

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

# XIAOZHANG GOUTONGYISHU

中小学校基本管理校长培训教程 六

## 校长沟通艺术

韦昌勇 主编

张旭 编著




世界知识出版社

“十一五”全国教育系统干部培训·校长培训用书

# 中小学校基本管理校长培训教程①

## 校长 沟通艺术

 世界科学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

校长沟通艺术/韦昌勇主编. —北京:世界知识出版社,2007. 10

中小学校基本管理校长培训教程⊗

ISBN 978-7-5012-3227-7

I. 校… II. 韦… III. 中小学-校长-人际关系学-教材 IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 153332 号

责任编辑 郭宝珍 李广顺

图书策划 杨再鹏

封面设计 王 灿

责任校对 张 永

责任出版 赵 玥

书 名 中小学校基本管理校长培训教程  
编 著 张 旭

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号(100010)

印 刷 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

经 销 各地新华书店

开本印张 720×965 毫米 1/16 10 印张

字 数 169 千字

版次印次 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-3227-7

定 价 238.00 元(全 10 册)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 翻印必究

# 中小学校基本管理校长培训教程

## 编 委 会

顾 问：张仁贤

主 编：韦昌勇

编 委：（按姓氏笔划排序）

王文蓉

王 杰

李文红

张 旭

张曦艳

陆家海

徐 晶

梁秀清

黎 君

# 目 录

## I 校长的有效沟通

- 1 有效沟通概述 ..... 3
- 2 认识自己和他人 ..... 13
- 3 沟通中的心理因素 ..... 27

## II 学会倾听

- 1 倾听技巧 ..... 41
- 2 不正确的倾听 ..... 45
- 3 反应技巧 ..... 52
- 4 好的沟通者的标准 ..... 63

## III 校长的有效沟通技巧

- 1 有效的非言语沟通技巧 ..... 67
- 2 电话沟通技巧 ..... 73
- 3 与领导沟通的技巧 ..... 79
- 4 与下级沟通的技巧 ..... 89
- 5 化解对抗性沟通的艺术 ..... 100
- 6 书面沟通技巧 ..... 103
- 7 沟通的自我评价 ..... 107
- 8 有效沟通宝典 ..... 109
- 9 沟通训练 ..... 115

## **IV 校长的协调技巧**

1 协调概述 .....	123
2 协调的艺术 .....	125
3 协调训练 .....	148
<b>参考文献</b> .....	<b>154</b>

# I

## 校长的有效沟通

人与人之间最宝贵的是真诚、信任和尊重，沟通是其中的桥梁。校长要领导好一所学校，有效的沟通少不了。沟通是从心灵上挖掘员工的内驱力，为其提拱施展才华的舞台。它缩短了员工与校长之间的距离，使员工充分发挥能动性，使学校发展获得强大的原动力。校长掌握了沟通的艺术，也就掌握了事业成功的法宝。





## 1

## 有效沟通概述

种米养百种人，每个人对事情的看法都有所不同，要在学校中凝聚众人的共识，让各项工作能够顺利开展，这对于校长是一项艰难的挑战。

有效的沟通是成功的一半，而诚实且直率的沟通更是校长了解问题的最佳资讯来源。校长必须知道，不坦率就无法沟通，也就无法做出有效的决策。

说这么深奥，不就是与人聊天嘛！



## 一、何谓沟通

沟通是协调人际关系的基础，是领导艺术的精髓，也是开启事业成功之门的金钥匙。

两个在旅行中的天使到一个富有的家庭借宿。这家人对他们并不友好，并且拒绝让他们在舒适的客房过夜，而是在冰冷的地下室给他们找了一个角落。当他们铺床时，较老的天使发现墙上有一个洞，就顺手把它修补好了。年轻的天使问为什么，老天使答道：“有些事并不像它看上去那样。”

第二天晚上，两人到了一个非常贫穷的农家借宿。主人夫妇俩对他们非常热情，把仅有的一点点食物拿出来款待客人，然后又让出自己的床铺给两个天使。第二天一早，两个天使发现农夫和他的妻子在哭泣，他们唯一的生活来源——一头奶牛死了。年轻的天使非常愤怒，他质问老天使为什么会这样：第一个家庭什么都有，老天使还帮助他们修补墙洞，第二个家庭尽管如此贫穷，还是热情款待客人，而老天使却没有阻止奶牛的死亡。

“有些事并不像它看上去那样。”老天使答道，“当我们在地下室过夜时，我从墙洞里看到墙里面堆满了金块。因为主人被贪欲所迷惑，不愿意让别人来分享这笔财富，所以我把墙洞填上了。昨天晚上，死亡之神来召唤农夫的妻子，我让奶牛代替了她。所以有些事并不像它看上去那样。”

有些时候事情的表面并不像它看上去的那样。而有效的沟通则可以弄清

楚事情的真相，也可以校正自己在某些方面的偏差。

曾经有人说，如果世界上的人都能够很好地进行沟通，那么就不会引起误解，就没有吵架、没有不和、没有官司，更不会发生战争。但事实上，世间每天都充斥着争吵、不和、官司，世界历史上的战争也几乎不曾中断过，这足以说明沟通的困难程度了。

人际沟通是指人与人之间运用语言或非语言符号系统交换意见、传达思想、表达感情和需要的交流过程，是人们交往的一种重要形式和前提条件。

沟通看似简单，却蕴涵着深刻的内涵。没有对沟通本质的深入认识，单纯地去追求掌握一些沟通技巧，是不能做到沟通自如的。沟通可以从以下四个层面去理解。

#### 1. 沟通是一种感知

禅宗曾提出过一个问题，“若林中树倒时无人听见，会有声响吗？”答曰：“没有。”树倒了，确实会产生声波，但除非有人感知到了，否则，就是没有声响。

沟通只有在有接收者时才会发生，并且考虑对方的经验，用对方熟悉的语言。谈话时试图向对方解释自己常用的专门用语并无益处，因为这些用语已超出了他们的感知能力。接收者的认知取决于他的教育背景、过去的经历以及他的情绪。如果沟通者没有意识到这些问题的话，他的沟通将会是无效的。以下是两父子的对话。

4岁的孩子：“爸爸，我的苹果怎么变成褐色了？”

父亲：“因为你把苹果皮啃掉后，苹果肉与空气接触，使苹果发生氧化，从而改变了果肉的分子结构……”孩子听得一头雾水。

因此，无论使用什么样的渠道，沟通的第一个问题必须是：“这一讯息是否在接收者的接收范围之内？他能否收得到？他如何理解？”

#### 2. 沟通是一种期望

在进行沟通之前，了解接收者的期望是什么显得很重要。我们可以利用对方的期望来进行沟通。例如，一位校长安排一名老师去担任班主任，但这位老师认为，当班主任是件吃力不讨好的事情。校长于是开始了解这位老师的期望。如果这位老师是一位积极进取的年轻人，校长就可以告诉他，当班主任更能锻炼和反映他的能力，今后还可能得到进一步的提升和发展；相反，如果这位老师只是得过且过，校长应该告诉他，学校要重组人员，他必须去当班主任，否则只有离开这所学校。

### 3. 沟通产生要求

当校长需要向其他人传达信息时，便对接收者产生了要求。比如，要求对方成为某人，或完成某事，或相信某种理念等。换言之，如果沟通能够符合接收者的渴望、价值与目的的话，它就具有说服力，这时沟通会改变一个人的性格、价值、信仰与渴望。假如沟通违背了接收者的渴望、价值与动机时，可能一点也不会被接受，甚至遭受到抗拒。例如，一所学校的老师因为工作压力大，待遇低而产生不满情绪，纷纷怠工或准备另谋高就。这时，校长反而提出“今天工作不努力，明天努力找工作”的口号，结果更加招致老师的反感。此时，沟通的信息无法为人接受，宣传的结果，不是造就出狂热者，而是讥讽者，这里的沟通起到了适得其反的效果。

### 4. 信息不是沟通

一年一度，学校会对老师们完成教学任务的情况做记录，那是信息，但在年度大会上校长的发言则是沟通。当然，这一沟通是建立在年度记录的数字之上的。沟通以信息为基础，但和信息不是一回事。信息与人无涉，不是人际间的关系。它越不涉及诸如情感、价值、期望与认知等人的成分，它就越有效力且越值得依赖。信息可以按逻辑关系排列，技术上也可以储存和复制。而沟通是在人与人之间进行的。信息是中性的，而沟通的背后都隐藏着情感、价值、信念等。沟通由于沟通者和接受者认知和意图不同而显得多姿多彩。

## 二、沟通的要素与过程

信息论给出了完整的沟通过程模型（如图1-1）来反映沟通过程中存在的各种要素以及要素之间的关系。

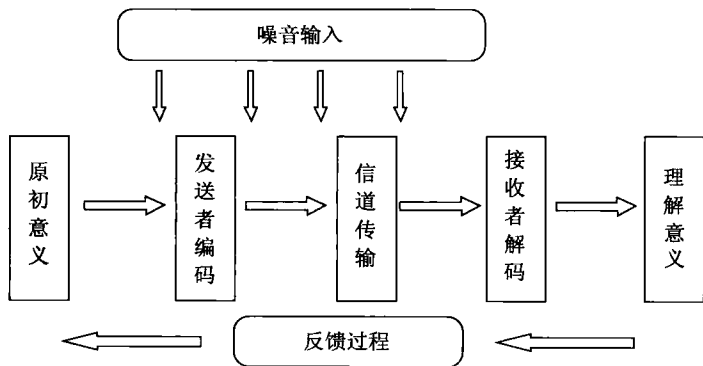


图 1-1 沟通过程模型

原初意义：需要传播的信息、意图和观念等。

发送者：在组织中持有信息、意图和观念的人。

编码：将信息转化成系统化符号的过程。

信道：信息传输的渠道，如面谈、电话、会议、网络和文件等。

传输：信息的流动过程。

接收者：接收并解释系统化符号的个人。

解码：根据自己的背景和已有的经验对系统化符号的解释过程。

理解意义：最终得到的信息、意图和观念等。

反馈：回馈性检查过程。

噪音输入：破坏信息流动的因素输入过程。

上面的模型最终可以简化成四个基本的步骤：信息发送、信息传递、信息接收（受）和信息反馈。

### 1. 信息的发送

信息的沟通过程是从信息的发出开始的。发送者具有某种意思或想法，并需要运用符号将这种意思或想法进行编码，转换形成讯息，经过特定通道传输给接收者。信息以一定的形式传送就是编码。常用的编码如口头语言、书面语言以及身体语言和语气语调等。

### 2. 信息的传递

传递信息可以通过一席谈话、一次会议、一个电话、一封信函、一份报纸、一个电视节目等形式来实现。不同的沟通渠道适用于传递不同的信息。沟通过程有时候需要兼用两条甚至更多的沟通渠道。例如，对教师绩效的评价，校长可以在提供一份书面报告的同时再辅以口头的说明，既表现了人性关怀，又使得报告枯燥的信息易于理解。面对面的沟通比较灵活，速度快，可以双向交流，及时反馈，信息比较综合，并且容易传递带有情感色彩或态度的信息，利用非语言辅助手段，如体态、手势、表情等，但是这种沟通容易“走样”，出现“过滤”或“夸大”的偏差。书面沟通比较正式，具有永久记录性，可以重复使用和阅读，但是有不易传递情绪信息，不够灵活等弱点。现代电视电话、多媒体技术把语言、文字、图像、数字等融合在一起传送，速度快，效率高，可以多方位沟通，空间跨度大，使信息的传送，尤其是复杂信息的传送变得通俗、便利、易于理解。但是有时反馈会被延迟，受硬件条件的限制较大。

### 3. 信息的接收（受）

从沟通渠道和路径传来的信息，需要经过接收者接收并解码后达成理解。

这一过程包括接收、解码和理解三个步骤。接收信息的人必须处于接收准备状态，这是接收信息的前提条件。听而不闻、敷衍了事或有选择的听都可能造成沟通失败。解码是将接收到的信息符号转变为思想，然后用自己的方式去理解。只有当信息接收者对信息的理解与信息发送者传递出来的信息的含义相同或相似时，才可能产生正确的理解。

#### 4. 信息的反馈

为了检查沟通是否达到预期的效果，往往需要获得沟通的反馈信息。反馈是对信息的传送成功与否以及传送的信息是否符合原本意图的一个核实，它可以确定信息是否被理解了。在口头沟通中，询问“我说明白了吗？”表现出主动去获取反馈信息，同时又不把信息的传递责任推给对方。但并不是所有的信息传递都伴随着信息的反馈，比如报告会。一般而言，有反馈的沟通比没有反馈的沟通效果更好。

遗憾的是，沟通过程模型中的大部分因素都有着造成信息失真的潜在可能性，因而使完美精确的沟通目标受到冲击。这些失真源可以解释为什么接受者解码的信息很少与发送者的原本意图完全一致。例如，信息编码是建立在符号认知与理解的基础之上的，如果编码不认真，符号系统含糊，发送者发出的信息就会出现失真。信息因素本身也可能导致失真，如信号的选择不当以及信息内容的混淆都是经常出错的地方。如果通道选择不利或噪音过高，也会使沟通失真。另外，在言语沟通过程中，同样的词汇对于不同的人可能具有不同的含义，不同的非言语线索（姿势、表情等）也会使信息的含义发生变化。个人的偏见、知识水平、知觉技能、注意广度等因素都在一定程度上使接受者对信息的解释与发送者的想法有所差距，导致解码误差。而且，不同沟通媒体的信息携带能力和加工速度，都会对沟通质量产生影响。同时，反馈回路则起着矫正偏差，调节速度和提高效率的作用。沟通效果的最关键因素则是发送者和接受者的沟通能力和技巧。因此，只有准确的编码、传输和接收，才能保证有效的沟通。例如，一位父亲对女儿的男友很不满，以下是他们的对话。

父亲：“你每天就只知道带着我的女儿看电影，难道就不能做点别的事吗？”  
小伙子又惊又喜：“您是说可以做其他的事了吗？”

### 三、沟通的功能

人际沟通具有传递信息、心理保健、自我认识以及人际协调等功能。



### 1. 传递信息功能

通过沟通可以交流消息、知识、经验、思想和感情。〔英〕萧伯纳曾经说过：如果你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换，那么每人只有一个苹果。如果你有一种思想，我有一种思想，彼此交换，每个人就有两种甚至多于两种思想。

### 2. 做决策

人们在生活中无时无刻都要做决策，比如，接下来要做什么事情，烧什么菜，穿什么衣服，要拜访谁，是否要给对方一个微笑等，都是在做决策。决策有时靠自己就能完成，有时却要与别人商量后一起做决定。而沟通满足了决策过程中的两个功能，一是沟通促进了资讯的交换，二是沟通影响了他人。

### 3. 心理保健功能

通过沟通可以满足人们交往、合群的心理需求，增进彼此的理解和情感共鸣，从而在心理上产生归属感和安全感。此外，不愉快的事情通过沟通倾诉可以释放心理压力，增进心理健康。

## 公主的月亮

一个小公主病了，她娇憨地告诉国王，如果她能拥有月亮，病就会好。国王立刻召集全国的聪明智士，要他们想办法拿月亮。

总理大臣说：“它远在三万五千里外，比公主的房间还大，而且是由熔化的铜所做成的。”

魔法师说：“它有十五万里远，用绿奶酪做的，而且整整是皇宫的两倍大。”

数学家说：“月亮远在三万里外，又圆又平像个钱币，有半个王国大，还被粘在天上，不可能有人能拿下它。”

国王又烦又气，只好叫宫廷小丑来弹琴给他解闷。小丑问明一切后，得到了一个结论：如果这些有学问的人说得都对，那么月亮的大小一定和每个人想的一样大、一样远。所以当务之急便是要弄清楚小公主心目中的月亮到底有多大、多远。

于是，小丑到公主房里探望公主，并顺口问公主，“月亮有多大？”“大概比我拇指的指甲小一点吧！因为我只要把拇指的指甲对着月亮就可以把它遮住了。”公主说。

“那么有多远呢？”“不会比窗外的那棵大树高！因为有时候它会卡在树梢间。”

“用什么做的呢？”“当然是金子！”公主斩钉截铁地回答。

比拇指指甲还要小、比树还要矮，用金子做的月亮当然容易拿啦！小丑立刻找金匠打了个小月亮、穿上金链子，给公主当项链，公主好高兴，第二天病就好了。

故事中，小丑意识到了人们更容易按照自己心目中的意愿考虑问题，经过与公主沟通，明白了公主的需要和意愿，于是治好了公主的病。因此，沟通是心身保健的一剂良药。

#### 4. 自我认识功能

通过沟通可以深化对自己的认识，“以他人 as 镜”，使人更客观地评价自己，建立起健康的自我形象。

一位大学新入校的女生，有一天来找到老师，说：“我们寝室的其他人都是城里的，只有我是从农村来。她们都瞧不起我。”

老师并没有急于劝导，而是给她布置了一个家庭作业，即每天早上起床后问候寝室里的每一位同学，要求她过两个星期再来找他。

过了两个星期，老师没有看到她来咨询。又过了一段时间，老师在校园的马路上碰到了这位女生，便问她寝室里的情况怎样了。她笑说：“其实她们也没我想象的那样瞧不起我。”

此案例中的女生对自己和他人的认识有偏差，通过沟通，对自己和他人有了更客观的评价。老师并不急于纠正她的认识偏差，而是给她一定的时间去认识自己，并辅以行动指导，使她建立起合理的信念和健康的自我评价。

### 5. 人际协调功能

通过沟通可以发展与他人的关系，协调各自的行为，保持良好的融洽关系。

某天一大早，小组长拿着小路的设计冲着小路大声说：“小路，你的设计都是错误的，这块先放放再做”。偌大的一个办公室七十多人，小路感到好没面子。第一件事情是检查了一遍设计，没有发现什么错误；第二件事情是肯定了自己有没弄懂的地方，一般情况下不可能“全部错误”。要想不浪费时间，不无所事事地等待，就得知道自己的设计到底哪里有问题，或是小组长和自己的理解存在差异。于是小路主动找到了小组长，先让组长说了他的理解，接着小路解释自己的设计思想，原来理解是一样的，只是组长不理解小路画的公式的含义。回到座位上小路开始了公式的补充工作。

此案例中，如果小路不主动去沟通，而是等组长来找他，或者是对组长的大声呵斥心生不快，这不仅会浪费时间，还可能导致他与组长的隔阂。

## 四、分析沟通可以解决什么问题

作为学校的校长，每日需要通过沟通解决许多问题。因此，分析沟通的目的可以使我们的沟通更具有针对性。

### 1. 化解矛盾

人际交往的过程难免会出现因利益纷争而导致的各种人际矛盾。俗话说“舌头和牙是好兄弟也难免时有磕碰”。校长和教师是管理者与被管理者的关系，在工作、学习、生活中难免磕碰、摩擦和误会。在学校里，矛盾也可能是多方面的，比如校长与教职工之间、校长与同级之间、教职工内部等，都难免会有意见不统一的时候。教师对学校及其领导产生一些不良情绪是很正常的。一方面是因为校长是管理者，面对的是众多的教师、学生和家長，以及复杂的社会和上级机关的众多部门，接触联系广泛，工作千头万绪，工作中出现偏差在所难免；另一方面是因为教师的教育教学工作任务繁重，和方方面面的接触相应少，头脑的信息输入量相对单一，容易从自己的范围去考虑问题，也难免出现偏颇。这时如果能很好地沟通，求同存异，达成共识，便能化解矛盾。

要化解人际间的矛盾，首先校长自己要有勇气去面对这些矛盾，让矛盾双方平静地坐下来，把问题摆在桌面上，双方都可以为自己辩解，并互换



可以进行角色互换。



角色，站在对方的立场重新考虑问题。



思考并讨论

表 1-1

要化解的矛盾是什么	
矛盾对象的个性特征	
问题的起因是什么	
可以采取怎样的措施来化解矛盾	

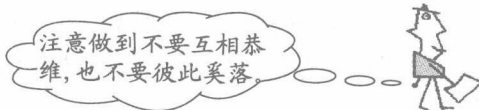
你可能会说，我们学校的一些教职工，他们彼此的矛盾已经源远流长，再让他们坐下来重新思考这个矛盾问题恐怕很困难。



问题摆出来了，作为校长，没有理由不去解决它。信心和耐心，可以帮助你找到解决问题的答案。

## 2. 增进团结

如果沟通的目的是为了让你的团队更团结，若选择正式沟通的方式，比如为一门课如何上得更好而组织该课程的教师们集体讨论教课的设计。这类沟通可以增进人们工作的责任心和合作精神；若选择非正式沟通的方式，比如组织教职工春游烧烤、外出旅游、开晚会等。这类沟通可以满足人们人际交往的心理需要，通过活动，教职员工之间彼此了解，对促进今后更好地合作，共同完成学校分配的各项任务起到良好的辅助作用。

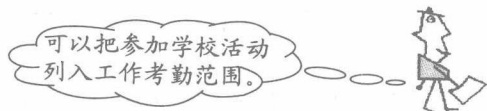


肯地提出修改意见。

如果是非正式沟通，可以选择一些有号召力的活跃分子为你组织各种八小时以外的活动，并给予他们组织活动的充分权力。

你可能会考虑：我和我的教职工们平日工作都很忙，很难再挤出时间来参加各种活动，即便是真的举办这些活动，也有一些教职工找出各种托辞不参加。

提点建议：为参加活动的教职工提供各种奖品作为“积极参与



者”的鼓励。此外，时间的安排是可以调配的。如果你真心希望自己所领导