

## 特别策划·情绪管理

教育改革需要理智的思辨和制度的创新,更需要情感的投入和对情绪的关照。只有这样,改革才可能更“人性”,更持久。教育管理者应如何理解情绪管理,并学习和应用情绪管理,为推进教育改革服务?本期关注——

# 管理的“理智与情感”

□ 操太圣

教育改革是一项系统工程,需要我们从跳脱单个人、单节课、单所学校,在一个层级更高、范围更广的层面谋划全局,以保证改革的深度与宽度。

### 理性不能有效解决所有问题

为了更好地推行改革,地方教育主管部门往往会广泛收集数据,精心设计方案,进而明确工作目标和解决问题的程序,以保障改革有条不紊地推行。这种策略体现出科学管理和科层体制下管理行为的特征:强调区域内学校对上级要求的执行,以及一线教师对外在环境的适应。

在这样的环境中,学校是一种理性的存在物,学校的员工是理性人。他们会根据法令、规则及上级的要求做出适当的反应。而一旦外在于教师的组织结构、制度等因素发生变化,教师的教育信念和行为模式也会随之发生变化,以重新适应外在结构的要求,这是一种典型的自外而内的变革方式。在这种情况下,对教师实施系统的培训,以弥补其原有知识、技能等方面的不足便顺理成章。也正因此,许多区域变革会选择由上而下强势介入,认为如此可以使改革效果最大化。

假设强势介入可以有效地推动改革,就应满足以下条件:组织成员之间存在理性的自我校正系统;成员对于组织的目标与达成目标的手段能够达成共识;成员之间的协调与沟通有正式的信息传播渠道;组织所面临的问题与对问题的反应可以

预测,等等。但事实上,这些条件在学校并不具备。学校员工的理性有其限制,行为也难免受情感、价值观等非理性因素的影响;成员之间的联系除靠正式的信息传播渠道外,更有赖于非正式的沟通。同时,学校所处的环境多变,突发的与事件层出不穷,为解决而做出的决策后果更是难以预料。在这种情况下,理性显然不能有效地解决问题。

### 先克服负面情绪再解决事实问题

优秀的企业管理者都明白一个道理,无论改革带来的效益有多大,首先要缓解相关人员的焦虑和畏惧情绪,然后再解决问题,才能实现发展目标。所以,为了解决教育改革中的冲突,教育管理者也必须处理冲突背后的情绪问题,然后再处理引起争端的事实问题。

加拿大教育专家富兰认为,完全是外在的、摧毁性的改革策略常常导致反复性变革综合症的出现,即由于变革缺乏连续性,人们不断地推陈出新,难以形成稳定的工作状态,结果既增加了员工的负担,使工作陷于混乱,又导致焦虑不安、精疲力竭等负面情绪的大量出现。这种冷冰冰的变革,不仅增加了实施成本和管理难度,也增大了变革失败的可能性。

在教育系统,反复性变革综合症表现为各种改革措施的短暂性和肤浅性。就前者而言,各项改革不能持久,总是在很短的时间里从一个理念跳到另一个理念,令

实施人无所适从;就后者而言,改革通常被局限在一个狭小的范围内,追求即时效应,远离教与学这一核心环节。

但是,人们并没有意识到其严重性,尤其是近代以来,理性俨然成为人类进步的重要标志,人们对其十分推崇,而情绪则被视为是难以把握的东西,不利于人们进行判断、推理和决策。事实上,情绪与人相生相伴,自然渗透于人们活动的方方面面,是无法回避的。

理论与实践都告诉我们,教师是多愁善感的,单纯从理性的角度,管理者无法准确把握学校变革与教师改变的实质。相反,我们应该从理性与情感的双重维度去理解教师和变革的关系。为此,我们需要将区域内的学校建成一个不断自我更新、自我创造,并与外界变化相互牵引、彼此推动的组织。作为组织的成员,教师的学习必须由其自己完成,由学习带来的深刻变化也只能从组织内部产生,从员工的内心成长起来。

### 管理者应树立服务意识

自外而内的变革方式有其局限性,但也有其不可替代的价值。改革的顺利实施和目标的实现,需要自外而内与自内而外两种方式共同作用。但问题是,脱离具体情境的自外而内的方式使人们不能正确地理解变革,这就导致教育管理者和教师的角色变得混乱——管理者成为改革方案的制订者和推行者,教师成

为方案的执行者,甚至教师本身也成为被改变的对象。

一旦教师作为变革实施主体的地位被剥夺,其在变革中就处于被动地位,过大的压力和负面情绪会因主体性的缺失而产生更多的负面效应,最终滋生并强化教师对变革的抵触、不满和抗拒。同时,这种状态的存在也意味着管理者工作的低效乃至无效。

这需要管理者反思自己应承担的角色,放弃从绝对理性的角度看待教师,树立真正的服务意识,培养对情绪的敏感性,奉行“仆人式领导”,学会为教师服务,注重改革过程中对教师情绪的理解和倾听,创造并维持一种和谐的环境和团队文化,激励教师充分发挥潜能。此外,管理者也可以选择更加人性化的策略,让组织中的人明确系统中已经存在的、可以修改的因素是什么,了解如何将现有的元素整合到新的结构中去,从而减少变革带来的不良影响。当然,整合不仅是新旧元素的简单并列,而是在核心元素之间建立起必要的、灵活的关联。

教育改革中,管理者的一半精力应该去寻找并确认可以保留的关键因素,另一半精力则是放在创造性地将其与改革的新元素结合起来。只有这样,每所学校的变革才真正基于其既有经验与能力之上,同时又与区域内其他学校相互学习和借鉴,进而产生实质性区域综合性改革成效。

(作者系南京大学教育研究院教授)

## 管理智库

### 仆人式领导

最早在管理界提出“仆人式领导”的是美国管理专家格林里夫提出。他认为,“仆人式领导”有10个特征:聆听、同理心、医治、醒觉、说服、概念化、先见、管家、委身于他人成长、构建社群。

“仆人式领导”要求领导首先是仆人,要怀有服务为先的美好情操,用威信与热情鼓舞人,进而确立领导地位。与那些为获取权利的领导者截然不同,“仆人式领导”渴求的恰是缓和那种不同寻常的领导力、削弱对资源的占有欲,先于领导谈服务,而不是在领导地位、威信以及影响力确立之后才谈服务。“仆人式领导”是一种存在于实践中的无私的领导哲学。此类领导者以身作则,乐意成为仆人,以服务代替领导,而其领导的目标亦是为了延展其服务功能。

“仆人式领导”也有其局限性,不能使管理产生立竿见影的效果,易被视作软弱和缺少主见。

### 家长式管理

家长式管理是指管理权集中在最高领导者手中,是一种以人为管理主体的管理方式。其特点有权力高度集中、组织管理的随意性、任人唯亲等。

权力高度集中。组织中的重大决策和大部分问题的裁决权都集中于最高领导者手中,完全由最高领导者的个人意志支配;组织管理的随意性。由于权力集中于个人,管理依靠最高领导者个人的经验、经验和个性,没有一定的程序和规则,办事无章可循,无法可依;任人唯亲。选择管理人员以具有人身依附性的初级社会关系为标准,视与最高领导者的私人关系和感情亲疏而定。但是,家长式管理也有其优点,比如分工清楚、责任明确等。

## 荐书

《积极情绪的力量》  
芭芭拉·弗雷德里克森(美)著  
王珺译



**推荐理由:**  
作者整合了积极心理学中的积极情绪的十大重要概念,如喜悦、感激、宁静、兴趣、希望、自豪、逗趣、激励、敬佩和爱,将其冶于一炉,称为积极情绪。本书通过对积极情绪的深入阐释,为读者提供了获得快乐、健康以及创造力的秘诀,而这些秘诀的获得都有着坚实的科学基础。

《改变心力》  
白羽著



**推荐理由:**  
本书由16个单元构成,每个单元既有与各主题相关的心理学理论,也有详细的操作训练以及辅导、讨论、思考、澄清与分享的具体步骤。作者把团体辅导、拓展训练以及心理卫生等有关的理论和方法融会一体,构建了一个以自我成长、人格完善为重点,从身体、情绪和心灵3个层面介入的团体辅导、心理训练体系。

《情绪教育法》  
丹尼尔·沙博(加)等著  
韦纳等译



**推荐理由:**  
学习能力与情绪直接相关。通过识别学生的情绪,就可以强化积极的情绪、调控阻碍学习的消极情绪。基于这样的科学观点,作者论述了如何通过提高学生的情绪智力,从而有效地帮助学生提高学习效率。本书对教育专业人士和家长均有帮助。

# 情绪管理是“养根”的功课

□ 石卉

作为管理的重要内容,教育管理者的情绪管理和师生的情绪管理一直被忽略。大多数情况下,改革效果不明显或推进受阻都与忽略情绪需要与表达有关。其实,无论是教育管理者还是教师、学生,促使人们行动的力量来自理论知识,但更多是激情或被迫自动化反应——当恐惧、害羞、紧张、担心、愤怒、委屈等情绪被激发或需求没有获得满足时,做出的防御行为。

通过这样的解释,我们就不难理解,为什么教师给予学生许多关注和爱,而教育教学工作依旧不顺利;管理者给予学校许多空间和时间,区域教育发展依旧缓慢。既然情绪管理如此重要,那么,如何重视情绪管理在教育发展中的作用,进而通过情绪管理的建设助推教育质量的整体提升?

### 情绪管理不是压抑情绪

说到情绪管理,许多人会将其等同于压抑情绪,即把情绪强压在心里,不表达、不释放。压抑情绪并不是科学的做法,因为当情绪积累到一定程度,不仅会导致身体生病,长期心情郁闷还会引发过激行为。所以,情绪管理并不是将情绪尤其是负面情绪彻底压抑和封闭起来,而是要通过研究个体和群体对自身情绪和他人情绪的认识,培养驾驭情绪的能力,并由此产生良好的管理效果。

作为教育管理者,首先要懂得照顾和关注自己的情绪,了解情绪变化,知道什么样的生理、心理或外部因素会影响情绪,然后学会接纳不完美,更好地与自己与他人共处。否则,情绪泛滥会让人心力交瘁,陷入低潮。这样的教育管理者就不会是有趣的人,更不会成为教师的好榜样。

判断自己处于什么样的情绪状态有一个很简单的办法,即给自己打分数,看看自己目前的情感需求有没有获得满足。计分方式为每一项一分(非常不满

足)到七分(非常满足),任何一项分数如果低于三,就该想想应对之道。如果有许多项的分数都很低,就代表你放松的时间不够多,没有好好地跟他人相处,去学习新事物。

### 情绪管理,从跟随心的指引开始

如果一个人总是担心会生病,其实这是潜意识在提示他要为健康做些努力,而长期的担心和焦虑会导致疾病更早地到来。

没有遵循情绪的提示,用行动来改善现状,结果导致担心的事情变成事实,这样的人是情绪的奴隶。而能够懂得潜意识地提示并采取行动的人,会按照心的指引去做事,进而让自己幸福。比如,通过恐惧的提示,让自己远离危险;通过愤怒的提示,让别人知道你不满;通过担

心的提示,知道自己当下做什么才能使未来更好;通过后悔的提示,向过去学习,知道怎样避免发生类似的事情;通过自卑的提示,知道自己不如人,进而努力奋斗或完善自己。情绪就是通过这样的方式或机制来保护和帮助我们的,让我们可以远离危险,让自己变得更好。所以,管理者应在区域内进行良好的情绪管理研究及实践活动,创设人性、良善、包容、充满爱的空间,才能充分调动教师的积极性。

### 教师的情绪需求至关重要

由于种种原因,教师的需要并不一定都能得到及时的满足,有时甚至根本得不到满足。比如,教学成绩不如意,班级管理不理想;新的教学方法不适应,旧的教学模式无法跟上时代要求;学生不买账,校

## 6H-4AS 情绪管理方法

这种情绪管理方法是通过增加快乐、减少烦恼来保持合理的认知,适当的情绪与行为。

一方面,用智慧去打开6种快乐的资源,以便增加快乐,优化情绪,即6H(H:Happy):

1. 奋斗求乐
2. 化有为乐
3. 化苦为乐
4. 知足常乐
5. 助人为乐
6. 自得其乐

另一方面,当陷于苦恼、生气等负性情绪,出现行为冲动时,使用4AS(A:Ask 反问、反思,STEP:步骤)方法进行情绪管理:

1. 值得吗?自我控制!
2. 为什么?自我澄清!
3. 合理吗?自我修正!
4. 该怎样?自我调适!