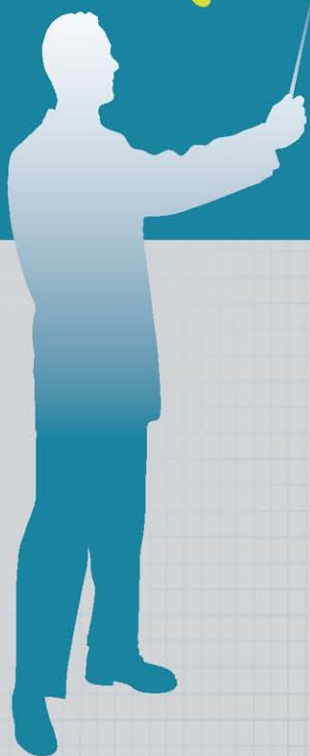




校长专业标准诠释实施

校长出招与 教师快速成长

徐世贵 阚丽娟 编著



中国出版集团



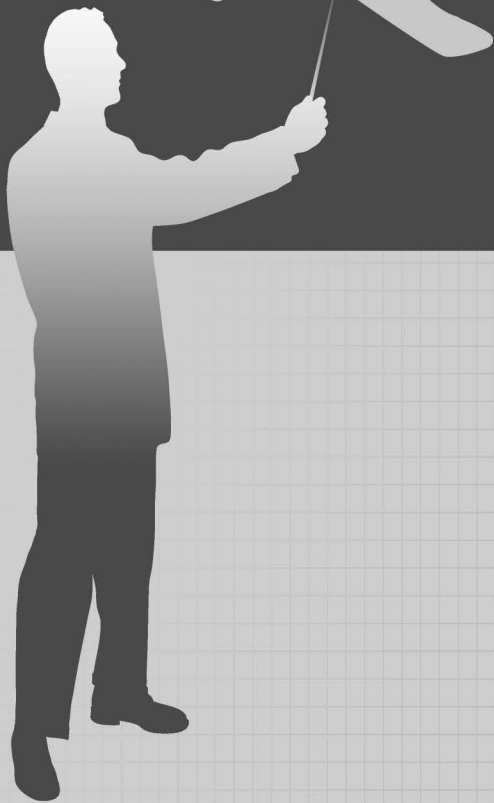
世界图书出版公司



校长专业标准诠释实施

校长出招与 教师快速成长

徐世贵 阚丽娟 编著



世界图书出版公司
广州·上海·西安·北京

图书在版编目(CIP)数据

校长专业标准诠释实施·校长出招与教师快速成长 /
徐世贵, 阚丽娟编著. —广州: 世界图书出版广东有限
公司, 2014.4

ISBN 978-7-5100-7849-1

I. ①校… II. ①徐… ②阚… III. ①中小学—校长
—学校管理—中小学—教师—师资培养 IV. ① G637.1
② G635.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第081404号

校长专业标准诠释实施·校长出招与教师快速成长

策划编辑: 熊 国

责任编辑: 朱 霞 涂文谊

出版发行: 世界图书出版广东有限公司

(广州市新港西路大江冲25号 邮编: 510300)

电 话: 020-84451969 84459539

http://www.gdst.com.cn E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市全海印刷厂

版 次: 2014年5月第1版

印 次: 2014年5月第1次印刷

开 本: 710 mm × 1000 mm 1/16

字 数: 230 千

印 张: 15

ISBN 978-7-5100-7849-1

定 价: 32.00 元

版权所有 侵权必究

咨询、投稿: 13911775198 bjszbx@126.com

序

校长为教师快速成长领航

一流的教师队伍才能带出一流的学生，估计智力没有问题的人都懂得这个道理。可是，这一流的教师队伍从哪里来呢？能把外校的优秀教师都调到一个学校吗？不能。能把最优秀的师范毕业生都分配在一所学校来吗？不能。能把一所学校的中差教师都调出去，或者下岗或转岗吗？不能。那么，这也不能、那也不能，这一流的教师队伍从哪里来呢？事实上，引进和调整是很有限的。校长有一条路不能不走，那就是强化现有教师的在职培训，为教师快速成长领航。教育部颁布的《义务教育学校校长专业标准》中，义务教育学校校长的第四项专业职责就是“引领教师成长”。

教师成长有规律和秘诀吗？校长怎样领航教师快速成长呢？摆在面前这本《校长专业标准诠释实施·校长出招与教师快速成长》一书，将会为校长指点迷津。全书共14章，分五个板块。一是解密篇。教师专业成长基本规律是什么？会受到哪些因素的制约？什么是自主成长？教师怎样自主成长？诸如此类的问题，在这里都能得到一一的诠释。二是动力篇。目前，教师职业倦怠日趋恶化，激情比方法更重要。如何克服教师职业倦怠，调动教师的学习和工作的积极性？这部分提出了具体的措施和方法。三是管理篇。三分培训，七分管理。教师专业成长必须重视管理。这部分对校长如何用人、如何引领教师师德和人格的成长等，都做了详细说明。四是技能提升篇。针对不同层面的教师，这部分就学校对青年教师、骨干教师、班主任老师的专业提升做了分类指导说明。五是校本研修篇。校本研修是教师专业成长的平台，可这个平台怎样铺设、有效研修活动有哪些模式、具体怎样策划，在这部分都能找到答案。另外，还附有“名师是这样炼成的”的案例。

最近，网友凤凰涅槃在个人空间写道：

“久违的好书”

对于教育生涯事务性工作居多的我，总想多研究研究教学。但是，每每拿起教育教学论著，总有枯燥乏味，读不下去的感觉。有一天，市教育局来我校给焦艳秋名师工作室授牌，赠给名师工作室成员每人一本书——辽宁省特级教师徐世贵和于美合著的《名师启迪与骨干教师成长》。

出于试试看的态度，我借来一阅，没想到会这么亲切自然，令我欲罢不能，一有时间就读，现在开始读第二遍。书中没有枯燥难懂的理论，而是一篇篇短小精悍的教育教学故事，再现名师成长经历。阅读轻松，内容实用。我真想把它推荐给所有教师阅读。

这本书是作者徐世贵的另一本力作。空谈误国，实干兴教。摒弃理论上的虚华和浮躁，本书重实际、讲实用，不仅引入课程改革的新理念、新经验，而且引入大量鲜活的研究案例。用案例说话，远比空谈理论效果好得多。“案例启示——问题分析——解决对策”，这样一种写作方式让人耳目一新。本书的特点是：创新——有突破性；系统——有科学性；实用——有操作性；通俗——有可读性。一个人能走多远，就看他与谁同行；一个人有多优秀，就看他得到什么人指点；一个人有多成功，就看他与什么人相伴。相信校长在本书的启示下，为教师专业成长出招，定会领航教师快速成长。

编 者

目 录

第一部分 解密篇

第一章 教师高素质，教学高质量

——校长教师专业成长观	2
【案例启示】一所中学成功背后的秘密	2
【问题分析】揭秘教师成长	4
【解决对策】以战略眼光抓教师队伍建设	11

第二章 谁能陪教师一辈子

——关注教师自主成长	14
【案例启示】“自给式”培训：我的选择	14
【问题分析】教师自主成长的神力	16
【解决对策】怎样指导引领教师自主成长	16

第二部分 动力篇

第三章 克服职业倦怠，点燃教师工作激情

——克服教师职业倦怠	30
【案例启示】这些老师怎么了？	30
【问题分析】教师职业倦怠的产生	31
【解决对策】怎样帮助教师克服职业倦怠	34

第四章 地上种满了麦子就不长草

——塑造教师阳光职业心态	44
--------------------	----

【案例启示】圆梦与命运	44
【问题分析】心态是一把双刃剑	45
【解决对策】引导教师良好的职场心态	47

第三部分 管理篇

第五章 学校管理核心是“人”的管理

——学校管理与教师成长	60
【案例启示】换位思考	60
【问题分析】管理是一把双刃剑	61
【解决对策】教师管理的艺术	62

第六章 知人善任，用中培养

——用人方略与教师成长	69
【案例启示】长善救失	69
【问题分析】只有无能的管理者，没有无用的人才	72
【解决对策】校长用人方略	73

第七章 经师易得，人师难求

——提升教师人格魅力	80
【案例启示】让人惊奇的一位老者	80
【问题分析】教师的人格是一种无形的力量	81
【解决对策】怎样提升教师的人格	83

第四部分 技能提升篇

第八章 与名师同行，少走弯路

——发挥名师引领作用	93
【案例启示】站在巨人的肩膀上	93
【问题分析】师法名师的诠释	95

【解决对策】怎样师法名师	97
--------------------	----

第九章 用战略眼光关注青年教师成长

——指导青年教师成长	106
【案例启示】初为人师的成长经历	106
【问题分析】让青年教师成长充满希望	108
【解决对策】新教师专业成长指导	113

第十章 拨亮一盏灯，照亮一大片

——指导骨干教师成长	119
【案例启发】从骨干教师的一节推门课说起	119
【问题分析】关注骨干教师成长	121
【解决对策】骨干教师的培养	122

第十一章 让班主任真正成为教育的专家

——指导班主任专业成长	132
【案例启示】给我信心和力量的人	132
【问题分析】班主任的职责和作用	133
【解决对策】怎样指导班主任有效工作	135

第五部分 校本研修篇

第十二章 为教师成长铺路架桥

——校本研修的策划	150
【案例启示】一场糟糕的报告	150
【问题分析】找到专业引领与自主研修的最佳结合点	151
【解决对策】校本研修的策划	157

第十三章 重实际 讲实用 有实效

——有效组织校本研修	166
------------------	-----

【案例启示】换一种方法做教研	166
【问题分析】以往校本研修活动的误区	169
【解决对策】有效性校本研修的策划	170
 第十四章 条条大路通罗马	
——校本研修模式策划	178
【案例启示】	179
案例1：双语实验学校读书活动计划	179
案例2：让学习成为砂小人的第一乐事	180
 第十五章 名师是这样炼成的	
——名师成长规律的研究	210
 参考文献	232

第一部分

解密篇

教育成功靠教师，教师成功靠课堂，课堂成功靠探索。

有人当了10年的老师却仍然停留在1年的水平，而有人只当了1年的老师，却具有别人当10年老师的水平，这是为什么？教师成长的差距是怎样拉开的？影响教师成长的因素有哪些？学校怎样才能加快教师专业成长的步伐？校长应做一个探寻者。



第一章 教师高素质，教学高质量

——校长教师专业成长观

在学校里，学生和教师哪个更重要呢？通常的说法是：学生是第一位的，教师是第二位的。其实不然，铁打的学校，流水的学生，教师的资源是相对不变的，学生资源却是一届又一届而不断流动的。所以，教师才是学校永恒的资源。

天下极少蠢材，世上应多良师。优质教师队伍是学校最宝贵的财富。教育成功靠教师，教师成功靠课堂。任何一名有胆有识的校长都不会忽略教师队伍建设，他们都会拿出一定的精力和时间去认真抓好群体教师专业化的成长。

【案例启示】

一所中学成功背后的秘密

杜郎口中学是茌平县最东部的边远乡镇中学。几年来，该校迅速由教育教学双差校一跃成为全国的名校。杜朗口中学获得成功的秘密是什么呢？当然，原因是多方面的。但是，有一条不容忽视而且至关重要的经验：强基固本造就一流教师队伍。

校长崔其升在谈到教师队伍建设时说：

“这个机制，我们贯穿着两点。具体表现在：

第一点，要立榜样、树典型，让更多的人成为教改的行家里手。每学

期，我们都要评选校级名师、教学能手、优质课、校级十佳。每次获得荣誉的老师，都能获得一定的资金鼓励。邓小平曾经说过一句话：‘让一部分人先富起来。’我们是让一部分同志成为教改的先锋。我校教师有四个层次：最高层次的叫专家教师；第二个层次的叫能手教师；第三个层次的叫优秀教师；第四个层次的叫进步教师。专家教师每个月500元的工作补助，能手教师每个月300元的工作补助，优秀教师每个月150元的工作补助，进步教师每个月80元的工作补助。

除了评选不同层次的教师，我们每个月都要组织一次领导班子观摩课、骨干教师的公开课、普通教师的达标课、薄弱教师的过关课、再薄弱教师的追踪课。并且，对一而再、再而三不达标的教师，提出了“一谈二警三停”的管理机制。一次不达标的要进行谈话，两次不达标的在教学会上予以警告，三次不达标的要停课一周，到优秀教师的课堂去培训、去学习、去锻炼。五年坚持下来了，每月一轮。

第二点，就是评定。我们现在提出要日清周结，学校领导班子每天要进行反馈。在前一段，我们是上午第一节课前，由分管领导对老师前一天下午的工作进行公开反馈，包括听课、查各种材料和对学生的调查。现在，上午第一节课前，分别由语文、数学、外语三个学科的代表老师结合自己的工作做点评。下午第一节课前，由理化生、政史地、音体美三个综合学科的老师对自己的工作进行解剖、分析。

学校一贯坚持的业务论坛，在每周六下午举行，全体老师要一一登台演讲，结合自己的工作，谈经验、谈教训、谈措施、谈方法。老师既是教育者，也是受教育者。从2002年开始到现在，业务论坛已经组织了70多个专题，稿子堆积起来，已经有两米多高了。业务论坛是我们校本研究的一大优势，对老师业务理论的提高、对课堂技能的完善，起到了很大的作用。

我们还组织各种评比。比如，三个年级主任要互评优秀、良好、一般，还要对自己年级的班级评出优秀、良好、一般、待提高。评出来以后，大家要讲自己的亮点，把经验介绍给全校的老师们，同时也要讲教训。每个周末进行学科评比。对六个学科，要评出一个优秀、两个良好、两个进步、一个待提高。学校给评上第一名的教师每人奖励30元，良好的每人奖励20元，

进步的每人奖励10元，待提高的不奖励。

“在一个阶段内，这个奖励是非常管用的。随着老师素质的提高，奖励对他们的作用会逐渐淡化。可是，老师们对自己处在一个什么位置会越来越重视。每次听课后，学校都会对讲课老师打分，并进行简评、反馈。有的老师都说，我的得分高一点低一点不在乎，给我指出缺点，替我找到需要改正的地方，我就觉得自己收获很大。还有的老师说，这一学期，我得了几千块钱奖励。我不在乎奖励，可在我的学科当中、年级当中，我是第几位，这是我人生价值的写照，这是我的尊严。”

俗话说，得人才者得天下。杜朗口中学的成功也启示着我们：与其挖教师，不如培养教师。没有一流的教师，就没有一流的教育。抓教师的管理使用 and 专业化成长就是在抓学校办学质量。伴随着教师的思想素质和专业素质质量的提高，必然带来学校教学质量的提高。

【问题分析】

揭秘教师成长

教师教育必须依据教师成长规律，也就是说，在开展教师培训的时候首先应搞清楚，教师成长受哪些因素影响？教师成长的内动力是什么？教师成长的阶段性是什么？教师成长的最有效的方法有哪些？

一、“研究型教师”与“教书匠”只是一步之遥

有人当了10年的老师仍然停留在1年的水平，而有人只当了1年的老师，却具有别人当10年老师的水平。这是为什么呢？其实，原因很简单，一个走的是磨道式循环的专业成长道路，一个走的是螺旋式上升专业发展的道路。

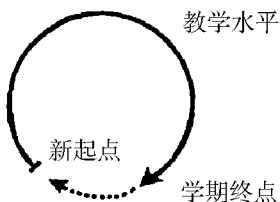


图1 磨道式循环

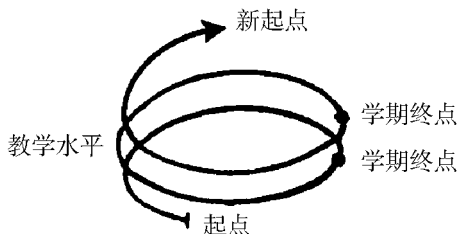


图2 螺旋式上升

磨道式循环是指教师走一条自我封闭专业成长道路，他们只有工作意识，没有学习研究意识。主要靠自身原有的知识经验就书本讲书本，他们不注重学习和改造，日复一日、年复一年，总是在自我的圈子里往复和循环。沿着这条路使许多教师从黑发干到了白发。虽然兢兢业业，燃尽了蜡烛、抽尽了蚕丝，但教学业绩平平，汗水与成果不成正比。

反之，螺旋式上升是指教师走一条“工作——学习——总结——研究”的专业发展的道路，所采取的是对外学习、对内改造的策略。这样一来，教师的教学能力就会一个学期一个新台阶，年年岁岁教此书，岁岁年年法不同。

由此可见，“教书匠”与“研究型教师”只是一步之遥。而这一步之遥是什么？是注重学习与研究，还是不注重学习与研究。走磨道式循环的自我封闭专业发展道路可能成为“教书匠”，成为平庸无为的教师，走螺旋式上升开放式专业发展的道路教师有可能成为骨干、名师，乃至特级教师。

教师成长是一个教师自我发现的过程。世界上有许多种发现，但归纳起来只有两种：一种是发现外部世界；一种是发现自己。那么，教师成长所要研究的就是教师如何去认识自我、发现自我、开发自我、创造自我，在自己身上找到自己的过程。教师成长是有差异的。其实，教师成长的基础原本差异不大，每个教师都有一个无限发展潜能的宏大世界。但是，由于每个教师个人努力的不同和所处环境的不同把成长的速度和水平拉大了。

二、教师成长的阶段性

教师成长可划分为以下四个阶段：

（一）准备期（从教前的在校学习）

这个时期是教师从事教育工作以前，其重要任务是在校学习。对768名中学优秀教师的调查表明，有以下素质形成时间在上大学前占有较高比例：在事业上有强烈的成就欲占43.62%；语言表达能力占34.69%；热爱教育事业占42.85%；对自己的能力充满自信占44.9%；不断学习和自我完善占36.38%。从这里可以看出，教师在参加工作前的准备期也是十分重要的。

准备期的素质有以下几个特点：一是以获得书本知识为主，尚缺少实际经验；二是有一定的教育理论知识，但比较肤浅；三是形成了教师所需要的

一部分独特的优良素质，但尚显不足。

(二)适应期(1至3年)

适应期即教师上岗后，初步形成教学能力的时期。一般适应期需1至3年，每个教师的适应期时间有长有短。这个阶段的教师素质特点包括：一是教学实践能力初步形成；二是素质发展还处在较低的层次，且发展不平衡。在这个时期，教师研究讲授内容多，对学生的研究尚显不足。

教师适应期的长短主要取决于以下三个因素：一是教师本人职前准备期的素质高低；二是教师本人的钻研努力程度；三是学校教研氛围及其领导骨干教师的帮助。辽宁省本溪市第一中学对教师提出这样的口号：一年适应，三年达标，四年冒尖，六年成为骨干。这一经验是值得借鉴的。

教师的成长不是匀速的，不仅表现在个体差异，而且表现出每个教师在不同阶段的进取状态。聪明的教师应紧紧抓住工作之初那种冲劲、爆发力，这很容易促进自己，从教师群体中脱颖而出，早日成为骨干教师。

(三)发展期(5至10年)

发展期是教师初步适应教学工作之后，继续在教学实践中锻炼自己的教学能力和教学素质，使之达到熟练程度的时期。在这个时期需3至7年，也就是工作以后的5至10年，是教师教学能力发展的最重要的时期，也是教学能力大小分化的时期。也就是说，既有潜能，又十分努力，就能上去，成为优秀者。潜能不足又不努力的就会下来，成为专业发展的失败者。在通常情况下，发展期教师的教学专业化具有这样几个特点：一是教学工作进入熟练阶段；二是素质发展更加全面；三是学科知识与教育理论融合，教学专业化程度提高；四是在教学过程中，注意力由“重讲”向“重学”转变。当然，这些表现在每个教师身上是各有不同的。

事实证明，教师专业化成长的快慢与教师本人的努力有着极其密切的关系。

(四)创造期(10年以后)

进入这个时期的教师开始由固定的、常规的、自动化的工作，进入开始探索 and 创新的时期，是形成自己的独到见解和教学风格的时期。在通常情况下，这一部分教师是比较优秀的骨干教师、教学能手和特级教师。

创造时期教师的素质特点：(1)对教学工作有浓厚的兴趣；(2)学识专深化；

(3) 教学有个性并形成风格; (4) 创新性强, 由经验型转变为研究型; (5) 善于反思和总结自己的教学经验。

从上述分析可以看出, 教师把握自己成长的阶段性特点对自己成长是很有意义的。那么, 教师成长的阶段性特点是不是固定不变的呢? 不是固定的, 在实践层面上不会是机械的。一方面, 因每个人的潜质和努力的不同, 会有差异。另一方面, 因每个人所接受的教育和所处的环境不同, 每个人的成长速度和阶段特点也有所不同。

三、教师成长的关注点

所谓重视教师教育的过程, 就是从教师成长过程的角度去研究他的专业发展。这个过程具体包括两层含义: 一是研究教师专业化成长的全过程, 并关注其阶段性特点; 二是研究教师专业化的职业理想和生活理想如何有机结合。针对教师专业化成长呈现的阶段性特点, 即不同时期教师会产生不同的心理状态等特点。为此, 校长在实施教师教育时就应关注以下四个问题:

(一) 关注关键期

研究表明, 某些动物生子以后母子之间的最初接触交往时间决定他们后来的亲情关系, 这被称为关键期。那么, 教师的专业成长的进程有没有阶段性的规律, 存在不存在关键期呢? 回答是肯定的。教师成长的进程不仅存在阶段, 而且有关键期。而新教师能否迈好从教的第一步就是一个重要的关键期。

青年教师初出茅庐, 踌躇满志, 有期待、有渴望、有激情、有锐气、有个性。一句话, 青年教师走上工作岗位的前几年是最富有冲击力、爆发力和活力的。这一步走得好不好, 直接影响新教师知识掌握的广度和厚度、思维方法与思维品质的养成、创造精神和创造人格的塑造, 直接影响教师生涯发展进程和水平, 直接影响教师自身潜能的挖掘、自我价值的实现、职业乐趣的体验等。我们常看到一些青年教师因为工作之初走得顺, 很快脱颖而出, 而有的教师因为初为人师失利便从此沉沦下去。这是很值得我们思考的。

一个优秀教师的成长经历应是: 一年有适应力; 三年有爆发力; 四年有

冲击力；六年有创造力。

（二）关注高原期

“高原期”原本是学习心理学术语，这里是将教师专业发展到一定阶段会出现的相对平寂、止步不前的情况称为高原现象。教师在一个时期里，由于受理论水平、实践经验、知识水平等制约，要再突破自己、超越自己已经很难。如一个教师上了一节优质课，但在一个时期里再去超越这节课就很难，这就是一种高原反应。而有的教师不仅出现高原现象，甚至会出现倒退，乃至丧失了自己。所以，校长必须关注教师专业成长出现的高原期现象。

（三）关注倦怠期

教师的职业特点决定了他们需要连续、紧张地与他人互动，一旦压力过大，就会“看什么都不顺眼，做什么都不顺心，对什么都不感兴趣”。一般说来，工作5至15年是“倦怠高发期”。

不久前，中国人力资源开发网在全国范围内开展了一次“工作幸福指数调查”，结果显示：超过50%的人，对薪酬不满意；超过50%的人，对直接上级不满；接近50%的人，对自身的发展前途缺乏信心；接近40%的人，不喜欢自己的工作；40.4%的人，对工作环境和工作关系不满意；16.4%的人，与同事的关系不融洽；11.5%的人，对工作力不从心。从上面这个调查可以看出，人的职业倦怠心理具有一定的普遍性。

教师职业倦怠心理的排解，可以通过帮助教师寻找工作的创新点和兴奋点，可以通过让教师学习充电，更新自我。还可以通过强化教师自我工作效能感，调整心态，心理平衡，精神放松，丰富文化生活等。

（四）关注失落期

青年教师朝气蓬勃，富有活力，正是事业快速发展阶段。那么，人到中年还要不要积极进取，还能不能超越自我，专业水平的发展还能不能出现新的高潮。回答应该是肯定的。心理学研究证明，人的发展潜能是巨大的，人脑越用越灵，更不用说还有“大器晚成”之说。

特级教师斯霞70岁还站在讲台上，北京特级教师霍懋征80岁高龄还到大西北支教，更不用说40岁以上的教师仍然有所成就和建树的比比皆是。