

修炼校长力



汤
勇
◎
著

一个好校长就是一所好学校
他会用自己的智慧与激情去影响孩子、教师和学校

修炼校长力

汤
勇
◎
著

图书在版编目（C I P）数据

修炼校长力 / 汤勇著. -- 武汉：长江文艺出版社，
2020.12

（大教育书系）

ISBN 978-7-5702-1950-6

I. ①修… II. ①汤… III. ①校长—学校管理—研究
IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 241552 号

责任编辑：秦文苑

责任校对：毛 娟

封面设计：天行健设计

责任印制：邱 莉 王光兴

出版： |  长江文艺出版社

地址：武汉市雄楚大街 268 号 邮编：430070

发行：长江文艺出版社

<http://www.cjlap.com>

印刷：武汉中科兴业印务有限公司

开本：720 毫米×1020 毫米 1/16 印张：21 插页：1 页

版次：2020 年 12 月第 1 版 2020 年 12 月第 1 次印刷

字数：289 千字

定价：45.00 元

版权所有，盗版必究（举报电话：027—87679308 87679310）

（图书出现印装问题，本社负责调换）

序

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》发给我并且希望我写一个序言的时候，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、执行力、威慑力、影响力，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，我被这本书具有的很强的可读性、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，只能从无数优秀的教育实践中诞生，只能从无数优秀的校长中诞生，只能从无数优秀的有校长力的校长中诞生，相信汤勇的这部著作会为未来更多的中国教育家的诞生有些帮助。

2009年7月1日

自序

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，我把它叫作“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》为题做了一场报告，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，我无法更多地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，更显得执着，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，才使我有有了灵动的思维，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，现任全国人大常务委员、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。

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

的执着，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：社长黄立新先生，副社长胡焰、编辑室主任郭健女士，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

再版序

让更多的有“校长力”的校长呼之欲出

时间过得真快，弹指一挥间，我的《修炼校长力》在四川文艺出版社出版已十一年有余了。

记得该书刚一出版，便受到广泛关注，也深受读者喜欢，一些地方将此书用作校长培训读物，后来入选馆配书目，并在短时间内多次重印。

再后来，随着斗转星移，岁月变迁，在网店以及市面上便不多见了，几成绝版。

不少校长和读者欲购买，终未果。去年八月，在吉林省长春市参加中陶会议，晚上与长春市双阳区教育局副局长王晓娟，长春市一五七中学校长徐春光，长春市双阳区长岭中心小学校长冯武，长春市双阳区城中小学校长程英伟，河北省蔚县第三中学校长周清斌等一起聊教育。

晓娟局长说她在几年前做校长时，便读过《修炼校长力》，受益匪浅，前两年做了教育局副局长，分管业务，便将《修炼校长力》推荐给全区的校长。

冯武校长，这之前作为吉林农村校园长培训班学员，在陕西师范大学参加培训，我为培训班做讲座，由此便相识。他告诉我，他后来是几经周折才在淘宝网上一小店，高价买到了店主通过原书电子文件扫描制作成影印版的《修炼校长力》。

当时，我在微信朋友圈分享了这一消息，长江文艺出版社社长尹志勇先生看到后，微信于我：“汤老师好。《修炼校长力》我社想再版，如何？”

作为翘楚于业界的长江文艺出版社，已陆续出版了我的《致教育》《教育可更美好》，且《教育的第三只眼》正在出版合同中，几年的接触，深为社长

尹志勇、责任编辑秦文苑及一班人的敬业精神、专业素养、教育情怀和对作者的深厚情谊所感动。我即回复：“很好，谢谢！”

于是一并签下了《教育的第三只眼》的出版合同和《修炼校长力》的再版合同。

这么些年，看过一些学校，接触过许多校长，打交道过无数师生，从学校的改变，教师的发展，孩子的成长中，深感校长作为一校之长，一校之魂的重要！

“从某种意义上说，一个好校长就是一所好学校。”这的确一点也不为过。

所以我一直主张，必须鲜明用人导向，必须营造优良环境，必须提供适合土壤，必须加大培养力度，让更多的人好校长呼之欲出，如雨后春笋般，蓬勃涌现。

好校长有可能千姿百态，个性各异，情趣纷呈，但他们都会有一个共同点，那就是好校长都具有很强的“校长力”。

重读十多年前自己写的《修炼校长力》，尽管那时候事务缠身，也尽管自己没有校长岗位的历练，但是我从学校到了教育行政部门，从事多岗管理，管理是相通的，而且我喜欢阅读管理书籍，也喜欢琢磨和思考，相由心生，情由心出，事由心成，道由心悟，一切皆由心使然，竟不由自主地为自己那个时候能够有对校长如此的关切和关注，能够有对“校长力”如此的梳理和提炼，能够有对“校长力”的修炼形成如此的文字和成果，而触动，而感动，甚至生发出一种自豪感！

现在回头看，十几年前的时光，十几年前的年轻状态，十几年前的工作劲头，尽管一去不复返了，但幸好有这些文字，透过这些文字，好像穿越了时空隧道，那个时候的一切，又历历在目。文字是最好的记录，也是最好的见证，更是最美好的回味。就是在这样的心情里，我读完了《修炼校长力》。

时代在发展，社会在前进。对于校长，不同时期有不同的要求。当下，我国已进入一个科技日新月异，社会高度发展的新阶段，要办好学校，培养好人才，相对于十多年前，如今对校长的角色定位更清晰，对校长所具备的素质要求也越来越高，对“校长力”也有了更多的内涵赋予和基因注入。

再加之，我在写作《修炼校长力》时，从事区域教育管理仅三年多时间，

那时候对教育的理解，对校长素养及管理的解读与诠释，还较为肤浅，或者还不尽完善。

这十多年来，作为一个虔诚于教育的思者、行者、躬耕者，在对教育的管理与实践中，在与校长的交流与碰撞中，在老师们对他们心目中“好校长”的呼唤与期盼中，对校长有了更多的了解和认识，对“校长力”有了更深刻的感受与领悟。

鉴于此，这次再版时，在保持原框架的基础上，适当增添和充实了一些内容，而且对一些文字和语句进行了修订，其初衷是让文字更凝练点，语言更流畅点，内容能够更为翔实些。

校长很重要，也很关键，在自己为“校长力”的修炼提出一些看法和见解时，也增加了相应的责任感。

当然，这种责任感不是一个人的事情，也不是一个人能够解决的，但愿这本再版后的小册子，能够起到抛砖引玉的作用，让更多的校长能够静下心来不断修炼自己的“校长力”，让更多的人从不同层面，积聚力量，支持和关注校长对“校长力”的修炼。

《修炼校长力》的初版，已经帮助过一些学校管理者，我相信再版的此书，也能够给更多的校长，包括更多的教育管理者，带去一些启迪。

是为再版序！

汤勇

2020年11月9日于古城阆中

目 录 | CONTENTS

第一章 成就出色校长的校长力 / 001

是领导者，还是管理者？ / 003

好提琴手，不一定是好指挥 / 006

有一个好校长，就有一所好学校 / 008

校长力决定成败 / 010

修炼校长力应遵循的法则 / 012

第二章 不断提升的校长学习力 / 015

学习力，一切能力之母 / 017

学习程度，决定着学校的发展高度 / 019

做个终身学习型校长 / 022

做校长，功底要越厚越好 / 025

最是书香能致远 / 027

会学比什么都重要 / 031

把学习作为一种享受 / 034

第三章 追求卓越的校长创新力 / 037

时代呼唤创新型校长 / 039

创新力是创新型校长的核心素养 / 042

思路创新天地宽 / 045

理念创新，一新俱新 / 048

机制创新，四两拨千斤 / 053

创新文化，校园之魂 / 056

创新思维，突破定势 / 059

让团队成为创新型团队 / 063

为特色插上创新的翅膀 / 067

有问题才有创新 / 070

第四章 多谋善断的校长决策力 / 075

决策力，校长必备的品质 / 077

决策基因，决策的资产 / 080

勇敢地走出决策误区 / 082

你的决策视野有多宽？ / 085

好的决策源于多谋善断 / 087

决策不是拍脑袋，决策程序很严密 / 091

选择自己该做的决策 / 095

危机决策，更显本色 / 098

让你的决策充满智慧 / 103

第五章 左右逢源的校长组织力 / 107

组织力就是生产力 / 109

知人善任，让每个人做合适的事 / 112

宁可做错事，不可用错人 / 115

优势互补，相得益彰 / 117

5%的哲学 / 119

学校无大将，谁来做先锋 / 121

不要让教师炒了鱿鱼 / 124

慧眼识才，辨其良莠 / 126

是“报时”，还是“造钟”？ / 129

好的管理来自好的制度 / 131

人人有责任，个个没责任 / 135

管理得少，管理得好 / 137

第六章 达成绩效的校长沟通力 / 141

梅花香自沟通来 / 143

沟通力彰显校长魅力 / 146

主动沟通天地宽 / 149

沟通从“心”开始 / 151

说得漂亮比长得漂亮更重要 / 154

- “会说”不如“会听” / 158
- 让“问”助推沟通 / 162
- 将“蜂舞”糅合到沟通艺术中 / 165
- 追求无障碍沟通 / 168
- 把握好沟通的时机 / 171
- 给沟通加点调料 / 174
- 春江水暖抱怨知 / 177
- 让学校多一些“星巴克” / 180

第七章 挖掘潜能的校长激励力 / 183

- 没有激励力，就没有管理 / 185
- 激励个性化，效果最大化 / 188
- 不断认可，零成本激励 / 191
- 士为赞美者死 / 193
- 用目标鼓舞人心 / 196
- 给些荣誉，添些激励 / 200
- 竞争激励，倍增活力 / 203
- 搭建阶梯，提供激励 / 207
- 赏罚激励，奇异的魔棒 / 209
- 精神激励，持续的动力 / 215
- 人文激励是最大的激励 / 217

第八章 推动发展的校长执行力 / 223

执行力统治着发展 / 225

执行要竭力而为，而不是尽力而为 / 228

执行不需要借口 / 230

落实才是硬道理 / 233

拖延，执行的天敌 / 235

方法比努力重要 / 237

执行贵在借力 / 240

制度执行，执行的关键 / 243

用细节提升执行力 / 249

目标越明确，执行越到位 / 252

执行必须把握好过程 / 255

没有结果的执行，就是白执行 / 257

用“要求”推进执行 / 260

追求卓越，执行的最高境界 / 262

第九章 有令必行的校长威慑力 / 265

威慑力不可缺少 / 267

校长切不可过度怀柔 / 269

不要忘记谁是校长 / 271

不妨铁腕又柔肠 / 273

来个杀猴给鸡看 / 275

- 留点距离，多点权威 / 277
- 玩玩深沉，毕恭毕敬 / 280
- 先严后宽，无限权威 / 283
- 适时“威劝”，更增威力 / 285

第十章 吸引追随的校长影响力 / 287

- 桃李不言，下自成蹊 / 289
- 影响力源自人格魅力 / 291
- 精神状态成就影响力 / 293
- 影响力在胸怀 / 295
- 关公才可以耍大刀 / 300
- 用以身作则影响人 / 303
- 大反省，才有大影响 / 305
- 担当也是力量 / 308
- 没有诚信，怎能服人 / 312
- 公正生“威” / 315
- 影响力，蕴藏在善良中 / 318