

试论学校管理者的战略规划策略

——兼论时代对学校管理者的素质要求

■ 郝宁¹ 刘朋²

摘要:新时代学校管理者运用博弈论(Alternative Theory)进行战略规划的具体策略包括系统思考(Systems Analysis)策略、专业发展(Professional development)策略和学习型组织(Learning Organization)策略。学校管理者在进行战略规划时,应树立教育代价意识。

关键词:学校管理者 战略规划 策略

中图分类号:G47 文献标识码:A 文章编号:1004-633X(2001)12-0024-04

学校是“按照一定社会的需要,有目的、有计划、有组织地对年轻一代进行培养教育的场所。”既然学校是一个组织,便存在着如何进行管理的问题。从某种意义上讲,战略规划不仅仅涉及到学校发展的有效性问题,还涉及到对未来发展可能性的估计,从而实现对组织目标和组织变革的深层次的认识。因此,探讨学校管理者的战略规划策略也就顺理成章了。

一、正确的策略:应用博弈论来设计战略

博弈论开始于1944年,成熟于1994年。当数学天才约翰·冯·诺依曼和经济学家奥斯卡·摩根斯坦恩出版了他们的著作《博弈论与经济行为》时,他们提供了一种系统理解参与人在财产独立的环境中行为的方法。他们区分了两种类型的博弈:(1)有规则的博弈,参与人根据详细的“合约规则”来相互作用。对于这种类型的博弈,该理论提供了每一个行动都有一个反应的原则;(2)无约束的博弈,参与人在没有任何外在约束的条件下相互作用。对于这种类型的博弈,该理论提供了不能从博弈中拿走比你带来的更多的原则。隐含在以上两种原则下面的是一个视角的转变,许多人以自我中心的观点来看待博弈——也就是说,他们将注意力集中到自己的位置上,而博弈论的最基本观点是强调将视角集中在他人身上的重要性,称为另外中心主义,为估计和推动随后行动,你必须将自己放到其他参与人的位置上,甚至是脑中。为评估你的新增价值,你必须了解的而不是其他参与人能带给你什么,而是你能带给其他参与人什么。

有学者研究表明,根据不同类型特征,领导者可以分为三类:局部区域的领导者——能够承担有意义的组织实践责任。这个实践可以检验新的学习能力是否导致组织业绩

的提高;执行领导者——其主要只能是为局部区域的领导者提供支持,培养学习方法,同时在培养学习文化的规范和行为的渐进过程中通过榜样作用来实施领导;内部网络的建设者或共同体的建设者——也就是新文化的播种者,能在周围组织自由移动,因而就能发现那些预先安排来引发改变的员工,就能帮助这些员工从组织时间中脱颖而出,并且能够在新知识的传播过程中提供帮助。根据博弈论原理,学校管理者的关键作用将主要包括:(1)为整个组织机构形成共识的竞争计划,从而对未来观点有紧迫感、方向性和鼓动性;(2)集中精力改变产业活动并挖掘组织资源,形成创造性动力;(3)创造一种灵活体制,能随时重新配置资源以应付出现的机会;(4)开发全方位运行潜能。这是有组织兴盛的必备素质决定的:(1)作为重构的条件,致力于共同使命和目标;(2)有效性,着重于决定做什么;(3)思考和学习能力;(4)赋权(当探索新方向时,设定自我取向是必须的);(5)跨部门合作的多功能角色;(6)业绩原理,而限于潜力;(7)策略性思考,找到未来获得持续竞争优势的方法过程;(8)文化更新,一种根深蒂固的观念转变;(9)不断探索和学习。从而充分发挥其作用:寻找路径(pathfinding)激发人们兴趣、远见和任务,使组织视野更开阔,给学校文化以振奋和卓越意识;协同(alignment),保证组织机构体系的运作过程,有助于完成组织任务和实现组织目标;授权(empowering)培养创造性,激发潜能。

这就需要新时代的学校管理者必须具备以下性格特征:(1)系统地思考问题。在一个无延续的时代,对全局进行归纳总结的能力、看到事物间相互联系的能力以及能预见到未来的能力将十分重要。学校管理者应该将刚性和柔性的信息融合起来,将分析和直觉结合在一起并兼顾私人利

益和公众利益 ;(2) 适应不同文化的能力。随着教育全球化浪潮的兴起,学校管理者必须从固有的个人能力转而发展适应各类人群并逐步适应各种文化的能力,包括强化自我意识、积极反馈的习惯、求知若渴、工作生活兼顾和尊重差异。(3)广泛的不断培训。知识爆炸加上不连续性及全球化使学校管理必须不断面对新思想、新技术、新经营实践及新文化。我们所知“枯燥”的生活将特别短暂,管理者必须寻求机会不断接受教育 ;(4)个人标准及行为准则。不可置疑,任何不断面临变革压力而分散的全球组织都将无法生存。创造一种体制,为组织建立规范的价值观念及行为标准。但更为重要的是,他们自己必须以优秀的个人标准衡量自己。简而言之,就是标准——具有发展未来的能力 ;远见——具有发现未来的能力 ;眼力——体现全球化领导者的目光 ;交流——提供极具影响力的信息 ;战略——战略性地思考和行动 ;决策——有依据地作出决定 ;知识——不断地扩充知识 ;人员——做一名聪明的建筑师 ;自知——清晰地认识自我。(如图 1 所示)

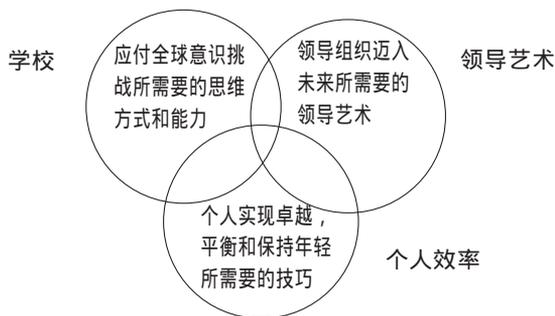


图 1 三维领导才能框架发展核心示意图

注 :学校挑战包括领导教育市场、建设和领导一个以人为本的组织、进行战略思考、全面质量领导、建立和领导一个创新的反应迅速的组织、创造一个学习型组织、发挥技术对组织发展的作用、领导大规模的组织变革和重视组织内部的分歧并从中受益等等 ;领导艺术包括古典和当代的领导艺术理论和实践、建立自己独特的领导风格、学会授权、鼓励政治内部的不同意见、真诚、正直、培养文化等等 ;个人效率包括拥有自己的意见、价值观、才能、目标和优先顺序,将生活和工作统一起来,自我领导和自我授权,理解和欣赏自然科学、艺术、人文科学,不断学习和成长。

二、策略的分化 :从实际出发选择战略

斯泰西认为：“复杂性理论研究非线性网络的基本特征,特别是复杂的适应性机制的基本特征。复杂的适应系统由若干成分或因素组成,这些因素依照一定的规律相互发生作用,以检验彼此间行为并对其作出反应,最终达到改善彼此间的行为和由它们构成的系统的行为的目的。”如果说复杂性理论所阐述的是如何在不稳定和不确定条件下进行学习和适应的理论,那么着重事物相互关系的渐进性理论则提出人类是如何随着时间的进程而进化的问题,特别是在相互作用和合作的行为方面。因而,作为学校管理者有必要从实际出发选择战略规划。

1. 系统思考(Systems Analysis)策略

众所周知,学校是一个复杂性组织,其内外部环境必须有意识地去反思其由复杂性带来的内在模糊性。他们能帮助我们更好地规划路程,但却不能为我们选择最佳路径。这就要求我们实现从价值链到价值星座的转换,设计交互式战略,做到 :制定需要贯彻策略的关键决策 ;弄清主要问题和数据,并对之加以分析 ;列出所涉及的每个人及小组的作用和责任 ;确定要求集中所有人员和信息的过程和时间安排。

首先是策略定位(Strategic positioning)。这就涉及到对组织现状的回顾,包括市场 (markets)、环境 (business environment/competition)、产品 (products)、现状 (Present objectives)、资源拥有 (current resource deployment) 和未来展望 (forecast of the future)。针对学校而言,市场包括地区自然状况、学生来源和类型以及其他相关资源的利用等等 ;环境包括国家或地方政府的立法和政策、经济状况、人口情况以及教育发展情况等等 ;产品包括学校提供的特殊专业设置、基础教育设备情况、学校自然地理优势、学校人事安排以及学校发展相关资源等等 ;现状包括我们寻求发现的目标及其相应的实现程度、学校发展的前景和内在动机以及学校—社会系统的适应性等等 ;现有资源供应包括有效的财政供给、建筑物和设备设施、人事安排、课程系统和管理系统等等 ;未来展望包括上述内容的发展趋势的综合走向。这样,我们作为学校管理者有必要采用 SWOT 策略分析法,从 S(优点)、W(缺点)、O(机会)和 T(危险) 四方面进行系统思考,明确以下几个方面的问题 :已经获得的成就、获得成就的可能备选方案、通过行动规划等途径实现相应成就的代价和资源、系统规划总结,进而建立目标、系统、环境和资源的交互作用模型 (如图 2 所示)。需要说明的是,学校管理者应注意的三方面的问题 : (1) 不要以为这只是规划部门的事,与自身无关 ; (2) 不要担心远景规划 ; (3) 不要模式化,要从变化中显示出其应有的规律性。

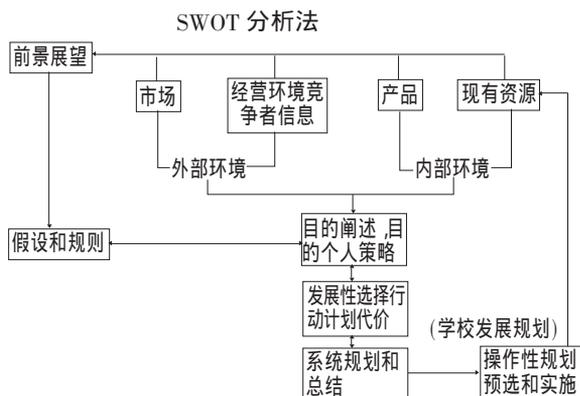


图 2 系统思考策略——数据单元包

资料来源 : J. Knight (1997) : Strategic Planning for School- Managers. London. Stining (USA). p22.

2. 专业发展 (professional development) 策略

美国著名管理学家戴明提出相应的 14 点,即著名的戴明 14 点。其内容主要包括创造提升服务质量改进的有效目标 :接受新哲学 ;停止对追求质量检查的依赖性 ;在成本基础上进行奖惩 ;不断提升产品服务系统 ;工作岗位培训 ;领

导制度化;驱除胆怯;打破部门之间的障碍;消除工作力量的障碍;消除工作标准障碍;消除剥削工作责任感的障碍;形成教育和自我发展的有效机制;全体参与形成工作转换。这就涉及到专业发展问题。成熟专业一般应具有六个标准,即一个正式的全日制职业(A Full-Time calling)、专业组织和伦理法规(Professional Organization & Ethical codes)、知识和教育(Knowledge & Education)、服务和社会利益定向(Service & Social Interests Orientation)、社区的支持和认可(Community Enforcement & Sanction)以及自治(Autonomy)。

因此,根据学校管理者专业发展过程培训示意图(如图3所示),为了创造、维持、总结和发展促进师生有效学习的条件,首先我们必须从专业角度明确领导管理工作的六大领域:(1)明确学校的教育目的(目标);(2)从课程、评价、班级组织和管理、教学方法以及学生支持等方面发展、实施、管理和总结学校相关政策;(3)规划管理资源配置;(4)总结评价学生成就的标准和相应的教学质量;(5)任用管理人事安排,从而评价其成绩及相应的发展需求;(6)建立家庭、学校和社区之间的联络网。在此基础上,明确八种类型的领导管理能力:(1)为了获得学校发展远景和激发学生兴趣,明确目的导向作用;(2)明确问题,做出判断和实施决策;(3)适应变化的环境和方法;(4)解决问题;(5)合作意识;(6)通过有关政策,明确实施、管理和总结实践活动的有效性;(7)理解并与教育管理现状保持一致,同时辨别学校相关性;(8)与所有相关人员进行沟通。

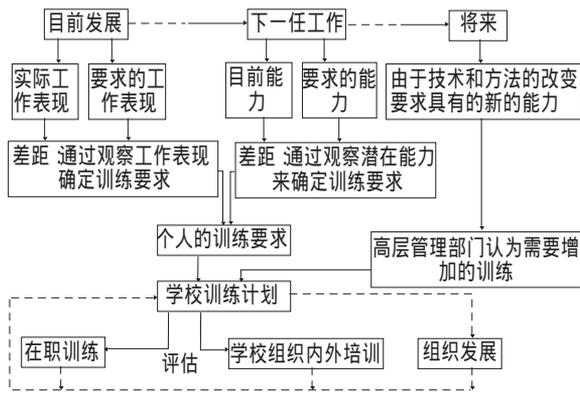


图3 学校管理者专业发展过程的培训示意图

资料来源:汪克夷主编《管理学》,大连理工大学出版社1998年版,有所改动。

3、学习型组织(Learning Organization)策略

在学校组织的运行过程中,与冲突交替出现的是协调。它是所有社会组织可以得以存在和发展的基础。美国社会专家帕森斯特别强调维持一个社会系统协调发展的四个必要条件:外部适应(adaptation),指系统从环境中获取足够的设备或便利条件,然后在整个系统中进行分配;目标达成(goal attainment),指在系统目标中理出优先顺序,并动员系统的资源以实现这些目标;内部整合(integration),指协调和维持系统内各部门之间的相互关系;潜在模式(latency),这

包括两个相关问题,即模式维持(pattern maintenance)和紧张处理(tension management)。模式维持是指确保系统中的个体呈现适当的角色行为,紧张处理是指解决系统内部的矛盾、冲突和压力问题。这就是著名的“AGIL”模式。学校系统的有效运作也有赖于这四个必要条件。

怎样才能处理好学校组织内外部协调呢?最常见的做法是进行调整,并对组织目标进行整合。也就是说,努力建立学习性学校组织。瓦金斯与马席克以七个C来说明其特质,主要包括:(1)继续不断的学习(Continuous)透过学习继续才能够不断地进步;(2)亲密合作的(Collaborative)关系,加强成员间的支持能力;(3)彼此联系(Connected)的网络,使成员的互动关系更为增进;(4)集体共享的(Collective)观念,结合成组织的力量;(5)创新发展的(Creative)精神,促进改良与发展;(6)系统存取(Captured and Codified)的方法,善用科技能力与方法;(7)建立能力(Capacity building)的目的,形成成员终生学习的能力。因此,学校管理者应遵循相关原则、能力原则以及权限原则,通过照会(Discussion)、寻求意见(information seeking)、民主集权式(Democratic centralist)、团体投票式和参与者决策方式(Participant determination)进行参与式决策(如图4所示)。

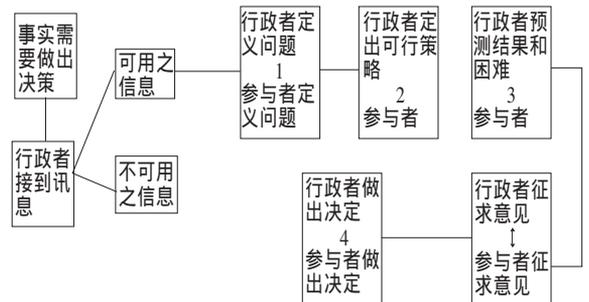


图4 参与式决策的基本模式

资料来源:秦梦群著《教育行政理论与应用》,五南图书出版公司1988年版,第352页,略有改动。

三、策略的深化 树立教育代价意识

作为一种社会现象,教育的发展同样存在着代价问题,教育代价不是指那些人们在选择教育价值活动过程中所带来的必然的和人为的消极后果。这些消极后果有些是可以部分避免,甚至可以完全避免的,有些则是根本无法避免和克服的。从历史上看,往往教育每一次的进步都要付出巨大的代价。从决策者的角度来说,他们既关注平等也关注效益,但效益优先的思想通常是指导思想,因为获取利益是促进社会发展,提高社会竞争力的重要保证。因此,为了获得更大的效益,有时让其他方面做出一定的牺牲是在所难免的。但不能无限制地扩展,毕竟现代教育赋予了我们平等竞争的权利。我们有必要在教育平等与教育效益之间寻求发展的平衡点。

因此,学校管理者在进行战略规划策略时必须重新制定现有组织情况的框架,以便出现自行组织的综合的自我适应机制。在《领导与新科学》一书中玛格丽特·惠利特

明确指出,自然体制中的自行组合源自于以下三个领域的网状有机联系:个性、信息和联系。如果我们想要增强每个人在组织中的活力和适应能力,如果我们想让组织增加自身的集体智慧、互动联系的潜力以及对意图的共同感受,如

果我们想长期的可持续性,领导者们就必须从事于新的工作——他们必须创造条件使个性、信息和联系围绕本体制更高层的宗旨有力地联系在一起(如表 1 所示)。

表 1 学校领导者的新工作

个 性	信 息	联 系
(1)他们能使体制聚拢在一起,使体制为自己着想,并以体制的身份为自己做出决策;(2)他们能促使每个人都能在体制中发挥自己的技术和体验,创造组织信念、价值和共同的宗旨,并鼓励人们以他们为中心组织起来;(3)他们明确而不断地确定组织中的技术,确定组织要努力完成的任务,确定每个人与组织的未来联系的方式;(4)他们在增进组织的意识和对更高宗旨的归属感;(5)他们在强烈的组织个性基础上作出层层决策;(6)他们促进个人和组织自由和效力。	(1)开辟各种公开的沟通渠道;(2)通过将周围的声音明确地传入系统的内部,给组织注入丰富的信息;(3)使信息到达系统内的各个地方;(4)不断地繁育和分享新的知识;(5)增进真诚的对话、反馈和交流;(6)使规章制度易于发现、加工和集中信息;(7)挑出复杂的模棱两可和似是而非的信息,鼓励人们对其进行公开讨论和使用这些信息;(8)鼓励经常性的迅速的试验。	(1)创造对话、交流和建设性沟通的网络和体系;(2)建立通向系统内每个人的通道;(3)增进多种多样性;(4)寻找机会,使尽可能多的人加入对话,以便增强他们的相互依赖性、联系性以及对工作的意图和含义的共同使命感;(5)将力量分布于整个系统内部;(6)鼓励人们步调一致,并相互协调行动;(7)建立战略性的内外部联合的伙伴关系;(8)培养共同的相互依赖感;(9)增强思考性和集体性探索的能力和相互协作的责任心;(10)使组织的界限具有可突破性和灵活性;(11)避免整洁,容忍凌乱,并使关系具有累赘性。

参考文献:

- 1] (美) 迈克尔·科特加里·哈默等著,未来的战略:22位顶尖策略大师对竞争战略本质与策略的思考[M]. 余振东,张志武等译,成都:四川人民出版社,2000.
- 2] (美) F. 赫塞尔本等著,未来领导:38位世界超级领袖关于未来领导方式的最新思考[M]. 吕一凡,胡武凯等译,成都:四川人民出版社,2000.
- 3] (美) P. 德鲁克等著,未来的管理:25位卓越管理大师关于管理的新思维和新技巧[M]. 李小刚译,成都:四川人民出版社,2000.
- 4] (美) F. 赫塞尔本等著,未来的组织:51位著名咨询大师勾勒的未来组织模式[M]. 胡苏云,储开方译,成都:四川人民出版社,2000.
- 5] J. Knight (1997): Strategic planning for school managers. London. Stinning(USA).
- 6] Watkins. K. E & Marsick. VJ. 1993. Sculpting the learning

organization: lessons in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey - Bass;

- 7] 马和民,高旭平著,教育社会学研究[M]. 上海:上海教育出版社,1998.
- 8] 秦梦群著,教育行政理论与应用[M]. 五南图书出版公司,1988.
- 9] 袁振国著,中国教育政策评论[M]. 北京:教育科学出版社,2000.
- 10] (加) 迈克·富兰著,变革的力量——透视教育改革[M]. 中央教科所等译,北京:教育科学出版社,2000.
- 11] 赵康,专业、专业层次及判断成熟依据的六条标准——一个社会学角度的分析,社会学研究,2000[5].

作者单位:郝宁 华东师范大学心理学系,上海
邮编 200062;刘朋 华东师范大学教育管理系,
上海 邮编 200062

On Tactics in the Strategic Planning by School Administrators ——Side Discussion of What Quality Is required of School Administrators HAO Ning LIU Peng

Abstract: In modern times school administrators carry out strategic planning by using Alternative Theory. In doing this, they often turn to the following tactics: Systems Analysis, Professional development and Learning Organization. School administrators should establish the sense of educational price in carrying out strategic planning.

Key words: school administrators; strategic planning; tactics