



## 要“无为”需先“有为”

——谈职校管理的理想境界有赖于文化和制度建设

文/李永生

笔者在今年3月的专栏文章中曾谈到管理模式和管理效益的问题，认为“所谓有效的管理，就是能够最大限度地实现学校的教育目标和发展目标，以最小的投入，换取最大的收益，做到事半功倍。”而三种管理模式——经验管理、制度管理和文化管理，其效益也是取决于管理者、管理对象、管理规模和管理环境条件等综合因素的影响。

在管理实践中，各种管理模式交叉并存，其效益不尽相同，利弊各异。尽管高效管理是所有管理者追求的目标，但仍有许多校长并不满足于管理的有效和高效，而是希望追求一种更加理想的管理境界，因为仅仅有效和高效的管理不一定是理想的管理。

比如有些学校虽然有很强的执行力和较高的工作效率，但管理者的付出却超越常人，经常满负荷甚至超负荷工作，精神压力大，身体长期处于亚健康状态，难以平衡工作和生活。从另一个角度看，许多学校的高效管理主要还是基于刚性的制度约束，以及较高的物质激励，而缺乏员工发自内心的认同感和积极快乐的工作情绪，这，似乎也还谈不上管理的理想境界。

也有人说，管理的理想境界就是无为而治，但具体操作起来似乎又很遥远。那么，通过管理者的努力可以达到的理想境界，究竟是什么样的呢？

### 职校管理的理想境界的五个特征

每一位校长对管理的理想境界都有自己的理解和追求，

但也有共性的地方，研究这些共性的地方，可能会对我们提升管理的境界有益。笔者基于自身的管理经验和对众多学校管理的观察分析，认为管理的理想境界应具备以下五个特征。

首先，理想的管理一定是简单的。

有人说，越接近真理，道理越简单，正所谓“大道至简”。管理的理想境界正是去繁就简。这里的简单，从管理的表象上看主要体现在管理的内容、流程和工作标准上，也体现在管理者时间、精力的分布上。

从内容上看，简单的管理一般都集中在目标任务的达成上，在此上面实现PDCA循环，而不是纠缠在部门职责不清、人员工作积极性不高、不愿干、人际关系复杂等上面，并为此消耗掉管理者大量的时间和精力；从流程上看，学校管理的过程是经过优化设计、简捷易行的，没有交叉，没有缝隙，没有多余的环节，管理者也不需要一个人自己从零做起，总是可以在前人经验的基础上向上提升；从工作标准上看，人们清楚自己的工作要求，明白自己该干什么、怎么干，应该遵守的工作准则，以及当下的工作与未来发展的关系，总是能够把工作做到位，而且相应的规章制度也是简洁明了的。

换一个角度，从领导干部的时间精力分布看，管理的简单就体现在学校领导的主要精力能够用在人才培养的探索和实践上，用在不断提升的教育教学质量上，用在内外部资源的整合等学校发展的大事上，而不是消耗在大量繁

琐低效的管理事务上。

从管理的内在机制看,简单的管理体现为学校的组织架构、激励机制和提升机制设计简单、切中要害,贴近本质,能够发挥出最佳的管理效能,这是效率和效益的保证,因为只有简单的管理才能成为环节最少、成本消耗最低的管理。

其次,理想的管理一定是高效有序的。

虽然高效有序的管理不一定能达到管理的理想境界,但理想的管理一定是高效有序的。高效有序的管理应该体现在以下四个方面。

一是强大的执行力。各级干部和教职工能够将学校的决策快速转换为行动,积极化解各种困难,想方设法努力完成任务,尽力达成预期目标。二是秩序井然的协调能力。各职能部门、岗位既能各司其职,又能围绕学校的目标任务快速整合校内校外相关资源,形成内部各部门相互支持、通力配合的格局。三是凝聚团队智慧的能力。在这样的学校,团队的智慧远远胜出个人的智慧,团队的力量大于个人力量的总和。四是能够产生良好的管理效益。无论是从经济的角度,还是社会的角度,学校的各项工作都是卓有成效的。尤其是这种高效的管理最终体现在学校超强而又独特的人才培养能力上,并成为学校核心竞争能力的重要组成部分,是其他学校难以简单模仿和照搬的。

再次,理想的管理是基于人们自觉自发的。

当今的学校管理,最让校长头疼的莫过于干部和教职工责任心的缺失,不能按要求做好自己的工作,更别谈自觉自发地做好工作了。

分析被管理者的行为动机,如果主要的工作行为是基于制度的强制,或是物质的利诱,或是例行公事,换句话说工作的动机主要源自外部的因素,那么,教育者的工作绩效就会大打折扣,管理者就永远不可能从繁琐的管理事务中解脱出来。在教育这一崇高而又特殊的行业,只有教职工发自内心热爱教育,并从教育活动中体验到成就感和使命感,教育活动才能取得成功。

换句话说,理想的学校管理不是用尽各种管理手段强制要求教职工去做什么,而是有办法激发出大家对教育事业的热忱、对为人师者的职业敬畏,并凝聚一批有责任心和使命感的教育同仁,使大家形成一种文化自觉、教育自觉,创造性地开展教育教学活动。

第四,理想的管理氛围是和谐的、人性化的。

学校作为育人的场所,个人的修身养性和组织的文化传承,乃至学生的教育培养和全面发展,均需“以人为本”,形成“和谐”的局面,这是理想的管理境界所必须具备的两个要素。

所谓和谐,强调的是多样性的协调和统一,包括了“和”与“和而不同”。学校的和谐,应体现出尊重、信任、关爱、宽容、民主、公平这些基本的要求。

而以人为本的管理文化在学校的具体体现,其核心应是以人的发展为本。无论是对教职员工还是学生,它并不需要也不适合太过刚性的管理制度,不需要以惩戒为主的处罚措施,更不需要所谓的末位淘汰这样的“辱”文化。

但它也需要一条不可逾越的制度底线,比如说,教师的工作绩效可以不分出三六九等,也不用评出优良中差,但每一个人的工作标准都是做到位、追求更好并以此为荣;做不到位也没有关系,没有任何处罚,但你的领导、同事都会关注你,热情地帮助、支持、配合你不断地改进直到工作到位,学校管理的氛围是和谐的、人性化的“荣”文化。

只有和谐的、人性化的管理氛围才能为师生最大程度的全面发展创造条件,才有助于激发教职员员工的主人翁意识,才能让其保持自觉自发的精神状态,也才能产生愉悦的人际氛围。

第五,理想的管理在每一个成员身上产生的效果是积极向上的。

学校应该成为师生共同成长的精神家园,如果学校的管理文化只是为了“用”人去完成特定的工作任务,而不注重人的培养和成长,不注重人的精神需求尤其是成就感、归属感的需求,那么,管理在这个人身上就很难产生积极向上的效果。

像有些民办学校,有非常高效的管理,有非常锻炼人的工作岗位,也有非常有吸引力的薪酬待遇,但就是留不住骨干人才,因为这些学校让人缺乏成就感、归属感和安全感。成就感不仅仅在于做出成绩,更重要的在于做出成绩后所获得的被尊重的价值。有些办学者总是认为中国最不缺的就是人,缺乏对员工的爱惜和真诚,没有与高层管理风雨同舟成为命运共同体的胸怀,让教职员员工甚至被聘用的高层找不到归属感和安全感,其管理境界也就很难得到质的飞跃。

同时,只有教职员员工积极向上、自觉自发,才能最大程度地唤醒人的最大潜能和奉献精神,共同成就一份理想的教育事业。

总之,理想的管理境界,其管理本身是简单的,过程是高效的,动机是自觉的,氛围是和谐的,效果是积极的。以此标准衡量,有多少学校的管理已经达到这样的境界?

## 支撑职校管理理想境界的两个要素—— 文化自觉和制度底线

如果我们进一步分析,学校管理要达到理想境界,在众多的因素中,起支撑作用的因素有哪些呢?笔者认为,“文化自觉”和“制度底线”是两个最重要的因素。

所谓“文化自觉”,按照费孝通先生的观点,是文化的自我觉醒、自我反省、自我创建。只有基于文化自觉,教职员员工才能把外在的规定转变为内在的承诺,并最终形成真正的教育自觉、管理自觉、行为自觉,从而自觉自发地做好自己的工作。更为重要的是,只有基于文化自觉的教职员员工,才可能以主人翁的姿态面对工作,更富有创造精神和奉献精神,更追求以人为本、和谐积极的工作氛围。

而“制度底线”,根据笔者的咨询实践和思考,就是最接近管理本质规律、一矢中的的最基本的管理规范要求,这是简单和高效管理的基础;另一方面,“制度底线”强调

不要过度管理，不要自以为聪明的管理。老子在《道德经》里指出：“以智治国，国之贼”，运用智谋争权夺利，治人治于人，往往是祸乱的开始。当然，完全没有底线约束的管理必然是混乱无序的，只有不突破制度底线，才能保持必要的良好工作秩序和效率。

文化的自觉可以实现管理的高标准和自愿，而制度的底线可以保证在放宽管理监督的情况下，也不出现突破底线的行为。在现实的学校管理中，这两种因素是并存的，相互影响、相互渗透，二者协同作用，相互配合，才能达到理想的效果。所以说，这是形成管理理想境界的两个最重要的支柱。

### 提升职校管理境界有赖于文化和制度建设

如果支撑管理达到理想境界的两个重要因素是“文化自觉”和“制度底线”，那么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。

首先，是学校文化建设。

文化建设的精髓就是要形成一套管理者和组织所倡导的理念、价值观、办学追求等学校文化作为管理行为的依据。笔者在今年3月的专栏文章中曾写道：“文化管理本质上是经验管理精髓的升华，是制度管理人性的回归，是对人的管理本质规律的深刻把握。所以，文化管理是管理的最高境界，是人自我完善所必然要求的一种管理模式，也是最适宜学校实现教育功能的管理模式，应该说文化管理是未来学校管理模式的必然选择。”

文化管理的基础是全员对学校办学理念、价值追求的深刻理解和高度认同，从而形成一种文化自觉和教育自觉。而要维护这种认同感，最重要的还是领导率先垂范的精神力量，以及办学思想、教育理念、学校愿景、学校精神、校训、校风等不断深入人心后的深刻影响，使其自信于自己的职业价值和追求，认同于团队的精神和发展目标，忠诚于人才培养这一崇高的事业，形成一个强大的教育共同体。

文化建设的核心是学会做出正确的价值判断，并根据判断决定行为，这是目前比较困扰的一件事情。在价值观普遍颠倒、混乱、知行不一的社会背景下，要打造出一片纯净的小天地，没有非常的信念、毅力和策略，确实比较困难。

要每一个教职员员工自觉自发而又目标一致，靠的是每一个人基于共同认可的价值判断都会指向同一个方向和目标，这一局面的形成需要长期的坚持方能见效。在一个价值观多元的社会里，我们尊重每一个个体的价值观，但作为一个职业人，我们要形成高度一致的职业价值观，使我们对教育、对学生、对工作等等，都能做出基本一致的价值判断。同时，在学校的文化道德规范和行为准则的无形约束之下，产生自控意识，达到内在的自我管理和自我约束，激发出发自内心贯彻执行规章制度的自觉性。

其次，是学校的制度建设。

制度建设的精髓就是要形成一套管理者和组织公认的制度规范作为管理行为的依据，而这套制度规范不在于文字，还是口头约定俗成的，是多还是少，关键是否被包括管理者在内的大多数人公认并自觉遵守，主动维护

并持续改进。有些学校的文字制度非常齐全，但却并没有得到大家的认可，也没有有效实行，甚至常常被随意修改或放弃，这不仅不是制度管理，甚至缺乏起码的制度管理精神。

制度管理的基础是学校的组织权威，管理者的权威应该融入到组织的权威之中，任何个人的权威在与组织发生冲突时，个人的权威应该让位于组织的权威，这样才能真正形成学校组织的权威，发挥出制度管理的最大效益。

制度建设的核心是形成必要的管理规范，这也是我们这个社会从上到下所极为缺乏的，更多的时候缺的不是规范本身，而是对规范的尊重、遵守和执行。当然，在现实的学校管理实践中，就我们所知，已经建立起真正适宜的管理规范的学校还是比较少的。

我们认为，最为重要的管理规范有：学校管理架构、工作流程、工作标准、激励机制和提升机制。

管理架构、工作流程的好坏是决定学校管理是否简单、高效的重要基础，许多学校管理之所以繁琐复杂，就在于管理架构的设计不合理，工作关系交叉重叠，流程没有有效梳理和优化，人为地把管理复杂化了。像现在许多职业院校推行的院系两级管理架构，其本质是专业化分工加分权，但很多职责下放到系里，相应的管理权限却没有下放，虽然也有许多迫不得已的原因，但设计上存在缺陷，加之管理人员自身能力水平不足，缺乏权变，又缺乏团结协作的精神，管理者多数时间就忙于推诿、扯皮、内耗，把管理变成了复杂、低效、让人头疼的事情了。

工作标准是影响管理效率的另一重要原因，对于多数普通干部和教师来说，如果没有明确的工作标准，不知道什么叫好什么叫不好，大家都按照自己理解的标准做事，又缺乏精益求精的工作追求，工作做不好、做不到就是自然的现象了。

再有就是激励机制，多数公办学校实际上是严重缺失激励机制的，民办学校虽然有好的物质奖惩办法，但却没有把握好激励的本质作用。好的激励机制是要看能不能让教职工以主人翁的姿态对待工作，这也是许多民办学校留不住骨干人才的一个重要原因，因为这些人出资人面前总是感觉低人一等，没有尊严，这是评判激励机制好坏的一个重要标准。

至于提升机制，并不仅仅是简单的提拔，而是能否给每一个人以提升发展的空间，人员流失尤其是骨干人才的流失，一个很重要的原因就是看不到自我发展的空间了。看不到自我发展的空间有时并不是真正没有空间，而是没有形成一个公平公正的竞争机制，让人无法预期未来的发展机遇到底属于谁，或者压根就不可能属于自己。

文化和制度的建设是一个相辅相成的关系，制度管理强调的是“管”，而文化管理强调的是“自我管理”“自主管理”。要实现“无为而治”，在今天的现实情景下，只能是“有为”的结果。通过文化和制度的持续建设，相信学校的管理境界会得到不断提升，只要我们迈开了步伐，希望的曙光就在不远处！

(专栏支持单位：北京千秋业教育顾问有限责任公司  
Beijing Qianqiye Education Consulting Co., Ltd.)