

如何应对 难缠的老师

第2版

【美】托德·威特克尔 著 Todd Whitaker

数年蝉联《中国教育报》“影响教师的100本图书奖” 作者托德·威特克尔再度巨献

将最令人绝望、最具有反叛意识、最不称职、最消极的老师转化为中坚老师

帮助教育工作者更转变为积极正面力量



Dealing with Difficult Teachers
Second Edition

常青藤 好老师教学策略系列

如何应对 难缠的老师

第2版

【美】托德·威特克尔 著 Todd Whitaker



Dealing with Difficult Teachers
Second Edition



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

如何应对难缠的老师：第2版 / (美) 威特克尔著；周方译．

—北京：中国青年出版社，2012.3

ISBN 978-7-5153-0631-5

I. 如… II. ①威… ②周… III. 校长—学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第037727号

Dealing with Difficult Teachers, Second Edition By Todd Whitaker

Copyright © 2002 by Eye On Education, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China Youth Press

All rights reserved.

如何应对难缠的老师(第2版)

作 者：[美] 托德·威特克尔

译 者：周 方

责任编辑：赵 玉

美术编辑：张 建

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65516873/65518035

网 址：www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作：中青文制作中心

印 刷：三河市文通印刷包装有限公司

版 次：2012年4月第1版

印 次：2012年4月第1次印刷

开 本：787×1092 1/16

字 数：100千字

印 张：12.5

京权图字：01-2011-2816

书 号：ISBN 978-7-5153-0631-5

定 价：25.00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

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

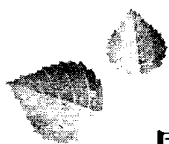
010-65518035



目 录

序 言	005
前 言	007
第一部分 校长与难缠的老师	009
第 1 章 怎样的老师是难缠的老师 / 011	
第 2 章 三种类型的老师 / 019	
第 3 章 校长扮演的角色 / 030	
第二部分 激励难缠的老师	035
第 4 章 睁大眼睛 寻找优点 / 037	
第 5 章 公开表扬与私下表扬 / 046	
第三部分 让难缠的老师不舒服	051
第 6 章 不舒服是件好事 / 053	
第 7 章 承担责任禁止“踢皮球” / 057	
第 8 章 来自教师休息室和其他方面的挑战 / 066	
第 9 章 始终相信他们想做对的事情 / 081	

第四部分	如何与难缠的老师沟通	091
	第 10 章 择准时机，有备无患 / 093	
	第 11 章 极端假设测试法 / 098	
	第 12 章 着眼于消除不恰当行为 / 105	
	第 13 章 发问的策略 / 114	
第五部分	削弱难缠老师的影响力	123
	第 14 章 消极领导者请别再令人扫兴 / 125	
	第 15 章 迫不得已，重新洗牌 / 144	
第六部分	新老老师的作用	149
	第 16 章 如何培养新生力量 / 151	
	第 17 章 新老老师的领导能力 / 155	
第七部分	清除难缠的老师	159
	第 18 章 从何处入手 / 161	
	第 19 章 促使其退休等有效方法 / 167	
	第 20 章 解雇老师 / 174	
第八部分	常用的原则和技巧	181
	第 21 章 如何阻止老师把学生送至校长办公室 / 183	
	第 22 章 常用的技巧、规则和警句 / 187	
	第 23 章 缓解你的内疚感 / 192	



序言

为本书写第二版序言实在是令人兴奋。读者对第一版的反应极为热烈，出乎我的意料。有趣的是，我选定《如何应对难缠的老师》作为写作的第一本书是出于两个原因。原因之一是市面上几乎没有关于这一话题的资源，有些书是关于评估的，但这是两个不同的话题。我们不能等三年，再对消极老师进行评估，然后期望他们有所改变，要消极老师尽快改善自己的行为才是根本。

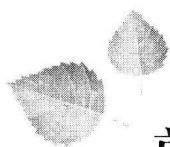
难缠的老师带给校长的问题普遍存在，但令人吃惊的是，对本书第一版反应十分积极的另一个群体是老师——不是难缠的老师，而是他们的同事。优秀老师和校长一样，对难缠的老师不胜其烦，为他们感到羞愧难当，同样，他们也无计可施。

我收到老师们大量的积极反馈，说本书很有帮助。因为我们在解决问题的方法上避免权力争斗，因此书中大部分方法同样适用于应对难缠的同事，甚至难缠的领导！校长们也发现了与老师共同分享此书的积极作用，而不是把书藏到抽屉里。毕竟，许多老师与问题老师共事的时间比我们要长。

第二版重点解决教育工作者应对难缠的老师时提出的一些问

题。本书新增加的第四部分共有四章，重点是如何与难缠的老师进行沟通，具体包括指出难缠的老师的不恰当行为并与其进行最有效的沟通的策略。换句话说，我应该什么时候接近老师？时机是试图改变消极行为的因素之一吗？有没有更有效的发问策略？我们同时讨论了一些额外的方法，确保校长能够受到学校多数积极、有为的老师们的信任，正是这些具有关键作用的老师决定学校最终能走多远。

感谢大家的赞扬和反馈，让我分享了你们阅读《如何应对难缠的老师》一书后对书中策略有效性的反馈，我很高兴这些策略对你们的学校有所帮助。前段时间，我给一些教育工作者演讲，发言过后，一位老师将纸条传给我，纸条上写着：“不称职的老师比不称职的外科医生更危险，因为不称职的外科医生每次只给一个人动刀。”一位不合格的老师给学生造成的伤害是无可估量的，决定是否给学校以积极影响的权力在校长手中。你给学校创造美好的同时，也在学生的人生中创造了美好。我向读者致以我个人诚挚的谢意，感谢你们为老师和学生创造出更加美好的校园环境。



前言

我写作本书的起因源于我教育生涯中三个不同的事件。第一个事件发生在我当老师的第一年，像大多数教育工作者一样，我选择教育行业是因为从事这个行业有机会对年轻人的人产生积极的影响。我的教学生涯是从一所乡村学校开始的，学校设有幼儿园至高中各年级，我在学校教商业教育和数学课程，并担任体育教练。我认为自己是个优秀的老师，致力于对学生和社区产生积极影响。然而，就在学校走廊的尽头有一位老师，她经常对学生大吼大叫，百般羞辱，言语刻薄。我当时想，如果我能够有所作为，让她对待学生的行为有所进步，这将比我在自己教室里取得任何成绩都弥足珍贵。正是出于这个想法，我当了一名校长。

后来我在一所学校当了校长助理，之后又成为校长，第二次印象深刻的事件就是在我成为校长之后。这所学校聘用的老师当中有一些是边缘老师（这是对不称职老师的礼貌称呼），这些边缘老师已经从事教育行业多年，或者在此学校从教有好几个年头了。而事实上，我因为学生要走进这些老师的教室而感到万分羞愧。另外，每次我们试图让学校有所进步时，就会有老师插话进来，说“这种

做法原来就行不通的，现在也行不通”诸如此类的话。不幸的是，很多老师效尤他们的做法。我知道，要想让学校出类拔萃，必须采取措施让老师们更加称职，同时要在校园里营造出支持积极性改变的学校文化和风气。

第三个事件，此事件同时也支持我下面要讲的方法，是因为我在某所学校任校长时很幸运拥有一位非常出色的校长助理。我所在的那所学校不仅士气低迷，而且有几位很难缠的老师。我和助理一起实施了书中所描述的很多方法，并且成功地改变了学校氛围，同时我们成功地让一些最难缠最消极的老师做出了应有的成绩。接下来，就像其他优秀的校长助理那样，我的助理有了自己管理的学校。他的学校不仅缺少有能力的领导者，而且也有几位难缠的老师。在这种棘手的情况下，作为新上任的校长，他实施了我们一起发明的学校管理方法并取得了成功。这次相似的成功例子让我们对这些方法进行了更深入的研究，这些方法风格温和，可以在任何一所学校立即实施。自我们的实验之后，这些方法已在无数学校得以实践，因此足以说明在我的学校奏效的方法在其他学校同样具有效验。

本书旨在为教育实践提供可借鉴的素材，帮助校长更有效地应对十分难缠的老师，让学校得以进步。

托德·威特克尔博士、教授

于泰瑞豪特市印第安纳州立大学

The page is decorated with stylized black and white illustrations of leaves and branches. At the top, there are several leaves and a small branch. At the bottom, there are more leaves and a branch. On the left side, there is a vertical branch with leaves. On the right side, there is a vertical branch with leaves.

第一部分

校长与难缠的老师

THE PRINCIPAL AND THE DIFFICULT TEACHER

第 1 章

怎样的老师是难缠的老师

WHAT IS A DIFFICULT TEACHER

回想一下你见过的最难缠的老师，他们留给你什么样的印象？换句话说，你会用什么词语去描述这些老师？首先跃入你脑海的特点有哪些？经询问众多校长、学区总监、老师和学生对此问题的看法，有些词语被大家频繁提及，这些经常用来形容难缠的老师的词语包括：

- | | |
|------------|-----------|
| ⊙ 懒惰 | ⊙ 消极 |
| ⊙ 抵触改变 | ⊙ 平淡无趣 |
| ⊙ 好战 | ⊙ 不够灵活 |
| ⊙ 喜欢背后中伤他人 | ⊙ 控制欲强 |
| ⊙ 固执 | ⊙ 不喜欢小孩 |
| ⊙ 不喜欢自己的工作 | ⊙ 对自己不满意 |
| ⊙ 混日子直至退休 | ⊙ 在学校常数日子 |
| ⊙ 粗鲁无礼 | 盼望假期的到来 |

⊙ 难与人相处

⊙ 喜欢训斥别人

⊙ 容易与人发生争执

⊙ 愤世嫉俗

以上列出的恐怕不是一个光彩的列表吧？

现在想一下，“难缠的老师们擅长做什么？”你没有在哪种职位介绍中见到过以上词语吧？难缠的老师当然没有什么擅长的专业，这也正是他们不退出教育行业的原因！他们做不好其他任何工作。没有哪个老板愿意雇佣一个懒惰、消极、粗鲁，且喜欢背后暗算他人的人，因此那些难缠的老师看上去一直都在你的学校里不会离去。相信我，他们也明知自己不会胜任其他任何工作岗位的。

不过，不要灰心失望，请再看一眼上面的列表，会不会让你产生其他想法？列表中的词语都是用来形容个人特征的，都可以用来描述消极人群的性格特征。如果是个人特征，那么这些难缠的人就能选择是否要做这样的人，这完全取决于他们。要做一个积极的人还是消极的人，要陷入多少是非争议，这都取决于我们自己。虽然对老师们来说听起来有些不可思议，但这的确是一个保持乐观的好理由。既然难缠的老师们可以选择展现以上特征，同理，他们就能选择不去展示这些特征。

这就意味着，作为一个教育行业的领导者，你有改变最难缠的教师的可能性。当然，这并非一件易事。下面我们来看在不同的环境下难缠的老师是什么样的。在学校，是什么让老师们如此难以应付？至少有六个因素会让你给有的老师打上“难缠”的标签，那就是：

课堂行为

要确定一个老师是否难缠，很显然最重要的标志之一是看他们在课堂上的行为，看他们是否在日常教学中跟学生保持良好的互动。如果不是，那你就必须鼓励老师们采取不同的教学方式了。

有时候，看到一个两三年后就要退休的人，我们会让他放任自流，这就其他的职业来说是可以接受的。如果你是公司经理，你可以把员工“隐藏”一段时间，减少他的工作量，限制他与客户接触。然而对教育行业来说这条标准就太高了，因为老师必须每天接触学生。老师的工作太重要了，我们实在不敢继续把这份工作全权托付给那些不称职的老师。身处教育工作者的重要职位，是不能让不称职的老师待在工作岗位上的。

即使学校里每天有一个孩子进出难缠老师的教室，校长也无法在晚上安然入眠。更不幸的是，仅仅涉及一个孩子的情况是基本不存在的。正常情况下，消极的老师平均每天会对二十五至一百五十个学生产生影响。值得大家牢记的是：如果一个老师连续二十八年都没能很好地教育学生，那么他是被校长允许如此这样做了二十八年。也就是说，如果你是校长，你必须让那些不太合格的老师改变他们的这种行为。

学生们通常很乐于分享他们对老师的情感。一个喜欢接近学生、喜欢倾听的校长经常能通过与学生的对话来证实自己的观察，这样的对话为辨别老师的合格程度提供了多样的视角。

有一个简便易行的测试可以帮你分析你学校的老师是否称得上

是难缠的老师。你问问自己，愿不愿意让自己的儿子或女儿当他们的学生？如果答案是“不”，那把任何一个学生分给此类老师都很难做到问心无愧。让自己的孩子参与进来，把问题私人化，这个简单的技巧是一个很好的评判难缠的老师的决定性的砝码。

对其他老师的影响

对于一个想潜心发展教育的学校来说，没有什么比一个消极却有影响力的老师更具有破坏性。这样的老师不仅排斥良好的建议，更糟的是，他们会说服其他的老师也往消极的一面发展。有时候这些老师也并不那么差劲，他们的人际关系能力比较强，从而能让他们拥有较强的影响力。不过，你作为校长必须削弱他们的影响力，否则他们将来会妨碍一些新项目和新想法的实施。在多次成功地减弱他们的消极影响之后，你就不会觉得他们的教学是那么令人难以忍受了。

在削弱难缠老师的影响力的同时，团结其他老师，不能失去其他老师的信任，这一点是极为重要的。若要让学校向前发展，让积极、能干的老师们推动起良好的势头，为学校 and 全体老师定好努力的方向是必不可少的。减弱那些负面影响最大、最有抵触心的老师的力量，而不让其他老师跟着一起“拖后腿”，这一步极为关键。

公众印象

每个人都希望与成功者为伍。究竟是不是这样，我们只要看看当地大学的篮球队就知道了。如果球队打胜仗，那么它就会受到崇拜者的支持，得到资金捐赠，会有大量的学生报考本校的篮球专业。

相反，如果一个球队生存得步履维艰，即便它比获胜的球队更需要帮助，人们依然不会对他们表示太多的关心。从某种意义上说，同样的道理也适用于学校。如果大家认为一个学校很成功，家长们会更乐意参与学校活动，当地的公司会更愿意与学校合作。由此看来，学校和老师有一个良好的公众印象是非常重要的。

大家对学校的印象是对这个集体中每个人的印象的总和。如果学校里有个人给家长、学区管理部门或者社区留下不好的印象，则会对整个学校的形象产生负面影响。

如果你的教师群体中有人经常在校外冒犯他人或煽动他人，这会大大有损校长和整个学校的信誉度。另外，对本已繁忙的校长来说，整天面对招人讨厌的人是一个额外的沉重负担。为这些人“擦屁股”既让人心力交瘁又浪费时间，一定要杜绝此类事情的发生。

校长们都明白，大部分家长打电话到学校的起因是学校里的一个老师，家长们年复一年抱怨的也是那几个老师。如果家长们不给你打电话而是先给老师们打电话，那么他们与难缠的老师们的交往只会令本已变坏的情况变得更糟。

想一下每年度学期初的学校开放日或者即将到来的家长会，你会为此做些什么准备？有没有老师给学生的家长留下很差的印象，以至于你能预料到家长会给你打电话或者要和你当面谈谈，很多家长要求让孩子转班？说实话，家长这样要求并不为过，你甚至不想让任何一个学生待在那些老师的教室里，这些老师给大家造成的印象极大地损伤了学校形象。

想象一下，星期五的下午，一个消极的老师下班回家途中在超

市排队，队伍里紧挨着的是学校的家长。家长真诚地对老师说：“周末愉快！”这个难缠的老师以一种讽刺的口吻回答：“嗯，或许吧，至少这两天不用再跟孩子们较劲了！”这次交往给学校奠定了消极的基调，让人对学校产生负面的情感，我们必须帮助老师改变这种行为，继续为学校塑造良好的声望和可信度。

拒绝改变

你和老师们有没有过这样的经历，大家对一个新项目热情高涨，就在热情像气球那样充满能量膨胀起来的时候，有个老师抽出别针，把气球给扎破了。

几乎每个人都会抵制变化，这很正常，这是人们恐惧未知事物的正常反应。但是有些人的反应越过了正常的界限，他们反抗、攻击，试图去破坏进步性的行为。他们阻止任何的变化，即使有时某些改变与他们并无关系，他们认为自己要做的就是维持现状。

校长必须学会理解这些人表达抵触情绪的方式，以及他们的非正常行为，这些行为已经影响到学校众多的其他老师，理解这些老师是学会与难缠的老师相处的重要一环。

打击热情 / 破坏风气

高昂的士气与良好的学校环境是一个富有成效、成功的学校的核心因素。有些老师经常给别人泼冷水，打击别人的热情，破坏风气，破坏良好的校园文化，这些老师的行为必须得到遏制。不应该让难缠的老师继续成为积极老师们的负担，为了让学校尽最大可能