，往往会表现出不同的教育教学行为，成为专家型教师则是教师职业发展的最高境界。新手教师、熟手教师和专家型教师在解决教育教学问题时有何不同？如何帮助教师把握自己的

教育教学行为？如何能够像专家型教师一样去解决教育教学问题？本丛书在对每一种胜任素质进行情境训练时，均通过三个真实的教育教学案例，给出三种解决问题的方法，分别对应着新手、熟手和专家型教师的行为表现，并具体通过对三种解决问题方法的解析，帮助教师提升自己的教育教学行为，有效提高自身的教师胜任力。

为方便教师对本丛书内容的理解，下面对丛书的构成做一简要的介绍。

本丛书由《教师道德智慧》、《教师管理智慧》和《教师教学智慧》三本书构成。每本书包含 8—9 种胜任素质（见表 1）。每一种胜任素质为一个专题。

表 1　教师胜任素质的具体内容

	维度	胜任素质	
《教师道德智慧》	人格特征	乐观积极	
		诚实正直	
		风趣幽默	
		宽容善良	
	职业态度	有责任感	
		耐心细心	
		热爱职业	
		以身作则	
《教师管理智慧》	师生关系	亲和力	
		沟通能力	
		对学生一视同仁	
		尊重、信任学生	
	教学管理	日常管理	全面了解学生
			表扬与批评的艺术
			情绪调节能力
		课堂管理	组织管理能力
			决策能力

续 表

	维度	胜任素质
《教师教学智慧》	教学准备	理解教材的能力
		驾驭教材的能力
		信息搜集处理的能力
		计划条理性（教学时间的安排）
	教学实施	有效提问的能力
		选择教学策略的能力
		观察能力
		语言表达能力

每一种胜任素质为一个专题，每个专题首先对这一胜任素质进行详细的说明介绍，为方便您的阅读理解，请跟随下面的指导步骤进行每一专题的阅读（见表 2）：

表 2 阅 读 指 导

步 骤	
1 胜任素质说明	在每一专题的开始部分，首先对这一专题介绍的胜任素质加以说明，类似于概念描述，帮助您初步了解该胜任特征的内涵与主要内容。
2 教师自测	第二步是该胜任素质的自我检测，您可以根据给出的评估方法，通过自我测试，初步了解自己该胜任素质的发展水平。
3 教学情境	第三步，为您列举出三种教学情境，每种教学情境都是与该胜任素质相关的教学实际问题，每种情境后边都有三种不同的解决方案，您可以根据自身的实际情况自主选择，如果您选择了其中一种解决方案，就可以按照指导语的提示，进入到下一步骤的相应“辨析”部分进行阅读，至于其他没有选择的解决方案，您当然也可以阅读和了解。
4 辨析	第四步，是对第三步给出的教学情境中的每种解决方案加以辨析，分析每种解决方案的优势和不足。您可以根据自己在第三步中的选择，寻找相对应的解决方案进行辨析阅读。
5 指导建议	第五步则对应着第四步中辨析的结果，给出具体的建议，您同样可以根据指导语寻找与第四步辨析相应的指导建议进行阅读。

在实践教学中的教师会遇到各种各样的问题，当教师遇到这类问题的时候，可以参照书中相应的胜任素质的指导，补充自己在教学工作中

未曾意识到的胜任素质方面的能力。

本套丛书是东北师范大学与唐山市开平区教育局共同合作的结晶，以唐山市第四十九中学为实验基地，一同开展“心灵培育与学生的个性成长”课题研究。本套丛书中的教学情境都是四十九中学教师的真实案例，通过共同的研讨与实践，试图达到教育理论与实践的有机结合，通过对教学情境的模拟训练与指导，帮助教师将学生的个性成长融入到实际的教学过程之中。希望本套丛书能够为教师的专业发展带来一定的帮助。

刘晓明

2011 年 5 月

目录

一、全面了解学生 …… 1

1. 胜任特征说明 …… 3
2. 评估方法 …… 3
3. 相关情境 …… 5
4. 解决策略的辨析 …… 11
5. 指导与训练 …… 16

二、表扬与批评的艺术 …… 23

1. 胜任特征说明 …… 25
2. 评估方法 …… 25
3. 相关情境 …… 26
4. 解决策略的辨析 …… 32
5. 指导与训练 …… 38

三、情绪调节能力 …… 43

1. 胜任特征说明 …… 45
2. 评估方法 …… 45
3. 相关情境 …… 47
4. 解决策略的辨析 …… 54
5. 指导与训练 …… 59

四、组织管理的能力 …… 65

1. 胜任特征说明 …… 67
2. 评估方法 …… 67
3. 相关情境 …… 68
4. 解决策略的辨析 …… 74
5. 指导与训练 …… 81

目录

五、指导与训练 …… 87
1. 胜任特征说明 …… 89
2. 评估方法 …… 89
3. 相关情境 …… 90
4. 解决策略的辨析 …… 96
5. 指导与训练 …… 102

六、亲和力 …… 109
1. 胜任特征说明 …… 111
2. 评估方法 …… 111
3. 相关情境 …… 114
4. 解决策略的辨析 …… 120
5. 指导与训练 …… 125

七、沟通能力 …… 133
1. 胜任特征说明 …… 135
2. 评估方法 …… 135
3. 相关情境 …… 137
4. 解决策略的辨析 …… 142
5. 指导与训练 …… 148

八、一视同仁 …… 155
1. 胜任特征说明 …… 157
2. 评估方法 …… 157
3. 相关情境 …… 159
4. 解决策略的辨析 …… 165
5. 指导与训练 …… 170

九、尊重、信任学生 …… 177
1. 胜任特征说明 …… 179
2. 评估方法 …… 179
3. 相关情境 …… 181
4. 解决策略的辨析 …… 186
5. 指导与训练 …… 191

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一、全面了解学生

1. 胜任特征说明

了解学生的技能是指教师熟练运用了解学生的方法，迅速、准确、有效地把握班级集体的整体情况、班级中学生个人的有关情况的活动方式。课堂教学的本质是由教师组织学生进行有目的、有计划的有效学习的活动过程。要使学生在有限的学习时间内获得最大的收益，教师就必须不断地优化组织学生学习的形式，使之最大程度地适应学生学习的需要。教师要做到这一点，就必须充分地了解学生。所谓了解学生，概括地说就是摸清学生过去的“所作所为”，现在的“所思所想”。此事易说不易做，需要一个教师具有高度的职业道德、无私的奉献精神，能够将自己一切教育行为和活动置于尊重和信任学生的前提下进行，以平常的心态去做艰苦细致的工作。

2. 评 估 方 法

《了解学生技能测评》

你了解学生的能力如何？

请仔细阅读以下问题，并在相应的选项上打“√”。

1. 我不只重视学生的学习成绩，同时关心其他问题。

A. 是　　B. 否

2. 我觉得不但要重视学生在学校的表现，对其在家中的行为也要关心。

A. 是　　B. 否

3. 我经常找学生谈话，进行沟通。

A. 是　　B. 否

4. 我觉得对成绩不好的学生也需要得到老师的关注。

A. 是　　B. 否

5. 我关心学生生活中遇到的问题。

A. 是　　B. 否

6. 我认为在学生中维持老师威严形象很重要，但也要经常微笑面对学生。

A. 是　　B. 否

7. 我会定期进行家访。

A. 是　　B. 否

8. 我对学生的家庭情况有所了解。

A. 是　　B. 否

9. 我能仔细倾听学生的想法。

A. 是　　B. 否

10. 我知道了解学生的重要性，并应用在教学活动中。

A. 是　　B. 否

11. 我在课下经常注意观察学生的行为活动。

A. 是　　B. 否

12. 我会花时间研究学生的个性特点。

A. 是　　B. 否

13. 有同学犯错时，我会问明原因，再酌情处理。

A. 是　　B. 否

14. 我会采用不同的方式来了解学生。

A. 是　　B. 否

15. 如有必要，我会根据需要设计试卷来了解学生。

A. 是　　B. 否

16. 我会和学生家长保持良好的沟通来更好地了解学生。

A. 是　　B. 否

17. 我会看心理学书籍来了解学生。

A. 是　　B. 否

18. 对新学生，我会参考记录学生以往表现的书面资料。

A. 是　　B. 否

19. 我认为要全面了解学生是教好学生的前提。

A. 是　　B. 否

20. 我对待学生不只关注改正缺点，还要发现学生的优点，并给予鼓励。

A. 是　　B. 否

评分方法

每题选“是”得1分，选“否”得0分。

15—20　你具备了解学生的技能，并能较全面地了解学生。

5—15　你能够主动去了解学生，但可能不够深入和全面。

0—5　你不能够主动去了解学生，缺少这方面的技能。

3. 相 关 情 境

俄国教育家乌申斯基曾说过：“如果教师想从各方面教育人，那么他应从各方面首先了解人。”教师的工作是教书育人，我们应该认识到每个人都是独立存在的，各有不同，想要达到最优化的教育目标就要因材施教。而要想因材施教，教师就必须在了解学生年龄发展特点的基础上了解个体差异。教师要经常及时全面地了解、研究班上学生的全面情况，本着对学生负责的精神，对这些生气蓬勃、不断发展变化又各具特点的青少年，有比较清楚地了解，以便能从实际和学生的特点出发，有的放矢地进行指导、教育和管理。如果事先没有明确的目的要求，没有正确的指导思想，或与学生的关系不融洽，没有一定的教育科学和心理科学的修养和机智，很难真正了解学生，更谈不上理解和科学地研究学生。苏霍姆林斯基认为，教师很重要的一个教育素养就是懂得研究儿童的方法。没有这一素养，我们就无法走近学生的心灵世界，我们不知道他们在想什么；他们需要什么，不需要什么；他们亲近什么，排斥什么。我们知道学生个体也是在不断发展变化的，所以，了解学生也并不是一段时间的工作，而是要不断进行下去的工作。只有全面了解学生，才能与学生的心贴得更近，也只有这样，才能更好地教育好他们。

3.1　情景一

我班有一个叫赵博的学生，他头脑反映很快，接受新知识的能力很强。但是，他在课堂上不能长时间保持注意力。数学老师跟我反映，一堂课上的

数学问题，别人消化到百分之六十时，他已经全都消化了。当别人还苦思冥想认真钻研时，他已经开始摆弄小物件，比如方便面里的小卡片、自己捏的小泥人、不知有何机关的变形金刚之类，玩得不亦乐乎。可到大家深入研究问题，不断提高能力的时候，他因为回不过神儿来，就跟不上了。他掌握的知识是支离破碎的，无法形成足够的解决问题的能力。

我在教室外面多次观察，发现赵博在其他课上也有同样的问题，找他谈心，肯定他的接受能力强，批评他的错误做法，甚至直接进教室制止他的错误。这种做法最初还能使他收敛，时间一长，他还是故伎重演。我曾气愤地责备他："你把心思都用在学习上，想在全校拔尖都可以做到，为什么这么自我作践呢?"他很委屈地嘀咕："我想全程听讲来着，可有时听懂了就觉得没意思。"我警告他上课不听讲已经导致了成绩越来越差，长此下去会令他一事无成。他也意识到我的担忧有道理，嘴上说改，却不见行动。

一个自身素质不错的孩子，纠结在听够了就玩儿的状态中无法自拔，令人心疼又苦恼。我真不知道怎么办了。(案例提供：阎立敏)

如果你是赵博的老师，现在的你会怎么做？怎么想？结合本章所介绍的胜任特征，对这位教师你又会有什么样的建议呢？

下面是笔者总结梳理出来的部分教师给出的建议和解决方案，请你根据自己的情况选择其中最符合你目前想法的解决方案。

3.1.1 解决策略之一

我觉得课堂上学生注意力不集中是很常见的，像赵博这样的孩子，刚开始的时候我会经常提醒他们，时间长不改的话，我不可能总是因为提醒他们停止讲课，耽误大家的学习进程，无奈之下就听之任之了，他们只要不扰乱课堂纪律就行。

如果这些描述与你的想法一致，那么请你翻至4.1，4.1.1将对你的这种想法与解决方式进行评析。

3.1.2 解决策略之二

课堂注意听讲是学习好的保证，我觉得教师对学生的课堂表现是有责任的。为了确保学生们注意力集中，本着对学生负责的态度，我在上课时多注意那些容易注意力不集中学生的表现，发现他们注意力不集中

时就及时制止。若不马上改过，就给予适当惩罚，比如批评、罚站等方式，加深他们的印象，这样才不会再犯。

如果这符合你的观点，那么请你翻至 4.2，4.2.1 将对你的这种想法与解决方式进行评析。

3.1.3 解决策略之三

首先有必要先了解一下中学低年级学生心理发展的一般特点，不难发现他们虽已发展了有意注意，但还是容易受其他事物的影响而分心。赵博这个年龄的孩子自我控制能力还较差。上课不专心听讲，有其自身的年龄特点。我会在上课时多采用新鲜、有趣的教学方法吸引学生的注意力，如在教学过程中穿插时下他们感兴趣的话题，使之与课堂教学内容相结合，这样会使课堂生动活泼。另外也可适当增加活动性的内容，让学生参加，会使他们的注意力集中到课堂上。赵博有很强的接受能力，上课的时候，可以经常拿有难度的问题向他提问，让他没有停下来去玩儿的机会。平时应给予这个学生较多的关注，还应考虑为他的课后作业增加一定难度，以吸引他多在学业上加力。解决课上问题，要考虑到综合因素。

如果这中处理问题的方式符合你的观点，那么请你翻至 4.3，4.3.1 对你的这种观点进行评析。

3.2 情景二

我们班的体育特长生李新是校内“知名”人物，他的违规违纪已是家常便饭。课前其他同学已经作好了准备，他却嘻嘻哈哈还没有迈进教室门槛儿。课间若在教室就会笑嘻嘻地跟左右同学说话，小到上学路上所见的一景一物，大到梦想二十年后的无限风光。他的嗓门很大，又在变声期，声音传播到整个教室。课间还好，若是自习课，人人都会受到干扰。老师讲课时，他若来了兴致，会在下面接茬说，说的往往跟老师所讲的内容无关。老师对他表示不满，他还气呼呼的。他还曾在自习课上摆弄随身听、手机之类的东

需要全本请访问 www.ertongbook.com