

教育畅销书《优秀教师一定要知道的14件事》作者作品
优秀学校不是“管理”出来的，而是“领导”出来的

如何调动 和激励教师

[美] 托德·威特克尔 贝丝·威特克尔 戴勒·兰帕 著
Todd Whitaker Beth Whitaker Dale Lumpa

Motivating & Inspiring Teachers

美国国家教育学会教师教育委员会
哥伦比亚大学教育学院
中国青年出版社
郑重推荐



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

如何调动和激励教师/(美)威特克尔,(美)威特克尔,(美)兰帕著;田丽,王淑花译.
—北京:中国青年出版社,2007.4

(教师一生的读书计划)

ISBN 978-7-5006-7382-8

I.如... II.①威... ②威... ③兰... ④田... ⑤王... III.中小学—教师—教学工作
IV.G635.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第043947号

Motivating and inspiring teachers: the educational leader's guide for building staff morale

Chinese translation Copyright ©2007 by China Youth Press

Copyright©2000 by Eye On Education, Inc.

6 Depot Way West Larchmont, NY 10538

All Rights Reserved.

This translation published under license.

如何调动和激励教师

作 者:[美]托德·威特克尔 贝丝·威特克尔 戴勒·兰帕

译 者:田 丽 王淑花

责任编辑:韩文静

美术编辑:牛 晶

美术总监:夏 蕊

责任监制:于 今

出 版:中国青年出版社

发 行:中国青年出版社北京中青文图书有限公司

电 话:010-65516875/65516873

网 址:www.antguy.com www.cyb.com.cn

制 作:中青文制作中心

印 刷:北京中科印刷有限公司

版 次:2007年5月第1版

印 次:2007年5月第1次印刷

开 本:880×1230 1/32

字 数:140千字

印 张:8

京权图字:01-2007-1928

书 号:ISBN 978-7-5006-7382-8

定 价:23.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-84251190

中国青年出版社

010-65516875

010-65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

如何调动 和激励教师

[美] 托德·威特克尔 贝丝·威特克尔 戴勒·兰帕 著
Todd Whitaker Beth Whitaker Dale Lumpa

Motivating & Inspiring Teachers



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

目录

如何使用本书	9
--------------	---

第 1 部分 卓越领导者正在做什么

第一章 为什么这些都有效	15
--------------------	----

马斯洛的人类需求层次理论	16
“无异议区”的存在	19
赫兹伯格的激励保健理论	23
对比参照人	25
团体规范 and 标准	27

第二章 激励员工, 机制为先	29
----------------------	----

关键教师: 无形的领导力	29
强执行力校长: 识别关键教师	30
三种类型的教师	32
明星教师演绎“多米诺骨牌”	34
明星教师的自由空间	36

第三章 多表扬, 少批评	44
--------------------	----

让这些孩子们站整齐	44
每个人都曾经节食	45

成功表扬的五个要素	46
公开表扬和私下表扬	49
学会表扬别人	51
快乐的星期四	55
每天一个新方法	57

第四章 我为人人,人人为我

——建立一个共同愿景

共同愿景,引导我们走向成功	58
领导愿景,经历塑造坚定信念	59
个人愿景,帮助老师找到自己的位置	62
如何建立一个共同愿景	63
校长,实现共同愿景的关键	64
参与式管理,让每个人都加入	66
实现集体制定共同目标	69
分享你的成功	71
应鼓励的行为,应减少的行为	73

第2部分 学会交流——该说什么,该怎么说

第五章 树立威信——自己如何说,别人如何看

认真倾听——成功交流的关键	76
非言语语言——比你想象的要重要	78
重视每一次谈话——这无可替代	80
迅速做出回应	83

第六章 《周五聚焦》——一份很有效的内部留言

《周五聚焦》——创建一份属于你的校长留言	89
《周五聚焦》的历史	89

为你的内部留言做好准备	90
高效地组织团队	91
帮助员工成长	93
扩大影响圈	96
关注员工士气	102
今天 3:05 下班,祝周末愉快	104
编写校长留言的技巧和基本原则	106

第七章 一天一个新面貌 110

学习风气会改变一切	111
领导如何影响校园氛围	114
随处可见的身影	116
教师的优势	124
让“专家”来指导	127

第3部分 监督、评价……,这些能提高士气吗

第八章 走动式管理 133

学会安排时间	134
充分利用时间	136
最珍贵的礼物——时间	140

第九章 评教过程——把悲伤的事变快乐 146

小心! 不要把鼓励变成打击	146
你能跟我说说……吗	147
专业发展计划	149
首先,建立信任	153

第4部分 大会、小会、开不完的会…… 要从中找到乐趣

第十章	教职员会议：从乏味到充满乐趣	155
	不要在开会时，处理琐事	156
	与大家一起制订会议议题	156
	确保讨论内容涉及到大部分老师	156
	充满乐趣而富有成效的会议	157
第十一章	开会，真的有那么难吗	168
	组织一场小范围会议的成功技巧	168
	正式领导力的作用	170
	非正式小组	178
第十二章	为员工注入新的活力	181
	教师研讨会与在职培训	181
	其他为员工注入活力的活动	190
	最重要的一点	191

第5部分 有个性的人做与众不同的事

第十三章	建立并提高你的个人士气	193
	为自己着想	193
	如果你不能照顾好自己	194
	这是我们建立学校的初衷	195
	只要你出现在教室	197

表扬学生和家 长,同时也是对你的鼓励	198
创建“职业成长足迹”档案	198

第十四章 让每个人发现自己的闪光点 200

关心老师	200
了解学校以外的老师	201
最近怎么样	202
多么可爱呀	203
本周教师	203
举手之劳的重要信息	204
用邮件寄出去	204
分享喜悦,分担悲伤	205
通向老师心灵的最佳通道	206
一件小事,可能意义重大	207
圣诞卡片	208

第十五章 新员工不仅仅是新面孔,还要做得更好 ... 210

雇用新人	212
引导新员工入职	214
培养新人的领导能力	217

第6部分 改变,需要跳出圈囿

第十六章 工作有时如生活——如何改善校园环境 ... 219

让你的员工都参与其中	221
校园的室外环境	223
学校大门	224
学校的办公室	225
学校领导的办公室	227

教师休息室	228
走 廊	229
自助餐厅	231
会议室	232
教 室	234
记住,一切由你开始	235

第十七章 走不出的循环:

教师与学生一个都不能少	237
两种士气	237
老师的士气=学生的士气	238
关注学生的需求:一次提高一位学生的士气	243

后记	247
----------	-----

如何使用本书

我们撰写此书的初衷来源于我们做老师、校长以及在全美国范围内从事师资研究工作的宝贵经验。教书育人是一个神圣的职业。每天保持一个积极的心态工作,对我们的学生至关重要。几乎所有的教育者在跨入这一行业之前,都怀有积极地影响学生这一信念。然而,每天大量的案头工作、学生问题的解决以及积极心态的维持等等,都时刻在削弱着我们的信念。

作为教师,我们必须认识到要想有效地影响学生,必须迎接超过我们预想的挑战。如果我们失去了耐心,行为不恰当,就无法达到目标;如果我们对学生表现出粗鲁或讽刺的态度,那他们反过来也会以同样的方式对待我们,而这种恶性循环又将会持续影响到我们与他人的关系。更重要的是,我们在用一种与我们初始信念相违背的态度影响着学生。因此,作为教育者,我们必须时刻保持良好的精神面貌。

做校长时,我们深深地体会到每位教师的行为效力,决定着整个学校的教学效果,这使我们意识到建立一支积极进取、

乐观向上的教师队伍的迫切性。如果老师们的心情不好,他们就会将这种情绪带给学生;如果这样,学生也会变得焦躁,或者将这种情绪再带给别的老师或同学。如此相加,这股怪风最终会刮到校长那边。所以不仅仅为学生,出于自身考虑,我们也希望有一个积极的校园氛围。

在对学校的研究中,我们发现良好的精神面貌是老师最迫切的需要之一,每个学校都是如此。无论现在的精神面貌如何,教育者不断地描述着他们最渴望的是“更好的精神面貌”。无论是在校园风气调查、教师职业发展需求评估还是非正式谈话中,教师们都表明了他们对更好的精神状态的渴求。

我们希望每天的工作都是一个崭新的开始。每个人都希望热情地对待工作。教育工作者深知职业责任要求他们每天都带着“感谢上帝,又迎来了一个星期一”的想法。因此,本书旨在帮助教育领导者们每天保持这样积极的想法。更重要的是,它提供了帮助整个教师队伍提高精神士气的实施途径。

本书宗旨

我们坚信教育是一份最重要的职业。我们认为所有的教育工作者每天都应该以积极、热情的心态开始工作。在教育领域,不应该出现愤世嫉俗者。只有我们对教育这份职业持有坚定的热爱和信仰,才能更好地影响他人。

我们相信,对于任何一所学校,高昂的精神士气都非常关键,所以,我们理所当然地认为这方面的书会很多。但令人吃惊的是,这方面的书寥寥无几。当我询问一些教育工作者出现这种情况的原因时,最多的回答是:“高昂的精神士气是非常关键,但几乎没有人知道该如何提高它。”所以,我们决定编写此书,帮助教育领导者、教育工作者和相关人士解决这一问题。我们希望,这本书能时刻提醒我们高昂的精神士气的重要意义,为提升他人的精神士气给予帮助。当然,最重要的是,提高我们自身的精神面貌。

在这里,我愿与大家分享我的一段经历。我曾经在一次教育会议上发言,当时礼堂里坐满了老师……

“我深信,教育是所有职业中最重要的一种。人们对这份职业寄予很高的期望。我认为,教育领域唯一可接受的标准就是追求卓越。这个标准听起来似乎很高。今天这里坐满了教育界专家,我们一起做道测试题:

你们当中,有多少有了孩子?作为孩子的父母,有多少希望自己的孩子上所还凑合的学校,让还可以的老师教育自己的孩子?”

一般来说,在一百人中,会有两三个人举手。

“我看到有几只手举起来。我想这些家长之所以会这样

想,恐怕是因为你们的孩子上了一所很糟糕的学校。那么,又有多少人愿意自己的孩子上一所最好的学校,让最优秀的老师教育自己的孩子?”

几乎所有的人都会举手。

“很好,这就是我们每天要面临的挑战。每个学生的家长,在经过教室门口时,都会抱有同样的期望,期望我们能给予孩子最好的教育。之所以有这么高的期望,是因为我们所从事的职业非常重要。家长们把他们最宝贵的财富交给我们,希望我们能做到最好!”

作为教育工作者,我们选择了一份非常重要的职业,我们必须时时提醒自己。而作为教育领导者,我们有责任帮助周围的人认识到这一点。我们不能因为自己的心情很糟糕,就影响到学生。本书旨在帮助教育领导者不断地在整个教育团队中,建立和培养积极进取的精神风貌。本书所提供的方法都非常实用,可以直接应用于任何教育环境。例如,教育局长或系主任都可以利用《周五聚焦》这种内部留言形式;建立共同愿景,对年级组长和校长同样重要;与学生们经常沟通,适时地树立榜样的形象,对所有教育者都适用。如果这些方法能在学校、学区等各个级别展开,那么整个教师团队就会因此变得更好。最终,使我们的学生受益。

作为教育领导者,我们首先应保证每天都能以积极的心

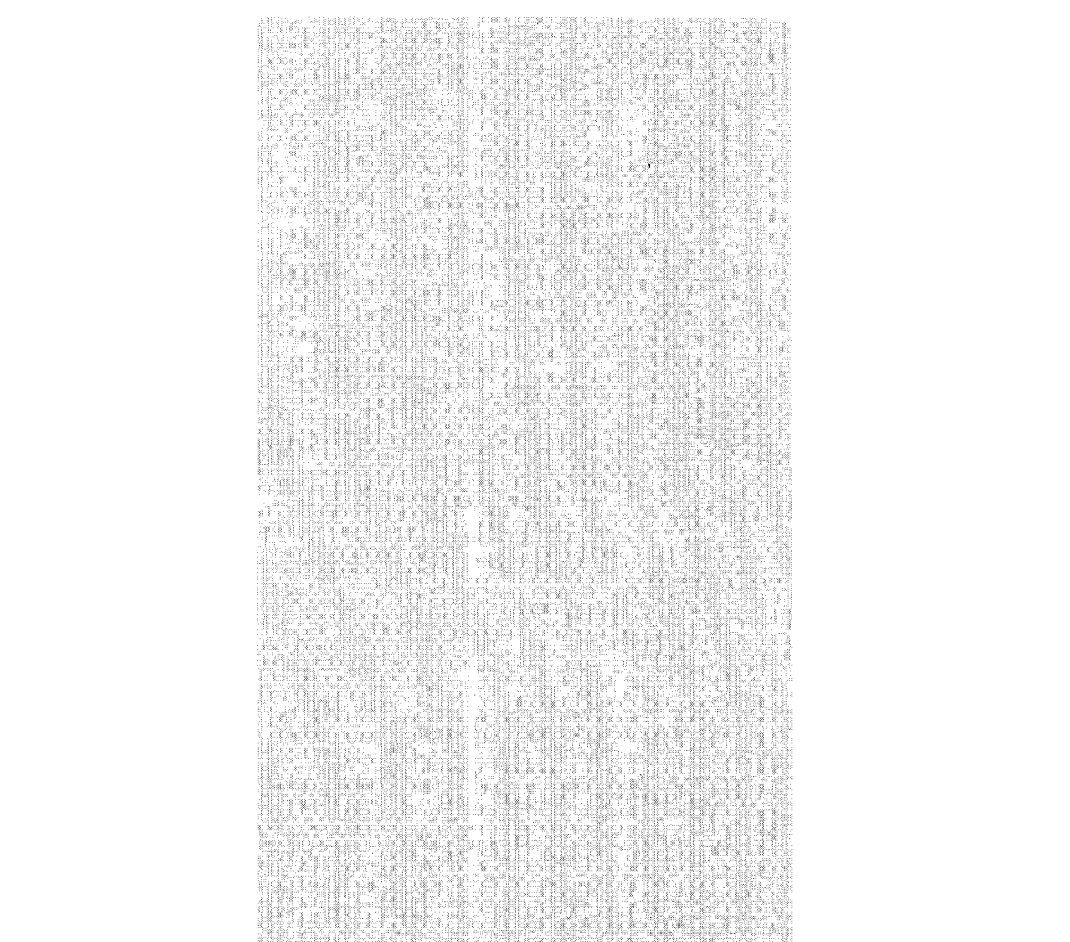
态处理各种情况。这种能力很关键,因为这会帮助我们积极的心态融入到整个学校。

本书提到的每种方法都简单易懂。正像大多数有价值的东西一样,尽管它们看起来很简单,付诸实践并不容易。

第 1 部分

卓越领导者正在做什么

THE ROLE OF THE LEADER



第一章

为什么这些都有效

无论你走入哪所学校，你都能从教学楼中感受到活力四射抑或死气沉沉；同样，当你走进一间教室或走在走廊上，你同样能感觉得到。那么到底是什么使学校如此不同？其中一个因素就在于学校里教职员的精神状态和工作热情。如何使我们的学校变成一个“生机勃勃”的教育中心呢？一旦热情的火种被点燃，我们该怎样保持这种趋势呢？怎样让开学初的激动兴奋、精力充沛延伸到整个学年呢？

你的学校也许已经是一所富有生机的学校，抑或并不受学生欢迎。也许会有调皮的学生在开学初就悄悄地在教师休息室的黑板上，写下距离寒假的天数。无论你的学校属于哪一类，有些问题会时常影响到你的学校。

作为校长，我们经常嘲笑教育理论（只要培训或文章提到这个词时，我们就会迅速溜走）。当我们撰写此书时，也不例外。我们急切地想谈谈如何成为一名优秀校长。但是，我们仍然需要阐述清楚影响学校的活力机制。是什么导致一些学校