



中国校长书坊
教育心理学研究经典丛书

校长最需要的 心理学

Xiaozhang Zui Xuyao De Xinlixue

主编 赵国忠

学校管理是一门科学,也是一门艺术。校长的学校管理涉及的面很广,但归根结底是对人的管理,是人际关系的管理,是为最大限度调动人的积极性。因此,校长要想真正管理好学校,首先就要了解、懂得人的心理,就要掌握、应用好管理心理学。



中国校长书坊
教育心理学研究经典丛书

校长最需要的 心理学

Xiaozhang Zui Xuyao De Xinlixue



图书在版编目(CIP)数据

校长最需要的心理学/赵国忠主编. —南京:南京大学出版社,2009.8

(中国校长、教师最需要的心理学系列)

ISBN 978-7-305-06398-5

I. 校… II. 赵… III. 学校管理—管理心理学 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 151393 号

出版者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出版人 左 健

丛书名 中国校长、教师最需要的心理学系列
书 名 校长最需要的心理学
主 编 赵国忠
出版策划 赵国忠
责任编辑 张磊磊 编辑热线 025-83758495
审读编辑 陆蕊含

照 排 南京紫藤制版印务中心
印 刷 江苏奇尔特印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 17 字数 247 千
版 次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数 1-20 000 册
ISBN 978-7-305-06398-5
定 价 29.80 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

校长管理需要心理学

记得美国著名管理学家艾柯卡曾经说过：“管理，就是人的管理……其实际上就是调动人的积极性。”而法国著名管理学家亨利·法约尔则更为直接地指出：“激励是管理的核心。”

由此可见，管理的第一要素是管人，是对人的管理，而管理最有效的手段就是激励，如果说管理是一种艺术，那么激励就是这门艺术的核心。那么，管理者如何管理好人？管理者又如何最有效地应用“激励”艺术？

其实，最有效的“激励”就是要根据人的思想和心理规律，通过尊重人、关心人、鼓励人来改善人际关系，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动和管理效率。由此，作为管理者要想真正管理好人、真正搞好管理，首先就要了解人的思想和心理规律，从而就要了解、懂得心理学，就要掌握、应用好心理学。而校长是学校的管理者，如果校长要想把学校管理得富有特色而高效，就必须要了解、懂得心理学，必须要掌握、应用好心理学。那么，作为校长，如何掌握、应用好心理学？

心理学，顾名思义，是研究心理现象的科学，亦称“心理科学”。人们通常所说的心理学，是指研究和揭示人的心理现象发生、发展的客观规律，并用以指导人们实践活动的科学。因此，心理学是一门研究“人”的学问。它是帮助人们了解自我、洞察人生、解释行为的一门实用科学。

管理心理学是将心理学的知识应用于分析、说明、指导管理活动中的个体和群体行为的心理学分支，是研究管理过程中人们的心理现象、心理过程及其发展规律的科学。它有助于调动人的积极性、改善组织结构和领导绩效，提高工作生活质量，建立健康的人际关系，从而达到提高管理水平和管理效率之目的。

在学校管理中，校长要掌握好、应用好心理学，其前提是要了解和懂得心理学。了解和懂得心理学，使得校长能准确找到自身的定位，了解与缓解自己以及学校人际关系的压力和情绪，矫正管理中的偏差，找到最佳的激励自我和教职员工的有効方法，从而发挥每一位员工的主观能动性，逐步成长为真正优秀的、充满管理智慧的

校长。

在学校管理中,校长要掌握好、应用好心理学,其首要任务是建立一个心理氛围高度和谐、宽松的工作环境,从而提高整个学校的工作效率。这是因为人都是有感情的、能思维的,感情是大脑对外部环境的反映,思维是大脑的内在机制。感情是人与人、人与自然相互作用的和谐感,它是人的大脑对环境有意识的心理反映,直接影响人们的情绪和热情,影响人的积极性、主动性和创造性的发挥。人们进行任何一项活动,都需依据其内在心理活动。因此,校长的管理应该符合人的心理活动的规律,考虑人们的“心理效应”问题,运用心理学知识和方法,使学校管理起到事半功倍的效果。

在学校管理中,校长要掌握好、应用好心理学,其基础是要不断学习、不断提炼自身的修养,特别是品格、感情、知识、能力的修养,形成巨大的“心理影响力”,使得教职工在巨大的“心理影响力”感召下发挥出应有的积极性,形成强大的凝聚力,并且在此基础上组建充满影响力的领导班子,实行有效的集体领导。这样,学校才能管理得井井有条,立于不败之地。

总之,掌握好、应用好心理学已成为校长拓宽管理途径、提高管理艺术、增强管理效果的重要法宝,新时期的校长管理需要心理学。那么,校长如何了解和掌握最需要的心理学?

《校长最需要的心理学》一书在校长如何了解和把握心理学方面给出了有益的建议,值得学习和借鉴,我建议广大校长不妨一读。

最后,我衷心地祝愿《校长最需要的心理学》一书能成为广大校长的良师益友。



江苏省教育科学研究院

2009年7月18日



校长自我认识最需要的心理学

◆ 校长最需要的心理学之一

校长需要有独特的个性 / 2

校长的性格、气质、修养等构成了校长独特的个性,在管理中焕发出独特的魅力。

◆ 校长最需要的心理学之二

威信,校长不可缺少的“魅力” / 7

威信是校长身上不可缺少的“魅力”。一个校长是否具有崇高的威信,是一所学校有无生命力的关键。

◆ 校长最需要的心理学之三

诚信,校长成功管理的核心 / 12

诚信使人在生活中更加乐观、自信、心情爽朗,与成功有着很大的正相关,许多人在走向成功的道路上,依靠的一个重要力量就是诚信。

◆ 校长最需要的心理学之四

校长要有宽容的心态 / 15

宽容是一种涵养,一种气度,是人们在日常的人际交往中表现出来的容人容事的大度心态。

◆ 校长最需要的心理学之五

做一个幽默的校长 / 19

幽默是一种才华,一种智慧,一种力量,富有幽默感的人本身就是一个强磁场,它能聚集人心,更容易成就一番事业。

◆ 校长最需要的心理学之六

做个有创造力的校长 / 23

校长的创造力,是校长在从事复杂的学校教育和管理活动中,使知识和经验形成的技能的超水平的发展。

校长自我管理最需要的心理学

◆ 校长最需要的心理学之七

调整好自己的领导心态 / 29

校长的领导心态对学校教师和学生的心态会产生直接的影响,会影响领导班子其他成员的心态,并最终影响学校管理工作绩效的高低。

◆ 校长最需要的心理学之八

校长的非权力影响力很重要 / 36

对于领导而言,非权力性影响力能使被领导者产生发自内心的尊敬、信赖与敬佩,并主动地跟随领导者去实现目标。

◆ 校长最需要的心理学之九

校长如何形成良好的人际关系? / 42

校长良好人际关系是建立一个团结、和谐、朝气蓬勃的学校集体的重要条件;它有利于更好地发挥学校组织效能的作用,充分调动教职工的积极性。

◆ 校长最需要的心理学之十

具备高超的“情绪管理力” / 49

一个优秀的校长必须具备高超的“情绪管理力”,它是成功校长个性心理品质的动力和保证,是推动学校工作的重要力量。

◆ 校长最需要的心理学之十一

校长必需的心理素养有哪些? / 53

成就最大的人与成绩最小的人之间,最明显的差别不在智力水平,而在于是否具有良好的心理素质。

◆ 校长最需要的心理学之十二

校长要学会自我心理调节 / 58

良好的心理状态不仅是领导者正常工作的保证,而且对人的一生都有着重大影响。

◆ 校长最需要的心理学之十三

如何缓解自己的心理压力? / 62

无论人生如何一帆风顺,总会有令人紧张,感到压力的时刻降临,尤其作为领导者,误会、争执和竞争都可能增加心理负担。只有适时减压,才能保持良好的心境。

◆ 校长最需要的心理学之十四

挫折好比人生的“精神补品” / 67

挫折好比人生的“精神补品”,因为人每战胜一次挫折,都强化了自身的力量,为下一次应付挫折提供了“精神力量”。

◆ 校长最需要的心理学之十五

校长如何有效应对焦虑心理? / 71

焦虑就是一种应该引起高度注意的情绪。我们需要勇敢地面对焦虑,这样我们的生活因此变得真实,我们的人际关系也因此变得更加亲切、和善、更加具有活力。

◆ 校长最需要的心理学之十六

校长管理也要有反思的意识 / 76

不断地总结和反思学校办学和管理实践,是提升校长领导力的重要策略和路径。

◆ 校长最需要的心理学之十七

做一个心理健康的校长 / 81

作为校长,必须掌握正确的自我心理调适方法,做一个心理健康的校长。这样,才能不断增强对挫折的承受力和适应力,才能在繁重的工作压力和复杂的矛盾冲突中保持平稳的心境和冷静的头脑,才能更有效地做好学校的各项工作。

校长学校管理最需要的心理学

◆ 校长最需要的心理学之十八

校长管理,理念为先 / 87

作为领导,要实现科学的管理,就必须实现观念上的彻底转换,改变旧有的、传统的管理观念。

◆ 校长最需要的心理学之十九

校长应成为善于授权的人 / 95

授权的意义就是鼓励和信任。校长如果成为一个善于授权的人,对自己、对教师、对学校的发展都有很大的益处。

◆ 校长最需要的心理学之二十

如何实现“快乐管理”? / 100

一定意义上讲,如果说传统的管理模式考虑到了人心理上的满足,那么快乐管理让人不仅要从心理上,更要从情感上获得满足,而情感上的满足更为重要。

◆ 校长最需要的心理学之二十一

管理的本质就是沟通 / 106

沟通是一个把组织的成员心与心联系在一起,以实现共同目标的手段。

◆ 校长最需要的心理学之二十二

校长需掌握心理协调的艺术 / 110

心理协调的最高境界是和谐,和谐是真善美的统一,是人和事物存在的最佳表现形态。和谐能产生美,产生最佳效益。

◆ 校长最需要的心理学之二十三

提高管理效能的关键在哪里? / 117

参与产生凝聚力,有了凝聚力,学校的发展和个人的发展是紧密结合在一起的。作为校长,应善于让你的教职工积极参与学校的管理。

◆ 校长最需要的心理学之二十四

学校管理中的成就激励 / 122

激励就是调动人的积极性的过程,就是激发每个人的积极性,做到人尽其才。

◆ 校长最需要的心理学之二十五

如何处理群体冲突? / 126

在管理中,群体冲突是不可避免的。如何协调群体之间的矛盾和冲突,制定出更符合大众利益的决策,是摆在领导面前的关键任务。

◆ 校长最需要的心理学之二十六

如何管理学校的非正式群体? / 131

校长要重视非正式群体的存在和发展,从而增强组织凝聚力,极大提高工作效率。

◆ 校长最需要的心理学之二十七

校长需树立品牌意识 / 135

对于创建一个学校的品牌,校长首先要具备的是品牌意识。

◆ 校长最需要的心理学之二十八

学校管理要崇尚“文化引领” / 141

人的行为和环境之间存在着一个相互作用、相互决定的过程,环境影响决定了那些潜在行为倾向可成为实际的行为。

◆ 校长最需要的心理学之二十九

学校管理中的柔性管理 / 146

柔性管理主要从人的心理、行为、形象等诸方面去实施,它对于培养人的积极性和主动性,充分开发和挖掘人的潜能十分有益。

◆ 校长最需要的心理学之三十

学校管理中的人际心理 / 153

学校管理是管理者与管理对象双向互动的过程。在学校管理中合理运用人际心理,是提高学校管理效率的重要方面,良好的人际关系是做好管理工作的基础。

◆ 校长最需要的心理学之三十一

提升学校群体的凝聚力 / 158

群体凝聚力又称“群体内聚力”,它是一个组织是否有战斗力,是否成功的重要标志,它对组织行为和组织效能的发挥有着重要作用。

◆ 校长最需要的心理学之三十二

营造良好的校园心理环境 / 163

良好的校园心理环境既反映了社会进步和教育的要求,又符合学生身心发展的规律和特点,它对每个学生心理上予以一定的暗示,引导他们的心理也良性发展。

校长人员管理最需要的心理学

◆ 校长最需要的心理学之三十三

从心底里尊重教师 / 169

在人的所有情绪中,最强烈的莫过于渴望被人重视。

◆ 校长最需要的心理学之三十四

用心去倾听教师们的心声 / 174

校长在工作中,一定要注重畅通宣泄渠道,特别要珍惜每一次和教师交流的机会,学会倾听教师的心声。

◆ 校长最需要的心理学之三十五

培养教师的非智力因素 / 179

非智力因素是教师的“新能力”,加强其“新能力”开发,充分调动其非智力因素,对有效提高教育教学效果无疑有重要的作用。

◆ 校长最需要的心理学之三十六

“管人”先“管情” / 185

有效管理和领导的过程,本质上就是情感和心灵的密切沟通,领导力的核心是情感,不是权力。

◆ 校长最需要的心理学之三十七

有效激励从真心赞美开始 / 189

称赞,对于温暖人类的灵魂而言,就像阳光一样,没有它,我们就无法成长开花。

◆ 校长最需要的心理学之三十八

批评是一门艺术 / 195

批评需要艺术,用得恰当,批评是一剂良药,能让人心服口服,并成为其改正错误的契机。

◆ 校长最需要的心理学之三十九

如何让教师快乐地工作? / 200

快乐具有强大的动力,它可以抑制消极心理,形成强大的推力,使人达到成功的目的。

◆ 校长最需要的心理学之四十

校长需掌握说服的艺术 / 205

领导不是凭借特权、组织权利或外在形势指挥他人,而是说服他人热心于一定目标。

◆ 校长最需要的心理学之四十一

寻找教师的动力之源 / 209

所谓激励,是指持续激发人的行为动机的心理过程。激励可以激发人的动机,使其内心渴求成功,并朝着期望目标不断努力。

◆ 校长最需要的心理学之四十二

校长要学会换位思考 / 214

换位思考是人对人的一种心理体验过程。它客观上要求我们将自己的内心世界与对方联系起来,站在对方的立场来体验和思考问题,从而与对方在情感上得到沟通,为增进理解奠定基础。

◆ 校长最需要的心理学之四十三

有效缓解教师的心理压力 / 219

过度的心理压力会给教师的心理健康带来威胁,并影响着教师的身体健康,同时对学生的健康成长产生极为不利的影响。校长要有效缓解教师的心理压力。

◆ 校长最需要的心理学之四十四

如何拉近与教师的心理距离? / 223

管理活动的效果,会受到多种因素的影响,其中有一种重要的因素人们往往不太注意,那就是“心理距离”,心理距离的长短决定着管理的效能。

◆ 校长最需要的心理学之四十五

“唱反调”未必是一件坏事 / 228

校长要以平常心对待教职工“唱反调”,虚心听取,认真分析,细细品味,区别对待,这样就能更多地发现学校管理中的问题和不足,并有针对性地加以改进,促进学校健康发展。

◆ 校长最需要的心理学之四十六

帮助教师走出职业倦怠 / 231

作为校长要正视教师的倦怠问题,勇于承认学校中倦怠问题的存

在,正确认识教师职业倦怠的特点,积极引导教师适时调整自己,走出倦怠的阴霾。

◆ 校长最需要的心理学之四十七

调整好教师的心理状态 / 238

心理状态是影响人类行为的一个重要方面。及时调整心理状态能使人以一种自信、坚强、乐观的精神面貌面对自己的生活和工作的。

◆ 校长最需要的心理学之四十八

做教师的心理“按摩师” / 244

作为校长,既要有读懂教师、洞悉他们的心灵世界的能力。又要有细心和善于发现问题的慧眼,做教师的“心理按摩师”。

◆ 校长最需要的心理学之四十九

如何调动学校中层积极性? / 250

学校的中层领导干部是一支重要的力量,调动和发挥他们工作的积极性、主动性,是校长工作成败的重要因素。

◆ 校长最需要的心理学之五十

活用心理效应优化中层管理 / 255

心理效应作为一种特殊的心理现象,它有着一种微妙的“魔力”,能产生意想不到的效果。

主要参考文献 / 260

校长自我认识最需要的心理学



校长的性格、气质、修养等构成了其独特的个性,在管理中焕发出独特的魅力。

——(美国)心理学家 斯托格迪尔

威信是校长身上不可缺少的“魅力”。

——(美国)著名教育心理学家 罗伯特·加涅

诚信使人在生活中更加乐观、自信、心情爽朗,与成功有着很大的正相关,许多人在走向成功的道路上,依靠的一个重要力量就是诚信。

——(美国)心理学家 安德森

一个伟大的人,有两颗心:一颗心流血,一颗心宽容。

——(黎巴嫩)著名诗人 纪伯伦

幽默是一种最有趣、最有感染力、最具有普遍意义的传递艺术。

——(美国)著名心理学家 特鲁·赫伯

人的创造能力有赖于发散性思维和创造个性、创造心理、创造技能的培养。

——(美国)心理学家 吉尔福特



校长需要有独特的个性

校长的性格、气质、修养等构成了校长独特的个性,在管理中焕发出独特的魅力。

——(美国)心理学家 斯托格迪尔

个性是个人身上表现出来的比较稳定的心理特征。所谓校长的个性则是校长在实际领导管理活动中逐步形成并表现出来的特征性的行为模式,对领导管理活动产生直接影响力。

人们常说:“有什么样的校长,就有什么样的学校。”这一方面说明校长在学校管理中的重要性,另一方面表明校长的个性特征和个性化管理风格代表和造就了学校的特色和风格。

每一所学校由于其所处的地理位置、办学历史、师资、生源都不一样,必然会出现不同风格的管理。但是,在长期“大一统”的管理模式中,学校作为教育行政部门的附属,校长对学校的管理常常是“上级怎么说,我怎么做”,导致管理无个性、学校无特色。在全面推进素质教育、强调办学特色的今天,校长就需有独特的个性。

素质教育的核心是学生创新意识和创新能力的培养,这就必须打破整齐划一的传统模式,提倡个性化教育,学生可以按自身的意愿选择教育内容,学校向学生提供多样化的课程,以保证学生的自由选择。但在传统的办学体制不更改的前提下,要想推进以创新为标志的素质教育的确困难重重。那么落实素质教育的突破口在哪里?笔者认为在校长,在于校长的独具特色的个性化管理。

此外,特色学校的创建依赖校长个性化管理。特色学校是一种在寻求服从于一般学校共性的基础上竭力创造出富有个性特征的办学风貌的学校。特色学校一定具有独特性,表现在独特的办学思想、独特的办学内容和独特的办学策略。富有管理个性的校长是创建特色学校的关键。

苏联教育家波尔特洛夫认为：“校长的个性，其博学、专业水平、分寸感、精力、组织才能等，事实上决定着学校的面貌、教师和学生集体的活动。”

一般地说，校长素质越高、管理个性越独特，越容易造就特色学校，可以说独特的个性化管理是校长创办特色学校的前提。



经典案例

“个性校长”宋耀民

2003年以前，襄城县实验高中的校园还处处是险房，一间不足14平方米的宿舍要挤着住下18名学生，教学质量更是难以得到有效保证……2005年8月，该校在县城北部兴建新校区，2007年新校区建设基本完成，各项基础设施基本达到省级示范性高中标准要求。

在改善办学条件的同时，该校以实施“三维课堂”和“三项教育”为突破口，大力提高教育教学质量，迅速提高办学水平，高考成绩连续几年高速增长。在2006年高考成绩大幅提升的基础上，2007年，该校高考再创佳绩，上本科线957人，比去年增长80%，其中应届考生成绩尤为突出，上一、二、三本分数线人数分别比去年增长106%、106%、95%。

襄城县实验高中之所以能迅速崛起，离不开一位拓荒者，一位有个性和魄力的领路人，他就是该校校长——宋耀民。

在宋耀民的身上，有一种青年人特有的锐气和韧劲。2003年上任伊始，他便在学校进行了大刀阔斧的革新。他亲自深入调查研究，和教职工促膝谈心，与班子成员一起想办法，找准工作突破口。他从内部管理、教育教研到课堂教学都坚持深入一线，手把手指导教师。他狠抓班子建设，要求班子成员、党员做到“三个带头”，即带头学习政治业务理论，带头更新教育观念，带头钻研教学业务，引导青年教师立德、立业。在日常工作中，他更是身先士卒，以实际行动去感召每一位同志。他总是来得最早，走得最晚，深入到教研组、各处室了解教研动态，体察教师情况、员工情况，深入到教室、寝室、餐厅，了解学生学习、生活情况。白天，他深入教学一线，了解师生的教与学，抓教育教学质量，促教育教学进度；深夜，他又深入学生宿舍，察看学生住宿情况，关心学生生活。

“特色是学校之灵魂”，这是宋耀民的个性在办学追求上的真实体现。为了推动学校的发展，在宋耀民的倡导下和主持下，该校大胆推行了教育教学改革和学生管理改革。在教学活动中，他推行以让学生“掌握知识，发展能力，陶冶情操”为目的的

“三维课堂”教学模式。这种新的教学模式以学生为主体、教师为主导,将诱、思、探、究结合起来,充分调动学生的主动性、积极性,充分利用课堂时间,将课堂变成舞台、考场,从而取得了良好的教育教学效果。在学生管理上,他通过“信心教育、养成教育、感恩教育”相结合的“三项教育”管理模式,切实提高学生的思想道德品质,激发学生的情商,引导学生德、智、体、美、劳全面、健康、和谐地发展。

如今,在这样一个环境幽雅、生机盎然的校园里,襄城县实验高中在宋耀民的带领下,一手抓硬件建设,一手抓教学质量,经过不懈的努力,教育教学成绩连续三年保持高速增长。2005年,该校被授予“省级卫生先进单位”、“市级文明单位标兵”、“教育教学先进单位”和“教师教育先进单位”等荣誉称号,还顺利通过了市级示范性高中验收,受到了领导和专家的一致好评。宋耀民也获得了“河南省优秀教育工作者”、“许昌市五一劳动模范”、“襄城县十大杰出青年”等多项荣誉称号。

“满架蔷薇一院香”。几年来,宋耀民带领全体教师脚踏实地,艰苦奋斗,开拓创新,迎来了襄城县实验高中教育教学改革、发展的春天,成为全市有影响、有声誉、有特色的学校。在宋耀民的带领下,襄城县实验高中正在从一个高峰走向又一个高峰。



案例分析

从以上案例中我们可以得知一位优秀的校长必须是一位有个性的校长,那么作为校长该如何形成自己独特的个性呢?

一、具有独特的办学思想

学校管理者的办学思想是学校的灵魂,是学校生存和发展的精神支柱。苏联教育家苏霍姆林斯基曾指出:“对学校的领导首先是教育思想的领导,其次才是行政的领导。”校长的办学思想融其哲学思想、教育观念、教学主张、品质修养、工作作风和办学经验于一体,具有强烈的个人色彩。具有独特办学思想的校长能深切认识办学规律,探索办学艺术,教育有主见,管理有新招,并善于围绕自己的办学思想,发掘和利用学校优势,执著地进行办学实践。没有明确独立办学思想的校长,其行为往往受一些朴素的、零碎的、直觉的办学主张所支配。克拉夫(Craft)及其助手曾对这些校长的行为模式作了3种归类:一是缺乏方向,他们自然地、疯狂地在学校管理的琐碎事务中旋转,并且自认为这就是校长的主要职能;二是成天致力于使自己成为一名控制他人的操纵人员,通过在他周围的一些“仆从”和唯唯诺诺的人来建立他个人和专业的力量,这种校长最终只能成为一些比他更强的领导人的附属和仆从;三是反对前两种做法,也在寻求一种积极的方案,但发现要做出恰当的判断,激励和指导