

校长如何说，老师才会听

校长的日常工作语言对于推进学校工作有着重要的价值，虽然对话的原则很简单，但是高水平的说话方式并不是那么容易掌握的，需要在实践中不断修炼完善。

1. 运用宽松的语言。

宽松的语言并不等于推进工作时的随意，校长要求学校管理干部对于某项工作应当达到的要求，不能被误解为“可以达到或可以达不到”，而是允许管理干部对于校长所提出的工作要求，作出能够完成什么” 的回应。

校长要以邀请的姿态与教职工说话，而不是指挥的架势；校长要关注对于达成结果的讨论甚至认真倾听有理由的反对性陈述，而不只是要求教职工以唯唯诺诺的方式来维护你作为领导的形象。

如果校长总是以 100% 的确定向学校管理层发出指令，学校的管理团队永远不会学习。多用一些“也许”、“可能”、“可能会”、“很大可能”等表达方式，并引导管理干部提出“当然”、“现在”、“马上”、“肯定”等让其固化，从而使管理干部觉得最后的决策是他们定的，当获得成功时尽量表扬和肯定干部与教职工的工作，以使其更有成就感。

2. 规避可能伤及下属尊严的指责。

校长常常发现这样一种情形：刚提拔的管理干部，虽然在课堂教学中是能手而在管理常识方面确实是一个新手。如果只是指责干部的无能、低水平，这会伤及人的自尊，况且学会这些事其实是简单的，只要有一套模板让新干部学习，几次循环后，都会知道做这些事情的基本格式，而且经过他们的不断完善，考虑的细节也会越来越周到。

校长以引导的方式教会管理层如何做事，比用指责的方式说他们做得不好，显然前者高明得多，保护干部和教职工做事的积极性和主动性比简单追求完美更显重要。

3. 不说不利于解决问题的负面语言。

校长在研制解决问题方案时，应当多听听有关方面的声音，并且在出现危机，例如家校冲突事件正在发生时，校长应当尽量少指责因为谁没有做好工作引发了这一事件，而是把关注点放在如何发动力量积极面对，并通过系统的运作解决好问题。

学校各部门之间偶尔也会发生冲突，例如：“学部举行学生活动，就需要花钱；而财务部的职责是要控制成本，总是想方设法不让学部多花钱”，指责财务“太抠门”或指责这项活动为何要举办，都是负面的，而是要协调两个部门讨论如何既让活动做好又要少花钱。

4. 采用提问的方式。

相比于校长以专家或上司的姿态去进行一场对话，采用提问的方式更有利于引导团队之间的合作。

校长以提问的方式说事，可以帮助教职工反思在这个问题上的逻

辑，如果能提出好的问题，就会引导教职工向前一步并离解决问题更近；校长向管理干部提问，说明很在乎他们的意见，这必然会增加他们的工作动力，进一步提高士气；校长采用提问的方式说话的最大好处是，有关干部和教职工在回答过程中更有责任感，也更有可能去完成自己刚刚说过的事情。

校长领导学校的最大智慧是：“把大部分事情都变成教职工份内的事情”。校长如果精通如何说话，自如地掌控工作布置、问题研究以及与人谈心时的说话分寸，一所学校离成熟的管理，应当不会太远。

□文 / 林卫民（北京市北外附属外国语学校校长）