



好教师是“养” 出来的

校长的管理启示

If You Don't Feed the Teachers,
They Eat the Students!

[美] 内拉·A.康纳斯 (Neila A. Connors) / 著 杨华 刘芸 / 译



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位



好教师是“养” 出来的校长的管理启示

If You Don't Feed the Teachers,
They Eat the Students!

[美] 内拉·A.康纳斯 (Neila A. Connors) / 著 杨华 刘芸 / 译



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

好教师是“养”出来的: 校长的管理启示 / (美)
康纳斯 (Connors, N.A.) 著; 杨华, 刘芸. — 重庆:
西南师范大学出版社, 2015.12

书名原文: If You Don't Feed the Teachers,
They Eat The Students!

ISBN 978-7-5621-7746-3

I. ①好… II. ①康… ②杨… ③刘… III. ①教师—
修养—研究 IV. ①G451.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 308313 号

Copyright © 2010 by Incentive
Publications, Inc.

This volume may not be produced in whole or in part in any form without prior written
permission from the publisher

Simplified Chinese Copyright © 2016 by Chongqing Southwest China Normal University
Press Co., Ltd.

Simplified Chinese edition is published by arrangement with World Book, Inc. through
Chengdu Rightol Media & Advertisement CO., LTD (本书中文简体版权经由锐拓传媒取
得 Email: copyright@rightol.com)

好教师是“养”出来的

——校长的管理启示

著 者: [美] 内拉·A. 康纳斯 (Neila A. Connors)

译 者: 杨 华 刘 芸

责任编辑: 张昊越 张燕妮

封面设计:  设计

排 版: 重庆大雅数码印刷有限公司·瞿勤

出版发行: 西南师范大学出版社 地址: 重庆市北碚区天生路1号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

经 销: 新华书店

印 刷 厂: 重庆市国丰印务有限责任公司

开 本: 720mm × 1030mm 1/16 印 张: 9.75 字 数: 100千字

版 次: 2016年2月第1版 印 次: 2016年2月第1次印刷

著作权合同登记号: 版贸核渝字 (2015) 第 320 号

书 号: ISBN 978-7-5621-7746-3

定 价: 30.00 元

致 谢

谨以此书献给盖·班尼特(Guy Bennet),一个好人,一个卓越的教育管理者。

初遇盖·班尼特是在1983年。当时,我在佛罗里达州的威尼斯,即他所在的学校实习。为了写博士论文,我着手对他的教育咨询项目进行研究。一踏进他的学校,我就被那里友好、温暖的气氛所吸引。经过一天的观察,我问盖,为何要刻意营造这种友好、温暖的氛围。盖回答说:“我相信两样东西。第一,要想有所成就,我就得像啦啦队长,要站在球场边为运动员,即我的教职员工们加油助威——我得赞赏他们的一切,包括他们所有的努力,以及他们甘愿担当的所有风险。我绝不会因个别人的错误而惩罚全体员工。”

他接着说:“第二,我相信,教师要是‘挨了饿’,就会‘吃掉’学生。我得尽全力保证我的教师们得到应得的赞扬、支持和认可。他们才是在教育第一线直接面对学生,完成教育使命的人。”从那

天起,我开始逐步认识到什么样的教育管理者才是好样的,也认识到这些优秀管理者们奉行的“盖主义”,然后,就有了这本书。

奥罗·L·戴(Orlo L.Day)当了盖十六年的校长助理。他说:“盖·班尼特是杰出的校长。他擅长把不同背景、不同性格的教师融合在他的一个大家庭里,每个人都善用上天赋予的才能做着贡献,帮助学生在认知和个性上不断成长。”我深深地怀念着盖,在这本书里,我会讨论盖留下的教育管理思想,以此作为对他的纪念。

我们看着你呢!盖,我们爱你。

目 录

致谢	I
第一章	
刺激你的胃——请看菜单	1
第二章	
诱发你的食欲	13
第三章	
制造气氛——准备进食	37
第四章	
像主厨一样的教育管理者——请上菜	53

第五章

- 一所好学校的主食(M.E.A.L.S.)
(取得可持续性成功的有效经验) 75

第六章

- 受不了厨房的热,就请离开 93

第七章

- 脱脂甜品(支持,鼓励,奖赏教师的办法) 111

第八章

- 请付账 137

- 本书中出现的缩略词 150

第一章 刺激你的胃——请看菜单

最好的教师永远不会忘掉当学生的感受。

最好的教育管理者永远不会忘掉当教师的感受。

——内拉·A.康纳斯(Neila A.Connors)

本书不是一本研究著作，重点不是要做以调查研究为基础的理论推演。这里的一切都来自个人的观察、讨论、经验、跟踪访问以及常识，如弗兰克·辛纳特纳说的：“以我自己的方式来做。”

所以，如果你是一个喜欢用左脑的人，是一个喜欢用数据、微观管理策略或者是所谓深入研究的方式来论证一切的人，那么，这本书不是你的“菜”。反之，如果你想寻求一些实用的具体操作方法，想成为一名好的教育管理者，那么，这本书值得你读下去，这个过程一定会充满乐趣。愿你充分享受这个过程，祝你“用餐愉快”。

我为什么写这本书？

教育是项极其严肃的事业，需要身在其中的每一位贡献一份力量，这样才能教好学生，对他们产生积极影响。它需要教师具备奉献精神，竭尽全力履行职责。如今大家都知道教师不好当，为什么呢？

众所周知，教师要面对的是学生以及他们从家里带到学校的一切。每天来到学校的孩子们，他们有的来自健全幸福的家庭，家长能真正地认识良好教育的重要性，懂得教育孩子自我控制；有的则可能是留守儿童，他们拥有的不过是空空如也的冰箱以及家长空洞的承诺。通常情况下，家人都希望孩子们在学校是安全的、不会饿着，会有人帮助他们实现各自的梦想。正如埃莉诺·罗斯福

(Eleanor Roosevelt)所说：“未来属于相信自己梦想的人。”

教师可以成就孩子们的一天，也可以毁掉孩子们的一天，最终影响他们的未来。教师的力量就在那儿明摆着——无论这种力量是积极的还是消极的。教育也是如此。我们必须不懈努力，要知道，我们在教书育人，因而是触摸未来的人。教室的门一旦关上，剩下的就是教师和学生，教师就开始影响学生。因此，为了确保教师对每个学生都施以积极的影响，我们必须营造一个专业的、既让人放心又充满激情的环境。在这样的环境中，人人都被欣赏、被倾听、被尊重。而校长作为学校的管理者，在营造这种环境上起着关键作用。

我为什么写这本书？我在学校待过很长时间，与教师和管理者都共事过，我觉得有必要来做反思。就我个人经历来看，可以十分肯定地说，只有在成功的教育管理者的领导下，学校才有可能走向成功。显而易见的是，只有在一个杰出的、有远见卓识的管理者当“大厨”的情况下，学校才会富有生气，才能生存。反之，当一个平庸的人，一个心中没有一团火的人来领导一个学校时，再怎么有声誉的学校也会走向没落。

成功的校长会不断“喂养”教师，确保他们不会去“蚕食”学生。我的意思是：好的校长要把精力放在营造一个好的教学环境上，激励教师，使他们敢于冒险，当好学生的导师——在通往成功的道路上当好学生的引路人。高效率的校长会不断询问、指导、引

领、交流、鼓励教师，他们还敢于尝试，不怕冒险。他们明确指出，教学楼里所有的人都很重要。这种校长会不惜一切，极尽所能地促进教师们勤奋努力，完成教书育人的使命。

我见过不少优秀教师，他们超负荷工作，心系学生，始终战斗在教育第一线，然而他们的付出并未得到认可和奖赏。因而，在这本书里，我想和管理者们分享一些鼓励支持教师的方法。我十分赞同我的导师兼朋友吉姆·加尔文（Jim Kevin）的话，他说：“教师是天底下的金领。”如果我的这些想法和感悟有助于教育管理者们更好地管理，帮助他们转换工作重心，以教师为本，哪怕这样的转变只有一点点，我也会感到非常欣慰。同时，我要向已经“喂饱”教师的校长们举杯，你们是好样的，有你们才会有成功的好学校，而成功的好学校是我们这个社会的基石。

什么样的人 would 读这本书？

首先，这本书适合任何人，只要他认可教育是有史以来最重要的事业。而那些已经意识到教育的艰辛，明白教师需要不停地加油鼓劲的人，则更应该看看这本书。我们只有充分发挥教师的能动作用，才能走上成功的办学之路。本书适合任何年龄、任何性别、任何地区、任何类型的教育管理者。总之，它适合每一个想要在教育领域有所作为的人。

其次，如果读者是有能力将书中的建议付诸实施的教育管理

者，那是最好不过。我们都知道，一个人越是渴望成功，他就越喜欢反思、分析自己，就越想改变世界。那么，什么样的人会是这种人呢？

这种人具有以下特征：

1.关心他人

在改变世界之前，要先学会关心他人。在知道你有多关心他人之前，没人在意你有多少知识。关心他人的校风是好学校的基础，而校长在设计、营造、发展这种关心他人的校风上具有很强的作用。从走进校门的那一刻起，学生就应该处处体会到来自学校的关心。学校里教职员工的言谈举止更是影响着一个学校关心他人形象的塑立。校长在这方面起着监督的作用。

2.有成功的欲望

成功的定义是“有利的结局或结果”。有效率的教育管理者会不停地想方设法促成这种“有利结局”的到来。一个成功往往会带来另一个成功。所以，当一位管理者非常注重“有利结局”时，各种事情的结局往往都不负众望。好领导往往言出必行，凡事都力求成功。

3.能够应付各种压力

这世界上只有一种人没有压力，那就是死人。压力是生命的一部分，人生就是成也压力，败也压力。成功的教育管理者应对压

力，而不是对抗压力，他们在与人相处的时候，有着许多能帮助解压的方法。在第六章里我会对此进行详细讨论。

4. 身体健康

健康的人是快乐的。身在管理岗位的人更要懂得健康的重要性。健康就如同睡眠，当它被剥夺了才会被想起。好的管理者要懂得保重自己的身体。

5. 思维有逻辑性

“三思而后行”，这是给教育管理者最好的建议，管理者应该好好体会这句话。在做任何决定前，好的教育管理者都应该审慎，要眼观六路，耳听八方，要深思熟虑，要充分考虑这个决定将如何影响别人。花点时间反思，这是每一个成功的管理者都需要做到的关键之所在。

6. 会放松自己

如今，一个走上教育管理岗位的人一定要学会放松自己，否则，他会迷失于各种问题之中。教育是项艰苦的事业，需要对它殚精竭虑，因此，好的教育管理者一定要有幽默感，绝不要毫无笑声地度过每一天。我认为，没有笑声的一天是没有活力的一天。好学校的师生应该没有一天不快乐。

以上就是一些好的教育管理者应该具有的品质。总之，一个有良好适应能力的教育管理者一定具备改变这个世界的能力。也许你

就是这样的人，也许你认识这样的人。我想为那些已经“喂饱”教师的教育管理者喝彩，也想帮助那些还没开始“喂养”教师的教育管理者获得成功。为此，我在这里准备了一场盛宴，提供各种具体的策略，以此来帮助他们，答谢那些辛勤工作的教师们。

我们从何开始呢？ 请上开胃菜

真正成功的管理者往往善于反思。所以，我在这里想要校长们做个自我测试，看看自己的强项和弱项。请依次回答以下问题。在问卷的上方记下开始时间，结尾记下完成时间。上个问题回答完之前请不要看下一个问题。

开始时间：

你最重要的职业目标是什么？

请列出你的五个优点：

1.

2.

3.

4.

5.

你准备近期什么时候跟你生活中最重要的人共度时光？你准备了什么样的节目？

你最近做过的职业冒险是什么？（包括时间）

你是否为这周独处的时间准备了具体的活动？

你经常反思自己吗？以何种方式反思？（思考，日记等）

你一直在逃避什么？请以书面的形式定一个日子来完成这件事。

请给你自己的下面几项评分。(10 分为满分)

你的身体状况——

你的职业状况——

你的智力状况——

你的情感状况——

你的社交状况——

你的精神状况——

你的总分——

请列出 3~5 个需要完成的目标,以此来提升你的总体水平:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

请列出 10 项你作为管理者的优点:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

9. _____

10. _____

请完成下面这句话，“我在_____时，感觉最棒”。

完成时间：

当你完成以上问题后，请回答以下问题：

上面哪一个问题最不好回答？为什么？

回答以上问题花了多少时间？

我在哪些方面需要改进？如何改进？

从我的回答上看，我是个什么样的人？
