

# 再谈学校文化和制度建设与软实力提升

文/李永生

上期专栏文章由于篇幅所限，对学校文化和制度建设未能充分展开讨论，也未能就学校管理模式、管理效益、管理的理想境界和学校软实力之间的关系进行深入探讨，本期专栏文章拟就这些问题再谈一二。

管理模式是决定学校管理成效的重要因素之一，是管理者应当关注的问题。管理模式包含着经验管理、制度管理、文化管理三种基本模式和N种不同组合。学校领导对管理成效的追求会成就一种理想的管理境界，当形成了一种能够达致理想境界的管理模式时，也就形成了学校软实力中的关键能力。

要形成管理的理想境界，上期专栏文章谈到起支撑作用的最重要因素是“文化自觉”和“制度底线”，而提升管理的境界就有赖于学校文化和制度建设这两项工程了。在学校管理实践中，有不少这方面的成功案例，但多数学校也存在着这样或那样的不足和问题，使学校的管理水平难以达到期望的境界。如何提升管理成效？这其实也是所有学校孜孜以求的目标。汇聚笔者的咨询实践和对众多学校的观察分析，我们认为：学校存在的共性管理问题体现在文化和制度方面，可以概括为文化建设上的三大误区以及制度建设上的三项缺陷，并由此影响了学校管理模式和管理境界的提升。

## 学校文化建设上的三大误区

第一大误区：认为学校文化是虚头巴脑的东西，没有实质性的意义，现实工作都忙不过来，还搞什么文化建设？认识不到有些问题在问题本身的层面难以解决，就必须在高一个层面上——也就是精神、文化层面，才能破解。

有这种误区的学校不在少数，尤其是一些实干型的校长，比较注重个人权威的树立，习惯于行政命令下的高执行力，却不太关注通过精神层面的作用产生巨大的影响力。



比如通过教育理念、价值观、学校精神、校训、校风等方面的倡导、宣贯、践行，去影响每一位教职员，从而发挥出他们的主观能动性。

其实，任何学校不论做不做文化建设，文化都在那里。对文化比较直白的一种解释是：所谓文化就是人们的行为和决定那些行为背后的理念、价值观、精神追求等等东西的综合体。每一所学校都拥有自己独特的文化，只是一个学校的文化有好坏高低之分，且都会对学校管理产生决定性的重要影响。不去提炼并倡导良性的、先进的文化，就会任由不良的、落后的文化充斥弥漫校园，从而直接影响教职工行为，让管理者头疼不已。

剖析学校的文化建设，我们会看到，有的学校文化与学校发展战略、校长所倡导和希望的方向基本一致，学校健康发展；也有的学校，文化处于丛林状态，各种教育理念、价值观芜杂无序，先进的思想理念不能成为主流，占据不了主导地位；而有的学校则是落后的甚至错误的价值观主导，不利于甚至严重阻碍了学生的教育培养和学校的长远发展。尤其是有的学校人际关系错综复杂，管理陷于胶着状态，工作推进寸步难行，无论出台什么样的政策都难以产生积极持久的作用，这个时候除了进行深刻的管理体制深化改革外，可能就更需要从学校文化的角度，在理念、价值观这个层面着手问题的解决了。

第二大误区：以为学校文化就是提出办学理念、学校精神、校训、校风等东西，贴在墙上，印在纸上，大会讲讲就可以了，而忽略了如何得到全员的认同和践行——也就是文化建设的过程。

参观某些学校，我们可以看到学校大张旗鼓宣示办学理念、校训、校风等，这本是好事。但是进一步调查学校的老师和学生，却发现许多人身处其中，却视而不见或不解其详，再深入观察一下师生行为，可能发现其行为与学校倡导的理念大相径庭。学校虽然提出了自己的精神文化，但却并没有深入人心，得到广泛的认同和践行，变成真实存在的学校文化。

相对于提出精神文化理念来说，如何使这些理念得到大家的认同，形成学校的文化共识，这个过程其实更为艰难、漫长，需要学校领导完整策划和持之以恒地倡导、推动，全体师生员工从认知认同到身体力行并发扬光大，这也是学校形成良好的文化习惯必须经历的过程。

有时，学校文化难以落地，还有一个重要的原因就是在精神文化的提炼过程中，学校要么是靠几个精英人物闭门造车，要么是请专家凭空策划方案，而不是立足学校多年的办学积累。从全员已有的思想观念上挖掘不足，对学校实际存在的问题针对性不强，故而学校文化不是在学校这个土壤中生长起来的“苗”，而是从外部移植过来的“树”，设计出来的方案缺乏全员的民意基础，贯彻落实起来也就多了一层需要破解的阻力。

第三大误区：简单地把学校文化视同于校园文化，又把校园文化简单地看成是学校的物质环境的布置，以及学

生文化活动的开展，而忽略了学校组织层面、师生观念层面的文化建设。

有些学校校园环境虽然经过精心设计，学生社团活动、兴趣小组、各种文体活动也是丰富多彩。但是忙碌的却总是那么一小部分人，学校投入大量人力、物力、财力，期望达到的环境育人、活动育人对学生所产生的影响非常有限。

观察学校校园文化这些热闹的表象，你会感觉缺少了些什么，仔细分析，就在于没有一条清晰的贯穿全局的教育主线，没有赋予教育理念、精神追求、价值观一类精神灵魂的具体内涵，没有真正深入到学校的组织文化、管理文化层面，学校全员在教育理念、价值观、精神追求上缺乏清晰、明确、一致的主张，因此学校的某些管理架构设计、制度设计存在问题，实际上已经妨碍了教师在教育教学上创造性的发挥；而且，学校工作中依然存在着许多消极、负面、不利于学生成长与发展的思想和习惯做法，难以对育人和管理产生深远有效的影响。比如提倡以学生发展为本的学校，却为了减少管理麻烦而处处限制学生在校园内的活动，引起学生的不满。

### 学校制度建设上的三项缺陷

制度及背后所体现的制度文化是学校文化的重要组成部分之一，体现着学校的精神。但不少学校在这方面也存在缺陷。

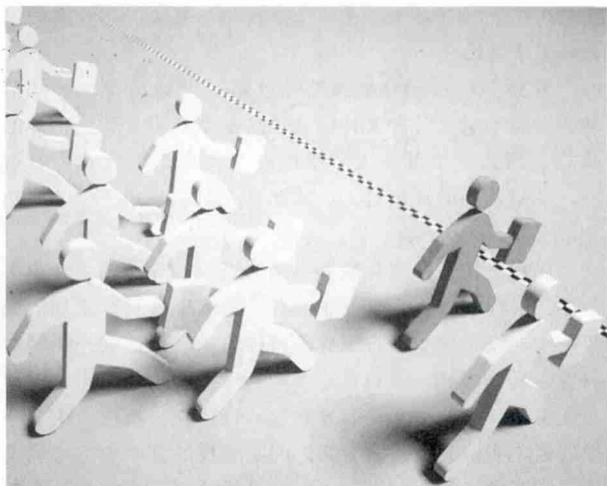
第一项缺陷：缺乏基本的制度管理精神，虽有很多制度，但却没有形成制度管理的权威，管理还是受到更多人为的掣肘。

有的学校缺乏基本的制度管理精神，体现在有的学校领导换届之后新任领导对学校已有规章制度缺乏尊重之心，漠视已有的管理成果；有的学校对制度随意取舍，缺乏必要的程序约束，使得人们从内心深处不相信制度的权威和约束力，难以形成对规则的敬畏和服从；有的无视制度或投机取巧钻空子，甚至失去底线……这些都是没有真正形成制度管理的表现。

还有的学校基本是人治管理。经验管理模式在带来决策上的高效、行为上的自主等优势外，也可能会带来下属员工的被动、工作落实上的低效等问题；而制度管理模式如果真正得到执行，制度在约束了校领导的同时，也教育了并有效约束了教职员，使大家都能形成一种正常的预期，容易达成工作上的主动和自觉，减少了许多不必要的额外事务管理，使管理高效。

第二项缺陷：有制度，但有短板，因对教育和管理的过程缺乏系统的认识和管控，无法形成管理体系，而使管理成效大打折扣。

在现实的学校管理中，绝大多数学校都存有这样的问题。由于对教育和管理的本质规律认识上的局限，加之多年工作形成的惯性思维，在对教育过程和管理过程进行识别和控制时常常存有致命的缺陷，不能形成管理的一个闭环，大大降低了管理的成效。



千秋业在指导学校建立ISO9000质量管理体系时，特别强调管理的系统方法和过程方法。ISO9000质量管理体系之所以有效，就在于体系对影响质量的所有重要过程和环节加以必要的管理和控制，而在现实管理条件下，许多学校通常管控的只是他们认识到的或有能力管控的过程和环节，而忽略、放弃了某些他们没有意识到或没有能力管控的重要过程和环节，这是许多学校出现质量问题的重要原因。比如专业设计开发过程，它是教育质量管理最为重要的第一个环节，因为它体现了学校所开办专业的培养目标、教学内容、培养模式、师资配备、教学设施等等要求，在明确了这一要求的前提下，教学过程的管理和控制才有意义。有的学校忽略了这一重要环节，虽然在后面的教学过程等方面管理得非常细致、严格，甚至繁琐，但却由于对系统重要问题的失控而低效，事倍功半，教学质量长期无法提升。

第三项缺陷：制度繁琐纷杂，既缺乏系统的梳理和优化，又缺乏符合学校实际和未来发展的科学设计，难以发挥出最佳的效益。

有的学校的制度从表面看非常完备，甚至在各项评估中获得上级主管部门的好评，但深入分析这些制度，就会发现这些制度繁琐纷杂，既缺乏系统的梳理和优化，又缺乏符合学校实际和未来发展的科学设计，这也是这些年来各种文本化评估所带来的负面作用——先不管能否做到、是否科学，为了应付评估，先要编一套看似不错的制度，至于实际工作，可能完全与这些制度无关，有时更为糟糕的是某些制度前后矛盾，让人无所适从，最后变成一沓废纸。

制度建设也需要量力而行，不能简单地照搬照抄，贪多求全，而要注意使用中的消化吸收，更要注意制度建设中的适宜性原则，在形成体系的基础上持续改进提升。

### 软实力的核心是人才培养能力

在今年第一、二期专栏文章中，我们讨论了学校软实力建设问题，认为学校的软实力是“学校的一种精神力量，

是学校文化、办学理念、管理制度、培养模式、创新意识、品牌形象等多种因素的综合体现，是一种‘无形资产’，预示着学校发展的潜力，并最终体现为学校对社会的影响力以及对生源、对用人单位的吸引力。”

千秋业在对众多学校的管理和人才培养模式的咨询实践中，总结出学校核心的软实力就是独特的人才培养模式，而影响学校人才培养模式提升的主要内部因素，就是学校的关键软实力——管理模式。“学校的管理模式，处于学校软实力系统的基础层面，其对软实力系统的核心层面的学校人才培养模式起支撑甚至是决定性的作用。”

因此，在软实力的打造中，核心是人才培养能力。在全国示范校建设中，最核心的内容就是技能人才培养模式的改革，政府期望这些学校有所创新、有所提升，并成为示范，辐射到周边学校。但在示范校建设的推进工作中，最难的并不是人才培养模式改革本身，而是如何推动相关部门和教师积极开展这项工作，下定决心实施改革，这是许多校长都深有体会的地方。也就是说要解决好学校技能人才培养问题，还得先解决好学校的管理问题。

所以，决定学校人才培养能力的基础性、关键性因素还是学校的管理能力。只有通过管理能力的提升，激发出教职员工的使命感和工作热情，调动起全员的积极性和主动性，整合、调配好各种教育资源，才能真正实现人才培养能力的提升。我们追求管理的理想境界，其根本目的也是为了形成更加理想独特的人才培养模式，从而实现学校育人的宗旨。

许多人都推崇“无为而治”的管理境界，这甚至被视为一种管理理想。但在今天的现实管理条件下，“无为而治”只能是“有为”后的结果。要通过我们的“有为”在学校中形成“文化自觉”和“制度底线”，使得教职员工都能以主人翁的姿态面对工作，以教育的责任感和使命感对待岗位任务，通过简洁优化的工作流程和标准形成良好的工作习惯，使得教育教学行为富有创造性而不逾矩。

“有为”和“无为”，本质上不在于管理行为的“有”和“无”、“多”和“少”，依笔者个人的感悟，更在于这个“为”字是否是顺势而为、依理而治，也就是按照一定的规律总理其事；而非任凭个人主观意志的一意孤行，不顾客观规律和条件的恣意妄为。

要提升学校软实力，从另一个角度说，领导者个人的软实力对学校软实力建设也是至关重要的。正如人言，校长的高度决定着学校的高度。校长凭借职务权力实施管理是理所应当的，但要使管理深入人心，达到理想境界，更需要领导者本人非职务的影响力，尤其是在教育理念、价值观、精神追求等层面，能够深刻影响到每一位教职员工，才能在教育教学这个层面形成学校自己独特的人才培养能力。

(专栏支持单位：北京千秋业教育顾问有限责任公司)