

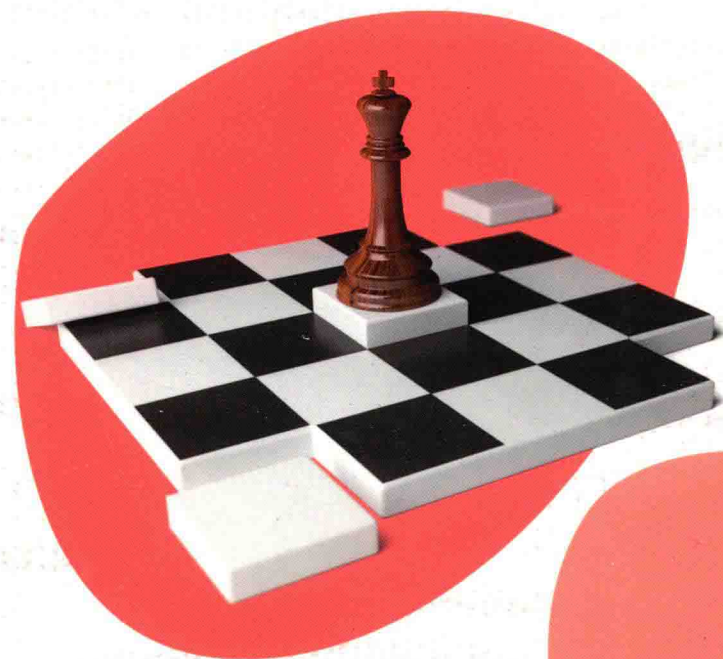
凤凰教育书系

班主任工作改进行动（初中版）丛书

丛书主编◎马兰霞

提升班主任 领导力

编著◎马兰霞



自主追求

以人为本

共塑精神

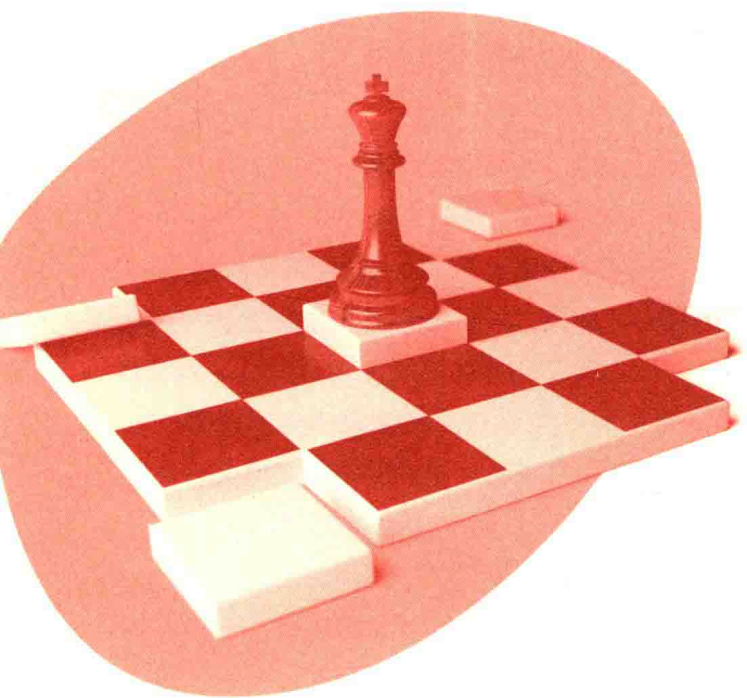
激励人心

持续践行

江苏凤凰科学技术出版社 | 凤凰颐合

班主任工作改进行动（初中版）丛书

丛书主编◎马兰霞



提升班主任 领导力

编著◎马兰霞

图书在版编目 (CIP) 数据

提升班主任领导力/马兰霞编著. —南京: 江苏
凤凰科学技术出版社, 2014. 1 (2015. 7重印)

(班主任工作改进行动. 初中版)

ISBN 978-7-5537-2769-1

I. ①提… II. ①马… III. ①初中-班主任工作
IV. ①G635. 16

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第003182号

班主任工作改进行动 (初中版) 丛书

提升班主任领导力

丛 书 主 编	马兰霞
编 著	马兰霞
责 任 编 辑	傅 昕
责 任 校 对	郝慧华
责 任 监 制	曹叶平 周雅婷

出 版 发 行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰科学技术出版社
出版社地址	南京市湖南路 1 号 A 座, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.pspress.cn
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	无锡市证券印刷有限公司

开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	9.5
字 数	136 000
版 次	2014年1月第1版
印 次	2015年7月第2次印刷

标 准 书 号	ISBN 978-7-5537-2769-1
定 价	36.00元

图书如有印装质量问题, 可随时向我社出版科调换。

主编的话

有一间神奇的“雨屋”位于纽约现代艺术博物馆内，它吸引着无数参观者，顶着2013年夏季的高温热浪，排队数小时，去体验“雨屋”给予的神奇感受。

“雨屋”是一间约100平方米的昏暗房间，屋内大雨不断。但是，当你进入雨屋，不管走到哪里，都不会被淋到，就好像雨在躲着你。这间“雨屋”的神奇效果，是通过观众参与进去并与“雨屋”之间互动体现出来的。没有观众的亲身参与，“雨屋”的独特价值便无从显现。——正是这样的一种设计理念深深地打动了我。

我想把我们这套书也打造成一间“雨屋”——用这套书构筑一个培训平台，期待着不同的班主任走上这个舞台，凭借自己的理念、经验和智慧，通过思维碰撞，创造出多姿多彩的舞台效果。

为此，本套书与一般教师用书不同的地方有：

其一，用问题邀请你加入。我们力图抓住当前中小学班主任工作中最突出、最普遍的问题，用案例或情景呈现，邀请读者加入进来，做出独具匠心的判断，拿出最切合现实情况的解决方案。

其二，不设标准答案。作者不以“真理的化身”自居，而是以“谈话的发起者”和“讨论的互动者”出现。我们提出问题，但是不给所谓的“标准答案”或者“专家观点”。因为太多的实践经验告诉我们，班主任工作实在是一种个性化的创造，只有情境中的人最有发言权。没有万用之策，“有时，最好的方法可能会变成最坏的方法”。

其三，用“我的发言”或者“一家之言”表达作者的观点。提出问题却不给答案，会让读者吃不准作者的意图而陷入漫无边际的讨论，这样做是不负责任的。所以，我们会对自己所提的问题给予回应，表明作者的观点。但是，这种回应仅仅是抛砖引玉，以引发读者更精彩的思考。

其四，理念、案例、操作方法三位一体。本丛书名为《班主任工作改进行动》，最初定位在“操作层面”，正是针对教育理念满天飞却难以真正落实的现状。但是，进入写作以后我们发现：班主任工作的任何一种操

作方法，都离不开价值理念的指引，不厘清教育理念，难以给出有效的操作指导。我们还发现：任何一种操作法都难以脱离具体情境的制约，所以案例是最好的呈现方式。正是这两大发现最终让我们把理念、案例、操作方法作为三大基本元件，在叙述中有机融合。

其五，给读者思考与集体研修留下空间。这套书中每一单元都设计了若干思考讨论题和实践操作题，都用“留白”的方式供读者记录自己和同伴的想法。有些问题还设计了若干不同观点的陈述，供读者选择或质疑，以便引导读者尽快地进入问题情境并理清自己的思路。

上海地区从“十一五”期间就开始构筑“新上岗班主任培训、在岗的其他班主任的校本培训以及骨干班主任培训”共三个层次的培训体系。所以在现实状况中，骨干培训如火如荼，新上岗培训也逐步走上正轨。但因为这些培训中班主任所占的比例不大，最广大的班主任群体还是需要通过学校自己的培训加以解决。在缺少有质量的培训师资的情况下，很多学校的班主任校本培训常常流于形式。据了解，全国大部分地区的班主任培训现状也大抵如此。

所以，为校本培训解决“班主任培训用书”成为当务之急，本套书就是在这样的情势下应运而生的。本套书为初中版，共有四个分册：第一分册《提升班主任领导力》，第二分册《建设现代型班级》，第三分册《更好地与家长合作》，第四分册《初中班级工作难点突围》。我们曾将其中某些单元放到基层学校进行试用，没想到反响热烈，由此，激发了我们继续艰苦开拓的信心和动力。如果本套书反响不错，我们还将策划小学版与高中版。

在我们四名作者中，有两名曾经做过一线班主任，以后又长期从事班主任研究和培训工作；还有两名是有着丰富实践经验，同时又有相当研究功底的一线班主任。感谢我的合作者们，在繁忙的工作之余，放弃了若干个双休日，放弃了暑期旅游度假的惬意，冒着少见的高温酷暑，浴汗奋笔。今天，终于可以向广大班主任交出我们的成果。特别要感谢上海凤凰颐合的编辑李菁，没有她的提议和坚持，就没有这套书的诞生。

面对当下班主任培训日益精英化的趋势，我们特别想为最广大的班主任群体做一点实事。因为无论何种理由，都不能否定一个事实：“关心每一个孩子的健康成长”，首先要关心每一位班主任的专业成长！

马兰霞

2013年9月4日

前言

你是否对身边的班主任做过比较，他们的差异究竟在哪里呢？是工作态度、管理能力、教育方法，还是资历深浅、学历高低、性格气质……也许你会觉得这些都是，但似乎又不全是。

我也曾经像许多研究者那样，分析寻找优秀班主任所需具备的能力，其结果至少有二三十种，于是问题转了一大圈又回到原点：究竟哪些是核心能力？是的，决定班主任优劣的绝不可能是某个单方面因素，但也不是所有相关的因素；它是综合的，却又是某几个重要因素组合成的。那么，究竟哪些是重要因素？综合起来又该怎么表述？正当我陷入思维的困境的时候，忽然有一个概念让我思想豁然开朗，那就是“领导力”。随着研究的深入，我越来越相信，决定班主任优劣的关键就在于，他们是否具有“领导力”，要想成为最好的班主任，就要努力提升“班主任领导力”！

这似乎是个开创性的工作，搜遍“中国知网”数据库，直接研究“班主任领导力”的论文或著作基本没有，只有一些关于“教师领导力”和“班主任领导行为”的文章，这些文章成为我研究班主任领导力最初的依据。还是商界关于领导力的研究成果给了我更多的启示。我把“班主任领导力”界定为“由班主任的行政权力、专业权力和精神影响力三部分相互融合形成的综合能力”。一些教师对“专业权力”不太理解，提议我把“专业权力”写成“专业能力”。但我觉得，在应试教育体制和行政管理体制双重挤压下，具有“专业能力”的班主任，却没有权力决定自己的班级事务，多数班主任丧失了应有的专业地位，而沦为上级意旨的执行者和传声筒，这样的现象比比皆是。如果人们习以为常，尤其，如果班主任们默认现状，那么，何谈班主任的专业提升？因此我认为，一个优秀的班主任不仅需要具备“专业能力”，而且对于班级事务和学生问题，敢于凭借自己的专业能力做出判断和抉择，这就是“专业权力”。提出“班主任领导力”的主要旨趣也就在这里。

本册书以案例呈现为主。我喜欢案例，因为，以案例的方式储存班主任的经验和智慧，是最原汁原味、最有可借鉴性的。本册书中的案例，基

本上都来自一线班主任，就连我自己的案例，也是在我从事中小学班主任工作的那段时间的经历。我之所以不刻意选用教育大师或知名班主任的案例，是因为我相信，每一个真诚从事班主任工作的人，都会有值得发掘的宝贵经验，优秀班主任的成长只不过善于集众人之长。

本册书共分为六个单元。第一个单元相当于“总述”，后面五个单元分别讲述体现“班主任领导力”的五种行为方式。后五个单元的排序并没有严格的逻辑关系，可以随意从其中一个单元切入，但是，第一单元必须首先研读，因为它关系到本册核心概念的理解，是进一步学习其他各单元的基础。

本册体例如下：

一、案例导入（或是“情景导入”）

旨在把读者引进与本单元核心观点相关的问题情景中去。

二、观点辨析

教育，首先是一个价值选择的问题，其次才是能力问题。安排这个模块是为了解析这一单元的核心观点，辨明正确的价值取向。

三、操作提示

介绍围绕每单元核心观点的操作方法，并配有“案例示范”或者“案例辨析”“思考与交流”“我的发言”等模块。尤其值得一提的是，本书不设标准答案，作者仅作为参与研修的一分子，发表个人观点，给读者提示性的参考。

注：由于第一单元着重解读概念，这一模块为“案例讨论”，没有“操作提示”。

四、回应“导入案例”（或者回应“导入情景”）

对导入案例或者导入情景中的问题给以应答和分析。

五、拓展练习

这一模块设计了诸如“自制问卷”“案例辨析”等练习，是为了加深对本单元核心观点的理解，或者是为了拓宽“实践本单元理念”的领域。

马兰霞

目录

第一单元 认识“班主任领导力” 1

——“班主任领导力”的提出是对班主任专业地位的确认

领导力是一种特殊的人际影响力；“班主任领导力”是由班主任的行政权力、专业权力和精神影响力三部分组成的综合能力；“班主任领导力”有五种行为方式；“班主任领导力”的提出是对班主任专业地位的确认。

第二单元 自主追求 25

——你有自己的“教育追求”或是“建班理想”吗？

当前在体制的挤压下，能够坚持“自主追求”，才能实现班级的领导；形成“以班级内在价值为主、以工具价值为辅”的系统价值观；有否自己的“建班理想”应该是班主任领导力的核心。

第三单元 以人为本 47

——你明白什么才是“以人为本”吗？

“以人为本”的教育是这样的教育：不仅关注人的“生存性问题”，而且关注人的“存在性问题”，比如：帮助学生解决他所无法解决的“小烦恼”，有时，需要你做个具有“真性情”的班主任，在班里开展丰富多彩的人文活动；班主任要形成“人文思维”。

第四单元 善谋共识 71

——你是否善于把“我的指令”变成“班级共识”？

所谓“善谋共识”是指：“班主任善于把自己的意图变成全班学生的共识”，或者是“善于引导学生就某些问题达成共识”；“协商”一般有两种方式：一种是有“预期目的”的协商，另一种是无“预期目的”的协商；班主任还要善于把“说服教育”转化成“协商讨论”。

第五单元 激励人心 95

——你是否知道“激励人心”和“奖励”不是一回事？

在中小学，班主任是班级这个“场”的重要因素，无论学生表现如何，一定与班主任有着紧密的关系。实践证明，一个善于激励人心的班主任，他的学生就会出现高频率的出色表现。“激励人心”强调的是“人心”，所谓“人心”就是动机、情感，是精神层面的。过度使用“奖励”会产生很多负面效应。

第六单元 持续践行 121

——有效地坚持，才能带领团队到达彼岸

不能把“持续践行”简单地等同于“坚持不懈”“执著”“永不放弃”等诸如此类的意志品质；“持续践行”应该包含“教育境界”“人格特质”和“践行智慧”三个方面；“有效地坚持，才能带领团队到达彼岸”，要做到“有效”，就要努力提升“践行智慧”。



第一单元

认识『班主任领导力』

——『班主任领导力』的提出是对班主任专业地位的确认

领导力是一种特殊的人际影响力；“班主任领导力”是由班主任的行政权力、专业权力和精神影响力三部分组成的综合能力；“班主任领导力”有五种行为方式；“班主任领导力”的提出是对班主任专业地位的确认。

一、案例导入

笔者曾有过一次在大兴安岭里迷路的经历：那天我们四名上海知青和一名上海干部陈阿姨一起上山伐木。我们走着走着，忽然发现我们和带路的老乡失散了。当时天快黑了，走不出大山就意味着死亡。一瞬间，恐惧和绝望包围着我们。这时，只见陈阿姨从口袋里掏出一包火柴，沉着地对我们说：“如果天黑之前走不出大山，我们就点起火堆。只要不让火堆熄灭，就不会冻死，野兽也不敢来骚扰我们。村里会派人上山寻找我们，火光也是信号。大家不要怕！”我们无限感激地看着她手中扬起的火柴，当时，陈阿姨就是我们心目中的领袖，不用任何号召，我们自觉地紧密地团结在她的周围，跟着她继续寻找归家之路……最后村里的人凭着火光找到了我们。

陈阿姨在职务上并不是我们的领导，当年的上海干部也和我们一样，都是去“接受贫下中农的再教育”的。但是，在那种情景之下，陈阿姨的沉着冷静和超凡于我们的阅历与经验，一下子凸显出了她的“领导力”，她的“领导者地位”一下子被那个群体所认同。这就是今天所流行的“领导力”的含义。

如果这个案例让你初步领悟到什么是“领导力”，那么请你根据自己的理解写下来：

“领导力”就是

（在本单元末尾，会有作者的回应，供你参考。）

如果你觉得似乎还不够清晰与明了，那么阅读完下一个部分，也许你就能比较准确地把握了。

二、观点辨析

（一）什么是“领导力”——打破你的固有观念。

什么是领导力？领导力是一种积极互动的、目的明确的人际影响力。

引述：

库泽斯和波斯纳认为，领导力是一种积极互动的、目的明确的人际影响力……领导不一定和职务或地位有关，而与你的影响力有关。^①

关于“领导力”的概念

你可能陷入的误区是：

（1）只有领袖或者居于领导岗位的人才称得上具有“领导力”。

（2）“领导力”是一种天赋，只有少数人才会拥有。

（3）大多数人一辈子不需要领导别人，所以不需要具有“领导力”。

你需要建立的正确观点是：

（1）领导力就是一种特殊的人际影响力，它与职务、地位无关。

（2）现实生活中的每一个人都会去影响别人，也要接受别人的影响，因此每一个人身上都具有影响力，每一个人身上也都具有潜在的和现实的领导力。

（3）“领导力”可能需要一些先天的特质，但是它主要是通过后天开发、锻炼、培养而成。

（二）什么是“班主任领导力”——有这个说法吗？不会是你的杜撰吧？

“班主任领导力”的概念来自于“教师领导力”，是教师领导力在班级管理这个特定领域的表现。提出“教师领导力”的概念是基于以下缘由：

^① 王芳. 领导力早期发展的初步探索[D]. 华东师范大学 2011.

(1) “教师领导力”的概念最先来自美国，他们认为培养优秀的教师仅仅依靠精细化、标准化的管理制度是远远不够的，真正能够启迪教师心灵智慧的关键，是给教师足够的发展空间，提供给教师发挥其创造性的机会；

(2) 用开发“教师领导力”来对抗教师职业倦怠。在我国中小学，教师职业倦怠正在蔓延。长期集权的行政化体制，导致教师缺乏自主权，他们热情消失，不愿创新，消极被动。解决这一问题的关键是，改变教师在学校工作中的被动角色，让教师成为自己专业发展的主人，处于积极主动的探究状态。

(3) 教师开发自身“领导力”是自我培训的新途径。中小学现行的教师培训很大程度上存在着强制性，只有共性，没有个性很难顾及到教师自身的实际情况和需要。其实，每位教师都可以根据自身特点，在学校工作的某一领域成为领头人。

引述：

美国自20世纪80年代提出“教师领导力”以来，至今已经成为英、美、澳等西方一些国家以及我国香港地区研究的重点，并且积累了大量的有关教师领导力的研究文献。而我国学者关于这方面研究才刚刚起步，少量的研究文献大多集中在对西方研究成果的理论分析上，可以说还是一片亟待开垦的领域。^①

关于班主任的领导力

你可能会有的误解是：

(1) 在一个学校里，只有校长才需要有“领导力”，班主任只要有“执行力”就可以了。

你需要建立的正确观点是：

(1) 领导力是一种特殊的人际影响力，在一所学校里，每一位教师都应当在特定范围发挥自己的“领导力”。

^① 李款. 论教师领导力的提升[D]. 河南大学 2009.



(2) 班主任的领导力就是班主任的行政权力，要提升班主任的领导力，首先要给以班主任更多的权力。

(3) 主张提升班主任的领导力就是主张“权威管理”。

(4) 现在不是提倡班级民主管理吗？如果大谈所谓班主任的领导力，岂不是与民主管理相悖？

(5) 班主任的领导力主要来自他的人格魅力，有人格魅力的班主任天生就有“领导力”。

(6) 班主任是一个班级的领导者，只要当上班主任，自然就拥有领导力。

(2) 班主任是教师群体中担负特殊使命的人，不管从多么民主的观念出发，都无法改变“班主任是一个班级的领导者”这个事实。

(3) 班主任的领导力是其行政性权力和非行政性影响力相结合的产物。“非行政性影响力”是指班主任的专业水平和自身人格因素形成的影响力。

(4) 由于中小学生的年龄特点，他们行为的非理性多于理性，他们对于教师既有服从性又有逆反性，这一点在初中生身上更为明显。所以，班主任过分依仗行政权力，或者反过来完全放弃行政权力，都会导致失败。

(5) 班主任的人格魅力不能替代“领导力”，诚然，人格魅力是“领导力”中的一个重要因素，但在班主任领导力的构成中，还有其他重要构成因素（这一点下文将有论述）。

(6) 领导人需要追随者。也许你可能比爱因斯坦还要聪明，但如果没有学生追随你的话，你就不是领导者，所以，当上班主任并不是必然就具有了领导力。

好了，下面我们来总结一下——

(1) “班主任领导力”是指，班主任在带班过程中所发挥的人际影响力。

(2) “班主任领导力”是由班主任的行政权力、专业权力和精神影响力三部分组成的综合能力。

(3) 班主任的行政权力，是指制度所赋予班主任的班级管理权、指

导权和教育权。

(4) 班主任的专业权力,是指班主任在班主任工作范围内,凭借自己的专业知识和专业能力,建树起来的专业判断力和解决问题的能力。

(5) 班主任的精神影响力,是指班主任自身人格和情感、态度、价值观对学生的影响力。

(6) 班主任的行政权力、专业权力和精神影响力在理论上可以相互区分,在实践中是相互联系、相互支撑的。一个专业素养不高的班主任,单纯使用行政权力,不会令学生信服,更谈不上精神影响力的感召,但是,如果一点都不懂得使用行政权力,班主任的工作也会是十分低效的。

今天,提出“班主任领导力”的概念,是为了改变这样一种状况:即在应试教育框架下和过分行政化管理下,班主任专业地位丧失的实际状况。提出“班主任领导力”,是对班主任专业地位的确认。

(三) 班主任领导力的五种行为方式。

班主任领导力往往具有一些特定的行为方式,这些行为方式是什么呢?

由库泽斯和波斯纳合著的《领导力》一书,是当代风靡世界的畅销书,这本书给了我深深的启示。

引述:

库泽斯和波斯纳多年来对数以万计的普通领导者进行案例研究,发现领导力并不完全取决于领导者的人格魅力,而是主要取决于五种行为方式:一是以身作则,二是共启愿景,三是挑战现状,四是使众人行,五是激励人心。^①

该书的作者声称,这五种行为方式适合于任何一种组织的领导力培养。那么,这五种行为方式是否可以直接运用于班主任领导力的培养呢?我参考了国内有关研究文献,并借助于几十年来对班主任工作的研究,觉得这五种行为方式可以借鉴,但是需要改造。

^① 詹姆斯·库泽斯,巴里·波斯纳:《领导力》[M]. 李丽林,张震,杨震东译. 北京:电子工业出版社,2012.



由此，我提出了“班主任领导力”的五种行为方式：

- 一是自主追求；
- 二是以人为本；
- 三是善谋共识；
- 四是激励人心；
- 五是持续践行。

为什么具备这五种行为方式才算具备了“班主任领导力”？如何通过修炼这五种行为方式来提升班主任领导力？这些问题将在以后各个单元一一阐述。

思考与讨论

（一）对于“班主任领导力”这个概念，以下哪些理解是错误的，请在有关选项前的括号里打×，然后再交流：

☐ A. 班主任的领导力就是指制度赋予班主任的权力，比如：对班级学生的管理权、教育权、指导权等等。

☐ B. 班主任的领导力是其行政性权力和非行政性影响力相互结合的产物，“非行政性影响力”是指班主任的专业水平和自身人格因素形成的影响力。

☐ C. 班主任的领导力主要来自其人格魅力，有人格魅力的班主任天生就有“领导力”。

☐ D. 班主任是一个班级的领导者，只要当上班主任，自然就拥有领导力。

☐ E. 由于中小学生的年龄特点，班主任要以自己的精神影响力来引导学生，而不能使用行政权力。

☐ F. 教育是一种人道主义的事业，班主任只要拥有对学生真诚的爱，就可以做好班级工作，也就拥有了班主任领导力。

() G. 班主任领导力其实就是他的人格魅力, 一个具有人格魅力的班主任, 他必然具备班主任领导力。

() H. 一个班主任班里追随他的学生越多, 说明他具有的领导力越强。

() I. 班主任领导力是由班主任的行政权力和精神影响力两部分组成的综合能力。

() J. 班主任的专业权力, 是指班主任在班主任工作范围内, 凭借自己的专业知识和专业能力, 建树起来的专业判断力和解决问题的能力。

() K. 班主任的精神影响力, 是指班主任自身人格和情感、态度、价值观对学生的影响力。

() L. 班主任的行政权力、专业权力和精神影响力无论在理论上还是实践中, 都是可以区分清楚的。

() M. 一个班主任, 单纯使用行政权力, 不会令学生信服; 但是如果一点不懂得使用行政权力, 班主任的工作也会是十分低效的。

(二) 说说被你×掉的选项为什么是错误的?



三、案例讨论

案例 1 山大王

小希老师是从初三才接班主任的。早就听说班上有个“山大王”, 虽然是名女生, 可是全班同学没有不怕她的, 连老师都不敢轻易招惹她。刚接班那会儿, “山大王”就主动来找小希老师, 说: “我在这个学校读过八年书(这是所九年一贯制学校), 哪个办公室我没进过? 学校里差不多有一半以上的老师我都打过交道, 谁也没把我怎么样……”小希老师当然听