

21 世纪校长研修丛书 ▶
ERSHIYI SHIJI XIAOZHANG YANXIU CONGSHU

教育部小学校长培训中心 组编

校长与教师的 心理沟通



Xiaozhang yu Jiaoshi de Xinli Goutong

■ 姚计海 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

21世纪校长研修丛书 ►
ERSHIYI SHIJI XIAOZHANG YANXIU CONGSHU

校长与教师的 心理沟通

■ 姚计海 著

Xiaozhang yu Jiaoshi de Xinli Goutong

教育部小学校长培训中心 组编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长与教师的心理沟通 / 姚计海著. —北京: 北京师范大学出版社, 2010.3
ISBN 978-7-303-10376-8

I. ①校… II. ①姚… III. ①学校管理—管理心理学 IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第048677号

营销中心电话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电子信箱 beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街19号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京联兴盛业印刷股份有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm × 230 mm
印 张: 10
字 数: 142 千字
版 次: 2010年3月第1版
印 次: 2010年3月第1次印刷
定 价: 20.00 元

策划编辑: 郭兴举 责任编辑: 郭兴举
美术编辑: 毛 佳 装帧设计: 艾博堂书装
责任校对: 李 菡 责任印制: 李 丽

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

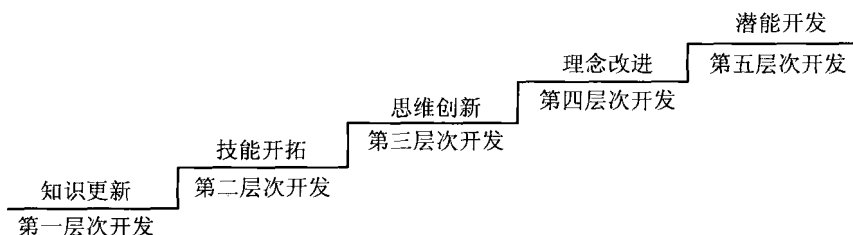
外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

序 言

一般而言，读者阅读一本书时，往往希望有这样几个层次有所收获：第一个层次是知识更新，第二个层次是技能开拓，第三个层次是思维创新，第四个层次是理念改进，第五个层次是潜能开发。



第一个层次“知识更新”应该是一个比较基础的、肤浅的目标，而最后层次“潜能开发”则往往是读者最希望实现的目标，即通过学习对自身的潜能有所激发，以实现自身最大的价值。

本书讨论学校管理沟通，也希望以沟通的方式与读者进行一次对话或交流。本书并不一定使读者达到“潜能开发”的目标，这一目标是读者在学校管理实践中不断学习和努力可以逐步实现的。

本书的基本目标在于“理念改进”。希望读者通过本书的阅读和学习，可以在自身的学校管理理念方面有所感悟和改进，进而在学校管理方式方面有所更新和完善。从心理发展的角度来看，理念改进是一个比较高的目标，学校管理者（尤其是校长）作为本书的主要读者，都已经是心智成熟的个体，或者说他们心理与智慧发展都已经成型，他们对学校管理过程中的各种情况已经形成比较稳定的认识和理解，因此如果想改变或改进他们的理念，并不是一件容易的事情。

这样说，并非意味着学校管理者的理念是不可“改变”的，事实上，

有一个人可以很容易改变校长的管理理念，这个人是谁呢？这个人不是别人，正是校长自己。只有当一个人自己愿意改变自己的理念时，这种改变就会变得非常容易，因为这种改变是来自于一个人的内在力量，是人自我控制的结果。

曾经在报刊上有一篇报道，报道用了整整一个版面，第一段话用大号的黑体字写的题目非常醒目，写着“某领导要求广大教师向某位模范教师学习”。当我把这篇报道拿给中小学教师们看时，许多教师不约而同地指出“要求”两个字让人感到不舒服，甚至有些教师表现出逆反心理，表示“要求我学，我就不学”。可见学习与发展是一件需要发自内心而做的事情，而不应该是外界强加的结果。因此我想这篇报道的题目如果能改为“某领导建议广大教师向某位模范教师学习”，那么对广大教师积极引导的效果也许会更好一些。

说到此，学校管理者同样可以认识到，作为学校管理对象的教师也是心智成熟的人，如果校长希望改变教师，那么最有效的一种途径就是引导教师自己改变自己。可以说，校长管理教师的本质在于引导教师自我管理，因此校长与教师之间的沟通是必不可少的。校长如果简单地通过自身所拥有的管理权力去“要求”教师，也许能够依靠这种外界的权力对教师的行为表现有所控制和调节，但是外界的权力很难控制或引导教师的心灵。如果校长希望通过管理真正让教师“口服心也服”，那就需要校长与教师之间进行心灵的沟通，以符合教师发展规律的理念和方式来引导教师获得发展。

目录

CONTENTS

第一章 从教师的心理健康说起	1
一、问题或案例	1
二、分析与讨论：教师心理健康与管理沟通	2
三、应对策略	10
四、管理提升：做人格统一的学校管理者	14
五、拓展案例	16
第二章 什么是有效的沟通	19
一、问题或案例	19
二、分析与讨论	19
三、应对策略	21
四、管理提升：排除影响校长与教师有效沟通的障碍	23
五、拓展案例	27
第三章 管理沟通对学校发展的意义	29
一、问题或案例	29
二、分析与讨论：学校管理沟通的意义	30
三、应对策略：管理的本质就是心理沟通	31
四、管理提升：沟通是“以人为本”的体现	32
五、拓展案例	35
第四章 沟通的心理学基础	38
一、问题或案例	38
二、分析与讨论	40
三、应对策略：人际知觉与沟通	41
四、管理提升	45
五、拓展案例	48

第五章 开放的思维：沟通的心理前提	50
一、问题或案例	50
二、分析与讨论	50
三、应对策略：校长管理理念的核心是教师观	54
四、管理提升：塑造积极的自我，提升管理思维境界	60
五、拓展案例	65
第六章 尊重是有效沟通的基础	67
一、问题或案例	67
二、分析与讨论	68
三、应对策略	70
四、管理提升：尊重是自我实现的前提	72
五、拓展案例：校长该如何尊重教师	73
第七章 理解是沟通的心理前提	76
一、问题或案例	76
二、分析与讨论	76
三、应对策略	79
四、管理提升	81
五、拓展案例	83
第八章 沟通方式：倾听教师的心声	86
一、问题或案例	86
二、分析与讨论	86
三、应对策略	88
四、管理提升：如何倾听	90
五、拓展案例	93
第九章 沟通方式：表达内心的感受	96
一、问题或案例	96
二、分析与讨论	96
三、应对策略	98
四、管理提升：与教师沟通的谈话技术	102

五、拓展案例	107
第十章 积极情绪是沟通的有力保障	109
一、问题或案例	109
二、分析与讨论	109
三、应对策略	112
四、管理提升	113
五、拓展案例	115
第十一章 用有效沟通促进教师教学改进	117
一、问题或案例	117
二、分析与讨论	117
三、应对策略	123
四、管理提升：对教案检查的反思及学校管理建议	127
五、拓展案例	129
第十二章 用有效沟通促进教师自主发展	132
一、问题或案例	132
二、分析与讨论	132
三、应对策略	136
四、管理提升：教学自主是教学创新的条件和保障	139
五、拓展案例	144
结束语	147
附录：小测试答案	149

第一章 从教师的心理健康说起

学校管理的两大基本目标在于：一是学校组织的发展，二是学校教师的发展。教师发展是学校组织发展的基础和人力资源保障，因此教师发展是学校管理的核心内容。

沟通的目的在于帮助教师获得发展，教师发展的关键在于其心理发展，教师心理发展的关键在于其心理健康发展，拥有良好的心理健康是教师发展的关键。因此，沟通的基本目的在于帮助教师心理健康发展。

良好的学校管理沟通需要良好的教师心理健康状况，而且学校管理沟通的一个重要任务是促进教师心理健康发展。

一、问题或案例

“6分，生命不能承受之轻”^①

事情发生在一所小学，由于期中数学试卷出现6分超纲题目，于是吴老师所教的六年级两个班级学生没有考好。该老师认为正是这些“歪题”导致她所教的两个班级学生“几乎全军覆没”。

事情过后不久，学校召开“加强教师的职业道德”大会，在会议上，该校校长针对教师的职业道德修养问题发表了自己的观点和意见，校长在对全体老师的讲话中说到“个别老师不要以为自己了不起”。但是，说者无心，听者有意，吴老师认定校长的话就是含沙射影，虽然没有点名但肯定就是在说自己。会后吴老师随即向有关领导请了六天的假，表示不满。回到家后，吴老师越想越郁闷，“为了还自己以清白”便决定以死为自己正名。

次日傍晚4时30分左右，吴老师带了一瓶农药最后一次来到熟悉的校园，在教学楼内一饮而尽，大约十分钟后被值班门卫发现。送到医院后，由于其一天都没有进食，毒药迅速通过消化系统进入血液从而抢救

^① 摘自：人民网，2005，5，19

无效死亡。

这位从教 26 年的教师在留下如此冷漠与愤恨的语言后服毒就这样自杀了，永远离开了校园。

在写给学校领导的遗言中，有这样两句耐人寻味：

“这次考试中我没有议论过谁，没有说坏过谁！他们作为领导了解多少？关心了多少？做了多少工作？我想不通。”

“我活着的时候是一个不讨领导喜欢的老师，我死了同样也是一个会让领导头疼的老师！”

二、分析与讨论：教师心理健康与管理沟通

（一）什么是心理健康

联合国世界卫生组织（WHO）对健康从三个方面进行了界定，即良好的生理状态，良好的心理状态和良好的社会适应能力。近年来人们对健康赋予了更广泛的含义，即健康也包括良好的道德意识与行为。其中良好的心理状态是健康的核心内容。根据世界卫生组织的界定，心理健康指：

- （1）没有心理疾病或变态；
- （2）良好的心态和社会适应；
- （3）完整统一的人格；
- （4）心理潜能的充分发挥。

现实生活中，人们往往拥有第一和第二条，而第三和第四条，即“完整统一的人格”和“心理潜能的充分发挥”并不是多数人能做到的，这正是人们需要不断努力并加以完善的地方。因此一个人如果拥有前两条，那么我们就可以认为他的心理健康状况是良好的，而如果一个人也拥有后两条，那么，他的心理健康状况就是完美的。其中，拥有完整统一的人格不仅是心理健康的重要标志，也是人与人之间有效沟通的重要保证。

（二）教师心理健康问题的表现

1. 教师心理健康的标准

关于教师心理健康的标准，有不少探讨，但许多观点把教师心理健康的标准定得过高，甚至有些观点还以道德的标准来衡量教师心理健康。

实际上,教师心理健康的标准应该是一种基线标准,而不是高不可攀的标准,更不是道德标准。因此,教师心理健康的标准应包括以下五个方面。

(1) 对职业角色有认同感。教师热爱自身职业是一种非常好的心理状态,但是从心理健康的角度来看,即使教师对这一职业不表示热爱,而是对其有认同感,教师的心理状况就可以说是健康的。

(2) 人际适应良好。教师能与工作环境中的人保持基本的人际交往,基本适应人际环境,其心理健康状况就是健康的。

(3) 良好的自我认知。教师需要对自我有一定清晰准确的认识,认识自己的能力水平、性格特点、兴趣爱好,等等。

(4) 具有一定的工作积极性。教师工作积极性高涨,这固然很好,但是,教师从事这一职业有一定的工作积极性,能主动面对工作,就是一种心理健康的状态。

(5) 真实地感受和调控情绪。教师与其他许多行业的人一样,也会有情绪情感,因此教师表现出不良情绪情感,这并不能称其为心理不健康的理由,如果教师能真实地感受自己的情绪情感,并及时对不良情绪加以调控,就是一种心理健康的表现。

从目前教师的心理健康状况来看,大多数教师通过调节能达到良好的心理健康状态。尽管教师存在心理问题的比例并不大,但是由于我国教师队伍比较庞大,教师的心理健康问题仍然值得关注。

调查表明,目前教师心理健康的整体状况并不令人乐观,一些教师的心理健康问题的严重程度应受到充分的重视。

2. 教师心理健康问题的一般表现

有研究指出,教师心理问题主要表现在以下几个方面。^①

(1) 情绪问题

研究发现有些教师情绪不稳定,不善于控制和调节自己的情绪,有些教师时常紧张、焦虑,有些教师时常处于心境不佳的抑郁状态,有些教师存在长期情绪上的倦怠感,比如,疲劳、易怒,逐渐对学生失去耐心和爱心,等等。

^① 俞国良,曾盼盼.论教师心理健康及其促进[J].北京师范大学学报(人文社科版)2001(1).

（2）人际交往问题

有些教师不能妥善处理自己与学生或其他教师之间发生的矛盾与冲突，导致出现交往退缩等问题。

（3）个性问题

比如，有些教师表现出思维偏执、过于自我中心、自我封闭、过于敏感等不良个性特征。

（4）品行问题

有些教师在道德品质与行为方面存在心理问题，比如，有的教师对学生或其他人表现出缺乏同情心和同理心，有的甚至损人利己，缺乏师德违背道德的言行。

（5）职业发展问题

教师职业发展问题主要体现为职业适应不良和职业倦怠。特别地，目前教师职业倦怠（burnout）备受关注。教师职业倦怠的主要特点是对教育工作的退缩和不负责任，情感和身体的衰竭，以及各种各样的心理症状，它是教师不能有效解决工作压力的一种反应。

教师的职业倦怠具有以下三种典型的心理或行为表现：

- 持续时间较长的情绪倦怠感；
- 人格的解体表现，比如，情绪反应过度，减少接触或拒绝接纳学生，将学生视为没有感情的事物，用带有蔑视色彩的话语来形容或称呼他们，用贴标签式的语言来描述个体学生；
- 较低自我价值感和成就感，比如，感觉到在他们的工作中不再有什么值得去做，对教学失去热情，厌恶教育教学工作等。

3. 教师心理健康问题的人口学特点

有研究发现教师心理健康的差异存在一定的趋势和特点，即青年教师的心理健康水平低于中老年教师，特别是农村青年教师的心理健康水平显著低于城市青年教师，男青年教师的心理健康水平显著低于女青年教师，青年教师的心理健康问题主要表现在人际交往、抑郁、恐怖、偏执、焦虑等方面。也有研究表明，女教师的心理健康水平优于男教师，年龄大的教师比年轻教师的心理健康状况好。男女教师的心理问题各有倾向性，职业生活中男女教师不同的个性差异对此有较大影响。在不同

年龄组之间,躯体化因子得分随年龄增大而提高,且差异显著,这与随年龄增大身体机能有所下降有关。同时强迫、抑郁、焦虑这几个方面呈年龄越大得分越高的趋势,而人际敏感和偏执等方面呈现两头高中间低的趋势,敌对和恐怖方面则呈现两头低中间高的趋势,仅有精神病性这一方面呈现出随年龄增大而得分愈小的趋势。^①尤其是小学教师、班主任教师、课时量大的教师、男性教师、未婚教师的心理健康问题较多,有必要给予积极关注。

(三) 教师心理健康问题的原因

在对一位小学教师的访谈中,这位教师表达内心的苦恼:“以前(刚当教师的时候),我每天精神饱满,现在却充满了疲劳感,回到家感到累得半死。每天在学校,学生吵闹的声音让我无法平静,没完没了的事情让我无暇休息,与学生的交往让我麻木。我对教育所有美好的憧憬都烟消云散了,发现教书真是一件令人痛苦的事情。”是什么原因导致教师出现各种各样的心理健康问题呢?

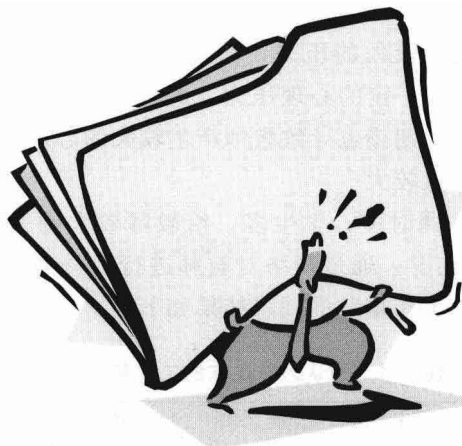


图 1-1 教师群体感受着较大的心理压力

心理压力是影响心理健康的重要因素,教师感受到的职业压力过大有可能导致教师产生一些心理健康问题。研究与实践表明,教师职业压

^① 关树文. 论 21 世纪中国教育的发展与教师心理素质的提高 [J]. 内蒙古师范大学学报(教育科学版) 2001 (2): 99~102.

力过大会导致教师消极行为增多，比如，行为冲动、易激动、情感失常、暴饮暴食或食欲不振、抽烟喝酒、旷工，等等。给教师带来职业压力的因素主要有以下两大方面：外显因素和内隐因素，详见表 1-1。

表 1-1 影响教师心理健康的因素

外显因素：	内隐因素：
➤ 社会背景 ➤ 工作量较大 ➤ 考试和升学压力 ➤ 经济状况 ➤ 领导的评价 ➤	➤ 消极被动性，缺乏自主性 ➤ 被规定性，缺乏自主权 ➤ 机械性，缺乏灵活、创新 ➤

1. 外显因素

(1) 社会背景

在我国社会发展的转型时期，社会变革及教育改革对教师提出了新的要求，使教师感受到较大的压力，而且，我国教育改革，尤其是新课程改革，也给教师带来一定的心理压力。此外，社会提供给教师的待遇，以及社会对教师过高的期望也导致教师产生较大的心理压力。

(2) 教师的工作量较大

教师工作量大，课时多，学生多，给教师较大的工作压力。新浪网在 2005 年的教师节前夕，通过网络对教师进行了一项调查。其中，教师对“您认为您现在的工作量”的回答结果如下表：

表 1-2 教师对“您认为您现在的工作量”的回答情况

选 项	比 例	人数 (5 933)
超负荷	71.17%	4 199
一般	7.47%	441
正常	18.68%	1 102
较轻	2.68%	158

从表中可以看到，大多数教师认为自己的工作量是“超负荷”的。教师的工作量真的超负荷吗？教师的工作量真的过大吗？

有一所初中学校，教师的工作量很大，比如，周课时数和学生管理

等事务性工作都很多。尽管这所学校校长允许教师可以不坐班，但是许多教师晚上都到学校加班工作，而教师们的心情却很好，没有教师认为自己的工作量“超负荷”，这又是什么原因呢？

关键在于学校管理使教师拥有怎样的心态。简单地讲，如果学校管理能让教师心情愉快地工作，即使工作量很大，他们也不会觉得超负荷；而如果学校管理让教师心情不愉快，那么即使工作量很小，教师也会觉得工作很累。曾经有一位一周只带八节课的教师，向我表示工作很累，当我与这位教师深谈后发现，原因在于校长管理存在问题，校长很少与教师沟通，缺乏听取教师想法的意识。用这位教师的话来说，就是“不把教师当回事”，于是教师自然感到很累。

（3）考试和升学压力

在目前我国基础教育建设并不完善，学生多，学校少，尤其是质量好的学校少，考试这种方式仍然在一定程度上调控着学校的管理。许多学校不可避免地卷入了“应试教育”的洪流，许多学生也包括教师成为了“应试教育”的牺牲品。教师以学生的考试成绩给学生排名，学校以学生的考试成绩给教师排名，地方以学生的考试成绩给学校排名，这些已经成为当前学校教育中的普遍现象。追求升学率在某种意义上讲已经成为学校发展所追求的目标。考试分数和升学率已经成为衡量教师教学水平 and 学校教育水平的核心标准。这种背景下，教师面对考试和学生升学怎能不感到较大心理压力。

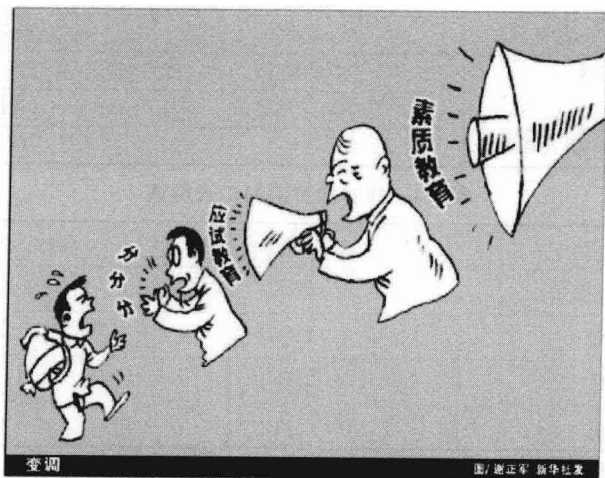


图 1-2 变调

教育部于2009年4月22日下发《教育部关于当前加强中小学管理规范办学行为的指导意见》，要求各地小学、初中、高中不以升学率对学校进行排名次，不以考试成绩对学生进行排名次，尤其禁止炒作高考成绩。这一“指导意见”从侧面反映出当前学校对考试分数和升学率的关注已经到了极致。

(4) 经济状况

“百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。”《中国教育改革和发展纲要》中指出：“建设一支具有良好政治业务素质，结构合理，相对稳定的教师队伍，是教育改革和发展的根本大计。”可见，教育在社会发展过程中发挥的价值与作用，决定了教师职业角色的重要性，因此教师应当具有较高社会地位和经济待遇，但是，当前我国许多地区尤其西部经济欠发达的地区，仍然没有真正确立教师重要的社会地位，仍然没有形成与之相应的尊师重教的经济待遇。在这种现实情境下，许多教师面对工作很容易会产生心理不平衡感和失落感，一些教师会因为自己的劳动价值与工资待遇相背离，又缺乏相应的社会地位，而对教师职业失去兴趣。许多教师对从事这一职业的满意度较低。这些可能为引发教师出现职业心理问题埋下隐患，网络调查中，问及教师对自身的社会地位、工资待遇和职业满意度时，教师作出了如下回答，详见表1-3、表1-4、表1-5。

表 1-3 您认为教师职业的社会地位

选 项	比 例	人数 (5 626)
不尽如人意	60.24%	3 371
没什么感觉	6.45%	361
近两年来有所提升	30.70%	1 718
社会地位高，受人尊敬	2.61%	146

表 1-4 您对您目前的工资待遇

选 项	比 例	人数 (3 450)
不满意	62.37%	2 141
一般	31.14%	1 069
合适	4.34%	149
满意	2.16%	74

表 1-5 您对您的职业满意程度

选 项	比 例	人数 (8 269)
不满意	45.44%	3 734
一般	35.78%	2 940
满意	15.50%	1 274
说不好	3.27%	269

(5) 学校管理者的评价

学校管理及教师工作评价存在问题,给教师带来压力,比如,许多学校衡量教师工作业绩的核心指标就是学生的考试成绩,学生的考试成绩与学校对教师的奖惩、评聘等直接挂钩,这无形中增加了教师的心理压力。

随着年龄、教龄的增长,教师们更为注重他人对教学质量、教育效果的评价,这些因素不同程度地增加了教师们的心理负担,影响着心理健康状况。当得到领导、同事的积极评价时,得到学生和社会方面的爱戴和尊敬时,教师们由此体验到自己的劳动被他人承认的愉快和满足。所以,有的教师认为“能讲一堂精彩的课”是最成功的事,易产生成就感。然而,许多教师认为自己现在的工作生活状况是“疲于奔命”“被动应付”。特别是当教师们在“论资排辈”的束缚下,感到自己没有得到公正的评价,心里会感到极大不平衡,甚至产生自卑心理,于是有些教师开始变得消磨热情,倦怠松弛,对教育教学工作缺乏积极性。

2. 内隐因素

(1) 教师的消极被动性,导致教师缺乏教学自主性

从教师自身而言,目前教师整体的心理状况并不令人乐观,许多学校的教师表现出消极被动性,许多教师仅仅把教育教学工作视为自己谋生的职业或手段,而不是自我人生发展的事业或追求,于是,教师从事教育教学工作的内在动力不足,这种心态成为其产生心理健康问题的一个重要内在原因。

(2) 教师的被规定性,导致教师缺乏教学自主权

教师表现消极被动性的原因在于教师的被规定性。我们可以思考这样一个问题,每天早上教师走进学校上班开始,有什么是教师说了算的?当问教师们这一问题,许多教师回答“没有”,没有什么是教师说了算