

管理变革——学校文化发展的必然诉求

无锡市锡山教师进修学校 储建明

面对高度社会化和现代化的学校，置身于变幻多端的信息化时代，随着新一轮课程改革的深入推进，现代学校的管理变革呈现出新的文化发展态势。一是一所学校的长远发展，常常取决于领导的管理哲学；二是学校管理变革的精髓，在于打造鲜明的学校文化精神；三是若想与未来通赢，必须懂得同时经营眼前与未来。

当人们逐步摆脱经验管理的束缚，运用科学管理的理论发展学校的时候，我们发现，只见报告不见行动，口头上的“科学管理”实际上的“经验办事”现象仍然制约着学校前进的步伐。面对高度社会化和现代化的学校，置身于变幻多端的信息化时代，随着新一轮课程改革的深入推进，学校持续发展的前景已成为一种无形的压力和挑战，于是，现代学校的管理变革呈现出新的文化发展态势，文化管理成为了顺应这一趋势而诞生的一种全新的管理理念。

一、一所学校的长远发展，常常取决于领导的管理哲学

如果说学校文化是一首动听的合奏曲，那么，能够给这首乐曲定调指挥的首推学校的主要领导者。学校领导的价值观，仿佛就是学校文化的灵魂，从文化设计到文化建设，领导者本人的价值趋向、理想追求、文化品位无不影响和规定着文化发展的导向。

1. 领导者的人格魅力：敞开办公室的门，不把自己当“英雄”。

领导不只是意味着地位和权力，更意味着一种引力和张力。真正有效的领导者是策划者和设计师，是开拓者和服务员，他带领整个团队通过一定的决策、执行和流程机制确保学校的战略目标得以实现。领导者的人格魅力在于抛弃经验型管理时期的“权威者”面目，注重建设一种“参与”和“沟通”的氛围，他们有强烈的学习和更新知识的欲望，尊重大家的意见、建议和创新精神，抱定自己不是“英雄”、“救世主”的念头，和大家一起组织一个伟大的团队。

单打独斗、个人英雄式的闭门造车般的领导方式，在当今社会已越来越不可取了，团队分工合作的方式正成为学校管理的主要形式。领导者必须打破管理部门之间无形的隔阂，促进相互之间的融洽、协作的工作氛围。敞开办公室的门，制造平等的空气；敞开彼此合作的诚意，沟通心灵自由之门，在形成“远见卓识”之前首先达成大家的共识，显亮人人共享的愿景，激发集体的凝聚力与能量，发挥创造性的“引力”与“张力”作用，共同推动现况向愿景迈进的步伐，从根本上提高管理的质量。

2. 领导者的演讲形象：从讲故事开始，抖开丰富思想的“包袱”

新时期的学校领导者不能总是习惯于“一、二、三、四和1、2、3、4”的方式来讲话，如果说这是一种清晰的条理尚能有情可谅，如果再加上空洞平淡的套话、空话的话，那就难免使人昏昏欲睡以致失去了引起共鸣的机会。

曾出版《奇异传奇》和《领导发动机》等著作的诺尔·迪奇指出，其实领导就是带领变革，是将大家从现在带向所期望的未来，也就是领导大家从已知走向未知。而让未知成为大家心中共同的期望并朝着它大步走向的最好方式就是讲故事。赵晓飞：《你会讲故事吗？》，《读者》2006年第3期。巧妙地构思或调用出使命故事、愿景故事，是领导能力中最古老又最长青的范畴之一。这些故事将描绘深远的景象，超越组织的命题，蕴含思想的精义，当这些故事以其感人的情节、丰满的角色和鲜活的语言吸引听众的时候，领导者的思想影响力将是潜移默化和无比亲和的。事实上，一个成功的领导者为了促进变革，常常需要用故事的形式让所有人都认识到变革的重要性和紧迫性，于是领导者的故事必然包括三个基本的内容：变革的案例、组织领先的思路和怎样达成目标。把故事的焦点放在如何突破重要的难题和传递重要的信息之上，展现最温和、最动人、最有说服力的故事魅力。

3. 领导者的行动规则：首先做正确的事，然后正确地做事

做正确的事和正确地做事这一观点出自一代管理大师彼得·德鲁克之口，其中，做正确的事代表工作的效能，正确地做事代表工作的效率；前者说的是要找准目标和方向，是前提，后者说的是找对措施和方法，是实施，因为没有瞄准的射击是没有意义的。

优秀的领导者常常能融汇运用做正确的事和正确地做事的管理法则，首先着眼于学校发展的战略，站在长远的发展愿景角度去考虑问题，至少也能描绘出某一阶段的终极结果与景象；紧接着从战术角度寻找解决问题的具体对策和方案。要养成第一次就把事情做对和每一次都争取把事情做对的习惯，明确自己的工作规范和工作流程，以确保有效和高效的管理运行机制。无论怎样选择，事情的最终结果都在“做”的过程，领导者必须坚信：一方面只要方向正确，就预示着成功的一半；另一方面以正确的方法做事，才能一步步逼近完美。

正确地做事需要我们一开始就锁住自己要做的事，对目标的坚定不移能够使我们信心倍增，尤其是当我们在困境或逆境之中。对于一所学校来说，正确地做事不仅意味着每一个教职员正确地做事的能力，还需要考虑做事过程中的组织分工和协调。比如学校中层干部既是执行者又是管理者，他们的执行力是否能出色发挥，直接影响到正确地做事的具体结果。所以，正确地做事不能遗漏每一个细节，因为细节将决定成败。记住，如果你走错了路，就算拼命跑又有什么用；如果你选错了钥匙，就算拚命扭也只能把钥匙折断在锁孔。

二、学校管理变革的精髓，在于打造鲜明的学校文化精神

《谁动了我的奶酪》是美国斯宾塞·约翰逊的一部畅销全球2000万册的好书，书中以一个简单的寓言故事提示了读者在今天的变革时代如何笑对变化取得成功的方法，告诉我们“如果你不改变，你就会被淘汰”的哲理。约翰逊博士的思想也为今天的学校管理提供了崭新的视角。随着国际间、区域间的教育竞争的日益加剧，教育市场资源、师资力量、教育质量的比拚也日益激烈，学校面临着前所未有的机遇和挑战，如何预见、抓住和适应这种变化，立足学校的发展战略，实施学校管理变革，在于推行以“人化管理”为核心的文化管理，打造鲜明的学校文化精神。

1. 文化冲突：“大文化”现象并不代表真正的文化内涵

上世纪90年代中期，随着教育现代化浪潮一浪高过一浪的热流，发达地区因为经济效应，自然将“做大做强”的企业管理口号移入到学校发展领域，于是，少则上百亩，多则几百亩的占地规模的中小学争先恐后地拔地而起，大家常挂嘴上的不再是学校的人文历史、文化积淀，而是投资多少个亿，建筑多少万平米，办班多少轨，绿化多少面积，大片大片的闲置土地成为能工巧匠

们挥洒艺术的天地，走进这些学校，令人感叹其宏大之气魄，奇妙之构思。不惟如此，校长办公室一个比一个宽敞，硕大的办公桌赫然摆放在高堂中央，连许多企业大腕瞻观之后也大为惊叹：“原来学校比我们还牛。”（笔者也曾去过年产值几个亿、十几个亿的总经理办公室，他们的简朴务实的作风令人肃然起敬。）诚然，我们在“教育优先发展”的方针政策指引下加大教育投入，改变学校面貌是一种必然趋势，尤其在以信息化现代化为标志的世纪风浪面前，更应该加大学校科技、实验、网络、电脑、图书等方面的投资，让学生在文化学习的同时适应现代社会飞速发展的要求。然而，在这些“大大学”的背后，如果领导者热衷于“大张旗鼓”地追求“大文化”，沉迷于迎来送往的“光环”之中，迷失了教育的责任与方向，那学校的命运实在是令人担忧。

学校的文化形式虽然可以通过学校的建筑与仪式、环境与布局来表现出来，但实际上，真正催人奋进真实感人的文化力量，还是要通过师生们的日常教学生活，通过大家鲜明的个性与为人来弘扬光大。一所学校有没有自己的文化传统，最关键的不是看“大楼”，而是看“名师”，看教师们有没有真实的个性，有没有感人的故事，有没有被学生记住，有没有影响学生的人生与成长。这样说并非否认和排斥物质的硬件建设，有钱当然要搞投入，但在投入的过程中不妨更注重软件的精神文化建设，不仅关心外部输血，更加关注内部造血，在开掘和利用传统资源的同时经营起学校前进历史中的文化品质，让未来的历史呈现真正经得起时间冲刷和涤荡的今天的文化遗产，打好“大文化”所引发的一场文化冲突，形成鲜明统一、一以贯之的文化理念，在办学主体日益自主的情况下，积极整合科学的文化体系，让现象文化与内涵文化成为不可分割的一个整体，散发出永恒的文化魅力。

2. 组织目标：通过组织学习变革组织文化

学校文化重塑是一个发现价值观冲夺和解决价值观冲夺的生存与发展之道，同样，组织文化就是一个组织的生存与发展之道。面对学校宏观与微观、个人与团队、利益与奉献、人和事等价值观的冲夺，如何演绎组织生命中生生不息的文化，必须建立起组织的战略与哲学，冷静地思考构建学习型组织的命题。

每一个学校领导都担当着两个管理者角色，一个是执行型领导，一个是变革型领导。执行型领导可以帮助人们认识到为达到预定的结果该做些什么，也可以增强他们的信心与动机，并在维持学校这一组织的日常运行中发挥着至关重要的作用。我们都明白这样一个事实，无论战略蓝图多么宏伟或者组织机构多么合理，如果没有执行力，都无法发挥其本身的威力。议而不决，决而不办，流于“口号管理”，就会罹患“组织倦怠症”。作为一名管理者，要善于跟进，注重执行力的强化，建立起领导者亲历亲为的执行文化。

变革型领导是领导者依靠个人的参照权力（指由个人威信、魄力与声誉等对下属产生的影响力），使下级自觉接受某种价值观，从而激发起下级工作热情的领导风格。变革型领导与执行型领导最主要的区别在于鼓励人们在司职过程中进行变革与创新。学校文化的再造是一个由无及有、由浅入深、潜移默化、反复积淀、提炼升华的过程，学校领导者的当务之急是要认识清楚通过组织学习来变革组织文化的模型。美国学者兰德伯格教授认为，文化变革的组织学习是一个循环过程，它的起点是一系列现存的文化价值观和基本假定，并把组织成员的注意力集中到一些特定事情上，对一些现象（如困境）的注意就可以形成一种经验，当有足够的关注时，经验可以捕捉到意外情况，进而形成探询，探询牵涉到发现，即发现先前没有注意到的各个层次的现象，从文化的物质层到基本假定。在适当情况下，这种发现会导致文化价值观和基本假定的重新建立，从而完成组织学习的文化变革。作为变革型的学校领导者需要不断厘清作为愿景与现况之间的差距，一是什么对我们最重要，二是目前的真实情况怎么样，要把培养如何实现生命中真正想要达成的结果的能力作为学习的精义来看待，在组织中突破自我极限，学习自我超越，建立起学习型组织。

首先，要帮助教师发展并维持一种充满协作精神的学校文化。在洋溢着协作氛围的学校文化中，教师们经常在一起制订计划并开展交流、观察、评论的活动。在这一文化氛围中，大家负责地不断改进学习的策略，在教学中相互磋商、相互提高。其次，鼓励和促进教师们的专业素质和专业能力。学校的教育变革离不开教师们不断的磨砺和提高专业水平，只有当他们将制度的专业发展要求内化为他们自己的专业成长需要时，他们就有了专业发展的前景。第三，帮助教师们在组织中更有效地思考问题和解决问题。变革型的领导鼓励人们为学校革新而工作，通过积极地寻求问题解决的方案来阐明组织的生命力，把需要解决的问题放在大家的面前，放在学校发展的广阔视野中进行集体的讨论，确保民主、公平，避免武断、狭隘，改变传统领导者把大家作为工具性发展的观点，让大家感受组织文化所带来的精神愉悦。

3. 合作与竞争：保持组织内鲜活和旺盛的生命力

从管理学分析，竞争是自然界和人类社会存在的普遍现象，当今学校的发展预示着人力资源是最活跃的竞争要素，人力资源管理将成为竞争的焦点。一个人不可能孤立地生活在社会之中，人与人之间的合作与竞争又成为社会生存与发展的动力。竞争并非如有些人说的不正直的行为、不公平的手段和不平等的信息，而是勇敢地面对现实，积极地展现自我，力争在竞争中完善自己、发现自己的一种方式。所以，竞争与自我表现的机会是每个渴望成功的人所喜爱的。但是，作为一所学校，一个组织，需要领导者在管理中开展有序的、有度的、有意的人才竞争策略，一方面引入强者参与竞争，促使组织内部增添活力，快速成长；一方面树立合作大于竞争的竞合意识，既竞争又合作，建立新型的竞合关系。学校的组织管理必须倡导团队精神，关注团队文化建设，而团队建设的基石就是合作与竞争双赢的理论。学校领导者要把处于散乱的、互不相关状态中的人们集合到共同目标、共同利益的旗帜之下，变孤军奋战、各自为战、甚至袖手旁观的关系为相互尊重、集思广益、资源共享的合作伙伴，既容许不同意见和积极的个性，又共存集体意志和组织的精神。通过正常的合作与竞争，发展人们健康的心绪，构建相互间和谐的氛围，最大程度地发挥大家的能量，保持组织内鲜活和旺盛的生命力。

一所优秀的具有强大文化力的学校，它所建立的团队文化应该是这样的：所有教职员之间既团结协作，又相互竞争，既优势互补，又相互鞭策，从而推动学校不断迈向更高的标准，共同创造和分享美好的未来。

三、若想与未来通赢，必须懂得同时经营眼前与未来

领导者真正面临的挑战，在于能否同时成功地进行短程与长程的竞争。一方面借由改善策略、结构、流程之间的秩序来经营一个相对稳定且渐进变革的学校，赢得短程竞争；另一方面能拨出相当一部分时间未雨绸缪，针对未来发展的态势而引发的组织革命预作准备，经营一个变革的管理文化而赢得未来的竞争。假如一所学校连今天都不成功，也许就根本没有未来可言，因此，塑造明日之功在于致力于当前之举。

1. 审慎变革，学校文化需要长期积淀

学校文化作为一种组织文化是在学校发展过程中慢慢积累起来的，是无法一蹴而就的。一所学校一经诞生，就必然会在管理活动中不断形成自己特有的思想、信念和价值观，如果孤立地强调时髦的口号、空洞的说教，不去挖掘和发现学校的历史和传统，就会导致学校的文化偏差。许许多多的历史才能培养出一一点点的传统，经过漫长岁月的提炼才能形成一点点的文化，这是一种柔性渐进的过程，需要经过长时间的耐心培养。

今天的管理变革是让文化在学校中扎根，融入人们的思想行为之中，所以要寻找切入点和引爆点，然后不断地予以强化和坚持，把它扩散到每个部门和每个成员之中。在学校文化建设过程中，校长应该成为变革型领导而不是事务型领导，不仅依靠自身的个人感召力进行领导，还要尝试激发教职员与其共同发挥领导的职能，帮助大家形成并维持一种合作的、专业的学校文化，激励大家以新的视角来审视自身工作的得失，动员大家做文化建设的支持者、参与者和推动者，创生团队和组织的愿景和理念，以教师的发展促进学校的发展，追求群体的共同的利益，在任何一次活动中（比如一次成功或失败的时机）通过突变点进行文化变革，重组或再生学校的文化。

学校文化不同于一般的管理制度，它反映的是学校的基本哲学态度，是基本行动的指南，是一种导向和一种精神的标志。要审慎进行文化变革，坚守系统持久的原则，对哪些东西要变，如何来变，都要作充分深入的思考，要用富有前瞻的眼光来分析问题，切忌草率从事，贻误大局，危害将来。

2. 管理变革不仅是一种活动，而且是一种流程

管理变革是一个全面而系统的工程，甚至要丢掉原有的规则改变原有的思维模式。虽然良好的习惯帮助人们建立业绩树立威信，但不良的习惯却阻碍前进的步伐和认知的突破。变革需要绝对明确的理念，第一是文化品质，第二还是文化品质。

当领导者启动变革的时候，就必须计划好三个步骤，一是检查学校本身文化的问题与不足，弄清楚需要补漏补强的部分；二是寻找变革的方向、重点与切入点，确定从哪里开始补漏补强；三是按照优先顺序列出时间表和方案，将目标具体到每一个过程。组织如果要变革，就不能仅仅依靠几个新点子来带动整个流程，必须依靠大家的智慧提出具体的行动方案，进而使组织的问题获得具体而实际的解决。在比较稳定的环境中，学校的文化是成功的关键元素，通过文化的力量就可以对成员进行有效的引导与影响，所以，领导者的责任就是要让组织日趋成熟，让大家具有共同的期望，在流程中变革活动方式，使创新精神用之不竭，增强文化的惯性作用。

面对即将变革的流程，我们要思考是不是应该继续沿用原有的方式方法，有没有别的方式方法让现有的步骤更快更好。在改善流程的时候，不仅要思考如何有效地尽快发掘问题，更要思考有没有办法在源头阻止问题的发生，重要的不是要不要变革，而是如何去变革。

3. 管理变革的境界，要追求对的管理，更要追求好的管理

有这样两种管理的境界，一种是“对的”管理，另一种是“好的”管理。对的管理给人以方向，好的管理给人以享受。要想追求好的管理，首先要以对的管理为前提，就如体味音乐的感觉一样。因为音乐中不仅能向人们展示其速度、节奏、平衡、戏剧性的效果以及它的和谐、风格，而且给人留下回味的余地。

学校内制订了许许多多这样那样的管理制度，这些制度是从管理的角度还是从方便管理者管理的角度来制订的，是不是代表着管理的本质属性，这是每个学校领导需要加以质疑的问题；一个人一旦得到了某种权力，也就相应承担了一种责任，授权不授责势必造成滥用职权的机会，这是每个学校领导需要予以警惕的问题；要求学校成员遵循某种规则，但更重要的是要让他们理解某种规则，要求成员理解管理者的意图，领导者首先要理解每一个成员，要求成员体会管理变革，领导者需要理解管理变革的真正意义并身体力行，这是每一个学校领导需要积极省思的问题。智慧型的领导会认真把握管理的真谛，他也会制订严厉的制度规范约束人们的行为准则，用一种清晰的陈述规定人们应该做什么不应该做什么，但他们更注重努力创设一种氛围让人们凭自己的良心去尽自己的义务，展自己的潜能，把这些规则内化为每个成员的自觉行为。善于创新变革的领导打破升学的镣铐，让大家实施真正意义上的素质教育；打破传统的师道尊严的模式，让大家做真正意义上的民主教育；打掉狭隘的书本教育，让大家做真正意义上的课程改革，他让大家有一种舒适感，一种满足感，一种陶醉感和一种自豪感。

以管理变革来推动学校的文化建设，以文化管理来发展学校的组织价值，这是一个长期、渐进、艰苦的过程，需要学校几代人的共同努力，需要几年、十几年、几十年的积累与沉淀，随着时代发展的进程，学校文化管理将成为学校管理的主流文化汇入学校现代化的建设潮流呈现出蓬勃的生机与活力。

参考文献：

1. 赵中建主编：《学校文化》，华东师范大学出版社2004年10月版。
2. 孙鹤娟著：《学校文化管理》，教育科学出版社2004年10月版。
3. [美]皮特斯·T原著：《第六项修炼——创新型组织的艺术与实务》，延边人民出版社2004年1月版。
4. 余世维著：《企业变革与文化》，北京大学出版社2005年8月版。
5. 吴兆颐著：《第六项修炼——如何拓展21世纪核心领导力》，人民出版社2004年11月版。
6. 张德主编：《企业文化建设》，清华大学出版社2003年10月版。