

LOOKING FORWARD TO
MORE MONDAY MORNINGS

How to Drive Your Colleagues Happy!

让教师期待 星期一

【美】Diane Hodges 著
史明洁 译

——校长激励教师的艺术

SATURDAY SUNDAY MONDAY TUESDAY WED



中国轻工业出版社

Looking Forward to More Monday Mornings
How to Drive Your Colleagues Happy!

让教师期待星期一 ——校长激励教师的艺术

【美】Diane Hodges 著

史明洁 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

让教师期待星期一: 校长激励教师的艺术 / (美) 霍吉斯 (Hodges, D.) 著; 史明洁译. —北京: 中国轻工业出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5019-7858-8

I. ①让… II. ①霍… ②史… III. ①中小学—教师—激励—研究 IV. ①G635.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第191036号

版权声明

English language edition published by Corwin Press, A SAGE Publications Company of Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore and Washington D.C., © 2007 by Corwin Press.

总策划: 石 铁

策划编辑: 高 君

责任终审: 杜文勇

责任编辑: 吴 红 高 君

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2011年1月第1版第1次印刷

开 本: 720×1000 1/16 印张: 10.50

字 数: 61千字

书 号: ISBN 978-7-5019-7858-8 定价: 23.00元

著作权合同登记 图字: 01-2010-2718

读者服务部邮购热线电话: 400-698-1619 010-65125990 传真: 65288410

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: wqianedu@yahoo.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换
100458J5X101ZYW

译者序

戴安·霍吉斯 (Diane Hodges) 是美国曾获奖的教育工作者, 有着 30 多年的教育经验, 曾担任职业与技术教育执行主任、教学主任、人力资源主任、中学校长、大学讲师、小学和中学的指导老师等各种教育相关职务, 对教育管理有着自己独到的见解。她的作品广受好评,《让教师期待星期一: 校长激励教师的艺术》成为美国教育管理类畅销书之一。该著作作为学校领导提供了方便易行、费用低廉的教育管理方法。这些方法使教育管理者能够在一年中的各个时间不断地对教师集体和个人表示认可与感激, 使教师们从害怕上班到喜欢上班, 甚至能够从中获得无尽的乐趣。

我初读此书的英文版, 就深深地被此书的一些教育管理理念和方法所吸引, 于是答应了翻译此书。这本书为我们提供了一个又一个“团结群众”的好方法, 能够使管理者彻底从高高在上的位置走下来, 走到群众中去, 甚至能够真正地“为人民服务”, 如获奖教师离开班级时, 管理者代为管理班级; 下班时, 提前为教师擦去汽车风挡玻璃上的雪等。相信阅读此书后, 我们的教育管理者一定能够得到一些启示。

几千年来的封建统治使大部分中国人一直对管理者持敬而远之的态度, 在教育机构中也常常如此, 教师对教育管理者的一些行为常常敢怒而不敢言, 当面恭维领导, 背后说领导坏话的事在各级各类教育机构中都非常普遍。究其原因, 是因为管理者没有处理好管理与被管理、领导与被领导之间的关系。领导者总是从“性恶论”的角度对待教师, 教师请假一次就要被扣掉多少奖金; 反之, 加几次班却被认为是理所当然, 不但得不到一句认可的话, 更得不到物质甚至精神上的奖励, 这种事情在中国的各个单位都时有发生。但是, 在一个充满欢乐、关爱与团结的工作环境中, 人们可能不会过多地计较个人得失, 甚至愿意主动奉献。这些都需要领导者的智慧, 需要他们主动改变自己的思维方式, 把自己变成一个受欢迎的管理者。相信

从这个角度来说，此书的出版对于那些教育机构乃至非教育机构的管理者和教师来说，都非常有意义。

本书由本人完成全部翻译工作，由于水平有限，加之翻译的时间较短，书中难免出现一些纰漏和错误之处，敬请广大读者批评指正。

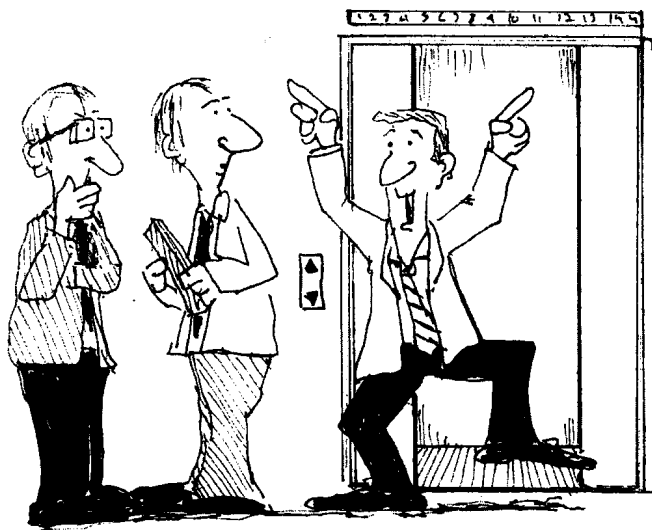
史明洁

2010年7月

前言

在《让教师期待星期一：校长激励教师的艺术》一书付梓之际，我感到自己在书中已经竭尽所能地分享了每一个鼓舞教师士气的点子，因此不可能再写续篇。我在美国以及加拿大进行图书巡展的时候，无数的教育者告诉我：“我们学校在做_____。”他们与其他教育者分享的点子真的是棒极了！我们所从事的工作真的是太好了——人们可以如此自由地分享教育经验！我感觉自己就像一个吟游诗人，把各种点子从一个地区带到另一个地区，从一个州带到另一个州，从一个国家带到另一个国家。这本书就是那些精彩点子的汇编，里面的建议能够让您和您的同事期盼着星期一早晨的到来！

现在是星期一的早晨



你是在星期一或者被称为“呻吟日”的早晨开始一周的工作吗？（这一天也被称为“周一倦怠日”。）关于人们对星期一早晨的忧郁，有一个科学的解释：在周末，我们比平时至少可以多睡一个小时。这样经过周末这两天，我们的身体建立了一个新的睡眠模式。因此，当星期一早晨来临的时候，我们想继续蜷缩在床上，不想起床面对一周的例行工作。

星期一一直背负着一些恶名。在有四艘宇宙飞船在周一发射继而爆炸之后，前苏联航天局禁止一切在星期一的发射活动。不买在周一生产的汽车已经成为人们的共识。那些在周末之后打来电话声称患病的人，人们通常认为他们得了“星期一‘流感’”，而且在星期一死于心脏病的人比其他任何一天都多。“事后诸葛亮”（Monday morning quarterback）* 这个词语指的是事前不进行战略性规划，事后反而发表“先见之明”。此外，民间有一种迷信的说法认为“星期一结婚会穷一辈子”。

我的一个朋友在一家非常著名的计算机公司工作。每个星期一的早晨，他的上司都会召集全体职工开会。这些会议被与会者称为“星期一早晨的心理受打击时刻”。他们听到的是上周自己犯了哪些错误，并因此受到批评。毫不奇怪，他们害怕星期一早晨的到来。

但是，星期一早晨是我们生命中的 1/7，因此我们不妨学会充分利用它——甚至是享受并盼望它！在这本书中，你将发现几十个点子帮你改变自己对星期一的看法，让你从害怕星期一的到来到期盼它的到来。下面就是一个点子：

组织机构似乎经常在星期五安排一些特殊的活动，而且星期五是周末的开始（常常也是发薪日），因此人们感到对它有种渴望。那么为什么不把愉快的活动安排在周一呢，让人们也盼着它，并庆祝它的到来？它能鼓舞人们工作的士气，激发人们的创造力，把工作变成一种享受。试一试这种

* Monday morning quarterback, 这个词最早见于 1932 年，出自美式橄榄球赛。球场上，“quarterback”——四分卫，算是整个球队的灵魂，每次进攻时，球一定要先传给四分卫，然后由“他”决定下一步的方案。由于四分卫的角色重要，球迷们在评球时，常把四分卫作为一大看点。在 1932 年某个星期一的早上，美国各大报纸对上个周末球赛的评语大多是“四分卫本应该如何如何……”。——译者注

方法——真的不会有什么损失！

让工作场所变得有趣

人们对“让工作场所变得有趣”的共同担心(当然是一种误解)是它会“浪费时间”。但是利用工作时间进行有趣的活动可以提高生产力。许多人正在饱受工作气氛过于严肃的折磨。让我们的工作做到既专业又有趣是可能的事情——真的。

作为兼职教授，我在大学工作了15年。有一个学期，我们与另一个班共用一个教室。大约到期中考试的时候，系主任把我叫到她的办公室。那个与我共用一个教室的教授把我举报了。他告诉系主任我的课堂笑声太多，很明显，我的学生不是在学习。事实上，我们不但学习了许多的东西，还享受了学习的过程。

通过下面这个例子，我们可以了解如何在组织内进行有趣的活动。大约一两年以前，我接到一位女士的电话，她订购了我的一本书并想亲自来取。她到达以后告诉我，她的丈夫是当地一所大学的“快乐部部长”。“快乐部部长”？我从未听说过这个工作。那一定是一个了不起的工作！我问她她的丈夫主要做哪些事情。她解释说，他的工作是创造一种丰富、有趣、充满奖励和创造力的环境。从那以后，我发现有许多类似的头衔，包括“‘哇’主任”“欢乐部长”“欢笑经理”“游戏大使”“解决问题副‘总统’”“社会责任副‘总统’”等。我想知道这些工作的报酬是多少，因为我想申请这些职务！

来听我讲座（基于我的书）的观众有时不够风趣。在讲授的过程中，有这样一部分内容，即要求观众起立，让他们根据自己的身份，唱“我是校长”“我是指导老师”“我是助理”等。这个活动常常使男校长感觉很不舒服，而导致他们离开教室。这使我很怀疑他们学校的氛围到底是怎样的。

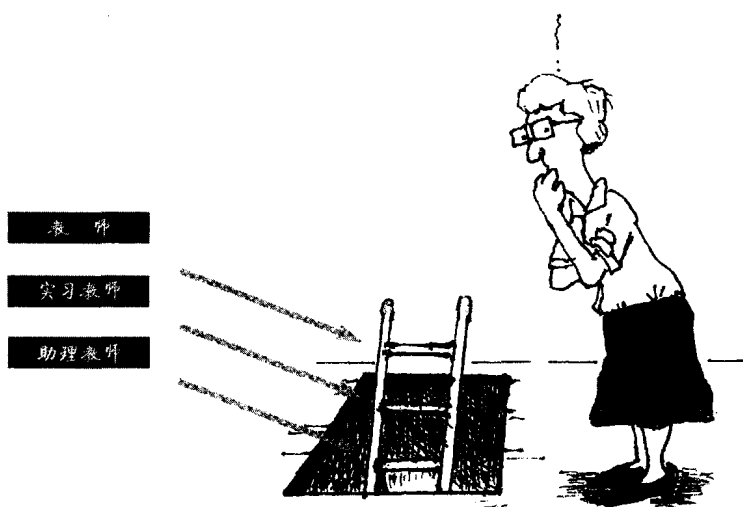
在一次演讲结束之后，两位教师留下来问了我许多问题。他们告诉我，

他们痛恨自己学校新来的一位校长，因为这位校长使学校气氛从欢乐祥和变得死气沉沉。其中的一位教师说：“我们打算任命我们自己为学校的‘欢乐大使’。”他们离开的时候，我听到另一位教师说：“今天是这两周以来我第一次开怀大笑。”如果你发现自己正在这样一种环境氛围中工作，那么你和你的同事们就有责任使工作环境变得有趣——无论你的校长是什么样子的。

即使你不是一个风趣的人，你也可以让其他人完成有趣的活动，为他们提供一个充满乐趣的工作环境。你可以安排一次“欢乐委员会”会议，然后选择一位主席，看着它不断成长壮大。你会发现，人们是非常渴望有“玩乐”的机会的。

认可与感激

除了充满乐趣的环境，认可与感激对于教育者来说也很关键。很显然，在这样的组织里，一位教师在走进教室的第一天就到达了他职业阶梯的顶端。



促使教师呕心沥血进行教学的动力不是提拔、奖金、红利等其他工作领域经常提供的奖励，而是来自于同事、管理者、学生家长和学生对他们出色工作的认可和感激。

问一下你自己，你通常是否会认可那些出色的表现。比如，你去一所剧院观看歌唱家、舞蹈家、演员的表演，当表演结束时，你会做什么？你是会说“那是他们的工作。我们花钱雇他们表演，他们就得使我们感到快乐”，然后就离开剧场，还是会为他们出色的表演鼓掌、叫好、吹口哨，甚至起立？

现在想一想你的学校或者办公室。当一位同事工作表现出色时，你是怎么认可他的？你会说“他工作表现好自然会得到金钱上的奖励，因此不需要再表扬他”吗？记住，经济补偿与认可之间存在巨大的差异。

教职员工的努力需要得到他人的欣赏；当他们做好工作时，他们需要得到领导的感谢和认可。人们想在自己的技能得到欣赏的地方工作，最好的员工会留在那样的地方。

及时和真诚的认可很重要。有时人们的认可很不正式，有时又很正式。认可可以是一对一私下进行的，也可以是公开的。了解每个人想要并需要什么类型的认可很重要。

以前每年过圣诞节时，我都会送给我的老板一个装有各种奶酪的礼盒作为圣诞礼物。那是一个普通的礼物，表达一个女雇员对男上司的感激。十年以后，在一次教师大会上，他随意提到：“……你们知道吗？我真的特别不喜欢奶酪。”天哪，我一直在送给他他讨厌的东西——整整十年！他是否对我的礼物心存感激？大概是的。但是我送给他的却是不喜欢的东西。当你拿到薪水的时候，你的工作也得到了老板的认可。但是，如果你的薪水是外币，你也许不会高兴，因为尽管你拿到了薪水，但那却是你无法使用的货币。把接受认可的人记在心里，这样你才能给予他恰当的认可。

这使我想起了一个故事：一个性格内向的人，由于出全勤将得到学校给予的一个奖励。这个奖励将在一次大型的教职工聚会上颁发，获奖者将在全体教职工面前登台领奖。这个场面令这位教师相当不适！结果，这位出

全勤的教师那天竟然请了病假——为了避免得到大家的认可！这就告诉我们，要为接受者着想：什么样的认可可能让他更易接受，更感到高兴？

我们常常听到学校领导说没钱举办表彰活动，或者校董会从来不给这类活动拨款。但是，事实是：认可是不需要“预算”的。真正重要的是大家在一起时发生了什么事情。你不必把它办成一个节日、一个备办食物的活动——仅仅把它办成一个社区百乐餐（参加聚餐者每人各带菜肴共享的餐会）也会十分有意义。一些最有效的感激形式——向他人致谢，给予他人一个微笑、一张纸条、一个拥抱，或者握一握手——不用花费一分钱。只需确保它们具备两个基本的要素：及时和真诚。

尽管每个人都值得夸奖，但是有时人们对夸奖别人会感到不适。一次在给一个进修班做关于认可与感激的报告中途休息时（听众是一群教育者，其中许多人是校长），从另一个进修班过来一位女士问我班上一个学员表现怎么样。我说他学得很好，但是我不明白她为什么要问。她解释说他是她的校长，老师们已经募集好了钱，准备为他付学费，因为他们希望他好好学学这些技能。

如果你有时发现自己在向他人表达感激时会很尴尬，那么鼓起勇气——本书的内容能够帮助你和你的同事们恰当地表达认可和感激。

总 结

创造一个内容丰富的、付出能够得到认可的学校环境是我们每个人的职责。此外，当我们与充满干劲和激情的同事共事的时候，我们无法不取得成功，我们的生活也会因此变得越来越丰富多彩。自由运用本书中的点子鼓舞自己并“激发”你的同事，让每个人都能够从工作环境的积极能量中受益。

作者简介



戴安·霍吉斯 (Diane Hodges) 是圣迭戈一家教育咨询公司——斯莱斯霍德集团的管理主任。作为有着 30 多年经验的教育者，她正在通过出书和国际演讲与他人分享自己的观点。她的智慧与幽默使各地的听众和读者开心不已。她曾担任职业与技术教育执行主任、教学主任、人力资源主任、中学校长、大学讲师、小学和中学的指导教师。她在密歇根州立大学获得博士学位，并曾获得 12 个国家级和州级领导者奖项，著有 7 本书。

插画者简介



约翰·斯比特 (John Speeter) 在密歇根州立大学上学的时候开始画卡通画和插图。其绘画作品不时地出现在全美的图书、时事通讯、杂志以及网络上。约翰的创造性远远超越其艺术能力。此外，他还是一名颇有造诣的音乐家，能够演奏各种弦乐器，参加了布鲁格拉斯乐队，在美国中西部各地演出。此外，他还是密歇根州保健机构的一位从业人员。

目 录

第一章 认可与感激.....	1
第1节 对具体行为的认可.....	3
对良好行为的奖赏.....	3
出勤——教师与学生家长.....	4
整洁的教室.....	5
对同伴的认可.....	5
积极的态度.....	9
学校成就.....	11
第2节 对团队的认可.....	13
一般的认可.....	13
食物奖励.....	18
认可的符号.....	21
时间奖励.....	23
第3节 对个人的认可.....	25
特别的认可.....	25
一般的认可.....	26
书面认可.....	29
第二章 愉快度过工作日的方法.....	31
第4节 从头开始.....	33
新学年开始了.....	33
选择一个主题.....	39
让彼此熟悉的活动.....	42
第5节 教职工会议.....	45
充满欢乐的教职工会议.....	45
使教师们彼此更加了解.....	56
校长主持的会议.....	60
第6节 学校里的特殊一天.....	63
食物与快乐.....	63

午餐聚会	64
只是为了“有趣”	68
团队挑战	79
为了健康	81
第7节 结束	83
学年结束	83
年终致谢	83
第三章 与同事共同庆祝	89
第8节 关怀与分享	91
生日	91
退休	97
专业行政人员日	104
春天来了	105
第9节 节日快乐	109
中国新年	109
情人节	111
狂欢节	113
圣帕特里克节	114
复活节	118
愚人节	120
五月节	121
美国独立纪念日	122
劳动节	123
万圣节	124
感恩节	130
寒假里的装饰	131
节日礼物与互换	132
只是为了高兴	134
第10节 节日 / 放寒假之前的12天	139
计划	139
社区关怀日	141
神秘的圣诞老人日	144
团队活动日	149

第一章

认可与感激



在这个世界上，人们对爱和感激的渴望要多于对面包的渴望。

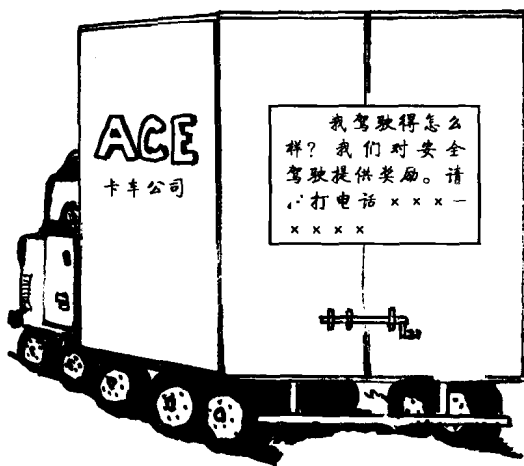
——特蕾莎修女 (Mother Teresa, 世界著名天主教慈善工作者)

第 1 节 对具体行为的认可

对良好行为的奖赏



你会经常看见卡车后面印着：“我驾驶得怎么样？请拨打电话 ××× - ××××”。我看到一辆卡车后变了个花样：“我驾驶得怎么样？我们对安全驾驶提供奖励。请拨打电话 ××× - ××××”。



庆祝那些你想
多看到的事情。

——托马斯·J.
彼得斯 (Thomas J.
Peters, 美国著名管
理学大师)

这家公司向任何读到这个标牌的人表达的意思很清楚：我们公司重视安全驾驶，因此，我们奖励那些参与此行为的人。

在你们学校，你想奖励什么样的行为呢？