

校长的气场丛书 9

教师第一

留住你的好老师

能否留住好老师，事关学校发展的成败，是一项系统工程，涉及校长的观念、管理能力和领导艺术。校长应从待遇、感情、事业、制度、文化等几方面着手，采取积极而富有成效的行动来留住好老师。

总主编◎张仁贤
主编◎谢志钊



世界科学出版社

教师第一

教师是人类灵魂的工程师

教师是人类灵魂的工程师，是人类文明的传播者，是人类进步的阶梯。教师是人类灵魂的工程师，是人类文明的传播者，是人类进步的阶梯。教师是人类灵魂的工程师，是人类文明的传播者，是人类进步的阶梯。

教师是人类灵魂的工程师



校长的气场丛书 9

教师第一

留住你的好老师

总主 编 张仁贤
主 编 谢志钊
副主 编 胡学桂
编写成员 谢志钊 祝志敏
胡学桂 王向红 黄勇军



世界科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教师第一:留住你的好老师 / 张仁贤,谢志钊主编.

—北京:世界知识出版社,2013.8

(校长的气场 / 张仁贤主编)

ISBN 978-7-5012-4512-3

I. ①教… II. ①张… ②谢… III. ①校长—学校管理 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 166794 号

责任编辑
责任出版
责任校对
封面设计

侯奕萌
刘 喆
马莉娜
郝亚娟

书 名

校长的气场丛书
教师第一——留住你的好老师
Jiaoshi Diyi——Liuzhu Ni De Haolaoshi

总 主 编
主 编

张仁贤
谢志钊

出版发行
地址邮编
网 址
经 销
印 刷
开本印张
字 数
版次印次
标准书号
定 价

世界知识出版社
北京市东城区干面胡同 51 号(100010)
www.wap1934.com
新华书店
三河市人民印务有限公司
710×960 毫米 1/16 10.5 印张
151 千字
2013 年 8 月第一版 2013 年 8 月第一次印刷
ISBN 978-7-5012-4512-3
780.00 元(全 12 册)

版权所有 侵权必究



C O N T E N T S

■ 引 言 校长厘清留住好教师的旧观念 / 001

■ 专题一 以待遇留住好教师

- 主题1 实行公平的绩效薪酬制度 / 009
- 主题2 关注教师的奖金与津贴 / 019
- 主题3 注重教师的福利 / 025

■ 专题二 以感情留住好教师

- 主题1 树立好教师的主人翁地位 / 035
- 主题2 搭建好教师的服务桥梁 / 038
- 主题3 建搭好教师的情感桥梁 / 042

■ 专题三 以事业留住好教师

- 主题1 引导教师制定职业发展生涯规划 / 055
- 主题2 关注好教师与学校一起成长 / 061
- 主题3 加强好教师的提升性培训 / 067
- 主题4 重视好教师参与学校管理 / 078

■ 专题四 以制度留住好教师

主题 1	教职工代表大会制度	/ 093
主题 2	发展性教师评价制度	/ 102
主题 3	首席教师制度	/ 115
主题 4	离职管理制度	/ 128

■ 专题五 以文化留住好教师

主题 1	美化校园的自然景观	/ 137
主题 2	优化校园的人文符号	/ 144
主题 3	重塑学校的教师文化	/ 150

■ 参考文献

■ 后 记

引言 校长厘清留住好教师的旧观念

我们来看两组数据：

其一，以山东省为例，2001 年度，城市中学共调入专任教师 6960 人，调出 3858 人；县镇中学调入专任教师 9245 人，调出 8159 人；农村中学调入专任教师 4276 人，调出 6185 人。城市小学调入专任教师 4099 人，调出 4209 人；县镇小学调入专任教师 1335 人，调出 5315 人；农村小学调入专任教师 13721 人，调出 18259 人；山东省农村中小学专任教师在 2001 年减少 13 万人（以上数据来自：邵学伦，《关于中小学教师流动问题的思索》，《山东教育科研》，2002 年第 8 期）。从地域看，教师流失呈现出从农村流向乡镇，从乡镇流向县城，从县城流向省市的趋势；从任教阶段看，小学教师多流向初中，初中教师多流向高中，高中教师多流出教育领域；从流失的年龄分布看，青年教师是流失的主体，流失的年龄普遍在 45 岁以下，其中 35 岁以下的教师流失最为严重，占教师流失总数的 86%；流失的教师大都有较高的学历或为学校的骨干教师；从流失教师占专任教师的百分比来看，乡镇初中和县级高中教师流失的百分比最高，县城初中和县城小学的百分比最低。由此可以看出，教师流动大都属非良性流动，即教师流失。

其二，西北师范大学教育学院的常宝宁、吕国光在甘肃省 20 个县中抽取 42 个乡，其中抽取 100 个村向 3100 名教师发放了问卷，收回问卷 2688 份。根据统计结果，超过 30.8% 的教师有流失意向。

从以上数据来看，中小学教师的流失现象很严重。如何留住教师，尤其是如何留住好教师，是校长一项十分重要的工作。记得美国钢铁大王安德鲁·卡内基说过：“如果我的厂房、设备和材料全部烧毁，我并不在意。只要保证我的全班人马，几年以后，我仍将是一个钢铁大王。”可见，能否留住优秀的



人才是一个企业得以发展的重要基础。学校也是如此。校长如何留住好教师,是一项系统工程,涉及校长的观念、管理能力和领导艺术。遗憾的是,当前,许多校长对于留住好教师不但观念上存在着很多的误解,而且缺乏一套规范的管理措施和行动纲领。首先,校长应改变观念。在这里我们具体谈谈校长应厘清留住好教师的几个旧观念。

一、留住就是管住

正如传统的管理就是控制一样,很多校长想当然地认为,要留住好教师就要管住好教师,把采取种种设关卡的举措作为留住好教师的“法宝”。当教师跳槽时,很多中小学校长往往利用没有达到“服务合同”所确定的服务年限、不同意迁移户口、不给好教师寻求发展机会开证明、不转组织关系、扣发应给的工资和福利、让教师付赔偿金,等等。

据《工人日报》报道,南京市一所中学为留住业务骨干教师,以房改房的产权证为要挟手段,要求教师必须签署一份有关服务年限的合同,并当场予以公证,否则不给产权证。很多教师虽然愤愤不平,但也只好无奈被迫签下合同。可见,签合同后,教师就不可能进行正常的人才流动,等于为房子而“折腰”签下“卖身契”。

这种“留才方略”可谓“高招”。且不说这种做法是否侵害教师的合法权益,单是这种留才方式就很难让人接受。或许,确实是这所中学的校长求贤若渴,希望业务骨干教师能留下来。然而,对教师而言,这种“留人不留心”的简单、粗暴的方式会带来好的效果吗?我们来看一个众所周知的例子。

三国时曹操为留住徐庶,以其母作为威胁。孝心至上的徐庶在无奈之下留在曹营,可却是“徐庶进曹营——一言不发”、“人在曹营心在汉”。虽然看穿孔明的“苦肉计”与“火攻战船计”,却守口如瓶,眼看着曹军败将下去。

这就是强行留住人才的后果。倘若北国春常在,大雁何苦朝南飞?愿每一位中小学校长都能多研究些“留人”的学问,少些生硬的“拉郎配”,走出留住好教师就是管住好教师的误区。

二、有钱就能留住好教师

不错,钱和福利确实是个吸引人的东西。吸引和留住人才的最普遍方

法就是给付高工资、提供优厚的待遇。但是,很多研究和实际案例已充分证明,很多单位在吸引、留住人才上,尤其是高级人才上,提高报酬和福利难以起决定性的作用。根据统计,留住人才的最重要的是单位给他们带来的自豪感和对最高领导人决策能力的信任感。而报酬,作为留住人才的一种方法,其地位排在后面。

2009年3月到6月期间,比尔及梅琳达·盖茨基金会(下称“盖茨基金会”)和美国学乐儿童出版集团共同发起的问卷调查,被称为是“史上最大规模”的一次全美公立教师民意调查。组织者对全美330万名公立学校教师中的4万人进行了抽样问卷调查。调查报告显示,当问到“如何才能使学校留住良好的师资”时,回答最多的是“要有支持性领导”,也就是说学校的管理层必须尊重和支持一线教师的意见。除此之外,认为“安全和干净”的教育环境、高质量的课程设置,以及教师之间的通力合作等,有助于留住高质量师资。接近半数的教师认为,与绩效挂钩的薪酬有利于留住好老师。

而且,把报酬作为吸引和留住人才的方法还面临很多风险和问题。况且,人总不能只为了钱而活着吧。当个拜金主义者?恐怕不会有太多的人愿意这样做。更何况在现代社会里,一个真正优秀的人才不会缺钱的。

最近广州某管理顾问有限公司对上海、北京、广州、成都等主要城市外企高级人才的调查数据表明,被调查者中有100%的高级人才已经拥有属于自己的商品房,平均建筑面积达到100平方米以上。许多人才感到自己工作实在太忙,如果有人能够帮助自己照顾小孩就好了。某外企建立的“下一代”工程,专门为优秀人才提供照顾和教育小孩的服务,结果靠培养“小人才”留住了“大人才”。

作为能自主决定员工薪酬、福利的企业、公司都如此,作为难以以校为单位自主决定教师薪酬、福利的学校就更不用说了。所以,校长要想留住好教师,不能仅仅靠提高薪酬和福利水平,更为重要的是设计能够参与竞争的长远战略性计划和符合教师实际需要的长远福利计划。

三、人才市场里有的是好教师

不能否认,人才市场有的是教师。的确,随着我国师范教育从封闭型走





向开放型,任何一所高校都可以培养教师,只要毕业生获得教师资格证书,就有资格当教师。从这个角度而言,这些潜在的教师在人才市场中确实很多,供远远大于求。然而,好教师,具有一定经验、先进的教育教学理念、高质量的教学效果、深受学生欢迎的好教师,却不多,供远远小于求。

当有的教师调走时,我们可以听到有的校长这样说:“你走就走吧,你不在我们学校教书,就没有人来教书了吗?你不在我们学校教书,地球就不转了吗?你不干,有的是人想干。你今天走了,明天我就会聘请一批比你优秀的教师来,而且比你好管理……”

听起来,好像很是霸气外露、豪气冲天的。其实,可悲得很,因为这样的校长不真正懂得人才市场的实际情况,不懂得好教师在人才市场上的缺失,不懂得珍惜已经拥有的好教师。纽约市哈尼根咨询公司的创始人莫里·哈尼根所说的内容或许对我们的校长有所启示。

“公司不是总能明白吸引人才与留住人才之间的关系,这一点很可笑。这些公司不断招聘人,其结果却见不到比上一个季度有什么改善。”其实,在考虑所有因素以后——不仅包括付给猎头公司的费用,还包括因为雇员离开公司而失去的收益,新雇员在学习阶段的低效率,以及同事指导他们所花费的时间——替换雇员的成本可以高达辞职者工资的150%之多。

可见,不管人才市场里是否真的有的是人才,但校长留住好教师,并不断培养好教师才是真正的王道。

四、我说了算

由于实施校长负责制和聘任制,很多校长就自认为:“学校是我管的,教师是我聘的,是给我打工的,当然是我说了算,当然要听我的。”又加之,在学校管理体制中,缺少有效的对校长权力的监督机制。在这种背景下,一些校长往往根据个人好恶,任人唯亲,在学校里论资排辈现象严重,“关系”、“权力”等因素凸显出来,导致好教师没有进一步发展的机会与空间,工作成绩得不到校长或其他领导的认同,心里不服输,但又无可奈何。如果这种状况没有得到解决,从而引发教师,尤其是好教师的不满情绪,最终造成教师的流失。

有关资料表明:江苏苏北有一个市,五年来累计流失 1000 多名优秀教师;其中一个县,三年内先后流走 500 多名教师;另一个县,一年配备 210 名教师,而流出的竟有 220 多名教师。在这些流失的教师中,大都已有 10 年以上的教龄,具备中、高级职称,其中有许多教学能手、学科带头人,甚至还有不少是全国、省、市级的优秀教师。(摘自范莉莉,《中小学教师流失的管理学分析》,《教学与管理》,2006 年第 31 期)

更重要的是,很多校长对这种现象没有引以为鉴。甚至有的校长对好教师的流失,在大会小会上说,“没办法,走几位教师是正常现象,天经地义”。这种说法也不错。但问题是,为什么别的校长能把你的好教师挖走,而你却挖不来别的学校的好教师呢?为什么别的校长能留住自己的好教师,而你却留不住呢?

校长如何走出“我说了算”的误区,改变对教师的监督和控制与教师的“服从性”等观念,以及动辄罚款、下岗等危机式的方式来管理教师,树立以教师为本、服务教师的管理思想。应该明确“管理”中既要有“管”,又要突出“理”,“理”就是规律,要求各项管理工作都要遵循一定的发展规律,充分发挥教师的主观能动性,构建现代学校的管理模式。同时建立稳定机制,留住教师的心,留住好教师,稳定教师队伍,从而最终实现教师和学校共同成长。

五、留住好教师不需要学习

很多中小学校长认为,“不就是留下几个人嘛,有必要费那么大劲吗?还有必要学习吗?”其实不然。能否留住好教师直接关系到学校的成败兴衰,要将留住好教师当做校长的头等大事来抓。下面来看一组数据。

钱伯斯等人通过调查 6000 名经理级人员,仅有 23% 的人认为自己的公司吸引了有才能的人,仅有 10% 的人认为自己公司留住了所有优秀人才。更可怕的是,只有 16% 的人认为公司明白哪些人是优秀人才,仅 3% 的人认为自己的公司能够有效地开发人才的潜能。

从以上数据来看,即使是企业界,如何留住优秀人才,防止优秀人才流失方面也做得很不够,何况我们教育界呢?其实,留住好教师是校长全面开





展“以人为本”和规范化管理的一个十分重要的方面。要想留住好教师,就必须克服那种以事为中心,而不是以人为中心的工作方式。留住好教师涉及校长管理学校教师和管理整个学校的方方面面,乃至管理整个学校的全过程的一个环节与阶段。换位思考一下,作为校长的你,如果不在自己所在学校当校长,而在另一所学校做老师,并且该校长管理混乱、职责不清、没有规章制度,自己没有发展前途,该校长根本没有留住好教师的意识与行动,你还会长久地待下去吗?答案一定是“不”。所以,留住好教师需要校长进行长远的思考、系统的学习、深入的调查与规范的分析,需要校长全面地提高自己的管理素养、管理能力与管理水平,需要校长采取积极而富有成效的行动。

专题一

Special topic·01

以待遇留住好教师





在众多的校长留住好教师的因素中,待遇是非常重要的、最易运用且最有效的方式和方法。待遇,从广义而言,至少包括物质方面的待遇与精神方面的待遇。考虑到本专题与其他专题的内容的相关性,这里主要探讨物质方面的待遇。每个教师的能力不同,对学校的贡献也不同。如果贡献大者和贡献小者得到的待遇一样,这种绝对的公平是实质上的不公平。因此校长们需要通过绩效薪酬、奖金与津贴、福利等方面的倾斜来体现好教师的价值。事实证明,适当地拉开不同教师的待遇差距,采用适合中小学教师职业特点的待遇举措,防止“大锅饭”之类的绝对平均化,对提升教师爱岗敬业、献身教育的精神,调动教师积极性,充分发挥教师潜能有巨大的作用,对吸引与稳定好教师、调动教师的积极性,具有十分重要的意义。

因此,校长在留住好教师时,充分发挥以待遇作为留住人才的“杀手锏”的作用。这里主要从校长实行公平的绩效薪酬制度、关注教师的奖金与津贴、注重教师福利三个主题来探讨以待遇留住好教师这个专题。

主题 1 实行公平的绩效薪酬制度

一、中小学教师薪酬激励机制的设计原则

1. 公平性原则

公平性原则是薪酬机制设计中最基本的原则。公平理论中提到,一个人的投入与回报之比与除他之外的另一个人相比较应该是平衡的。其表现为外部公平、内部公平和个人公平。外部公平指的是教师的薪酬水平与其他该行业从业人员的平均水平比较后的主观感受程度。内部公平指的是组织内部不同工作、不同部门的比较问题。而个人公平则是指教师将自己的工资与组织内部同类工作或同部门的工作人员水平进行比较的感觉差距。如果教师在这三个方面有不公平感,便会产生消极情绪。

2. 竞争性原则

对于组织所需人才薪酬激励机制要有足够的吸引力,其薪酬水平应在同行业人才中具有优势地位。在中小学教师薪酬机制设计时也应逐步向竞争性原则靠拢,以便吸引优秀人才。

3. 激励性原则

在设计薪酬机制时,应在各个等级拉开距离,而在激励的时间效应上也要进行妥善安排,把短期激励与长期激励结合起来,充分重视对中小学教师的正向长期效应。设置由事前、事中及事后三个层次组成的教师薪酬激励机制,从事后奖励向价值的创造、评价和分配逐步转化。

4. 经济性原则

利用提高薪酬水平的方法来达到激励教师的目的,不可避免地会产生



人力成本上升的后果,所以薪酬机制的设计要遵循经济性原则,要在控制好人力资源在总成本中的比重的基础上,关注教师的绩效,不能将改造重点局限在薪酬本身。

5. 战略性原则

设计中小学教师薪酬机制要考虑到学校的长远发展,薪酬机制要为学校战略目标服务,战略性地整合学校的人力、物力和财力三种资源,强化学校的核心力量,从而有助于学校核心竞争优势的构建。

6. 弹性原则

简单地说,弹性原则就是保证薪酬机制的灵活性,即“柔性”薪酬概念。薪酬机制的设计要在符合以上要求的基础上保持灵活应变性,在进行进一步改革时具有一定的衔接作用。要积极制定符合学校自身发展的薪酬制度以配合如今复杂多变的社会形势。

二、实行公平的绩效薪酬制度

实施薪酬激励必须将教师的工资处于可以吸引优秀人才从事教师工作的水平上。因此,有必要确定教师的工资标准。提高教师基本工资,使其金额在社会行业中居于前列,为教师提供一个较为稳定的收入来源,保障教师的基本生活需求,吸引更多有才能的人来从事教师职业。因为当教师工资水平较高时,教师会对自身待遇感到满足。另外,教师能享受寒暑假的带薪假期,这在生活压力较大的今天也是一个很优越的条件,这些因素会促进更多的优秀人才竞争教师岗位,有利于提高教师队伍的数量和质量。现在学校开始实行教师聘任制度,如果教师工资又有提高,具有行业竞争力时,教师就会更努力地工作,以确保自己能继续工作。这样就有利于提高教学质量,稳定教师队伍,减少教师流失。

教师基本工资的提高要注意两个方面:一方面,提高教师基本工资,但缩小教师专业技术职务工资的等级差异,这样,有利于发挥中青年教师的积极性,提高他们的薪酬满意度。另一方面,提高教师基本工资,应尽力使全体教师的基本工资底薪保持一致,不因地区差异而出现过大的差距。目前我国教师队伍存在严重的地区不平衡,经济发达的城市教师供大于求,而农

村和落后地区的教师严重不足。

在教师薪酬比较高而且教师行业的薪酬地区差异不大的情况下,当城市教师需求饱和后,要能吸引广大教师去农村和落后的地区去从事教师工作。让教师这个职业始终保持吸引力,不因为地区差异而出现人们不愿意到贫困地区从事教育工作的情况,从而达到均衡的师资力量,给所有的中学生创造平等的受教育机会,促进教育均衡发展的目标。通过制定教师工资较高的限度,并由政府统一发放的工资制度,可以解决教师工资长期偏低问题和教师工资地区差异过大问题,从而保证教师工资水平能够吸引优秀人才从事教师工作。

三、建立合理科学的考核评价体系

薪酬的内部公平性应建立在科学合理的、完善的考核评价体系的基础上。这就要求校长们在传统的教师评价模式上进行反思和改进,探求新的教师评价模式,更好地发挥,以实现教师评价的导向和激励功能。

1. 设立公开的考评程序

教师的考评一定要公正,程序要透明。首先考评的标准要公开、透明,在考评之前就应制定具体可操作的考评标准,形成文字作为学校的考评标准并进行公开宣布;其次,要选择教学水平高、学术水平强、公正有威望的教师担任评审委员,也可以聘请校外的专家学者参与评审,以提高考评的公正性;最后,让教师公开答辩,全面展示自己的成果并与其他教师相比较;另外,教师如感到存在不公平的现象应允许教师申辩和上诉。教师意见最集中的地方是对权力和人际关系介入考评过程的不满,不公正会严重挫伤教师的积极性,因此通过设立公开的考评程序来解决程序公平问题。

2. 建立完备的、可测的教师评价指标体系

对教师的考核应是多方面的,如专业精神、教育理念、专业知识、专业能力等。参照教师的职业性质和专业化要求,至少应当从三个维度考察教师的表现。第一是教育维度,即从教育者的角度考察教师的素质、表现和成就;第二是学习维度,即从学习者的角度考察教师的终身学习意识、终身学习能力、不断自我完善的表现和成绩;第三是创造维度,即从创造者的角度