

孙亦华
——著

COMMUNICATION

智慧沟通

有滋有味做班主任



图书在版编目 (CIP) 数据

智慧沟通, 有滋有味做班主任 / 孙亦华著. -- 武汉 :
长江文艺出版社, 2024.1
(大教育书系)
ISBN 978-7-5702-3357-1

I. ①智… II. ①孙… III. ①班主任工作 IV.
①G451.6

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 208308 号

智慧沟通, 有滋有味做班主任

ZHIHUI GOUTONG, YOUZI YOUWEI ZUO BANZHUREN

责任编辑: 陈欣然

责任校对: 毛季慧

封面设计: 青枝图文

责任印制: 邱 莉 王光兴

出版:  长江文艺出版社

地址: 武汉市雄楚大街 268 号 邮编: 430070

发行: 长江文艺出版社

<http://www.cjlap.com>

印刷: 武汉中科兴业印务有限公司

开本: 710 毫米×970 毫米 1/16 印张: 19.75

版次: 2024 年 1 月第 1 版 2024 年 1 月第 1 次印刷

字数: 283 千字

定价: 48.00 元

版权所有, 盗版必究 (举报电话: 027—87679308 87679310)

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

优秀班主任成长之道：与学生共同生长

每个孩子都是一本书，需要班主任用心去阅读。而与此同时，在孩子们眼中，班主任则是一个随时可以打电话求助的人，一个能够给予安全感、幸福感的人，一个拥有童心和智慧的人，一个充满着人格魅力的人，一个多年以后回忆起校园生活仍印象深刻的人。读着这本书，这样鲜活的班主任形象跃然纸上。孙亦华老师的前一本书叫《一间自由生长的教室：41个创意班级管理智慧》。再读她这第二本书稿，我最真切的感受就是：教室是学生生命成长之地，亦是班主任价值展现之场。优秀班主任的成长之道，便是与学生共生共长。

优秀班主任是情感丰盈的人

每每与孙老师聊起她的班级，她总是喜上眉梢，神采奕奕，我能感觉到她发自内心对班主任事业的那份情感。她从生命的内在性上支持着班主任的工作，因为情感是班主任工作创造性的根本来源。

班主任的情感首先表现在对自身岗位的尊重和热爱。开学第一次见面，孙老师精心设计的着装、高质量的演讲、细心的姓名签等等，不仅让孩子们感受到了重视，也让孩子们感觉到老师对工作的喜爱与珍视；面对一些教育问题，孙老师用一份份真诚而恳切的调查问卷与学生及家长对话，把教育场域中的一切他人变成了重要的教育资源；遭遇自身成长困境时，孙老师勇于刀刃向内，主动突围，最终收获欣喜的突破……这一切均是她对班主任这一岗位的热情回应。

班主任的情感还表现在对学生情绪、情感的体察。问题发生时，孙老师既能敏锐地意识到学生的情绪，同时又能觉察到学生情绪波动背后的动因，并及时做出反应。比如，面对无端情绪暴躁的玲子，孙老师用“心语日记”拨动了孩子的心弦，洞悉了孩子极端情绪背后的呐喊，并通过一系列专业化的干预，帮助孩子走出抑郁。

班主任的情感更表现在通过具体的情境，创设一个个充满仪式感的“场景记忆”。比如，她用颁奖词为每个孩子打造“峰值体验”，用不拘形式的生日礼物为师生关系储值蓄能，用师生共读的每一个晨间时光助力农村娃娃们养成“阅读体质”，用“优势积累”引领每一个孩子看见自身的独特能量……

优秀班主任是具有专业能力的人

情感是做好班主任工作的底色，除此之外，班主任的专业能力至关重要。班主任的专业能力外化为具体的班级管理行为，是班级持续发展、学生健康成长的关键所在。我们从孙亦华老师的班级管理行为，看到了一位优秀的班主任应该具有的核心能力——班集体建设能力、班级活动组织能力、学生发展指导能力、综合素质评价能力和沟通合作能力。这些能力相互独立又相互融合。

如，为了了解教育对象、优化师生关系，孙老师在班级中开展了许许多多极具创意的活动；为了与家长建立教育同盟，她又推动了序列化的家校对话。这些无不彰显着孙老师精湛的班集体建设和活动组织能力。

又如，面对“不肯做家庭作业”的小美同学，孙老师以马斯洛需要层次理论为依据进行家校携手，为孩子层层搭建起“安全”“归属和爱”“尊重”等成长阶梯，这就是学生发展指导能力的体现。

当然，这些能力中最为重要的便是沟通合作能力，即需要班主任学会“智慧沟通”。孙老师与学生、家长及同事的沟通方式，一定程度上已经跳脱出了一线班主任常规的沟通思路，她会进行更多的系统性思考：本次沟

通的目的是什么？作为教育专业人士，如何做才能实现真正意义上的共生共长？哪些沟通策略能支持一场智慧沟通的高效达成？……有了这样的专业化视角，再配以孙老师海量阅读后博采众长的沟通技能，便生成了本书中一个个趣味盎然又极具借鉴性的沟通案例。

优秀班主任是具有大教育观的人

儿童生活中的道德教育最常见的方式是“接受暗示”，即儿童接受某种影响而不自知。那么，怎样的正向暗示更容易被儿童接收到呢？那就是生活场域中各方高度一致的暗示。这就意味着，学校和家庭应始终从同样的原则出发，在教育的目的、过程和方式上保持高度的一致性，这样的教育对儿童的成长是最为有利的。孙老师正是基于这样的认识创设了家校、科任协同育人的班级教育场。书中所呈现的“沟通”是多维度、多视角的，包含师生和家校，还包括同事与自我，体现着班主任的大教育观。

比如，针对已经成为家校沟通常态形式的电话沟通，孙老师摒弃常规的工作思维，而是以研究者的心态积极建构每一次亲师对话：电话沟通前，她会精心“备课”，让对话的时间选择成为沟通质量的赋分项，让沟通内容精准锚定家长真实诉求；电话沟通时，她会关照不同家长的不同心理状态，主动靠近情绪对立的家长，温情呵护弱势的家长，把一位位游离于学生教育场域之外的家长带入孩子的成长全域，真正发挥家长作为教育同盟军的应然价值。

在与同事的沟通中，孙老师研究如何用“积极回应”策略化解与科任的情绪摩擦，探寻与不同科任的不同相处之道。这一切探索与生长，皆因她总能秉持大教育观，以建构优质教育生态、助力学生健康成长为指引，不断纠偏并优化她作为班主任的一切言与行。

优秀班主任是具有反思和学习能力的人

孙老师在班主任专业成长过程中始终有一颗专注而纯粹的心。她的专业成长起步并不早，用她自己的话来说，是“人到中年才算有点活明白了”。这“活明白”的注解，是她开始了每年至少50本教育书籍的海量阅读，是她扎根一间农村教室的躬耕实践，也是她闲暇时光一篇又一篇的沉潜与反思。

孙老师提出了四条班主任专业成长的底层逻辑：先做再说、时间的投入、自律和聚焦。专业成长是由各个能力积累期组成的。从撰写第一篇论文时的极其艰难，到后来洋洋洒洒一年写作20万字，以及个人专著的出版，每个阶段的她都表现出不凡的拼搏精神与勤恳能力。她不断发现自己的成长点，确定目标，寻找办法，并付诸行动。这样的反思与学习正是优秀班主任得以生成的主要途径。

在这个常听到人们说有职业倦怠的当下，孙亦华老师全身心投入班主任工作，师生共生共长。她葆有教育之心，培养儿童求真、向善、趋美的心灵，在美好教育中诗意前行。

严昕（嘉兴市德育教研员，嘉兴市名师）

2023年12月9日

自序

自2018年开始做“班主任沟通能力”的专题探究，至今为止已经整整五年时间。这里谈的“班主任沟通能力”，是指为了完成班主任工作，班主任在与学生、家长、科任教师等相关他人进行沟通的过程中，通过有效的沟通行为，传递知识、技能和情感等信息的能力。

为什么进行这项研究，是因为我自己在沟通上，曾跌过不少的坑。“其实，在入职后的很长很长一段时间里，我都是个不善沟通的人。”每当我有机会与省内外的的一线班主任们聊“班主任沟通能力”这个话题时，总会不由自主地讲出这句话，也总会引来现场班主任们的一脸难以置信。但我说的是真的。

在我班主任职业的前十年中，因为不会说话，不懂沟通技巧，曾不止一次遭遇这样的窘境：

想把欺负女生的男娃子拎到教室外狠狠处理一下，结果人家自己跑回家去了，我只能沿着田埂在他屁股后面一路追到他家里；因为处理一学生的课堂纪律问题，第二天家长冲进我教室，当着全班学生面气势汹汹来问责，闹得我恨不得挖个地洞钻进去；傍晚我好心好意给学困生补课，却在校门口遭遇孩子爷爷“你怎么不留他吃晚饭”的戏谑；因为经常说话不经大脑，尽管我的教学质量好，但年终民意测评、评先评优，却经常榜上无名……

那时的我很想不明白，我的事必躬亲，为什么却换来学生对我的“敬而远之”？我的全心全意付出，为什么却换来家长的误解怨怼？我的一颗坦诚之心，为什么却换不来同事的以心换心？

这种挫败感甚至一度让我萌生辞职的念头，当然后来没有实践。2015年，学校德育管理岗位需要选拔新人，我便借此机会，“逃离”了班主任岗位。调任后，随着角色与视角的转变，尤其是前前后后又吃了很多次“不会说话”的亏，我开始深刻意识到，如果不提升自己的专业能力，即便不做班主任，我依然会跌进曾经的“坑”，摔得鼻青脸肿，甚至更加狼狈。

于是，从那时起，我先后围绕包括“人际沟通能力”在内的自身专业痛点，陆陆续续读了一些书，写了不少文章，效果也非常明显：我的教研成果年年丰收，在县域范围内有了一些知名度，各种职场关系好像也在一点点好起来。就在我为自己的成长而沾沾自喜之时，老天又给了我当头一棒——

2018年，已荣获全国少先队辅导员技能赛一等奖的我，报名参加了班主任基本功大赛，并顺利拿下县赛第一名、市赛第一名。那时的我是如此志得意满啊，满心以为浙江省赛一等奖也非我莫属。

然而现实很打脸，在面试现场，我遭遇了一道“家校沟通”的题目。面对情绪激动的“家长”（上一届省赛一等奖选手扮演），我立刻本能地还原了自己早年“怼天怼地怼家长”的一幕幕……其结果自然可想而知。尽管我的笔试分数很高，但面试成绩一塌糊涂，最终只拿回了省赛二等奖。

直到那一刻，我才真正意识到，自己此前长达十余年中随性而为、任性发挥的师生、家校、同事沟通方式，已在低层次的无数次重复中，深深印刻进我的大脑神经系统中，成为我处理沟通问题的“操作系统”。在赛场上紧张的状态下，这一“操作系统”便被本能地激活了。而之前读的那些书，写的那些文章，因为缺乏持续性的实践，没有真正内化，也就根本不可能在关键时刻帮助我。

于是，这次失利也让我正式开启了对“班主任沟通能力”的系统性学习与研究。在海量的阅读过程中，我愈发意识到“沟通能力”之于班主任的重要性。

首先，班主任在工作中面对的是复杂的沟通对象。其中包括学生、家

长、科任教师，还包括学校领导、社会人士等等诸多教育相关者。即便只是学生这一个角色，也具有因其个性、成长环境、认知水平、过往经历等方面的不同而形成的差异性。所以，呈现在班主任面前的，是一个个独特的、具体的、千差万别的生命样态。而且，在处理具体事件时，班主任很多时候要同时面对不同的沟通对象，不断切换沟通模式，其难度之大，可以想见。

其次，沟通对象的复杂决定了班主任沟通内容的多样。作为班级工作的组织者、班集体建设的指导者、学生健康成长的引领者，班主任日常与学生、科任、家长的沟通内容，几乎涵盖了学生成长的所有维度：学生的学业成绩、身体状况、品行动态、心理状态，还有对家长家庭教育的指导干预，以及上级布置的各类行政事务。各种工作又往往交织在一起，错综复杂，有时一项工作需要多次反复沟通，这对班主任的沟通能力提出了很高的挑战。

第三，班主任的沟通场景具有不可预知性。班主任工作与实践性很强的工作，很多沟通场景是在教育现场随机生成的，大部分情况下很难提前做好预设。相信几乎所有班主任都会遇到类似这样的情况：明明刚从教室回办公室，还没捧起水杯喝口水呢，就有学生来报告，某某和某某打起来了；或者自己压根不知道发生了什么，突然就有家长在群中@我们并责问某事的前因后果……此时，就需要班主任立刻做出处理。无论是了解具体情况，还是安抚当事人情绪，抑或是与当事人进行对话，给出最终处理意见，其中任何一个环节出现沟通不当，都会影响事态的走向。而在我们班主任的日常工作中，这样的突发性事件其实层出不穷，很多时候让我们陷入困境，不仅影响工作效能，更影响自身的情绪状态，最终影响职业幸福感。

第四，班主任工作的容错率低。班主任的职业特性不同于其他行业，其工作指向学生的健康成长，承担的是学生人生导师的职责。毫不夸张地讲，班主任日常在与学生及家长沟通中的一言一行，都会影响学生的成长，这种影响有时候是巨大的。因班主任一句话或一件事而改变学生人生

走向的事件，正面的，反面的，我们都已听到太多了。因此，班主任工作的容错率其实是非常低的，我们只有具备良好的沟通能力，才能最大程度地实现高效沟通，助力学生健康成长。

可以说，沟通能力在班主任工作中的专业价值，是怎么提，怎么重视，都不为过的！那么，班主任沟通能力的相关研究现状又是如何呢？

我在知网以“沟通能力”为关键词进行检索，发现相关内容有2.4万条之多。但以“教师沟通能力”作为关键词时，获得的相关内容只有423条，若把范围再缩小到“班主任沟通能力”，则仅有259条。可见，在各行各业对“沟通能力”作为职业技能之一高度重视并进行了较多研究的同时，“吃开口饭”的教师尤其是班主任群体的“沟通能力”研究，却是不被重视甚至是忽视的。同时，缺乏与职业标准相匹配的沟通能力，很可能是当下班主任普遍性职业倦怠的重要内因之一。

这样的现状，不能完全归责于班主任个人层面。但回到教育现场，却又不得不从班主任自身找原因。

班主任工作有赖于与学生、家长、其他同事及自我之间的正向联系。其中，联系的形式多种多样。作为核心的沟通者，班主任有时并没有，或者说，很少会真正思考，该如何建立和维护这些联系。我们通常把沟通看作是再自然不过的事情，认为给家长发个信息提醒关注孩子学习情况，把学生叫到办公室谈一次话，或者随性而起地向同事吐槽一下，就是一次完整的沟通。然而，“发个信息”“谈一次话”“吐槽一下”是否就是一次有效沟通呢？什么才算优质沟通呢？

我的观点是，由于班主任工作的专业性、复杂性，班主任的沟通能力，不只是把话说出口的能力，而是一种需要后天刻意学习与训练，才能真正习得的专业素养。

基于这种认知，在伏案苦读的同时，我开始把从专业书籍上学到的沟通理论和技能，实践创生于教育现场。甚至是，原本最害怕家长“校访”的我，在2019年担任学校德育副校长后，会比较兴奋于接手家校矛盾的调解。因为我知道，这样高难度的现场，就是我最好的练兵场。唯有把书

本上学到的东西，不断在教育现场中实践验证，才有可能逐步真正成为我自己专业能力拼图的其中一块，在关键时刻成为我的本能反应。

在边阅读、边实践的同时，我也坚持文字记录，不断在书写中复盘，接着再回到教育场景中进行二度实践验证……这样反复的阅读、实践、梳理，看似简单重复，却帮我渐渐打破了很多认知壁垒，重构了师生观、家校观，也让那些曾经跌过的跤和读过的书，很容易地就与某一个当下产生联结，让我在教育现场不断生长出实践智慧。

于是，曾经心心念念逃离班主任岗位的我，又开始心心念念回归班主任岗位。在那片曾经让我跌倒过无数次的土地上，我想让自己开成一朵花。

2021年秋，在我的再三申请后，我实现了回归一线班主任岗位的梦想——德育副校长兼班主任。一年后，2022年7月，我向教育局递交了辞呈，辞去副校长，正式回归一线班主任岗位。

不再抱着“走一步看一步”的心态，不再“脚踩西瓜皮”式的沟通，事前敏锐预见，遇事运用技巧，事后多些跟进，我的班主任工作似乎告别了之前四处救火、疲于应付的消极状态，变得得心应手。

也正因如此，在业界已经不乏高质量班主任沟通主题书籍的现实面前，我依然坚定地要写作这样一本书。因为我在阅读这些专著的过程中，不断深刻地意识到，与很多作者相比，我的成长明显坎坷许多，我的“黑料”也明显丰富许多。但也正是因为有了这些早年并不光鲜的经历，我的经历和反思，我的成长和蜕变，才更值得去记录，去分享，让更多正苦恼于班主任工作无处突破的同行们，从我的经历中，寻找到一些突围的方法和途径。

我特别想通过这本书，告诉我的读者朋友、同行朋友们：

班主任的沟通能力，是可以后天习得的。

现在，展现在读者朋友们面前的，是我近20年班主任工作的凝练总结。其中，有我流过的泪和跌过的跟头，也有我过经专业学习、草根实践后的成功经验和理性思考。我把这些内容梳理归类成了“师生沟通”“家

校沟通”“同事沟通”和“自我沟通”四个维度，共五个章节。在阅读这些内容的过程中，读者朋友能不断看到一个“低情商”的我，是如何在与过去自己的对话中，如何在与专业书籍、名师大家，与学生、家长、同事的对话中，一步步认清自我，纠偏自我，更新自我，获得巨大成长的。

班主任的沟通技巧，需要创生性运用。

很有可能，在阅读本书的过程中，读者朋友会发现其中哪个沟通策略您在别处读到过。但细读，您又会发现，本书故事中的沟通策略，又不完全符合任何一个沟通流派或系统。换句话说，本书中的所有沟通策略，从本质上讲，都是我向曾经读过的一百多本沟通类专业书籍学习而来的，但这些沟通技巧与方法，都已经被我重构进了我的教育现场里。因为个体经历的不同，我们形成了迥然各异的性格特征，也因此形成了不同的沟通风格。又因为我所面对的沟通对象，与书籍案例中的主角也存在着差异。所以，我不是简单的照搬照抄，而是具体问题具体分析，一个学生一把钥匙，一位家长一种策略。不同的沟通主体，沟通的技巧包括重难点，都是不同的。

因此，也希望阅读本书的朋友们，一定不能拘泥于书中的方法，而要辩证地看待我的分享，取我精华，去我糟粕，灵活创生地运用于您的教育实践。

作为一线班主任，个人的理论水平总是有限，文字功力很是一般，实践智慧也还欠缺。拙著即将面世，我怀着惶恐与激动的心情期待大家的批评斧正，您的意见就是我不断成长的动力！

孙亦华

2023年10月23日

目 录 | CONTENTS

第一辑 师生沟通 1——了解教育的对象

- 开学第一面，我们这样见 / 003
- 美好新学期：从记住每个孩子的名字开始 / 009
- 调查问卷：助力优质沟通 / 013
- 心语日记：用文字照亮彼此 / 021
- 颁奖词：为每一个孩子打造“峰值体验” / 029
- 一岁一礼：储值情感，蓄能成长 / 036
- 优势积累：点亮每个孩子眼里的光 / 041
- 师生共读：独特的沟通密码 / 049
- 学生评语：唤醒孩子内心的种子 / 056

第二辑 师生沟通 2——化解教育的隔膜

- 缺爱的孩子，我该如何去爱你 / 065

- “不一样小孩”，其实也一样 / 071
- “喷火龙” 灭火记 / 082
- 当遭遇“搜题软件” / 091
- 老师，我不想欠你人情 / 097
- 老师，请你把话说清楚 / 102
- 当学生来“行贿” / 106
- 是“制造痛苦”，还是“追寻幸福”？ / 110

第三辑 家校沟通——打造共赢的同盟

- 家校云沟通，隔空不隔爱 / 117
- 与家长电话沟通的艺术 / 123
- 家访备课：拨动心弦的艺术 / 131
- 如此“校访”，走心动情 / 141
- 当祖辈家长说：你等着！我要来找你！ / 152
- 遭遇“贪玩”家长——韧字当头 / 158
- 离异再婚家庭：让亲情堂堂正正回归 / 165
- 活用“谈判术”，巧治“校闹” / 171
- 学生打架之后 / 179
- 当家长来问责 / 189
- 罚站之后 / 196

第四辑 同事沟通——构建和谐的氛围

- 不同类型科任，不同的相处之道 / 205
- 积极回应：巧妙化解与科任的“情绪摩擦” / 213
- 当科任与学生发生了矛盾 / 221

- 科任的课堂纪律出问题，班主任怎么办 / 228
- 赞美同事，是个技术活 / 235
- 做高“拒商”教师 / 240
- 当遭遇强势同事：苛责他人？强大自我！ / 247
- 沟通设计：让职场沟通既有效度又有温度 / 250

第五辑 自我沟通——厚植成长的土壤

- 班主任专业成长的底层逻辑 / 257
- 教育职场中的“深度思考” / 265
- “边界意识”加持，化解班主任情绪压力 / 270
- 班主任的“松弛感”，从做好时间管理开始 / 278
- 专业阅读，时间哪里来 / 286
- 如何写出一篇可用稿
——《中国教师报》谈写作栏目采访 / 291

后 记 / 297

第一辑

师生沟通 1
——了解教育的对象

