



教师管理 (摘要版)

教师管理在优质教育中的中心地位
来自发展中国家的经验和教训

主要研究人员:

Chikondi Mpokosa

Susy Ndaruhutse

其他研究人员:

Carole McBride

Stephen Nock

Jonathan Penson





英国教师中心教育基金会（CfBT Education Trust）

英国教师中心教育基金会（CfBT Education Trust）是英国一家主要的慈善机构，它在英国和全球范围内提供公益性的教育服务，至今已成立 40 年。该机构每年的资金流量超过 1 亿英镑，有 2000 多名员工分布在世界各地，致力于教育改革、教学、咨询、研究和培训。

直至今日，英国教师中心教育基金会已经在全球 40 多个国家开展工作，工作领域涵盖教师和领导力培训、课程设计和学校改善。我们的大部分员工直接对在校学习者提供支持，或通过项目为少管所的青年提供帮助，或为年轻人提供建议和指导。

CFBT 已经成功地在世界各地协助政府实施了改革项目，比如最近在英国开展的学生、学校和家长优质教育项目以及协助马来西亚教育部开展的全国教师培训项目。

其他政府间合作还包括如与文莱教育部、阿布扎比教育委员会；CfBT 的资助方有欧盟、英国海外发展部、世界银行等；合作的国家机构如教育标准办公厅以及当地权威部门等。

机构运作的盈余会再度投入到教育研究和发展之上。CfBT 最新的研究项目“教育的证据”不仅将改善教育的实践性，而且能为英国及海外的教育研究拓宽渠道。

详情请登录

www.cfbt.com



英国海外志愿服务社(VSO)

VSO 是一个全球知名的国际发展机构，它在发展中国家工作，通过志愿者消除贫困。2008 年，VSO 已经走过了 50 年“分享技能，改变生命”的历程。VSO 是多个会员组织的国际联盟，从加拿大、肯尼亚、荷兰、菲律宾和英国等地招募志愿者，筹集资源，在全球开展发展项目。此外，VSO 也从印度和爱尔兰招募志愿者。

VSO 在非洲、亚洲、太平洋地区和加勒比海地区的 21 个国家开展教育项目。

志愿者通过与中小学校以及师范院校合作，来支持教育质量的提升。他们在主流教育体系下，为边缘和弱势群体的受教育机会和质量克服障碍，保证教育的全纳性；他们还与地方政府机构和教育部在评价、战略规划、国家课程开发、监测与评估以及国家质量标准的设定等领域开展合作。

VSO 也通过其“重视教师”运动（详情见封三）开展了国家层面倡导研究。VSO 是全球教育行动(GCE)中的活跃分子。GCE 是一个集慈善机构、非政府、民间组织和教育机构于一身的国际联盟，致力于推动政府实现其对 2000 年起所有儿童都能享受免费教育的承诺。

VSO 是一个在英国注册的慈善机构，注册号 313757

详情请登录

WWW.vsointernational.org

前 言

“这份重要的报告如同一页丰富的菜单，菜单上罗列着“教师管理与支持”这个重要领域内来自不同国家的经典范例。”

为所有孩子提供优质的基础教育，最终受益的是整个世界，从这个角度而言，实现、巩固并持续进步，教师的角色日益变得至关重要。据估计，到 2015 年若要保证所有孩子都能享受优质教育，需要新增 1800 万名教师，这是首先需要考虑到的数字问题；第二，是关于教师资格、培训和工作动力的问题，要确保体系内部人员在能力和敬业精神上足够专业。在受时间和经济因素所限制的环境下，关于教师资格获取途径以及培训和激励教师的最佳模式等方面，还有待进一步商榷；第三，是有关教师管理和优质教育支持体系所固有的问题，如涉及到招聘、分配、晋职以及报酬等方面的教师权利，还有他们的工作环境和服务条件。一方面，教师联盟需要维护教师权利，另一方面，政府需要负责任地使用有限的资源，双方的需求常常不能兼顾，由此产生的障碍，只能通过高效有力且公平公正的教师管理和支持体系来解决。

正是在这样一个强调教师重要性的大环境下，我发现这份由 VSO 和 CfBT 联合完成的报告来得非常及时，有很强的相关性。报告不仅描述了不良教师管理的成因、后果和代价，也从众多国家中摘选出优秀教师管理的范例。在提高全民优质基础教育的呼声中，它也因此可以成为政策对话和重要投资决策时的锦囊。我强烈地将这份报告推荐给政府中相关政策的制定者，发展机构中的决策人，教师联盟的高级官员以及民间的社会组织。我们无法承担由于忽视需求所造成的后果，因为只有满足了这些需求，才能确保有足够数量的合格教师，到 2015 年实现全民优质基础教育的目标，这也是该报告的中心思想。

质量教育的观念已经更新，不再仅仅是简单的培训和发放教科书等，而是趋向更加全面的模式，如联合国教科文组织所推行的“爱生学校”。这些模式吸收了大量的“促优”特色并以儿童的权利和福利为中心，为孩子们创造一个优质的学习环境和过程，该模式认同教师作为儿童学习的引导者及其福利监护人的中心地位，这同时意味着需要有良好的教师管理与支持体系来保证教师的权利和福利。毋庸置疑，优质教育需要有能力和有动力、受过良好培训、报酬充足并能得到良好支持的教师，由此就需要对很多国家的教师管理与支持方面的政策、体系和战略进行改革。教师的培训模式、薪金制度、其他职业报酬体系以及指导和支持机制需要重新探讨。为促进教师开展针对所有儿童的优质教育的改革以及使其可持续发展，学校、教师培训支持机构、学校管理部门和监督/检查机关还需要继续加强能力建设。

这份重要的报告如同一页丰富的菜单，菜单上罗列着“教师管理与支持”这个重要领域内来自不同国家的经典范例，它使得发展中国家的政府间能相互学习，知道什么样的教师管理与支持更加有效。这样一来，教育预算才能够被更好地利用，教师们通过获得培训、支持和鼓励从而能够有效教学，孩子们才能够实现他们享受优质教育的权利。

联合国儿童基金会副主席
教育项目全球首席官员
克利姆 怀特



报告摘要

“一个教育体系的质量不能超越该体系下教师的质量”。

该报告中集中了英国教育慈善组织 CfBT（英国教师中心）和 VSO 对全球 13 个发展中国家教育情况的第一手研究结果，以及关于优质教育中人力资源尤其是关于教师角色方面的其他一些全国性研究和国际综合报告的内容。报告的标题文字是：

“一个教育体系的质量不能超越该体系下教师的质量”。
(巴伯和莫希德，2007)

报告认为，为改进教学与学习的质量，需要具备以下条件：

- **校长角色至关重要**，其重要性主要体现在提高教师管理和教师职业动力以及最终提高孩子们的学习效果方面。对学校领导进行管理能力培训刻不容缓，并且必将取得丰硕的回报；
- 教育管理具有多维性，但**最大的资金和人力资源的投入一直是也应该是在教师身上**。预计到 2015 年全球共需要 1800 万名新教师，因此政府和捐赠人应该将教师管理列入优先支持的范围。
- **教师培训质量决定了今后的教学质量**。通过降低岗前教师培训的时间和数量来控制成本从而达到 2015 年培训出 1800 万名新教师目标的做法，是对教学质量的一种破坏。如果教师得不到充分的培训，就意味着孩子们被剥夺了享受优质教育的权利。
- **教师管理和培训体系中应该强调性别平等和全纳性**，从而确保无论在男孩还是女孩，以及残障儿童和被排斥的儿童，都能找到值得他们效仿的积极向上的模范和代表；确保教师享有平等的报酬和地位；确保女孩和那些所谓的“边缘人”获得更好的机会来改进学习效果。



第一章提出的论点是：要实现 2015 年全民教育目标，重点在于改进教师管理体系。报告证明，有效的学校领导所采取的良好管理方法，影响了教师的工作动力、工作表现以及工作条件，从而间接但有力地提高了孩子们的学习效果 (VSO, 2002; GCE, 2006; Bennell and Akyeampong, 2007)。对发展中国家提供教育支持的政府和捐赠人无法承担由于管理失效而对教育体系的资金运作和质量所带来的恶果。

第二章指出，教师权利尚未在发展中国家始终如一地得到实现。在 1966 年国际劳工组织/联合国教科文组织《关于教师地位之建议书》被通过的 40 年后，在 2006 年得到重申，这表明尽管该建议的执行取得了重大进展，但该建议并没有在所有国家得到有效执行。本章就如下几个方面进行了报告：

- 教师工资；
- 教师对工作场所的选择；
- 学术自由；
- 所有教师的权利；
- 教师和政策制定者间的专业对话。

第三章陈述了对有效教师管理造成限制的因素，以及不良的教师管理所带来的后果。其中限制因素包括：

- 过紧的财政管理政策；
- 薄弱的技能管理；

- 无力的教育体系，尤其是当校长不承担教师招聘和分配的责任时；
- 在招聘和分配教师和行政人员方面的管理体系的薄弱；
- 各种培训的缺乏和质量低下，如针对教师、校长以及行政人员的岗前培训、在职培训以及继续专业发展等；
- 对各层次教育工作者的评估缺乏一致性。

由于教师管理不善所引发的后果体现在：

- 在教师分配机制中由于地区、性别以及残疾等因素所导致的不平衡现象；
- 教师工资和工作条件的不够完善；
- 教师和学校领导的生活和工作条件艰苦；
- 缺乏行政支持；
- 教师培训机构的质量和 capacity 欠佳；
- 教师辞职率增高；
- 教师和学校领导工作干劲不足，士气低沉。

本章结尾从经济和质量两个方面对不良管理所带来的代价作了讨论。

第四章提供了 VSO 的《重视教师》研究报告以及其他一些针对教育管理者、政府和捐赠者如何在发展中国家促进教师管理工作等方面的研究中出现的实例以及个案研究。报告中提及的这些方式方法在当地产生了积极的效果，作者认为，根据不同的文化背景和当地情况作出一定调整，这些方法同样能够被运用到其他国家，从而在提高孩子们教育质量上取得相似的积极的成效。这些个案研究包括：

- 有效的分权的教师发展；
- 在学校管理中听取教师的声言；
- 由于城乡差别、性别以及残疾等因素所导致的教师分配和调动中的不平衡现象；
- 涉及到教师工资和工作条件的管理改革（包括关于对女教师和残疾教师工资、工作条件和机会均等方面的改革）；
- 对准教师和合同教师的使用以及围绕质量和成本的争论；
- 岗前培训；
- 在职培训；
- 继续专业发展的群组模式；
- 运用综合手段进行校本管理

在本章的结论部分，作者认为关于教育质量的讨论若仅仅集中在学习者最终达到的成果，而忽略教育管理这个话题的话，是不够完整的。他们认为虽然教育管理者的岗前和在职培训非常昂贵，但若省略这些培训去力争理想的教育质量，付出的代价将更加巨大。

他们还认为虽然许多教育排斥现象跟特定环境有关，但是由于性别和残疾造成的不平等现象几乎遍布全球，因此所有的政府以及捐赠方应该确保性别和残疾问题在教师培训和管理体系中得到充分重视。对 1800 万新教师（仅对初级教育而言）的招聘和培训的需求恰恰是一个前所未有的机会，可以用来解决长期存在于农村和城市学校之间的在班额、教育质量、以及男女教师比例等方面的不平衡现象，同时也可以借机引起人们对特定群体缺乏典型代表的关注，如残疾教师、使用少数民族语言教学的教师以及其他被排斥的群体，从而努力为女孩、残疾儿童以及其他受到排斥的孩子们树立积极的榜样，同时鼓励他们的家长，不仅仅要将孩子们送到学校，还要帮助其完成学业。

第五章提供了若干条总结性建议，包括：

对发展中国家政府的建议

1. 更强的管理体系，更好的决策，更加明确的角色和职责

政府应该：

- 在中央、地方和学校层面发展和利用有效的教育管理信息系统，从而更好地对教师的培训、招聘、分配以及教师继续专业发展进行计划和管理；
- 鼓励教师和校长积极参与决策，明确其角色和职责；
- 加强教师培训、招聘和分配体系建设，包括为在艰苦工作岗位工作的教师提供适当奖励措施；
- 按联合国教科文组织建议的 40: 1 (UIS 2006:42) 的比例降低师生比，避免两班倒或三班倒，除非是由不同的教师来承担不同时段的工作。

2. 更加灵活的财政管理政策

政府应该：

- 改善教师的工资、奖励办法以及生活和工作环境，包括充分安排母亲和父亲产假等
- 投资于教师培训机构的能力建设；
- 边远地区为吸引和留住人才，使用准教师¹可以作为一个中短期的策略，但是政府应该确保这些教师接受到恰当的在职培训，从而从长远来说使他们能够像正式老师一样胜任工作。

3. 更充足和适当的劳动力技能管理

政府应该：

- 保证教师岗前培训时间不少于一年，若是不足一年，应该为其提供充足的正式的水平和质量都相当的在职培训；
- 向教师提供关于全纳教育的培训以及信息渠道，作为其岗前和在职培训的一部分，重点强调在性别和残疾等方面的排斥现象（或在社会等级、阶层、教学语言、艾滋病以及其他特定环境中出现的排斥现象）；
- 为教师、校长以及教育行政官员提供有效的继续专业发展、领导力和学校管理培训，让他们具备足够的能力为孩子们提供高质量的教育；
- 为教师和行政人员建立一套透明的评估体系；
- 通过一系列法律法规、道德规范和监测评估体系来制止在教师的招聘、分配和晋升体系中对女性、残疾和少数民族教师的歧视；
- 通过提供恰当的激励措施和津贴来鼓励女性、残疾或者少数民族教师进入或者继续留在教师行业。

对捐赠方、政府间机构以及教师协会的建议

4. 与发展中国家政府形成的更加灵活的合作伙伴关系，应该支持

- 改进有利于教师培训、招聘、分配和继续专业发展的教育管理信息系统；
- 提高教师和校长的工资、奖励以及工作和生活条件；
- 教师和校长培训方面的能力建设，包括确保对教师培训的建议不会对教学质量产生消极影响；
- 不同层面的教育管理者的能力建设，包括学校、地区、省以及国家层面；
- 对教师和行政人员有效的评估体系。

¹报告中定义的准教师是指那些没有达到国家最低标准要求的教师。这些不合格的教师或许只接受了很少或者没有接受到岗前培训，他们与学校签订的合同不同于那些合格的专业教师。他们也不同于那些“合同教师”，合同教师可能合格或者不合格，他们签订的是短期合同，不享受跟正式教师同等的福利（如养老金、带薪假、病假工资、产假等）。

以下选取了各章中部分我们认为比较有用的内容。不是整页或整段的翻译。

第17-19页的部分内容

第一章 引言、方法和定义

全民教育(EFA)目标

- 1、 扩大和改善幼儿保育和幼儿教育工作，特别是那些最易受到伤害和处境不利的儿童
- 2、 确保到2015年为所有儿童特别是女童、出境困难儿童和少数民族儿童接受并完成良好的免费初等义务教育
- 3、 满足所有青年人和成人的学习要求，确保他/她们有平等机会学会相关知识，参与生活技能计划
- 4、 到2015年使成人、尤其是妇女的脱盲人数增加50%
- 5、 到2005年实现初等和中等教育中男女生人数不平衡的现象，到2015年以前实现教育中的性别平等，着重确保女童有充分和平等的机会接受并完成优质基础教育
- 6、 全面提高教育质量和全民素质，使全民教育取得公认的明显成效，确保人人都能学好，特别是在读、写、算和基本生活技能方面

联合国千年发展目标(MDG)中的教育目标

目标 2： 确保到 2015 年不论男童或女童都能完成初等教育课程

目标 3： 最好到 2015 年消除初等教育和中等教育中的两性差距，并最迟于 2015 年消除所有各级教育中的这种差距。

1.4 教育管理

教育管理发生在各个层面，从国家层面的教育制度和政策的制定到地方教育管理和督导，以及校长和其他管理者如何保持学校日常工作的有效运转。

教育管理包括教育管理信息系统、对学校建筑等硬件设施的管理、课堂管理、课程设置、性别和全纳性政策和做法、社区和公民社会的参与等方面。其中许多方面与学校领导力密切相关。

学校领导力对学生的学习而言，与课堂教学是同等重要的，因此，高质量的领导力水平是创建高效能学校的关键。



过去 5 年中的相关研究表明，教学和领导力是影响学生学习质量的两个最重要的因素，而且研究者普遍认为，学校领导通过他/她们对教职员的工作动力、敬业精神和工作条件的影响，将间接地但是有力地影响学生的学习。

根据 Leithwood et al (2006b)的一个用来解释工作表现的模式，教师的表现是他/她们的工作动力、能力和工作环境的综合结果。作者强调，这些因素是相互依存和影响的，因此要保证高质量的教育就需要诸多条件同时存在。这对学校领导来说就意味着他/她们需要改善这个方程式中的所有元素，即教师和其他员工的动力、能力和工作条件。而要做到这一点，需要学校领导具备一定的思维，策略和技能。

麦肯锡咨询公司对全球最好的学校做了研究，结论是学习的质量高低主要取决于教师的质量。其报告(Barber and Mourshed, 2007: 12-13) 认为，最优秀的学校在以下三方面是共同的：

1. 他/她们招聘到适合的人成为他/她们的教师
2. 他/她们将这些人培养成为有效的学习指导者
3. 他/她们建立系统和支持体系，确保每一个孩子都能从老师的指导中受益

在 2006 年英联邦国家教育部长会议上，VSO 将其在多个发展中国家层面上作的关于教师工作动力的研究进行了总结，认为在学校层面的教师管理工作中，需要引起注意的方面包括：

1. 对教职员的工作动力管理
2. 对教职员提供持续的专业发展机会
3. 透明和公平的评估、岗位分配和晋升制度
4. 教师工资和教学资源的有效分配机制
5. 决策过程中充分征求和尊重学生、家长和教师的意见
6. 教育体系内不同层面间的互动和问责关系
7. 学校或学区的整体发展，包括计划、预算、监测和评估等过程

第二章 教师的权利和责任

联合国教科文组织于 1966 年颁布的《关于教师地位之建议书》是关于教师享有被管理的权利的一个国际性政策框架。这个文件承认教师在教育中扮演必不可少的角色，同时提出了一系列的建议来保障教师享有与他/她们的作用相匹配的权利，其中包括：

1. 对教师职业的准备
2. 就业和职业发展包括进入教职的条件
3. 继续深造
4. 任期保障和关于违反职业行为的惩戒程序
5. 医疗检查
6. 已婚女性教师的权利
7. 有效教学的条件
8. 工资
9. 职业上的自由

在解决教师短缺这个问题上，联合国教科文组织（1966）的建议在今天依然有着其现实意义：

“在发展中国家，为了解决教师短缺问题可能会采取对职前教师采取短期强化培训的方式，在这种情况下，必须保证要为这些教师提供一个完整的专业性的在职培训计划，从而使他/她们能够有效地承担起促进教育发展的重任。”

在关于教师和决策者之间的专业对话问题上，联合国教科文组织（1996）建议：

“参与式过程虽然不是解决所有困难的万灵药，但是为了消除怀疑和创造一个积极的政策制定和执行环境，参与式过程是唯一可以采取的机制。”

第 52 -58 页的部分内容

第四章 关于改善教师管理的案例和建议

4.3 更加有效地管理工作技能

联合国教科文组织目前对‘有资格的教师’没有设定一个全球的标准，但是将有资格的教师定义为‘在一个特定国家为了胜任某个层次的教学而接受过最低限度培训（可以是职前培训也可以是在职培训）的教师’（UNESCO, 2005:423）。

4.3.2 对校长和学校管理者的有效培训

VSO 《重视教师》研究发现，改善对学校管理者的培训有助于提高教师的工作动力和士气：

- 为了进行有效的管理，校长需要在财务、人力和物质资源管理方面得到指导（VSO Rwanda, 2003）
- 校长大多数没有接受管理培训，因此学校如何管理取决于其个人风格（VSO the Gambia, 2007）
- 培训的缺乏被认为是无效管理的诱因 – 在校长没有接受过培训的学校，学校的教学资源得不到良好管理，内部沟通不畅，教师经常不知道学校里发生的事情（VSO Mozambique, 2008）



Halliday 和 Hogan (1999a)列举了一些关于教师管理的原则，但是这些原则同样也适用于地方和全国性的教育体系管理。这些原则包括：让员工参与决策过程；采取开放的态度，接受变化；确保员工对关于性别和其他可能造成不平等现象的因素有足够的敏感度；鼓励提高行政办公效率；有效分配财务和人力资源；通过一个完善的沟通体系传达关于政策和程序的信息；提供持续的绩效监督和评估；保证员工的培训和发展机会。

优秀的教师管理者的素质和领导力

研究表明，为了保证教师有足够的敬业精神、能力和毅力从而对学生的学学习产生良好的影响，建立一个大家公认的愿景和发展方向是最重要的一个活动。

Bush 和 Glover (2003: 8) 评论道：

“成功的学校领导者基于个人和职业价值观建立他/她们对学校发展的愿景。他/她们抓住一切机会向员工和其他利益相关方表述这个愿景，并影响他/她们，让他/她们接受这个愿景。学校的组织构架、办学哲学和教育活动等一切都是围绕着要实现这个愿景而存在的。”

研究表明，有效的学校管理者和行政人员可以在员工中间培养一种积极的品行，使得他/她们能够专心地把工作做得更好。

另外也有很多的证据表明，学校管理者如果为老师创造机会让他/她们对自己的工作进行反思，也会对他/她们的工作产生积极的影响。

总之，优秀的学校领导水和管理水平体现在四个方面：

- 为教师提供有效的专业发展机会，包括他/她们的入职指导
- 与教师一道制定学校发展愿景和目标
- 发展教师的领导力水平，实现领导力的分散发展
- 让老师专注于教学的中心工作，并发展他/她们对自己的教学进行反思的能力

4.3.3 有效的评价制度

在学校层面，督导、支持和指导是激励教师的重要因素。教师需要知道他/她们做得如何，他/她们如何提高教学，因此校长和学术专家对他/她们的督导对他/她们提高工作质量是至关重要的。有效的评价应该包括教师的招聘环节，入职环节，以及其整个专业发展过程。

教师需要有足够的时间为评价作准备，从而能够充分展示他/她们在教学这个职业中的表现，而不能对他/她们搞突然袭击。一些日常问题，如他/她们是否按照教学进度开展教学，不应该成为高层督导的一个内容，而应该是由校长或学校部门领导所负责的内容。

因此在教育管理中很重要的一点是要看教师评价目标是什么，评价过程包括评价的准备时间（对教师和评价者而言）是怎样的，有哪些具体活动，以及如何运用评价的结果等。为了能够将评价的过程与教师招聘相联接，校长应该被赋予教师招聘方面的权力，或者至少是能够在教师招聘过程中发挥一定的作用。

4.3.4 有效的教师持续专业发展（CPD）

CDP 被公认为一个激励教师的策略，与提高教育质量有着直接的关系。

Barber 和 Mourshed(2007:41) 说道：在一个高度有效的体系中，百分之十的时间被用于员工的持续专业发展（CPD）。发展中国家的问题是，教师的 CPD 要么不存在，要么非常有限，管理者通常没有用于 CPD 的预算，而学校的工作计划表中也没有 CPD 相关活动。

瑞典国际发展援助署在 2000 年做的一个研究认为，希望在课堂发生变化的教育变革，必须要在教师教育中得以体现。为了让教师能够满足对其职业的要求，需要对教师的技能进行持续不断的提升。该报告提出一个建议，认为教师教育系统应该有效统一和整合，保证教师的职前教育和在职培训是一个有机的整体。这其中包括有效的教师入职体系。

CPD 不需要成为一个复杂的问题。Barber 和 Mourshed(2007:28) 提出了帮助教师提高专业素质的四种方法：

- 1、 在初始培训中培养实用技能
- 2、 在学校里为新教师提供教练为其提供支持
- 3、 挑选和发展有效的教学能手，为其他教师提供帮助

4、 鼓励教师之间互相学习和借鉴

美国一项关于 CPD 效果的重要研究（ASCD，2003）认为，有效的 CPD 具有以下特点：

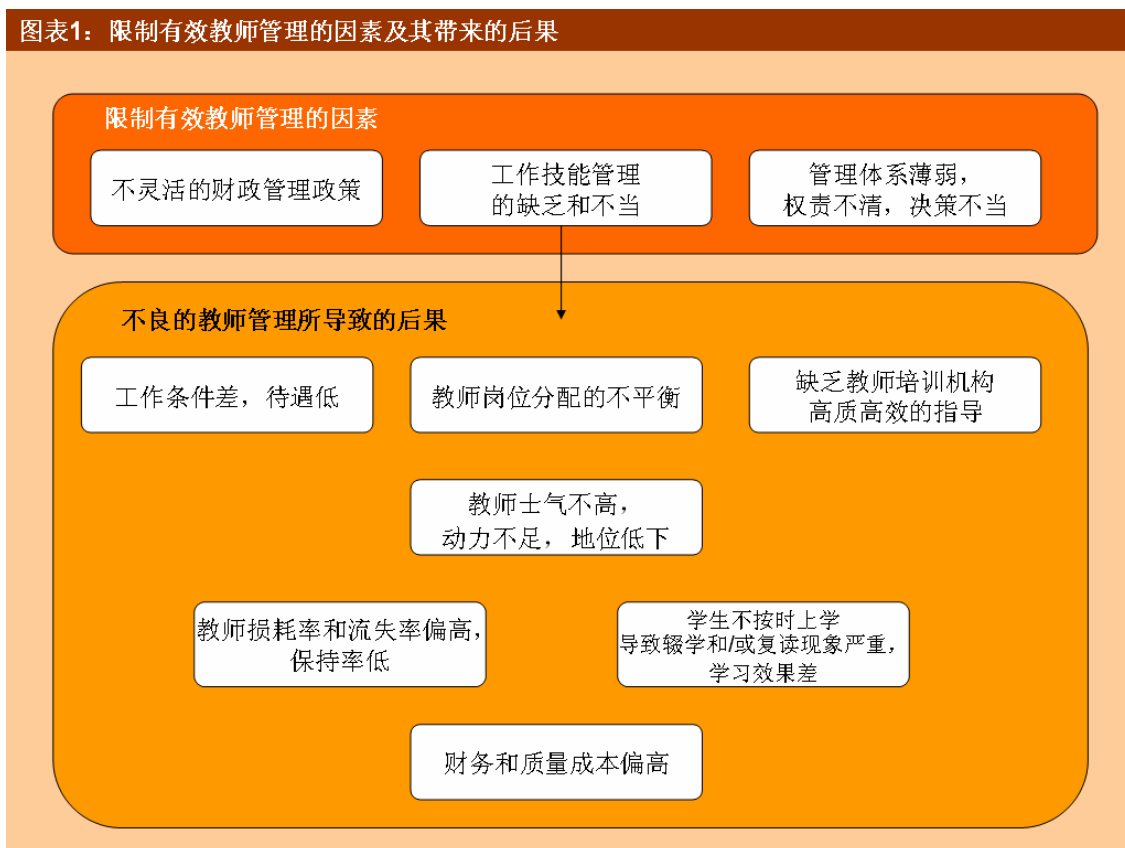
- 通过教师的集体参与组织起来的（来自同一个学校、部门或年级的老师）
- 重点是活跃的学习活动（教师能够实际运用他/她们所学的东西）
- 前后一致性（与教师的专业领域以及国家或地区层面的评价标准相一致）

“在那些能够获得在职培训机会的地方，教师的工作积极性更高”（VSO the Gambia, 2007: 20）。CPD 需要在一个充满信任的环境中开展，教师们应该有足够的自信，收集的信息是被用来为他/她们提供更好的培训的，而不是用来奖励或惩罚他/她们的。信息收集的目的是为了专业发展，这也决定了应该由什么人通过什么方式来收集信息。

全球教育行动 GCE（2006）认为，CPD 不应该是推给教师让他/她们自己解决的事情，而应该是管理者的责任，管理者应在学校的总体工作计划中留出时间让教师来接受与 CPD 有关的培训。培训的地点应该得到慎重考虑，可以在学校内部开展，也可以在大学开展，因为大学可以同时为不同学校的有着相同需求的教师提供培训。

第 25 页图表

图表1：限制有效教师管理的因素及其带来的后果



案例分析

尼泊尔和莫桑比克学校教育管理者角色(BOX 11)

在尼泊尔，校长在支持教师方面发挥着重要的作用。教职工例会以及对管理者角色和职责的明确和分工大大鼓舞了教师的士气，并且创造了一支既有责任感又有合作精神的团队。然而，教师们意识到，要达到这种效果，校长还应该被赋予能够基于教师个人表现对其进行奖惩的权力。

缺乏有效的管理势必导致教师旷工现象，不过这种情况可以通过改善管理程序得到扭转。一位在莫桑比克工作的 VSO 志愿者观察到，自从一个新校长调到她们学校后，学校的旷工现象有了大的改变。她说：“新校长来了以后，所有的事情都变得积极起来，教师们也来上课了，还形成了一套教师考核制度。”

针对校长所面临问题，以下是一些可供参考的建议，：

- 培养校长的行政管理能力；
- 培养校长的领导才能，努力营造一个积极向上的学校氛围；
- 充分利用校际资源，改善学校办公条件；
- 制作时间表以便事务管理；
- 任人唯贤。

校长在跟家长和社区工作时的角色 (BOX12)

校长认为学校与社区建立良好的关系是非常重要的，它能够提高教育质量。。。所有的学校都有家长教师协会，许多联系都能通过它建立和发展起来。校长抱怨只有极少数家长来参加这种会议，而学校一次又一次的要求同样的人积极配合学校的活动实际上恶化了彼此的关系。校长认为应该有其他可行的策略，但又不太清楚这些策略具体应该是什么。一位校长描述了一次家长开放日的活动，家长被邀请来听他们孩子的课，来了解学生的学习情况，体验教师是如何教学的。还有一位校长邀请家长来学校谈谈他们的专业成长经历，作为对学生进行职业指导的一个活动。像这些鼓励社区参与教育的思路应该能够在学校和校长之间沟通和分享，不过校长们还是认为类似活动难以定期开展。容易流于简单的信息发布形式的校长每月例会，实际上也可成为探讨学校如何发展创新的机会。

尼日利亚的教师参与学校管理 (BOX14)

在尼日利亚，让每位老师参与学校的日常管理，让他们感觉自己是在团队中工作，激发了他们的工作动力。然而，对教师过多地依赖与对他们不闻不问，同样都会影响他们的工作积极性。教职工例会被认为是非常重要的，它创造了一种团队精神并且给老师机会发表自己的观点，同时也能了解到其他同事所面临的问题以及做出的成绩。校长在这个过程中起着至关重要的作用，当然，这同时也使得在校长任命上的透明度以及校长培训等方面显得尤为重要。

肯尼亚以综合手段进行学校管理 (BOX20)

自从千年发展目标确定后，肯尼亚免除了小学教育费用，使得招生数量剧增。与此同时，政府与时俱进地将教育跟经济需求挂钩，认为最终能促进人类进步的因素是由教育促成的经济发展，而不是教育本身。这意味着需要更加强调以技能培养为主的教育，体现在国家教育策略中，就是加强对基础教育后的后续教育和培训。随着对教育和内容革新的重视，旨在弘扬“过程引领”教学模式的教师发展项目应运而生。

以校为本的教师发展项目力求为整合更多的家长参与、校长能力建设、管理委员会的发展，对地方专业发展办公室的支持，以确保项目的可持续性。这种综合手段使得肯尼亚传统的教师旷工率高和工作动力低的情况得到改观。尽管目前还没有形成一个全面完善的方案，但目前在教师工资和工作条件得到改善的情况下开展的这种培训，还是具有深远意义的。考虑到潜在的经济因素，教师行业以外的就业形势不是很好，所以高薪实际上已经吸引了优秀实习生进入教师行业，因此淡化了 20 世纪 90 年代出现的教师动力危机，教学质量也得到了提高。

几内亚的群组式专业发展模式 (BOX 21)

面临众多挑战如学生数增多、新课改、教师素质、不合格教师、以学生为主的教学改革以及对教师在教育过程中核心地位的深入理解，1999 年几内亚发起了一个群组式的继续专业发展策略，作为其“基本素质和平等水平”项目的一部分。项目规模迅速扩大，截至 2004 年，有多达 25000 位老师分 1342 个小组每两月召开一次会议，会议以圆桌讨论以及课堂观摩的形式开展，在群组成员中轮流开展，由当地受人尊敬的专业带头人主持，从而营造了一种专业协作和共同解决问题的和谐氛围。经验在这样一种环境下得到分享，促进了教学实习的改革并加强了开放、合作的伙伴关系，这对于提高个人教学技能是大有裨益的。

这改变了教师对于教学的看法，建立了一种更加透明的互惠互利的职业关系。这不仅帮助建立了专业性网络，而且由老教师、外来顾问以及教师自身在活动中体现出的参与式和重视过程的工作方法，让参与者亲身感觉到另外一种教学方法的魅力。这个项目尤其在边远的农村地区取得了成功，那些地区之前总感觉在实施新教学法时得不到帮助与支持。这个项目也同时展示了通过分权可以有助于人力和社会资本的发展。

