



李海林 谈学校管理⑧

# 校长的“高难度沟通”策略

□ 李海林

校长的“高难度沟通”有4种常见的情形——“任务布置”“拒绝”“批评”和“冲突处理”。

校长(书记)作为学校的管理者,不管愿不愿意,他都是所谓的“坏消息发布者”。管理者在组织内外“发布坏消息”,管理学中称之为“高难度沟通”。校长的“高难度沟通”有4种常见的情形——“任务布置”“拒绝”“批评”和“冲突处理”。

“任务布置”是校长最常见的工作之一。教师的工作中有许多不固定、不明确的“例外”工作,校长的职责就是根据学校实际将这些“例外”工作作为任务布置给教师。因为是“例外”,教师有比较大的空间“婉拒”,于是校长的工作就有了“难度”。如果校长动用行政命令强行布置,可能引发不必要的冲突。此时,校长可用的沟通策略是将这些“例外”工作系统化、结构化,与其他工作联系起来呈现给教师,从而向其呈现一种大的局面:大家在承担不同的工作,这些工作是联系在一起的,如果分配给你的任务被耽搁,则会影响到其他人的工作推进,甚至影响全局。“全局”之大,且

同伴会受到自己的拖累,这让教师会有压力。同时,让教师既看到自己被额外分配的任务,也看到学校其他人被额外分配的任务,心理上也会有平衡感。需要特别强调的是,校长一定要把自己也放到这个任务框架内,明确自己额外承担的工作。

校长确实有一点权力,但权力又确实不大。于是校长常常不可避免地遇到“老师向我提出要求但我又做不到”的情形,“拒绝”成为校长容易遇到的“高难度沟通”。校长要“学会拒绝”:第一,不直接拒绝,而提出答应要求的前提条件。于是拒绝“你”的就不再是“我”,而是那个“条件”。第二,不直接拒绝,而告知要达成你的目的客观程序。例如你今年想评高级职称,按有关部门规定要走申报、资格审核、材料审核、专家评审、公示、聘任等流程,在这个过程中,哪些是我可以决定的,哪些是我不能决定的,现在是卡在哪个流程上了。由流程来承担拒绝之责。第三,不直接拒绝,只告知如果答应要求,学校内外将出现什么情形和结果。以结果之“不良”来拒绝“不合理、不合算”的要求。第四,不直接拒绝(甚至表示我个人也认同你的想法),但学校制度目前不是这样规定的,于是出示制度条文,以“帮你出主

意”的方式,建议你按照学校程序和有关规定推动学校制度修订。这是一种“缓兵之计”,也是校长在不得已的情况下不妨一试的办法。

总之,不直接拒绝,将“拒绝者”转移于外,以减缓拒绝对员工心理损害程度,以避免学校冲突的发生。这是根本的出发点。

“批评”也是校长常见的工作。对教师来说,“批评”所包含的“坏”的意义大大高于“任务布置”和“拒绝”,因此对校长来说,其难度也大大提高了。校长可以尝试以下沟通策略:第一是批评的时机,要在教师错误的结果显现时才开始批评。结果已经显现,犯错误的人未等领导批评已经有所反思,批评的效果将大大提高,被批评者也更容易接受批评。第二是批评的“点”要放在客观结果上,不要放在教师的主观原因上。这是校长批评人最重要的技巧。凡是把批评指向他人的主观故意都有伤害性,且凡是主观的东西都有很大的辩驳空间,客观上使批评失去效力。抓住所犯错误已经结果,从而去追求“彩”人生。”钟王群补充道。

错,校长常常又不得不有所表示,许多校长就采取了“生闷气”的方式,以期“没有批评的形式而有批评的效果”。这是校长批评人最糟糕的方式。校长批评人,应有一定的“成规”和“形式”。例如应该在办公室进行,应该有开场白,应该先客观陈述再表达自己作为校长的主观判断和态度,在表达时应直接使用陈述句,如“我觉得这件事不符合学校关于哪个方面的哪条规定”“我今天就这件事对您提出我的批评”。这样的表达方式比较坦诚——批评你是我的工作,我不得不做,但我对你的坦诚态度是我做人的基本准则,这种坦诚态度不会因为你犯错误而对你有所改变。而且这种“成规”和“形式”也暗示被批评者,我在行使校长职权,批评你是我的工作岗位赋予我的正当权利。第四,一事一批评,此次批评不牵扯其他事情,不跟教师搞“算总账”式的批评。同时,一事不重批,一件事批评一次即结束。第五,建设性批评,凡批评皆提出改进意见,有些事可以明确提出具体要求。第六,批评不是指责,但要归责,明确事件的责任体系。有些事情,校长可以把自己也放到这件事情的责任体系里,承担自己需要承担的责任。第七,也是最重要的一个沟通策略,在批评人的过

程中,如被批评者为自己辩护或提出反驳,则暂时中止你的批评,认真倾听对方的解释和反驳,直至对方主动结束(必要的情况下,可询问是否还有补充),然后提出要求:下面我将谈我的看法,希望您像我才这样,也能全面、全程听完我的陈述。

与学校员工发生“冲突”是校长最不愿意看到但实际上无法完全避免的一种情形。“冲突处理”是管理者与员工发生冲突,首要的是避免冲突所造成的后续影响。此时,校长的沟通策略将起重要作用,关键是人因而异、事因而异。对于“需要教师作出一定牺牲的事”,校长应以“以理服人”;对于制度明确规定的事,则以“以己之困困示人”;当下属已经情绪化,则以“以柔克刚”;对暂不会造成糟糕后果的事情,则以“以静制动”;对没有原则问题但又不能不管的事,则以“迂回穿插”;对责任不清的问题,则不妨自己先承担管理责任,然后重启程序,制定制度,以防再次出现类似事件;对于违反底线且激起民愤的事,则动用国家法律法规和学校制度,直接“走程序”,不必“王顾左右而言他”。(作者系上海新纪元双语学校校长)

对于兼具教育者和管理者双重身份的校长而言,讲话既是基本的教育方式,也是重要的管理方式。在刚刚过去的6月,又一批学生离开了美丽的清华附中校园。临别之际,我给他们送上了祝福和期盼。这次讲话让我又一次深刻体会到,校长的讲话要提高感染力和有效性,关键在于用心用情打造内容,精准找到讲话者与聆听者之间同频共振的“区间”,克服单向输出、被动接收的弊病,奏响讲话者与听者之间心灵的“共鸣”。

□ 方妍

**讲话要富有的温度,激发情感的共鸣。**清华附中始终倡导有“温度”的教育。有“温度”的教育不仅意味着传授、传播真理,而且强调“爱”的教育——带着爱心走向学生,带着童心融入学生,带着感恩之心感化学生,带着仁慈之心尊重学生,将闪耀人性之光的真善美的种子播撒在学生心田。毕业临别之际,万千情感在这一刻汇聚,校长此时的讲话必定饱含对学生的浓浓深情,这份深情植根于师生在校园里共同度过的点点滴滴,我们可以表达对过往的怀念,可以表达对离别的不舍,可以表达对未来的祝愿,无论何种表达,都是把教育者对学生的“爱”贯穿始终,为学生送上一份温情的寄语。例如在毕业典礼时,我们这样与学生共诉回忆:“保持一颗感恩的心。感谢你们的父母,是他们给予了你们生命和无私的爱;感谢你们的老师,是他们用知识的光芒照亮了你们的成长之路;感谢你们的同学和朋友,是他们陪伴你们度过了这段难忘的青春时光。”温暖的话语,留给即将走出校门的学生一份永恒的回忆。

**讲话要紧扣时代主题,激发奋斗的共鸣。**历史的画卷总是在前后相继中铺展,时代的华章总是在接续奋斗中书写。面对滚滚向前的时代浪潮,很少有青年人会无动于衷。校长的讲话可以发出奋斗的动员令,紧扣新时代新征程对青年一代的要求,不忘“以青春之我”创建“青春之国家”“青春之民族”的历史使命,引导学生做有为青年,做中流砥柱,为实现中华民族伟大复兴接续奋斗。例如在开学典礼时,我们这样向学生发出号召:“把你们培养成什么样的人,关系着这个国家的未来;你们能成什么样的人,决定着这个国家的未来。选择了清华附中,就意味着选择和这样的责任联系在一起。”充满激情的话语,为学生吹响奋进的号角。

**讲话要回应社会热点,激发思想的共鸣。**当今社会快速发展、急剧变化,形形色色的人、事、物在自媒体时代快速发酵传播。作为新一代年轻人,他们动动手指就能与世界链接。他们不仅要看到和听到,而且要理解和思考。这就要求校长的讲话必须紧跟时事、紧扣热点,用鲜活的事例传递教育的目的。可以通过讲述世界局势、国际大事,引导学生体悟“当今世界处于百年未有之大变局”,培育全球视野;可以通过分析社会热点事件,引导学生牢固树立社会主义核心价值观,走好人生之路。例如在一次科技主题的讲话中,我们这样与学生探讨:“AI技术的出现已经开始改变我们的生活,但是人工智能到底应该如何为人类社会造福,可能还没有确切答案。作为新时代的青年学子,希望你们保持好奇心和求知欲,在通往科技高峰的道路上不断攀登,不断探索科技为人类造福之道。”与热点话题相结合,引发了学生的极大兴趣和深入思考。

**讲话要注入历史积淀,激发文化的共鸣。**中华优秀传统文化是中华文明的智慧结晶,诸子百家、唐诗宋词、历史典故等都可以为校长讲话所用,不仅能够增加修辞文采,更重要的意义在于向学生传递讲仁爱、重民本、守诚信、崇正义、尚和合、求大同等美好品德,引导学生充分汲取蕴含其中的丰富哲学思想、人文精神、价值理念、道德规范,用中华民族创造的精神财富滋养自己、激励自己,成就美好人生。例如我们把清华大学百年校训“自强不息,厚德载物”作为清华附中共同的宝贵精神财富,它几乎是每次讲话的“关键词”;“自强不息”意指自觉地努力向上,永不松懈,即无论遇到何种情况,都要坚持不懈地追求自己的目标;“厚德载物”则强调道德修养的重要性,宽广的胸怀、包容的心态和深厚的德行能够承载万物,包容一切。“富有智慧的中国古代哲学思想精华,引导学生不断探索关于个人修养、道德品质和人生追求的永恒课题。”(作者系清华大学附属中学校长)

## 教育观察

# 一所学校的微改革

□ 本报记者 崔斌斌

6月,一所中学的毕业典礼上,学校领导像大学颁发学位证书一样,为上千名中学毕业生逐一颁发了毕业证书,让每位毕业生的名字在全体师生面前再次响亮。“真的能感受到学校对我们的关怀。”陈祁运等学生表示。这是海南中学三亚学校(三亚市实验中学)毕业季的温情一幕。

1828, 1926, 1949……穿过这些印刻在校门口地砖上的特殊数字,学校厚重的历史映入眼帘。不远处,三亚市的市树酸豆树长得正茂,市花三角梅的红花开得热情似火。这所肇始于1828年鳌山书院的学校,前身是1926年设立的崖县县立中学校。近百年里虽历经风云、积淀日深,但学校仍不断在寻求新的突破与升级。

点一杯冰绿茶,踏入鳌山书屋,汲取图书和饮料的营养,是该校许多学子的日常。这样的场景并不是在校外,而是在学校主教学楼一层。2019年1月,三亚首个校园书屋正式落地该校,300多平方米的空间设有藏书区、咖啡吧、小型讲座厅等区域,上架了近万册适合中学师生阅读的各类图书。书屋的整体风格为绿色,通过对本地特色热带植物的合理搭配营造一种自然、安静

的读书氛围,吸引了许多学生打卡甚至沉迷。我们到访时,三三两两的学生正在书屋神情专注地学习。经过几年时间,这里渐渐被大家誉为“最美书屋”,也吸引了不少专家学者前来交流。

转身走上教学楼,每个年级的楼道里除了有简易休闲的图书角、年级风采专栏,墙壁上的装饰点缀还拥有自己的主题文化色调。比如初一为红色基调,寓意是年少立志,大展“红”图;初二为绿色基调,自“绿”向上,自主自立;初三为橙色基调,自强不息,马到“橙”功;高一为青色基调,青出于“蓝”,超越自我;高二为紫色基调,坚定信心,孜孜“紫”以求;高三为黄色基调,奋勇超越,走向“黄”。

清华大学的代表色紫色被众人所熟知,也会让人不由想到其校训“自强不息,厚德载物”。而该校各

年级的颜色文化又从何而来?

学校党委书记、执行校长钟王群介绍,环境会影响人,这是学校根据各年级学生的年龄特征及教育目标要求所做的设计,每个年级的主题色调背后还有更为细致的倡议和要求,年级办公室、教室和宿舍也进行了相关的文化设计,学校给予经费支持和实际指导。除此之外,各年级颜色基调也成为学生“良好习惯养成卡”的背景色和校本课程、课外活动的标志色。

“我们希望学生到不同的阶段都有一定的目标和努力方向,而且通过颜色文化和环境氛围加深其印象,从而去追求‘彩’人生。”钟王群补充道。

让校办主任王立华、教师黄秋艳印象更深刻的是,这几年学校的会议制度也发生了转变:会议数量减少了,能不开的会尽量不开,必须

开的会精简高效开。从决策性的党委会、校务会到落实性的行政会、全体教师会、年级学生大会和家长会等,学校按学期和学段分别定期召开,做到不同层面及时进行阶段性工作总结。开学初明确会期和主题,每次开会一般不超过半小时,每人发言不超过5分钟。

每月一次的全体教师会上,最初校长讲话时,有老师会半开玩笑地计时,没想到校长真是毫不拖拉,准时结束,这甚至让一些教师觉得意犹未尽。学校具体事务多利用校园微信平台等统一发布,不再在全体教师会议上赘述。这种做法极大提高了会议效率和执行便利,也让全体教师乐于参会,并从会议中提升业务素养和进取之心。“真的让老师从一些无意义的会议中解放了出来。”教师肖彬感慨。

有一个细节让许多人记忆深

## 治校方略

# 为学生装上“发动机”和“校正器”

□ 褚衍文

“厉害了,厉害了!快看,咱们的学生拿省一等奖了!”教师刘波在办公室兴奋地向同事分享着喜讯。这不,我校学生参加第二届“山青之星”山东省青少年风采展示活动,5人获一等奖,7人获二等奖,10人获三等奖……这是我们这所农村小学的第一次。喜人成绩的取得,还要从学校探索实施的学生多元评价改革说起。

教育评价事关教育发展方向,有什么样的评价指挥棒,就有什么样的办学导向,多一把衡量的尺子,就会多一批好学生。

城关镇中心小学发挥评价的激励和导向作用,创新多元评价方式,优化多元评价策略,构建多元评价体系。自2021年起,学校逐渐形成了富有特色的“和雅少年星级评价”工作体系,学生获评率达100%,有效促进了学生综合素质提升和个性化发展,为实现每个学生的全面发展、核心素质的提升奠定了良好基础。

学校秉持“少年是祖国的花朵,让每朵花儿优雅绽放”的教育理念,以培养“和雅少年”为目标,依据中国学生发展核心素养的要求,设置了文明之星、学习之星、体育之星、艺术之星、劳动之星、科技之星、助人之星共7项星级少年类别,并设计了

相应的精美星形徽章。

为便于和雅少年星级评价工作有效实施,学校印制了《和雅七星少年成长记录手册》,手册包含评价依据、和雅七星的内涵、评价标准、过程性评价记录表、个人争星感言等板块,记录每学期两次的评星过程,统一印刷,既美观又易于保存,深受学生喜爱。

**多元评价涵盖丰富内容。**和雅少年星级评价涵盖德、智、体、美、劳各要素的内容。文明之星:礼仪修养、公民意识、全球视野;学习之星:开放多元、创新精神、实践能力;体育之星:身体强健、自信乐观、人格健全;艺术之星:情趣高雅、情感丰富、审美高级;劳动之星:劳动意识、劳动技能、劳动态度;科技之星:科学知识、科学方法、科学态度;助人之星:乐于助人、承担责任、热心公益……各有侧重又相辅相成,共同

建构指向综合素质培养的和雅少年星级评价体系。

**多方位评价形成教育合力。**该项工作既需要教师、家长、学生达成共识,对星级评价内容积极认同,也需要学校各部门共同参与、密切配合,更需要学校在管理体制、运行机制、制度细则、软件硬件等方面为之调整配套。为此,学校完善了《教师德育工作策略》《学生德育工作策略》等一系列方案细则,同时举行了多个层面的专题培训会议,让教师、家长充分认同,让学生全面了解和雅少年星级评价的意义、内容、方法,提高学生和对和雅少年星级评价机制产生了浓厚兴趣,个人特色在多样化评价中得以展现,大家争做“品正志高,学勤行雅”的和雅少年。

**多维度评价增进协同育人。**多元化评价体系基于学生学习与生活的

主要场景,各指向一个特定的评价主体,学生个人、同伴、家长及教师共同参与。“教师引领”与“家长相伴”双向联动,以评价推动家校合作,促进家校共育;“个人展示”让学生成为自己的评价主体之一,也能为自己的评价做主;“同伴合作”以小组为单位,发挥同学作用,互评互进;“校园关注”则开放全校师生共同监督学生的行为。学校进行顶层设计,所有科室成员、教师、学生拥有不同的评星奖惩权。多维度联动的评价体系,充分发挥了评价促进学生发展和调动学习积极性的重要作用,实现了家校协同育人齐抓共管的良好效果。

**全过程评价促进全面发展。**和雅少年星级评价注重过程性,每学期开展中期和期末两次评价。第一阶段自评:学生对照七星标准找出优点、特长与不足,每个人与标准比而不是与别人比。自评是学生自我认识、自

我反思的过程。第二阶段组评:班内6—8人为一组进行互评,组员对组内每位同学每个星项进行评定,填写组评表格。小组评价是一次全面“体检”,是虚心对待同学评价、认识自我的难得机会。第三阶段师评:教师对照七星标准对学生进行客观评价。第四阶段校评:每班评选出的六星、七星和雅少年,学校会统一组织进行个人事迹演讲,基于演讲最终评定星级。获评七星的生将被学校赋予“和雅少年”称号,这是学校综合素质评价的最高荣誉。

和雅少年星级评价关注学生成长的自主性、全面性、过程性,教师抓住星级评价的最佳时机对学生进行因势利导,学生自评互评过程,严肃评价结果,举行隆重授星仪式。评价的多元、多方位、多维度、全过程都是为了激发内驱力,帮助学生反思学习过程、明确学习方向、获得成长激励、树立成长目标,得到全面发展。这既能帮助学生学会接纳自己的局限和不完美,也能让他们敢于拥抱自己的无限可能。星级评价为学生装上了“发动机”和“校正器”,也为点亮学生的多彩人生奠定了坚实基础。

(作者系山东省枣庄市山亭区城关镇中心小学校党总支书记、校长)