

校长一定
有办法

校长最有效的 激励艺术

杨润勇◎总主编 李进成◎编著



能激励自己的校长，才能激励自己的下属。俗话说：“其身正，不令而行。”工作中校长要以身作则，以高度的责任感、事业心和奉献精神作为示范，以公正、廉洁、吃苦耐劳、一视同仁的品质当好校长；以实事求是、开拓创新的思想作风总揽全局；以良好的形象和品质去影响和激励广大教职工。



辽宁教育出版社

校长一定有办法

校长最有效的 激励艺术

杨润勇◎总主编 李进成◎编著



辽宁教育出版社

阅读着，走向教育家

一名好老师，可以教出一批好孩子；一名好校长，可以成就一所好学校；一批教育家，可以影响国家和民族的未来。陶行知说过：“校长是一个学校的灵魂”。事实证明，有怎样的校长，就会有怎样的学校。我国教育事业要兴旺发达，一个重要条件就是让真正懂教育的人来办教育。中小学校长在学校教育教学中，身份特殊，位置关键，其定位、发展乃至成熟、成长都直接关系到教育改革的成败，影响到民族素质的高低。

新的历史时期，《教育规划纲要》提出“创造有利条件，鼓励教师 and 校长在实践中大胆探索，创新教育思想、教育模式和教育方法，形成教学特色和办学风格，造就一批教育家，倡导教育家办学”；同时，从专业化的角度对加强中小学校长队伍建设、促进校长专业发展提出了新的任务。为进一步推动《教育规划纲要》实施，在各级各类学校全面落实依法治国要求，教育部发布了《全面推进依法治校实施纲要》，提倡建设现代学校制度，对依法治校提出进一步明确要求；随后，教育部颁布了《义务教育学校校长专业标准》，对中小学学校校长专业素质提出了基本要求，重点提出了“规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境”6项职责，涵盖了“专业理解与认识、专业知识与方法、专业能力与行为”等为主要内容的18项专业要求。

《义务教育学校校长专业标准》的要求，是对义务教育学校合格校长专业素质的基本要求，也是走向教育家办学的基础。

教育家办学，“就是让精通教育、尊重教育规律的人办学，就是要求学校从素质教育的要求和人的全面发展的需要出发开展教育教学活动”。苏霍姆林斯基说：“如果你想成为一个好校长，那你首先得努力成为一个好教师，一个好的教学专家和好的教育者……”诚然，成为一个合格的校长，进而成长为优秀的校长，最后成为教育家，需要具备很多条件。校长是教育教学领导者，必须具备正确的教育观念，熟悉党和国家的教育方针、政策法规，具备独特的办学思想，具有渊博的专业知识和较高的教育理论修养，还要具有较强的教育科研和改革创新能力、科学的态度和务实的作风以及出众的管理才能。提升专业发展水平，走向教育家，成为教师指导者的“师者之师”，校长需要作出长时间的艰苦努力，多思好学，成为终身学习者。

在现实中，广大中小学校长在巨大的工作压力下，在有限的时间内，学习什么内容最有效果、最有收获，是一个非常值得关注的问题。就目前的情况看，很多校长的学习内容不系统、不丰富，所学内容有失偏颇。为了针对性地解决广大校长的学习问题，我们与部分有经验、有建树的科研人员、知名校长策划了这套《校长一定有办法》丛书。

《依法治校122问》一书，聚焦中小学教学与管理过程中的实际问题，结合教育政策法规知识，以问答的方式，进行了精心设问和解答。全书涉及党的十八大报告、《教育规划纲要》《全面推进依法治校实施纲要》等党和国家的新的政策文件精神，参照《义务教育法》《未成年人保护法》《治安管理处罚法》《预防未成年人犯罪法》等法律的新规定，力图帮助学校管理者全面深入掌握教育政策法规，增强法治观念，提高政策水准。

《建设现代学校制度的理论与实践》一书，系统阐述了现代教育制度原理，论述了现代学校制度与相关法律、现代学校制度建设的基本内容、软件建设、现

代学校的主体重构等内容，并对现代学校制度的实践进行了梳理和展望，力图帮助学校管理者把握管理理论，提高理论水平。

《如何改进学校管理：理念与实践》一书，从学校领导、学校文化、教师发展和学生参与等视角，以科学研究的方式，对当前中小学管理中较为适用的道德管理、知识管理、精致管理、生态管理、文化管理、校本管理等管理理念进行探索，力图帮助学校管理者创新学校管理理念，认识管理规律，提升管理水平。

《校长最有效的激励艺术》一书，运用神经语言程序学的基本原理，就校长管理中最重要激励手段进行了系统阐述，以丰富的内容介绍了激励是什么、怎样做、注意什么等内容，力图帮助学校管理者提升语言艺术、提升管理能力、提高管理效益。

四册图书既相互独立又相互联系，在保持各自图书特点的同时，力求做到新、实、深的特点。

新，就是突出新政策、新理念、新经验。每册专著尽量结合最新的政策，特别是《教育规划纲要》颁布后，党和国家颁布的一系列教育政策新精神、新提法；尽量展现介绍教育管理的新理论、新动向、新成果；尽量归纳总结中小学教育管理中的新做法、新经验。

实，就是突出实际、实用、实事求是。做到接地气，贴近管理实际、贴近中小学、贴近校长；做到从实际出发，有针对性地解决中小学管理中存在的问题；做到理论联系实际，确保言之有物，不虚、不空、不偏。

深，就是深入、深刻。深入研究才能深刻展现。把握教育管理的内在规律，深入才能深刻，深入就必然涉及具体。专著作者们深入实际、调查研究，设计了教育管理中的典型案例，通过去粗取精、去伪存真，得出深刻的认识，作出正确的结论。

朱永新说，一个人的精神发育史，就是他的阅读史。很多事情，经历了才知道；很多管理的知识，学习了才会明白。佛家悟禅有两重境界：开悟之前，挑水

砍柴；开悟之后，挑水砍柴。其实，挑水还是挑水，砍柴还是砍柴，同样的事情，在同一个人开悟前后，内涵迥异，意识、境界不同使然。读书学习，也是如此。无论是民族，还是人群，乃至具体到每一个个体，优秀或是普通，表面千差万别，但其本质往往在于文化底蕴的不同。也就是说，是否读书，读些什么书，读出了什么，才造就了人的各异的文化品质和精神内涵，由此赋予了人的不同层次。中小学校长应成为率先示范的阅读者。阅读着，就一定能增加教育家智慧，培养教育家思维，养成教育家气质，最终走向教育家办学。

适合的，才是最好的。世上没有适用于所有学校管理的“锦囊妙计”，但是中小学校长读过了《校长一定有办法》，特别是结合管理实际，有所感悟，深刻反思，就一定会“急中生智”，创新出解决纷繁复杂问题的好办法。《校长一定有办法》以此为初衷策划、调研、撰写。丛书基于大家，为了大家，面向大家，相信能够适合大家，为大家所用。

杨润勇

前言

Preface

教育是神圣而崇高的。教育的伟大使命是让人们从无知走向睿智，从幼稚走向成熟。学校是这一使命的具体实施之处，而校长则是学校教育的灵魂。

在学校教育中，可以说是基层管事，中层管人，高层管心。校长作为党的教育方针的具体执行者，百年教育大计的基石，他的管理理念和水平可以说关系到民生、影响到教育走向。

但是，作为校长，管人管事是一件很操劳的事情。校长每天都在处理事情，有小事，有大事，有阶段性重要事情，校长们视轻重缓急，视远近左右，都要把握度。什么时候扬，什么时候抑，都要审时度势；什么时候考虑公平，什么时候考虑效率，都要有法可依。“校长”这个称号在为校长带来荣誉和尊严的同时，也带来了无尽的烦恼，比如因学校的教学业绩不佳而担忧，因学生的学业负担过重而矛盾，因中层人员执行不力而烦恼，因教师工作缺乏激情而无奈等一系列的问题。那么，针对这些问题，校长该如何轻松化解呢？该如何让自己做一个轻松而富有成就感的校长呢？该用什么样的心态、体态、神态、声调来和广大师生沟通呢？怎样的语言可以轻松化解对方的敌意并且让批评变成建议呢？当看到对方的不足的时候，该用什么样的方式提出自己的看法才能不让对方内心不悦却又心怀感激呢？本书将对以上问题一一作答。

笔者利用神经语言程序学的基本原理写了这本适合校长的书，以期在与校长日常管理内容相结合的基础上，帮助校长找到一条丰富自己、激励他人、挖掘潜能、唤醒自我的轻松管理方法，让校长轻松掌握一套激励模式和谈话技巧，提升自己的语言艺术，不仅让复杂的管理难题在谈笑间灰飞烟灭，还在不经意间提高校长的威信。

现实中校长管理学校，有的用规章制度管理；有的实施达尔文适者生存末位

淘汰办法；有的树积极的校风，以精神激励为主，让大家有一种精神；有的张扬个性，因为社会的进步从根本上说是通过每个人的个性体现的；有的把先祖留下的中国儒家情感管理放在首位。

然而成功的校长是在正确的时间、正确的地点，做正确的事情。成功的校长应有足够的能力去改变那些能够改变的事；有足够的度量去容忍那些不能改变的事。乱世用奇，治世用正。以奇始，以正合，始终是不变的道。

笔者认为，一个校长要给学校注入活力，其自身一定是一个发光体，是一个能量的源泉。校长一定要先丰富自己，然后才能影响他人。仅靠僵死的规章制度和所谓的权力压人，只能呈现僵化和死气沉沉的局面。毕竟真正的领导力不是你在位的时候有多少人拥护你，而是你不在位的时候还有多少人追随你。所以第一章就是谈校长如何提高自己的教育境界。

尊重应该是一切管理的基础，没有尊重做基础的方法是机械操作，而不是管理。第二章就结合人的思维模式来介绍每个人的信念和价值观，这是尊重的基本表现形式。然后又详细分析了尊重的具体内容，让读者更清楚明白，而不是停留在模糊的概念层面。

第三章重点分析了亲和力的重要性以及如何做到有亲和力。一些具体的方法让读者一学就会，一用就灵。

“关注什么，就会得到什么”，方向比努力更重要。所以，校长的激励一定要以目标为先导。第四章就是从关注问题到关注目标的思维变化入手，分析了目标激励的具体内容 and 应用，指出了设定目标的具体模式。

俗话说：管人管心，赢在执行。校长的管理就是人的管理，激励就是调动他人的内在潜能。在这个过程中，信任起到非常重要的作用，它就像润滑剂，使校长的管理运转起来非常顺畅。第五章就重点介绍了校长该如何运用“信任”这个工具。

不同的人有不同的思维模式，有的人需要激将，有的人需要鼓励。找准对方的激励模式，会让校长的激励事半功倍。第六章就是针对激励的两大策略来详细分析，让校长的激励更有针对性。

第七、第八两章就激励的基本原则和常见方式进行了综述，这部分内容也是大家常见且常用的。

第九、第十两章的内容是具体的应用，有具体的方法和语言模式。这些方法和语言模式直通人的内心世界，与人的潜意识链接，会让对方不自觉发挥出内在

的潜能。

激励的另一种形式是“惩罚和批评”，这方面同样也需要艺术。怎样的惩罚和批评不但不会让对方心怀不满，还会对校长增加一份感情呢？第十一章就这个问题做了明确的分析。

作为校长还难免会遇到教师的质疑和指责，面对此情此景该如何应对，又如何把教师的质疑、指责变成自己的管理财富。第十二章针对这方面的内容进行了探讨。

有一句话说得好：在问题层面上永远无法解决问题。停留在具体问题的辩论永远是“公说公有理，婆说婆有理”。每个人的行为背后都有一个正面动机。如果肯定或满足了对方的正面，那么就更容易改变对方实现正面动机的方法。在人生路上，谁都有可能碰到“绊脚石”，都可能会遇到“墙”。有些人被“绊脚石”绊倒以后就再也爬不起来了，有些人则突破自限，打开思路，化不利为有利，把“绊脚石”变成“垫脚石”，从而翻越了那堵阻碍自己的“墙”。本书的很多激励模式、语言技巧会帮助校长智慧地应对各种难题，让每一次的问题都成为学校进步的垫脚石，而不是阻碍学校发展的绊脚石。

神经语言程序学认为：地图不等于疆域。也就是说，每个人看到的世界都是自己大脑里的主观世界，和客观存在的世界往往会有差距。这个观点可以帮助校长尽可能地扩大自己的视野，多方面提升自己的觉察力，从而无限地接近客观世界。本书的最大特点就是利用这个观点，跳出校长实战经验的约束，完全利用心理学的理论，充分尊重人们的认知规律和情感反应规律，从信念和价值观层次来看待教育现象，用“身份”和灵性的层面来观照一个人的内心世界，从而帮助校长扩大思想格局，拓宽教育视野，重新编程校长的语言模式，让校长更轻松地掌控谈话的局势。

本书的主要观点有：

吸引力法则的具体应用：你若盛开，蝴蝶自来。

ABC 法则：事件本身没有意义，是思考赋予它意义。

EMBA 理论：思想观点、身体姿态会影响情绪状态，情绪会左右态度。

打破限制性信念，无望、无助、无价值是最具有破坏力的限制性信念。

并无难相处的人，只有不善变通的沟通者。沟通的意义在于对方的回应，而不是自己讲了什么。

如何建立积极的自我暗示，并清楚明白它与阿 Q 精神的本质区别。

保持身心和谐的一致性沟通，让校长成为他人的能量源泉。

每个人的信念系统都是不同的，要尊重他人的信念系统。

有效果比有道理更重要，关注他人的动机和感受大于简单说教。

亲和力是激励沟通的基础。

关注什么就会得到什么，用目标引领方向。

人们做事的两大动力：追求快乐，逃避痛苦。这就是基本的激励策略。

运用归责系统，系统处理矛盾。

把批评者变成建议者。

请各位校长阅读本书的时候，结合自己的管理经验和本校的实际情况，以丰盛自己的思想为前提，以最后的效果为标准，灵活处理，不可僵化。管理只有策略，没有放之四海而皆准的模式。

由于能力所限，虽然笔者竭尽所学，但难免会有粗浅疏漏之处，在这里恳请各位读者用心研读，大胆质疑，不吝赐教。

李进成

2013年6月写于广州

前 言

第一章 要激励他人，先丰富自己

一、吸引力法则带来的激励启示	3
二、要提升自己对教育的理解层次	8
三、丰富校长的思想蓝图	13
四、养成积极的人生态度	22
五、建立积极的自我暗示	27
六、激发他人产生积极向上的情绪	35

第二章 尊重是激励的前提

一、地图不等于疆图	43
二、尊重他人的信念系统	44
三、尊重他人的内心感受	48
四、尊重行为的正面动机	51
五、了解他人的需要	53
六、尊重他人的建议	56

第三章 亲和力是激励的基础

一、建立情感银行	63
二、包容——海纳百川聚四方	65
三、关爱——赠人玫瑰留余香	68

四、平和——控制情绪化春风	71
五、同步——主动配合求共振	76
六、快速建立亲和感的方法	84

第四章 目标是激励的方向

一、关注问题还是关注目标	91
二、用使命引领目标	94
三、目标激励在教育管理中的应用	97
四、SMART 目标及在激励中的应用	100

第五章 信任是激励的润滑剂

一、信任的重要性	111
二、造成信任危机的原因	114
三、校长表达信任的常见做法	118

第六章 激励的两大策略

一、正向激励和负向激励	125
二、管理中运用的激励取向	126

第七章 激励的基本原则

一、实事求是的激励原则	131
二、公平公正的激励原则	131
三、及时适度的激励原则	132
四、人尽其才的激励原则	132
五、按需激励的激励原则	134
六、关注效果的激励原则	134
七、身心合一的激励原则	135
八、系统平衡的激励原则	136

第八章 激励的常用方式

一、学校常用的激励方式	141
-------------	-----

二、学校制定奖励措施的方法	144
三、授权激励，盘活校长的管理渠道	148
第九章 校长必须掌握的激励模式（上）	
一、多表扬少批评	155
二、倾听，了解对方真实想法	158
三、建立共情，情感共鸣模式	162
四、先跟后带，同步激励模式	165
五、感知位置，多角度启迪激励模式	168
第十章 校长必须掌握的激励模式（下）	
一、发现对方的价值利益	175
二、回应建议，相机引导激励模式	178
三、巧妙换框，改变内心的感受	182
四、故事隐喻，唤醒内心激励模式	185
第十一章 惩罚和批评的艺术	
一、重定因果，将归责系统化	195
二、批评要带着表扬的票	201
三、少批评多建议	204
第十二章 如何面对教师的质疑和批评	
一、找出批评的声音和价值	209
二、从容面对批评	211
三、转化批评者的语言模式	213

参考文献

第一章 || 要激励他人，先丰富自己

月亮围绕地球转，地球围绕太阳转。原因就是地球能让月亮发光，太阳能给地球阳光。校长想要让一个学校围绕自己的思想体系运转，那么校长就要有超出一般人的能量，让老师们感受到你的力量。因此，想要激励他人，校长就要先丰富自己。

一、吸引力法则带来的激励启示

曾经，有一个人为了得到美丽的蝴蝶，便买来一双跑鞋、一只网子，穿上运动服，追逐奔跑了很久，终于在气喘吁吁、满头大汗中抓到几只。可是蝴蝶在网子里恐惧挣扎，丝毫没有美丽可言。一有机会，蝴蝶就会飞走。这就叫“追求”。

另一个人也很喜欢蝴蝶，他买来几盆鲜花放在窗台上，然后静静地坐在沙发上品着香茗，望着蝴蝶翩翩而来，心情犹如吸蜜的蝴蝶。这就叫“吸引”。

“追求”，是从自我的角度考虑，忽视了事物内在的微妙规律，所以常常事与愿违。

“吸引”则是从完善自我、奉献自我出发，顺应了天理，投其所好，因而皆大欢喜。

你若盛开，蝴蝶自来。这是对“吸引”的形象解释，那么什么是吸引力法则呢？简单说就是同类相吸，同频共振，这个宇宙法则告诉我们的就是我们的思想、情感、语言、行动结合在一起后的能量形式将会吸引与其本质相同的人、事、物，也就是消极能量吸引消极能量，积极能量吸引积极能量。

吸引定律又称吸引力法则，由励志书籍《秘密 The Secret》普及开来；什么是吸引力？有一种我们看不见的能量，一直引导着整个宇宙规律性地运转，正是因为它的作用，地球才能够在46亿年的时间里保持着运转的状态；也正是因为它的作用，太阳系乃至整个宇宙中，数以亿计的星球，都能相安无事地停留在各自的轨道上安分地运行，这样一种能量引导着宇宙中的每一样事物，也引导着我们的生活，这种能量就是——吸引力。

市场上的吸引力法则层出不穷，造成很多的混乱与误解，正宗吸引力法则来自于亚伯拉罕希克斯，埃斯特·希克斯和杰瑞·希克斯夫妇则是亚伯拉罕教会最正宗的创始者和宣讲人，多年来所倡导的观念正是国际畅销书《秘密 The Secret》及许多相关书籍的核心灵感来源。

现代量子力学表明，世上的万事万物都是由能量组合而成的，而能量就是一种振动频率，每样东西都有它不同的振动频率，所以才出现了那么多不同事物的面貌，无论是桌子、椅子等有形的物体，还是思想、情绪等无形的东西，都是由

不同振动频率的能量组成的。比如一排音叉，当你敲响其中一个，音叉发出清脆的高调乐声，没多久，其他的音叉也会发出同样高调的乐声，它们的声音会互相应和，产生共鸣，甚至越来越大声。

这一原则的工作原理是：相似的吸引相似的。如果你感到兴奋、热情、激昂、愉快、欢乐、感激或者丰足，那么你发射出的就是正面的能量。相反，如果你感到烦躁、焦虑、压力、生气、愤恨或者悲伤，那么你发射出的就是负面的能量。通过吸引力法则，宇宙对这两种振动都会做出热心的回应，它只是简单地回应你所发出的能量，并且回馈给你更多相似的事物。你收到的正是你发出的。在任何一个时刻，任何你的思想和感受都是你向宇宙发出的请求，宇宙就会回应给你更多你“请求”的东西。

因为你的能量振动频率会将同样振动频率的能量吸引回来，所以你要慎重，你需要确定你在持续发送的能量、思想和情感与你想成为什么样的人、你想怎么做和你想经历的事情产生共鸣。你的能量频率需要与你希望吸引进你生活中的事物的频率相一致。比如说，如果爱和喜悦是你想要的，那么爱和喜悦的振动频率就是你需要的创造的。

启示1：作为校长要想激励教职员工，首先要让自己充满正能量，用正能量去感染、吸引他人，只有这样才能让校长的正面激励作用发挥到最大化，和激励的对象产生情感的、思想的共振，从而达到自己想要的激励效果。

配合吸引力法则的另一个重点就是聚焦。聚焦，英文是 Focusing，意思是持续地想，一直想一直想。

聚焦的方式可以是沉湎过去、计划今后、幻想未来。总之，只要你持续地把注意力投注在一个地方，不管你想的东西其时间在过去、现在还是未来，都是聚焦。聚焦会导致能量的启动，能量会导致你感觉的改变。聚焦在自己要的，你就会感觉到正面情绪；聚焦在自己不要的，你就会感觉到负面情绪。聚焦在你要的你得到，聚焦在你不要的，你也会得到。这是因为，吸引定律是“包含性的”而不是“排他性的”，任何你所聚焦的都会被你的磁场包含进来。

同频共振，同质相吸。这八个字的意思是说：同样频率的东西会共振，同样性质的东西会因为互相吸引而走到一起。

共振会产生同质性，同质性会产生吸引力，吸引力会把这两个共振体牵扯到一起。所以，假如共振性没有改变，则在吸引定律之下，一样东西将会不断地持续扩大、成长。这种成长是自然的，而且是根植于自然法则的三大本质的，所以