

文章编号: 1007-3051(2009)01-0008-06

论学校发展战略的路径选择*

周 彬

(华东师范大学教育学系,上海 200062)

摘 要: 学校在发展过程中总是有意或无意地受发展战略的引导。学校发展战略受教育科学的影响,但更受学校教育资源的丰富程度的限制。本文根据学校教育资源的丰富程度,把学校发展战略分为外围援助战略、外延发展战略与内涵发展战略,并对这三种发展战略的侧重点做了分析,以供有关人员参考。

关键词: 学校发展战略;外围援助;外延发展;内涵发展

中图分类号: G649.20

文献标识码: A

On the Selection of a University's Development Strategy

ZHOU Bin

(East China Normal University, Shanghai 200062)

Abstract: A university's development is guided by its selected development strategy which is influenced by its educational vision as well as limited by its resources. An analysis is presented on three university development strategies that emphasize outside assistance, external development, and internal development, respectively.

Key words: university development strategy; outside assistance; external development; internal development

战略设计在学校发展中的重要性是毋庸置疑的,每所学校也都有意无意地受发展战略的引导,但发展战略在每所学校中的明晰程度却相距甚远。有的学校发展战略明晰,并根据发展战略选择需要的教育资源,用发展战略指导学校整体工作。有的学校发展战略处于无

收稿日期:2009-01-08

作者简介:周彬(1974—),重庆人,华东师范大学基础教育改革与发展研究所教育学系副教授,博士。

* 本文是教育部人文社科重点研究基地重大项目“学校教育生态研究:制度建构与文化生成”(项目编号:05JJD880060)的阶段性研究成果。

意识状态,当获得的教育资源与发展战略相匹配时,学校发展迅猛;当获得的教育资源并不支撑学校发展战略时,学校往往以教育资源匮乏的名义而停步不前。因此,分析和选择学校

战略发展的教育背景与基本路径,既有利于学校明确发展方向,更有利于学校选择适合自己的教育资源而提高其使用效率,从而更快地达成学校发展的战略目标。

一、教育资源匮乏中的学校外围援助战略

学校发展战略的制订的确需要教育科学的指导,但教育情境,尤其是蕴含在教育情境中的教育资源的丰富程度,不但制约着学校发展战略的选择,更是检验教育科学的重要标准。正如迈克尔·波特所言“形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系”,同样的道理,学校需要远大而又科学的发展战略,但如果这些远大而又科学的发展战略离教育实践太远,与学校所处的教育情境无法相融,不但无助于学校发展,反而会伤害学校对发展战略的热情与努力,使得学校彻底放弃对发展战略的信任与依赖。虽然在没有明确的发展战略时会显得茫然,但在教育实践过程中却拥有自由,也会在各种有意与无意的机会中获得发展;可如果学校的发展战略与教育情境不匹配,学校不但不自由,就连偶然拥有的发展机会都可能因此而丧失。

当教育资源无法支撑学校正常运行时,我们称这种情况为学校发展中的教育资源匮乏症。这主要表现在学校办学经费严重欠缺,既不能满足学校基本的办公与教学活动,还极大地抑制教师工作积极性;生源数量与质量使得学校处于每况愈下的境地;教育行政部门对学校发展方向犹豫不决,甚至对学校存在与否都需要重新考虑。在这种情况下,不管是学校发展的必要性,还是学校发展的可能性都没有明确的答案;不管学校师生员工怎么努力,尽管在这种情况下也很难让学校师生员工真正地努力起来,学校的未来都不容乐观。事实上,此时学校发展的“控制点”并不在学校内部,虽然导致这种情况的原因有可能是学校自己,但要改变现状却已经不是学校通过自力更生就

可以实现的。

正如人生病一样,虽然生病的原因肯定是自己的,但要治好病却并不是自己可以实现的。虽然我们人人都知道,要想有健康的身体,一定需要自己有良好的生活习惯与强大的自身免疫力,因为医生只能够消除我们的疾病,并不能为我们带来健康。可是,对于患上教育资源匮乏症的学校来说,这些保健的知识也就只是一种理想,甚至只是一种梦想了,他们唯一的选择就是求助于医生。为了让学校走上健康发展的道路,他们必须首先消除掉自己身上的疾病,而消除学校身上教育资源匮乏症的策略,就是我们讲的学校外围援助战略。因其学校拥有的内部资源无助于学校摆脱目前的困境,只有向外界求得更多的支持与援助,尤其是制度层面与行政层面对学校的肯定与支援,才有可能解决学校面临的问题。

明确学校的发展空间,这是学校战略发展的第一步。在目前的教育格局中,社会对学校还有多大的教育需求;教育行政部门认可并希望学校发挥的区域教育功能何在,这些是确定学校扩大还是缩小办学规模的前提。争取更多的教育资源,尤其是教育经费的支持,这是学校战略发展的第二步。学校不是营利部门,但学校发展是离不开教育经费支持的,这要求学校必须向社会与教育行政部门争取更多教育资源,使得学校步出“恶性循环”的发展困境。虽然解决学校教育资源匮乏症的主体并不是学校自身,但真正导致学校患上教育资源匮乏症的却是学校中具体的教师与学生。因此,如何通过外在的努力,尤其是具体的教师聘用政策与生源选择政策,来改善学校内部的

资源结构,尤其是师资结构与生源结构,是当前学校最为重要的战略选择。

二、教育资源稀缺中的学校外延发展战略

当学校从教育资源匮乏中走出来后,学校的生存就不再完全受制于外在的教育情境。学校拥有的教育资源,除了保证学校正常运转之外还略有节余,但此时学校仍然处于教育资源稀缺中,这是因为学校教育资源还不足以支撑学校所有的发展战略,尤其是那些教育见效比较缓慢、教育投资比较大的发展战略。在这种情况下,学校必须在多种发展战略中进行选择,其中最让学校管理者为难的,是在学校外延发展与内涵发展之间的抉择。站在教育科学的角度,学校内涵发展才是学校的本质;只有学校内涵发展了,学校才能获得实质性的进步。站在学生与社会的角度,之所以为学校配给更多的教育资源,正是希望学校为学生与社会提供更高品质的教育服务,而不是希望学校将这些教育资源用于自我消费与建设。可是,学校在发展战略上的实践选择,似乎既没有站在教育科学的角度,也没有站在学生与社会的角度,很多学校仍然选择了外延之路,而不是内涵之道。

当学校只有较少的教育发展资源时,学校会将它用来做什么呢?从提高教育质量来看,既可以把这笔教育资源用于学校的教育科研项目,通过教育科研促进学校教育质量的提高;也可以把这笔教育资源用于教师福利或者引进优秀教师,通过改善教师队伍的质量促进学校教育质量的提高。可是,不管将这笔教育资源用于哪个方面的投入,都不可能短期内取得成效。从继续引进或者寻求教育资源的角度看,这笔教育资源在半年内,最多在一年之内如果没有出现教育投资效应,引进后续教育资源的可能性基本上就没有了。当学校发展不再有后续教育资源,不管把前期教育资源用于教育科研,还是用于引进优秀教师,也都不可能发生那么明显的教育效果,甚至反而会

出现一些负面的教育反应。比如教育科研只见投入不见产出,这不但无助于课堂教学质量的提高,反而像个无底洞一样浪费教育资源;再如花大价钱引进的优秀教师,往往由于对他的待遇承诺暂时不到位,到了学校后他不但没有发挥应有的带动效应,甚至反而影响学校其他教师的工作积极性。总之,在教育实践中,不管站在教育科学的立场,还是站在教学与学习的立场,对这笔有限教育资源的使用似乎并不能实现预想中的教育效应。

教育是一项重要的事业,但更是一项长远的事业,正是因为它的重要性才对长远性提出了要求。但是,在教育实践中,往往因为教育的长远性而掩盖它的重要性。当教育资源处于稀缺状态时,就意味着对教育资源的配置标准,仍然是教育资源的相对使用效率。在同等情况下,把教育资源用于学校的外延发展更容易见到成效;当学校外延发展迅速地取得成效时,学校管理者就有了足够的理由向教育行政部门或者社会寻求更多的教育资源。当我们把教育资源用于学校内涵发展时,虽然学校内涵发展非常重要也非常有价值,但它却是一个非常漫长的过程,是一个需要越来越多教育资源对其进行支撑的过程。在这种情况下,由于前期教育资源的投入并没有产生相应的教育效用,所以学校管理者也就没有足够的理由向教育行政部门或者社会继续寻求教育资源;而且,在学校内涵发展过程中,一旦后续教育资源无法供给,反而可能将前期所有的努力付之一炬。

因此,从教育资源的使用效率来看,当学校教育资源仍然处于稀缺状态时,将教育资源配置给学校用于外延发展,尽管不具有科学性,但却具有现实的可行性,也具有经济上的时效性。虽然短期内学校在外延发展上并不

能带动学校内涵的发展,但外延发展却可以为将来的学校内涵的发展提供物质保障。更为重要的是,学校在外延发展上获得的资源使用效率,为学校的内涵发展而争取教育资源提供了理论依据。如果我们把有限的教育资源用于修建或者完善教学大楼,虽然这种做法并不能直接改善课堂教学质量,但它却可以营造更好的教学环境,为课堂教学活动提供物质保障;更为重要的是,这笔投入可以在短期内见

到投资效应,虽然这种投资效应并不必然表现为教育效应,但学校管理者却可以用已经显现出来的投资效应继续寻求教育资源。所以,对学校来说,在教育资源还处于稀缺状态时,重要的不是如何“科学地”使用教育资源,而是如何“有效地”配置教育资源,为引进与寻求到后续教育资源提供条件;所以,暂时将教育资源使用的“科学性”让位给“有效性”也就显得有必要了。

三、教育资源充裕下的学校内涵发展战略

在教育理论上,学校的内涵发展是最值得的,也是最应该发展的;但在教育实践中,学校的内涵发展却不得不放在最后,而且只有在得到充裕教育资源的保障下才可以开展。从教育实践来看,一些学校在还没有步入内涵发展这一步时就已经被淘汰了;即使目前存续的学校,绝大多数也没有步入内涵发展的阶段,他们要么仍然在寻求外围援助,要么还在寻求外延发展。只有极少数已经从外围援助与外延发展中走出来的学校,或者在政策的支持下直接从社会或者财政部门获得了丰富教育资源的学校,才开始进入学校内涵发展的轨道。已经真正体会到内涵发展带来的教育效用的学校,估计只是凤毛麟角了。所以,将教育理论上的科学诉求与教育实践中的效率诉求综合起来考察,会更有利于我们站在教育实践的立场上,选择并确定学校发展的战略路径,哪怕暂时放弃对教育科学的应用。

正因为学校内涵发展如此重要,所以它既需要外在教育资源的保障,更需要内在教育智慧的引领。一所学校,只有具备了丰富的教育资源,更全面地说,不仅需要学校有丰富的教育资源,还需要保有这些丰富教育资源的来源渠道,才有可能保障学校内涵发展得以持续进行,才有可能保障学校内涵发展不会因为教育资源的短缺而半途而废。的确,学校内涵发展并非只有消费教育资源这一面,它也有为学校

赢得更多教育资源的能力;只是通过学校内涵发展来赢得更多教育资源的前提,是学校内涵发展消费的教育资源,能够支撑到学校内涵发展开始赢得“学校内涵发展自我维持与更新所需教育资源的能力”的时候,这个过程不仅需要教育资源的不断投入,还需要教育行政部门与学校管理者的勇气以及长远发展的教育视界。

此外,还有可能出现令学校管理者非常失望的结局,就是教育作为非营利部门,它限制了学校获得因为内涵发展而产生的教育资源的增值部分,尤其是在义务教育阶段的学校中。这种情况在企业中也存在,只是在学校出现的概率更大。“在某些产业中,市场领先的企业并不能得益于最优的经营业绩,因为产业结构并不能给领先者任何好处。”在义务教育阶段,同一区域内的学生学费是相同的,它并不因为学校因为内涵发展提高了教育质量,就同意这所学校收更高的学费。而且,既然这所学校有益于内涵发展的教育资源,就证明这所小学已经是区域内的优质学校;在追求义务教育均衡发展的过程中,均衡发展就意味着政府不可能为这所学校提供多于其它学校的教育资源。于是,追求内涵发展为这所学校带来的,就只有教育资源的消费效应,无法显现它本应具有的教育资源再生效应。

如果说学校的外围援助战略主要显现为

政策问题,学校的外延发展战略主要显现为经济问题,那学校的内涵发展主要显现为教育问题了。促进学校内涵发展,不仅仅涉及到教育资源的投入与再生,还在更大程度上受到教育智慧的制约与影响。对于长期采用学校外围援助战略与外延发展战略的学校管理者来说,受思维定势的约束,很难转变到学校内涵发展战略上来;更难在外围援助与外延发展过程中,积累到足够的用于学校内涵发展的教育智慧,除非学校管理者与他所领导下的学校,是一所真正意义上的学习型学校。如果学校管理者并没有学校内涵发展所需要的教育智慧,也有可能通过借助于外在教育智慧来实现学校内涵发展。但是,在接受外在教育智慧的引导时,这种引导在学校管理者看来就变成“领导”了,可被他人“领导”的感觉会让学校管理者或多或少丧失促进学校内涵发展的兴趣。如果学校管理者进行学校内涵发展的兴趣本身就不大,而且内涵发展还不能保证学校教育资源的再生,即使学校拥有的教育资源非常的丰富,也会使得学校与内涵发展擦肩而过。

要促进学校内涵发展,需要学校摆脱与兄弟学校竞争教育资源的思维(这种思维是在外延发展战略中的基本思维),转而通过自身价值的创新赢得新的发展空间,这就是我们讲的走蓝海战略的道路。“令人吃惊的是,蓝海的开创者根本就不以竞争对手为标杆,而是采用完全不同的一套战略逻辑,也就是我们所说的价值创新。”要对学校自身的价值进行创新,就必将逼近学校中最为本质也是最为核心的三个方面:课程体系、教师结构与学校管理模式。应该说新课程改革已经注意到并着力于学校课程体系的变革,正在将越来越多的课程权力转移给一线的教师,希望一线的教师能够从单纯的“怎么教”过度到在“教什么”指导下的“怎么教”。其实,透过新课程改革在政策层面上的努力,我们更应该注意到,教师的“校本课程”并不是简单地复制与照搬“国家课程”与“校本课程”,它是对“国家课程”与“校本课程”

的课堂化。可是,如何对“国家课程”与“校本课程”进行课堂化则成为一线教师不可回避的课题,但对这个问题的解决我们并没有足够的信心说绝大多数教师都有这个能力,更没有信心说我们可以在短期内帮助那些没有能力的教师获得此项能力,这既受制于教育资源对此项工作的支持与保障,受制于教师对课程的可接受度,更受制于课程研究者对课程的实践状况,尤其是教师在课程实践中的把握能力与指导能力。

当课程体系优化了,对教师使用课程与转化课程的要求也就提高了,自然就牵涉到教师队伍在这个过程中能力分化问题,涉及到对教师队伍进行重构的问题了。学校的教学岗位是相对稳定的,新的课程体系需要教师具有新的执教能力,并因为提出了新的教学要求而打破了原有教师队伍的稳定性,对教师队伍的重新组合也就势在必行了。在重构教师队伍的过程中,尽管吸引优秀教师的加盟是每位学校管理者都希望的,但优秀教师的加盟必须以其他教师的退出从而为优秀教师提供工作岗位为前提,而后者却是每位学校管理者都不愿意面对的。尽管教师队伍的结构性优化是课程改革的需要,更是学校内涵发展的需要,可学校管理者为了避免“其他教师的退出”,不惜放弃让其他“优秀教师加盟”的机会,使得教师队伍的结构保持原样。所以,当我们说学校内涵发展只是涉及到课程改革时,或许这只是教育智慧与课程能力的问题;可一旦学校内涵发展涉及到教师队伍结构的改革时,这就已经不仅仅是教育问题了,就牵涉到在学校管理者权限之外的人事问题了,最后的结果往往是在人事问题前妥协与让步。

学校内涵发展还有一个非常重要的方面,就是提高学校的管理能力,确保学校管理能力的提升能够与学校内涵发展同步进行。学校管理能力涉及到三个要素,一是学校管理者的管理能力与素养,二是学校管理目标的科学性,三是学校管理过程的有效性。不管是学校

管理目标的科学性,还是学校管理过程的有效性,都必须以学校管理者的管理能力与管理素养为前提。这就意味着,学校管理者的自我改造与优化也成为学校内涵发展的重要方面,甚至成为学校内涵发展的前提性要素。正是这个原因,使得学校管理者反而有可能成为学校内涵发展最大的阻力要素。道理很简单,如果走学校外围援助战略,赢得别人的支持只需要良好的态度就可以;如果走学校外延发展战略,赢得学校外延发展只需要争取更多教育资源就可以;当要促进学校内涵发展时,不但要改变习以为常的课程体系,还要改变学校教师的队伍结构,更重要的是,还要改变自己,可偏偏改变自己是最为困难的事,也是学校管理者最不愿意的事。

学校发展需要战略设计,战略设计需要接受教育理论的引领,但仅仅接受教育理论的引

领是不够的。学校是以提供教育服务为目的的,但学校组织的生存与发展却是提供教育服务的前提。正是基于这个道理,使得设计与选择学校发展战略时,必须以学校的生存与发展为出发点,而不可能以提高学校教育质量为唯一要素。事实上,我们不能忽视学校的生存,但学校的生存与否并不是最为困难的事情。真正困难的事情,也就是最为重要的事情,仍然是学校的内涵发展。虽然促进学校内涵发展是最值得也是最应该做的事情,但它却必须以改变学校教育的核心要素,包括学校课程体系、教师队伍的结构与学校管理者自身为前提。在教育实践中,改变任何东西都是可以考虑的,而改变自己却是最困难的;所以,学校内涵发展往往成为学校管理者与教师最应该但却是最不愿意去做的事情。

注释:

- 迈克尔·波特著,陈小悦译. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社,1997,(3).
邹昭晞. 企业战略分析[M]. 北京:经济管理出版社,2001,(83).
迈克尔·波特,陈小悦译. 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社,1997,(27).
W·钱·金等著,吉宓译. 蓝海战略[M]. 北京:商务印书馆,2005,(14).

(上接第7页)

参考文献:

- [1] 李岚清. 李岚清教育访谈录[M]. 北京:人民教育出版社,2003:85
[2] 教育部. 1990年以来高校合并情况[DB/OL]. <http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/info11206.htm> (2008.5).
[3] 孟宪承. 现代大学的理想和组织[A]. 杨东平. 大学精神[M]. 上海:文汇出版社,2003:76-81.
[4] 王胜桥,敖晓妍. 论合并高校的文化整合与重构. <http://zxw.zju.edu.cn/exoterica/11dt/L1dt8-10.htm> (2008-5-7).
[5] 叔永. 国立大学的合理化问题[A]. 任鸿隽. 科学救国之梦:任鸿隽文存[M]. 上海:科技教育出版社,2002:531-535.
[6] 王东杰. 国家与学术的地方互动:四川大学国立化进程(1925-1939)[M]. 北京:三联书店,2005.