



大夏书系·学校领导力

How to Deal With Teachers Who
Are Angry, Troubled, Exhausted,
or Just Plain Confused

卓越校长的 7个习惯

如何应对教师的愤怒、苦恼、倦怠和困惑

(美) Elaine K. McEwan 著

吴艳艳 陈伟嘉 译



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

THE 7 HABITS

How to Deal With Teachers Who
Are Angry, Overwhelmed, Exhausted,
or Just Plain Crazy!

卓越校长的 7个习惯

HOW TO DEAL WITH THE 7 HABITS

THE 7 HABITS OF
THE 7 HABITS

THE 7 HABITS



大夏书系·学校领导力

How to Deal With Teachers Who
Are Angry, Troubled, Exhausted,
or Just Plain Confused

卓越校长的 7个习惯

如何应对教师的愤怒、苦恼、倦怠和困惑

(美) Elaine K. McEwan 著

吴艳艳 陈伟嘉 译



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越校长的 7 个习惯: 如何应对教师的愤怒、苦恼、倦怠和困惑/(美) 麦克万 (McEwan, E. K.) 著; 吴艳艳, 陈伟嘉译. —上海: 华东师范大学出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5617 - 5507 - 5

I. 卓... II. ①麦... ②吴... ③陈... III. 中小学—教师—管理—研究
IV. G635 · 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 113883 号

大夏书系·学校领导力

卓越校长的 7 个习惯

——如何应对教师的愤怒、苦恼、倦怠和困惑

作 者 (美) Elaine K. McEwan

译 者 吴艳艳 陈伟嘉

策划编辑 任红瑚

文字编辑 任红瑚 杨霞

封面设计 千手设计工作室

责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

电 话 021 - 62450163 转各部 行政传真 021 - 62572105

网 址 www.ecnupress.com.cn www.hdsdbook.com.cn

市 场 部 传真 021 - 62860410 021 - 62602316

邮购零售 电话 021 - 62869887 021 - 54340188

印 刷 者 北京振兴华印刷有限公司

开 本 700 × 1000 16 开

印 张 14.75

插 页 1

字 数 190 千字

版 次 2007 年 9 月第一版

印 次 2007 年 9 月第一次

印 数 8 000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 5507 - 5/G · 3225

定 价 29.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

作者简介

伊莱恩 (Elaine K. McEwan) 在美国惠顿 (Wheaton) 学院获得教育学学士学位，并在北伊利诺伊大学获得图书馆学硕士学位和教育管理博士学位。

伊莱恩是一名出色的教学领导，她被伊利诺伊州教育委员会授予优秀奖章，并被美国小学校长联合会评为美国卓越校长。伊莱恩有着丰富的教育实践经验，担任过教师、图书管理员、中小学校长以及芝加哥学区的教学督导助理。她著作颇丰，出版了35本教育著作，本本畅销，深受美国广大家长和教育者的欢迎。



华东师范大学出版社
大夏书系（部分）

◇ 大夏书系·学校领导力

1. 《卓越校长的7个习惯》 (美) Elaine K. McEwan 著

◇ 大夏书系·名家名品

- | | |
|----------------------|-------|
| 1. 《前方是什么》 | 吴 非 著 |
| 2. 《学生第二》 | 李希贵 著 |
| 3. 《幻想之眼：一个教育者的内在冲突》 | 张文质 著 |
| 4. 《写在新教育的边上》 | 朱永新 著 |

◇ 大夏书系·教育观察

- | | |
|-------------------|--------|
| 1. 《教育的国际视野》 | 上官子木 著 |
| 2. 《我在美国教中学》 | 方 帆 著 |
| 3. 《36天，我的美国教育之旅》 | 李希贵 著 |
| 4. 《彼岸的教育》 | 李 茂 编译 |

更多图书信息，请浏览：www.dxjy.com（大夏教育网）

书系策划 / 吴法源

 千手设计工作室
1316570132

译者的话

学校是一个承载众多期望而充满变数的育人场所，教师是维系一所学校正常运转的重要角色。尤其是在中小学里，教师对学生的影响可谓至深至远。人们通常将教师比作园丁，或者说教师是红烛，这道出了教师的辛劳和奉献。随着时代发展，教学任务日益繁重，教师正成为高压力的职业。有关调查表明，目前我国，10名中小学教师当中就有3人工作倦怠，8人感觉压力过大；教师行业的流动性日益增大，不断有教师离开教职队伍……

这种情况，不觉令人深思——教师何以克服种种困难，继续寻求职业生涯的发展，探求自我人生的新天地？而另一方面，如果教师问题丛生，作为学校的领导者和护航者——学校的校长们，又该如何应对呢？

美国的教育专家伊莱恩（Elaine K. Mcwan）说：校长们可以这样做！

伊莱恩有着丰富的教育实践经验，她担任过中小学教师、图书管理员、中小学校长以及芝加哥学区的督导助理。伊莱恩也有着丰富的写作经验，著作颇丰，她已经写了35本此类的相关书籍，本本畅销，深受美国广大家长和教育者的欢迎。

这本《卓越校长的7个习惯：如何应对教师的愤怒、苦恼、倦怠和困惑》风靡全美教育界。伊莱恩将自己长期实践和研究累积的材料悉数生动呈现，娓娓道来，有透彻的理论，有翔实的案例，更提出了种种独特丰富的应对之道。伊莱恩的书是典型美式风格的写作，严谨而不失风趣，深入而不失浅出，让读者能快速抓住要旨，并跃跃欲试，想马上执行相关建议。

本书的核心是倡导校长要发挥作用，对“问题教师”^{*}进行“果断干预”。但首先，校长需要成为一个多面手。他既是学校的管理者，也是学校文化的建设者，更是所有人的榜样和楷模。在教师面前，他需要以身作则；在出现问题的时候，他要伸出援助之手。所以，出色的校长在发现教师的问题后，要给以及时而专业的“对质”，让教师直面自己的问题，并就此提供指导和帮助。让我印象最深刻的是众多的“校长圆桌会议”和“案例研究”，读来亲切而实用，非常具有启发性；此外，还有专门的章节细数肯定、激励、授权于教师们的60种方法，翔实具体，颇有特色，而穿插其中的警句名言，简洁有力，使全书的境界提升不少。

虽说作者面对的是美国教育界，但身处校园，面临的诸多问题是一致的，各种解决方案也因此非常值得借鉴。细细读完全书，你会发现，这本书所阐述的道理，不仅适用于陷入困境的教师，也适用于所有从事教育事业的人们。

关爱学生的前提，是我们的教师也能得到更多的关爱；作为一校之长，教师需要你的关怀和指导。其实，学校里的每一个人，包括校长，都有可能陷入困境；重要的是，学校里的每一个人，也都可以帮助彼此摆脱困境。

所以，如果你的学校里有那么一群愤怒、苦恼、倦怠或困惑的教师，行动起来，帮助你身边的“问题教师”成为积极实干、充满活力的教育专家吧！当然，这一切不仅仅是校长一个人的职责，不妨按照伊莱恩的方案一试，调动起整个学校，相信问题总会得以解决！

此书的翻译，是我和我的同学陈伟嘉分工合作的结果。全书的前言、作者简介，以及第一章到第五章由我负责翻译，陈伟嘉负责第六章和第七章的翻译，最后由我审校全书。由于时间仓促，译者水平有限，本书涉及的现象、知识十分广泛，纰漏和错误之处在所难免，恳请各位师长和同仁批评指正。

吴艳艳

2007年夏于北京大学教育学院

* 本书中的“问题教师”指的是那些陷入各种困境，因此而愤怒、苦恼、倦怠或困惑的教师们，他们因这些问题而成为无法有效工作的“问题教师”。——译者注

前言

在最近一次的春季大扫除中，我突然发现一本自己当小学校长时写的课堂观察日记。吸引我视线的是一则写得挺潦草的回应，针对的是一位教师写在黑板上的问题：怎样才算是不错的一天呢？多年以前，我这样写道：“当我到每一间教室巡视，当我和每一位教师在私人层面和工作层面都有所交流，对我来说，这就是不错的一天。”

在这句话下面，我还简洁地列举了当天我和教师的四种互动：

- 倾听一位愤怒的教师大声地抱怨，说她得和自己刚退休的丈夫搬到更小的房子里去住（这是她丈夫的主意）。
- 与一位苦恼的教师商谈，她拒绝向“教师电话簿”提供自己的电话号码，以防自己受到电话骚扰。
- 鼓励一位刚休完产假、疲惫不堪的教师。面对自己孩子哭闹不休的不眠之夜和班级里超级活跃的一年级小学生们，她显得精疲力竭。
- 向一位困惑的教师解释合作学习中合作的意义。

在这几点下面，我匆匆记下了自己的观察心得：“校长的工作非常不稳定。我从没觉得自己能够做完工作，总是还有一个教室得去看看，总是还有一个讨论需要主持。我该如何让自己一直干劲十足呢？”

对校长来说，有效地和问题教师打交道一直是一个挑战，而现在，面临的风险更大了。在当今“结果导向”的教育环境里，即使只有那么一两个无法胜任工作的教师，也马上会导致你的学校和学生落后于人。因为对学校的发展肩负重大的责任，所有的教师都必须不遗余力地表现出最佳的工作状

态。作为校长，你肩负的使命就是探究富有创造性、充满人情味、具有支持性、及时且强硬的方法，来和那些因各种原因而不能有效工作的教师打交道。

本书对象

我特别为那些希望能更有效地与教师打交道，最大限度地提高学生学习成绩的中小学校长写就此书——《卓越校长的7个习惯：如何应对教师的愤怒、苦恼、倦怠和困惑》。在本书中，我坦率而切实地向校长们说出了自己作为一名同事和一名老校长的想法。不仅如此，以下的这些人会发现，这本书对他们来说也是有用的：

- 督导、指导员、培训者。他们的目标是鼓励校长与问题教师建立关系时更自信、更成功。

- 在学院和大学里教授管理学、监督学或评估学的教师们。他们希望未来的校长参与这样一个挑战：与各种问题教师进行积极的互动。

- 中心办公室的管理者。他们希望和愤怒、苦恼、倦怠或困惑的教师们直接打交道，也希望能监督、指导和培训所管辖区域的校长们。

- 正在考虑成为校长的授课教师。他们希望扩展视野，认为在从教师到校长角色转变的过程中，面临的一个最大的挑战是——如何与那些曾经是同事的教师打交道。而现在，这已经是他们的挑战。

- 负责监督和评估的部门领导者。

- 领导同年级组的教师，即年级组长。他们服务于基层会议，主持小组讨论和工作分配。

- 与不同层面的教师共事、致力于提高学生成绩的识字辅导员。

- 服务和帮助授课教师的专家（如图书管理员，音乐、美术、生理卫生和阅读等课程的教师，心理学家，拥有特殊教育资源的教师）。

本书特点

本书具有如下一些特点：

- 如何运用果断干预与问题教师探讨他们的问题——要明确地、系统地、支持地。
- 60种肯定、激励和授权于教师的方法。
- 对实践中校长和问题教师打交道时遇到的常见问题进行回答。
- 卓越校长们对于每章“核心问题”的圆桌讨论。
- 卓越校长们如何与问题教师打交道的真实案例。
- 两个资源章节——有效沟通指南，它妙语连珠，有许多引语和建议，能够提高你和那些难以交往的教师进行面对面互动的技能；还有学校文化建设指南，介绍了一些程序性的实践过程和评估工具，可以帮助你营造和培养积极的学校文化氛围。

本书概览

第一章描述了在和无法正常工作的教师有效地打交道时，必须具备的七个态度和行为习惯。

第二章介绍了果断干预的一些关键特征，可以运用这个工具清楚明了、支持性和系统性地应对问题教师。

第三章详细介绍了愤怒的教师，并提供了应对最难相处的教师的有效方法。教师的愤怒、不满，不论是有根有据的还是平白无故的，是短期爆发的还是根深蒂固的，是消极攻击的还是失去理智的，是面对大家的还是针对少数的或一两个人的，本章都将帮助你应对这些问题，你将充满勇气，即使不能彻底根除但至少能够减少教师的敌意。

第四章重点关注苦恼的教师——不论是因生活起伏造成的暂时不安，还

是更严重的心智紊乱。苦恼教师的问题通常是多方面的，在学校的教室里和过道里表现出各种各样的形式。学习如何建立信任、如何提供建议、如何给予支持而不会显得傲慢或带有进攻性，都需要你付出巨大的努力。本章将介绍全美一些非常出色的校长使用过的有效的方法。

第五章介绍了处理与倦怠、沮丧或崩溃的教师之间关系的策略。要有效地和这类教师打交道，校长们要注意到他们自身的身体和精神健康。“要改变他人，得先看看自己”是本章的核心所在。

第六章将帮助你 and 不同类型的教师打交道——从有些困惑的到完全无法胜任的。如果你的教师队伍里有太多这种边缘型教师，毫无疑问，你所在的学校将成就很低，学生会表现不佳，而家长和教师的关系简直就是灾难，教师之间也缺少合作互助。本章为你和表现不良的教师提供交往建议，也提出一些纲领性原则，提醒你所做的事情都要符合合约和宪法的规定。

第七章建议了60种方法来为教师鼓劲、加油，激励他们，授权给他们。这些建议将帮助你有效地和问题教师积极互动，并且，它们将鼓励你的“明星教师”继续尽职尽责、有效工作。

正像前面所说的，在本书的最后附有两个资源手册。在你读完此书后，它们能够为你提供一个非常便利的参考。

有关定义的问题

我在本书中使用了如下的一些术语来指称普遍意义上有某些问题的所有教师：无法正常工作、麻烦、难以应付、有挑战性、困难。其中的几个术语也形容了你作为校长受到问题教师的行为挑战时，自己所处的情境。不论怎样，鼓起勇气吧。随着经验的增長，你将很快从仅仅与问题教师打交道到帮助、促进、支持、激励和领导他们。

此外，尽管我在书里只提到了针对与教学教师交往的种种方式，但提到的许多方法对于学校保安、秘书、餐厅监督者、助教以及学校里其他的职工

也是有效的。一名愤怒的学校保安或者一名刻薄的餐厅监督员，他们对于学校文化氛围和教学有效性的影响程度，并不亚于困惑的教学教师。

在本书中，我使用了对质（confront）和质询（confrontation）这样的术语。尽管字典里对这些术语的解释常常包括一些反抗或对抗，但我希望在这里能专指第三种含义，即：承认并直面有问题的教师，诚实、直率、自信。本书中的对质教师意味着让他们冷静、直接地意识到你所观察到的他们的行为，能够详细地加以描述，并理性地、比较自如地探讨这些问题。另外，如果需要强调突出这些问题，你必须给予支持和提供相关资源，而且不能忽略问题更突出的表现。对质在这里从不意味着傲慢、敌对或对抗。

最后，你也许会注意到，只有在很少情况下，我才会用教师的单数形式说“一名教师”。这并不是说每一种困难类型里都有许多教师，而是要避免让读者有些笨拙地不断重复英文发音，他、她，用“教师们”对读者来说比较顺畅。

目 录

CONTENTS

前 言	1
1. 卓越校长的 7 个习惯	1
习惯 1：做一名果断的管理者	3
习惯 2：做一名个性的示范者	6
习惯 3：做一名有效的沟通者	8
习惯 4：培养积极的校园文化	11
习惯 5：做一名突出的贡献者	14
习惯 6：开展果断的干预	16
习惯 7：从今天就开始做	17
小 结	19
2. 如何开展果断干预	21
果断干预的重要特征	22
果断干预是果断的	22
果断干预是明确的	22
果断干预是支持性的	23
果断干预是系统性的	24
果断干预是持续的过程	24
果断干预用以促进教师的改变和成长	25

果断干预的三阶段	27
阶段 1：校长陈述	27
阶段 2：教师回应	30
阶段 3：动机访谈	32
如何开展果断干预	34
反 思	34
审阅协约合同	35
选择教师	35
明确教师行为	35
写下你的陈述	35
约定会面	37
准备会面	38
开展果断干预	38
处理附带问题	42
小 结	43
3. 如何与愤怒、敌对或令人厌烦的教师打交道	45
理解愤怒的教师	46
什么是有效的，什么是无效的？	47
愤怒教师的类型	51
攻击型教师	52
消极性攻击型教师	53
狡猾刁钻的教师	53
令人厌烦的教师	57
如何应对愤怒的教师	58
案例研究：刻薄顽固的教师	61
小 结	64

4. 如何与暂时苦恼、心智紊乱或违反法律的教师打交道	65
暂时苦恼的教师	68
心智紊乱的教师	69
违反法律的教师	70
如何与暂时苦恼的教师打交道	73
如何与心智紊乱的教师打交道	73
案例研究：最无法正常工作的教师	73
案例研究：我的志愿工作——“修复”大卫	77
校长指南	79
如何与违反法律的教师打交道	82
案例研究：掀起风浪：直面不健康的学校文化	84
小 结	85
5. 如何与倦怠、沮丧甚至崩溃的教师打交道	87
校长的视角	87
案例研究：校长的视角：二十名教师的倦怠	88
精力之源	90
影响个人工作精力的因素	92
倦怠的教师	92
案例研究：教师的视角：压力、更多的压力	93
管理者如何耗尽了教师的精力	97
我们忘记了谁在做实际的工作	97
我们没有尊重教师的时间	99
我们期望终身尽职	99
我们关注树木成林，而非滴水成海	99
我们没有完成我们发端的事情	100

如何管理教师倦怠的学校	100
零假设	100
权 衡	101
直面不可能的想法	101
做一名鼓励者	103
不能再唱独角戏	104
倾 听	104
认可并表彰拥护者	104
展 望	105
直面中心办公室	105
鼓 励	105
自 信	106
反 思	106
清扫“房间”	106
挤榨柠檬	107
小 结	108
6. 如何与困惑、勉强胜任或无法胜任的教师打交道	109
教学陷入困境的教师们	114
困惑的教师	115
困惑的新教师	116
困惑的老教师	117
勉强胜任的教师	118
无法胜任的教师	119
案例研究：一名无法胜任的教师	119
如何应对教学陷入困境的教师	126
困惑的新教师	126