

全国中小学校长培训参考用书

校长如何指导

新教师

From First-Year to First-Rate

Principals Guiding Beginning Teachers (Third Edition)

【美】 Barbara L. Brock, Marilyn L. Grady 著

孙章华 罗慧芳 译

 中国轻工业出版社

全国中小学校长培训参看用书

From First-Year to First-Rate

Principals Guiding Beginning Teachers (Third Edition)

校长如何指导新教师

【美】Barbara L. Brock, Marilyn L. Grady 著

孙章华 罗慧芳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

校长如何指导新教师 / (美) 布洛克 (Brock, B. L.),
(美) 格雷蒂 (Grady, M. L.) 著; 孙章华, 罗慧芳译. 北

京: 中国轻工业出版社, 2007.10

(全国中小学校长培训参考用书)

ISBN 978-7-5019-6029-3

I. 校… II. ①布…②格…③孙…④罗… III. 中小学
—新教师—师资培训 IV. G635.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 101897 号

版权声明

From First-Year to First-Rate, 3rd edition

Copyright © 2007 by Crown Press

Crown Press 是原书的出版者, 本书由 Crown Press 授权翻译出版。

总策划: 石 铁

策划编辑: 翁婷婷

责任编辑: 朱 玲 翁婷婷

责任终审: 杜文勇

封面设计: 海马书装

版式设计: 刘志颖

责任校对: 万 众

责任监印: 吴维斌

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 8.00

字 数: 100 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6029-3/G · 709 定价: 16.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2007-3848

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

70483J5X101ZYW

译者序

学校的建设与发展需要有一流的教师，其中，新教师为学校发展注入新鲜血液，带来新的活力。

良好的开端对于教师职业和学生教育而言，都是至关重要的。新教师在第一年所处的条件，将对他们形成并在整个职业生涯都保持怎样的效率、态度和行为起着重要作用。教师第一年的经历也常常是决定他们会否继续留任的因素之一。

然而，在社会化的过程中，不少新教师从教第一年会感到现实与自己的想象形成巨大反差，并有一定困惑。教师职业生涯初期明显的不适应感，已经逐渐成为新教师群体中比较普遍存在的现象。

第一年的困难源于多种因素的影响。新教师来自不同的年龄群体，拥有不同的背景和经历。对许多新教师而言，这一职业的转化还伴随着人生的转化：告别了学生角色——从师范生转为教书育人的教师。刚毕业的师范生，理论较为丰富但较缺乏实践经验，二者相脱节的现象比较普遍，如何将大学里所学的普通教学法应用于具体学校的具体需求，对他们是巨大的挑战。与此同时，新教师要面临的，还有陌生的学校环境。他们要进入一个群体文化和人际关系业已形成的教职队伍，要面对学校的文化价值规范和历史传统。另外，管理者和家长往往对新教师专业表现有较高期盼。

生活方式和职业的变迁，再加上人际关系的改变，导致了新教师巨大的压力和孤独感，他们对自己能否胜任教师角色产生了怀疑。有研究表明，在经过最初几年的教学后，有些新教师的专业成长微乎其微，还有些

II 校长如何指导新教师

新教师在一年后因灰心而弃教。

校长和教师，作为学校这一共同体的成员，彼此间精神与技术上的支持是极为重要的。校长是新教师成功融入学校环境的关键人物，但目前很多校长在这方面的意识和努力都很不够。显然，校长是希望新教师成功的。大多数的校长在开学时会为新教师安排职前培训，并打算为新教师提供随时支持。遗憾的是，随着工作的开展，这种好的意图就被其他更迫切的行政事务所遮蔽，现今的有些新教师培训，也往往只是流于形式。

本书作者巴巴拉·L·布洛克和玛丽琳·L·格雷蒂，都有过当校长的实践经验，在学术上又颇有造诣，而且一直致力于学校领导工作的研究。针对校长在新教师社会化过程中的作用，她们走访了大量的校长、新教师，进行了相关的研究，并完成此书。本书在美国产生了较大的影响，此为第三版。

在本书中，作者先从对新教师的总体认识开始，指出了新教师遇到的问题和校长在帮助这些新教师时所面临的挑战；论述了各种学校的社会文化，以及新教师在调整所学知识以适应特定学校背景时所遇到的问题；勾勒了校长设计全面的培训计划所应该采取的正确步骤；提供了最初的职前培训方法，选拔和训练指导教师的方法，以及帮助新教师的方针和评估培训效果的方法；提出了整合培训和职业发展的计划。许多培训项目的成功案例也囊括其中。同时，作者还关注了其他类型的新教师，如复岗教师、有经验的转校教师的成长问题。

本书旨在为有意开展高效的新教师培训计划的管理者提供具体、实用的参考。其普适性，对于我国校长指导新教师成长，有较大的借鉴意义。

由于译者水平有限，书中疏漏、错误之处，敬请读者批评指正。

译者

2007年夏

目 录

前 言	1
第一章 理解新教师	5
成熟的新教师	7
选择性认证教师	8
来自少数群体的教师	9
复岗教师	10
转换学校的有经验老师	11
总结	13
第二章 帮助新教师面对困难和障碍	15
对现实的惊讶	15
理论知识基础	16
管理者和期望	16
孤立	18
初来乍到	19
课堂难题	20
满足学生个体需求	20
评价方法	21
不当的教学安排	21
恶劣的工作条件	22
你的年龄够当教师吗	22
非公立学校	23

II 校长如何指导新教师

	乡村学校	24
	负担过重	24
	总结	25
第三章	让新教师适应环境	27
	学校文化的力量	27
	让新教师融入学校文化	34
	总结	35
第四章	影响新教师	37
	校长的能量	37
	校长的领导艺术	38
	校长为何应该影响新教师	40
	校长该有怎样的期望	40
	校长对于新教师该起怎样的角色作用	41
	校长可以控制哪些问题	42
	形成性评价和总结性评价	45
	校长提供的支持	45
	校长如何找时间帮助新教师	46
	评价时间利用	46
	控制你的时间	47
	总结	47
第五章	开学之前启动职前培训	49
	职前培训阶段	49
	迎新聚会：打好基础	51
	职前培训中校长的角色	54
	总结	55
第六章	开发优秀的新教师培训项目	57
	什么叫可持续性的新教师培训	57
	组织结构	60
	项目的执行	61
	总结	65

第七章 建立一支指导教师支持团队	67
指导教师方式从何而来	68
指导教师方式效果如何	68
指导教师方式的好处	69
指导教师项目的开始	69
指导教师项目的框架	71
对指导教师有何要求	72
安排指导教师与新教师搭对	73
教师指导过程	74
如何对指导教师进行岗前指导	75
指导教师培训	75
问题诊断	76
指导新教师	77
其他教师的作用	78
管理支持	78
大学顾问	80
项目评价	80
总结	80
第八章 帮助新教师处理一般问题	81
帮助解决特定问题	82
校长的作用	84
教师的作用——以及校长帮忙的方法	85
总结	93
第九章 评价新教师培训的效果	95
需求分析	95
目标	96
年终评价	97
校长自我评价	98
总结	98

IV 校长如何指导新教师

第十章 整合新教师培训与职业发展	101
教学职业的发展过程	102
成人的学习方法	103
满足成人发展的需求	105
身心疲惫时	110
营造成长的环境	110
一个可持续性发展的模型	113
一个持续学习的模型	114
总结	115
作者介绍	117

前 言

还记得你从教第一年的情形吗？你的感觉可能是在兴奋和惊恐之间徘徊。经过多年的学习研究和不断实践，你最终成为一名教师。你在课桌的另一边，掌控着许多学生的学习过程。学生的学习都依靠你，家长和校长对你寄予厚望。然而，你的内心却充满疑问和自我怀疑：校长对我的期望到底是什么？这学校是怎么运作的？我该怎么知道我的工作是否出色？我适合这里的工作吗？

这些问题的答案是非常重要的。如果你从教第一年过得非常快乐，你可能就已经有了所有或大部分的答案了；如果你从教的第一年过得很痛苦，你可能就必须为自己找到答案。

我们的目的就是激发你对新教师弱点的兴趣，激发你对成为一名能够指导新教师并使之成为一流教师的校长角色的兴趣。我们论述的前提是校长掌控着新教师的职业发展。

自从2001年本书第二版出版以来，教师队伍和教师培训都发生了巨大变化。每年老教师退休的数目在增加，大量新教师进入教育行业。虽然，不少新教师接受的是传统的教师预科教育，但从其他职业以其他渠道进入教师行业的人数仍然在不断增加。

对新教师自身的需求及教师培训项目的研究也急剧增加。新教师人员的损耗和公众对教学质量的需求，这两方面受到越来越多的重视，许多学校开展了教师培训项目。《不让一个孩子掉队法案》(*No Child Left Behind Act*)的通过，各个学校对高质量教师队伍的需求以及研究已经证明参加培训项目可以提高教师留在教育岗位的比例，这几方面都大大刺激了州级及

各地地方级教师培训项目的发展。但是，这些项目的本身和资金来源却变化很大。在2003-2004学年，只有15个州要求并资助指导教师项目或培训项目。大部分学校只能开展和维持自己的项目。这种状况经常导致资金困难，尤其是贫穷地区的学校，并常常导致项目最后被取消。

近年来，新教师不断以创纪录的比例离开教育岗位。研究表明，在新教师的头三年里，大概有20%~30%或近似1/3的新教师离开教师岗位。到第五年结束，大概有50%离开。根据外斯等人的研究，有9.3%的新教师第一年就离开了。

导致教师人员损耗的原因，包括缺乏高质量的培训、令人不快的学校工作环境以及缺少足够的补偿。许多情况下，新教师进入教育岗位的培训只是名义上的存在，仅包括一些对学校政策的简单介绍。还有一些情况，培训项目或者缺少当地的投入和行政支持，或者与学校文化不相符，或者没有足够的资金，或者在工作环境恶劣的学校开展。即使是最好的培训项目也无法抵消恶劣工作环境和补偿不够所导致的后果。

好的开端对于教师职业和学生教育都是至关重要的。如果新教师不成功，谁都会受到损害。新教师的人员损耗对学校不利，同时对新教师、学生、家长、行政人员、决策者及纳税人也都是一种损失。显然，新教师的成功应该受到每个人的关注。

第一年的困难是由多种因素相结合共同导致的。对于许多新教师，职业的变迁同时也是个人生活的变迁。新毕业生在经历超过17年的学生生涯后，进入了开始承担责任的成人世界。他们通常正在经历生活方式的改变，变换居所并且开始经济独立。由于没有了大学同学及老师的支持帮助，这些变迁所带来的困难常常会被放大。

通过各种集中认证途径进入教师职业的成年人可能面临着不仅要全职教学，还要学习教学法、课程安排和课堂管理等技巧的双重压力。如果得不到足够的支持帮助，这些新教师可能会被压力压垮。

学校对新教师的期望也是一个挑战。新教师加入的教师团队是一个友谊关系和团体关系已经形成的团体。他们经常得到最苛刻的安排和最难教的班级，获得最少的资源。他们对学校的文化标准和共同历史完全陌生。在大学学到的一般的教学方法必须调整，以适应特定的学校需求。同时，

管理层和家长也期望他们有如经验丰富的老教师般专业。《不让一个孩子掉队法案》的要求更增加了新教师要有良好表现的压力，另外，许多学校还把培训项目与对新教师的测评挂钩。

生活方式和职业的变迁，再加上人际关系的改变，导致了新教师巨大的压力和孤独感。一些关于新教师的报告说，他们感觉要被压垮，并且被隔绝。他们觉得自己不能胜任教师一职，而且也没有意识到其他新教师也有同样的问题。如果没有得到帮助和引导，一旦发现有什么方法对他们有作用，他们就会紧紧抓住并一辈子依赖于它，于是，职业技能很难得到进步。许多新教师甚至选择放弃，在第一年之后就离开教师岗位。

通过提供支持和帮助，校长可以对新教师关键的第一年起到至关重要的作用。显然，校长希望新教师成功。大多数的校长在开学时会为新教师安排职前培训，并打算为新教师提供随时支持。不幸的是，随着学年其他工作的开展，这种好的意图就被其他更迫切的行政事务所遮蔽。新教师和他们学生就成了这种非故意忽视的牺牲品。

本书的写作目的就是为有意开展高效新教师培训计划的管理者提供一本参考手册。本书提供了关于新教师的需求、希望、一般问题和变化因素的一个轮廓，并且包括了构造年度帮助计划的框架和解决问题的策略。我们的材料取自我们作为学校校长和大学教授时的经验以及在新教师课题上的研究。同时，我们学生提供的关于新教师培训的文献和信息更增加了本著作的可信度。

本书先从对新教师的总体认识开始。有些新教师刚从大学毕业，正面临诸多问题。其他年纪大些的，可能从其他职业或生完孩子后加入或返回教师职业。那些通过各种认证方式加入教师队伍的新教师，对于培训有特别的需要；而调到其他学校任教的教师则经常被忽视。本书指出了新教师遇到的问题和校长在帮助这些新教师时所遇到的挑战；检查了各种学校的社会文化，新教师在调整他们所学到的一般教学法以适应特定学校背景时所遇到的问题；勾勒了校长设计全面的培训计划所应该采取的正确步骤；提供了最初的职前培训方法、选拔和训练指导教师的方法、帮助新教师的方针和检查培训效果的方法；提出了整合培训和职业发展的计划。本书同时包括了许多培训项目的成功案例。

4 校长如何指导新教师

第三版相对于前几版有所变化，增加了包括对教师队伍变化的极大关注、新教师所面对的不同挑战和需求、对促进课堂教学和学生学习具有实践意义的培训项目的需求。最后，本书还增强了作为校长如何为新教师提供直接帮助的关注，尤其是课堂安排、与家长有效沟通、对不断增加的各式各样学生采取不同的教学和评估方法等方面的帮助。

第三版同时包含了更多的来自新教师的声​​音以及最新的参考文献。

——芭芭拉·L.布洛克

——玛丽琳·L.格雷蒂

第一章

理解新教师

此处所说的新教师指的是一些个体的集合，他们中一部分人是从大学毕业直接进入教师职业，而其他一部分人则是在抚养了孩子之后或经历了商场的摸爬滚打后进入学校的大门。他们中有许多人进入这个职业之前没有任何教学背景，并正在工作中学习教学；也有许多人是从其他学校调过来的有经验教师。在1999-2000学年，有17%是刚聘用的新教师。这些新教师中包括刚从大学毕业的毕业生、之前在其他职业谋职的人、转换学校的有经验教师和返回教师岗位的有经验教师这四种类型的人员。要为这些新人安排有效的培训项目，校长们必须了解参加培训人员的背景。有许多培训项目就因为不符合参加者的需要而导致最后的失败。

许多新教师是刚毕业的大学生。在1999-2000学年，这部分人占学校中新聘任教师的近1/5。昨天，他们还是穿着蓝色牛仔裤的学生，还在为教授的讲座而发愁叹息，还在期待着周末的晚会。今天，他们就是一个穿着打扮、一言一行都要适当得体的老师。

在内心，他们有些恐慌。他们刚刚走出有好朋友和指导老师的大学生活。作为学生，他们的经济可能来源于父母，他们可能住着宿舍或公寓，但还惦记着家里的房子。现在，他们是真正的老师，有职业责任。这一步对于一个二十多岁的人来说确实是一个很大的变化。

研究人员把刚开始步入成人期的这一阶段称为探索试验阶段，这一阶段包括从学校毕业到工作岗位的过渡。这一阶段的特征被描述为不安、开

始犯错和不稳定。根据巴洛卡斯等人的观点，刚从大学毕业直接进入教育行业的典型的师范毕业生就处于探索阶段。其他有些作者则认为教师的头三年都是学徒期。

开始教课的第一年通常期望高，但是困难很大。新教师在第一年所处的条件将决定他们会形成并在整个职业生涯都保持怎样的效率、态度和行为。教师第一年的经历也常常决定他们是否继续留在教育行业的因素之一。许多有激情和极有潜力的教师过早地离开了教育行业。爱丁博格等人的研究显示，为了使更多的第一年新教师继续留在教师岗位，许多管理和决策者不得不重新审视并修改过去的政策。

第一年的教学包括了三个反映大多数职业过渡的特点：(1)自我定位的改变；(2)经历全新的环境；(3)主要人际关系网的改变。新教师经历一个全新学校环境的同时，也被寄予了作为教师的各种正式和不正式的期望。许多教师进入教师职业的同时还伴随着进入成人期。

年轻教师进入成人期和教师职业所要面对的一个难题就是自我定位。新教师从原来熟悉的学生角色变成了教师，作为学生可为人接受的许多行为、穿着和生活方式在作为教师时不再为人接受，他们必须调整自己以树立新的形象，并适应所寄予的期望。新教师会观察学校中的同事，模仿他们以确立恰当的行为、着装和生活方式。

新教师遇到的另一个难题是全新的环境。在大学表现良好的新教师对第一年有很高的期望。他们大多数都是带着自信和热情走上教师岗位的。由于习惯于之前在学校里的成功，他们可能预料不到将会遇到的困难。学校对这些新教师来说是很熟悉的，毕竟他们已经在学校里呆了超过17年，见过无数的人教课。由于在学校中大多数的努力都取得了成功，他们认为自己也能成为出色的老师。但是，课桌另一边的实际情况常常是非常不一样的。持续一整年的教学、学生管理、与同事及家长相处等，跟他们之前所遇到的任何事情都是不一样的。当问题发生时，许多人变得沮丧和自我抱怨，他们会把正常的新教师问题错误地认为是自己个人的问题。除非他们得到帮助，有机会和其他的新教师交流，否则，他们会丧失信心。由于不善于面对不成功的事情，许多新教师会认为自己选择了错误的职业而离开。

新教师还会遇到的另一个难题是人际关系的变化。从学生到教师的变化会改变他们与父母、大学老师以及朋友的关系。对有些新教师，他们是第一次在没有亲戚或朋友的帮助下自己做决定。作为独立成年人的第一步，也意味着有新的一些人际关系。当他们缺少自信或脆弱的时候，不再能得到以前校园里的朋友和老师那些熟悉的支持。许多人还刚结婚，因此还有来自配偶的压力。

新教师遇到的最初也是最基本的压力常常不是来自教学本身，而是由于开始了工作。首先是经济上的选择。许多大学生的经济来源于父母，即使大学期间不住在家里，父母通常也提供基本的居住和生活开销以及健康和牙医保险。许多学生开着父母提供的车，当然也有人没有车。毕业并获得第一份作为教师的职业改变了这种状况。这些年轻人第一次在经济上独立，第一次要自己应付诸如租房子、买车、上保险等诸多费用。

许多新教师对于学校所在地区提供福利选择也很迷茫。他们必须选择健康、牙医和伤残保险，还有自己选择退休计划。正如一位年轻女士所说的，“昨天，我甚至不知道我需要这些东西，我不知道这些东西都意味着什么，我怎么能知道该选什么。”

甚至教学合同也如外国文件。一位新教师面对她的第一份教学合同时颤抖着回答说：“我害怕签字，我以前从没看过合同，我不知道上面写的是什么意思，我需要有人为我解释一下。”

学校所在的地方可能是一个新教师很陌生的地方。因此，他们的压力同时还伴随着孤独。家人和朋友都离得很远，他们唯一认识的可能只有面试和聘用他们的人。

他们首先要解决的是找到满足他们基本需求的服务机构，包括住的地方、银行、商店、娱乐场所、医生、牙医，还有上班的最佳路径。在新学年开始之前，他们需要熟悉当地的社区和这个学校学生的社会经济背景。

成熟的新教师

有许多新教师年纪比较大也比较成熟。有越来越多的人在年纪比较大、从事过其他职业后参加了教师预科项目。在1999-2000学年，有不到

2%(稍多于1%)的教师是年纪比较大的新教师,他们在成为教师之前都有其他的工作。许多人是重新返回大学并得到了资格认证,一般是学士后项目,然后进入教师行业。由于是成熟的成年人,因此,大家会认为他们比较稳重、实际并且少犯错误。尽管生活的经验和成熟会减少个人调整的问题,这些成熟的新教师同样会遇到一般新教师所能遇到的课堂困境。每天的课程安排,激励并管理充满活力的课堂,和家长、同事及领导打交道,这些对他们也都是全新的经历。在这些日常的教学事项中,成熟的新教师仍然需要得到和年轻新教师一样的帮助。不幸的是,行政人员可能会忘记这些成熟的成年人在教学方面仍然是个新手,他们也需要指导和实时的帮助。

选择性认证教师

在2004年,大概有35000人通过选择性认证途径成为教师。选择性认证项目是为已经在其他领域取得学位的人提供进入教师行业的机会,通过这种方式无需参加传统的师范教育。进行选择认证项目的机构,包括教育服务机构、学校当地地区、社区学院、个人机构和大学,具体选择什么机构有赖于各州的需要。这些项目大部分可能会由要聘用获得认证教师的学校所在地区当局执行,有时候也会让大学和地区当局合作执行。大多数的项目提供一个认证的标准、一个集中的培训项目、一套包括有指导教师和监督员的系统,还有一个由州政府委托的认证考试。

选择性认证最早出现在20世纪70年代的文献中。从20世纪80年代中期开始,许多州立法以提供选择性认证项目。第一个颁布法律以提供选择性证书的州是新泽西州,然后是加利福尼亚州和得克萨斯州。2006年,有47个州和哥伦比亚特区提供了共538个选择性认证项目,为许多有教育背景或没有教育背景的人员提供了一个成为认证教师的机会,以满足各州对教师的需求。选择性认证项目还成为了其他许多项目的模板,比如“军人当教师”(Troops to Teachers)项目(1994)和“过渡到教学”(Transition to Teaching)项目(2001),这两个项目都受到《不让一个孩子掉队法案》的支持。在一些州,选择性认证这种方法已经非常巩固,并且已经成为新教师