

首席教师

大夏

大夏书系·通识教育



郑杰 著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

大夏

大夏书系·通识教育

郑杰 著

首席教师



上海市
著名商标
华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

首席教师/郑杰著. —上海: 华东师范大学出版社, 2015. 5
ISBN 978 - 7 - 5675 - 3667 - 8

I. ①首… II. ①郑… III. ①师资培养 IV. ①G451. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 123274 号

大夏书系·通识教育

首席教师

著 者 郑 杰
策划编辑 李永梅
审读编辑 朱 颖
装帧设计 奇文云海·设计顾问

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
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://hdsdcbcs.tmall.com>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 16
字 数 230 千字
版 次 2015 年 8 月第一版
印 次 2015 年 9 月第二次
印 数 6 101 - 11 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 3667 - 8/G · 8371
定 价 39.80 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

导言

从知识的盛筵到 知识的冒险

这是我的职业生涯中特别值得纪念的一天，因为我创造了几个第一次，是我梦寐以求而又格外珍惜的第一次。

我是第一次有系统地与一线教师进行面对面的知识分享。我十几年前曾经写过一本书，书名是《给教师的一百条新建议》，那是一本站在学校管理者角度上写的书，虽然这本书让我在一线教师中赢得一定的声誉，可我依然将这本书当成管理类的书，人文色彩显然浓于专业色彩；我从事教育活动二十多年来，还没有真正地站在教师的角度上与教师交流，这不能不说是我的一个缺憾。因此，与大家交流和切磋是我的荣幸。

不过，话说回来，愿不愿意站在教师的立场和视角上说话是一码事，是否具备与大家进行知识分享的能力又是一码事。说实话，我自己与一线教师的对话能力还是心存忐忑的，毕竟，关于课堂教学和指导中小学教师进行教学本不是我的专长。

我以前一直认为，研究教学和指导教师，从专业分工上看，似乎应该是教研员们的工作，也就是说针对教师教学与成长方面的指导是教研员们的传统领地，因为他们对学科的课堂教学更熟悉，也更有发言权。而我的职业经历主要是从事学校管理，所以，一旦有教师朋友就课堂教学方面的问题咨询我，我的态度是一贯的，那就是“无可奉告”。我会对他们说，每个“专家”的工作都是有边界的，没有人是万能的，没有人可以回答教育中的所有问题，我只回答中小学管理方面的问题，至于其他，恕我不能越界。

可是，后来我的这一观点在悄悄地发生改变，这个转变来自内外两个方面：外在的方面来自我所服务的学校和地区的需求，我发现学校管理者、教师所面临的问题几乎很少有教学之外的，即使涉及教师专业发展或职业枯竭等问题，也基本是围绕着教学质量而提出的；内在的方面来自我的一个重要的观念变化，我原来认为指导一线教师就必须掌握大量的知识，要准备好一桶水才能给人们一碗水，现在我认为那不完全正确。为什么要与大家结成工作坊，以工作坊的方式来展开学习呢？就是希望能与大家结成学习的共同体，在工作坊内我也是一个学习者，与大家是平等的关系，是“平等中的首席”，我不想扮演权威的角色。

我的第二个“第一次”就是以工作坊的名义来组织大家学习。本次学习以工作坊的方式进行，我们这十个人将成为一个团队。我想你们一定会问：郑老师，什么是工作坊？在学校，我们经常会听到“工作坊”这个词，这里我要和大家解释一下我所理解的工作坊的涵义。

与好多时髦的词一样，“工作坊”（workshop）也是一个外来词，这个词最早出现在教育与心理学的研究领域，而后在1960年代，美国的劳伦斯·哈普林将工作坊的概念引用到都市计划的讨论活动中，让各种不同立场、利益相关的人们在一起思考和探讨城市建设问题。再后来被运用到学习和培训领域，成为有效促进专业成长尤其是自我成长的一种方式。在组织形式上，工作坊是一个有核心的学习团队，这个核心由在某个领域有经验的人来担任，他要扮演主讲人的角色，而10~20名的小团体在主讲人的指导之下，通过听讲、提问、活动、讨论等多种方式，共同探讨某个话题。

我把我们这些人组成的学习团队称为“首席教师工作坊”，我们将尝试使用工作坊的方式来展开学习，这对我来说无疑又是一个“第一次”。

这些年来，我主要投身于咨询与培训事业中，我非常喜欢我目前的工作，不仅是因为这份工作的价值，更在于它的过程，显然是值得我去享受的；而过程中最享受的，不是我滔滔不绝地讲述，而是与学员们的对话和

切磋。滔滔不绝自有滔滔不绝的乐趣，可是，当我讲完之后，却常常觉得空虚，感觉自己通过讲述本身，在专业上以及在个人的修为上并没有太大的提高，因此我格外兴奋于学员们对我的发问，我把获得回答他们问题的机会看作是对我之前“滔滔不绝”的一种补偿。好在，本期学习，我们将主要运用工作坊的方式，我兴奋地期待着话题的展开。

与传统的学习方式比较，工作坊有着鲜明的特征，它要求所探讨的话题更有针对性，能触及实际工作中最重要的和最紧迫的问题。不过，我倒是更希望我们的话题能够具有前沿性，因为只有的前沿领域，在前人未及探索或者未及深入探索的领域，平等交流才会成为可能。我们可以一起自由探索，而不是我一个人长篇大论。我们这群平凡的人将会涉及某些领域的前沿话题，要知道，很多伟大的思想与理论都是在不经意间，在类似工作坊的讨论中诞生的。我们的学习方式越灵活，我们的工作坊就越像一个共同体，而不是一个教堂。

我希望我们这个工作坊的成员如同兄弟姐妹般友善，我给我们工作坊制定的唯一的规范就是尊重，在工作坊内，尊重并不等于随声附和，而是倾听、理解和包容。

各位都是区教育局选送的教学骨干，都担任教研组长或年级组长工作，在学校里起着“领头雁”的作用。结合这一特点，我想在未来的学习中，将学习内容设定为三个领域，在这三个领域下再设若干话题。这三个领域是我确定的，而三个领域下的话题则由我们商议决定。我设定的三个领域分别是：专业成长中的首席、团队建设中的首席和校本研修中的首席。

专业成长中的首席，主要谈谈各位的自身发展，这个专题将介绍教师专业发展的基本原理，同时对各位的专业成长提出若干建议。

团队建设中的首席主要讨论如何将一个教研组或年级组打造成高绩效的团队，以及在这个过程中，教研组长或年级组长所应该扮演的角色。

校本研修中的首席主要讨论校本研修的有效性问题，讨论如何更好地使校本研修成为教师专业发展的有效方式而不是虚设的形式。

以上三个领域，前一个是后一个的基础和前提条件，也就是说，各位要真正成为首席，就必须先通过不断学习，让自己成为值得尊敬的专业楷模；在此基础上，你要设法将自己所在的教研组或年级组打造成高绩效的团队；当一个组变成了一个团队，才有可能提高校本研修的效益，使你们的团队成为一个真正的专业共同体，成为本学科教师专业发展的场所。

请你们不要把我以上所说的三个阶段理解为实践的三个阶段，好像只有满足了第一个阶段的全部要求才能实施第二阶段的工作，而最后才着力于校本研修的有效性。这样的理解是个误解，我之所以将“首席教师工作坊”的学习内容分为三个领域，纯粹是出于讲解的需要。为了帮助人们理解复杂的事物，我们常常不得不将一个事物拆开了细细地讲解。所以，理论的逻辑未必就是实践的逻辑。

相反，你们倒是要充分尊重自己在工作现场所获取的经验，将我所讲的内容当作是一种启示和验证。你要用你的逻辑顺序来学习，而你的逻辑顺序应该是你的“问题”，希望你能借着听我讲课的机会，发现一些能解决你自身问题的办法，而不是照单全收我的讲课内容。

我们这个工作坊为什么要谈团队建设这个问题？而且你们会发现，我的课程中最有分量的一个版块就是团队建设。因为我始终认为，良好的组织系统才能发挥真正的决定作用，不少学校的课程与教学专业领域内的改革举步维艰，未必是人们不够努力，而很可能是组织系统的障碍没有被消除，也就是说，一些结构性问题被我们有意无意地忽略了。教研组或年级组都是组织系统，是学校最基层的组织系统，是学校的细胞，而恰恰这个系统的运行效益，总体上来说是比较低下的，甚至整个组织系统根本就是瘫痪的，对此各位可能比我更有切身的体会。

在学校里，教研组长、年级组长是一系列被称为“长”的职位中的一个，是“长”系列中的神经末梢。可是，与其他被称为“长”的职位明显不同的是，你根本没有什么权，不能指挥组员，不能奖励他们，更不能批评和惩罚他们，上面一大堆工作布置下来，你基本上只是起到了传声筒的作用，你对组员们几乎没有什么约束力，有时候甚至还可能成了大家的

出气筒，尤其是当大家对学校领导不满的时候，你好像领导们的“帮凶”似的。

教研组、年级组虽然是学校里最小的组织单位，但是要有效领导这个组织单位，光靠职务权力是不够的。你唯一能做的就是忘记自己是什么“长”，而是努力成为一个团队内的“首席”，与组内其他成员保持平等的关系，就是所谓的“平等中的首席”。我的讲课内容，都是建立在这样一个基本假设之上的。

你可能要问，为什么我们这些工作坊的成员被称为“首席”，而不把我们称为“组长”或“骨干”？

我想从“首席”这个称呼中，你们可以理解我的用意。首先我不太喜欢将一群业务发展得很不错的那些团队负责人称为“长”，虽然被称为“长”是一个事实，但我希望你们不要沾染“行政”的味道；其次，“骨干”也不是我愿意说的一个词，因为骨干就是主要部分的意思，我希望你并不是骨干，如果你是骨干，那是一个很大的悲哀，这说明你们学校的这门学科的教学就靠你们几个骨干了；于是，我选择“首席”这个词，是要体现你在你的团队内与同事们是一种平等的关系而又能起到引领的作用。

在这里，我要向你们介绍一下乐队里的首席小提琴手的工作。“首席”的英文 *concert master* 直译就是“音乐会大师”，爱好交响乐的朋友一定知道首席小提琴手在乐队中的作用有多么大，他（她）本人一定是小提琴手里出类拔萃的人，可他（她）并不是各声部的领导。首席本人必须参与演奏，除了演奏之外，他（她）在乐团内的作用是对音，并在指挥不在的时候引领一下乐团，给乐团的演奏领一个大概的演奏方向；除了负责弦乐声部外，还要注意管乐声部，协助指挥解决技术和艺术上的问题，在现代交响乐队中，实际上起着个副指挥的作用。可见，首席并不是一个轻松的职位。我们工作坊的学习，将围绕着一个重要的转变，就是从“长”和“骨干”向“首席”转变，只要能完成这个转变，这门课你就算是学好了。

另外，这是一门没有考试，也不会布置作业的培训课程，你甚至不用记笔记，你只需倾听、反思、讨论和实践。

如果你对某些内容格外感兴趣，可以提出问题来与我讨论，你的提问对我很重要，因为这不仅将使工作坊的话题始终具备很强的针对性，更重要的是只有提出问题来，我们才会从传统学习的“知识的盛筵”，变为工作坊式学习的“知识的冒险”。

. . .

问 您提出的“知识的冒险”，我的理解是，工作坊的学习不是为了找刺激，而是不断寻找真理，挑战自身极限，实现生命价值的一种担当。您说是吗？

答 谢谢你的问题，这个问题本身具备一定的冒险性，你是第一个提出问题的，也就是你其实承担了一定的风险，而你很好地排除了这些风险。你没有想，“我提出这个问题的话，郑老师会不会有想法，会不会对我有所不满”；你也没有想，“我的这个问题，是不是让其他同学觉得难堪，是不是会为难其他人了”。我猜想在你提出这个问题之前其实面临着一定的风险。

可是，你的风险到底有多大呢？这不完全取决于你，还和环境有关。当课堂的环境是专制的，教师在课堂中扮演着权威的角色，那么你就只能记笔记，而不能发出疑问，更不能质疑教师的结论。所以，如果教师在课堂中占据着绝对权威的地位，那么这个课堂顶多提供了一个“知识的盛筵”，你充其量只是一个享用者，长此以往，你将失去创造知识的能力。

而当课堂上，师生之间结为了伙伴关系，那么你就可以毫无顾忌地发表任何意见而不必担心任何的“打击报复”，于是，条件允许你做冒险的事，你不必担心说错话做错事，你不必揣摩你的老师的心思，你只要思考知识本身。你要面对许多险境，你无法保证你的假设和推论都是正确的，那你真的是在冒险了，我称之为“知识的冒险”。

几乎所有的知识都是冒险的结果，也就是说，绝大多数的知识都是前人靠冒险，犯了一次又一次错误得来的。我希望我们这个工作坊，能为我们这 10 个人提供尝试错误的机会，也许我们未必就一定能够从“冒险”中获得知识，但是至少给新知识的产生提供了一个必要条件，虽然不是全部的条件。

我想要请你放心的是，工作坊只是一个学习的地方，而不是学员之间的比武场，忘记输赢，忘记面子之类的东西，为知识本身，我们这些人只是为了知识而聚在一起。

问 据您所说，工作坊式的学习方式除了要有您这样的核心成员以外，还需要不同立场的人在一起展开讨论。请问我们这些工作坊成员，除了来自不同地域和学校之外，我们是否能够代表不同立场？

答 我想你可能在关心我们这个工作坊中每个个体的差异性问题，这是一个很好的问题，说明你理解了工作坊的核心要素，那就是一个学习共同体内的成员个个不同，该共同体才能取得成效。正如你所见到的，我们聚集在一起的这 10 个人，来自不同的学校、学段甚至地区也不同，个体差异不是共同体的敌人，而是人与人交流互动的条件，特别是一个主张知识冒险的学习共同体，个体差异是一个可以利用的资源。不过，差异性可能使我们产生不同的意见，因为我们的处境和问题各自不同，可未必一定代表我们会有不同的立场，因为立场往往是由地位和权力决定的，而非处境和问题。在我们这个团队内，地位没有高下之分，谁也不比谁更有权力，因此，总体来说，不太可能出现不同立场，也就是说，我们的立场就是站在教师的角度来看问题，将我们的关注点放在教师的专业成长上，放在如何创造一个适合教师专业成长的生态环境上。

问 工作坊是一个很有诗意的提法，我很喜欢。workshop 让我想到 world

coffee 的概念，即“世界咖啡”，还有一个是“圆桌”的概念，它们的共通之处是和谐放松的氛围，人与人之间的平等与尊重。在“世界咖啡”这样的环境下，不同专业背景、阅历的人都能自在地提出自己对某个问题的看法，人们轮流发言，他们与不同的人交流碰撞。在这里，有着很多的偶然性和不确定性，也许就在这不经意间，谁也没想到自己提出来的想法会给他人带来启发，但却真的激发了别人的灵感。我没有细究工作坊，它听起来富有艺术气息。总之，在平等、尊重、放松的氛围下去讨论，一定是一种非常好的形式。郑老师，您说我对工作坊的理解是否正确？

答 完全正确，我希望我们一起来创造一个富有诗意的场所，让我们将这场学习当作是一场享受。

目录

导言 从知识的盛筵到知识的冒险	1
-----------------------	---

上编 专业成长中的首席

1. 何为职业	3
2. 职业满足	7
3. 内在因素	11
4. 人生幸福	16
5. 职业枯竭	20
6. 何为专业	24
7. 专业发展	28
8. 发展策略	33
9. 专业标准	38
10. 理性精神	42
11. 因素分析	46
12. 高原现象	51
13. 随机学习	56
14. 自我认同	60
15. 个人理论	64
16. 特级教师	68

中编 团队建设中的首席

1. 何为团队	75
2. 如同飞雁	78
3. 建立基石	83
4. 值得信赖	89
5. 精心设计	94
6. 建立规范	99
7. 发展阶段	104
8. 提高效能	109
9. 优秀成员	115
10. 包容能力	120
11. 受人欢迎	127
12. 开个好会	131
13. 有效沟通	136
14. 及时反馈	141
15. 团队激励	147
16. 适度授权	153

下编 校本研修中的首席

1. 教研组长	161
2. 实践反思	166
3. 研修内容	170
4. 校本培训	176
5. 听课评课	180
6. 教学模式	186
7. 教学方法	191
8. 个性差异	196
9. 合作学习	202
10. 学习动机	206
11. 学业评价	213
12. 课业负担	217
13. 有效教学	221
14. 课堂控制	227
15. 师德素养	232
16. 有效研修	236



上编

专业成长中的首席

I.

何为职业

现在，我们要对第一个领域的问题展开学习和讨论了。这个领域的问题不少，我认为首先要说明的就是“专业”的涵义问题：到底什么是专业？以及教师是不是一个专业？

在我看来，说一个人“专业”是对这个人的学问和能力的很高的褒称，表示很“专”，具有不可替代性。也就是说，专业要高于职业，专业意味着是一个“专门”的职业。

什么是职业？职业就是你用来谋生的那份工作。我们每个人都要谋生，要为“稻粱谋”，就得走出家庭，走上社会，通过某种劳动来获取报酬，教师首先就是一个职业，你们都跟学校签署了聘用合同，合同上写明了学校与你双方各自的权利和义务，这就表示你被学校雇佣了，你便成了一个职业人，你可以从学校得到相应的报酬。

凭什么你能从学校获得报酬，学校或者别的单位、组织都不会无缘无故地付给你报酬的，恰是因为你为学校付出了你的劳动，正所谓“不劳动不得食”。在学校里，在规定的时间内，你只有工作的自由，没有不工作的自由。因为你付出了劳动，学校就有义务为你提供良好的工作环境和条件，包括为你的专业成长提供必要的支持。

大家听我说这些话，可能觉得有些吃惊，我们是“人民教师”啊，“神圣”的职业啊，“人类灵魂的工程师”啊……请大家先把这些美妙词汇收起来，让我们回到原点上认识我们的工作。原点是什么？原点就是我们与其他几乎所有的职业都一样，都是首先为了谋生而去谋职的，我们都是“职业人”。

什么是职业人？职业人其实就是一个劳动力商品，你是一个商品，我