

愿景领导创新和再造高校班级组织管理

□李 焰 [成都大学 成都 610106]

[摘 要] 高校班级是学生在校最基本的归属单位,为其成员储备将来直接参与社会活动的基本能量。针对当前高校班级管理的松散和无力感,本文将探讨愿景领导的班级组织管理模式,对班级愿景领导过程进行理论构建,以取代以规划和控制为手段的传统的班级管理方式,以求更好地发挥班级的团体育人功能、唤醒学生的生命自觉、培养主动发展之人并塑造优质学习环境及班级气氛。

[关键词] 愿景领导; 班级管理; 愿景领导构建; 愿景过程管理

[中图分类号] G47 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2009)05-0081-03

高校班级是学生在校最基本的归属单位,是实现一切教育功能的第一现场。班级是学生从生活经验中建构自我价值的重要场所,是塑造学生人格的重要阵地,而且能够为其成员储备将来直接参与社会活动的基本能量,因此,班级管理是高校学生管理的终端,也是育人任务最实最重之阵地。

一、为什么高校班级管理需要愿景领导

(一) 高校班级传统管理模式滞后,班级管理功能普遍弱化

随着扩招,动辄上万学生的高校,合班上课、学分制、流动教室、学生辅导员的大量缺口等导致高校在学生管理上实行粗放式的批量管理,班级文化及班级的育人功能一再被弱化。目前的现状是,班级几乎只发挥班级授课功能和学生事务的管理功能,而对于学生社会性发展最为重要的团体育人功能在现实的教育情境中被割舍,学生的价值目标培养失去了一个有效的载体,班级舆论失效,也导致管理充满困难。

我们的高校辅导员(即班导师)在进行班级管理时,常持恨铁不成钢的心情看着大量的学生诸类情形:没有理想、对未来没有计划、对学习失去兴趣、必修课选逃、选修课必逃、对集体活动淡漠、同学之间冷漠、沉溺网络游戏逐渐远离正常生活……,这些被期许为未来栋梁的学生确难符合国家社会需要,而且显现出其自身社会适应问题严重。

于是,我们运用多年来使用的班级管理方式:亲切谈话、思想灌输、强力主导、硬性规定、甚至纪律处分,但发觉对当代普遍崇尚和追求自由个性与独立精神的80、90后而言似难收管教之成效。究其原因,是因为我们传统管理模式的运作机制、评估体系、管理内容往往是一种由主体(班导师)到客体(学生)的单向关系,忽视了学生的个性、需要、选择、独立性和主体意识,反映在班级管理实施上表现为单向的以计划、控制、约束、管教为主的简单手段。

面对这些状况,我们该采用何种班级经营方式,方能唤醒学生的生命自觉,培养主动发展之人?采用何种班级建设机制方能引导学生建立信念和价值观、改善学习态度、并互相合作?采用何种管理办法方能维持班级良好秩序、塑造优质学习环境及班级气氛?

(二) 愿景领导可对症班级管理无力感,符合青年心理。

教育管理已深受企业管理理念的影响,产生不少变化,美国组织管理学专家彼得·圣吉针对人类各类组织中存在着严重的“无力感”症状,努力“为人类找出一条新路”——创建学习型组织,进行五项修炼,已被教育人广泛接收。圣吉提出的第三项修炼叫做“共同愿景”。其他四项修炼依序是:自我超越、改善心智模式、团队学习和系统思考。

愿景在书中原是Vision,其含意为内心或脑海所持有的意义或景象。共同愿景Shared Vision,是组

组织中人们共同持有的意象或景象。换言之, 愿景显示“我们想要创造什么?”当组织成员真正共有愿景时, 他们会紧密结合, 为实现愿景共同努力^[1]。

班级愿景建立在每个班级成员个人愿景的基础之上。班级成员通过对个人愿景的充分讨论和酝酿, 最后形成大家认同并发自内心愿意为之而奋斗的班级共同愿景。班级愿景领导, 即班级的领导者, 在其班级组织中建立共同的信念、目标和价值, 来引导班级组织成员行为, 凝聚团体共识, 促进班级组织的进步与发展。愿景领导尊重学生的选择、变单向的主体管理客体为双向的主客体互动, 加之青年具有热情、充满理想、渴望进步、希望不断超越、渴望友谊和集体归宿感的群体心理特征, 只要班级愿景是学生所共同期望和认可的, 一定会激发每个学生的热忱, 由此可见, 班级愿景领导有着独特的、无法替代的价值。

二、班级愿景领导如何构建与落地

如果不构建愿景领导的规范流程支持愿景的执行, 愿景将成为空洞的宣言而难以落地生根。笔者将探讨愿景领导的班级组织管理模式, 对班级愿景领导过程进行理论构建, 从而取代以规划和控制为手段的传统的班级管理方式, 以求更好地发挥班级的团体育人功能。

(一) 愿景领导过程的总构建:

愿景型领导这个概念是在西方领导理论和战略管理理论的基础上发展产生的。根据 Westley 和 Mintzberg (1989)、Shrivastava 和 Nachman (1989)、Senge (1990) 和 Collins 和 Porras (1994) 的研究, 愿景形成直至其被接受为“共同愿景”是一个过程, 其本质既是领导者的心智过程, 也是领导者与其下属心智互动的过程。愿景过程由两个时点分割为3个阶段: 阶段一, 愿景显现与产生, 其结果是形成模糊的、粗糙的愿景; 阶段二, 愿景传播、成熟并被成员广泛接受, 其结果是形成明晰的、成熟的愿景; 阶段三, 愿景执行与实施, 努力实现愿景所想像、所描绘的未来。在执行与实施某一愿景过程中, 组织可能会显现和产生新的愿景^[2]。

结合上述文献研究, 笔者认为, 其阶段一和阶段二皆属于愿景塑造过程。在阶段三愿景执行与实施后, 如果将愿景实现作为目标, 根据目标管理理论, 目标执行与实施一个周期后, 必定还要进行总结和评价, 即省思, 然后再造新愿景。因此, 结合

高校学生工作实际, 笔者构建班级愿景领导总流程为如图1所示的四阶段。

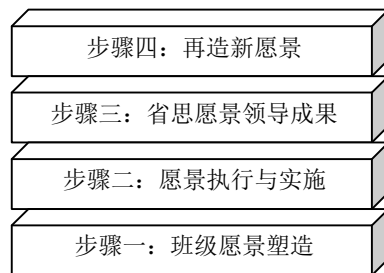


图1

下面, 就每一阶段进行具体构建和必要阐释。

(二) 愿景塑造

愿景产生的心智模式有内省和互动两种。内省即在心里进行反省, 检查自己的思想行动。互动即相互作用、互相影响。愿景塑造是愿景领导首要的一步^[3]。只有深扣组织的深层目的感, 并且能阐明阶段性目标的愿景, 才会产生一种能激发报复和承诺的独特力量, 而这样的愿景必然来自许多人对组织目的的反思, 也才能真正为大家所共享^[4]。由此可见, 愿景的建立, 是一种由下而上的组织沟通过程, 所以, 透过班级愿景塑造活动所产生的班级愿景, 是为全班同学所认同的愿景, 必定来自所有同学对班级及个人的反思。因此激发同学们共塑愿景才能激发同学们的实践意愿并产生驱策的力量。笔者构建愿景塑造流程为:

引起动机→发展个人愿景→确认核心价值观→表述组织愿景→省思并评鉴→确定组织愿景

在引起动机阶段, 导师需向全体同学阐明班级愿景的意义和价值, 激发学生参与愿景塑造的热情; 发展个人愿景阶段中可让同学讨论他们心中的理想班级, 每个同学设立对班级的愿景目标; 确认核心价值观阶段, 汇总所有同学的愿景目标, 根据出现频率和导师的引导产生同学们最公认的核心价值观; 然后表述出班级愿景, 并进行省思并评鉴后即可确定组织愿景。省思并评鉴阶段可参考以下规则:

- 1) 挑战性: 有挑战, 但非遥不可及。
- 2) 清晰性: 清楚易懂, 避免不易诠释。
- 3) 易记性: 文字不宜长。
- 4) 参与性: 要有促使成员参与和超越自我的作用。
- 5) 价值型: 紧密连接学校教育的价值观。
- 6) 可见性: 能够被陈述或视觉图形化。

(三) 愿景执行与实施

愿景执行与实施阶段是实现愿景的过程管理阶

段,在这个过程中,班导师应当不断增强班级集体共识的凝聚,同时精心引导开展愿景实践活动和学生反思活动。过程管理的流程构建为:

愿景实践目标订定→开展愿景实践活动→学生反思自身实践和自我超越情况→班导师评鉴指导

愿景执行与实施是周期最长难度较大的一个关键环节,愿景设计过程比较容易激起同学的参与热情和班级的凝聚力,但是在愿景共享和展示环节的兴奋热点过后,后续工作一旦没有及时跟进或是由于时滞的原因,愿景班级建设质量就会大打折扣,班级愿景则会成为空洞的愿景宣言。愿景执行与实施的关键点在于班级愿景的强化和坚持,即班级愿景的生根和扩散^[5]。

生根即要引导学生进行愿景实践目标订定的工作。具体化的实践目标能让愿景生根落地,让学生有明确的依循方向。例如,对于勤学的愿景,可将实践目标具体化为:订立学习计划、不迟到不旷缺、上课认真听讲等。

在愿景实践历程中,要分时段地引导学生反思自身实践和自我超越的情况,学生可填写愿景实践反思表,导师予以评鉴指导,然后再继续改进愿景实践活动,再进行学生反思自身实践和自我超越情况,不断依次循环。

(四) 导师带领班级团队省思愿景领导成果

愿景领导实践一个周期了,如一学年了,导师当省思愿景领导成果,流程构建为:

客观统计学生实践愿景情况→对学生进行深度访谈→对科任教师进行访谈→对整个班级愿景领导效果测评和评价

一是客观统计学生在各个实践目标上的达成情况、学生超越进步情况,或者学生未有如意表现的情况;二是对学生进行深度访谈,了解学生在愿景实践过程中对班级愿景领导的感受,感觉班级表现和自身成长有无超越和持续改进,对愿景领导有什么建议等;三是可对科任教师进行班级学习风气、学习状况的访谈;最后对整个班级各项建设目标达成情况和班风改善情况进行客观评价,班风状况可运用班级气氛量表进行测评。

(五) 再造新愿景

愿景的建立有其阶段性的指标,是一项永无止境的任务,要使组织能够不断创新、永续良好发展,应当根据班级的新程度、新目标、新缺失,定期再造愿景,然后进行新一轮的愿景领导过程。流程为:

引起新动机——发展个人新愿景——确认核心

价值观——表述组织新愿景——省思并评鉴——确定组织新愿景

三、愿景领导在高校的实践探索

通过文献搜索和网络搜索,目前,“共建愿景”的理念在不少学校的班级建设被重视,但真正实施了愿景领导的高校不多。成都大学外国语学院在国内各院校首创举行了三届班级愿景共建工程,成都大学信息科学与技术学院提出了“理念共享,愿景共建,行为互动,共同发展”的班级建设思路。在成都大学,学生们的“班级愿景”,大多集中在学业及提高社会实践的能力方面,如外国语学院2004级本科1班提出的“已经通过英语专业四级考试的26名同学,竭力帮助尚未通过考试的15名同学”,“分享应聘技巧,组织全班同学前往各招聘会观摩”;2005级本科2班提出的“未来一年,70%以上的同学通过英语专业四级考试”……此外,大学生们还在娱乐、生活等方面达成共识。该学院许多班都提出了“家”的概念,希望班级有家的温暖和感觉。值得注意的是,许多班还提出要建设诚信班集体,并着手申请成为“无人监考班”。

经笔者访谈,愿景建设的班级整合力明显得到大幅度增强,任课教师也反映学生的精神面貌相当的好。

高校班级建设需要不断创新,愿景领导无疑是一种创新和再造班级管理新模式的新思想、新方法。班级愿景领导还需进一步进行实践探索和实证研究。

参考文献

- [1] 彼得 圣吉. 第五项修炼:学习型组织的艺术与实务[M].上海:上海三联书店,2003:238.
- [2] 贾良定,唐盟,李宗卉,等. 愿景型领导:中国企业家的实证研究及其启示[J]. 管理世界,2004,(2):15.
- [3] SENGE P. 《第五项修炼实践篇(上)》[M]. 齐若兰,译. 台北:天下文化,1995.
- [4] 杜洁. 论共同愿景在高校班级组织建设中的创新应用[J]. 中国青年研究. 2007,(5):86-88.
- [5] 钟文. 成大学生首创国内院校“班级愿景”[EB/OL].[2006-12-27]. <http://news.sima.com.cn/0/2006-12-27/04081086967>.

(下转第91页)