

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

教师素质理论丛书

人际关系卷



教师素质理论丛书

一、教师人际关系概论

（一）人际关系

人际关系是在社会生活和实践活动过程中，通过交往而形成的人与人之间的心理关系。人际关系是社会关系系统的一个特殊横截面，受社会关系制约。

社会关系系统是一个相当广泛的范畴。凡是在社会共同的生活实践活动过程中人们彼此之间形成的关系，统称为社会关系。在社会关系系统中，存在着三个相互联系的亚系统：第一是生产关系系统，这种关系是人们在社会生产活动过程中形成的物质形态的关系，是形成一切其它形态关系的基础，对其它形态关系的性质具有决定性的作用，是社会关系的最高层次。第二是社会意识形态关系系统，它是人们在生产关系的基础上，在社会政治生活中形成的意识形态的关系，即政治、道德、法律、宗教等方面的关系，是社会生产关系在社会意识形态中的反映。第三是人际关系系统，它是人们在群体的交往活动中形成的相互之间的各种心理形态的关系。这种关系渗透在每种社会关系的内部，为生产关系、意识形态的关系所制约并对其产生调节作用。在整个社会关系系统中，人际关系系统属于最低层次，属于微观环境，因为人际关系所研究的是社会群体，是直接与个体及其社会行为相互关系的心理学问题。人际关系最重要的特点是它具有情感的基础。人们进行交往，形成不同的经济关系、政治关系、阶级关系、宗教关系、伦理关系以及人际关系等，都是由不同的生产方式决定的，都是由于人们存在和发展的需要决定的。在阶级社会中，有些人际关系具有阶级性。

人际关系系统是由多种成分构成的，其中最主要的成分是相互认同、情感相融和行为相似。其中，相互认同是通过知觉、表象、想象、思维和记忆，由浅入深、由表及里的认识活动而实现的；情感相融，是以彼此喜爱、亲切、同情、热心、照顾等形式表现出来的；行为相似是彼此言行举止、交往动作、角色地位、仪表风度等人际关系行为模式类同。只有相互认同、情感相融、行为近似，才能产生人际吸引，形成良好的人际关系。

人际关系的种类，从人际关系的固定程度和心理相融程度的角度可以划分为固定的人际关系和非固定的人际关系；相融的人际关系和不相融的人际关系。人与人之间的血缘关系、地域关系、师生关系等都是具有固定性的人际关系。非固定的人际关系是发展变化的，依一定的时间、地点、条件的改变而改变的心理关系。首属关系和次属关系，组织关系和私人关系，利害关系和非利害关系等，均是可以相互转化的，统属非固定的人际关系。相融的人际关系，是以彼此认识协调、情感和谐、行动合作为特征的。不相融的人际关系，是以彼此认识失调、感情冲突、行为以抗为特征的。

人际关系的测量，采用社会测量法和参照测量法两种方法。测量人际关系的目的在于为改善人际关系提供科学的依据。人际关系的多样性，决定了改善人际关系的方法的多样性。对不同的人际关系冲突的解决需要采取不同的方法。常用的方法有：第一，人际关系的训练法。它源于霍桑对民主式领导的研究，强调对对方的和气、亲切、理解及需要的满足等在人际关系中的作用。第二，职位角色扮演法。它就是在假设的情境中存在着一系列尖锐的矛盾，让群体成员人假戏真作，体验当事者的心理感受，从而消除人际关系之间的不必要的误会和心理冲突，维护和谐的人际关系。

（二）学校人际关系的性质

学校中的社会关系是人们在学校的范围内进行共同活动过程中结成的相互关系的总称。它具有历史的规定性和现实的规定性。学校中的每一个成员，活动在一定的具有这种特性的学校社会关系中，其社会本质也就被规定下来，形象地讲，这种学校中的社会关系好比是生活在学校中的人们之间结成的纵横交错，十分复杂的一张“关系网”。学校中的每个人都是这张关系网上的一个扣结，每个人的本质都被这张关系网所决定。由此可知，学校中的人际关系被学校中的社会关系所制约。从这个意义上说，即使是同一种人际关系，在不同的历史时代，不同的社会制度的学校里，其表现也会不同，甚至在本质上迥然相异。例如，同是师生关系，封建社会的教师可以任意体罚学生，社会主义社会则强调相互平等。同是校长与教师的关系，资本主义社会是雇佣关系，社会主义社会则是同志关系。虽然学校中的人际关系归根到底制约于学校的社会关系，但学校中的人际关系并不等于学校中的社会关系。学校中的人际关系是学校社会关系的实际现实，“折射”着社会关系，因为在人际关系之外，任何学校都不存在“纯粹”的社会关系。人际关系产生于每种社会关系内部而不是外部，作为学校社会关系系统的一个特殊横截面的关系，在学校社会关系的政治、经济、教育、文化、道德等形态的截面上总要表现出来，表现为心理上的亲疏远近。例如，纵向的领导者与被领导者的关系、师生关系，平行的同事关系、同学关系，党（团）员与非党（团）员的关系，个人与团体的关系等，都有一个心理距离的问题。

学校人际关系是学校中人与人之间情感的凝结。学校中的每一个人都存在于一定的人际关系之中，这种人际关系不是抽象的、虚无的，而是真实的存在。虽然它本身并非有形，看不见，摸不着，但它却存在着，存在于教育与管理等交往的双方之中。它是自身联系他人联系的统一，是人与人之间相互依赖和情感的凝结。

学校人际关系是在学校成员相互之间产生的一定情感的基础上出现和形成的。在学校成员思想互助和行为互助的过程中，由于相互了解和帮助，进而使双方形成了某些情感。如干群情感、同事情感、师生情感、同学情感等。这些情感从表面上看是存在于学校具体的个人身上，但它却不是单纯个性的东西，而是学校生活中人与人之间情感的凝结。也就是说，人际关系不是存在于人之外的缥缈的东西，它存在于交往双方的联系之中，是双方情感的凝结，或者说是学校中每个人存在于他人的情感之中。正因为如此，才是学校成员之间的喜怒哀乐，亦即才有学校中的人际关系。

我们通常用“远”和“近”、“亲”和“疏”来形容人与人之间关系的程度，主要指的就是人际关系的情感凝结。学校人际关系的情感凝结，其表现形式是多方面的。最常见的有：爱和恨：喜欢和不喜欢；满意和不满意；尊重与蔑视；想念与忘怀，等等。一般说来，爱、喜欢、满意、尊重，想念等标志彼此关系的“亲”或“近”；恨、不喜欢、不满意、蔑视、忘怀等标志彼此关系的“疏”呀“远”。

学校人际关系是学校中人与人之间的交往关系。学校人际关系是通过学校成员之间的交往形成的，其作用也是通过交往具体化的。离开一定的交往，一定的互助（相互动作，相互作用），不仅无从建立人际关系，而且无从考察人际关系。所以，学校中的人际关系又是学校中人与人之间的交往关系。

这种个体间的交往关系，首先是一种思想的互动过程。人是有思想和意

识的动物，人与人交往总是思想先行。某年级组长走访一位教师，总是先想好去干什么，而当教师开门迎接年级组长时，必然要猜年级组长是来谈工作的，还是来玩的。这就是人际间的思想互动，或叫思想沟通过程。思想互动，一般是通过语言表述实现的。沟通者借助语言把自己的意图传达给以方（接受者），对方在接受后很快实现理解，并把理解后的意见也借助语言反馈给沟通者，沟通者在了解对方的意见后，继续与对方进行思想互动，这样，学校成员之间的交往才能继续进行。思想上实现不了互动，交往就难以进行，人际关系也就得不到发展。如果某校长与教导主任思想互动融洽，我们就说他们的关系比较亲近和友好；相反，两人思想互动困难，我们就说他们的关系一般或比较疏远。

其次，这种个体间的交往关系是一种行为的互动过程。人是社会的动物，生活在一定的社会和群体之中。虽然我们往往意识不到，但是生活中的一个普遍的现象是个体不愿被独立、被隔离，需要和他人进行行为上的互动。

学校人际间以一定行为方式与他人打交道的互动到处可见，并且都体现着人际关系。这些行为互动方式，不外乎三种：一是交互行为，即个体之间相对应地动作，如教师向学生提问，学生回答教师的提问；或学生提出疑难，教师给予解答，二是共同行为，即个体之间相互协作，共同完成动作，如两个学生合作做化学实验。三是交互共同行为，即个体与个体相对动作又相互配合形成一体，向第三者动作，如学校教工足球队配合默契的中卫和边锋，一个传球到位，一个抢点射门，终于攻破对方大门。

正是人与人之间种种互动行为，把师生员工相互联结起来，形成班级、团体、处室等不同群体，形成学校的“小社会”。也正是人与人之间帮助、模仿、协作、竞争等不同的行为互动使校园生活丰富多采，形成了诸多的学校人际关系。

师生员工的交往又总是先思而后行的，所以个体之间的思想互动和行为又是密切联系在一起的。思想互动是一种内在交往，行为互动则是一种外在的交往，思想互动是借助于行为互动进行的，语言表述本身就是一种行为，思想不借助语言及非语言的载体，是不能传递给对方的。从这种意义上看，学校人际关系是学校成员之间思想互动和行为互动有机结合的交往关系。

（三）学校人际关系的特点

人际关系是普遍存在的一种社会现象，在正式组织中存在着特殊的人际关系，在非正式组织中存在着一般的人际关系。由于学校是培养人的场所，从事着意识形态的生产，在人际关系方面存在着明显的特殊性。

（1）教育性

学校是按一定社会的需要培养教育人的地方，学校的各项工作、各个活动、各种设施对学生起着教育作用。作为学校精神活动重要方面的人际关系，当然也具有明显的教育作用。学校人际关系的教育性往往是潜移默化地直接作用于学生的。如果学校领导者与下属之间民主和谐，教师与教师之间团结合作，教师与学生之间友爱互助，那么在学校亲密友好关系的熏陶下，学生之间的关系肯定温暖有序。良好的人际关系，必然带来良好的教育后果。反之，如果学校上下左右关系紧张，冲突频繁，那么学生之间的关系也会冷漠混乱。不良的人际关系，必然带来不良的教育后果。

学校人际关系的教育性，既体现在教育内容上，也体现在教育手段上。

在现代化社会里，由于人们合作区域、职业流动和交往范围日益扩大，

社会要求把“人际关系”列入教育的内容。在学校里，就应该让学生懂得人际关系的知识，掌握人际关系的原则，培养良好的人际认知能力，具有良好的角色意识，善于交往，他够友好地合作与竞争。在中小学教育和管理活动中，除了增设关于人际关系的课程外，在各科课堂教育与各种课外活动中，在班会，团队活动和个别谈心等思想教育工作中，也应将如何正确处理人际关系作为重要的内容。

人际关系作为教育手段，在学校教育和管理工作的各个方面也在发挥着作用。以师生关系为例，一方面，良好的师生关系是有效的激励手段。在对 学生进行思想教育时：常会遇到这样的情况，同是做一个学生进行思想工作，都是给他讲道理，可是有的老师去讲，他就不爱听，不乐意接受，甚至于反感；有的老师去讲，他就爱听，乐于接受，并立即改正。其中一个重要原因，就是师生之间是否具有彼此信赖的关系，另一方面，师生关系又是“德、智、体、美、劳”五育的沟通的手段，特别是知识的传授、思想的灌输和技能的掌握，都与师生关系联系在一起。师生关系透过其具体表现——心理气氛，发挥沟通作用。某校初二（1）班，课堂教学中存在一种有趣的现象：每逢王 老师上语文课，全班同学情绪饱满、热烈活跃，教学效果顶呱呱；轮到曹老师上物理课，不少同学如坐针毡，烦躁乱动，教学效果差；而教英语的赵老师，一跨进教室，同学们就处于一触即发的紧张状态，甚至使教学无法进行。这是什么缘故呢？原来，王老师是该班主任，与学生朝夕相处，情投意合，教学方法新颖生动。曹老师虽是一名老教师，但一堂课要尖着嗓子喊 50 多个“你们明白吗？”赵老师则喜欢挖苦学生，发脾气成为家常便饭。三位老师与学生的不同关系以不同的课堂心理气氛表现出来，所以产生了上述有趣的现象。

（2）规范性

学校的人际关系与社会的其他领域的人际关系相比较，显得更为规范，特别是在道德的要求方面，这首先是由学校本身的性质决定的。我国是社会主义国家，学校必须把坚定正确的政治方向放在第一位，必须为社会主义现代化建设服务。这就要求学校应不传播历史和现实中一切真善美的精神财富，传播社会主义精神文明，而良好的学校人际关系正是社会主义精神文明的一部分。为此，学校必须以社会主义的道德规范来衡量学校各方面人员之间的人际关系，褒扬一切符合社会主义道德规范的思想、态度和行为，摒弃违背社会主义道德的思想、态度和行为。

学校人际关系规范性还与中小学教育和管理的对象是青少年学生分不开。小学生稚嫩无瑕，中学生亦单纯天真。他们的心理正处于从不成熟向成熟过渡的关键时期，其认知、情感、意志以及个性的发展，在学校里，是通过与师生员工的交往，主要是通过教师的交往而实现的。教师通过与学生频繁的面对面的直接接触：在课堂上，以自己丰富的学识、严谨的态度、炽热的情感、求实的作风、示范、指导着学生；在课外，以自己热诚的关心，孜孜不倦的精神和循循善诱的教导感染着学生；在日常生活中，还以自己广泛的兴趣和对生活的热爱以及公正无私的榜样行为熏陶着学生。这就要求学校以教师为主体的教职员之间的人际关系，必须符合道德规范，以纯洁的人际关系对中小學生产生良好的影响。

（3）稳定性

学校育人周期较长。学生进校后的几年中，都在一个班级中共同学习，

讨论问题，一同参加文体活动，一同进行郊游和余暇消遣。学生之间，师生之间，通过单向的、双向的、甚至多向的频繁交往，不断增进与改善着人际关系，使得年龄相仿的同学之间建立了牢固的同伴、同学友谊，学生与班主任、课任教师之间建立了深厚的师生友谊。

学校教职工的各种正式组织，例如：年级组、教研组、教导处以及总务处等，由于工作性质和教育教学内容的一致，其成员一般比较稳定。他们都在为培养合格人才的总目标而工作，对于学校或年级、班级的集体的荣誉都很关心，总希望自己的学校、年级和班级在各个方面都取得成绩和进步，总希望自己的学校、年级和班级在各个方面都取得成绩和进步，希望在竞赛中榜上有名，获得表扬或奖励，这种强烈的向心倾向促使大家相互协作，紧密配合，从而形成融洽而持久的良好关系。

学校领导者与教职工之间，也由于中小学校一般组织规模不大，特别是小学，管理层次少，容易沟通，且校长、教导主任等大多兼课，能够亲身体验和理解教师和职工的疾苦和感情上的需要，与教职工有较多的共同语言，因而容易形成协调稳定的关系。

（4）逾越性

学校从培养未来建设人才的需要出发，结成的各种人际关系，经常呈现创新和发展的态势。师生的愉悦情绪、竞争意识、合作意识和超前意识是学校人际交往的主要心理倾向。

（5）复杂性

学校教育的影响来自诸多方面，带来学校内部人际关系也由多系统、多层次、多方构成。诸如领导与被领导的关系，同事之间、师生之间的关系，作为教育对象的学生内部关系，还有师生与干部、与家长的关系等，各种关系纵横交错，形成网络，起到整合一致的教育作用。

（四）教师人际关系的三种基本类型

教师的人际关系，是指教师在学校教育工作系统的背景下，通过在共同活动中展开的直接交往而建立起来的人与人之间的比较稳定的心理关系。它表现为个人与个人、个人与群体、集体与群体或集体之间的各种关系，这种关系对个人和群体乃至整个学校的风气及各项工作会产生一定的影响。

根据不同的审视角度，无锡十一中学张宏祥等老师认为，教师的人际关系，可分为如下三种类型：

（1）从人际交往的角度看

每个教师都处于平行关系和垂直关系的交叉点上。平行关系指教师与教师之间的关系，垂直关系包括两个方面：一是教师与学校各级领导的关系，二是教师与学生的关系。平行关系的融洽化和垂直关系的正常化是教师的追求目标。

（2）从心理距离的角度看

每个教师与他（她）周围的人所建立的人际关系可分为下列三种：

同事关系；

朋友关系；

知己关系。

在通常情况下，这三种关系在数量上呈递减趋势，在心理距离上也呈递减趋势。

（3）从内在性质的角度看

每个教师交往中表现出来的人际关系可划分为以下三种关系：选择性关系、公务性关系和集体主义关系。选择性关系即情谊性关系，它的外在表现形式是非正式群体；公务性关系是在教育活动中建立起来的工作关系，它具有责任依从的性质；集体主义关系则是在公务性关系的背景下渗透进情谊性关系，并做到两者间较为完善的结合。一个学校（教研组和年级组）内教师的人际关系如果以选择性关系为主，则往往呈现出一盘散沙的局面；如果过分强调公务性关系，则教师的精神生活易陷于枯燥和贫乏；只有两者结合起来，才能逐步达到民主平等而又团结协作的水平。此时，由于集体主义人际关系的作用，教师之间就会显得既心理相容，又相互负责，即使出现矛盾，也会因自我调节力量的增强而较快地解决。这样，非正式群体与正式群体之间的价值目标就会趋向一致，集体主义关系所具有的团结一致的韧带作用就会显示出来。因此，理想的教师的人际关系就是集体主义关系。

（五）教师人际关系的特点

教师的人际关系是宏观社会关系的一个特定的层面，因而它除了具有社会性、潜在性（人们往往意识不到自己进入了一定的人际关系之中）和情绪性（以情绪、情感和激情为调节器）等一般特点外，还具有自身的特殊性。只有在了解其特殊性的基础上，管理工作才能较为得心应手。

（1）教师的人际关系具有文化性的特点

教师在一定程度上代表着社会文化，他们在向青少年传播文化的过程中展开着人际交往，随之建立的人际关系就不仅处处打上了文化的印记，而且体现了一定的文化修养水平。因而，管理者在调整教师人际关系时就得密切结合教学工作进行，并在创设一定的文化氛围的基础上强化积极的内心体验。

（2）教师的人际关系具有深层性特点

由于长期的历史原因，很多教师养成了“外圆内方”的性格。在外部，他们希望与他人和谐相处，但他们有自身特定的价值观念和追求目标，对事物有一定的看法，不愿轻易表露。因而，这就要求管理者不为表面的和气和平静所满足，而要深及教师的深层心理。

（3）教师的人际关系还具有示范性特点

教师人际关系的内在心理素——认知、情感和行为成分大都要在学生面前展示出来，即使在校外，教师这一特定的社会角色也要济南市他处处为人表率。管理者根据这一特点，因势利导地开展工作，调整人际关系就易于奏效。

（六）教师人际关系的矛盾性

现代生产是工艺的综合运用，与现代生产相联系的科学教育同样需要人们的共同协作才能实现。而实际上，对于学生的发展来说，也要求教育影响的连续性和一致性，在学校中则具体化为不同任课教师活动的方向、目标、手段一致或相容，这是教师与教师、教师与教师集体之间矛盾的客观必然性：

（1）责任心与协作心的矛盾

从最一般意义上说，任何一个教师都首先对所任科目负责，即对教学质量和学生负责，最终以社会负责。但是各个教师这种责任心的高度、表达方式实现手段是不一致的，甚至可能有“本学科至上”的观念等；另一方面，教师对自己的成功行为也有各种不同的认识，所有这些都可能成为矛盾的导因。

（2）行为评价的客观性与主观性的矛盾

评价实施行为效果是促进、调节教育过程完善化的重要环节。当代教学论的发展提供了教学方法多样化的范式，也为评价提供了更多的条件与机会，使教师之间的相互评价既有偶发性的，也有组织性的。在偶发性行为评价中，一般说来不存在超越评价本身的意图，可能具有较大的客观性、全面性；在组织性行为评价中，组织本身却成了客观与全面的桎梏，深受儒家文化影响而形成独具品质的心理结构，情绪判断起主要作用，很难突破自身的特点，实现真正意义的评价。

（3）教师个人与教师集体的矛盾

教师不仅与学生交互作用，而且也与自身的集体发生多种多样的互动关系：一方面教师个体之间、个体与领导之间的的矛盾存在集体中；另一方面，主体的社会肯定度也通过人体反映到集体中。无论就心理意义还是社会意义而言，矛盾总是不时地产生，消亡、产生。

（七）教师人际关系发展的三阶段

为建立良好的人际关系——集体主义关系，我们应该研究教师人际关系的发展过程。通常，教师人际关系要达到良好水平必须经历三个发展阶段，这就是：组织凝聚阶段、责任依从阶段与和谐统一阶段。

在组织凝聚阶段，选择性人际关系往往占主导地位。在正式组织中，管理者应当努力引导人际关系由松散状态向凝聚整合的方向发展。此时，必须提出个人服从组织、个人利益服从集体利益的要求。用共同的目标统一大家的行动。这一阶段，虽然教师的正式组织可能在一定程度上会抑制教师个性的发展，但这是形成教师集体的必经阶段。

在责任依从阶段，教师的人际关系逐步发展成公务性关系。此时，管理者应着眼于使每位教师在教育工作中占居应有的地位。为他们才能的施展创造初步的条件，并引导他们在执行任务的过程中把各负其责和相互负责结合起来，这一阶段的人际关系，是建成教师集体的主要标志。

当教师的人际关系要进一步发展时，它就进入了和谐统一阶段，此时管理者在组织公务性交往时，应引导教师集体主动考虑满足教师选择性交往的需要，努力创造条件为教师个性的发展提供机会，并从个性发展中吸取力量，从而使真正的集体主义关系占主导地位。在这一阶段，教师集体就达到了良好集体水平。

应当指出，教师人际关系由低级阶段向高级阶段的发展是充满矛盾的过程。其基本矛盾则是教师正式组织已有的人际关系水平与每个教师实际据有的地位和由此产生的自我感受之间的矛盾，这一基本矛盾在现实中的表现又是多种多样的。

附：教师人际关系矛盾的现实原因

（1）“左”的影响造成的社会知觉偏差

“左”的路线和历史上传统的对知识分子的压抑与轻视，使小部人教师至今仍谨小慎微、心有余悸；有些教师在新条件下产生“逆反心理”，走向另一个极端，变得偏激、固执、无所顾忌，常常不那么“温文尔雅”、“通情达理”。这些教师社会知觉的偏差，阻碍了良好人际关系的建立。

（2）传统文化心理（包括道德观念）的消极影响形成的社会定势

教师作为知识分子，既有知识较多、认识水平较高的积极方面，又有受传统文化消极影响较大的消极方面。而传统文化的消极影响，也是人际关系

复杂化的原因之一。如：“国粹”之一的“中庸之道”，使一些人崇尚不偏与不变，安于现状，不思变革；在人际交往中，爱面子，重感情，做“好人”，明哲保身，不讲原则；还有，由此派生出来的“东方式的妒嫉”，等等。

（3）革新潮流冲击下价值观念的波动

在开放、改革的新潮流冲击下，教师中部分人身上也出现了商品化、市民化、世俗化的趋向，以及随之而来的在观念形态方面的非道德、非权威的表现。这种趋向和表现自然有冲击旧的传统观念和行为习惯、推动我国社会进步的积极作用，但也不可避免地给教师人际关系带来了消极的影响。如热衷于个人名利、重利轻义、纪律观念淡薄，等等。

（4）学校现行管理体制不完善

主要表现为：

学校管理功能的复杂化。教师对学校的依附性强，生老病死、衣食住行、夫妻矛盾，邻里纠纷都要依赖学校解决，学校由专司教育的单位变成了一个样样都管的“微社会”。

领导对教师，教师对领导，教师对教师，彼此选择的自由度很低。人与人主要通过组织渠道靠偶然的排列组合凑在一起，正如包办婚姻难以有真正的爱情一样，这偶然的排列组合不易形成人际良性组合。

人员流动性小，粘滞性大。许多学校都存在这样一个问题：要调出一个教师往往要四方同意才能成功：本人愿去，本单位领导肯放，接收单位肯要，上级主管部门同意；同样，要调进一个教师也十分困难。基于此，有些人际矛盾日积月累，积重难返。由于长期“死水一潭”，有些学校还出现了“近亲繁殖”（同学共事、师生同堂，还有各种亲属关系等）和比例失调（年龄比例、性别比例、学科比例等等）等不正常现象。

（5）教师个体素质悬殊形成的反差

群体由个体构成，个体的素质是人际关系的调节器。应该说，目前教师队伍的个体素质总体是好的，但由于种种原因，有一部分教师的素质是不理想的，还有少数教师则是不具备或基本不具备教师的素质，这此同志加入教师集体，必然会影响教师良好人际关系的形成。

（6）管理工作失误的折射

应当指出，就多数教师而言，他们参与人际交往的态度是积极的，或者说是易于引导的。此时人际关系的矛盾往往是由于管理者没有体察到教师的高层次需要——取得良好的人际关系中的积极的社会地位，并因此而获得良好的内心体验。如果管理者疏忽了这一点，很多工作只涉及人际关系的表层，此时产生上述矛盾就不足为怪了。

（无锡市第十一中学张宏祥冯振德）

二、教师人际关系的协调

（一）教师人际关系行为规范

教师的人际关系行为规范是指维持教师与社会其他成员之间的人际关系正常状态所形成的要求。它属于特殊的人际关系行为规范，只要求作为教师的社会成员来遵守，主要包括：教师之间的人际关系行为规范，它要求教师之间要团结互助、平等待人，加强交流、取长补短，总结经验、避免矛盾，互相尊重、切忌嫉妒；教师与行政领导之间的人际关系行为规范，它要求教

师与行政领导之间要共同努力、办好学校、互相理解、互相支持，顾全大局、服从领导、尊重领导、遵守纪律；教师与学生之间的人际关系行为规范，它要求教师与学生之间要热爱学生、融洽关系，关怀学生、严格要求，尊重学生、信任学生，公平对待、一视同仁；教师与学生家长之间要共同努力、教育新人，加强联系、互相沟通，尊重家长、理解家长，帮助家长、改革教育。教师的人际关系行为规范，对于保证教师在人际关系行为方面成为社会的表率，培养出高质量的、适合社会主义现代化建设需要的人才，具有极其重要的作用。

（二）教师人际关系行为规范的特点

教师的为人师表作用，应该是表现在各个方面都成为学生及社会其他成员的表率，它同样表现在人际关系行为规范上，教师人际关系行为规范的特点是：

（1）标准化

一般来说，教师人际关系交往的对象是比较固定的，主要是教师与教师、教师与行政领导、教师与学生、教师与学生家长之间的关系，其中，教师与学生之间的人际关系行为是最主要的。由于教师人际关系的对象比较固定，就可以使教师的人际关系行为规范大体有一个标准。教师可以按照一定的原则去处理与同事、与领导、与学生、与家长的人际关系。

（2）经常化

教师的身分决定了教师人际关系行规范的经常化。教师的职业不同于社会其它一些职业，教师无论在工作岗位上，还是在家庭生活领域中，社会其他成员都会把教师看做是社会的表率。这样就要求教师经常注意自身的形象，在与人交往中做到和睦相处。另外，由于教师工作时间不固定，学生及学生家长会在非在工作时间拜访老师，教师也会利用业余时间去进行家访，这就更要求教师能在非工作领域内注意人际关系行为规范。

（3）语言化

教师主要通过语言来教育学生，在人际关系中也需要通过语言来表达思想，实际上，教师的人际关系行为规范主要是通过语言来实现的。所以，教师在处理人际关系时所使用的语言，应当尽量真挚、易懂，以便使他人能够感受到教师的表率作用。

（三）教师人际关系行为规范的意义

人常说，教师是太阳底下最神圣的职业，可见，教师是一种崇高的社会职业，它担负为社会培养人才的重任。我们每一个人从开始学知识，到养成文明习惯，以至形成正确的世界观和人生观，其间无不渗透着教师辛勤的汗水。光荣的人民教师不愧为人类灵魂的工程师、心灵世界的开拓者、知识田野的耕耘者。为了无愧于“教师”这一光荣称号，更好地担负起育人的重任，每一位教师必须在各个方面，特别是在处理人际关系方面为人表率，而教师人际关系行为规范正是达到这个目标的保障。教师人际关系行为规范的意义在于：

（1）培养合格人才

教师的劳动对象既不是无生命的物质材料，也不是有生命的普通动植物，而是具有一定思想、意志、情感、性格和能力的活生生的人。这些人大多数又是正在成长中的青少年，他们的身心都处于发展和变化之中，并且他们时刻受到来自家庭、社会等各方面的影响。教师要在这种复杂多变的情况

下，把学生培养成具有共产主义理想道德，以及现代科学文化知识的有用之才，就必须在所接触的人际关系的处理上为人师表。而教师人际关系行为规范，正是力图以最佳、最合适的行为来处理教师周围的人际关系，从而给学生带来最好的影响，逐步把学生培养成为有用的栋梁之材。

（2）扭转社会风气

教师的劳动产品——具有一定的道德观念和科学知识的人，有着其它劳动产品所无法比拟的、深远的社会意义，这就要求教师对于自己的劳动产品必须具有高度的责任感，任何工作上的疏忽及教育上的失误都会给以后的工作带来很大的困难，甚至造成严重不良的社会后果，这是关系到社会风气好坏的问题。可见，教师的人际关系行为规范，对于培养学生良好的道德情操，对于影响和扭转社会风气都是至关重要的。因此，教师人际关系行为规范能够保证教师以良好的人际关系行为去影响和教育学生，使他们形成良好的道德风尚，进而给社会风气带来良好的影响。

（四）教师人际关系的协调

（1）人际关系的概念与意义

人际关系是群体成员在交往中所形成的一种比较稳定的心理联系，它是群体赖以形成的维系的重要心理基础，对群体效能的发挥有着重要的影响。

在学校中，教师们的人际关系主要包括三方面内容：一是教师与学校领导者之间的关系，即上下级关系；二是教师之间的相互关系，即同事关系；三是教师与学生之间的关系，即师生关系。这些方面的关系能妥善处理，对教师的工作积极性和工作效果有着极大的影响。

一般来说，良好的人际关系对教师具有以下重要意义：

- 是激发工人积极性的重要条件。
- 有助于提高学校的工作效果。
- 有助于增强教育、教学效果。
- 有利于个人的发展和身心的健康。

（2）人际冲突及其意义

在人际交往中，矛盾和冲突是经常出现的，在学校中，常见的人际冲突可以归纳为以下几种；

组织结构冲突。这主要是指由于组织结构中的不合理因素导致的人际关系之间的矛盾与冲突；

沟通障碍冲突。这主要是指因对情况了解不全面或未能及时交换意见而造成的意见分歧或误解、偏见等；

利益分配冲突。这是由于涉及个人利益的问题上存在不公平，或因主观期望过高而自感不公平而引起的矛盾和冲突；

个性差异冲突。这是由于个性差异，如兴趣爱好不同，性格特征不同，而导致的互相看不惯或不适应。

上述各种人际冲突在学校中究竟起什么作用，要做具体分析。那此纯属无原则纠纷或个人私利之争的矛盾与冲突，当然只有消极的作用，应该加以制止和防止。然而，有一些人际冲突却反映了学校组织中先进与落后、正确与错误、改革与守旧的矛盾，这样的矛盾与冲突有的要以成为组织发展与变革的一种动力。因此，对学校中的人际冲突不应不加分析地一概视为坏事，而极力设法回避或加以掩盖。实际上，有些矛盾是无法回避的，问题只是采用什么方法去引导，并且充分加以利用。

（3）人际关系的改善

为了更好地提高学校的工作效能，必须采取有效措施，不断改善学校中的人际关系。这些措施主要有以下几项：

加强领导班子建设，提高领导水平。学校领导集体的素质与作风对学校中的人际关系的状况具有决定性的影响。在上下级关系中，领导者决定性的一方。只要领导者作风民主、公正廉洁、关心群众，又有事业心，一个良好的上下级关系就很容易建立起来。

疏通沟通渠道，提高交往水平。排除各种沟通障碍，提高教师相互交往的广度与深度，可以有效地增进教师之间的了解，促进团结，减少仙耗，有助于形成融洽和谐的气氛，从而形成良好的同事关系。

改善组织结构，提高管理水平。改革不合理的组织结构和管理体制，改变以往一些人为制造矛盾的做法，如职责不清，赏罚不明，任人唯亲等，提高管理的科学性水平，这是减少消极冲突，改善人际关系的有效措施。

加强思想教育，提高觉悟水平。依靠深入细致的思想教育，提高广大教师的觉悟水平，以达到增强团结、提高工作效能的目的，这是我党的传统和优势，也是行之有效的一种方法。当前，应大力提倡并发扬这一传统。问题的关键在于必须提高思想的科学文化水平，汲取、继承传统方法中的一切合理成分，摒弃一切形式主义。通过生动、有效的思想政治教育、帮助广大教师树立远大理想，坚定共产主义信念，发扬团结互助的传统，提倡奉献精神，这些，都是良好人际关系形成的重要基础。

制约群体效能的因素还有许多，但上述几方面是最主要的。在学校中若能较好地解决这几个问题，就能有效地提高教师群体工作效能。

（五）学校人际关系的协调

协调好学校人际关系，是现代科学管理的重要内容之一，是领导者用人、管人必须做好的一项重要工作。学校领导者的责任，就在于提高自身的人际交往能力，正确掌握交往艺术，针对各方面存在的问题，认真做好协调平衡工作，努力建立学校内部人际关系的新秩序。

首先，必须克服当前存在的两种错误倾向。一是把“感情投资”作为调节人际关系的主要内容和方法，过分强调满足职工的物质欲望和一些不合理或过高的要求，放弃无产阶级的党怀原则和积极的思想斗争。二是“空头政治”或“强权政治”，过分夸大灌输与精神的作用，只教育人，要求人，批评人，不关心教职工的疾苦，不解决师生中的实际困难。应该明确，在学校内部，感情与认同固然起着调节人际关系的重要作用，而行为则是调节人际关系的主要成分。学校领导要正确对待群众的需要，严格各种管理要求，克服感情用事、是非不分、奖惩不明的“老好人”主义和不务实的思想作风，为改善人际关系创造有利的条件。

其次，要抓住协调领导之间关系这个难点和重点，起好带头作用。由领导关系产生的权力效应，分正效应和负效应。正效应是人们对掌权者自然产生的某种程度的尊重、信任、崇敬和服从的心理状态。这是掌权者正确行使权力，推动工作，打开局面的有利因素，能对工作产生积极的影响。负效应是人们对掌权者产生的某种盲目崇拜、畏惧、顺从和讨好的心理状态。由此可能对掌权者盲从，甚至曲意逢迎，投其所好，发生行贿受贿，破坏内部人际关系。领导者之间的争名夺利、职责不明、作风不正，为权力负效应起到了推波逐澜的作用。所以要在学校领导班子内开展批评与自我批评和正常的

交心通气，增加了解，维护团结，明确职责，理顺关系，消除各种腐败现象，自觉遏制权力负效应发生和各种不正之风的产生，树立起良好集体领导关系的形象。

再次，要抓住协调人际关系中的主要矛盾，慎重处理好群众最关心、意见最大和有碍大局的问题。当前，学校少数党员和干部滋长起来的官僚主义、主观主义，以权谋私和工作敷衍塞责的现象，严重损害了党群关系、干部关系，挫伤了群众的积极性。学校领导与教师的矛盾始终是学校的主要矛盾。改善领导与教师的关系是建立学校人际关系新秩序的中心环节。为此，必须处理好三种关系：一、要正确处理科学管理与群众路线的关系。在坚持群众路线的同时，吸收西方武装头脑，不断提高领导与教师的知识水平与觉悟，掌握学校管理规律。

二要正确处理领导与服务的关系。领导者不仅要树立掌权意识，更要树立服务意识，全面关心工作，关心教师，设身处地为教师着想，经常了解教师对事业和生活的需要，帮助教师解决各种实际问题。

三是正确处理感情与理智的关系，尊重知识，尊重人才。做到严于律己，平等待人，按照原则办事，推行公平竞争。通过教师中的骨干力量带动一般力量，形成团结战斗的教职工整体。建立学校内部人际关系新秩序，学校领导要充分相信人，理解人，经常接触群众，掌握各种人际反应特质，确定正确的人际交往方式。学校要坚持以教学为主，慎重分析教师劳动的特点，多做说服教育工作。对教师多表扬、少批评，多解释，少指责，切磋共事，鼓励进取，抵御各种外业干扰，把大家的思想和精力引导到教学工作中去。要鼓励服务人员做好教学服务工作。对于学校的重大事情和难于作决定的事情，切忌领导一人说了算，必须通过调查研究、民主讨论，再做决定。与此同时，学校要建立各种会议制度、审议制度、考评制度、提供群众参政议政的机会，增强群众约束力，沟通各方面的信息，保证内部人际关系畅通。我们的目标就是要在学校内部形成一种既有集中，又有民主，既有纪律，又有自由，既有统一意志，又有个人心情舒畅的生动活泼的政治局面和崭新的人际关系的基本模式。以此保证学校各项工作的顺利进行并取得良好的成绩。

（六）常见的学校人际沟通障碍

学校信息在传递过程中受干扰、失真或被迫停止，叫做沟通障碍。学校人际沟通障碍主要有以下四种。

（1）由人际沟通方式不当造成的障碍

例如，某教师偶尔迟到一次，本来只需要领导与他个别谈话，问明原因进行教育即可解决问题，但如果领导人在会议上严厉批评他，就会产生心理隔阂和人际沟通障碍。

（2）由信息表达不清造成的障碍

信息表达不清就是信息表达得含混模糊，隐晦难懂。主要表现为：口齿不清，措词不当，空话连篇，错字错词，丢字少词，颠三倒四，漫无中心和使用难懂的方言土语等等。

（3）由人的心理因素造成的障碍

人们接收和传递信息，往往受自己心理因素影响，对信息做加工取舍使信息失真走样。有人接收信息时，乐于听取符合自己“口味”的东西，对它其它不合自己“口味”的则不愿听取，这就不能全面准确地掌握和分析信息。传送信息地，仅凭主观好恶，对信息自做夸大缩小或歪曲加工，这样信息就

会面目全非。

（4）由领导者作风漂浮、决策失误造成的沟通障碍

有的学校定期收集学生对教学的反映，只是收来完事，不传阅，不研究，更不据之改进工作。也有的学校领导人只是布置工作，不检查工作。还有的学校领导人和管理者经常要求将自己传出的信息撤回或修改，甚至朝令夕改。其原因是由于领导者作风不实，考虑不周，判断不当或决策失误造成的。

（七）学校人际沟通的改善措施

人际沟通是提供信息、分享经验、增进了解、协调行动、鼓舞情绪、增强人际关系和促进学校管理的重要工具之一。良好的人际沟通具有四个主要特征：

- 一是及时性，即沟通网络畅通，接收和反馈信息迅速；
- 二是全面性，即信息量充足，便于筛选取真；
- 三是准确性，即整理过的信息符合客观实际、质量高；
- 四是激励性，沟通能使人们产生正确的思想、情感和行为。

在学校管理过程中，出现人际沟通障碍是难免的，但管理者必须想方设法，积极采取措施，努力使人际沟通渠道畅通。

（1）改善沟通渠道，健全沟通网络

为确保人际沟通的改善，要把所有沟通的渠道都纳入沟通网络，做到各种渠道交织。要使尽可能多的渠道相接相通，最大限度地把学校成员都纳入沟通网络之中。在沟通过程中，要重视中转环节，做到上承下达，左接右连，加强联系，提高效能。要努力使学校人际沟通制度化、经常化，不断发现问题，及时消除障碍，疏通沟通渠道。学校领导者要充分发扬民主作风，克服官僚主义，和群众保持密切的联系。要不断增强被领导者的信任感，使被领导者愿意接受领导者发出的信息。

（2）充分发挥各种沟通形式的优势

要达到学校管理目标和教育目标，要优化育人环境，全面提高质量，调整人际关系，各种沟通形式都是必不可少的。因此，必须充分发挥各种沟通形式的优势。首先，学校的正式沟通渠道必须灵通而有效率。所谓灵通，是指教导、总务、各处室，党、团、队、班主任各方面的情况都能及时掌握。所谓有效率，是要避免官僚主义的层层汇报、传达，耽误时间。其次，必须扩大参与，发扬民主，变单向沟通为双向沟通。要让教职工参与学校管理和学校决策。决策者应该使决策的目标以及实现目标的构想和困难尽可能详尽地通报全体成员，除制度规定不能公开的内容外。领导角色要善于听取群众意见，欢迎大家评头论足，并做到闻过即改。教研组、班主任、各部门之间，都应有适当的沟通情报的制度，便于互相了解配合。这样，可以使上下处于平等的地位，变上下沟通为平行沟通，单向沟通为双向沟通。平行沟通和双向沟通，不仅能提高管理水平，还能增进人际关系和调动教职工的积极性。

（3）注重自身修养，提高心理水平

要提高人际沟通的效果，人际沟通的双方必须提高沟通的心理水平。也就是要不断提高思维的分析能力和比较能力，增强记忆的准确性。要养成人际沟通的良好心理习惯，做到注意力集中、情绪镇定、态度端庄、注意力集中有助于准确地接收信息，情绪镇定。可以避免由于偏激而歪曲信息，态度端庄、心平气和有助于对沟通信息的正确理解。

（4）加强组织观念教育，正确处理“小道消息”

学校领导应正面讲清道理，让下属树立合乎四项基本原则、合乎教师职业道德规范的组织观念标准。应端正组织作风，提倡实事求是与人为善的态度，不乱扣帽子、乱贴标签，广开言路，尊重事实，尊重个人意见，要提倡开展积极的批评和自我批评，反对不负责任的背后批评、说长道短和议论他人的生活琐事，努力克服自由主义做法。另外，应具体分析、正确处理“小道消息”。“小道消息”的特点之一是传播渗入了个人感情色彩，常常偏离事实。但是，经验告诉我们，某些“小道消息”反映了教职工的需要、意见、情绪、态度和思想倾向，对改进学校工作也是一种有价值的信息。所以对“小道消息”的态度应是引多于禁，重视而不鄙弃，区别对待。要创造良好的学校管理气氛，使具有积极意义的“小道消息”成为强化管理的动力，如合理化建议、对不正之风的揭露和师生需求信息，等等。

（八）教师人际关系的调控方法与途径

面对教师人际关系中的诸多矛盾，管理者应及时调节人际关系并使之向较高水平发展。

（1）开展共同理想和目标教育，为建立良好的人际关系奠定基础

教师个体大多有自己的理想和某一阶段追求的目标。但是，既然他们走到一起来了，形成一个群体，建立了各种人际关系，那么就应该以共同的理想和目标促使他们团结起来合作共事。一定的共同理想是一定时代的社会群体在实践中形成的共同生活和奋斗的目标，它是人们对未来的向往和追求的原动力，是人们共同奋斗的精神支柱。因此，共同的理想和目标建立良好的人际关系的认知基础，它能使群体的成员在思想上保持一致，在交往接触中“求大同而存小异”。可以说，共同的理想和目标是人关系的方向盘和凝聚剂，离开了理想和目标之基础，教师的人际关系就失去了正确的政治方向，教师群体就不可能是一个良好的集体。

为了使教师个体和集体的理想、目标整体一致，从而加强人际关系的思想性，我们应该对教师进行生动的理想教育，逐步使多数教师树立与社会保持一致的共同的理想、信息；同时，更要把共同理想同教育事业、学校的发展目标和工作任务结合起来，使全体教师对教育事业，特别是对学校的发展目标、工作任务有相同的认识，从而步调一致、脚踏实地做好本职工作，在此基础上协调好人际关系。

（2）通过强化师德修养，提高教师个体的成熟度，提高教师的认知和行为习惯

一个集体的人际关系水平取决于集体自身的成熟度，而集体的成熟度自然在很大程度上有赖于成员个体的成熟度。加强教师的师德修养，提高教师的个体素质，有利于提高教师的认知和行为习惯，因而是建立教师良好人际关系的关键。

师德修养的内容十分丰富。过去，我们在关于加强师德修养的一系列活动中，往往对教师人际关系方面道德修养重视不够。因此，目前有必要强化人际关系方面的师德修养。

首先，要采用教师自己教育自己的学习讨论形式，使教师正确认识什么是理想的人际关系、怎样建立良好的人际关系和如何才能建立良好的人际关系等问题，引导教师提高建立人际关系的自觉性。

其次，要加强教师人际关系的准则性。这就是说，在强化师德修养时，必须确立一定的人际交往道德准则，以此来规范人们的言行。教师人际关系

的道德行为准则应确立在一个较高的起点上，以下四条准则则尤为重要：

互相尊重。就是要尊重别人的人格、感情和思想，尊重别人的劳动和劳动成果，这里也包括尊重一些比较落后的同志，尊重有这样或那样缺点、错误的同志，切不可粗暴地对待别人，更不能对别人不负责任地背后议论，甚至造谣中伤、搞人身攻击。

互相理解。人与人的理解是一种心理上的沟通。在人际交往中，要善于理解别人的处境、行为、思想和感情，要为人家设身处地地想想，不要总想到自己，搞自我中心主义。

互相容忍。从某种意义上说，容忍是成熟的表现。人与人相处，不能没有容忍。所谓容忍，是指既要容忍别人的长处和优点，容忍别人“冒尖”，容忍别人超过自己，还要容忍别人的缺点和弱点，严于律己，宽以待人。对非原则性问题，气量要大，不要斤斤计较。

以诚待人。人之交往，贵在知心。襟怀坦荡，真诚待人，这是人际关系中最为可贵的品质。相处中有了疙瘩，要坦率地交换意见，只要有诚意，一些矛盾是不难解决的。

（3）调节教师人际关系的时间和空间，实行教师集体的良性组合

在全校性教师集体中，还存在若干子集体，如学科组教师集体、年级教师集体、各部门各处室的教师集体、班级任课教师集体及工会小组教师集体等等。学校管理者在组合教师集体时，从空间上看，应注意调节各成员的个性心理特征，使人们能在志趣相投、心理相容和智能互补的心理气氛中共事，力求减少人际摩擦，发挥最大的整体效益。这里，特别要注意个别“特殊人物”（指个性心理特征特殊的人，如自我中心主义严重、性格怪癖等等）的“心态平衡”问题，即要将其安排在一个既能发挥其积极因素，又能抑制和转化其消极因素，从而达到人际心理平衡的集体内。从时间上看，要从实际出发，控制人际关系的时间性。如果把人际关系分为长期性和短期性两种，则究竟是长期性好，或短期性好，那要从人际关系的实际效果和工作需要出发。如果某个集体人际关系比较协调、融洽，尚属“良性组合”，则可使其存在的时间长一点（如年级组可实行三年制循环）；反之，则应及时调整（一学期或一学年就重新排列组合）。

（4）积极组织共同活动，增大交往频率，为改善教师在群体中的地位、调整其自我感觉而创设条件

现实中的教师总是在共同的教育活动中，相互建立联系的，因此，调节教师的人际关系就必然以组织共同活动为手段，扩大教师交往的范围，促使他们走出书斋，在与学生群体和社会发生联系的过程中熟悉他人、认识自身，使教师相互间的情感、认识和行为成分增加生机。这里，管理者可组织如下活动：教学和教育专题学习讨论，专题报告会，教改经验交流会，教学观摩；年级教导会，社会调查，家庭访问；集体劳动；体育竞赛；朗诵比赛，教工联唱，舞会等。

在组织活动过程中，管理者应当着眼于展示教师的特长，尤其是为尚未取得积极地位的教师创设成功的机会，从而改善他的自我感觉，使人际关系得到调节。

（5）实行民主管理，让教师当学校的主人

理想的人际关系的建立，往往有赖于教师主动性和积极性的发挥。管理者应当积极鼓励教师关心学校大事，参与监督学校的管理工作，主动提出批

评和建议，从而使多数教师真正处于主人翁的地位而以积极的姿态参与学校集体目标的设计。如果教师把学校目标的实现看做自己的事，教师的积极性就会在共同的价值目标指引下而逐步趋向协调，人际关系也就会逐步发展到理想的水平。

三、教师与学校领导的关系行为

（一）学校领导管理人员人际关系的种类与特点

从人际关系的角度讲，学校领导、管理人员一般具有三种类型的人际关系：一是与上级的关系；二是与同级的关系；三是与下级的关系。在这三种人际关系中，同时都存在着名义关系和实际关系。例如，校长与教导主任之间的人际关系是上下级关系。但是，他们在具体交往中可能会出现两种情况：一种是互相支持、密切合作，形成具有实际内容和效果的上下级关系；另一种是互不信任、互不尊重，个人之间没有交往，双方的关系主要是靠外加的、强制性的工作关系勉强维持。

学校领导管理人员的人际关系主要有以下两个特点：

（1）人际关系形态的多层次性

学校领导、管理人员的人际关系形态主要有五种：一是稳定形态。具体表现为：相互交往的频率高，各自对方的吸引和需要程度以及对交往结果的程度满意，自我调节功能强而稳定，领导集体的凝聚力强，管理效能高。二是互补形态。具体表现为交往双方相互依存，通过对物质、精神、情感的交换而使各自的需要得到满足，上下级以及同级人员之间协调一致，通力合作，组织功能发挥得较好。三是强制形态。主要是由于一定的利害牵动或外力的压迫不得已的情况下，非自愿地实行交往。四是冲突形态。主要表现在学校领导管理人员个体与他人之间相互不信任，关系恶化，常发生冲突。五是封闭形态。表现为互不理睬，互相厌恶，讳莫如深。

（2）人际交往的相对困难性

任何类型的人际关系，作为现实的、相对稳定的人与人之间的情感联系的状态，都是以前人际交往的结果；而任何人际交往也都必须有一个社会渗透过程——由表面水平向较深层次水平发展的过程。以上下级关系为例：校长与教师个体之间进行交往，如果校长过于看重自己的职务身份，则与教师的心理距离就会拉大，教师的顾虑显然会增多，相互间信息传递的频率和准确性也就较低，交往只能停留在表面水平；倘若校长以“哥儿们”的方式去交往，则往往容易失去教师的尊重和信服，得到的信息量虽然较多，但信息的准确性和价值都较低，交往仍只能停留在表面水平；如果校长对角色的自我认知与实践正确，与教师的交往达到层次的水平，则表明交往双方良好人际关系的形成。但是，这种人际关系却因人而异，有可能出现两种不同的后果：一种是，如果这位教师的思想品德好、业务水平高，则会对校长与其他教师交往时产生积极效应；倘若这位教师品行不好，能力又差，则会对校长与其他教师交往时产生消极效应，乃至招致其他教师对校长的轻视，从而失去尊重和信赖。

（二）教师与校长之间的关系行为

（1）教师要服从领导

第一，教师服从领导、下级服从上级是发挥整体功能的要求，也是民主

集中制的体现。学校是一个大系统，教师是系统中的一个成员，如果每个教师都是脱离领导核心的游离分子，那就不能形成一个具有凝聚力的整体，学校就不可能办好。

第二，教师服从领导、执行领导的决策，是教师具有组织观念的一种表现。教师的工作岗位在学校，这就必须在学校的总目标、总任务的指导下去工作，在领导的指挥下去行动，否则学校的奋斗目标就不可能实现。

第三，教师服从领导，是教师实现自我人生价值的保证。教师自己力量的发挥、才能的施展、生活的需求，都与对学校教育事业的贡献分不开，对学校的贡献又必然要与学校领导班子相联系。

（2）教师要与领导积极合作

第一，在听领导布置工作和任务时：

要专心，认真领会，认识意义，明确要求、方法和步骤；

对领导要有信任感，从积极方面正确理解活动的意图。对不清楚的地方要问，认为不合适的地方要提出自己的建议和看法。对确认是决策的错误，应以诚恳的态度，有理有据地说服领导；

要把学校的工作看成是自己的工作，以主人翁的态度去思考自己如何投入。

第二，在接受领导布置的工作和任务时：

对领导交给自己的任务，要认为是对自己的信任，是一种锻炼自己的机会，应坚决愉快地接受；

要按学校布置任务的总要求，来考虑如何以高标准的原则来制定自己的详细实施办法。

第三，在执行领导布置的工作和任务时：

行动要快，真抓实干，争取跑到活动的前面，争当马前卒；

在决策执行的过程中，要听取领导在小结中的反馈情况和建议，以便把有用的东西重新增进自己的具体执行计划中来；

在执行任务的活动中，要帮助领导排除各种干扰，有利于完成任务的话就说，不利于完成任务的活动就不做，千万不要说东道西，为力争树立正确的舆论，为完成任务鸣锣开道；

要严格按照学校和自己既定的计划去执行。不惜时间，不惜力气，不计报酬，克服困难，不达目的誓不罢休；

要动脑筋，想办法，尽量发挥自己的聪明才智，力争创新；

要尽量吸收本单位和外单位的信息来充实自己，利用一切可以利用的条件，去获得最佳的效果。

第四，在完成领导布置的工作和任务时：

要认真回顾工作和活动中的成绩和问题、经验与教训，以发扬优点，克服不足，以利再战；

完成任务后要实事求是地向领导汇报，争取领导的支持；

要能正确对待领导与同事的评价，做到“虚心听取，择善而从。”

（三）对校长的工作持合作态度的教师

在校长组织开展的各种活动中，一般情况下，教师理应是校长的合作者，但就其合作的情况而言，却有其不同的心理活动特征。

（1）建立在事业需要和集体利益基础上的合作

就某项活动来说，这种活动取决于：

校长决策正确。校长对该项活动决策正确，符合党的教育方针、教育原则和教师的实际情况，教师就会持积极态度，全力以赴地配合校长实施决策目标。

校长的决策符合广大教师的意愿和需求，这也能得到教师们的积极反应。

校长决策的意义、作用和方式等均能为教师所认识和理解，对教师产生了驱动力。校长与教师在思想上、认识上达到了默契，实现了彼此间的沟通和认同，这样，教师自然就会成为校长管理活动的合作者。

校长的威信。众所周知，威信就是威望与信誉。任何一位校长，只要具备了品格因素、才能因素、知识因素和情感因素，就会对他人产生影响力。这种影响力通过管理活动的实践，就会在教师心中内化为对领导者的向心力，形成对领导的信服、信赖和期待的心理状态，这种心理状态就是领导威信。这种根植于教师心目中的领导威信是实施有效管理，实现组织目标的重要条件。如果校长在管理活动中建立了这种威信，那么，在学校的各项工作中自然就会得到教师们的支持与拥护。总之，以事业需要和集体利益为出发点，建立在这种基础上的合作是巩固的、持久的、有效的。否则，校长与教师的合作就不会得到持续、稳定的发展。

（2）从某种需要出发，以个人情感为基础的合作

这是另一种合作情况。这种合作者，往往是以个人的利益为出发点，对校长决策的意义和正确与否并不过多考虑，而想的是如何迎合领导，通过合作来达到个人的某种目的和需要。所以，这种合作所导致的结果，多是妨碍和侵犯他人利益，有损于整体活动的顺利开展。这样的合作，往往是暂时的，不稳定的，可变性较大。领导能满足其个人的要求和欲望就合作，领导一旦不能满足其个人的利益，就会出现冲突和矛盾。这是校长需要注意的。

另外，在合作者中，还有的是以事业、集体利益为基础而又夹杂个人的私利为目的的复合成分。这种复合成分在实践活动中表现为合作者的心理矛盾相互交错。因此，校长在领导活动中，要善于分析这部分人的心理动态，多做工作，加以引导，转化动机，化不利因素为有利因素，紧紧把握活动的主导方向。这样，就能调动这部分人予以合作，为实现学校的整体目标和事业的发展而奋斗。

（四）对校长的工作持反对态度的教师

在校长组织开展的各项活动中，有些教师持反对态度，看来似乎是一种不寻常的现象。但这毕竟是客观存在的事实，这种反对对活动的正常开展形成了阻力。因此，校长对这种情况决不能疏忽大意。

那么，为什么会发生这种情况呢？究其原因，必须从决策者和反对者两个方面的内在因素来分析。

（1）校长的决策与反对者

第一，校长决策错误导致了教师的不满：

决策目标及其实施违背了党的方针政策、教育规律和脱离了学校、教师的客观实际；

决策的内容直接损害了教师的正当利益或妨碍了教师正常工作的开展；

校长独断专行，缺乏民主意识，对教师提出的正确意见不予采纳，固执己见，一意孤行，形成了教师的对立情绪。

第二，校长决策正确，但由于下列原因，而导致教师成为校长实施决策的反对者：

由于认识上的不一致而导致教师成为校长决策的反对者。在日常工作中，教师和校长由于所处的地位不同，在思考和处理问题时，出发点往往不尽相同。教师往往从自己的工作、自己的班级和自己的学生的角度来考虑问题较多，在校长面前，他常常是本部门、本学科或本班级利益的直接代表者，总希望包括校长在内的学校领导的决策能够符合这一利益。而校长在考虑问题时，主要是从整个学校工作的整体角度出发，因而常常难以照顾到每个教师的要求。在这种情况下，教师与校长之间的分歧和矛盾就会发生；

由于彼此间职责的不同而导致教师成为校长推行决策的反对者。校长的主要任务是贯彻党和国家的教育方针、政策和法规，制定教育和教学计划，管理好学生，领导、督促和评价教师的工作，在思想、业务和生活上全面关心教师。而教师的主要任务就是“传道、授业、解惑”，出色地完成各项教育和教学任务，既要贯彻执行领导者的决定，又要对领导者进行监督。对于这种必要的分工合作关系，假如双方不能加以理解和认识，缺乏主人翁精神和集体主义精神，也有可能导致矛盾和冲突；

由于作风和态度上的因素而导致教师成为校长决策活动的反对者。从校长方面看，如果校长不能做到“领导就是服务”，而是过于推崇组织上的领导与被领导关系，不尊重、不信任和不关心教师，缺乏民主精神，这就一定会导致与教师关系的恶化。从教师方面看，如果教师缺乏集体主义精神和全校一盘棋思想，对领导安排给自己的工作挑肥拣瘦，采取消极抵抗、敷衍搪塞的态度，对校长工作中的错误袖手旁观，甚至幸灾乐祸，不分时间、场合随意加以议论，也会导致教师与校长间关系紧张和对立。

（2）校长对反对者持的正确态度

如果是校长决策上的错误，或是校长自身素质差，活动中出现反对者，校长就应该改进，完善决策，或进行追踪决策，不应怪教师，因这正是一面镜子，正是群众对活动或校长进行评价、监督的职责。告诫校长对活动的决策今后要慎重，因为有些决策的失误是很难挽回的。

如果是反对者自身存在的缺点或认识问题上的片面性，如贪求个人得失，对校长某些方面有意见，借以发泄私愤等。对引，校长要宽宏大度，在活动中可因势利导，进行教育，帮助其提高认识，转变态度。

（五）对校长的工作持旁观态度的教师

对校长领导、组织的活动，有些教师既没有合作者那样的积极主动，又没有反对者那样的对抗情绪，而是一种旁观的态度，这就是旁观者。形成旁观者的原因主要有：

由于种种原因，本人在学校一贯未被重视，但也没有受到领导者的过多责备。于是对活动总是不关心，从来都是持观望态度，随“大流”。

对活动的意义认识不清，对活动的动向捉摸不定，有这样或那样的顾虑，不愿意轻易地行动。

凭以往的经验看，认为对参加活动的的评价不合理，干好干坏一样，自己认为不可能从中得到什么。

认为活动对一部分人有利，对另一部分不利。要不得罪人，就要尽量不参与，或持消极态度。

所制定的活动方案，在措施的力度上对这些人的影响不大，不能调动

他们的积极性。

综上所述，教师在校长组织的活动中可能出现的三种情况是客观存在的。这三种状况中各种人员的比例，是随着活动内容和决策的不同情况在变化的，就是在同一活动中也是有变化的。重要的是，作为校长要特点重视决策的正确性，善于理顺关系，争取更多的合作者，把握准主体方向，使活动积极健康地发展。

（六）教师与学校领导关系中的道德要求

每一个工作环境中都有上下级、领导和被领导的关系，教师与学校领导也是这样的一种关系。在学校中，教师与学校领导的关系是团结协作、和谐一致，还是情绪对立、关系紧张，在很大程度上影响着双方工作的积极性和创造性，影响着教育工作能否顺利进行以及它的质量。

从根本上说，教师与学校领导之间的根本利益是一致的，但他们毕竟分工不同，职责不同，矛盾的一面是存在的。主要表现在：一是由于认识上的不同产生矛盾，学校领导与教师在思考和处理问题时，出发点不尽相同。学校领导往往是从整个学校工作的全局出发，而教师的领导面前往往是班级利益的直接代表者，他更多地从自己的工作、自己的班级、自己的学生的角度去考虑问题，这样两方面之间就会相互有分歧，学校领导认为教师是班级本位主义，教师认为领导是高高在上，脱离实际。二是由于所担负的责任不同而产生矛盾。教师一般责任只限于对一门课、一个班、几十个学生负责并与学生接触频繁；学校领导则一面要对全校学生、老师负责，一面还要对上级领导机关负责，他们与学生直接接触自然就少多了。来自上级机关的工作要求，往往变成各位教师的工作压力，于是教师与领导间也是易因此产生矛盾。三是由于工作作风、工作态度问题产生矛盾。旧的意识观念中，学校领导与教师之间有一种主从关系，学校领导如果因袭这种错误观念，工作中不能以身作则，不关心教师，或自以为是，对教师工作不负责任地随便评价，而教师也因袭这样的观念，对学校领导的工作不闻不问，袖手旁观，对自己的工作挑肥拣瘦，敷衍了事。如此下去，双方之间就会矛盾重重。

说到底，学校领导与教师之间应当是在根本利益一致基础上的民主的、同志式的友好关系，他们的正常关系的建立和保持，对于培养人才、搞好学校的建设和促进教育事业的繁荣发展，具有重要意义。教师和学校领导关系中的道德要求包括两个方面，一方面是由于他们都是学校教师集体的成员，他们之间道德受到调节教师之间关系的道德要求的制约；另一方面由于他们之间确实存在上下级之间、领导与被领导之间的关系，所以他们之间有其特殊的道德要求。

对于学校领导方面，其道德要求是：第一，深入实际、了解学生、对全体学生的全面发展负责。学校工作的核心和根本是培养学生，学校领导要从宏观上把握社会对人才需求的总趋势，而且必须深入到学生中去，了解他们全面发展的情况和问题，按照学生自身成长的规律和未来社会发展的要求去培养人才，真正做好学校总体办学思想的设计者和学校管理工作的决策人。第二，关心教师，支持他们的工作，充分发挥教师在培养人才和在学校建设中的作用。教师是完成培养人才的劳动者，教育是一件任重道远的事业，社会给教师压力是很大的。学校领导应当从思想、业务上、生活上全面关心教师，支持他们的工作，而且作为领导，应该有善于发现、保护，并能在实践中利用和发展教师的个性与特长的能力，以更好地完成教育教学工作。第三，

学校领导应该具有以身作则的工作作风，为全体教师和学生树立良好的道德榜样。学校领导是学校内教师和学生共同关注的焦点，他们随时观察着领导的言行，学校领导应当做到言行一致，以自身严格的工作作风、高尚的人格同时影响其他教师和广大学生。第四，要充分发扬民主，群策群力做好教育工作。

在教师这方面，教师要服从学校领导的管理，忠于职守做好工作，学校领导对教师任职、任课的安排一般是出于全局工作的考虑，教师应当乐于接受学校领导对自己工作的调动，并自觉接受领导对自己工作的监督、考查和评定，同时不断总结教育教学经验，丰富教学内容。教师是学校的主人，应当树立热爱学校的观念，关心学校的发展，与学校领导同心同德，共同办好学校教育。当学校领导在工作中出现失误时，教师应特别加以重视，增强参与学校建设的意识，热情主动地提出批评和建议，帮助学校领导及时纠正错误。

教师与学校领导关系的和谐，有利于学校教育工作计划的制定能够达到上情下达、下情上达的统一；教师与学校领导关系的和谐，有利于教育任务的完成。教育工作是艰苦复杂的，学校领导作为学校管理人员，要有较高的思想素质、道德素质和业务素质，还要有调节各种矛盾的能力和水平；教师与学校领导关系的和谐，有利于学校建立和谐的关系，可以创造出团结一致、相互协作的工作环境，有利于学校管理和建设中民主气氛的形成，使教师自觉地关心学校，自愿参加学校管理。总之，教师与学校领导关系的和谐是完成教育任务的重要保证。

（七）学校领导管理人员的人际关系能力

在日常生活中，我们往往可以看到这样一种现象：有的学校领导管理人员的教学业务能力较强，也有一定的学校管理能力和经验，但对学校成员的影响力、吸引力和协调力却比较差，管理效能低。这种情况的出现，原因是多方面的，但其中重要的一条是学校领导管理人员的人际关系能力较差。

那么，什么是人际关系能力呢？

所谓人际关系能力，指的是人对人际关系的感受、适应、协调和处理能力。在学校内部，领导管理人员的人际关系能力通常表现在：能正确地感知他人的心理活动状态，自觉地适应群体中的人际环境，并能恰当地调节和处理自己与他人、他人与他的人际关系，使整个学校组织成员处于一种亲切、友好、团结和自觉的人际气氛中。具体地说，学校领导管理人员应该具备以下人际关系能力：

（1）人际感受力

人际感受力是指对他人内部心理活动、心理状态的感知能力，对自己行为后果的认识能力以及对周围人际关系变化的洞察能力。它主要包含以下基本内容：

第一，对他人内部心理活动或心理状态的正确感知。学校领导管理人员在与他人交往时首先必须对他人的思想动态、情感需要、行为动机、兴趣爱好和能力素质等进行正确的感知，才有可能在交往中求同存异，融洽地交流思想，沟通感情，增进彼此之间的相互吸引，才能有针对性地与之发生心理联系，并采取有效办法，适当满足其合理需要，从而调动其工作的积极性和自觉性，提高学校管理的效能。否则，“话不投机半句多”，双方处于自我封闭状态，交往则无法进行；如果在知觉错误的情况下而盲从，必然难以获

得满意的情绪体验，最终还必然导致人际关系冲突，出现交往障碍。

第二，对自己行为后果的正确感知。由于学校领导管理人员的角色身份比较特殊，他们一举一动就可能造成各式各样的积极或消极影响。因此，在与他人进行交往时，学校领导管理人员对自己的言行举止以及工作需要而对现实问题采取的各种措施所产生的后果，均应有一个正确的认识和估计，这样才能在人际交往中恰到好处地把握自己言行的分寸，从而克服交往中的消极因素，发扬积极因素，提高自身号召力、凝聚力和管理效果。如果对自己行为后果不能正确感知，交往和工作就缺乏预见性，只能处于盲从状态，这样，必然引起他人的不满，以致难以与人交往。

第三，对人际环境变化的正确感知。作为一个学校领导者，不但要善于正确认识并调节好自身与他人的人际关系，而且还要善于正确认识和了解学校各成员之间的人际关系，洞察其关系形成、发展和变化的原因，分析其人际冲突的症结所在及其产生的后果影响，从而有的放矢地采用组织协调或权威影响的办法调节、平衡学校成员间的人际关系，促进学校成员之间的正常交往，以形成良好的群体心理气氛，使学校的人际环境向着有利于教育教学，有利于学校管理的方向转化。

（2）人际理解能力

理解是沟通人与人之间心灵的桥梁，善于理解是赢得人心的必不可少的条件。事实表明，不理解别人的人同样得不到别人的理解；不尊重别人的人也不会得到别人的尊重。目前，社会上流行的“理解万岁”的名言，道出了人们共同的心声：人，是需要理解的。因此，学校领导管理人员对他人思想、情感和行为的理解能力，是领导成员个体妥善处理与上级、下级和同级人员关系的重要条件，也是学校领导管理人员对人际环境的适应力的基础条件。不善于理解人的学校领导，往往会在工作和交往中有意无意地伤害他人，造成人际关系紧张。一般说来，善于理解人的学校领导管理人员在生活与工作中通常有以下表现：

第一，具有与人为善的态度。在日常的生活工作中，一个人的缺点和错误是在所难免的。作为学校领导管理人员，不仅应善于知人所短，更应善于见人之长。对有缺点的人不嫌弃；对犯了错误的人不一棍子打死。这样，就能和学校群体中的绝大多数成员搞好人际关系。

第二，具有扶危救难的精神。处于学校群体中的成员，由于历史的或现实的原因，每个人的政治地位、经济地位以及随之而来的各种待遇也就有着千差万别。正是这些差别，造成了学校成员在言语行为和生活需求水平上的各种不同层次。因此，作为学校领导管理人员，应善于体谅他人的困难，同情他人的处境，理解他人的行为表现和现实要求，并尽可能地帮助他人解决一些实际困难，从而达到感情上的双向沟通。

第三，具有广泛的兴趣爱好。共同的兴趣爱好是增进人际理解，联系彼此情感的纽带。人际吸引原理认为：兴趣爱好的相似会在人与人之间形成强烈的人际吸引力，从而加深彼此间的理解，缩小彼此间的心理距离。学校领导管理人员在工作中接触的人是形形色色的，他们的年龄经历不同，兴趣爱好也各异。如果自己具有广泛的兴趣爱好，就能理解他人的兴趣需要，从而获得更多的共同语言，获得更好的人际交往机会。

（3）人事记忆力

这是人的记忆力在人际关系交往中的特殊表现，是学校领导管理人员应

具备的重要能力。学校领导管理人员的人事记忆内容就学校内部而言，通常包括教职工和领导人员之间的姓名、年龄、家庭状况、兴趣爱好、心理状态、个性特征、工作成绩、奖惩情况、业务进修情况以及与他人交往的情况等。学校是社会的窗口，学校领导管理人员的人事记忆内容就外部环境而言，还包括上级教育行政部门，上级主管部门，社会各有关部门，有一定联系和交往的各级有关部门，有一定联系和交往的各级兄弟学校等单位和部门的各方面情况。人事记忆是学校领导管理人员进行人际交往，准确传递信息，协调人际关系的必备条件。知识分子的情感体验一般都比较丰富，自尊心也较强。在交往中，如果发现自己的地位和作用被忽略了，就会产生一种委屈的感受，由此而失去交往兴趣。

（4）人际想象力

从心理的角度讲，想象是人脑对已有表象进行加工改造而创造新形象的过程。人际想象力的基本含义，就是在人际交往中设身处地为对方着想，从对方的地位、立场出发，根据对方的处境去思考问题，从而评价对方行为的能力。在学校组织内部，由于学校领导管理人员的身份地位都比较特殊，人际交往面比较大，层次也较多，自我要求又各有不同，因而在与上级、下级或同级人员交往时，往往会从自身的职责利益和规章原则出发，以己度人，以己律人，向对方提出与现实情况相距较远的标准要求，从而使对方感情上难以接受，交往上也日渐疏淡。因此，学校领导管理人员要不断注意培养并发挥自己的人际想象力，在学校管理活动中，对人对事都要预先在脑海中设置与对方实际情况相吻合的情境，并设法将自己置身于这种情境中，设身处地地考虑对方的需求和困难，评价对方的行为表现，体谅、同情和理解对方的思想行为。这样，就能在一定程度上获得对方信赖和好感，从而取得对方的理解和支持，乃至逐渐深化彼此之间的友谊。

（5）风度和表达力

风度和表达力是人际关系的外在表现。优雅得体的风度和流畅、合宜、富于感染力的思想情感表达方式，是较高人际关系能力的表现。在人际交往中，良好的风度和表达力是促成交往的重要手段。其中，作为非言语手段——风度，其主要作用是增加人际吸引力。对美的追求是人类的共性，任何美的事物都会使人赏心悦目、精神愉快，优雅的举止，翩翩的风度能给人一种美的享受，使人乐于接受，不倦交往。而作为言语手段的表达力，则是人们用于传递信息、交流情感和协调行为的基本手段。因此，学术领导管理人员在人际交往中，应尽可能地注意言行举止的自我修养，以便形成较稳定的行为风度。同时，要经常注意自己的言语表达方式，选择恰当的表达内容，形成良好的人际表达习惯，以便使自己在和他人交往时准确地表达自己的思想感情，向对方施加有效的心理影响，从而获得双方思想感情上的共鸣。

上述几方面能力是互相联系、互相影响的。其中，人际感受力是学校领导管理人员人际关系能力的基础结构部分，是人际关系能力的重要心理指标；人际理解力和人际想象力是学校领导管理人员适应人际环境的必备条件；人事记忆力和风度、表达力则是学校领导管理人员协调和处理人际关系的重要能力结构成分。上述能力的有机结合和有效发挥，便构成良好的人际关系能力。

（八）教师与行政领导关系行为规范的基本要求

（1）共同努力，办好学校

任何一所完整意义上的学校，都是由学校行政领导、教师、职工和学生组成的统一整体，教师则是这个统一整体中最重要、最基本的组成部分。按照教师人际关系行为规范的基本要求，正确调整教师和学校领导之间的关系，是保证教学过程的顺利和完成教育任务的关键环节。

人们常讲的学校行政领导，一般是指在中国共产党领导下的学校行政领导。教师和学校行政领导之间的关系，主要是指教师和校长之间的关系。在这个关系中，虽然校长和教师都是教育学生的教育者，但他们之间又是领导和被领导、服从和被服从的关系。由于学校行政领导的公务责任和管理工作，主要表现为组织教学过程，交流教学经验，提高教师业务水平，对教育者的教师进行教育，校长和教师之间的关系常常表现为一种行政关系。

学校工作是一个纷繁复杂的系统工程，它涉及到学校教育的各个方面。要把这个工作做到严谨而有秩序，固然没有教师和职工不行，然而没有校长，没有学校行政、教务和总务等方面的领导更不行。凡是有人群的地方，一定的革命权威是不可少的。恩格斯在《论权威》一书中深刻地指出：“联合活动、互相依赖的工作过程的复杂化，正是取代各个人的独立活动。但是，联合活动就是组织起来，而没有权威能够组织起来吗？”这表明，权威是人类社会生活中客观的、普遍存在的一种社会现象，只要有人类群体生活的存在，就需要形成一定的权威，没有领导的权威来统一群众的意志，不仅学校工作无法进行，就是社会生活也必然陷入混乱状态。

学校工作的顺利进行，除了精明能干的校长的积极活动外，教师应尽可能成为校长活动的合作者，建立和发展校长和教师之间平等互助、友好合作的关系。前苏联社会主义劳动英雄、卓越的教育家苏霍姆林斯基，在他的教育伦理学的研究中，就特别重视校长和教师之间互相合作关系的培养和发展。他认为：校长要了解每一个教师对教育所做的贡献，解决学校中诸如分配教学任务、分配班级、选举校长和学校教务主任等一切重要问题；学校领导应爱护每一个教师珍惜教师威信在大庭广众面前不要把一个教师所有失误都披露出来；帮助教师总结教学经验，提高教学能力。苏霍姆林斯基同时又认为：教师应成为校长的得力助手和友好合作者，学生的良师益友，和学生一起克服困难，体会学生的兴趣、欢乐和忧虑，与校长及其他学校领导一起共同努力，办好学校，出色地完成教学、教育任务。

（2）互相理解，互相支持

从教育发展史来看，自从有学校教育以来，校长和教师的关系，不仅存在于各个社会形态，而且还随着社会经济、政治的发展变化而不断变化。在不同的社会历史时期中，教师和学校领导关系的性质是不同的。在以私有制为基础的社会中，由于社会成员划分为经济、政治利益根本对立的两大社会集团，剥削在经济、政治中居于统治地位，作为社会关系组成部分的学校领导和教师的关系，就是一种统治和被统治的等级关系。教师对学校领导只能服从，接受旨意，不能对学校领导的指令稍有违抗，更不能与学校领导平等地讨论问题；在社会主义制度下，学校领导和教师的关系完全从根本上改变了他们之间关系的性质。社会主义社会经济基础的性质是公有制经济，人与人之间的关系是同志式的互助合作关系，教师的地位有了空前提高，已成为国家的主人，并以脑力劳动者的身份，加入到工人阶级队伍，成为国家和人民在教育战线上的重要依靠力量，和学校领导之间的关系也是平等的、互助合作的同志式的关系，不存在根本利益上的利害冲突，只是为了共同的目标

而在各自的岗位上各负其责。

尽管如此，社会主义社会的教师和学校领导之间还是有矛盾的。应该看到，于教师和学校领导所处的地位不同，强调的利益范围不同，观察问题和处理问题的角度不同，难免在教育过程中发生矛盾。无任何矛盾的思维方式是脱离实际的。同时也应该看到，由于教师和学校领导都是教育工作者，他们之间的关系不同于教师与学生、与学生集体、与学生家长和与社会间的关系，在认识和处理教师与学校领导之间的矛盾或冲突时，一定要从教师和学校领导两个方面进行分析和解决。

首先，从学校领导方面来看。学校领导是教育过程的设计者、指挥者，不直接参与教育过程。学校领导与学生的联系是间接的，他们对教育过程的设计和具体实施，必须通过教师活动这个中介环节。正是由于在教育过程中，学校领导不直接参与教育过程，就完全可能在制定教育过程的设计和指挥教育方案的实施时，不如教师对教育过程和教育对象的了解深刻和具体，从而导致学校领导工作的失误，形成学校领导和教师之间的矛盾。具体表现在：教师和他负责的班级要接受学校各方面的领导，如果领导系统没有全局观点，各吹各的号，这样的领导工作往往会出现失误，使教师不知所措，难分主次，顾此失彼，造成和领导之间的矛盾；指导教育活动的教育理论、管理经验是随着教育实践的深入而不断丰富和发展的，如果领导者的意识和思维方式不随着教育实践的变化而变化，不了解新情况、解决新问题，仍用旧的理论、旧的经验来对待变化了的情况，必然导致指导工作的失误，与教师产生新的矛盾；当学校领导考虑问题不够周全、了解情况不够准确、对教师工作的评价不客观或不公正并采取不适当的评价方式时，教师工作的积极性就会受到打击，从而影响教师的热情；从较广泛的意义上讲，学校领导同时也是教师集体中的一员，他们不仅应在学生面前为人师表，而且在教师面前也应起到表率的作用。如果学校领导不能以身作则，不但会使自己在教师集体中降低威信，而且还会与教师产生矛盾。

其次，从教师方面来看，如果教师本人工作的失误、精神的痛苦、生活的困难等问题不能及时得到妥善解决，都会使教师和学校领导之间产生矛盾。同时，有些教师取一些不合适的方法对学校领导妄加非议，或者把教师与学校领导的矛盾扩大化，促使学校的内部矛盾复杂化，从而使学校领导的威信降低；还有些教师对于学校领导的工作中出现的失误，不是以主人翁的态度诚挚地提出批评意见，帮助学校领导总结经验教训以便改进工作，而是袖手旁观，不闻不问，或者对于学校领导的指导意见采取不服从、不尊重、自作主张或消极抵制的态度，等等。这一切认识和做法，都会导致教师和学校领导之间产生矛盾，不利于教师和学校领导关系的改善。

强调要从教师和学校领导两方面来分析和解决教师和学校领导之间的矛盾与冲突，并不是不分教师与学校领导之间矛盾的责任的主次。通常来讲，如果在教育过程中产生了教师与学校领导之间的矛盾，往往学校领导位于矛盾的主要方面，应该负主要责任。这一点是由教师和学校领导这两方面的不同地位所决定的。在教师和学校领导的关系中，学校领导有权管理教师、组织教师、教育教师，有权评价他人的工作，有权发布指令，有权奖励或教育。因为学校领导工作的失误而产生的教师和学校领导之间的矛盾，应该由学校领导负主要责任，即使教师采取了不恰当的方式，使用了过激的语言来评价学校领导工作的失误，学校领导也应该采取正确的态度来对待教师的批评。

总之，学校领导和教师之间应该尽量互相理解，互相支持，尽量采取妥善的办法来避免矛盾和解决矛盾，以便更好地共同完成教育、教学任务。

（3）顾全大局，服从领导

学校是教育、培养学生的场所。教师是学校的主人，既是教育方针、教学计划、教学大纲的具体执行者，又是学校各种教学活动、教育措施、教育规定的具体贯彻者，还是教学、教育过程的具体组织者。教师和学校领导的关系，不仅是个人和个人的，也是个人和集体的关系。要正确处理好这个关系，避免他们之间的矛盾，除了按照教师人际关系行为规范对学校领导提出要求以外，还要求教师做到：

首先，应顾全大局。集体主义，是无产阶级处理个人利益和整体利益关系的基本原则，也是以教师人际关系行为规范处理教师和学校领导之间关系的基本。这是社会主义社会对教师职业的基本要求。集体主义包含着三层意思：一是从无产阶级根本利益出发，坚持集体利益（包括国家利益和人民利益）高于教师个人利益；二是在保证国家利益、人民利益得以实现的前提下，把学校集体利益和教师个人利益正确地结合起来；三是当二者发生矛盾时，教师的个人利益正确地结合起来；三是当二者发生矛盾时，教师的个人利益应服从国家的、人民的以及学校整体的利益，自觉节制和牺牲教师的个人利益。实践证明，只有坚持集体主义、顾全大局，才能在教师职业活动中摆正个人和集体的位置，把教师个人置于学校集体之中，充分发挥教师个人的聪明才智和积极性。

其次，应服从学校领导。学校行政领导是人类社会学校教育发展的必然产物，它将伴随着生产劳动规模的不断扩大，伴随着教育事业的不断发展而得到不断地加强。一般来讲，领导就是权威，在包括学校教育在内的一切人类社会群体活动中，都必须有一定的权威。学校权威的存在是客观的，也是必需的。有权威就要求有服从。在人类社会生活中，存在着两种不同性质的服从，即自觉的服从和盲目的服从。社会主义社会的人民教师，已经从根本上改变了过去那种受压迫、受剥削、受奴役的地位，成了学校和社会的主人。他们对学校领导和校长意志的服从，与阶级对抗社会中的劳动者被迫屈服于统治者的意志，在性质上是根本不同的。在社会主义社会，把服从学校领导作为教师人际关系行为规范的一个基本要求，是由教育过程的性质和特点决定的。我们知道，学校教育过程是一个有计划、有目的、有领导地进行的自觉过程，它涉及到人与人之间多方面的关系，必须有明确的组织和各方面人的同心合作，如果没有领导及校长意志的服从，不仅不会降低教师个人的尊严，恰恰相反，这是教师人际关系行为规范的基本要求。一个合格的人民教师，应该尊重学校领导，服从工作安排，执行工作计划；对学校领导的错误决定和错误指令，应该在适当的场合，采取正当的方式，善意地、实事求是地提出批评和建议，客观地分析工作失误的产生原因，真心实意地帮助领导搞好工作。从某种意义上讲，由于教师个人或教师集体是学校工作的教育者，他们对于学校领导工作中出现失误也负有一定的责任。至于那种会上不说、会下乱说的自由主义态度，那种见了领导工作出现了失误而不负责任的态度，都是不对的。这里更要谴责那些为了拍马讨好、阿谀奉承，而对于领导工作中的错误采取有意隐瞒所产生的温和顺从的行为。

（4）尊重领导，遵守纪律

教师与学校领导处于一定的公务关系之中，校长是领导者和管理者，而

教师则是被领导者和被管理者；同时，教师与学校领导之间又平等的同志关系。这就要求教师在以教师行为规范调节与学校行政领导的关系时，还必须尊重领导，遵守纪律。

从社会主义制度下人人平等的角度来讲，教师与学校行政领导之间应彼此尊重。从学校行政领导与教师行政上的隶属关系来讲，教师更应该尊重领导。表现在：对领导布置的工作努力完成；开会时不要轻易打断领导的发言；要接受领导的正确意见；领导开会时，不要随便去打搅；在领导的办公室，未经允许，不要随意翻阅文件、信函等。教师虽然是学校领导进行教育工作的有力助手，但是教师不能认为自己能力强，工作干得多，而对学校领导采取不尊重的态度，甚至让领导难堪。即使是某位领导在某个方面水平不高或者有这样或那样的缺点，教师仍然可以通过一定的渠道提出适当的批评和建议。在处理与学校行政领导的关系时，仍然应该以充分的尊重来对待领导，以便更好地开展学校的工作。

人们平时常讲的纪律，就是要求人们遵守业已确定的秩序、执行命令和履行自己职责的一种行为规则。纪律具有社会性、历史性、阶级性和强制性特征。对于无产阶级和广大人民群众来说，纪律是无产阶级及其政党的力量所在，是无产阶级革命和建设取得胜利的重要保证。每一所学校都有一定的规章制度和纪律要求。这样，遵守学校和集体的纪律，维护学校和集体的荣誉，是每个教师应具备的美德。要遵守学校纪律，就要遵守集体生活准则，以及学校的各项规章制度；关心学校和集体的奋斗目标的实现；积极参加学校和集体的活动；做好学校和集体的各项工作；维护学校和集体的声誉，同一切违反学校和集体的纪律、损害学校和集体的荣誉的行为作斗争。

（九）校长的人际关系误区

在学校管理实践中，不乏这样的校长：他们具有献身精神、较高的科学文化和业务素质、开拓进取的改革意识，然而却不能充分调动全校教职工的工作积极性。究其原因，重要的一点是没能处理好管理中的人际关系，自我陷落于人际关系误区。诚然，校长必须具备科学的、现代化的管理水平，但是，在学校“人、财、物、时、空”的管理中，首先是人的管理，而对人的管理首要的则是搞好人际关系。行为科学认为，在工作中形成良好的人际关系是个人和组织健康发展的一个中心问题。校长不仅应是工作型的校长，还应是“人缘型”的校长，要具有良好的处理人际关系的素质，才能使自己在工作中走出人际关系的误区。

摆在校长面前的究竟有哪些人际关系误区呢？根据管理理论，结合自己的实践，江苏南通实验小学范中华老师经过研究后认为有以下六种：

（1）角色走势误区

校长作为一种特殊的角色出现在教职工群体中，以自己的角色身份规定自己的言行，是个有良好的自我角色知觉的表现。然而不分内容、时间、场合和氛围，总是摆出一副与众不同定型的校长架式，出现在教职工面前，即群众所说的“摆架子”、“打官腔”等。这种角色定势，无形中使自己与教职工拉开了心理距离，闭锁了情感通路，这是一种自我扼杀的人际关系陷阱。事实上，一个人在社会中扮演着多种角色，校长应在不同的情况下，以其相应的角色形象出现的教职工当中。譬如在老教师面前的兄长角色，党组织中的普遍党员角色，工会中的会员角色，劳动中的公仆角色，游乐中的朋友角色……，这样便能消除广大教职工的角色冲突感、自卑感、压抑感和交往时

的防卫心理。

(2) 成见、偏见误区

所谓成见，简言之，就是校长由于对某一对象的认识极端单纯化，从而形成固定不变的观念。用成见化了的思维方法看待教职工，谓之偏见。校长的成员往往会自觉不自觉地转化成厌恶，甚至敌意的态度，并会很微妙地传递给某些教职工。而这些教职工觉得自己反正被定“性”了，终日贴着“成见、偏见”标签，认为“校长不换，难被平反”，造成教职工很大的精神压力或心理病态、自卑抑郁，亦或敌意进攻。可见校长的成见或偏见正是人际关系疏远的重要因素之一。我们常听到有的校长说：“女教师多不好办事”、“××师范学校出来的学生就是不行”、“他常和××在一起，也不是好东西”、“他是前任校长××培养提拔的，一定不向着我”……。试想，持有这种偏见，怎能使自己和这些教职工之间产生心理相融和情感共鸣呢？

(3) 晕轮效应误区

晕轮效应的特点是以偏概全，即以个别推及一般、由部分推及整体的误推现象；肯定全部或否定整体的绝对化方法，盲人摸象般地任意给教职工画像，势必扭曲教职工形象，而招致他们背地的“白眼”、“干咳”，甚至“咬牙切齿”。有这样一位校长，在深入调查听课中发现一位50多岁的老教师教法陈旧、无新意，便在青年教师会上做了这样的结论：“她已落伍了，在我校也已排不上了……”这位校长的绝对化的结论将一堂课的教法替代了这位教师的教学模式，否定了她严谨的治学态度、关心学生的母爱精神和献身事业的品质，严重伤害了她的自尊心，彼此关系陡然恶化。

(4) 情感“双失”误区

情感“双失”，一指校长对教职工的情感失真。校长如果对教职工不能以诚相待，甚至为了一时的工作便利，不切实际地乱许愿，在感情上开空头支票，那么，教职工的情感期望和校长的情感失真之间就会形成强烈的反差，从而产生压抑感、失望感和受骗感。

二指校长对教职工之间的情感亲疏失衡。如果校长对教职工的情感亲疏不一，甚至搞个人的小圈子，这无疑给自己树起众多的对立面，人为地增加教职工之间的矛盾和对立，产生内耗。

(5) 个性品质误区

校长不良的个性品质同样会影响人际关系的和谐协调，诸如对教职工动辄发脾气、训斥；贪功慕利，过分计较得失；不能正确对待教职工的批评、建议；缺乏领导的气度，无容人之量；唯我独尊，以权服人；言谈粗俗，举止放荡等等，都会破坏自己的整体形象，使教职工敬而远之。

(6) 奖惩偏颇误区

奖惩，对于广大的教职工来说，是个极为敏感的问题，如果处理失当，其后果是颇为严重的。笔者见过此类情况，那是一个学年度的终了，是全面总结教师教学成果的时候，学校对教师的各项教育教学成果按类分等记分（每分发给奖金0.3元），此间有人对一位教师发表在几种教育报刊上的数篇语文知识性短文是否算做教育教学成果提出异议。这时校长轻率地做出了否定的结论：不算！情况公布后，这位教师大动肝火，向领导责问，请教师评判，由此而引起不良的人际关系。

以上我们从六个方面打开了校长人际关系的误区。那么，究竟如何才能走出误区呢？

（1）要花大力气去搞好各种人际关系

为了搞好和教职工的人际关系，我们可从如下方面做些努力：

教育教学工作中少坐办公室，多和教职工研究、商讨；

思想工作中少一些没有实际效果的大型会议，多和教职工谈心、交心；

闲暇时间中少一些同高层次人员交往，多一些与教职工的共乐。有人对企业界小公司的领导人的工作时间分配做过调查，发现他们将近40%的时间用于同别人面对面的直接接触，这一点是否可为我们所借鉴呢？

（2）增加情感投资，努力改善紧张的人际关系

情感是人际形成的重要心理因素之一。要改善与教职工的人际关系，得从校长自身做起。同教职工的关系紧张原本是我们工作的失误或曰能力欠缺所致。俗话说：“解铃还需系铃人”，要改善关系，作为校长，无论学习、工作，还是在生活中都要给教职工以“宽恕”、“厚爱”。古人云：“惟宽可以容人，惟厚可以载物。”应主动和教职工坦诚相见。主动进行角色换位，站到别人的立场，模拟情感体验，从而从心底里体谅对方。

（3）加强个性修养，增强自我人际吸引力

良好的个性修养，在教职工中具有一定的人际吸引力，根据研究，有人提出了最受人欢迎的十项人格特质。它们是：诚恳、诚实、了解、忠心、可信、可依赖、聪明、关怀细心、体谅、热忱。我们要让教职工觉得和他们有共同的志趣、追求，谈得拢，具有相似性的吸引力；在思想、学习、工作、生活上能给他们以支持和帮助，具有相似性的吸引力。总之，只要我们加强自身修养，不断陶冶自己的情操，丰富自己的内心世界，做到心中装有教职工，就一定能走出误区，同大家和睦相处，共图教改大业。

附：关心教师，搞好服务

《中国教育改革和发展纲要》指出：“振兴民族的希望在教育，振兴教育的希望在教师。”经验也证明，教师的水平在一定程度上决定着教育的水平，谁拥有优秀的教师队伍，谁就会有高水平的教育。在学校里，教师直接承担着教育学生的任务，提高教育质量的关键在教师，因此，校长必须树立全心全意依靠教师的思想，要依靠教师，让其全身心地投入到教育事业中。校长要做到：在政治上尊重信任教师，思想上爱护开导教师，生活上关心帮助教师，真心实意地为教师服务。

（1）要了解熟悉教师，成为教师的知心人

作为一名校长，了解熟悉自己的教师，是关心教师、做好教师工作的前提。

校长在与教师的接触交往中，要做搜集掌握教师情况的有心人。校长对待教师，要像同志朋友那样，平时遇到机会，要无拘无束地促膝谈心，询问情况。在假日或教师家中有事时，进行家访。还要利用闲暇时间与教师相互攀谈。在这样不定形式不显眼的工作中，对教师的经历、知识才能、兴趣爱好、性格特点、健康状况、个人愿望，以及家庭成员及其相处关系等得到基本了解。不仅如此，同时还要经过经常性的工作，及时捕捉到教师最新的思想动态。

这一工作既缩短了校长与教师之间的距离，又分寻找分析教师的心理活动变化准备了依据；既为“任人唯贤”、“知人善任”提供了条件，又使思想工作能够做到有的放矢。

（2）要尊重信任教师，激励教师不断上进

前苏联教育家苏霍姆林斯基说：相互尊重、和睦相处、善意、热忱、友爱——这是必须加以珍惜的道德财富。关心，就要尊重信任教师，为教师政治上的进步服务。

要组织开展多种多样的教育活动，通过马列主义理论学习，用建设有中国特色的社会主义理论武装教师，通过英雄模范人物的熏陶，时代发展的启迪，来激发起教师为教育事业作奉献的强烈愿望。

信任教师，就要相信他们一定能把事情办好。在工作中，要大胆使用教师，放手让他们去干。在评价教师时，要看主流、看发展、看成绩。如果事无巨细，样样都要自己去把关，势必操作教师的自尊心，压抑教师个人的创造性，引起教师对领导的不满。

支持教师在政治上的进步要求，并给予鼓励。发现苗子要及进培养，组织他们听党课，参加培训班。条件成熟的，要及时发展吸收到党组织中来。

要帮助教师提高思想觉悟。对他们的缺点错误，从关心爱护出发，诚恳给予批评帮助。批评一定要正确及时，实事求是。

要尊重教师的民主权利，虚心听取教师的批评和建议。如对教代会的提案，就要认真分析，逐条落实。在与教师个别谈知时，要耐心倾听，让他们把话讲完，说出真实思想。“兼听则明，偏听则暗”，领导者只有出于公心、胸怀开阔，善于团结不同意见的同志一道工作，才能群策群力，依靠集体的智慧领导好教育和教学工作。相反，如果领导者私心太重，胸襟狭小，对教师提出的批评意见耿耿于怀，高傲自负，无端斥责，势必失人心，损工作，害自己。

要教育引导教师把个人需要同本校工作目标、集体荣誉和事业贡献联系在一起，实现更高的人生价值。

（3）要发挥教师特长，促进教师取得成就

教师有了某种特长和才能，游泳想把它表现出来，获得“成就”，得到社会的承认。教师的这种成就意识是难能可贵的。“成就”对生活、工作产生的动力对教师个人和事业都有着重大意义。因此，校长一定要为教师发挥特长、施展才能提供用武之地。

在对教师分工时，要用人之长，扬长避短。

按照教师的某种特长，让其参与某项教学实验、某种公开课、专项评奖等活动，为其提供锻炼提高的机会和场所。

在工作和活动中，注意选择优秀人才，给予重点培养。只要校长爱惜重用人才，教师就能勇攀高峰，持之以恒，成绩斐然。

（4）要为教师学习提供条件，保证教师的提高发展

凡是有理想、有志气、有事业心的教师，都有进修和深造的需要与愿望。对教师的培养提高，也是教育发展的需要。学校一定要根据不同层次教师的要求，在统筹安排下，为他们的学习提供和创造必要的条件。

要求和帮助他们制订出各自继续受教育的进修计划，并给他们安排适当的学习时间；

指导教师学习教育理论，为他们购置书籍和介绍有关的书目；

依靠骨干教师，充分发挥他们的示范作用；

抓青年教师的培养，并做好新教师的传、帮、带工作，帮他们上好试教课；

组织好各种教学研究活动，通过集体研究，促进教学水平的提高；

让教师参加各种教育教学经验交流会；
到校外参观学习，接收新的信息；
让教师到专业对口的高一级学校脱产培训学习。

(5) 要尽力解决教师生活上的困难，满足教师的合理要求，让教师安心工作

校长要把在生活上体贴关心教师，满足教师的合理需求，解决他们的后顾之忧，作为自己义不容辞的责任。只有这样热诚地为教师服务，教师才能感到领导与自己心连心，也才能与校长同心协力地工作，并以最大的干劲完成学校交给自己的任务，为教育事业做出贡献。

第一，解决教师生活上的困难。如：

对家离学校远的教师，遇雨雪天时，应事先解决他们临时休息和就餐问题；

对看病难的教师，学校应妥善安排他们的看病时间。对超支药费，可尽量从创收中解决；

教师子女入托、上学、就业遇到难处，领导和组织应尽量帮助解决；

发现教师家中发生意外情况，经济上暂时有困难，工会可及时研究救济或由互助会借资；

教师住房确实有困难的，学校要根据情况，尽可能合理安排或帮助调剂，解决困难；

对大龄青年，学校领导要找“红娘”，为其牵线搭桥，介绍对象；

夫妻两地分居，教师家属的农转非等，领导也要主动帮助联系解决。

第二，满足教师的合理需求。如：

职称的评定、晋级和定级，是关系到教师切身利益的大事，一定要做到客观、公正；

对身心健康有益的业余文化生活一定要支持，最好是有专人来抓；

要尽力改善教室和办公室的采光照明、通风换气、用具配备、取暖以及装饰等条件，为教师的教学和办公提供一个舒适的环境。

(6) 校长要以身作则、严于律己

校长是“教师的教师”，应当具有领导教师集体必须具有的威望。而校长要有威望，就必须按照教师职业道德要求严格约束自己，在思想、业务、道德各方面率先垂范，给教师做出榜样。以身作则，严于律己是校长确立自己的道德威信最重要的基础。如果校长自己的言行不一，见利忘义，与群众争名利，或利用自己掌握的职权强求教师“尊重”自己，搞不正之风，必然会引起厌恶和反感，严重降低自己的威信。只有勤勤恳恳为教育事业而工作，对集体、对同志具有赤诚的爱，富有自我牺牲精神的领导者，才会赢得广大教师由衷的尊敬和拥护，才能率领广大教师齐心协力，把学校各项工作做好。也只有如此，才能激发起教师的主性和积极性，使教师感到在这个集体中有奔头，和校长一道为办好学校、为社会主义教育事业做出更大贡献。

四、教师群体的行为规范

(一) 群体的一般理论

(1) 群体的概念与种类

在社会心理学的有关理论中，群体是指一个介于组织与个人之间的人群

结合体。其基本特征是：各成员相互依赖，在心理上彼此意识到对方；各成员在行为上互相作用，彼此影响；各成员有“同属一群”的感受。

有人根据群体发展水平的不同，将其划分为三种类型：松散群体、团体和集体。

松散群体。是指那种只有时间和空间联系的群体，其特点是有共同的活动目的，但无严密的组织系统，关系松散，缺乏集团意识。如同一病房的病人或同一车厢的乘客。

团体。是指有组织的群体，其特点是，有共同的活动目的和内容，有共同的行为规范，成员间有较密切的联系，有集团意识。如工厂、机关、学校等。

集体。是群体发展的高级阶段，其特征是，有具有社会价值的共同目标；有严密的组织系统；有较强的内聚力和独立实现目标的自觉性；有一致的舆论和良好的风气。

在教师群体中，一般以后二者居多。

根据其它的标准，还可以对群体做出其它的分类。例如，根据群体的规模，可以分为大群体（如学校）和小群体（如教研室或年级组）；根据群体建立的方式和构成原则，可以分为正式群体（如党、团、工会等）和非正式群体（如校友会）。

由此看来，一般学校都属于团体，只有其中发展水平较高的校、系、室、组，才能称为集体。

（2）群体的功能

不论哪一种群体，都具有以下几种功能：

凝聚作用。群体可以通过一定的社会关系和人际关系，把不同成员凝聚在一起，形成一个整体。

增力作用。有组织的群体可以表现出巨大的力量与效能，这种力量与效能不是个体力量与效能的简单相加，而是经过组织化而被成倍增强的整体优势效应的反应。也就是能实现“ $1+1>2$ ”的组效应。

约束作用。群体对其成员的心理与行为具有强大的影响和约束力，作为群体的一个成员，任何个体的行为都不可能是随心所欲的。

满足作用。群体条件下可使其成员多方面的需要得到满足，如归属、尊重和发展等需要。

当然，对于不同层次的群体来说，这些功能发挥的程度有明显的区别，而只有在集体中，这些功能才能得到最充分的发挥。

（二）群体目标与群体意识

（1）群体目标

群体目标是影响群体行为的最重要的因素之一，也是群体动力最重要的来源之一。群体目标通过对群体的性质、发展水平和活动方向等方面的影响而对个体行为起着重要的制约作用。群体目标对群体的影响作用主要表现在以下几方面：

第一，决定群体的性质。对一个群体来说，其性质究竟是积极的还是消极的，是进步的还是落后的，归根结底，取决于该群体的奋斗目标。如果群体目标具有积极的社会意义，这个群体就是进步的；群体目标的社会意义愈大，这一群体存在的社会价值也就愈大。

第二，影响群体的凝聚力发展水平。共同目标是使分散个体聚合成为整

体的基本条件，而群体目标的社会意义和成员对目标的认同程度，则直接影响着群体的凝聚力和发展水平。对学校来说，领导者能否提出一个颇具吸引力，能鼓舞人心，振奋精神的奋斗目标，是决定学校发展水平的重要条件。但仅仅提出目标还不够，还必须使教师对这一目标能全面地了解、理解并接受，得不到教师认同的目标，社会意义再大，也只是一个停留在符号水平上的空口号，对群体的发展起不到应起的作用。

第三，影响群体行为的方向和强度。个体目标对个体行为具有导向和激励作用，群体目标对群体行为也同样具有导向和激励作用。正确而明确的群体目标，能使群体成员明确努力的方向，激发起高涨的工作热情和克服困难的顽强毅力。

第四，影响群体行为持续的时间。目标本身的社会意义和连续性对群体行为持续的时间有直接影响。一般地说，有重大社会意义的长远目标和连续不断的目标体系，有助于激发稳定而持久的行为动机，而社会意义不甚明显的短近目标，较易导致暂时性动机和短期行为。

正因为群体目标具有上述重要功能，所以在学校工作中，经常要通过制定发展规划、年度计划，落实学期工作安排，推行岗位责任制，建立定期考核制度，明确考评标准，制定适当的奖励方法等项措施，来实行目标管理。这是调动教师积极性的有效方法。

（2）群体意识

群体意识是以群体为主体的一种意识，是在一定群体中占主流和主导地位、对群体本身的一种看法，包括价值观念、道德标准、工作态度和对待群体的态度等。像对群体性质、地位的看法，对自己与群体间关系的认识，对自己在群体中所应扮演的社会角色的认识与期待等，都属于群体意识的范畴。

群体意识是在个体意识的基础上形成的，但群体意识一旦形成，就对个体意识有着深刻的影响，二者相互作用、相互影响，在一定条件下，每一方都可能引起另一方的相应变化。比如，在学校中假如大多数教师都对学校的发展表示关切，就很容易形成关心集体的风气，形成强烈的集体荣誉感。反过来，在一个集体荣誉感很强的教师集体中，每一位教师都会受到强烈的感染和影响，从而自觉不自觉地表现出一定的关心集体的倾向。

群体意识的形成，通常要受群体成员的素质、群体的工作任务和群体中的组织领导与管理状况等因素的影响。在学校中，什么样的群体意识占主流，一般要受以下因素的制约：

第一，群体成员在目标与需求同的一致性。作为个体，每个人都有不同的目标与需求，但作为群体，个体的目标与需求都要受群体目标的影响与制约。如果群体成员的个人目标与需求能在群体目标的指导下，趋近一致，就能使分散而独立的个体意识汇聚成为统一的群体意识。

第二，组织任务和规范的约束。组织任务越明确越有意义，组织规范严格越有助于群体意识的形成，对于学校或某一处室来说，如果接受的任务十分重要，或者纪律十分严明，则易于形成群体意识。

第三，群体中核心人物的影响。由于群体中的核心人物通常具有较高的威信和较大的影响力，他们的意识倾向常常能影响、带动一批人，因此，在学校中若能尽快建立一支骨干队伍，就能有效地促进群体意识的形成。

第四，环境压力与影响。群体周围环境对群体的压力与影响，对群体意

识的形成具有很大影响。比如，在一个历史悠久、很有名的学校中，面对社会的期望和其它学校的挑战，教职工自然会产生一种荣誉感、责任感和压力感，在此基础上，很容易形成发扬传统、保持荣誉的强烈要求和不断创新、积极进取的竞争意识。

由于群体意识对群体行为具有如此重要的影响，因此，在学校中努力培养教师们热爱集体、顾全大局、以校为家、甘心奉献的集体主义观念和主人翁意识，是使他们保持高涨的工作热情和稳定、持久的工作积极性的重要途径。

（三）群体规范与群体压力

（1）群体规范

群体规范中群体中自然确立的行为准则，它不同于组织制定的规章制度、法令条文等强制性规范，而只是一种约定俗成、不成文的无形规则，对群体成员具有很大的约束力。比如，大多数教师都能做到仪表端庄、衣着简朴，很少有人留着小胡子、戴着蛤蟆镜去给学生上课。这种自觉行为很少是出于学校的强制命令，而主要是出于教师的为人师表的行为规范。在非正式群体中，规范的作用往往表现得更为突出。

（2）群体压力

群体压力是指群体成员在行为上违背了群体规范时，主观上所感受到的一种心理压力。这种压力十分强大，常常使人在心理上感到难以违抗，其影响有时甚至会超过领导者的权力影响和行政措施造成的压力。比如，在一个认为接近领导者就是溜须拍马群体中，就很少有人会公开向领导者表示接近。群体规范与压力的作用具有两重性。当群体规范与压力的作用方向与组织目标相一致的，它能对组织的实现起到积极的促进作用；而当这一方向不致时，则可能起到消极的阻碍作用。因经，对规范与压力的利用要一分为二。

（四）群体舆论和风气

（1）群体舆论

舆论是一种公众的意见和评价，是在信息沟通过程中多数人产生的一种心理共鸣。

群体中的舆论通常有自觉的和自发的两种。自觉舆论是在领导者的组织下，通过有意识的宣传、鼓动而形成的；自发的舆论是在无组织的情况下，由于群体成员的认训比较一致，汇聚而成的。是否形成了自觉的舆论，通常是判断一个群体是否达到了集体水平的标志之一。

舆论在群体规范的形成过程中具有重要的作用。这是因舆论是多数人意愿的反映，代表了多数人的意志，受到舆论支持的行为，可以引起自豪感，增强自信心，从而有利于这一行为的发扬和巩固；受到舆论谴责的行为，会引起愧疚感，削弱自信心，会使人感受到一种强大的心理压力，引起迷惘、焦虑、压抑和紧张等一系列认知与情绪上的不适反应，从而导致行为的克制或改变。因此，舆论对个体行为有很大的影响和制约作用，是群体规范形成的重要机制之一。

（2）群体风气

风气是群体中多数成员共同具有的稳定的行为倾向和精神状态。它是群体成员在共同目标的引导下，经过长期努力，逐渐形成的工作态度、工作作风、人际关系及思想倾向等方面内容的总和。

在群体中，风气对成员有很大的影响作用，其表现主要有以下几个方面：

第一，具有深刻的感染作用。风气对人的影响不是直接强制式的，而是通过微妙气氛感染和多方面的暗示来体现的，良好的风气可以使人在不知不觉中受到经常性的教育影响，收到潜移默化的功效。

第二，具有强大的激励作用。风气如能长期坚持并得到巩固，就成为传统，而传统对个体的教育和激励作用是不容忽视的。马卡连柯说过：“任何东西也不能像传统那样能够巩固集体。”对一个具有优良传统的集体来说，继承和发所传统本身就能成为推动集体成员奋发努力的重要激励因素之一。

第三，具有保护和抵制作用。良好的风气一经形成，集体便在一定程度上获得了一定的“免疫力”，就是说，对各种不良倾向的影响具有一种抵御能力，从而形成一种自我保护机制，对集体起到维护和巩固的作用。正因为舆论、风气具有如此重要的作用，所以马卡柯提出：“培养传统，保持传统，是教育工作中最重要的任务。”

（五）教师集体的形成

集体，是群体发展的最高水平，能否把教师队伍建成设成一个团结战斗的集体，是影响教师群体效能的关键因素。

达到集体水平的教师群体，通常都具有以下特征：

教师对学校各项工作目标有充分的了解并能全面认同；对学校工作有高度的责任感和义务感；在完成工作任务时能表现出高度的自觉性和主动性。

有严密、完善的组织系统和通畅的信息沟通渠道，有一个充分发挥作用的领导核心。

具有较强的凝聚力，成员具有较强的归属感和集体荣誉感，能自觉维护集体利益。

有健康的舆论和良好的风气，能保持高涨的士气和振奋的精神，每个成员的积极性都能得到较充分的发挥。

在教师集体的形成过程中，规范、舆论、风气和凝聚力等因素起着重要的作用。

（1）集体规范的形成

集体规范的形成是一个自然发展的过程，在此过程中起作用的心理机制主要有模仿、暗示、从众、服从和认同。

第一，模仿。模仿是对榜样的一种效仿行为，模仿一般都是出于自愿，有时还可能是无意识的。产生模仿行为的条件是：榜样的提供；榜样对主要具有足够的影响。

榜样对主体是否有影响力，主要取决于它对主体是否具有参照价值。只有当某人或某事使人感到确有学习效仿的价值时，它才能真正成为榜样。在学校中，领导者若能成为教师们学习和模仿的榜样，就能有力地促进集体规范的形成。

第二，暗示。暗示是一种通过隐蔽、含蓄、间接的方式对人的心理活动施加影响的行为过程。通常可通过言语、表情、行为和情境等多种途径来进行。不同的人因主、客观影响因素不同，受暗示的可能和程度也就有很大的不同。学校管理中如能成功运用有关规律，就能有效地促进学校集体规范的形成。比如，领导者的以身作则就是一种行为暗示，表扬、批评的运用是一种言语暗示，其效果同领导的威信有直接关系，领导的威信越高，暗示的效果就越好。

第三，从众。从众是一种由于群体压力的影响，使群体成员放弃个人意见而与多数人保持一致的社会心理现象。根据国内外的有关研究，在群体中经常发生从众行为的人数比例大约在40%左右。从众现象的产生同个体的性格特征、认知水平、自我意识和生活经历等因素有关，少数人有时还会表现出反从众的倾向。学校领导者若能团结一致，形成一个核心，并在教师中建立一支骨干分子队伍，来影响和带动其他教师，各项工作的开展就能比较顺利。当然，对从众行为的消极方面也要加以限制。当学校中出现不正之风或少数人持有正确意见时，领导者要敢于旗帜鲜明地抵制歪风邪气、支持少数派。

第四，服从。服从是一种按照社会要求、群体规范或他人意志行事的社会行为，服从与从众的区别在于，从众是因某种非强制性影响而与多数人保持一致；服从则是由于某种强制性影响（如纪律、权威、制度、命令...）而接受他人意愿。服从可以是对组织，也可以是对个人。服从包括被迫的、盲目的和自觉的三种。在学校中必须提倡自觉的服从，防止机械的盲从，尤其要防止“唯命是从”的现象。这样才能使集体规范的形成建立在高度理智行为的基础上。

第五，认同。认同是个体对其它对象（包括个人、群体和组织）在认知、情感乃至行为等方面所表现出来的接纳和同化现象。认同的基础是认知，核心是情感。只有当主体意识到与认知对象之是在根本利益、价值体系、奋斗目标等方面具有一定的相似性和一致性，从而在情感上愿意接受时，才会产生认同现象。群体成员的许多重要情感和行为，如集体荣誉感、民族自豪感、爱国主义情感等，都要以此为基础。在此基础上，个人才会把自己看做是整体中的一个部分；才能同集体休戚与共、荣辱相依。一所学校及其领导者只有取得广大教师的认同，才能使组织要求成为全体成员自愿遵循的集体规范，使组织目标转化为每个成员自觉接受的个体目标。

（2）集体舆论的形成

形成某种舆论，一般要具备两个基本条件：

有广泛而迅速的信息传播手段。一种信息，只有当它能在较短时间内和很大范围中广为传播时，才可能形成舆论。

信息内容要与多数人的需要相吻合。也就是说，传播的信息内容必须能引起一定范围内多数人的赞同和共鸣，才可能形成舆论。

舆论对群体成员的行为方向具有重要的影响作用，其正确性与一致性是集体形成的标志之一。在学校中要培养健康舆论，方法和途径很大，但首先应抓住以下三条渠道：

第一，要充分利用正式沟通渠道，宣传正确主张。领导者可以通过各种正式渠道，利用各种宣传工具，如会议、报告、文件、讲话等，宣传学校制定的各种正确主张，如政策方针、规章制度、行为规范等。

第二，要通过各基层组织中的骨干分子和核心人物，一起开展宣传。基层组织中的骨干分子和核心人物，一般都在群众中有一定的威信和影响，假如他们能统一认识，统一宣传的口径，便很容易掌握舆论的主动权。

第三，也是最重要的一条，是领导班子要统一认识，团结一致。只要领导班子能做到这一点，就比较容易控制舆论的方向。当然，所有这一切，都必须建立在宣传内容正确的基础上，学校中只有做到是非分明，赏罚得当，对正确言行敢于鼓励、支持，对错误言行敢于批评、抵制，使正气上升，浊

气下降，健康舆论才可能形成。

（3）集体风气的形成

集体中良好风气的形成通常依赖于以下几个条件。

第一，树立正确、远大的集体目标。良好风气的形成要有强大而持久的动力，对广大教师来说，这种动力主要来源于对共产主义和现代化大业等理想目标的追求，学校工作只有以此为根本方向，才能有效地激发起广大教师教书育人、献身教育事业的理想和追求，由此而获得强大而持久的行为。

第二，领导要起表率作用。领导者的行为表现对集体风气的形成有着重要而直接的影响。如果领导者在学校倡导的目标方向上，能够身体力行，以身作则，真正成为广大教师学习和效仿的楷模，就会影响和带动一大批人，从而有助于良好风气的形成。有人说，校风是校长的一面镜子，这话是有一定道理的可值得学校领导深思。

第三，培养良好的行为习惯。俗话说，冰冻三尺非一日之寒，风气的形成也不是一日之功，只有靠平时的严格要求，坚持经常，使良好的行为形成习惯，达到自觉、自动、自然的程度，这样才能成为一种风气。因此，学校工作中必须把经常性教育同集中性教育结合起来，重点抓经常性教育，同时要正确运用定势和强化，促进良好风气的形成。

（4）集体凝聚力的形成

集体凝聚力是指集体对成员以及集体成员之间的心理吸引力。集体凝聚力的形成是增强集体成员团结的重要条件。

集体凝聚力的形成除了要有远大正确的集体目标以外，还必须具备以下几方面条件：

第一，学校要关心教师的工作、学习、生活和思想，尽可能满足他们多方面的需要。这是增强集体凝聚力的首要条件。只有学校把教师的事当成学校的事去抓、去管、去解决，教师才会把学校的事当做自己的事，去讲、去做、去考虑。只有学校对教师具有强大的吸引力，教师才会形成强烈的归属感，做到以校为家。

第二，要协调、改善学校中的人际关系，这是形成凝聚力的情感基础。在学校中，只有形成一个融洽、和谐的人际关系。使教师能得到充分的理解、信任、关心和友谊，凝聚力才可能形成并得到增强。

第三，学校中应充分发扬民主。可以通过建立民主监督制度，完善决策咨询机构等途径，发动广大教师参与学校管理活动，以此来增强教师们的主人翁意识和责任感。

第四，加强学校的组织建设。通过完善学校中的组织机构，健全管理制度，落实岗位责任制等措施，使学校组织系统更加严密，使集体对成员具有较大的约束力，这也有助于凝聚力的形成。

（六）教师群体中的道德要求

现代社会中一个人的成长，需要许多人从多方面、多角度、多侧面实施全方位立体交叉式的教育，就学校教育内部而言，任何适应社会需要的合格人才和劳动者的培养，都是教师群体劳动的结晶，都是教师群体共同协作的结果。群体性和协作性是教师劳动的又一基本特征。学校内部的教师，都经过某一专业学科的学习并接受过教育思想、教育方法的武装，他们是在教育方针的指导下，并在同一教育环境中从事工作，从总体上说，教师与教师之间既并列平等，又需要团结合作的关系。教师劳动的目的在于为建设事业培

养人才，教师与同事们都是为这个共同目标而努力工作，广大教师只有在互尊互学、团结协作的气氛和环境工作中，才能顺心顺利地为社会多出人才，出好人才，所以教师之间的合作是教育目的统一性的要求。而且是现代社会中，由于科学的发展和人的全面发展的要求，使得培养人这一伟大而艰巨的教育工程不是哪一位教师所能独立完成的，要办好一所学校、培养好一个人，都不是哪一位教师单凭个人劳动所能奏效的，而必须由教师集体的共同努力来完成，教师之间的合作是教育发展规律的要求。另外，教师之间的合作是教师自身素质的完善以及能力的全面提高的要求。教育劳动对教师的素质和能力的要求是全面的，这一切并不能够完全通过书本知识和课堂教学而获得，教师为尽快在自身素质方面完善起来并提高其能力，一方面需要不断参加教育实践，在教育实践中丰富和充实、提高自己，另一方面也需要由有经验的教师、年长教师以及优秀教师们通过传、帮、带，指点方法、传授经验。在教育过程中，教育方案的设计、教育步骤的实施和教育任务的完成，实际上也都是教师集体劳动的结晶，如果教师之间缺少合作，仅靠个人的单枪匹马去闯，教师自身的素质和能力的提高就会相当缓慢，在教育过程中其劳动也很难获得成功。

教师与教师之间具有共同的目的和利益，他们的合作关系对于人才成长、学校建设、教育与科学事业的发展具有重要意义。但教师之间毕竟在性别、年龄、性格、专业、工作经验、工作成绩以及工作分工等方面存在不同，整个教师关系已可以构成一个相当大的系统，包括各种不同类型的关系：同一学科的教师之间的关系，不同学科的教师之间的关系，新老教师之间的关系，优秀教师与其他教师之间的关系，以及教师与教辅人员，教师与从事行政、后勤工作的同志之间的关系等等。人与人之间难免存在矛盾分歧，教师在现实的职业劳动中也同样会产生矛盾。教育目的是一致的，为这个统一的目的服务的教师劳动的分工也是必然的，只有在分工不同的教师集体共同努力下，才能完成培养人和建设好学校的任务。但是教师劳动的分工使教师劳动在形成上是以个体方式进行的。每位教师都对自己提负的特定任务负责，这就造成了一种好像每个教师工作的效果完全取决于他个人的能力水平和努力程度的假象。在对工作进行评价的时候，往往会过高地评价个人的贡献，忽视或否定其他教师的作用，或者在工作中为避免涉嫌“干预他人”，对其他教师的工作采取不过问、不关心、不主动配合的态度，这样必然会导致教师之间的矛盾。教师集体一般是由不同年龄、不同个性、不同专业、不同知识结构以及具有不同阅历和工作经验的教师组成的，在教育活动中，他们不可避免地会在教育思想、教育方法、教育内容等方面存在认识上的分歧，这也是导致教师相互之间产生隔阂或造成不团结现象的原因之一。此外，在旧传统和新观念的态度上不同，也会造成教师之间的矛盾。有的人承袭了旧的社会制度沉积下来的坏习气，认为“同行是冤家”，于是形成一种互相拆台的心理，妨嫉同行、有意无意损害其他教师的名誉、搞资料封锁等等，这种思想和行为对教师队伍建设起了极坏的作用。另一方面，在现代社会争意识的冲击下，形成竞争就是排挤他人的片面意识，造成为突出自己，搞“知识私有”，争名夺利的现象。

教师与教师之间合作得好与坏，教师间团结与否，都直接关系到教育的成效和人才培养的成绩。对于教师间的矛盾，一方面要靠行政手段和方针政策的调整，另一方面大量地主要以教师职业道德的规范和要求来调节，教师

与教师关系中的道德要求十分重要。概括起来这种要求就是：教师要关心集体中的道德要求十分重要。概括起来这种要求就是：教师要关心集体、依靠集体；教师之间要互相尊重、团结互助、密切配合、正视成绩、虚心学习；扶助新人、共创发展条件。

现代教育是一种群体性很强的职业劳动，它需要教师之间的通力使用，教师作为集体中的一员，应当关心和维护教师集体的利益，因为如果没有这样团结一致的教师集体，那么所谓正常的教育就很难想象。教师应当依靠都是集体，积极向集体汲取知识的营养，充分利用任何创造的教育时机和条件，进行创造性劳动。教师集体中的每一位都是在性格兴趣、情感情绪、品德基础、学术观点等方面，都有各自的特征，教师的根本利益是一致的，但具体到每个人的具体利益则不完全一致，这些都是造成教师间的意见分歧的原因。教育活动和谐的教育环境、和睦的人际关系，教师之间于此就该相互尊重、相互协作，团结起来为教育教学工作献计献力献身。如同一年级的教师间的应互通信息、互通资料，不应为了竞争而忽视对同一年龄阶段沉重身心发展状态的正确分析；不同年级的教师之间则要互相照应，低年级教师为高年级教师工作打好基础，做好铺垫，高年级教师要向低年级教师了解情况，学习经验，以搞好教育上的过渡和衔接，保证教育工作的顺利进行。再如，教师之间有分工，所教课程科目有不同，而各门科目的学习对于沉重的全面发展都有一定的作用，但教师往往由于对自己所教科目的偏爱，而强调本学科的重要性，又由于学生在学习过程中，对有些科目的重视，从而引起“傲慢学科”的出现，造成教师之间为此争地位、争课时而产生矛盾。在这时，我们要求教师们对开设的各门课要有科学的认识和全局的观念，不要片面强调自己的教学内容的重要性，而应本着为沉重全面发展的原则，关心学生其地门课程的学习。实际上，学生各科学学习是可以相互提携的，偏科的存在必然影响学生知识体系的完善，教师应当有这样的远见和认识。教师要注意处理好与教辅人员、学校行政、后勤工作人员的关系，尊重他们的劳动，认识到正是由于这些人员配合、支持和保障，教学工作才能顺利完成的，同时要主动与他们共同配合，做做学生其它方面的工作。许多教师在教育教学活动中，尽心尽力尽职，取得了显著的教育成果，对于这样的教师、对于这样的成绩，其他教师应给予承认和肯定，不应嫉妒怨恨，而是要以虚心的态度学习先进的工作方法，以求改进自己的教育劳动，提高教育水平。作为有成绩的教师也不应对自己沾沾自喜，要以无私的奉献精神，本着对学生负责，努力提高教学教育质量原则，向其他教师敞开心扉，主动提供方法和经验，以求使教育工作在更科学更全理的轨道上发展。

总之，教师共同遵循教师与教师之间的道德要求的规范，就能提高教学质量和教育水平。

（七）教师群体的优化组合原则

系统论的整体原理告诉我们，任何系统的各个组成部分都是互相联系、互相作用的。各个中门的孤立存在，只是一个单质，只有一种功能，而一旦按照一定的方式合理组合起来，就能产生整体交叉效应，形成 $1+1 > 2$ 的增值能量。在一所学校中，同样水平、同样数量的教师，若结构组合合理，教师各得其所，就会带来积极相关效应，产生其中任何个人都不具备的新功能；而人员结构组合不当，力量就会互相抵消，工作效率就低，效果就差。因此，研究教师群体效应，归根到底是研究学校中人与人之间能够构成积极相关的

条件，从而揭示规律，促进整体优化。

那么，怎样才能获得教师群体的最佳组合呢？江阴峭岐中学李兴方老师研究认为，学校领导在安排教师工作时，应掌握以下几个原则：

（1）根据能力差异合理使用人才的原则

教师的专业能力是做好教育教学工作的重要保证，是顺利完成教育教学工作的必要必理条件。教师应具备的专业能力是多方面的，但实际上诸能力俱强的人是很少的。因此，一个教师群体应该由各种不同能力优势的人组成。既有组织能力较强的，又有教学能力较强的。根据这一原则，学校领导在安排教师工作时，应注意优势互补，低、中、高兼顾。把业务水平高、组织工作能力较弱的教师，安排在教学岗位上；把善于结合青少年身心的特点，做组织管理工作的教师，调到班主任的工作岗位上；让思想好、业务能力强、群众威信高、认真负责的教师担任年级组长、教研组长或把关教师。

（2）能级结构合理的原则

合理的能级结构应具有以下特点：这个群体应有一个核心人物、几名骨干以及与其任务相适应的第三能级的若干名人员。目前，农村中学普遍存在着师资水平参差不齐的弱点。每个教师由于所受教育和性格、气质等不同，他们之间的专业水平和教学能力存在着很大差异。而一个人的知识水平和教学能力的改变并不是一朝一夕的事，从目前的实际情况出发，按照能级搭配互补，就可扬长避短，发挥高层次作用，把低层次带到同一水平上来。例如，在建构教改课题小组和教育科研小组团体时，领导者要按教师能级、个性等特点混合编组，每个小组都由不同梯次的教师组成，形成一个异质学习、研究组织。每个小组成员为着共同目标而协同努力，每个人的成功既是帮助他人获得成功的一个条件，同时又必须依赖于他人的成功。

（3）根据年龄结构互补的原则

不同年龄阶段的教师，有不同的特点和优势。一个教师群体，注意年龄构成，就显得尤为重要。老教师成熟，教育教学经验丰富，可以对青年教师起传帮带作用。中年教师中的许多人已成为教育教学工作的中坚力量，因此要珍惜中年教师的宝贵年华，扶植他们，使用他们，培养他们，让他们提当起继往开来的重任。青年教师思维敏捷，富于探索精神，很少保守思想，我们要关心和帮助他人，使他们缩短适应期，减少波动期，尽快成熟起来。这三者有机结合，可以较为有效地解决教师队伍面临的年龄老化和青黄不接的问题。

（4）发挥教师个体最佳水平原则

系统论强调整性能，并不是要抹煞单元的性能。从根本上看，整体效应与单元效应是一致的。所以运用整体效应的原则原理安排教师工作时，要充分考虑教师劳动方式的个体性与劳动成果的集体性的特点，提倡每个教师敢于在集体创造中冒尖。因为教师本身也是一个多层次的结合体，教学能力上的高层次与专业水平上的低层次常常共存一体，专业知识的高水平又可能因教不得法而失去效益。领导者要了解职工的气质、性格、能力等特点，知人善任，用其所长，避其所短，使组织要求和个人志愿吻合，把每个人安排在最适宜的岗位上，使教师增强完成任务的自信心和责任感。

（八）增强教师的群体意识

提高人的管理效能，既要调动教师个体的积极性，更要增强教师的群体意识。群体意识体现着集体成员较高的价值观、共同的信仰和完成集体目标

的自觉性，它对个体的影响，可以导致人的外部行为和精神世界的重要变化以及个体发展的水平不断提高。作为一名领导者，要经常分析和研究构成个体和群体各种关系的动力系统及规律，培养和增强教师的群体意识。

（1）依靠思想政治工作增强群体意识

教师群体意识的强弱，首先取决于各自的内在因素，即他们的社会主义觉悟程度，对人民教育事业的忠诚，对教师职业的热爱和集体荣誉感等。领导者要从实际出发，有的放矢地向教师进行系统的马克思主义教育和集体主义教育，帮助教师树立共产主义世界观、人生观和集体感，有效地调节和制约各种因素对群体意识的影响，使教师群体经常保持最佳工作的状态，促进学校各项工作的正常进行。

（2）协调各种人际关系，消除人际关系中的各种矛盾和冲突

首先学校领导要从对人民教育事业高度负责的角度出发，严于律己，平等待人，在思想品德作风方面为教师树立楷模。其次，提倡共产主义道德，发扬团结合作精神，互相学习，取长补短。再次，领导应通过各种信息渠道了解学校中人际关系情况，对不利于团结的人和事，及进开展谈心活动，运用教师重道理、明是非的心理特点进行疏导、点拨、启发他们发扬自我扬弃。在人与人之间形成彼此关心、互相支持与谅解、互相帮助和信任的心理气氛，保证教师群体处于朝气蓬勃、积极向上的状态。

（3）关心每位教职工，满足他们的合理需要

不仅要理解和关心教师的思想进步，而且要从实际出发，尽量满足他们合理的改善物质生活条件、进修深造及成就需要。这些精神需要、社会需要和自然需要得到满足，可以使教师产生积极的情感体验，催化集体成员形成良好的心理态势和积极进取的心理压力。

（4）依靠教师群体搞好民主管理

教师是学校的主人，他们既是管理的对象，又是管理的主体。学校实行民主管理，对人的智慧潜力的发挥有着决定性的意义。任何有才干的领导，其个人智慧与群体智慧比较起来，总是微不足道的。只有相信群众，依靠群众，善于激发和集中群众的智慧和力量，才能高效能地发挥其领导与管理作用，使全体成员产生崇高的责任感、使命感，形成良好的群众意识，产生强劲的凝聚力。

五、教师内部人际关系

（一）教师与同事之间的合作关系

从总的方面讲，在社会主义学校里，教师之间是根本利益一致的同志关系，全体教师都是为社会主义教育事业的发展而共同努力工作的。因此，教师之间在日常的教育、教学活动和交往中是容易建立起团结协作的合作关系的。具体来说，教师与同事之间合作关系的建立，与以下几个方面的因素有关：

（1）教师间的相似性

俗话说“物以类聚，人以群分”，在人际交往中，彼此条件类似或接近，都有利于产生人际吸引的效应。如年龄、性别、个性特点、思想观点的接近或一致，情趣相投，志同道合，有利于彼此心理相容，工作上团结协作。

（2）教师间的交往频率

教师间的合作关系的建立是以相互理解、相知为前提的，通过交往，彼此得到信息的沟通和交流，就创造了彼此相知、理解和机会。因此，在同一个教研室工作，在同一个宿舍居住，在同一个班级授课，客观上增了教师间交往频率，也就容易使教师间建立良好的合作关系。

（3）教师间个性的互补

在任何团体中，都存在既有个性特点相近的彼此吸引，也有完全不同或不完全相同的特点的相互吸引的现象，教师间也不例外。如果两个教师的性格都比较外向、直率、急躁、自信心强和自我实现的意愿特别强烈，那么在工作中也极易造成对立局面。而如果其中的一位与另一位性格内向、温和耐心，习惯听从他人的指挥的教师一起工作，相互取长补短，则容易配合默契，合作愉快。因此，个性的互补也促使教师间在工作中开成一种自然的合作关系。

（二）教师与同事之间的对立关系

心管从根本上讲，教师与同事之间的关系是建立在社会主义公有制基础上的，是根本利益完全一致的同志和朋友的关系。但在教育、教学工作实践中，由于主客观方面的原因，都师与同事之间仍然不可避免地存在这样或那样的矛盾，我们把种状况称之为“对立关系”。

（1）由于劳动分工而产生的矛盾和对立

在中小学每位教师的劳动都有明确的分工，比如有的教物理，有的都化学；有的在高年级任教，有的在低年级任教；有的任专职教师，有的还兼任班主任及其它职务等。这些分工是由学校的性质、任务和教育对象全面发展的要求而决定的。由于每个教师都有自己专门的任务，在部分教师中就产生了一种错误的认识，即教育的效果完全取决于某个教师个人的努力。于是，有的教师在教育教学实践中往往过分强调自己的作用，过分强调自己所做工作的重要性，而忽视教师间的相互尊重、取长补短、团结协作，进而导致与同事间的矛盾和对立。

（2）由于个性和学术观点的不同而产生的矛盾和对立

教师集体一般是由不同年龄（老、中、青）、不同个性（不同的性格、情感、意志、兴趣等）、不同专业（文史哲、数理化、音体美等）、不同职称（初级、中级、高级）和不同阅历（文化水平的高低、人事教育工作时间的长短等）的教师组成。在教育实践中，由于上述差异，教师与同事之间不可避免地会在教育思想、教学内容和教学方法等方面存在分歧，进而导致教师与同事之间产生矛盾和对立。

（3）由于教师考评方面的差异而产生的矛盾和对立

在中小学教育实践中，表彰先进、评选劳模、评定职称和提级加薪等无不与考评紧密相磁。尽管教师工作量是可以做定量分析的，教师的劳动态度也会在平时的工作中表现出来，但是，要对一个教师的劳动成果进行客观、公正、科学的考评并非易事，如果考评不公或指标分配不平衡，往往容易引起教师与同事之间的利益矛盾，产生相互排斥、对立的心理状态。

（三）教师间关系行为的基本要求

（1）关心教师集体、维护集体利益

教师集体是做好教育教学工作的重要因素，关心集体，维护集体利益是教师应具备的基本道德品质之一。具体来说，它要求教师必须做到：

第一，正确处理好个人与集体的关系，克服个人主义，把个人和集体融

合在一起。教育教学工作是一种创造性极强的脑力劳动，它不仅要求每个教师充分发挥个人的聪明才智和创造力，而且更需要每个教师把个人的创造和集体的创造结合起来，以利于学校整体教学任务的完成和教育目的的实现。而个人主义则是一种腐蚀剂，它诱导人们追求个人的荣誉、成绩和享受，追求学生对个人的爱戴和推崇，为个人利益而明争暗斗，并使教师集体中相互关系恶化，团结涣散，人的灵魂被腐蚀，教育教学工作受损失。为此，每个教师都应该正确处理好个人与集体的关系，反地并克服个人主义，自觉维护教师集体的整体利益，发扬先公后私、先人后己、克己奉公的集体主义和共产主义风格。

第二，热爱教师集体，共同承担集体责任。良好的教师集体是保证学校完成教育任务的必要条件，也是教师充分发挥其聪明才智的保证。在教育实践中，有了良好的教师集体，就会使教师产生强大的内聚力和向心力，教师与同事之间相互帮助，取长补短，有利于教育教学能力的增强和思想水平的提高。因此，教师要关心教师集体，热爱教师集体。不仅如此，每个教师还应为集体教育教学目标和计划的完成、教育质量的提高和教育事业的发展尽到自己的最大努力，承担个人的紧大责任。教师个人若要得到教师集体和同事的关心，自己就应首先主动关心集体和同事；当自己获得了集体和同事关心的权利，同时也就承提了关心集体和同事的义务，这是权利和义务的辩证统一。

第三，教师与同事之间要加强团结，正确地对待集体中的矛盾。“团结就是力量”，团结是集体的生命，每个教师都应为集体团结贡献力量，想集体之所想，急集体之所急。不要把自己的知识和经验看作是个人的私有财产，而应毫不保留地奉献出来，使它变成集体的财富。别人遇到困难，自己要慷慨援助。集体内部有矛盾，要正确对待矛盾。要从团结的愿望出发，互相谅解，消除误会和隔阂。教师与同事之间要经常沟通知识信息、教育信息、学生信息等，以形成统一知识，达到团结的目的。

（2）教师之间要平等互敬，相互尊重

在社会主义条件下，人民教师在地位，人格和法律上是平等的，教师之间应该相互尊重，包括尊重对方的人格，尊重对方的自尊心，尊重对方的劳动。任何蔑视别人、贬低别人的言行都是不道德的，更不能不择手段地抬高自己，降低他人的威信。教师之间长期共事，难免出现这样或那样的矛盾，这些矛盾有时为利益冲突，有时表现为意见分歧，有时表现为相互误解。但是，教师之间的矛盾绝大多数是在根本利益一致基础上的矛盾，是非对抗性矛盾。因此，解决这类矛盾不能通过法律调节，也不能单靠行政手段和经济手段进行调节，而主要用道德调节手段。如果教师之间能够真正做到少一占埋怨，多几分理解，少一点怀疑，多几分信任，关系就会融洽得多，即使出现误解，只要检点自己，胸怀大度，误会也会随着事实的澄清而逐渐消除。

（3）教师之间要开展有益的竞争

学校要培养全面发展的人才，完成教育、教学任务，全体教职员工就必须团结协作，但是，强调团结协作，并不排斥有益的竞争。可以说，团结协作，有益竞争，是促进社会主义教师集体内在凝聚力和进取性的两种重要道德机制。教师之间的竞争是建立在根本利益一致基础上的奋勇争先、比学赶帮、共同提高的竞争。这种竞争与团结协作不仅不矛盾，而且还相辅相成，互相补充。

教师之间开展有益的竞争，必须注意，一方面要发扬革命精神，不怕提风险，不怕讽刺打击，敢于突破传统观念的束缚，敢于冒尖；另一方面要提倡科学、求实的作风，充分发挥自己的创造才能，不畏艰难，百折不挠，善于总结别人的经验教训，形成自己的新方法和新见解。由于个人主义思想影响的存在，教师之间的竞争有时也会发展到错误的方向上，即不是为了发展教育、培养人才，而是为了抬高自己、压抑他人，这种竞争不仅会影响教师之间的团结协作，也会影响教育、教学质量的提高。我们要把团结协作和有益竞争辩证统一起来，只有这样，个人才能得到提高，教育才能得到发展。

（四）教师间的语言行为规范

任何事物都有个“度”，突破了这个度，就会走向事物的反面。说话做事也是如此，要掌握好分寸，言语要适度，在任何时间、地点和场合下都要如此，该说的则说，不该说的则不说。

（1）当面不揭短

俗话说，人无完人，金无足赤，人都是有缺点的。阳光下，再高大的人，也会在地上留下他的阴影。因此，我们在与人相处说话时，要牢记“打人不打脸，揭人不揭短”、“当矮人不说短话”的古训。“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，一旦话不投机，碰到对方痛处就会一触即发。

（2）不污辱人格

人有脸，树有皮。每个人都有自尊心，所以，我们在任何情况下，都不要污辱别人的人格，不要贬低别人，贬低别人就等于贬低自己。适当的玩笑和幽默是有益的，可以娱乐生活，调节气氛，放松一下紧张的神经，但切不可相互取笑。因为取笑是以一具人的短处和缺点为佐料的。取笑会使一个人的心干枯，伤害他人的感情。

切记：当你用手指指别人的指责责骂的时候，该记得，你还有三根手指头在指着自已。

（3）不把话说绝

说话适度，这是语言美的表现之一。我们说话要分寸，适可而止。一事当前，要用辩证眼光去分析、理解、认识和表达。不能孤立、静止、片面地去看。说好一朵花，说坏烂泥巴，捧人捧到天上，贬人贬到地下。这种以自我为是非准绳，随意臧否他人，“顺我者捧，逆我者贬”的作风是一种很坏的作用风。

人有进步时，也有摔跤时，人生的道路是漫长的，谁也不能保证一生事事都绝对正确。所以，不要把话说绝，语言要讲弹性，对一切人和事都应一分为二。这样才能“皆大欢喜”。

（五）不同学科教之间的关系行为

作为任课教师，都希望学生喜欢自己所教的学科，但是，如果不能正确处理不同学科之间的相互联系，就很容易误入歧途。在错误心理驱使下，有的教师很可能会以使其他学科的重视和兴趣为代价达到这个目的。教师可能会采取不正当的手段，以抬高自己所教学科的威信而贬低其它学科的意义。在这样的教师看来，自己所教的学科是最重要的，于是就产生一种所谓的“傲慢学科”。这种做法不仅是根本错误的，而且也是对其它学科教师的一种不友好的举动。还有的教师为了使其他学科重视自己所教的学科，便采取大量布置作业的办法。这样做的结果，不仅加重了学生的学业负担，影响了身体健康，而且也对其它学科产生了不良影响，挤掉了学生学习其它

学科的时间，给其化学学科教师的教学造成了困难。

随着现代科学知识的发展，各门学科之间出现了互相渗透、互相依赖的趋势，各门科学的教学工作日益具有内在的联系性和统一性。因此，担任不同学科教学工作的教师，特别是教同一班级的不同学科的教师，彼此之间应该相互尊重、相互配合。不仅要教好自己所教的学科，而且还应坚持集体主义原则，树立全局观念，主动关心和配合其他学科教师，把对学生的思想启迪和知识传授融为一体，以便促进学生全面完成学习任务。

为了处理好不同学科教师之间的关系，教师间有必要在以下几个方面达成共识：

不允许教师搞“傲慢学科”，不允许教师企图以贬低、轻视其它学科来提高自己的教学威信。教师有责任维护其他学科教师所教课程在学生心中的意义和重要性；在自己的课程上对学生的要求要有分寸，要同时关心学生准备其它课程的条件；教师关心自己的学科，应该从提高教学技巧，完善本学科的教学方法上下功夫。只有这样，不同学科教师之间才能真正建立互相尊重、互相配合的关系。

（六）相同学科教师之间的关系行为

同一学科的教师所组成的教研组，是一个重要的基层教学组织。每一个教师都必须从教好学生这一共同目的出发，互相学习，勤于切磋。这部分教师虽然知识结构相似，但由于毕业学校、教学方法和工作年限的不同，每个教师都各有特点和长处，正如人们所说的，“尺有所短，寸有所长”、“金无足赤，人无完人”。因此，承担同一学科教学任务的教师应当经常交流思想，探讨业务，取人之长，补己之短，以求得共同提高。

在处理相同学校教师之间的关系时，应注意以下问题：

第一，要改变“同行是冤家”的不良习气，树立同行相亲、同行相助的新风。在我国社会主义条件下，教师之间并没有根本的利害冲突，大家都为着共同的事业和共同的目标而努力工作，教师之间团结协作、互相帮助、取长补短是有客观基础的。教育的实践也表明，大多数教师在互相帮助、团结协作方面做得是比较好的。而“同行是冤家”是私有制社会的产物，人民教育家陶行知曾经写过一首“打油诗”来讽刺这种现象：“做戏爱做好角色，做了角色懒负责。别人串的好戏来，暗中却把戏台拆。”这种不良习气，必然会不同程度地影响教师之间的团结协作。我们应该正视这个问题，并为克服它而不断地努力，以树立同行相亲、同行相助的新风。

第二，要反对资料封锁、知识保密的不道德行为。有的教师为了保持自己在承担相同学科教学任务的教师面前的“优势地位”而将有价值的经验、资料占为己有，对别人进行信息、知识和资料封锁。这样做，既有害于教师集体的建设，又有损于该门学科的教学质量。如果别人也对自己进行资料封锁、知识保密，那么长此下去，自己的“优势地位”也难以保持。因此，为了学科教学质量的提高，承担同一学科教学任务的教师应加强彼此之间的信息沟通，以此求得共同进步。

（七）不同年龄教师之间的关系行为

前面我们讲过，一般说来老教师的教育、教学经验比较丰富，知识比较渊博，遇事头脑冷静，考虑问题比较周全，而青年教师则思想敏锐，富有朝气和创新精神，较少保守思想，接受新事物快，因此，新老教师之间要相互尊重、互帮互学。

青年教师应该积极主动向老教师学习，虚心学习他们的渊博知识和丰富的教育、教学经验，使自己少走弯路，更快地成长。老教师应该以诲人不倦的精神，为青年教师的成长，为他们业务上的尽快提高，思想上的尽快成熟，尽早成为一个合格的人民教师提供条件。为了处理好不同年龄教师之间的关系，提高青年教师的水平，不少学校都进行了有益探索，如实行以老带新、新老教师搭配，结成“师徒”关系，针对各自特点，提出不同要求，就是其中一种成功的尝试。具体来说，就是在每学科中选出二到三名经验丰富、水平较高的骨干都是作为带班教师（也是备课组长），安排一定数量的青年教师跟他们学习，明确“师徒”关系。老教师要完成双重任务：教好学生、带好新手。既要为国家培养合格的学生，又要为学校带出一批合格的青年教师。为此，要求老教师做到四个在前：挑重担在前、出主意在前（如主动承担查阅资料、编选习题的任务，想点子、出主意不留后手等），淌泥水在前，堵漏洞在前（如讲课一马当先，有了问题他先碰上，避免“新手”栽跟斗，哪个环节出了漏洞，哪个新手遇到问题，他事头去补救）。对于青年教师要采取大胆使用和具体指导相结合，高标准、严要求与适当照顾、提供方便相结合的原则，即教学技师标准要高，不因其是新手而降低标准；工作责任心要强，不因其缺经验而放松要求。在备课方面，带班教师组织同任课教师共同备课，老教师的教案可详可略，青年教师的教案则必须一板一眼，严格要求。在教学方法和教学风格上，可以百花齐放，因班因人而异，鼓励青年教师在虚心老教师学习的同时，大胆探索，勇于创新，发挥自己的优势，努力赶上和超过老教师。在作业批改方面，老教师可以量力批改 1/3 至 1/2，青年教师则力争全批全改。在授课节数上，以新教师（主要教第一遍的教师）给予照顾，适当减少，以使他们有更多的时间和精力用于听课、备课、进修、学习。以上做法，将使“师徒”关系的新老教师在朝夕相处之中，不仅限于知识和教学经验的传授与学习，而且包含着思想感情的交流。老教师严谨的治学精神、一丝不苟的工作态度，都给青年教师以深刻影响。新教师朝气蓬勃，虚心向上，对老教师又是促进。这样，新老教师的团结增强了，学校良好的校风和传统也得到了继承和发扬。

（八）正确对待年轻的教师

几乎在每一个教师集体中都有这样个别的教师，他提高教学水平不是为了事业的利益，而是为了个人的威望，想出人头地。他不愿失去优势地位，因此不愿把自己的教学经验介绍给别人，尤其是介绍给年轻的、缺乏经验的教师，所以需要以下道德规范来调节这为不良化关系；不能由于自己的教学水平高而对比较缺乏经验的教师持不尊重和自高自大的态度；应该真诚无私地帮助缺少经验的年轻教师，帮助他们改进教育、教学方式和方法；不能自恃在教育工作中有贡献而要求给自己以特权，高人一等。

如何帮助年轻的、缺乏经验的教师？这是很值得探讨的问题。有些教师不愿公开地指出别人的缺点和错误，怕引起矛盾；有的人则认为：虽然说出实情会伤人，但这种做法却是有实际价值的，可以帮助人；还有的人认为：既要说出实情，又不伤人，应当谨慎、巧妙地进行批评以便使批评者容易接受。

以上观点说明，要帮助年轻的、缺乏经验的教师应从实际出发，既要坚持原则，又要收到好的效果。首先，要考虑到一个集体所形成的工作传统与作风，如果在这个集体里公开地批评是共同的惯例，那就可以把这种形式当做规范；如果在另一个集体中这种批评会引起被批评者的屈辱感或逆反心

理，那就应该改变方式与方法。其次，批评的程度、方式应当以批评问题本身的内容为基准，如是某个教师身上不能容忍的错误，就应严厉些；如是无关紧要的小毛病就可宽容些。当然，还应该考虑到被批评者的个性特点。总之，要因人而异，因事而异，一切从实际出发。

六、教师之间的关系行为

（一）不同水平教师之间的关系行为

不同水平教师之间的关系主要是指优秀教师、先进教师与一般教师之间的关系。优秀教师以他们献身教育事业的崇高精神和创造性的劳动赢得了党和人民的赞扬和尊重，享有崇高的荣誉。作为优秀教师应该认识到，这种荣誉不仅属于自己，也属于全体教师，因为优秀教师的成长离不开教师集体的帮助，他们的先进经验也离不开全体教师的创造，这是全体教师的宝贵财富。因此，优秀教师应始终保持谦虚谨慎的态度，牢记人民的培养和其他教师的帮助，要虚心吸取其他教师之长，弥补自己之短，对于有嫉妒心理的教师也要正确对待，要耐心主动，以情感人，要受得起委屈。如前面文章所说：有这样一些教师，他们提高教学技巧不是为了事业利益，而是为了个人的威信和希望在自己的同事中间出人头地。因此需要一些道德要求，来调节有经验的、老练的教师和缺乏经验的同事之间的关系。在这些要求中，以下几条特别重要：

不允许由于自己教育水平高，而对比较缺乏经验和能力的人持不尊敬的自高自大态度；

应该无私地帮助比较缺乏经验的同事，帮助他们改进教育方法；

不允许企图对自己的教学中发现保守秘密，以便在技巧上保持对自己同事们的个人优势；

不允许靠着自己在教学上的贡献、经验和技巧而要求给自己以特权或者特殊条件。这些应该引起优秀教师的注意。

作为一般教师，应该关心、爱护优秀教师，虚心向他们学习，支持他们的工作。对优秀教师既不能求全责备，也不应有嫉妨心理，更不能有打击先进的行为。嫉妒是生活中的一种常见的心理现象，是一种不健康的消极的感情。正如德国哲学家黑格尔所说：“嫉妒便是平庸的情调对于卓越才能的反感。”有嫉妒心的人自己不能完成伟大的事业，便尽量去低估他人的伟大，贬抑他人的伟大性使之与他本人相齐。”有嫉妒心的人总是围绕着个人的得失打算盘，这样不仅打击了别人的积极性，影响了教师之间的团结，而且也给自己带来精神上的痛苦，影响自己的进步。因此，我们应该提倡这样的道德规范：

必须特别关心和尊重精通自己业务的教师，尽力去支持他的工作和他在教育上的探索。不允许对优秀教师抱嫉妒和恶意的态度。

应该向优秀教师学习，创造性地吸收他的教育经验。“近朱者赤，近墨者黑”，真诚关心副业有成就的教师和教师集体，应该由于能和优秀教师一起工作而感到高兴，因为他能把自己的教育、教学工作提高到创造性水平上去。当然对优秀教师的尊重也应该是有分寸的，否则，就很可能导致另一个极端一过分夸奖他，形成类似崇的东西。这样的话，不仅可能会导致优秀教师的自我陶醉和自我欣赏，对其今后的发展造成不良影响，而且对其他教

师的成长，也会带来不良影响。

（二）对待教师集体中的先进人物的关系行为

毋庸置疑，每个教师都有一种精神上的需要，就是希望同事、领导、学生及其家长能主度评价他的工作。社会对于教师的评价是取决于他的劳动贡献的，可是问题的复杂性在于，教师所花费的劳动数量尤其是质量，不是立即就能被人们认识到的，加之对教师的评价或许出现偏差或错误，这就可能产生矛盾。一些教师会感到对自己的评价低了，而对其他教师评价高了。这种主观的印象会引起相互间的抱怨和对那些被赞扬的教师产生反感，特别是对优秀教师产生妒嫉心。

为调解和改正上述错误心理和言行，每个教师都应自觉地遵循如下的道德规范：

一是必须尊重和关心优秀教师，尽力支持他们的工作；

二是不允许对有才能和有成就的教师有妒嫉和恶意的态度；三是应该虚心地向优秀教师学习，创造性地汲取他们的教育经验。

只有这样，才能为优秀教师的工作创造良好的工作条件，从而有利于继续创造经验的推广经验，使教师集体的教育、教学水平不断提高。

不过，对优秀教师的评价也要有分寸，以免把优秀教师偶像化，而使她们陷入自我欣赏、脱离群众、固步自封的境地。

（三）持不同观点教师之间的关系行为

在教育、教学的理论与实践问题上，有的教师常常认为只有自己的观点才是正确的，否定其他教师的观点。这就是有意无意地恶化了集体工作的条件。教育是一项复杂的工作，如果对意见不同的教师持不友好的态度，就难以开展有益的争论和创造性的探索。于是，就会给那些正在对落后的传统的工作方式进行改革，正在进行创造性劳动的教师，造成难以估量的困难。可以用以下三点规范调解上述不正常的关系：理解并去持其他教师进行各种教育教学改革的试验；对其他教师在改革过程中的缺点和错误提出善意的批评、并尽全力以自己的学识和经验帮助他们；严肃批评和制止那些损害正在进行创造性劳动的教师威信的一切错误言行。

当今世界，任何事物只有改革才能前进，教育更是这样。上述道德规范的合理性在于允许教师们在理论与实践上存在不同的观点，只有“百花齐放，百家争鸣”，才有为教育改革与教育质量的提高提供可能性和创造良好的环境。

对观点不同的人持不友好态度会恶化工作中探索创造性的条件，使意见争论难以开展，而没有这种争论，教育科学和实践就不能发展。由于教师之间对持不同观点的人缺乏耐心，就造成相互之间不友好甚至仇视的气氛，导致工作关系和个人关系的恶化。于是对于那些正在探索新的形式和方法，正在突破固有的传统和死板的工作方法，正在创造性地进行工作的教师的活动，就造成了困难。

有鉴于此，持不同观点的教师必须在以下问题上形成共识：

要容忍自己同事的教育探索和他们在改进教育、教学方法上的探索；

要关心自己同事的探索，对他们要善意地提出批评并努力以自己的知识和经验来帮助他们；

和破坏自己同事威信并给教育和教学事业带来损害的教师的行为作斗争。

（四）不同分工教师之间的关系行为

从事不同年级教育、教学工作的教师之间，要搞好教育上的过渡和衔接，妥善地送往迎来。低年级教师要为高年级教师的教学工作打好基础，做好铺垫。高年级教师为了更好地完成教育、教学工作，要积极主动地向低年级教师了解学生的学习情况，以保证教育、教学工作的连续性和一贯性。

班主任与科任教师之间要配合默契，协调一致。班主任对于学生全面、健康成长负有重大责任，但在教育过程中对学生发生影响和作用的却不只是班主任一人，而是教师集体。因此，班主任要善于团结科任教师一道工作，经常向其了解学生的思想、学习情况，听取他们对班级管理的意见，并注意在学生面前维护科任教师的威信。科任教师则应主动配合班主任工作，经常向班主任反映班上的情况，协助班主任做好沉重的思想工作和转化工作。

（五）处理与集体关系的道德行为调节五要

都是间良好的人际关系不是自然形成的，形成后也不会是稳固不变的。由于客观的个性差异和各种不良思想的影响，教师之间难免出现矛盾和冲突，运用各种手段来调节教师的人际关系便显得十分重要和必要。

首先要靠行政手段进行最基本的调节。如向全体教师明确统一的教育目的和任务，要求全体教师遵循统一的教育原则；如建立学校的目标管理和质量管理体系，建立岗位责任制等。但是，与教师人际关系相关的许多因素，如教师对工作的态度、自我修养、对人际关系的处理等都难以用行政手段来调节。教师集体中的人际关系很大程度上体现出教师个体和教师集体的道德关系，所以，要形成良好的人际关系，还必须运用好教师道德的这个调节手段。

无锡西新中学饶照平老师从五个方面总结了教师人际关系中道德的调节作用：

（1）要融“我”于“我们”之中

由于教师劳动有很强的个体性，往往给人们这样的感觉：每个教师工作的效果都决于个人的常识和能力。教师个人也往往会较少考虑到自己的工作对其他教师工作的依赖性，而过高地评价自己的作用，轻视集体中的其他成员在整个教学过程中的作用，在教学改革中也会较少地考虑集体的共同事业取得成绩，对学校、年级组、教研组等集体的工作和生活不关心，在教育对象—学生面前处理不好“我”与“我们”的关系。在实践中我们经常会遇到这样的情况：一位教师决心调动一后进生学习积极性，及时发现他取得的进步，鼓励他继续努力，但由于这位学生在另一位老师的课上因一点小事受到不适当的批评，挫伤了他那脆弱的上进心，因而前一位教师的努力便没能为实现该班提出的某个奋斗目标而取得预期的效果，结果影响了该班实现这一目标。教师集体教改中想减轻学生的课外作业负担，让学生扩大课外阅读面，开扩视野，全面发展，但由于个别教师并不一同采取这样的方法，结果事与愿违。这样，教师与集体之间、教师与教师之间就会产生不利于形成良好的人际关系之间的矛盾。要解决这类矛盾，就要求每一位教师时刻牢记自己只是整个集体中的一部分，自己不只是以“我”，而应该是以“我们”，以整个教师的形象，出现在学生面前，作为集体中的一个成员不能只关心自己授课，还应该看到他教师授的课；不能只认为自己的教学工作是成功的、科来抬高自己所教学科的成绩，而应该在自己教的课程上向学生提出合适的要求，不至于影响学生学习其它功课。教师还应该认识到，学生在其它学科的学习中

如果失败，这种心理体验也会“迁移”到自己所授的学科中来。总之，要把“我”融合到“我们”之中去。

（2）要大事讲原则，小事讲风格

良好的教师间的关系，要靠大家来维护。集体中教师之间应该是大事讲原则，小事讲风格。在有些学校经常可以看到这样的情景：在一个一二十人的大办公室里，大家缺乏原则性，习惯于说违心的话，在这个集体中保持“一团和气”，而在教育工作中却相互不关心，明知有人违反了教育、教学原则，却没有人指出，在对待物质利益、外界评价等方面有时又缺少相互谦让、尊重。特别是因为对教师的工作进行客观评价存在着困难，在评价教师工作时很难避免主观主义，这样教师集体中就更容易产生一些矛盾，这时，道德调节的作用就显得特别重要，更需要形成良好的心理相容的集体气氛。作为一个教师，应该克服“文人相轻”遗风的影响，而要做到这一点，就必须参加各种集体活动，增大交往频率，提高交往水平，让自己经常有机会了解集体中其他成员取得的成绩，体验自己与集体其他成员一起努力取得的成功。

（3）要善于取人之长，补己之短

教师集体是多层次的，一些先进的教师往往是这个集体中的骨干和带头人，但由于教师劳动的集体性，对教师劳动做出即时评价的困难，一些人往往会认为“先进的教师并不见得比自己好多少”，“何况成绩也是靠大家一起干出来的”。在这种氛围中对先进教师进地表彰就可能打存某种平衡，导致教师间的矛盾（其实不对先进教师进行表彰，那种平衡也会被打破）。前苏联一位教育家说过，“天才的教师以自己的劳动迫使其他人也紧张起来，不让他们安静地生活（安静对一些人来说乃是幸福和安乐的象征）。”甚至有人会对“天才的教师产生一种莫名其妙的反感，并企图从道德上对这种反感加以解释”。此时，教师集体就必须领先依靠道德调节来解决这些矛盾，要求每一个教师做到向先进学习，取人之长，补己之短，使大家认识到和先进教师一起工作，是一种机会，因为与先进教师交往能提高自己的工作水平，而不能采取任何妒忌的态度。

（4）要善于在冲突中求进步

俄罗斯教育家乌申斯基说过：教师“是过去历史上所有高尚伟大的人物跟新一代之间的中介人，是那些争取真理和幸福的人的神圣遣训的保存者”。教师职业的崇高也正在于此。但在新旧交替的改革时代，在传统教育向现代教育转变的时代，在对传统的教育思想、道德观念的扬弃上，教师集体的不同成员之间认识上的差异是显而易见的。如对“师道尊严”、“温良恭俭让”的理解就有时代的差异。一些教师往往把学生要求“平等相待”、“人格受到尊重”当做触犯了教师的尊严；把教师间一些有益的争论，特别是把一个教师对“权威”的挑战看做是不够谦虚。这些认识上的差异也常常会造成教师集体中人际关系的冲突。这就要求每一个教师时时认识到自己培养的是跨世纪的人，必须不断地学习，要学习理论、学习先进。在相互学习中要指出的是新老教师之间应互相尊重、互相关心和互相体谅。在现时代，即使是经验丰富的老年教师也有需要向初进校门的青年教师学习的地方，而青年教师需要向老年教师（哪怕知识稍有老化）学习的地方就更多了。

（5）自觉适应自己在变化中的角色

每个教师都要注意自己的角色地位，不断进行必要的调节。一个普通的教师在沉重集体是以领导者、指导者的身出现的，而在教师集体中就可能是

一个普通成员；一位兼数学课的教务主任，在教研组可能中是一个普通组员；一个语文教研组长在他任课的年级组中也会是一个普通成员……，在建设教师集体的过程中，由于各种原因，一个教师在集体中的地位、角色和所起的作用是在变化中的，这种变化便使人际关系处于不断分化和整合的动态过程之中，在这种情况下道德调节的作用更显得无可替代和重要了。每一位教师都是应在不同的集体中调节自己，以满足不同角色的需要，特别要指出的是这种调节对领导和普通教师都同样重要。

（六）教师集体的人际关系的调节方法

溧阳社渚中朱克华教师认为，要真正搞好集体中的人际关系，光靠教师个人主观上调节还不够，下面几条途也很重要。

（1）发挥“领导集体”在“教师集体”建设中的作用

一个学校搞得好与坏，关键在于领导班子；教师之间否团结，很大程度上也取决于领导集体。俗话说得好：“下级看上级，群众看领导。”领导班子是一个团结、民主、朝气蓬勃、事业心强的集体，那么教师之间也不会有多大的分歧；反之，领导成员之间不团结，闹矛盾，也一定会影响到教师之间的关系。因此，要处理好教师之间的人际关系，加强教师集体建设，首先，学校领导必须团结，必须大事讲原则，小事讲风格，有意见，当面提，会上提，切忌背后乱议论；必须建立一个以支部为核心，行政班子为主体的领导集体，才能像火车头一样，带动广大教师一起前进。

（2）提高教师的思想政治素质

提高都是的思想政治素质，也是调节人关系的重要一环，因为有些教师之间之所以会有矛盾，与他们的思想素质不高很有关系。饶昭平同志主张用道德这个手段来调节人际关系，但良好的道德行为必须在思想政治素质较高的前提下才能形成，也才谈得上对人际关系的调节作用。

许多成的经验也告诉我们，一所学校能否搞得好，很大程度上取决于广大教师思想政治素质是否普遍提高。

（3）学校领导必须用好“奖罚分明”的调节手段

学校领导必须切实做好每位教师的思想工作，使他们的心往一处想，劲往一处使。对教师集体中个别不讲道德、“煽风点火”的“钉子户”，应耐心细致地多做思想工作，“动之以情，晓之以理”，对于他们的错误，决不能用“软”的方法，用“顺着他”的方法，而必须用“硬”的一手，让其清醒地认识到他的思想行为的危害性。对那些工作勤勤恳恳、成绩较显著的同志，应当大张旗鼓地进行精神和物质鼓励；而对那些工作马马虎虎，甚至误人子弟者，则应当不讲情面地进地处罚。决不能容干好干坏一个样，干与不干一个样，甚至“不干还比干要好”的怪现象，否则，就会破坏广大教师的团结，挫伤他们的积极性，学校工作也一定搞不上去。

（七）教研组职能行为的调节

教研组的职能作用是不可低估的，但它的潜在作用必须经过开发才能得到发挥。这种开发，最根本的一点是使它功能职能化，而职能的显示需要有相应的措施为依托，因而，教研组的职能开发成为教研组建设的直接着力点。

既然如此，那么，教研组的职能开发就应当与控制其制约因素相辅而行。这样，我们便可以从上面所分析的制约因素入手，提出教研组职能开发的相应策略。

（1）升温—不断优化环境

让教研组在学校工作中的育人作用方面形成区性共识，各级教育行政部门要把它纳入管理系统之中，并把它视为判定学校工作好坏的必备条件。与引相适应，学校判定教师工作的依据，也应当有教研组工作的成分，从而增强教研组的凝聚力，以逐步开成教研组团结奋进的势能。

（2）加压—为教研组长定责授权

要使教研组长愿意并能得心应手地开展工作，必须为他确定职责，使他能自觉地组织工作，同时还要授给他相应的权利，以保证他展开工作的有效性。这种权力，大体应包含下列内容：参与学校的教学管理；自主处理组内教学事务；要求学校满足开展教研工作的合理要求。

（3）引导—铺设教研组活动舞台

学校教研业务部门，要加强对教研组工作的指导，帮助教研组科学设计教研规划，掌握教研重点，优化活动过程，提高教研效率。学校教研组工作得如何，学校和上级有关部门要进行经常的检查和评定，对工作好的教研组和都是个人给予肯定和表彰。这样，教研组就成为教师活动的舞台，在这个舞台上，各级教研组和每个教师，都可塑造出自我形象。

（4）给养—注意基础建设

教研组工作的正常支行，需要有一定的物质基础，诸如活动场所、必要的规章制度等。但这些还只是一般要求，为使教研组充满生机，还要不断地为它提供激发活力的养料，如图书资料、教研活动档案的储备以及适当的对外合作与交流等。

（八）根据气质性处于是教职工的行为关系

根据对职工的气质心理特征的分析，在对待教职工的工作方法上，我们应充分考虑教职工的气质，在对待共性问题选择以性为主的工作方法，注意人的气质性、情感生和可变性。工作的出发点是充分考虑发挥教职工的积极性，使他们的行为建立在自觉的基础上。在工作中要坚持下列原则：

第一，沟通原则。即领导与教职工交朋友，做到教要通心理要润心，心灵沟通。

第二，主动原则。即领导要主动为教师排忧解难，对职工萌芽状态的思想问题主动解决。

第三，平等原则。即领导布置工作要多商量，做到平等对待。

第四，体贴原则。即为职工办实事，使职工感到组织的温暖。

上述以柔性为主的工作方法应该遵循的原则，对不同年龄段、不同气质的职工都是适合的，因为它符合人的高层次的社会性需要。那么，如何正确地处理不同气质类型的个性问题呢？武汉 27 中汪望翠老师提出，工作中除了要抓好共性教育外，还要注意人的不同个性气质特征，“对症下药”，“因人施教”，有针对性地进行思想政治工作。

胆汁质的人，“急、强、直、粗”。这种人是典型的外向型，急性子、直肠子、粗嗓子，一有情绪就像火山爆发，难以自制，他们的思想脉搏很容易被掌握。对于这种气质的人要采取“热心肠、冷处理”，不能搞硬碰硬，要“以柔克刚”，这种气质的人直率，当他冷静下来，再耐心讲些道理，真的说服了他，问题真正解决了。这种人火气来了是不顾领导“面子”的，所以领导者要正确对待自己的权威，不能义气用事。

多血质的人，“活、敏、快、浮”，是属于可塑性较大的外向型。相对说，这种气质的人的工作好做一些，尖锐矛盾少，正因为如此，思想工作

往往忽视了对这部分人工作的主动性，正因为如此，思想工作者往往忽视了对这部分人工作的主动性，而被突出矛盾和老大难问题束缚了手脚，使工作处于被动局面。认真研究这种气质的人的思想，充分调动他们的积极性对工作大有好处。我们体会到对多血质的人，思想工作要“刚柔结合”，严中有情。这种气质的人有一定的自我解决问题的能力，善于转弯子，可以减少工作的难度。但感情变化快，思想起伏大，情绪不稳定，效果相对又差了，所以又要重锤敲响鼓，该严的则严。以引起思想上的激烈震动，进取精神才会持久。

粘液质的人，“稳、实、迟、返”。这种气质的人情绪和稳定，耐受性高，自制力强，富于实干，经较适合稳定性工作。还应看到，这种人兴奋性低，适应变化的能力差，作为领导者，根据他们气质的特点，必须坚持“心灵沟通”的原则进行思想工作。变动工作之前，要给他们讲清道理，让他们有足够的思想准备，平日要注意培养热情、灵活、“静中有动”的品格。出了问题要耐心做工作，舍得下功夫。要尽力拨动“兴奋弦”，激发他们积极的情绪和情感。

抑郁质的人“独、细、冷、凝”。这种气质的人是典型的内向型。他们的情绪、情感、言语和动作细腻，能干细致、精度性高的工作。他们喜欢独处，不爱合群，思想脉搏一般不容易掌握。作为思想工作者，应细心摸准他们的思想情况，根据个性心理，引导他们参加集体活动，多与他们接触，与他交朋友。对他们出现的问题，切禁采取“竹筒倒豆子”一下子全兜出来的方法，这样做只能把事情弄得更糟。对他们的思想工作只能采取“循循善诱”、“和风细雨”的方法，即采取“表扬、批评、表扬”方式进行。在指出问题前，首先要肯定他们好的一面，同时诚恳地提出问题并分析其危害，然后再以肯定的语调指出前进的方向，使他们感到心悦诚服。工作中我们体会到，这样做的教育效果比那种“直来直去不转弯”的教育效果要好得多。

七、教师与家长及其它社会关系行为

（一）教师与家长关系行为的特点

（1）教师与家长的关系具有很强的教育性

首先，从交往的出发点、过程和目的来看，他们交往的目的是为解决学生成长中的困难，促进学生的成长。这一目的决定了他们必须以学生的健康成长为出发点，并且始终围绕着学生的健康成长互通情报、互商教育方案和方法，使整个交往呈现出明显的教育性。

其次，就教师与家长的关系来看，它给学生提供着交往的范例。教师与家长交往的方式、态度等，都给学生以深刻的印象，影响着他们与别人交往时的方式和态度等等。

最后，教师与家长的关系中蕴含了较强的家校联合教育优势。教师与家长的关系突破了校园环境的限制，是学校与家庭两种教育环境、两种教育形式相互联系的桥梁。由于这一关系的存在，使学校教育的目的性、计划性、科学性与家庭教育的早期性、长期性、权威性和自然性相互融合、联系在一起，为弥补学校教育或家庭教育的不足，发挥各自的教育优势提供了坚实的基础。因此，这一关系中蕴含的家庭联合教育优势，是其中任何一种教育形式无法比拟的。

（2）教师与家长的关系是教师、学生、家长三者之间的关系

与教育过程中其它交往关系不同，教师与家长的关系是教师、家长与他们共同的教育对象—学生三者之间的关系。在这一关系中，学生是联系教师与家长桥梁、纽带。一般地讲，没有沉重身份的确立，就没有师生关系的存在；没有师生关系的存在，就没有教师与该学生家长的关系存在。因此，学生的存在是教师与家长关系确立的必要条件。并且，由于学生在教师与家长关系的发展过程中也具有重要作用，所以，我们认为学生是教师与家长关系体系中的重要组成部分。学生是教师与家长产生各种矛盾的根源，又是教师与家长交往、合作的出发点和归宿。

（二）教师与家长交往合作的意义

教师与家长的交往是指教师与家长为了互相交流思想、交换有关学生成长的教育信息、表达情感等目的，运用语言符号实现的沟通。它是教师这学生家长之间进行的平行交往，包括间接交往和直接交往两种形式。

间接交往是指双方通过其它媒介（如学生、家长委员会等）而实现的交往。直接交往是指双方直接接触或通讯实现的交往。直接交往在教师与家长的关系发展中具有重要作用，是双方合作的基础。

教师与家长的合作是指教师与家长通过交往实现的在教育原则、教育要求、教育过程、教育手段等方面的一致（或互补）性交往。这一性质的交往在教育中具有重要意义。

首先，教师与家长的交往与使用有助于教育要求的统一。教师和家长都向学生提出一些要求。这两方面的要求，有可能都符合社会需要和沉重身心发展的需要，形成教育者所期望的教育合力，促使学生的身心朝着健康的方向发展。但由于教师与家长在教育观念、教育出发点上的分歧，因此，双方的要求不尽一致，特别是双方没有任何信息交流的情况下更是如此。在这种情况下，如果学生思维的独立性、批判性较差，在家听父母的，在校听教师的，那么，就会使学样与家庭的种种教育因素互相抵消，最终导致学生的双重人格形成。所以，增进教师与家长的交往与合作，积极寻求教育要求等方面的一致（或互补）十分必要的。它对形成教育合力，促进学生健康成长具有重要意义。

其次，教师与家长的交往与合作有助于教师全面、准确地了解学生成长的各种信息，以调整和改善教学，促进教师因材施教。学生在学校、家庭中担任的角色不同，决定了学生在校的表现与在家的表现不同。因此，教师或家长在没有互通情报的情况下，都仅掌握着学生成长的一部分信息，这些信息相对于学生成长的起初状况来说是片面的。如果据此判断学生的成长状况并确定教育措施，必然会阻碍学生的全面发展。因此，双方必须增进交往与合作，互通学生成长的信息，以使教师或家长全面准确地判断学生成长的情况，了解成长中的困难与需要，采取地性措施，因材施教，促进学生健康发展。

最后，教师与家长的全作与交往有助于优化学生的家庭环境。教师是专门的教育工作者，且有较主的理论水平、丰富的教育经验和科学的教育方法，等等。这些因素在教师与家长交往过程中，都会影响到家长。特别是在教师有意识地运用这些因素指导家长的情况下，对改善家长的教育态度、教育方法，纠正家长的教育思想、观念等方面的作用更为显著。因此，增进教师与家长的交往与全用有助于优化学生的家庭教育环境。

（三）教师与家长交往的原则

（1）教育性原则

教育性原则是指教师与家长在交往过程中都必须以教育学不成长为出发点和归宿。这一原则规定着教师与家长交往的方向和性质。任何违背这一原则的交往，都会使教师与家长的关系走上邪路，使学生的健康成长受到严重影响，使学生在教师与家长关系结构中的中心地位丧失。因此，交往中必须坚持教育性原则。具体要求如下：

第一，挖掘和自觉控制教师与家长关系中蕴含着教育因素。教师与家长在交往中必须根据教育要求、家长教育子女的特点和学生成长的实际需要挖掘出教师与家长关系中蕴含着的教育因素，并有力地控制住这些因素，促进家庭教育环境的优化和学生的健康成长。

第二，教师要以身作则，为学生树立很好的交往形象。许多研究成果表明，学生无时无不在模仿、借鉴、评判着教师的一言一行。所以教师交往的形象往往成为学生的榜样或评介对象。这样，教师就一定要严格要求自己，以身作则，以促进形成正确的交往态度、交往方式等等。

第三，严禁以学生为“人质”，向家长提各种不合理的要求。由于社会上的一些错误影响，有的教师在工作中也以学生为“人质”，向家长提出种种不合理要求。如要求家长为自己的私事行为个方便，要求学生购习自己推销的所谓学习必需品，要求学生献上一份“爱心”（春节送挂历、中秋节送苹果）等等。诸如此类现象，严重伤害学生及家长对教师的感情，阻碍着家长对教师的正确认识，进而阻碍着教师与家长的合作进程。因此，教师必须严格按照教育规律，从学生的健康成长出发，去与学生的家长交往，切不可以学生为“人质”，向家长提出不合理要求。

（2）主导性原则

主导性原则是指教师与家长交往过程中，教师要主动地发挥主导作用，指导家长运用科学的方法、态度去教育子女。在影响学生成长的诸因素中，教师居于主导地位。因此，在与家长交往过程中，教师必须主动地充分地发挥自己的主导作用，使家长有目的、有意识地配合教师教育学生。

贯彻这条原则时，需遵循下列要求：

第一，主动争取家长的合作与支持。主动，体现着一种积极进取的精神。在与家长交往中，教师的主动会使许多矛盾向自己希望的方向转化，从而减少许多不必要的麻烦。尤其是在目前一些家长对教师存在着程度不同的依赖性的情况下，教师的主动就显得更为重要。

第二，要充分照顾家长的心理特点。每一位家长都希望自己的子女健康成长。在交往过程中，教师要充分考虑这一特点，无论学生的成长状况如何，都不应失去教育信心，放弃对学生的教育，只有这样，才能争取主动，立于主导地位。这是一方面，另一方面，家长的心理不同于学生的心理，他们已经形成较稳定的教育观和行为习惯，因此，教师主导作用的发挥主要在于处理好家长心理特点的稳定性与改善某些不合理的思想观点、方式和方法等之间的关系，以及调动家长与教师合作、科学地教育子女的积极性等方面。

第三，多渠道地发挥教师的主导作用。主导作用除通过个别交往或直接交往的形式发挥外，还可通过家长会、家长学校、家庭教育专题报告等群体交往形式，或通过学生、其他家长、家长委员会等间接交往形式发挥。具体通过哪种渠道，要根据情况灵活选择。

（3）平等性原则

平等性原则是指教师与家长交往过程中，要互相尊重、热情相待，公平合理地对待每一位学生家长。该原则要求教师做到：

第一，尊重家长的意见。教师与家长都是学生的教育者，其教育地位应该是平等的，因此，双方应互相尊重。特别是教师，在尊重家长人格的同时，还必须尊重家长在教育子女方面的意见和建议，千万不能恃自己教育理论水平高、教育经验丰富而对家长的正确意见置若罔闻。

第二，公平地对待每一位学生家长。学生家长的社会、经济地位有高有低，因此，教师在交往中要保持良好的姿态。在社会、经济地位高于自己的家长面前不阿谀奉承，对社会经济地位低于自己的家长也不摆架子。只有这样，才能赢得家长信任与尊重。同时，公平对待每一位学生家长的另一含义是公平对待优生和差生家长。在教育实践中，往往存在优生家长受尊重，差生家长坐冷板凳的现象。这是我们应该批判的，理由在于：

全面地讲，学生无所谓优或差，只有特长的不同；

学生正处在成长之中，优或差只是表示现在，不代表未来；

越是某方面差的学生，越需要教师与家长同心协力地去帮助。因此，教师要公平地对待每一位家长。

第三，尊重与指导相结合。教师尊重家长的人格和意见，并不等于顺应家长的意见和做法。对一些教育子女方法失当的家长，教师应在尊重的同时，根据教育科学的原则，恰当地给予家长以指导。

（4）及时性原则

及时性原则是指教师要能及时发现学生成长中的问题，及时与家长取得联系，共商教育良策。这样，既能有效地解决学生成长中的问题，促进学生的健康发展，又能增进教师与家长的思想和情感沟通。否则，如果教师对学生成长中的问题视而不见，听而不闻，或拖延解决时间，那么，不仅会使学生感到问题得不到及时解决，从而丧失前进的动力和信心，严重阻碍学生的进一步成长，而且容易导致家长对教师工作的不满，阻碍双方交往的顺利进行。因此，教师与家长的交往必须遵循及时性原则。具体要求如下：

第一，及时发现学生成长中的问题，认真查找问题产生的根源。这是与家长交往、合作的前提。学生成长中发生问题原因是多方面的，可能源于学校，也可能源于社会、家庭、更可能源于学生本身。对此，教师在发现学生出现问题后应及时认真地查找原因，以采取针对性教育措施。

第二，要及时提出双方认可的教育方法。学生成长中的问题如果得不到及时解决，就会使问题积累下来，从而使原本简单的教育问题日趋复杂化。因此，教师与家长取得联系后，要及时商讨出比较一致的教育原则，确立一致的教育目的，采取一致的（或互补的）教育方法。也只有这样，才能促进双方交往的深化，促进合作关系的形成。

第三，与家长合作要经常化。学生成长中的问题不是每时每刻都在发生，也不是每一个问题的解决都需要教师与家长的帮助。但是，学生时刻在发展变化着，在有选择地接受着外界的各种因素的影响。因此，教师要时刻关注学生的成长状况，以便防微杜渐，及时发现学生成长中的问题。从这一意义上讲，教师与家长不仅要在遇到学生发生问题时及时交往、合作，而且应在学生没有遇到问题时保持经常的交往。只有这样，才能使教师与家长的交往与合作向着更深层次发展。

总之，在教师与家长的交往中只有坚持教育性原则，才能保证交往的正确方向；只有坚持主导性原则，才能促进合作的顺利实现，优化学生的成长环境；只有坚持平等性原则，才能促进交往的民主化；只有坚持及时性原则，才能保证交往的具体化、经常化。四条原则相辅相成，综合制约着教师与家长交往与合作的发展过程。

（四）教师与家长的矛盾

教师与学生家长共处于实现教育目的的关系中，凡有关系存在的地方也就矛盾存在的基础。现代化建设与科学教育的实践促使了家庭教育职能的分化，家庭教育获得了新质意义，家庭教育功能日趋扩大。可见，教师和学生家长之间的矛盾是一个相对独立、不可轻视的方面。

（1）教育观念的分歧

教师与家长教育观念的分歧，是他们在许多教育行为方面产生矛盾的深刻原因。下面我们主要从人才观和儿童观两方面进行分析：

首先，在人才观方面。教师基本确立了正确的人才观，即符合社会要求与个体发展特点的人才观。认为凡是适应社会主义现代化建设需要的各级各类学有所长的全面发展的个人，都是人才，他们之间只有贡献大小的不同，而无高低贵贱之分。但许多家长受“劳心者治人，劳力者治于人”等封建思想的影响，往往认为只有脑力劳动者才是人才，而且大多倾各于高级脑力劳动者。教师与家长在人才观上的这种严重分歧，表现在教育要求上，存在着科学、全面的要求与随意、片面的要求之间的矛盾；表现在教育活动安排上，存在着灵活多样、丰富多采、趣味盎然与单调乏味、形式单一之间的矛盾；表现在教育目标设计上，存在着科学与幻想之间的矛盾等等。

其次，在儿童观方面。儿童观是指怎样看待和对待儿童的观点总和。在我国教师中，民主、科学、进步的新的儿童观已成为占主导地位的儿童观。但是，在家长的儿童观中，仍残留着大量的封建宗法观念，把孩子看成家庭的隶属品和父母的私有财产。这样，民主与法制科学与愚昧、进步与落后在教师与一些家长的儿童观上形成了尖锐矛盾。这一矛盾表现在教育方式上，存在着教师民主待人、说服为主与家长专制、以势压力、简单粗暴之间的矛盾；表现在对儿童、青少年的情感态度上，存在着科学地爱与“溺爱”、“恨铁不成钢”之间的差异这种差异在与独生子女家长的关系中表现尤为明显。

此外，教师与家长的教育观念的分歧，还表现在对双方合作的认识上，一般来讲，教师倾向于正确的认识，对双方合作抱积极的态度；而一些家长往往认为教育是教师的事，对教师存在着较强的依赖感，对双方合作认识不足。

（2）教育出发点上的分歧

教师与家长在教育出发点上存在着较大的分歧。教师把教育看做是自己的社会职责，从社会要求出发对全体学生实施科学系统的教育；家长则把教育看做是自己的义务，从个人意愿出发对自己的子女实施自然的综合教育。教师与家长这一分歧，导致了他们在教育力量分配和教育责任归属等方面的差异。在教育力量分配方面，由于教师既要面向全体，又要照顾个别差异，因此，教育力量分配范围较广，只能相对集中；而家长的教育力量几乎完全集中在自己子女身上。在教育责任归属问题上，由于家长对教师的依赖感较强，因此，往往出现家长抱怨教师不尽力，教师抱怨家长不配合的互相抱怨现象。

（3）教育方法的分歧

教育方法是基于对儿童身心发展规律的认识而产生形成的；教育内容的基本规定是以当代和未来社会所必须的知识体系、价值体系和能力系统为主。这些一方面通过教师作为实施主体的主要活动去体现，另一方面家长也是天然的“实施主体”（只是目前还没有组织意义），不过一般家工关于目的、内容、方法的认识相对于教师显然有较大差别，教师行为的科学性、系统性和目的性与家长教育的经验性、零散性和自发性等之间发生偏离，产生矛盾。

（4）教育价值观的分歧

职业、交往、文化、时距四个具体因素直接形成了教师与家长教育价值观的矛盾，就目前而言，虽然彼此都有局限性，但从价值观与文化素养的关系来看，恐怕主要是由家长方面的教育价值判断的局限而引起的。一般说来，这种判断的二极相背是同一矛盾的两个不同表现方面：一是高心理期望寄托着某种特定的家庭需要，从“望子成龙”出发，以唯子之所求为中介，到出人头地为归宿，既不能充分认识孩子发展的基础和现实，也不能使家庭需要与社会需要统一；二是受生存需要原则支配，以公民幸福对待教育价值，不期望子女有较大发展，这是最严酷的、令人痛心的现实。

（五）促进教师与家长合作的方法

教师五家长在教育观念、教育出发点上的分歧直接影响着教师与家长合作关系的形成和发展。因此，双方交往中除坚持原则以避免矛盾发生外，还应采取积极的方法对已经出现的矛盾予以妥善解决。下面我们根据对教师与家长之间矛盾的分析，提出三种主要方法：

（1）统一认识法

统一认识法是解决教师与家长教育观念上的矛盾与分歧的基本方法。具体地说，就是解决双方在对儿童认识、对教育基本问题的认识、对全作的认识等方面的分歧，使之统一于社会要求和儿童身心发展的需求，统一于教育过程的客观规律。这一方法在工作中可采取个别交谈、通讯、开办家长学校、举行家庭教育专题讲座、家长教育经验交流会等具体形式和方法。

（2）角色置换法

由于教师与家长在教育上的出发点不同，各自施教的时间、环境不同，与教育对象的关系不同，因此常造成他们之间的一些意见和分歧，遇到这类情况，教师要平心静气、设身处地的从家长的角度分析一下问题，“如果我是家长会不会也这样”，认真体察家长的心理。否则，便可能各抒己见，越闹越僵。

角色转换的优点是有助于教师与家长达成谅解。但对于提高家长的教育思想水平作用不大，不能有效地促进家庭教育的科学化，而且也有可能被家长视为妥协。

（3）感情疏通法

无论是教师与家长在教育观念上的分歧，还是在教育出发点上的分歧，只要形成直接冲突，就必然会带有感情方面的冲突。因此感情疏通就成为解决问题的一种必要手段。使用此法时，可采用两种途径：一是与家长直接沟通情感，这有利于教师与家长互相说出心理话，使知情统一，顺利达成认识上的一致、情感上的相容。但这条途径不适用情感冲突激烈的情况，因此，有时我们也必须采用间接沟通情感的形式。如通过对学生的真诚关心与爱护

解决情感冲突，或通过其他人中表达自己的情感，以求达到谅解等。

（六）教师与学生家长相互关系的行为准则

我们知道，教育学生的成功，是多方面“合力”的结晶，现代教育科学告诉我们，一个在校的学生，有多种教育力量同时对他的成长产生影响，其中包括：教师、家庭、学生集体、学生本人（自我教育）、书籍、社会环境等。为了使我们的社会主义学校造就出来的人成为德、智、体全面发展的人，需要哪种教育力量和谐一致的、教育活动明确的、有经验的指导者呢？这就是我们人民教师。教师是受国家和人发的委托，专门从事“创造未来的人”的“职业雕塑家”，在培养社会主义新一代的工作中，担负着特别重要责任，应当成为各种教育力量协调一致的配合行动的指导者。

在诸种教育力量的协调中，教师首先要处理好和学生家长的关系。家长是学生最直接、最亲切的“天然教育者”，家庭教育在很大程度上影响着学生的成长。如果教师与学生家庭的关系不友善互相不信任，两者的教育观点、内容和方法很不一致，甚至相反，必然会对教育过程产生破坏作用，因此，积极建立与学生家长的联系，发挥家长的教育作用，并使之与教师的教育活动相一致，是教师的一个重要责任。

在我们社会主义社会，学样教师和学生家长之间的亲密合作，有着良好的社会前提。在剥削阶级社会中，学校教育制度和教育目的、内容、方法本质上都是为少数剥削阶级利益服务的，与广大劳动群众及其子女的利益是背道而驰的，势必人为造成教师与学生家长相互关系的紧张和对抗。与此相反，我们社会主义的教育事业，是工人阶级和广大人民群众自己的事业，学校教育和家庭教育的共同目的是努力把正在成长中的一代人培养成为对社会、对家庭都有益的全面发展的社会主义新人。教师和学生家长，有着根本一致的利益关系。是共同教育好下一代的亲密同志和朋友。但是，在社会主义教育实践活动中，由于许多主客观的原因，教师与学生家长之间仍然存在着矛盾和对抗的可能性，如：教师不能理解家长对自己孩子命运的操心 and 提扰，对学生的教育采取不负责任的态度；双方不考虑教育过程的特殊问题，在教育效果不佳的情况下，轻率地指责对方；教师与学生家长在教育学修养水平和教育观点方法上的差异；不尊重对方，不注意倾听对方的意见，对学生情况了解程序不同等等，这些都会妨碍双方的全作。

在调节教师和学生家长的关系中，道德因素起着重大的作用。教师处理相互关系几乎完全依靠自己的以身作则而取得道德威信。人民教师的职业良心责成为我们要千方百计确立与学生家长的合作关系，让家庭教育成为我们学校教育的“方面军”，成为学校教育的补充和延伸，而不要成为学校教育的“摩擦系数”和“消极因素”。我们在处理与学生家长的相互关系上，最重要的就是要求我们遵守“尊重家长，互相配合”这一师德规范。这一师德规范要求我们教师在处理与学生家长的相互关系上认真做到：尊重学生家长，和学生家长取得密切联系，虚心倾听家长的教育意见，调动家长在培养孩子全面发展上的积极性；热忱地帮助家长掌握教育科学知识，确立正确的教育观，提高教育孩子的水平，正确教育孩子；和学生家长同心协力，密切配合，帮助学生健康成长。

（七）教师与学生家长关系中的道德要求

教师劳动的对象是学生，学生在学校接受教师传授的科学文化知识，受教师的言传身教，但学生不仅生活在学校环境中，还生活在家庭环境中，家

长作为“家庭教师”时刻对子女产生教育和影响作用。研究成果已经表明，现代教育中培养人的任务不是学校教育一方努力所能完成的，家庭教育的逐步正规化、科学化决定它在人的发展过程中将发挥越来越重要的作用，在这种情况下，客观上就要求教师必须努力处理好与学生家长的关系。

教师与学生家长是在不同的时间、不同的地点、不同的环境中对学生(孩子)进行教育工作，他们之间不存在竞争和谁领导谁的问题，但彼此之间依旧会有矛盾。首先，教师与学生家长从事教育工作的出发点不同，教师的工作是在履行一种社会职责，通过自己的劳动为社会培养人才，教师所做的教育工作也是有计划、有目的、有系统地进行的；而学生家长一般只是出于对自己的子女成长的关心，甚至是出于把孩子看做是自己的精神寄托而关怀着。其次，教师与学生家长在培养目标的设计上认识不一致。社会要求教师培养和输送各种各样、多方面、多层次的合格人才，教师在教育过程中就为学生设计出符合他们个人特长和社会需要的成长目标，而学生家长往往对子女寄予极大的期望，设计孩子一定成名成家，这种设计许多时候是不合实际的，结果使孩子的个性和特长受到压抑。再有，教师与学生家长对孩子的情感不一样。教师要爱学生，这种爱是面向全体并与了解学生、尊重学生、信任学生以及严格要求学生相结合，这种爱是一种科学的爱。而家长对孩子的爱是专一的，家长视孩子为珍宝，会满足孩子的各种需求，易于形成教之不足、爱之有余的结果。最后，教师与学生家长在教育方法上不一致。教师要以符合教育规律和规范的循循善诱、说服教育等方法进行地教育工作；而家长由于与孩子的特殊关系，教育方法往往失于急躁、粗暴，孩子出问题，往往缺乏耐心，甚至以打骂相加，这是违反教育规律的，其结果总是事与愿违。从这些矛盾看来，处理好教师与学生家长之间的关系，是有极为重要的意义，它有利于教育要求的统一。学生生活的不同环境都会对他们提出一些要求，只有这些要求相互协调，都是符合社会发展的需要和学生身心发展的特点的，就会使学生的身心健康发展，所以，教师与学生家长之间保持经常性的联系，对学生提出统一的要求，这对学生健康成长不但有利，而且必不可少。处理好教师与学生家长的关系，有利于促进家庭教育的科学化。家庭教育是学样教育的基础和补充，教师应当在与家长的交往中，适当地传播一些教育科学知识，促进家庭教育的科学化，从而使家长能在正确的教育思想和科学的教育方法指导下，配合学校和教师共同做好培养人的工作。处理好教师与学生家长的关系，有利于因材施教，实现教育的个性化。教师教育活动的对象不是某一个人，而是学生群体，所以教育活动往往只能照顾到群体中的一般情况，而不容易针对群体中每个对象的不同特点为开展工作，而且学生在校时间有限，行为单一，教师无法真正了解每个学生的全貌。如果与学生家长保持一定的联系，则大大有助于全面了解学生，有针对性地施行教育工作，使因材施教和教育个性化真正实现。处理好教师与学生家长的关系，还有利于总结教育经验，促进教育科学的发展。教师与学生家长的交往，对研究家庭教育与学校教育的衔接，家庭教育与学校教育的互补和配合等问题提供实践范例，并为这种培养人才、科学育人的新尝试提供经验和根据。

教师毕竟是懂得一定的教育理论和方法、有一定教育经验的人，在处理教师与学生家长的关系时，应当对教师提出更高一些的道德要求。教师要通过各种渠道和方式与学生家长保持广泛、长期的联系。通过家访、家长会、通信、写评语等方式与家长联系，可以使教师了解学生在家的表现，使家长

知道孩子在学样的情况，使双方都能对学生有较全面的了解，对孩子的成长提出共同的要求，有利于孩子的健康成长。在交往过程中，教师对学生家长要以诚相待，以礼相见。家长对自己孩子的了解一般更深刻全面，教师应通过与学生家长的交往来了解学生，使自己的工作更富有成效，同时，应注意听取家长对学校工作的意见和建议，新生家长们的合理要求。教师要向学生家长宣传教育科学知识，以促进家庭教育的科学化。要反对在双方的交往中搞送人情、“走后门”的一套，反对把教师与学生家长之间的关系庸俗化。这一方面是对教育工作本身负责，另一面也是教师和自身素质的反映，是对教师和学生家长做到以身作则和做好学生（孩子）表率的要求。

（八）教师与社会交往关系中的道德要求

教师与社会交往是必然的，教师作为社会人，不仅生活在学校这样的小范围内，他的生存、生活和工作实际上处于社会这一大环境中，不可避免地要与社会发生交往关系。而且，随着社会的发展，家庭教育、社会教育在培养人的过程中将发挥越来越大的作用，作为一种教育工作者，只有在与社会各方面交往中，不断协调好各种关系，才能保证更好地完成培养人的任务。所以，从教育发展的规律上看，教师与社会交往必然要联系起来。教师自身的生活和工作需要也客观地要求教师与社会各行各业存在着交往关系。从事任何职业的第一个前提都是社会应当满足他自身生活的需要，教师职业也一样，在工作上则需要其它各个部门的多方面各作，没有这样的关系，教师的职业劳动也就地从谈起。当然教师是传播知识、推进文明的人，他们不仅在培养年轻一代上发挥作用，而且在社会生活的其它方面也发挥着重要作用，社会生活中需要教师与社会的这种交往关系。

教师与社会交往关系的道德要求，是教师处理与校外人员中除学生家长以外的面更大、交往人员不固定、交往多样化的人际关系规范，其基本要求是，教师要自觉遵守社会公德。教师职业本身就有为人师表的要求，社会交往中人们仍对教师抱以这样的期望。教师自觉遵纪守法，遵守社会公德，为他人树立良好的道德形象，做出道德表率，可以在全社会树立教师的威信，在全社会形成“尊师重教，尊重知识”的良好风气和社会意识。教师在与社会交往过程中，要尊重他人，一视同仁地对待社会各界的人，要有为他人服务的主动与热情，不能以所谓知识分子的“清高”，不愿从事服务工作，甚至看不起从事这些工作的人。主动热情地对待他人，为他人服务，教师可以赢得更多人的尊敬，更顺利地进行教育人的工作。教师在社会交往中处理好人际关系，要求教师有诚恳虚心地向他人学习的态度。教师为做好本职工作，必须使建立起来的动态的知识结构不断完善，使头脑中的知识体系随时得到补充、更新和调整，因此教师一方面要向书本学习，另一方面也要在广泛的社会交往中虚心诚恳地向社会各界学习。

教师在人们的心目中有其特殊的形象特征，教师在社会交往中处理好人际关系也显得尤为重要，它首先有利于创造最佳教育环境和生活环境。教师与社会的积极交往，可以动员全社会的力量关心青少年的成长，可以及时协调各种教育因素的关系，使它们之间互相补充、互相配合，促进人材的健康的发展，同时还可以更好地满足教师自身生活和工作的需要，使教师更多更好地把精力投入到培养的人的工作中去。处理好教师与社会交往中的人关系，有利于全社会精神文明水平的提高。在新的形势，成为普及文化科学知识的中心、各项方针政策的宣传中心和树立新的道德风尚的精神文明建

设的中心。教师可以通过自己同社会交往中的人际关系，帮助人们树立更高层次的文明。处理好教师与社会交往中的人际关系，有利于促进社会不良风气的转变，帮助人们树立正确的是非观念，明白真善美与假恶丑，提高识别能力，促进社会风气的好转。

总之，教师的人际交往关系是复杂的、多层次的，处理好这些关系不仅有教育方面的意义，还有重要的社会意义。教师应当通过正确处理这些复杂的人联系，锻炼自己，不断提高交往的能力和水平，这也是当好一各教师必备的条件之一。

附：教师人际关系行为成熟程度测量表

专业成熟物质

程度
高低

. 师生关系

1. 对学生进行个别化教育
2. 尝试找出学生的能力和才干
3. 避免使用讥讽的态度
4. 避免当众为难学生
5. 在课堂上创造以善和互助的气氛
6. 为学生提供民主参与机会
7. 尝试改善自己的方法

. 教师间的关系

1. 知悉同事的成就，表示赞赏
2. 除非学校管理者为学样利益而提出要求，避免对同事的方法和工作做不利的批评
3. 避免责任以前的教师未能为学生做好准备
4. 避免因妒忌一位教师，而对自己人格发展有不利的影晌
5. 避免同事间无事生非
6. 对非本学科及其它领域的工作存有一份尊敬态度
7. 避免介入其它教师与学生之间的事情，除非被非被邀请提供意见或帮助

8. 避免在学生及其他同事前批评另一位同事

. 教师与公众的关系

1. 记着自己是一个公仆
2. 尝试向公众显示教师之最优品质
3. 参与一些非直接与职业有关的社会活动
4. 为不同的社会活动奉献自己的时间、金钱
5. 用自己的一生以证实教育确能造就较佳的公民及较佳的邻居

续表

专业成熟特质

程度
高低

. 教师与行政者的关系

1. 与高一级的行政者讨论事情，而不过分越级
2. 支持校长的政策和程序
3. 避免公开批评校长和领导

. 教师与专业的关系

1. 熟知自己领域中的最佳实践方法
2. 自愿地归属于专业组织
3. 为自己的专业组织奉献时间及才能
4. 接受专业的责任
5. 透过教师组织的渠道，为学样行权威制造可行的民主途径
6. 自豪地讲出教育服务对社会的重要性
7. 通过阅读、学习、旅行或其它方法熟知自己的专业及所处的世界，从而维护自己的效率
8. 热爱自己的职业
9. 鼓励能干及诚挚的人地入教师行业

资料来源：香港，关燕祥，《教育的功能与效能》

使用说明：

此量表可以作为教师自身教学行为的践行标准，也可以作职业道德自查检的工具。在程度栏中高、低的空位记下点号“.”。做完后，将所有点用直线辖起来，所得的线若俞近直线，并接近“高”的一边，则你的专业成熟程度理想。这个量表引导教师追求以下专业成熟的特质：真正关心别人；了解自己；有成熟的人生目标；清楚地知道自己的价值观；有自制力；小心自己的行为对别人的影响；有计划地改掉自己的缺点，增强自己的能力。

