

Michael Fullan

〔加拿大〕迈克尔·富兰 著

*The
Moral Imperative
of School
Leadership*

学校领导的
道德使命

教育科学出版社

〔加拿大〕迈克尔·富兰 著

XUEXIAO LINGDAO DE DAODE SHIMING

学校领导的 道德使命

教育科学出版社

· 北 京 ·

责任编辑 周益群
版式设计 尹明好
责任校对 张 珍
责任印制 叶小峰

图书在版编目(CIP)数据

学校领导的道德使命/(加)富兰著;中央教育科学研究所,加拿大多伦多国际学院组织翻译.北京:教育科学出版社,2005.1

书名原文:The Moral Imperative of School Leadership
ISBN 7-5041-3091-5

I. 学... II. ①富... ②中... ③加... III. 校长—学校管理—研究 IV. G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第111884号
北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2004-5274

出版发行	教育科学出版社	市场部电话	010-62003339
社 址	北京·北三环中路46号	编辑部电话	010-62383705
邮 编	100088	网 址	http://www.esph.com.cn
传 真	010-62013803		
经 销	各地新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
开 本	787毫米×960毫米 1/16		
印 张	7	版 次	2005年1月第1版
字 数	80千	印 次	2005年1月第1次印刷
定 价	15.00元	印 数	1—3 000册

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

序

如果这些年来你一直关注着迈克尔·富兰（Michael Fullan）的研究，那么，对于《学校领导的道德使命》这本书，就不会感到意外。因为，书名中的概念在作者的绝大部分论著中都已涉及。事实上，富兰认为教育就是一项道德事业。因此，学校的施教及其领导也就是一种道德努力了。

在读到本书手稿并决定接受邀请撰写这篇序言之前，我还真不清楚富兰是如何处理道德这一术语所包含的那些棘手问题的。我们的《教学的道德维度》（*The Moral Dimensions of Teaching*）一书在1990年问世时，我和同事们被问得最多的一个问题是：“你们在讨论谁的道德？”与质询我们的人们稍稍一聊，立即就可以明白，原来他们都有着不同想法。有些人认为，我们会在毒品、酗酒和婚外情等问题上表明立场；另一些人则认为，我们一定是写了本有关宗教的书；更有人对我们大加称颂，因为他们认定我们筚路蓝缕，在精神王国作了

一番探索。

我们刚刚完成了有关美国的学校教育和教育者的教育两项综合研究。在这些研究中，我们收集了大量人们所熟悉的那种定量数据材料。不过，我们也不断走访与此研究相关的人们。在做第一项研究时，我总是花大量时间与校长们在一起。虽然，与他们的谈话显得轻松随意，但其实每次都围绕着同一个主题。每次必问的一个问题是“您认为贵校最重要的目标是什么？”

校长们的回答相似得令人心烦。他们的回答往往包括两个部分，我总结为：“在这一问题上根本没有一致意见可谈”和“我们的工作给孩子们提供良好的教育。”随后，对关于学校的硬性数据材料所做的个体和群体分析表明，家长对孩子们在教育中的人格、社会、职业和学业等方面发展所作的期待，虽然很高但却是均衡的。其他材料将这些笼统的目标细化为公正、平等、关心和文明的人际关系。人们一下就能想到的一个具有描述性和涵盖力的词是——这些都是道德条件。有意义的是，在先前以学校为基础的讨论中，根本就没人提到过良好教育中的道德使命问题。

在第二项研究中，我们在问卷中设计并在访谈中提出特定的问题，来追问上述研究结果。我们在教师培训的背景下，进行了这次为时1800小时的访谈调查。我们发现，在对教育工作者的教育中，学校教育的目标未能引起重视。那些无论是刚开始抑或已经结束课程中

的教学实习的未来教师们，往往都认为应该给所有学生提供良好的教育。在问到这是否包括形成一个积极发展以文明、道德原则为特征的学校或课堂气氛时，他们说这确实是一个很好的想法，但自己却从未过多地思考过。有些人依稀记得以前的课程中好像有过类似的观点，但却怎么也想不起来了。

这两项研究的调查对象们，对道德一词感到不太舒服。难怪我会纳闷迈克尔·富兰何以在本书中，甚至在书名中，大胆地挑明学校领导的道德使命。也许，他可以特指“教育的”而非“学校的”，以此抽身险境。因为，前者是一个非常笼统的概念，而后者则在相当程度上是经各种道德说教捶打的政治条目。

富兰却恰恰认为，在那些为教育工作者提供指导信条的学校和教育中，应该强调道德责任。这一隐含的想法包含了两个部分，并在行文中变得日益明晰。其一，属于某一社会和政治民主制度的人们被维系在某一道德生态系(moral ecology)中。道德生态系超越了自己所包含的不同利益、贫富等级、文化渊源、宗教、民族与种族。人们可以感觉到它并对它加以颂扬。但是，对许多人而言，这个生态系在相当程度上只是一种抽象，因此它又是脆弱的。其二，有着深思熟虑的道德意图的教育，为具有民主意识的公民们提供了培养他们自身不可或缺的那种理解力、品性和行为的机会。提供这种学习过程，应该成为我们学校工作的一个主要目的。

序

迈克尔清醒地意识到，对这一道德生态系的本质，以及为保持并加强这一道德生态系到底需要什么样的教育，现在和将来都一直会讨论下去。然而，该书并不讨论这个问题。已有许多优秀的论文专门讨论这类问题。迈克尔是要带领读者穿越一个关于教育领域的更大概念。学校领导在努力完成道德使命的过程中，必须促进这一教育领域的形成。

本书自始至终还贯穿着一个非常有意义的教育学假设。迈克尔对学校教育的研究无疑使他清醒地意识到，民主学校以及服务于民主学校的领导的道德使命，在教育者的培训学习中很少谈及。同时他又意识到，他的著作的绝大多数读者所从事的都是终身的事业。这就需要继续学习。作为一个富于智慧的人，他完全明白，当读者们感到自己所崇敬的人对他们完全可以有所作为充满信心时，他们便会志存高远了。

约翰·I. 古德拉德

华盛顿州西雅图市教育研究所所长

前 言

20 世纪 90 年代是校长们万般无奈的十个年头。人们对学校的期望值日益攀高，而各项政策却日趋死板且毫无连贯性可言。人们既不重视长远的实施计划，也不重视领导队伍的培养和提高。很少有人会注意到，随着正常或提前退休，越来越多的校长们享清福去了。说白了，甚至或许可以说，尤其对那些本想做出点变化的人们而言，当校长已越来越没有吸引力了。

由于情况的不断变化，我在《当校长为什么而奋斗?》(*What's Worth Fighting for in the Principalship*, Fullan, 1997) 一书中提出的建议已不太恰当了。受小学教师联谊会(校长当时都是联谊会会员)之托，我撰写了《当校长为什么而奋斗?》一书。撰写此书的目的是帮助校长们在多种多样的需求面前，能更加行之有效地工作。他们向学者们提出了一个超乎寻常的要求：所撰写的书应该(1)见解深刻，(2)有大量的行动准则，并且(3)简明扼要。这就开创了一种新文风：在理念容易理解并具有行动性的同时，努力由表及里，深入到更有力的概念。十条行动准则是：

1. 别说后悔话，别怨天尤人，也别心存侥幸。
2. 大处着眼，小处入手。切勿统筹统管得过细过死。
3. 狠抓根本，比如课程大纲、教学工作、质量评估和职业

前言

文化。

4. 培养无畏心理，学会承担风险。
5. 放手他人工作时，能兼收并蓄、包容百家。
6. 形成一个既与目标又与变革过程相关的工作愿景。
7. 弄清并不打算做的事情。
8. 形成联手工作的团体。
9. 清楚什么时候须倍加小心。
10. 别去寻找“万灵妙方”。(Fullan, 1997)

这些意见尽管依然有用，但已不能适应当今校长队伍面临的挑战了。我之所以将它们写出来，是为了给学校领导们提供一个思想行动方略。这或多或少是认为，在学校领导之上的系统有时可能缺乏行动的具体目标。这种情况也许仍然具有普遍性，但却不再为人们认可。另外，要想从并不培养人才的组织中，产生出大量出色的领导人来，也是做不到的。

过去的十年已经证明，我们需要一个持续的、彻底的变革和改造。要做到这一点，我们现在就必须解决这样一个问题：“假如一个系统对自身的运行十分清楚，那会是一个什么样的系统呢？”(Fullan, 2003；同时参见 Fullan, 1993, 1999, 2001a, 2001b)。我现在说的是系统转型问题。本书所讨论的是校长和学校的其他领导人，应该以何种方式成为变革过程的能动者和受益者。这代表了一个庞大的起步问题。因为目前那些即使看似非常奏效的举措，也不能产生对系统变革起举足轻重作用的学校领导人。我在下文中的会对此加以说明。

本书第一章只是搭个台，阐述为什么变革大环境是一项首要任务。我有理由认为，如果我们对变革周边的条件——如学校文化、校际间的联系方式、学区的角色等等——皆不能给予直接的关注的话，我们也就毫无可能展开对道德目标的追求。我还认为，这一目标不会像看上去的那样难以达到。大环境中的微小变化就可以导致

突破性的变革。

第二章将力图找出目前校长们所面临的障碍。尽管我在下面那些章节中明确主张，只要我们选定了政策方向，我们就能够取得实实在在的进步。但是，这些障碍的存在依旧表明，我们的道路很漫长。

第三章将介绍道德目标的四个层面，即从个体层面到学校层面和学区层面，最后到社会层面。这一章的重点放在前两个层面上，专门讨论单个学校和单个社区的层面。

第四章将把系统当作一个整体来加以讨论，这其中包括了学区和州。仍需解决的问题是，与这些高层面相关的校长的道德使命到底是什么？大致说来，答案是，在整个系统的转型——即在形成并坚持所有学校的道德目标的过程中，校长队伍的变革是个关键。

最后一章探讨了创造校长新角色过程中的复杂性。其中一部分专门讨论作为个体能够并且应该做些什么；另一部分则讨论在系统层面上到底需要什么样的变革。

结果将归结到这样一个观点：在学校及更广泛的层面上，校长的角色都要更加显著地凸现出来。我的目标是要使校长工作更加精彩，同时更加切实可行。这无法指望超人或仁人志士来完成。因为，如果是这样，我们就再也不会会有那么多不可或缺的人们来携手工作，从而使系统焕然一新了。

本书讨论的是学校领导，校长或一校之首是这里的焦点议题。肩负道德使命的校长，只有通过发展他人的领导才干，才能有助于这一使命的实现。只有各级领导的齐心协力，系统才能焕然一新。学校的领导管理是一项集体事业。

本书的读者有两个部分。首先，该书为校长和所有学校领导而写。他们都想做出一番超乎自己预想的成绩来。其次，本书也是为各级领导（包括政策制定者）而写的。他们有条件来改变系统，为将校长队伍转变成改革的生力军创造条件。

我要感谢安大略校长委员会（Ontario Principals Council）：感

前 言

谢他们为了公立学校系统的利益，而在将校长工作当作一项道德事业来加以促进的过程中，发挥着富有创新精神的领导才干；感谢他们对全世界的学习观点和学习网络持有开放态度；还要感谢他们委托并支持我撰写了本书。

科温出版社（Corwin Press）的罗布·克劳斯（Robb Clouse）在本书出版的每个环节上都给予了巨大支持。

一如既往，我还要感谢克劳迪娅·卡特里斯（Claudia Cuttress）。您出版的培训材料成了本书的背景资料。同时还要谢谢您编辑并出版了本书。

特别要感谢加拿大、美国、英国、澳大利亚、新西兰，还有其他一些国家中的成千上万名学校领导。我们在“变革管理”的培训中，并肩工作。我所了解的那一切，都源自我们的彼此互动。

最后，还要感谢许许多多的合作者、学术同仁、政策制定者和实践者。领导工作与学习提高是密不可分的。我是幸运的，能直接与这些非凡的领导者学员们共同探讨。

目 录

序	(1)
前言	(1)
第一章 改变大环境	(3)
我们需要的公立学校	(5)
我们需要的校长和教师	(7)
第二章 学校领导的障碍	(14)
自身障碍	(18)
系统障碍	(23)
第三章 学校层面的道德使命	(31)
第一层次:在个人层面上做出变化	(32)
第二层次:在学校层面上做出变化	(33)
校领导道德使命的初步形象	(44)
第四章 将变化一直做到校外	(50)
第三层次:在地区层面上做出变化	(53)
第四层次:学校领导和 社会	(63)
第五章 如何达到目标:个体与系统	(65)
个体	(66)
系统	(76)
参考文献	(87)
后记	(92)

为了学校领导事业的振兴：

让我们走正确的路

第

一

章

改变大环境

大环境：（名词）结构、架构、环境、
局面、条件、气氛、周围环境

——厄当（Urdang, 1992, p. 26）

人人都同意大环境在变的说法，但很少有人明确指出，改革就是改善大环境。领导者的工作就是要变革大环境——将新的元素引入局面之中，以便更好地影响人们的行为。

大环境到底有多重要？经济合作和发展组织（OECD；2000）对32个国家265 000名15周岁以上的青少年的基本读写能力进行了研究。这项名为“国际学生评估计划”（Programme for International Student Assessment）的新近研究，非常戏剧性地做出如下叙述：

“国际学生评估计划”表明……如果家庭条件相当的两名学生分别就读于社会—经济水平差异悬殊的不同学校，那么可以预期他们在阅读能力上的差异要高于那些上了同一所学校的不同家庭的孩子。（p. 21）

第一章 改变大环境

诚然，我们无法轻易改变一所学校的社会经济现状，但可以指出一个基本要点：改变了大环境，也就改变了人的行为。相对于人们带入局面之中的背景条件和个性特征而言，大环境有着同等的重要性。马尔科姆·格拉德韦尔（Malcolm Gladwell, 2000）的观点是：“大环境的力量是一种环境自变量。它说明，行为是社会大环境的一种作用”（p. 150）。

格拉德韦尔所著《忠告》（*Tipping Point*）一书中有一部分内容很容易为人们忽略。而对于我们的目的而言，这部分内容真是太鼓舞人心了。根据这部分内容，起决定性作用的，并不是那些应对复杂社会问题的英雄壮举；恰恰相反，“大环境的力量表明，真正起作用的还是那些小事物（着重号系本文作者所加）”（p. 150）。正如他所指出的那样，我们绝大多数人都愿成为“干干净净的而非垃圾遍地、四处涂鸦的马路上或地铁里的好人”（p. 168）。换句话说，如果我们身边的人对他人的困境非常关心的话，我们绝大多数人也会愿意这么做的。

由此说来，改变大环境的着眼点并不在外部环境（尽管在下文中我会谈到这个问题），而在于我们当时的局面。改变局面，也就有机会改变人们短期或长期的行为。如果想改变人们的信念和行为，“就有必要在他们周围形成一定群体，使新的信念表达并发扬光大”（Gladwell, 2000, p. 173）。选用并支持优秀的领导，是跨出以新的方式着手改变大环境的关键一步。因此，领导工作的具体内容就是：有助于改变与我们切身利益相关的大环境。

大环境的力量往往被当作一种强有力的束缚，即一种难以改变的命数。格拉德韦尔（2000）要告诉我们的正是，对大环境中的那些因素既不要盲目相信，更不要被其吓倒。

变革的关键在于新经验。正如卡特尔和科恩（Kotter & Cohen, 2002）所言，“人们很少是通过‘分析—思考—改变’这样一个理性过程来实现改变的”（p. 11）。他们多半是按照“一看二感觉三改变”的顺序来求得改变。根据这一观点，领导的作用就在于使

完成下列诸项工作的过程得以顺利展开。

1. 帮助人们看见（新的可能性和新的局面）
2. 看见新事物激发新感情
3. 充满感情的思想改变人们的行为，或者对已经有
所改变的行为加以强化（p. 11）

大环境具有社会性而非个体性。可是，如今你若细察改革的那些重大举措，便会发现，这些举措有着个体主义的假设，即学生们应该知道什么，并且应该能够做些什么；教师们和行政人员应该知道什么，并且应该能够做些什么。这些假设是重要的，但它们本身并不能改变境况和系统。你可以树立使每个教室都能有一位拥有文凭的教师这个目标。但是，如果你不同时重视校园文化的建设和工作条件的创造，其结果将会大打折扣。尤其是，如果不对后者加以重视的话，优秀教师就会人心思迁，或者说他们并不会首选赴贵校工作。

我们需要的公立学校

我和同事们在阿特金森基金会（the Atkinson Foundation）和高尔顿基金会（the Gordon Foundation）的资助下，正在安大略省进行一项政策审议（Leithwood, Fullan & Watson, 2003）。我们的目标是要考查安大略省公立学校系统的现状，从而确认可以较大幅度地改善学校和整个系统行为的政策选项。

您无需对民主制度下公立学校的角色进行深究，就可以发现道德目标是问题的中心。公共教育的精义在于，它向来是一项公共利益。从终极意义上说，学校的水准与每个人都有利害关系，因此，教育是一项公众事务。公共教育体系的质量直接关系到人们——无