

<<如何调动和激励教师>>

图书基本信息

书名：<<如何调动和激励教师>>

13位ISBN编号：9787500673828

10位ISBN编号：7500673825

出版时间：2007-5

出版时间：中国青年出版社

作者：(美)威特克尔

页数：279

字数：173000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;如何调动和激励教师&gt;&gt;

## 前言

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。

## <<如何调动和激励教师>>

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那所凑合的学校，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。

## <<如何调动和激励教师>>

### 内容概要

每位教师的行为效力，决定着整个学校的教学效果；你的工作对于学位里的每个人都很关键。你的任务是确保校园里弥漫着积极、鼓舞人心的空气。如果你成功了，你的工作会成为一种乐趣。

## <<如何调动和激励教师>>

### 作者简介

托德·威特克尔，美国印第安纳州立大学教授，美国教职员动机、教师领导艺术和学校领导者效率方面的权威研究者之一，曾在多所中学任教，并担任校长之职。美国畅销书《优秀校长的独到之处》(What Great Principals Do Defferently)的作者，也是国际上公认的杰出演讲家。

贝丝·威特克尔，美国印第安纳州立大学教授，曾任密苏里州乔顿小学的校长。在其任职期间，学校获得“蓝丝带学校奖”。

戴勒·兰帕，科罗拉多一所小学的校长，凤凰城大学丹佛校区的兼任教授。有过12年中小学管理经验。曾多次在州际和全国会议上就“教育领导者的有效管理策略”发言。

## <<如何调动和激励教师>>

### 书籍目录

如何使用本书

作者简介

增订版介绍

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

马斯洛的人类需求层次理论

“无异议区”的存在

赫兹伯格的激励保健理论

对比参照人

团体规范和标准

第二章 激励员工，机制为先

关键教师：无形的领导力

强执行力校长：识别关键教师

三种类型的教师

明星教师演绎“多米诺骨牌”

明星教师的自由空间

第三章 开发骨干教师

优秀教师身在何方

教师的参与

在职教师的多元角色

特别的日子

为新教师做学校介绍

将热情延伸至教室之外

主要的学术支持俱乐部

会议报告

庆祝，庆祝，还是庆祝

第四章 多表扬，少批评

让这些孩子们站整齐

每个人都曾经节食

成功表扬的五个要素

公开表扬和私下表扬

学会表扬别人

快乐的星期四

每天一个新方法

第五章 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

领导愿景，经历塑造坚定信念

个人愿景，帮助老师找到自己的位置

如何建立一个共同愿景

校长，实现共同愿景的关键

参与式管理，让每个人都加入

实现集体制定共同目标

分享你的成功

应鼓励的行为，应避免的行为

第2部分 学会交流——该说什么，该怎么说

## <<如何调动和激励教师>>

第六章 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

非言语语言——比你想象的要重要

重视每一次谈话——这无可替代

迅速做出回应

第七章 《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

《周五聚焦》的历史

为你的内部留言做好准备

高效地组织团队

帮助员工成长

扩大影响圈

关注员工士气

今天3:05下班，祝周末愉快

编写校长留言的技巧和基本原则

第八章 聚焦

聚焦未来

引言的力量

教师文字留言

教学指导的意义

信念体系

第九章 一天一个新面貌

学习风气会改变一切

领导如何影响校园氛围

随处可见的身影

教师的优势

让“专家”来指导

第十章 展示学校风采

与多种多样的委员会进行交流

与家长交流

社会的参与

第3部分 监督、评价……，这些能提高士气吗

第十一章 走动式管理

学会安排时间

充分利用时间

最珍贵的礼物——时间

第十二章 评教过程——把悲伤的事变快乐

小心！

不要把鼓励变成打击

你能跟我说说……吗

职业发展计划

首先，建立信任

第4部分 大会、小会、开不完的会……要从中找到乐趣

第十三章 教职员会议：从乏味到充满乐趣

不要在开会时处理琐事

与大家一起制订会议议题

确保讨论内容涉及到大部分老师

## <<如何调动和激励教师>>

充满乐趣而富有成效的会议  
第十四章 开会，真的有那么难吗  
组织一场小范围会议的成功技巧  
正式领导力的作用  
非正式小组  
第十五章 为员工注入新的活力  
教师研讨会与在职培训  
其他为员工注入活力的活动  
最重要的一点  
第 5 部分 有个性的人做与众不同的事  
第十六章 建立并提高你的个人士气  
为自己着想  
如果你不能照顾好自己……  
这是我们建立学校的初衷  
只要你出现在教室  
表扬学生和家 长，同时也是对你的鼓励  
创建“职业成长足迹”档案  
第十七章 体能训练改进健康  
制定训练计划  
将锻炼进行到底  
升级你的健康计划  
第十八章 让每个人发现自己的闪光点  
关心老师  
了解学校以外的老师  
最近怎么样  
多么可爱呀  
本周教师  
举手之劳的重要信息  
用邮件寄出去  
分享喜悦，分担悲伤  
通向老师心灵的最佳通道  
一件小事，可能意义重大  
圣诞卡片  
第十九章 新员工不仅仅是新面孔，还要做得更好  
雇用新人  
引导新员工入职  
培养新人的领导能力  
第 6 部分 改变，需要跳出圈围  
第二十章 工作有时如生活——如何改善校园环境  
让你的员工都参与其中  
校园的室外环境  
学校大门  
学校的办公室  
学校领导的办公室  
教师休息室  
走廊  
自助餐厅



<<如何调动和激励教师>>

会议室

教室

记住，一切由你开始

第二十一章 走不出的循环：教师与学生一个都不能少

两种士气

老师的士气=学生的士气

关注学生的需求：一次提高一位学生的士气

后记

## &lt;&lt;如何调动和激励教师&gt;&gt;

## 章节摘录

当我们考虑该如何提高学校的整体士气时，自然而然地会将目标转移到提高较差员工的士气上，毕竟最积极的员工已经具备了相当好的工作态度。

因此，工作的重点应放在较差员工身上。

但是，我们建议你从最优秀的人员入手。

一般来说，最有效率的员工都具备相当好的工作态度，否则他们不会如此高效。

然而一旦我们认识到这些关键人物对其他成员的影响，就不难理解他们为什么重要了。

想一想“团体规范和标准”这一概念。

我们必须保证工作积极分子的热情，否则他们就会被其他成员所同化。

我们要不断地鼓励那些积极进取的员工，然后再将我们的注意力转移到其他大多数人身上。

那我们该如何建立激励员工的机制呢？

**关键教师：无形的领导力** 我们经常认为，对学生而言，学校是个同龄人竞争的场所。

事实上对老师也是如此，一位关键老师的言行影响整个教学楼。

另外，教师团队中无形组织的影响也不可小视。

办公室的讨论、停车场的闲聊和半路上的三言两语，对于老师的观点和看法都会产生很大的影响，甚至会影响老师们的整个世界观。

如果一个无形组织的领导认为一个建议并不理想，想一想别人会怎么想？

**教师领导力对学校的发展至关重要**，然而它却极少被教育界领导者提到。

其中原因之一也许是因为教育者认为他们的团队是由不同性格的人组成，他们认为这种性格的迥异构不成团队，所以也就不存在无形的组织或无形的领导力。

然而在一项对执行力强的管理者的调查中，威特克尔和瓦伦汀（Whitaker and Valentine）发现执行力强的校长能够识别出关键老师，并让他们参与决策制定环节。

他们还要求这些老师以非正式方式，帮助各种教学项目的实施。

**强执行力校长：识别关键教师** 威特克尔（Whitaker）通过现场采访校长及老师，研究了在执行力强和执行力弱的学校中管理模式的不同。

结果发现，它们主要的不同在于挑选和任用教师领导的差别。

**执行力强的校长一般能够识别出无形组织的教师领导。**

校长们认为，他们与这些教师领导们经常沟通，会使老师们的努力近况更容易被发现，建议更能够被采纳。

除了在做决策之前被征求意见，这些教师还在很多方面起到重要作用。

除了传统的形式，比如说邀请他们在教职员会议和系会上发言，校长们还会让这些教师传递一些非正式信息，让他们把消息带回公寓，带给同事。

**毋庸置疑，领导力强的校长与优秀的学校紧密相关。**

而这些校长必备的基本素质之一，是他们能够识别出关键老师，并让他们推进学校的各种变化。

同事之间的信任使这种变化平稳而有效地进行，这种方式要比自上而下的方式好得多。

研究表明，缺乏领导力的校长的关键缺点是：不能在他们的团队中识别出无形组织的教师领导。

他们不依靠团队中非正式组织，没能带领学校走上良性发展的道路。

识别并从关键人物中受益是成为一个高效领导的关键。

一个校长必须要意识到如何使老师参与学校的决策过程。

在优秀的学校，老师和校长都认为教师应参与学校的决策，因此领导者需要不断地从员工那里得到信息反馈。

**在团队中识别出无形组织领导可能不是件简单的事。**

强烈的个性、坦诚直率和友善可能是他们潜在的特点，另外一些特征也可能会帮助你识别出他们。

最重要的因素是识别出在教学楼里最受人尊重的老师，通常德高望重的老师也恰恰是团队无形组织的领导。

能够正确区分团队成员是成为高效领导者的必要素质。

## &lt;&lt;如何调动和激励教师&gt;&gt;

三种类型的教师 奥·伯尔博士 (Dr. AlBurr, 美国知名教育学家——编者注) 首先提出对教师分类的观点。

他曾任路易斯安那地区一所高中学校校长, 认为在一个学校当中通常存在三类老师, 即明星老师、骨干老师和一般老师。

不仅在学校, 每个行业都如此。

沃尔玛的经理可以把他的员工分为三类, 医院主管也可以把他的护士分为三类。

当这一理论应用于学校, 伯尔进一步解释将每位老师归类的方法很简单, 明星老师只占极少数, 约为学校的3%到10%。

许多学校也许只有一两位这样的老师, 有限的好学校可能有8到10位。

他们经常是最受学生欢迎的, 家长们经常要求把孩子安排在他们的班级上课。

判断明星老师的试金石是看他们是否几乎被学校全部成员尊重, 这很关键。

同时这些明星教师还不能被视为校长的“红人”, 即使实际上他们就是, 但是如果被其他人看穿的话, 他们也许不再尊重甚至开始嫉妒明星教师, 而明星教师也会很快感觉到, 从而产生情绪的波动。

明星教师可以简单地定义为: 如果他们离开你的学校, 也许你无法再找到合适的教师替代他们。一定要记住: 明星教师通常工作积极并被广泛认可。

明星教师需要在追求他人尊重和被认为得到领导过多关注之间做好平衡。

领导可以把他们当成“心腹”, 但是一定不要被其他成员看穿; 否则, 将对明星教师的士气产生负面影响。

尽管如此, 领导做决策前听取明星教师的意见仍然很重要。

第三章我们将继续讨论这个话题, 同时提出一些建议, 通过利用私下或公开表扬的方式来实现这种微妙的平衡。

第二类教师是骨干教师。

骨干教师是优秀可靠的, 是教师队伍的核心。

他们一般占全体教师的80%到90%, 他们通常踏实、优秀, 工作努力, 如果你的两到三位骨干教师离开学校, 你可能确实能够找到合适的人来替代他们。

你可能首先会努力寻找占极少数的明星教师, 但大多数情况下, 当一位骨干教师离开时, 你只能找到一位水平相当的老师。

这不是贬低骨干教师, 只是帮助理解骨干教师对团队的影响。

要识别出第三类教师: 一般教师, 可以问问自己, “哪些教师会在他们离开后很容易被更好的老师替代?”

当我们开始考虑提高学校的整体士气时, 我们首先会想到这一类教师, 想先提高他们的工作态度; 但是我们必须改变这种想法, 选择另一种更有效的方法。

凯西·史坦格 (Casey Stengel), 大名鼎鼎的棒球教练, 曾经这样形容一支棒球队: 如果一个教练有5个运动员喜欢他, 5个不喜欢他, 15个保持中立。

成为一名好教练的关键是防止15个中立运动员倒向不喜欢他的5个。

所以, 高效地领导一个学校可以被描述为: 将15个骨干教师导向到明星教师行列的过程。

这里要弄清楚, 提高和激励全体成员, 骨干教师和一般教师是校长的工作重点。

但是, 这一过程是从明星教师开始的。

明星教师演绎“多米诺骨牌” 实施变革和发展学校的关键要从明星教师开始。

如果明星教师, 通常也是无形组织的领导, 向前迈一步, 随后整个团队也会紧跟他们。

如果他们不支持变化, 那么变化进行迟缓, 提高学校士气也同样如此。

我的一位朋友这样描述她的家庭, “如果妈妈不高兴, 家里没有人会高兴!”

学校里的明星教师也是如此, 他们影响着其他的人; 如果关键人物都不高兴, 那么每个人都不高兴。

尽管不是所有无形组织的领导都来自明星教师, 他们仍然是潜在变化的代表。

提高团队士气与实施改革皆是如此。

举例来说。

## <<如何调动和激励教师>>

我曾任校长的一所学校，校舍陈旧且装饰简陋。

尽管改变这些很难，我仍然认为教室应该是温馨可人的。

每间教室都应该像个幼儿园，也就是说，看起来很吸引人而且很舒服。

而我的学校却恰恰相反。

我很确信，发布一个校内通知不会有什么效果，所以我找到同学区的另一所学校，校舍也很旧，但它的教室装饰恰恰是我想要的那种——充满活力、吸引力且令人很舒服。

于是，我带着三位明星教师去那所学校开会，把车停在教学楼的一侧。

在整个会议期间，三位教师不停地问，“为什么来这儿？”

“因为这次会议主题和他们毫不相关。”

会议结束后，我们走出会议室，在经过第一个教室门口时，我停下来走了进去。

我突然激动地说，“看看这间教室多棒呀！”

“此时被无聊的会议烦得要命的三位教师极不情愿地走进教室，突然他们眼前一亮。”

然后我又走进隔壁的教室，“这间比那间还棒！”

“我大声说，教师们的脚步开始变得轻盈。”

很快，他们就开始带着我在整个楼里转。

我们兴奋地参观了这所学校的每间教室。

在回家的路上，他们不停地讨论着那些教室有多么吸引人。

这件事发生在周四。

到了下个周一，你可以想象这三位明星教师的教室变成了什么样。

他们不仅仅效仿了我们上周参观过的教室，甚至比它们还要漂亮！

在下一周的校长留言《周五聚焦》里，我写道，“最近有人去过玛丽、南希和杰西的教室吗？”

哇！

怪不得孩子们都喜欢上他们的课。

当我走进这几间教室时，真想找个睡袋，待上一晚！

“周五，学校里所有的员工，包括老师、厨师、司机等等，都收到了《周五聚焦》。”

猜猜他们读过之后会怎么做。

学校里的每一个人都跑到玛丽、南希和杰西的教室里看个究竟，而更重要的是，其他老师也开始“克隆”起自己的教室。

试想一下，如果我带着几个骨干教师甚至一般教师去那所学校开会，结果会怎样？

如果他们在周四看到那些教室，那么在下一个周一，他们的教室会发生什么变化呢？

可能没什么变化。

即使他们当中的几个重新布置了自己的教室，又会对其他教师产生什么影响呢？

估计不会像明星教师影响这么深远吧！

所以说，学校的激励机制对成功提高学校整体水平至关重要，特别是团队士气。

尽管本书的目的是激励全体教职员工，但识别出你的教师属于哪一类会对你的管理大有帮助。

## <<如何调动和激励教师>>

### 编辑推荐

世界名师新经典，威特克尔系列，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，入选《中国教育报》“最受教师欢迎的100本书”，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>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>