

新
教
育
丛
书

N New

刘文丽◎编

校长如何提升
教师的满意度和敬业精神

[New Education]

E Education

新教育丛书

校长如何提升教师的满意度和
敬业精神

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何提升教师的满意度和敬业精神/刘文丽编. —呼和浩特:
远方出版社, 2005. 11(2006. 9 重印)

(新教育丛书)

ISBN 7-80723-117-3

I. 校... II. 刘... III. 校长—学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111372 号

新教育丛书

校长如何提升教师的满意度和敬业精神

编 者	刘文丽
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	廊坊市华北石油华星印务有限公司
开 本	850×1168 1/32
印 张	180
字 数	2160 千
版 次	2005 年 11 月第 1 版
印 次	2006 年 9 月第 2 次印刷
印 数	3000
标准书号	ISBN 7-80723-117-3/G·57
总 定 价	450.00 元(共 18 册)

远方版图书, 版权所有, 侵权必究。

远方版图书, 印装错误请与印刷厂退换。

前 言

《新教育丛书》选取校长日常工作最常见的管理问题，借鉴吸收最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，同时也为校长提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

这套丛书的特点：

表述的规范化。本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅、使用。

版式的人性化。为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力求做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化和功能化。

学练的互动性。本套丛书的每个技能点中设计了相应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用的效果。

本套丛书的学习功能模块设置：

本着设身处地为校长着想的原则，通过设置若干模块，力求为校长学习、阅读和使用本丛书带来最佳效果。书中各个模块及其功能如下：

技能点名：技能点名为节标题，是技能所要解决的问题。

您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。

主题词:主题词为选题、章和技能点的概括名。由于其具有唯一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找的知识领域。

适用情景:适用情景用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可以准确地将技能知识用于实践,也可考察自己是否正确查找自己所需的答案。

内容描述:内容描述是针对校长常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的内容描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

小看板:小看板是内容描述的重点知识概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握内容描述的主要内容。

实践操练:实践操练是针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实践操作的能力。

编辑这样一套丛书是一个巨大的挑战,当然,这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题,但是我们仍然期望这套丛书能够成为校长日常管理工作中随查随用的实用工具,我们更期望这套丛书能够成为校长自我发展的成功指南。

由于我们的时间、经验以及水平有限,书中难免有不足之处,望广大教育工作者不吝赐教!

编 者

目 录

第一章 科学地管理教师工作	1
◎ 技能点 1 校长如何对教师进行 工作分析	3
◎ 技能点 2 校长如何编写教师岗位 说明书	13
◎ 技能点 3 校长如何编写工作规范	23
◎ 技能点 4 校长如何做好教师 工作分配	28
◎ 技能点 5 校长如何设计教师工作 的挑战性	38
◎ 技能点 6 校长如何增加教师工作 的多样性	47

◎ 技能点 7	校长如何增加教师工作时间的灵活性	53
◎ 技能点 8	校长如何使教师工作场所更加舒适	61
第二章	帮助教师成长	65
◎ 技能点 1	校长如何帮助教师建立工作角色	67
◎ 技能点 2	校长如何帮助教师建立良好的人际关系	77
◎ 技能点 3	校长如何帮助教师增强能力	84
◎ 技能点 4	校长如何培养教师的自信	91
◎ 技能点 5	校长如何建立教师的自尊	97
◎ 技能点 6	校长如何开发教师的创造力	103
第三章	做好日常管理	111
◎ 技能点 1	校长如何关爱教师对教师进行感情投入	113

- ◎ 技能点 2 校长如何对教师进行
有效的命令 123
- ◎ 技能点 3 校长如何巧用赞扬 129
- ◎ 技能点 4 校长如何对待教师
的过失 136
- ◎ 技能点 5 校长如何替教师护短 141
- ◎ 技能点 6 校长如何适当批评教师 146

第四章 公平考核与薪酬 153

- ◎ 技能点 1 校长如何对教师进行
考核 155
- ◎ 技能点 3 校长如何进行教师薪酬
调查 160
- ◎ 技能点 4 校长如何设计体现教师绩效
的工资制度 166
- ◎ 技能点 5 校长如何为教师提供以人
为本的工资 173
- ◎ 技能点 6 校长如何把握教师薪酬
管理的公平原则 178
- ◎ 技能点 7 如何奖励教师 184

第五章 对教师的激励 195

- ◎ 技能点 1 校长如何用尊重激励
教师 197
- ◎ 技能点 2 校长如何用信任激励
教师 205
- ◎ 技能点 3 校长如何以责任激励
教师 214
- ◎ 技能点 4 校长如何用目标激励
教师 225

第六章 与教师有效的沟通 233

- ◎ 技能点 1 校长如何与教师进行微笑
沟通 235
- ◎ 技能点 2 校长如何与教师面谈 241
- ◎ 技能点 3 校长如何在沟通中倾听 249
- ◎ 技能点 4 校长如何向教师提问 257
- ◎ 技能点 5 校长如何说服教师 265
- ◎ 技能点 6 校长如何使教师信服 274

第七章 积极处理与教师的矛盾冲突 281

- ◎ 技能点 1 校长如何应对教师个性 283

◎ 技能点 2	校长如何应对教师的 牢骚	288
◎ 技能点 3	校长如何化解校长与教师 的矛盾	296
◎ 技能点 4	校长如何化解教师之间的 矛盾与冲突	303

第一章

科学地管理教师工作

随着新课程改革的推进,学校间的竞争越来越激烈,人才是一个学校赢得竞争优势的重要因素。现代学校想要增强自身的竞争力,就必须更好地利用教师的聪明才智。科学地管理教师的工作不仅能够整合教师的才智、技能,而且能够激发教师的创造力和工作热情。想要提升教师的满意度和敬业精神,就请您从学校管理工作开始吧。

技能点1 校长如何对教师进行工作分析

主题词 教师满意度和敬业精神·教师工作管理·工作分析

适用情景 当想要对教师进行工作分析时,查看此技能。



工作分析,是指对某特定的工作做出明确规定,并确定完成这工作需要有什么样的行为的过程。我们一般把工作分析分成两部分,即工作描述与工作说明书。

工作描述具体说明了工作的物质特点和环境特点,主要包括以下几方面:职务名称,工作活动和工作程序,工作条件,社会环境及聘用条件。工作说明书是指要求从事某项工作人员必须具备的生理要求和心理要求,如年龄、性别、学历、工作经验、健康状况、体力、观察力、事业心、领导力、速度感等。



◆ 工作分析的基本内容

工作分析是学校人力资源开发与管理最基础的内容,又称职务分析,它是指对教师各种工作的性质、任务、责任、流程、相互关系以及任职教师的知识、技能、素质进行系统调查和研究分析,以科学系统的描述并做出规范化记录的过程,它的结果是产生职务说明书。

工作分析是人力资源管理中一项非常重要的常规性工作,是整个人力资源管理系统的“基石”。工作分析的质量和效果决定了人力资源体系的完善和各个功能模块的实现。

工作分析用科学的、量化的手段,为选人、用人、育人、留人等各项人事决策提供了可靠的依据和坚实的基础;通过对工作、对人员能力、个性等条件要求的分析,可以更好地实现人尽其才,工作分析的结果可以使人员的使用在“合适的时候把合适的人放在合适的岗位上。”;通过对工作职责、工作流程的分析,使“才能尽其职”,避免人力资源的浪费,提高工作效率;通过对工作环境、工作设备的分析,使人与机器相互配合,更好协调,更好地完成预定的目标;通过工作分析了解教师与岗位各方面的信息,能科学地评价教师的业绩,为有效地激励教师提供了可靠的依据。

工作分析的内容包含三个部分:对教师工作内容及岗位

需求的分析对岗位、部门和组织结构的分析。

◆ 工作分析的要点在于持续

工作分析是人力资源管理过程中一项重要的基础性活动,在搜集有关工作的各方面信息的过程中,同时也为管理工作提供大量的信息。因此,选择何时导入工作分析活动,对结果有着很重要的影响。

由于工作分析是一项持续的、需要不断补充的长期性工作,因此,当学校内部发生调整 and 变化时,例如学校工作结构发生调整、工作流程重组、新的管理模式导入、建立新的组织模型、增加新的工作岗位、岗位新增工作内容、组织规模发生变化、教师结构发生变化以及需要进行岗位评价,就需要根据变化情况在原有的工作分析结果上进行调整,并根据变化大小决定是否需要重新分析。

工作分析的实施要解决好两方面的问题:一是工作分析的操作程序,二是这些操作程序与人力资源管理及开发的关系。这两方面的问题贯穿于工作分析的各方面工作中。工作分析的实施包容了六方面工作,每一方面的工作都有其应当注意解决的问题。

要做到准确描述工作内容,客观提出从事工作的要求,必须采取适用有效的方法。工作分析方法多种多样,常用的方



法有访谈法、问卷调查法、观察法、体验工作法等。

访谈法是工作分析人员就某项工作与从事该项工作的人或者小组或其上级主管,或过去的在岗人员就工作内容和要求进行交流与讨论,由对方叙述所做的工作内容以及如何完成。工作分析人员用标准格式进行记录。一般来讲这种方法通常用于工作分析人员不能实际参与观察的工作。用这种方法既可以获得工作的体力方面的要求,也可以获得脑力以及其他不易观察到的信息。

问卷调查列出一组任务或工作行为,要求教师就其是否执行了这些任务或者行为做出肯定回答,然后调查人员根据这些任务或行为出现的频率,对完成工作的重要性,执行的难易程度以及整个工作的关系,确定它们的权重。最后求出的分数可作为评价实际工作内容和要求的基础。此种方法在工作分析中使用最为广泛。问卷调查法费用低、速度快,可以在大范围内对所有教师进行调查,结果可用计算机处理。不足之处在于此方法对问卷的设计要求较高,问卷设计者必须具备一定的经验和技巧,否则无法达到预期的效果。

此外,观察法和工作体验法是工作分析的另外两种重要方法。

观察法是工作分析人员对工作活动和行为进行观察并对结果进行记录。它又分为直接观察、工作方式分析和典型事

例法三种,主要取决于观察者,被观察者和观察方式的不同。

工作体验法就是学校人力资源管理人员亲自体验工作,熟悉和掌握工作要求的第一手资料。

根据各种工作不同的性质和特点,结合以上工具的适用范围和优缺点,选择适当的方法进行组合运用就可以取得事半功倍的效果。

◆ 工作分析应该注意的问题

在应用工作分析法进行学校人力资源管理时,需要注意几个方面的问题。

首先,做好计划和准备工作是工作分析成功的保证。计划和准备工作包括物质和思想两个方面。一方面,学校工作分析人员应当事先制定详细的计划确定工作分析的目的和适用范围,选择被分析的工作以及适用的工具等;另一方面,学校工作分析的实施,需要学校中高层统一思想认识,并给予坚决支持,需要给予教师必要的培训和沟通。只有学校各层面人员的积极参与和配合,工作分析才能取得成功。

其次,工作分析重在过程参与。分析的过程一方面是学校目标与职责分解的过程,另一方面也是教师对学校目标与任务的理解过程。教师的参与在加深教师对目标与职责了解的同时,也使工作分析的结果更有实际的指导意义。工作分