



如何提升
学校的

核心竞争力

孔一鸣◎编著

CHISO 新疆青少年出版社

提升核心竞争力，学校才能和谐稳定·提升核心竞争力，学校才能发展壮大·提升核心竞争力，学校才能拥抱未来

如何提升
学校的

核心竞争力

孔一鸣◎编著

提升核心竞争力，学校才能和谐稳定·提升核心竞争力，学校才能发展壮大·提升核心竞争力，学校才能拥抱未来

CHISO 新疆青少年出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何提升学校的核心竞争力/孔一鸣编著. —乌鲁木齐:新疆青少年出版社,2009.8

ISBN 978-7-5371-7530-2

I. 如… II. 孔… III. 学校管理—研究—中国 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 141001 号

如何提升学校的核心竞争力

孔一鸣 编著

新疆青少年出版社出版

(地址:乌鲁木齐市北京北路 29 号 邮编:830012)

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

710 毫米×960 毫米 16 开 9 印张 83 千字

2011 年 5 月第 2 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5371-7530-2

定价:17.80 元

(如有印装质量问题请直接同承印厂调换)

前言

步入21世纪，社会的进步与经济的发展给教育提出了更高的要求，而与人口老龄化相伴随的是学龄儿童的减少，这也就加重了学校之间的竞争。学校要想在日益激烈的竞争中处于优势，或者说免于遭到被淘汰的命运，就必须获得社会的认可和家长的信任，也就是说，学校必须具备比其他兄弟学校更强的竞争力。也正是出于这样的目的，我策划了这本书，希望这本书能够为广大的校长同志提高本校的竞争力提供帮助。

本书主要阐述了学校核心竞争力的九个方面，包括沟通协调力、工作执行力、先进创造力、团队合作力、校园文化力、持久学习力、优秀领导力、深刻思想力和危机管理力，而这九个也基本上就是学校核心竞争力的要义所在。沟通协调力是学校上下心往一处想、劲往一处使的有力工具；工作执行力是学校任何工作落到实处的关键，任何好的政策、好的制度都要通过执行才能发挥作用；先进创造力是学校创造性地开展工作的基础，是学校领先于兄弟学校的保障；团队合作力是学校上下拧成一股绳，发挥学校系统的非加加和性的中坚力量；校园文化力是学校形成健康向上、积极进取工作于学习状态的助推器；持久学习力是学校不断前进并且持续领先的基石；优秀领导力是保证学校前进方向和前进动力的有力保障；深刻思想力是学校拥有优秀文化与先进思想的最好体现；危机管理力是学校从容应对突如其来的危机和不可预测的事件的坚强保障，为学校的健康成长与不断前进保驾护航。

本书内容主要来源于三方面：第一方面是通过调研一些优秀校长，这些优秀校长的工作实践能够为我们的广大校长同志提供所需要的指导；第二方面是查阅以前和现在优秀学校的管理经验方面的资料，这些资料向校长同志展示了强校之所以强的内在原因；第三方面是作者人生的阅历与工作经验方面的思考所得。

本书力求从学校的本质和学校的快速健康发展出发，为广大校长提高本校的教育教学质量和竞争力提供指导意见，也真心祝愿我们广大的校长同志，希望你们能把每一所学校都建设成教学质量高、教学成绩好、发展前景广阔、广受社会好评的名校。

限于编写者的知识水平与理论水平有限，在书籍的编写过程中，难免有不妥和纰漏之处，敬请广大读者同志批评指正。

编写者

目 录

第一章 沟通协调力

建立教师与校长之间良好关系

教师与学生的关系问题

第二章 工作执行力

提高学校管理者的执行力

提高学校中层的执行力

第三章 创新管理力

创新管理的涵义

学校创新管理的内容

创新管理的策略

创新管理的途径

学校创新管理的实践操作

第四章 团队合作力

大学能够为中等教育做些什么

学校团队合作

第五章 校园文化力

57

校园文化环境建设的内涵	58
挖掘校园文化的环境功能	59
大力加强学校校园环境建设	60
校园文化环境建设的原则	62
校园文化环境建设的策略	63
网络对校园文化建设的影响	65

第六章 持久学习力

69

学习型学校的创建目标	70
学习型学校的创建策略	72
学习型学校的创建方法	76
创建学习型学校具体实施：原则、实施与评价	77
校长要做学习者	86

第七章 优秀领导力

91

校长的用权能力	93
校长的处事能力	94
校长的人际沟通能力	96
校长的用人能力	96
校长抓好勤政树形象的能力	98
校长的决策能力	99
协调艺术	101
思想政治工作能力	102

第八章 深刻思想力	105
提升办学的思想力	106
提升思想力的具体方法	111
第九章 危机管理力	119
什么是危机管理	120
学校危机的管理	124
参考文献	135

第一章

沟通协调力

第一章 沟通协调力

学校里有很多重要的关系，包括：学生与学生之间的关系、教师与教师之间的关系、学生与教师之间的关系、家长与教师之间的关系、家长与校长之间的关系，还有教师与校长之间的关系。在这些关系里面，教师与校长之间的关系对学校生活的质量影响最大。好学校的最普遍的特征就是教师与校长之间保持着健康的关系；而有问题的学校，最普遍的特征就是教师与校长之间关系紧张甚至有些僵硬。

经验告诉我们，教师与校长之间的关系怎样，学校里的其他关系就会怎样发展。如果教师与校长的关系是有益的、支持的、信任的、展现专业知识的，那么，学校里的其他关系也会如此。如果教师与校长之间互相猜疑、处处设防、保持距离、存有敌意、言辞尖刻或随意评判，那么，我们就可能看到这些现象也充斥着校园。教师与校长之间的关系产生的效果似乎会被无限放大，它是校园里所有关系的榜样。

建立教师与校长之间良好关系

随着教育部门对教师权利、学生竞争能力的强调，以及学生人数下降、教师数量减少，教师和校长之间的关系已经变得越来越紧张了。在很多学校里，教师与校长之间关系的反常现象被人

称为是“停车场综合症”。

校长在学校管理中难免会与教师积累一些冲突，如：工作任务的安排、无意中言语的伤害、工作失误时的批评、评优晋级的偏差，以及一些小小的误解，这势必会导致部分教师与校长会产生心理上的隔阂。有了这种隔阂，必然会影响学校工作的正常开展，因此，校长必须经常与教师进行沟通，消除隔阂。

而沟通则是校长尊重教师人格、消除隔阂、增进友谊、形成共识的一剂良方，也是校长心胸豁达、掌握主动的一种境界。因此，作为校长就需主动走近教师，学会沟通，善用沟通。

校长与教师进行沟通必须从领导的角色中摆脱出来。首先，要与教师平等相待，倾心相交。在鼓励教师讲实话、真话、心里话的同时，自己也不能摆架子，不讲套话，在信任的基础上做到知无不言，言无不尽；其次，允许分歧，求同存异。校长必须注意听取来自不同教师的不同意见，因为这些不同的声音中有一些真知灼见，当然，也不排除当中有错误信息和偏激语言。这时，校长要做到“宰相肚里能撑船”，不能对与自己意见不合的教师有成见，更不能借机“整治”。沟通过程是心与心的交流过程，也是换位思考的过程。校长多与教师沟通既能在情感上拉近距离，又能在许多问题上达成共识，更好地开展工作，达成目标，树立领导形象。

实现与教师的有效沟通，校长还要适当采取以下一些策略：

一、打消下属的戒备心理

校长与教师间建立起信任关系是开展工作的基础。由于校长和教师在学校中所处的地位不同，绝大部分教师在与校长交往时总会不自觉地有防范、掩饰心理。作为校长要主动走近教师，学会沟通，善用沟通。因为，沟通是尊重人格、平等相处、消除隔阂、坦诚相见、增进友谊、形成共识的一剂良方，也是校长心胸豁达、掌握主动的一种境界。校长只有在沟通中展示自己的人格

魅力，让自己的工作思路、治校方略为广大教师所接纳，才能赢得教师的信任。

1. 平等交流

由于职位不同，教师对校长往往有一种畏惧心理，非常在意上级对自己的态度。校长与教师沟通时，要与教师平等相待，倾心相交，而不是虚与委蛇，心存戒备，做到言尽心至。沟通不是职位的交流，而是心与心之间的交流，校长要降低自己的姿态，真诚谦虚，不要以先知者和必胜者的心理自居，不要老是一副严厉的面孔，要用一种朋友间沟通的平等心态去和教师沟通。即使是平时教师不敢说、不能说、不便说的话，只要彼此真诚，总能找到沟通的机缘。

2. 注重方法的变通

方法正确才能减弱或者消除教师的戒备心理，校长要根据教师不同的情绪状态和个性而采取适当的沟通方法。例如，对平时工作认真的教师，偶尔疏忽大意，导致工作做得不够完善时，校长可以直接指出问题所在，表达自己的态度和观点。

二、主动了解教师的个人信息

俗话说：“管理要管人，管人要管心。”对于学校管理，校长首先应该了解教师，了解教师首先应从满足教师的合理心理需要入手，激发他们的工作动机，凝聚他们的积极性，在“人心齐，泰山移”的前提下来达到学校管理目的。

1. 面对面的直接了解

面对面的交流是主要的也是最真实的了解途径，一般情况下，采用的沟通方式有：闲聊、联欢会、内部活动等。曾有一位教师总是神不守舍，不大喜欢说话。大家一起去郊游时，校长找她谈起来，才知道由于她不善于处理家庭关系，导致她和爱人的关系比较紧张，导致她平时无心工作。经过校长的开导，她在处理家庭关系上成熟起来，后来工作起来就有干劲了。

2. 通过“第三者”间接了解

校长与教师在沟通过程中，难免会产生隔膜或阻碍，这时就需要依靠“第三者”来消除这种阻碍。这个“第三者”可以是人（如朋友、同事），也可以是物（如电子邮件、书信、礼物），或者是一件事情、一个动作、一种情感。比如，一位教师一直不参加学校组织的集体跳绳训练，校长多次问她原因，她总是不愿意回答，校长只好请一名有威望的老教师和她谈心，后来才知道，原来她刚流产了，所以不愿意参加此类活动。对一些工作懒散的教师，校长不好直接批评，可以通过与这些教师比较要好的同事委婉转告，或者通过表扬工作勤奋的教师，从另一个角度达到教育懒散教师的目的。校长与教师之间经常产生一些误会，而一旦有了误会，工作往往很难协调，甚至引起敌意。要解决这一问题，校长可以通过书信、电子邮件的方式来解释说明，从而消除隔阂，达成团结。

三、表达对教师的尊重

心理学家认为，人性中最深切的本质，是被人赏识的渴望。教师作为知识分子，具有较高的理性和自我控制能力。不少教师或多或少受中国古代知识分子“君子谋道不谋食”思想的影响，通常很少计较物质回报，却很在乎自己的劳动是否得到别人的尊重和社会的承认。因此，校长应做到以下几点：

1. 尊重教师的个人习惯

每个人都有自己的生活和工作习惯，只要教师的个人习惯对工作没有大碍，就不要因为自己的“不顺眼”而强行让其改变，必要的时候要表示认同，因为很多教师必须在自己的习惯下才能发挥出自身的才能。比如，老教师，他们在工作岗位上坚持了多年，有较为丰富的教学经验，但也容易墨守成规，加之年龄大、知识老化等原因，要跟上时代的步伐存在较大的困难，尤其是在

运用多媒体、网络技术等方面，与年轻教师相比，常显得力不从心。校长必须对他们倍加珍惜，保护好，使用好。要经常与他们谈心，重大事情先听听他们的意见，请他们出出主意，有什么难事请他们出面做做工作。这样既能发挥他们的作用，又能让他们体验到学校对他们的尊重。

2. 不要随便发号施令

校长如果用教训和命令的口气和教师说话，会给教师以缺乏尊重的感觉，相对于命令，教师更愿意接受推荐或者建议。命令的口气会让下属心中产生逆反心理，要避免说出类似的话。年轻教师，他们精力充沛，容易接受新生事物，普遍有一股冲劲。但他们往往也容易遭受挫折。比如，尽管很努力，但因缺少经验，成绩不理想；敢于创新，但又担心遭受失败；因同龄人冒尖，而产生自卑心理等。作为校长，首先要尊重他们的付出，肯定他们在学校工作中所发挥的重要作用，并真诚地为他们今后的发展出谋划策，实事求是地指出存在的问题及今后努力的方向，努力为他们搭建一个展示自己、锻炼自己的平台，使年轻教师感觉到校长是他们的坚强后盾，这样，年轻教师就能够做到信心百倍，迎难而上。

3. 处理异议

校长在与教师的沟通中遇到异议是不可避免的，这时，校长就需要注意沟通的技巧，做到允许分歧，求同存异。校长必须注意倾听来自教师中各种不同的声音，因为不同的声音中不乏金玉良言、真知灼见，当然，不同的声音中也有错误的、偏激的，校长要有气度、有雅量，辩证地看待，不能因为与自己意见不合而抱有成见，借机给人“穿小鞋”。在沟通中遇到异议时，首先要了解对方的某些观点，然后找出其中对你有利的一点，再顺着这个观点发挥下去，最终说服对方。也可以采取一种借力打力的方法，用对方的观点去说服对方。当然，如果校长在沟通过程中发现自己的观点和目标有错误时，也应该及时调整改正。一个能听

进谏言，知错就改的校长不仅不会影响自己的领导力，反而能通过自己的人格魅力提升自己的领导形象。

四、了解并处理教师的合理需求

人与人之间的沟通，主要是为了获得有价值的信息和心理上的满足。因此，校长与教师进行信息沟通时，教师往往从能否满足心理上的需要来对校长所传递的信息做出“有价值”或“无价值”的判断。通常情况下，若教师认定校长传递的信息是“有价值”的，便会采取接受或支持的态度。反之，则采取拒绝或对抗的态度。因此，满足教师合理的心理需要，是校长与教师信息沟通的关键所在。

1. 建立直接上报的渠道

校长深入教学一线，接触最普通、最平凡的教师，公平合理地处理好与教师切身利益密切相关的每一件事，建立起一种和教师直接沟通的渠道。让教师想跟你接触，愿意跟你接触，敢跟你接触，让所有教师知道，如果学校有影响他们工作的纰漏或者他们有各种各样的要求，可以直接向你提出。只有建立直接上报的渠道，校长才能在教师中有一呼百应的号召力与凝聚力，才能了解、处理教师的合理需求，才能在所在学校形成一个团结和谐的教师群体。

2. 开辟表达需求的空间

校长可以在学校里放一个校长信箱，或者以电话的形式和教师联系，让教师将自己的需求写出来或以手机信息的形式表达出来，当然，校长要亲自回复。

3. 满足合理需求

所谓合理需求就是对学校发展和工作开展有利的，或者对大多数教师有利的需求。在收到教师的请求后，校长应及时做出反应，切忌拖拖拉拉，应该让教师看到学校的办事效率，增强教师对校长的信任，在做出分析后，尽快满足教师的合理需求。校长

在沟通过程中，首先要确认对方的需求是什么，如果不明白这一点就无法达成最终的共同协议。校长应该通过积极聆听，设身处地的为他人着想，去了解对方的意思。同时，通过有效提问更明确的了解对方的需求和目的。

4. 达成协议

有效沟通是否达成，取决于最后是否达成了协议，当时达成或者稍缓达成共同的认识和协议时，沟通才是有效的。对教师的意见和建议，校长要表示诚挚的感谢，并对双方观点形成双向的正负反馈，对能达成的协议要表示庆祝，并且要将沟通的结果运用到实际工作中去，因为任何有效沟通的结果仅仅意味着一个工作的开始，而不是结束。对于不合理的需求和暂时无法满足的需求，校长应该公开给出理由，不要让教师有被蒙蔽的感觉，对个别过分的请求要严厉地提出警示，但不要指名道姓。

校长与教师合理沟通的程序应该是这样的：

一是事先准备。沟通目的：在与教师沟通之前，心里一定要有一个目标，明确自己希望通过这次沟通达到什么目的；制订计划：校长可以列一个表格，把要达到的目的，沟通的主题，沟通的方式以及时间、地点、对象等列举出来；预测可能遇到的争端和异议：首先要有充分的心理准备，其次还要根据具体情况对其可能性进行详细的预测。明确双方的优势劣势，设立一个合理的、让大家都能接受的目标。

二是确认需求。在沟通过程中，首先要确认教师的需求是什么。如果不明白这一点就无法达成最终协议。校长应该通过积极聆听，设身处地的为教师着想，了解教师的意思。同时，通过有效提问明确对方的需求和目的。沟通过程中有三种行为：说、听、问。提问是非常重要的行为，可以控制我们沟通的方向，控制谈话的方向，而且在沟通过程中要及时确认，当没听清楚，或者没有理解时，要及时沟通，一定要完全理解教师所要表达的

意思，做到有效沟通。

三是阐述观点。在确认了教师的需求后，我们应该明确的表明自己的观点，在表达观点的时候，我们可以借鉴MBA一个非常重要的原则，就是FAB原则。F就是Feature，即属性；A就是Advantage，即优势；B就是Benefit，即利益。在阐述观点的时候，按照“属性—优势—利益”这样的顺序来表达，教师更容易明白和接受。例如，在与教师沟通工作安排时，我们可以阐明学校的实际情况和教师本人的实际情况，并说明这样安排的好处，同时也一定要说清楚这样安排对教师本人和学校的发展带来什么利益。

四是处理异议。尽管我们充分准备和不断努力，但在沟通中不可避免的会遇到异议，这时，校长就需要注意沟通技巧。在沟通中遇到异议时，首先要了解教师的观点，然后找出其中对自己有利的观点，再顺着这个观点发挥下去，最终说服对方；也可以采取一种借力打力的方法，也就是不用强行说服对方，而是用对方的观点去说服对方。当然，如果在沟通过程中发现自己的观点和目标有错误时，也应该及时调整改正。一个能听进谏言，知错即改的校长不仅不会影响自己的领导力，反而能通过自己的人格魅力提升自己的领导形象。

五是达成协议。有效沟通是否达成，一定是取决于最后是否达成了协议。只有通过双方的沟通、反思和调整，当时达成或者稍缓达成共同的认识和协议时，沟通才是有效的。为了尽快达成目标，校长可以从感谢、反馈、庆祝这几个方面去努力营造。对教师的意见和建议要表示诚挚的感谢，对双方的观点要形成双向的正负反馈，对能达成的协议要表示庆祝，并且要将沟通的结果运用到实际工作中去，因为任何有效沟通的结果仅仅意味着一个工作的开始，而不是结束。

下面我们来介绍几种具体的沟通情况：