

首席学术顾问◎顾泠沅
主 编◎胡庆芳 程可拉

王永华 李梅珍◎译
胡庆芳◎校

有效的教师 领导手册

[美] 约翰·G.加布里埃尔
(John G. Gabriel)

著

挑战的时代呼唤开拓性的领导 领导的成功源于实践型的智慧

How to Thrive as a Teacher Leader



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

HOW TO THRIVE AS
A TEACHER LEADER

HOW TO THRIVE AS
A TEACHER

有效的教師

如何成為
一名教師

How to Thrive as a Teacher Leader

Edline
Teacher Education Series

提升教师专业实践能力译丛

首席学术顾问◎顾冷沅
主 编◎胡庆芳 程可拉

王永华 李梅珍◎译
胡庆芳◎校

有效的教师 领导手册

[美] 约翰·G. 加布里埃尔 著
(John G. Gabriel)

挑战的时代呼唤开拓性的领导 领导的成功源于实践型的智慧

YOUXIAO DE JIAOSHI
LINGDAO SHOUC

教育科学出版社

· 北 京 ·

责任编辑 王峥媚

责任校对 张 珍

责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

有效的教师领导手册/(美)加布里埃尔著;王永华,李梅珍译. —北京:教育科学出版社, 2009. 1

(提升教师专业实践力译丛/胡庆芳,程可拉主编)

书名原文: How to Thrive as a Teacher Leader

ISBN 978 - 7 - 5041 - 4316 - 7

I. 有… II. ①加…②王…③李… III. 教师—领导艺术—能力培养—手册 IV. G451. 2 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 178188 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01 - 2007 - 2475 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

市场部电话 010 - 64989009

邮 编 100101

编辑部电话 010 - 64989394

传 真 010 - 64891796

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 莱芜市圣龙印务有限责任公司

版 次 2009 年 1 月第 1 版

开 本 700 毫米×1 000 毫米 1/16

印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 张 13.5

印 数 1 - 4 100 册

字 数 188 千

定 价 25.80 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

Original English Title:

How to Thrive as a Teacher Leader

By John G. Gabriel

Published by Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).

Copyright © 2005 by the Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).

All rights reserved.

This Chinese edition is translated and published by Educational Science Publishing House by the arrangement with ASCD.

本书中文版由 ASCD 授权教育科学出版社独家翻译出版, ASCD 不对该书翻译质量的优劣承担任何责任。未经教育科学出版社书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 侵权必究

提升教师专业实践力： 教师专业化的核心价值与永恒魅力

自 20 世纪 60 年代以来，教师专业化开始成为一种强劲的思想浪潮。吹响教师专业化的号角无疑是在 1966 年，联合国教科文组织和国际劳工组织在“关于教师地位的建议”中庄严陈述：“应把教育工作视为专门的职业，这种职业要求教师经过严格的、持续的学习，获得并保持专门的知识 and 特别的技术。”

自 20 世纪 80 年代以来，教师专业化运动开始从追求教师职业的专业地位与权利向教师的专业发展转向，教师的专业发展开始越来越清晰地成为教师专业化的方向和主题。人们越来越明确地认识到，提高教师专业地位的有效途径是不断改善教师的专业教育，从而促进教师的专业发展。只有不断提高教师的专业水平，才能使教学工作成为受人尊敬的一种专业，成为具有较高社会地位的一种专业。其间一系列的报告会聚成了时代的主旋律：1986 年，美国卡耐基金会和霍尔姆斯小组相继发表“国家为培养 21 世纪的教师作准备”和“明天的教师”两个报告，明确提出以教师的专业性作为教师教育改革和教师职业发展的目标；在 1989 ~ 1992 年的四年间，经济合作与发展组织（OECD）发表了诸如“教师质量”等一系列有关教师教育改革及教师专业发展前景的研究报告。

教师专业化的浪潮极大地推动了世界许多国家教师教育新理念和体制的建立。在“教师专业化”从理念到实践的广泛而深入的推进历程中，世界上大多数发达国家和地区的教师教育先后经历了从中等教育水平的师范学校教育到高等教育程度的师范学院教育，

从师范学院的独立培养到综合大学的本科教育以及大学后专门的教育课程培养的转变，并逐步形成了教师教育完整学位序列的培养体制。

但是，理念与行动、愿景与现实总是存在着不尽如人意的差距。2006年9月18日，美国哥伦比亚大学教育学院前院长阿瑟·莱文（Arthur Levine）领衔的“教育学院计划”（The Education Schools Project）历时四年，调查了全美1206所教育学院，最后正式发表研究报告“中小学教师的教育”（Educating School Teachers），其“美国教师的摇篮千疮百孔”的隐喻式结论石破天惊，在美国掀起轩然大波，并引起全世界对教师教育的关注和反思。莱文在报告中尖锐地指出，尽管越来越多的证据显示了教师质量的重要性，但美国教师教育“与课堂现实脱节”，大多数教育学院抓不住问题的要害，课程混乱，教职员远离课堂，未能“跟上人口、技术以及全球竞争的变化步伐，无法应对提高学生学习成绩的压力”。

问题的严重性也许还不止于此。美国国家教育统计中心2005年的数据显示，接近三分之一的新教师在他们开始从教的第一个三年任期内离职，在第一个五年任期内的离职率甚至达到50%。其中主要的原因就包括许多在校任职的新教师因无法胜任教学工作而不得不开教师岗位。中国的情况也同样不容乐观。据2007年广东省对本省中西部的调查，25.1%的新教师有机会就会选择“跳槽”，9.8%的新教师迫切想要离开本单位。其中一个重要的原因也是教师在职专业发展的机会与能获得的支持不够，不能胜任学校分配的工作。放眼全球，教师专业发展的策略与支持毫无疑问成为了世界各国面向21世纪应对本国教师质量提高的必答题。

本着促进教师专业实践力提升的良好初衷，我们在繁荣的国际学术出版市场上努力精选了一些理论创新性和实践指导性兼优的精品著作，力求及时高质量地翻译和推介给国内同行。首批将推出《提升专业实践力：教学的框架》《有效的课堂教学手册》《有效的课堂管理手册》《有效的课堂评价手册》《有效的课堂指导手册》《有效的教师领导手册》《创造有活力的学校》和《优化测试，优化

教学》。

非常感谢教育科学出版社对我们过去所做的比较教育研究工作的密切关注以及对承担本译丛主编工作的充分信任！我们也非常荣幸地邀请到了全国著名的教育家顾泠沅教授、著名的比较教育学专家李其龙教授、课程与教学论专家高文教授、著名的基础教育研究专家周卫研究员，以及上海市教育科学研究院教师发展研究中心特聘研究员张玉华女士，出任本译丛的学术顾问。

我们还要衷心感谢各位译者在繁忙的教学科研之余，保持高度的合作热情，远离浮躁与功利，安心于书斋，孜孜不倦于对异域文化和思想智慧的传递！

我们真诚地期望正在阅读这套译丛的广大专家和同行多与我们联系，给我们提出宝贵的意见和建议，Closetouch@163.com 永远期待着您智慧的声音！

胡庆芳 程可拉

序

有效的教师领导手册

富有挑战性的时代需要有活力的领导。学校依赖教师承担各种正式的和非正式的领导角色，包括部门主任、同龄指导、教师代表，以及网页管理员。然而，由于没有或是很少受过领导培训，许多教师对承担这样的工作或职务缺乏心理准备。

在《有效的教师领导手册》一书中，约翰·加布里埃尔（John G. Gabriel）对教师领导的职责及其回报进行了探讨，提出了一些既切合实际又积极的建议：

发现人才，组建团队；

加强沟通，赢得尊重；

克服困难，实现转变；

激励同事，鼓舞士气；

督学促教，提高成绩。

从确定目标到调停冲突，从指导同事到激励学生，加布里埃尔以翔实的亲身经验和大量的实例，就怎样成为一名成功的教师领导提供了清晰的策略。书后附有一个丰富的资源库，包括各种书信样品、调查实例和栏目范例，使读者能够迅速地将这些技能付诸实践。

无论您是想立志争取获得一个领导职位，还是意在激励未来的领导人，这本思想深刻、信息丰富的书将会引导您走向成功之路。

约翰·加布里埃尔，曾任英语教师、英语部主任，现为弗吉尼

亚州劳登县帕克威高中的行政管理人员。

文本浏览 ASCD 图书

<http://www.ascd.org/books>

美国弗吉尼亚州亚历山大市
课程指导与监督委员会

献给我的父母

献给有才华的教师

献给基础课教学单位

献给兢兢业业的教学精英

如果您持续做
您一直在做的事情，
您将持续得到
您一直拥有的东西。

佚名

前 言

正如当今教育文献对教师领导的要求所指出的：现在缺乏的是由教师领导所撰写的有关怎样成为一名称职的教师领导的有现实意义的资料。当我于2001年来到弗吉尼亚州费尔法克斯县佛思教会高中任英语部主任时，就遇到了这样的问题。

佛思教会高中是一所在种族和经济方面都极端多样化的学校，英语学习标准测试（SOL）通过率只有73%。该测试是弗吉尼亚州的高水平测试之一，学生必须展示自己娴熟的语言水平以期毕业。没有正式领导经验的我被期待着掌舵扬帆朝着似乎难以到达的目标前进。同时，学校面临许多问题：高水平测试成绩连续3年走下坡路，教师调动频繁，教学积极性低下，人际关系冷漠，学生语言能力差，随意而低标准的午餐（这一点通常说明学校管理不善）。

解决这些问题的难度是可想而知的，然而更为困难的是，我发现能够指导我的文献少之甚少。我拼命地搜寻有关怎样成为一名胜任工作的部门主任的书籍，然而我的努力是徒劳的。有关如何成为一名管理者和如何做一名教师的文献比比皆是，但是有关学校中最不明确的而且最具挑战性的职位之一：教师领导，这方面的书籍却是寥寥无几。

学部主任通常缺少正规的培训，而且大多数培训不能满足这一职位及这一职位多面性的要求：“既非‘学做这一工作’也非‘做前辈所做’构成了绝大部分培训的内容，其目的是为了有出色的工作业绩，或者是为行使其领导职权做准备”（Weller, 2001, p. 80）。

鉴于提高测试成绩的压力，我的处境的确令人沮丧。那么怎样

在这样一所以成绩低下而闻名的学校面对困难重重的测试的情况下扭转一个部门呢？这一初衷成了我写这本书的动力。

我做英语部主任第一年的年末，该部的英语学习标准测试及格率已经提高到83%。第二年，我们喜获94%的通过率，其中一些成绩还成为了费尔法克斯县的最高分。1/3以上的学生达到优秀，这些数据使我们成为县里同行中“较为优秀的”英语部。

因此，我认为比呈现一个陷入研究（虽然有些研究是为了阐释问题）泥潭的文本更好的是提供一些以实际经验和成功事例为基础的材料，以及一些实际的建议——这些在教育论文中往往是很少见的。虽然本书主要是面向教师领导，或者那些向往领导职位的教师，但是这本书也提出了一些几乎每一位教职员工都能从中受益并且乐于收进他或她的教育工具箱的建议和技巧。

但是，有谁恰好就是教师领导？是什么构成了卓有成效的教师领导？鉴于当前教育大气候的产生是由于高水平测试以及为了寻求适合于所有孩子的教育方法所遇到的挑战而形成的，这些问题应当受到特别关注。在对师生的致辞中，我把教师领导的职责划分成四个宽泛的部分：

- 影响校园文化的氛围。
- 构建并维系一个成功的团队。
- 培养其他潜在的教师领导。
- 改进或提高学生成绩。

为了在这些方面获得成功，一位教师领导必须是一个能够娴熟地化解抵触情绪的沟通者；必须而且并非幸运地，是从教师中，甚至是从管理人员中产生出来。同时，教师领导必须善于发现方法，创造一种积极的工作环境和团队氛围。消极的环境——一个缺乏方向、和谐、团结、动力、共同的主人翁责任感和敬业精神的环境，能够弥漫到各个部门，甚至感染整个学校。这对学生的成绩、标准化测试成绩和教师的工作热情都会产生一种缓慢的、消极的影响。因此，这就需要有活力的教师领导：能够把学校从滞留师生的场所转变成备受学生和教师瞩目的地方。

参考文献

Weller, L. D. , Jr. (2001). Department heads: The most underutilized leadership position. NASSP Bulletin, 85 (625), 73 – 81.

目 录

前言

第一章

教师领导的组织能力：培养领导 / 1

第二章

教师领导的策略能力：凝聚团队 / 23

第三章

教师领导的人际能力：领导沟通 / 45

第四章

教师领导的适应能力：驾驭挑战 and 变化 / 67

第五章

教师领导的号召能力：构建和谐氛围 / 93

第六章

教师领导的指导能力：增进师生业绩 / 113

后记 / 140

资源库 / 143

关于作者 / 193

译后记 / 194

第一章

教师领导的组织能力：培养领导

差不多一个世纪以来，学校一直呈独裁式、直线幕僚式的管理模式：校长是老板，教师是雇员。教师对于老板提高学生成绩的要求通常是唯命是从，没有发言权的。但是，随着对高水平测试的日益重视以及“不让一个孩子掉队”这一理念的出现，许多学校领导正在寻求更加有效的组织形式，发挥所有股东，尤其是教师的领导潜能。

正在进行这一转变的学校，正在挖掘并扩大教师的领导角色作用。对于校长们来说，这一趋势是从“依靠体制的力量”到“寻求授权与他们”的转变，或者，更确切地说，是从“寻求控制”到“放开控制并建立一个倾向于自我管理的群体关系”的转变（Caine, Caine, 2000, p. 8）。布亨（Buchen, 2000）对这一转变的必要性给予了肯定。Buchen 认为“唯一能够发挥重要作用的领导就是教师领导。只有教师领导立足于促成转变的原支点，只有他们最清楚日常的问题症结在哪里，以及应该采取什么措施解决这些问题。他们应该负责招聘新教师，而不应是校长，因为他们最清楚需要什么样的教师。”

来自《21 世纪学校领导的主动性》（2001）的一份权威性工作报告对于这些观点发出同样的回声。该报告声称“虽然教师经常被错误地描绘成是无能的，一无所知的，但是，从‘领导’这一词的真正意义上说，教师则不无矛盾地被普遍看作是不可或缺的但又不可