

学校变革的领导行为选择

杨颖秀

(东北师范大学教育学部,长春,130024)

摘要 学校变革是教育改革的重要内容。面对改革,学校领导者如何因时而变,不仅检验领导者的决策水平,也影响学校变革的成功与失败。因此,理性思考变革中的行为选择,是新时代对学校领导者素质的必然要求。

关键词 学校变革 领导行为 选择

学校变革有时是突发的,有时是常态的,有时是自觉的,有时是迫于外在压力的。但无论如何,变革对学校来说都是一种挑战。面对变革的挑战,学校领导者如何写好“奋进之笔”,做到既不随波逐流也不固步自封?这依赖于领导者的行为选择,正确的选择可以避免变革给人才培养带来不必要的风险。其中静与动、主与次、多与少、循规蹈矩与善于创新等不同的行为方式,都是学校领导者辩证思考和恰当选择行为的出发点。

一、静与动的选择

学校变革可以不同的速度反映出来,小步子快频率和大步子慢频率都可以达到变革的相同速度,但其产生的效果会有所不同。国际社会多以“小步子”的“学校改进”实施变革,避免或减少大起大伏、左右摇摆、跨越、重构等行为带来的风险。小步子的变革既可以通过以静制动的方式达到变革的目的,也可以通过动中取静的方式收到变革的预期效果。无论是以静制动还是动中取静,都是学校变革的内驱力与外驱力相互作用的结果。内驱力是学校自发变革的动力,反映学校主观上的变革愿望,这种愿望常常发生在学校的教师、资金、设施、设备等资源匮乏而导致学校运行不畅的情况下。这时,学校运行的内在需求与外在供给之间的冲突会促使学校主动变革,改变资源不足的现状,为学校创造正常运转的契机。外驱力是学校受外部环境压力而产生的变革愿望,这种愿望常常发生在上级政策的变化以及由此产生的学校间的竞争等情况下。学校的外部环境压力与内部状态滞后之间的冲突会促使学校实施变革,以适应外界环境对学校提出的新要求。

以静制动是学校调整内外环境关系的一种行为方式,可以有效应对来自于政策变化的压力。由于政策具有宏观性、导向性和灵活性等特点,学校

在应对政策变化时,可以先详细了解政策内容和实施要求,再分析学校的实际情况,然后制订实施政策的行动计划,做到有的放矢。这一系列的行动过程与盲目地执行政策相比,是相对静止、以静制动的理性行为。因为,这不是政策压力下的被动行为,而是经过学校领导者的主动思考逐步形成的行动流程,行动计划起着重要的作用,没有科学的计划则难以实施必要的行动和检测行动的实效性。

动中取静是应对外界环境变化的另一种行为方式。与以静制动相比,这种行为方式始终处于动态过程中,其相对静止性是通过一定阶段的总结或反思体现的,以此为下一步行动奠定基础,体现管理活动闭合回路的特点。例如,在课程改革过程中,国家对义务教育阶段和高中阶段课程方案的试行发布和正式发布,则表明了对教育变革阶段性的总结和反思,体现了改革的相对静止性,这也是学生身心发展规律的必然要求。学生的培养不可以逆转,不允许失败。因此,学校变革通过阶段性的总结或反思,冷静思考,及时纠正偏差,是十分必要的。

二、主与次的选择

计划的制订只是行动的预期,能否执行计划还需要掌握执行计划的方法。伯利恒钢铁公司总裁查里斯·舒瓦普在困惑于如何更好地执行计划的时候,请效率专家艾维·利为其出谋划策。利递给舒瓦普一张白纸,让他上面写下明天要做的6件最重要的事,然后标明每件事情对他和他的公司的重要性次序,接着按照这个次序进行第一项,用同样的方法对待第二项、第三项……直到下班。如果只做完第一件事,没关系,因为照此下去总是做着最重要的事。舒瓦普对利这堂有价值的课以一张数目不小的支票表达了谢意。五年后,舒瓦普的小钢铁厂成为世界上最大的独立钢铁厂^[1]。利给舒瓦普的策

略充分地体现了管理的核心要义,即管理的目的在于提高质量和效率。这种排序尽管有主次之分,但当做完了最重要的事情之后,其次的又变成了最重要的。这不仅体现了主次的辩证关系,也证明了按重要性次序办事的高效性。

学校变革过程也需要通过确定主次顺序,达到总是做最重要的事的目的。学校领导者如果能正确选择学校变革事项的主次顺序,则可以避免因排序不当而出现的变革偏差以及对资源的浪费。要能恰当地排序,就要找到各项变革的相互关系。这种关系可以是横向的,也可以是纵向的,还可以是内外的。同时,在不同的时期,重要事项的排序是不同的,在不同的条件下其排序也可能不同。这反映的是变革事项的时代性和实践性。因此,对学校变革事项的排序需要具体问题具体分析。

如果从学校管理要素的基本结构入手,可以起到提纲挈领、简化排序的作用。例如,学校管理包括学校理念、学校制度、学校文化、学生、教师、领导者、家长、课程与教学、学校空间、学校安全、社区环境等多种要素的管理。但核心的要素是学生,其他要素的管理都是为学生发展服务的。学校领导者在对变革事项排序时,应围绕这些要素分析其在学生培养中的作用及相互关系,率先做好最重要的事。这样,即使在学校能力有限的情况下,也可以收到总是先做最重要的事的最佳效果。上述要素如果从纵向关系而言,学校理念、学校制度、学校文化是上位的,影响学校管理的方向。如果从内外关系而言,学生处于核心位置,教师、家长、领导者其次,他们对学生成长起着直接或间接的教育和影响作用,课程与教学、学校空间、学校安全、学校环境在学校理念、学校制度、学校文化的影响下构成学生培养的多维媒介。因此,按照学校管理要素的基本结构分析其主次关系,对学校变革事项进行排序也是可行的。需要注意的是,主次关系在一定的周期内可能具有相对性,这种相对性要求学校领导者在决策时根据学校的具体情况作出适度调整,避免机械化的排序带来的僵化行为选择。

三、一次解决一个问题与同时解决多个问题的选择

学校变革归根结底是为了解决学校中的问题,而问题不会孤立地存在,这就要求学校领导者在解决一个问题的同时预见到这个问题与其他问题的相互关系,也就是使对一个问题的解决转化为同时

对若干个问题的解决,或者使对一个问题的解决转化为对问题成因的分析和化解。而同时解决若干问题往往比单独解决一个问题更容易,因为这是集中精力破解问题与问题之间的关系,关系断了,问题之间自然失去了粘合力。而问题之间有影射的关系,有交叉的关系,也有制约的关系。

问题之间的影射关系是指问题的一对一、一对多、多对多的关系,一个问题可能渗透出另一个或更多个其他的问题。例如,学生近视率在不同教育阶段持续升高的问题渗透的是可能导致学生近视的其他问题,包括课业负担过重的问题、电子产品辐射的问题、灯具质量的问题、活动量不足的问题、食品不达标的问题等,这些都可能是学生近视率增高的诱因,也是现实中的教育问题或社会问题。如果在分析学生近视率问题的时候,仅仅看到学生课业负担过重问题的诱因,则难以解决学生的近视率攀升问题。因此,解决这类问题,要作系统的思考,不同的问题诱因由不同的责任主体解决。作为学校,要解决其应当解决或能够解决的问题。学校难以解决的问题,要由相关主体解决。

问题的交叉关系是指问题之间你中有我或我中有你的关系,这种关系可能是全部交叉或包含的关系,也可能是部分交叉或包含的关系。学校变革要解决这类问题,就要在找到问题的交集的基础上,分析问题的成因,选择解决问题的对策。例如,教师短缺可能是教师队伍整体数量短缺,也可能是部分学科教师结构性失衡,而前者包含后者。解决这一问题可以从招收最短缺的学科的教师入手,逐一调整不同学科的教师队伍结构,最终达成增加教师队伍整体数量且学科结构合理的结果。短期内,也可以按照国家对分科与综合的课程结构设计,整合相应的学科,发挥同一位教师在不同学科的优势,相对缓解学科教师结构性失衡和教师队伍整体数量短缺的压力。

问题的制约关系是指一个问题的发生决定另一个或更多个问题的发生的关系,这种关系反映的是问题之间存在的必然性。受制约关系的影响,学校领导者在变革过程中需要在发现一个问题时及时预见由此将要发生的其他问题,并采取积极的措施,避免连锁问题的发生和问题的堆积。例如,面对高考改革,选科是改革的核心,而选科的关键又在于学科教师的数量和质量的充分性。如果教师问题不能妥善解决,那么选科问题就不能妥善解决,学生报考什么学校也就无法自如。这一系列的问题,

起制约作用的还是学科教师的数量和质量的问题。所以,要做好高考改革,学校领导者必须将教师队伍建设作为学校发展的长期目标,不断积蓄教师力量,以不变应万变。

四、循规蹈矩与善于创新的选择

循规蹈矩并不是完全错误的,学校管理遵守规矩,不轻举妄动,有时候会减少不必要的失误,但如果学校管理总是固步自封,也会使学校失去活力,甚至失去生命力。科学家法伯的“毛毛虫试验”充分说明了这一道理。他将若干个毛毛虫首尾相接放在一个花盆的边缘,毛毛虫按照它们的“跟随者”习性,一个跟着一个地爬,整整爬了七天七夜,最终都因疲劳饥饿而死去。但就在花盆周围不到6英寸的地方,法伯已经洒满了毛毛虫爱吃的松针^[2]。因为毛毛虫的拘守旧规而没有一个能另辟蹊径,走出怪圈,挽救自己和其他毛毛虫的生命。毛毛虫的习性反映的是它们的思维定势,或者叫思维惯性,这种定势有时具有经验的作用,使行动者少走弯路,但有时也会因经验的错误而导致行动的失败。

学校变革既然称之为变革,就需要打破思维定势,勇于创新,不断取得进步,而不能像毛毛虫那样永远扮演追随者的角色。打破思维定势可以有方向上的转变,如另辟蹊径,逆向思考,迂回前行,也可以有布局上的转变,如先整体后部分,或先部分后整体。2001年开始的基础教育课程改革设计,实际上要实行先部分后整体的改革,试图通过先行一步的实验区的改革探寻经验,然后逐步推开。但由于一些学校领导者受从众心理的影响,改革出现了毛毛虫效应,带来了事与愿违的结果。因此,当学校领导者盲目地扮演“跟随者”的角色时,失误就可能发生,因为他校的改革未必适合你所在的学校。

要打破思维定势,首先需要认准方向,对跟着走还是独立走作出正确的判断。这就需要学校领导者提升政策素养和理论素养,提升对学校发展方向的洞察力,这是学校领导者必备的硬功夫。学校领导者一旦对学校变革选错了方向,则会产生南辕北辙的结果。其次,需要充分掌握学校的实际情况,分析采取什么措施能够沿着选定的方向走下去。能达到一定方向的路径很多,有的是直线,有的是曲线,有的是陡坡,有的是缓坡,究竟如何走要看学校的资源,看教师和学生的基础。有时候绕道而行可能会收到更好的效果。最后,不要简单地复制他人他校的做法。理念不能复制,文化不能复制,组织机构

设置不能复制,教案不能复制,学生的培养模式也不能复制。复制不仅没有一点创新的味道,还会因水土不服而产生负能量。每所学校都有自己的发展历史,有自己的文化和故事。学校变革的过程就是积淀和彰显学校个性的过程,这需要发挥学校的自主精神,选择切合实际的变革路径。

五、守于局部与放眼世界的选择

学校是社会系统中的子系统,学校变革需要系统思考,妥善处理小与大、明与暗、宏观与微观的关系。一所学校虽然具有独立性,但仍然离不开与其他子系统的相互作用。从社会大系统而言,学校是开放的小系统。学校的发展一方面要争取社会其他子系统的支持,另一方面要为社会其他子系统培养优秀的人才。因此,学校培养目标的设计要从社会需要出发,有的放矢。在目标明确的前提下,学校变革要遵循人的成长规律,在变革的过程中有效利用各种资源,提高育人的质量和效益。这也是学校管理的开放性、动态性、递进性规律的要求。但仅此还不够。学校变革是管理科学的实践行动,现代科学技术的发展正在向学校变革提出新的挑战。走出局部、放眼世界,成为新时代选择学校变革行为的迫切要求。在学校变革中,我们正在逐渐认识和坚持已经发现的管理学等原理,但据此并不能穷尽学校变革的行为依据。学校变革的行为选择既要善于依据已经发现的规律,也要勇于探索仍未清楚认识的规律。在已经发现的影响因素中,我们对不同影响因素之间相互关系的认识也完全没有穷尽他们真正存在的相互关系,这些因素之间的速度和强度可能都比我们的已有认识更复杂。所以,学校变革的复杂性要求学校领导者不仅要跳出学校自身来思考学校变革的问题,也要在更大的范围内依据更多的科学原理,分析和认识学校变革行为,避免以简单的变革带来不必要的风险和人才培养的损失。

学校变革是为了有效解决影响学生发展的问题。而问题是永远存在的,旧的问题解决了,新的问题又会产生。因此,学校变革需要不断思考学生培养中的真问题以及问题与问题之间的相互关系,以便选择解决问题的有效对策。

参考文献

- [1] 米·道南,约翰·麦克斯韦尔.成功的策略[M].黄焕猷,译.广州:中山大学出版社,1995.
- [2] 谢明.公共政策导论[M].北京:中国人民大学出版社,2002.

【责任编辑 关燕云】