

当代教师新支点丛书

新教师 入门指导

Inducting and Mentoring
Teachers New to the District

【美】William B. Ribas 著
王卫华 译



 中国轻工业出版社

当代教师新支点丛书

**Inducting and Mentoring
Teachers New to the District**

新教师入门指导

【美】William B. Ribas 著

王卫华 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新教师入门指导 / (美) 里伯斯 (Ribas, W. B.) 著;
王卫华译. —北京: 中国轻工业出版社, 2006.7
(当代教师新支点丛书)
ISBN 7-5019-5441-0

I . 新 ... II . ①里 ... ②王 ... III . 中小学—教师—
师资培养 IV . G635.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 059449 号

版权声明

Copyright © 2006 Ribas Publications.

Published by agreement with Ribas Associates and Publications, Inc. through the
Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

总 策 划: 石 铁
策划编辑: 闫 景
责任编辑: 朱 玲 闫 景 责任终审: 杜文勇 封面设计: 四夕文化
版式设计: 时春雨 责任校对: 万 众 责任监印: 刘志颖

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: 2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 15.00

字 数: 180 千字

书 号: ISBN 7-5019-5441-0/G · 617 定价: 24.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2006-0593

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
51470J5X101ZYW

万千教育图书目录

代号	书 名	译 者	定价
当代教师新支点丛书			
J495	课堂交流指南——交流在教学和培训中的作用	张艳华 译	26.00
J496	如何教育叛逆学生——教师与家长的指导手册	林 玲 译	20.00
J497	我喜欢的学校——通过孩子们的心声反思当今教育	祝莉丽 等译	25.00
J499	课堂管理要素	赵 丽 译	26.00
J500	课堂提问的艺术——发展教师的有效提问技能	宋 玲 译	30.00
J503	不可不知的用脑教学法 ——运用脑科学知识,促进学生学习	黄 河 等译	20.00
J506	新教师入门指导	王卫华 译	26.00
J507	50种教与学的总结技巧	池春燕 等译	26.00
当代教师新支点丛书合计			199.00
全国中小学校长培训参考用书			
J508	学校的持续变革——超越差异,关注品质	陈海燕 译	18.00
J509	应对校园暴力——学校安全信息指南	邵常盈 等译	20.00
全国中小学校长培训参考用书合计			38.00
校本改革与发展译丛			
J494	探究式教学实践指导	郑丹丹 译	24.00
J504	行动研究与学校发展	卢立涛 等译	26.00
J505	研究型教师与学校发展——美国教师研究纪实	方 彤 等译	26.00
校本改革与发展译丛合计			76.00
基础教育改革与发展译丛——学校经营与管理系列			
J381	学校营销——从理论到实践	王 烽 等译	14.00
J382	学校决策者——解决实践问题的案例	廖申展 译	23.00
J383	学校改进之框架——提高学生成就	陈 萍 等译	12.00
J384	学校运营——从行政型与学习型组织视角分析	徐 玲 译	16.00
J414	学校人力资源领导——中小学校长手册	杨 英 等译	29.00
J460	教育中的人力资源管理——人事问题与需求	徐富明 等译	50.00

※

更多信息请登录: www.wqedu.com

* 本目录定价如有错误或变动,以实际出书定价为准。

咨询电话: 010-65595090, 65262933

译者序

无论是新手教师还是有经验的教师，当他（她）聘任到一所新学校（或新学区）任职时，都要经过必要的入职指导培训，这是当前教师专业化发展的一个关键环节。本书中，我们把新聘任到一所学校（或学区）的教师统称为新教师或新聘任教师。这本书主要就是讨论如何对这些新教师进行有效的指导培训，以最大限度地确保他们获得教学工作的成功，从而减少新教师的流失。

全书包括三个方面的内容。第一，让新教师了解入职学校和学区的基本信息，把握该学校和学区的主流文化；第二，通过教授示范课和进行有效的课堂管理，提高新教师的教学效能，新教师还要学会如何与家长交流的技巧；第三，学校和学区应制定周全的指导计划，作为指导新教师的指导者也应给予必要的培训。另外，本书还对新教师的招聘、聘任过程作了详细的介绍，因此，它也适合各级人力资源管理者阅读。

本书是 Ribas 博士在《教学成功的最大化》第一版的基础上，经过三年的潜心研究而撰写的第二版。它的突出特点是指导性强，具有可操作性。书中提供了大量各类指导资料的样本，因此，这正如作者期望的：“我希望本书能为指导教师、校长、学区指导的协助人员在为新聘任教师制定培训计划时起一些指导作用。此外，在没有他们的支持时，也希望本书能为新聘任教师探索自己的成功之路提供充足而有效的帮助。”

目前，我国也开始了教师专业化发展的历程。但作为教师教育的一部分，无论是从理论还是实践上，新教师的入职培训在我国都还显得比较薄弱。因此，希望本书所提供的理论视角和实践模式能真正对我国的教师教育有所启示和借鉴。

王卫华

2006年4月于武昌桂子山

为中文版作序

1995 年，我担任一个学区的地方教育官员助理。这个学区管辖十所学校，招收 3~18 岁的学生。我到任后的第一份工作就是为学区的新聘任教师开发一套指导计划。学区因为年老教师退休或其他原因，每年大约要替换 13% 的教师。这就意味着每年会有相当一部分新教师来到学校，而他们并不知道如何才能取得教学成功。这样，这些新聘任教师会度过一段非常艰难的时光，有些教师可能会坚持到底，但还有些教师则会离开学区或离开教师这一职业。

上面所述情形并非只出现在我所在的学区，相反，它在所有学区和学校都会发生。同时，在最近 20 年，教学工作变得更加具有挑战性，这主要是因为：

1. 信息技术社会的来临，学生要求学习更高水平的数学和科学知识；
2. 为了应对经济全球化的挑战，每所学校都要培养出比其他学校更具实力的学生；
3. 随着媒体技术的大量运用，越来越多的学龄期特殊儿童会进入学校；
4. 父母离婚或家庭其他原因使得孩子没有为进入学校学习做好准备；
5. 全球恐怖主义和核战争的威胁，分散了孩子们学习的注意力。

这些挑战增加了新聘任教师取得教学成功的困难。如果这些教师要做好教学准备，学区和学校应担负起指导他们的责任，而不能再依靠学院或大学来培训教师。

早在 20 世纪 90 年代初，各学校就开始讨论对新聘任教师的指导问题，那时，还很少有学校为新教师指派指导者。个别学校这样做了，但安排的指导者仅是给新教师提供帮助。这些指导者没接受任何关于指导方面的培训，他们当中很多人因没有为新教师提供所需要的帮助而感到气馁。有些指导者纵使有满腔热情，但因为没接受指导培训，他们甚至还给予了新教师一些有害的建议。

新聘任教师也没有接受促使他们教学成功的指导。各个学区在课程和教学程序方面都有自己的特点，例如：

- ◆ 语音语调
- ◆ 宗教规则

- ◆ 宗教文化
- ◆ 种族
- ◆ 教学程序
- ◆ 管理者的期望目标
- ◆ 课程
- ◆ 班级规模

在该学区和学校工作过几年的教师也许会熟悉这些特点，但新聘任教师往往并不知道。结果，他们经常会犯一些错误，从而减少他们获得教学成功的机会，有时，甚至还会导致教学失败。

1993年至2003年，也就是本书第一版的写作期间，我充分了解到指导者只有经过培训才能有效地指导新教师。同时，我和我的同事也了解到，新教师只有接受指导，才更容易在第一年的教学中取得成功。我们还了解到，校长可以为新教师的成功提供一些帮助。本书第一版开始是准备写给学校的指导者、新聘任教师和校长的，后来进一步拓展到学区范围，包括一整套指导计划，它涉及的范围包括教师招聘技巧、指导者培训、新聘任教师培训、校长培训以及学区和学校具体的指导计划。

2003年至2006年，我们利用第一版的内容为很多学区培训新教师、指导者、校长、地方教育官员助理及地方教育官员。通过这些亲身实践，我了解了很多需要改进的信息。同时，我还仔细查阅了关于指导方面的最新资料，这为撰写本书的第二版（2006）作好了准备。很多在教师指导方面颇有经验的教育者也给了我帮助，这使得本书的最新版将比第一版有很大的改进和提高。

《新教师入门指导》融合了作者过去11年的工作经验，它是目前关于教师指导方面最新颖最全面的一本书；它总结了第一版发行以来两千多名教师和管理者的意见，从而使它更加贴近使用者；它也是市面上唯一一本专门针对指导者、新聘任教师、校长、学区管理者需要的著作。很高兴万千教育把这本书带给中国的教育者们，书中所述的一些情况可能会和中国的实际有一些不同，但教育的本质是相通的，希望中国的读者们能够从中得到一些有益的启发。

没有哪一项指导计划能让新聘任教师在第一年里异常轻松，但运用本书中所提供的一些理念，将极大提高新教师的成功水平和工作满意度，学生成绩也将会有很大提高。

William B. Ribas

▶ 原著序

我成功地通过了校长的第一轮面试。随后，我接受了校长和另外两位教师的考察。两天过后，我又接受了校长和三位家长的考察。最后一次考察的第二天，校长告诉我说，我被录用了。他通知人力资源部的主管翌日为我办理聘任手续，并为我安排办公室。对于这份工作，我感到欣喜若狂。我刚搬迁到这个州，晚上我要参加研究生院业余班的学习，白天将在应聘的这所学校继续我的教学生涯，这是我的第三份教学工作。

我的第一份教学工作持续了一年，因为所在学区教师裁员，我离开了。我在第二个学区工作了四年，在我从教五年之后，因为要参加研究生院的学习，我又离开了。这次工作是我任教的第六年，也是我工作的第三个学区。

在签订合同后，学校通知我参加为期一天半的新教师入职培训，时间是八月底。我对这个安排非常满意，因为我有很多问题，我想这次入职培训将有助于我解决这些问题。在我以前工作过的两所学校中，他们并没有为像我这样的新教师安排入职培训。

我来到学校，校长热情地接待了我。他陪我走进教室，其间，他对我说：“家长对学校充满期望，如果教师们表现不好，他们就得离开，并不是我要他们走人，是他们自己觉得没有再呆下去的必要了。”他接着说：“告诉我，你需要什么？”说完，校长返回了办公室。^①在他走后，我满脑子充满了对家长和今后教学工作的恐惧，找到工作的喜悦顿时一扫而光。

在八月份的最后两周，我每天都呆在教室里。我查遍了三个壁橱和四个装文件的抽屉，以寻找有关课程方面的资料，但最后仅仅只找到一本关于学生必须挣满学分才能毕业的书。这个年级包括我在内只有两名教师，但另外一位教师也是新来的。在来校后的第三天，我们坐到了一起，交流各自的心得，但收获不大。我们需要制定新的教学计划，为了准备开学后前两周的教学，我们在

① 我在这里并不是批评校长，而是作为一个例子，以此表明任何时候所有学校都有值得说明的规范。他是我随后四年工作期间的校长，也是一位优秀的校长。他技能娴熟，工作努力，对我和其他一些教师都非常支持。从此，他便成了我多年的导师和朋友。

接下去的两周里工作得异常辛苦。我们躲在教室两侧属于我们自己的小房中做准备，只是在去办公室和工作间时才和其他教师有接触。在工作间，教师们非常友好且相互帮助，但我们两个新教师都不敢向他们问太多的问题，担心让他们看出我们缺少留在这个学区工作的能力。

最后，一天半入职培训开始了。第一天，我们环游了城市，地方教育官员及其助理、学校董事会主席作了健康保险方面的报告和其他方面的演讲。第二天上午，我们听了数学、科学、社会研究及语言艺术等科目的简要陈述。我和我的同级新教师有许多感想，但一个都不敢问；我们又怕被其他新教师及教育管理者当作“不善言辞”的人，所以只好回到教室，继续做原来的工作。在我看来，我所接受的一天半入职培训比以前两次工作中的任何一次收获都要多，我想正如学区所期望的那样，我已为我今后的教学工作做好了准备。这次入职培训胜过了我在以前两个学区时所接受的指导，现在该是我为今后的工作做出规划的时候了。

时光如梭，转眼十年，我已在另外一个学区做了七年的校长。去年春季，我又为学校聘用了一批新教师，这些教师参加了由我、一位教师和一位学生家长所组成的面试小组的面试。在检查完有关证明文件并加以思考后，我安排通过面试的教师以合适的工作，并向他们致以最衷心的祝贺。他们的“入门指导”经历，像我六年来每年所聘任的新教师以及几十年来全国聘任的成千上万的新教师一样，这种经历并不比十年前我接受的“入门指导”经历强多少。每年新学年开始的时候，我都希望形势会有所好转，我希望我的精心选拔能使所有的新聘任教师在工作中取得成功。但是，虽然大部分新教师成功了，但还是有些新教师未能如愿。担任校长的七年多时间里，我常常夜不能寐，考虑这些新教师为什么不能取得成功。我还常常问自己：我是否能为这些新教师的成功做更多的工作？可惜一直未得到满意的答案。

在那之后，我的职位是地方教育官员助理，主管人力资源。任职从20世纪90年代中期开始，我的主要职责是负责本地区全体教师的聘任和绩效评价。这期间，教育工作者们开始讨论如何为新聘任教师提供指导教师的问题。回想起我曾作为一名新教师苦苦挣扎的经历，还有我作为校长而不知道如何更好地帮助新教师的挫折感，所以，只要有会机，我都会全力支持我们新聘任的教师。但是，入门指导的讨论还处于幼年期，我们虽然知道入职培训和指导者非常重要，但并不知道怎样才能发挥这种指导的最大功效。

接下来七年，通过不断尝试、失误以及查阅这方面不断增加的文献，加上与新教师和指导者的访谈，我研究出了新聘任教师必须接受的入门指导计划。这项研究促使我在2003年写下了本书的第一版。我开发了四项培训计划，它分别针对指导者，新聘任教师，督学以及负责新教师招募、聘任和指导的学区管理人员。本书第二版是在第一版的基础上通过总结上述四类人员三年培训的经历撰写而成的，并结合了新教师入门指导的调查和实践。这些内容自本书第一版以来，曾出现在相关的专业文献中。

本书采用当前最流行的指导信息，结合大量的实践和调查以及新教师入门指导的成功经验，适合新聘任教师、指导教师、校长、督学、人力资源管理专家以及负责学区指导的协助人员阅读。当然，学区管理者、校长或指导者不能全部贯彻本书的指导理念时，他们也不要感到愧疚。作为有25年工作经验的教师和管理者，我非常清楚，我们所给予的支持（比如时间和资金）是有限的。我希望本书能在指导教师、校长、学区指导的协助人员为新聘任教师制定培训计划时起一些指导作用。此外，在没有他们的支持时，也希望本书能为新聘任教师探索自己的成功之路提供充足而有效的帮助。

今日的入门指导

近年来，教育工作者越发意识到为本学区新聘任教师制定专业化发展计划的重要性，这些计划通常被称为入门指导计划。从本书来看，入门指导是指一个学区为新聘任教师从受聘之日到三年工作期满时建立起完整的专业化发展计划和支持项目。

入门指导计划大致由四个主要部分组成：第一部分陈述了确保所有教师及其学生成功的教育学基础和教学技能，它们包括家长和教师的有效交流和良好关系、有效的教学计划、有效的课堂管理、合理的课程安排以及同事间的良好合作。经常聘任新教师的学区有这方面的经验，他们从当前教学策略的讨论中获益匪浅，因为这种讨论有助于他们了解所在学区内教学实践的进展情况。第二部分说明了学区不同，教学实践、步骤和信息并不相同。第三部分详述了学校不同，教学实践、步骤和信息也不相同。第四部分提供了新聘任教师和训练有素的指导教师的一对一指导。这四个部分对于受聘于新学区的经验丰富的教师十分重要，对于一名刚从事教学工作、教龄不足一年的教师更是必不可少。

本书目标

读完全书后，新任任教师、指导教师、校长、人力资源管理专家以及学区指导的协助人员应该能够更好地做到以下几点：

1. 开发一项学校和学区指导计划，营造一种人人努力的文化氛围，确保新任任教师的成功。
2. 在新聘任教师的课堂上，最大限度地发挥学生的学习水平。
3. 开发一项计划，使家长对新聘任教师的课堂给予有效支持。
4. 明确指导教师的作用，阐释学区内这种指导作用和其他专业性活动及支持的关系。
5. 明确指导教师、管理者和评价者之间的区别。
6. 确定和教授成为一位有效指导教师所必需的信息和技巧。
7. 确定和教授新教师所必需的信息与技巧，或指导教师帮助新教师取得最大成功所需要的信息和技巧。
8. 在指导过程中，以本书为导向，最大限度地实现新教师的成功。
9. 增加新任教师的满意度和成就感，从而使其继续留在工作岗位上。

目 录

第一章	信息对新教师的重要性	(1)
	导向和连续不断的研讨会	(1)
第二章	关注全年重要的日期和时间	(7)
第三章	课堂管理：如何有效地利用家庭作业	(24)
	开发一套课堂管理计划时应考虑的不同信念因素	(25)
	方面 1：影响课堂管理的信念因素	(26)
	方面 2：建立课堂规范/标准、常规和期望目标	(30)
	教学常规和期望目标	(38)
	学生运用标准表单对基于常规的期望目标进行自我评价	(51)
	方面 3：吸引、保持和重新吸引学生注意力	(57)
	方面 4：良好行为的强化、不良行为应承担的后果以及人际关系对 改变学生行为的影响	(62)
	对课堂管理计划没有反应的学生的强化和后果法	(64)
	师生关系对学生良好行为的影响	(67)
	方面 5：开发你的课堂管理计划	(69)
	结论	(77)
第四章	指导者培训	(78)
	指导者培训的主题	(79)
第五章	制定基于标准的课程和单元教学计划	(87)
	基于标准（基于掌握）教学的定义	(87)
	基于标准（基于掌握）的课程和单元教学计划	(92)
	三套课教学计划，以说明基于活动教学计划向基于掌握教学计划 的转换	(99)
	单元教学计划	(104)
	结 论	(109)

第六章	与家长的有效合作	(110)
	有利于家长会成功的一般策略	(113)
	对消极家长的关注	(119)
	家长会中应对挑剔家长的策略	(124)
	成功举办课程之夜介绍会的技巧	(128)
	家长新闻简报和网站的样本	(134)
	学生成长记录袋——与家长交流的一种手段	(143)
	有效地使用 E-mail 与家长交流	(144)
第七章	上好示范课,提高课堂观察技能	(145)
	指导教师教授示范课	(145)
	有效地观察新教师上课	(147)
	把指导者培训成合格的“两栏法”记录者	(168)
第八章	通过会谈促进新教师提高	(170)
	举行讨论会	(173)
第九章	新教师的学校指导计划	(178)
	校长的困境	(179)
	校长在建立有效学校指导计划过程中的作用	(181)
第十章	学区新教师招聘与指导计划	(184)
	招聘时间表样本	(187)
	新聘任教师专业化发展的指导计划	(189)
	指导人员职位说明	(195)
	新教师对学区和学校入职培训的评价	(197)
附录	绩效标准	(211)
	教师绩效标准	(211)
	学校医护人员绩效标准	(213)
	特殊教育教师绩效标准	(215)
	语言艺术/阅读专业人员绩效标准	(218)
	心理学家绩效标准	(220)
	顾问/社会工作者绩效标准	(222)
	学科带头人绩效标准	(224)

第一章

信息对新教师的重要性

本章目标

阅读本章之后，你应当能够做到：

1. 描述出有助于新聘任教师成功的学区导向（district orientation）的组成要素；
2. 描述出有助于新聘任教师成功的学校导向（building orientation）的组成要素。

导向和连续不断的研讨会

有效指导计划最重要的三个组成部分以前习惯上被称作导向、学术研究会和专为新聘任教师设计的讨论会。这些研究会或讨论会一般有两个层次：第一，学区范围的导向和研讨会，它包含了整个学区方面的信息；第二，学校导向，它包含了每所学校的具体信息。另外，研讨会给新聘任教师的指导贯穿全年，不仅集中在对他们、对学校、对学区都非常重要的领域，而且还为他们提供了集体解决问题和发展同事关系的机会。入职培训和研讨会一般包括以下方面。^①

1. 利用地图和人口统计资料介绍社区。无论你是一位学区的新聘任教师还是制定导向计划的指导协助者，要知道，当地的房地产经纪人掌握了该社区大量信息。房地产经纪人将这些信息提供给预期购房者，因为他们（买房者）非

^① 本书第十章包含了一个学区导向培训议程安排的样本。

常愿意利用这些信息。同样，了解本社区的社会经济、人口统计资料、种族、宗教信仰、文化背景和社区资源等信息对新聘任教师也是非常有帮助的。

2. 介绍学区和学校方面的信息、规章制度和程序。给新聘任教师介绍规章制度应是有选择性的。校委会制度手册包含了很多规章制度，但仅仅只有一部分是对新聘任教师有影响的。对新聘任教师有用的规章制度包括：家庭作业情况、学生野外实习、接受家长的礼品、学生纪律、性骚扰（有些州法律规定所有新聘任教师都应遵守这项规定）以及运用无人看管的市镇设施等。

3. 除课程目标外，还要介绍学校和学区的发展目标。新聘任教师了解学区的优先发展目标将有助于他们合理地安排自己的工作时间。新聘任教师总觉得时间不够用，因此，我们给予他们这方面的信息，将有助于他们更灵活地优先安排自己的工作时间，从而取得成功。

4. 介绍入门指导计划的组成部分，包括指导计划的构成和有关规定。很多学区为指导教师和新聘任教师设计了指导手册，里面包含这方面的信息以及本章所列的其他方面的信息。

5. 帮助学区新聘任教师建立起总体期望目标。处于入门介绍情景下的新教师很少知道地方教育官员或校长对教师们的期望目标，他/她和许多教师一样，通过问问题、看别人怎么做以及从自己的错误中吸取教训来了解这些期望目标。虽然没有哪一项入门指导计划能够说明学区的全部信息并在新教师身上建立起这些期望目标，新聘任教师仍然需要从问、看以及吸取教训中了解这些期望目标，但是，如果我们能给予新聘任教师关于这些期望的重要信息，并营造一个支持性的环境，鼓励他们去问更多的问题，那他们从自己错误中吸取教训的需要将会大大降低。

6. 概述评价过程 and 标准。工作绩效评价对大多数人来说都有很大的压力，对学区新教师更是如此。他们还没有机会了解该学区的评价标准和期望目标，这种信息空白会让新聘任教师产生焦虑。对评价过程和标准的深入解释虽然不能消除他们对绩效评价的焦虑感，但这方面的每一条信息都将有助于降低这种焦虑水平，哪怕这种影响是很轻微的。

7. 设计教师绩效档案袋，为其专业绩效评价做准备。越来越多的学区要求教师保留平时的绩效档案袋，以作为完成学区绩效标准的凭证。在学年总结时与教师重新汇总全年的工作相比，贯穿全年的档案袋将花费教师更少的时间。

8. 介绍学区关键职能部门和人员。全国各个学区有不同的组成结构，当我们来到一个新学区时，我们必须了解各部门和人员的职责。例如，在一些学区，

教师参加专业会议或到外学区参加专业培训所需要的经费一般由校长控制。而在另外一些学区，这些经费又由课程部管理者控制，在这些学区，教师参加专业会议需要经费，必须向学区课程部管理该账户的人员提出申请。

9. 介绍家长联合会和校务委员会。其内容包括：作为一名教师代表，如何适应校务委员会的工作；如何参加家长教师联合会；怎样安排家长和教师会议。

10. 关于如何获取学校和学区资源及支持方面的信息。很多学区在获取支持方面都有直接的和间接的渠道。这里有一个小学艺术教师的例子，因为学区重新分配学生，她被从一个招生过量的学校调到了另一个招生不足的学校，新学校的艺术教室设在一个废弃的卡车里。这位教师有一间工作室，但里面塞满了课桌和椅子，供四年级学生上课用。

艺术教师认为，学生上艺术课最好用台桌和凳子，因为台桌便于学生展开他们的作品，凳子则适应于从幼儿园到五年级的学生使用。这位教师首先找到艺术部主任，希望能为购买台桌和凳子申请一些经费，但主任没有为这笔额外的开支作预算，他建议这位教师去当地中学储藏室看看，或许能找到什么有用的东西。这位教师又去找校长，校长说，除了一点维修和替换损坏用具的费用外，再没有其他的用具经费了。但是，这位校长了解到，本学区有一所旧学校正在维修，准备第二年重新招生。于是，校长和这位艺术教师分头去找。校长找遍了那所封存的旧学校，找到了六张台桌；艺术教师则在中学的储藏室发现了一个给学生晾画用的架子。艺术教师所在学校的秘书的丈夫在镇上公共部工作，艺术教师说服秘书的丈夫在他吃午饭时用他的卡车顺便将找到的台桌和架子运回了学校。将这些东西放到空教室之后，校长为了得到进一步的经济资助，就邀请地方教育官员助理来视察这些免费的教学用具。地方教育官员助理对校长和艺术教师能找到这些“无价之宝”的创造性非常欣赏，于是同意对购买教学用的凳子给予资助。

11. 指导者的作用。大多数学区都有指导者职位说明或对其权利和义务的解释，本书第十章就有这样一个职位说明的样本。

12. 学校和学区的安全计划和措施。学校内的安全已经成了一个重要问题，对绑架、恐怖主义的担心，还有如 2002 年发生在华盛顿地区的校园枪手狙击事件以及恐怖威胁，这些都提高了人们的安全意识。现在全国所有学校都增加了专门而复杂的安全措施，大多数学校还向学生宣讲具体的安全计划。

13. 专业发展目标和时间表。专业发展是任何一个学区走向成功的重要组成部分，专业发展目标通常要求在聘任新教师之前就做出各种规划。所以，新

学年开始时让这些新教师尽可能早地了解专业发展时间表是非常重要的,这将使他们和他们的校长及指导者能优先安排各种资源,以获得最大化的收益。学区专业发展通常包括研究会和专门面向新聘任教师的讨论会^①,但更为常见的是,这些讨论会大多都是针对在学区工作过几年的教师。这种情况下,大量的信息会使新聘任教师应接不暇。由此,我们建议学区人力发展主管选择两到三项最重要的发展目标,在讨论会开始时就讲清楚,进而要求新聘任教师集中时间和精力去达到。在没有这些要求的学区,新聘任教师在讨论会上应使人力发展主管知晓他们的实际情况,可以向主管咨询两到三项最重要的发展目标,以便运用到自己的教学中。

14. 发展和评价课堂管理步骤。本书第三章描述了课堂管理最新的实践和研究情况,说明教师怎样设计课堂管理计划才能优化学生的学习和发展。

15. 多样化的问题解决技能。教学通常意味着成功解决问题。在一天的课程中,教师往往要迅速做出很多决定,这些决定影响着教学对象和教学效果。本书第七章和第八章讨论了教学中教师的同事、指导者和督学通过会谈协商的方式来发展教师解决问题的技能。

16. 反思性实践。问题解决技能使教师解决了已经出现的问题,基于实践的反思则使教师从他们所解决问题的成功和失败中进行学习,反思也可以使教师运用新知识来增加未来教学中的有效性。本书第七章和第八章讨论了提高教师反思性实践能力的策略。

17. 基于标准(掌握)的课程、教学和评价。所有学区都为开发专业化、清晰化的标准而努力,这些标准包括课程标准(学区希望学生学什么和学生能学什么)、绩效标准^②(教师怎样才能最有效地教授课程)和评价标准(学区如何评价学生知道了什么以及教学前后学生知识能力的差异)。因为所在州不同,学区不同,这些标准也有很大差异,新聘任教师要想取得成功,就需要了解这些标准。

18. 运用学生的成绩来评价和指导实践。近年来,对学生成绩的评价已发生了很大变化,运用诸如考试或做题等方式来评价学生的成绩和知识是可靠而有效的手段,目前关于这方面的研究和实践已积累了大量资料。很多学校对评价作了本土化发展,除了确保和学区课程相一致外,它还保证了对本土课程评

① 第九章有某学区专为新聘任教师设计的一个讨论会计划。

② 附录包括一套绩效标准的样本,教师可以利用这些资源了解关于这方面标准的信息。