

提升  
教师  
专业  
实践  
力译  
丛

首席学术顾问◎顾泠沅  
主编◎胡庆芳 程可拉

王永华 李梅珍◎译  
胡庆芳◎校

# 有效的教师 领导手册

[美] 约翰·G.加布里埃尔 著  
(John G. Gabriel)

挑战的时代呼唤开拓性的领导 领导的成功源于实践型的智慧

## How to Thrive as a Teacher Leader



教育科学出版社

Educational Science Publishing House



提/升/教/师/专/业/实/践/力/译/丛

网站:<http://www.msyd.cn>

策划:蚂蚁王

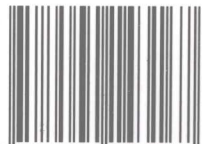
# 有效的教师 领导手册

约翰·G.加布里埃尔: 乔治·梅森大学教育领导硕士, 弗吉尼亚州费尔法克斯县佛斯教堂高中英语学科组主任。两年来, 在他强有力的和创造性的领导之下, 英语学科组在高水平测试中取得巨大的成绩。

上架建议 教育阅读

定价: 25.80元

ISBN 978-7-5041-4316-7



9 787504 143167 >

责任编辑:王峥媚

封面设计:  翼之扬设计



提升教师专业实践能力译丛

首席学术顾问◎顾冷沅  
主编◎胡庆芳 程可拉

王永华 李梅珍◎译  
胡庆芳◎校

# 有效的教师 领导手册

[美] 约翰·G.加布里埃尔 著  
(John G. Gabriel)

挑战的时代呼唤开拓性的领导 领导的成功源于实践型的智慧

YOUXIAO DE JIAOSHI  
LINGDAO SHOUCHE

教育科学出版社

·北京·

责任编辑 王峥媚  
责任校对 张 珍  
责任印制 曲凤玲

### 图书在版编目 (CIP) 数据

有效的教师领导手册/ (美) 加布里埃尔著; 王永华, 李梅珍译. —北京: 教育科学出版社, 2009. 1

(提升教师专业实践力译丛/胡庆芳, 程可拉主编)

书名原文: How to Thrive as a Teacher Leader

ISBN 978 - 7 - 5041 - 4316 - 7

I. 有… II. ①加…②王…③李… III. 教师—领导艺术—能力培养—手册 IV. G451. 2 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 178188 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01 - 2007 - 2475 号

---

出版发行 教育科学出版社

社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010 - 64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010 - 64989394
传 真	010 - 64891796	网 址	<a href="http://www.esph.com.cn">http://www.esph.com.cn</a>

经 销 各地新华书店

印 刷	莱芜市圣龙印务有限责任公司	版 次	2009 年 1 月第 1 版
开 本	700 毫米×1 000 毫米 1/16	印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
印 张	13. 5	印 数	1 - 4 100 册
字 数	188 千	定 价	25. 80 元

---

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

Original English Title:

How to Thrive as a Teacher Leader

By John G. Gabriel

Published by Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).

Copyright © 2005 by the Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).

All rights reserved.

This Chinese edition is translated and published by Educational Science Publishing House by the arrangement with ASCD.

本书中文版由 ASCD 授权教育科学出版社独家翻译出版, ASCD 不对该书翻译质量的优劣承担任何责任。未经教育科学出版社书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 侵权必究

# 提升教师专业实践力： 教师专业化的核心价值与永恒魅力

自 20 世纪 60 年代以来，教师专业化开始成为一种强劲的思想浪潮。吹响教师专业化的号角无疑是在 1966 年，联合国教科文组织和国际劳工组织在“关于教师地位的建议”中庄严陈述：“应把教育工作视为专门的职业，这种职业要求教师经过严格的、持续的学习，获得并保持专门的知识 and 特别的技术。”

自 20 世纪 80 年代以来，教师专业化运动开始从追求教师职业的专业地位与权利向教师的专业发展转向，教师的专业发展开始越来越清晰地成为教师专业化的方向和主题。人们越来越明确地认识到，提高教师专业地位的有效途径是不断改善教师的专业教育，从而促进教师的专业发展。只有不断提高教师的专业水平，才能使教学工作成为受人尊敬的一种专业，成为具有较高社会地位的一种专业。其间一系列的报告会聚成了时代的主旋律：1986 年，美国卡耐基金会和霍尔姆斯小组相继发表“国家为培养 21 世纪的教师作准备”和“明天的教师”两个报告，明确提出以教师的专业性作为教师教育改革和教师职业发展的目标；在 1989 ~ 1992 年的四年间，经济合作与发展组织（OECD）发表了诸如“教师质量”等一系列有关教师教育改革及教师专业发展前景的研究报告。

教师专业化的浪潮极大地推动了世界许多国家教师教育新理念和体制的建立。在“教师专业化”从理念到实践的广泛而深入的推进历程中，世界上大多数发达国家和地区的教师教育先后经历了从中等教育水平的师范学校教育到高等教育程度的师范学院教育，

从师范学院的独立培养到综合大学的本科教育以及大学后专门的教育课程培养的转变，并逐步形成了教师教育完整学位序列的培养体制。

但是，理念与行动、愿景与现实总是存在着不尽如人意的差距。2006年9月18日，美国哥伦比亚大学教育学院前院长阿瑟·莱文（Arthur Levine）领衔的“教育学院计划”（The Education Schools Project）历时四年，调查了全美1206所教育学院，最后正式发表研究报告“中小学教师的教育”（Educating School Teachers），其“美国教师的摇篮千疮百孔”的隐喻式结论石破天惊，在美国掀起轩然大波，并引起全世界对教师教育的关注和反思。莱文在报告中尖锐地指出，尽管越来越多的证据显示了教师质量的重要性，但美国教师教育“与课堂现实脱节”，大多数教育学院抓不住问题的要害，课程混乱，教职员远离课堂，未能“跟上人口、技术以及全球竞争的变化步伐，无法应对提高学生学习成绩的压力”。

问题的严重性也许还不止于此。美国国家教育统计中心2005年的数据显示，接近三分之一的新教师在他们开始从教的第一个三年任期内离职，在第一个五年任期内的离职率甚至达到50%。其中主要的原因就包括许多在校任职的新教师因无法胜任教学工作而不得不离开教师岗位。中国的情况也同样不容乐观。据2007年广东省对本省中西部的调查，25.1%的新教师有机会就会选择“跳槽”，9.8%的新教师迫切想要离开本单位。其中一个重要的原因也是教师在职专业发展的机会与能获得的支持不够，不能胜任学校分配的工作。放眼全球，教师专业发展的策略与支持毫无疑问成为了世界各国面向21世纪应对本国教师质量提高的必答题。

本着促进教师专业实践力提升的良好初衷，我们在繁荣的国际学术出版市场上努力精选了一些理论创新性和实践指导性兼优的精品著作，力求及时高质量地翻译和推介给国内同行。首批将推出《提升专业实践力：教学的框架》《有效的课堂教学手册》《有效的课堂管理手册》《有效的课堂评价手册》《有效的课堂指导手册》《有效的教师领导手册》《创造有活力的学校》和《优化测试，优化



教学》。

非常感谢教育科学出版社对我们过去所做的比较教育研究工作的密切关注以及对承担本译丛主编工作的充分信任！我们也非常荣幸地邀请到了全国著名的教育家顾泠沅教授、著名的比较教育学专家李其龙教授、课程与教学论专家高文教授、著名的基础教育研究专家周卫研究员，以及上海市教育科学研究院教师发展研究中心特聘研究员张玉华女士，出任本译丛的学术顾问。

我们还要衷心感谢各位译者在繁忙的教学科研之余，保持高度的合作热情，远离浮躁与功利，安心于书斋，孜孜不倦于对异域文化和思想智慧的传递！

我们真诚地期望正在阅读这套译丛的广大专家和同行多与我们联系，给我们提出宝贵的意见和建议，Closetouch@163.com 永远期待着您智慧的声音！

胡庆芳 程可拉

# 序

## 有效的教师领导手册

富有挑战性的时代需要有活力的领导。学校依赖教师承担各种正式的和非正式的领导角色，包括部门主任、同龄指导、教师代表，以及网页管理员。然而，由于没有或是很少受过领导培训，许多教师对承担这样的工作或职务缺乏心理准备。

在《有效的教师领导手册》一书中，约翰·加布里埃尔（John G. Gabriel）对教师领导的职责及其回报进行了探讨，提出了一些既切合实际又积极的建议：

发现人才，组建团队；

加强沟通，赢得尊重；

克服困难，实现转变；

激励同事，鼓舞士气；

督学促教，提高成绩。

从确定目标到调停冲突，从指导同事到激励学生，加布里埃尔以翔实的亲身经验和大量的实例，就怎样成为一名成功的教师领导提供了清晰的策略。书后附有一个丰富的资源库，包括各种书信样品、调查实例和栏目范例，使读者能够迅速地将这些技能付诸实践。

无论您是想立志争取获得一个领导职位，还是意在激励未来的领导人，这本思想深刻、信息丰富的书将会引导您走向成功之路。

约翰·加布里埃尔，曾任英语教师、英语部主任，现为弗吉尼

亚州劳登县帕克威高中的行政管理人员。

文本浏览 ASCD 图书

<http://www.ascd.org/books>

美国弗吉尼亚州亚历山大市  
课程指导与监督委员会

献给我的父母

献给有才华的教师

献给基础课教学单位

献给兢兢业业的教学精英

如果您持续做  
您一直在做的事情，  
您将持续得到  
您一直拥有的东西。

佚名



# 前 言

正如当今教育文献对教师领导的要求所指出的：现在缺乏的是由教师领导所撰写的有关怎样成为一名称职的教师领导的有现实意义的资料。当我于2001年来到弗吉尼亚州费尔法克斯县佛思教会高中任英语部主任时，就遇到了这样的问题。

佛思教会高中是一所在种族和经济方面都极端多样化的学校，英语学习标准测试（SOL）通过率只有73%。该测试是弗吉尼亚州的高水平测试之一，学生必须展示自己娴熟的语言水平以期毕业。没有正式领导经验的我被期待着掌舵扬帆朝着似乎难以到达的目标前进。同时，学校面临许多问题：高水平测试成绩连续3年走下坡路，教师调动频繁，教学积极性低下，人际关系冷漠，学生语言能力差，随意而低标准的午餐（这一点通常说明学校管理不善）。

解决这些问题的难度是可想而知的，然而更为困难的是，我发现能够指导我的文献少之甚少。我拼命地搜寻有关怎样成为一名胜任工作的部门主任的书籍，然而我的努力是徒劳的。有关如何成为一名管理者和如何做一名教师的文献比比皆是，但是有关学校中最不明确的而且最具挑战性的职位之一：教师领导，这方面的书籍却是寥寥无几。

学部主任通常缺少正规的培训，而且大多数培训不能满足这一职位及这一职位多面性的要求：“既非‘学做这一工作’也非‘做前辈所做’构成了绝大部分培训的内容，其目的是为了有出色的工作业绩，或者是为行使其领导职权做准备”（Weller, 2001, p. 80）。

鉴于提高测试成绩的压力，我的处境的确令人沮丧。那么怎样

在这样一所以成绩低下而闻名的学校面对困难重重的测试的情况下扭转一个部门呢？这一初衷成了我写这本书的动力。

我做英语部主任第一年的年末，该部的英语学习标准测试及格率已经提高到83%。第二年，我们喜获94%的通过率，其中一些成绩还成为了费尔法克斯县的最高分。1/3以上的学生达到优秀，这些数据使我们成为县里同行中“较为优秀的”英语部。

因此，我认为比呈现一个陷入研究（虽然有些研究是为了阐释问题）泥潭的文本更好的是提供一些以实际经验和成功事例为基础的材料，以及一些实际的建议——这些在教育论文中往往是很少见的。虽然本书主要是面向教师领导，或者那些向往领导职位的教师，但是这本书也提出了一些几乎每一位教职员都能从中受益并且乐于收进他或她的教育工具箱的建议和技巧。

但是，有谁恰好就是教师领导？是什么构成了卓有成效的教师领导？鉴于当前教育大气候的产生是由于高水平测试以及为了寻求适合于所有孩子的教育方法所遇到的挑战而形成的，这些问题应当受到特别关注。在对师生的致辞中，我把教师领导的职责划分成四个宽泛的部分：

- 影响校园文化的氛围。
- 构建并维系一个成功的团队。
- 培养其他潜在的教师领导。
- 改进或提高学生成绩。

为了在这些方面获得成功，一位教师领导必须是一个能够娴熟地化解抵触情绪的沟通者；必须而且并非幸运地，是从教师中，甚至是从管理人员中产生出来。同时，教师领导必须善于发现方法，创造一种积极的工作环境和团队氛围。消极的环境——一个缺乏方向、和谐、团结、动力、共同的主人翁责任感和敬业精神的环境，能够弥漫到各个部门，甚至感染整个学校。这对学生的成绩、标准化测试成绩和教师的工作热情都会产生一种缓慢的、消极的影响。因此，这就需要有活力的教师领导：能够把学校从滞留师生的场所转变成备受学生和教师瞩目的地方。

### 参考文献

Weller, L. D. , Jr. (2001). Department heads: The most underutilized leadership position. NASSP Bulletin, 85 (625), 73 - 81.

# 目 录

---

前言

第一章

教师领导的组织能力：培养领导 / 1

第二章

教师领导的策略能力：凝聚团队 / 23

第三章

教师领导的人际能力：领导沟通 / 45

第四章

教师领导的适应能力：驾驭挑战 and 变化 / 67

第五章

教师领导的号召能力：构建和谐氛围 / 93

第六章

教师领导的指导能力：增进师生业绩 / 113

后记 / 140

资源库 / 143

关于作者 / 193

译后记 / 194

# 第一章

## 教师领导的组织能力：培养领导

差不多一个世纪以来，学校一直呈独裁式、直线幕僚式的管理模式：校长是老板，教师是雇员。教师对于老板提高学生成绩的要求通常是唯命是从，没有发言权的。但是，随着对高水平测试的日益重视以及“不让一个孩子掉队”这一理念的出现，许多学校领导正在寻求更加有效的组织形式，发挥所有股东，尤其是教师的领导潜能。

正在进行这一转变的学校，正在挖掘并扩大教师的领导角色作用。对于校长们来说，这一趋势是从“依靠体制的力量”到“寻求授权与他们”的转变，或者，更确切地说，是从“寻求控制”到“放开控制并建立一个倾向于自我管理的群体关系”的转变（Caine, Caine, 2000, p. 8）。布亨（Buchen, 2000）对这一转变的必要性给予了肯定。Buchen 认为“唯一能够发挥重要作用的领导就是教师领导。只有教师领导立足于促成转变的原支点，只有他们最清楚日常的问题症结在哪里，以及应该采取什么措施解决这些问题。他们应该负责招聘新教师，而不应是校长，因为他们最清楚需要什么样的教师。”

来自《21 世纪学校领导的主动性》（2001）的一份权威性工作报告对于这些观点发出同样的回声。该报告声称“虽然教师经常被错误地描绘成是无能的，一无所知的，但是，从‘领导’这一词的真正意义上说，教师则不无矛盾地被普遍看作是不可或缺的但又不可



被赏识的领导……在现代生活中很难找到一个更可靠的、却又不被公开承认的领导的例子”（p. 1）。这份报告声称教师对于改革是不可或缺的，他们拥有大量的、尚未被开发利用的资源。

教师是完全能够胜任  
变革的生力军。

不过，对此我们早已知晓，这是常识。

我们教育工作者还清楚最适合于这种转变的角色就是高中的学部主任和中小学的年级组长。

学部主任和年级组长的处境是艰难的：他们既不是单纯的教师，也不是纯粹的管理者。他们要培养同事并与他们肩并肩地教书，他们还必须保持对他们的管理者的忠诚。同时，他们缺少决策权。教师领导对于提高成绩的重要性，或许是他们的角色作用中最为奇特的一面。他们经常被管理者和教师们提醒所有他们不该做的事情，而被忽略了他们对促进积极变革所具有的潜能。由于他们广泛的影响范围，这一潜能通常超出所有其他领导在学校的潜能。

教师领导拥有的只是权力的外表，而不是正式的权力——只不过是权利的幻想。例如，一名学部主任不能对教师进行评价，也不能在员工的文件夹里放一个备忘录或者一封信件，更不能开除一名教师。因此，她必须寻找其他方法去激励教师、调动教师、领导教师。她必须依靠自身的领导能力以及她对团队的力量、影响和威信的理解，用榜样的力量来促进她的部门工作。

在短视的学校里，学部主任的角色仅仅局限于文件推销员。这些学校把教师领导看做是制定总课表的人，他们还是订购员、保管员以及把管理者的指令传达到各个部门的传达员。这些学校要么不知道如何利用教师领导的力量，要么不愿意发挥他们的作用。诚然，这些传统职责对于保持一所学校的健康发展是至关重要的。但是，就增进一个体制的健康程度而言，有远见的学校的发展远不止局限于这些范畴。

在那些正在进行领导转变的学校里，管理者们认识到学部主任和年级组长的领导才能可能对学校风气和校园文化产生显著的影响。他们既不怕教师的影响力和教师行使职权，也不怕放弃一些权利。这些管理者想方设法激励并且培养教师的领导力，“充分利用‘那些’部门领导可能给学校的管理和发展所带来的独特的力量和贡献”（Weller, 2001, p. 80）。在这些学校，教师领导充当教练和良师益友，他们观摩课堂教学，完善教学指导，实行最佳实践，并试图实现一种变革，或者对环境做“再培养”。由于高水平测试所带来的压力以及达到州立和联邦政府的学习标准的需要，管理者要依靠这些教师领导来提高成绩，甚至在某些事情上要顺应他们。

## 教师领导的角色作用

尽管传统意义上的教师领导在学校里仍然重要，但是其他领导岗位在确保学生成绩方面也可以产生同样的影响力。这些角色在制定计划、执行任务、领导团队实现目标的过程中为教师提供了更多的发言权，最终这将有助于学生和学校实现其目标。

事实上，并非所有的领导职位都是正式的。每一所学校都有非官方任命的教师领导——并且许多人可能永远都不会被正式任命——这是教师领导中最为独特的组成成分之一。在任何形式的机构组织中，非正式领导赢得了相当多的尊敬。在影响团队风气和决定是否采纳提案方面，他们具有相当的发言权和影响力。而且，人们也经常向他们征求意见。

同样，并非所有的领导角色都是固定的，即被分配在某个具体的岗位上。有的人可能做了一个星期的指导教师，然后在下一个星期可能因一份独特的提案承担起改革者的角色。这些不固定的、自愿的角色，如同率领团队走向成功的领导一样，是必要的。最理想的是，这些人是领导们在各种事情上都能够信任并且可以求得帮助的支持者。

领导既是教师  
也是学生。

人们也期待着领导角色能够随着时间的推移而有所改变、轮换和发展。假如某个人在过去的5年间一直是一名小组负责人，这并不保证他在第六年还是那个角色。领导角色不应该由资历深的年长者决定。因此，假如标准化测试的结果临近最低值或者某位教师领导的领导能力受到质疑，那么就有正当理由做些变动。不要惧怕变动，变动连同变动中潜在的斗争和冲突，通常是取得成功的必要的组成部分。

如果您是学部主任或年级组长，或许您已经意识到完成这份工作所需要承担的一切是多么的困难。有能力的教师领导通常会被分配更多的工作责任，无论他们是否愿意承担。因此，您需要学会如何不让您的教师负担过重，以及学会如何拒绝（这样做没有任何过错），以避免您的教师累垮。虽然下面这些领导职位可能增强教师在专业方面的自我价值，但是，这些角色对您同样意义重大：如果您希望成为一名成功的教师领导，分配责任是至关重要的（而不是回避责任）。

此外，这些角色可以成为通向未来领导岗位的阶梯。除了做一名学部主任、顾问或管理者，教师在学校里晋职提升的机会是非常渺茫的。教师成为下述领导的可能性不仅会对一所学校或者一个项目有所益处，而且还能够激发教师追求学校办公室或者校级领导岗位的兴趣。在那里，教师能够对教育产生更大的影响。

### 年级领导/学科领导

年级领导需要协调一些具体的组织活动（五年级是否参加年度一次到费城的班级旅行，需要订购什么样的备用品，等等）。年级领导要奔波于各种会议，关心个别学生，并能对此提出相应的解决办法。

年级领导常常被进一步分化成负责学科的领导或负责指导的领

导。通过平行组合，学科方面的专家跨年级协调课程，对相同学科的教师提供指导性的帮助和支持。例如，学科领导可能召集会议讨论为什么部分六年级的学生在理解光合作用方面比其他学生更成功，以及哪些策略对于传授这一概念更有效。

对同一年级的教师进行监督、指导和评估是十分重要的，因为每一学科的每一名学生在学年末都应该获得相同的知识和技能。年级领导要做开设课程的详细计划，并且详细检查使用过的评估材料。分析数据在提高学习成绩中也起着很大的作用，因此，领导应该了解团队的最新数据及其朝着某些方向发展的趋势。最后，这些领导还要为团队中该学科的教师发展创造机会，因为他们最清楚本学科所面临的挑战。

### 纵向型领导

纵向型领导这个角色类似于上面所述。此外，纵向型领导还要负责某年级与上下年级课程水平的协调。例如，六年级的纵向型领导要确保学生已经掌握了在先前的数学课上所学得的、为达到某个基准水平所需要的知识和技能。如果掌握得不好，领导就要想办法加强指导并强化这个课程。他们还要促进年级组之间的合作，并共享相关内容的材料。

### 后备型领导

通过轮换教师培养未来的领导，作为您这一职位的候补。花上一些时间坐下来向教师们解释您的工作性质，或者讨论在您任职期间所出现的情况。您也可以让他们校正您的一封电子邮件，以便让他们了解您正在处理的问题（此外，多几双眼睛检查您所写的东西，总是一个好主意）。

让他们参与您的面试工作。面试一结束，立刻与他们讨论，解释您的一连串的提问，或者看一看他们注意到了求职者什么特征。派他们代替您出席一些会议，他们将会了解到领导岗位是多么的消耗时间，有时甚至是令人沮丧的，以及应该如何应对这种情况。当

您不在时，让他们承担您的工作职责。

让他们从根本上体验您的经历，这类似于一种非正式的实习，让他们从中大概地了解您的职位及其中的细微差别。当您已经让他们掌握了这些基本的知识和技能之后，您或许为您晋升以后培养好了继任者。即便您在近期不会离开，您的后备领导也许会在受训之后到别的什么地方担当一个领导职务。正如我的一位管理者所教导的那样，又重新开始了这一循环，从教育体制的内部辅助教育改革。

### 教学督导

教学督导负责指导实习教师，并为新到学校的、对学校体制尚不熟悉的教师提供咨询。随着越来越多的新教师在执教的最初几年就离开了这一领域，教学督导不仅要考虑到教学和管理需要，还要给予他们情感和道德上的帮助，以减轻工作所带来的压力。

教学督导没有必要总是显得像是一个生硬的教学领导。相反，他应该在相关领域的实践和教学方面有着扎实的基础，他应该能够提出有助于课堂指导的建议和策略。而且，他还必须是一个机敏的、可以解读他人的人（也就是说，他必须具有洞察力和很高的情商）。鉴于把教师留住的重要性，还应该认真安置新雇员，与教学督导配合好。这项工作要么由负责管理全校教学督导的领导来安排，要么由年级组长或学部主任来安排（参见资源1）。

### 同龄指导

同龄指导并不是一个全新的概念，近几年来备受关注，而且在一些学区受到欢迎并得到了发展。同龄指导类似于教学督导，除了要有一个“对子”，两位教师可以互做良师益友，而且不一定是实习教师。在这种关系里，“同龄”一词是关键。因为同龄表示平等，同事之间的观摩是没有威胁的。他们的观摩不是评估性的和规定性的；相反，是诊断性的和建设性的，这会有利于教师的教改和实验，不必害怕评价。

在双方互相做完课堂观摩之后，同龄指导要对所观察到的教育



行为、行动和做法进行讨论，包括对计划、课程、教学、课堂教态和课堂管理提供反馈。愿意尝试这么做的人们在轻松的环境中以坦诚的方式彼此交流、相互学习。最终，同龄指导有益于教师的成长、学科的发展和学生的进步。

### 记录员

保留每一次会议记录是必要的，因为我们自身倾向于有选择性的记忆，尤其是当我们对某个问题表现出情绪激动的时候。准确地记录下讨论的内容和做出的决定，除了可以快速传达给未到会的人员，对于将来万一出现意见分歧也是有益的。

会议记录应该记载会议出席、缺席或迟到的人员。从会议议程开始，记录员要记录下会议的议题、提出的问题，以及其间的对话、结果和决议。在会议记录可能产生敌对情绪的情况下，让两个人做记录并加以比较以确保记录的准确性，或许是一种比较慎重的做法。

尽管记录员坐在您的身旁，人们可能会认为她是您的幕僚，但是，这种靠近可能是有益处的。这会使她的视线越过您的肩膀看到您的笔记，以免她可能会有所遗漏或是停滞在某个问题上。把会议记录放在中央位置，以便让所有的教师都能够看得见，这也是一个好主意，无论他们正在为哪一个团队效力。

### 会议主持人/记时员

会议主持人负责保证会议按照议程进行，以分担组长的责任。经过一天紧张的工作，一次会议演变成一次牢骚会，或者更糟的话，完全脱离会议议题而聊起小组成员的社会生活，这也是情理之中的。主持人应该能够引导话题，并且在人们快要跑题或是超出谈话所限定的时间时提醒大家。会议应该是卓有成效的，会议经常低效的一个主要原因就是容许他人跑题，谈论他自己感兴趣的话题，而大家则期待着能有一人站出来干预一下。

## 学术发言人

学校经常耗费资金选派教师参加本系统之外的会议，而当所寻求的答案、知识和资源恰恰就在自己学校内部的时候，便颇感困惑。无论学校体制强弱与否，他们似乎都没有充分利用他们所拥有的非凡的人才资源。

指定一位有能力的教师发表演讲，或者要求某位教师或者某个学科组阅读一篇专业文章，然后回到组内做一个报告。这个角色绝不要固定。例如，组长可以指定先从某位教师开始，然后在组内轮流；或者是以一种“爆米花”的形式（经常用在读书活动期间），由最后的那位教师选定下一位发言人。这类教职员工的学术发展应该成为绝大多数学科会议的中心议题。

## 会议出席者

当您用尽了组内资源之后，根据您的预算，尽量选派教师出去参加研讨会。他们还应该参加地方的、州立的和国家级会议。不过，这不应该是一次免费的度假。会议出席者应该清楚地知道，他应该负责把与会信息带回组内，以便与大家在下一次会议上分享。这种资源共享能够增进深层的会议议题和活动研究。

## 演讲者/作者

要让您的教师意识到他们做得非常好，并且鼓励他们通过提交与会论文来完善自我、塑造自我、推销自我，还可以鼓励他们为各种各样的教育期刊撰写文章，分享他们的经验与成就。这些对于教师的专业发展和网络化发展是一个极好的机会，而且，对学校也是一次很好的宣传。此外，假如他们的表现或文章打动了某个人，那么就有可能促成一次演讲的预约——稍加准备就可能有机会赚些额外的钞票。正如一位同事所说的，一次精彩的演讲就如同一笔年薪，因为它是源源不断的。

## 学校计划者

与某些学校的看法和做法（或是没有做过的）相反，学校计划应该是一份能够指导您的团队提高学生成绩的至关重要的流畅的文件。学校计划的一致性和持续性是极其重要的，所以学校计划者的角色通常不做轮换。学校计划者在协调和引导学校实现目标的过程中是一个不可或缺的职业。

尽管可能出于工作的需要，人们也不应该为担任这一职务而感到内疚。如果您所在学校的办学方式是本着一种同僚式的或合作式的态度，那么，年级组负责人或系部主任就不会承受这一责任的冲击。学校计划者应该具有号召力，富有同情心和组织能力。他将与全体教师一道工作；而且，需要集体努力，共同创造和改进这份文件。

## 教职工代表

一些学校体制中有教职工委员会，教职工代表把年级组的、部门的和教职工的问题反映给校方管理者。例如，如果教师们关心的一项政策落实迟缓，那么教职工代表就可以把这个问题在教职工委员会中提出来。在另一些学校体制的教职工委员会中，教师可以直接把问题反映给学校的管理者。假如教师们关注的是县里对教师服务天数的要求，那么这就可能促成一次关于这类关注的研讨会。而且，一些学校还有由教师参与的指导委员会，讨论有关教学指导以及全校范围内的所有问题。

教职工代表负责收集同事们所关心的问题 and 关注的热点；如果有可能还会一字不差地将它们转达给一个更具权威的组织。教职工代表可以在办公楼设置一个投递箱，或者在学校技术专家的帮助下，建立一个公用电子邮箱，这样就会保护教师投递信件或发送信息的匿名权。教职工代表要及时把信息反馈给年级组或学校，以便让大家都清楚所做出的决议，并确定他们所关注的问题已经得到准确的陈述。

工会代表是一个相似的职位。工会代表是教师强有力的支持者，要倾听全体教职工所关心的问题，并与校方管理者及校外机构密切合作。工会代表在许多方面像是一个监护人，保护并且保证教师的利益，为那些认为自己的权益受到侵犯的教师出谋划策。此外，在某些州，工会代表在签订合同时发挥作用。

### 指导教师

指导教师是愿意帮助来自地方学院或大学的实习学生或实习教师的人。找到一个合适的对子是至关重要的，而您也想让来访的学生获得尽可能好的和实际的经验。因为会有别的人负责上他们的课，一些指导教师或许把“指导教师”这个角色当作是一个闲差。应该强调的是指导一名实习教师要投入大量的时间；甚至可能是一项十分繁重的工作，尤其是当这位实习教师还没有做好充分准备的时候。

指导教师要示范一些常规做法、技巧和策略，供实习教师在实习期间观摩。在实习教师观摩指导教师的教学两三周之后，大部分教学重任就转交给了这位实习教师。指导教师要协助实习教师进行单元计划和课程计划，并且帮助实习教师设计教学评估。虽然看似指导教师上的课少了，工作量也少了，但是，他有指导和辅导这位有抱负的实习教师的责任。他要观察班级的情况，向实习教师本人提供及时的、有意义的反馈意见和建设性的批评；并在实习教师及所在学院双方都出席的会议上，就实习教师的进展做出评价。

如果年级组长或系部主任不是指导教师，他应该与实习教师见面，介绍项目综述和政策概要；并在实习结束时再次与实习教师见面，解答一些遗留问题，宣布实习结束。

### 教学评估领导

每一所公立学校都必须举行某种周期性的评估。教学评估领导担当学校评估委员会的委员，负责收集证据，以证明学校符合某些标准。教学评估领导还负责接待来访的委员。然后，把来访委员的建议向学校或相关年级组汇报，并且协助他们做一些必要的调整。

这一角色的变化就是，由教师担当评估委员会的委员，定期对其他学校进行参观访问。在此过程中，委员将尽可能多地了解所参观学校的整体运作情况及其计划，并带回一些成功的经验和理念。

### 研究委员会委员

在学校，研究委员会负责对应聘行政管理岗位的申请人进行面试。研究委员会通常由校长、校长指定人员和教师组成，有些情况下甚至有家长和学生参与。作为一名教师可能很高兴加入到这样一个委员会中来，帮助学校寻找适合学校和社区的最佳人选。尽管他的意见在形成面试问题的过程中可能无足轻重，但是，有了校长的许可，他可以游说校方在做出决策时，要考虑到全体教职员所希冀的新的管理者应具备的素质和能力。如果赢得了校长的信任，他甚至可以成为这个委员会的组织者和协调者。他还可以审核申请人的履历表，指派其他教师在组内协助他的工作。

### 社区领导

所有的教师都应该参加社区活动，这不仅仅是显而易见的，而且还有政治上的原因。当社区居民不送孩子上地方学校并且不同意增加税收政策从而使学校预算被大幅度削减时，当绝大部分公众都认为教师仅仅从“9：00 工作到 3：00，而且还有暑假”时，公共关系工作是必要的，以此证明学校提供了许多服务，并且涌现出了许多好人好事。

教师可以深入到附近社区，自愿讲授一些他们本专业的课程。通过参加社区大型集会，表示他们对地方工作的支持；或者通过参加社区会议以表示他们拥有共同的关注。参加家长师生联谊会，或者在家长师生联谊会和教职员工之间起到一个纽带的作用，这是建立联系的另外一种途径。

教师还可以通过积极参加社区活动展示其领导才能。一位我认识的社区领导发起了一个“社区与课文”的活动，类似于一个读书俱乐部。在这个俱乐部里，每一位学生、家长和社区成员应邀阅读

相同的一本书，然后在学校召开读书报告会。这位领导在联合业主和企业、展示学校正在进行的富有创新精神的活动中取得了令人难以置信的成功。

深入社区的其他方法也可以只针对学生家长。我主持过两个活动，一个是学业能力倾向测试（SAT），另一个是我们与美联社的项目，以便父母可以更加快捷地获得消息。我们确定嘉宾发言人，用多种语言的文本给家长寄信，利用家长师生联谊会做宣传，吸引了更多的公众。学校已经看到了在使家长参与到对他们子女的教育过程中所创造的奇迹。

### **学生活动协调者**

通常由一名管理者负责安排各项活动，并给需要辅导的小组安排指导教师。因为教师也许能够通过找到最佳的帮辅对象在学生和活动组织者之间制造出一种关系密切的假象。一组好的帮辅对子能够对学生的学习成绩产生直接的影响。正如某些文献所阐明的，课外辅导与学生的学习成绩是有联系的。除了监督学生小组之外，这位领导也应鼓励教师做活动的组织者，或者鼓励各小组策划合作项目。

### **技术领导**

最初技术领导并非一定是团队的技术专家。他应该对技术颇感兴趣，能够在这个领域接受培训。这位领导要协调团队的技术需求，当设备出现故障时，能够担当修理工。如果您的学校有技术委员会，他还应当是这个委员会的联络员，并协助制定全校范围内有关技术方面的决定。

### **网页管理员**

网页管理员这一职位最适合于人的技术发展。许多教师酷爱技术，并且渴望有机会施展他们的技术——有机会就想显示一下身手。让一个人负责建立并监控一个部门或年级组的网页，就可以让

他体验一下这种感觉并开发这方面的能力。网页可能是家长和学生的一个至关重要的资源。此外，还可以当作庞大的公共关系传媒工具。该管理员或许能够将网页链接到其他有用的网站，寄发教师们的传记，写一篇在线通讯，或者做一些其他对学习氛围有益的事情。

### 物资协调员

不必在所有的年级或所有的学科都设立物资协调员。例如，一个高中的历史学科组也许只关心课本和传统的必备物资。但是，七年级的自然科学学科组也许需要有人协调实验室、存货清单，并且预订实验设备和备用品。这位领导的责任就是明确各年级组成学科组的需求，并确保材料的质量。

### 教师领导的素质

尽管对领导的选拔不尽相同，但是许多素质是领导共有的。在优秀教师的身上可以看到许多这样的素质，这可能是为什么人们被他们吸引，以及他们为什么追求领导职位的原因。在您所在的学部和学校范围内的教师身上寻找以下素质特征，为那些具有潜在能力的教师领导提供个人发展的机会。

### 原则性

与美国当今政治相关的问题之一是：现如今很少有代表愿意表明立场并愿意为他们真正信仰的真理而斗争。这就难怪人们内心冷漠，选民投票率持续走低。人们想要相信一个愿意“为正义之战而战”，并且愿意承担风险的人。教师也是如此。

有终身职位的教师似乎没有什么可失去的，因为他们有工作保障。要对其产生影响可以采取改变他们日程表的方式，这样一来，他们被迫在各个科室之间“流动”，得不到管理者的支持，或者不能在职业上有所发展。一个权衡过这些风险之后仍然想要在嘈杂的声浪中发表自己观点的教师，是人们想要与之一道工作、并且愿意追

随的领导。这些教师是以学生为中心的，并非为金钱或当领导的感受所驱使。

一个有原则的人也是一个值得信赖的人。能赢得同事的信任决不是一个小业绩，而且保守机密有时可能是很困难的。信任您的人希望您能保守秘密；如果您做到了，您可能会得到许多回报。

### 讲诚实、有道德

无论是有选择的还是无选择的，人们一般都愿意追随自己的领导。如果这位领导是讲诚实和有道德的，那么他就会受到尊敬，这一点是非常重要的。例如，一所小学的年级组长被告知不得向他的一位教师透露她在学期中旬将要接收一名有劣迹的学生。假如他隐瞒了这一消息，当事后被问到是否早已知情时，他要么说谎，那会让他很不自在；要么承认真相，他认为这样又会削弱他的领导威信。

在得知这一消息的当天，他决定最好是在放学之后告诉这位教师第二天将要发生的事情。结果，这位教师敬重他的直率，并把他视作专家。他阻止了她的情绪爆发；当这位有劣迹的学生第二天走进她的教室时，这种情况是可能发生的。如果那样，就可能影响到这位教师、她的学生、她的领导、教导部门和管理部门。结果，他的领导威信得到了提高。

### 条理性

一位条理性差的教师领导处于领导岗位时，很难做到从容不迫地应对课堂内外所有的工作职责。不过，条理性并不意味着将每张纸都整齐地收进马尼拉文件夹里，或者使办公室里一尘不染。条理性意味着具备某种适当的体系，无论在其他人看来是多么的不合适，也能够专心工作，抓住重点。条理性还有助于处理大量的教学和领导工作。

### 洞察力

现在，极少有人愿意认真地倾听别人在说什么。而且，绝大多





数人忽略了人们的面部表情、手势，以及其他肢体语言。能够体察到他人的需求与关注点是至关重要的。当您的团队士气低落时，当一次会议进展不下去时，当您的教师需要帮助或指引但又不愿意直接表达时，具备洞察力是十分必要的。

能够觉察到人们需要什么、什么时候需要，是一种关键的领导素质。成功的领导能够解读他人。在思想上他们能够注意到人们的反应，并且能够记住某些场景，然后顺藤摸瓜地找到事物的链接点。他们可以在人们所说的和所做的之间察觉出差异。他们善于观察，同时，他们关注学校的政治，识别潜在的威胁，并且相应地调整自己的行为以免有所伤害。相信自己的直觉是卓有成效的领导的另一种方法：他们明白什么时候应该拿出自己的勇气。

### 认同与支持

人们更倾向于追随一个能够理解他们正在经历什么事情的人。让一位领导想象一个拥有 35 名新生的班级是什么样子并没有太大的意义，他得自己有过这样一个大班。这就是为什么只有短暂的教学经历，或者根本没有教过书的管理者做领导是非常艰难的原因：他们不能令他们的全体选民相信他们曾经“到过那里，干过那个”。缺乏直接的经验使他们很难向教师提供可行的、有价值的建议，也很难让教师们信任，并且遵照他们的建议执行。

一位能够认同并支持他人的领导可以在情感方面、社交方面和教育方面帮助教师，从而增进与教师之间的联系。他并非是通过主观臆断，而是会想方设法帮助人们认识到自己的错误并从中吸取教训。他意在帮助他们，而不是惩罚他们。

### 利他精神

就像当周边没有充足食物的时候，母亲首先要喂给自己的孩子吃一样，那些能够把他人的需求放在自己的需求之上的人才能充分理解一个真正的领导需要承担什么。这种牺牲可能包括一直要等到所有的人都领完了物品之后自己再领，或者承担一件不那么令人愉

快的任务。领导要牺牲自己的工作时间或闲暇时间。有时，甚至为了他人的利益而牺牲自己的私人生活。当领导的人明白，一个家庭的健康取决于让他人享乐在前。

### 容易接近

“政策公开”这一概念几乎失去了它所有的意义。一些人公开宣扬它，却并不实践它；还有一些人鼓吹它，却令人感到尴尬，因为他们利用了它。显然，我们在工作时间内应该是容易接近的。但是，由于工作性质的需要，我们经常会把工作带回家，所以在下班之后的数小时之内我们应该也是容易接近的。

一位校领导把他的住宅电话和手机号码都给了我，以便我可以随时找到他。当我给他打电话时，他从未让我觉得我正在打扰他的个人时间。他理解为了使我们的成功，这种牺牲是必要的。同样，我领导的所有的老师也有我的联络信息。当一位新聘用的教师需要找到我时，同事给了他我的手机号码。他吃了一惊，惊叹道：“你的意思是说，他不介意在周末给他打电话？”

当然，您也需要掌握分寸。我认识一位学部主任，他曾在一周之内接到同一位教师的数个电话，当然，只是闲谈而已。这位学部主任超越了容易接近的范围；而那位女教师则不会把握沟通的界限。

### 足智多谋

困难不会阻碍到一位好领导。对于一位好领导来说，困难是机遇，可以借此施展其解决问题的能力。与一位能够回避障碍、找到具有创造性的解决问题的办法、并能利用各种资源的领导一道工作，人们往往备受鼓舞。例如，一位足智多谋的教师是不会接受像资金短缺这样的现实的，他知道该去找谁要或者找谁赞助团队所需要的经费。

### 公正

公正就意味着为了学生的利益而把个人偏见放到一边。一位公

正的领导要倾听多方面的意见，不能光听好听的（尽管他可能经常听到好话），还要不谋私利。公正地对待每个人，比平等地对待每个人更重要。公正的领导是不偏不倚的，他不允许友谊或竞争阻碍团队的发展，尤其是在态势朝着提高学生成绩发展的时候。他明白他的处境艰难。还要让教师们清楚这一点，并且尽可能地在一件事情上保持公正。

### 接受

接受那些实实在在的人和事可以表现出一个人的领导素质。虽然责备他人可能会使领导更具有安全感，但是如果领导能够接受别人的瑕疵与缺点，并且学会如何与他们一道工作（或者在他们周围工作），这会更加有利于团队。此外，不是推卸责任，而是承担对于一个问题的责备可以证明一个人的责任感。教师们尊重并且愿意与勇于负责的领导一道工作。在当今这个人们都在推卸责任的年代，这是一种难能可贵的品质。

### 谦逊

承认错误，或者与同事们一道分担错误，并且能够从错误中吸取经验教训的领导，是受人尊重的领导。勇于承认错误的领导表明自己愿意成长。他们是被当做普普通通的人，而不是被当做在象牙塔里难以接近的老学究，或者是傲慢的、自以为是的人。当他们不知道一个问题的答案时，不害怕承认这一点。他们愿意学习，愿意向其他人寻求答案。而且，谦逊可使人心情愉快地消除敌意。

### 有远见

有些人对于下一步将要发生什么颇具预见性。无论是预见一次会议的结果还是一种形势的结局，或是分析各种政治倾向，抑或是教育趋势，这种对未来的预见能力并非是人人都拥有的一种天分。成功的运动员大体上可以说明这一点，他们似乎恰好知道他们需要什么，或者哪里需要他们。成功的教师领导也是如此。进行参数分

析（教育现在处于什么位置，曾经处于什么位置，将要走向什么位置）可以使一个团队处于该领域的最前沿。通过建议变动或提供选择，领导可以节省团队的时间，祛除日益发展的弊端；而不是通过命令，命令总是不那么令人愉快。

未来主义者通常是敢于承担风险的人。前面提到的那位处于是否应该把一个决定通知给他的同事这一两难境地的教师领导就属于这种敢于承担风险的人。他并非有勇无谋。他没有莽撞，而是在权衡风险和后果之后采取行动。正如乔治·S·巴顿将军曾经说过的那样，冒预料中之风险不等于鲁莽。风险的例子包括引导一个新的想法或策略，或者支持一个愿意这么做的人。与此类似，未来主义者抓住了主动，而不是等待别人行动。他们认识到一个好主意的深远影响，然后开始行动。

### 全局性

视野更宽广是一个有助于解决问题的技巧。一位教师领导不见得总是能够理解为什么要做出各种各样的决定，这些决定又是怎样影响到整个机构体制的。但是他的确了解他这个团队的分歧。透过教室他应该能够看得见半个走廊。他无须处理琐碎事物；他要处理最有利于全体学生和教师的事情。

### 果断和敏锐

领导应该是一个有行动方向的人，一个果断的人。那些办实事的领导是最值得称赞的领导。他们主动行动并能促进事物的发展。洞察问题的实质可以显示出一个人的敏锐和果断——而且能够节省时间。在时间非常有限的这样一种职业里，人们耗费大量的无度的时间来讨论问题、争论问题、思考问题，我们应该尊敬那些不是草率地做出决定，而是能够考虑到问题的方方面面，然后当机立断的人。

## 智慧

智慧作为一种关键的素质听起来似乎应该是显而易见的，但我认识一位领导不受大家的尊重，因为他的知识含量缺乏深度。一旦教师们意识到这一点，他们就会在他的周围打着学术的幌子来掩盖他们在教室里的所作所为。而学生则会利用这一点帮助他们得到他们想要得到的东西。

同样，教师们讨厌因为人们期待一个答案就简单地给出一个答案的领导。当成年人通过用一种解释来弄虚作假时，学生们是能够感觉得到的。但是，成年人可能会更加敏锐、不留情面。尽管反理性主义在我们的社会中十分猖獗，但是教育工作者们珍视智慧并且渴望一位有智慧的领导。

## 教师领导的选拔

您为提高成绩已经拥有了一个强有力的策略：培养教师领导。大多数教师都希望能有这样一种感觉：自己是某件重要事情的参与者；他们所做的事情是重要的；他们对于提高成绩这样一个共同的目标是做出贡献的一分子。做一名教师领导能够满足这一愿望，因为它能产生一种强烈的归属感、成就感和集体感。

虽然管理者在领导一所学校实现其目标的过程中处于主导地位，但正是教师领导对于管理者和管理部门所做出的各项决议的阐释、支持和落实，推动了一个机构向前发展。同时，他要克服无数的困难，应对各种干扰，以便大量的问题不至于让校长办公室应接不暇。

如果一位教师领导工作得力，他没必要打扰校级管理者。而什么样的管理者会不欣赏将更多的时间投入到自己的工作责任中去的人呢？事实上，通过承担更多的责任或者创造性地解决问题，教师领导能够建立起与管理者的密切关系。而且，他能够得到管理者更大的支持，最终将提高他的效率。此外，由于有高水平测试，管理者将大量的时间投入到办公室以外的专题讨论会、研讨会、培训班

或者宣传学校等事情上。因此，对于教师领导的需要从来也没有像现在这样更加明显。要善于在您的部门里发现那些对于部门的成功不可或缺的教师，并且把他们培养成为教师领导。

一些人会站起来迎接挑战，另一些人则试图击倒他们。做领导容易招来嫉妒，而且我们教师有时可能就是心胸狭窄的人。令我们感到困惑的是，我们并不嫉妒其他教师领导因为他们的职位所带来的好处。而且教师领导往往没有什么实际的好处。虽然许多部门主任和指导教师会得到某种资金补助，但是有奉献精神的领导不会为了报酬而承担领导角色（而且这对于他们所耗费的时间来说也是微不足道的）。

大多数教师把接受领导职位本身看成是一种奖励：他们在发号施令、开阔视野、为学生和同事服务的过程中获得了一种自我价值感。虽然这种满足感是令人向往的，它几乎不应该招来嫉妒或者（更糟糕的是）恶意。但是，它确实会招来嫉妒。我并不是在这里探讨人性，而是在提醒您这些感觉和行为的确存在。

为了平息那些不满的人，您或者校方管理者可能要授予他们领导职位。这种战略战术也许在某些情况下会产生作用。或许把这样的人放在聚光灯下能激发他们潜在的领导能力，或者迫使他们走上领导岗位。然而，情况并非总是如此。这样的决定可能事与愿违，造成可怕的后果。切记教育孩子的事业不是小联盟棒球队：并不是每一个队员都有机会进球，一个得分保持住了，就产生了赢家和输家。施以每个人做领导的机会而不顾及其能力如何，是对学生的摧残，而且可能对教育造成更大的破坏。

我们的学生运动员认识到了这一点。不会因为他们是高年级的学生，就会被选拔进入大学代表队。他们懂得要想取得胜利远非仅有愿望和承诺就可以的：能力决定角色。再打另一个比方，一场备受瞩目的法律案件不会仅仅因为在公司内部该轮到某位律师了就应该交给这位律师。那样做可能会不符合被告的利益。律师得到这类案件是因为他们赢得了被告的信任。教师也理应如此。如果青少年和其他专业人士都能理解这个概念，您要相信您的教师也同样能够

理解。假如一位缺乏领导素质与能力的教师认为，没有给他一个领导职位是不公平的，那么，请寻找另一种方式让他觉得自己受到了重视。

#### 参考文献

Buchen, I. H. (2000, May 31) . The myth of school leadership. *Education Week*, 19 (38), 1 - 3.

Burns, J. M. (1978) . *Leadership*. New York: HarperCollins.

Caine, G. , & Caine, R. N. (2000) . The learning community as a foundation for developing teacher leaders. *NASSP Bulletin*, 84 (616), 7 - 14.

School Leadership for the 21st Century Initiative. (2001, April). *Leadership for student learning: Redefining the teacher as leader*. Washington, DC: Institute for Educational Leadership.

Weller, L. D. , Jr. (2001) . Department heads: The most underutilized leadership position. *NASSP Bulletin*, 85 (625), 73 - 81.





## 第二章

# 教师领导的策略能力：凝聚团队

由于教师的流动性和教师这一职业微薄的薪水而导致高素质教师匮乏，因此建设一支优秀的团队可能需要大量的时间和非凡的努力。为了寻找适合于学校和自己团队的人才通常需要进行大量的面试。然而这种投资可能会为将来节省时间，并且最后将会以优秀的学生成绩回报于您。此外，为团队寻找最佳人选将会对学生产生直接的、即刻的影响。

令人遗憾的是，教师领导很少被邀请对教师岗位的应聘者进行面试。相反，学校一般由副校长主管面试工作。校长之所以把面试工作交给副校长，是因为他们通常被认为是教育专家：教书好就是好教师，无论修行如何。也就是说，一名应聘者是不是一个好教师，校领导应该一听试讲就一清二楚。一名副校长不仅仅要管理他曾经教过的学科；假如他教过所有的学科，就要负责3~4个（在某些情况下可能更多）不同的学科。无论一门课的主题如何，他都理应鉴别出为什么一些教师的教学效果显著。

一名副校长也许对各种实习活动、数学中的微分或者其他一些教学法理论掌握得相当透彻。但是，一位前任体育教师能够询问应聘者有关阅读课中的整体语言对语音基础教学法的作用吗？一位前任数学教师能探讨英语课上的写作方法吗？一位前任艺术教师能提问关于代数课中解决问题对操练与实践的作用吗？几乎是不可能的。

也许由于一些人做了相当长时间的管理工作，他们能够在某学

科领域像专家一样胜任接待应聘者的工作。他们抑或是一些贪婪的读者，以至于在与应聘者交流与自己专业格格不入的学科时，也能应对自如。但是，他们是否就组成了对未来教师进行面试的大多数的校领导呢？可能没有。那么新任校领导呢？新任校领导在其他学科方面一定经验有限。

然而，学校是这样运作的，请看看下面的情境：

凯蒂，一位六年级社会学科的学科主任，在上任的第一周第一天午餐时，她对围坐在餐桌旁进餐的教师们说，副校长聘用了一名新教师接替一位辞职的教师。有关这位新聘用的教师的问题立刻如洪水般向凯蒂涌来：是男的还是女的？年轻的还是年老的？长什么样？知识渊博吗？是本地的还是其他州的？是个好搭档吗？以前获得过荣誉吗？

所有凯蒂能够告诉大家的就是：姗迪·豪是一名年轻女子，刚从附近的一所大学毕业。其他一概不知，因为校方没有邀请她参加面试。她解释说，第二天她将同科室的其他教师一道与姗迪初次见面。一名教师表示惊讶，惊呼道：“是吗！”其他教师有的会意地彼此交换一下眼色，有的眨眨眼睛。有位教师在午餐之后私下告诉凯蒂说，他曾与这名求职者在大学一起上过课，他详细地叙说了他从未确切地相信过她的能力，并且讲了许多有趣的逸事来说明他的感觉。

在该学年的第一个月，显然，姗迪把班级管理得很好，教室井然有序。学生也熟悉了新教师的管理方法，总的来看，学生都能认真遵守，并且没有任何违纪行为，一些学生甚至很喜欢她。但是，有人私下议论说：“豪女士都不晓得自己在说些什么。”学生们也已经开始意识到了其他教师在她上任的第一个星期就已经了解到的情况：姗迪特别擅长使用技巧——课堂管理和组织技巧。但是，她在专业知识以及如何更好地讲授专业知识方面存在严重不足。学生已经注意到她不能解答中等难度的问题和疑难问题，她的知识库有空白，经常讲错教材内容或者阐释不准确。

一天，当姗迪不在时，几名教师在吃午餐时议论说，类似的抱

怨已经从家长那里反映到了他们这里。凯蒂点了点头说，她已经知道了情况，在办公楼内她也听到了类似的私语，并且就在当天早上，校长已经把她叫到了会议室。

在这一情境中，根据实际情况想方设法帮助这名新聘教师跟上团队中的其他教师就成了学科主任的职责。后来，经过数次观摩、研讨，等等之后，这名新教师还是没有改进。在随后的几个月，耗费了大量的时间和精力之后，这位学科主任帮助校领导做出了终止续聘的决定。

但是，假如情况略有不同又会是怎样的情形呢？假如这位学科主任对于在整个聘用过程中被排斥在外感到很恼火，认为让她来帮助收拾残局是对她的侮辱，那么情况又将如何呢？她可能会巧妙地利用这种局面煽动教师的不满情绪，集体与校方作对，尤其是当她别有用心之际。

固守这种一直由校领导把持面试大权的模式对学生不利。实际上，从长远来看，这样做会造成更多的问题，而且可能是危险的。除了造成资源上的负担和浪费之外，还会削弱学科主任的领导威信和教师对她的尊重。教师们会认为，学校不相信他们的判断力和学科领导的能力，从而可能导致教师对校领导的不满。假如新聘用的教师被认为是不称职的，这将使校领导的工作效率低下，并且与课堂管理脱节，更不要说，一旦家长掺和进来会发生什么情况。这决不是建立一个高效的或行之有效的学科的方法。

假如有教师领导，即教学专家出席面试，应聘者就不大可能说出外行话或者词不达意的遁词。因为教师领导不仅仅是一位能够透彻理解学科内容的人，而且还是一位能够深刻洞察其细微差异的、理性思辨的人。教师领导是最适合参加面试的人。教师领导是最了解学科优势、不足和需求的人。教师领导最终也将是与新聘教师工作关系最紧密的人。

教师领导参与面试时，教师领导将是不可或缺的变革的原动力。

把面试与某些运动组织相比较。前线管理机构和股东提出建议，大多数建议可能是卓有成效的。然而教练却是最直接的管理者，最终将是教练做出符合逻辑的人员决定，因为是他们日复一日地和运动员们驰骋在运动场上，他们最了解应该怎样做。然而，教师领导则通常被拒之于门外。假如他们被看做是教学领导，请求他们帮助那些新聘用的教师，或者向那些有困难的教师提供帮助而又把他们排斥在面试之外，就更加令人费解了。

那么，对于前面提到的那位新聘教师，当第一次见到她的学科主任时，她会如何看待这位主任呢？无论校领导是否有意，似乎是在向这名新聘教师传递这样的信息，即：校领导不尊重或者不重视这位学科主任，所以她也不必尊重、不必重视。当学科主任需要与她谈论有关教学问题时，她对观摩、评论和建议反应消极，甚至无视这一切。

为了避开这些潜在的危机所引起的余波，一位前任校领导总是坚持学科主任参与面试的主张。他不仅认为主任是各自学科的教学领导和专家，而且他还相信新聘教师对于他们自己主任的忠诚是十分必要的。如果建立起这样一种纽带关系，教师很有可能会更加努力地学科主任效力，与他配合，而不是反对他，从而可能成为更有责任心的团队成员。这位校领导关于忠诚的假设是正确的：一些教师担心会令我失望，其程度超出了他们担心让校领导失望。因此，他们努力地工作，想要成为更好的教师。或许更重要的是，我比他们更担心会令他们失望，因为是我在领导着这个团队。

如果您到现在还没有参与过对自己的应聘者进行面试，那么就请求校领导让您参与面试，来观察校领导的提问技巧（这样，您就可以了解面试过程中的现场提问；校领导向您询问您对应聘者的看法也是情理之中的）。如果这样的训练对您来说是必须承担的任务，那么就寻求这样的任务。以后，当您负责面试时，就会形成自己的面试风格。您还可以要求陪同督学一道去劳务市场招聘，或者共赴招募之旅。要了解实际情况，或在招聘之后听取校领导的意见。一旦你们双方对应聘者的看法意见一致，并且校领导相信您的判断力，

或许就会让您承担面试中的大多部分的责任——这将使校领导从面试中解放出来，把更多的时间投入到其他重要的事情上。

如果您发现自己仍然被排斥在面试这个领域之外，那么，只需这样提问：“我们（即你们双方，部门与学校，或者部门与学生）将会如何从中受益呢？”不要问为什么不让您参加，您是在要求校领导解释，将您排斥在外对于凝聚您所在的团队所产生的积极作用，这可不是一个容易回答的问题。

## 扩大招聘范围

到哪里才能找到最佳的求职者呢？要注重求职者身上怎样的特质？在面试中应该问什么（不该问什么）？领导成效主要取决于您对这些问题的回答。因此，显然您希望找到可能会招聘到最佳教师的方法。

### 实习学生和见习教师

如果您所在地的一所地方学院或大学派送学生到您的单位实习，要利用这个机会接待实习学生。虽然接待他们可能会耗费时间，但是，这不仅仅是一个帮助未来教师从业的机会。这对于实习学生走上教师工作岗位以及教育这一行业本身都是大有益处的，而且这也是一个扩大您的备用求职者范围的机会（否则，就会减少求职者）。通过建立一种友好的实习环境和氛围，您可以在地方学院和您的学校之间建立和形成一个渠道。如果实习学生在您的学校有了自信的经历，他们就极有可能想在这里谋求一个职位，并在那些正在寻找职位或工作的同龄人中宣传您的部门和学校。

一般来说，接待一名见习教师会给您提供一次推荐新教师的机会。这名新教师已经熟悉了您的学校教学、人事安排和管理理念。这些将是无价的，因为这样可以节省大量的翻看简历的时间、坐下来面试的时间以及指导的时间。见习教师已经与学生、家长和教职员员工建立起联系，这将使他第一学年的工作更加轻松。

在接待实习生时，要超越那种假定的标准，即：他们最终将会成为您部门的一员。有必要发给他们一些相关的资料：包括办公楼地图、作息时间表、火警演习时的各个紧急出口图，以及学科理念、课程设置和教学计划。应该在实习生实习前与他们会面，确定他们的实习目标。同样，在实习期满时与他们再次会面，听取实习汇报，并就所观察到的问题展开讨论。要让他们了解各种不同的教学风格，接触各种类型的班级。这有助于消除他们对课堂教学、学生能力、学生工作和教育体制先入为主的想法（参见资源 2 和 3）。

应该与指导教师碰面，以便让他们了解您的期望，并且强调资源共享的价值。有抱负的教师所获得的一些最好的资源来自于他们的实习经验，而不是他们实际上的课。因此，要为他们提供文献资源，甚至将他们没有观摩到的课堂材料也发给他们，因为他们将来可能要教这些课。此外，要让教师们把见习教师当做同事，当做平等的人，当做本部门的成员。

至于把这些有抱负的实习学生安排给谁，要切记，领导岗位不是按照资历分配的。不仅要把实习生分配给那些愿意与他们一道工作的教师，还要分配给那些能够给予他们最丰富的经验的教师。这或许是实习生在学校这一教学环境中的第一次经历。想象一下您自己的感受，假如您被分配给一位只知道在考勤簿上签到，或是一位拿着一叠泛了黄的教案本的教师（那是某些教师在过去的 30 年中一直使用的同一本教案——由于没有更换过一道练习题，以至于所有纸张由于年代久远都已经泛黄了）。相反，要把见习教师期盼的教师分配给他们：一位关心学生、乐于帮助见习教师、有活力的教师。

为见习教师提供最  
丰富、最实际的经验。

如果您想把实习学生分配给几位不同类型的教师，您可能有过要搭配一名较差教师的念头，其目的是让实习学生学会不该做什么。即便这样做的目的是有价值的，也要谨慎行事。您当然不希望您的

教师认为这就是他们之所以被选中指导某人的原因。这也会给学校形象造成不好的影响（实际上，这是在宣传您的部门有不称职的教师）。这大概不是您愿意留给一个未来雇员的印象。

在实习期即将结束时，要让见习教师填写一份评估或实习调查报告，以便帮助您确定如何更好地服务于未来的大学生。最终，这将有助于您的部门发展（参见资源4）。您甚至可以主动提出做见习教师教育课的嘉宾发言人，或者自愿参加某个专题研讨会。这会给未来的新教师们留下深刻印象，对您的学校也是一次更好的宣传。

### 专业会员和代表大会

正如其成立时的宗旨，专业会员及其组织机构是一个神奇的资源。在这方面，其功效甚至超过网络的作用。如果您能够与专业会员建立起一种积极的关系，他们可能会告诉您某个人正在寻找工作，某个人正在考虑调动，抑或是准备改行做教师。如果您能够向他们提供类似的信息，他们可能会反馈给您更多的信息。这种情形同样适用于代表大会。假如能够与本地、本州，乃至国家代表大会建立起联系，您也许会抢先一步，在另一所学校之前得到某位求职者。

### 教堂、集市和社区宣传

一位校长主张，在各种社区集会上张贴或散发有关学校、学科和空缺岗位的海报，从而扩大求职者的范围。这样做势必会吸引许多没有接受过任何培训的人，就更谈不上经验了。这些人可能会说“别人总是跟我说，我会成为一名好教师”，或者说“我觉得我应该试一试”。

尽管以这种宣传方式找到一名教师的概率几乎是微乎其微的，但是，由此可能引发一连串的事件，从而给您送来一名求职者。例如，一位参加辣椒烹饪比赛的大叔，可能偶然看到了您的海报，把它传给了还有一个月就要大学毕业而且正在寻找工作的侄女。这种宣传方法的另一个优势就在于，您正在深入社区，并尝试参与其中。尽管这一策略不大可能会产生结果，但是，其可能性是无限的，其

潜在的能量也是巨大的。

### 校园网

如果学校有网站，您可以通过网络宣传自己的学科。一个有趣的、信息量丰富的网站，能够把求职者吸引到学校来，这会对您有利。建立一个引人注目的主页（或者做一个招聘专栏），会给未来的新教师留下深刻印象。在当今这样一个科技时代，在向一所学校发出申请之前，求职者常常会访问其网站的。

除了想要获取联络方式这一信息之外，求职者还想找到一种感觉，即：您的学科或团队是否适合他们。因此，要提供您所在部门的学科理念、任务综述、总体项目，以及考试成绩（即使成绩没有达标，也不要刻意隐瞒任何情况）。您或许还应该就作息时间加以阐释，说明学校的一个教学日是怎样构成的，教学任务一般包括什么，以及求职者在面试过程中可能会询问到的其他信息。因为在体制方面，您所在的学校与当地或周边的其他学校可能存在竞争，所以，要尽力做到与众不同，说服那些想到您学校工作的求职者。

### 招聘条件

显然，在未来的新教师身上可以寻求许多可取的品质，包括在第一章中探讨过的绝大多数领导品质。一些主持面试的人可能过于强调一种品质而忽略了另一种品质，这也是很自然的。因为人们对教育和学科的认识是不尽相同的。但是，您一定要考查应聘者的某些特质，包括学术能力、自身能力、沟通能力和领导能力。作为一名教师领导，您最终将发现拥有下列品质的应聘者更易于发挥其作用，可能会使您的工作更加轻松。

### 高平均分

在过去的几年里，许多主持面试的人在评价应聘者时没有特别重视应聘者的学业成绩。我想说的是，这是由于教育工作者对于分



数可能说明什么，或者能够说明什么，还抱有某些成见。但是，我不认为情况总是这样，事物是在不断地发展着。随着“不让一个孩子掉队”这一法案的通过，形势发生了根本的转变：教师的知识结构与教师被认为“完全胜任”或者“不胜任”同样十分重要。虽然高平均分可能代表了专业知识水平，但是一名应聘者在教育学课上的成绩似乎也能够说明他的教学能力及其学习状况。此外，要聘用将来希望继续深造的求职者。因为这表明他本人愿意进步，渴望提高。

### 思想开放

高平均分不一定能够说明一个人继续成长和智力探索的发展空间。您需要的是这样的应聘者：不但乐于自己探索新思想，而且愿意学习同事们的新思想，这通常是两件非常不同的事情。这样的人愿意探索新理念、新方法，了解最新的教育文献。通过询问有关时事新闻、教育期刊、业务通讯、专业会议等方面所探讨的当前问题，考查您的应聘者了解多少有关本学科领域最前沿的发展动态。

一个思想开放的人愿意接受同事的意见，也愿意主动给予同事有关教育思想、课堂教学、各项活动等方面的帮助。他乐于尝试新事物，如果一次不成功，可能会从头再来。他的最初反应不会扼杀另一个想法（“我们已经尝试过了，没有用”）。相反，如果他最初的想法能够潜在地发展成为一个最终解决问题的办法，那么，他是在孕育一种联想。他还表现出愿意与其他同事一道共事的愿望，并且能够接受建设性的批评，从而提高自己。

### 职业道德

通常教师每天只需要工作7个半小时。但是，我们大家都熟悉教师工作的实际状况。因此，您要招聘的教师也应该认同这一现实。面试时不能询问应聘者在一天的合同工作时间结束之后是否还愿意继续工作。但是，您能够鉴别出这样的教师，因为他们表现对孩子的关心，为了孩子他们可以想方设法来到孩子们身边，即便是在没有人要求他们这样做的情况之下。您还可以通过观察他们是否愿意

组织不计报酬的课外活动来确定这一点。

尽管在某种程度上评价应聘者的职业道德是很困难的，但是某些品质往往可以说明很高的职业道德。例如，您要招聘一位做事认真、精力充沛的人，这就与热心略有不同。虽然您也确实想要一名热心肠的教师，但是热心只不过是兴奋和兴趣而已。热心并不见得总是能够转化成活力和认真，而活力和认真是完成工作的动力、能力和魄力。一个认真的人，关心自己所从事的工作，以工作为荣，并且看重自己所从事工作的价值。正如一位同事曾经评论过的那样，关键是，您需要的是一位有正直的职业精神的人，而不仅仅是承诺要恪守一份工作的人。

### 自信心

也许听起来很奇怪，但是懂得怎样自信的确是一种智慧。即便是那些具有非凡能力的人，也并非总是相信自己。您要招聘的是一个有自信心的人，或者至少给他一点点鼓励就会拥有自信的人。您不想招聘一个不断地向您提问题的人，一个喜欢事后批评自己（放马后炮）的人，或者永远也没有安全感的人。他必须懂得如何提高自己，而外表又不露骄色。因为，正如人们常说的，自信与傲慢之间只存在着细微的差别。一名自信的教师有坚定的信念，并且相信自己。他不但准备迎接挑战，而且也愿意迎接挑战。他不会骄傲蒙蔽双眼，他明白自己还有发展的空间。他也懂得并非所有的事情都有现成的答案，但是他会是第一个去寻求答案、并且听从他人忠告的人。

自信心能够激发并  
增进对他人的信任。

自信心对于一名新教师和一位初到一所学校的教师是十分重要的，因为班级管理的效果常常取决于教师的自信心。即便下面的比喻从表面上看令人反感，但却很有道理：学生就像是狗，因为狗能

嗅到恐惧；当狗感到恐惧时，就会向人求救。学生要尊敬他们的老师，但学生不会自动地向教师表示尊敬，因为尊敬是赢得的。我们继续完成这个比喻，总的来说，学生想要尊敬他们的老师，就如同一只小狗想要尊敬它的主人一样。学生需要组织、惯例和纪律。学生想要跟随他们的教师，就好像小狗想要跟随领头犬一样。但是，人们不会为了让小狗习惯家居而打小狗。同样，教室里的纪律也决不应该是极端的。

另一方面，傲慢的教师认为只有自己的观点和看法是站得住脚的。他不相信别人的看法，即便当他的意见或见解与别人的不谋而合时，他也坚持认为他的见解与众不同，唯恐自己迫不得已承认与同龄人是平等的。即使他正确时也让人气恼；拒不相信自己可能是错误的；在私事和公事上惹怒同事；当他人给予其忠告时，佯装谢意，实则愤慨。教师的傲慢会让学生丧失对学习的兴趣，并且会阻碍师生关系。这样的性格决不会允许学生在这一学习环境氛围下提出意见或反馈意见。

### 直觉

如果您重视团队合作并且希望教师与学生之间建立起一种有意义的关系，那么您想要的是一个能够与他人联系的人。这个人知道如何解读他人的情感，他有耐心，有外交技巧，是一名出色的调研员。他知道现在的学生和这个年龄的学生应该是个什么样子，但是，她也明白责任及个人责任的必要性。他对学生抱有很高的期望，并适时用慷慨和仁义去锻炼他们。他和学生具有广泛的、密切的联系，能够认识到并鉴别出为什么人们——学生和教师——会那么做，这对防止冲突、提高学习成绩、加强沟通、增进领导能力都是至关重要的。

### 领导潜质

聘用没有领导经验或领导潜质的人是完全可以的，因为并非人人都是领导，都可以做领导，或者都想做领导。同时，您应该也期

望找到具有领导潜质的应聘者。鉴于他们的影响力、创新力、洞察力、升华的责任感，以及采取主动的自觉性，您需要这样一些人。由于人们有职业方向和个人目标，他们不会永远滞留在您的部门。所以，您需要考虑谁将代替谁，谁愿意并且渴望走上领导岗位并率领团队前进。在课堂内外询问应聘者有关他们的领导目标以及领导经验，可能是个好主意。

## 面试过程

无论是教师还是校领导，有经验的教育工作者在面对每一天纷繁复杂的各种情况时通常要相信自己的直觉。说到面试，也没有什么不同。即便许多学校部门有打分的规定，还有参考答案帮助面试人员决定如何给应聘者打分。但是，他的判断通常源于他的直觉。然而，要想解释清楚您的直觉应该告诉您什么，可能告诉您什么，将会告诉您什么，这几乎是不可能的。因此，进行面试时要记住几个基本环节。

## 准备面试

首先，如果您需要在团队里建立一种相互信任的氛围，那么面试前要与您的教师碰一碰面，听一听他们认为团队需要哪一类教师，议一议应该提出什么样的问题，并设计出题目和参考答案。一般性的问题应包括下述各项（我希望列出以下问题及其参考答案的理由是显而易见的）：

- 你的教育观是什么？
- 你是怎样形容一个给人印象深刻的班级的？
- 你的班级管理风格是什么样的？
- 你在班上有什么常规做法？
- 你怎样根据固定的时间表组织一堂课？
- 我有望在你的班上看到哪些活动？
- 你是否区别对待教学？如果有区别，如何区别？

- 你评价学生的依据是什么？
- 你怎样评估学生？多长时间评估一次？
- 你如何矫正有缺点的学生？
- 你对高水平测试有什么看法？
- 你在教学中使用多媒体吗？如果使用，如何使用？
- 你准备组织什么活动？
- 你担任过什么领导职务？
- 你能讲述一件你所领导的一个成功实例吗？
- 最近什么样的专业文章对你很有影响？
- 你懂其他语言吗？
- 什么会使你与我将见到的其他应聘人有所不同？

这些问题适用于所有的学科。但是，按照学科内容调整这些问题会使这些问题更趋完美。为了更好地评价应聘者，一定要把一般问题与具体内容相结合（参见资源5）。

您不应该提出的一些典型的问题概括（但是并不局限）如下：年龄、婚姻状况、出身或种族、性倾向和宗教信仰。有关更具体、更当前的信息，您可以咨询人力资源部。

当您向求职者提问时，要避免提出诱导性的问题。当您下意识地把答案嵌入到一个问题当中，或者使您正在寻找的答案十分明了时，就会出现这类情况。例如，考虑一下这两个问题之间的差异：“你在课堂上使用什么其他的评估方法吗？”“你怎样对学生进行评估？”第一个问题隐含了一个答案，它的价值参数掩藏其中。您是在对未来的新教师传递这样一个信息：他应该使用可供选择的其他评估方法，而且您重视一系列的评估方法。第二个问题则是开放式的，不带诱导性的答案。假如您提出带有诱导性的问题，您就会发现您的应聘者将会按照他所理解的您想要听到的答语而做出回答。

## 进行面试

记住，您在解读求职者的同时，他们也在解读您。当我做完推荐、准备聘用一位年轻教师之后，她坦言道，她以为她的面试“失

败”了，因为她从我这里没有得到任何积极的暗示。虽然您确实想让应聘者感到轻松，但是，无论如何，您不能做出暗示。即便是点点头表示同意或者赞许某人的回答，都可能产生类似的结果。如果让应聘者觉察出他应该说什么，这没有什么好处：假如他被聘用，会给日后工作带来麻烦。

您想要的是一个诚实的应聘者，一个拥有自己独到的见解、观点、哲学观，并且不惧怕与别人分享的人。这类应聘者想要找到一个适合自己的地方。如果他的哲学观与您的哲学观不一致，他最终不可能做到顾大局、识大体。

有的时候来自其他州的求职者不能亲自参加面试，并请求电话面试。这种情况是不可避免的，但是不要让电话面试成为您一个人主持的面试。虽然您能了解许多关于求职者的情况，但这种缺少人情味的面试方式有碍您更好地了解求职者。在推荐聘用之前，一定要让他过来参加传统的面试。

在进行实际的面试时，要记住以下技巧：

**容忍缄默** 仅仅因为应聘者的缄默或者用了一些时间才对一个问题做出回答，并不一定意味着他不能回答问题，或者反应迟缓。面试可能是一个紧张的过程，因此，关于这一点应该多给应聘者一些宽容。

**询问细节** 您提出的问题应该足够尖锐以至于您无需把问题追究到底。不过，如果应聘者感到很紧张，您或许会意识到他能够回答您的问题，只是不知道如何表达。如同您对待自己的学生一样，换一种方式重新提问，而又不表明您要的是什么样的答案。

**避免争论** 面试不是您进行哲学辩论的场所。即便您强烈地反对应聘者的陈述或者阐述的观点，您也没有必要就一个观点与他进行争论，或者说服他您是正确的。不做推荐聘用就足够了。

**不要打断对方** 尽管您可能因为应聘者的侃侃而谈而

感到兴奋、激动，但是决不要打断他。那样做会让人觉得您缺乏修养、领导素质低。

**目光接触** 面试期间保持目光接触可以表明您对应聘者所做的陈述或者阐述颇感兴趣。牢记或者十分熟悉面试问题以及它们之间的先后顺序，有助于您完成面试。如果没有频繁的目光接触，您可能在向您的应聘者传递这样的信息：您对他不感兴趣，或者更糟的是，您不可信任。

**少说多听** 如同在大多数交际场合一样，有时说得越少越好。您的任务是通过探讨问题和追踪问题使应聘者尽可能多地展示自我。因此，把您的讲话控制到最低限度。假如他得到了这份工作或是您带领应聘者参观学校，那么，您将有足够多的时间来讨论您所感兴趣的话题。

**限定时间** 应聘者对于面试问题要么胸有成竹，要么一无所知，也许一些人回答问题时滔滔不绝，没有休止。而您也许安排了一个接一个的面试，所以需要按时间表进行面试，要想办法巧妙地压缩应聘者回答问题的时间，而又不显得您在打断对方。

## 结束面试

设定一个合理的面试时间。我的一位同事主持了一次长达一个半小时的马拉松式的面试。尽管这种面试是有益的，因为这会让您更好地了解应聘者。但是，这也存在几点不足。首先，冗长的面试可能会让面试者感到疲惫不堪，因此可能表现不出他应有的敏锐，尽管没有明显的错误。其次，冗长的面试也可能对您本人造成同样的影响，尤其是当您一天之内安排有几场面试的时候。而且还要考虑到：您需要尽可能多地进行专业性、即时性的面试。所以，把面试时间限制在大约 30 分钟以内，会给您更多的接待应聘者的机

会，尤其是鉴于您还有评定成绩、制定计划、帮助教师等正常的工作职责。

预留5~10分钟解答应聘者所提出的问题，并对学校情况做一个扼要的介绍，要尽可能做到实事求是。设想假如您没有实事求是或者表现得不够热情，当应聘者被聘用之后最终发现了事实，会发生什么情况？结果是，您的名誉、正直的品格和专家的地位将会遭到质疑，而且很难重新赢得信任。在应聘者提出问题之后，向他介绍学校和教学计划——在校师生人数、数据统计资料、课程设置、教师职责、建校（学科）史，等等。如果您对这名应聘者颇感兴趣，您可以向他宣传您的团队和学校的优势，以及到您所在的学校工作的好处；或者带领他做短暂的参观，展示学校的一些重要成果。您还可以让他进入您的网站，或者提供一份学校或学科简介供他日后参考，因为他要权衡其他学校所提供的选择条件。

**文件存档** 在我刚刚开始参与面试工作时，一位校领导就曾经强调过建立一个系统把所有材料都存入档案的价值——一个不仅可以在将来帮助我识别应聘者，而且还能使我回忆起这个人的系统。应该以文件的形式记录下所有的东西以及一切与应聘者相关的情况。这位校领导建议把全部简历和相关材料存放在一个活页夹里至少一年的时间。记录下您收到应聘者简历的日期、第一次联络日期、第一次谈话日期以及谈话的主要内容。详尽地记录面试细节显然是一个好主意。那位校领导还建议写出对应聘者简短的、公正的评语（“高个子，戴眼镜，留胡子，来自纽约”）。要确保记录的机密和客观。最后，把面试前后所有的电子邮件和信件装订成册，收入文件夹。

**核实推荐信** 大多数校领导负责处理这项工作。但是如果您能够承担这项工作，那么就承担下来，因为您可能会提出一些您的领导没有想到的问题。从最简单



的问题开始，比方说，什么时间开始参加工作，教过什么课，组织过什么活动——基本上询问简历上面的内容。针对简历，您能够提出什么问题取决于多种原则，但是您应该询问应聘者的优点和不足。要让证明人提供尽可能详尽的信息，多倾听证明人的评语。

您至少应该向两位证明人核实情况，而且还要考虑电话应该打给谁——是打给他的学院教授、校方管理者、校长、系主任，还是他从前的同事？正如前面所提到的，那些最了解实际情况的人最有发言权。例如，副校长可能观摩过对学生进行评估所要求的最低限度的几次听课（有时一年听不到两次，如果他确实听过课的话），而且教授也可能只了解应聘者的一门课的情况。但是，系主任或指导教师可以就他在日常中所观察到的情况以及课堂上的一贯表现加以评价：他可能同这位即将加入您的团队的教师谈过话。您还应该考虑到应聘者在证明人一栏中没有列入谁，以及为什么没有列入。由于这种疏漏，如同有中断的就业史一样，令人产生怀疑，所以一些面试人员经常先把电话打给这些人，调查任何有矛盾之处（例如，为什么副校长与系主任有不同的评价）。与所有其他的环节一样，一定要以文件形式记录与证明人核实的情况。

## 安置聘用教师

由于教育界流动性较大，您有必要在发展和培养新教师的过程中发挥积极作用。要为他们的成功提供资源，避免他们由于工作压力过大或理想破灭而离开学校。即使他们对于学科知识运用自如，或者在实习执教期间积累了丰富的教案，您还是比他们更有经验。要与他们分享这些经验。当涉及接触学生、家长、班级管理或者处理与其他教师之间所产生的矛盾时，新教师没有像您一样拥有这些

方面的经历。

这并不意味着您的专业知识或建议总是会受到真心诚意的欢迎。至少，新教师想要犯他们自己的错误；最糟糕的是，他们不想接受别人对他们的传教。因为他们坚信他们已经懂得了全部的教育意义所在。举一个我本人的例子。当我最初开始教书时，我的确认为自己什么都懂。我的傲慢和固执是由于我的年轻和缺乏经验；我以为在实习教学期间已经见习了全部的必须学会的东西。但是仅仅一年以后，我就认识到自己当初所学到的东西是多么的浅薄，并且也意识到自己已经成长了许多。这样的经历并非个例。在过去几年与新教师的交谈中，我已经发现他们都经历了类似的转变。因此，知道怎样帮助和培养新教师是需要智慧的。

### **指导并监督新教师**

尽一切可能帮助新教师走向成功。制作一个新教师手册，以便他们能够在暑假期间熟悉学校情况。这本手册可以纳入各种相关文章和信息，包括备课、指导、评估、班级管理、图文并茂的讲义、与专业相关的哲学思想，以及能够起到帮助作用的任何其他资料。这本手册实用性要强，便于查找，易于理解，应该为教师提供更多的教学背景信息，而不是一本教学速成课本。

为新教师配备一位指导教师是防止人才流失的另一个重要的、行之有效的办法。新教师对于教育工作所呈现的纷繁复杂性尚不熟悉，即便是新到学校的有经验的教师对于学校的运作至少也会心存疑惑。如果不能持续更长时间的话，新教师至少需要有人帮带一年。给他们分派一位他们能够信任的人，一位愿意在他们的发展过程中帮助他们的人。如果学校有指导教师计划，要支持那些在您的学科里可能是最佳的帮带教师。如果没有其他可行的项目，您可以一直担当指导教师，或者请团队中的其他人担任，并且想办法给予支持和奖励。

为教师的成功打下  
坚实的基础。

对于新教师来说，主要压力之一就是收集每一节课上所需的大量的有用资源。因此，要献计献策帮助新教师做到井然有序，并且管理好各项工作。在我的学校，管理指导教师的领导负责这项工作。他发给每位教师一个可收入备课夹的计划表，这有助于新教师在计划课时之外仍然保持注意力集中，清楚地知道在某个特定的时间段应该做什么事情（参见资源6）。

尽管听起来可能有些拙劣，但还是要密切关注新教师在教室里的表现。有一位德高望重的系主任，在她还是一名教师的时候，就曾经让新教师与她更信任的教师合用一间办公室，以此监督新教师，了解他们在做些什么。有时她还在大厅里与学生谈话，了解班级情况，检查新教师的工作。我从未觉得她在监视我，而且，当她需要介入时，她总是对我们班级的情况有一个相当准确的想法。

### 总课程表

制定一个年级的总课程表将会是您作为一名领导所承担的一项特别费力的、甚至是令人沮丧的工作之一。总课程表是一个相当复杂的、不断变更的谜，经常没有一个正确答案，或者有多个正确答案。哪些班级应该排在哪些时间段，由于其他工作需要哪些教师需要占用哪些特定的时间段，其他年级对总课程表的影响，以及其他变量可能让您在新学年开始之前将草拟的总课程表修改多次。

大多数教师对于总课程表的制作过程知之甚少，这就是为什么当他们在八月份返校之后发现他们不再教6月份离校之前分配给他们的课而感到困惑的原因。您当然不想为了解释总课程表的制作过程而召开一次专门会议，但是简要地说明一下为什么课程表会发生变更，或者为什么一些教师不能拥有他们梦寐以求的课程安排可能会是一个好主意。

在3月份的一次年级会议上，我把“愿望一览表”发给教师们，

从而确定他们在下一学年想教什么课，力争至少尊重每一位教师的一个请求（参见资源7）。假如某位教师的课程表在暑假期间发生了较大的变动，那么就要与他本人联系，以便他能做出相应的调整。那些没有这么做的领导忽视了这样的一个事实：大多数教师会在暑假期间修订教学计划，并且完善某些教学环节。如果某位教师将要接任一个全新的预科班，事先通知他可能会让他做一些十分必要的前期准备工作，由此也可以证明您是一位有责任感的、关心他人的领导。

在确定一名教师的工作量时，要尽量把预科班限定在两个班型以内。对于一名有经验的教师来说，三个预科班还是能够管理的，但是这样的工作负担会压得一名新教师喘不过气来。您还需要谨防教师们不至于与一名以上的负责特殊教育的教师合作。因为这样的负荷可能会对骨干教师和教师领导造成一种异乎寻常的压力，由于不确定因素的增加，使他们无法拥有一个正常的计划周期。而且，在允许的情况下，尽可能消除跨年级教学班。当一位教师有了4个同一年级的班级或课程还要再教其他年级的一个班时就会出现这种情况：当一位教师有了这样的一个课程表时，他的大部分精力都放在了那4个同一年级的班级上，而那个跨年级的班级，由于没有投入相同的精力，往往得不到足够的重视。有时，甚至是事后才会想起那个班。

或许最首要的问题是，谁应该教哪些班？除了根据个人能力搭配教师之外，通常，还可以遵循一些总的原则：

- 不要把先进班级或荣誉班分配给同一位教师。分配给教师的班级和课表要均衡，以便他们可以教不同能力的学生。这样有助于教师打好基础，并且防止其他人指责您偏袒或者指责该教师。
- 不要不自觉地把加强班分配给能力较差的教师。我的一位同事就遇到过这样的情形：有人要求他把加强班分配给一个能力很差的人——一个只知道在考勤簿上签到并且一直挨到退休的人——仅仅出于一种想当然的态度，认为他不大会对学生造成较大的伤害。这样的教师在遇到困难时是很难找到解

解决问题的办法的。您可以根据的理由是，学生家长一般来说是直言不讳的，他们会持反对意见。同样，不要把加强班分配给年纪较大的教师，仅仅因为他们认为该轮到他们了。

- **让教师在教学中成长和发展。**不要因为一门课某个人已经教了几年了，就把这门课轮换给其他人。一位教师可能要花3~5年的时间才能全面地把握（或许厌倦）一门课程。因此，不要草率地给教师调整课程，即便是有人认为该轮到他了，或者是他想试一试。
- **爱护成功的团队。**如果您拥有一个由一名骨干教师和一名教师领导组成的成功的团队，那么，要想方设法保护这个团队以防分裂。由于种种原因，一个不言而喻的现实是，大多数团队的形成都是非正常的。要挖掘这些成功团队里教师的领导作用，使他们能够分享他们的专业知识，指导和培训其他团队的教师；要宣传这些成功的团队，让他们作为其他团队学习和观摩的榜样。

安排总课程表时，除了要考虑到教师的意愿之外，还要考虑一些其他的因素。例如，如果您的学校是传统的一天上7节课的学校，那么您就需要调整您的时间表，以便教师们不至于按照一天5节课来计划课时，或者制定两种课时计划。同样，假如您是按照交替的时间表排课，您需要确保教师每天都要制定一种课时计划。如果您不能保证这些，那么就会对团队的士气造成不利的影响，发展起来，最终会影响学生的成绩。

只有团队出色，您才能堪称优秀的领导，这就是为什么聘用和安置教师具有战略性重要意义。一位能力强的领导可能被一支薄弱的团队削弱他的领导能力；一位能力低的领导能被一个强大的团队提高他的领导才能。学生成绩视教学效果的好坏而转变，因此您的领导应该、而且也必将影响到学生的成绩。通过提倡教师领导参与整个面试过程，您将会有更多的机会积极地影响学生成绩。您是教学领导或学科专家，通常您最了解您的团队需要什么。因此在凝聚团队时，请不要沉默。最终，您的沉默就是在伤害学生。

蘇子瞻

## 第三章

# 教师领导的人际能力：领导沟通

成功的领导应该是一位善于表达的领导。一位有活力的发言人可以激励他人；一位有影响力的作家可以说服他人；一位不善于表达的发言人，尽管可能是一位有能力的领导，却可能永远都不能赢得同事们的尊敬。同样，写作水平低的领导可能会使人心涣散，缺乏凝聚力。正如人们对我们的评判一样，无论好与坏，都是根据我们的外表做出的判断，人们还通过我们的口头交际能力和书面表达能力对我们进行评价。

能够就所观察到的事物清楚地表达自己的思想，并且能够与同事灵活地进行交流的领导，在展示自己的领导才能并且赢得同事们的尊重方面已经取得了成功的一半，同事们可能对他更有信心。尽管您可能没有时间致力于成为一名出色的发言人或作家，但是您可以学会一些简单的技巧，成为一位更加精练的沟通者，以便更加自如地与您的教师合作。

### 书面沟通

#### 电子邮件

我们在信箱内收到大量的有关会议通知、事件通报和政策文件的日子正在迅速地消失。尽管电子邮件正在被广泛地使用，但是还有一些人没有意识到正确使用电子邮件的礼仪。例如，一位同事在

她的电子邮件中使用了多种字体和色彩，其中一种是红色——一种让我们联想到愤怒的颜色；由于所有的句子都是用大写字体，这似乎表明她在大声呼喊；她还用粗体以示强调，但有时粗体可能表示愤怒。因此，教师们经常误解她的电子邮件：因为她选用的格式产生了一种敌对的语气，所以，教师们对一些并非有意的冒犯表示反感。

另一名教师认为“电子邮件意味着非正式的交流”，借此为他类似的电子邮件辩解。或许在我们的社会生活中应该如此，然而，道理十分简单，有关工作的电子邮件其目的是专业性的。因此，其信息的性质应该是正式的，并且其格式也应该反映出这种正式。使用一种保守的文风而不是华丽的字体能够反映出您的职业精神，有助于人们认真对待您的电子邮件，并且使您的电子邮件容易读懂。

此外，电子邮件应该是简短的。一封简短的电子邮件不一定是唐突失礼的：您的措辞将决定这一点。我们在一封电子邮件中可能有许多东西要交流，但是，假如写了好几页，看的人就会失去兴趣。如果您有许多信息要传达，那么可以用电子邮件先做一个简要的概述，然后召集一次会议。此外，利用星号或者其他首行缩进的形式分隔要点，更好地组织您的文本，使之更加容易理解。

我们似乎绝少有机会确切地断定我们想要说什么以及应该怎样说，因此需要校对您的电子邮件并且认真措辞。不要匆忙地发送电子邮件。详细检查您的措辞和句子结构，复查所写内容，因为这些要素构成了您的语气。您应该问一问自己应该使用什么语气，是否可能被误解，假如您的电子邮件与他人共享，您是否感到舒服。

但是，一定要回复电子邮件，以此证明您是一位能够迅速做出反应的领导，而且有可能的话，至少在 24 小时内告知您收到了邮件。如果某位教师在电子邮件中向您提出一个问题或者一个请求，应该及时告知他您收到了电子邮件，而不是一直等到您有了一个答案再做答复。这种耽搁可能会引起教师的困惑和沮丧。他们要么继续给您发送电子邮件，这样无意之中可能会阻塞您的邮箱，从而给您造成更多的工作负担；要么耿耿于怀，向同事们抱怨他们没有得



到答复，这将削弱您的领导威信。

## 备忘录

清晰的交流对团队的成功至关重要。

正如乔·弗莱德（Joe Friday）过去经常说的，备忘录“仅仅是事实而已”。注意他的忠告。因为备忘录是一种更为官方的通讯形式，应该使用客观的语言记录事件或者传递信息。备忘录不能掺杂个人情感；决不能对接收人所做的（或者没做的）事情表示不悦或失望。只需记下发生了什么事情，某人是否尽到了他的责任或者疏忽了他的职责。

通常备忘录应该比电子邮件更加简洁，并且主题句应当能够准确地反映内容。假如除了接收人之外还有人有必要得到该信息，那么用“xc”（经常在当页的底部）纳入这些人（许多业务已经用“xc”——复印副本，取代了“cc”——复写副本，因为复写纸基本上已经过时了）。教师领导没有权力把一份备忘录放入某个人的文件夹里——只有校级领导可以这样做——但是这并不意味着教师领导不应该写备忘录（参见资源8）。

## 书信

一位好领导应该在暑假期间与教师们保持联络。校级领导在暑假期间会给教职员工寄发信件，教师领导也应该效仿。欢迎返校信犹如一阵微风，坦诚而又令人心情愉悦。其间还应该介绍新成员，扼要重述这一年的成功，概述新的一年将要做的事情（参见资源9）。如果您团队中的某个人即将担任一个新的领导职位，为什么不寄给他一封信，祝贺他的晋升呢？其一，可以表现您的领导风范；其二，可以明确他的职责（参见资源10）。

## 文体

怎样写似乎与写什么同等重要，假如不是更重要的话。显而易见的是，您的文中应该没有打字、排版和语法错误。当您错误连篇时，最好的结果是，您的威信将会受到削弱；最糟糕的是，您的智力将会受到质疑，人们将丧失对您的信任。除了简明扼要之外，一些技巧可以促成更加有效的交流。

考虑下面这两个句子：

1. 我写了一份情况汇报，因为他逃课、无礼、说脏话。
2. 因为他逃课、无礼、说脏话，所以我写了一份情况汇报。

在第一个句子中，重点是教师，是有关教师的行为，而不是学生的行为。有的人甚至会以为教师别有用心，因为教师的行为是读者最先获知的。然而，在第二个句子中，重点放在学生的所作所为上，而不是在教师身上。甚至可以这样认为，代词的位置似乎可以使一个陈述句更客观。

用被动语态完成一个类似的结果，例如在下面的句子中：

1. 我希望您在周末之前调整您的课。
2. 希望您的课可以在周末之前做出调整。

同样，在第二个句子中，重点不是放在教师身上。

一位有经验的领导还会利用措辞来强调责任过失所在。试比较下面的句子：

1. 你没有参加昨天的会议。
2. 你决定不参加昨天的会议。

当用“决定”这个词时，第二个句子明确地表示出这个人有意做出了不参加会议的决定，意在认为他是负有责任的。第一个句子，虽然正确并且完全可以接受，但是语气不如第二句强。

同样，要用能够反映出发生的实际情况的措辞。例如，考虑如下内容：

1. 我给了他不及格，因为他的成绩低而且没有完成作业。
2. 因为他成绩低而且没有完成作业，所以他得了不及格。

在第一个句子中，重点在教师身上，正如我前面所解释的。还有，用了“给”这个词，虽然在语法上是正确的，但却不准确。在第二个句子中，重点转移到学生身上——“得”这个词更好地反映了实际情况。

了解一些标点符号的作用同样重要。注意下面冒号的使用：

1. 很快我们就要开始制定课程计划。
2. 很快我们就要开始进行一些将对学生产生积极影响的活动：制定课程计划。

在第二个例子中，营造出一种悬念和被强化的期望值，因此读者势必要进一步读下去，以便确定这一积极的活动究竟是什么。冒号可以表示强调。相反，插入成分则会削弱所呈现信息的重要性。一个插入句（像这一句）不如陈述句语感强烈，应该避免。扎实地掌握书面语对领导工作是有利的。

## 文件

能够与家长一道共同预见问题的、成功的教师在学期初就开始以文件的形式记录每一名学生的学习进步、行为表现以及任何相关事件。这些教师开会时会带上试卷、测试题以及轶事笔记本，作为支持他们职业判断的依据，谨防有人刻意寻找漏洞。他们复印信件寄给家长；在给家长打电话时，他们记录下日期和时间以及与谁通了电话。一位卓有成效的领导还应该认识到用文件形式记录下与同事之间的接触以此来保护自己的必要性。他保存了大量的谈话和会议记录，假如事态升级，他便有事实依据。

用电子邮件与他人保持联络，或者用电子邮件做总结，并以此保存事件的书面记录（参见资源 11）。寻找一种在会议期间记笔记的形式或者体系：形成您自己的速记风格，然后在电子邮件中概括会议讲话要点。将电子邮件公开发送给其他人，比方说校领导，让他们了解情况。万一有人过问此事，您可以保护您自己。因为您通知了其他人，而这会引起收件人的注意。

在给某人密送电子邮件之前，首先要与他核实，看看他对这一

选项的感觉。并发给他一个电子邮件即将到来的信号，以防他不慎碰到“回复全体”键，那样就会暴露他是一个盲目的收件人。此外，保存并打印发出和收到的电子邮件是明智的，以防将来需要某种文件。在处理一些特别棘手的关系时，您可以激活读取收件选择功能，这是一个通知功能，当收件人打开电子邮件时，系统就会通知您，确定邮件已被收到，而不是消失在计算机的网络空间中。

## 口头沟通

### 如同走进教室一样走进您的团队

当我成为学部主任，有机会坐在众所周知的会议桌的另一端时，我意识到我的部门与一间教室是多么的相似：只是学生的年龄偏大一些而已。一些文字勾勒出一些悦耳易记的名字，例如“发动机”、“教唆犯”或“拉拉队长”，勾画出不同教师的性格特征。然而，从教室这个角度就很容易理解您的团队（及其会议）了。估计到有的人会一贯迟到（还有不少借口）；有的人不做准备工作；有的人喜欢散会后留下来议论会议内容；有的人必须发表个人意见；有的人喜欢做白日梦；有的人喜欢开会；有的人宁愿做任何事情都不愿意开会；有的人喜欢说俏皮话；有的人总是发牢骚；有的人喜欢俯首帖耳；甚至还有人总是说闲话、传闲话。

把这类行为比作学生的行为，会使您更好地理解会议所产生的群体动力，更好地洞察教师的性格特征。这将有助于您更好地解读教师，了解他们的期望。这样，召集会议将会更加容易。但是，正如一位学校领导告诫我的那样，即便您了解了这些教师不同的性格特征，您也不应该脱口而出。您也不应该像跟学生说话一样与教师说话。您应该希望教师能够互相监督，以便您不至于面临这样一个棘手的选择，即，是否应该亲自出面。假如发生了一件事，趁这件事人们还记忆犹新时，可以考虑在会后与这位教师私下交谈。

### “您认为这件事应该怎样处理?”

我刚做学部主任的时候，曾带着一个问题去找校领导。令我非常惊讶的是，他反问道：“您认为这件事应该怎样处理?”我吃惊的是，有人站在一个学校领导的位置上问我的看法是什么。令我更加吃惊的是，我竟然有了一个解决问题的办法；尽管在我带着问题去找他时，我还不知道答案。他尽量启发我寻找答案。告诉别人应该怎么做也许会更轻松、更省事，但却缺乏成效，只会阻碍一个人的成长。正如一句古老的谚语：“抓一条鱼送给一个人，他能吃一天；教会一个人捕鱼，他能吃一生。”这位校领导意在培养我的领导能力，这将有助于我今后独立处理问题。

而且，征求他人的意见可以自动产生收益，能够让他明白这是他的问题，您只是帮助他解决而已，而不是包办代替。征求对方的意见：“您认为这件事应该怎样处理?”可以培养一个人的直觉，建立他们的自信心，因为您对他们的意见感兴趣。并且也为您提供了一次启发他人的机会，帮助他们成长为专家。类似的问题也有助于您：“您想要看到一个什么样的结果?”如果您已经知道您的教师确实没有一个解决问题的办法，但知道他想要一个什么样的结果，那么，向他提出这类问题可以得到他的认可，保证他不至于认为您在强加于人。

### “如果……怎么办?”

当一位教师向您提出了一个您认为是不切实际的想法或建议时，不要压制他的热情，不要说：“不！这是行不通的，因为……”出于某些原因，许多人期望的是消极的反应或者反对，这就应了那句格言“与得到他人的认可相比，最好请求他人的谅解”，这在教育界尤其盛行。同意考虑他人的建议可以使您成为一位胸襟宽广的领导。先倾听他的想法，不要打断他，让他消除戒备，感到放松。然后问道：“如果……会出现什么情况……?”不要让他看出您的否定或者傲慢的态度；相反，要表现出您愿意集思广益，这有助于他从不同

的角度看待问题。您不要成为只负责说“不”的人；最理想的是，他能够认识到自己的建议是否行之有效，这样就会减少一场激烈争论或造成一种敌对关系的可能性。

### “您为什么这么问？”

一位校领导使我确信了用问题回答问题所产生的效果。因此，当有人向我提出问题时，我尽量用另一个问题来回答。例如，如果一位教师说：“我有一种感觉；您对我很失望，是不是？”我尽量不用“是”或“不是”来回答。那样的话就会限制我获取可能的信息。相反，用“您为什么这么问”作回答，可以为我留有些许时间去判断局势，揣测这个问题对于他有多么重要。这样一来，解释这种感觉的责任就落在了他的身上，而不是由我从头开始解释我的感觉。

另一个类似的（反问）技巧是：“您为什么这么想？”例如，一位学科组长去年来找我，告诉我说：“凯西在做评价时相当保守，是不是？”我也有过这种看法，但是我改问道：“您为什么这么想？”这位小组长接下来让我证实了我的想法；而我则不必和盘托出我的想法。我鼓励她通过交流思想和共同开展活动与这名教师合作。谈话结束之后，她感到了把信息反映给我的重要性。

### 用积极的语气表达

假设一位同事指责您说话尖刻，您的第一反应可能是为自己辩解，答道：“不，我没有！”这是自然的反应，而且也没有错。但是，这会给人一种您在提防的感觉，您可能不愿意面对批评或者不愿听到另一种观点。相反，用一种积极的方式做出反应，而且最好以问题的形式，因为这样可能从您的同事那里获取更多的信息。类似“我有吗”这样的提问，防守性就不那么强了，同时也降低了使对方心存戒备的可能性。无论您说话是否尖刻，回问对方一个问题可以扩展谈话的空间，进一步探讨他的感觉。

同样，不是问：“我要你做的那份表你做了吗？”而是用一种积

极的方式表达您的问题会更好：“交那份表时，情况怎么样啊？”这样提问可以假定教师已经完成了您的要求，而且能够更加强调他应负的责任。通过这样的问题，您常常能够得到一个不只是简单的“是”与“不是”的回答。您也可能使对方感到略微有些压力，即便那不是您的目的。而且，这还可能更好地激励他完成任务，因为您已经假定他负责此事，而他将不会令您失望。

### 不要拖延

如果您有必要就某个问题与某位教师见面，那么不要拖延。假如某位教师有一个调皮捣蛋的或是学习成绩低于智力测验水平的学生，等了几个月的时间他才给家长打电话，告知家长其孩子开学初就出现了这些问题，想一想会发生什么情况。家长可能会感到困惑和沮丧，因为他们没能更早地了解情况。延误与家长的联络的时间可能会使解决问题更加困难。对教师来说，情况也是如此。如果教师有了问题，问题不会自动修正，拖延的时间越长，问题就可能变得越大、越棘手、越令人不愉快。

如果您是因为这些问题是对抗性的，而您又对这种对抗感到不悦，所以才推迟讨论这些问题，那么寻求一个非对抗的会面方式。可以在工作室见面，而不是在您的教室，以便您处在中立的地点；或者是在教师休息室里见面以减少其戒备心理。不要隔坐在办公桌的后面；要考虑所坐位置的角度，应当肩并肩，而不要彼此相隔。此外，如同在家长会上一样，总是要在谈话结束之前说一些肯定的话，以避免对方感到受了打击而扭头走掉的可能性。

### “您学会了什么？”

奇怪的是，作为教育工作者，我们如此沉迷于问我们的学生学会了什么，是成功了还是失败了，以至我们有时忘记了反思和评价我们自己，更不用说鼓励我们的同龄人这么做了。作为一名教师领导，有无数的责任和需求，因此忘记了教师的成长是很自然的。不过，在家长会之后，以及在与校领导会晤之后，与教师们一道在教

室里探讨他们的经验，是发展他们和您的领导艺术的关键。要让他们反思会议精神，并且提出一些有助于反思的问题：

- 您对事情的进展满意吗？为什么满意（为什么不满意）？
- 您想要树立哪一种行为作为榜样？为什么？
- 您希望怎样做才会有所不同？
- 您希望别人怎样做才会有所不同？
- 根据一个人的反应和行为，您对他有何评价？
- 您从实践经验中学到了什么，如何在将来付诸于实践？
- 您的下一个目标是什么？

### 主动提问

让学校及其一切可能的场所  
都成为您的课堂。

有大量促进学生“主动学习”的文献资料，而且都非常正确。尽管这些倡导者们认为，领导应该尽可能地保持沉默，以便充分倾听同事们的意见。但是，他们也强调通过提问把问题弄清楚的价值。对于后者，有时把这种方法叫做“主动提问”更为准确，因为您正在提出一些具有洞察力的问题，以便弄清楚同事们的真正意图。譬如：“您是在说……？”“我这样理解您的话，对吗？”“您能解释一下您的意思吗？”或者：“我还不是十分清楚，您能不能换个说法再说一遍？”类似这样的提问可以迫使对方澄清他的陈述和观点，这样可以避免将来产生误解，而且在必要的情况下，您可以与教师单独交换意见。

### 积极的反应

当我千方百计想要做一名更好的学部主任时，我与许多不同年级的教师进行过交流，发现他们最关心的一个问题就是，领导——包括教师领导和校级领导——对教师们的担心、问题或者抱怨采取一种敷衍的态度。因为教师为了自己的学生可以放弃一切；在许多



方面，他们希望自己的领导也能够以类似的方式做出反应。显然，这并非总是可能的，但却是一个很好的建议，可以指导您与教师之间的相互关系。我认识一位领导，他对摆在他面前的工作十分专注，结果忽略了想要与之谈话的教师。当一位教师正在与您谈话时，为了工作效率，您时不时地写一份电子邮件也许是必要的。在我们知道所谈论的问题并不紧迫的情况下，也是可以接受的。然而，当这种行为制约了双方之间的互动关系时，就不可取了，正如这位领导的情形一样。教师感到他们从未受到过领导的关心，因为领导似乎在敷衍与他们的会面。

然而，糟糕的是，领导对教师们的关注做出轻率的反应，不明白为什么一个问题是非常重要的，或者不能把一个问题追踪到底。一个不合时宜的、意在缓解气氛的笑话可能表示对别人感兴趣的话题缺乏兴趣。相反，领导需要做出积极的反应，需要足够了解教师，以便确定对于某件事情他们什么时候会感到激情洋溢，什么时候又会面带怒色。如果您不清楚为什么某个问题对于教师来说是十分重要的，可以向他们询问，让他们说出内心的想法。要找到一种沟通的途径，有时同情可能会比产生某种实际结果更具价值。最后，一定要把一件事情坚持到底，落实到底。即便您不能给教师他们所期盼的结果，他们也将永远铭记您的执著、奉献和支持。

### 建立关系网

身为学部主任，许多时候您不可能深入到教师中间去征求意见或者亲临指导，无论您多么信任他们。或许，您也不能去找校级领导，因为您不能总是因为一个小问题就去打扰他（也许他与这件事情有关联）。但是，如果您能够在学校与其他教师领导建立并培养起一种积极的、诚信的人际关系，那么，您就能够集思广益，从而激发您的想法。

这些领导可能在促进您的团队发展过程中起着至关重要的作用，因为他们是客观的，不会像您一样把私人情感掺杂到问题中来。因此，他们可能为解决一个问题献计献策，因为当局者迷，而旁观者

清。此外，这也为您和其他教师领导开辟了一个安全地发泄沮丧情绪的出口，而不是怒火中烧，让自己备受煎熬。这会不利于您的团队，更不用说对您个人生活的影响。

构建这样一个网络的另一个优势就是它可能成为一种资源。假如您的教学用品供应临时出现短缺，而且采购预算有限，您可以与另一位主任做物物交换。例如，当我需要一些具体的教学用品，并且来不及进货时，通过交换未来的用品或者为他们编辑一些需要给家长寄发的材料，我可以从其他主任那里先把需要的用品拿过来。此外，如果您与其他主任以及您兼职的机构或团体关系密切（例如，一个指导委员会），那么，可能您更具有凝聚力，更具有协调性，更加卓有成效。归根结底，主任应该支持其他部门，而不是制约其发展。而且，主任可能对增进各个部门之间教师的联合与合作起到一种涓涓细流般的推动作用。

## 非语言沟通

### 面部表情

即便我们说的是一件事情，但我们的面部表情却可能流露出我们的真情实感。我们可能会遇到一个不是特别喜欢的同事，我们的心理感觉会通过面部表情无意地表露出来。我们可能会与某位校领导见面，并且同声称赞某件事情，然而我们的面部表情却告诉了他别的东西。我们可能自称很有耐心或是对某事颇感兴趣，但是，我们的行为举止却呐喊出愤怒或流露出冷漠。这些是很难控制的东西，但是却很有必要提出。一名好桥牌手要学会“叫牌”，或者能够推断出某人在声东击西，您的同事也应该如此。

如果您还没有意识到这类的面部流露，那么请一位您信任的同事在会议期间观察您是否有任何的流露。我从不认为我的面部表情流露是明显的，直到有一次在会后我与另一位学部主任谈话。她告诉我说，她注意到，当我感到沮丧时，我会反复捏下巴。虽然我佯装很有耐心，并且说的话也都对，但是，我磨的嘎嘎作响的牙齿却

流露出别的东西。我请她在下一次会议上再观察我，留意一下我无意之中还有什么其他的动作。一个好导演也是这样做的：首先，他要研究演员角色，然后确定演员有怎样的习惯性动作或面部表情，以及如何纠正他们。如果您曾经给自己的教学过程录过像，您就会明白我所说的习惯性动作与面部表情的流露。

同样，您也应该研究与您一道工作的人们的面部表情，逐渐揣摩其用意。他们流露出什么？她说话时打手势吗？他思考时捋胡子吗？这样的行为说明什么？什么时候同事们说的是一回事，而流露出来的却是另一回事？通过注意面部表情和其他非语言的流露，您就能够更好地与同事们相处和交流，更好地解读他们。

### 肢体语言

我们经常能够迅速地捕捉到学生的肢体语言并看出其意图。他在望着地面吗？他在回避与我的目光接触吗？他是双臂交叉站立吗？他是无精打采地坐着吗？但是有时，在与成年人打交道时，我们错过了至关重要的肢体语言的线索，仅仅因为我们是与成年人接触。当这些征兆明显时，我们才发现其用意。但到那时，可能为时已晚，来不及提前采取措施了。

然而，更加糟糕的是，我们经常展示我们负面的肢体语言，而自己却可能毫无察觉。我知道一些教师不愿意接近他们的学部主任，因为他好像从来也没有正眼看过他的女教师；他的目光只是在她们下巴稍往上一点的空间范围内游移。假如他能够意识到这种行为并且加以避免的话，也许他会成为一名更具魄力的领导，教师们就会更加信任他。另一位学部主任有双臂交叉的习惯，无论是站着还是坐着。她并不是迁怒于跟她说话的人；对她来说，这仅仅是一个舒适的姿势。令人遗憾的是，教师们用了好几个月的时间才意识到，在任何真正的富有成效的会议开始之前，她并非急躁不安，也并没有迁怒于他们。因此，要注意您的坐姿、站姿以及待人接物的方式。因为即便我们自己认为可能是亲切的肢体语言，也有可能被误解。

## 行动

正如俗语所说，行动胜于雄辩。我们在教师面前做什么以及怎样做，能够增强教师对我们的信心，并且激励他们继续追随我们（反之亦然）。示范教学内容可以赢得尊重，但是，行动能做出更迅速、更强有力的陈述。

在我任学部主任的第一个星期，我第一次与教师打交道，是和一位教师，而且与总课程表有关。在开学前，一位校领导似乎出于武断的理由要变更这位教师的课程表。针对这一情况，我和这位教师与校领导见了面。虽然我理解他的变更原因，但是我认为调整这名教师的课程表并没有太大的意义，而且至少还会影响到另外一名教师的课程表。当我向他提出这一点时，他大声吼道，“如果我想，我就可以给她四个预科班！”我回答道：“您负责制定课程表，所以您当然能做到……但是，在四分之一的课程还没结束之前就把这名教师拖垮，对学生有什么好处？”

即便我的回答是平静的，而且也是合乎逻辑的，但是我知道，质疑他的决定是把自己置于一个危险的境地。但是，我也了解我的教师的背景；我需要尽快地向我的教师证明我的领导能力。帮助她似乎是赢得她的信任的最好办法。那位校领导所提出的变动没有被采纳，而在这个过程中我赢得了教师的尊敬。

通过变革，代表学生和教师的利益，教师领导能够树立起一个强有力的榜样。教师领导所表现出来的领导风范并非总是付出，也是经常可以得到回报的。假如我们运气好的话，有时我们的行动甚至能够激励我们的教师追求未来的领导职位。

## 沟通障碍

我们为什么要会面？他为什么这么说？他是什么意思呢？我们究竟为什么要这么做？总的来说，各种交际形式在学校里是十分匮乏的。无论是因为教师与管理者都忙得没空说出他们的想法，还是

因为他们不想说出他们真实的想法，或是因为我们自以为是的東西太多了，抑或是因为一些人不善交际，几乎所有的学校都存在着沟通障碍。最令教师们感到沮丧的事情之一就是信息不畅，或者不能及时获取信息。因此，跨越沟通障碍应该是您要优先考虑的一项主要工作。

要想办法确保教师信息畅通并见多识广。如同您给学生布置作业要重复好几遍一样，要用不同的方式在不同的时间段提醒教师一个即将召开的会议或者一个即将到来的日期。比如：发送电子邮件，在教师信箱中投方便条，把通知贴在布告栏上，利用信息条（把信息从一位教师传到另一位教师，连同收到信息的每一个人姓名的首字母，传给名单中的下一位教师），还有就是写通讯。我还利用一些非常规的方法，比如：把信息张贴在浴室门口、镜子上面以及输入计算机的监督程序中，以便更好地保证大家能看到这些必要的信息。

### 召集会议

有时我们觉得，开会好像是因为我们想要开会。假如某次会议用时 20 分钟，教师们就会抱怨说这是浪费时间。假如持续 1 小时零 20 分钟，他们又会抱怨说把会议内容打印出来就会缩短开会的时间。许多会议似乎都是如此（全体教职员大会可能是最大的罪过）。不是人们不想放弃他们的时间，教师是当今最富有牺牲精神的专业人士了。相反，他们是希望他们相聚在一起的时间过得更有意义、更有成效。

怀着要与同事们聚在一起一道工作的兴奋心情去参加会议，结果却是领导宣读文件，再也没有比这更叫人沮丧的了。而且，通常文件是逐字逐句地读，与议程表上的完全一样。这就吞噬了会议的生气，把本来应有的专业学术气氛变成了官僚的政治氛围（而且是侮辱性的）。某位学部主任，虽然受人尊敬，但是人们发现她所主持的会议经常令人昏昏欲睡，出席率明显低下。会议议程和发言仅仅是高声朗读，没有任何见解。这么做就是伤害教师，因为我们大家都知道怎样阅读，而且我们还知道，我们本来可以更好地利用这些

时间，用来做更紧要的事情。

要更有效地利用时间。一般来说，应当通过电子邮件传达信息，或者作为会议议程的一项补充，让人们自己阅读。在允许的情况下，应该把会议议程在开会之前分发给教师。为每一项议程确定一个时限。如果切实可行，给每项议程做个简短的提要，以便人们可以有备而来，就议程条款进行讨论或着手工作（参见资源 12）。让一位教师以文件形式记录会议内容，并且允许成员在某个时间段内修正会议记录，之后，保证每一个人都能得到一份会议记录。会议记录应当列出出席、缺席或迟到的情况。还应该包括会议议题和问题（所讨论的问题）、结果和决策（所做出的决定）。应该只记录会议期间发生的事情，而不包括在会议之前或之后所发生的事情（参见资源 13）。

您能够做的最重要的事情之一就是建立会议基本制度。在开学初，有经验的教师会与学生合作以达成共识，确定班级的基本准则：怎样组织课堂，什么是常规做法和规章制度。您也可以与教师这样做。每一学年，我都是通过确定开会时间来开始我的第一个部门会议的。我会问他们是愿意一放学就马上召开会议，以便我们可以早一点结束会议；还是想在放学铃声响过之后和开会之前有更多的时间，如果是这样，他们可能要很晚才能离开学校。我还试探教师们对吃工作餐的感觉；如果我们只需要 20 分钟或者 30 分钟的会面时间，那么，吃一顿工作餐有时会比放学之后再开会更令人心情愉快。

固定不变的例会时间和地点是必要的；假如游戏规则总是发生变化，人们就会无所适从。因为人们多半是习惯性的动物，而在一天的工作当中，教师面临着许多不确定的因素，所以有一件事情保持不变是件好事。一些人可能主张在不同的教室轮流开会，因为这样可以使教师了解其他人在班上是怎样做的。不过，有一个固定不变的地点可能会更有益，因为教师可以少记一件事。如果您的团队学术氛围浓厚，那么团队成员会自动自觉地走进别的班级学习取经。此外，如果您是部门领导或者学部主任，有一个固定的地点也有助于您处理大量的事务性工作。

像在课堂上讨论的学生一样，教师开会时也需要有一种“安全感”，没有顾虑地表达他们的情感，发表他们的观点。这项责任的一大部分就落在了您的身上。您要确保人们能够畅所欲言。虽然每一位教师对于团队这一整体来说都是一个有价值的个体，但是，正如一些人所言，保证所有建议都有效可能会起反作用，一些人会端出恩赐的架子。诚然，正是团队成员的这种乐于奉献的精神应该受到尊重。

此外，您还需要帮助教师理解开诚布公的会议氛围的重要性。例如，在我刚开始做学部主任的时候，有一次，会议开得毫无成效，因为人们不断地交头接耳，随便插话打断对方，而不是倾听对方的发言。在下一次的例会上，我中断会议议程，展开了针对有效会议和无效会议的构成要素的讨论（参见资源 14）。

对待缺点采取开诚布公的态度可以让我们纠正缺点。一些教师对开会迟到的教师颇有微词，我们赞同不处罚那些因为兢兢业业工作而没能准时到会影响了会议开始时间的那些同事。另外一些教师对于不能很好地进行交流感到困惑：几位教师在一旁窃窃私语，一位在评阅试卷，另一位似乎迫不得已总是在开玩笑。鉴于这种情形，我们简短地讨论了什么是敬业精神以及各自的期望，并且彼此做出承诺。还有一些教师对发言的时间表示关注：有的人滔滔不绝，有的人却在重复别人说过的话。一位教师建议限定发言时间；另一位教师受《蝇王》的启发，建议只有拿到“海螺”的人才允许发言。

我只是倾听大家提出的这些建议，始终没有就什么可行或什么不可行发表我的个人意见，仅仅是引导集体讨论。在会议结束之前，大家一致同意一位同事的提议：由会议主持人裁定谁有发言权，并且负责推进会议的进程，制止重复性发言。虽然这些问题对我而言也很重要，但是更为重要的是，这样做可以确保这是教师们的决定，一个全体教师一致拥护的决定。

您还应该让全体教师参与讨论应该如何做出决议。是大多数人投票？还是实行 2/3 投票有效制？在什么情况下由作为领导的您做出决定？什么时候让全体教师发表意见？需要设定法定最低人数吗？

法定最低人数是多少？教师能代表缺席的同事投票吗？建立这样的基本规则将会使您更加轻松、高效地主持会议。

最后，要保证会议卓有成效：把您的部门转变成一个学习成风的部门，而不是一个官僚的部门，任其停滞不前。一般而言，一次会议持续多久，不是教师能够左右的事情。但是，您应该切记的是，成年人如同学生一样：我们注意力集中的时间也可能是短暂的。因为我确信您已经听到或者看到，在开会时教师可能比学生表现得更糟。因此，要牢记这一点。要经常调整活动内容和讨论主题，并且尽量做到会议不要超过一小时。假如必须要开一次冗长的会议，那么要为教师提供休息时间。而且，总是要问一问自己，我为什么要开会？是为了教师，还是为了自己？您应该归纳出一个清楚的会议目的，一个不能通过电子邮件或者备忘录而达到的目的。最终，确保教师都知道这个目的。

### 确定目标

目标必须是现实的，可以达到的，可以衡量的。

无论您的领导职位是什么，您的团队必须就目标达成某种共识。团队的目标与期望应该是清楚的、现实的。我在做学部主任时，对于我或者任何人来说，把及格率从原来的73%提高25个百分点的目标就是不切合实际的，也是不合乎规律的。但是仅仅说“我们要做得更好”或者“我们要提高成绩”又是模糊不清的，您必须能够衡量成绩。您也许拥有一个了不起的团队，所以您认为在标准化测试中能够将分数提高15%。但是，在工作计划中确定具体目标可能会使您处于失败的境地，降低期望值可能更安全（如同在一次考试中，您希望得到C，结果却惊喜地得了A一样）。

目标应该得到大家的赞同，而不是由您直接下达，因为您需要大家的赞同。如果您能够拿出数据，证明有很大比例的学生在某些达标考试中没有及格，那么，不言而喻，需要改进的正是这个方面，



因此这就是一个目标。为了实现这一目标，并确定一个现实的、灵活的时限，全体教师要集思广益，共同制定实现目标的策略，我把这个策略称之为行动目标策略（参见资源 15）。假如这个目标是把标准化考试成绩提高 5 个百分点，显然，这一目标只有在年底才能衡量。不过，这并不意味着在此之前不能评估一个团队的进展。

一个团队应该确定全学年各个阶段的目标期限，以便能够反映和分析目标的进展。为了有助于反映目标的进展，团队领导应该实行情况汇报，并且随时将之提供给校级领导（参见资源 16）。可以将从期中考试获得的数据与考前测试和阶段成绩进行比较，如果数据显示成绩没有提高或者提高得没有最初预想的那么快，这个策略就可能需要修订或者改变目标期限。

正如格林海湾包装公司的文斯·隆巴迪（Vince Lombardi），一位著名教练所认为的那样，“个人对于团队的贡献构成了一个团队的工作，一个企业的工作，一种文明的工作（Phillips, 2002, p. 24）”。因此，如果您希望您的团队是一个卓有成效的团队，那么，每一位成员都必须致力于团队的事业和目标而努力工作。那些不努力的人就是在浪费时间和资源，而且势必会阻碍团队获得成功。决不允许这些人拖全队的后腿，朝不同的方向发展；也不能让他们牵制会议的讨论、增进他们的个人兴趣，或者抵制目标的实现。

例如，尽管一些教师厌恶高水平测试，认为高水平测试把教育变成了技能与操练，或对学生造成了不利影响。但是，他们的重点、他们的责任，甚至他们的法律义务，就是要保证学生具有通过那些测试所必须掌握的知识和技能。反对者们需要转变思想，转变认识。我们受聘教书就是为了实现当地的和县级的教育目标。因此，我们必须致力于实现这些目标，无论我们是否相信这些目标，这是我们工作合同的核心。

人们还必须致力于实现开诚布公的对话。如果大家不能畅所欲言，那么，终将一事无成。思想可以受到攻击，但是，人身不可以。的确，一些人认为，假如他们的思想受到了攻击，那么就是对他们人身的攻击。在一个团队建立的初始阶段，人们往往这么认为。因

而，团队的建设是缓和这一问题的一個方法，要注意我們說話的語氣，至於我們說什麼和怎麼說則是另一回事。

為了幫助您成為一位成功的領導人，您的團隊不僅需要清楚它的目標，而且還要清楚團隊為什麼存在。例如，當我在教學指導委員會（這是一個領導決策組織，由學校主管教學的領導組成）任職的最初的四五個月期間，我對這個組織的存在理由有一種模糊的認識：處理教學事務。可是，教學事務是指什麼？如何界定？我們不應該說什麼？我們不能說什麼？雖然我們都是教學領導，我們在這個組織內的角色作用是什麼？我們如何知道我們何時超越了自己的權限，何時侵犯了他人的權利？

一直被這些問題所困擾，我便開始尋找答案。但是，我所了解到的全部就是，“我們是教學指導委員會”。參加無休止的會議，沒有明確的會議議程、時間安排、程序或目標，也沒有一個清晰的共同目標，我感覺到我們所有的時間都十分令人沮喪。在與其他成員的交談中，我得知他們同樣感到惱火。

為了避免這樣的低效率，您的團隊必須要決定向哪里發展，以及需要什麼樣的角色推進團隊的發展。假如你們全體乘上了一系列火車，但是對於開往哪里，大家眾說紛紜，車輪就只能在原地打轉。我們那一年就是這樣一個狀態。在教學指導委員會中，一些教師認為，我們的工作就是處理組織性工作：決定哪些團隊可以進行野外郊遊以及何時郊遊。而另一些人則認為，我們的目標重點是員工培訓和指導領導。還有一些領導認為，我們的“權力太大了”，只能按照校長的指示行事。我們有 22 位領導全都在指揮，或者更準確地說，在朝不同的方向領導。這樣一來，最好的結果是，我們達不到我們應有的效果；最糟糕的是，我們所做的一切全是徒勞的。

我在教學指導委員會的經歷使我意識到任務綜述的重要性。如果您的團隊能夠就目標達成共識，並且制定出程序和基本原則，那麼，就會減輕您的勞累。要最大限度地發揮教師的力量，因為你們全體將朝着一個共同的目標前進。

## 起草任务综述

任务综述不需要详尽阐述——越是烦琐的陈述，人们越是不可能记住其内容。任务综述也不应该是一成不变的，因为一个组织的需求可能会随着时间发生变动。当我制定我的第一个部门会议议程时，我把它命名为“可能的任务”，意在表明我们可能成为了了不起的教师，而且，学校还拥有已经被社区、教育工作者和政治家们广泛忘却了的取得了优异成绩的学生。通过拟订简明扼要的提纲，我们制定了一个积极的、能够迎接州制定的障碍测试所带来的挑战的方针。

一年后，我们取得了成功：完成了任务，规避了失败。因此，在使我们的目标明晰的同时，我们开阔了视野：

佛斯教会中学英语部在以标准化为基础的课堂上把重点放在基础知识上，将开发并鼓励表现出分析与批判思维技巧的自主学习者。我们将通过大量的文学作品及其赏析，培养并使其掌握流利的标准交际英语。

任务综述应该集中体现目标，即计划完成的事情，而不是理论。

教师们了解“兴趣教学”，正如一位校领导所阐述的，“兴趣教学”在过去一度盛行（对于某些兴趣的重视和教学超出了规定的课程和要求）。因此，重要的是要达成共识，公开宣布我们重视的是什么，以及我们要致力于帮助我们的学生达到的标准（尽管是政治上的标准）。大家清楚“兴趣教学”是我们一年前的目标，但是，鉴于当前实现标准化成功的形势和压力，最好是精炼成“可能的任务”。不过，一旦我们达到了目标，大家坐下来认真反思我们的目标是十分必要的。这也适用于其他部门和学科的教师，最不明确的那个部分就构成了任务综述。

在制定学部的任务综述时，必须保证达成共识。个人不能对任

务综述的内容发号施令。我把教室分成两个部分，各发一张布告纸，让大家把各自认定的目标写下来。20分钟之后，把布告纸钉到墙上，寻找共同的词语，记到黑板上。对每一个措辞做了充分的讨论之后，我们把只言片语连接成句。我们对任务综述进行分析，确定它是否真正体现了大家的思想。然后，再做修改和校正，最终形成集体的决定。

我采用的是拳头—五指法，而不是要求投票表决任务综述。如果完全赞同任务综述，就举起五根手指；三根手指表示不是完全赞同，但是能够接受；握紧拳头代表反对，并且不能忍受。不是通过少数服从多数这一投票形式来制造赢家和输家，这种方法允许人们表达自己的关注点，使我们能够致力于这些关注点，更好地保证达成共识。

谈到与教学指导委员会取得共识，我发现一种不同的、更加有效的方法。因为我们是一个比较大的学科组，我们首先分成两人组，分别把想法记在4张卡片上。几分钟之后进行对比，陈述各自的选择，去除不同的想法。然后，两两结合形成四人组，要么寻找共同点，要么摒弃不同的想法，以削减卡片的数量，一直持续到全体一致同意共同的想法或者对剩下的卡片感到满意为止。在这两个阶段，允许每人发表意见。如果某个人坚持某个特别的想法，也不要打折扣，因为假如我们采用严格的多数投票制，这种想法也肯定不会被采纳。

任务综述可能成为您表达思想、建立共识、展示领导才能的一个强有力的工具。一旦您成为一个卓有成效的沟通者，跨越了学校中的沟通障碍，那么您对引发变革将发挥更大的作用，积极地影响学生的成绩，成为真正负责任的教师领导。

### 参考文献

Phillips, D. (2002). *Run to win: Vince Lombardi on coaching and leadership*. New York: St. Martin's.

## 第四章

# 教师领导的适应能力：驾驭挑战和变化

虽然教师在他们的课堂里每天都是当然的领导，但人们从来没有真正这样看待他们，这可能会引起校级领导的担心和忧虑。一些校级领导——也许是那些循规蹈矩的、一人说了算的或传统的领导的典范——可能对改变他们所熟悉的或习惯的做法不满意。如果您面临行政上的抵抗和勉强的话，您成功的机会将大大地减少。校级领导是处于压力之下的，并且某些自然倾向也许会削弱他们的领导，因为他们直接负责提高学生成绩，而且不愿意放弃控制权。因此，您需要成为增进自我参与的最佳的提倡者。

然而，作为领导，您也许会面对骨干教师的抵抗。教师也许察觉到决策过程是由校级领导操作和粉饰的，或者他们察觉到您的动机不纯，这使他们进一步怀疑主任们把他们看做是障碍。一些教师也许对一个同事在领导位置或有影响的位置上感到羡慕和嫉妒，而其他教师可能会讥讽和提防一个越来越有权力的同事。不幸的是，一些人对您设法保障或提高学校福利的兴趣和做法不满，对此您毫无办法。但要让教师知道，前进的最佳方法是用领导技巧和机会来完全装备自己，并且找到防止教师感觉到被疏远、隔绝，或感到害怕的方法。

### 与校领导合作

那些在领导岗位上的人必须了解他们的责任和权限，谨防超越

权限。或许，教师比大多数专业人士更具有极端的本位主义。如果教师的确超越了权限，而这又是符合学生的利益的，通常还是可以被谅解的。但那些越权的教师领导往往是不容易被原谅的。

有时校领导将一位教师领导排除在圈外，因为他们把他看做是更需要对付的人。表面上看这是有道理的，但它可能会形成这样的看法：校领导是独裁的或不是真正支持教师的。最终，这将对教师领导的工作积极性和上下级领导关系产生不良的影响，因此您应该设法让校级领导允许您参与他的工作。

不仅仅是为了救急，而是在任何时候都要和您的校级领导搞好关系。

如果您渴望有更多的责任和更大的影响力，您就需要赢得校领导的信任。您需要展示出您有足够能力承担某些任务，并且您需要表示您愿意接受挑战。做一位可信赖的教学领导，展示一个好的业绩记录，或是做一个得力的助手，可以帮助完成这一点。强烈的职业道德可以使您和校领导配合默契，以致他信任您并放心授予您管理的权力。校级领导更喜欢与有较强职业道德的人一起工作；如果需要的话，他们可以传授给您领导的技巧。

虽然多数校领导曾经做过教师，但他们很看重他们的权力，并且也有能力掌握自己的权力。谨慎和尊敬是一副良药。这可能无意识地或不自觉地危害到您与校领导的合作，而这样做明显地会造成比您对教师做同样的事产生更加广泛的、更加危险的影响。然而就这一点，我的观点主要是适用您和您的合作教师。同样，这也适用于您如何接近校领导。但是，正如我下面要说明的，要考虑许多其他的事情。

### 选择倒在哪一把剑下

有位校长曾经告诉我，我有个习惯是做到“绝对正确”。我很高兴听到她这样说，因为我正忙着提高分数和解决教学的问题，所以

我很高兴她注意到了这一点。在她详尽阐述之前，她已让我沉浸在她的赞美之词中，而这不是我所想的那种赞美。她解释说，我有时就像一辆小轿车，设法超过一辆总是带有一定风险的卡车。这辆卡车没有发出信号就开始进入我的车道，而我拒绝让路因为我有通行的权利。为了坚守我的位置，我被迫驾离车道和死亡。我这么做是正确的，但这是一次毫无意义的胜利。正如她所说的，我这样做“正确得要命”。

许多教师和教师领导都曾受到这种行为的伤害。我们批评校领导不采取我们认为最好的行动，我们直接地或间接地指责他们软弱无能，是不能给予教师支持的领导。在某些情况下，我们知道我们是正确的。因此，我们设法做有道德的、正直的和维护标准的人。但是，不管我们是否承认，有时我们并不明白这一宏伟蓝图或我们想要什么样的结果。

不管怎么样，您首先需要记住：校领导是您的上司。您也许不同意他做的决定，但您必须尊重他。或许对教师领导来说最困难的事是承认自己是错的，就像我们总喜欢认为我们什么都知道。总的来说，校领导比我们更有经验。而且，我们不同意的决定也许并不是他们的决定。这可能是社区、县或校务委员会施压下的产物，因此，校领导不得不支持它。正如我们教师有时也要接受一个我们不一定同意但必须遵从的命令，校领导也是这样的。不同的是他们不能堂而皇之地表达他们的不同意见，甚至不能告知人们命令的出处。

所以作为一位教师领导，您需要仔细地考虑清楚您是否愿意为您的事业而献身。在您的学校有数把剑，一些是暗箭，而另一些则是明剑，但所有的剑都是危险的，或许是致命的锋利。您愿意倒在哪一把剑下？有时我们看不到流血，或是直到我们已经倒在剑下了才意识到，这已为时太晚了。为了您的信仰或为了您认为是正确的东西而战是好的；但如果您每次都这么做，您将很快战死沙场，而这对任何人都是无益的。在决定把问题提交给校领导之前，考虑以下的问题是明智的：

- 这个问题对教师或我有多么重要？

- 这个问题的根本起因是什么或它起源于哪里？
- 长远来看，它对教师和我有怎样的影响？
- 它对我/我们与校领导之间的关系有怎样的影响？
- 我做好承担正确的后果的准备了吗？
- 我这么做有合适的理由吗？
- 我的介入是使事态复杂化了还是对事情有所帮助呢？
- 如果我选择不向上级报告这个问题，我领导的教师会明白并且依然尊敬我吗？作为一名专家、一名教师领导，我能容忍我自己这样做吗？

### 让他人发现问题

我犯了一个严重的错误。在一位副校长工作的第二天，我告诉他：“您应该知道哪些方面存在一些问题，所以，我们能马上谈谈这些问题吗？”撇开谈话时机不说，我没有给他任何机会考虑当时的情况。实际上我是在告诉他，甚至在我了解他之前，我就不信任他能独自解决这些问题。

相反，我应该说：“您应该知道哪些方面存在一些问题，所以等您适应之后，我想我们能够坐下来交换我们的看法。”第二种说法在告诉他需要处理的问题的同时给予他尊敬和尊严。就像您不会因为刚入学的学生提供的信息而对这位新老师产生偏见一样，您应该给校领导形成他自己的看法的机会。

### 不要出其不意地“攻击”您的上司

这看上去也许和上述的忠告是相互矛盾的，但现实是与校领导一起工作可能是危险的。什么时候您提供给他们太少的信息？太多信息？您自己保留什么信息？你自己处理哪些情况？什么时候您让他们介入处理问题？遗憾的是，这些问题不容易回答，因为很多时候是实际情况决定解决问题的方法。一个好的经验是，永远不要让校领导受到出其不意的攻击。

正如一位校领导曾经告诉我的那样，他宁愿从我这里也不愿意



从学生家长那里听到某种情况或问题；更糟的是，从他的上司那里听到它。同样，当您和学生家长打交道时，您应及时让校领导了解具体情况。您不必每一个问题都向他汇报，通过电子邮件告诉他可能会出的问题或可能恶化的情况，到时再联系他是一个好主意。太多的电子邮件也许使他很烦恼，因为要花很多的时间去筛选。最好是你自己处理（通常这是最重要的），而不是给将来留下后患。

### 求助

我们经常收到不合情理的目标或命令。即使我们觉得我们被要求做些不可能的事，我们也会对此非常重视，并绞尽脑汁去寻找解决问题的方法。当校领导给您下达一项任务时，不要保持沉默，询问他会如何处理。我们很少会对命令表示怀疑，因为它们经常是来自校外的，因此不要忽略与下达这个困难任务的人谈话的机会。

如果您请求帮助，校领导会赞赏你这样做的：他们希望有被需要的感觉。我们往往草率地认为一位教师成为了校领导是因为他讨厌课堂或作为教师他不能驾驭课堂。通常实际情况并非如此，并且我们应该尊敬校领导。让他们参与进来。他们也许问您会如何处理这件事，但是要把问题向他们汇报，看他们有什么建议。设法让他们参与到这个您认为无法处理的任務中来。如果他们没有任何帮助，也许其本身已经说明了问题。不要让它就此结束，约定一个时间，再一起讨论解决的办法。

### 逐渐适应

如果一位校领导刚进入学校，您也许不能确切地起到像您先前的校领导在任时那样的作用。您必须展示您适应性的领导才能。如果您计划留在领导岗位上，您需要确定校领导的观点和观点，找到一个适应您和他的方式，确定他的哲学观和领导风格。他是什么样的领导？您的领导方式适应他的领导方式吗？如果不适应，您如何去修正自己的哲学观和做事的方式，以便您既可以坚持自己认为是正确的东西，但同时又能有效地与他合作呢？如果您不考虑这些事

并且找不到解决的办法，您将会被淘汰。

### 做个好警察

没有人喜欢做坏人。孩子们了解这一点，这就是为什么当他们已经知道或感觉到父母有一方不会同意某事时，他们会去找另一方的原因。同样，就像一位同事曾经对我解释的一样，当涉及与校领导合作时，您需要确立一个像在警匪片里的好警察与坏警察那样的关系。教师领导拥有职权，但却没有实权。我们的职位可以创造权力，但最后激励教师与我们合作的是尊敬。我们几乎不能强迫教师按我们的意愿或他们应该做的去做。那是校领导的工作。必要时，是他去行使权力而不是您。

扮演坏警察的角色对您的危害比对校领导的更大，因为您密切地与教师一起工作。所以您只有扮演好警察的角色了。如果校领导不愿意扮演坏警察，那么你继续扮演好警察，但要不断地给校领导提供信息，让他明白——您无法对此负责任——最终使他正视它。

### 显示晴雨表

有时学生和家长的请求、威胁以及需要使校领导应接不暇，他们没有时间关注课堂教学究竟怎么回事了。他们会忘记取得成就的最根本的要素是可理解的：教师的福利。在当前疯狂的高水平测试和责任下，教师是焦急不安、劳累过度以及不被欣赏的。而一个离开教室多年的校领导也许不能充分地体会到现在要成为一位成功的教师需要面对比以前更多的挑战。帮助他理解在高水平测试的氛围下，在这个瞬间就可以得到满足的一代人里，在这个责任可以得到赦免的年代里，课堂教学会是什么样的。告诉他什么时候和为什么教师士气下降了。例如，您也许需要告诉他，某人因为已经超负荷了，所以需要一声谢谢或声援。

### 建立一种诚实的关系

校领导也许不能与您谈论法律问题或是所有提交到他桌面上的

事情，但如果您给他带来新闻、问题和信息的话，您需要并且应该期望他也做同样的事。做一个直率的和令人信任的领导，可以使您找到一个方法，让他像您尊敬他一样地尊敬您。用行动表明您是可以被信任的。您自己保留机密的信息。您知道何时打听、追问或不再提起此事。

重要的是要坦率。我们希望教师和学生对我们坦率，那么我们同样应该坦率地对待校领导。如果您被排斥在领导之外，要让他知道您的感觉。直接的质问让人感到恐惧，但是如果您是以恭敬的、专业的、体现教师和学生利益的方式进行提问的话，一个好的校领导应该愿意告诉您让您参与或排斥您的原因。如果他仍然不愿意告诉您原因，那么您要分析各种情况，提出您应该参与的理由。向他解释您的参与将如何有益于他，将如何使他的工作更加容易。

有时甚至不是关于参与的问题；它可能只是简单地关于被告知信息的问题。在一个教学指导委员会的会议上，几位学部主任表达他们对过度拥挤的班级和缺乏书桌而无法容纳越来越多的学生的担心。在校领导还没来得及回答这个问题时，一位主任宣称说，作为领导我们不需要知道关于在学校发生的一切，这也不是我们应该知道的。表面上看来，她的说法是对的，但这种心态助长了不信任因素。我回答说如果我们不能获得足够的信息去解决教师们的担心，如班级容量大小的问题，那么流言飞语就会传遍整个学校。教师们快速地散布他们自己的看法或对某人提供和渲染的小事大惊小怪。这会极大地影响士气和氛围。

开诚布公的交流是补救的办法；它使我们更坚强，更有效率。校领导感到惊奇，因为他以为我们已经知道了原因，并且已经转达给了教师。我相信他会认同通过讨论逐渐形成的交流和保证信息畅通的重要性。同样，您对校领导开诚布公也是必要的。不要掩盖错误，不要对他隐瞒信息，不要对他撒谎。校领导终究会发现您在欺骗他，所以，尽可能做到坦率诚实。

## 帮助上级领导取得成功

作为领导，您众多的责任之一是帮助上级领导成功。虽然这听起来不公平，但这是最重要的。我们在商业界可以看到这一点：由于普通工人勤奋地工作，他的公司可以增加利润，而当公司增加了利润时，主管领导会被奖励一大笔年终奖金。我们在学校系统里也看到了这一点：校领导和学校办公室的主要人员因为测试分数提高而得到奖励。您的上级领导也许最终得到了所有赞扬，而原本这是属于您和您的部门、团队或项目组的。即便如此，继续做您已做的事；您最终将得到您应得的认同。您必须牢记您的上级领导的成功就是您的成功。终究，您希望您的团队使您成功，而且通过您和您的上级领导互相协作作为您的队员树立榜样。

此外，您应该成为校领导的监督人，做他的后盾并发现他的错误。不要使他难堪，不要公开地批评他或不同意他的意见。您的工作不是让他相信您是正确的，您的第一责任是找到一个支持他的方法。在某些情况下，您也许需要和他交谈，以便在最后让他相信他想了出解决的方法、想法或建议。

## 起带头作用

每个委员会、年级、团队、系和学校都有强烈地抵制任何变革的人。他可能是一位教师，他觉得“这个提案只是另一种时尚”或者“这就要过时了”。教育改革经常是周期性的，至少大多数改革是借鉴过去的，所以许多教师怀疑这个“新”想法的效力。他们抵制变革因为他们认为他们以前曾那样做过，“它在那时没有效果，现在它也不会有效的。”或者像多数人一样，他们害怕变革，他们对必须改变他们熟悉的东西感到惊恐不已。

其他人抵抗变革仅仅因为它是来自您的建议。如果您是从本校内部晋升的领导，一些教师也许讨厌你，因为你在这个很少有晋升的职业里得到了晋升。他们也许认为他们应该得到这个职位，



既使他们对此不过问，也不申请。他们也许曾是您的朋友，但现在您在这个领导岗位上，您紧密地和学校领导站在一起，所以他们把您看成是奸贼或叛徒。同样，您是很难说服他们的，因此必须继续公平地对待他们并维护您所信仰的事业。

如果你是从外校来的——来自一个不同的学校或学校体制，你肯定会遇到一些抵制。你将会被看做是进入一个关系密切的家庭的入侵者，尤其是教师们在这件事上没有发言权时。他们害怕有人要开始改变或打乱他们平静舒适的生活，他们常常做出这样的评论：“但是她对我们的孩子一点也不了解。”“我们的学校是独一无二的。”或是：“我们需要花时间去改造他。”可能人们最熟悉的一句话应该是：“她来之前我就已经在这儿啦，而她走了之后我还要留在这儿。”那些这样认为的人准备在这个灾难中生存下去。而更糟的是，他们将制造灾难。在算计您时，他们会坚持他们的观点，运用所有非官方的权利去保证他们的生存。

在顺境中做领导是相对容易的。我们只要应付显示我们勇气的患难、挑战和变革，或是如果在我们所讲的和我们所做的之间有不一致的地方，我们该如何处理。在面对抵制和障碍时，我们发现我们是领导或者说我们需要学会怎么做做一个领导。问题是如何最好地应对这些富有挑战性的情况。您需要改变那些反对您的人吗？您如何找到一个和这些人合作的方法？您如何推进变革？

### 不要泄露您的底牌

5月份的时候，在把我介绍给教师之前，校领导就警告过我，有位教师声称说她要“看看他懂得多少”。校领导告诉我说，他想出席这次会议，以防她对我盘问变得太过分了。的确，当我做完自我介绍和宣读完我的任命书时，这位教师，交叉着双臂，冷淡地问道：“您认为我们学部的目标是什么？”我没有喋喋不休地说那些我认为应该改变的事，相反，我礼貌地回答说：“哦，那么您认为我们的目标应该是什么？”她似乎对我的回答感到惊讶，几乎一分钟后她才结结巴巴地做出回答。我没有让她陷入这个问题太久。我说考试的分

数是校领导和县里所关心的问题，因此我们需要考虑这些事。

我在第一次会议的策略是很关键的：我没有在众人面前亮出我的底牌。尽管我把问题踢回给她的目的是向她发出一个暗示——我不怕威胁，同时也告诉其他人我对他们所说的事情很感兴趣。我泛泛的回答避免了我将来可能因为自己的话而把自己逼进了死角。由于我没有马上提出变革的方案或建议，这次会议的局面没有变得那么严峻，而我则避免了给自己带来一连串的问题、挑战和抱怨。而且，我没有谈及任何可能引起担忧的、即将进行的变革。

会议结束后，我和教师分别进行了谈话，希望能了解他们对我知道的一些需要变革的事情的看法。令我非常惊讶的是，我发现他们很开心我在会上转败为胜，因为她有个不好的名声——总是威胁其他人，而且吹嘘自己是系里最聪明的人。她明显的失语使她为自己创造的威力变得黯淡无光了。其他人对我的回答感到满意，因为他们由此把我看做是一个会征求和鼓励其他人发表意见的领导。

### 按兵不动

新领导犯的一个错误是匆忙开始变革，并且设法过快地完成太多的事情。暑假结束返校后，教师们发现在没有他们参与的情况下变革已经开始了。许多领导，包括校领导，因为专心致志地去达到他们的目的，都没有意识到这种做法带来的危险性。当他们最终意识到这种危险时，通常为时已晚了。即使没有人公开地反对您已执行的事，但是人们的议论已出现在教师的餐厅里了：你将被看成是独断专行的人，因为您无意征求他们意见，无意把他们看做是专业人士和同等地位的人。

例如，我认识的一位领导。除了发起占用课堂时间的、长达一周的活动展览会外，他还设法把新生和学校其他年级的学生分开。尽管他得到了校领导的支持，但是没有得到教师们的支持，因为他没有征求他们的意见，而是匆忙地进行了变革。结果是惨败的：教师们不买他的账，所以他们拒绝支持这些建议。这使他的信誉和名誉受到了损害，而这些建议也很快就流产了。因此，推迟开始或推

迟做出重大的变革。如果你面对一些紧急的情况，那么就不可避免地要进行一些变革了，但要避免做出任何被认为是全面改变的举动。

### 邀请教师们参与变革

我在担任系主任时，我要说的重要的事情之一是课程大纲。直接针对课程大纲进行修改的工作量太大而且太紧张了，所以我决定集中针对系里不举行期中考试这条不成文的条例进行修改。尽管这意味着需要进行的改变不多，但在开学之前我们就必须关注这一点，因为期中考试可能是改变学习标准考试分数滞后状况的有效的方法。

我认为确保这次变革成功的最好办法是要了解教师对这种情况的看法，他们对我们应该进行考试怎么看，以及他们怎样看待评估。最重要的是，我希望他们参与期中考试出题，以便他们可以接受它们。我给教师每人一个电子邮件和一封信，简单地解析了期中考试的必要性（期中考试比系里必须举行的期末考试更实用，因为它们可以得出需要补救的有关信息，而且可以作为教学的工具）。几位教师马上做出了积极的反应，承认说他们一直认为现有的标准（或是缺少一个标准）是很不正常的。他们以前从来没有说出来，因为这是这里习惯的做法，他们不想被看做是打破平静的人。

通过在这个暑假邀请教师参与这个活动，而不是通过“陈述这些目标”，正如第一次会议上那个教师追问我的那样，我大大减少了因为变革而受到攻击的可能性。我要确保课程大纲有利于教师，而他们整个夏天都参与为每个年级/学科出考试样题，超过一半的教师参与了这个计划。我们举行的几次夏季会议都是非常有效的，这是一个颇有成效的团队建设的经验。

当所有教师返校参加开学初的例会时，期中考试的样题已交到他们的手里。在年级组会议上，每位教师都有机会修改这些模拟考试样题。年级组可以决定如何使用这些试题——作为试题库、一般评估，或是作为必须涵盖的基本技能和知识的指标。

之后，再次召开全系大会完成这项工作。那时，一些教师诉说了他们的苦恼，声称在出题时他们发表意见的机会被剥夺了。我没

有必要为自己辩解，那些参与了试题设计的教师——因为他们献出了他们暑假的部分时间，并为此付出了许多——很快指出每位教师都被给予了机会参与这个计划。由此，我们可以继续进行我们的计划了，4个月后全系举行了期中考试。

第二年夏天，我们修改教学计划表。多数教师选择参与编写教学计划。然后我留出3个不同的日期，专门给那些选择不参与的教师来和我一起讨论、修改这个教学计划或是发表他们的意见。一些教师充分利用了这个机会。这样一来，在下次开学的会议上，大大减少了教师对这个教学计划的抵触情绪。

### 宣传建议的优势

我把话题从具体的期中考试和教学计划岔开，来集中谈论它们的优势。人们会毫不犹豫地反对某个计划或某个想法，因为他们畏惧改变；在他们清楚地了解了某些东西的优势时，他们就难以抵抗这些东西了。宣传变革的优势，最容易的方法是向他们解析：“这对孩子有帮助，因为……”，或是：“这对学生有好处，因为……”向他们提这样的问题：“为什么您认为这对学生不好？”“这对孩子怎么没有帮助呢？”“这会怎么伤害学生？”这些提问将使那些诋毁者无话可说。您会碰到一些教师，他们真正反对变革的动机是因为这对他们不利，而不是因为这对学生不好（那些坚信变革对学生不好的教师，有时使用这些理由来掩盖他们真正的动机）。而一些教师倾向于关注个性而不是计划，关注人而不是政策，这会使他们对一切产生偏见，因此，设法经常与他们讨论如何帮助学生。

然而，如果有位教师，他真的不相信变革能最大程度地满足学生的需要，不要不理睬他的观点，尤其是在集体活动时候。如果您这样做了，您会被看成是仗势欺人。如果校领导说“因为我是这样说的”，“因为我是校长”或是“我已经做出了执行的决定，这不需要公开讨论”，想想您会有什么感觉。行使权力可能使我们感觉不错，但是没有人会因为那些理由而去听从一个领导。

相反，有必要鼓励那些反对变革的人参与讨论，尽管这样做可



能很费时间。如果他们依然固执，就用专业方法去对待他们。让他们说明他们反对的依据是什么。即使他们什么也没说，也不要让这件事就此结束。您依然可以继续您的计划——尤其是为了继续这个计划，您不必让每个人都掩饰想法——同时邀请那些反对的人继续寻找他们反对的依据。

把抵抗变成无意识的合作。

例如，有位教师公开和私下都大声叫喊着她对持续默读计划（SSR）的反对意见。她声称说它没有帮助学生提高阅读能力。多数的数据表明在实行这个计划时学生的阅读分数提高了，但一些研究者们指责说这个结果没有说服力。我要求她尽量带证据到系里证明持续默读计划（SSR）对学生是有害的。她从来没有这么做。如果她曾看过一些可以支持她的观点的资料和数据，这对我们两个都是一个有价值的学习经历，因为讨论可以激发实际的研究。

另一个可选择的方法是让那些继续反对的教师组成一个监控小组。然后，在年底对数据进行分析和对比。最后，那些反对的人将成为这个计划的关键人物，最终他们将会支持这个计划。

### 听取不同的意见（学会接受它）

有时一些教师会公开地敌视您，而您可能从来也不明白其中的缘由。如果他们在会议上公开地向您挑战，或是利用开会向您“亮出匕首”，您应该针对问题而不是针对人。您应该克制以免卷入争吵。

有位教师在会议上大部分的时间都在大声地说话，以致房间另一边的人都能听到她说话。她说：“这是浪费时间。我们在这里做什么？”“她有什么问题？”教师们对她的勇敢感到惊讶，他们不知该如何是好。会后几位教师过来和我谈了他们对这位教师的不满，以及他们担心这可能会影响全系的氛围，因为其他教师已注意到了这种行为。看来，我有必要处理这件事啦。我处理了——但却是私下处理的。下一次会议后，教师们评论说她保留了她自己的观点，尽

管她的脸部表情露出不屑。他们很高兴学术的氛围已得到了恢复。

因为我忽略了她接二连三的评价，正如俗话说，我被看做是思想腐朽、自大的人。事实上，她在会上的行为和我的不做回应激起了人们对我的支持。如果我做出了回应，我会因为责备一个同事或同辈面前污辱她而丢脸。有时，这正是那些顽抗的教师的目的，因为它会削弱我的领导能力。在这种情况下，最好的防卫办法是不要卷入争论，这会使诋毁者更加气愤，尤其是您比他们更好。

然而，很少有教师是居心不良的。当人们的反对只是针对问题时，这可能是变革最好的事情之一了。当人们批评这个想法时，这会让我们从不同的角度来检查和分析我们的立场。通过告诉我们变革的其他好处和我们没有考虑到的观点，他们不知不觉地帮助我们找到了一个更好的办法。当您很好地了解了教师时，您将能预测和解决问题：您将能知道他们犹豫不决的原因是什么，或是他们争论的是什么以及如何去辩论，这将帮助您更好地准备如何宣传您的想法或为其辩护。但是您要灵活多变：即使您的想法和您原来的提议不完全相同也是可以的。

### 解除危机

所有的人都会为发牢骚、发毫无意义的抱怨或说出如下的话而感到内疚：例如“这项工作不值得”或“他们可以现在就解雇我——就让他们设法找人来替换我好啦”。这些话语帮助我们发泄了对弥漫在这个行业的官僚主义的不满。当我们被迫接受变革时，它们给我们某些安慰，帮助我们应付每天繁重的工作。当然，有些会激发内心回应的家长会，那时我们可能说话算话；我们也可能不得不咽下泪水。一周后这件事依然可能把我们逼上绝路，但是我们意识到我们情绪不稳时所做出的任何决定都不是一个好的决定；我们要清醒地看到放弃将面临惨败。

但是当您成为了校领导，尤其是如果有些教师真正在威胁您，您怎样应对这种局面？例如，可能有这样一种教师，他终生只执教某门课程。当他知道他将要教另外一门课程时，他可能这样回答：

“在教那门课之前我辞职。”“我已完成了我的职责，我不再教那些孩子了——我要提出调动。”或是：“但是这门课是我心爱的。”这类教师可能威胁说：“很好，您可以去告诉他们我将辞职”或“一定要让他们知道将会有大麻烦的。”——期望您把这些话转达给校领导，因为他们太害怕了，不敢自己去说。

永远不要把您自己的或是其他人的威胁带给校领导，因为您永远都不会取胜（即使曾经某次是有效的，这只是唯一的一次，而您在不知不觉中给自己带来的是更多的伤害而不是好处）。多数校领导同意这样一个哲学观点：“如果他们在这里不快乐，那么他们需要调动。”事情就是那么简单。然而，这听起来不公平。人们不断地提醒我们缺少好老师，那么，为什么校领导会愿意让某人离开呢？

当我第一次碰见这种态度时，我很吃惊：“她是比较好的教师之一，我们怎能让她走？我不想找人代替她！”但是我很快发现我也不喜欢因为教学计划而留下那些教师，因此我拒绝向那些威胁者屈服。很简单，校领导宁愿在众多的申请者中去碰碰运气，也不愿意继续和那些将制造威胁、容易发怒、不服从或固执的人一起工作，不管他可能多么有才华。

当教师们因为过于苦恼而开始“用威胁的话来威胁”时，我告诉他们把他们情况向校领导汇报会使我感到很不舒服。我解释说尽管我作为领导的职责之一是支持我的团队，但是如果结果是注定的，那么置自己于这样的情况就如同自杀。然而，我很快找到其他的办法向他们表明我是支持他们的。有时这一点很容易做到，只要认同他们对某事的强烈感觉，而不一定要同意他们的意见。

在一次早期的系会上，我面临这样一个挑战。教师不满意某个团队的氛围，我建议他适当地说出自己的不满。制造威胁就像拔枪一样危险：不要这样做，除非您绝对愿意开枪。即使您已做好准备并且可以赢得这场决斗，也总是有后果的。我向我的属下解释说，我们所有人都是可被取代的，可被替换的——包括我自己在内——因此，威胁几乎总是事与愿违的。这些谈话危及了某些人和他们的自我价值，因为在每个学校里都有那么一些人，认为如果没有他们，

学校将不复存在。在高水平测试驱使下的教育现状使得没有人有时间或者兴趣去纵容那些装腔作势的人。

有位教师对我的回答很生气，以致他在以后的两年里经常提起这件事。当他发现他将不再教过去5年里他已习惯教的那门课程时，他很生气。改变他的课程计划不是把他挤出去的策略；我并不想让他离开，但是变革是不可避免的。他威胁说要调动，而校领导没有为难他。他相信威胁调动是他的王牌，会为他赢得一局的；但实际上，这样做只能迫使校领导轻易战胜他了。结果事与愿违，他的计划失败了。

当然，他可以留下来，教他新的课程，但是，因为他过高地估计了自己的价值，相信他会得到他想要的东西这也许使他的骄傲情绪受到了伤害，也许他真想调动。他的决定迫使我花了一段难以忍受的时间去看简历和面试那些申请代替他的每一个人。我非常想找一个同样有才能的教师，最终我找到了。

“相信另一边的花总是更香”是人的本性。这就是为什么扬言调动是常见的事。想想看您有多少次听到教师们在谈论他们刚知道其他学校有一位可能更好的、非常支持教师的校长，或者谈论某位领导确实听取教师的意见，或者谈论学生家长在某个学校可以更多地参与学校的管理。然而正如许多教师看到的，学校就是学校，而学生就是学生。即使其他学校有些东西更好，仍然存在些不完善的问题。不管学校的领导能力多强，士气多高，或是考试分数多高，没有完美的学校。如果这些教师因为得不到他们想要的东西就威胁要离开学校时，要及时提醒他们这一点。

排除威胁或限制校领导与教师举行会议的次数是关键。如果您不限制人们向校办公室反映问题的次数，它将影响您的部门，也影响您的领导能力。有些情况是必须向校领导反映的，这是可以理解的。然而，校领导可能会立即把教师看成是固执己见的或是妄自尊大的人，特别是当他们之间的互相作用是集中处理某种危机（或者，更准确地说，一种察觉的危机）时。校领导将开始收回他们所有的关心，即使您在场，即使这种关心是重要的。这些教师将被看

做是浪费时间资源。结果，校领导可能不再和您站在同一立场支持教师了，这可能会使他们对您的评判失去信心。

为了避免出现这些问题，尽早了解哪些问题对教师来说是重要的、是必要的。当您第一次担任领导时，在开学周，询问教师关于学校他们最大的忧虑是什么；关于学校体制，他们最大的不满是什么。这将帮助您更好地把危机看成是这一年的发展契机，使您能够决定哪些情况是必须处理的。

### 不要犯同样的错误

在我5岁时，没有挑衅，我朋友的狗咬了我堂兄的手腕。在那么小的年纪，我的堂兄已经知道和狗进行一个不容易的谈判。从这些聪明的孩子身上，我们可以学到一些东西。如果一个属下“咬了”您，那么不要让这种事情发生第二次。

有时我们需要有人给我们指出这些情况。在向某位校领导抱怨某位教师屡次出现的情况后，他回答说：“你一直在递给他一把刀，那么你期望会发生什么情况呢？”在其他情况下，可能会知道什么时候避开。人的本性是回击、生存和保护自己，但是有时最好是首先学会如何避免不利形势。正如上面提到的那个男孩学会避开狗一样，您也许要学会休战，不要不断地进行同样的战斗，不要在追逐您的尾巴中耗尽您的精力。要获得更好的立足之地，就要确定这个人真正追求的是什么，他真正重视的是什么，以及他真正的意图是什么。

### 营造支持氛围

变革的政治色彩要求您为变革进行政治活动。为了变革或为了您实施领导的成功，有必要花大量的时间去建造教师网络、顾问网络、校领导网络和家长网络。在午餐或在放学之后，了解教师的看法。在开始、宣布和支持一个变革之前，非正式地和教师谈谈，让他们为您做些对外公关的工作，向其他教师宣传变革的好处。为了取得变革的成功，建立联盟通常是必要的，但这也是危险的，因为您不想被看做是对人有偏见、制造派别，或是在您的团队里引起分

裂的人。

### 让他人提出变革的建议

基于持续性默读计划的数据，我坚信在全系里实施持续性默读计划是提高阅读测试得分的关键之一。然而，我意识到过多的变化可能使教师不满，一些人反对我的建议，仅仅是因为这些建议来自于我。在开学初，我发现阅读教师是持续性默读计划的支持者。我向她解释说，我将在全系的会议上提出一些阅读的策略，我问她是否愿意来谈谈持续性默读计划。

她同意了，在做报告时，她热情洋溢，颇具感染力。会议结束时，除了想要得到更多的阅读策略，教师们还想从她那里得到更多关于这个计划的信息。在那个月接下来的例会上，教师们都说“我们的确应该在我们学校实施这个计划”，“孩子们真的会参加这个计划的”。公众舆论已形成，在下一次会议上，全系几乎一致同意我们应该开始持续性默读计划。

这个计划在过去是（现在仍然是）成功的。具有讽刺意义的是，如果由我提出这个建议，可能不会取得这样的结果。因为这是一位教师——而不是我——推荐了这个想法（这是职员个人成长的开始），而且因为我们仔细地研究了 this 建议，而不是匆忙做出决定，教师没有觉得是被迫进行这个计划的。一些领导想通过某个成功的想法得到赞扬，他们这样想是错误的。放弃这种心理，您将获得更多的赞扬和来自教师的信任，因为在实施变革时你放手了（除此以外，如果考试分数的确提高了，不管怎么说您最终会因此得到赞扬的）。

### 参与而不是干预

干预意味着控制和干涉，而参与只是表示了解事情的进展，但不接管或控制。一位参与的领导对委派的责任感到满意，但干预的领导不会考虑这一点。一个参与的领导会意识到教师的重要约会和最后期限。他不必匆忙干预某件事，但要确保在需要时，他如同资

源一样，能及时被需要者得到。

不要过度地控制，而是通过接触和接近您来营造教师对您的尊敬。能力较差的教师可能更需要您，但是不要因为您认为那些好教师和他们的学生表现不错就忽视了他们。如果您忽略他们，他们可能对您的领导产生敌意。虽然您希望其他人把您看做领导，这是很自然的事，但是如果您使自己成为一个爱干预的领导，您将很难说服他们听从您的领导，并让他们尊重您的威信。

### 达成共识

共识，源于“同意”一词，意思是准予或同意。共识通常被看成是一个有吸引力的投票选举的替代品。许多教育文献强调达成共识，但有些提倡者似乎忽略了达成共识并不是件容易的事，也不是一个简单的过程。设法揭露人们掩藏的动机可能是乏味无趣的。您也许永远不可能发现他们真实的原因，而且这些人不可能被说服，相信正在讨论的方法是最好的解决办法。

虽然共识的达成可能会在冲突中变得成熟，但是一个直接的选举可能会造成更加对立的气氛。达成共识考虑的是通过对话和协商设法使事情取得进展。如同我前面提到的，通过使用拳头术去起草一份任务综述，每个人都提出自己的建议，我们就能起草一个每个人能接受的任务综述。尽管这听起来不那么高雅，但有时您能做的就是想出一些每个人都愿意接受或遵循的东西。

达成共识备受关注的这一问题之一是最近掀起的“重视个人的贡献”的浪潮。这表面上听起来让人感到温暖，但模糊不清，虽然这个哲学观点本身没什么不对，但它导致了价值相对论——不管人们怎么看，它被视为是重要的，因为这是专家的看法。但是如果人们提供陈腐或是没有价值的建议，怎么办？如果某人的建议明显不正确，怎么办？的确，我们需要学习怎样一起工作并且达成协议，但更令人担心的是成年人的自尊最终会对孩子造成伤害。别忘记您可以简单地通过反馈信息来评估某个人的贡献，但是您不必因此而采纳它。最后，总会在某个时间和某个地点达成共识的。人们想尽可能

多地介入决策的制定，但不是所有的决定都可以或应该通过这个程序制定的。

### 不要责备他人

教师需要知道您的动机是诚实的。如果他们怀疑您只是做研究，他们将不愿意尝试（或他们将拒绝）这些新的想法。同样，如果您打算实施一些新的想法，不要因为这个想法而责备他人。我认识的一位教师领导会为了任何新的建议而公开责备她的校领导，不论这些是否是他们的建议。在这种情况下，或者激怒人们去反对管理部门，或者引起他们对领导的怀疑。避免这种责备的技巧是至关重要的。教师永远不会接受您推卸责任。

除此以外，他们可以用您的话来反对您，可以运用您告诉他们的事情来对付校领导。如果您在一个会议上公开地、不满地宣布校领导的决定时说，“这也能通过”，您这是告诉教师您没有认真对待这个决定，而他们也不会。最糟的是，如果一位教师被指责蓄意破坏某位校领导的决定，这位教师最终将责备您。当事态升级时，人们往往不会主动地寻找解决问题的方法——有时他们首先要找个人做替罪羊。

### 寻找紧急出口

在和任何您认为可能有问题的教师（或者一组教师）见面之前，您既需要一个开场的策略，也需要一个收场的策略。您将如何开始讨论——您是先谈您自己的观点还是先听教师的观点？看当时的情况而定，并且设定一个期限进行讨论（让教师了解将讨论什么，这将帮助您集中讨论这个问题，同时避免讨论一些旧的问题）。

如果会面或会议快要结束了，不要为做决定而做决定。没有找到解决办法就结束会议是可以接受的，只要各方都清楚您不久之后将重新讨论这个问题，况且没有结果并不表示您默许或者批准某些事情。特别是与一个比较大的群体合作时，一些领导有这样一种倾向，他们认为：必须找到一个解决的方法，因为这是领导要做



的事——领导是做决定的或者是促使决策的制定的。相反，可以利用这段时间继续集思广益或者研究这个问题。虽然好领导和教师的本质特征是果断，但是如果某人催促或迫使您做决定的话，那么他可能在设法利用这个局势。

领导决不应该匆忙做出一个可能事后后悔的决定。

有时不明确一个解决办法可能是另一个有价值的解决问题的策略。允许大家群策群力和谈论解决的办法。当队员们好像疲倦或对这个过程感到沮丧并且渴望结束讨论时，您再提出一个解决的办法。如果教师们已全面地研究了所有其他方法，他们将更容易接受您的意见。在会议结束时提出这个意见，他们不会认为您在控制着这个决策的过程。同样，就一个解决问题的策略而言，您已经有一张主牌在手，您有把握的东西将对您有利（但是要确保这些有把握的东西是属于您的专业范畴的）。

### 重在包容，不在赢取

一位母亲在准备晚餐时，有时会给孩子一些事情去做，以便她可以做她需要完成的事情。一位同事在处理一个团队的难题时用了同样的方法。因为争取或战胜那些反对您的人是很困难的，所以不如集中包容他们。例如，就持续性默读计划而言，我了解到那个反对这个计划的教师可能不会接受它或者打算转到另一个学校。如果她接受了我的建议，阅读了那些支持她的观点的文章，她可能已经全神贯注地在努力研究，而没有剩余的时间去挑战其他问题了。人们越忙，越不可能抽出时间反对您。

### 把火车驶出车站

在我们的职业生涯和社会生活中，我们不约而同地使用火车来表达我们对某事的感觉或说明某事是如何进行的。我们常说些这样

的话，例如“他使整个会议出轨”，“我们真的需要回到轨道上”或是“这真是个脱轨的想法”。同样，当实施变革时，要考虑另一个火车的隐喻。再一次，您没有得到完全同意，但是，如果您得到大多数人的支持，是时候把火车开出车站了。您已尽您所能去说服他们认识到这项提议的好处和项目的需要，而他们也已听见火车开始启动了。上不上车是他们的选择。他们可以站在站台上，不同意火车开往的那个方向，但这不会阻止火车离开车站，也不能把它带回车站。他们最大的希望是在下一站赶上这辆火车。如果其他人都在车上了，他们可能也不想成为站在站台上的人了。

表面上看来，排斥某人听起来是苛刻的，但有时调整某人最佳的方式是促使他离开舒适的环境。多数人想成为其中的一员。他们渴望被接受，并且参与这个计划。如果他们选择不加入，孤立不一定是一件坏事；它可能对您有好处，因为它可以使人们保持中立，即使这只是暂时的。当涉及变革时，人员的变动不仅是可接受的，有时还是合乎需要的，不可避免的。如果这个人希望留下来，他也可能勉强地上了火车，但是他以后可能试图使火车出轨（甚至劫持火车）。不过，在这一点上，您这一边应该已经造成声势了。

尽管要顺利地带动火车奔跑需要几个人，但是最后只能有一位工程师和一个驾驶火车的人。作为领导，您就是那个人：您有权把火车从车站中开出。没有谁比您更了解什么时候人们已经上车了，并且准备出发了。作为工程师，您最了解前方的那些轨道，并且知道应该开多快。您和校领导的合作也是这样的。他们可能比您更有经验或者更了解全局，但是您最了解教师，最了解改进计划需要什么。即使如此，不要忽略沿途可能出现的减速或加速的警告标志和信号。

### 斡旋冲突

正如我前面概述的，作为一名教师领导，您的责任之一是化解冲突，处理和克服出现在您的部门中的疑难情况。然而，如果您希望维护一个健康的、向上的氛围，还有一些其他类似的情况要求您介入。更加困难的是这些情况已经延伸到您的部门之外：涉及其他

部门的教师。

随着整个美国总课程表中合作班级数量的明显增加，您作为斡旋人，在您的教师和来自另一个部门的教师之间协调的数量增加了。例如，当班上有若干个有学习障碍的学生时，您的一位教师可能要与一名从事特殊教育的教师合作。这类合作对您来说可能是富有挑战性的，因为即使这位从事特殊教育的教师与您的教师合作密切，但是她不是直接在您的领导之下。如果双方有争执，您既要让您的教师觉得您在支持他，同时您还要保持中立。

这种合作的情形就像一桩婚姻：有个性的冲突，有哲学观点的分歧，以及就如何更好地培养孩子的问题上发生冲突。离婚不是一个选择，因此恶劣的、没人过问的合作环境可能是灾难性的。一个差的合作环境助长不信任和误解，使专业知识变窄，使教师对他们的工作和学生不满，最终造成教师离开学校。由于共有的教学模式、教学计划、评分标准、联邦的要求以及学生是否成功的风险，合作的确是不稳定的。

合作的教师常常推迟与伙伴讨论问题，因为他们担心对话将被看做是交锋，建议被看做是攻击。教师需要明白和自己的伙伴讨论关于他们班的状况可能会发生冲突，但是这样的谈话是职业的责任——在这里“伙伴”这个词很重要，因为两个人对这个班有同等的权利。

有时教师们相信情况将会自动改善，因此，或许最好的办法就是忽略它。如同人与人的关系一样，当被忽视时，问题很少会自动解决。如同那些丈夫和妻子到他们婚姻的最后阶段才去挽救一样，中途向您汇报问题的教师减少了和解的机会。告诉您的教师，应该对自己团队的教师坦诚。当他们相信关于他们班的讨论是必要时，不要延迟讨论。鼓励教师随时向您反映所有的问题，不论问题的大小。这将防止问题的升级，并增加解决问题的机会。这有助于您提出建议，并避免您在处理问题时走弯路。您不可能解决每个问题或修补每个关系，但是，也许至少您能建立一个双方都可以接受的合作班，这最终将帮助学生，并且对核心课程教育和特殊教育的部门

有积极的作用。

### 倾听

即使您知道谁对谁错，也不要立即做出判断。就像婚姻顾问在最初面对他的当事人时所做的那样——倾听，不要立刻做出判断。有时教师也许仅仅需要有人听他们发泄。观察他们的反应，这能让您了解真正的问题是什么。一方打断另一方的说话吗？一方比另一方更有挑衅性吗？听听双方认为是问题的事情。是一个关于知识性的问题吗？人们是否相信他在教室总是个“坏蛋”？是否有人不执行计划？有没有执行个性化教育计划？在积极参加会议之前，尽可能多地收集信息。此外，要使会议的环境有利于对话。在他们中间的位置会见他们（不站在他们任何一边）。摆放椅子时，要让教师能面对面地谈话，并且确保在他们之间没有被视为障碍物的书桌。

### “观察”

一旦您确实积极参与了会议，您应该表现得像一个调解人，而不是一名仲裁者。如果您被看做是支持某位教师而反对另一位教师，这将是非常可怕的。您不是到那里去偏袒某一方，不是到那里去指出谁对谁错，也不是到那里去处罚任何人。把这一切留给那些校领导吧。相反，您的作用是促进沟通，促进事情的发展，提一些具有渗透性的问题，澄清并且总结已陈述过的事情。解释某人的话以便其他人可以清楚正在处理的问题。

当您觉得确实有必要做某种判断时，用下面这些话来表达您的意见：“如果我可以在这里观察……”，“我看到的是……”，“据说，它似乎……”不要让人觉得您说的话是绝对的。避免说些决定性和确定的词语，并且切记您所说的一切只是一种观察或感悟而已——观察是可以辩论的。因为您没有声称自己是权威或专家。“您是消极的”，“您没有全力以赴”或“您只是不知道问题实质”这些话会使教师怀有戒心，并且引起他向您挑战。谨慎地说话，因为，在任何场合下，您选择的表达方式都是至关重要的，并且直接关系到会议

如何继续进行，以及会议的结果。

为了更好地掩饰自己的观点，一定让其他部门主任出席会议。因为您不想被认为是在偏袒某一方，有其他部门的主任在场将表明你们两个正寻求答案，并且努力地帮助教师找到解决方法。

### 明确作用，确定目标

在一位从事特殊教育的教师和一位核心课程的教师之间进行调解时，您将发现成功的主要障碍之一是那些教师不清楚他们的作用，并且经常难于表达这一点。如果一位教师以前没有和其他人合作过，他也许很难与他人分担班级的管理，也不能确定对班级的管理需要放权多少才合适。或许，因为这位教师可能是本位主义的，他对和新的教师合作感到不舒服。在某些情况下，已经与某人合作多年的一名骨干教师发现自己必须与新的教师合作了。如果他依然抱着他对从前合作教师相同的期望，这会令人不安的，并且可能导致混乱。

同样，一名团队的教师也许很难理解怎样做才能使自己符合一个新的惯例。作为专家，他也许感到被轻视了，因为没有给予他足够的责任，他认为他的作用被降低到做一名助手。或者他可能感到被压倒了，因为他认为对他的要求太多了。在一个更极端的情况下，一两个教师可能认为这个团队的发展由于领导不胜任而遇到了阻碍。

没有一个简单的办法来解决这样的障碍，但一个好起点是帮助教师确定他们的作用。要求两位教师（在会议之前或在会议期间）陈述或写出他们认为合作伙伴的作用应该是什么（参见资源 17）。这种技巧将带来关于团队的有用信息，并且可以帮助他们设定范围和期望。在会议结束之前，设法让合作教师对他们的作用、责任以及对双方的期待有所了解，或达成协议。确定目标，形成文字，并且在一个月内跟踪进展情况，如果需要的话，做出适当的调整（参见资源 18）。

### “你满意吗？”

当确定目标并且确定如何改进一种合作的环境时，不要问那些

教师是否同意某一个提议。这是拒绝接受别的提议，因为这样没有给进一步讨论留下多少余地了。您不可能总是让每位教师都同意某些事情，所以您要寻找的是一种妥协。询问教师是否满意正在讨论的方法，进行一次协商，尽可能避免某人不发言。而这样询问时，您不要问他们是否同意某些事情——您在问在什么程度或什么范围内他们能接受它，这可能是您期待的最好的结果了。

### 搭配

确保教师与他们最合适的人配对可以避免许多合作上的问题。这些配对可以完全基于个性、哲学观和工作道德观，或者基于这些要素之一来进行。考虑到构成最佳团队的因素，您可以用同样的方法，把一名害羞的学生和一名喜欢交际的学生配对，或把一名性格软弱的学生和一名性格坚强的学生配对。

尽管了解教师可以帮助您进行配对，但您也应该考虑其他方法。在总课程表执行前的几个星期，我们学校的特殊教育系的主任组织了一个我喜欢称之为“速配”的会议。在午餐时间，提供比萨饼（这对保证出席率有帮助），教师有 30 分钟的时间见面，交谈，并且与有可能合作的教师共进午餐，这样他们可以更好地了解谁是他们认为最好的配对对象。在讨论总课程表的部门会议上，我把“希望配对的名单”分配给教师，让他们确定谁是可以合作的，谁想和谁合作。

### 和 LD 主任发展友好的关系

基于本章一开始提出的设想，在所有您需要发展专业关系的人员里，特殊教育署的主任可能是最重要的人之一。以诚信的态度和这个人发展关系，带给他关于合作班的信息，但不要让您的教师感到他们被出卖了。这个小组负责人或部门领导是一个关键人物，而他能帮助您群策群力找到解决的方法，当需要调解时，他将给予协助。这样的伙伴关系将有益于您的学生和教学计划。

## 第五章

# 教师领导的号召能力：构建和谐氛围

假期是敏感的，总是提醒我们，教育者的社会价值是那么的少。尽管我们可能对我们的薪水感到满意，也接受我们绝对不会富有的事实，但看到亲朋好友在炫耀圣诞节奖金，或者听到他们在哀叹这次的年终奖比以往少的时候，我们无法表示同情。因为在学校里不存在这种奖励制度。如果我们运气好的话，我们会收到荧光笔、钢笔或一些其他小饰物。如果我们在一个地区待上几年，我们可能会得到一枚承认我们服务的胸针。

我并不是贬低这样的礼物，因为它们确实起到了一个有效的作用。它们让我们得到赏识。我们也许抱怨我们在信箱里收到学校的节日礼物，因为我们有时感到非常缺乏人性化和没有价值，但是我们还是感激有人注意到我们，意识到尽管一路磕磕碰碰，我们依然努力地把学校推向前进。

通常，我们所需要的是校级领导表现出对我们的关注。最近我的一位教师被任命为学校的主要顾问，她负责为所有新教师设计一个在职培训的计划。那天下午我打电话询问她项目的进展情况，在我们的谈话结束之前，她说：“感谢您的关注和了解项目的进展情况。”通常鼓励或一个友善的词语可以解决在工作上困扰我们的问题。也许教师正在经历一场痛苦，因为他正为家长会大伤脑筋，或者正在艰难地批改 120 份研究报告，而他们只是需要您承认这一点。

在一些更严重的情况下，整个氛围需要注入带有同情和怜悯的

职业素质。在我刚担任英语系主任时，这种巴尔干化的现象已经在系里挑起流言蜚语、妒忌和口角。没有团队合作的精神，没有同事之间的友谊和忠诚，不愿意彼此分享对方的经验。教师互相孤立，他们对那些制造消极气氛的人感到气愤：毒物已渗入团体中。

我相信我们不需要实验论据告诉我们，当士气低落时，我们作为普通人和专业人士不仅要承受痛苦，而且我们的学生也会受到伤害。为了提高成绩和成果，减少这种消极的氛围，构建一个和谐的氛围是必要的。有几种简便的方法——一些方法是专业性的，一些是有普适性的，一些是两者兼而有之的——营造一个积极向上的氛围和环境，认可并支持教师，保持高昂的士气。

## 促进专业氛围的形成

尽管我们在所从事的专业知识的领域里都是专家，但这并不意味着所有的团体或领导都会营造一个专业氛围。当然，遵守道德标准，公正、诚实和恭敬地对待同事，可以营造这样的氛围，然而还有其他的要素。您不能理所当然地认为您的团队或者您所在的那所学校的氛围就是专业性的：您要积极地创造、培养和营造一个自发向上的环境。

### 巡视

虽然当校领导走进教室时，一些教师会尴尬不安，但更多的教师会欢迎校领导到教室来观摩自己的课堂教学。我与那些因为没有被巡视到而显得开心的教师谈过，但这些教师同样很矛盾地表示失望，因为校领导没能找时间去观摩他们的课堂。教师希望有人认可他们的一项大型活动或一节成功的课。他们希望被关注。

我有时宁愿巡视课堂，也不愿意花三四十分钟在教室里观察一个教师。带着黄色的一面带粘胶的便条，我在一间教室里最多坐10分钟。这样我可以在计划好的时间里多看几间教室，而不需要耗尽我所有的时间。如果学生在做一个活动，我会在教室里转一转，并



且与他们聊一聊他们正在做的事情。当我走出教室时，我会在教师的椅子、讲台、或是书桌上贴上一个便条，写着简短、鼓励的话：“多好的一个活动啊！我喜欢您运用学习站的方式。”“围绕着这样富有挑战性的想法，孩子真正地参与了一个有见解的讨论。”“如果我是学生，您对格律的分析一定会给我帮助的。”或者是：“我希望我能在这停留更长一段时间！”

在巡视课堂时，您也可以做各种事情。想想看，您无意中在洗澡间的镜子上发现一张您喜欢的人写的便条是多么令人激动的事。您可以做些类似的事。悄悄地站在教室外面，注意里面正在进行的一切，或者是和学生在大厅里谈话，然后在教室里留下一张令他惊喜的便条。告诉他学生是多么喜欢某个特别的讨论，或是他多么巧妙地处理了由于消防训练造成的课堂中断。

每个人都喜欢积极的反馈意见。就像学生一样，许多教师热衷于被评价。尽可能使您的反馈信息更加具体（尽可能和学生一起做），因为像“做得不错”、“干得好”这类的话并不是有力的或必要的激励，这些话可能带有不诚实的味道。学生可能感觉到教师高人一等的派头和不诚实，而教师也会感觉到您的不诚实。所以，不要只是为评价而评价。相反，要承认教师正在尽他们最大的努力做事情（不要利用这次机会专找教师的缺点）。也许他们有一个大型的活动，或是和同事在进行一个非常富有成效的合作，或是成功地调解了在两位教师之间的分歧。

如果您不能马上找到一些教师身上的闪光点，花点时间去找，这是值得的。如果您很好地了解教师，多数情况下，您应该可以很容易地找到这些闪光点的。但您的称赞一定要与他们的工作表现有关。虽然我们都喜欢别人赞美我们刚剪的发式或是新套装，但这种赞扬不能提高士气，也不能提高成绩。

### 掌握最新情况

一个星期数次，早上或晚上，我都设法停下来到不同教师的办公室看一看他们在做什么。结果，我有时能发现一些问题的解决方

法；发现一些教师们关心的事；或是发现一些因为教师们太忙可能没有和我说的的问题。这种即兴参观节省了他们的时间，而且也表明了我在关注他们。这就像放学后您的头探入他们的门一样容易，然后问：“您今天过得怎样？”如果我发现某位教师某一天情绪特别低落，我会给他一些时间让他清醒头脑，然后晚上给他电话，看看他是否还在烦恼，看看这个问题对他有多重要。如果您创造这样一种富有同情心的氛围，并且避免侵扰教师，您将发现教师们会努力地去模仿这种行为。

### 支持您的团队

显然，您是想支持您的教师。不管现在流行什么样的教育改革，教师仍然是每周5天独立地待在课堂上。即使您已经形成了团队并且营造了专业气氛，但因为单一的工作性质，教师最后还是感到孤独。他们需要支持，他们需要知道他们是被支持的。您要让他们知道他们在课堂里并不是孤独的，您在支持着他们。为了让他们相信您，听从您的指挥，您要表现出无所畏惧（如果有些事涉及管理部门的话）。

当然，有的时候您无法提供您的支持——也许您更了解全局或是您已经知道结果了。然而，教师的第一反应是您应该支持他们。而支持他们并不一定总是同意他们的意见。他们可能知道自己错了，如果您不只是指出毛病或责备他们，他们仍然感到您在支持他们。反之，问问他们从这次经历中学到了什么，然后展开讨论。有时支持就像说“我明白”一样的简单。

必须构建相互信任和尊重的氛围。

在策划家长会或类似的会议之前，要改善对教师在教学方面的支持，需要时间确定教师采取了哪些先发制人的措施，预料在会上将会发生什么事，或是在会议之前教师是否有事要告诉您。提前告诉教师您会请学生家长先讲话（因为有时家长只是需要发泄一下他们的情绪），以便教师不会把您的行为看做是不支持他。作为顾问，

您提前会见教师，告诉他您的计划，允许他发泄他的情绪（因为有时这是教师的需要）。这可以减少他带着不满情绪去参加会议的可能。

您可能发现您同样需要在教师个人的事情上支持他们。也许是因为一段已经恶化的关系，紧张的家庭关系，或是因为汽车出毛病而诱发的沮丧——重要的是，他们来找您。如果他们不来找您，而您通过小道消息听到某些事情，您去查证此事仍然是一个不错的主意。和教师谈谈他们个人的事情是表达您支持他们的一种方法，尤其是您愿意打开心扉，暴露自己的弱点，这表明您也是一个人。即使您认为这是一些琐碎的事，也要倾听他们的心声。小事情往往会产生恶果，使我们无法达成我们的愿望。

然而在您介入时，应该小心谨慎。有一次，一位同事向我诉说了她的失望，她的主任莫名其妙地问她：“您是天主教徒吗？您知道昨天是尽义务的日子，对吗？”这种问题本身没有什么不对，但是如果它是无缘无故的或者使教师感到不舒服，那么它就越界了。

寻找其他的机会支持教师，比如说当他们尝试新事物时。也许他们正开始一个新的活动或在尝试一个可供选择的评估方法，他们需要您的支持。想办法提供给他们需要的东西。也许他们想实施一个新的教学方法，请给他们提供有关的研究文献或资料（当您这样做时，接着谈论那篇文章以及他们的经验）。即使与教学无关，您也要支持他们。有人可能提议“星期五穿夏威夷衬衫”，即便您知道这是不可理解的，您还是买件夏威夷衬衫在那天穿上。即使只有一两个人穿，或是有一些人在窃笑，但多数教师将因为您刻意那样做而私底下尊敬你。此时，您已经取得一半的胜利——赢得他们的尊敬。

但是也许您能帮助他们的最有意义的方法是在“不让一个孩子掉队”的口号中，进行成绩分析的高水平测试的氛围中支持教师。如果考试分数或季度成绩比预料的低，您知道教师已经尽力了，那就收集有力的证据并高度赞扬他们。令人遗憾的是，从多数校领导和政治家们的反应以及最近发表的教育文章来看，目前的这种弦外之音暗示着总有一种方法使每个孩子都成为天才。最佳实践、儿童

学习测试和合作是对帮助学生取得成功的有效方法。但有时令人痛苦的是，我们害怕说出事实：一些学生可能已取得他们能取得的东西（另一个事实是，我们更倾向于奖励效果，而不是付出）。

仅仅因为一些学生得了几个 D，不能说明教师没有想尽一切的方法去提高他们的教学水平和加强学习。也许教师们不应受到管理部门和学生家长的打扰。不管一些人如何声称，也不管一些人多么努力尝试，我们不可能把每个外野手都变成著名球手乔·迪马杰。认为所有学生都可能在相同的水平上或者具有相同的成功几率是愚蠢的说法。比如说，一名学生学习体育课程，这并不意味着他已准备好或将准备好加入大学的代表队。因此，作为领导，您的工作是当教师发现自己因为一些没有取得成功的学生而在政治上不能摆正位置时，支持教师。

询问他们测试分数的分析、数据、评估和补救的方法，看看这些方法是否有效。如果一切能做的和该做的都做了，那么就让管理部门和学生家长知道学生正在接受他所需要的教育。以文件的形式证明教师正在提供的技能和知识，至少可以使学生达标，而不是为了避免因为低分遭到指责或为了满足某一官僚的指令而暗中操作一个平均分。

## 培养团队精神

营造或提高专业的氛围只是拥有一个成熟的、高效的团队的一方面。因为教师独立地度过那么长的时间，单独地工作，甚至一整天没有与其他成年人交谈，所以您有必要把教师聚集在一起。建立起一种关联感、归属感、相互依赖感和成就感将建造一支更有凝聚力的团队，培养团队精神。作为领导，这是您成功的另一个因素；而作为一个团队，这是发挥他们效力的另一个因素。

## 参与团队建设

那些说“因为你们是专家，所以你们能够一起工作”或是理所

当然地认为各个部门是有成效的校领导完全没有领会重点。他们或是不理解人的本性，或是刻意忽略了人性的弱点。别犯这样的错误。就像有些班级在每年一开始就参加团队建设活动以构建和谐的氛围一样，参与团队建设并建立信任是必要的。

例如，在召开年初的在职教师例会之前，我带来一副有棒球图片的卡片。每个教师拿到卡片后，我们走进大厅，教师就可以找到持有与之相配对的卡片的人。这让他们返校后可以互相交谈一下，而更重要的是，这能使他们配对，避免只是和老朋友在一起。然后，每一对伙伴都要决定谁来做“领导”，谁是“追随者”。类似于一个建立信任的联谊活动，每一对伙伴中的“领导”把被蒙上眼睛的同伴领进会议室。在每个人都坐好后，我们简单讨论一下每一对伙伴是怎样找到他们的位置的（一些教师在大厅走廊观看时就已经开始讨论这个问题了）。

我就人们如何相信他们的同伴可以带领他们安全到达他们的座位这个问题做了评论：如果我们能互相信任去做这件事，那么我们就互相信任去做正确的事，去做该做的事。然后，我们讨论有些人如何倒着走，通过声音来引导他们的同伴走进大厅的。一些人在讨论要转向哪个方向，移动多少角度；另一些人则清楚地说明每转一次需要走多少步。我们的讨论在肯定人们选择各种方法从A点到C点中达到了高潮，其喻意就是一个部门该如何发挥作用：接受不同的思想，相信我们的同事会帮助我们，因为我们都是朝着一个共同的目标前进。

### 扶持个人发展和职业规范化

合作与协作是成功的关键，无论是个体还是正规的合作。在做改变生活的决定之前，即使是一个小的决定，我们都要和家人、朋友商量。因此，为什么涉及孩子时我们就不能这样做呢？

我们多数人在第一年教学时，接触的是我们不熟悉的班级和科目内容（“没有人教我怎样教《哈姆莱特》”，“我们从来没有讨论过如何让科学使学生的生活更有意义”等一些类似的问题）。被学校也

许是最有挑战性的教学任务压倒（“您需要付出代价的”，“因为他们有资历”），除了主办一两活动，还要为几乎每个委员会服务而累倒，我们勉强地支撑着。多数人是做不到的。我们试图把一个乏味的讲座变成一个可以参与的活动（提醒你一下，可以使用互联网），我们整夜劳碌创造一个有挑战的、公平的测试，而只能睡4个小时（而且是为缺考的学生出补考试卷）。一些资深同事和我们分享了他们的想法和教训，而其他的同事却拒绝和我们分享，因为他们认为我们“必须学会生存”。

不论您的教师是新手还是一个有经验的团队，互相分享想法、策略和教训是重要的，不仅仅是因为这对孩子们好，而且这对我们教师有益。至少，它使困难的工作变得更加容易处理。通过和同事讨论我们的经验，我们对教育和学习有了更多的了解。我们在向别人和自己的学习中成长。

合作者变成学习伙伴，  
共同努力，共同进步。

实习教师常常被编成小组，要求他们经常见面汇报、讨论和构想成功的策略。所以，一开始，教师就应该一起工作，互相学习。但是多数人当了教师后，发现整个行业的惯例并不是这样的，教师的工作是孤立的而不是合作的。结果大多数教师都遵循这种惯例，并延续下来。

通过改变团队的一贯做法来展示领导的转变，这同样能影响到学校里的其他团队。首先，努力支持交换想法、策略和教训。您可以设法设定一个中央档案柜放置共享的材料。找一个方法提出自己的想法，而不要过于武断。学校的技术专家可以为每个年级组创建一个网络服务空间以便他们可以交换想法，展示幻灯片讲稿，或者下载测试的题目。

人们一旦开始共同交换想法，下一步必定是谈论他们已经交换过的想法。即使您主持一个选修课或是有许多不同意见的课题会议，

表面上看是排除了专业性对话。基本上，教师应能够合作，成长为专业人士的，因为他们都负责教学计划和评估，简单来说，他们是负责教学的。为拥有不同意见的教师召开一个会议，集思广益挖掘他们共同的兴趣。至少他们可以互相比较课堂管理，讨论如何处理学生的出勤率（他们有没有具体合适的程序来监控学生出勤率？）等类似的问题，这样他们可以真正地互相学习。这些教师同样可以谈论教学。正如有位同事所言：最佳实践不会因为学科不同而改变。教师可以寻找这些学科的共同点，如阅读和理解的方向，做笔记和学习技巧，等等。

除了教师抵抗这个想法并且喜欢单独工作、对其他人疑神疑鬼或者因为同事而感到沮丧的人之外，合作的缺点是有些领导设法强迫人们接受合作，因为他们把它看成是一件容易做到的事情，是提高学生成绩的灵丹妙药。他们没有注意到的是合作需要建立最根本的信任。因此，不要匆忙地进行合作。只有当我们坦然地对待我们的弱点，或者是我们不再感到脆弱时，我们才会更愿意一起工作。正如您应该接受让教师评估您作为领导的想法，您应该鼓励教师评估作为一个团队他们相处和工作得如何（参见资源 19）。

然而，合作不是简单地一起上课、一起参加活动或是一起分析数据。在我系里一些年级的团队里，教师们经常聚集在一起做一些“不记名”的评估。学生在论文上写上自己的身份证号码或其他代码而不是自己的名字以保证教师公平地评判学生的论文。在统一了批改论文的评分标准后，教师们轮流看这些论文以便每位教师都有机会阅读论文并给它们打分，然后一起讨论结果。而其他的做法是，高年级的教师批改低年级学生的论文以便学生了解未来的要求。这也使教师更好地了解在未来教学中要注意哪些问题，使他们有时间思考如何调整课程设置和课堂教学。

最后一个合作的例子，一个很独特的例子，是课堂管理。教师发现一名学生在课堂上学习没有效果或者是学习很吃力时，他会和这名学生以前的教师或是和他有联系的教师交换意见。很多情况下，教师私下和这名学生谈话了解发生了什么事并讨论如何补救，一起

找出解决问题的方法。在极个别的情况下，教师会毫不犹豫地请另一位教师到他的课堂来协助管理——这不是因为他不善于管理，而是因为班级过大，学生成分复杂——这样做最终减少了课堂的中断，使教师更多地注意到学生的个性发展。

这种合作甚至扩展到我们英语系教室的过道里。在这里，教师要学生保证不仅在过道里，而且在不同的班级以及和不同班级的同学谈话时，要表现得体和遵守规定。在推行这种做法的第二年末，学生们见到英语老师比见到校级领导更害怕，尤其是以前的英语老师。用这种方式工作帮助我们改进学习的环境，并且告诉学生，我们对我们所做的事是认真的，他们也应该这样。合作的形式可以多样化，但合作是学校健康发展的一个至关重要的要素这一点没有变。

### 重视教师发展

根据部门和教师个人的需要提供有意义的专业培训。教师的本质特性之一是好奇心和求知欲。通过提供专业的文化培训来满足教师的这种渴望，让他们不断提高自身素质，而不是仅仅为了满足官僚的要求才这样做。

召集教师学习而不是只听您说。和您的团队成员们一起合作、分析数据、找出您的计划中明显的缺点，并且开展教职员工的培训来补救。例如，请教师把他们成功的一堂课、一个活动或是一个评估带到会议上大家一起来讨论。或是请教师参加一个微型课堂、一个活动，或是针对特别的发展领域、目标或者学习标准的评估。给教师提供专业的文献在会议上或是下次的会议上进行评论，或是建议他们读读他们本专业的文章，并在小组里作报告。您甚至可以考虑通过购买或得到与您的学科相关的书籍来建立一个专业图书馆。另一个学习的机会是鼓励教师加入一些专业组织，参加专题会议，开会时留出一些时间让他们分享各自的经验。然后在会议结束时，使用类似在您自己的教室里使用的结束语，问教师还有什么问题，他们更想知道什么，以及对未来，他们愿意提出什么建议。这些技巧可以确定全年的会议议程。当会议主题和内容是来自您的团队而



不是您的时候，会议就会自动地变得更有效和更有益。

但是，教职员工的培训计划不一定总是很正式、详细的计划。非正式的教职员工的培训可以在午餐时间进行，或是随时随地都可以进行。教师在进午餐时总要说些闲话或怨言，但最终他们会谈到他们在课堂里做些什么，这是我们的天性。不论我们是否喜欢自夸，想要验证，还是急于和他人分享，午餐的谈话经常能回到有关教学的事情上来。如果谈话的主题是其他的话题，巧妙地问某位教师她最近在教什么或是和大家分享一下你如何上课的。这样的谈话不需要每天都进行，但当教师们在一起时，您应该设法利用这种短暂的时间。

### 鼓励教师反思

团队成员应努力成为更好的教师。而这样做的第一步就是反思我们做了什么和怎样做。没有反思我们就不能做到精益求精。当我们思考某项活动或者某堂课时，无论这是课间的、课后的，还是整个夏天的活动，我们为自己感到骄傲，因为我们已注意到课堂上的问题，并且对成功或不成功的课堂做了必要的改变。这使我们不断地更新自己的工作方式，以带给我们精力和兴趣，并带给我们新的和更好的教学经验。

如果专业培训没有意义或是教师不去反思他们的做法，他们将停滞不前。他们工作的热情会变得迟钝，他们只是完成动作而已。想想您哥哥、朋友和您自己的历史老师，你们所有人都参加同样的考试，完成完全一样的活动。对于学生，教师这样做真的对吗？鼓励教师在私下、在专业会议上或是在团队会议上反思。只有当我们认真反思和坦诚对待自己时，我们才能成长为一个真正的人和专家。

如果我们不成长或是不愿意成长，我们怎能期望我们的学生会进步、尝试新鲜的事物和成长呢？当教师在反思他们的做法时，您要给他们提供时间并指导他们改进自己的做法，这样您已经帮助他们提高了自己。当一个教师提高了自己，其他教师和学生都可以感受到他充沛的精力、兴奋和热情，这对学生的成绩有着积极的影响。

教师对自己、学生及课程的看法是一个样，而学生对他们的看法却是另一个样的。这一点对作为领导的您也是相同的，您如何看待自己、您的领导能力和您的团队。让教师思考和讨论他们在一个什么样的部门里工作，有哪些优点和缺点。这样的对话和您在起草任务书时的对话是相同的，它可以很好地进行自我监测。您可以为您的部门或团队做一个调查，以便您对您的领导才能进行评估和思考，决定如何改进为教师服务，需要哪些集体的努力和协定（参见资料20）。如果我们要求教师去反思他们的做法，我们也要这样做才公平。

## 增强士气

在这里，我再一次引用朗巴迪（Lombardi）教练的一句话：“为您的团队建立集体感，互相依赖感，从合作中获得的力量”（Lombardi, 2003, p. 184）。一个团队要成功，问题不在于每个人分别工作如何得好，而在于所有的人如何更好地一起工作。同样，只有当环境有利时，一个团队才能高效率地工作。教师领导是确定适合获胜氛围的基调和行为典范的关键。

即使教师正以一个专业的方式在工作和交谈，也有必要常规化。每个人都需要一点鼓励。令人沮丧的是您是拉拉队长，很少有人为您加油。这就是这个职位如此累人的部分原因。但作为一个想要成功的团队、系或委员会，就一定要在您的领导下的个人成就感和集体的幸福感。

## 肯定个人成就

在高年级英语班，大概是学生开始收到大学入学通知书时，我上课前总要问有谁收到了好消息，然后和他们一起分享这个好消息。学生对此很高兴，乐意别人来分享他们的成就（因为在早些时候就已建立这种氛围），所以我布置了一个海报栏公布他们的成功和未来的计划。到了4月，即使低年级的学生也对这个“大布告栏”感兴

趣，还问我等他们是高年级学生时，会不会把他们的名字也放上去。

以同样的方式主持会议。如果您知道有人在会议上提交了论文，要对他进行表扬。肯定有人认为这种做法“庸俗”（这可能是对的，但是如果您的团队有强烈的集体感，庸俗甚至是个好东西），但同样有一些人相信和欣赏这样的认可。您不一定要在会议一开始就给予表扬，在会议的中途进行表扬最容易打断会议（最好做到每个人都参与这种分享），而在会议结束时表扬是结束会议的好方法。

高扬士气提高效率；高效率可以增进士气。

一些领导在公开祝贺个人的成功、成就或消息时总是犹豫不决，因为他们认为这对其他人不公平。事实上，情况并非如此。公平地对待每一个人，有时是您做的最不公平的事（想想看您会有什么样的感觉，如果您必须交课程计划，因为其他人没有参与一对一活动）。当您总是表扬一个人时，表扬就变得不公平了。

然而，如果您仍然不愿意祝贺个人的成功，还有其他的方法。在一个在职培训会议上，一开始，每位教师就公开赞扬自己左边的那位教师做得好的地方。即使是那些平时没能很好相处的教师也能找到可以赞扬的技巧和特点。然后我们围成一圈，分享我们在本学年迄今已经完成的最为骄傲的一件事。教师的回答从提及某些学生到“勉强过得去”，应有尽有。这不仅对我们停下来评价我们已取得的成就是重要的，而且这也是团队建设和增强士气的重要活动。

### 提供额外的计划时间

返校晚会后的日子是冗长的，特别是在开会之前您已在学校工作了15个小时。我记得在我车上开始的一个很特别的对话。那是返校晚会刚结束30分钟，我很愚蠢地同意与一位家长谈话。这位家长对我的回答很不满意，第二天一大早她就到校长办公室，我们3个人在我已有计划的的时间里见了面。我们都有过那样的日子。如果在

学生参加活动或考试时有人提出以后帮您代课时，想象一下，您是多么的感激和精神振奋。

### 解放教师

如果您是按总课程表教学的话，那么您连续 90 分钟都是教室里的囚犯。有时甚至连课间上厕所的时间都没有，因为学生要和你谈话。如果我们教年龄小的学生，我们要做更多的事，因为我们还要在做完活动后搞清洁，或者为下一个活动布置好学习的场地。这意味着我们要等到中午才能解放自己或喝杯咖啡。学生要离开教室几分钟需要得到我们的签名，但是我们可能正在玩一种精心制作的字谜游戏。我们靠在门廊边，希望有个同事能看出我们的痛苦；或者是急忙去发电子邮件以免其他教师占用了计算机；或者决定冒险丢下自己班的学生不管，尽管这是小学教师从不该有的选择。

减少因疏忽而被投诉的可能，并表现出您是一位有同情心的领导。一周数次，每次抽几分钟到某个教师的办公室里看看，以便他能够振作起来。有一次，有位教师为了按时交高年级的分数，她不是准备一个容易批改的多项选择题的考试，而是花了整整一个晚上批改 48 份毕业生的文件夹。这位教师没有告诉我这些，但在这第一节课之前，我已从别的教师那里知道了这件事（这些教师明白团队的意义，因为他们关心她的健康）。我知道这位教师会拒绝我，也不会请任何人帮她代课以减轻她的工作，所以在她的第二节课，我静静地走进她的教室。她正在忙着主持一个讨论会，主题是讨论“杀死嘲鸫鸟”，在她的桌上放着一杯还没来得及喝的咖啡。我从不主动提出帮她代课来“羞辱”她，但我表现出我在关心她，理解她忍受艰难的夜晚以及她选择坚持的日子。

### 赠送小礼物

我曾经把一张抽奖券和 100 粒大棒棒糖粘在一张纸上，并写上“我认为您至少应得到这些”，然后把它们（还有其他小礼物）放到每个教师的箱子里。有些教师真的被感动了，有些教师很兴奋希望

能赢得这些。但在内心大家喜欢的是被认可的感觉。我也瞄准个别教师，我知道他们需要鼓励，或是瞄准一个在不懈地研究项目的年级组，给他们留下一个贴着标签的泡泡糖，上面写着“您的糖果”。

### 野外集会

看到我们穿着牛仔裤在校外集会时，学生们很惊讶。我们和他们开玩笑说我们在学校里睡觉而且从来不必洗澡。可惜，我们也是这样看我们的同事的。所以，安排野外集会或野外过夜一定很有趣，在那里我们互相可以看到我们在校外生活中的状态。

至少一个月一次，在星期五下午，我的教师们会有一个快乐的一小时，在这段时间里，我们可以只做自己，谈谈学校以外的事情。当然，有时谈话会不可避免地转移到关于某个领导的决定、某个问题学生或者是家长对我们的不理解。您必须了解您的部门；有时，教师们为了找到共同的话题，需要发泄一下，通常在学校里这样做是不谨慎的。此外，虽然可以解决问题，但是您也不想让办公室或是午餐的气氛变得很压抑。

然而，在远离学校的地方举行一个晚会，您可以换下工作服，这样可以避免您谈论学校的事。您可以选一些活跃的话题来讨论，比如打保龄球或台球，让大家都有话可说，而不是只说学校里发生的事。这可以让你们作为一个真正的人而不只是作为教师去互相了解。您甚至可以学会相互喜欢。

### 组织野餐

用餐是一项社交活动。一起享用面包是我们人与人之间的关系中最古老的仪式之一。不论它是一袋棕色的面包、一次烧烤还是一顿正式的晚餐，我们把吃东西作为与人们交谈的理由和机会，因此可以组织一个团队午餐。如果让人们在中心地区吃饭有困难的话，那就举行教师工作日野餐而不是出去吃午饭。这样能够节省一些钱，而且可以像在家里一样说话，也不用在当地比萨饼小屋餐厅里大声吵闹。有人也许会显示一下其他人不懂的技巧；有人也许骄傲地拿

出一份做玉米面包的家庭食谱。然而，最好是一个主题午餐，或进行一些善意的竞争，比如从你们的学科中提些小问题，好让教师们一边吃一边回答。

### 提供食物

和上面的野餐相同，在开会时提供快餐。如果您的预算中没有这笔钱，把您的想法告诉校领导。如果钱不够，就要和您的家长教师学生协会谈了（但是事先要把您的意图告诉校长，以免他会措手不及）。教师们甚至愿意为各种不同的会议赞助食物。如果不能为所有的会议提供食物，至少可以为工作日的和时间较长的会议提供食物。食物创造奇迹，学校的其他群体也意识到了这种力量，所以为家长会、迎新会等活动提供食物。

### 举行节日派对

不要低估节日的力量。即使是最吝啬的人在这时也会变得大方的，所以您要利用这一点。举行一个部门或一个团队的派对，还有一个神秘的圣诞老人增添节日的气氛和振奋人们的精神（我知道学校不允许或不接受“圣诞大餐”或“圣诞晚会”，所以如果您认为“神秘的圣诞老人”会引起麻烦，用另一个代名词好了）。让教师们自己决定每份礼物最多花多少钱，或是礼物要不要包装（因为如果您不这样做的话，至少有人会因为给了一份贵重的礼物而只是得到一罐剃须膏而感到不满）。让某人负责在一个会议上或者在午餐时转动一顶帽子，然后抽出名字。放假前一天在当地的一家酒店集会和交换礼物，或是放假前一天举行一个节日午餐（因为在放假那天，尤其是只有半天，很少人愿意留在学校）。有位教师在我们的节日派对中玩得很开心，至今她的衣橱里还放着一张那天晚上拍摄的她和神秘的圣诞老人的合影。

### 取消某个会议

我们花很多时间开会。放学后，也就是一天的工作时间结束后，

教务会议、部门会议、小组会议、年级组会议、家长会议及各种各样的委员会议使我们大伤脑筋、筋疲力尽。想到要听更多人的说话而不能去做一个海报栏、回家改作业或是做一个计划，会使得教师在会议上无动于衷，更糟的是会使教师找借口不出席会议。

偶尔取消一个不重要的会议，尤其是安排在一年中最繁忙的时间的会议（例如，期中要批改试卷，阶段性总评已到期）。教师们会感激您把这些时间还给他们。如果非得开而又不是很重要的会议，您可以和教师商量安排在午餐时开——如果你们共进午餐的话——这样可以节约您的时间。

### 建立团队信息通报栏

团队或部门的信息通报栏不仅是流通信息的有趣途径，而且是让教师看到一个真实的您的手段。您如果没有时间写每月时事通讯，那就建立一个信息通报栏，然后由部门轮流来完成。让教师写他们自己、他们的班级，或是他们感兴趣的东西。在我的通讯栏里，我总是提一个小问题，第一个回答正确的人可以获得奖励。您会很惊讶地发现，教师们赢得一盒幻灯片时是多么激动和投入（参见资料 21）。

### 自愿帮助教师影印资料

看到教师们去影印室时，你主动提出帮他们复印，这会让他们非常惊喜。为他们做些事，以便少占用他们宝贵的时间，可以减少他们的压力，也是表示您支持他们的另一种方式。有时只是主动提出帮助就比实际去做更有意义。很快您将发现这种利他主义是可以相互影响的（因为您给他们做出了榜样），您将建立起一个相互关心和支持的文化氛围。

### 奖励礼券

有时不能只是简单地说声“谢谢”来感谢教师的努力工作。一些教师紧张地分析数据或通力合作完成了一个特别的项目，而您不

能用个人的钱来奖励他们，那么看看有没有可能有一笔资金，您可以用来给他们购买礼券。即使您只能获得一张购货订单，教师也会因为被欣赏而感激您的。

### 提供额外教学用品

另一种感谢教师的方法是确保他们能买到必需品。大量的广告画板、纸夹子、钉书钉、标记笔和幻灯片等比您想象得更重要。教师为了教学花了很多钱，如果您能找到方法不让他们自己掏钱，您将被认为是个好领导。许多教师承认令他们感到最沮丧的是他们的主任不能持续提供他们需要的供应品——或者是，正如一位教师说的，她很沮丧因为她的主任表现出很不方便为她订购她教学必要的资料。不要让这一切在您的部门发生，因为它会使教师失去斗志。

如果不给教师提供他们认为对成功是必要的工具，他们会感到束手束脚和无助的。结果，他们也许开始敷衍地进行他们的工作，认为无望取得成功了。就像没人会派一个球队到球场打球而不给他们取胜的必要装备一样，教师也需要好的装备。如果可能，购买可以抽奖的备用品作为对各种建设团队的奖励。

### 设计队服

设计一件队或系的衬衫是营造氛围和提高士气的另一种方式。在考试时、动员大会上，或者在星期五（在多数学校，星期五通常是鼓舞士气的日子）展示您的队服和团队的骄傲。或是组织一次全校性的星期五穿运动衫活动，这时教师们都穿上母校的运动衫。这不仅可以增进教师间的团结，而且还可以教育学生。

### 给教师补偿

如果某位教师因为教学任务繁重，或某个特别的课程，或合作，或其他原因，今年对她来说是很艰难的一年。那么设法在明年补偿她。首先满足她对时间安排的需要，或是保证让她知道您关心她的计划。承认教师的艰难，给他们更美好的一年，这样您可以尽最大



的努力保证教师积极的士气。

### 举行年终派对

年终时，几乎所有教师都赛跑似的逃离学校。举办一个年终派对可以让教师希望做些别的事情而不是想着离开学校。庆祝您个人和集体的努力和成功，有时，成功可能只是意味着今年又熬过来了。

### 参考文献

Lombardi, V, Jr. (2003) . What it takes to be #1: Vince Lombardi on Leadership. New York: McGraw-Hill.



## 第六章

# 教师领导的指导能力：增进师生业绩

我在做系主任之前，就通过小道消息听说这个系的标准测试得分从来没有被提高过，因为学生没有能力取得更高的成绩。任职之前听到这件事，令我很不安。离开另一个地区的舒适的岗位，这个决定正确吗？我太不自量力了吗？如果这个人说的是对的，我该怎么办？我在这个新地方的职业还没有开始就要结束吗？

然而我发现，尽管大部分的学生有语言方面的不足，同时我们要面对很多外在的不利因素（如缺乏父母的参与，学生免费午餐或减少午餐费用的比率过高，帮派活动，等等），学生的低分并不一定能反映他们懂得的和能做的事。相信学生不能应对学习变成了教师不愿意接受的自我应验的预言。他们更容易相信那是由于学生的过错或是他们面对的那些消极的因素，而不是反思他们要重新修改他们的教案，重新思考他们的哲学观，或思考如何成为专业人士。我们的低分同样反映了教学大纲方面的问题。

我所了解的，也许一直以来都了解的是学生成绩的好坏与教师的素质、教学大纲及其领导密切相关。所以，要努力提高学生成绩，首先需要考虑教师是否发挥了作用。他们是扎扎实实地教学吗？您怎么判断他们是否在扎实地教学？如果他们教学不扎实，您怎么做呢？教师愿意接受新思想吗？如果学生表现不佳，教师怎么办呢？

不论您是小学或中学的领导，还是大学的系主任，作为一个教师领导的主要作用就是教学上的指导，所以从某点上来说，您要思

考和回答这些问题。但是在您评价教师时，教师也在评价您：他们将决定是否尊重您的教学指导。如果教师在教学上不尊重您，您会发现要成为一名成功的领导是很难的。

虽然您上的课或开展的活动不一定总是很完美的，但是您的课应该展示出最好的教学方法。给教师示范一对一的教学模式，有区别地进行教学，以及提出补救的办法。这样，教师一定会把您看成是这个领域的专家。如果您是一位历史教师，您可以博学地讲讲马格纳卡特宪法、1812年的战争、还有新政；如果您是一位英语教师，您可以讲中世纪文学、清教主义、哥特式的浪漫史，等等。当您提出关于本系的课程设置、教师个人的目标、教案和评估方面的建议时，教师需要能够相信您的判断。

教师需要把您看做是一个资源库，看做是可以为他们提供设备、文字资料和辅助材料的人。您呈上一个装满想法的宝物箱，急切地与教师分享它们。最好是您教过所有的年级和各种水平的学生，这样您就可以和系里的每位教师交谈了。如果您要代课，不论是系里的任何课程还是您那个年级的课，您都可以走进教室去上课，而不是使用一个紧急备用教案。这样，学生就不会因为那天他们的老师不上课而感到痛苦了。

如果您还没有教过所有系里提供的选修课，但您已研究过他们的方向，了解了他们的宗旨，并且领会了他们的细微差异。作为一个教学领导，您不仅要有博学的创新教学技术，而且要了解学生如何学习，以及在您自己的课堂里如何演示成功。您是一位真正的教练，因为您了解比赛的各个方面，您知道如何发挥所有球员的技术。这是一个巨大的挑战。

## 成功的课堂

讨论构成一个成功的课堂要素当然是一个很大的题目。我不想涉及这个题目的各个方面，而是想强调它的特征和重要性。作为一名教学领导，您的工作重点应该放在确保扎实的教学，以及给学生

提供一个满足他们需要的课程大纲上：这是影响学生成绩的两个最直接的方面。

### 听课并给予指导

由于有许多责任的妨碍，校级领导经常没有他们设想的那么多机会到教室里听课。很少有教育工作者进入到领导岗位做管理的工作是为了与纪律以及愤怒的家长打交道；管理工作之所以吸引他们，是因为他们喜欢看到好的课堂教学，可以帮助教师成长。当然，有时这是不可能的。

作为一名教学领导，您可以充当校领导的代理人。如果您自愿到教室里听课——不是去评估，而是去观察——然后向校领导反馈团队或系里发生的事情，他一定会感激您的帮助。而且，看到教师成功了，您会从中受益匪浅，因为您是直接负责系教学计划的人，所以您做的任何可以增加他们成功机会的事情对您来说都是有利的。

然而，在这点上，教师可能不像您一样开明。首先，也是最重要的，您要对教师说明，听他们的课不是要挑他们的错误，相反，是要找出他们的优点。您的角色就是强化看到的积极因素，需要时提供反馈的意见。如果您依然面对一些有顾虑的教师，那么一定要避免突然去听他们的课，要由这些教师挑选特别的一节课让您听。课前与这些教师见面，以便他们在课堂上可以轻松自如地表现，如果这样可以使他们更加轻松自在的话。

作为伙伴出现，做一个有同等水平的可以使事情进展顺利的人。

即使采取了这些措施，您依然会看到需要改正的事情；然而这些不是您走进课堂听课的主要职能。如果看到一些有问题的地方，谨慎的做法是把信息转达给校级领导。在许多方面，指导教师和指导一个实习学生是相似的。和实习生一起工作时，您应想方设法支持他并帮助他成长。如果出现重大问题，您的作用是指导教师的中

转人，他会根据您反映的情况设法解决这些问题。

但事情往往没有必要发展到那个地步。听课后见到讲课教师，您明确表示在事情扩大到学校办公室之前，您宁愿你们自己解决这个问题。正如我告诉我领导的教师，他们做得好和解决了问题对我是有利的。如果我不这样做的话，我们的校领导就会卷入这件事，我相信每个人都不愿意这种事情发生。当您说这些话时，多数因为您去听课而紧张的教师或那些担心您会越权的人，会感激您设法在内部解决问题的做法。

听完课之后，应该告诉教师这节课的优点。可以先提出这样的问题：“您认为我听的这节课哪些方面做得好？”作为一名教学领导和成功的课堂教师，您已经熟悉成功课堂的要素。然而，有时我们太专心致志于我们自己要讲的课，以致我们把这些要素看成是理所当然的。

首先，成功的教师在课堂里都有一套常规的做法。学生已了解和熟悉这些固定的做法。他们知道怎样并在哪里找到作业和补充的练习，在开始上课时，他们已经做好温习的准备，这有利于巩固前一课的知识或导入新课。这种通过展示学生作业和模范作业的环境能使学生的学习得到鼓励和提高。求知的氛围、课堂管理减少了而不是扩大了干扰。

教师不会躲在讲台后面讲90分钟，而是把课分成段，指导至少两种同一主题下不同的活动。学生积极参与这些活动，学生有机会去创造，而不是被动地接受知识。教师和学生都在寻找答案，而不是死记硬背答案。教师和学生之间存在一种可感觉到的融洽的关系，这可激起学生的求知欲，使课堂成为学习的场所，帮助管理课堂。这些课堂通常是以某种形式的阅读材料、填补放学便条或开始做作业结束的。

也许您不能在每节课里观察到所有这些特点，但是可以看到他们的痕迹。教师更能辨认出这些特点，因此，在听课后与教师会面，您只是通过提出具体的评论来强化他的课的优点，主要由他来说。谈到需要改进的方面，问他这样的问题：“有什么方面您希望能做得

更好一些?”就像学生在完成自我评估时一样,多数教师对自己的要求更严格。事实上,您会发现许多教师宁愿听完观摩课后立即召开会议,马上评论他们认为错的东西。他们或是对发生的事情认识不足,或是急于澄清事实。

听课的目的不是指出教师做得不好的方面,但不要忽略帮助他成长的机会。就他认为的这节课的缺点展开讨论,给他提供资源和帮助。但在找出错误的起因和集思广益的解决方法之后,设法让他承担自己的责任。如果他声称说没有错误,那么就不要再进一步追究,您不能当场马上使他接受您的看法。所以,如果设法进一步追究的话,您会使事情恶化的。记录观察到的东西,虽然是不正式的,不能放入他的档案里,但您以后可以根据备忘录来跟踪此事(参见资源 22)。

### 设计课程大纲

您或许非常熟悉下面的情景:您大学刚毕业就被雇用,开学前几周得到这份工作,并且得知您将教第九和第十一年级。您拿到了州和地方的教学标准,教师版的副本,甚至配对的导师的名字。做完这一切后,您需要写教学计划、活动方案以及最不熟悉的课程评估。当然,您熟悉课程内容,但至于确切需要教什么,或者怎样教才能成功,还不是很明确。正如一位好教师容易做到的,您能找到立足点——也许不能马上找到,但是您最终会发现讲授一个单元需要多长时间以及采用什么教学方法。

反过来设想一下,当您开始第一份工作时,有人交给您一份课程大纲。这个大纲会概述某个特定年级所必需的基本知识,提出各种活动和补充学习内容的建议,并且提供关于如何安排您一年的工作计划。您走向成功的路已被铺好了,由此,学生的成功之路也被铺好了。

一些教育工作者对课程大纲的概念很愤怒,因为他们惧怕他们将失去他们的自治权和创造性。然而,情况并非如此。地图的基本定义是显示到达各个目的地的路线:选择如何到达目的地的方式则

由个人决定。所以，您需要让教师知道，有了这个指南，他们仍然有自由。这个课程大纲的介绍和说明部分，也许对他们有帮助，并且可以减少他们的担心。

课程大纲对教师来说应该是一种资源——一种容易处理的资源，而不是一些烦琐的、难以理解和消化的东西，那会导致它被放进档案柜，无人问津。它不应该是处理课堂里发生的事情的一种浓缩方法；相反，它应该让教师了解某个单元将要花多长时间完成，帮助他安排一学年的教学进度。课程大纲并不说明每周应该做什么，而是计划了半学期或者一个学期的课程，让教师灵活地探索其他学科以及开始延伸的学习。课程大纲的优点之一是它强化了课程的要求，使您可以从各方面更好地调整您的计划，这对学生和教师都有好处。它没有强制规定应该教什么材料，但它会根据以往激发学生兴趣的、教师们发现有效的和与已定的目标最相配的东西提出建议。

为了避免课程大纲被看成是自上至下的命令，请邀请教师参与编写。请他们把成功的课堂教学经验、评估和其他资源带到小组或本系的会议上讨论，同时思考以下问题：

- 这个单元的重点是什么？意思即是，每个学生在单元/期中/学期结束时应该掌握和能够做什么？

- 哪些是指导我们工作的中心和提高学生兴趣及求知欲的基本问题？

- 有没有我们想要的，其他可能帮助我们达到目标的题目？有没有可以补充这个单元的重要的想法和问题？

- 恰当的目标是指什么？

- 我们如何知道我们已实现目标？我们将怎样衡量学生成功和评价学习？

- 使用什么材料才能使学生达到目标？

- 估计需要多长时间才能完成这一部分的学习？

- 如何组织课程大纲？是按主题，还是按年代，或者是其他方式？

课程大纲不应该太具体，否则教师会觉得他们没有选择的余地



或是他们在课堂里的活动被控制了，但课程大纲应该清楚地表达集体的期望，这是很重要的。因为如果一个班或是一个年级的水平偏离了，它会对整个教学计划造成连锁影响，需要几年时间才能消除。

课程大纲应该是一个灵活的文件。

在整个学年里，通过再访，重新评估，并且定期修订课程大纲，使制定课程大纲成为一个持续的过程。这个过程应该在成功和失败仍然记忆犹新时进行，而不是在孤立的时间段进行。分析某个单元末、期末或是一个高水平测试的数据，可能是教师决定是否有必要修改前一单元或后一单元的一种方法。而且，这是全体教师共同发展成为专业人士的好时机。在夏季的培训周，给新教师一个机会，对这个课程大纲各抒己见，提出建议。作为新来者或是局外人，他们可能有更加客观的看法，能够提出一些您和您的团队都想不到的建议。让他们参与编写课程大纲这个过程，同样可以使他们感觉到他们自己也是这个团队的一分子（参见资源 23）。

### 补救措施

即使是在最有效的课堂里，也有一些达不到要求的学生。随着“不让一个孩子掉队”政策的出现，“哦，我已经教了——只是他没明白”这种说法的日子已经一去不复返了。声称学生有权不及格的日子已成为过去。隐瞒学生不愿麻烦来学校请求帮助的情况的日子不复存在了。“这不是我的过错”这种说法的日子也不复存在了（不管是不是真的）。负责的新时代正迫使教师审视他们在课堂的做法，审视学生和他们自己的行为。

一些教师对此感到不满。其他的教师欢迎有这样的机会让别人分析他们的课堂教学。让这两种教师感到沮丧的是，由于要应对高水平测试，教师似乎没有时间返回去重教那些保证学生掌握必要的技能的材料。即使有的学生对我们国家（美国，编者注）不了解，学习比正常情况低几个级别的东西，家庭环境很糟糕，或是一点不在乎学习，这些都不重要，当前重要的是我们应该找到补救的方法。

一个好的教学领导帮助教师理解对他们课堂教学进行分析和思考的必要性，在教师面对学生取得成功的障碍时，他同样积极主动地提供支持和资源。他不拘形式地和教师谈话，看他们的学生表现如何，他们有什么困难，需要哪些帮助或支持。但是，一个高效率的领导不是只做这些事。虽然很耗时间，但是他还是要会见教师，和他们一起分析学生为什么不能取得成功，一起集思广益，找出解决的办法和对策。

与教师讨论后得出了为什么学生不能取得成功的如下原因：经常逃课，不完成家庭或课堂作业，学习上缺乏父母的参与，缺乏学习动机，缺少学习技巧。也许还有其他原因，但是我们可以列出一系列的策略来解决这些问题，帮助挽救这些学生（参见资源 24）。当校领导询问我们为那些失败的学生做过什么的时候，我们可以告诉他，我们已使用过哪些策略。虽然每个学校都有自己独特的问題，但以下是可以采用的一般性的措施。

### 承认能力差异

几年前，一位同事表示她很失望，因为她的系主任要求所有的新生读《双城记》。她想要她的学生读经典作品，但是在开学后第一周给学生做的阅读预测中，她发现几乎所有的学生都在读低于他们年级水平的书。她选择到这所成绩欠佳的贫民区学校教书，因为她想帮助那些已经被这个教育体制遗忘的学生。她的任务是非常富有挑战性的，因为学生没有学习积极性，学校缺乏基础设施，缺乏物资供应，还有许多贫穷的、失败的学校所共有的缺点。另一方面，她必须对那个不惜牺牲学生而创造一门严谨课程的部门领导表示满意。不管她有多么的努力，不管作为一个教育工作者她多么的聪明，她的学生还是不能掌握指定教科书的内容，她惨败了。

她没有加强对学生技能的培养，尽管直觉告诉她该这么做。相反，她被迫在主任已经施加于这个部门的课程大纲里埋头苦干。这一年年底，她愤怒地离开了；不幸的是，她的学生也被忘记了。希望所有的学生读查尔·狄更斯的著作当然是令人羡慕的事，但是这

个领导忽略了她的学生的需要。工作应该是一个智力上的挑战，而不应该成为一个智力的障碍。如果着重于让学生打下扎实的基础，并规定了课程大纲，那么他们会有更多成功的机会。给学生需要的东西。如果他们饿了，在教会他们煮饭之前，您首先要喂饱他们。

### 差异教育

即使是在高水平测试还没受到教育界的关注之前，差异教育就已经受到人们的关注了，因为许多学校正在废除男女分班制，而赞成男女合班的做法。教师努力地教育班上的每一名学生。许多教师把差异教育理解成使用各种教学策略和评估。但它包含更多的东西。必要时灵活地把学生分组——即男生和女生，设计适合每个组的课程。这是一项有挑战性的任务，因为从本质上讲，您正在一门课程的框架下建立几个不同的授课计划。然而，过去那种一个班 28 名学生中只有 5 名学生能做到精通每个单元的做法，不适合所有的学生。

作为一名教学领导，您应该为教师提供展示用的幻灯片、文字材料，或者其他资源系统。虽然大多数教师很熟悉教授各种不同水平的知识，但有些教师可能对这种计划和传授方法感到不适应，当他们决定走出他们熟悉的学科时，他们需要支持和帮助。把一个能成功地讲授一门课程，而且能灵活地进行归纳并展示的教师纳入到您的团队里来。鼓励队员请同事到他的课堂里去，鼓励教师去听同事的课：同行听课是教师自我提高的一种有效形式，是帮助我们更好地教育学生的方法。

### 重复教学和重复测试

当学生考得不好时，通常教师的反应是下列两种情况之一。他在班上宣布他将进行一次重考，测试同一份试题。学生设法记住他们漏掉的正确答案，然后在以后的几天里反复记忆这些材料；或者是宣布他将测试另一套试题，而他通常真的这么做了。但他所做的就是这些了。他对学生不懂的地方没有进行任何的分析。如此一来，学生怎么可能通过第二次考试呢？

您需要让教师明白如果大部分学生都没有掌握某个单元的知识，那么这一单元就需要重教。这并不是说简单地把这一课的内容重新讲一遍。而是要为学生找到学习这一课的方法，分析教学，重新设计讲课计划，尝试新的想法，寻求那些成功讲授同一单元的同事的帮助和建议。

### 把评估作为教学手段

通常教师只是把批改好的作业发回给学生，就完事了。即使学生在能力上达到了熟练水平，教师仍然应该把返回给学生的作业作为学生学习的一个机会和进一步评估的一个工具。学生可以分组讨论他们是如何得出答案的，学生可以写下对不正确的答案的看法，甚至改正答案；学生可以参与关于评估的课堂讨论。关键是这些评估不能孤立地进行，需要展开讨论，以当做教学的经验，供以后的教学参考。

### 建立辅导计划

有时不可能在课堂里补救所有的学生。有的学生可能技能太低，需要更多个别的关注或是延长教学时间来培养这些技能。虽然通过国家荣誉协会和其他类似的团体的努力，辅导在我的学校是可行的，但是我们系创立了一个多结构的课外辅导计划以适应某些学科的需要。我们创立了一个12周的辅导计划，每周针对不同的目的、领域和技能（参见资源25）。我们不能期待所花的时间都有回报，但是几乎所有的人都看到了这个计划的好处，同意一年一次拿出90分钟的时间来教这一节辅导课。

负责某一周辅导课的教师不需要做太多的准备，因为由于我们的努力，一个被称为学习标准的领导职位的工作人员担当协调员。协调员要求同事把成功的课程教案和想法带到系的会议上，然后把这些材料编成一本资料书。在这本资料书和各种技能辅助练习册之中，我们每周都有丰富的资源去教学生。这些课程教案和资料放在一个大的活页夹里，我们可以每年复制这个计划，仅进行小小的

修改。

尽管我们有这些教学资料，教师也对这个计划的必要性表示支持，我们依然要想方设法吸引学生参加。我们向家长教师学生协会提出我们的想法，以此为理由保证这个项目的资金，这是非常关键的。点心和汽水可以吸引学生。利用当地企业的捐赠品和礼品券，我们可以在每节课结束时抽奖或是创造友好的竞争。我们通过给学生家里寄信、在学校张贴传单来宣传这个计划。教师会给参加的学生额外的学分。教师和辅导者亲自邀请学生参加，同样号召学生家长帮助我们吸引那些可能从这个计划中得到最大收益的学生参加。

这个计划没有取代课前课后一对一辅导的做法，因为那种做法也是补救学生的有效方法。尽管这样一个计划不可能解决学生和教师面对的所有问题，但它是帮助学生在课堂和高水平测试中取得成功的另一个重要的支持系统。

### 考虑有创造性的计划

辅导不一定总是安排在课后。在2002年早秋，学校计划委员会建议我们在学校实行辅导计划。在教育理事会开始讨论这个建议时，很明显，我们需要调整教学日历来容纳这样的计划。在我们讨论不同的计划方案和查阅其他学校怎么做的时候，我们发现调整教学日历可以增加学生的学习时间，因为它允许我们有额外的时间来补救学生或是和他们一起学习。

到了年底，我们制定了一个计划：缩短课间时间，每节课减少几分钟，这样每天可以腾出35分钟——一段轮流的时间，我们称为“暂停”的一种游戏，即和学生一起活动的一节课，因为学校日实质上在中间那段时间也是暂停的，还有我们玩的吉祥物、美洲虎的游戏。在7天的课程中，学生要出席每一节课，他才能参加测试，寻找其他的帮助，甚至辅导其他学生。这可以减少因为不能完成补课而不及格的学生的人数，减少教师放学后和学生在一起的时间（此外，这有益于那些由于交通问题或因为他们有工作或其他事情无法在放学后留下来的学生）。

## 教会学习技能

我们经常理所当然地认为，学生对我们认为是基本的概念和技能已经了解和明白了，所以发现有那么多学生不知道如何去查阅和浏览一个章节，不知道如何使用主标题，甚至不知道字典除了告诉他们词的定义外还可以做什么时，我们会很惊讶。也许在我们还是学生的时候，没有人教我们如何做笔记，但是我们找到了一种使我们成功做笔记的方法。也许，这正是我们认为学生掌握了有效的做笔记的方法就可以依靠自己解决问题的理由。

不幸的是，大多数学生做不到这一点。所以为了使学生成为更好的学习者，教学生学会评论概述、集体讨论、集思广益，或是用另一个做笔记的方法帮助学生获取和消化材料是一个好想法。而且，教师很少教学生听力技巧——根据线索推理，例如强调、重复和关键字等方法——以致学生不仅在教师提供材料时听不懂，而且在合作学习时或是其他同学提供材料时也听不懂。教学生如何利用笔记本和使用记事本以帮助他们具备学习组织和安排时间的技能，这是补课的一个基本组成部分。只有当学生掌握了这些通往成功的必要技巧时，他才会感到自在和自信，才会取得成功。

## 使学习更有意义

学生需要了解课本的知识和他们生活的联系。您可以通过向学生提些基本的问题有效地建立这种联系。在每个单元开始，提出一个令人深思的问题或是可以激起学生兴趣的问题。比方说，我们学习美国历史，因为这是州的要求，但它不可能使学生或教师产生许多的兴趣。但是，教师在学年一开始就提出下列的指导教学和探索的问题——“作为一个美国人意味着什么？”“美国人的梦想是什么？你怎么解析它？”“在过去的200年里美国发生了什么样的变化？”——这些问题能更好地提高学生的兴趣，并且有利于各种文化背景的学生学习。

让学生看到他们学习的现实意义或者他们所学的东西的实用性，

能够增加学生的学习动力。例如，我们学校的自然科学教师举行了一个科学展览会，在那里向家长和社区展示了学生在指导下做的实验。数学教师创建文件夹，里面示范了几何的规则怎样影响他们的生活。语文教师和学生给校报写信，在网上张贴书评。总的来说，学生对这些项目更加活跃和更加有热情；他们更好地理解它们，因为他们看到这些学习在校外是如何的实用。即使要面对高水平的测试，学生们也不会再说他们学习只是因为他们不得不学习或是老师要他们这么做的；鼓励教师用有意义的方式让学生参与学习，这同样是符合地方和州的要求的。

### 在课堂上开始做家庭作业

在和教师谈论学生成绩时，我发现学生学习失败的一个主要的原因是他们没有完成任何的家庭作业。在和许多学生谈论时，我发现学生没有完成作业不是因为不理解作业，也不是因为没有时间做作业。正如一个学生说的：作业一点意思都没有。

我相信这是全国各地学校的实际情况。有些地区现在已经准备从教学计划中取消家庭作业了，因为他们相信家庭作业——不是学生或父母对它的态度问题（或一般来说不是对教育的态度问题）——是成功的障碍。这些试图提高学生成绩的下意识的教学反应实际上是对学生有害的。家庭作业是学习的基本部分，所以布置有意义的——关键是有意义的——家庭作业应该能提高学生成功的几率。

但是即使是有意义的家庭作业变成了障碍时，您也应该取一个折中点，而不是完全取消家庭作业。首先，写一段关于家庭作业的话让学生和家长都意识到它。例如，教师可以把它写在他们的教学大纲里。在佛斯教会高中，我们在学校网站上贴出下列的话：

家庭作业是学习过程中不可或缺的一部分，正因为如此，英语系相信布置常规的、有意义的家庭作业可以强化技能和课堂的学习，并且可以为今后的课程做准备。一般来说，家庭作业有以下形式：

- 积极阅读

- 练习词汇和文学技巧
- 写长篇幅的论文和专题研究报告

学生和家長應該熟悉本縣的政策以及負責後續教學工作的教師。

通過向家長說明家庭作業包括的內容，可以減輕他們的擔心，告訴他們在家裡應該讓他們的的孩子做些什麼（想想看，您常常聽到家長們說：約翰尼總是說他沒有任何家庭作業——那麼他在家能做什么或該做什么呢）。

開學初，就清楚地表明您對學生的期望，提前以各種方式宣布交作業的最後期限，而且教會學生如何調整自己的學習節奏和如何安排時間是提高成績的一個根本策略。幫助學生安排好家庭作業和減輕學習負擔，考慮創辦一個網站，學生們可以從上面下載作業。或調查你們學校是否可以購買一個軟件，比如像“黑板”（這是一個論壇，在這裡學生可以跟上學習進度，提交作業，參加網上討論，利用日曆和相關工具把所有的事情安排好），針對這個軟件的使用問題，組織教師進行討論，或者指派一名教師負責研討。

家庭作業的反對者急於在學校裡取消作業。在這些學校，學生免費和減少午餐費的比率較高，對此許多人理解為無能或是家長對家庭作業的漠不關心。不支持家庭作業的家長不應該提出這樣的說法：因為家庭作業不應該是新知識，而是在課堂上已經被講授過的東西。說真的，如果所有的家長都能够在家裡為孩子們創造一個便於學習的環境是最理想的，但是即使是在那些富有的地區，這種情況也是不多見的。

取消家庭作業是沒有給學生機會去提高他們的學習技能，去成為更有自制力的學習者，以及去學習重要的材料（更不用說這是培養一代人責任感的方法，而這一代人經常被認為是不負責任的）。如果教育家們真的想提高高級班的註冊人數，從而進一步使更多的學生進入大學，那麼如果從教學計劃中取消家庭作業的話，我們就傷害了這些學生，因為家庭作業和獨立學習是高等教育的核心要素。您可能沒能勸阻這些挑戰者，因此在課堂上給學生一些時間做作業，這可以表明你們系理解和明白在遵守誠實和取得優秀的承諾時遇到



的外在障碍。在课程结束前 10 分钟让学生开始做作业是一个监测学生进步和结束每一课的有效方法。

### 创造激励机制

教师常常在课堂上做一些他们和学生都认为理所当然的事。或许我们允许学生在课堂上吃东西，学生上课时不按座位表就座，或是其他一些规则。不要在课堂上随意地分发这样的特权，而是使用这些特权去奖励学生。为了课堂管理的目的，我们已经这样做了，所以为了学术的原因，这样做似乎是很自然的事。当然，我们希望学生明白学习和教育的价值，而且一些文章告诫我们不要对学生使用外在的激励。但是如果我们拒绝承认这一代的学生主要由外在的因素而不是内在的因素激励的话，我们将会继续忽视帮助学生取得成绩的方法。那些争辩说，这会把学习降低到简单的奖励和处罚的人，主要是忽略了不管学生是否在为得到一个 A 而努力，还是通过足够的努力刚好得到一个 D 的时候，他们已经受到分数激励了。

使用奖励和特权作为激励的一种形式可以帮助学生体验成功；一旦他体验到了成功，他就变得更空易接受学习。我的一个同事教过这样一班学生，他们学习兴趣低，阅读能力差，他们在去年的学习标准考试中至少已经有两门课程不及格。她答应他们，如果每个同学都及格了，就给他们举行一个比萨饼晚会。令她惊讶的是，他们考试的最低分是 85 分。这些学生向朋友和其他教师炫耀说，他们说将要举行一个比萨饼晚会，因为他们考试考得很好。尽管她没有为下一次的测试做出这样一个承诺，而一些学生也没有及格，但是所有的学生都学到了宝贵的一课：他们能够成功。

然而，并非所有的奖励都有类似于行贿的感觉。根据电视知识竞赛“危险”创造一个复习游戏。如果您想的话，您可以把家庭作业的分数转换成额外的学分加给获胜的那一队。使用谈话节目形式或者改编的游戏 [例如 Pictionary (Picture 与 Dictionary 的合成词，编者注) 游戏，禁忌死亡游戏和宾果游戏] 可能是考试前复习材料的有趣方法。学习是一种权利，当学习枯燥无味时去寻找乐趣，这

可以成为激励学生的一种强有力的方法。

### 在课堂里培养集体感

有时学生表现不佳是因为他们缺乏动力。即使学习的材料与他们的生活相关，课程是有吸引力和有趣的，但是他们依然觉得与这个班无关。战胜这种冷漠的方法是在开学初组织一些建立信任与团队的活动。另一种方法是在班上给学生一个说话的机会。可以在开学的第一天邀请学生帮助修订教室规章制度。此外，学期之中留出一节课开班会——这个时间是鼓励学生参加常规的（然而是有秩序的）讨论，谈谈他们的担心和忧虑，或只是让学生表达他们的情感——这有助于创造一个互相关心、互相支持的环境，在这里，学生可以找到归属感。这将是增强学生动力从而提高成绩的有力工具。

在班上进行一次调查，类似我们上大学时每个课程结束时要完成的那种调查，学生可以匿名回答有关学习进度、教学方法以及班里的学习气氛等问题（参见资源 26）。在收集完所有数据以后，举行一个班会公布这些结果，以此作为平台让学生坦诚地说出自己的见解和感觉，并谈谈您自己的看法。有个同事在她下一年的班上公布她的调查结果和建议，收到一张“来自战壕的建议”传单，她的学生觉得好像拿到了一张备忘录，这激发了学生的动力和信念，使他们相信他们是可以成功的。

在展示学生的成果、祝贺学生取得成就、展现学生生活的个人兴趣时，您同样在创造集体感和激发学生的动力。邀请校领导观看学生的表演，或是向他们展示学生的成果。在教室里和教室走廊展示的这些项目是学生积极参与活动和成长的见证（考虑到在学校里的各种人和群体，还要展示良好的公共关系）。关注学生的生活和课堂外的成就。正如一个同事曾经告诉我，直到学生知道我们在关注他们时，他们才会关心我们已了解的东西。参加游戏和其他课余活动，或是每天在教室门口向学生打招呼 and 说再见。这些行动是展示您对学生的兴趣和提高他们的动力的有力手段。许多学生最终想取悦他们的老师，一旦他们看到我们更关心的是他们，而不是分数和

考试结果时，他们将更加尊敬我们，更愿意取得成功。

### 让学生了解自己的进步

通常，当学生收到邮寄到家里的期中考试分数、进步报告或成绩单时，他们只是知道他们的分数而已。学生应该每周或每隔一周收到成绩单，以便他们了解自己的进步。虽然这听起来很容易理解，但是教师应该向学生解析分数。例如，我们可以这样理解，一名学生得了一个100分和一个0分，总评时教师给他一个平均分50分，但是这个学生没有意识到这一点，或是不明白为什么仅仅因为有一次没交作业，他的平均分就这么低。

在班上建立一项自我引导的活动，让自己有时间与学生分别见面。给学生解析他们的分数，帮助他们找到失败的原因，可以改进的地方，以及能给予他们激励的东西。使用代号或密码保护学生的隐私，每周在教室里张贴他们的平均分。要求那些做得不好的学生让家长在成绩单上签名。如果没有返还有家长签名的成绩单，一定要追问其家里的人，让学生知道您不是在做没有意义的威胁。

### 经常和家长交流

告诉学生，他们的分数就像只带领半个球队参加比赛：教练也需要参与，因为不管运动员多出色，教练是成功必不可少的一部分。记录需要打电话给哪些家长（哪些电话号码是有效的），给电话号码做上标记，记录电话内容比我们在教室里了解的东西要多得多。但是令人沮丧的是，与家长的交流是帮助学生成功必不可少的。因为家长可以通过压力转变学生（通常以鼓励、奖励和处罚的方式），有时需要邀请他们来参加比赛，不断地劝说他们参加比赛。

在我的学校，我们是很幸运的。如果家长不会说英语，我们可以使用学校系统的翻译器进行对话。如果不能使用它，让学生打电话告诉家长，他们需要带翻译器来参加会议，因为会议涉及一个学术性的问题。学科组也要调查有没有可能写一封信，并把它翻译成几种不同的语言。鼓励教师互相帮助给家长打电话，即使这个电话

只是使家长意识到他们需要联系孩子的任课教师。

### 让指导部门介入

邀请指导顾问加入到这个行列，可以为您提供其他的资源。指导顾问不仅了解酌量减轻的情况，而且能为学生介绍可以给予他们帮助的其他人。有时指导顾问可以以一种我们教师做不到的方式和家长谈话，因为他们和家庭有着一种不同的和谐，或许只是因为他们并不处于这个环境下。好的指导顾问非常了解他的学生。如果您要把另一个关心学生成功的成年人带进学校的话，这个人可以监控学生的进步，需要时，他可以给学生施加压力，那么您已经争取到了一个重要的支持系统。

### 评估考核

教师应该测试什么？即使从教学的角度来说教师是正确的，但是他们是在测试基础知识吗？他们的考核由什么组成呢？例如，英语是一门独立的学科，因为它的内容在很多方面是不相关的：在弗吉尼亚州，没有州的目标要求，要求每名学生在读《蝇王》这本书。在选择教什么内容方面，每个年级的教师有很大的灵活性，但是在每次期中、期末或学年结束时，每名学生应该掌握同样的技巧。在我们系实行期中考试之后，一些考试测试学生一些孤立的、难于理解的信息。学生是否有必要在4个月之后识别出自于《蝇王》第4章的一个不重要的信息呢？当然没有必要。学生能够解释威廉·戈尔丁的描述方式以及他如何在整篇小说中塑造这种象征吗？多数学生应该能做到。

有时即使是好教师也不知道如何去测试，所以您的工作是保证考查到重要的知识。考试应该与州及地方的标准一致，并且应该反映出单元的学习目标。这可以运用到所有的科目上。在社会学里，内容是决定性的。教师的测试可以显示出课堂上真正教过的东西，并且为您提供这样的信息：在课程大纲方面，哪些需要修改，或者教师是否需要改变他的习惯教法。有一个同事感到很沮丧，因为其

他教师给学生出容易的考试题，并且总是不考学生必要的知识，为此他提出一个“挑战性考查”的建议。每位教师带一份单元试卷去参加团队的会议，以便教师们可以合作并共同分享考试的题目。这可以让教师更好地了解每个课堂的教学，以及其他教师是否给予学生严谨的、水平相同的考试。

测试应该是用来测量进步的，而不是用来惩罚教师和学生的。

这样的想法可能惹恼一些教师，但是那些对此有抵触的人往往都是那些在改进测试时最需要帮助的人。您当然不想让教师因为感到挫伤而离开会议，但在这个高水平测试的时代里，您也不想为了保护教师的感情和自尊心而忽略问题。如果在设法让教师明白精确测试的必要性之后，您仍然有阻力的话，那么只能把问题提交给主管领导了。

医生检查血液是为了诊断患者的病情或确定病症的起因，而不是因为他病了而责备他。她分析患者生活方式的优点和缺点，让他明白怎样做可以更健康一些，而不是惩罚他。她不是靠一次验血来评估他的健康；她会做其他的检查，或是让他做些活动来判断他身体的健康程度。医生从来不评价病人的努力、能力或潜力，更不用说评价他在办公室的行为了。具体年龄组的患者应该可以执行某些可接受的行为，但一位好医生将会考虑患者的病史和其他因素，而不是仅仅把他和其他的患者或是一个数据进行比较。

这同样可以运用到教师身上。他们的测试应该是诊断学生的优点和缺点，由此指导学生设定目标及下一单元的内容和教学计划。教师不应该对学生在课堂上的表现打分，不应该给他们的“健康”情况或他们是否努力做某个测试打分。从成绩册上删除这些可能会令人恐惧的东西，因为通常这会降低教师每科的平均积分点。所以如果一个教师能精确地评定学生的成绩，就不要让任何人仅仅根据他的期中分数来判断他的成就。正如人们不会根据病人是否超重来

评价一个医生。

尽管成绩的提高通常是和标准的考试分数联系在一起的，然而教师应该用其他形式的评估办法。在一些事实和在被高度重视的学科里，学生同样必须把知识运用于新的情况和任务中。教师应该让他们提前了解目标和标准（不应该理所当然地认为学生已经知道教师的期望）。此外，一个有魄力的教学领导将会帮助教师在课堂上执行考场指令，学生赞同的考场指令或是整个年级统一的考场指令。

尽管学生最终需要通过一个笔试，但其他形式的评估有助于学生通过这样考试。当然，高水平测试的一个主要缺点是它对学生了解的、掌握的或能够做到的事进行一次性的评估。我们对此无法控制，但是，我们却可以控制一些发生在我们系或团队里的事情。

要确保教师不仅以各种方式评估学生，而且经常这么做。利用单元测试作为唯一的评估手段对学生是有害的，而且这些评估对课堂实践反映出很少的信息。离校卡、小测验、主题会议、课题项目、文件夹和轶事笔记是更有效的评估形式。因为它们能表明一个学生要取得成功需要什么，并且能提高学生成功的机会，而单元测试只是证实我们的印象。持续的评估将使教师更好地了解自己课堂里的进展情况，并且使他们关注学生的成长，而不是关注孤立的成绩。

据此，让教师在年初通过预评估学生来确定他们的优点和弱点。然后在每季度和期中考结束时，他们将有基本的数据来衡量学生的成长。此外，教师将更了解学生需要什么，能够调整以后课程的教学速度和重点。

不应该把其他形式的评估和持续性评估看成是降低了课程大纲的要求。因此，应该让教师清楚他们应该继续对学生有较高的期望，但应该宽宏大量地对待他们。正如教师不会因为某个季度糟糕的成绩而被开除一样，学生也不应该仅仅由某次的考试分数来评估。

### 实施持续性的默读

许多教育者严格地把阅读看做是影响英语或语言艺术的一方面。教师和校领导很快把识字的问题转到英语教师身上。如果学生的英

语课不能达标，那么由于阅读能力低，有可能他的生物课或历史课也不能达标。在一个越来越由非读者控制的文化里，您必须帮助学生赢得战胜文盲的这场战争。虽然一个数学教师可能不必了解如何给学生补课，以便学生能更好地理解词语的问题，但是他可以采取措施在数学课上实施持续性默读来帮助学生。

倡导独立的阅读并且在教室里把它当做典范。必定会有教师反对留出宝贵的教学时间给学生在课堂上做阅读，但现实是因为学生被新奇的东西所诱惑和分心，例如，电子游戏和网络，他们在家里的阅读时间越来越少（许多情况下是完全没有阅读）。情况就是这样，所以在上学时给学生时间练习阅读和培养他们的阅读技巧是很有意义的。如果一位教师能让学生的注意力转移到书本上，那么也许这个学生将养成热爱阅读的习惯，这最终将对他的学业有帮助。

教师主要关注点之一就是如何监控持续性的默读。专家说作业和测试不应该是惩罚性的，意思是说，教师不能因为学生没有完成阅读任务而给学生打低分。然而，您至少需要建立一个系统来跟踪学生的阅读情况（参见资源 27）。

### 警惕作弊

最近几年有大量关于学生作弊的文章。人们相信出现越来越多的作弊主要是技术不断提高的结果，我们拥有越多的高科技，学生就越容易找到快捷的方式完成他们的项目和论文。不管这是否是事实，学生依然在考试、课堂作业和家庭作业上作弊，因此他们对待作弊的态度需要纠正。在这个瞬间就可以使需求得到满足的时代，学生几乎不需要通过努力就能够得到他们想要的东西，所以当要完成作业时，他们设法找到一个捷径——常常并不是因为他们不理解作业，也不是因为他们的家庭生活妨碍他们成功，而是因为如果要做的事情没有趣，他们很容易找到一个捷径去做。

想想看有多少次在走廊您听到学生这样谈论作业：“当然，你可以抄我的作业。”“约翰尼做作业了吗？我真的需要他的作业。”等等类似的话。不论这是否是最近的现象，事实是学生并没有把分享

答案和抄作业看成是作弊。他们认为：这只是达到目的的一个容易的方法。这不是荣誉或先进的班里普遍存在的问题，这是所有班级里普遍存在的问题。事实上，有个同事对我说，在附近地区他女儿的一年级班，学生在学习赞美诗时要参加所有的考试，因为老师发现学生抄袭其他同学的答案。才一年级的学生啊！

至少那些校领导和教师承认有这个问题存在。那些不想承认有抄袭这个问题存在的领导不明白为什么一些学生在课堂上表现不好或是没有通过高水平测试。例如，如果一个学生所有的作业都是抄袭的，然后单元测试不及格，他依然有可能通过期末考试。但他同样更有可能不能通过一个障碍考试。与教师、校领导以及父母谈谈这个问题，表明你们系的立场。

学生作弊的原因并不都是一样的：有些学生是为了进入一个好学校，而有一些学生对考试的内容不懂。如果我们因为害怕麻烦或是不愿意相信这种作弊行为的存在而不去理睬它的话，那么我们的学生将需要更多的补课。

## 高水平测试

不论“不让一个孩子掉队”法案是否完善或者是在逐步演变成其他的法案，责任和标准化测试在未来几年将继续是教育方面的驱动力。尽管我相信教育者们已经看到和听到了许多关于标准化的测试，以及相关的问题——这些问题有时被忽略、被疏忽或是被忘记——我们必须解决这些问题，因为它们影响到考试的结果。

## 认真对待考试

虽然获得文凭的远景应该足以激励学生认真对待高水平测试了，但是有些学生目光短浅，毕业前他们是无法看到这一点的。他们了解的只是现在。有些学生可能不打算完成高中学业，但他们依然要参加高水平测试，而且他们的分数依然算入学分。他们可能通过考试，但这并不保证他们会认真对待考试。甚至那些明白这些考试的



重要性的人可能得益于另一种激励。

用家长教师学生协会捐给我们系作为支付辅导课的一部分钱，我们购买各种奖品：电影票、礼券和影碟机，并且在收到了测试分数之后，我们通过抽奖把这些奖品送出去。在班会上，我们通过抽奖来肯定和祝贺那些通过考试的学生，我们在那些明年要参加考试的学生中创造一种热烈的气氛（而且是友好的竞争氛围）。提供这些奖励是帮助学生更认真地对待考试的关键。

### 教会学生备考

一个同事告诉我他不愉快的事，因为他必须教学生备考，以保证他们能在一个高水平测试中成功。他很愤怒他被要求帮助学生应付测试而不是学会教学材料。他是对的。教育不应该堕落到帮助学生找捷径通过考试。但是，教学生如何备考的害处在哪里呢？我们已习惯于消极地对待高水平测试，以致我们对在能力测试和学业能力倾向测试中使用这些做法的事实视而不见。同样是这位教师教一个高年级的实习班，所以我已经知道他在教学生怎样使用排除法以及其他提示来分解并且破解能力测试的问题。当涉及障碍测试时，为什么应该不同？

教学生成功所必需的信息和技能不是对待高水平测试的全部；用尽可能多的关于测试本身的知识装备他们同样重要。学生需要知道他们能在考试卷上写字，测试如何评分等类似的事情。保证教师可以自主地使用备考策略，给他们提供一些可以参考和适合他们学生的资料（参见资源 28）。

### 创建复习指导

在期中和期末考试前，多数教师为学生提供复习资料包以帮助学生学习，因为考试是至关重要的，而且考试覆盖面大。那么，同样，在高水平测试前给学生复习资料没有意义吗？那些声称学生应该有一个笔记本并且用它来学习的教师是正确的；然而他们忽略了一点。为什么用可能不能毕业来处罚学生？为什么不尽可能最好地

装备他们？创建复习资料的任务并不一定由您或是特定的某位教师来完成。当我们系创建复习指导资料时，有一位教师专门负责收集信息，但是我们所有人共同决定应该包含哪些信息。

### 提供食物

食物也可以提升学生的士气。俗话说：早餐是一天中最重要的一顿饭。不幸的是，许多学生在早上没有吃到他们需要的食物，或是因为家里没有早餐吃，或是因为他们没有时间吃。设法保证有一笔钱可以在考试的那天早上为学生提供快餐，例如果汁和百吉面包圈，以尽可能使他们做好准备。高水平测试不仅测试他们的知识，同样测试他们的耐力。我鼓励学生带些糖果或其他的东西在考试休息时在大厅慢慢嚼。这样，如果他们感到疲倦了，就可以得到一点刺激。

### 协调考试

虽然，大多数学校都有一名指导顾问或者管理者专门负责设定考试的时间表，一个有魄力的教师领导要保证自己同样参与这个过程。因为教师是标准化考试的监考人，他们最了解考试过程中什么是最有效的，什么是无效的。请教师帮助分配监考人员，选定考试地点。

在实际的管理中，要给教师休息的时间，回答他们的问题，处理随时发生的意料之外的情况。观察整个考试的过程，看一看有什么可能是下一轮考试需要调整的。例如，考试时大厅安全和安静吗？广播通知或平时每节课的下课铃突然作响会打搅考试吗？没有监考的教师或是在上课的教师会在某些方面给予支持吗？万一某个监考教师缺席是否有人替换？是否应该调整响铃时间表以对应考试的时间？学生在考试后和进入下一场考试之前的休息时间是否应该延长？监考员有没有多余的铅笔或其他东西可以提供给那些到达考场没准备考试用品的学生呢？有没有为那些迟到的学生提供滞留的场所？有没有地方安置那些需要额外时间的学生？是否有人负责确保满足

那些参与个性化教育项目的学生的需要？有没有人指引学生去洗手间或饮水机呢？注意这些问题将有助于保证考试的顺利进行，为成功创造了一种氛围。

## 数据分析

由于令人敬畏的技术力量唾手可得，教育的性质在过去几年已经大大地改变了。特别是技术让我们用各种方法去分类和分析至今依然烦琐的、并且经常被忽视的数据。了解如何解析和使用数据来改进您的教学计划，您就能够成为一个有魄力的教学领导者。虽然您应该考虑为部门建立数据跟踪库（参见资源 29），在这里不可能具体解释数据是怎样分析的，因为不同计划提供不同的标准化测试得分。重要的是要了解测试结果不等于成绩册上的记录：数据必须为讨论和改进教学以及提高成绩提供机会。

弗吉尼亚州费尔法克斯县基尔默中学的校长——保罗·法耳马也有同样的见解。在他的职业生涯中，他在两种不同体制中的 3 所学校里担任过校领导，做过许多关于数据分析报告。他举办内部训练帮助教师和管理者分析和解释测试的数据，并且对使用数据得心应手。最近法耳马和我讨论了使用数据的过程，以及他对教师领导的期望（参见资源 30，采访的原文）。

基尔默中学校领导交给学科领导分数报告和高水平测试的结果的数据。他们分别思考这些数据，然后与他们的部门同事分享他们的看法，讨论障碍，比较得分和等级，评估部门的优点和弱点。通过对照他们班标准化测试的得分，他们同样使用这些数据来衡量他们班的分数和平均分。例如，有许多学生得 A 的教师同样应该以高水准看待高水平测试的分数。

如果情况不是这样的，那就表明有问题，它提供关于在课堂里什么是有效的、什么是无效的以及教师实际上教的是什么等基本信息。这样的差异也许表明学生正遭到损害。法耳马说：“学生看到自己确实在努力学习，但是没有达到教师的标准，尽管他们达到了州的标准。”“这可能真的会熄灭学生受教育的动力和欲望。”

虽然数据不能确定某个特定教师的教学是多么有效，但是数据能为改革铺平道路。根据法耳马的看法，数据允许您开始一个以事实为依据而不是以意见或评论为依据的对话。数据帮助辨认目标并且估计进展。目标是以数据为驱动的教育。法耳马把它定义为：“使用和分析学生的这些数据，做出教学上的决定：改革或保持教学的习惯，抑或是保持当前的教学法。数据会说‘是的，这是好的’，或者说某些事情需要解决。”因此，教师不应该一成不变地使用某个特定的教学法，仅仅因为它很流行，或只是因为喜欢它；他们需要理解并且对数据表明的东西做出反应。

一些教师可能消极地对待数据，因此应该鼓励他们把数据看做是自己专业水平进步的一个机会。经过思考这些数据后，不要告诉教师需要做什么；而是问他们这些数据表明什么，并征求关于改进方法的建议。如果教学改进得到保证，尽可能在各方面给予帮助。您的重点不应该放在谁做错了什么上，而应该放在帮助教师鉴定是否成功和帮助需要的学生上。请务必告诉校领导这个过程，因为您需要他支持这个有效的变革。只是简单地收集数据、鉴定成功和失败是不够的。您需要寻找适当的模式，需要与校领导、部门及个别教师一起讨论这些数据。

作为一个团队，要培训教师做到观察数据、分析数据和解释结果。

这个目的是把数据转变成有意义的信息，这将提高或加强团队的教育和成就。例如，让您的队员就某个测试或期中考试做一个项目分析，您可以确定每道题有多少学生做错（阅卷机能得出这样的信息），并且讨论学生成功和失败的地方。教师对大量的学生不能正确地回答某个问题感到惊讶吗？在确定哪些问题是学生经常犯错之后，评估这道题的效度。它们是不是有毛病的问题？答案是不是模棱两可？错别字是否改变了意思？如果这些问题都没有，那么这种高失败率是不是某个教师、某个班或整个年级所特有的呢？不管以

上3个问题哪个是答案，您补救这种情况的目标行动是什么？

鼓励教师在年级内或相同的学科里分享他们数据分析的结果。这种讨论是有益的，因为也许某个班在这些方面比其他班做得好。当然，下一个逻辑问题就是，为什么会这样呢？仅仅是因为学生的能力水平吗？或者是不是有人用不同的方法解题，或是比众人做得更好呢？让教师把这当做是合作的机会，在系里分享那些对所有教师和学生都有益的策略。然后，进一步让年级领导们聚在一起，根据这些结果进行纵向的讨论。9年級的年級组长可以和10年級的年級组长讨论总的趋势是什么，等等，以便更好地为大家期盼聘用的教师做好准备，同时，他们反过来会提出一些可能被当做是仲裁意见的想法和策略。

## 后 记

通过把教师提高到领导的角色，邀请他们参加决策的过程，应该被看做是完成教育领域重大变革的一个手段。重新考虑领导者和追随者的传统概念或者转变古典的管理模式可以提高教师的动力和增进氛围。SERVE 是一个集中研究领导和教育工作者素质的教育组织，它认为：教师领导能够“影响学生学习；为学校的改进做出贡献；鼓励优秀教师参加实践；并授权参与者参加教育变革”（引自 Childs-Bowen, Moller, Scrivner, 2000, p. 28）。因此，为了把教育推进 21 世纪，学校需要培养领导，用必备的技能充分地装备教师领导。

的确，当领导常常意味着越来越多的责任，由此，就有越来越多的义务，但有谁能比教师领导更好地承担这一任务呢？正如罗伯特·克兰多尔，美国航空公司的前董事长和主席解析的那样，“21 世纪理想的领导者将是一个能创造一个鼓励本领域的人们展现能力，达到共同目标环境的人；他将是一个能给予人们比从前跑得更远、更快的信心的人，并且他能为人们创造条件，使他们更有效率，更有创新力、创造力，对自己的生活比他们想象中更加负责任。”（引自 McFarland, Senn, Childress, 1993, p. 183）

但是您一路上肯定会遇到障碍。失败是意料之中的事，而且有时失败不是一件坏事，因为我们可以从失败中学到的东西远比从成功中学到的东西多。这听起来也许令人沮丧，想想看：即使是传奇的乔·迪马奇奥也出局了——这位了不起的美国棒球快击手，被认为是最佳的棒球击球手之一，击命中率平均大约是 1/3——这个统计数

字几乎没有给不熟悉棒球的人留下深刻印象。但是，由于比赛的艰苦以及成功所必需的技能，迪马奇奥的 1/3 的成功已经足以给予人们深刻的印象，从而使他进入光荣榜。

教育和教师领导没有什么不同。您不可能每一棒都成功：做领导和提高成绩比击中一个难度大的角球更难。一位好的校领导会认可这一点，并且给予您自由和支持，而您对团队的教师应该做同样的事情。如果您尝试和冒险改进您的计划，您挥棒的次数越多，击中的可能性就越大——或打中一个本垒。

我写这本书的目的是为了装备激励和鼓舞教师走上教师领导岗位，使包括那些已经在领导岗位的教师充满热情；试图从内部改进教育，而不允许教育界外的观察者们讲授补救的办法。作为教育工作者，我们有更加敏锐的洞察力，可以看到它的优点以及这个领域所固有的弊端。同样，我们要做好充分准备，改进那些我们可以改进的缺点。

我同样希望给校领导一个关于学校工作的新观点；关于教师领导有潜力去提高士气和学生的成就；关于教师可以被培养成为更好的领导者的方法。然而，由于许多校领导在以后几年里将退休，因此责任就落在我们这些教师领导的身上——我们这些人同时是学生、教师和领导人，而且是希望得益于教育改革并将教育向前推进的人。

然而，缩小领导的差距却进一步加大了教师与领导之间的距离；我们必须在学生中逐渐灌输领导的特点和策略，而且在他们的学习中以及在未来让他们作为积极的参与者参与其中。现在有几所中学愿意为学生开设领导才能的课程，而这样的努力需要人们的支持、促进和鼓励，特别是因为我们能够向学生学到许多东西。

最近，在毕业的面试期间，我为高年级学生举行了一个作为他们的期末考试一部分的面试。我要他们叙述从一个领导岗位学到的最大的经验和教训，可以是正式的或非正式的。一些想要成为教师的学生回答说：“激励人们是领导工作的一大部分工作。”“领导是让人们做他们不想做的事。”“不可能使每个人都满意，特别是您必须考虑整个集体的利益。”还有：“为了成为一位好的领导，您需要

做一个好的追随者。”

如果我们能够让更多学生和教师获得这样的见解，那么我们将可以用我们自己的方式顺利地成为一个真正的教师领导：从内部去改革教育，建立一个更好的明天。

### 参考文献

Childs-Bowen, D Moller, G. , & Scrivner, J. (2000, May). Principals: Leaders of leaders. *NASSP Bulletin*, 84 (616), 27 -34.

McFarland, L. J. , E. , & Childress, J. R. (1993) . 21st century leadership: Dialogues with 100 top leaders. Los Angeles, CA: Leadership Press.



# 资源库

## 资源 1 指导教师备忘录

一个好的开端对于新教师以及您本人的成功都是十分必要的。在新学年开学前后的几个星期内，新教师和初到学校的教师有许多事情需要了解。虽然这并不是一个详尽的一览表，但是它应该会让您或者一位指导教师，对应该记住的事情有一个总体的了解。

我已经

- 有了新教师的联络方式，并且他也有了我的。
- 给了他有关班级的资料袋、单元和课程教案以及评估材料。
- 帮助他制定了具有最佳效果的教室布置方案。
- 同他讨论过有关交作业、迟交作业、评分、考勤方法。
- 向他提供了州立标准和地方标准的复印件。
- 使他清楚了各项学习目标的网址。
- 向他提供了大纲样本和课程大纲。
- 给了他致家长信的样本。
- 给了他学生信息表或调查问卷的样本。
- 给了他教学用品并且说明了以后到哪里领取。
- 给他看了辅导材料的存放位置。
- 给了他编辑代码。
- 把他介绍给了相关人员。

- 向他说明了如何请假。
- 同他讨论了消防演习和紧急措施。
- 告诉他从何处获取有关学校工作延期和放假的信息。
- 向他强调了制定3天应急教案的重要性。
- 给他搭配了一名组员，以免他错过会议。
- 给了他一本不及格、迟到、缺勤信函表。
- 跟他讲了开学初对待学生要严格而公正的重要性。
- 与他探讨了操行管理条例。
- 强调了在开学第一天上一堂生动的课的重要性，而不是简单地学习规章制度。
- 给了他一份课堂问卷调查表的样本，以便得到学生的反馈意见。
- 确保他能够正常上课。假如他提出要求，我会有求必应，提供一些补充材料或一些便利条件，保证尽量使他满意。
- 给他讲了在学生返校日当晚，他应该说什么做什么，不该说什么做什么，并且给了他那天晚上的家长信息表。
- 复习了有关学生情况的归档方法。
- 讨论制定了期中要检查的目标。
- 确定了在开学第一个月以及以后在教师工作日与他建立联系的时间。
- 通过我与同事们的接触向他示范了职业行为，一节课一节课的教学，有效的评估，按时返还作业，以及积极的、诚实的、现实的工作态度。

## 资源2 实习教师欢迎信

要创造一种热烈欢迎实习教师的氛围。热情迎接实习学生有助于展示教师的职业风范，可以让他们感觉到他们仿佛是其中的一分子。

2003 年 8 月 20 日

萨拉·丹尼尔斯小姐

弗吉尼亚，费尔法克斯，威廉姆斯大街 2501 号

邮编：20151

亲爱的萨拉小姐：

感谢您对肯尼迪高中的关注！

教师报到于早上 7:05 开始，联系日于下午 2:35 结束。尽管在课程要求中没有明确要求您全日制工作，但是在实习期间，如果您能上一两个全日班，或许会发现这对于您体验与学生相处一整天的感觉是非常有教育意义的。

我们将提供各种各样的课程。因此，请把您最想观摩的课告诉我（例如，强化班、补习班、分组教学班，或者某个年级、某种类型的课）。

最后，请告诉我您对课程的要求，以及希望给您安排一名什么样的指导教师。

希望很快收到您的回信。

约翰·加布里埃尔

### 资源 3 实习教师时间表

第一封信之后，您可以把根据课程要求而制定的课程表寄给实习教师。

2003 年 9 月 8 日

萨拉·丹尼尔斯小姐

弗吉尼亚，费尔法克斯，威廉姆斯大街 2501 号

邮编：20151

亲爱的萨拉小姐：

我为您制定了10月22日星期三和10月23日星期四的时间表（见下表）。早上7:05我在校办公室等您。届时我会给您一张学校地图和作息时间表。工作室有电冰箱和烤箱，因此，如果您愿意，可以自带午饭。这两天结束后，我再与您商讨下一步的观摩课。

星期三见！

约翰·加布里埃尔

萨拉·丹尼尔斯观摩课时间表

星期三 10月22日

课节	时间	教师	课程	教室
1	7:20~9:05 a.m.	Laura Fitzgerald	高级 AP 英语	240
3	9:20~11:00 a.m.	John Smith	十一年级英语	243
5	11:10 a.m. ~ 12:00 p.m.	Karinne Henley 和 Matt Coles	九年级英语分 组教学	245
7	12:40~2:10 p.m.	Sue Stanton	阅读训练	238

星期四 10月23日

课节	时间	教师	课程	教室
2	7:20~9:05 a.m.	Kim Davis	九年级荣誉班 级英语	242
4	9:20~11:00 a.m.	Josh Carter	十一年级英语	243
5	11:10 a.m. ~ 12:00 p.m.	Becky Rivera	传统英语	246
6	12:40~2:10 p.m.	Chris Winters 和 Diana Long	十二年级英语 分组教学	244

## 资源 4 实习课程调查表

后记是教学中一个必要的组成部分。指导教师在完成对实习教师的评价之后，应该进行一个简要的调查，目的是给今后带实习生增加经验。

1. 你在肯尼迪高中的实习经历是积极的吗？为什么是？为什么不是？
2. 你在肯尼迪高中的实习期间哪些方面有所提高？
3. 你希望更多地看到什么？
4. 请解释为什么你与指导教师的经历是积极的或消极的？
5. 你的指导教师对你的需求是否做出了积极的反应？如何反应？
6. 当需要时，你是否可以随时与指导教师取得联系？
7. 你的指导教师是否向你提供了有价值、有意义的反馈信息？
8. 你的指导教师应该怎样更好地为你服务？
9. 你在肯尼迪高中实习期间最喜欢的是什么？最不喜欢的是什么？
10. 你会把肯尼迪高中介绍给其他准备实习的同龄人吗？为什么会？为什么不会？

补充评语：

## 资源 5 面试内容及问题

下面是围绕面试内容的一些问题实例，几乎可以适用于所有的年级。这里所列举的面试问题有一定的难度。因此，您可根据需要进行调整，形成自己的面试问题。

### 科学问题

#### 生物

- 你在教基因与遗传时开展了一些什么活动？
- 你对教进化论有怎样的认识？
- 在讲授细胞分裂、动物生命循环或者花的不同部位时，你结合了哪些种类的实验活动？
- 你如何解释一个深奥的概念，例如：细胞呼吸？

#### 物理

- 你对那些学习与物理相关的数学概念有困难的学生提供过什么帮助？
- 学生对于地球、月球、太阳系有怎样的误解？你是怎样消除这些误解的？
- 你是怎样利用技术手段讲授运动与力的？

#### 化学

- 你是用什么方法帮助学生理解元素周期表的？
- 你是怎样把诸如原子结构或化学反应这类概念与学生已经了解的事物相联系的？
- 你能设计一项实验帮助学生了解查理定律、玻意耳定律或者热度与温度之间的差异吗？

#### 地质

- 你是怎样生动、有趣地向学生介绍岩石循环周期的？

- 你是用一些什么样的方法将地方环境与教学相结合的？
- 你是怎样讲授或者使学生理解理论性概念的，例如：板块构造？

### 外语问题

- 你利用什么策略或活动教词汇？
- 你利用什么策略提高学生的口语流利程度？
- 你对那些学习语法有困难的学生给予过什么帮助？
- 你是怎样把各种智力活动与外语教学相结合的？
- 外语课堂上会有一些缺乏语言能力（LD）的学生，这并不是个别现象。而外语课往往不是分班教学，你是怎样满足这部分学生的需要的？
  - 你把目标语中的阅读与大纲相结合了吗？如果有结合，是如何结合的？
  - 文化在外语教学上起什么作用？
  - 你是怎样培养学生写作能力的？

### 英语为非母语问题

- 你如何看待一般外语习得理论？为什么？
- 在英语为非母语的课堂里，学生的英语水平参差不齐，你怎样顾及到所有的学生？
  - 你怎样在课堂上应用语言学习技巧（听、说、读、写）？
  - 你怎样评价语言学习中的理解、掌握和流利？
  - 你认为世界文化在语言学习中起什么作用？
  - 你认为给英语为非母语的班级上课的教师应该向新学生传授受人欢迎的礼仪文化吗？如果你认为应该，那么应该如何传授？
    - 由于班上可能有许多来自不同文化背景的学生，你怎样保证学生不会因为异国文化而感到恐慌？

## 英语问题

- 你用什么策略讲授写作？
- 你如何提高学生的写作能力？
- 你如何组织并讲授科研论文或科研题材的单元？
- 你怎样讲授文学分析，或者怎样帮助学生理解抽象的或复杂的概念，例如：象征、主题、作者写作手法？
- 语法学习通常是一门枯燥的课程——你有没有创造性的学习方法？
- 英语教师不习惯把自己看做阅读课教师，你有什么阅读策略？
- 由于有许多不喜欢阅读的学生，那么如何将英语课与他们的生活结合起来？
- 你如何决定应该学习哪些词汇？你采用什么策略或活动教词汇？

## 数学问题

- 你对数学课上使用计算器和其他现代化教学工具有何想法？
- 代数课上利用计算表运算有什么益处？有什么不益之处呢？
- 当你正在解题时，一名学生指出了你的错误。对此，你做何反应或如何处理？
- 做数学作业有目的吗？请解释。
- 学生学习数学概念用哪种方法效果最好，是用传统的方法（记笔记、做练习、做作业），还是选用其他方法（项目、竞赛、小组讨论）？请解释。
- 你认为学生能在游戏中学习数学吗？为什么能？为什么不能？
- 在学习用线性方程式解二次方程式时，你如何将其与学生已经学过的概念联系起来？
- 你如何将数学与学生生活相联系？



## 社会研究问题

- 为什么学习历史是重要的？
- 你是教会学生重视公民权，还是教会他们如何成为一名有建树的社会成员？如何教？
- 你用什么方法讲授时区和地理位置？
- 你在课堂上会利用一些基本的资源吗？为什么利用？为什么不利用？如何利用？
- 你怎样帮助学生认为学习历史是有意义的，而不仅仅是收集日期和地点？
- 举例说明什么叫文化传播？
- 你如何展示过去文明对现代文明所产生的影响和作用？
- 你强调怎样的历史趋势？又是如何表述的？
- 宗教对文明的发展起到了什么样的作用？
- 你是怎样把经济学结合到教学中来的？

### 资源 6 工作记录一览表

在一天的工作中，有大量的课堂内外的工作要做，所以很容易忘掉一些小事（有时甚至是大事）。下面的表格可以放到计划书中，帮助我们记住什么时候布置作业（这对开家长会极具价值），我们还应该做什么（例如：寄给家长一份学生情况报告）以及帮助我们记住对学生无数的“承诺”（例如：承诺带钱给某个资金筹集人，准备好表演用的化妆物品，等等）。

第\_\_\_\_\_周 星期\_\_\_\_\_

我说过第\_\_\_\_\_节在\_\_\_\_\_有\_\_\_\_\_。  
由\_\_\_\_\_。

注释/承诺：

第\_\_\_\_\_周 星期\_\_\_\_\_

我说过第\_\_\_\_\_节在\_\_\_\_\_有\_\_\_\_\_。  
由\_\_\_\_\_。

注释/承诺:

第\_\_\_\_\_周 星期\_\_\_\_\_

我说过第\_\_\_\_\_节在\_\_\_\_\_有\_\_\_\_\_。  
由\_\_\_\_\_。

注释/承诺:

## 资源 7 教师愿望一览表

愿望表不但有助于您了解教师想要教什么，还有利于您在教师会议上保持条理性以及在制定总课程表时的系统性。

尽管我不能保证能达到您所有的要求，但我会尽力保证您至少一个要求。请如实填写下面一览表。请不要与他人商议。

姓名\_\_\_\_\_

我愿意教:

\_\_\_\_\_

是否愿意教分组教学班（请画圈）： 是 否

假如我教分组教学班，我愿意教下面的班级或者学生：

---

假如我必须教分组教学班，我认为下面的学生很难教：

---

我希望拿到课程计划的时间：

我愿意主持如下活动：

在制定总课程表时是否需要考虑其他情况？

## 资源 8 教师工作备忘录

如果您已经向教师宣布过了解教师履行职责情况的必要性，并且也提醒过他们，那么，下一步可能就是要撰写一份备忘录，以便他们明白您要实施管理了。

致：萨姆·德林奥

发自：约翰·加布里埃尔

日期：2001年9月15日

关于：考前测试

今天第三节课，我非正式地评估了哪些班级正在前厅英语大教室进行考前测试。似乎你的班级从本星期开始到周末都没有时间进行考前测试，尽管我们在暑假例会上已经通过了这项规定。

请于9月17日星期四下午2:15到我办公室,商议解决你班参加考前测试一事。

抄送:霍华德,校长助理

## 资源9 欢迎教师返校信

在学年开始前就创造一种新学年的氛围。在夏季开学例会召开前,给您的教师寄去一封欢迎返校信或是一份情况通报,分享好消息,欢迎新同事,或者传达一些重要信息。

2003年8月1日

欢迎大家返校并欢迎新同事!

真的是很难让人相信暑假就要结束了。似乎是我的年纪越大,暑假过得就越快。不过,我期待着重返学校。无论你们相信与否,8月份是见证你们快乐的一个月。我承认,虽然我不喜欢早上5:30就要起床的念头,但是让我高兴的是今年能够重返教室与你们一道兴奋地工作。

好消息是上一学年我们又取得了巨大的成功!从戏剧作品到辩论赛获奖,从非英语母语的辅导活动到标准化测试成绩。非英语母语的读写预考成绩喜人——我们的确超越了我们自己!向十一年级组致敬!他们承担着工作压力,提高了考试成绩。同时,我们所取得的成绩也应该归功于我们学部的全体教师!

8月13日,星期三,是我们学部第一次定期集中会议,时长是例会的两倍。我们要讨论的议题暂定如下:

- 部务管理款项。
- 课程大纲及主要问题。
- 修订研究项目。
- 各年级组会议。
- 提高学生成绩的新帮辅方法。

- 复核考试成绩以及相关数据。

- 清点存货并重新安排书库。

上午 8:00 在 240 教室集合。如果你们有其他建议,请尽快与我联系。

最后,正如大家所知,埃米·奥利夫已于上个学年末转走。不过,一些同事可能还不知道,凯伊·约翰逊辞职去读全日制研究生了。因此,请大家欢迎来自马里兰州的苏·史密斯和来自康涅狄格州的凯特·克斯加入我们的团队。

我希望你们对即将到来的新学年像我一样的激动!

诚挚的  
约翰·加布里埃尔

## 资源 10 致新教师领导的信

致新教师领导一封信,对其角色和作用寄予厚望,这种方式也可以显示出专家风范。

2003 年 7 月 15 日

吉尔·玛丽安女士

马里兰州,劳瑞尔,西部大道,37 号,邮编:20707

亲爱的吉尔:

作为十二年级组组长,通过帮助英语学部实行监督和管理工作的,您拥有了施展领导才华和专业知识的机。鉴于您还有常规的工作职责要做,尽管有时可能感到压力很大,但是,您要认识到这种额外的体验不但是在帮助英语学部达到目标,而且也是在帮助肯尼迪高中的学生,这也是我们大家之所以在这里的原因。

这一岗位的职责暂时包括:

- 召集小组会议。
- 做小组会议记录并呈交给我。
- 告知我年级组的需求、大家所关注的事情以及其他情况。
- 协调教材的使用。
- 负责课程进展。
- 制定辅导计划。
- 提供教师发展计划。
- 组织活动调查。

我为您乐于帮助我们共同的学习群体而喝彩，并期待着在本学年与您一道工作。如果您有什么问题，请随时来找我。

诚挚的  
约翰·加布里埃尔

## 资源 11 电子存档一览表

电子邮件除了是一种高效率的沟通手段之外，还可以是一种正式的或非正式的存档工具。

发件人：约翰·加布里埃尔

发送时间：3/13/03，星期四，上午 8：15

收件人：汤姆·温可拉

主题：致谢！

汤姆：

发此快件，寥寥数字，仅表谢意。感谢您欣然承担了为我们学部网站发送信息的工作，这对学生和家长而言是一个宝贵的资源。我很高兴将由您负责这项工作，因为无人能比得上您的技术。

再次感谢您！  
约翰

发件人：约翰·加布里埃尔

发送时间：10/05/01，星期五，下午1：05

收件人：克伦肖·克里斯敦；玛莎·埃弗利

转发：汤姆·费尔德；迪尼尔·肖沃尔特

主题：会后

感谢你们在10月4日与我们会面。

尽管我们大家都认为在你们的班级中有许多积极的东西，但是我们还是一致认为复习活动的结构安排需要改进，以便最大限度地减少班级的混乱。因此，我们做出如下结论：

→灵活性在制定计划和课堂指导中是重要的。

→一堂课的成功源于制定计划过程中开放的沟通。

→你们两位在分组教学中对班级的管理是负责的。

→玛莎要注意增加与学生的沟通量，对学生表现出更强的自信心。

→机动性和亲和力对于班级的管理是至关重要的因素。

→你们两位都要参加10月17日的分组例会。

感谢你们愿意与我们探讨分组教学情况。如果需要我的帮助，请随时与我联系。

诚挚的  
约翰

## 资源 12 部门会议议程表

根据议程的重要程度列出会议议程各款项，把最急于解决的事项放在最前面。条件允许的话，在议程题目下面加一个评论，以便您不用再浪费时间在会上解释。这样还可以预先通报大家会议的议题，从而允许大家有时间理解问题，思考问题，然后集思广益——这是会议成功的要素之一。

人们总是觉得一天的时间不够用，因此不要把时间花在阅读教师自己很容易看懂的文件上。相反，要把指定的会议时间用在集中解决需求和发展的问题上。通知和消息放在议程的后面，关键词可以用黑体字，以便引起大家注意，而且可以使阅读更加轻松。

下面的议事日程样本选自两次不同的会议，向您展示了如何将这些建议与您自己的建议相结合，而使得会议更加富有成效。

地点：133 室

下次会议时间：3/29

### 指导委员会会议议程（3/9/04）

#### 1. 荣誉规范（5 分钟）

一位员工曾经问到：当教师违背了荣誉规范，就要通报给国家荣誉协会，那么该如何通报？如何整理材料？可以把相关问题带到会上讨论。

#### 2. 教学指导（10 分钟）

在一次会上，教学指导提出两个关注的问题：（1）他们是否应该负责课堂管理？（2）他们如何更多地参与教师备课？请大家思考，并把意见带上来。

#### 3. 免考（10 分钟）

尽管距年终考试还有几个月的时间，不过我们还是应该提出免考问题，以便我们可以对学生进行宣传。上一学年我们是如何做的？我们对上一学年的做法满意吗？

#### 4. 5 月份学习标准测试（15 分钟）

考试橱窗显示的是 5/23，5/27，5/30，或者是 6/1。就 5 月份的学习标准测试学部会议上有什么反馈？上一学年提出了什么问题和担心？

#### 5. 不及格的学生（25 分钟）



在一些学校，上半学期期中考试成绩特别差的学生，平均还有20%~50%的反弹率，因此学生还有机会参加学期和学年的考试。大家的看法呢？

#### 6. 返还试卷（20分钟）

你们学部有返还试卷的规定吗？也就是说，学生可以保留试卷吗？学生可以看到他们的试卷吗？还是只给学生一个带分数的成绩单？试卷可以当做重复教学的工具吗？

### 补充信息

（选自可能的任务议程 3/16/02）

1. 请通知你们的下属务必于上午7:05到校，而不是在第一节已经开始上课后到校。
2. 暂定计划一览表上交截止日期是4月4日，星期一。
3. 英语学部2004~2005学年不领取教材。也就是说，我们要等到2005年秋季才能领取教材，假如到那时可能的话。
4. 如果你们想赚外快，请到我这里申请担当教材与大纲采用委员。
5. 新生情况介绍会定于4月27日下午7:00~9:00。如果您不能确定是否需要参加，请与我联系。展示有关新生是否有资格参选的选修课程。午餐后服务人员负责摆放桌椅。但是，您负责摆放自己的设备（电视、录放机等）并负责搬走。
6. 指导顾问要到教室宣传下一轮的学习能力测试（SAT）。他们需要在3月24日和3月25日到十二年级，3月27日和3月28日下到十一年级。我保证参观时间不超过10分钟。
7. 3月30日是上交下一学年活动计划的截止日期。
8. 学校管理部门提醒大家注意：学生早上上学迟到20分钟之内的话，不应该把学生送到考勤办公室。如果有理由，可以不追究。如果没有，则不应该原谅。

## 资源 13 部门会议纪要表

做完会议记录之后，在形成部门会议纪要之前，要预留一段时间允许系部成员浏览并做出修正。

日期：1/6/04

出席人员：劳伦·凯利，南希·贝琳斯，拉里·史密斯，苏·斯坦顿，克里斯·克莱恩，玛丽·德夫里，达尼埃尔·华盛顿，米歇尔·兰辛，拉提沙·琼斯，乔治·拉莫斯，彼得·格拉夫顿，比尔·施密特，梅甘·亚德利，杰西·霍姆斯，艾莉森·布朗，萨拉·金凯德，唐娜·海兰德，约翰·加布里埃尔

迟到人员：戴比·斯坦（2：25 p.m.），加里·萧（2：26 p.m.），达拉·克劳斯基（2：27 p.m.）

嘉宾：彼得·豪尔

会议开始时间：下午 2：20

### 1. 3 月份标准化学习测试

- 3 月 9 日（多项选择题），3 月 10 日（指导写作）。
- 教师要负责为那些被取消的课节制定课时计划。
- 只有 3 月 10 日可以使用字典。
- 教师要负责遮挡或拿走辅导材料，把字典带到考场。
- 教师要为那些需要额外增加学时的学生“留有余地”。
- 监考人员必须参加培训。培训于下个月进行。

### 2. 高级班和荣誉班推荐

· 将在每个年级组举行一般写作提示，在课上时间进行（而不是在课间），大约 20 分钟结束；建议在持续性默读期间进行，以便不干扰教学。

· 题词需要复印并由年级组长分发；我们将使用与上一学年相同的题词。写作题词应该在1月20~23日进行，因为选课定在2月4~6日。

· 题词的设计并不是为了开除或淘汰学生，而是为了敦促那些可能会逃避我们管理的学生。艾莉森提供了这一过程如何在去年帮助鉴别出两个荣誉班学生的证据。这是一个帮助教师和顾问确定每一名学生最佳定位的附加手段。当然，写作题词的得分并不是给学生定位的唯一因素。

· 题词在每个年组2~3位教师中间传阅，大概在1月27日批阅完毕。

· 不要就写作题词给学生指导或帮助；也不应该有辅导课。去年，至少有两名学生在题词中写道：“……因为我们老师告诉我们这么做。”

### 3. 小班诗歌课：劳伦·凯利

· 利用七巧板的形式教学诗歌、识字手段及其要旨；利用谢默斯·希尼的“摘黑莓”做示范。

· 详细内容请浏览劳伦的电子邮件，可以当做课程的补充材料或讲义。

### 4. 我们应该怎样教词汇

· 资源中包括你需要掌握的1100个单词和其他读本，以及唐娜目前所涵盖的一组前缀、词根和后缀。

· 设计预习阶段，利用词根，包括与学业能力倾向测验复习的相似之处。

· 在课堂上一定要以某种形式与表示日期的词汇相结合。

· 建议：开一个会共同研究撰写词汇表。

· 其他建议：认知单词（à la Sarah Kincaid）。

· 艾莉森将出席一个有关词汇策略的研讨会；届时她将给我们做个汇报。

会议结束时间：下午3:00

劳伦·凯利敬呈

## 资源 14 评价会议效率表

尽管人们并不一定总是志趣相投，但是，为了会议能双得成效，建立一些规章制度或者共同理解的东西是必要的。下面这个一览表可以用做组织会议的一个框架，与您的团队一起评论下述特征和行为，并且针对他们的分类进行讨论。或者让小组成员集思广益列出自己的一览表，然后讨论如何达成有效的行为，避免无效的行为，建立自己的基本准则。从根本上讲，各级组织（即便是像学部和年级组这样较小的团队也是可以行使自己职权的组织）为了达到竞争的目的，需要某种秩序上的相同之处。改善沟通能够提高会议效率。正如经常进行下述款项中的一部分或者全部一样：保持中立，严格遵守，少说多听，请求队友的帮助，会后指出有问题的行为，甚至包括校级领导在内。

无效的会议	有效的会议
<ul style="list-style-type: none"><li>× 不能按时开会。</li><li>× 不能按时散会。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>√ 准时开会。</li><li>√ 一贯在同一时间开会。</li><li>√ 散会时间合理恰当。</li><li>√ 会议议程有时间限制。</li><li>√ 有人计时并维持进度。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>× 成员脱离讨论的主题。</li><li>× 成员开小差。</li><li>× 成员有批改作业的、备课的、或者做其他与会议无关的工作。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>√ 成员始终讨论主题。</li><li>√ 成员不把与会议无关的工作带入会议室。</li><li>√ 有人帮助维持会议，使大家把注意力集中到会议议程上。</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>× 会议目的不明确。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>√ 会议目的明确。</li><li>√ 成员明白会议目标。</li></ul>

(续表)

无效的会议	有效的会议
× 会议议程不明确或没有议程。 × 会议议程主要是处理总务后勤或者一般的管理事宜。	√ 会议议程明确、清晰。 √ 会议议程主要围绕专业发展以及满足学生的需要。 √ 成员能够增加议程事项并且清楚程序。 √ 会议议程在开会前已经发给组内成员。
× 成员经常迟到、缺席或早退。 × 会议经常被打断。	√ 全体出席。 √ 确定会议次数和日期以确保成员预留出时间, 以免与自己的工作相冲突。 √ 如果缺席, 成员会提前告知。 √ 有代替缺席成员出席的代表。
× 没有会议纪要。	√ 有会议纪要。 √ 纪要由全体成员复核并修正。
× 错误信息普遍。 × 信息是想当然的。	√ 纪要可以宣传。 √ 信息是准确的。
× 成员没有做准备。	√ 成员有备而来, 准备就绪。
× 角色作用不清。	√ 成员有清楚、正式的角色, 或者起到非正式的领导作用。 √ 期望阐释清楚。
× 成员谁也不听谁的。 × 成员总是插话打断对方。	√ 成员认真倾听同事发言, 有人发言时无人说话。 √ 成员阐释、解释、变换措辞进行讨论。
× 成员垄断会议时间或发言权。	√ 鼓励大家发表意见。 √ 限制发言时间。
× 存在推脱议程现象。	√ 成员为学生谋取最大利益。
× 成员为自己谋利。	√ 为了取得优异成绩, 成员首先致力于共同的事业, 然后互为彼此。
× 无法达成共识, 最后变成憎恨。	√ 相反意见受到欢迎、重视和讨论, 以职业的态度理解最终的决定是为了学生, 而不是针对教师。 √ 达成一致和共识的过程是清楚的。
× 消极因素制约会议。	√ 通过职业领导建立起积极的氛围。

## 资源 15 目标行动一览表

要确定重点范围以便设定目标以及为了达到目标所应该采取的行动。这有助于您在年级组会议期间或之后始终关注重点。要把每位成员都列入表中。

重点范围	目标	截止日期	达到目标的证据	联系人	年级组成员	策略	评估数据/结果

## 资源 16 工作情况一览表

工作情况一览表有时可以代替记录，为校长提供最新信息，使年级组里的教师拧成一股绳，在实现目标的过程中提供依据。

重点范围	目标	联系人	年级组成员	困难	克服办法	需要	下一步评估数据



## 资源 17 调节冲突调查表

化解冲突可能是丑陋和乏味的过程。为了使双方之间的调解变得容易，在与他们见面之前要求每个人完成如下内容。这将允许他们组织他们的想法，而不是轻率地说出一些令他们遗憾的话。这也将使您在会议之前有机会更进一步地分析情况。

您认为合作班应该发挥什么样的作用？您理想中的合作是怎样的？

合作班里的三个主要问题是什么？

- 1.
- 2.
- 3.

列举你认为合作伙伴应该做的三件事：

- 1.
- 2.
- 3.

列举三个你的角色作用：

- 1.
- 2.
- 3.

列举可以改变合作环境的三件事情：

- 1.
- 2.
- 3.

## 资源 18 合作目标协议表

会议结束之前，让有争论的双方共同（或分开）完成如下内容。

确定他们的计划以解决这种争论局面，并帮助他们在会后集中意见。

改进协作状况之目标如下：

- 1.
- 2.
- 3.

为了达到目标，我将做如下事情：

- 1.
- 2.
- 3.

### 资源 19 合作氛围调查表

这一调查主要是围绕同一年级组，该年级组的领导以及合作能力（与下面的调查相似）进行的。当记录下答案之后，与组员一道分享这些数据，并就这一调查进行讨论。

1. 我的小组负责人及时地为我们提供了会议议程。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1            2            3            4            5

2. 我的小组负责人围绕议程，很少离题。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1            2            3            4            5

3. 我们所有的人都清楚开会的原因。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1            2            3            4            5

4. 在会议上我们讨论教学策略和最好的做法。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1            2            3            4            5

5. 在会议上我们分享好的授课经验、活动以及测试。



强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

6. 在会议上我们分析数据，确定改进的地方。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

7. 针对需要改进的地方，我们以合作的方式促进目标行动。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

8. 我们是高效的合作者。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

9. 我们的组长为我们提供了教职员培训或课程需要的文字资料。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

10. 在会上每个人都有机会献计献策。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

11. 每个人都有机会参与决定的制定。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

12. 适当的时候，我的小组负责人会设法达成共识。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

13. 大家共同分担任务和责任。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

14. 会议很快开始并且在限定的时间内结束。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意

1 2 3 4 5

## 资源 20 评价领导调查表

让您的团队来评价您的领导，并且给队员一个机会来评价部门达标的进展情况。就队员的回答进行思考，与队员一起分享这些数据，并改进您的做法。

我希望在你们的帮助下改进对你们的服务，以及探讨作为一个团队，我们应如何发挥作用。你不需要在调查表上写出你的名字，评语可以写在背面。完成调查表后把它投进我的信箱。

1. 我们在部门会议上步调一致。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5

2. 讨论时，我们偏离主题太远。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5

3. 学科会议是卓有成效的。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5

4. 部门会议是富有成效的。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5

5. 会上大家能够倾听我的意见。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5

6. 当会见主任时，主任能够听取我的想法。

强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5

7. 主任对我关注的事情和问题反应积极而且热烈。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
8. 我能感觉到主任的支持。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
9. 为我提供了资料、教学策略,或是对我有用的专业文献。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
10. 沟通是清楚的、有效的、及时的。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
11. 主任用专业和有效的方式处理冲突和其他问题。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
12. 主任向我们的成功表示祝贺,并承认我们的个人成就。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
13. 部门清楚自己的目标,赞同部门标准,并且正朝着正确的方向前进。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
14. 主任为我们提供专业发展的机会。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5
15. 主任向我提供可以选择的教学备用品。  
强烈同意 同意 不知道 不同意 强烈不同意  
1 2 3 4 5

## 资源 21 部门信息通报栏

信息通报栏是增进部门沟通、提高部门士气的另一个方法。您可以用它来概括会议信息，列出重要事件和日期，转达通知，甚至给教职员工提供发展信息，或者帮助他们交换思想。

英语新闻

2003年3月4日

<p><b>亲爱的各系/部</b></p> <p>“他活到了今天，安全到家，蹶手蹶脚走到了被称为今天的时候……我们很少，我们很少快乐，我们是兄弟，今天他与我一起流血作战。”这是我的兄弟。</p> <p>——威廉·莎士比亚，京亨利五世 圣克里斯日演说</p> <p>我们开始朝着第一轮学习标准测试前进，带着强大的装备：学习包，学习标准的复习资料，测试信息。最重要的是，部门的团结和做到最好的承诺。这种团结和承诺帮助我们获得了一月份的学习标准测试的奖金，这反过来帮助我们更好地装备学生以达到学习标准。我们要继续打好这场漂亮仗，令人鼓舞的是没有人松懈，没有人因为疲倦、无望或无动于衷而放弃。我们在战场上，我们所做的事情意义重大。有时这种重要性既不明显，也不能量化，但是我们必须对我们正在传授的基本知识和技能充满信心，这将保证学生的成功，甚至超越</p>	<p><b>重要日期</b></p> <hr/> <p>03/04——系部会议 03/05——家长师生协会会议 03/06——传统之夜 (heritage night) 03/11——英语学习标准测试：多项选择 03/12——英语学习标准测试：写作 03/13——教师开放日 03/14——学习标准补考 03/18——部门会议 03/21——半学期结束</p> <p><b>祝贺!</b></p> <hr/> <p>祝贺萨拉订婚!</p> <p><b>感谢</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>· 罗恩，谢谢你。感谢您把写作学习资料的最后修订版订起来!</li><li>· 谢谢大家。谢谢你们的合作、耐心和自愿积极参加!</li></ul>
---	--

(续表)

学习标准。

我们的学生已注意到在过去一年半里我们的努力和承诺。高年级学生了解过去的情况，对部门的天才、课后我们能花费的额外时间、教学和学习的积极变革，以及现在出现的部门稳定进行了评论。我相信学生不会让我们失望，因为他们意识到了这一点。他们会迎接学习标准测试的挑战。

行动起来吧  
约翰

#### 提示

- \* 卡伦依然需要我们协助学习标准测试的辅导。材料已经备好，因此您需要做的只是在放学后的开放时间里做一小时辅导。
- \* 看看学习标准测试的阅读学习资料，以便我们可以在下次部门会议上对它进行添加或删除。
- \* 请帮罗恩一个忙。说一些鼓励他的话，因为很快就要到出版文学杂志的最后期限了。
- \* 开始查询学生的债务，以便学生和家长在5月份收到相当多的账单时不会感到惊讶。
- \* 我们只收到另外两套学习标准测试的练习。

#### 交换想法

- \* 在我们一月份的例会上，凯西谈到了出版的问题，有关使学生的学习有意义的问题。我同意这一点，并且为校报写了评论。因此，学生能看到在一个现实世界里的措辞、句子的多样化、形象等类似知识的重要性。我鼓励你们也做些类似的事情。

#### 税收季节

税收的季节到了。像往常一样，税法有所变动，至少有两项对我们影响很大：终身教育的信贷，没有逐条记载的教室开支说明，据说升到了250美元。我这方面不在行，但是如果您感兴趣，斯坦有一篇信息丰富的文章。

#### 兴趣网站

[www.grantshotline.com](http://www.grantshotline.com)

那里有关于不同团体和货币的信息

[www.oprah.com](http://www.oprah.com)

她因为捐钱给教育工作者而出名

[www.pen.k12.va.us/VDOE/Instruction/sol.html](http://www.pen.k12.va.us/VDOE/Instruction/sol.html)

学习标准考试的教与学

#### 娱乐信息

我最近在雪林墩剧院（主要是上演艺术片的剧院）看了《13》这部电影。这部电影是由其中一个主角在她13岁时写的。电影集中反映一个年轻女孩，当她的一个同学取笑她的短袜时，她立刻有一种巨大的愿望要藏好袜子，表现出自己冷酷的一面。影片探索了13岁意味着什么，13岁是一个令青少年着迷的年龄，并且受到根深蒂固的唯物主义的影响——这个年

(续表)

<p>自然科学专业的学生观看老师做实验，食品专业的学生观看老师准备晚餐。我们的学生很少以那种方式观察我们展示我们的学科。</p> <p>* 我们刚刚完成了本世纪的试验（19世纪）：人与诺拉·赫尔默。她的罪过？遗弃孩子。在所有的年级以及任何能力水平的学生中进行文学人物的分析都是可行的，但准备的时间是不同的。当学生表示他们已了解了情节、人物和主题的时候，必须促使他们分析地、创造地去思考。如果您想要了解更多关于如何在班上进行试验的信息，请来找我。</p>	<p>龄是青少年经历被社会接受的时期。不过，事先告诉你：这部电影令人心潮起伏，颇具感染力。</p> <p><u>“公平是界内球，犯规是界外球”</u></p> <p>不，我不是在谈论棒球（虽然离开放日不到一个月了）。我正在告诉您麦克佩斯要来啦！推掉那些不重要的约会直到波尔内思·沃德（Birnam Wood）来到顿西纳思！</p>
<p>当恺撒（Caesar）指出3月15日（ides）已经来到时，我必须奖励能辨认出占卜者回答的第一个人！</p>	

## 资源 22 填写观摩备忘录

如果您计划写一个观摩报告，在观摩班级时，一定要做详细的记录。在备忘录里，要确保使用客观的语言评论行为和活动。

对象：格雷格·马洛尼

观摩人：约翰·加布里埃尔

日期：2001年10月20日

关于：观摩和观摩后的会议

2001年10月12日早上7:20分，我走进了分组教学英语9班。

教师已清楚地表达了他的期望。每日的议程已显示在电视屏幕上，家庭作业和提示已张贴在黑板上。另外，在教室的前面有个箱子，学生每节课后都能得到额外的讲义。在上课铃响之前，没有任

何指示，学生已经在温习词汇了。您用有意义的方式把词汇与文章的上下文相结合，并用与学生生活息息相关的例子给学生讲解课文。学生似乎已经熟悉了做词汇练习的惯例以及教室里的常规做法。

为了保持课堂教学的活力，您在上午 7:40 转向关于写作过程的讨论。为了保证写作教学的成功，您运用了两个重要技巧。第一，要求学生口头回答这些问题：“写作时，你的头脑里闪过过什么？”“关于结构你有什么想法？”您不仅鼓励学生参与思考，而且也为这种实践树立了典范。第二，通过给学生观看一个组织结构图来帮助他们组织文字，一篇强调结构的成功文章“X”（“X”指某篇强调结构的好文章。译者注）。

最后，一个积极的学习环境被建立起来了；您的幽默把混乱降到了最低，您的热情感染了学生。必要时，您靠近学生，使学生专心学习。

在我们观摩后的会议上，您说下半学年的目标是找到其他方法接近您所有的学生，并且计划出席一个关于这个主题的研讨会。

我希望您发现我们的会议是有效的。如果我能给予您帮助，请来找我。

## 资源 23 课程详细计划表

课程详细计划表是您的部门和团队实现达标的有力工具。这个指南对于提高成绩是必要的，因为它设法保证所有学生能学习同样的技能、概念和同一程度的材料，这同样有助于安排各年级的课程。虽然没有必要，但是佛斯教会高中的十一年级的年级组长认为这对介绍和阐释课程计划的目的和如何使用是有益的。

2003 ~ 2004 学年

佛斯教会高中十一年级课程计划表

现行课程计划

这个课程计划表是根据学习标准测试要求安排佛斯教会高中的

学习计划。通过基本的问题和指标指导教师设计单元和课程教案。这个课程计划表在内容、评估方法以及每单元扩展活动方面提供了几种选择。教师可以自由和灵活地从学习计划中选择教学内容，决定教学方法、评估方法以及应该如何使用每单元的扩展活动。课程计划中显示的每个单元所需要的时间应该作为指南；为了完成课程学习，教师一般应该了解他们的课程计划被安排在这个课程计划表里的哪几个星期。除此以外，尽管某些技能是全年都要讲授，但是每个单元所学的具体技能（其难度和标准基于学习标准测试）可能需要根据每个班的诊断测试情况重点强调。

### 单元导入

为了让学生准备好学习一年的美国文学课程和迎接学习标准课程的挑战，每学年的前两三个星期主要致力于以下几个方面：（1）诊断学生的测试；（2）使学生适应课堂教学；（3）对美国文学的大致介绍。

要讲解第三方面，教师应该从每个文学时期中挑选出一篇具有代表性的课文，并且把它与每个时期的简短“精华”联系在一起。允许学生在有差异的小组里学习，并从课文中摘录每个时期相关的要素，教师可以自己选择课文或是从下列推荐的书中选择：

- 清教徒/信仰的时期：节选自威廉·布雷德福（William Bradford）的《普利茅斯种植园》。

- 革命时代/理性的时期：节选自本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）的《自传》。

- 浪漫主义：埃德加·阿伦·波（Rip Van Winkle）的儿童作品《落后于时代的人》《大乌鸦》《安纳贝尔·李》。

- 超验论：节选自拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）的《自然》。

- 现实主义：史蒂芬·克兰（Stephen Crane）的诗，或者马克·吐温（Mark Twain）的《真正墨西哥塞子》。

- 现代主义：节选自F. 斯科特·菲茨杰拉德（F. Scott Fitzgerald）的《冬天梦》或者是埃德温·阿灵顿·鲁宾逊（Edwin Arlington



ton Robinson) 的《理查德·科里》。

这个单元导入的目的是鼓励学生相互认识,并且在互相帮助的小组里(或许甚至在搭配组合的小组)一起有效地工作,介绍每个文学阶段的基本要素和历史背景,提供一学年的文学学习内容,提高学生对文学的兴趣,给教师提供判断学生阅读能力的依据。每个小组创造出一张完整的、表明一个文学时期特征的海报,包括关键词,可以是评估的一个手段。随着时间的推移,可以把广告画悬挂在教室里,并作为指导教学的工具。

学习目标的目标包含在导入的单元里:

- 学习目标 11.1: 学生们要做信息量丰富的并令人信服的介绍。
- 学习目标 11.2: 学生们要分析并评价这些信息丰富量的并令人信服的介绍。
- 学习目标 11.3: 学生们要阅读并分析美国文学、历史与文化之间的关系。
- 学习目标 11.5: 学生们要阅读并评论各种体裁的诗歌。

### 持续性默读

持续性默读是我们的英语课程中一个完整的组成部分。

### 学习标准的写作题词

教师应该在每一个学期至少做一次写作题词。写作题词应该由弗吉尼亚州使用的学习标准测试的 12 点要求来做评判。请看下一页写作题词讲习班的梗概。

### 学习标准写作题词讲习班

目的:

- 学习目标 11.7: 学生应该写各种体裁的文章(记叙文、描写、说明文和论说文)。
- 学习目标 11.8: 学生应该用正确的语法、大小写、标点符号、拼写、句子结构和段落来编辑文章。

**学生将能够做到：**

- 用第一人称写一篇结构为5个自然段的文章。
- 根据多段落写作要求，组织构思形成适当的结构模式。
- 在段落内和段落之间使用过渡的手法。
- 写一句能引领全文的主题句。
- 使用短语和从句扩充句子的上下文和细节。
- 用正确的内部标点、大小写、平行结构、一致的主语谓语来编辑文章。
- 用复合句和复杂的句子变换句子结构。
- 调整并修正措辞，改变和改正词序和句法。
- 编辑和校对能够反映出一位作家日益增强的驾驭文字的技巧。

**写作讲习班的各个阶段：**

1. 熟悉英语学习标准测试中的12点写作要求。
2. 讲评学生的习作（由NCS辅导者提供）。
3. 写作类型：记叙文，说明文（包括比较和对比、分析原因的），论述文和描写。
4. 论文写作。
5. 如何构思引文。
6. 段落的组织：结构与筛选。
7. 过渡：在段落内和段落之间使用过渡。
8. 怎样写结尾。
9. 如何编辑。
10. 如何校对。

**注解：**这个学习标准写作题词讲习班可以作为独立的单元，或作为各个独立单元的辅助单元，最理想的是作为一个不需要投入大量课外独立阅读的单位。

学生在这个学习过程中应该有机会计划和写一些学习标准写作题词的作文，重点练习一个或更多的写作要点。可以使用从前的学习标准写作题词作为复习范例。

## 第一单元——清教徒时期的写作：美国文化的基础

9月/10月

· 学习标准 11.3：学生将阅读和分析美国文学、历史和文化之间的关系。

· 学习标准 11.5：学生将阅读和评论各种体裁的诗歌。

· 学习标准 11.6：学生将阅读和评论各种各样的戏剧选集。

· 学习标准 11.7：学生将写各种形式的作文，强调说服力。

· 学习标准 11.8：学生将用正确的语法、大小写、标点、拼写、句子结构和段落来编辑文章。

### 重点技巧——语法/手段

- 辨认句子的结构、连续性、片段、连词。
- 正确使用文章的标点符号。
- 正确使用大小写。

基本问题	指示	县立基本标准	内容	扩展活动	评估
为什么清教徒使用书面语？	辨认清教徒使用的书写格式。	11.1.3.a, b, 11.2.1.a 11.5.3.c	《普利茅斯种植园》	语言学习： 对简单的文体与高雅的文风进行比较。	与语言学习相关的语法、词汇参照表、测试。
清教徒文学表达什么样的文化期望？	确定清教徒的文化期望，并在文学作品中把它们辨认出来。	11.2.1.a, b, c, 11.2.2.a, b, 11.5.1.a, b, 11.5.2.a, b, c.	《爵士夫人的日志》	语言学习： 古代语言。	作为个人叙述的日志，“人物分析”小组活动：普利茅斯的宪章（法律）。

(续表)

基本问题	指 示	县立基本标准	内 容	扩展活动	评 估
清教徒怎样看待“他们的”美国?为什么这是我们的美国人梦想的开始?	定义美国梦,并确认它在清教徒文化和文字的起源。	11.2.1.a, b.,c. 11.2.2.a,b. 11.5.1.a. 11.5.2.a, b.,c.	《在愤怒的上帝手里的罪人》	描述您(或您家人)的“美国”移民经历(祖先的或是自己的)。	口头介绍,阅读日志,写提纲,测试言语中使用的文字要素。
清教徒如何使用诗歌作为传播他们思想的工具?	辨认寓言,抑扬五音,步诗、妙语和诗歌中使用的其他文学手段。解释在清教徒神学方面,诗歌作为一种工具的用途。	11.2.1.a.11.5.1.a., b., c.11.5.2.a., b., c.	“关于燃烧的房子”的诗歌,“蜘蛛抓苍蝇”。	诗歌作为寓言使用。	写诗歌,测试文学术语,填写放学卡,表演诗歌,“人物分析”(布拉德·斯特里特)。
为什么清教徒文化成为各个时代作家的写作对象?	通过批判性阅读戏剧节选,把清教徒文化和20世纪的美国联系起来。	11.5.1.a.,b.,d.11.5.2.a.,b.,c.	《坍塌》。	语言学习:联系20世纪50年代的麦卡锡主义。	单元测试,比较/对比,人物性格研究,情节小结。
如何用记叙文的写作手法表现美国梦想中我们自己的经历?	使用记叙文作为表达自己的工具。	标准 1.2.3.	记叙文(结合萨拉·肯布尔爵士、玛莉·罗兰森、威廉·布拉德福得和其他清教徒作家)。		写日志(预写),写与美国梦想相关的记叙文。

## 资源 24 学生帮辅检查表

由于人们越来越强调教育到每名学生，因此就出现这样的问题：“为了帮助每名学生都取得成绩，您做了什么？”然而，削减经费预算必定使班型扩大，所以有时记住您为每个学生做了什么可能很困难。这个检查表，可以纳入成绩册或者作为您的工作平台，而且它还可以达到双重目的：它同样起到记录仲裁策略的作用。

学生姓名\_\_\_\_\_ 阶段\_\_\_\_\_ 班级\_\_\_\_\_

第一阶段 分数	第二阶段 分数	第三阶段 分数	第四阶段 分数
------------	------------	------------	------------

\_\_\_\_\_

### 尝试的策略

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 建立个人的联系       | <input type="checkbox"/> 可能时，专门针对学生的兴趣设计课程   |
| <input type="checkbox"/> 会见学生          | <input type="checkbox"/> 和学生顾问或辅导教师谈话        |
| <input type="checkbox"/> 回顾学生的过去       | <input type="checkbox"/> 处理学生的选择，可能时，给予选择的意见 |
| <input type="checkbox"/> 给家长打电话或发电子邮件  | <input type="checkbox"/> 使用各种评估手段            |
| <input type="checkbox"/> 差异教育          | <input type="checkbox"/> 要求阅读教师评价学生的阅读能力     |
| <input type="checkbox"/> 要求开家长会        | <input type="checkbox"/> 帮助学生设定目标            |
| <input type="checkbox"/> 相关儿童研究        | <input type="checkbox"/> 使用行为书面保证书或学习合同      |
| <input type="checkbox"/> 和学校领导讨论情况     |  |
| <input type="checkbox"/> 辅导学生或者一对一辅导学生 |  |
| <input type="checkbox"/> 得到学生或者同辈导师的帮助 |  |
| <input type="checkbox"/> 给学生搭配学习伙伴     |  |

附加意见： \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**交流记录**

日期	时间	电话（家/办公室） 或联系方式	结果和评论

**资源 25 教师辅导日程表**

针对具体的目标、方面或者有待改进的地方建立辅导或者阶段检查。要求每位教师参加这样的计划，因为所有教师都有责任帮助学生成功。

2004 年学习标准的复习阶段日程表

阶 段	日 期	负责教师	目 标
1	2月2日	南茜·铃和杰西·霍姆斯	多项选择测试：评分标准，考试分析策略和技巧
2	2月9日	拉里·史密斯和艾莉森·布朗	主旨/与主旨相关的细节：主题句，细节，分段
3	2月23日	苏·斯坦顿和萨拉·金凯德	介绍/主题陈述/结论：策略，要素
4	3月1日	克里斯·克莱因——凯瑟琳·鲍曼	查找和使用信息：从网络获取信息，区别两种草图
5	3月8日	玛丽·德夫里和艾伦·马里娜克斯	用法/手段语法，发音，选择题和写作部分的修改
3月9日、10日		学习标准写作测试	
6	3月15日	丹尼艾莉·兰辛和唐娜·海兰德	词汇：前缀，词根，后缀，上下文和其他策略
7	3月22日	迈克尔·兰辛和约翰·加布里埃尔	诗歌/文学术语1：实践和样题
8	3月29日	拉媞沙·琼斯和戴比·斯坦	诗歌/文学术语2：更多的实践和样题
9	4月12日	乔治·拉莫斯和加里·肖	研究：格式，适当的资源，归档
10	4月19日	彼得·格拉夫顿和达拉·克劳斯吉	阅读：策略，集中练习阅读短文
11	4月26日	比尔·施密特和劳拉·豪	作为消费者的读写能力：阅读和填表格，申请表和保修单
12	5月3日	梅甘·亚德利和潘恩·琼斯	额外的练习：练习各种不同的附多项选择题的短文
日期 TBA		学习标准的阅读，文学，研究测试	成功！

· 根据5月份学习标准考试的时间安排，我们可以在5月10日再举行一次测试，随后可以举行更多的测试。

· 每一次测试，学生都应该有机会做多项选择的问题。

·应该为教师队伍提供资料拟订和测试教学计划。这些资料应该指导教师做测试教学计划，并可以与教师希望使用的其他资料一起使用。

·应该强调技能的培养和测试实践。

## 资源 26 班级评估调查表

正如教师想要对如何管理学校发表意见一样，学生对于他们的班级也有同感。一些教师害怕征求学生想法和反馈意见，因为他们害怕放弃对班级的控制，但是每个阶段召开一次班会是培养和营造班级氛围的方法。经常让学生发表意见可以提高学生的动力，形成好的学习的士气和氛围。

进行一次调查，学生在一年中匿名填写几次评估表，评估他们对自己的进步、班级等方面的看法，然后通过分享和讨论结果来跟踪它们。您也许喜欢使用李克特规模体系，而不是用简短回答的问题，但是任何一种形式都将得出重要的信息。

1. 到目前为止教学进度进展如何？
2. 你能列出三种你学过的基本项目吗？
3. 哪一种教学方式最适合你（小组学习、独立学习、课堂讨论、黑板挂图（overhead instruction）、幻灯展示，等等）？为什么？
4. 我是否满足了你的需要并且认真负责？为什么是或为什么不是？
5. 当你需要我时，你是否可以联系到我？
6. 你认为你需要额外的帮助吗？如果需要，是哪一类？在哪些方面？
7. 你对你现在的成绩满意吗？
8. 如果不满意，你计划做哪三件事来提高它？
9. 你有最喜欢的课程吗？你有最不喜欢的课程吗？
10. 关于课程你最喜欢什么？最不喜欢什么？



11. 在这门课里，你对自己取得成功的能力有多少信心？
12. 你认为你的成绩是公正的还是有偏差的？
13. 你认为今年你的学习技能有提高吗？如果有提高，是在哪方面？哪些方面还需要改进？
14. 第一学期/学季你最引以为荣的是什么？
15. 第一学期/学季你最不引以为荣的是什么？
16. 这个新学期/学季你有什么目标？你将采取什么措施去达到这些目标？
17. 如果你已达到第一学期/学季的目标，你是如何达到的？
18. 你对将要选修这门课的学生给予什么样的忠告、建议和富有哲理的话？
19. 对改进这门课，你有什么建议？
20. 总体评价？

### 资源 27 学生阅读说明表

持续性默读是可以提高学生阅读能力的重要方法。让教师在他们的课堂上使用持续性默读策略，因为所有的学科都能找到运用这个策略的方法。例如，在时事政治课上，可以读《新闻周刊》；在物理课上，可以读运动员自传；等等。

没有一个完全可靠的体系跟踪学生的阅读，但下面的表格可以保证学生坚持读同一本书的。您同样可以让学生写读书概要，以表明他们已经理解他们所读的东西，在某种程度上，以便与他们所读的东西互相作用。以后的学生可以根据这些概要来决定他们是否对这本书感兴趣。

姓名\_\_\_\_\_ 时期\_\_\_\_\_（持续性默读）周数\_\_\_\_\_

请每天公布书名和页码。每周上交读书笔记。

星期一 日期:	星期二 日期:	星期三 日期:	星期四 日期:	星期五 日期:
书名:  页码: 今天阅读时 有什么情况 发生?	书名:  页码: 今天阅读时 有什么情况 发生?	书名:  页码: 今天阅读时 有什么情况 发生?	书名:  页码: 今天阅读时 有什么情况 发生?	书名:  页码: 今天阅读时 有什么情况 发生?

## 资源 28 考前预习提示表

一些教师对教学测试策略的建议不满,但考前预习并不一定总是为了寻找捷径。它是让学生知道参加考试的人应该做什么,以及考试有什么要求。如果您的教师没有进行任何考试前的准备,那么他们是在把没有做好准备的学生派上战场。

1. **模拟考试。**模拟考试能帮助教师和学生了解有待改进的地方。让学生参加完整的开放式的考试,或者参加与他们将参加的考试相类似的测试。考试前一个月,学生可以做一些模拟试题作为准备。讨论正确答案,或者把学生配成两人组,让他们互相写出对正确答案(或不正确的答案)的解析。

2. **了解考试模式。**学生同样应该参加模拟考试,因为他们需要了解考试的模式——考试的结构如何,问题和答案如何组织,等等。您甚至可能要自己设计类似高水平考试形式的考试和期中考试。此外,您还应该解析考试分数的分布(漏答问题分数是否会被取消,怎样才算通过考试,等等)。

3. **仔细阅读指令。**虽然这是必然的,但仍然有一些学生忽略了指令,一带而过或在宣读指令时没有完全听进去。要戒除学生这种习惯。

4. **认真审题。**应该训练学生仔细阅读问题,甚至把它标出来。

如果学生看了全部选项之后被难住了，他们应该回到那个题干上，因为他们很有可能理解错了。许多学生只是简单地看问题的选项，而没有回到那道题本身。

**5. 在考试卷上做标记。**学生应该做一个积极的考试者：他们手里应该总是拿着铅笔，以便他们可以在某个问题的关键词下画线，画出答案，在阅读的短文、图表或是图片上做笔记。教会学生寻找关键词或术语。

**6. 预测答案。**训练学生预测一个问题的答案，把他们直觉上的答案和各个选项进行比较，去掉不合适的选项。在练习中，甚至要鼓励学生在阅读问题时，把各个选项盖住不看。

**7. 去除相似或同义答案。**让学生了解缩小答案选择范围的重要性。如果有三个相似的答案与有氧呼吸作用有关，而只有一个答案和厌氧呼吸作用有关，学生有时根据经验就可以做出判断：那个单一的答案就是正确的选项。

**8. 做到完全正确。**就是非判断题来说，如果答案的任何部分都不正确，那么这个选项必须划掉。一些学生苦思冥想，选出不正确的答案，因为他们认识答案选项中某个正确的信息。

**9. 寻找“转折词”。**让学生知道怎样仔细地注意问题中的词语。因为像“除了”、“不”、“至少”和“所有下列的”等词语可能暗示到正确答案将和问题的开头所说的内容进行对比。

**10. 跳过一些问题。**如果学生被某个问题难住了，应该跳过这个问题，迟一些再用更清晰和新颖的观点去看这个问题。在空白的地方画一个淡淡的标记可以帮助提醒他们这个问题在哪里。但是，要让学生知道这些标记或者一些偶然做出的标记，可能被阅卷机扫描到，而使造成答案判为是错误的。

**11. 正确填写答案卡。**这是很重要的，因为如果学生跳过一个题目，但是还继续以正常顺序在答题卡上涂写，以后的每个答案都可能是错的。同样，在模拟考试时，学生也需要知道在哪里涂写答案。有时学生把答案写在试卷答案纸上，由此，使他们失去整个考试的得分。

12. 默读。对于一些学生来说，高水平测试就像他们参加的知识考试一样是耐力的考试。鼓励学生默读他们正在阅读的东西，尤其是在阅读短文时。因为这样做他们不容易分心，可以帮助他们专心致志。

### 资源 29 学生成绩跟踪表

鉴于“不让一个孩子掉队”法案，跟踪学生进步情况在今后几年将变得更为重要。建立一个系统，以图表形式表示进步情况更能帮助学生取得成就。在每个测试或评估之后，通过比较学生本人的进步，或是比较以前的评估，或是从整体上和整个班级进行比较，教师能够确定学生需要改进的地方。下面这个例子使用了学业能力倾向测验的文字部分，但是它容易适应州立的学习目标。同样，如果您的教师还没有使用电子成绩登记的程序，他们可以自创一个报表，帮助他们跟踪学生的成绩。

			答错的类推问题			答错的句子完整问题			答错的阅读理解问题				
学生	日期	分数	简单	适中	很难	简单	适中	很难	主旨	上下文中词汇	释义	推断	段落组合

### 资源 30 数据使用采访表

下面是作者与保罗·法默尔的全真采访记录。保罗·法默尔是

弗吉尼亚州费尔法克斯县基尔默中学的校长，这在第六章已提到了。法默尔对使用数据提出了具体的建议，并就数据的使用概述了对教师领导的期望。

**约翰·加布里埃尔：**首先，“教师领导”这个术语，可以包含如此大的责任范围，所以您确切地是指哪些人，或是在您的学校谁收集并分析数据呢？

**保罗·法默尔：**这里所说的教师领导，我指的是团队领导和系部领导——那些在团队和系里直接负责和指导教师的领导。我的主任们从校领导那里得到了年级成绩报告单和学习标准测试的数据（学习标准是在弗吉尼亚州进行的高水平测试），但是如果他们没有收到，他们得向领导索要，因为这是教学领导和改进教学大纲的一个至关重要的组成部分。

**约翰·加布里埃尔：**您谈到改进教学大纲，我认为您所说的事情之一是指“数据驱动下的教学”。您怎样解析这个词语，或是更具体地说，您怎样叫您的主任们解析这个词语？

**保罗·法默尔：**数据驱动下的教学是指利用并分析学生的数据，然后做出教学的决定、改变或保持教学的习惯做法或当前的教学方法。这些数据将会说“是的，这是好的”，或是提出某些必要的东西。

**约翰·加布里埃尔：**因此，教师不应该一成不变地使用某一种独特的教学方法，仅仅因为这种方法很流行或是因为他们喜欢它，对吗？

**保罗·法默尔：**正确。数据是决定什么是有效的、什么是无效的方法。

**约翰·加布里埃尔：**当教师领导收到数据后，您希望他们做什么？

**保罗·法默尔：**我希望教师领导了解这些数据，与自己的系或

团队一起研究这个结果。我希望他来和我说：“这是我确定一定要做的事，这是我完成这些事所需要的资料。”我希望他明白这些数据，了解这些数据，对这些数据感到满意，并且知道如何使用这些数据。

**约翰·加布里埃尔：**但是并不是所有的主任都能这样理解。您为他们做了什么？

**保罗·法默尔：**我进行了机构内部的培训，使他们意识到这个通过性别、种族等类似的东西，打破了标准化测试数据的可行性计划。我同样告诉他们怎样从期中、评分阶段和学期平均分中发现课堂教学的数据。我希望他们向教师说明这些。我已经使用校外的资源不仅培训了教师领导，而且也培训了管理队伍，因为他们也将与主任以及数据密切合作。

**约翰·加布里埃尔：**主任收到数据后，下一步该怎么做？

**保罗·法默尔：**显然，我希望他能够理解这些信息并对其进行反思，可能的话，甚至设法从中得出结论，然后与整个部门一起分享这个数据。他可以谈自己的想法，也可以询问其他人的意见，等等。对于一个团队来说，讨论课堂上发生的或不该发生的事情，或是他们要面对的障碍，是一个好方法。通过和系里的数据进行比较，教师将得到他们自己的数据，得出自己的结论。主任将在紧靠着各科成绩的平均积分点的上方，贴一张显示教师号码的图表。但是，每位教师都会收到一份有自己名字而不是号码的资料，这样他可以看到自己在系里处于什么位置上。

我希望我的主任们也做同样的事情，来处理标准化测试的数据。图表从最高的平均分或是从最高的及格率开始，到最低的及格率。同样，理想的做法是公开讨论。所以这不是我或是系主任说的“您必须做这个事情”或是“这是您需要做的事”。相反，这是教师说的：“这是我认为我需要做的事情。您认为怎样？”而且收到数据的教师一般分为两组。一组包括在特定的分数线里考试成绩平均分较高的教师（以高水平测试数据为依据），而另一组包括在特定的分数线里考试成绩平均分较低的教师。这帮助了系里的教师发展（互相

学习)。

**约翰·加布里埃尔：**除此之外，您还希望教师领导怎样使用这些数据？

**保罗·法默尔：**学习标准的数据、班级成绩和平均分以及与学习标准的平均分相对比——我希望我的主任们看看这些数据是否平衡。例如，如果一位教师有很多学生得 A 分，我想要主任们看看是否与学习标准的高分布的结果有关。

**约翰·加布里埃尔：**这也包括相反的一面吗？

**保罗·法默尔：**包括。我们来讨论这一点。同样，如果一位教师有很多学生得 D 或 F 分，我希望这个教师有很多的学生只在学得好的范围里得分或是没有通过考试。当有差异时（学生在课堂上表现不好但是在高水平测试做得好，反之亦然），它表明这个班上有问题。它同样可以给主任，甚至给教师提供一些关于课堂上发生的重要信息，以及教师实际布置过什么作业或教过什么内容。也可以说，学生正在被损害。学生看到自己虽然努力学习，但是没有达到教师的要求，尽管他们达到了州立的标准要求。这实际上熄灭了学生对教育的欲望和渴望。

**约翰·加布里埃尔：**但是，这些数据能否表明您的教师是有成效的，还是没有成效的？

**保罗·法默尔：**这些数据并不能表明这个教师是否是一个好老师。数据可能表明需要改进的地方，但是更重要的是，这种实际的信息使得您可以开始一个对话。如果没有数据，对话的依据只是观点和观察的结果，一些依据甚至可以声称是雄心大志。没有数据，您怎样确定目标？而且，您怎样衡量变化或是发展呢？

**约翰·加布里埃尔：**教师对收到这种信息感觉如何？

**保罗·法默尔：**自信的教师欢迎并接受它。他们正在寻找更多信息，想要用不同的方式，尽可能地把信息分类——按阶段、种族，

有可能时，甚至使用邮政编码来分类。作为一个标准，他们的分数并不总是具有说服力，但是他们渴望获得更多的信息以做出决策并以此作为调整的依据。

**约翰·加布里埃尔：**提供这种信息时，其他教师有何反应？

**保罗·法默尔：**噢，这是问题的另一面。一些教师看着数据说：“那又怎么样？”“那么这是什么意思？”“您是想告诉我，我不是一位好老师吗？”或者他们找到我或是主任想知道是什么问题。这些教师需要多做点事，因为我没有抽出这些数据，或是要主任们把这些数据当做批评的手段使用。相反，给这些教师提供更加具体的信息，以便他们可以设法做出应对教学变革的决定。同样，在谈到标准时，这些教师有那么点不自信，好像预感到人们试图告诉他们正在做的事情是错误的，而没有把这个过程看做是帮助他们发展的过程。

**约翰·加布里埃尔：**教师领导如何帮助完成这一发展的过程呢？

**保罗·法默尔：**教师领导必须相信他有后盾和支持，相信校领导将支持他进行艰难的变革。如果他不相信校领导的支持，他便不再是一位教师领导，而是变得很被动——而这不是主任的过错，而是校领导的过错。我公开和教师领导谈话，让他知道我是支持他的，相信他是一名教学领导、教学专家和顾问。我期待这种相互信任的、和谐的关系。一个有效率的教学领导没有行政权力做出改变，所以，如果要提出变革的建议，他必须要有行政权力的支持。

**约翰·加布里埃尔：**当您说把教师领导当成是顾问时，您是希望他们根据已分析的数据提出建议吗？

**保罗·法默尔：**当然。

**约翰·加布里埃尔：**所以，主任在向全系讲完话后，需要与个别教师谈话。那么他如何与那些 D 和 F 得分比率大的教师谈话呢？

**保罗·法默尔：**我建议我的教师领导要做的第一件事是看了这些数据后问教师：“对您来说，这些数据意味着什么？”或是：“您



怎样理解这些数据？”他们需要提出一些启发性的问题，看看教师是否将进入这种“分析和调整模式”。教师领导需要问的下一问题是：“我能为您做什么？”

**约翰·加布里埃尔：**所以您希望主任能够让教师思考以那些数据为依据的做法，或是使他们明白变革是必要的。如果不变革，会怎么样？

**保罗·法默尔：**正如我前面说过的，主任需要看到教师是多么愿意去思考和考虑其他做法。如果最初他们不容易接受这一点，我喜欢看到主任们能给教师一段时间思考他们正在讨论的事。然后，教师领导要求教师想出可以改进这种状况的建议或解决方法。而且，主任需要向校领导汇报事情进展的情况。

**约翰·加布里埃尔：**准确地说，他应该告诉校领导什么？

**保罗·法默尔：**教师可以用两种方法之一来回答：我没有任何想法，或者是让我考虑一下。同时，主任和校级领导应就他们认为教师应该朝哪个方向发展的的问题展开对话。同样，我希望主任能给我一些如何改善这种情况的建议。

**约翰·加布里埃尔：**当教师告诉主任，他“只是想不出任何解决的方法”时，会怎么样？

**保罗·法默尔：**我会问主任他是愿意给予指导性干预，还是愿意要行政干预。

**约翰·加布里埃尔：**但是主任不能真正发布指令，这么做可行吗？

**保罗·法默尔：**这是可行的，因为主任充当行政管理代理人的作用。如果我相信主任的教育知识以及教学大纲，那么他能告诉教师关于这个情况他正向校领导提出同样的建议——而且希望能得到支持。如果教师决定向校领导投诉，他会发现我们支持主任，而且给他同样的建议。同样的事发生在一两个教师身上时，消息就会传开，所以您实际上让主任发布了指令。

**约翰·加布里埃尔：**如果学期中或学期后数据依然表明同样的问题怎么办？

**保罗·法默尔：**假定情况没有任何程度的好转，如果没有什么改善，那么是这位教师没有设法改变。就我个人来说，我宁愿看见教师去冒险，或许甚至不成功，因为那表明他至少考虑过改变。所以下一步，当然是校领导需要和教师商量，看校领导是否愿意和主任一起，再一次回顾数据，并确定教师计划做哪些与以前不同的事情。

**约翰·加布里埃尔：**即使校领导要求主任出席，难道教师没有权利要求他不出席吗？

**保罗·法默尔：**是的。但是，校领导应该尽量和教师商量希望主任到场给予支持。

**约翰·加布里埃尔：**为什么要那样呢？

**保罗·法默尔：**因为校领导的工作就是决策者，所以可能时，我想要我的主任被看做是支持者。

**约翰·加布里埃尔：**如果教师反对主任与之谈话，怎么办？

**保罗·法默尔：**主任的工作不是责骂某人。主任与校领导之间的对话是必要的。如果反对意见在教师那方面，教师必须从校领导那里清楚地知道这样的行为是不可接受的，并且正在发生的事也是不可接受的。从某一点上来说，我就是那个需要恳求（如果不是要求变化的）积极变革的那个人。

**约翰·加布里埃尔：**关于数据，您还期望教师领导做些什么？

**保罗·法默尔：**我希望看到我的主任与其他学生人数与我们学校相仿的学校讨论这些数据。看看通过合作是否可以了解其他的事情。我喜欢看到我的主任通过使用这些数据支持他们自己的理想和专业发展，从而使自己成长。基本上说，我想要我的主任成为使用数据去思考他们自己师生的一个榜样。

## 关于作者

约翰·加布里埃尔 (John Gabriel)，作为一名英语教师，曾经在 3 个不同体制的学校里教学；6 年之后，他被聘为弗吉尼亚州费尔法克斯县佛斯教堂高中的英语学科组主任。两年来，在他强有力的和富有创造性的领导之下，英语学科组在高水平测试中取得了巨大的成绩，以致他的学科组的地位上升到与这个地区一些有成就的学校的学科组齐名。他在玛莉·华盛顿学院获得他的学士学位，并且以英语和教育学科优等生的荣誉毕业。他同样在乔治·梅森大学获得教育领导的硕士学位，而且是一名 P. D. K 联谊会的成员。加布里埃尔主持了教职员工培训会议和教学领导的研讨会；他举行了关于评估的研讨会，这对学校、组织的策略，以及差异教学和词汇发展等方面的变化产生了影响。加布里埃尔现在就任于弗吉尼亚州劳登县的帕克威高中，您可以通过 [gabrielresearch@msn.com](mailto:gabrielresearch@msn.com) 与他联系。

## 译后记

在这个富有挑战性的时代，各个领域都需要充满活力的、德才兼备的领导。学校也是一样。学校要依赖教师承担多种领导角色，专职的和兼职的，包括部门主任、学科主任、年级组长、指导教师、教师代表，以及网络管理员，等等。然而，由于没有受过或很少受过领导才能的培训，许多教师对承担这样的领导职责缺乏心理准备和必备的技能。许多教师领导只能靠自己在实践中摸索，走了不少弯路。一些教师领导成功了，一些失败了。

现在，有关如何做一名成功的校级领导的专著比比皆是，但是有关学校中最平凡的而且是最具挑战性的职位之一——“教师领导”的参考文献却是寥寥无几。所以，约翰·加布里埃尔的《有效的教师领导手册》一书出版后受到了广大教师领导的欢迎。译者最初拿到本书时爱不释手，在本书的翻译过程中更是受益匪浅。

那么，怎样做才能成为一名成功的教师领导呢？本书作者约翰·加布里埃尔根据自己的经验，从教师领导的组织能力、教师领导的策略能力、教师领导的人际能力、教师领导的适应能力、教师领导的号召能力、教师领导的指导能力共六个方面阐述了教师如何转变角色进而做一名成功的教师领导；并且针对各类教师领导的角色作用、能力和素质、沟通和策略、职责和要求等诸方面进行了探讨，提出了一些切实可行的、富有成效的建议：

发现人才，组建团队；  
加强沟通，赢得尊重；



克服困难，实现转变；  
激励同事，鼓舞士气；  
督学促教，提高成绩。

从设定目标到调停冲突，从指导同事到激励学生，约翰·加布里埃尔以翔实的亲身体验和大量的举例说明，就怎样成为一名成功的教师领导提供了清晰的策略。书后附有一个丰富的资料库，包括各种书信样品、调查实例和栏目范例，使读者能够很快地将这些技能付诸于实践。本书能给予那些立志做一名成功的教师领导的人许多启迪：做一名成功的教师领导首先要做一名成功的教师；做同事的益友，做学生的良师；肯定教师的成功，教师成功了您也就成功了。

无论您是想立志争取获得一个领导职位还是意在激励未来的领导人，这本思想深刻、信息丰富的译作将会引领您走向成功之路。

本书翻译人员：王永华承担了序、目录、前言、第一章至第三章以及资源库1~16的翻译及全文的校正工作；李梅珍承担了第四章至第六章、后记、作者简介及资源库17~30的翻译。

本书在翻译过程中得到了程可拉教授的大力支持，最后由胡庆芳博士审阅定稿，在此表示感谢。

湛江师范学院外国语学院  
王永华 李梅珍