校长如何用制度建设引领教师专业发展

四川省泸县石桥镇石桥中心小学校 646125 彭学军

引领教师专业发展的渠道很多，学校制度的引领作用最为明显，因为这些制度的建立都涉及教师的切身利益，而校长在制度引领上的作用至关重要。制度引领成动与否，关键是制度是否科学、民主和落到实处，这就需要校长根据学校发展目标和教师发展目标，特别是教师的最近发展区来确定制度的导向，在学校内部广泛征求意见，通过具体的落实达到引领教师专业发展的目的。

一、建立科学的制度

1.制度必须合法

学校的各项制度建设都必须在国家的法律和各行政部门的法规范围之内。作为校长，不能想当然地制定一些制度来促进教师的专业发展。如有很多学校通过制度无休止地延长教师的工作时间，机械地规定教师完成一些额外的任务，人为地拔高对教师的要求，这些都在有意或无意之间违反了《劳动法》《教师法》等相关法律法规。而这些制度的建立也为学校埋下了隐患，造成一些不必要的纠纷，甚至还会承担一些法律后果。

2.学校、教师的发展目标必须科学、合理

“每家都有一本难念的经”，不同学校，不同教师，不同时期都应该有不同的发展目标。校长首先要明确学校的发展目标。这个目标的确立必须考虑学校和教师的实际，包括教师水平、政府和主管部门的支持力度、学校硬件、生源素质、周边环境、学校管理等诸多因素，目标的明确是为了让师生有信心、有热情、有干劲。其次是明确教师专业发展的目标。这个目标是建立在对全校教师的充分调研的基础上，找对教师群体在专业发展中的不足，找到这些制约因素的“瓶颈”，找准促进教师专业发展的有效方法和手段。第三是要遵循教师个体和整体的发展规律。很多校长容易犯“严于律人”的毛病，总喜欢按照“律已”的要求来规划教师的发展。实际上就是拔苗助长，其成效可想而知。

3.学校的制度建设一定要具有前瞻性

准备建立的制度应该走到学校发展或教师发展的前面，要起到真正的“领跑”作用。校长要根据学校和教师的发展目标，高瞻远瞩地确定建立哪些制度。如校风、教风、学风的“三风”建设中，首先抓什么？教师的专业思想和专业技能孰重孰轻？课堂教学改革应该如何走向？教育科研如何发展？监督体系如何完善？教师评价、考核如何进行？学校资源如何整合？教师福利如何提升……等等，这一系列问题都要求校长要深思熟虑。

4.循序渐进推进学校制度建设

学校的发展和教师的专业发展一样，不能一蹴而就。在制度建设上要遵循教师专业发展的规律，科学地规划，有步骤地实施。教师专业发展最有效的途径是教师的自主发展，提高教师在发展过程中的成就感，促使他们自我反思与提高。

首先应该进行教师教育教学行为规范的建设。要让所有教师清楚，哪些可以做，哪些对他们发展有利。如把教师行为规范进一步细化，建立符合学校实际的《教师工作手册》《教学工作制度》《教育工作制度》《教职工请销假制度》等等。

其次是通过制度建设提升教师教育教学技能。校长立足于教师和学生的实际，对不同层次的教师提出不同的发展要求。如建立《教学设计的要求》《校本教研的要求》《教育科研的制度》《合格课、研究课、示范课、赛课等相关要求》等等。

第三是教师教育教学理论的升华。教师对自己教育教学理论的升华，最大的好处在于通过“同伴的引领”来促进教师的专业发展。校长可以通过一系列的奖励制度的建立来达到目的，如建立《教育科研奖励制度》等，整理、集结出版学校教师的专业论文，开展学术交流活动，举办教师“百家讲坛”等不同形式。作为校长，还必须努力挖掘学校优秀的教育教学典型或模式，大力地进行推广，以达到通过教师群体中的优秀代表引领教师专业发展的目的。

第四是教师成就感的培养。从心理学的角度上讲“成功才是成功之母”。这就要求各种制度的建设都要以培养教师的成就感，提升他们的发展动力为目的，从制度上引领教师走向成功。校长要特别注意让各个层面的教师都能有成功的机会，如制定《学校青年骨干教师评选办法》《学校骨干教师评选办法》《学校名师评选办法》《学校先进教师、先进职工评选办法》《学校优秀班主任评选办法》《学校教育科研先进工作者评选办法》《先进教研组评选办法》等等。同时也应该建立科学的评价体系，通过建立《岗位考评方案》《各级先进评选方案》等形成一套完整的评价体系，提升教师工作的成就感，促进他们专业的发展。

二、建立民主的制度

发挥制度的引领作用。制度建立在广泛的民主基础之上，避免制度制定的随意性和盲目性；其次要重视个别教师的意见，做好他们的思想工作；第三是要做好制度建设的“扫尾”工作，要时刻关注制度的滞后性；第四是要建立一套完整的申述体系。

1.教师广泛参与到制度建设中来

首先让教师们积极参与到制度建设中来，得到他们的认可，让他们真切地感受到这是为了促进他们专业发展和学校发展的需要，校长与不同层面的教师交心谈心，给教师讲清楚学校的发展目标和规划，客观地分析教师在专业发展方面的不足，给教师阐述清楚制度制定的目的。同时从时间和空间上给教师足够的消化时间，建立广泛的沟通渠道，如校长信箱等。在制度建设的程序上，可以先发到教师手中充分了解，最后通过教代会或教职工大会等形式表决而确定。

2.重视个别教师的意见

每个制度最终涉及的是教师个体，而每个教师情况是不一样的，对制度的理解和认识不尽相间。校长要通盘考虑，换位思考，充分关注这些教师的“思想”，可以在制度上作适度的修改，也可以做好教师的思想工作。校长一定要多关心、多鼓劲，与他们一道分析他们的优点和不足，指明他们发展的方向；要肯定他们的成绩，给他们讲明道理、分析利弊，鼓励他门积极参与其中，多献言献策。通过细致、深人的工作促进他们专业的发展。

3.注意制度实施中的“扫尾”工作，关注制度的滞后性

校长勇于承担责任，做好“扫尾”工作。如广泛收集大家的意见，组织人员进行调研，实事求是地进行修改，努力排除实施过程中的一些障得。要时刻关注制度的滞后性，需要校长审时度势地废除、修改、制定相应的制度。

4.建立完整的申诉系统

在制度的实施过程中，不同部门、教师的执行力是不一样的，如果教师对制度约束有不满的地方就需要有申诉的渠道。建立如学术委员会、仲裁委员会、校务委员会等机构是很有必要的，同时，也可以让这些制度得到公开、公平、公正的执行，提升制度的作用。

三、注重制度的落实

制度引领教师专业发展最关键的问题是落实。首先要考虑制度的可操作性，其次是明确责任，提高执行力，第三是公开、公平、公正地执行制度。

1.制度的可操作性

在制度建设中就要充分专虑制度的可操作性，对于难于操作的、烦琐的制度最好让它“死”在校长的腹中，千万不要“死”在实施的过程中。

2.明确实施的责任部门，提高执行力

在制定之初就必须明确实施的责任部门，如教师教育教学工作常规方面的制度就属于教务处执行，教育科研方面的制度就属于教科处执行。教师聘任、晋级方面的制度就属于办公室执行，教师岗位考核方面的制度就属于教学中心（教务、教科、德育、安办组成）执行，班主任考核、聘任方面的制度就属于德育处执行等等。校长要重点关注这些责任部门的执行情况和实施的真实效果，特别是对教师专业发展的效果，以便进一步修订和完善。

3.保证实施过程的公开、公平、公正

校长以身作则，成为遵守这些制度的模范和表率，同时也要重点关注执行这些制度的负责人有没有循私舞弊、“见人会话”的情况。让这些制度在实施过程中公开，如在全校教师大会上讲，校务公开栏上公示等等，让广大教师监督。中层干部、党员同志也要成为遵守的模范，对于违反这些制度问题的处理上，一定要一视同仁，可以建立专门的机构进行，如建立督导室，专人负责检查和督促，效果会更好。只有建立了这样的环境，制度才能真正起到引领教师专业发展的目的。

总之，校长想从制度建设上引领教师的专业发展，就必须对教师的发展具有预见性，在制度建设中重视其科学性和民主性，狠抓制度的执行。这样才能达到学校和教师共同发展的目的。