

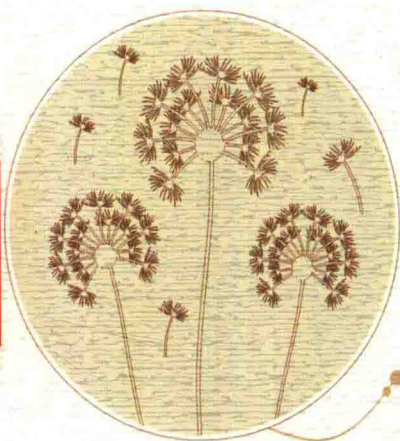


学思书系·教师素养系列

著名语文教育家 于漪 总主编

教师管理能力的提升

陈爱平 / 著



习于智长，优与心成

今天做教师最需要具备的基本素养

JIAOSHI GUANLI NENGLI DE TISHENG



东北师范大学出版社
NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS



学思书系·教师素养系列

著名语文教育家 于漪 总主编

教师管理能力的提升

JIAOSHI GUANLI NENGLI DE TISHENG

陈爱平/著

东北师范大学出版社
长 春

图书在版编目 (CIP) 数据

教师管理能力的提升/陈爱平著. —长春: 东北师范大学出版社, 2017. 2
ISBN 978 - 7 - 5681 - 2814 - 8

I. ①教… II. ①陈… III. ①教师培训—研究 IV. ①G451. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 039822 号

□责任编辑: 包瑞峰 马启娜 □封面设计: 刘 强
□责任校对: 张瑞芬 □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)
电话: 0431—84568044
传真: 0431—84568203

网址: <http://www.nenup.com>

东北师范大学出版社激光照排中心制版
长春方圆印业有限公司印装

长春市绿园区迎宾路 2066 号 (邮政编码: 130061)

2017 年 2 月第 1 版 2017 年 7 月第 2 次印刷

幅面尺寸: 169mm×239mm 印张: 10.25 字数: 170 千

定价: 29.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 可直接与承印厂联系调换



序

教师从事的是塑造灵魂、塑造生命、塑造人的工作，其艰巨性与复杂性，难以用语言表述完备。

青少年是一个个鲜活的生命，他们的生命基因、家庭情况、情智水平、兴趣爱好、行为习惯等等，各不相同，各具个性，教师要进入他们的世界，了解、熟悉、摸清他们的内在需求，绝非一日之功。而且，他们天天在发展，天天在变化，有的平稳向前，有的起起伏伏，有的突然拐弯转向，不把心贴在他们身上，就不能洞悉他们的变化，当然也就谈不上因事而教，助推成长。当今，社会上的价值多元、文化多样，信息工具普及，学生生活在这样的时代大潮中，思想、行为、性格、爱好、追求等，无不打上时代的印记。教书育人工作中的新情况、新问题层出不穷，如何应对，如何破解难题，是每位教师都要面对的。因此，每位教师都须攻坚克难，用勤奋与智慧提升教育质量。为此，教师自己的成长，教师队伍的建设就成为教育的重中之重。

教师是培育学生成长、成人、成才的人，首先自己应该是一个堂堂正正、光明磊落、有社会担当的人，以自己



高尚的人格、高雅的情操熏陶感染学生，引导他们形成完善的人格和健康的审美情趣，以扎实的科学文化素养激发他们旺盛的求知欲，引领他们打下科学文化基础，并有向科学宝库、文化宝库积极探索的强烈兴趣。故而，古今中外对教师几乎都有共同的要求，那就是：德才兼备。教师要做“谦谦君子”“人之榜样”，要“腹有诗书气自华”，有厚实的学术文化功底。然而，在当今时代，还得有新的要求。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》中关于教师队伍建设的要求是：建设一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化的队伍。显然，“结构合理”是教育行政部门须考虑的，而“充满活力”却是教师须探索并加以落实的。这是时代的要求，在从事教育教学工作中须强化创新意识，发挥创新精神，锤炼实践能力，精神饱满，气宇轩昂，满怀自信去创建优质教育。

直面教育现场，教师加强研修、自觉成长自然就成为应有之义。人的成长是一辈子的事，学历水平不等于岗位水平，因为教育不是一个结果，而是生命展开的过程，永远面向未来。在当前社会急速变化的情势下，要想挑起立德育人的刚性责任，创造教育教学的精彩，教师就须自觉地与学生一起成长。

成长有众多因素，与同行交流是其中有效途径之一。现场倾听交流是一种方法，阅读同行的文字表达也是一种方法。东北师大出版社组织撰写的《教师素养系列丛书》就是针对教师素养的几个方面从理论与实践结合的高度进行探讨、交流的，以期心灵感应，取得更多共识。

祝愿教师同行通过阅读交流，有所启迪与借鉴，走向优秀、走向卓越的步伐更扎实，更敏捷。

于 漪

2017年2月



目 录

► 第一章 奇迹与圣歌：教师管理意识的故事 / 1

- 2 故事一：我希望用信任取代恐惧
- 3 故事二：男声合唱团
- 4 故事三：剪发的“艺术”
- 5 故事四：陈小英师列传
- 7 故事五：激情似火，点燃学生求知欲望

第二章 管理是“王道”：教师管理意识的思考 / 9

- 10 尴尬的群体记忆一：蒙学中的“塾师”
- 11 尴尬的群体记忆二：乡村教育中的“一个都不能少”
- 14 一、“管理”探源与思辨
 - 14 （一）“管理”与“管教”词义辨析
 - 15 （二）远古管理意识与管理能力
 - 16 1. 禅让是创世纪的无私选择
 - 17 2. 德治从远古时代走来



18	3. 把人才用在合适的位置上
20	4. 顺应是治理天下的大智慧
21	(三) 传统私学授课与教师管理智慧
22	1. 正名说与管理角色分工
23	2. 愿景论与管理凝聚力
26	3. 言传身教与管理榜样力量
28	4. 知人善用与管理资源配置
30	(四) 现代班级授课制与教育管理文化
30	1. 工业化与现代学校体制
31	2. 规则与管理效益
32	3. 分享与管理文化
33	4. 个性与管理境界
35	二、管理学视野下的“西学”与“中学”交融
35	(一) 管理程序与管理艺术
35	1. 从泰勒程序效益到卓别林人物塑造
37	2. 从德鲁克日志到管理艺术追求
38	(二) 教师领导力与学校价值观
39	1. 文化心理结构：族群归属心理标志
40	2. 校训：学校核心价值观表达
42	(三) 教师责任意识与绩效倒逼机制
43	1. 教育绩效误解与疑虑
43	2. 教育绩效与教育专业化
45	(四) 教师人文情怀与人性思辨
45	1. 传统文化视角下的人性解读
46	2. 儒家文化推己及人的人性关怀
47	(五) 教师系统思维与学习型组织建立
48	1. 绝对重视系统与适度忽略部分
48	2. 重视因果思维与关注相关思维
49	3. 找准重心与撬动杠杆

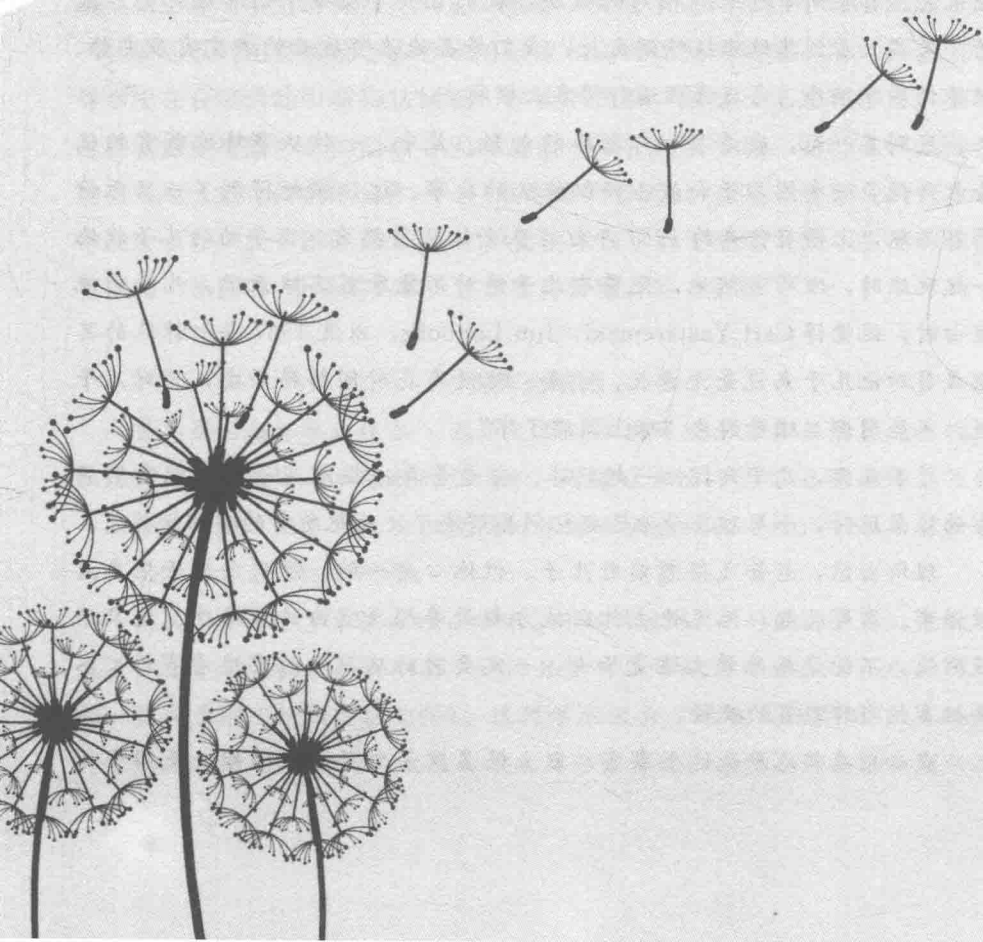


第三章 走向“领导者”：教师管理意识的实践 / 53

- 54 一、亦师亦友——组织管理身份确认
- 55 (一) 师生关系回眸
- 56 (二) 当代师生关系观察
- 56 1. “师道”依旧“尊严”
- 57 2. “主导”“主体”并重
- 60 二、责任赋予——组织管理目标设定
- 60 (一) 责任是组织成员分内之事
- 61 (二) 责任岗位的文化意味
- 61 (三) 责任岗位的运作导向
- 63 三、规则共建——组织管理基础建设
- 64 (一) 学科教师组织管理意识
- 65 (二) 规则制定中的教师角色
- 66 (三) 制订规则的民主程序
- 72 四、习惯养成——组织管理抓手形成
- 73 (一) 给习惯养成以时间
- 73 (二) 让好习惯成为习惯
- 76 五、对话沟通——组织管理活力探源
- 76 (一) 对话中的倾听与回应
- 78 (二) “信息时代原住民”与对话多元化
- 86 六、奖惩考量——组织管理杠杆撬动
- 86 (一) 棍棒教育的传统
- 88 (二) 用胡萝卜替代棍棒的奖励
- 90 七、危机干预——组织管理机制保障
- 91 (一) 心理危机干预辅助者
- 91 (二) 学生校园安全守护者
- 94 八、家校互动——组织管理资源配置
- 95 (一) 家校合作中不越位不错位
- 96 (二) 家长是“帮手”不是“打手”
- 99 九、情绪管控——组织管理理性制衡

第一章

奇迹与圣歌：教师管理意识的故事





故事一：“奇迹”发生前的教室，中外都很相似。雷夫·艾斯奎斯以他20多年在一间教室的坚守，创造了奇迹。让我们看看这位老师管理学生从哪里起步——

我希望用信任取代恐惧

访客在参观第56号教室之后，从未因孩子们的学术能力、我的授课风格，或是墙面装饰的巧思而感到惊喜。他们在离去时赞叹连连是另有原因的，这个原因就是我们的“班风”。我们班的孩子很沉静，而且文明、有礼到一个难以置信的程度。这里就像是块绿洲，但它少了某个东西。讽刺的是，第56号教室之所以特别，不是因为它拥有什么，而是因为它缺乏了这样东西——害怕。

原来，我也曾计划在开学第一天给孩子来点下马威，让他们清楚我才是老大。有些同事也采取相同的做法，我们曾共享使孩子们守规矩的“成功”果实。看到其他班级吵闹失控，我们愚蠢地恭贺彼此的教室有多安静、孩子们多守秩序、每日课程进行得多么顺利。

直到某一天，我看了一部很棒的电影。片中，一位从事特殊教育的优秀教师说了个他儿子和波士顿红袜队的故事。这位教师得到了一只无价的签名球，上面有传奇的1967年红袜队全体队员签名。当年幼的儿子找他一起玩球时，理所当然地，他警告儿子绝对不能拿签名球来玩。儿子问他理由时，他觉得 Carl Yastzremski, Jim Lonborg, 以及1967年红袜队的其他成员对他儿子来说毫无意义。于是，他没有花时间解释原委，只对儿子说，不能用那只球是因为“球上写满了字”。

过了几天，儿子又找他一起玩球。当老爸再次提醒儿子不可以拿写满字的球来玩时，小男孩表示他已经把问题解决了：他把所有的字都涂掉了。

理所当然，老爸气得想痛打儿子。但他心念一转，便明白儿子根本没做错事。自那天起，他无论去什么地方都带着那只空白的签名球。这只球提醒他：不管是教导学生还是子女，一定要时时从孩子的角度看事情，不要把害怕当作教育的捷径。

我必须痛苦地承认这个事实，班上很多孩子之所以守规矩，是因为他



们害怕。当然啦，也有不少孩子喜欢他们的班级，而且学到了各种美好事物。但我要的更多。我们花了那么多时间提高阅读和数学分数，我们催促孩子们跑得更快、跳得更高，难道不也应该帮他们变成更好的人吗？实际上，在那之后的这么多年来，我发现只要改善班风，各种寻常的挑战就能迎刃而解。打造无恐惧教室并非易事，可能得花上好多年的时间，但这么做是值得的。为了在不诉诸恐惧手段的前提下让孩子们循规蹈矩，并使全班维持优异的学习表现，我做了下列四件事。

.....

故事二：2004年，法国导演克里斯托夫·巴拉蒂创作了一部音乐电影，法文原片名《Les choristes》，指的是合唱团员。转译成中文时，最先从台湾译者手中创作，译者借用了具有台湾本土特色的“放牛班”这个词来准确概括影片里学生的特点：调皮、顽劣、无心学业；影片中合唱团练习的一首歌曲歌词主要描绘冬去春来的景象和由此而发的情感，同时男主角引导学生在合唱活动中获得认同感、体验到关怀、鼓励、宽恕和感恩，整个过程就像从冷酷严冬向温暖春天的过渡。译者灵感乍现，创作了一个传神的有着本土意味的电影名称——《放牛班的春天》。凡是看过影片的人，心中就会永驻“放牛班的春天”。它为我们呈现了源于生活又高于生活的教育管理的“圣经”，合唱团的歌声犹如教育管理者的“圣歌”。

男声合唱团

世界著名指挥家皮埃尔·莫昂克重回法国故地出席母亲的葬礼。他的旧友佩皮诺送给他一本陈旧的日记本。看着这本当年音乐启蒙老师克莱蒙·马修遗下的日记本，皮埃尔慢慢回味着老师当年的心境，一幕幕童年的回忆也浮出自己记忆的深潭。

克莱蒙是一个才华横溢的音乐家。不过在1949年的法国乡村，他没有发展自己才华的机会，最终成了一间男子寄宿学校的助理教师，也称作级长（相当于班主任加宿监老师）。这所学校名为“池塘底教养院”，有一个外号叫“池塘之底”，因为这里的学生大部分都是一些顽皮的儿童。到任后



克莱蒙发现学校的校长以残暴高压的手段管治这班问题少年，体罚在这里司空见惯。性格沉静的克莱蒙尝试用自己的方法改善这种状况，闲时他会创作一些合唱曲。而令他惊奇的是这所寄宿学校竟然没有音乐课，他决定用音乐的方法来打开学生们封闭的心灵。

克莱蒙开始教学生们如何唱歌。但事情进展得并不顺利，一个最大的麻烦制造者就是皮埃尔·莫昂克。皮埃尔拥有天使的面孔和歌喉却有着令人头疼的调皮的性格，循循善诱的克莱蒙把皮埃尔的音乐天赋发掘出来，同时他也与皮埃尔的母亲产生了一段微妙感情，但却是一厢情愿。最后因为失火事件被校长解雇，临走前带走了可怜的孤儿佩皮诺……

故事三：在上海市东北角，有一所特别的学校，人们习惯称它为“工读学校”，犹如《放牛班的春天》里的“池塘之底”。它的现任校长，受命于学校困难之际履新的谢小双，逢人就解说自己学校的正式校名：辛灵中学。辛灵者，心灵之谐音也。这是一所关注学生心灵世界的学校，也寓含学校教师含辛茹苦帮助学生身心健康成长的期待。谢校长带领他的团队正一步步接近他们的教育理想。他的努力得到家长、学生、社会高度肯定，他被推举为2013年“全国教书育人楷模”。他是特级校长，也是工读教育一线的教师，面对问题学生，谢校长的管理意识如此艺术。

剪发的“艺术”

谢小双校长曾经形象地概括那些行为偏差孩子的特点：“黄毛族、黑衫党、讨饭包、大裤裆，外加耳朵上丁零当啷。”

小汤就是这个形象，一边头发高高扬起，一边头发不见踪影。校园里，他总是顶着这样怪异的发型招摇过市。汤奶奶为了孙子的头发已经是绞尽脑汁，但小汤却说：“流行，懂伐！”

谢校长一到辛灵中学，这种现象就引起了他的注意。如何改变孩子们的形象，不仅是家长头疼的问题，也成为谢校长和同事们经常探讨的话题。他常说：“大家要想办法改变学生，必须从‘头’开始改变！”

周一到了，谢校长依然早早地站在校门口，只是今天手里多了一个小



本本。他一一记下全校六十多名学生的发型和颜色，哪些同学的头发不符合学校的新规定，他都心中有数。

第二天，老师们惊讶地发现谢校长请来几个年轻帅气的发型师，带着全套剪发装备来到学校。看这架势是真要剪头发了。不过这老大难问题说剪就能剪了？

正当大家疑惑的时候，谢校长一本正经地说：“年轻老师先带头剪，请孩子们观摩，发型师的本事怎么样，请孩子们评判评判！”

看到老师们一个个剪了头发，孩子们也半推半就地开始剪起了头发。让人大跌眼镜的是，一边剪，谢校长一边做起了指导，要求发型师“不要剪得太多！”“打薄就可以了。”“这个发型不错，比原来好了。”“发型师，手下留情！”……

转眼之间，一大半孩子都剪完了。轮到小汤的时候，倔头倔脑的他把老师们难倒了。正当大家反复做着思想工作的时候，小汤指着谢校长的头发说：“凭什么我剪，你不剪，有本事，你先剪个板刷，我就剪！”说完扬扬得意地插着腰，看着谢校长，自以为占了上风。谢校长一言不发，微微一笑，从容地走到理发师面前，淡定地说：“剪吧！”一旁看热闹、起哄的孩子们顿时鸦雀无声。大庭广众之下，小汤也收起嚣张的模样，剪掉了曾经让他“得意”的怪发型。看着同学们的新发型，谢校长高兴地说：“中学生就该这样，精神！”

每当提起这场“剪发风波”，谢校长总会语重心长地说：“特殊教育，更需要特殊的方法管理学生。这年头一些孩子有时会把头发看成命根，要他们改变，既要符合学校要求，也要慢慢引导年轻人的审美情趣。”

故事四：一位任课教师，以她对教师职业的热爱、对教育内涵的理解和对教育理想的追求，成为一名深受学生爱戴的教师。她是语文特级教师、名师工作室主持人、学校学术委员会主任，尽管因为工作需要不能再做班主任，她从未放弃一名任课教师培育学生的责任，学生亲切地称她为“不是班主任的班主任”。我们可以从一位深受其语文教育熏陶的学生的笔下感受她的教育境界，对任课教师如何管理好学生亦颇有启发。



陈小英师列传

陈氏小英，浙江绍兴人也。业授书育人，享特级之称。吾尝蒙幸拜小英为师而习语文，虽二岁乃穷吾终生而难忘焉。

英师虽为特级，不矜不夸，吾闻赵师美华言，方知吾习语文于特级门下，而吾师名至特级矣。今吾一介驽生，以区区之才而作文记英师，得无愧乎？吾唯敢简笔以记，望吾师哂而观之，万勿谛审，苟有不当，如风拂面，过而忘焉。

窃以为，师教吾辈至上者，乃处事为人之道：为人者心善，处事者心诚也已。英师每每授业，晓之以实行，明之以真情。

时逢吾校义卖，而吾辈未曾留意上心，以致摊前冷落无以为售，但获寥寥十数金耳。师视之闻之，忧心忡忡。诲吾辈曰：“行善者，不在于数之多寡，而在于为与不为。人之所以为人者，因其心存善念也。他人有难，弗助，何以为善？”闻此良言，吾辈甚羞之。次日晨，吾辈一一捐款以助。师亦亲出己物数种交诸吾，嘱售以募焉。当其售时，人声鼎沸，每物必竞，昂值以争，一董姓学生尤是。事罢，吾班筹金五百有余。数非至多，心可谓善矣。英师见之大说。

以吾之见，英师之才亦莫能及焉。是时吾班有张生颖，气躁心浮，每每语他人，必挠其头昂其声曰：“甚矣，汝之劣质！汝首级勿保哉！”然俟其遇英师，则敛其戾气，慎其言行，举止恭谦。英师授课，颖则凭案持卷，满面和风，心若止水，于向之叫嚣，大类二人哉！其赞师云：“吾生幸得英为师，夫复何求！”

又有名为朱棣者，其相貌才华出众人者远矣。人曰“视其貌远胜裘德洛，观其智略逊柏拉图”，天下人鲜有能及者，孰能为其师焉？顾棣日思进，欲善其智以扬其名，唯苦于无师教诲，夙夜忧叹。居数月，棣偶遇英师，与其论及哲学之道大乘之法，滔滔不绝，然师以极简之言释至难之理，服棣也。翌日，棣怀其文径诣师室，以文问之，惴惴焉俟于屋隅。食顷，师览其文，游走红笔，棣复视，大惊。先以此文无毫发之爽，今为英师批览乃见错谬累累，心口皆服。自念：盍拜英为师？即行拜师之礼，入小英



门下，求学数年。后岁余，己丑年，隸迨获奖曰“新概念”，此乃隸日后功成名就之基，能不涕泪谢师焉？

赞曰：呜呼，甚善！夫为人师者盖非惟教书而已。师中之大境界者，其学必广，其言必明，其行必善，其德必良，英师之谓也。

高志伟于庚寅年

故事五：有这样一位教师，从新中国成立初直至今天，在长达六十多年的岁月中，无怨无悔书写人生的教育之歌。她长期担任语文教学、班主任、年级组长、教研组长等工作，是上海市首批特级教师；她在拨乱反正时期受命担任一所师范学校校长，在很短的时间里使这所学校成为闻名全国的好学校；她一生致力于教育研究和教师培养，学术成就令人瞩目；她的生命与教育使命同行，坚守教育理想，献身教育事业，是当代基础教育的一面旗帜……太多的荣誉在她都归为平淡，在她眼里，只有一个荣誉她愿意用生命不断彰显，即首届全国教书育人楷模。她，就是年逾八旬仍在教育园地耕耘的于漪老师。于老师的许多教育故事可以从很多角度解读，作为学科教师，她从来不靠“高压”管理学生，总是以真诚的鼓励促进学生、以精湛的教学吸引学生。我们撷取其中一则，以飨读者。

激情似火，点燃学生求知欲望

于老师上语文课，充分调动学生的积极性，让学生做学习的主人，积极体现师生互动，使学生得到成功的体验和喜悦。有些原先看到作文命题就会哭鼻子的同学，在于老师热情鼓励、循循善诱下转变成写作的“积极分子”；原先写字七歪八斜的，写出一手漂漂亮亮的书法，以后成为清华大学的高才生；甚至初中学生在听了于老师的讲课，深深为于老师的教学魅力所打动，不仅爱上了语文学习，还如痴如醉地写出了上万字的学生文艺节目剧本。有一位口吃的学生不仅表述困难，而且语文成绩很差，经过于漪的悉心指导，不仅爱上了语文，而且成了学校演讲队的主力。她班上先后来过4位口吃的学生，在于漪的帮助下，口吃的毛病改掉了，更重要的是树立了学习的信心，坚信“天生我才必有用”，日后都成为国家建设事业的



有用之才。当年有一位口吃最严重的学生日后成为中外合资公司的外贸代表。很多以后离开学校走上工作岗位并做出成绩的学生，在回忆当年时都不约而同地肯定了于漪老师的寓德育于语文之中的教学方法给他们成人奠定的基础。在她的课上，常常是学生敢于提出与教材、与老师讲解不一的观点和疑问，不仅激活了同学们的思维，而且也促使师生深入探讨，切磋研究，锻炼和培养了学习语文的综合素质。

第二章

管理是“王道”：教师管理意识的思考

