

教育执行力:有效达成的三个要素

张达尧

(西昌市教育局, 四川 西昌 615000)

【摘要】 新时期条件下教育执行力的程度,依赖于执行与被执行双方对于教育执行力的认识程度。一个切实有序的执行过程,势必充分渗透着情感张力和情感亲和力。有效是建立在有序的基础上,结构和秩序的必然管理是推动学校教育工作的有力保障。

【关键词】 执行力;教育执行力;建构;倾听;倾诉;情感交互;组织设计。

【中图分类号】G40-058 **【文献标识码】**B **【文章编号】**1008-6307(2004)04-0141-04

The Executive Ability of Education:

—The Three Important Factors of Accomplishment with Efficiency

ZHANG Da-rao

(Xichang Executive Office, Xichang 615000, Sichuan)

Abstract: Under the condition of new stage, The level of the executive ability of education depends on the level of recognition to it under new stage. A well-done and orderly executive process will be filled with tension and affinity of emotion. Laying on an orderly basis with efficiency, necessary management for structure and order is a powerful guarantee to push forward the teaching and educational work for a school.

Key Words: executive ability; the executive ability of education; organization and design; hearing and speaking; communication of emotion

由美国经济学者保罗·托马斯和大卫·伯恩编写的《执行力》一书,向人们揭示了一个极为重要的核心理念:执行力是决定一个企业、一个部门发展的重要因素,政策和策略是执行力的内涵,是行政的生命。“没有执行力,就必然没有竞争力”,这些观点理念,不仅仅是针对经济领域、市场行为和政府部门的决策有教益,就是对于教育教学的正常运行、对于在新时期条件下民族地区教育的现实与发展,也同样有着极其强的启迪、借鉴作用。

一 对教育执行力的认识

什么是执行力(the Executive ability)?就是执行政策和策略的实际表现能力,它是一个动态过程,包括政策和策略的设计与构思、过程展开和延伸的方法途径、过程的管理与评价、以及最终的结果指向

水平。现代管理理论认为,决定一个企业、一个部门是走向日益兴盛,或是走向逐渐衰落,并不是它的当前的数量规模和现实的实力水准;“不在于当前这块蛋糕的大小”(保罗·托马斯语)。而在于大背景下的执行力。

何谓教育执行力(the Executive ability of education)?简言之,就是关于教育政策和策略的调研决策、过程实施和效果表现等方面的表征能力。在教育过程中,教育行政官员对于教育方针、教育目的和原则、课程目标、质量标准与教育教学评价等方面的贯彻程度,对于当前的教育政策和策略的理解水平和实施力度,所综合衍生而成的一种效应力。教育的方针政策和执行策略是重要的,具有第一位的价值意义,维系方针政策的效应功能还在于其执行过程中的策略应对,包括执行者自身的觉悟水平。

教育有着自身的特殊性。主要体现在教育方针

收稿日期:2004-03-20

作者简介:张达尧,男,西昌市教育局局长。

政策本身的科学性,在制订时的决策依据,在执行过程中理解政策和把握政策的水准、着力程度和策略性。例如,因此,在新时期条件下民族地区这一具体市情面前,教育执行力也就有着所固有的策略性。把握政策,区分性质,审时度势,有效执行,这是马克思主义的基本态度,是推进教育改革,尤其是新课程改革,从而促进我市教育的可持续性发展,这就是我市加强教育执行力的工作思路和目标着眼点。

要求教师转变教育观念,提高教学质量,提升育人水平,而学校领导则要首先转变观念,更新思想,优化教育思维,提高教学管理水平。在意识形态范畴里,在认识论和方法论的层面,领导者要正确认识自我,认识教育对象(包括教职员、学生、家长),认识教育过程。在新时期条件下,教育行政管理尤其是教育质量目标管理的状况和表征水平,教育教学过程有序、有效的运行,在很大程度上取决于执行力的实际状态和释放水平。其中,有三个至关重要的因素:人格因素、情感交互因素、组织设计因素,这直接相关教育行政管理的本来属性,是有效达成教育执行力的根定义。

二 倾听与倾诉:执行与被执行双方的认同基础

良好的执行力不是凭空产生的,更不是领导者凭文件发号施令就可以实现的,而是建立在调查研究上,建立在对问题、事实的透彻了解程度上。广开言路,接纳信息,掌握实情,胸中有数,从而更好地发挥政策和策略的功能,这就是良好的执行力。

有效的人际沟通首先来自于领导者的善于倾听,教职员工的畅所欲言的、释放自己的倾诉,这是增强执行力的必要条件。在心理研究的层面,倾听与倾诉是一种心理过程,具有很强的交互性。认知上的不协调、不同一,势必产生心理困惑,引起心理矛盾交织。通过倾听和倾诉,交换认识和看法,会有效地化解认知矛盾,疏导心理,释放心理能量,融洽心理氛围。倾听和倾诉是心理矛盾由碰撞走向同一的不可或缺的两个方面,是最为重要的人格因素之一,良好的执行力必须是建立在充分的倾听与请度的实现程度上。

要真实地了解教职员,把握基层学校、课程年级、教学班级教育教学的运行状态,就要让教职员说真话,真正做到“知无不言、言无不尽、言者无罪、

闻者足戒”,畅通信息通道。这就要求领导者多倾听,多思考,在思考的过程中作出自己的判断和决策。

在倾听与倾诉的过程中,要避免空泛的、不接触实际问题的谈话。要“以心换心”,以情感激励情感。首先,作为领导者的一方,要直截了当,向倾诉者敞开心扉,尽可能消除言谈另一方的顾虑。这样,才能收集到有用的信息。相反,如果领导者把自己包装起来,心理封闭得很紧,而要求教职员讲真话、说实话,这肯定是不现实的。

作为倾诉的一方,教职员肯定会提出问题,希望有一些具体的、实际的困惑、问题、矛盾能够被引起对方的重视,自己的思想能够被对方认同、接纳,而并非是要刁难倾听者。并且,教职员提出的这些问题有很强的针对性,涉及具体事件和现象,而不是空洞之词,有的可能还会很尖锐,不少尖锐问题里蕴藏着很好的决策思考价值。作为领导者,对待教职员必须有一种宽容心理和相容意识。在倾听一些与自己的思想观念不一致、与自己的工作思维相左、甚至于相对立的意见时,要充分冷静下来倾听,尤其不应该责备提出问题的人。相反,在心理上应该持接纳的态度,让各种思维观念同时存在,设身处地地为对方着想,仔细倾听,充分思考。在教职员思想教育领域,在学校意识形态领域,“兼容不包容,相容不排斥”,这是我们所要一贯坚持的态度,如此,对于促进我们工作的深入开展,促进西昌教育事业的不断发展,都具有十分重要的作用。

平等对话,合作交流,是倾听与倾诉过程中的一种基本态度准备。作为教育执行力的效应释放,应该是一个渐变性的应力发生过程,而不是一个事实结果。在这一过程中,很需要的是“交流”,是平等对话,而不是训诂、“灌输”,校长、主任等学校领导者的任务是营造平等对话与合作交流所需要的宽松的心理氛围,提供讨论真实命题所需要的畅所欲言的场景,同时组织一系列活动,这也是一个相互认同、相互促进、共同提高的学习过程,领导者与教职员在学习过程中都能够主动参与、积极交流、自我反思、自我升华,提升教育教学能力,形成正确的情感态度价值观。

三 情感交互:执行力建构的过程性因素

一个人(例如教师)总是在一个环境里、一个位置上长期做着同样的一件事情,经常所面临的事是:

学校、教师、教科书、讲桌、学生、同事,似乎显得枯燥,没有多少新鲜感,乏味。时间长了,就肯定会产生一种惯性,思维上的惯性和工作上的按部就班,这种惯性又逐渐衍生变化为一种惰性,最终导致教学效率降低。每个人都渴望着新鲜刺激,希望着有新的激励,遇上一个适合自己发展的时空和机会,以及情感的注入。在这个时候,执行与被执行双方的情感交互因素的作用就表现得非常重要。

保罗·托马斯和大卫·伯恩认为,一个切实有序的执行过程,势必充分渗透着情感张力和情感亲和力,这两者的有机配合与正常功能的发挥,会更有效地加强执行力的功能效应。

情感商数(EQ the Emotional Intelligence Quotient)是表现情感交互的一个重要指标,是一个在执行力过程中始终都起着重要作用的动因。这个词的提出,可以追溯到20世纪70年代的美国耶鲁大学的彼得·萨洛维和新尹布什尔大学的约翰·梅耶等人的研究。1995年纽约时报记者丹尼尔·戈尔曼的科普读本《情感智商》一书问世,使情感商数(EQ)这个新名词不胫而走。有人认为,在当今社会意识形态氛围里,情感因素的交互所产生的效应已经远远超过了智力。有关研究表明,人的成功智商(IQ)只占据20%,而情感商数(EQ)却占了80%,即是说,这两者是相互相成的,或者在一定视角上看又是相反相成的。成功智商(IQ)的高低决定了一种政策机制,对于一个人而言决定其是否被录用;而情感商数(EQ)的高低就决定了一种策略水平,一种执行状态,代表着执行力的大小和是否有效,对于一个人而言就决定着是否被提升。就执行力过程而言,执行与被执行双方的智力水平并不是影响执行过程的第一因素,不足与执行力的效果呈正相关,而双方的配合程度、在情感意识上的协调与认同,则是至关重要的,是执行过程成功与否的最为重要的基本因素。

萨洛维把加德纳的人际关系技能纳入其情感商数的基本概念中,把情感商数的功能性定义作了适度的扩展,根据萨洛维的学说,情感交互对执行力的作用可以从如下三个方面去认识:

——自我认知。在新时期条件下,一个有效的教育执行力的基本要求是领导者要善于了解自我,认识自己比起认识教育对象更重要;“知己知彼”,自我知觉,自我判断。当某种情绪刚一出现便能觉察,这是情感商数的核心。

——自我管理。执行者必须具有调控自我情绪

的能力,对于任何一个有自知之明的领导者而言,要管理好教职员、学生和学校,则必须先要管理好自己,使自己的情绪和情感适时、适度,克制冲动,延迟满足,自我监控,以适应不断变化着的教育环境。

——自我激励。我行!作为领导者,我能够作为,我有充分的教育执行力!有效的教育执行力的基本因素之一是执行者的自我激励,在困难和挫折面前,有足够的自信心,相信自己,保持热忱,提升改革锐气。这也是在情感的自我知觉的基础上发展起来的又一种能力。

教育过程在其本质上应该是认识发生过程,是知识信息的多向传输过程,也是教学情感的积极指向过程。教书如此,学校管理工作更是如此。通过情感的交融,达到执行与被执行双方的共鸣,形成一种内驱力,对学校的教育教学管理过程就势必起着信号、感染和动力加强的作用,激发广大教职员的工作欲望,始终保持对学习对工作的愉悦心境和满腔热忱。因而领导者要能够善于唤起教职员的情感,首先情感交互,晓知以理,动之以情,导之以行,持之以恒。

四 教育执行力文化:有效执行过程的组织设计因素

在《执行力》一书中,作者反复强调了这么一个观点:要着力构建一种执行力文化,在这一执行力文化的框架下,各事件内部之间的关系就必然会协调一致,这是有效执行力产生的组织设计因素之一。根据这一思想,教育执行力的生成,就需要关注执行过程的组织设计动因。

有效是建立在有序的基础上,结构和秩序的必要管理是推动学校教育教学工作的有力保障。任何工作的有效开展都离不开有序的管理。在进行组织与设计时,要充分考虑校情、学情、师情的具体存在,要有利于调动广大教职员的工作积极性,起到奖勤罚懒的作用。同时,要让具有开拓意识和发展潜力的教师有施展才华的时间、空间和机会。依照目标设计而言,学校教育的管理主要包括:诊断性管理、形成性管理、终结性管理。其中,最有意义、也最有研究开发价值的是形成性管理,它主要包括学校自身行政机构的管理、思想品德目标管理、课程与教学管理、课堂导控(课的听说评导做)管理、过程管理、教育科研组织与管理等一系列制度。对于一经确

立的这些管理制度，一要落实，二要保证它的严肃性，有章可循。这是教育执行力达成的基本因素。

在一般情况下，学校工作组织与管理的设计起点主要方在教职员工的作业业绩方面，教育教学业绩出色，就理应得到比较多的奖赏，反之，则表现为一种惩罚。

在执行过程中，教职员工、战略、运营这三个核心流程是紧密联系在一起，而在实际操作方面，这三者却并非如此，而大都是在一定程度上被割裂开来。于是，就出现了这样的情况：学校之间的规章制度大都是一样的，制订的管理策略也可以说是尽善尽美，都有比较详尽的、与事实对应的操作条文，然而，最终的结果却是很不一致的，出现了优质学校与薄弱学校的区别，有差班与优胜班级的不同称谓，有优秀学生与差生的等级之分。原因在哪里呢？在于教育执行力的差异，在于教育执行力文化建构的完整程度。

关于结构与秩序的解读。建构主义发展观认为，教育对象的成长在根本上源于自身的潜力，在于内

因的作用，它具有自主、向上、能动等属性。但是，这些属性必须经过适宜的组织与管理，借助外因的驱动作用，建立起有序的结构和秩序，在有准备的环境的交互作用下，走向成长。这就是我们所实践的关于建构教育执行力文化、关于有效执行过程的组织设计因素的理论基础。

教育执行力文化，其全部的内涵和外延就建立在与它密切相关的结构与秩序的基础上。一所学校、一个班级，其教育教学管理的执行，如果缺失了自身应有的结构和秩序，则有序的设计组织、有效的管理都成为了一句没有实际意义的空话，学校在处于任何逆境情况下都难以克服一连串的环境阻碍而获得发展的机会，在顺境时也不会有际遇突发变更的准备，领导者的教育眼光是短视的，教育视野是狭窄的，学校也难以有可持续性发展。这是教育执行力文化在不同情境中的反映，即是说，教育执行力文化不仅是结构和秩序的基本内涵，更是一种教育可持续发展的至高境界。



(上接 140 页)

由式(17)式我们可以看到，当 ΔV 中的分子数 n 偏离平衡态较大时，几率很快减少。所以，对于孤立系统中的理想气体，空间分子数密度不等于平均分子数那种状态并不是不会出现，只是出现的几率比平均分布少得多罢了。

由(17)式，很容易求出偏差

$$\overline{\Delta n^2} = \int_0^\infty (n - \bar{n})^2 \cdot W_n \cdot dn = Npq \quad (18)$$

相对偏差

$$\frac{\sqrt{\overline{\Delta n^2}}}{\bar{n}} = \frac{\sqrt{Npq}}{Np} = \frac{\sqrt{1-p}}{\sqrt{Np}} \quad (19)$$

随 N 增大而减少。

注释及参考文献:

- [1] 赵凯华, 罗蔚茵. 热爱. 高等教育出版社.
- [2] F·瑞夫. 统计物理学. 伯克利物理教程(第五卷) 科学出版社.
- [3] D·哈里德, R·瑞斯尼克. 物理学. 科学出版社.