



特别策划

良好的沟通方式,会让校长(书记)与师生、家长的交流顺畅许多,工作开展也会顺利许多……

优秀的学校管理者有哪些巧妙的沟通策略?本期,我们邀请三位学校管理者来谈一谈。

让“温润”对话成为黏合剂

□ 赵文

没有好的沟通,就没有好的关系;没有好的关系,就没有好的教育。校长(书记)在日常工作中难免会因为管理和交流沟通问题与教师发生冲突,这些冲突如果不能及时沟通化解,很容易衍变为校长与教师的隔阂,长此以往必然会影响学校工作的正常开展。

我在长期的学校管理实践中探索“温”管理、“润”沟通的“温润”对话法则,实施有温度的管理,开展温润的对话。

温润的文字让彼此更加亲近

学校田径运动会顺利结束,负责活动筹备的教师在微信群和朋友圈感叹“一天真的累死了”,“胆子较大”的同事甚至在我面前表达开展活动的不易。为了这次大型活动,几位教师的确付出了大量的时间与精力,根据学校的考核方案,他们在工作考核中其实已经获得了相应的加分。但在校长耳边念叨,那是需要更多的认可和额外的奖励。如果增加额外奖励,那对其他教师不公平,但如果没有一点特别的表示,这些教师又会觉得不被重视。

左思右想,一个简单的念头突然闪现,何不单独发个微信表示一下呢?于是,我郑重地给刘老师发去了一段文字,“尊敬的刘老师,感谢您一天来的辛勤付出,感谢您为北中发展作出的贡献……”我也在张老师的微信朋友圈留言,“谢谢张老师,北中大家庭感谢您有你”……一番回复很快得到了反馈,“这是我们应该做的,感谢校长关心,我们一起努力让北中越来越好”。

刘老师组织排练的舞蹈在全县艺术节展演中获得了一等奖,他在朋友圈分享喜悦,我也愉快留言:“真诚祝贺,成绩不易,你和孩子们的努力没有白费。”刘老师很快回复:“谢谢校长,我们会继续努力。”

我想,温润的文字让教师看见了自己的努力被认可,也让他们感觉分外亲切,甚至提出的建议也更容易让教师接受。

当然,如果精力允许的话,学校管理者完全可以以书信(电子邮件)的方式和教师做更深层次的交流,让温润的文字促使彼此更加熟悉、亲近。

温情的走访让彼此更加信任

沟通是尊重教师、消除隔阂和形成共识的重要手段,但在现实管理中,校长和教师在语言沟通过程中有时会产生防范和掩饰心理,因此校长可以将语言沟通变为实际行动。

管理的温暖来自实实在在的关心,比如生病后的慰问、红白事的操心、妇女节等节日的用心,这些真诚的

关怀不仅能有效激发教师工作的积极性,也更能促进管理者与教师之间的关系升温。校长走进教师的生活空间,走进教师的家庭,一杯热茶,推心置腹,这种感觉要比办公室沟通更轻松、更有“人情味”。

对于在平时工作中产生的一些误会,校长如果能平易近人、坦诚相待,在嘘寒问暖中往往会化解矛盾、消除怨气,也可能促使教师认同校长的管理决策,更加主动地为学校发展建言献策。

其实,与其说校长走进了教师的生活中,不如说校长走进了教师的心坎里。

温暖的关怀让彼此更加真诚

在学校管理中与教师沟通,校长需要从领导角色中走出来,与教师平等对话,将温暖的关怀渗透到工作的细节中,让“有爱”的谈话成为工作的催化剂。在鼓励教师讲真话、实话和心里话的同时,管理者自己不能讲官话、套话,不能摆架子。只有真诚沟通,才有可能知无不言、言无不尽。

学校的老教师扎根教学一线多年,有的还曾经担任过学校中层,不过随着年龄的增长,他们的工作中显得力不从心。但我们不能否认他们为学校作出的贡献,他们其实也是学校的宝贵财富。

一年多前我刚调到这所学校,不太了解情况,以为王老师教学成绩低下的主要原因是“躺平”,甚至在沟通时进行了严厉的批评,以至于她见了我就躲着走。之后,我向熟悉王老师的老教师了解,才发现她曾经是一位非常优秀的教师,还当过教务主任,这时我才后知后觉,或许我缺乏的是基于人文关怀的温润沟通。于是,此后我见了她会主动打招呼,在她教学成绩欠佳时主动约她谈心,让她充分体验到被尊重,情况随之慢慢好转……一句句亲切的问候,一个个甜蜜的微笑,终于开始温暖这些内心忐忑的老教师的心。

学校门口有一个安全防撞小门,每次教师开车经过时都要自己下车打开,我经常要迎送师生,看到教师车进车出,我会主动帮他们把门打开,刚开始许多教师觉得不好意思,后来也就乐意接受了。此外,我还叮嘱保安随时帮教师开门。放下了架子,温暖了教师的心,却丝毫没有影响我在大家心目中的“威信”。

“温”管理、“润”沟通说到底是基于充分人文关怀的管理,温润的氛围能够促使管理者与教师之间的关系更加和谐,让学校更好地运转。

(作者系甘肃省西和县北川初级中学校长)

管理者沟通“六策”

□ 张世蓉

在学校管理中,管理者与被管理者之间的有效沟通是提升管理效能、实现教育目标的关键。校长(书记)沟通艺术的高低有时会决定学校发展的成败。

尊重是沟通的前提。尊重包括尊重自己和尊重他人两个方面。首要是不尊重自己。一个人如果连自己都不尊重,那他应该也不会尊重别人。近年来,我通过阅读、听讲座、上网课、学习榜样人物完善自身的品德修养,提升个人魅力。其次是尊重他人。虚心听取教职工的意见和建议,努力为他们排忧解难,让他们真切感受到校长的尊重。

2022年8月,我到现在的这所学校与教师见面,了解到教师平均年龄偏大,大家的自我认可度、工作积极性和工作期望值都不高。我思索后,做了如下开场白:老师们好!我了解到在座老师的平均年龄为53岁,从这个平均年龄推导,我们这个团队的主要构成人员是当时百里挑一的中师生,那时的中师生堪比现在的985和211大学毕业生。所以,在座的各位老师都是我学习的榜样,我向各位一直坚守在乡村教育岗位致以崇高的敬意!

然后,我起立鞠躬。那一瞬间,收获了全体教师的热烈掌声。

在接下来的工作中,我尊重他们的人格和劳动成果。同时,我努力引导教职工尊重自己、尊重他人、尊重事实。只有相互尊重,才能形成民主、平等、和谐的沟通氛围,大家才能愉快有效地沟通。

信任是沟通的基础。缺乏信任,沟通就会成为无源之水、无本之木。要赢得教职工的信任,关键是公正。我努力从以下几个方面进行探索。

一是处事公正。校长需要公正无私地处理学校事务,特别是在处理关系到教职工切身利益的评优选优、晋级职评、奖金福利等敏感问题时,一定要坚持公开、公平、公正的原则,让教职工心服口服。二是用人公正。在用人上要任人唯贤、唯才是举,将合适的人放到合适的岗位上,让他们最大限度地发挥自己的聪明才智。三是赏罚公正。尤其是在奖

赏上,根据教职工的工作实绩给予相应的奖励,让贡献大的人得到相应的回报。教师既需要物质方面的认可,也需要精神上的鼓励。学校为“身边的好老师”录制短视频予以宣传,年终颁发奖杯和荣誉证书予以认可。当然,工作失误者也有惩罚,但同时安排专人帮其总结改进。

倾听是沟通的关键。沟通不仅要用嘴说,而且要用耳听。在与教职工沟通时,我努力做到善听与会听,避免沟通的“一言堂”。如何做呢?

我通过阅读沟通和表达艺术方面的图书学习倾听的艺术,并在3个方面进行实践:一是耐心听取教职工的意见和建议。教职工向我反映情况、提出建议,是信任我、依靠我的表现。因此,无论反映的情况、提出的建议是否合理,我都耐心听取,不随意打断或表现出不耐烦,之后给予适当的解释说明。二是注意听其言、观其行。在沟通时,不仅要听取教职工的口头表达,而且要努力去观察他们的面部表情、肢体动作等非言语表达,从中捕捉有用的信息,以便作出正确的判断。三是在倾听中边听边思考分析。在倾听建议时,我不做“录音机”,无论我到教师办公室还是教师到我办公室,我都会打开记录本,实时做记录,让对方感到我在重视的同时努力对听到的信息进行处理,去粗取精、去伪存真,这样才会尽可能作出正确的判断。当然,倾听过程中我也会通过点头、微笑等体态语言对教职工的表达给予积极反馈,以鼓励他们继续说下去。

表达是沟通的根本。在与教职工沟通时,不仅要善于倾听,而且要善于表达,即准确表述、精准传达。

首先,表达要真诚。在与教职工沟通时,努力做到态度诚恳、语言朴实,坦诚地表达自己的观点和想法,不虚情假意、言不由衷。否则,就会失去教职工的信任。其次,表达要明确。在表达时,努力抓住问题的核心,明确表达自己的观点和想法,尽力做到不含糊其词、模棱两可,否则会让教职工不知所云。最后,表达要艺术。在表达时,我时常注意方式方法,还通过专门学习提高自己的表达能力。比如今年,我在网上系统学习

了《超级表达者》这门课,努力在表达中做到言之有理、言之有据、言之有情、言之有物、言之有趣、言之有序,让教职工听得明白、听得进去。同时,我也努力培养教职工的表达能力,通过开展“魏中名师大讲堂”“青年教师读书沙龙”“校长交流座谈会”等,鼓励教职工大胆表达自己的想法,以实现双向有效沟通。

情感是沟通的纽带。人人都情感的需要。校长在与教职工沟通时,如果能够动之以情、晓之以理,就会拉近彼此的心理距离,沟通就会更加顺畅。因此,在沟通时我们应尽力注入情感因素,以情感人、以情动人。

首先,尊重教职工的人格和劳动,让教职工感受到来自校长的尊重和认可。其次,关心教职工的生活和工作,把教职工的冷暖放在心上。比如早上查早操情况时发现某班主任未带班,我会打电话或发短信,第一句话一定是问候其身体是否有恙或询问其是否遇到困难,让其感受到关怀。同时,在教职工及其家人的特殊“节点”,让教职工感受到校长的关心和爱护。比如教师生病时的关怀、生日时的问候、孩子升学时的祝贺等。最后,努力与教职工建立友谊,尽力与教职工建立平等、友好、互助的关系,让他们感受到我的真诚和热情。同时,也注重引导教职工之间建立深厚的友谊,形成团结、互助、和谐的良好氛围。

反馈是沟通的保障。沟通是一个双向互动的过程,需要及时反馈和回应。

首先,鼓励教职工及时反馈意见和建议。我们努力去营造开放、民主、宽松的沟通氛围,近期我采取的是到教师办公室座谈的方式,鼓励教职工对学校发展的问题大胆表达自己的看法,同时及时回应教职工的反馈,让他们感受到自己的意见和建议得到了重视。其次,定期对沟通效果进行评估和总结。反思沟通中的优点和不足,以便对沟通策略进行调整改进。最后,建立有效的奖励机制。根据教职工在沟通中的表现和贡献给予相应奖励,如设立“最佳智囊奖”“阅读分享积分奖励”等,激励教职工积极参与沟通活动,提高沟通效果。

良好的沟通是学校管理者与教职工之间顺畅交流的重要保障。通过以上沟通策略的探索,我们尽己所能推动学校和谐发展和进步。

(作者系四川省绵阳市游仙区魏城中学校长)

创建“以倾听为中心”的学校

□ 孟纪军

在学校管理中,办一所什么样的学校,营造一种什么样的校风,是每个校长(书记)首先应该思考的问题。学校管理需要沟通,沟通需要遵循规律;意见征求要发扬民主,上下通达形成共识。无论学校核心文化和共同愿景,还是课程建设方案和课堂改革策略,不仅仅是自上而下的宣讲和推行,更需要师生主动、积极参与建构和践行,这样才能收到事半功倍的效果。

学校管理中,沟通的方式有很多。但我认为,倾听不失为其中最重要的一种沟通方式。日本教育学者佐藤学在《静悄悄的革命》一书中提出要创设“以倾听为中心”的教室。受此启发,我们力争创设“以倾听为中心”的学校。

许多学校在办学过程中,往往会出现管理者精心设计学校文化、课程方案、办学理念等,然后就是大会小会苦口婆心、不厌其烦进行宣讲,力求深入人心。但这不是“以倾听为中心”的学校应该有的样子。佐藤学认为,在“以倾听为中心”的教室中,教师倾听是了解儿童的重要途径和方式。倾听不仅仅是对学生的尊重,更是对教育教学本质的认识。那么,“以倾听为中心”的学校,除了教师倾听学生,更多还需要学校管理者倾听教师、学生、家长乃至社会各界的声音。

江苏省句容市华阳实验小学于2014年9月正式投入使用,合并了城区周边两所薄弱学校,师生组成多元复杂。怎样办成一所高品质的学校,我们倡导民主集中、开门办学,倾听多方声音,构建一种“平等、

尊重”的氛围,创设一种“对话、倾听”的沟通方式。建校之初,我们通过倾听明确了学校的首要任务是创设一种“融洽”的人际关系,基本途径是“融合”,于是确立了学校文化主张“以仁立人”,践行“心中有他人”的校训,培养“仁爱”教师、“仁信”学生、“仁义”家长。

倾听本身就是一种沟通立场。“心中有他人”就是一种换位思考,这决定了我们作为学校管理者要设身处地站在他人的角度考虑问题。为此,我们走近师生、走近家长,走进社区。我校虽然是城区学校,但农村孩子和外来务工创业人员子女多,我们听取家长的心声,每天下午放学后开展“志愿导学”服务活动,既解决了部分家长的后顾之忧,又可以对学生进行个别化辅导。该服务活动比“双减”的课后服务早了几年。

站在倾听者的立场,我们可以听到更多真实声音;站在倾听者的立场,我们可以获得更多实用策略。因为倾听,针对家长的教育问题,我们率先成立“仁义”家长学校和委员会,定期召开“校长有约”活动,听取家长建议,还成立了仁义家长爱心团、助学团、义工团,设立仁义家长工作坊、读书会,畅通家校社联系,提升家长育儿素养。

倾听还是一种能力,一种比表达更重要的能力。针对课堂教学,我们提出教师要倾听学生,尤其倾听学生不确定的回答。因为,这些不确定的回答往往更有价值,更需要教师耐心倾听、细心发现。在实行“1+N”全员导师制的过程中,每个导师都要关

受学生,分析研判他们表达的信息,给予安抚、关爱,做好学生成长的引路人。

倾听还是一种陪伴。学生乐意来到“雪绒花”心理工作坊,心理健康教师的陪伴倾听是一种尊重和理解,也是一种涵养和教养,更是一种替他人着想的善良。

“以倾听为中心”的学校,倾听的方式应该是丰富多彩的。我们每天开展“倾听一刻钟”活动,用心呵护儿童生命健康成长;每周升旗仪式,倾听国旗下少先队员的誓言和心声;每周党政联席会议,倾听全体中层行政人员建言献策,提高管理效能;每学期教代会,听取教师代表对学校3年发展规划的建议;每年校级家委会,听取家长代表对孩子雨天接送的建议……倾听“小雨点”广播,滋润每个华实学子的心田;打开“雪绒花”心理信箱,倾听孩子心中的小秘密,让他们的心田之雪及时融化;“入户式”家访,深入了解孩子的家庭教育现状;“仁信”学生就餐问卷调查,西红柿炒蛋成了大家最喜欢的午餐菜肴之一;“红领巾”文明岗执勤队员访谈,确保完善课间10分钟游戏;“环保小卫士”座谈会,学生发出倡议:不乱扔垃圾,保持好厕所干净,保护好美丽校园……

倾听是沟通的桥梁,用心倾听才能更好地理解他人的想法和感受。“以倾听为中心”,必将获得广泛的理解和支持;“以倾听为中心”的学校,必将思想更加开放,办学更加自主,校风也更加人文、民主。

(作者系江苏省句容市华阳实验小学党支部书记)

管理者如何有效沟通

上