

修炼校长力

PROMOTING


THE PRINCIPAL'S ABILITY

汤勇 著

修炼校长力

PROMOTING
THE PRINCIPAL'S ABILITY

汤勇
著

 四川出版集团
四川文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

修炼校长力/汤勇著. —成都: 四川文艺出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-5411-2871-4

I. 修… II. 汤… III. 中学—校长—工作 IV. G637.1



中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 129468 号

XIULIAN XIAOZHANGLI

修炼校长力

汤 勇 著

出品人 黄立新
责任编辑 郭 健
 胡 焰
责任校对 韩 华
责任印制 喻 辉
封面设计 任 熙
版式设计 史小燕

出版发行  四川出版集团  四川文艺出版社
社 址 成都市槐树街 2 号
网 址 www.scwys.com
电 话 028-86259285 (发行部) 028-86259303 (编辑部)
传 真 028-86259306

读者服务 028-86259293
邮购地址 成都槐树街 2 号四川文艺出版社邮购部 610031

印 刷 四川联翔印务有限公司
开 本 700 mm×1000 mm 1/16
印 张 19
字 数 264 千
版 次 2009 年 9 月第一版
印 次 2009 年 9 月第一次印刷
书 号 ISBN 978-7-5411-2871-4
定 价 28.00 元

版权所有·侵权必究。如有质量问题,请与出版社联系更换。

► 修炼校长力

修炼校长力，是校长在长期的教育实践中，通过不断地自我反思、自我完善、自我超越，逐步形成的一种内在的、稳定的、独特的教育智慧和人格魅力。这种力量是校长履行教育职责、引领学校发展的核心动力。修炼校长力，需要从以下几个方面入手：一、坚定理想信念。校长作为学校的灵魂人物，必须具有坚定的理想信念，对教育事业充满热爱和执着追求。二、提升专业素养。校长应具备扎实的教育理论功底和丰富的实践经验，能够准确把握教育规律，引领学校教育教学改革。三、增强沟通能力。校长要善于倾听，善于沟通，能够凝聚人心，调动教职工的积极性。四、勇于创新。校长应具备创新意识，敢于突破传统，探索适合本校发展的办学模式。五、严于律己。校长应以身作则，为人师表，成为教职工的楷模。六、持续学习。校长应保持终身学习的态度，不断更新知识储备，提升自身修养。七、勇于担当。校长应敢于承担责任，面对困难不退缩，为学校的改革发展保驾护航。八、关注民生。校长应心系师生，关心教职工的生活，关注学生的全面发展。九、营造和谐氛围。校长应努力营造和谐、民主、开放、包容的校园文化氛围。十、追求卓越。校长应追求卓越，不断提升学校办学水平，为社会培养更多优秀人才。修炼校长力是一个长期的过程，需要校长在实践中不断磨练，不断提升。只有修炼出强大的校长力，才能引领学校实现高质量发展，为办好人民满意的教育做出更大贡献。



校长的力量从哪里来

朱永新

我曾经说过，一个好校长就是一所好学校。其实，一个好局长，就是一方的好教育，因为，他会用自己的智慧与激情，去带动一方教育的繁荣与发展。

在吴法源兄的介绍下，有幸认识了这样一个好局长——汤勇。

虽没有见过汤勇，但是我信任法源兄的眼力和推荐。所以，当汤勇先生把他的书稿《修炼校长力》发给我并且希望写一篇序言的时候，我毫不犹豫地答应了。

写这篇序言的时候，我尽可能想象着汤勇的模样，想象着这位刚过不惑之年，却已经先后在学校、乡镇、党委部门、政府机构等许多部门从事过管理工作，有着丰富阅历的局长，究竟是一个大刀阔斧、雷厉风行的骁将，还是稳健淡定、有条不紊的儒家？想象着这位统驭着四川阆中教育的当家人，究竟是一个怎样的人？

我想象不出。但是，凭着四川文艺出版社陆续出版的《心灵盛宴》《每天给心灵放个假》《管理心智》三部著作，我知道他是一位善于学习、善于思考、善于总结的人。《心灵盛宴》《每天给心灵放个假》是写给青少年的读物，出版以后颇受欢迎，被中共四川省委宣传部、四川省新闻出版局评为优秀川版青少年图书。而《管理心智》一书，则是他作为一个教育管理者在实践中的感悟。他提出，作为一名高效的优秀的管理者，既需要感性，又需要理性；既需要才气，又需要人气；既需要德性，又需要人性；既需要技巧，又需要方法；既需要权力因素，又需要非权力因素。有意思的是，这本书的书名与我曾经出版的《管理心智——中国古代管理心理思想及其现代价值》竟然不谋而合，不知是机巧，还是缘分？

我想象不出。但是，凭着汤勇即将推出的《修炼校长力》，我感觉得到他是一位有理想、有智慧、有激情的人。据我了解，对“校长力”的系统思考与研究，汤勇应该是第一人，《修炼校长力》应该是目前国内第一部全面研究校长力的著作。该书围绕校长力修炼的

九项核心要素：学习力、创新力、决策力、组织力、沟通力、激励力、威慑力、影响力、执行力，进行了系统的思考和研究，通过鲜活的管理案例和有趣的管理故事，结合国内外管理思想家的理论，以及作者本人的管理实践，对决定校长的关键能力的价值、含义、修炼方法等进行了深入浅出、生动有趣的论述，其中许多观点鲜活而有力量，如“学习力，一切能力之母”，“学习程度，决定学校发展的高度”等，这些都是至理名言。

浏览完书稿，我被这本书具有很强的可读性、针对性、实用性和操作性所吸引，也被汤勇对教育事业的挚爱，对教育理想的追求，对教育研究的睿智所感动。

我在《我的教育理想》一书中，描述了“我心中理想的校长”，那就是：具有奉献精神 and 人文关怀，珍惜学校的名誉，追求人生理想和办学理念、具有独特的办学风格，具有宽广的胸怀、感召力和凝聚力，善于协调上下左右关系、能调动一切力量促发展，重视教育科学研究，能够给教师创造一个辉煌的舞台，使学校有优美的环境和浓厚的文化氛围。这些思想也全都渗透在《修炼校长力》中。

校长的能力不是天生的，而是在日常的学校管理生活中逐渐修炼出来的。只要广大校长自觉地围绕这九个方面的能力，去进行漫长的修炼，相信大家一定能够成为一个理想的校长。

未来的中国教育家不会在书斋里诞生，不会在象牙塔里诞生，只能在教育第一线诞生，只能从无数的优秀的教育实践中诞生，只能从无数的优秀的校长中诞生，只能从无数的优秀的有校长力的校长中诞生，相信汤勇的这部著作会对未来更多的中国教育家的诞生有些帮助。

2009年7月1日

校长力是这样修炼成的

正如“没有教不好的学生”一样，这个世界上，同样没有办不好的学校。上海北郊中学校长郑杰出了一本书，书名就叫《没有办不好的学校》。

学生能不能教好，取决于教师，而学校能不能办好，则关键在于校长。

从事教育行政工作，管理着众多学校，面对着诸多校长，在这一点上，应该是很有感触的。

既然校长对于办好一所学校，尤其重要。那么，什么样的校长才是好校长？怎样才能当好一个好校长？校长必须具备什么样的品行和能力？

作为一名教育工作者，有责任和义务在这些方面做出相应的思考和研究。

说到参与者双方或者多方在角逐中相比较而体现出的一种指标，人们把它概括为“竞争力”；说到文化对人类自身、社会发展的巨大作用，人们把它归结为“文化力”；说到领导方法、领导技能或者领导艺术，人们把它称之为“领导力”。由此联想到校长对于学校发展的驾驭、调控、引领能力，我把它叫做“校长力”。

校长力是校长的一种综合能力，它不仅包含了各种具体的管理技能和方法，也囊括了校长的基本素质、人格品质等诸多要素，其高低、强弱，决定着一个校长的优秀程度，也决定着学校的发展高度。

校长力并不是一种与生俱来的能力，它是靠校长后天的不断感悟与实践，逐渐修炼到的一种能力。

基于这些，在一次校长培训班上，我以《修炼校长力》作了一场报告，大家听得很投入、很认真，都觉得从中受到了一些教益和启发。有一个新任校长当场对我说：“做了一段时间的校长，总觉得自己缺少一些方法和底气，听了你的报告，便有茅塞顿开之感。”还有

几个学校的中层干部，包括培训班的老师、工作人员，半开玩笑地对我说：“我没有当过校长，听了你的报告，叫我做校长，肯定也能胜任。”

就是这样一次报告，不但给了我信心和力量，也给了我灵感和启示，我要用我的笔表达我对校长力的理解，对校长力修炼的见解，以唤起更多同行们的关注和思考。

我知道我的理论素养不高，我无法更多的给大家讲一些高深莫测的理论，但我经历了一些不同的管理岗位，在每一个岗位上，我都用心学习着管理，用心实践着管理。在做好管理的同时，我还努力思考着如何做人，努力追求着做人、做事与做管理有机统一的境界。如今又干起了本行，直接从事着教育管理，在这方面，更显得执著，更有些研究。因此，这本小册子融汇了我从事管理的一些经验和教训，融汇了学校管理的一些思想和成果，融汇了众多校长的一些心血和智慧，也融汇了战斗在第一线的广大教职工对心目中的理想校长的呼唤与期盼！

在管理实践中，我善于援用一些富有哲理的小故事，去言明一些深奥的道理，大家很接受并认同这种表达方式，都觉得，这些小故事，既有助于沟通，又容易活跃现场气氛，还能使大家受到教益和启迪。鉴于此，这本小册子为了使文字显得生动有趣，易于理解，消解一些教育理论书的乏味与枯燥感，书中点缀了一些小故事，介绍了一些鲜活的案例，读者能够在轻松的阅读中，获得一些认识和知识。

在这本书即将付梓之时，我要感谢与我一道共事的校长及所有同志们，是他们对管理的躬身实践，对事业的不懈追求，对我工作的鼎力支持，才使我有灵动的思维，下笔的勇气，研究的素材。从某种意义上说，如果没有他们，就没有这本小册子。

令人感动的是，现任全国人大常委会委员、民进中央副主席、中国教育学会副会长的苏州

大学教授、博士生导师朱永新先生在政务、学术缠身的情况下，为该书写了激情洋溢的序。

中国著名教育家、成都市武侯实验中学李镇西校长，在百忙中审阅了书稿，并题词鼓励。

华东师范大学出版社副社长吴法源先生，作为教育出版家，以他对教育的执著，对中国教育的关注，对教育工作者的关怀，对教育出版工作的谙熟，给了我很多指点和帮助！

四川文艺出版社的老朋友，他们在连续推出了我的三本小册子后，仍不断地约稿、不断地给任务，所以才有了《心灵盛宴》《每天给心灵放个假》《管理心智》之后的《修炼校长力》！

对他们这种倾情与帮助，关心与关爱，我在这里向他们一并表示真诚的谢意！

人，可以什么都没有，但不能没有一颗感恩的心。此刻，我最想说的，那就是在今后的岁月中，我将怀着一颗感恩的心，努力地工作，不懈地写作，用生命与工作的体验和收获，来感谢关心、支持、宽容我的所有人！

汤 勇

2009年7月于四川阆中

01 第一章 成就出色校长的校长力

- 是领导者，还是管理者？ / 003
- 好提琴手，不一定是好指挥 / 005
- 有一个好校长，就有一所好学校 / 007
- 校长力决定成败 / 009
- 修炼校长力应遵循的法则 / 011

02 第二章 不断提升的校长学习力

- 学习力，一切能力之母 / 015
- 学习程度，决定着学校的发展高度 / 017
- 做个终身学习型校长 / 020
- 做校长，功底要越厚越好 / 022
- 让书的芬芳弥漫校园 / 024
- 会学比什么都重要 / 026
- 把学习作为一种享受 / 029

03

第三章 追求卓越的校长创新力

- 时代呼唤创新型校长 / 033
- 创新力既是能力，又是精神 / 035
- 思路创新天地宽 / 038
- 理念创新，一新俱新 / 041
- 机制创新，四两拨千斤 / 044
- 创新文化，校园之魂 / 047
- 创新思维，突破定式 / 050
- 让团队成为创新型团队 / 053
- 为特色插上创新的翅膀 / 055
- 有问题才有创新 / 058

04

第四章 多谋善断的校长决策力

- 决策力，校长必备的品质 / 063
- 决策基因，决策的资产 / 066
- 勇敢地走出决策误区 / 068
- 你的决策视野有多宽？ / 071
- 好的决策源于多谋善断 / 073
- 决策不是拍脑袋，决策程序很严密 / 077
- 选择自己该做的决策 / 081
- 危机决策，更显本色 / 084
- 让你的决策充满智慧 / 087

05

第五章 左右逢源的校长组织力

- 组织力就是生产力 / 093
- 知人善任，更能担当大任 / 095
- 优势互补，相得益彰 / 098
- 5%的哲学 / 100
- 学校无大将，谁来做先锋 / 102
- 不要让教师炒了鱿鱼 / 105
- 慧眼识才，辨其良莠 / 107
- 建立制度，自动自发 / 110
- 好的管理来自好的制度 / 112
- 人人有责任，个个没责任 / 115
- 管理得少，管理得好 / 118

06

第六章 达成绩效的校长沟通力

- 梅花香自沟通来 / 125
- 有一种智慧叫沟通 / 128
- 让你的沟通力拥抱发展 / 130
- 主动沟通聚人心 / 132
- 沟通从心开始 / 134
- 没有“说”，就没有沟通 / 137
- 会说不如会听 / 140
- 让“问”助推沟通 / 143
- 将“蜂舞”糅合到沟通艺术中 / 145
- 追求无障碍沟通 / 148
- 把握好沟通的时机 / 151
- 给沟通加点调料 / 154
- 在谈心中实现沟通 / 157
- 春江水暖抱怨知 / 160
- 让学校多一些“星巴克区” / 163

07

第七章 挖掘潜能的校长激励力

没有激励力，就没有管理 / 167

因人而异，方可制胜 / 169

不断认可，零成本激励 / 171

士为赞美者死 / 173

用目标鼓舞人心 / 176

给些荣誉，添些激励 / 179

竞争激励，倍增活力 / 181

搭建阶梯，提供激励 / 184

赏罚激励，奇异魔棒 / 186

绩效激励的艺术 / 190

人文激励是最大的激励 / 193

08

第八章 有令必行的校长威慑力

威慑力不可缺少 / 201

校长切不可过度怀柔 / 203

不要忘记谁是校长 / 205

不妨铁腕又柔肠 / 207

来个杀猴给鸡看 / 210

留点距离，多点权威 / 213

玩玩深沉，毕恭毕敬 / 216

先严后宽，权威无限 / 219

适时“威劝”，更增威力 / 221

09

第九章 吸引追随的校长影响力

桃李不言，下自成蹊 / 225

影响力源自人格魅力 / 227

精神成就影响力 / 229

影响力在胸怀 / 231

关公才可以耍大刀 / 235

用以身作则影响人 / 237

大反省，才有大影响 / 239

担当也是力量 / 242

没有诚信，怎能服人 / 245

公正生“威” / 248

10

第十章 推动发展的校长执行力

执行力统治着发展 / 253

执行要竭力而为，而不是尽力而为 / 255

执行不需要借口 / 257

落实才是硬道理 / 260

拖延，执行的天敌 / 262

方法比努力更重要 / 264

执行贵在借力 / 267

制度执行，执行的关键 / 270

用细节提升执行力 / 274

目标越明确，执行越到位 / 277

执行必须把握好过程 / 281

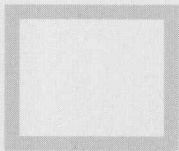
没有结果的执行，就是白执行 / 283

用要求推进执行 / 286

追求卓越，执行的最高境界 / 288

第一章

成就出色 校长的校长力



做一个学校校长，谈何容易！说得小些，
他关系千百人的学业前途；说得大些，
他关系国家学术之兴衰。 ——陶行知

► 从一个人的单打独斗到带领一支由各方面人力组成的团队，是对一个领导者能力的巨大挑战。

从一个人站立讲台、教书育人到带领全体教职工为实现学校的共同愿景而奋斗，是对一个校长能力的巨大考验。

这种能力，不是单一的，而是综合的，它既包含了校长的领导水平，又包含了校长的领导方法；它既包含了校长的领导风格，又包含了校长的领导人格。

这种能力，也不是与生俱来的，而是可以通过后天的不断修炼而成的。通过对创新力、决策力、组织力、沟通力、激励力、威慑力、影响力、执行力等方面的持续修炼，就可以不断提升校长的校长力。

是领导者， 还是管理者？

汉高祖刘邦曾与韩信谈论带兵之事。刘邦问韩信：“像我这样的人能带多少兵？”韩信回答：“陛下顶多带十万。”刘邦接着问：“那么你能带多少？”韩信答道：“臣多多益善。”刘邦又笑着问：“既然是多多益善，为何被我所擒？”韩信说：“陛下不能将兵，而善将将，此信所以为陛下所擒也。”

Story

刘邦与韩信所谈论的问题，实际上涉及到领导者与管理者两个角色问题，刘邦“善将将”，是领导者；而韩信“善将兵”，是管理者。

在一个组织中，领导者与管理者扮演着不同的角色。

作为学校校长，所扮演的是领导者角色还是管理者角色呢？

要回答这个问题，我们先来看看领导与管理的区别。

1. 领导侧重于宏观与未来，它是在对诸多宏观因素的洞察与了解的基础上，对未来愿景的勾画，对发展战略的规划；管理则侧重于微观与现实，它是在对各种资源分析与判断的基础上，将愿景转变为现实，将战略转化为成果。

2. 领导侧重于“做正确的事情”，即制定正确的战略，做出正确的决策，选择正确的道路，创造正确的环境与条件等；管理则侧重于“正确地做事情”，即在明确应该干的“正确的事”后，穷尽一切办法，以最少的消耗、最高的效率，保证取得最好的工作效果。

3. 领导侧重于“人”，领导的对象是人，通过选人、用人、育人、励人、留人，充分发挥人的主观能动性；管理则侧重于“事”，其对象

对一个组织来说，领导固然重要，但如果没有优秀的管理，再好的目标与愿景也是空中楼阁。

——作者心语