



校长 *de* 心理修养

XIAOZHANG DE XINLI XIUYANG

张海 朱士鸣 著

本书给读者展现了来自基层校长的丰富内心世界和实践案例，包括他们的喜怒哀乐，他们的成功和烦恼、困惑。同时也有针对性地介绍了中外名人轶事，心理学故事与道理。

上海交通大学出版社

校长的心理修养

张 海 朱士鸣 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书联系学校管理中的一个个实际问题,运用教育心理学基本原理来阐述这些心理问题的症结,并提出解决问题的具体建议和措施。本书特点是密切联系基础教育管理实际,运用实例作引导,通俗易懂,可读性、趣味性强,操作性、实用性强。

本书读者对象主要是中等教育的学校管理干部、后备干部等。

图书在版编目(CIP)数据

校长的心理修养/张海,朱士鸣著. —上海:上海交通大学出版社,2008

ISBN978-7-313-05364-0

I. 校... II. ①张...②朱... III. 校长—心理卫生 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 136698 号

校长的心理修养

张 海 朱士鸣 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海崇明南海印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:10 字数:183 千字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

印数:1~3 050

ISBN978-7-313-05364-0/G·1 030 定价:20.00 元

版权所有 侵权必究

序

21 世纪是人文关怀的世纪,在物质生活日益丰富的今天,人们越来越关心人自身的精神生活,关注生活的幸福指数。按照马斯洛的需要层次论,人的基本需要得到满足以后,就会追求高层次的心理需要,诸如归属感、认同感、自尊感,亲情、友情和爱情,以及自我实现等。发生在 2008 年的“5·12 四川汶川大地震”,在抢救生命、安置灾民的同时,对灾难人群的心理干预被提高到前所未有的关注程度。因此,不论是追求幸福生活,还是援助受难民众,心理学正在逐渐走进寻常百姓家,越来越受到社会的关注。

一个好校长就是一所好学校,要办人民满意的教育,就要建设更多现代的、优质的人民满意的学校,就需要更多的好校长。好校长应该德才兼备,同时具有良好的心理品质和人格魅力。怎样使校长具有良好的心理修养和人格力量。张海校长和朱士鸣校长合著的《校长的心理修养》一书为我们提供了许多生动的案例和启示。

我与张海校长相识有 10 多年,当时他是建平中学分管德育的副校长。尽管张校长是数学高级教师,但他对心理学,特别是对学校心理辅导情有独钟。他在紧张的工作之余,积极参加心理咨询专业培训,并且取得了国家二级心理咨询师证书。在他的领导下,建平中学的心理健康教育开展得有声有色。此后,由于工作调动,他去建平世纪中学任校长,近几年又在上南中学当校长。不论走到哪里,他始终把心理健康教育看作是学校的一项重要工作。他把心理辅导与人文关怀融合在学校工作实践之中,为教师创设了宽松、和谐和自由的组织气氛,为学生健康成长营造了良好的教育环境。如今,他把视野从关注学生、教师心灵的成长,进而拓展到校长的心灵世界,是基于他对教育本质更深层次的理解。教育是生命与生命的呼唤与灵动,需要教师与学生之间的生命灵动,也需要校长与师生的生命灵动。校长是人不是神,我们要教师和学生做大写的“人”,首先校长率先要做个大写的“人”。从这个意义上来说,校长的智慧、情感、心理健康与人格修炼是非常重要的个人品质,它在一定程度决定着领导者的影响力和感召力,决定着学校的文化品位与声望。

《校长的心理修养》一书给读者展现了来自基层校长丰富的内心世界和实践案例,包括他们的喜怒哀乐,他们的成功和烦恼、困惑。同时也有针对地介绍了中外名人轶事、心理学故事与道理。我希望它的出版能够受到更多校长和读者的欢迎。

吴增强

2008 年 5 月于上海市教育科学研究院

目 录

1 自我修养篇

- 01 重任在肩当尽责——谈责任感 /3
- 02 德智胜人威自来——谈权威效应 /7
- 03 一视同仁需理性——谈情感分配 /12
- 04 意气用事多失误——谈情感判断 /16
- 05 斑驳心理去瘢痕——谈情感自我整容 /18
- 06 路见不平多激愤——谈怒 /21
- 07 和谐情趣显高雅——谈审美 /23
- 08 学校发展难定位——谈期望 /26
- 09 邹忌徐公孰美丑——谈自利 /29
- 10 寸金难买寸光阴——谈时间观念 /31
- 11 驷马难追君子言——谈心理抗变功能 /33
- 12 异想竟使云天开——谈创新 /36
- 13 固守现状难进取——谈乡村维纳斯效应 /39
- 14 全面观察用其长——谈偏见 /41
- 15 功败垂成话教训——谈功能固着心理 /43
- 16 锦上何须再添花——谈马太效应 /45
- 17 白璧因瑕失光彩——谈黑票作用 /47
- 18 世上山道多弯曲——谈挫折 /50
- 19 黑云压城心自摧——谈心理承受力 /55
- 20 璐娜一枪惊天下——谈瓦伦达心态 /58
- 21 失之东隅收桑榆——谈补偿 /60
- 22 成就洗刷奇耻辱——谈升华 /63

目 录

2 引导技巧篇

- 23 关注教师有层次——谈需要 /67
- 24 布朗克斯创奇迹——谈社会助长 /71
- 25 难以自禁激扬情——谈组场效应 /73
- 26 疯狗唾液救人命——谈接种效应 /75
- 27 一科落后拖整体——谈短板现象 /78
- 28 一步难以上青天——谈层递效应 /80
- 29 响鼓需用重锤敲——谈强刺激效应 /82
- 30 重赏结果事愿违——谈奖励的德西效应 /84
- 31 先抑后扬见奇效——谈增减效应 /87
- 32 真实分析使人信——谈单双面论据 /90
- 33 春雨润物细无声——谈目的后继 /92
- 34 酒精消毒须稀释——谈适度 /95
- 35 妙语如珠润关系——谈幽默 /97
- 36 各尽其才死水活——谈鲶鱼效应 /100
- 37 你我相处多诀窍——谈人际吸引 /102
- 38 酒翁失礼报大恩——谈人际互动效应 /105
- 39 滴蜜赢得他人之心——谈认同效应 /107
- 40 世上从来无完人——谈差错效应 /109
- 41 付出何急求回报——谈代价—酬赏 /111
- 42 定位指向言行异——谈角色效应 /113
- 43 小人之心得君子——谈自比 /115
- 44 近看渺小远则大——谈距离形象 /117

目 录

- 45 座位躯体皆禁区——谈个人空间 /119
- 46 适得其反缘禁令——谈潘多拉效应 /121
- 47 好戏连演令人烦——谈超限逆反 /123
- 48 烽火连天戏诸侯——谈信度逆反 /125
- 49 蒙帅好意遭曲解——谈情境逆反 /127
- 50 前功一朝化烟云——谈近因效应 /129
- 51 药铺抽屉密密排——谈刻板效应 /131
- 52 表象迷惑铸大错——谈冰淇淋实验 /134
- 53 上班炒股诚改悔——谈惩罚 /136
- 54 魅力能力皆修养——谈统筹 /138

附录 在能力的边缘不断探索 /142

后记 /150



自我修养篇



01 重任在肩当尽责——谈责任感

“这个家简直不折不扣是一个旅馆！自从你当了寄宿制高中校长后，每天清晨6点半出门，晚上9点多才回家，连双休日都见不到人，没有一顿饭与我们一起吃，更不消说陪我到商场去买东西了。人家当校长的可不是这样，与家人一起晚餐，共享天伦之乐，星期天陪夫人外出，多潇洒，哪有你这样像个苦行僧！”性格温和的王校长夫人忍不住心痛地抱怨丈夫。王校长笑笑说：“3000多学生、200多教职工的一所大学校，教学、教育、科研、安全，哪一样都要管，还要应付各种会议，接待来访，事情实在太多，总怕考虑不周出纰漏，我每天真是如履薄冰，请你多一分理解！到暑假我一定抽空好好陪你！”夫人积以往经验，心想：到了暑假准又忙得不可开交，“好好陪陪你”多半是一张不能兑现的空头支票。唉，谁叫我嫁给这么一个责任心太强的丈夫，真拿他没有办法！

担任多年学校领导后，老王对校长这个岗位深有感触：“校长”意味着是一种责任，一种风险，但更多的是一种奉献。“功夫不负有心人。”正是老王那种对学生、对事业高度的责任感和执著的精神，经过全体师生的共同努力，学校终于被评为省市级实验性示范高中，为学校今后的发展迈出了坚实的一步。

托尔斯泰这样说过：“一个人若是没有热情，他将一事无成，而热情的基点正是责任心。”社会学家们认为：当一个人富有责任心时，他的自我便真正开始形成，同时，这个人也开始立志，影响力也扩大，义务也增加。责任心犹如一个桥墩，可以支撑着千钧桥梁，并使自我的人格得以延伸。

责任感是指一定的角色、职务、岗位，所赋予人们应该完成的职责和人们心理上认可的、应该承担义务的情感倾向。

责任，可以分为自我责任、家庭责任和社会责任。自我责任是个体对自身的身心健康、自身承担的义务以及自我今后的发展所采取的关心和负责的情感倾向。家庭责任和社会责任则是指个体对父母、子女、亲人、家庭、他人、工作和社会尽责的情感倾向。社会责任包括对学习、工作单位、国家、他人和社会公共事务等内容的尽责行为。

有一个被称之为“赫尔逊工厂试验”的例证，可以说明责任心的重要。

有一次，社会心理学家在西屋公司的赫尔逊工厂进行一个试验，先选择了一批姑娘参加试验小组。试验开始时，厂方改善了在这个试验小组生产时的照明条件，结

果生产效率提高了许多。但后来,厂方又把照明条件恢复到原先状况,但发现生产效率仍旧不变。当得知照明条件改善与否和生产效率之间并没有特别联系时,专家们又进行缩短工时的试验,但生产效率同样很高;增加休息小时后,效率也未下降。以后,厂方又将这个试验小组的工作时间延长了,尽管工作时间比过去长了许多,但姑娘们仍然毫无怨言地辛勤工作,保持很高的生产效率。看来,并没有什么特别的原因使她们如此全力以赴地工作。后来,这个谜底终于揭开了:原因就在于这些姑娘,在被选为试验小组成员以前,没有什么人会去注意她们。而现在作为试验小组成员,她们得到了人们的注目和重视,她们产生了一种强烈的责任感,而这种责任感又激发了她们的创造性力量,这正是姑娘们生产效率提高的原因。

由于人们的思想境界、认知水平不同,心理上认可责任感的轻重缓急、范围大小也有所不同。例如,在社区见到老弱病残,有的校长主动予以帮助,认为这是一种应当恪守的普遍道德责任,但也有人认为,这不属于自己的职责范围,没有一定要帮助的义务;又如,有的校长认为,每天比教师早到晚走,学校不出重大问题,已经尽到自己的责任了。但也有的校长认为,仅仅这样是不够的,只有把学校办得让家长、学生满意才算是尽责;再如,有的校长对上级布置的任务不折不扣地完成,而对教师、学生的正当需求就没有那么重视,对上对下的负责精神就不那么一致,等等。

责任感之重要,人人皆知。但现实生活中,校长及其他领导干部的责任感各不相同,层次有高有低,诸如满足现状、局限学校范围、囿于行政工作、袖手旁观、信口开河、有损集体荣誉和利益等,难以枚举。

校长的责任感需要通过不断学习和自我修养加以提高,不妨从以下几个方面做起:

一、提高“自我负责”和“角色”意识

党和政府把一所学校交给校长,校长面对的是成百上千的学生及其家长。自任校长那一刻起,自己不再是一个普通的干部,角色定位使人们都把希望的目光投向自己,肩上多了一份人民的信任、期望和责任。校长时刻要有基于职业良知的自我意识和角色意识。自己的言行举止首先要对自己负责,而在它的背后是对社会负责,从而将较低的“自我”向较高的“自我”提升,并体现出自己的社会价值。因此,校长的责任感,实际上就是一种“自我负责”精神的提升和角色意识的强化。每个校长十分清楚这样一个道理:一个人如果能尊重自己,必然会顾及自己的名誉而忠实地履行党和人民所赋予的义务;而轻浮马虎、缺乏责任感的人,不仅无法对这个社会尽心尽力,而且也是对自己的一种不尊重、不负责。这好比在汪洋大海中航行的船,每个人都是船上的水手,为了能使船安全地抵达彼岸,每个水手都有义务坚守

自己的岗位,尤其是掌舵的船长,更有义务忠实地履行自己的职责。这不仅是为了他人,也是为了自己。这样一种双重内容,使人与人相互之间保持着密切的关系,也就使责任感成为一种属于精神道德的成分。责任感从来不是一句空话,必须从自我负责作为起点。一个连对自己都不负责任的人,哪里还谈得上社会责任?

要有自我负责的精神,还必须学会自责。2002年“三·八”节时,中央电视台介绍了著名脊椎外科女医生凌大夫。脊椎外科手术极精细、难度极高。有一次,她给一位青年患者做脊椎手术,尽心尽力做了几十个小时,但在手术后的第二天,患者却完全瘫痪了。凌大夫为自己的手术没有成功而痛苦、自怨自艾。然而,她在自责、反思以后并没有死心,决定重新研究病例,再为青年患者做一次手术,结果获得了成功。那位青年患者恢复得很好,后来到英国去留学。凌大夫之所以能成为目前世界上做脊椎手术成功率最高的专家,因为她有一种自我负责的气魄,敢于自责,自责而后体现出一种自强不息精神。遗憾的是不少校长一遇挫折或失误,便找种种借口,或指责下属工作不力,或埋怨上级领导对自己工作的支持不够,左推右扯,推卸责任,摆脱干系,缺少的就是自责。没有自责,何谈负责?

二、敢于承担责任,不诿过于人

校长具有敢于承担责任、不诿过于人的责任感,体现了一种高尚的人格魅力。

美国南北战争期间,在一次重要的战役中,南军将领毕克德率部向北军勇猛冲锋,但中途遭到北军伏击,几分钟时间,五千名官兵折损了四千。当毕克德带了幸存士兵退回南方战线时,南方最高军官李将军只身骑马出迎,并告诉大家:“这是我的过错。我导致了这场战斗的失败。”尔后,他将辞呈送给南方的戴维斯总统,请求让别人来接替自己的职位。如果李将军要把这次战斗失败的责任推诿给别人,完全可以找出许多理由,但他并没有这样做,而是独自承担了责任。历史上很少有几个人具有这种魅力与勇气的。

在日常的生活和工作中,不论在何种情况下,一个人勇于负责、敢于承担责任是一种良好的品质。若遇事推诿、辩解,习惯于把责任推诿给别人,这种人是不能担当重任的。平时经常可以听到诸如“这是××领导说的”、“我不知道谁叫他这么做的”之类的话,虽然这可以使说话人对于某件事无须承担责任,但却使人感到他只是一个无足轻重的人,而这正是被社会心理学家看成是步入自毁之途的一种表现。作为行政一把手的校长,无论在什么情况下,都要能敢于承担责任,决不诿过于人。

三、从小事做起,有始有终

责任感的树立,绝非一句空话,必须一步一个脚印地从小事做起。人们常说,

“学校无小事”。学生的某一个要求,教师的某一条建议,在校长看来也许是不足挂齿的小事,但在学生、教师看来可能是一件“神圣”的大事,正是这些“小事”会对他们的一生可能产生重大影响。作为校长,对待师生的要求、建议等,凡是已经认可的,都要认真踏实、有始有终地做好,责任感就是在做好一件一件具体的事务中,逐步感悟和提高了。不能设想,一个连力所能及的小事既不愿做、也做不好的人,对下属的合理需求漠视,甚至高高挂起、冷若冰霜的人,怎么会对社会、对国家有责任感呢?

此外,校长还要为了师生的权益和学校的发展,主动担负一定乃至额外的义务和职责,“自讨苦吃”,“自找麻烦”。在完成旁人看来“多此一举”的过程中,无须别人来监督与敦促。校长这种“多此一举”,正是为后人的管理奠定坚实的基础,为学校的发展和师生将来生活中可能面临的挑战作了充分的准备。

高度的责任感是一种人格操守和教育良心,它是建立在对生活的勇气和热情基础之上的。生活是美好的,而创造美好生活的正是那些富有责任感的人。

02 德智胜人威自来——谈权威效应

美国一所大学的心理学系，曾做过一次有趣的“闻气味”实验。“冈斯·施米特博士是当代世界闻名的化学家，这次被特邀到美国来研究某些物质的物理化学特性”。实验者作了简短介绍后，施米特博士用德国人特有的语调，向在座的学生们解释说：他正在研究他所发现的几种物质的特性，其中特别使他感兴趣的是这些物质的扩散作用极快，人们能够马上闻到它们的气味。他又说，由于大家都是研究感觉问题的，所以就同大家一起来做实验。说完，他就从包里拿出一个装着液体的玻璃瓶，并要求学生们一起参加这个实验。他说：“现在我就拔出瓶塞，这种物质马上就会从瓶子里挥发出来。这种物质完全是无害的，不过有那么一点气味，就与我们厨房里闻到的气味差不多。这个瓶子里装的是样品，气味很强烈，大家很容易闻到。只是，我有个要求，你们一旦闻到气味，请立刻把手举起来。”“化学家”让大家作好准备后，就拔出瓶塞。不久就看见同学们从第一排到最后一排依次举起了手。施米特博士向学生们道谢后，带着满意的神情离开了。于是，实验者向学生们宣布，“施米特博士”并不是别的什么人，只是德语教研室的一位教师而已，而所谓带有强烈气味的物质，只不过是——一瓶蒸馏水罢了。

“权威”人士的一言一行，使普通人笃信不疑，顶礼膜拜，一旦“权威”人士的面貌真相大白，其产生的影响力便荡然无存。写文章引经据典，产品推销打知名品牌，办企业、学校，建公司、社团让名人挂衔，所产生的效果非同一般，足见权威的影响。

所谓权威，是指由职务所产生的权力影响和本人的素质、才能、成就综合而成的一种威信，从而使人们在心理上、行动上就范的一种影响力。简言之，权威是权力与威信的有机结合。

由权威的地位、名望、信度等特征而使人们在心理上和行动上服从、就范、改变态度的影响力，就是权威效应。

权威效应并非空穴来风，而是有一定的社会心理基础。这种社会心理基础主要表现在以下几个方面：

一、人们对权威和领导普遍具有一种服从心理

孩子自降生的那一天起，头脑里就不断地被灌输这样一种观念：在家里必须服

从父母,在学校应该听从教师,步入社会需要服从领导。长期的熏陶,尤其是在有着几千年封建历史的中国,绝大多数人在潜移默化之中,把敬畏和服从权威这一不成文的法则代代相传。人们自幼就印在脑海中的服从潜意识,成为权威效应产生的社会心理基础。

二、人们对杰出人物普遍具有一种敬佩和模仿心理

研究表明:人们常常认同某些自己羡慕的对象,特别是杰出人物,敬佩之余进而模仿效法。通常,个体受权威言行刺激影响,仿照并努力使自己的言行与之相同或相似。少年儿童对家长、成人的模仿最为明显,中学生、成人对权威的模仿,则采取比较隐蔽的不完全模仿形式。所以,模仿是一种比较普遍的社会心理现象。

三、权威对群体和个体具有暗示作用

心理实验证明:暗示作用大小与暗示者的威信成正相关。由于权威的地位和名望崇高,知识和经验丰富,所以更能引起下属和崇敬者的信赖,故而暗示的影响力便也更大。再则,权威对他人的暗示,是一种不显露动机的间接暗示,这在心理上易于被接受。

此外,渴望发展、渴望成才是人们普遍的内部心理需要。这种成就动机,与服从、敬佩、模仿心理及暗示作用一起,构成权威效应的社会心理基础。

校长职务以及其本人的素质、才干、业绩等综合而成的威望,便是校长的教育权威。并非走上领导岗位后,所有的校长在干部、教师、学生面前都有教育权威,只有当校长自己的才华、业绩、人品等为干部、教职工、学生和家长认可后,才会产生广泛、不胫而走的影响力。校长的权威一般由权力、威望、资格、年龄以及外貌特征等诸因素组成。

校长的权力(人事权、财产经费支配权、行政事务管理权等)是一种强制性的影响力。它是由教育职能,教育法规和上级领导赋予校长的地位,拥有与副校长、中层干部、教职工、学生垂直关系的制控权等决定的。校长权力因素的特点在于强制性,它对干部、教职工和学生有相当的约束力。同样一句话,为什么出自校长之口比较有效,而出自副校长之口可能就会大打折扣。其中一个很重要的因素,是因为校长是学校行政的一把手,有不同于副校长、一般干部和教师的管理权。然而,权力是一把双刃剑,它既可以提高校长的威信,也能降低校长的威信,运用不当,还会产生负效应。由于校长对权力的运用总伴随着强制性,干部、教职工在接受某项任务或意见时,怕有所失而往往被迫服从。因此,其激励作用便也十分有限。

校长的资历(学历、职称、经历、荣誉称号等)对校长权威的形成有不小的影响。一般来说,一个学历、职称较低,没有担任过教研组长、年级组长、中层干部,或者虽

然担任过某些职务,但时间很短且没有作出什么成就而平步青云走上校长岗位的人,至少在相当一段时间内,他的权威是很难树立的。一个人若是担任校长的时间较长,积累的经验、教训愈多,资格愈老,那么其权威也就相对愈大。

校长的年龄和外貌特征对校长权威的形成也有一定影响。从某个角度讲,年龄是衡量一个人经验和成熟度的一把尺子。因此,一个40岁以上的教师担任校长,其心理影响力要远远大于青年校长。校长的外貌特征在最初时间里给人们以深刻的第一印象,事关其人际吸引力。一个外表庄重、一派学者风度的校长给人以良好的第一印象,容易使人们在心理和行动上服从、就范。

校长的威望是构成校长权威的主要因素,它包括智能、品格和情商。

校长的智能,主要是指渊博的学识、高超的教育、教学能力和令人信服的管理水平,以及由此带来的优秀业绩,从而使干部、师生肃然起敬,内心折服,在他们以及兄弟学校心目中的威望和信誉便油然而生。它是构成校长教育权威的基础和核心。尤其是校长的教育、教学能力至关重要,他的班主任和教学工作水平至少在本校范围内被公认数一数二的。这样,他指导教育、教学容易使人心悦诚服;缺少了这份底气很难驾驭教育、教学管理。

校长的品格是指高尚的道德、美好的情操、良好的作风、和善的性格、豁达的风度等。校长俯首甘为孺子牛的自我献身精神和为人师表的榜样作用,常常使干部、教职工、学生为之动容;校长的优秀品格,会使干部、教职工、学生产生信服感,成为凝聚全校师生员工一股不言而教的巨大力量。它是校长树立教育权威所不可或缺的。

校长的情商是指正确地自我知觉、自我管理、自我激励能力;善于识别他人情绪,能够通过细微的社会信号敏锐地感受到他人的需求与欲望;善于处理人际关系,包括驾驭全局的能力,发展人际关系及保持友情的能力,化解冲突以及善于分析社会关系的能力。情商可以使人容易为社会所悦纳,有效地进行人际互动,乐于接受领导,它是强化校长领导权威的一股持久力量。

权力、智能、品格、情商是构成校长教育权威的四大要素;权力是外部赋予校长的力量,是形成校长教育权威的必要条件;智能、品格与情商是校长自身的内在素质,智能是形成校长教育权威的基础和核心,品格是形成教育权威的前提,情商是强化教育权威的持久力量。校长没有或者缺少相应的管理权力,便很难依法进行教育管理;智能不高,岂能赢得威望和师生员工的敬佩?品格低下,何谈在师生员工中有信誉?情商缺乏,何以人际互动、心理沟通?校长以其权力治人,智能服人,品格胜人,情感动人,四者相辅相成,缺一不可。

每个校长都希望在师生员工面前享有权威,然而,实际情形往往并非从校长走上领导岗位后就有权威,有的人甚至担任校长数年,在师生员工面前不但一无威

信,而且让人怨声载道。校长职务只能授予校长一定的教育管理权力,却无法授予校长崇高的威信。威信是一个逐步形成的过程,主要靠校长自身的努力来树立。

教师、学生最钦佩的是那些敬业爱生、许身孺子、甘为人梯的校长。校长的敬业精神和“终日忙忙,不甘碌碌”的工作态度,为干部、教师、学生日后的发展奠定了坚实的基础,乃至影响他们的一生。一个真诚献身教育事业,时刻把干部、教师、学生装在自己心中、无私奉献的校长,始终在干部、教师、学生心目中具有崇高的威望。

学生的学习水平及教师的教育、教学水平的提高有赖于校长的指导,学校的发展和社会声誉的提升相当程度上取决于校长的管理水平,因此他们理所当然地关注自己校长的业务水平。一个潜心钻研业务,具有高超教学技巧和管理水平,博学多闻的校长,往往成为师生员工崇拜的偶像。因此,对于一个校长来说,没有什么比丰富自己的学识、提高自己的业务和管理水平更为重要的了。这是树立校长自身形象和威信的根本所在。

每一位校长都清楚地知道:学生、教职工是自己赖以生存和发展的肥沃土壤,因此要以人为本,树立管理的民主观,平等地对待人,多多地尊重人、关心人,搭建平台让每个人得到最佳的发展,唯此,才能获得师生员工和家长发自内心的尊敬。校长在实际工作中不可能没有过失,文过饰非、诿过于人,常常为师生员工所厌弃;相反,校长能勇敢地承认过失并承担责任,认真地进行自我批评,知错即改,不仅不会失去威信,而且会博得师生员工更深的信赖。

校长权威的树立,与党政和睦、行政集体的团结一致密切相关。有的校长与党支部领导、其他行政干部在工作中间有分歧,彼此不和,于是不顾场合,把分歧意见在教职工面前流露,甚至在公众场合含沙射影地批评持有不同意见者,甚至公开矛盾,弄得其他干部、教师无所适从,小道满天,心存忧虑。如此缺乏修养的校长怎么会有教育权威呢?所以,校长与党支部领导、其他行政干部之间的相互尊重、和谐协调和团结一致,这是树立校长权威的重要条件。

校长在学校管理中有着特殊的优势。校长要善于运用这种优势,在教育、教学和行政管理中建规立矩,严格要求,持之以恒,照章办事,恪守程序,努力做到言必信、行必果。让师生员工实际地感觉到:校长正确的教育管理非接受不可,且必须付诸行动;让师生员工要有必要的“惧怕感”。这样的校长,毫无疑问在师生员工中拥有绝对的教育权威。

古语云:桃李不言,下自成蹊。自我示范、自我榜样是校长树立自身权威最重要的条件。所谓“三令五申,不如身体力行;喊破嗓子,不如做出样子”,说的就是这个道理。一个始终好学上进,不断完善自己人格,民主、平等对待干部、师生,身体力行,善于纳谏、知错即改的校长,其行为本身是一股于无声处的榜样力量,使师生