

中小学校长研究丛书

丛书主编 童富勇 郁龙旺

校长视域下的 教师专业发展

卢正芝 主编

中小学校长研究丛书 丛书主编 童富勇 郁龙旺

校长视域下的教师专业发展

卢正芝 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长人格魅力与魅力校长/童富勇,焦建英主编. —杭州:浙江大学出版社, 2010.7

ISBN 978-7-308-07780-4

I. ①校… II. ①童… ②焦… III. ①中小学—校长—学校管理 ②中小学—校长—修养 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 125038 号

《中小学校长研究丛书》丛书主编 童富勇 郁龙旺
校长人格魅力与魅力校长
童富勇 焦建英 主编

责任编辑 李玲如

封面设计 魏 清

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 287 千

版 印 次 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07780-4

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

《中小学校长研究丛书》

主编 童富勇 郁龙旺

编委 卢正芝 项红专 任顺元 周 俊

焦建英 汪叶岗 钟敦平

总序

PREFACE



杭州市教育局党委书记、局长
徐一超

胡锦涛总书记在党的十七届四中全会第二次全体会议上指出：“面对不断发展变化的国内外形势，面对知识日新月异的当今时代，我们只有勤于学习、不断学习、善于学习，才能始终走在时代前列……”教育培养的是未来，学校作为教育系统的基本单元，理应走在时代前列，在创建学习型组织和构建学习型社会工作中起到带头和示范作用。校长作为办学责任人，应当自觉地成为学习型学校的领头人。

2007年7月，杭州市启动了中小学名校长培养工程，以期通过系统深入的研修活动，进一步提升其政治素质、法治理念、科学精神、人文修养、管理水平和创新能力等，培养一批具有现代教育理念、致力于现代学校制度建设的教育领军人物，造就一支在省内外具有一定知名度和影响力的浙派名校长团队。

一流的城市须有一流的教育，一流的教育须有一流的学校，一流的学校须有一流的校长团队。三年前，杭州市教育局对杭州市“十一五”中小学名校长高级研修班提出了“跳出本地，站得更高；走出教育，想得更宽；抛弃功利，看得更远”的要求，就是要推动我们的校长在实践中牢固树立人本理念，遵循教育“三个面向”方针，在反思和回归的基础上，进行高质量的、直抵教育本原的创新。

学校是社会系统中掌握教育资源最多、最集中的机构，但并非每一

所学校都能自动纳入学习型学校行列。著名的“钱学森之问”再一次让我们直面教育的重大问题,那种仅限于既有知识学习、满足于纯技术性应试能力训练的学校教育如何能够担当起“三个面向”的重任?重构学校教育的价值取向、组织管理模式和教育教学活动,使之学习型组织化,已成为当今学校改革和发展的重大课题,需要每一位有志于成为教育家的校长深思与探索。这也是转型升级在教育系统的必然体现。

人的素质提高是教育现代化的出发点和归宿。每所学校要与时俱进,深入践行科学发展观,加强学习型组织建设,真正树立起以人为本的科学发展观与和谐发展的教育理念,增强责任,改进策略,创新方法,自觉实现从重视少数人到关注每个人、从功利主义的应试教育到公民素质教育、从强调整齐划一到尊重个别差异、从规模拓展到内涵发展的转变,全面提升校长的办学能力和教师的执教能力,不断拓展适应社会变化的能力,增长育人才干,提升办学品质,办好与城市发展水平和定位相匹配的人民满意教育,实现成员个体、组织整体与整个社会协同发展。

三年来,“中小学名校长高级研修班”学员在杭州市中小学干部培训中心的精心组织下,通过现代学校制度、学校文化建设、教师专业发展、学校传统与特色、校长人格魅力与专业化五大专题研修,通过校长论坛、名校访问、企业参观、国外考察、城乡结对、田野义诊、送教下乡等平台的交流,努力践行理论学习和实践探索的有机结合,有效转化和运用学习成果,取得了良好的成效。

“中小学校长研究丛书”正是这一成果的集中体现,是“中小学名校长高级研修班”三年研修的结晶,它汇集了学员们的工作经验、学习思考,凝聚了学员们成长旅途中积累的智慧。正所谓“做得出色,说得精彩,写得鲜活”。相信它的出版,会对进一步加强学习型学校建设、深入贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要》、促进学校的现代化转型发挥重要的借鉴作用。

前言

PREFACE



教师专业发展是当今教师教育改革的主流话语,是世界许多国家教育研究共同关注的课题。人们越来越认识到,教师的专业发展不仅是一个在时间上贯穿教师整个职业生涯的终身过程,而且在质量上也有了更高的要求。在基础教育领域,教师专业发展的水平已成为影响教育改革成败的一个关键因素。促进每位教师的自我发展和教师队伍整体素质的提高是学校义不容辞的职责。

教师专业发展,尤其是在职教师的专业成长,过程复杂、内容丰富、范畴广阔,需要探讨的问题很多,一般来说在中小学层面探讨教师专业发展,较多关注的是以下几个问题:

- 一、什么是教师专业发展
- 二、教师专业发展的时代意义
- 三、怎样促使教师专业发展

对教师专业发展内涵的准确理解,是该项工作的起点。教师的专业发展从实践主体来看,必然涉及教师个体和教师群体两个层面。从个体角度看,教师专业发展是指教师个体的专业知识、专业技能、专业情意、专业自主、专业价值观、专业发展意识等方面由低到高提升的过程。从群体角度看,既可以指教师队伍整体的专业发展,也可以指教师这个职业群体符合专业标准的程度。在教师群体专业发展的问题上,作为校长一般来说更多关注的是前者,即本校教师队伍的整体发展。教师个体的专业发展与教师群体的专业发展是相辅相成的,教师个体的专业发展离不开群体的支持,而教师群体的专业发展则建立在教师个体专业发展的基础之上。在探讨教师专业发展的内涵时,除了清晰把握教师应该发展什么外,还需要准确理解“发展”两字的含义,教师专业发展中的“发展”至少有两层意思:一是指渐进变化着的动态趋势;二是指运动变化过程的“度”或者“水平”,即指教师在变化、提高过程中所达到的不同境界、层次或者水平。在教师教育研究中一些学者提出了教师发展阶段理论,为不同阶段的教师设立了层次不同的发展目标,这些理论无论对完整的教师生涯进行规划,还是对处于某个发展阶段教师的进一步发展,都具有重

要的理论参考价值和实践指导作用。总之,教师专业发展是一个动态的概念,它是一个终身学习、持续发展的过程。因此,对于教师专业发展,我们在关注“专业”内涵的同时,更要在“发展”两字上下功夫。

教师专业发展的意义何在?一直以来,学校几乎都被当作是促进学生发展的地方,教师的职能几乎都被定位在促进学生的发展和社会进步上,强调的是教师如何使自己的一生有益于他人和社会。但这仅仅是作为“教师”的职业意义,或者说工具价值。随着人的主体意识的觉醒、主体地位的确立,人们越来越感受到,教师的发展除了其职业的、社会的意义外,更有其作为“人”的生命质量提升的意义,教育教学工作不只是为了学生成长所作的付出,不只是别人交付任务的完成,同时也是自己生命价值和自身发展的体现。^①当教师深切意识到这一点时,将会极大地激发其自我发展的意愿和行动,把教育活动作为一种境界加以追求;教师的专业发展不再是外铄的,而是自觉、自为的;教师的专业发展能够超越世俗功利,成为个体生命完善的自我选择,在促进学生发展、社会进步的过程中,也成就了自我的发展,享受自身成长的快乐与幸福。

如何促进教师的专业发展,这是一个实践性很强的问题,也是本专题讨论的重点。本专题的校长们因为对这一话题共同的关注走到一起,以团队合作的形式就教师专业发展问题进行了理论学习、实践考察、行动研究。对自己在学校管理,特别是教师专业发展问题上的种种尝试进行了积极的交流与深刻的反思,认真探讨了在中小学如何建立新型的集教学、研究、学习、反思于一体的专业生活方式,如何为教师持续不断的专业成长创设良好的外部环境,使学校成为最有利于教师专业发展的场所等问题。《校长视域下的教师专业发展》一书正是校长们学习、研究和实践成果的表达。他们从学校工作的实际出发,关注教师的生命价值,多角度地探讨了教师发展的策略:教师如何在课堂教学中成长,在课程改革中提高;如何组织校本研训,使教师在共同学习中增长智慧;怎样让教师在教育研究的过程中学会深入思考;如何运用发展性评价来激励教师勇于进取;班主任的专业发展又有哪些途径;如何对不同生涯阶段的教师发展提供不同的帮助;怎样营造良好的学校文化,使学校成为教师的精神家园……书中许多见解独到的观点、内涵丰富的案例、富有创意的实践模式、很具操作性的改革措施,都是校长们理论思考的体现、实践智慧的展示,也是校长们自身专业发展过程的阶段性记录。他们以校本培训为形式,以学校各项工作为载体,积极寻求教师专业发展的途径与良策。撰写本书的目的,就在于表达校长们各自的所想所做,和大家分享自己在促进教师专业发展实践中的体悟和经验,与同行互相切磋。

本书各章的执笔人分别是:第一章 王红军,第二章 张慧慧,第三章 姚灶

① 叶澜:《让课堂焕发出生命活力》,《教育研究》,1997年第9期第3—7页。



华,第四章 陈琦,第五章 商静儿,第六章 林日青、赵婷婷,第七章 陈克宁,第八章 段峰,第九章 沈毅,第十章 戴爱萍。

本专题的学习与组织受到很多学者与一线教师和管理工作者的支持与帮助。南京师大杨启亮教授、国家督学成尚荣研究员、南师大附中王占宝校长、翔宇教育集团总校校长卢志文先生给我们做了精彩的、高质量的专题报告。久负盛名的苏州中学、南京金陵中学、南京北京路小学、扬州中学等学校热情地接待了我们的考察,在此一并表示衷心的感谢。

限于时间和水平,书中难免有这样那样的不足,敬请批评指正。

卢正芝

2010年4月18日

目 录

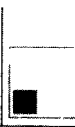
CONTENTS



总 序	1
前 言	1
第一章 不同生涯阶段教师专业发展的策略	1
第一节 教师职业生涯发展概述	1
第二节 营造不同生涯阶段教师专业发展的环境	4
第三节 不同生涯阶段教师发展的实践策略	13
第四节 建立教师生涯不断发展的激励机制	31
本章小结	34
第二章 课堂教学与教师专业发展	35
第一节 课堂是教师专业发展的主场所	35
第二节 课堂教学是教师专业发展的主渠道	38
第三节 课堂教学研究是教师专业发展的引航灯	41
本章小结	52
第三章 教育科研与教师专业发展	53
第一节 教育科研与教师专业发展概述	53
第二节 教师开展教育科研的基本要点	60
第三节 营造学校教育科研的氛围	70



本章小结	73
第四章 校本研训与教师专业发展	74
第一节 校本研训概述	74
第二节 校本研训促进教师发展的基本要求	76
第三节 促进教师专业发展的校本研训运作机制	78
第四节 促进教师专业发展的校本研训操作板块	82
本章小结	92
第五章 教师表现力与教师专业发展	93
第一节 教师表现力培植的应然与必然	94
第二节 教师表现力的内涵及构成	96
第三节 教师表现力培植的途径与策略	99
本章小结	116
第六章 班主任专业化发展的理论与实践	118
第一节 班主任专业化发展概述	118
第二节 班主任专业化发展的策略	124
第三节 班主任专业发展校本培训模型举要	131
本章小结	139
第七章 教师群体专业成长的策略研究	140
第一节 教师群体专业成长的模式架构	141
第二节 教师群体专业成长的实践策略	143
本章小结	157
第八章 职业学校课程变革与教师专业发展	158
第一节 现代职业教育课程改革现状与趋势	158
第二节 职业学校课程变革中促进教师专业发展的策略	163
第三节 教学反思与职业学校教师专业发展	170
本章小结	173



第九章 教师评价与教师专业发展	174
第一节 传统教师评价中存在的问题	174
第二节 教师发展性评价概述	176
第三节 发展性评价的策略	180
本章小结	198
第十章 学校文化与教师专业发展	199
第一节 学校文化的概述	199
第二节 学校文化建设的现状及分析	204
第三节 营造有利于教师专业发展的学校文化	205
本章小结	214
参考文献	215
后 记	219

第一章

不同生涯阶段教师专业发展的策略

内容提要：教师职业生涯发展是指教师的职业素质、能力、成就、职位、事业等随时间轨迹而发生的变化过程及相应的心理体验与心理发展历程。处在不同阶段的教师，有不同的发展需要，因而需要有不同的助推力。学校要在充分了解教师发展需求的基础上，积极创造条件，为不同阶段的教师创设相应的发展平台，促进每一位教师自觉、主动、快速地发展。

关键词：职业生涯阶段 教师专业发展 策略

第一节 教师职业生涯发展概述

一、教师职业生涯发展的内涵

生涯是指与个人终生所从事工作或职业有关的过程，也可以指整个人生的发展，生涯发展是指个人预备或选择某一行业，决定进入这一行业，适应行业中的种种规定或要求，以及在这一行业中扮演和学习各种角色，逐渐由较低层级发展到较高层次的历程。教师职业生涯发展是指教师的职业素质、能力、成就、职位、事业等随时间轨迹而发生的变化过程及相应的心理体验与心理发展历程。教师的职业生涯发展包含两个维度：一是时间维度；二是领域维度。后者包括职业理想、知识水平、教育观念、教学监控能力、教学行为与策略以及对教学的心理感受等。

教师作为专业的职业人员，要经历一个由相对不成熟到相对成熟的职业生涯发展过程。教师的发展贯穿于教师职业生涯全过程。“教师职业生涯发展的核心问题是教师职业的专业化，而教师自身的专业发展是教师职业专业化的核心。”^①了解和把握不同阶段教师发展的特点，将有助于校长更有针对性、更有效地为促进教师的发展保驾护航。

① 韩歌萍：《教师职业生涯发展阶段论》，《理论导刊》2008年第11期，第116—118页。

二、学校教师发展阶段的划分

教师的专业发展应是自主的发展。自主的发展,意味着教师要有发展的内部动力。这种内部动力来自于教师自己的人生目标。在事业上有追求,有一定的抱负水平;自主的发展,还意味着和别人的发展是不完全相同的,是根据自己的实际提出的,具有个性的发展。从学校层面促进教师的专业发展,就应基于不同阶段教师的现状和实际需求,开展针对性的培训。

当前,国内外对教师生涯有不同的分类方法,较具有代表性的分类有:(1)富勒的教师关注阶段论。即教学前关注,早期生存关注,教学情境关注,学生关注。他认为:“个人成为教师的这一历程是经由关注自身、关注教学任务,最后才关注到学生的学习以及自身对学生的影响这样的发展阶段而逐渐递进的。这从一个侧面反映了教师发展过程中所呈现的规律,即在不同发展阶段,关注点有所迁移与变化。”^①(2)伯顿的教师发展阶段论。伯顿从与小学教师访谈的记录数据与资料中,整理归纳了教师们所提出的反映意见,提出了教师发展的三个阶段:求生存阶段、调整阶段、成熟阶段。(3)费斯勒的教师生涯循环论。他将教师的发展分为八个阶段:职前教育阶段、引导阶段、能力建立阶段、热心和成长阶段、生涯挫折阶段、稳定和停滞阶段、生涯低落阶段、生涯退出阶段。费斯勒的教师生涯循环论,特别是其对教师发展的阶段描述,提供了一个较为完整的纵贯教师生涯的理论架构,而这无论是对完整的教师生涯进行规划,还是依据教师各个发展阶段,对其提供辅助支援,都具有重要的理论参考价值。(4)司德菲的教师生涯发展模式。司德菲将教师的发展分为五个阶段:预备生涯阶段、专家生涯阶段、退缩生涯阶段、更新生涯阶段、退出生涯阶段。司德菲的教师生涯发展模式比较完整、也较真实地诠释了教师发展的历程。

以上学者关于教师发展阶段的理论,为教师发展研究提供了理论基础。借鉴上述理论,在对学校教师的现状进行较为完善、真实分析的基础上,我们将教师发展大致分为适应期、成长期、成熟期三个阶段。

以下结合杭州青蓝小学的实践研究,探讨促进不同生涯阶段教师发展的策略。

三、个案学校现状分析——青蓝小学教师成长面临的挑战

(一)学校发展的外部压力

青蓝小学是一所古老而年轻的现代化集团学校。学校前身系杭州市下城区第

^① Understanding and Guiding the Professional Development of Teachers, RalFh Fessler New York: Longman, 1992: 22.



三小学,创建于光绪三十二年(1906年)五月,是杭州市最早创办的小学之一。2001年8月,为顺应教育发展之需,原东海小学、新华二小合并于下城三小,命名为青蓝小学,并成为浙江教育学院附属小学。2004年9月为实施“优质教育资源扩张”战略,成立了杭州市青蓝教育集团学校,相继拥有胜蓝分校和新华分校。作为下城区的名校,社会与家长对学校的要求很高,这形成了学校发展的外部压力。

(二) 学校发展的内部制约

1. 教师结构不够合理

从全校教师的年龄结构看,62名专任教师中,35岁以下共45人,占72.6%,36~45岁9人,占14.5%,46岁以上8人,占12.9%。从多年的教学工作来看,这种结构不甚理想。36~45岁的教师本应是学校的顶梁柱,老教师多年的教学经验本可以给年轻教师以帮助,但这两个群体的人太少;年轻教师过多,他们虽然有冲劲,有活力,但尚缺少经验,整体素质有待提高;各年龄段之间的教师在各自的发展过程中,需要学校提供大量的帮助。从职称结构看,小教高级32人,占51.6%,比例过高。从教师年龄特点和职称特点综合起来看,很明显发现,教师大多处于低年龄、高职称状态,取得小学高级职称的教师,虽然很年轻,但是心中已觉自己到了专业发展的最高阶段了,而相关培训部门也没有再对这一层的教师进行有具体针对性的发展措施,于是他们专业的发展滞留不前。

2. 校本培训的实效有待提高

调查发现,大部分教师对本校校本培训的满意率较低。这说明,在校本培训的实践中,还存在不少问题,通过广泛而深入的调查,主要问题是:

思想认识的肤浅性。教师对校本培训总体上缺乏全面深刻的认识,觉得教学任务繁重,没有时间,终身学习意识还不强,处于被动受训地位,缺乏学习理念、学习动力、学习长远目标的有力支持,没有把校本培训与自身的专业发展很好地结合起来,直接影响校本培训的效果。

活动计划的随意性。活动计划都是临时性的方案,而很少(或根本没有)去考虑这学期的活动较上学期或前学期及前几个学期,要作何改进或提高。

活动内容的封闭性和统一性。校本培训缺乏相关理论的指导,较少了解外界校本培训的信息,只是闷头想计划,没有充分利用好的资源。全体教师所接受的培训几年甚至十几年都是一样的,没有个性的差异选择。

活动形式的单一性。培训方式单一,手段落后,直接导致教师参与热情下降。

活动管理的松懈性。学校总体上还没有形成一套好的校本培训管理的制度,导致校本培训管理不规范,影响了校本培训的质量。

3. 学校教师专业成长需求的迫切

我们以“教师专业成长需求”为依据,进行了专题问卷调查。调查结果表明,学

校前期开展的校本研训工作已取得一定的成效,但仍不能满足教师专业成长的需求。大部分教师专业发展的需求非常迫切,希望学校提供富有实效的学习内容,开展富有实效的学习形式,合理安排学习时间,从而使自身无论在教育理念还是教育教学实践能力,都有一个飞跃性的发展,改善自己目前的教学状态。

教师的专业发展不是一个把现成的某种教育知识或教育教学理论学会之后应用教学实践的简单过程,而是蕴涵将一般理论个性化,与具体应用场景相适应,并与个人的个性特征(情感、知识、观念、价值观等)相融合的过程,更需要尊重和重视教师个人已有经验和观念,并把一般的教育教学“理论知识”,与教师个人的“实践性知识”加以整合,完善个人教育理念。教师专业发展带有明显的个人特征,理想的教师专业发展应当成为一种新的专业生活方式渗透于教师日常专业行为的方方面面,并伴随着教师的职业生涯的不同阶段,采取不同的实践策略,为专业化水平的不断提升持续进行反思与实践。建立起充满活力的教师专业发展的内在机制,并充分发挥教师的教育智慧,使教师变成教育教学的积极参与者、研究者和实践者,才能使教师的专业发展逐步走向独立自主的轨道,这是教师专业发展的最佳境界。

第二节 营造不同生涯阶段教师专业发展的环境

一、专家引领

教师专业化的进程中,学校的作用也越来越受到重视,日益成为教师专业发展的重要促进力量。教师任职的学校是教师工作、生活和学习的主要场所,也是教师本人成长发展尤其是专业发展的关键场所。如“校本培训”的实施、“教师发展学校”的建设等都是通过发挥教师所在学校的作用促进教师专业发展的有力措施。在未来的教师专业发展中,教师任职学校的作用,已越来越引起人们的重视和关注,并日益成为教师专业发展的关键环节。我们要充分利用学校的有利条件,搭建和外界沟通的桥梁,以便从外部源源不断地获得新信息,保持学校的活跃性、创造性。

从下城三小、东海小学、新华小学三校合并之后命名“青蓝小学”之日起,为使青蓝的教育教学工作快速、持久地发展,下城区教育局与浙江教育学院签署协议,青蓝小学成为浙江教育学院附属实验小学,教育学院教管分院语文教育专家汪教授担任青蓝小学的名誉校长,定期或不定期地指导学校的教育教学工作。

几年来,学校与教育学院建立了非常密切的合作关系,我们能够及时地了解到教改前沿的相关理论,能够非常方便地参与教育学院举办的各类活动,能够心态平和地与专家们面对面的交流。

(一) 专家组织培训活动

新课改实施以来,学校经常请专家来校组织培训活动。活动程序如图 1.1 所示。

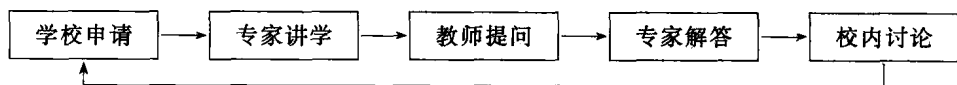


图 1.1 专家组织培训流程图

1. 学校申请。学校根据教师在教育教学中的普遍情况,或是课堂教学问题,或是论文撰写问题,把有关情况向专家汇报,请专家来校作专题讲学。

2. 专家讲学。根据事先了解的情况,专家有意识地在讲学中结合学校出现的问题,从理论上和实践上进行引导。

3. 教师提问。每位参与培训活动的教师必须结合专家讲学的内容,提出 1~2 个问题,争取能与专家进行简短的对话。

4. 专家解答。根据教师的问题,专家作出解答,尤其是能从理论上进行指导。

5. 校内讨论。由于每次培训活动的时限限制,所以学校会在培训活动结束后,组织大家再次讨论,并要求每位老师撰写一篇培训后感,谈一谈参加本次活动的收获和感受。

【案例 1】 汪潮教授《构建语文的三态课堂》专题讲座

我们发现教师们对新课改后的语文课堂教学出现的众多现象缺乏科学的认识,有的一味跟风,有的坚决摒弃,有的困惑不解。为此,学校在 2004 年 3 月,邀请汪潮教授为全校教师作了题为《构建语文的三态课堂》专题讲座。在报告中,他提出了“情态语文课堂、动态语文课堂、生态语文课堂”等新的教学观,教师们在听讲座的过程中对他所说的“生产型、生长型、生成型、创生型”等课堂教学情况很有感触,纷纷就这些课堂教学的典型特征提出问题,还对“三态课堂”的有关创设途径进行质疑。汪潮教授根据教师们的问题进行梳理,给予解答。这样的培训,既有理论的引领,又有本校的教学实况回顾。再加上参加培训活动的教师全都是本校同事,彼此觉得心理距离近,活动的时间充裕,参与的主动性高,话题切合教学实际,讨论的氛围热烈,因此,效果显著。

通过这样的活动,教师们感到专家组织的培训活动对自己教育理念和教育行为的帮助很大,也愿意参加这样的培训活动。尤其是青年教师觉得通过这样的活动,使自己一直困惑的、矛盾的教学理念得以梳理,变得更为清晰些。比如,有位青年教师在反思中写道:“新课改实施以来,总以为那些专家们所倡导的做法是不容