



学校组织变革的 理论与实践

XUEXIAO ZUZHI BIANGE DE
LILUN YU SHIJIAN

◎ 李春玲 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

XUEXIAO ZUZHI BIANGE DE
LILUN YU SHIJIAN

学校组织变革的 理论与实践

◎ 李春玲 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校组织变革的理论与实践 / 李春玲著. —杭州:
浙江大学出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-308-14303-5

I. ①学… II. ①李… III. ①学校管理—研究
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 303367 号

学校组织变革的理论与实践

李春玲 著

责任编辑 田 华

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14

字 数 260 千

版 印 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14303-5

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

前 言

学校处在变革的包围之中,面对来自多方的诉求,唯有不断调整、不断变革,才有生存的空间和发展的机会。但是,变革不是一种时髦的话语,而是需要极大勇气、冒很大风险而其结果并不能预期的行动。因此,学校在进行变革前必须清楚自己面临的情势:当前的变革背景是什么(为什么变)、学校中哪些地方必须改变(变什么)、需要采取什么样的变革方式(怎么变)。无论是对变革动因的分析,抑或是对变革内容的确定、对变革过程的管理,都需要理性思考、实践摸索。

学校变革一直是作者感兴趣的研究领域,从硕士论文《中央政府对基础教育的宏观调控》,到博士论文《政府主导型学校变革研究》,都是围绕政府管控下学校变革的研究。近年来从事浙江省中小学校长的培训,到过浙江的每一个县(市),几百个乡镇,上千所中小学,对学校变革不尽如人意的现实状况和急需的理论诉求有了更深的感受和了解。

《学校组织变革的理论与实践》一书正是在上述背景下问世的。根据中小学校组织变革急需解决和研究的五个方面进行研究,全书分为五章。第一章首先界定了学校组织变革的含义和特征,概括了学校组织变革的内外动因,回顾了学校组织变革研究的取向、路径、阶段和模式。第二章关注学校战略管理与变革。探讨了学校战略管理的特征、任务与阶段,梳理了战略变革理论的形成与发展过程,探讨了学校战略分析的内容、要求与方法,提出了学校战略的筛选评价标准以及学校战略定位的策略,最后阐明了学校战略变革的主导逻辑、变革类型和变革路径。第三章探讨学校组织结构设计 with 变革。介绍了学校组织结构的基本构成,并对学校组织结构设计要素、设计原则、设计程序进行分析,概括了学校组织结构的基本模式及其弊端,提出了学校组织变革的扁平化、网络化、团队化策略。第四章关注学校组织文化构建与变革,阐述了学校组织文化的特征和类型,提出了学校组织

文化构建的基本要素和策略,对变革的学校组织文化与学校组织文化的变革两个方面进行了探讨,并对校长的文化识别能力、文化整合能力、文化培育能力、文化变革能力进行了分析。第五章关注学校变革管理。要顺利实施变革,必须准确评估学校变革准备情况,把握变革的时机,控制学校组织变革流程,分析学校变革抗拒行为,消除学校组织变革阻力,选择恰当的学校变革方式。当然,学校组织变革的成功离不开学校的变革型领导,只有具备变革领导的素质和能力,恰当的变革领导风格,才能避免变革误区。

本研究成果是作者近些年来从事中小学变革研究与指导中小学变革实践的经验总结与理论概括。本书既是对学校现有变革的解释,也是对正处于动态生存过程之中的学校变革的有力参与,这种解释和参与体现在既从学校组织变革的现实环境与对策出发,又从历史研究的角度进行了深入的思考。国内外学校组织变革理论研究为作者提供了观点与方法的借鉴,学校组织变革丰富实践则为作者提供了问题与对策的土壤。因此,对本书直接引用的观点和材料,参考、吸取的国内外有关专家学者校长的研究成果表示衷心的感谢。

本书在研究过程中得到了华东师范大学陈玉琨教授、吴志宏教授,南京师范大学张新平教授的悉心指导,浙江省教师教育重点基地(浙江外国语学院)负责人骆伯巍教授、刘力教授等给予大力支持和鼓励,教育科学学院的领导和老师的关心和帮助让人难忘,第一期长三角小学名校长培训班的校长和浙江省塔式发展联盟的盟校校长给了我诸多的灵感。在此,谨向他们表示深深的谢意。

学校的变革是一个长期的事业,学校变革的研究也需要不断深化。尽管在写作过程中尽心尽力,但由于笔者的学识、能力和时间所限,书中粗陋之处在所难免,恳请同仁批评指正。

作 者

2014年11月22日

目 录

第一章 学校组织与变革	1
第一节 学校组织变革的内外部动因	1
第二节 学校组织变革的含义	5
第三节 学校组织变革研究	8
第四节 学校组织变革研究的意义	16
第二章 学校战略管理与变革	18
第一节 学校战略管理概述	18
第二节 学校战略分析	26
第三节 学校战略选择与定位	41
第四节 学校战略变革	58
第三章 学校组织结构设计与变革	66
第一节 学校组织结构的要素与特征	66
第二节 学校组织结构设计	70
第三节 学校组织结构变革策略	82
第四章 学校组织文化变革	112
第一节 学校组织文化的特征与类型	112
第二节 学校组织文化的构建	122

第三节	学校组织文化的变革	150
第四节	校长的文化领导力	160
第五章	学校变革管理	163
第一节	把握学校组织变革时机	163
第二节	控制学校组织变革流程	169
第三节	消除学校组织变革阻力	175
第四节	把握学校组织变革方式	195
第五节	学校变革领导者	198
主要参考文献		207
索 引		218

第一章 学校组织与变革

21 世纪的社会是伴随经济与文化的全球化、信息化和网络化发展,学习终身化的知识社会。这种社会的急剧变化使得教育基础发生结构性变化。日本学者藤田英典将其概括为:知识基础、地位基础、秩序基础和意义基础的变化。^①这些社会和教育的变化要求学校组织也随之变化。

第一节 学校组织变革的内外部动因

管理大师明茨伯格认为管理者工作是一种不断经受打扰的过程,这与以信息和知识为代表的新时代动态环境是相吻合的。纵观整个组织变革的历史进程,制度、技术市场、文化、权力、政治和经济周期的变动对组织的发展与变革起着重要作用。正如美国管理史学家曼塞·G. 布莱克福德(Mansel G. Blackford)所称的那样:“长期以来,经济的、政治的以及文化的变革在世界范围内都是交织进行的,企业从来不曾生存于真空之中,今天也没有。相反,企业总是处在其外部环境的影响之下,并影响着外部环境。”^②美国著名管理咨询专家汤姆·彼得斯(Tom Peters)把企业变革动因精辟地归纳为“企业变革十要素”:^③(1)前所未有的不确定性。与 20 年前相比,今天的任何事情都变得不稳定和难以预测,而绝大多数处于困境中无法解脱的企业恰恰是拒绝正视这一点。(2)市场细分化。今天的市场被越来越细分化了,但是,大型企业的传统优势却是大规模生产。因此,在细分市场面前,它们面临着小企业的强劲挑战。(3)时间。速度、

① 藤田英典:《走出教育改革的误区》,张琼华、许敏译,人民教育出版社 2001 年版,第 2 页。

② [美]曼塞·G. 布莱克福德,《现代企业的兴起》,经济管理出版社 2001 年版,第 2 页。

③ 王英:《美国的企业组织变革理论》,《外国经济与管理》1995 年第 6 期。

灵活性、适应性已经成为竞争的主要手段,因为在信息时代,决策结果可以被迅速反馈。(4)质量、设计与服务。在这个已经充分国际化的年代,质量、设计与服务的激烈竞争使得企业不得不“迷恋”于质量、设计与服务的不断进步,否则只能饱尝受顾客冷落的苦果。(5)大企业行为。大企业往往机构臃肿,官僚作风盛行,懒于进攻和变革。在朝气蓬勃、灵活机动的小企业面前,大企业的优势正在丧失。除非在未来通过变革保持和拓展优势,否则,它们将被市场竞争所淘汰。(6)组织结构。等级制度已经成为过去,随着管理信息系统、网络系统和专家系统的建立,没有传统的“完备的管理阶层”,企业也可发挥正常的功能。(7)规模经济作用的弱化。规模经济的观念已经受到了挑战。规模大固然对聚集资本和控制市场有利,但是,未来的巨型企业将是由一群小企业聚集而成的企业集团。(8)协作网络。如今,一家成功的企业不可能脱离其他企业,它必须依赖与其他企业的协作网络。相互协作的企业必须着眼于共同成功和共同获利。(9)国际化。现今,任何企业的经营都是共同的而不是孤立的。由于信息可以在全球范围内充分传递,任何国家的市场都不仅是本国企业的市场,而同时是其他国家企业的市场。(10)工作内容丰富化。生产线上的工作是受到批评最多的领域,在未来,必须给予操作工人更多的决策权和参与权。

尽管以上谈到的是企业的变革和发展,其实学校也是如此。学校组织是一个开放的系统,学校生存是一个优胜劣汰的过程。现在的学校日益面临经常且无序变化的环境,劳动力、技术、经济、市场竞争、文化与社会以及政治等因素越来越变得复杂和难以把握。学校的存留则取决于组织与内部过程和与外部力量斗争的能力。环境所选择的最适应的学校是那些内部相适应同时与周围事物找到了相适性的组织。^① 什么因素影响着学校组织的变革?我们把来自学校外部的因素对学校组织变革的影响称为外部动因,来自学校内部的因素对学校组织变革的影响称为内部动因。

一、学校组织变革的外部动因

“教育处于包围之中”,这是美国俄勒冈大学戴维·T. 康利教授在其著作《谁在管理我们的学校——变化中的角色和责任》(*Who Governs Our School Changing Roles and Responsibilities*)中的一道醒目标题。不管我们愿不愿意,教育以其开放的胸襟吸纳各种因素,并深受其影响。教育、市场、政府、应试教育、素质教育、新课改和家校合作这些词语频频见诸媒体,教育改革、学校变革

^① [美]丹尼尔·A. 雷恩:《管理思想的演变》,中国社会科学出版社2000年版,第504页。

成为人们茶余饭后的谈资。

学校组织变革的外部环境推动力包括政治、经济、文化、技术、市场等方面的各种因素和压力,其中与变革动力密切相关的有以下几方面。

(一)社会动因

任何学校内部的变革都会受社会政治因素的影响。这些影响力量包括政治体制的改革、国内政治局势的稳定、民主和法制的健全、方针政策的正确、社会风气的良好、国际政治与风云的变化,等等。

(二)经济动因

经济动因包括经济发展生产力水平的提高、社会经济结构的发展、产业结构的变化、劳动生产条件与物质条件的改善、生产方式发生变化,等等。

(三)市场动因

教育消费、教育成本分担、教育投资、教育服务之类的观念深入人心,个人的教育权利开始受到重视,产生了教育地方化、分权化,扩大学校自主性的动力,都是学校组织变革的外部推动力。

(四)科技动因

计算机的应用使学校的活动更加信息化、程序化、网络化、精确化。随着信息技术的发展,学校内外的沟通日益重要,信息管理的职能大大加强,学校系统更加开放等。由于高新技术的日益采用,大数据、云计算、计算机辅助设计、计算机集成制造以及网络技术等的广泛应用,对学校组织的机构、课程、教学和师生心理系统等提出了变革的要求。尤其是,网络系统的应用显著缩短了管理和经营的时间和距离,迫使学校领导者重新思考学校组织构架和教师的胜任力要求,知识管理也成为学校管理的重要内容。

二、学校组织变革的内部动因

学校内部某些因素的变化也会引起学校的变革。

(一)学校组织结构动因

学校组织变革的重要内部推动力是学校组织结构。由于外部的动力带来学校组织的合并与重组,或者因为学校发展战略的调整,要求对学校组织结构加以改造。这样往往还会影响到整个学校管理的程序和工作的流程,如学校组织结构的网络化、扁平化、虚拟化、集团化等变化所引起的变革。因此,组织再造成为管理心理学与其他学科研究的新领域。

(二)学校教育教学技术动因

多媒体教学、小班化教学、网络教学、翻转课堂、MOOCs(大规模开放式在

线网络课程)等教育教学技术的变化所推动的学校变革。使得教与学什么、用什么教与学、什么时候教与学都发生彻底变化。

(三)学校师生个体动因

学校变革的动因经常来源于社会心理系统,学校内部的师生群体动力状态、人际关系、信息交流和意见沟通、团体的凝聚力和士气等,还有每个学校员工的态度、行为、意见和要求等对整个学校的变革都有重要的影响。师生员工的新需求和对学校的新要求都是学校变革的驱动性因素,是学校变革成功的基础。教师劳动人事制度的改革不断深入,打破教师终身制的教师资格定期认定制度、教师交流制度、教师岗位聘任制度等,带来了学校人事管理的诸多变革要求。

(四)学校领导动因

领导者是学校变革的中心人物和最终决定变革的人员。学校变革可以是领导者的更替引发的办学思想的偏向转移;可以是学校领导行为自身的调整,如领导风格、计划控制的方法或参与决策的程序变化等;可以是响应别人的建议或积极地敦促变革;还可以是内部和外部的专家、顾问、参谋提出的学校变革要求等。学校领导者的远大抱负是内部环境动力源中的主动性因素。领导者是决定学校变革成功的关键因素,具有远大抱负的领导者,将从思想、价值观、行为、信念等方面为变革提供巨大动因。

(五)学校文化动因

学校文化建设是学校发展的一个重要方面。学校师生员工对学校有很强的认同感,整个学校就具有很强的凝聚力、向心力,大家群策群力,学校变革和发展就有了推动力。

学校组织变革的内外部动因可以用一个鱼刺图来表示,见图 1-1。

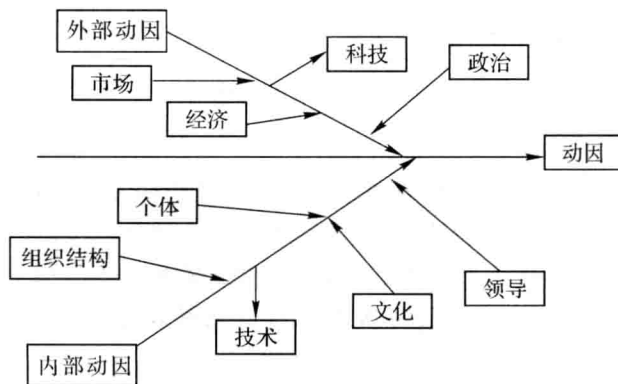


图 1-1 学校组织变革动因鱼刺图

第二节 学校组织变革的含义

一、学校组织的含义

什么是组织? 20 世纪 70 年代初,美国组织理论学家罗宾斯(Stephen P. Robbins)将诸多的组织定义进行分类,归纳为以下十类:^①(1)组织是追求一定目标的理性实体。组织的存在是为了实现一定的目标,而组织成员的行为是对这些目标的理性追求。(2)组织是目标制定系统。它是人为创造的实体,其目标是由成员制定和管理的。(3)组织是一个开放系统,是依托环境而求生存的投入—产出的转换系统。(4)组织是一个信息处理系统。每个组织都要通过其纵横交错的各级机构来处理从环境中输入的各种信息,并以信息为基础来进行决策,协调组织的各种活动。(5)组织是一个松散结合的系统,它内部的各个分系统之间的目标会有所不同,甚至有的还会相互发生矛盾,但共同的大目标将它们松散地结合在一起。(6)组织是合同或契约的集合体。它是由许多成文或不成文的合同或契约组成的,组织内的每个成员都根据合同或契约的规定进行工作,并据此获得相应的报酬。(7)组织是一个政治系统。它由内部各政治利益集团组成,每个政治利益集团为了巩固自己的政治地位都意图掌握决策权,或意图加强自己对决策过程的影响力。(8)组织是各种权力的集合体,同时由各种权力集团组合而成。为了满足本集团的利益和要求,各权力集团都想用自己的权力来控制或影响组织对各种资源的分配。(9)组织是控制和统治的工具。它把它的每个成员都分配在一个固定的位置上,对每个成员应该做什么以及怎么做都作了极其严格的规定,每个成员都受一个特定的上司的指挥和控制。(10)组织是一座“监狱”。它通过工作职位说明书对每个工作岗位上的工作要求和行为准则都作了严格的限定,任何一个工作岗位上的人都受到该工作岗位职责的限制。另外,90 年代,美国著名组织理论家里查德·霍尔(Richard H. Hall)的组织定义是当今组织定义的集大成者:“组织是一个有着相当可辨识边界的团体,它有一个规范的秩序、一定的职权层阶、一个沟通系统和一个成员协调系统,该团体以相对持续的环境为基础而生存,从事着与一系列目标相

^① Stephen P. Robbins. Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974, p. 9.

联系的某些活动,为组织成员、组织本身和社会作出贡献。”^①可以看出,霍尔注意到了组织作为社会系统的一分子对社会所肩负的责任。

什么是学校组织?学校组织是为了实现一定目标,按一定结构方式组合起来的,与内外环境相互适应保持动态平衡的人群集合体。具体而言,学校组织包含以下方面:(1)学校是人群组成的集合。学校是由人组成的,同时学校活动也需要一定的物质资源。由此,学校既是物质结构,又是社会结构,是一种社会技术系统。(2)学校组织是一个有多重目标的组织。从学校组织的不同影响主体来说,学校组织是在政府或其他教育投资者、学生家长、教育理论家等多方影响下的具有多重组织目标的组织。政府更多从社会政治经济发展需要的角度对学校提出目标要求;其他教育投资者更多从自身的经济利益和社会效益的角度对学校提出期望;学生家长往往更多会从未来就业的角度对学校提出要求;教育理论家会从某种教育理想出发来要求学校。这些目标既有一致性的方面,也有冲突的部分,顾此失彼将会影响学校组织的生存和发展。(3)学校成员是按照一定结构方式组织在一起,分工协作完成学校目标。为了提高效率的需要,众多的学校成员常常按照一定责权等级体系安排在不同位置上。学校组织的各子系统以及它们所从事的活动既相互联系,又保持着各自的特点和个性,因此学校成员相互之间有意意识的沟通和协作是完成目标的关键。(4)学校是系统,是开放的、动态的系统,它与外界进行着物质、能量、信息的交流和互动,在适应外部环境的变化中保持自身的动态平衡。

二、学校组织变革的含义

许多学者对于学校变革的内涵都提出了自己的观点。杨小微认为,学校变革是学校作为一种社会机构和教育组织,在受到外力(如社会转型)或内力(如学校自我发展的强烈愿望)的推动下发生的组织形态、运行机制上的更新与改造。^②李家成指出,学校变革特指在当代中国教育改革背景下,以一所所学校为单位而主动开展的、自觉的、综合而富有深度的变革,就是我们在当前教育变革情境下可以感知、可以体验的学校自我变革这件事、这个活动。^③王有升从社会学视角研究学校改革,他所说的学校改革主要是针对基础教育阶段的学校改

① Richard H. Hall. Organizations: Structure, Processes, & Outcomes. Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1991, p. 32.

② 杨小微:《全球化进程中的学校变革:一种方法论视角》,华东师范大学出版社 2004 年版,第 19 页。

③ 李家成:《透析学校变革的复杂性:当代中国学校变革理论建构的起点之一》,《教育理论与实践》2006 年第 6 期。

革,指的是在新的教育理念的指导下以教育教学的变革为核心的由学校自觉进行的对长期形成的现状的有意识的改变。^① 庄西真则从组织视角探讨学校变革,认为学校组织变革是指学校组织根据其外部环境和内部情况的变化,及时改变自身的内部结构,以适应形势发展的需要,为此必须对一个学校组织内成员的态度、行为、价值观和各自的需要等进行重塑。^②

综合上述观点,我们认为学校组织变革是指根据学校外部环境和内部环境的变化,有目的、有计划地改变学校组织的内在结构、行为和技术等,从而适应客观发展的需要,有利于促成学校组织形成新的平衡状态,更好地实现学校组织的目标、促进学校组织发展的活动过程。^③

对于学校组织变革的概念,需要把握以下几点。

(一)学校组织变革的目标是适应性

学校组织变革的基本目标是环境适应性,其包括以下三个方面:第一是使学校组织更具环境适应性。环境因素具有不可控性,学校组织要想阻止或控制环境的变化可能只是自己的一厢情愿。学校组织要想在动荡的环境中生存并得以发展,就必须顺势变革自己的任务目标、组织结构、决策程序、人员配备、管理制度等等,只有如此,学校组织才能有效地把握各种机会,识别并应对各种威胁,使组织更具环境适应性。第二是使学校领导者更具环境适应性。一所学校中,校长是决策的制定者和组织资源的分配者。在学校组织变革中,校长必须清醒地认识到自己是否具备足够的决策、组织和领导能力来应对未来的挑战。因此,校长一方面需要调整过去的领导风格和决策程序,使学校组织更具灵活性和柔性,另一方面学校管理者要能根据环境的变化要求重构层级之间、工作团队之间的各种关系,使学校组织变革的实施更具针对性和可操作性。第三是使教职工更具环境适应性。学校组织变革的最直接感受者就是学校的教职工。学校如若不能使教职工充分认识到变革的重要性,顺势改变教职工对变革的观念、态度、行为方式等,就可能无法使学校组织变革措施得到员工的认同、支持和贯彻执行。

(二)学校组织变革是一个过程,不是一次事件

学校变革是一个过程,是一个发展和成长的活动的、持续的过程。学校变革是一个转化的过程,受到内外压力的促动,这些压力包括个体、团体或组织的压力,导

① 王有升:《学校改革的社会学研究简论》,《青岛大学师范学院学报》2005年第3期。

② 庄西真:《从封闭到开放:学校组织变革的分析》,《教育理论与实践》2003年第8期。

③ 李春玲:《理想的现实建构》,浙江大学出版社2007年版,第12页。

致现有价值观、时间和结果的重新组合。^① 学校变革是从一个问题的状态变到预期的解决问题的状态,是一个不断尝试、不断调整、在探索中解决问题的过程。

(三)学校组织变革的本质是利益再分配

学校变革涉及各种利益集团,主要包括:学生及其家长、教育者、教师与学校行政管理人员、知识工业(教育投资者、研究者、考试组织、出版界)和其他利益集团(工商界),以及国家或政府(中央与地方政府部门的教育行政人员)。因此,学校变革过程中必然发生各种利益集团的各种利益冲突,这些冲突表现为知识与信息的控制、经济利益的斗争以及文化方面的冲突等。

(四)学校组织变革内容的系统性

任何成功的变革都需要调整组织的许多方面,改变它的假设、目标、结构、角色和规范,它要求人们不仅要改变做事的方式,还要变革理念和观点。因此,学校的变革既包括对战略、体系、程序、流程等一系列显性因素的改变,也包括对教职工行为、价值观、学校文化等隐性因素的改变。

(五)学校组织变革方式的多样化

学校变革包括自上而下和自下而上两种方式。自上而下的方式是指由学校管理者的职位和权力作为决定学校未来和变革方法的基础,这种方式有时显得带有强制性。自下而上方式是指学校教职员工广泛、主动参与并制定有关学校未来的重要决策。学校变革需要自上而下和自下而上两种方式的结合。

第三节 学校组织变革研究

从 20 世纪开始,组织变革一直是人们关注和研究的重要领域,科学管理理论、行为科学理论、系统管理理论和现代管理理论等诸多学说都对学校组织变革提供了理论土壤和研究成果支持。

一、学校组织变革研究的取向

美国社会学家欧内斯特·R. 豪斯(Ernest R. House)提出了学校三个主要的革新观点:技术的观点、政治的观点和文化的观点。^② 挪威学者波尔·达林在

^① Keith Morrison. Management Theories for Educational Change. Paul Chapman Publishing Ltd, A SAGE Publications Company, 1998, p. 13.

^② E. R. House. Three Perspectives on Innovation, Improving Schools: Using What We Know. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1981, pp. 17-41.

其《理论与战略：国际视野中的学校发展》(1998)一书中进一步阐述了学校变革的这三种研究取向：技术的观点与生产相联系，关心的是产品。变革过程通常被视为一个机械的东西，在这个过程中各种人之间的联系被技术的因素所决定。它的主要目标是追求更高效率。这一观点的主要特点是，解决学校问题的方法建基于技术的合法性和关联性，可以使用于不同的情境。政治的观点强调学校变革是一个权力、权威和竞争利益聚焦的过程，利益的冲突可在个人水平、团体水平和组织水平上被观察到。学校变革中需要思考一些关键问题，例如谁将从给定的变革中获益，谁支持变革过程，变革将付出多少成本、得到什么回报，以及谁对发展过程负责等等。文化的观点，按照豪斯(House)的界定，考虑的是对变革过程起决定性作用的团体、组织和社区的价值与标准。学校组织的一个基本目标是维持和保护组织的标准和价值。在进行学校变革时，需要理解如下问题：价值和标准是怎样形成的，怎样工作是有结构的，人际关系是怎样发展和维持的，一个变革和革新的特殊观念在学校里是怎样被解释的。^① 豪斯在1981年对这三种观点进行了比较，如表1-1。

表 1-1 三种变革取向之比较

	技术的观点	政治的观点	文化的观点
焦点	创新即焦点，要素和效果	权力和影响力	条件和情境，意义与价值
价值观	共同的价值观，预设的目标，发现达成目标的最好方法	人人并非共享价值观，协商使人达成共识	群体之间价值观彼此冲突，可以在更小的群体中共享价值观
伦理观	权威主义伦理观	伦理观仅仅具有契约性的约束力	相对主义的伦理观
总体印象	产品导向	冲突导向	意见导向
基本原则和假设	系统的理性过程，效率和责任是基本的。假设有共同的利益和价值观	零散的经验冲突与妥协，权力发挥主导作用。合法性是基本的，合作方面存在问题	从文化和亚文化的角度看待参与者，合作性不清晰，自治性十分重要。可能存在价值和利益冲突

资料来源：波·达林，《理论与战略：国际视野中的学校发展》，范国睿译，教育科学出版社2002年版，第117页。

^① Per Dalin. School Development: Theories and Strategies. An International and Book, Cassell, 1998, pp. 106-109.

二、学校组织变革研究的阶段

学校组织变革的研究可以分为三个阶段：^①

（一）机械变革阶段

机械变革阶段把学校组织看成一个静态系统，通过建立金字塔式的管理制度，由学校组织的高层领导控制着学校的日常经营活动和战略决策，学校各部门之间相互独立，缺乏协作和沟通意识，只是被动地接受上级管理人员下达的任务，教职工缺乏积极性和创造性。就如同驾驶汽车过程只注重自身的驾驶技巧，却忽视外部的道路情况。这种变革思维是建立在机械论的基础上的，即事物的发展遵循因果关系，认为管理人员完全有能力对组织未来的发展作出正确的预测和决策。

（二）系统变革阶段

认识到学校组织内部之间的互动关系，强调信息在学校组织内部传递、加工和运用的重要性。如果希望一个变革方案能得以成功地推行，就必须使学校组织内部的各个系统都拥有自己的非正式目标、动力源、控制行动的规范和激励机制。由于学校组织中存在各种子系统，因此有可能直接或间接地出现抵制变革的可能性，或甚至直接发动独立的变革。所以，作为学校管理者必须考虑到变革的施行涉及或影响到哪些方面，并采取相应措施来解决变革过程中出现的问题。

（三）权变变革阶段

学校组织变革应当持一种“权变”的思维方式，要因地制宜，具体情况、具体分析、具体处理。学校变革无最佳模式，不存在最好的通用办法，在一个特定的情景中，变革效果有赖于策略设计或方式是否适合一定的情境，在动态中随机进行调整，即变革设计和策略方式的选择必须建立在对情境中的重大事件进行细致分析的基础上。因此，学校变革必须不断改革、创新，各项改革不仅应切合实际，适应社会的需要；学校的目标、政策、计划、程序具有灵活性才能使变革顺利进行；同时还要符合稳定性，变革要循序渐进，以保持组织和管理系统的稳定性。

^① 欧文·拉兹洛、克里斯托弗·拉兹洛：《管理的新思维——第三代管理思想》，文昭、黄丽华译，社会科学文献出版社 2001 年版，第 80 页。