

侯龙龙◎著

学校积极 领导力探索



**THE EXPLORATION OF
SCHOOL POSITIVE
LEADERSHIP**



 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

非
外
借

学校积极领导力探索

侯龙龙 著

机械工业出版社

本书是在作者的另一部著作《学校积极领导力》的基础上,进一步思考、探究的结果。因此,本书同样是建立在积极心理学、积极组织行为学、积极组织心理学等学科的基础上,从人本主义的视角探讨了学校管理、教育、创造力、教师和校长的职业发展等方面的内容。本书沿用了《学校积极领导力》一书的分析框架,从学校积极领导力的意义和价值、积极的管理观、积极的教育观、积极的创造力观、积极心理与职业繁荣以及职业发展驱动力等六个方面,对相关主题进行了分析和讨论。

本书适合研究学校管理的学者、同行参考,也适合中小学校长、教师和教育行政管理人員阅读。

本书的出版得到了北京师范大学教育学部 2017 年度学科综合建设专项资金的资助 (Funded by 2017 Comprehensive Discipline Construction Fund of Faculty of Education, Beijing Normal University) 以及北京市社会科学基金研究基地项目的资助 (项目编号 14JDJYB007)。

图书在版编目 (CIP) 数据

学校积极领导力探索 / 侯龙龙著. —北京: 机械工业出版社, 2018. 6

ISBN 978 - 7 - 111 - 60210 - 1

I. ①学… II. ①侯… III. ①学校管理 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 128534 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 谢欣新

责任编辑: 刘建光

版式设计: 张文贵

责任校对: 李亚娟

三河市国英印务有限公司印刷

2018 年 7 月第 1 版 · 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 17.25 印张 · 249 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 60210 - 1

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线: (010) 68326294

机工官博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

献给我的女儿侯莲、夫人沈峻如女士

前言

本书是在笔者编写的一部教材及参考书《学校积极领导力》的基础上，进一步思考、探究的结果。本书的篇章结构仍然延续了《学校积极领导力》所搭建的内容框架，从积极的管理观、积极的教育观、积极的创造力观、职业繁荣与积极心理以及职业驱动力与职业创造力等几个方面，展开对学校积极领导力的不同研究主题。其中，在积极的管理观中增加了比较多的学校教育政策分析和评论的内容。

学校积极领导力能够提供给大家的应当是一种新的看待教育现状的视角，在这里不仅有新的理论分析工具，像哈佛大学教授阿玛贝尔（Teresa Amabile）提出的“创造力的内在动机原则”，罗切斯特大学教授德西（Edward Deci）和瑞安（Richard Ryan）提出的“自我决定理论”，以及积极心理学、积极组织行为学的诸多理论和实证研究等；更重要的是从这些理论分析工具切入我国教育的各个领域，会提供新颖、独到的观察角度并带来不同的发现。例如，在对教育政策的深入分析中我们会发现，条块分割的管理体制，导致政府不同部门出台的不同教育政策存在一定程度上目标、措施和效果不协调、不一致、难以形成合力的现象。在对学校管理的探究中我们会发现，行政化导向的学校管理正全面进入绩效主义时代。在经济领域，绩效主义（以多劳多得，按劳分配为基本原则）普遍接管企业中传统的“大锅饭”体制多年之后，企业中的绩效管理措施全面进入了学校管理领域，绩效管理本身存在的问题也一并被带进了学校之中。今日，从有关政策文件到专家学者的调研报告，存在着“激励教师积极性”的说法和做法，问题是：这是一种什么样的“积极性”？学校中的教师们到底为了什么而工作？这是最终追问每一位教师和笔者自己的问题。在对教育观念的探讨中我们则发现，精英主义教育可能是诸多

教育乱象之源，从各种“拔尖创新人才实验班”到博雅教育、通识教育的精英学生俱乐部，精英教育的培养目标代价是角逐者可能会牺牲自我、迷失自我，这场竞争实际上不一定有真正的“赢家”。在对教育改革与创造力的关系分析中我们会发现，以山东潍坊教育改革为例，绩效导向在一定程度上取代理行政化科层管理方式的同时，也在一定程度上抑制学校中创造力发生的可能性。在经济层面面临着能否跨越“中等收入陷阱”、产业结构能否升级为创新导向产业的问题；在学校层面同样面临着学校工作能否从重复性、机械式、算法式的工作任务转变为挑战性、探究式、创造性的工作任务状态的问题。这个学校教育领域的“跨越”和“转变”，需要对绩效管理的一系列做法进行纠正，从控制导向的政策与管理转变为自主支持导向的政策与管理。在教师和校长的职业发展层面，职业认同与职业发展的表现似乎应当是统一和一致的，然而，现实的调研却发现，有不少一线的教师以及校长在职业表现优异的同时，实际上却并不真正认同自己的职业。这似乎形成了一个矛盾、悖论。然而，从自我决定理论的角度看，太多的奖励评优激发出的是教师和学校长的控制性工作动机，它可以确保拿很多奖，却不能解决职业认同感和归属感的问题，更重要的是，并不能带来真实的创造性工作。职业发展的驱动力在不同职业里都存在，跳出教育看看职业驱动力在其他职业发展中的作用，会有新的发现。

本书适合从事中小学和大学教育行政管理的人员学习，也适合教育管理领域的学界同仁、研究生参考，希望借此书吸引更多对学校积极领导力这一新兴领域感兴趣的同道中人加入进来。欢迎大家对本书或学校积极领导力相关主题进行交流，笔者电邮地址如下：76618967@qq.com。

前言

第1章 学校积极领导力的意义和价值

001

- 1.1 什么是学校积极领导力 / 002
- 1.2 给校长的积极领导力建议 / 003
- 1.3 给教师的积极领导力建议 / 008
- 1.4 对职业倦怠中的校长和教师的建议 / 010
- 1.5 给家长的积极领导力建议 / 012

第2章 积极的管理观

017

- 2.1 《陋室铭》中的积极领导力 / 018
- 2.2 学校工作的任务类型转变与教育改革的方向 / 019
- 2.3 积极领导力：提供一个支持自主导向的学校环境 / 030
- 2.4 积极营造自主支持导向的政策环境 / 033
- 2.5 校长和教师如何转变为自主导向 / 036
- 2.6 无“自我”不“实现”以及无“自我”不“效能” / 039
- 2.7 绩效考核与评价为何问题多多 / 043
- 2.8 学校中的绩效主义时代 / 047
- 2.9 学校绩效管理中的指标思维 / 056

- 2.10 消极领导力与校长的因果导向类型 / 058
- 2.11 “硬的”消极领导力、教师因果导向类型与教师离职 / 059
- 2.12 教师因果导向类型的转变 / 071
- 2.13 20 世纪 80 年代学校中的教师工作动机 / 080
- 2.14 学校消极领导力的变化趋势：从“软”到“硬” / 084
- 2.15 为何教育领域中的奖励和评价越来越多、越来越密集 / 087
- 2.16 学校绩效管理对教师因果导向类型的影响 / 093
- 2.17 关系支持的学校管理 / 095
- 2.18 从“不成熟—成熟”理论看积极领导力 / 100
- 2.19 黄金圈理论与自我决定理论 / 101
- 2.20 那些激发教师们工作积极性的各种措施 / 103

第3章 积极的教育观

109

- 3.1 论方仲永们 / 110
- 3.2 精英教育中的动机问题 / 112
- 3.3 研究型大学应培养什么样的本科生 / 120
- 3.4 中国科技大学少年班的经验与各类“人才拔尖实验班” / 122
- 3.5 精英教育与中产焦虑 / 130
- 3.6 底层苦学与习得性无助 / 133
- 3.7 比优秀更重要的是幸福吗 / 135
- 3.8 人本主义教育与内驱力的培养 / 138
- 3.9 职业：家庭教育的重要资源 / 142
- 3.10 教育界的悲观论者 / 144
- 3.11 自主支持的专业发展与“任务式”的专业发展 / 146
- 3.12 班主任工作的两种专业发展方式 / 150
- 3.13 经济学工具主义导向对教育的影响 / 153

第4章 积极的创造力观与面向创造力的教育

157

- 4.1 《爱莲说》与创造力的免疫实验 / 158
- 4.2 学校中的创造力“杀手” / 159
- 4.3 从发挥校长和教师创造力的角度看山东潍坊的教育改革 / 167
- 4.4 外部动机的非消极影响 / 177
- 4.5 高初始动机与免疫的意义 / 178
- 4.6 高初始动机如何形成 / 181
- 4.7 创造力内在动机原则与自我决定理论 / 182
- 4.8 什么是好的教育研究 / 182
- 4.9 科研任务与科研创造力 / 185
- 4.10 卓越大学与竞争的关系 / 190

第5章 积极心理与教育的职业繁荣

193

- 5.1 汉堡模型：不同类型之间的转换 / 194
- 5.2 汉堡模型与因果导向类型 / 196
- 5.3 价值观与幸福感的关系 / 198
- 5.4 对汉堡模型的补充：单位制 / 199
- 5.5 那些不认同教师（校长）职业，却仍然从事教师（校长）职业的人们 / 201
- 5.6 教师和校长的职业倦怠、习得性无助、非人格化导向与职业不认同 / 210
- 5.7 从职业倦怠到职业繁荣：消极螺旋如何转变为积极螺旋 / 211
- 5.8 螺旋的陡度 / 214

- 5.9 你的兴趣是别人的工作，而你的工作又占有着别人的兴趣 / 215
- 5.10 什么是教师工作的自发性动机 / 216
- 5.11 卓越教师是如何“炼”成的 / 219
- 5.12 教师职业生涯中工作动机的变化 / 221
- 5.13 职业之美 / 223

第6章 职业驱动力与职业创造力

227

- 6.1 王冕好学与放牛 / 228
- 6.2 内驱力系统：自发性动机、自我决定理论、自我效能与自我实现 / 229
- 6.3 职业转换和发展的内驱力与外驱力 / 232
- 6.4 职业选择和发展案例之“音乐诗人”李健 / 240
- 6.5 职业倦怠案例之崔永元 / 243
- 6.6 职业倦怠向职业繁荣转变的三种类型 / 245
- 6.7 职业繁荣与职业创造力案例 / 249
- 6.8 职业繁荣与职业创造力的两种表现 / 252
- 6.9 职业倦怠与职业繁荣、职业创造力的综合分析 / 252
- 6.10 从教师和校长的乐观性程度看职业倦怠的类型与出路 / 254
- 6.11 职业发展驱动力研究：从小c到大C的可能性 / 255
- 6.12 职业驱动力与职业发展的加速 / 258
- 6.13 三类不同因果导向的教师与校长 / 259
- 6.14 自我决定理论与乐观悲观中的归因问题 / 262

后记 / 264

第1章

学校积极领导力的意义和价值

1.1 什么是学校积极领导力

在笔者的拙作《学校积极领导力》一书中^①，讨论了学校积极领导力几个方面的要素，例如，积极的管理观、积极的教育观、积极的创造力观、提升心理资本和职业繁荣取向的职业发展观、积极的学习观以及课程与教学的人本主义观点等。但书中并未对学校积极领导力进行界定。这里对学校积极领导力给出一个初步的定义：在学校的校长、教师和学生、家长及相关人群身上体现出的基于人本主义观念的那些意识和行为。为何要把人本主义观念作为判断学校积极领导力的基准？因为学校积极领导力背后支撑的学科，像积极心理学、积极组织行为学、积极组织心理学等学科，其主要思想和观念都是来源于马斯洛等人创立的人本主义思想，这些学科是人本主义思想在现代学科分工下进一步发展的结果。

正是由于学校积极领导力是基于人本主义思想的认识和行为，所以，在学校积极领导力的组成要素中，不同部分之间的思想观点是内在和谐一致的，而不是矛盾和冲突的^②。例如，积极的管理理念、积极的教育理念和积极的创

① 参见侯龙龙编著《学校积极领导力》（机械工业出版社，2017年4月）。

② 强调这一观点原因在于，现代学科分工的结果，积极的管理理念和积极的教育理念以及积极的创造力观、积极心理学、积极的学习观、课程与教学的人本主义观点，都分别在不同的学科领域各自发展，往往每个领域的学者并不了解人本主义观点在其他领域的发展状况。就人本主义在不同学科领域的发展来说，最近二十年来，发展最快的莫过于积极心理学，而人本主义在其他学科的发展也受到积极心理学的较大影响，例如在组织行为学中出现的“心理资本”“组织层面的自我效能”，教育领域中的“积极教育”运动，创造力研究中的“心流体验”等。另一方面，其他学科的发展也在对积极心理学发生影响，例如，有关创造力的研究也在逐步成为积极心理学应当关注的主题；由美国罗切斯特大学教授爱德华·德西（Edward Deci）和理查德·瑞安（Richard Ryan）所提出的自我决定理论（Self Determination Theory）既对积极心理学发生影响，也对组织管理影响深远。

造力的观点，都秉持了类似的人本主义观点：正常人都具有创造力和想象力的潜能^①，教育应当促进和激发每个学生内在驱动力的产生和发展，令每个学生的潜能都得到培养和成长，管理中更推崇一种师生共同参与的扁平式管理，管理也是为了创造有利的环境条件，让师生都具备的这种创造力潜能得到充分的施展和发挥。同时，这些不同学科的人本主义观点都反对精英主义的观点，即那种认为创造力只是少数天资过人的天才们的专利，而这些天才往往天生如此，并非后天家庭教育和学校教育以及社会经历可以改变的观点；教育只是为了通过机械的、训练的、重复式的学习把这些少数天才学生选拔出来，通过诸如博雅学院、各种拔尖人才工程组成的精英学生俱乐部，把这些天才学生送上各行业“领袖人才”的流水线；进入职场后再由这些少数“天才”“精英”对大多数的普罗大众实施管理和控制。

从学科分工的角度而言，学校积极领导力具有综合人本主义思想在各个学科分工发展的功能，试图将人本主义思想在管理学、教育学、创造力、心理学、学习理论、课程与教学论等不同学科领域的知识分工与发展加以综合分析和讨论，在学校领导力层面，形成一个有关人本主义思想的整体观点。

1.2 给校长的积极领导力建议

根据拙作《学校积极领导力》的分析和讨论，这里从积极心理学、积极

① 尽管在马斯洛时代，对人的创造性潜能只是具有猜测性的论述；包括道格拉斯·麦格雷戈在对管理学中的“Y理论”进行阐述时，也具有猜测的性质。但是近几十年有关创造力的研究已经确认，正常人在生物学、认知神经学方面都具有同样创造性的物质基础。有关创造力与生物学、认知神经科学的研究也表明，“创造性并不是在我们的基因中编码的。创造性是不可遗传的。”（参见凯斯·索耶著，师保国等译《创造性：人类创新的科学》，华东师范大学出版社，2013年；211页）也就是说，没有什么人生来就是有创造性的，创造性并不是天生就有的。“创造性基于普通的、日常的大脑加工，而不是大脑的特定区域。每名正常的、健康的人类都能进行这样的大脑加工，它们服务于日常功能所需。”（参见同上，235页）这意味着创造性是任何正常人都具有的一种潜能。

组织行为学和积极组织心理学等学科的角度，简单梳理和归纳出对校长的积极领导力建议：

(1) 采取“软的”消极领导力而非“硬的”消极领导力。

对于多数校长和管理者而言，学校积极领导力推崇采取“软的”消极领导力，而非“硬的”消极领导力。原因在于，积极领导力需要校长具备较高的领导力水平，具备超越于行政职位的威信和凝聚力。在此前提下进行分权和放权，尤其是对人事、财务、教学、德育等关键性业务的权力下放，这恐怕是大多数校长都做不到的。作为现实的考虑，“软的”消极领导力是比积极领导力更容易实现的管理理念和管理方式。

在消极领导力中，依据管理控制程度不同、采取的绩效考核和评价的严厉程度不同，可以区分为“软的”消极领导力和“硬的”消极领导力。“硬的”消极领导力会严重阻滞师生的想象力和创造力，造成更为普遍的职业倦怠和学习倦怠，更容易出现“千校一面、万人同语”的整齐划一现象；“软的”消极领导力虽然会造成工作中难以发挥创造力和想象力的局面，但是，师生可以通过工作之外、生活中的闲暇时光表现出自己的内在兴趣和爱好，进而通过兴趣和爱好表达自身的创造力和想象力。创造力是人的一种自我实现需求的表达，校园里难以生长，它总会在校园外灿烂。科幻作家刘慈欣、历史文学作家石悦、脱口秀演员黄西、作家冯唐等都是在自己的生活闲暇中表现出创造力的例子。所以，“软的”消极领导力同“硬的”消极领导力相比，是“两害相权取其轻”的结果。

(2) 培养广泛的兴趣爱好，让自我效能感来源多样化，放松对学校的控制。

从自我效能的角度看^①，消极领导力会使校长从学校控制中获得较高的自我效能感，这会导致师生自我效能感的降低，使师生处于一种被压抑的校园

① 有关自我效能的内容参见《学校积极领导力》一书第六章“自我效能”部分的内容。

文化中。如果校长缺乏生活情趣,没有什么兴趣爱好,学校工作成为他自我效能感唯一或主要的来源,他通常会变本加厉地加强对这种控制权的把握,提拔“自己人”,加强对学校教师群体的监控,通过评价和奖惩强化对学校的控制权是很常见的做法,这就导致了“硬的”消极领导力的出现。所以,“硬的”消极领导力出现不是偶然现象,它往往是同校长的自我效能感来源单一密切相关,说得通俗一点,就是一个校长如果没有什么兴趣爱好,缺乏生活情趣,这本身就是导致该校校长采取“硬的”消极领导力的重要原因之一。

兴趣爱好广泛,意味着学校不再是校长自我效能感的唯一或主要来源,那么他对学校的控制才可能放松。举例来说,万科老总王石喜欢登山,那么他登山的目的和效果是什么呢?他说:“我登山的目的是什么呢?没有特殊的目的,就是喜欢挑战。假如硬要说有什么目的的话,是我可以借由登山远离我的公司——如果我不远离它,就会折腾它,折腾我的员工。折腾员工是不对的。公司的任何决定,或对或错都是相对而言的,我的决定未必是对,别人的决定未必是错。所以我要出走,远离公司,远离员工。”^①可见,登山的爱好不仅让王石获得了除作为老总之外的自我效能感,而且还可以令他远离公司,放松对公司的控制。

那么校长为何需要放松对学校的控制?因为控制同师生的创造力和想象力的发挥本身是冲突和对立的,创造力在控制、监督、评价、竞争、预期奖励的环境里都会受到抑制和减弱^②,长期处于这种外部监控的环境中,会消灭师生创造力赖以产生的内在动机,更多表现为职业倦怠和学习倦怠,或者陷入机械重复而不是创造性的工作和学习状态。要将师生的教与学从传统的机械式、重复式转变为主动式、创造式,校长必须放松对学校的监控。

(3) 发展兴趣爱好,从兴趣爱好的发展中提升心理资本,有助于缓解职

① 参见王石、时代纪录著《王石说“影响我人生的进与退”》(浙江大学出版社,2012年,“登山不怕死,怕死不登山”)。

② 参见 Amabile, T. M. *The social psychology of creativity* (New York: Springer-Verlag, 1983) 第5—9章的内容。

业倦怠，促进职业发展。

兴趣爱好不仅仅是我们生活的重要内容，而且与学校工作紧密相关。一方面，我们需要在工作与生活之间取得合适的平衡，生活中的休闲、娱乐、兴趣爱好不仅使我们得到休息、恢复精力，而且更有利于我们回到工作后有创造性地完成工作。另一方面，积极从事自己感兴趣的活动的可以塑造我们的心理品质，不仅对于缓解工作压力以及工作中的倦怠感非常有帮助，而且有利于促进职业发展中的工作表现。

兴趣爱好对工作的帮助是通过塑造我们的心理品质、提升心理资本起作用的^①。万科老总王石喜欢登山，他对登山与事业关系的阐述很具有说服力：“登山虽然有危险，关键看你喜欢不喜欢，只要你喜欢，其他都是次要的。正因为我有登山的经历，谈判时我往那儿一坐就有优越感——我在山上一待就能待一个月，你能吗？无论从意志上还是体力上你都磨不过我。”^②显然，王石登山的爱好所磨炼出的意志力和体力，不仅仅局限在爱好本身，还会从心理品质上促进他在工作中的表现。

（4）在发展兴趣爱好的基础上，通过迂回的方式，重新寻找职业的内在报酬，建立职业内在驱动力，从职业倦怠走向职业繁荣。

多数校长在职业发展的过程中，尤其是从学科教师一步一步成长的过程中，都会面临外部评价、考核的影响，从普通教师到骨干教师，从中层到副校长、校长，很容易被外部评价激发起的外部动机驱动自己的职业发展。所以，走上校长的工作岗位后，如果没有进一步的晋升空间，那么将来职业发展的目标在哪里？这些目标对校长自身还有没有吸引力？当这些都成为问题的时候，职业倦怠就不可避免。

很多的职业倦怠仅仅依靠工作内容自身的调整已经难以解决问题，原因在

① 有关心理资本的内容可以参见《学校积极领导力》第六章的内容；也可参见路桑斯著，李超平译《心理资本》（中国轻工业出版社，2008年）。

② 参见王石、时代纪录著《王石说“影响我人生的进与退”》（浙江大学出版社，2012年，“登山不怕死，怕死不登山”）。

于当事人的内在动机、内在驱动力在长期的外部评价下已经消失不见了，对教育的“初心”也早就遗忘了。在这种情况下，只能采取迂回的方法解决问题，就是从工作之外的兴趣爱好出发，来发展自己的内在驱动力，因为兴趣爱好不需要解决内在动机问题。对兴趣爱好投入一定的时间、精力，不断体验到技能提升、应对高层次挑战所带来的乐趣，可以同时提升我们的心理品质。积极情绪会增加，我们看待事物的可能性、想象力、创造性都会提升。这是美国积极心理学家芭芭拉·弗雷德里克森提出的“扩展—建构”理论的主要观点^①。

在这种背景下，再回到工作本身，更容易发现学校教育工作中的内在报酬，不同于行政考核目标、校长职级制的目标，内在报酬意味着自己为自己设定目标，而不是依靠外在的评价体系来设置目标。此时，更容易找到自己设定的挑战性目标，通过不断提升自己来应对学校教育中的目标，从而获得教育的内在报酬。通过这种迂回的方式，即从兴趣爱好出发，再回到学校本职工作的方法，可以重新找回在工作中的内在驱动力。在职业内在驱动力的驱使下，经过一定时间的积累，通过有活力的职业学习^②，就能够走向职业繁荣的状态。

（5）学校管理实现从“软的”消极领导力向积极领导力的转变。

在校长由外部驱动力的职业驱动转变为内驱力驱动的职业发展后，就为领导力的转变提供了前提条件。因为当校长是基于自己对学校教育和管理的内在理解、内在动机、自发设定的学校教育和管理目标的时候，这种“由内而外”的思考方式，将更容易唤醒追随教师的认同感和归属感。同时，在内在驱动力驱动下的校长职业发展，也会让校长建立起超越于校长职位的威信，这些都为积极领导力的建立提供了必要条件。

① 参见芭芭拉·弗雷德里克森著，王珺译《积极情绪的力量》第七章“积极情绪与消极情绪的最佳配比”和第八章“测测自己的积极率”（中国人民大学出版社，2010年）。

② 《学校积极领导力》第七章讨论了职业活力、职业学习和职业繁荣的关系。有活力的职业学习，是指自发设定目标的学习，出于校长自身内在需要进行的学習，而非单位有组织的培训。