

论民办中等职业学校的组织文化建设

□张自强

摘 要: 民办职业学校要提高自己的办学质量和办学竞争力, 必须重视学校组织文化的建设。本文分析了民办职业学校的组织文化现状和对学校办学的影响, 提出了民办学校组织文化建设的对策。

关键词: 民办职业学校; 组织文化

作者简介: 张自强(1961-), 男, 甘肃庆阳市人, 惠州科技职业技术学校高级讲师。主要研究方向: 教育经济学、人力资源管理。

中图分类号: G712

文献标识码: A

文章编号: 1001- 7518(2007) 01- 0040- 03

组织文化是一个组织内员工对该组织的知觉, 这种知觉形成员工的信念、价值观和期望。对一个组织而言, 文化是这个组织的生命, 他影响到员工的态度、行为和各方面的工作效率。优秀的组织文化, 组织目标清晰, 组织充满激情和活力, 组织富有创造性和工作效率, 极具竞争性; 反之, 一个组织缺少优秀的组织文化, 这个组织则缺少活力和激情, 组织涣散, 组织效率低下, 人员流失, 组织缺少竞争性, 严重的会导致组织解体。民办中等职业学校, 由于客观和主观的多种原因, 组织文化建设滞后, 已严重影响到学校的建设和发展。

一、当前民办中等职业学校的组织文化现状

1. 缺少组织的共同愿景和期望

我国民办中等职业学校, 绝大多数分布在经济发达的东南沿海, 创办时间也多集中于 20 世纪 90 年代之后。由于创办时间较短, 从组织发展看还处在创业期, 组织发展不成熟, 表现为组织的灵活性强, 但组织的可控性差。创业者即组织, 老板即学校, 管理一言堂, 内部管理不规范, 尤其是教学管理有其自身的规律, 而大多数学校创办者, 市场敏锐性很高, 对招生市场有很好的悟性, 也有很强的市场操作能力。但是, 对如何进行有效教学管理和提高教学质量, 却力不从心。尤其是一些学校创办者, 办学以经济效益为主, 短期行为突出, 学校缺少长远目标, 导致学校教职工对学校发展无法形成共同愿景和期望。组织凝聚力差, 老师流失率高, 教学质量难以保证。

2. 缺少强有力的统一的价值理念

由于组织缺少共同愿景和期望, 学校没有清晰的发展目标, 学校教职工对学校发展没有信心, 组织成员对自己的工作付出产生价值怀疑。员工士气低落, 人心涣散, 心理沮丧。工作价值的疑问, 导致组织内员工转向组织之外寻求自我价值的实现, 员工对所在组织关心度下降, 工作能力强的组织骨干人员流失, 组织内人员素质下

降。与此同时, 组织内部部门之间、人员之间由于缺少统一的价值理念, 工作协调性下降, 工作相互制约推诿, 部门工作之间目标冲突, 个人与组织之间价值冲突。学校校长威信丧失, 行政能力下降, 指挥失灵。

3. 组织执行力低下, 决策得不到有效执行

民办学校组织文化不强的另一个表现是: 组织的执行力低下, 决策得不到有效执行。在民办学校, 由于组织吸引力低, 许多员工不求有功但求无过, 短期行为十分明显。工作不求上进, 不讲质量, 责任意识淡漠, 绩效观念缺乏。责任感的丧失, 导致个人不仅在工作中缺少创造性, 而且对待上级下达的工作任务, 采取能拖就拖, 能不做就不做, 上下级工作变成博弈关系。组织效率低下。

4. 组织成员打工者心态普遍, 短期行为突出

民办职业学校员工普遍存在打工者心态, 他们虽然在学校工作, 但对学校并无认同感。在民办学校工作只是权宜之计, 找寻机会调入公办学校或收入更高的组织, 是许多老师的目标。由于这种打工者心态, 组织目标很难与个人目标实现耦合。职业生涯认同感的丧失, 学校很难对老师实施职业生涯规划, 也无法对其进行较长期培训开发。打工者心态的存在, 导致组织成员在工作付出与报酬之间权衡得失, 工作演变成纯粹的交易, 工作失去激情和价值追求。组织内追求个人利益最大化, 凡事斤斤计较, 不给钱、少给钱不干事。组织运行成本高, 效率低。

5. 家族化管理与现代组织管理矛盾

民办学校创业初期, 由于主客观的原因, 创业者不得不利用家族关系完成自己的创业过程。但是当学校规模扩大后, 学校必须向规范化办学、科学化管理转化, 这是组织发展的必然。而在这个转化过程中, 家族文化与组织文化冲突加剧, 参与创业的家族成员, 往往由于其自身素质和专业能力限制, 在权力与利益关系的调整中,

成为制约因素,严重影响学校的发展和管理水平提高。同时,家族成员利用与创业者的血缘关系,在组织中寻求特权,导致管理者的管理困难,家族文化与组织文化发生冲突。如果创业者本人不能清醒认识到这个问题并加以解决,学校将无法建立起决策科学、责任清晰、权责对等、奖罚分明、文化先进的现代组织管理制度。学校也难以提高自己的办学质量和办学水平,在公办学校与民办学校本已经存在的不公平竞争中,民办学校的生存危机将不可避免。

二、组织文化对民办学校办学的影响

民办中等职业学校的组织文化现状,对民办学校的建设影响是全方位的。概括讲有以下几点:

1. 师资、学生流失严重。师资是学校办学的根本保障,没有老师,再好的校舍也不能称为学校。民办学校老师的流失率大大高出公办学校,每学期20%的流失已算办学较好的学校,办学条件差的学校甚至高达50%以上。由于公有制传统观念,老师普遍认为民办学校始终缺少职业稳定感、安全感,加之公办学校享有国家投资,老师普遍待遇高于民办学校,民办学校老师流失成为办学的痼疾。由于老师不稳定,导致学生大量流失,据调查,民办学校学生流失率普遍大于公办学校。

2. 师资结构不合理。民办学校师资年龄呈哑铃形结构,导致学校老师老的老、少的少。老教师年龄大,知识老化,步履蹒跚,都是已退休的老人,年轻的大多是刚走出校门的学生,还不具备上讲台的条件,但也只能让他们上讲台。师资结构不合理还表现在有教学职称老师很少,尤其是中高级职称老师明显不足,缺少学科和专业带头人。

3. 老师学历不达标,教学质量较差。民办老师学历达标率较低,大多数老师只有大专毕业文凭,还有一些老师只有中专学历或者只有实践经验,缺少理论基础。这与国家规定的中等职业学校老师必须具备本科学历要求相差很远。师资流失、师资结构的不合理、老师学历不达标造成民办学校教学质量明显偏低。

4. 教学管理混乱。人员的大量流失,导致民办学校教学管理混乱。许多民办学校甚至没有规范的专业实施性教学计划,教学过程失控,教学质量失察,教学考核走过程。教学管理制度的缺乏和教学管理混乱,导致学生对教学不满,学生流失率高,办学陷入恶性循环。

5. 教学研究近乎于零。学校办学水平高低很大程度取决于学校教学研究的开展,中等职业学校教学研究主要是教学方法的研究。但是民办学校组织文化导致的短期化行为,使得学校的教学研究无法纳入学校工作议程。许多学校甚至没有

图书阅览室,教学资料的匮乏,教学研究的忽视,影响学校的教学水平提高和办学质量提升。

6. 教学实验实训设备不足。大多数民办职业学校由于资金所限,或是投资者追求短期利益,导致教学实验实训设备投资严重不足。这给学校教学工作开展带来巨大困难,许多工科性质专业学生,由于在校得不到实操训练,对学校失去信心,加剧了学生流失。学校毕业的学生,也由于在校得不到实训,操作能力差,就业缺少竞争力。

7. 学生管理缺少创意。民办学校学生管理大多数只停留在纪律管理阶段,无法提升到学校文化建设和全面育人的高度。学生管理缺少创意和先进理论指导,学生社团活动不足,校园文化建设和第二课堂活动匮乏,校园缺少生气和活力。这对职业教育而言,很不利于学生素质提高和职业能力的培养。

8. 学校后勤管理有待规范和提高。民办职业学校后勤管理人员基本都是投资者本人或者亲属,这本无厚非。但是,一些管理人员由于本身能力所限,加之其特殊身份,后勤服务意识较差,服务效率低,这对调动民办学校老师工作积极性十分不利。

9. 学校行政管理不规范。民办职业学校行政管理与公办学校不同,如何建立董事会与学校行政领导班子的责权关系,关系到学校的长远发展。目前民办中等职业学校,大多还没有建立起具有现代组织特点的,权、责、利分明,决策科学,管理有力,组织高效的管理模式。

10. 学校没有建立起绩效考核评价体系。民办学校没有建立起基于工作岗位分析基础上的绩效考核评价体系。而对一个组织而言,没有绩效考核就等于没有有效的管理。缺少岗位的监督和考核,缺少组织内明晰的责任、权力划分,缺少完善的部门管理制度和岗位职责,民办学校的管理只能依靠投资者的人治。

三、建立民办中等职业学校优秀组织文化的对策

1. 制定学校发展战略。民办职业学校要根据自身条件状况、特点和优势,对办学环境进行科学分析,抓住国家当前大力发展职业教育机会,制定自己的发展战略。在制定发展战略的时候,切忌不要老板一人或校长几人说了算,必须发动全体教职员积极参与这项活动。要认识到学校的发展战略是靠全体教职员共同去实现的,只有让大家参与,才能形成共识,战略才能成为组织的愿景,才能构成对组织成员的激励。

2. 学校必须重视组织文化的建设。组织文化可分显性组织文化和隐性组织文化,显性组织文化主要是校园文化,是校园能看得见的各种物化设施,像学校的各种标牌、标志、专栏、标语、学生社团等。

工学结合: 职业教育与用人单位对接的关键举措

□上海市教科院职成教研究所所长 马树超

目前,我国职业教育发展已进入模式转型的新阶段,由传统的学院式教育模式向政府主导下的就业导向模式转变,这是大力发展中国特色职业教育的必由之路。这一模式从我国社会主义市场经济体制的实际出发,在宏观发展上强化宏观调控,在院校运行上强化市场导向,重视学校与企业合作,注重教学过程的开放性,注重学生能力与就业市场的对接。推进工学结合,是加强职业教育与用人单位需求对接的关键举措。

1. 我国职业教育模式已经悄然转型。分析新

隐性组织文化主要是组织的价值观,组织人员的行为规范、行为方式,学校的教育理念,学校的管理制度等。民办职业学校必须重视学校文化建设,树立校本文化理念,加大校园文化的投资,构建生动活泼,丰富多彩,富有情趣,后迪思考,别具一格的校园显性文化。同时,更重要的是有意培养建立学校的隐性文化,树立组织的价值观,建立学校理念和行为规范。一个组织的文化往往是组织领导理念的体现,只有领导认识到组织文化建设的重要性,并有计划有步骤持之以恒地推进,优秀的组织文化才能逐渐形成。

3. 建立健全学校的各项管理制度,并认真贯彻执行。无规矩不成方圆,组织之所以存在,就在于组织有其运行的制度,制度是组织有效运作的基础。民办学校要建立系统的学校管理制度,要按照国家对职业学校办学评估的要求,建立健全学校各方面的规章制度,实行规范化办学,提高学校办学水平。学校领导要以身作则,带头遵守制度,尤其是老板,要放弃人治和家族化的管理方式,学会授权,学会利用制度去管理,要建立董事会与校长之间清晰的责任、权力、利益关系,实行目标管理,通过校长工作绩效考核校长工作成绩。校长要负责建立学校各部门的规章制度,使学校员工明确自己的行为规范是什么,岗位职责是什么,工作要求是什么。

4. 建立以人为本的学校管理理念。组织文化的根本是调动组织成员的工作积极性以实现组织的目标。而要调动组织成员的积极性,必须是组织目标与组织成员追求的目标相一致。民办学校办学的根本是老师,一支良好的师资队伍,是民办学校办学成功的关键。如何培养和吸引一批

中国职业教育的发展过程,大致可以看到四个重要的时间节点,对职业教育发展模式提出了不同的内在要求。1950年代初期,为了适应156项重点项目为中心的“一五”计划建设培养技能型人才的要求,国家决定从苏联引进中等技术学校(中专学校)教育和技工学校教育(培养技术工人)的模式,这是以经济建设需要为主要动力发展起来的职业教育模式。1980年代,国务院批转教育部、国家劳动总局《关于中等教育结构改革的报告》提出,我国中等教育结构改革势在必行,

优质师资,是学校组织文化建设亟待解决的问题。民办学校要做到事业留人、感情留人、待遇留人。事业留人就是要大胆启用有才之人,给予充分信任和授权,给他们提供施展能力的舞台,使他们能在工作中真正发挥出自己的能力,感到社会价值能得到实现;感情留人,民办学校的管理者,在日常工作中必须关心学校的员工,了解他们的思想感情,征求他们对学校的意见和建议,通过召开职工代表大会、教研会、组织老师培训、组织旅游等丰富多彩的职工文化生活,增进管理者与职工、职工与职工之间的交流,增强组织的凝聚力;待遇留人,民办学校要利用自己的优势和机制,对自己的核心管理人员引入股权和期权激励机制,把学校发展目标与核心管理人员利益捆扎在一起,稳定组织队伍,充分发挥学校核心人员作用。要建立以人为本的学校经营理念,在管理上体现以人为本,在办学上体现以教师为本,在教学上体现以学生为本。

5. 树立学校品牌经营的理念。民办学校要克服短期行为,树立品牌经营观念。在招生、教学、就业等环节,树立顾客价值观念、顾客服务意识。要认识到学校的教育服务,不仅针对学生和家长,也针对社会用人单位。要逐步转变旧有的招生、就业模式,改变以提供高额回扣为手段的生源采购方式和手段,退出恶性招生市场竞争。通过树立学校的办学品牌,加强学校品牌建设,增强学校的办学竞争力。要进行学校品牌定位和品牌形象设计,建立学校独特的理念识别系统、行为识别系统、视觉识别系统。树立学校品牌形象,扩大学校的知名度、美誉度、忠诚度,从而全面提升学校的市场竞争能力。