

【内部文件，严禁传播】



# 课程报告

---

课程主题：内外兼修：提升中层领导力的主要路径

授课专家：鲍传友

授课时间：2024年6月5日



# 目录

## CONTENTS

平台介绍	/ 02
专家介绍	/ 04
现场直击	/ 05
课程金句	/ 07
课程大纲	/ 08
思维导图	/ 10
精品讲稿	/ 11



### 版权声明

课程报告属明德云内部学习文件  
仅供VIP客户学习，请勿外传  
内容仅代表专家观点  
不代表明德云学堂立场

## 平台介绍

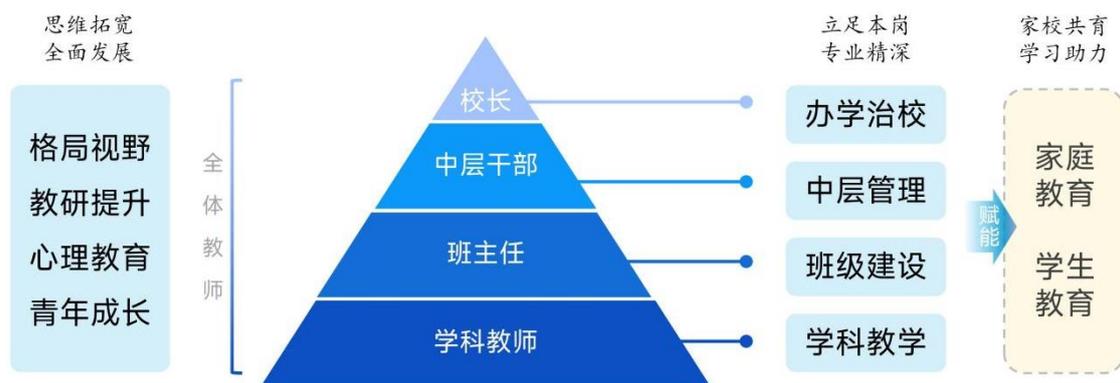
### 明德云学堂 教师专业成长智库

明德云学堂是明德云旗下专注教师专业发展的在线教育智库，聚焦前沿教育理念，秉承“助力教育数字化转型”的品牌使命，通过系统的培训体系、高端的培训内容、精细的培训服务与在线学习平台有机结合，推出“个性选课，集中学习；线上内容，线下服务”的特色师训学堂，以面向未来的培训理念和方式，致力于打造优质前沿的线上教师培训平台与教师终身学习平台。

#### • 课程理念

在大数据、云计算、人工智能和“互联网+”等为代表的新一代信息技术与教育教学深度融合的背景下，通过在线智库平台为广大教师提供系统化培养体系、高端化培训内容、精细化培训服务与在线化学习平台，支撑多层次教师发展共同体的形成，引导和促进教师向高素质、专业化和创新型的方向发展。

#### • 课程架构



双线发展：“专业精深”与“格局视野”双线学习路径，培养复合型教师人才

分层分类：构建分层分类系统化培养体系，加强专业纵深，助力全员持续成长

## · 课程内容

明德云学堂抛弃浮躁的碎片式培训和短期式培训，坚持系统性、持续性的课程编排，以“线上直播，名家引领，分层学习，集中研讨”的教学模式，面向各会员校校长、管理干部、班主任及科任教师开设精品课程。

2024-2025 年度线上课程涵盖 103 位专家、200 个主题、350+课程，囊括名家引领能力提升、名校经验一线实践多个维度，全面覆盖学校核心领导、中层管理干部、班主任老师、基层科任教师，帮助教师分学段、分类别全员受训，全面学习，满足教师在提升视野站位、专业能力、综合素养等方面的多元需求。

课程受众	课程模块	课程受众	课程模块
书记校长	治校引领	班主任	班主任工作实践专题
	名校经验	青年教师	师德案例
管理干部	干部能力		专业成长
	名校实践	小学学科教师	小学语、数、外
全体教师	格局视野		小学其他学科
	教学教研引领	初中学科教师	初中语、数、外
	教学教研经验		初中其他学科
	数字化教学主题	高中学科教师	高中语、数、外
	大单元教学主题		高中其他学科
	心理名家引领	家长	家庭教育名家引领
	心理名师实践专题		家庭教育名师实践
班主任	班主任专业引领	学生	学生教育

## 专家介绍

### 鲍传友

- ◇ 北京师范大学教授，
- ◇ 教育部基础教育教学管理改革指导专委会委员，
- ◇ 曾任北京师范大学教育管理学院院长，
- ◇ 曾任北京师范大学校长培训学院常务副院长，
- ◇ 曾任教育部小学校长培训中心副主任。

### 内外兼修： 提升中层领导力的主要路径

#### 鲍传友

北京师范大学教授，教育部基础教育教学管理改革指导专委会委员。  
曾任北京师范大学教育管理学院院长、北京师范大学校长培训学院常务副院长、  
教育部小学校长培训中心副主任。

#### 会员年度课程

Annual Membership Course



## 现场直击





## 课程金句

### 课程金句

对内提高个人素养，持续学习；对外创新领导方式，做好目标管理，规范工作流程、打造高效团队。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

中层干部要想发挥领导作用，首先要提升个人素质，时刻保持正直品格，以身作则，树立良好榜样。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

优秀的中层干部，面对别人难以完成的任务，应能够展现出出色的组织协调能力和团队协作能力，带领团队顺利完成。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

忠诚不仅意味着对组织政策的认同与执行，更体现在对组织理念与办学宗旨的深刻理解和积极践行。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

作为领导者，最为关键且至关重要的心态在于甘于成为他人成长的阶梯，而不是处处凌驾于他人之上。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

个人的成长与发展主要依赖于自身的努力与投入，而非外部条件的恩赐。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

作为领导者，应致力于激发团队成员的积极性和创造力，而非仅局限于分配任务。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

要确保领导行为能够顺畅进行、能够引领更多人协同努力，很大程度上取决于下属对领导者的信任度。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

### 课程金句

步骤稳健、参与广泛、讨论充分、工作顺畅，是确保决策有效执行的关键所在。

——熊传友《内外兼修：提升中层领导力的主要路径》

MINGDEYUN

# 课程大纲

## 一、内修路径

### （一）修炼内在素质

- 服从的品格
- 过硬的专业本领
- 组织、协调和合作能力
- 沟通的艺术
- 应变（创新）能力
- 良好的自我调整能力

### （二）持续不断学习

- 兼顾学习与实践
- 提升认知水平
- 掌握学习技巧

## 二、外修路径

### （一）创新领导方式

- 创新领导方式的重要性
- 寻求共识点和认可点
- 信任度决定领导者影响力
- 用理念和价值引领团队

### （二）做好目标管理

- 确立明确目标
- 目标的价值

- 灵活变通目标
- 平衡个人与组织目标

### （三）把握工作流程

- 建立高效科学的流程体系
- 追求无为而治管理境界
- PDCA 循环模式
- 构建闭环管理

### （四）打造高效团队

- 团队和团伙的区别
- 多元角色类型构成
- 发掘利用成员长处
- 学会授权和分享

# 思维导图



## 精品讲稿

### 鲍传友：内外兼修：提升中层领导力的主要路径

大家好，很高兴再次和大家分享干部成长的专题，在上一个专题中我已就中层干部岗位在学校管理体系中的定位、价值及其所面临的挑战和与大家进行了讨论。正因为中层干部岗位具备这样的独特性，我们对中层干部的素质要求也相应地更为严格。因此，提升中层干部的领导力成为当前中层干部培养工作的重中之重。针对上一讲中提及的中层干部所面临的角色困扰、资源困扰以及发展困扰等问题，我们需要寻求有效的解决途径。那就应通过内外兼修的方式，全面提升中层干部的领导力。具体而言，对内我们要做到提升个人素养，持续不断学习；对外则是创新领导方式，做好目标管理，规范工作流程和打造高效团队。今天我想从这六个方面和大家进一步交流搭建关于提升中层干部领导力的全面框架

#### 内外兼修：提升学校中层领导力的主要路径

##### 内：

- 提升素养
- 持续不断学习

##### 外：

- 创新领导方式
- 做好目标管理
- 规范工作流程
- 打造高效团队

我们先说说内修的举措。中层干部作为学校管理的重要层级，其素质要求尤为严格。他们不仅需要在专业技能和管理能力上有所建树，更需注重个人品德和道德修养。在谈及中层干部应修炼的内在素质时，我们不得不提到领导力。领导

力并非单纯指挥和命令的能力，而是涵盖了诸多方面，如人格魅力、沟通技巧、决策能力等。然而，有些中层干部虽然具备较强的领导能力，却未能得到广大师生的认同和支持，这往往是因为他们的行为方式不受欢迎，缺乏应有的道德和修养。中国作为一个深受儒家文化影响的国家，历来重视个人品性和道德修养。因此，在对领导者的选拔和培养过程中，我们始终将道德素质放在首位。只有具备高尚品德和良好修养的领导者，才能赢得他人的尊重和信任，进而发挥有效的领导作用。正所谓“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。中层干部要想发挥良好的领导作用，首先必须注重个人素质的提升。他们应时刻保持正直的品格，以身作则，树立良好的榜样。只有这样，才能真正赢得师生的心，推动学校的各项工作顺利开展。

## （一）中层应该有的素质

“其身正不令而行，其身不正虽令不从”

1. 服从的品格（组织忠诚度）
2. 过硬的专业本领
3. 组织、协调和合作能力
4. 沟通的艺术
5. 应变（创新）能力
6. 良好的自我调整能力

从中层干部的层面出发，针对前述所提及的角色困扰，我们应关注哪些个人素质以有效应对？我认为主要有以下几个方面值得重视。首先，中层干部应具备的首要品质是服从的品格。这一品质在管理学中常被称为组织忠诚度。作为组织中的关键角色，中层干部承载着落实各项任务的重要职责，因此，对组织的认同与忠诚至关重要。若缺乏对组织的认可，中层干部的行为可能与组织目标背道而驰，从而严重影响组织的正常运转与发展。

我一直强调，中层干部的忠诚品质是其核心素质之一。忠诚不仅意味着对组

织政策的认同与执行，更体现在对组织理念与办学宗旨的深刻理解和积极践行。当然，在讨论中层干部的服从品格时，我们需要明确一点：服从并非无条件地盲从，而是在认同组织决策与目标的基础上，积极带头执行并确保执行到位。中层干部在执行过程中应充分发挥主观能动性，确保决策的有效落实，同时避免在执行过程中出现偏差或走样。

此外，中层干部在行政体系中扮演着承上启下的关键角色。他们需要向上级负责，确保上级的决策得到有效执行；同时，他们也需要对下级进行引导和监督，确保各项任务能够顺利完成。因此，中层干部的服从品格不仅体现在对上级决策的贯彻执行上，更体现在对整个组织体系的忠诚与维护上。

第二点，过硬的专业本领是至关重要的。中层干部的主要职责在于执行，我们之前已经就此角色定位进行了明确的阐述，执行力是其领导力的核心所在。与校长相比，虽然中层干部同样需要具备价值领导力，但首要任务仍然是高效地完成各项任务。因此，专业本领的强弱直接关系到中层干部领导力的核心素质，也就是其专业素养。具体来说，专业素养体现在对工作的深刻理解和熟练掌握上。以负责德育工作的老师为例，他们必须深入了解和掌握德育工作的意义、价值以及规律，其专业素养应远超其他人员。只有这样，他们才能在学校中有效地履行职责，并获得他人的认可。因此，我们强调中层干部必须具备过硬的专业素养，以确保工作的顺利进行和高效完成。

第三点是组织协调和合作能力。中层干部在履职过程中面对诸多挑战，既需向领导汇报工作，又要指导老师们执行，同时往往缺乏足够的资源支持，却仍需承担繁重的工作任务。特别是在各类活动的组织与实施中，中层干部常常需冲锋在前，发挥关键作用。因此，他们必须具备良好的组织协调能力，能够善于整合各方资源，协调各方利益，确保工作的顺利进行。同时，中层干部还应具备强烈的合作精神，能够与团队成员密切协作，共同应对挑战。

我们在考察和评价一个干部时，往往会特别关注其组织协调能力和合作能力。一个优秀的中层干部，应该能够在别人认为难以完成的任务中，展现出出色的组

织协调能力，带领团队顺利完成任务。这样，他便能在众多干部中脱颖而出，成为学校的中坚力量。因此，中层干部的组织协调和合作能力对于其工作成效和职业发展具有至关重要的意义。

那么，组织协调和合作能力取决于何种因素呢？这主要取决于第四点沟通的艺术，即中层干部需要掌握与人交往的技巧。特别是在资源受限的背景下，以及我们所处的特定角色定位中，中层干部往往需要通过游说和沟通来争取支持和资源。例如，我们可能需要说服教师参与某项工作，同时也要说服领导给予相应的支持和协助。因此，无论是上下级之间的沟通还是同级之间的沟通，中层干部都面临着复杂的情境。在这样的背景下，沟通的艺术显得尤为重要。中层干部需要善于表达、善于与各个群体建立联系。客观地讲，管理与教学在这一点上存在差异。教师可能主要面对的是学生群体，而中层干部则需要处理更为复杂的人际关系，包括进行大量的思想工作和沟通。因此，良好的沟通能力与艺术是中层干部应具备的重要素质之一。

第五个能力是应变能力。以校长为例，校长在管理学校时，不仅面对整体学校环境的宏观变化，更需应对中层干部所负责的各类具体实践场景。例如，管理德育的校长需频繁参与学生德育活动，而负责教学的校长则需深入课堂。这些实践场景始终处于动态变化之中，故校长在管理过程中必须具备灵活应变的处理能力。以安全管理为例，如果校长缺乏应变处理能力，将给学校安全带来极大隐患。因此，校长需根据情境变化不断调整管理策略。当前，学校发展中存在诸多滞后问题，很大程度上源于教育管理的不足。一旦问题滞后，纠正难度将大幅增加。再比如学生问题，若未能及时发现并干预，将错失最佳解决时机。因此，校长需具备敏锐的洞察力与应变能力，及时干预并调整策略。此外，创新能力亦不可或缺。然而，此处的创新并非指改变学校的办学路线或理念，而是在具体执行过程和策略层面上寻求创新方法。例如，近年来，许多学校致力于打造特色教育和举办多样化活动。要实现这一目标，校长需发挥创新能力，探索符合学校实际的特色发展路径。

第六个关键能力是良好的自我调整能力。作为中层干部，日常工作纷繁复杂，还时常面临各类挑战与困扰，若缺乏良好的自我调整能力，就容易陷入情绪化的困境，影响工作效果。因此，中层干部必须具备出色的自我调整能力，以应对日常工作中的压力与挫折。在与人沟通和交往中，发脾气是最无效的方式之一。我们注意到，有些干部在遇到不顺心的事情时，容易情绪失控，发脾气。这种行为不仅会损害个人形象，还会破坏工作氛围，使问题进一步恶化。此外，中层干部也应避免颐指气使或发号施令的行为，以免给人留下傲慢或强势的印象。在具体执行过程中，中层干部需要不断调整自己的心态，积极面对各种问题和挑战。由于工作中遇到的问题多种多样，因此情绪的调节和心理心态的调整显得尤为重要。中层干部应保持平和的心态，避免产生不平衡感，以确保工作的顺利进行。

其实很多学校里的老师们对于实践做事有很大的热情，但是由于部分领导同事自我调整能力欠缺，往往会导致不太好的结果，还有可能丧失领导机会。在此我举一个例子，我曾在北京某学校负责改进工作时，当时因为学校领导层、校长副校长都工作繁忙，就由该校的德育主任协助我进行了长时间的探索与实践，他经常与我一同工作，共同探讨德育工作的新模式和新方法，并撰写了大量的文章。其中，主任的一篇优秀文章在我的推荐下成功发表于某杂志，这无疑是对他工作的肯定与鼓励。但是当主任再次撰写相关文章时，却遭遇了一些阻碍，副校长认为德育工作由自己负责，而主任所撰写的文章并未署其名，因此心生不满。所以他利用自己的管理职权，将主任的文章占为己有，并擅自修改作者顺序，将自己列为第一作者。这让主任感到愤怒与无奈，但出于对学校工作的考虑，又不能与副校长发生冲突。但是这种不公平的待遇让他对学校的工作环境产生了怀疑和不满，最终选择了调离该学校。这一事件给学校的德育工作带来了极大的影响，甚至导致了德育工作的瘫痪。所以我们说在追求个人成就和利益时，必须保持一颗平和的心态。领导者的心态对于整个团队和组织的发展至关重要。我们不能因为一时的得失而失去对工作的热情和专注，更不能因为个人的私欲而损害团队的利益。只有以大局为重，以公正、公平的态度对待每一位成员，才能确保组织的稳定和发展。

我认为，作为领导者，最为关键且至关重要的心态在于甘于成为他人成长的阶梯，而不是处处凌驾于他人之上。作为中层干部，我们应当更多地关注研究如何发现并培养下属中优秀的教师人才，如何引导他们逐步攀登事业发展的阶梯，以便更好地发挥自身潜力。事实上，当干部能够形成这样的良性循环时，其工作将愈发得心应手。中层领导负责管理工作，那么其工作成效的评价往往取决于部门负责人认可。因此，教师群体中发表的成果数量越多，便越能证明我们的工作取得了显著成效。作为干部，我们应当秉持谦逊与实干的精神，避免过分追求个人的功绩与荣耀。

关于中层干部的素质培养，我曾在中国教育报上撰写文章，着重强调了这些方面的素质要求。这也是我较早在国内提出关于中层干部培养的观点，呼吁相关部门及学校领导应高度关注中层干部的成长与发展。此外，在北师大校长培训学院任职期间，我也曾专门针对中层干部开展培训活动，旨在帮助校长们提升中层干部的政策理解力和实践应用能力，以便更好地将新理念转化为实际工作成果。

## （二）持续不断学习

清晰自己的短板

- 自我反省
- 投资意识
- 学会学习
- 创新工作



内修作为提升自我能力的关键途径之一，其中持续不断地学习尤为重要。中层干部身处重要岗位，面临诸多事务与复杂情境的挑战。然而，我们必须认识到，任何人都不是无所不能，中层干部也不例外。他们不仅需要在专业领域发挥引领作用，还需在行政层面服从学校安排，执行决策。因此，中层干部必须树立终身

学习的理念，坚持不懈地提升自我。

在繁忙的工作中，中层干部应兼顾学习与实践，实现在工作中的成长与进步，而非因忙碌而导致专业技能的退化。为此，我们需要培养自我反省的习惯，不断提升认知水平。同时，我们还应具备投资意识，积极投资专业发展与自我提升。这种投资不仅限于物质层面，更包括时间与精力的投入。针对部分中层干部缺乏投资意识的问题，我们必须予以重视。他们往往过于依赖学校的支持与资助，而忽视了个人成长与发展的自主性。我们应该明确，个人的成长与发展主要依赖于自身的努力与投入，而非外部条件的恩赐。因此，我们要引导中层干部树立正确的投资观念，将个人发展与学校发展紧密结合，实现双方的共赢。

此外，我们还需认识到，认知水平的提升对于个人发展至关重要。缺乏投资意识、过于依赖外部条件等认知问题，往往成为制约个人发展的关键因素。因此，我们需要不断提升自我认知，明确自身发展方向与目标，以更加积极、主动的态度投入到工作与学习中。所以内修中的持续学习是提升中层干部能力的重要途径，而投资意识与认知水平的提升则是实现个人成长与发展的关键。我们应该引导中层干部树立正确的观念与态度，不断提升自身能力素质，为学校的发展贡献更大的力量。

那么接下来中层们需要做的就是必须学会学习。鉴于中层干部的时间紧张、资源有限以及事务繁多，我们必须掌握学习的技巧，并不断推动工作的创新。我们应当明确自身的不足之处，并努力加以弥补。因此，持续不断地学习是提升我们自身素养的关键途径，这一点至关重要。不久前，我遇到了一位来自某学校的中层干部，他专程来到北京，我询问他的来意，他告诉我，他说这里有一所大学正在举办积极心理学的讲座，他在网上看到相关信息后决定前来学习。我很赞同他的做法，这正是教师成长学习的有效方式。他提到当前面临的主要挑战是许多教师缺乏积极性，他希望能够通过学习找到更好的解决办法。我对此表示赞赏，认为他展现出了强烈的学习意识和投资意识。因此，我们强调校长和中层干部们必须重视学习，通过不断学习和投资学习，不断提升自身的综合素质和专业素养，

以更好地应对各种挑战。

第三个方面为**创新领导方式**。需要注意的是，创新领导方式并非单纯改变工作方式，而是指中层干部应创新其领导方法。那么，何为创新领导方式呢？首先，我们需审视中层干部在以往的工作中给下属教师留下的印象如何，以及如何带领团队进行工作。事实上，许多中层干部在工作中不受教师的欢迎，其主要原因在于领导方式存在问题，却未能明确问题的根源，往往将责任归咎于学校或岗位，这实际上表明其已不再适合担任领导职务，缺乏必要的领导力。在实践中，我们收到许多教师的反馈，指出某些中层干部仅擅长布置工作，每日仅忙于分配任务，使教师们感到厌烦。此类领导方式存在两大问题：一是将任务过多地分配给下属，给人以推卸责任的印象，引发老师们的不满与反感；二是频繁分配任务，使得教师们一见到这类领导就感到压力，甚至产生恐惧心理。这种领导方式无疑会削弱领导者的权威与影响力，导致领导力丧失。

因此，我们必须强调**创新领导方式的重要性**。作为领导者，应致力于激发团队成员的积极性和创造力，而非仅局限于分配任务。要关注团队成员的共识点和认可点，寻找共同的目标和价值观，以凝聚团队力量，推动工作的顺利开展。同时，领导者还应关注团队成员的个人成长与发展，提供必要的支持与帮助，激发其内在动力，实现团队的共同进步。

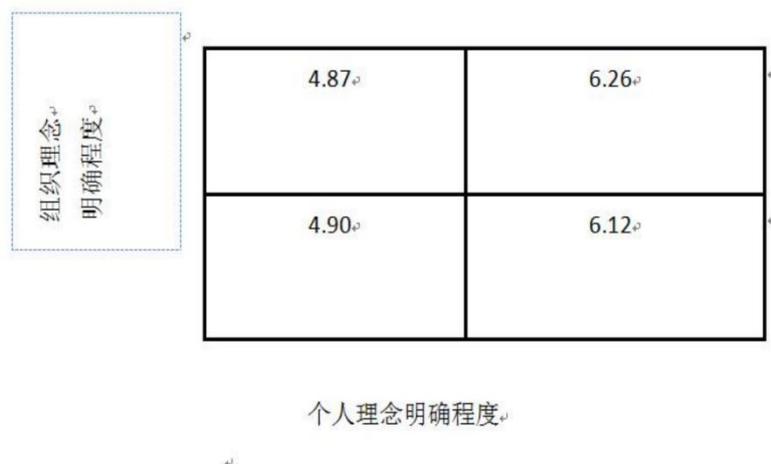
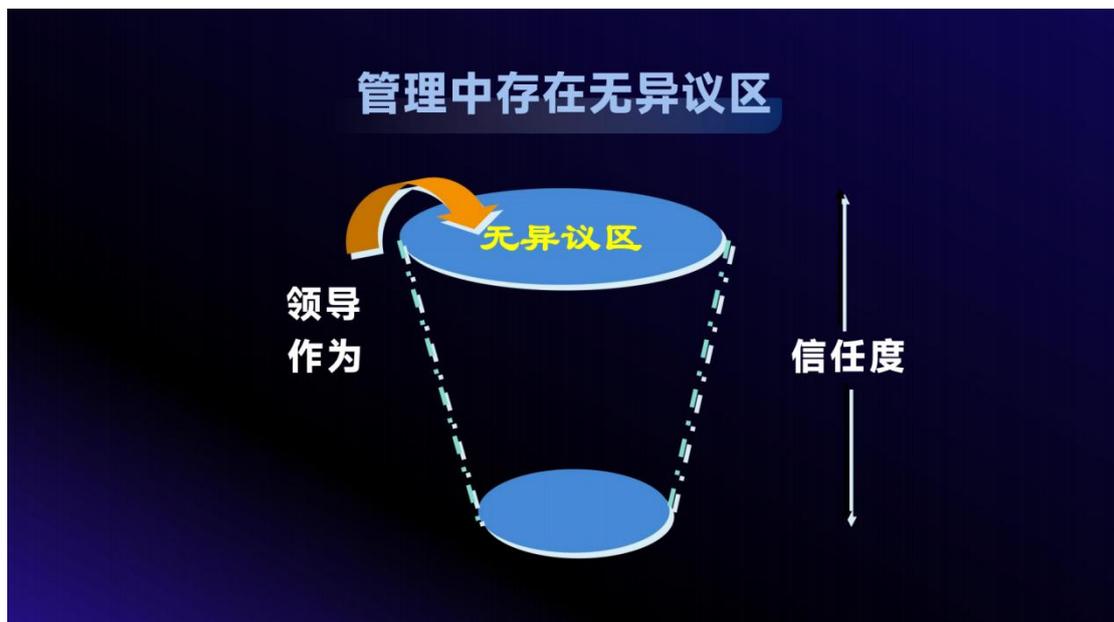


图 1：理念的明确程度对工作投入程度的影响

那么为什么需要寻求共识点和认可点呢？这一点在研究中早已得到验证，我们来看这张表，当个人的理念与组织理念相契合，即个体的任务与组织的要求保持一致时，我们观察到，个体的投入程度存在显著的差异。具体来说，在 6.26 这个关键点上，如果个人对自身的理念不明确，同时对组织的理念也缺乏了解，那么其工作投入度往往较低。即使我们尝试促使其投入，其表现也往往只是表面的、虚假的投入，甚至可能出现阳奉阴违的情况。因此，我们常说，这种情况下，个体往往只是敷衍了事。为了实现个体的真正投入和提高其投入度，一个重要的举措便是寻找组织理念与个人理念的交汇点，即共识。

管理学中存在一个被称作“无异议区”的模式。在管理的实践中，无论身居何职，无论权力大小，无论是担任校长、处理者还是中层政治干部，甚至身为省长或省委书记，其核心要义皆相通。关键在于，要确保领导行为能够顺畅进行，能够引领更多人协同努力，而这在很大程度上取决于下属对领导者的信任度。换言之，对一个人的信任越深，我们越愿意跟随其行事。在日常实践中，这一点不言自明。以亲子关系为例，孩子对家长的信任程度越高，他们就越愿意听从家长的安排，表现得更为顺从。



信任，是领导者发挥影响力的基石，在任何场合下都不可或缺。缺乏信任，便无法形成有效的领导。那么，信任度又是如何形成的呢？它与“共识区”紧密

相关。领导者若能长期在共识区内活动，即保持与团队成员的无异议区相契合，那么其信任度自然得以提升。相反，若管理行为偏离了共识区，与团队成员的意愿相悖，那么信任度便会降低，领导者的影响力也会相应减弱。所以领导者的首要任务便是努力扩大共识区，即提升无异议区的范围。通过不断扩大这一区域，可以增强团队成员对领导者的信任度，从而为领导者创造更多的施展空间，使其能够引领团队实现更高的目标。

因此我们可以观察到，尽管同为校长，有些校长在学校内却难以推动任何一项工作的进展。这往往是因为缺乏共识，他们的行为方式显得特立独行，甚至带有武断专行的色彩。而这种现象的存在，恰恰凸显了民主改革的重要性。在学校内部，我们强调共同参与和讨论，其目的在于扩大无异议区，确保决策能够得到广泛的支持和认可。尽管讨论可能耗费一些时间，进程可能稍显缓慢，但一旦决策得以落实，执行起来将会更加顺畅。反观当前的管理干部，他们往往急于求成，希望今天构思出方案，明天就能立即付诸实践。然而，这种急躁的心态往往难以取得预期的效果。

因此，我时常强调，我们的工作步骤应当更为稳健，参与讨论的人员应更加广泛，讨论的时间也应更为充足。这样，后续的工作才能更加顺利推进。我所提及的这四点——步骤稳健、参与广泛、讨论充分、工作顺畅，是确保决策有效执行的关键所在。如果没有这四点作为基础，即使我们能够迅速作出决策，也难以在实践中得到有效推行。当领导者连续提出几个难以落地的想法时，其领导力自然会受到质疑。因此，作为领导者，在决策之前必须深思熟虑，确保所做的事情具有可行性。对于无法实施的想法，我们应当避免刻意追求，以免对领导力造成负面影响。我们不仅要愿意干事，更要确保事情能够干成。只有在无异议区内扎实工作，我们的领导力才能得到真正的体现和提升。

那么具体要怎么做呢？因此，我在此向大家阐述，我们需要以理念和价值为导向，来引领我们的下属。很多中层干部都曾问过我这样的问题：如何能够赢得老师们的信任和支持，使他们愿意与我们并肩作战。我询问过他们，是否注意到

我们存在的一个问题，即我们的管理干部中常常流传着这样一句话——某个人非常热衷于实干，这究竟是好是坏呢？我们当然需要实干精神，但实干并非毫无前提的。如果缺乏必要的准备和条件，实干最终只会演变为忙碌，甚至可能沦为硬干或蛮干。实干与蛮干之间往往只有一步之遥，关键在于我们如何把握。那么，什么样的实干才是有价值的呢？我认为，有价值的实干应当建立在获得大家认可的基础之上。只有在获得了广泛的认同和支持之后，我们锚定目标并付诸实践，这样的实干才具有真正的价值。

今日，我们观察到众多干部在工作中过分强调实干精神，以致最终演变为缺乏策略与方法的蛮干行为，此现象普遍导致团队氛围的紧张与不满。所以我想强调，我们在追求工作效率的同时，绝不可忽视程序的规范性与团队的共识建立。

那么，如何在实际操作中实现这一理念呢？我曾向干部们提出过建议，提倡多召开务虚会议。务虚会议，就是并非仅关注具体任务布置、时间节点设置或繁杂事务处理，而是更多地聚焦于教育理想的探讨、教育使命的明确、工作价值的认识、教学理念的交流以及当前教育改革动向的把握等方面。这些议题看似与学校管理工作无直接关联，实则对于激发团队成员的深入思考、促进共识达成、凝聚人心具有不可或缺的重要作用。然而，在当前的学校管理中，我们恰恰缺乏这种务虚会议的精神。团队成员对于同一件事情往往存在各种不同的认识与看法，导致工作难以形成合力。正如一句俗语所形容：“一人一只号，各吹各的调。”在这样的背景下，即便每位教师都具备卓越的专业素养与工作能力，也难以形成有效的团队协作，每个人无法形成共鸣，最后吹出的只有杂音。

因此，我强调我们应该如何用理念和价值来引领，而非仅仅依赖具体事物来指挥他人。目前，我们的大部分干部都倾向于用事务来领导他人。然而，真正的领导应当通过思想来引导。这一原则同样适用于中层干部。例如，若你负责教学管理，你就应设法先凝聚大家对教学的共识。在当前的教学课堂和教学改革中，哪些是错误的，哪些是正确的，哪些是值得讨论的，你应当引导大家思考教学改革的方向，这即为价值导向。当你明确这一点时，你会发现后续的工作会变得更

加顺利。以当前的教学改革为例，如果大家对教学改革的理念不认同，那么仅仅推进以学为主的改革将难以实施，因为缺乏广泛的接受度。反之，若我们能够将价值理念讲清楚，并得到大家的认可，那么每个人都会根据各自的理解来采取行动，而无需我们过多指导。我们最担心的是，当我们在前面努力工作时，后面却充斥着指指点点的声音。关键在于，我们必须明确什么是正确的行动方向，确立清晰的价值导向。因此，我强调，减少分歧、在共识区里行事至关重要。

第四个方面是**重视目标管理**。我方才说过，无论身处何级领导岗位，均应具备目标意识。不论是校长、书记，还是各级管理干部，乃至个人发展，皆需秉持目标意识。缺乏目标意识，则工作难有成果。因此，我曾对领导作出如下定义：优秀的领导应具备激励、带领团队以及追求共同目标三大要素。如今，作为管理干部，你应将目标管理作为核心管理方式。然而，我们观察到许多管理者缺乏明确目标，他们只是随波逐流，工作无计划，这显然不利于管理工作的开展。

## 目标设定的原则

- SMART:
- specific（具体性）
- measurable（可量化性）
- attainable（可实现性）
- relevant（紧密相关性）
- timely（及时性）

10

所以为了强化领导力，我们需首先确立明确的目标。目标乃管理之核心思想，正如德鲁克所强调的目标管理思想，即清晰描绘工作的未来方向。目标既是方向指引，也是具体工作内容。我们设定的目标应具体、可量化、可实现，且与自身工作和个人能力紧密相关，避免过于宏大或遥不可及。同时，目标应具备时效性，与当前工作紧密相连，确保能够及时反馈结果，使人看到成效。因此，当你制定

目标时，务必明确时间节点，确保按时达成。如此方能确保工作的有效推进，实现既定目标。

因此，作为管理者和中层干部，我们肩负着确保团队高效运作的重任，必须切实做好以下四項工作：一是积极阐释目标的重要性和价值，以增强团队成员对工作目标的认同感和接受度；二是提升成员对实现目标可能性的认知，协助其明确自身职责，并扫除前进道路上的障碍；三是为成员提供多样化的满足需求的机会，同时搭建起实现目标的桥梁；四是密切关注情境变化，灵活调整目标，避免僵化坚持已无法适应现实情况的目标，以确保团队能够顺应变化，顺利前行。总之，目标的设定与实施需要灵活变通，以适应不断变化的工作环境。

### 为此，要做好四件事情

- 第一，设法说明目标的意义，增加成员对工作目标的认同和接纳；
- 第二，提高成员对实现目标可能性的认识，帮助其明确职责、排除障碍；
- 第三，给成员以各种满足需要的机会，提供实现目标的途径。
- 第四，要根据情境变化实时调整目标。

那么有人问这个目标还有什么价值呢？首先目标能够给予人们及时的反馈。我们知道，工作动力的持续需要得到巩固。当一个人长期投入于某项工作却未能看到明显的成果时，其耐心和动力往往会受到考验。因此，设定目标的意义在于，它让人们能够在短期内看到进展，从而巩固对工作的认识，并强化其动机。

值得注意的是，目标的设定并非一成不变。我们强调，要根据情境的变化来灵活调整目标。在此，我想引用一则寓言故事来加以说明。故事中，一位猎人每日都设定了明确的目标，但却未能根据情境的变化来调整这些目标。例如，他原

本计划捕捉山鸡，但当遇到兔子时却坚持不打，非要等待山鸡的出现。结果，他因为过于固执于最初设定的目标，而错失了其他的机会，最终一无所获。这种情况在现实中并不罕见。有些管理者在实践中，同样未能根据情境的变化来灵活调整目标。因此，我们需要认识到，目标的设定与调整应当是一个动态的过程，需要不断根据实际情况进行审视和调整，以确保目标的实现与工作需求保持高度一致。

在前面的讨论中，我提及了中层干部应具备的素质，特别是变通能力的重要性。为何中层干部需要拥有适度的变通能力呢？这里需要强调的是，我所提及的变通应当是适度的。若过度调整，将导致决策过程复杂化，给整体执行带来困扰。这种变通应当在个人的权限范围内进行，若涉及重大变通，则必须与组织进行协调，以确保不偏离组织的办学宗旨。

因此，在可调整的范围内，采取策略性的变通是十分必要的，以避免出现盲目蛮干的情况。针对此，我提出一些值得思考的问题：首先，目标是如何产生的？尽管我们都知道目标的重要性，但目标的生成过程却值得深入探讨。是应该由个人单方面设定目标，还是通过集体讨论共同确定？在前面的讨论中，我已经提到过，我们应当明确目标的来源，即目标是基于个人还是组织的需求，并思考如何平衡和协调组织目标与个人目标之间的关系。

尽管我们身处学校环境，但每个个体的目标与组织目标并非总是自然一致。中层干部在此面临的主要挑战在于，如何在实际工作中处理教师个人需求与学校组织需求之间的冲突。例如，教师期望获得更高的工资和待遇，以及在职称评定和奖励方面得到更多认可，然而学校的组织目标可能无法完全满足这些需求。尽管教师的这些需求是合理的，因为每个人都希望在工作中得到相应的回报，但这与组织目标之间确实存在冲突。由于组织更侧重于工作成果的质量，而某些具体待遇和标准的确定并不完全掌握在学校手中，如职称评定等。因此，中层干部在平衡个人目标与组织目标方面发挥着关键作用。我们需要寻找有效的方法来解决这些问题，通过调试目标，使组织目标和个人目标尽可能趋于一致。

第五个方面是**把握工作流程的重要性**。我们常说，管理对象是人，目标是事，上面千条线，下面一根针，这形象地描绘了管理工作的复杂性。因此，我们必须以严谨、务实、精确、细致的态度来应对。中层干部作为执行层，需对工作流程的精细化执行负责。没有一套科学合理的程序和流程，我们就无法有效地掌控工作的节奏和提升工作效率。观察众多干部的实践，特别是在学校这样的组织环境中，许多事务的执行都依赖于中层干部。因此，在工作层面，特别是在中层管理层面，我们必须更加注重工作流程的精致化设计。

### （五）把握工作流程

- 管理：对象是人，目标是事
- 上面千条线，下面一根针
- “严”、“实”、“精”、“细”

那么在流程管理方面，我们应着重关注以下几点。首先，要尊重常识，这是基础之所在；其次，要抓实常规，确保日常工作的规范性和稳定性；最后，要形成常态，使流程管理成为我们工作的自然习惯。只有如此，我们才能真正将流程管理落到实处，使之成为我们工作中的重要环节。

流程管理并非简单的步骤罗列，而是需要精心打造和完善。只有建立起高效、科学的流程体系，我们才能轻松应对管理中的各种挑战。因此，我们要高度重视流程建设，不断优化流程，提高管理效率。在管理过程中，价值共识和凝聚共识是不可或缺的两个方面。同时，流程目标也是我们需要关注的重要方面。这三个方面相互关联、相互促进，共同构成了我们管理工作的基石。

任正非先生曾说：“有了流程以后领导就成了傀儡。”这句话深刻揭示了流程管理的重要性。当我们将流程建设得足够完善时，许多繁琐的管理工作都将变得轻而易举，从而达到无为而治的境界，这是我们追求的管理理想状态，也是我们不断努力的方向。在实际工作中，我们不难发现一些学校在流程管理方面存在的问题。比如，校长过于忙碌，常常需要亲自处理各种琐碎事务；中层干部也往往陷入繁忙的工作中，无法脱身。这些问题的根源往往在于流程管理的不完善。因此，我们要加强流程建设，让流程替我们管理，使我们能够专注于更重要的工作，只有不断完善和优化流程体系，我们才能提高管理效率、减轻工作负担、实现无为而治的管理境界。

那么我们就知道为什么学校管理质量总是难以提升，其核心问题在于流程管理的不到位。流程管理领域中，存在一个广为人知的经典模式，即 PDCA 循环。这一循环是我们构建和优化流程的基础框架。具体而言，P 代表计划，D 代表执行，C 代表检查，A 代表行动。通过这四个环节的紧密衔接与循环往复，我们能够确保管理工作的高效运行，防止任务的遗漏和延误。

### 质量管理的经典流程：PDCA循环

(Plan) ——计划  
包括目标的确定以及计划的制定；

(Action) ——行动 (或处理)

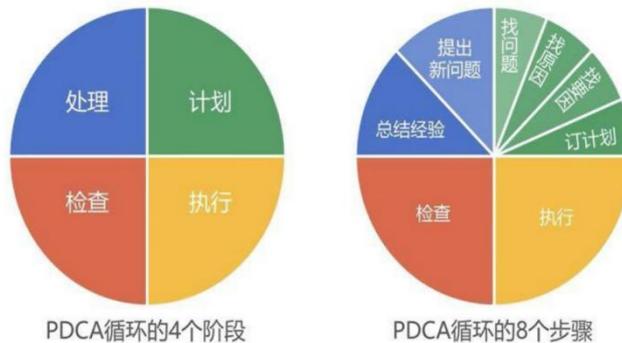
- 对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定，并予以标准化，便于以后工作时遵循；
- 对于失败的教训也要总结，以免重现。
- 对于没有解决的问题，应提给下一个PDCA循环中去解决。



(DO) ——执行  
执行就是具体运作，实现计划中的内容；

(Check) ——检查  
就是要总结执行计划的结果，分析哪些做对了，哪些做错了，明确结果，找出问题；

## PDCA循环一般要经过4个阶段和8个步骤



因此，我多次强调，作为管理者，我们应当深入理解和熟练掌握 PDCA 循环的精髓。当然，每个步骤和循环内部都包含着具体的任务和要求，这些任务和要求各有差异，需要我们在实际操作中进一步细化和分解。例如，在 P 阶段，我们需要进行问题识别、原因分析、要点提炼以及计划制定等一系列动作，这些动作本身又可以细化为更为具体的步骤。

今天，我们着重讨论了 PDCA 闭环在质量管理中的应用。那么，我们是否真正做到了闭环管理呢？如果每一位中层干部都能树立闭环意识，将这一理念贯穿于工作的始终，那么我们的工作将会更加有始有终，成果也会更加显著。然而，如果我们的工作始终处于开放状态，无法形成有效的闭环，那么这将是一个亟待解决的问题。此外，我们还需要持续改进，不断从一个闭环迈向下一个闭环。通过观察和分析每个闭环的绩效表现，我们可以评估自身工作的成长与进步，从而不断调整和优化工作流程，向着更高的目标迈进。只有这样，我们才能逐步接近并最终实现我们的目标。所以接下来就是围绕所定的目标制定闭环，并明确每个闭环的目标指向。接下来，需要判断所设定的闭环数量，是三个、四个还是五个？如果你具备卓越的能力、充沛的时间精力以及丰富的资源，那么闭环数量可以相对减少；反之，若面临人力、时间或资源等方面的不足，就需要增加闭环的数量以弥补这些不足。无论如何，必须确保这些闭环得以有效循环，否则将难以实现

高质量的成果，也难以取得显著的进步。

最后，务必重视**高效团队的构建**。在内部层面，我们着重强调两方面：一是提升个人修养，二是保持持续学习的态度。在外部层面，我们需关注四项关键任务：凝聚共识、确立目标、优化流程以及构建高效团队。因为管理的核心，本质上，便是实现从个体到团队的转变。如何有效地完成这一转变，是衡量一个管理者能力的重要标准。若管理者最终孤立无援，那么其领导力显然未能达到应有水平。

## （六）打造高效团队

管理从根本上来说就是从“一个人”到“一群人”的问题

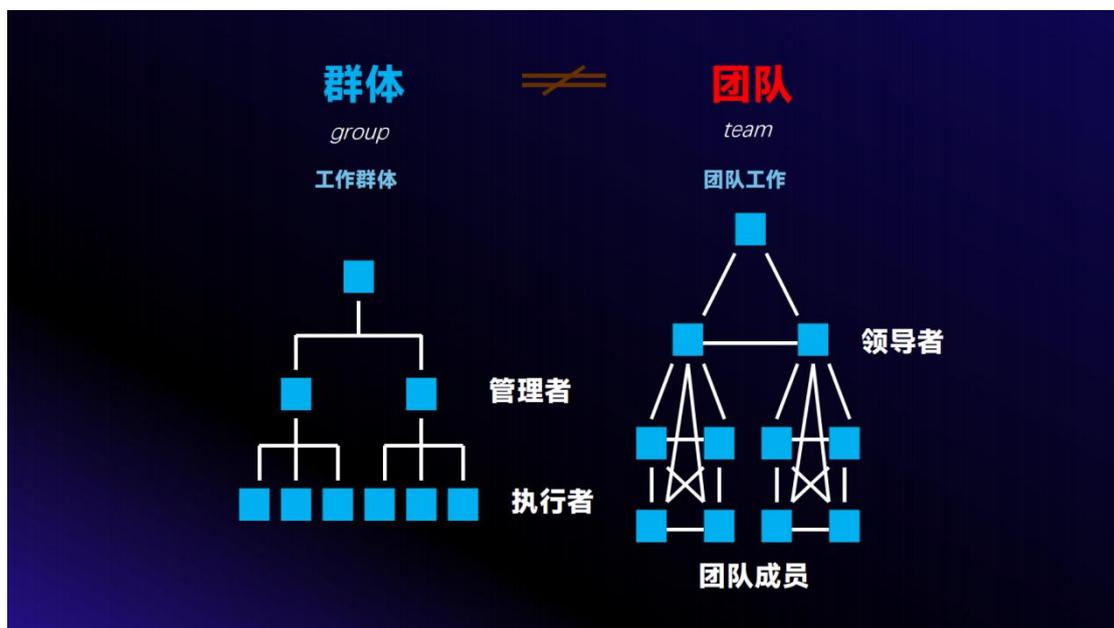
- 何谓团队？**团队**与**群体**有何差异？
- 一群为了实现共同目标或完成共同任务而紧密结合在一起、互相高度依赖的人。



尽管领导力的定义众多，但在此，我提出一个简单而实用的衡量模式。以团队为例，若团队中有 10 人，而实际跟随你工作的有 8 人，那么你的领导力便可视为 8/10。反之，若仅有一人跟随，则领导力仅为 1/10。这一模式直观地反映了领导力的大小，因为跟随者的数量及团队的凝聚力，正是衡量领导力的核心指标。因此，高效团队的构建，无疑是检验一个专业管理者领导力的关键所在。

首先我们明确一下团队的定义，团队就是一群人为了共同目标，为了完成共同任务而紧密结合在一起，互相高度依赖的群体。团队的核心在于实现优势互补，只有充分发挥每个成员的长处，才能提升团队的整体效率。团队与团伙有着本质的区别，团伙往往呈现出阶梯化的分布结构，而团队则呈现出纵向的、网络化的

分布特点，呈现出交错的网络化结构，注重成员间的相互交流与优势互补。相比之下，团伙通常呈现为梯形结构，上下沟通顺畅但横向沟通匮乏，这使得团伙难以实现整体绩效的优化，而更多地侧重于控制。而团队则强调资源共享与分享，两者在运作模式上截然不同。因此，我们必须深刻理解团队与团伙之间的差异。一个优秀的组织并非简单地将成员数量进行叠加，而是建立在一种良好的关系模式之上。这种关系模式的核心在于充分认识和发挥每个成员的长处，正如中国有句古话所说的：“尺有所短，寸有所长。”



因此，在团队中有效地将不同特质的人才融合在一起，并使他们充分发挥各自的优势，是至关重要的。许多高效团队正是由多元化的角色构成，而非单一的角色类型。尽管我们期望团队中能够包含所有角色类型，但我认为至少应涵盖以下三种核心角色：行动导向型、人员导向型以及智力导向型。具体而言，行动导向型成员擅长将任务落实到位，确保工作的顺利进行；人员导向型成员则擅长沟通与协调，促进团队成员之间的合作与和谐；而智力导向型成员则擅长提出新思想和新思路，为团队的发展提供源源不断的创新动力。如果一个团队能够汇聚这三种角色，将极大地提升团队的执行力和创新能力，从而更好地应对各种挑战。反之，若缺乏这些关键角色，团队在推进工作时可能会面临诸多困难。

然而，每个人都有其固有的不足之处，那对此在组建团队的过程中，有一个

至关重要的策略，即要善于发掘并利用每个人的长处。这就要求我们尊重每一位团队成员，激发他们的工作热情，并适时给予适当的授权。这种授权应当基于每个人的特点和能力来完善授权系统，而不是将所有事务都揽在自己手中。值得注意的是，领导者有时会表现出一种过分谨慎的心态，对谁都不放心，担心交给这个人不行，交给那个人也不行。这种心态虽然体现出对工作的认真态度，但过分谨慎会限制团队的发展，导致领导者最终只能独自承担所有任务，难以取得显著的成就。我们总说“疑人不用，用人不疑。”这意味着一旦决定任用某人，便应充分信任并赋予其相应的权力。这一原则在中层干部的管理中同样适用。具体而言，这一原则包含两层含义：首先，学校校长应对中层干部进行合理的授权，确保其能够充分发挥自身能力；其次，中层干部也应向下属老师适当放权，激发其创造力和智慧。因此，作为管理干部，我们应保持良好的心态，正视自己的不足，并善于利用他人的优势来弥补自身的短板。这样，我们才能充分发挥团队的力量，共同创造出更加辉煌的成绩。

因此，今天我从内外两个层面，与大家共同探讨如何提升中层干部的执行力与领导力，以及在过去的学校改进过程中，我与众多管理干部深入交流，发现的管理干部普遍存在的问题。希望通过此次分享，能够为我们今天的干部成长提供有益的帮助。感谢大家的聆听。



## 校长内参

一个好校长就是一所好学校



## 明德云学堂

大咖零距离 尽在明德云