

褚宏启 主编



EDUCATIONAL ADMINISTRATION REVIEW

中国 教育管理评论

第

10

卷



教育科学出版社
Educational Science Publishing House

褚宏启 主编

中国 教育管理评论

第 10 卷

教育科学出版社

· 北京 ·

出版人 所广一
责任编辑 翁绮睿 刘明堂
版式设计 杨玲玲
责任校对 张 珍 金 霞
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

中国教育管理评论. 第 10 卷 / 褚宏启主编. —北京:
教育科学出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-5191-0266-1

I. ①中… II. ①褚… III. ①教育管理学—中国—文
集 IV. ①G526-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 310033 号

中国教育管理评论 第 10 卷
ZHONGGUO JIAOYU GUANLI PINGLUN

出版发行	教育科学出版社				
社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010-64989009		
邮 编	100101	编辑部电话	010-64989421		
传 真	010-64891796	网 址	http://www.esph.com.cn		
经 销	各地新华书店				
制 作	北京金奥都图文制作中心				
印 刷	北京易丰印捷科技股份有限公司				
开 本	169 毫米×239 毫米 16 开	版 次	2015 年 12 月第 1 版		
印 张	22.5	印 次	2015 年 12 月第 1 次印刷		
字 数	371 千	定 价	58.00 元		

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

目 录

学校管理

校长作为问题解决者与欣赏型领导者：理性认识与实践探索 /张新平 (1)

校长变革型领导对学生现代性的影响研究 /王树涛 (16)

教师管理

教师教学专长结构及其影响因素研究 /申晓月 蔡永红 (53)

校本教师评价方法研究 /夏小红 (90)

学生发展与学生管理

劳动力市场的技能需求及其对教育供给的启示 /曹浩文 (110)

中国英才教育政策实施与改进研究 /孙金鑫 (158)

教育行政与教育政策

县域义务教育均衡发展政策执行行为研究

——以 W 县为例 / 康 悦 (196)

县域教育现代化评价指标体系研究 / 朱庆环 (234)

英格兰和苏格兰教育治理的理论分析 / 朱春芳 (272)

中国高校规模经济与范围经济

——基于教育部直属高校数据(2006—2010 年)的实证研究 / 唐一鹏 (311)

《中国教育管理评论》投稿须知 / (347)

校长作为问题解决者与欣赏型领导者： 理性认识与实践探索^{*}

Principals as Problem Solvers and Appreciative Leaders: Rational Cognition and Practical Exploration

张新平 (Zhang Xinping)

[提要] 中小学校长的问题解决者角色定位,使得校长将工作重点放在了发现、识别问题与诊治、解决问题上,这种角色定位尤其适合于薄弱学校的改进与新设学校的创建。同时,由于问题解决者的角色定位本身存在着某些缺陷,也压缩了它的适用范围和领域。与问题解决者不同,欣赏型领导者重视用欣赏、肯定、珍视的态度实施富有激情和创意的领导,这种角色定位特别适用于优质学校的培育。欣赏型领导者通常抱持积极的世界观,推崇“关系性领导”的优先性,并深信“生成性对话”的重要性。校长要成为一名欣赏型领导者,既需要增强发现师生员工和学校组织优势的能力,也需要提高与人共事的合作能力,还需要培育与人积极沟通的能力。最后,文章在相应的理论探讨基础上,以中国江苏省南京市的一所小学和中国江苏省无锡市的一个区教育局所属的六所学校为试验个案,对包括校长在内的学校管理者尝试运用欣赏型探究和欣赏型领导开展优质学校建设所带来的系列变化,进行了简要介绍和具体讨论。

[Abstract] That the primary and secondary principals regard themselves as problem solvers leads them to focus on problems

^{*} 本文写作过程中,我指导的博士研究生余林茂、冯晓敏协助我组织和提供了部分资料。南京晓庄学院附属小学与江苏省无锡市北塘区教育局也为本研究的开展提供了多方面的和长期的支持,在此一并致以真诚的感谢。

identification and diagnosis. Appreciative leaders, different from problem solvers, especially emphasize to lead with enthusiasm and creativity in appreciative, affirmative and cherished attitudes rather than with problem revealing and disadvantages exposure. Appreciative leaders usually hold positive worldview, give priority to “relational leadership” and attach great importance to “generative dialogue”. Changing from problem solvers to appreciative leaders, principals need not only to strengthen their ability to discover the staff's, students' and schools' advantages, but also to enhance and cultivate the abilities of cooperative work and positive communication. Selecting one primary school in Nanjing city and six schools under the Education Bureau of Beitang District in Wu Xi city as pilot schools and based on related theoretical research, a series of changes brought from quality school construction advocated by principals together with other administrators and under the guidance of appreciative inquiry and appreciative leadership were introduced in the second part of the paper.

对校长作为问题解决者与欣赏型领导者的理性认识

校长是学校的主要责任人，负责学校的全面工作，担负着引领学校和教师发展、促进学生全面发展和个性发展的重任。校长的角色定位无疑会对中小学的教育教学、师资队伍配置、校舍设备使用、校园安全建设等诸项工作产生重要影响。美国教育管理学者布迪森（Paul V. Bredeson）指出，校长是以生存隐喻还是以维持隐喻抑或是以愿景隐喻来定位个人的角色担当，直接关乎校长的领导行为和工作成效。在布迪森看来，“校长个人除了要适应管理角色的要求外，还必须重新认识他们所扮演角色的性质以及所要履行的责任。如今的校长角色不只被固化了，而且被‘仓储化’（repository）了。大凡在学校或者社区开展的任何活动，只要无人指派或者承当，校长就成了无法推卸的责任人”，“校长面临着检视他们的日常活动、工作重点和资源的挑战，校长只有深刻地理解过去、牢牢地把握现在和持续地关注未来，才可能更好地发挥作用”（Bredeson, 1985）。

在办学治校的过程中，一些中小学校长常常将个人角色定位于“问题

解决者”(problem solver)。所谓问题解决者,是指校长将工作重点放在发现、识别问题与诊治、解决问题的层面。抱持这种角色定位的校长通常认为,不论学校属于何种类型,问题、缺陷一定是确切无疑地存在的,相应地对之进行改组、重建、改进和改变,也就成了理所当然的必然选择。正是由于学校内藏着不足,生活于、工作于这种组织之中的人、财、物等诸多元素,也必定是百病缠身的,校长领导就是要对存在的种种毛病予以分门别类的诊断和治疗。校长的职责就在于认识各种不同的问题及其成因,进而提出应对方案并促成问题的解决。采行这种角色定位的中小学校长,常常有意无意地将个人视为占有了专门知识的专家,其角色就像医术高超的“医生”,任务就在于“看病”和“治病”。如此一来,学校组织及其师生员工就很微妙地变成了有待治疗的“病人”。校长的领导作用集中体现在他/她应像医生为病人看病开处方那样,及时探明教职员工的毛病和不足,有效制订能够防止和纠正师生员工犯错的各种规章制度。

对于那些发展缓慢的薄弱学校或者处于初建阶段的新设学校来说,问题解决者的校长角色定位也许能够发挥立竿见影的效果。这是因为薄弱学校“是处于学校系统底层的、生存和发展资本相对匮乏、教育质量相对偏低的学校”(贺武华,杨小芳,2006),它们通常“表现为硬件和软件的薄弱。从硬件上来看,主要表现为办学条件差,即校舍破旧、办学规模小并且超负荷,教育教学设施短缺,图书资料比较缺乏。从软件上来看,主要表现为学校领导班子弱,管理差、师资队伍差、生源质量差、办学质量与效益差”(熊梅,陈纲,1998)。而那些正处于初创阶段的新建学校,由于维护其生存发展所需要的外部社会支持环境和组织内部的文化价值体系尚待开发生成与规范整合,也在办学管校过程中不时遭遇一些出乎意料的问题。正是薄弱学校和新建学校所具有的这种问题多杂且明显的属性,为问题解决者的校长角色定位提供了合理性支持,也为校长领导力的施展提供了机遇和挑战。

无须否认,问题解决者的角色定位已成为我们所生活的这个时代的校长工作的一种普遍选择。但有必要指出的是,尽管问题解决者的校长角色定位具有一定的必然性,但其适用范围和领域并不是无限的,要特别防止过度化和被泛化。这既是因为对问题解决的“迷恋”有可能使人们走上“制造”问题的道路,导致“缺陷预言的自我实现”(self-fulfilling deficit prophesies)(Barrett, Fry, 2008)的后果,恰如英国思想家伯姆(David Bohm)所提醒的,“问题本身可能就是错误的或其前提自相矛盾,可是我们却未注意到这一点”,“我们甚至可以怀疑,把人类当前面临的重重困难视为‘问题’,也

许正是阻碍这些困难得以解决的一个更重要的因素”(伯姆,尼科,2004),同时也是因为问题解决者的角色定位本身还存在某些无法回避的内在缺陷。由于校长认为教职员是有问题的,这就使得他们很难用信任的目光来审视身边的人员及其工作。而教职员因担心问题落在自己身上,为人处事上会变得加倍谨慎,“不求有功,但求无过”就有可能成为一种普遍的工作方式。更严重的情况是,人们出于保护自己或者是使自己处于更为有利局面的考虑,工作过程中甚至有意地罗织、编撰一些同事或领导的犯错证据,从而使得矛盾纠纷的叙事盛行于学校的日常生活,而校长与教职员间的关系也相应地演变成为一种彼此提防乃至相互揭短的紧张关系。

还须强调的是,校长的问题解决者角色定位之所以有市场,还与社会无法接受一个校长的碌碌无为有关,也与学校组织中确实存在一些“真”问题亟待诊治和化解相连,特别是与当今这个时代流行的消极负面的社会文化具有紧密的关系。当下部分社会人群在看待政治、经济及教育等诸多现象时,习惯以一种“负面心理”来审视,并裹挟着一种强烈的“无可奈何”感,让人生出一种无法“自主自控”和担负责任的判断。这种社会心理无疑为校长的“问题解决者”定位增添了合法性,这也正是社会默认和接受“问题解决者”角色定位的原因之一。

这种流行很广的消极文化,使得聚焦错误、不足、差距一类的问题成为时尚,人们热衷于谈论我长你短,而对未来的积极变化无甚热情甚至异常冷漠。面对聚焦文化缺失和纠缠制度短长的社会心态,特别是针对全球化进程中冲突加剧的现实,费孝通晚年提出了“各美其美、美人之美、美美与共、天下大同”的应对方略。费孝通主张,要改变相互诋毁与攻讦的社会定式,核心是促使不同文化圈的人群彼此理解和相互欣赏,促使他们认识到各自文化价值体系的美点和优长点,进而养成一种开放包容的多元欣赏观。费孝通这样说:“要做到‘各美其美、美人之美’,也就是各种文明教化的人,不仅欣赏本民族的文化,还要发自内心地欣赏异民族的文化;做到不以本民族文化的标准,去评判异民族文化的‘优劣’,断定什么是‘糟粕’,什么是‘精华’。”(费孝通,2005)孜孜以求于一个个具体问题的解决,当然是必要的,但这并不是唯一的重要工作。应对全球化挑战的关键,一是确立“一种跨越文化偏见的心态”,二是“必须超越现有的一些思路,在一个更高的层次上重新构建自身文明和他人文明的认识,只有当不同族群、民族、国家以及各种不同文明,达到了某些新的共识,世界才可能出现一个相对安定祥和的局面”(费孝通,2005)。

也是为了扭转过度的社会负面情势，促使人们认识到活着并不只是为了探寻和解决问题，十八大报告提出要努力“培育自尊自信、理性平和、积极向上的社会心态”，这正可谓切中了时代的症结。正如实现中华民族希冀的“中国梦”需要聚合更多的正能量一样，办好人民满意的教育，为社会提供更加丰富的优质教育，扩大优质教育资源的总量和覆盖面，满足人民群众接受高质量教育的需求，促进优质教育资源普及共享，同样需要聚合更多的正能量。而中小学校长从那种单一强势的问题解决者角色向欣赏型领导者（appreciative leader）转变，既做一位术有专攻的问题解决者，也做一位积极趋向的富有“心理资本”^①的欣赏型领导者，既契合了重塑时代精神的社会诉求，也满足了培育优质学校的教育需要。

欣赏型领导者是以“欣赏型探究”（appreciative inquiry，简称 AI）为基本工作理念的领导者，他们通常表现出很高的欣赏型智力（appreciative intelligence）。欣赏型探究的创始人和系统阐释者库珀里德（David Cooperrider）指出，欣赏型探究是“一种全新的积极变革方法，是对以问题为基础的管理方法的彻底背离”，在欣赏型探究中，“介入（intervention）让位于探询、想象和创新；发现、梦想和设计取代了否定、批评和消极治疗（spiraling diagnosis）”（库珀里德，惠特尼，2007）。而深入阐释了欣赏型智力概念的撒切恩克里（Tojo Thatchenkery）和梅兹克尔（Carol Metzker）则认为，欣赏型智力“是一种在现实中捕捉那些内在的、积极的和生成性的潜能的能力”，也就是能从“橡子中预见到高大橡树的能力”。欣赏型智力包含了三大要素，“一是重构倾向，二是积极乐观，三是能从现实中看到未来的希望”（Thatchenkery, Metzker, 2006）。那些具有较高欣赏型智力的领导者，倾向于以正面的提问来开展工作、面对生活和处理与同事的关系。与问题解决者不同，欣赏型领导者并不认为自己比员工拥有更多的知识和更高的智慧，不再将自己看作高人一等的专家或医生，更不将对方或者下属看作需要医治的病人，领导者的主要任务不是揭短和暴露弱势，而是要用欣赏、肯定、珍视的态度实施富有激情和创意的领导。欣赏型领导者善于发现

① 所谓心理资本，是指“个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态，具体表现为：（1）在面对富有挑战性的工作任务时，有信心（自我效能）承担并能付出一定的努力来获取成功；（2）对现在和将来的成功有积极的归因（乐观）；（3）对既定目标锲而不舍，为取得成功在必要时能调整实现目标的途径（希望）；（4）当身处逆境和被问题所困扰时，能够持之以恒，迅速复原，甚至超越（韧性）以取得成功”。详见 NELSON D L, COOPER C L. 积极组织行为学 [M]. 王明辉，译. 北京：中国轻工业出版社，2011：11.

和挖掘个人、团体、组织的长处和优势，始终以积极的态度来描绘和阐释事物的过去、现在和未来。领导者的作用体现在，通过搜寻个人和组织中的最好的、最美的面向，由此推动个人与组织的发展与进步。

在惠特尼（Diana Whitney）等人看来，欣赏型领导者是能在工作中尽情展现“欣赏型领导”（appreciative leadership）能量的人，是能用、爱用和善用欣赏型领导开展工作的人员。而欣赏型领导，既是一种哲学，又是一种存在方式，还是一组实践策略，它能有效推动组织协作。“欣赏型领导是指激发创造性潜能使之成为一种正能量的关系性能力。这种能力能增强信心、鼓舞干劲、激发热情和提高绩效，从而使这个世界产生积极的变化。”（Whitney, Trosten-Bloom, Rader, 2010）惠特尼等研究者还强调，欣赏型领导者通常表现出四个共同的特点：一是乐意和其他组织成员一道来创造更好的工作和生活方式；二是好学且拥抱变革；三是深信积极心态的巨大威力；四是以人为本，总是从关心组织成员学习、成长、发展的角度来分配和处置组织工作（Whitney, Trosten-Bloom, Rader, 2010）。

虽然目前有关欣赏型领导者的探讨仍在持续和深化之中，一些认识尚未定型，有关讨论也未完结，但总体上看，研究者大都倾向于接受如下看法。

一是欣赏型领导者抱持积极的世界观（Whitney, Trosten-Bloom, Rader, 2010）。欣赏型领导者强调以欣赏性眼光来看待员工，信任和尊重员工，不会因为员工的年龄、种族、宗教、文化甚至教育经验的差异而予以区别对待。欣赏型领导者相信每一位员工都具有积极的潜能，并有意识地呵护和培育员工身上这种宝贵的积极品质，欣赏型领导者总是以一种“半满”（half full）的态度来看待员工。面对一只盛着半杯水的杯子，问题解决者通常会以一种“半空”的态度做出解释和评价，会为这个杯子只剩半杯水感到惋惜。相反，欣赏型领导者则用一种“半满”的态度予以回应，其第一反应是这个杯子还有半杯水可以使用。欣赏型领导者的任务不是要打击员工的信心，而是给人鼓舞和前进的力量。面对组织发展过程中存在的种种困难，欣赏型领导者会更加主动地与组织成员沟通和协商，目的是试图联合众人的智慧和力量来促使组织走出困境。在化解组织发展难题的过程中，欣赏型领导者具有一双发现团队成员闪光点的慧眼。他们对于团队成员的潜在优势异常地敏感，能够敏锐地发现团队成员的各种长处，并在系统挖掘和培育这些长处的过程中，促成个人进步与组织发展的共赢。

二是欣赏型领导者推崇“关系性领导”的优先性。不论是早先的“伟人领导论”抑或后来的“魅力领导”主张，大都认为领导者的力量蕴藏于

个体之中。然而，面对参与与自主日炽的呼声，这种突显领导者个人重要性的领导观点，其局限性也越发明显。正因如此，欣赏型领导者不再将领导力的来源归于个人的作用，而是指向组织中的相互协作与依赖的“关系”纽带，愿景与目标不再是由领导者个人包办独揽确定下来的，而是由参与讨论的全体成员在对话中共同形成的。正如当代著名的社会思想家格根（Kenneth J. Gergen）指出的，“任何组织的成功很大程度上取决于参与者有效协商的能力。若组织成员发生冲突，团队的有效性就不将存在；若组织成员不理解或不欣赏领导者的观点，领导者作用也就无从发挥”（Gergen, Gergen, 2004）。现代社会已开始从个人领导向关系性领导转型，传统的个人英雄式领导模式，由于否定了领导乃是关系中生成的事实，具有显而易见的片面性。关系性领导产生于人们定位领导角色和开展领导活动的对话中，领导本质上是一种关系性过程，“个人无法发挥领导作用，除非联合他人参与了意义形成的过程”（Gergen, Gergen, 2004）。

三是欣赏型领导者深信“生成性对话”的重要性。欣赏型领导者重视话语在日常工作中的作用，明白重要的是要改进提问的内容和方式，而不是简单地告知对方应该怎样工作和生活。对话一定是开放的和协商的，“在对话当中，每个人都不试图把他所知道的观点或信息强加于人。相反，可以说是两个人共同去认识，并形成新的共识”（伯姆，尼科，2004）。欣赏型领导者重视提升成员开展对话的能力，注重在会谈中创造新的隐喻和叙事故事，从而促使员工最高价值和潜能的圆满实现。当我们编撰、讲述新的故事、新的隐喻和采用新的话语时，我们也在改变着自身，改变着我们所依存这个组织和这个世界。对话作为一种重要的领导方式，它还是生成性的和不断延展的，通常是融入和内嵌在具体的会议和走廊讨论这样一些琐碎的日常活动之中。传统的科层制话语和问题解决的缺陷取向（deficit orientation），束缚了员工的工作热情和创造性。努力创造一种促进正能量生成的新术语、新意象，积极构造一种新的话语表达方式，已成为当下的一项紧要工作。正如巴雷特（Frank J. Barrett）和弗赖（Ronald E. Fry）所讲的，“有关系统最优运行的故事——以及连接这些故事的情感经历——为理念、优势及成功的新对话提供了机会，从而使积极行动和未来合作更具可行性，也更令人期待。一个共同冀盼的意象将吸引参与者更好地一起工作；他们将发现彼此间的交谈会更顺利，抱持的积极变革观念会更多，人们间的深度参与会更普遍——他们通过新的或更深的工作关系而生成了新的可能性”（Barrett, Fry, 2008）。

如果说问题解决者的校长角色定位适用于薄弱学校的改进的话,那么欣赏型领导者的校长角色定位就更适合于优质学校的培植与开发。而优质学校“就是能够不断获得和合理运用自身能力,改善学校文化、提升学校管理和教师能量,最终促进学生全面持续发展的学校”(马云鹏等,2006)。欣赏型领导者的校长角色定位,有助于在转变传统的学校组织观念的同时确立起一种更具生成性的学校变革理念,有利于建设一个更加卓越的课程教学体系,以及营造一个更有活力的内部管理系统和一个更具支持性的学校外部发展环境。在这里,必须强调的是,那种用于培养优质学校的方式方法,在很大程度上是有异于薄弱学校的改进路径和方式的,也就是说,那些在薄弱学校被视为行之有效的做法,在优质学校的开发和培养过程中就不一定有用和有效。正如不能简单地将医生看病的方法等同于强身健体的方法一样,那些改造、改进薄弱学校的方式方法也难以使优质学校变得更加卓越,之所以这样,原因在于“使薄弱学校趋于胜任的策略与使好学校走向卓越的策略不一定相同”(Schlechty, 2012)。

校长要走出问题解决者的单一角色定式,在理性认识和超越问题解决者的过程中努力转型成为一名欣赏型领导者,从能力建设角度看,这将意味着,首先,校长要重视增强发现、挖掘师生员工和学校组织优势的能力,坚持用正面的观点看待身边的“人、财、物、事、气”等各种管理要素。苏霍姆林斯基曾说:“教育的实质就在于使一个人努力在某件事上表现自己,表现自己的长处。寻找自己身上好的东西——这是人的高尚的志向,而善于支持这种志向,对我们来说是多么重要啊!”(苏霍姆林斯基,2009)通常,中小学校长每天都要处理大量的具体事务,有些工作办理起来甚至相当棘手。校长要在这种工作困扰和压力中始终保持饱满的工作情绪,始终用积极的观点来看待师生,这是一种相当不易的修养和作为。特别是在学校工作遭遇困境时仍不失抱负,仍能激情满怀地开展工作,那就是一种相当难得的专业品质了。

其次,校长要不断提高与人共事的合作能力。关系性领导意味着有效的领导行为只能发生在领导者与追随者的彼此互动与相互接纳的进程中。校长的任何“单打独斗”的企图和举动,都难以达成预期目的。提升协同合作的能力,要求校长准确把脉师生的需求变化,做一个真正懂得师生的有心人。这是因为一位对师生需求变化没有兴趣甚至态度冷漠的人,是难以理解教育的内涵和魅力的,也是难以与师生共同进步和提高的。提升合作能力,还要求校长与学生家长做朋友。这是因为,只有真心关注学生家长需要的校

长，才会在乎和倾听家长的呼声，才可能摒弃那种自说自话和置家长诉求于脑后的霸道习气，才可能在学校与家庭、社区之间建立起一种平等协作的互惠关系，促成互相尊重、彼此信任和团结协作的组织氛围的形成，才可能避免学校、家庭与社区间教育力量的脱节甚至背离。正如苏霍姆林斯基所说，“如果教师们对儿童的心灵有深刻的了解，如果全体教师由于具有共同的教育信念而团结一致，而其中最主要的信念是认为学生并不是消极的被教育的对象，而是一种积极的、有创造性的力量，是教育过程的积极参与者，如果在十多年的时间里，学校不仅教育了儿童，而且教育了家长，那么，在这些地方，一般都不会发生教育上的神经官能症”（苏霍姆林斯基，2009）。

最后，校长要努力培育与人积极交流沟通的能力。中小学校长要学会在工作中更多地使用积极的、肯定的词语来表达个人的看法和观点，要耐心倾听教职员工的谈话，要能听进和采纳不同的观点和意见，要懂得真诚交流和朴实话语的力量。面对教职员工和家长的不同愿望和行事风格，校长要善于运用探询、启发、鼓舞等欣赏性策略来达成目的的整合，从而促使教育教学多项功能的全面实现。仍如苏霍姆林斯基所言，“一个校长作为组织者，他的作用恰恰就在于他能虚心地倾听集体的意见，善于捕捉那些哪怕是最微小的新生事物，善于根据一些看来是微不足道的事实作出概括”（苏霍姆林斯基，2009），“校长、副校长、课外活动的负责人，都应当成为教育科学跟教育实践之间的中介者。他们不仅应当宣传和把科学知识推广到实际工作中去，而且要用自己的创造性的意图和思想把全体教师组织和联合起来”（苏霍姆林斯基，2009）。

欣赏型探究、欣赏型领导的实践探索

以上研究表明，欣赏型探究和欣赏型领导能为校长角色的重塑提供新的视角和动力。为将欣赏型探究和欣赏型领导具体运用于我国的中小学，从而更好地指导校长工作，促进中小学的发展变革，我们先后在江苏省南京市栖霞区的晓庄学院附属小学（以下简称晓庄附小）^①与江苏省无锡市北塘区所

^① 晓庄学院附属小学位于南京市栖霞区，其前身为中国著名教育家陶行知先生1927年创办的晓庄学校小学部，如今既是南京晓庄学院的附属小学，也是市教育局直属的一所省实验小学。全校目前有26个班级，在校学生1300余人，教职工69人，专职教师65人。该校现任校长为鲁照斌先生。

属的六所学校^①开展了主题为“以欣赏型探究、欣赏型领导推动优质学校建设”的改革探索。

2012年9月1日,南京师范大学教育领导与管理研究所与晓庄附小正式签署了“晓庄学院附属小学优质发展的新探索:基于欣赏型探究视角”的项目合作协议。在近两年的合作研究中,努力成为“欣赏型”领导者的鲁校长,积极运用欣赏型探究和欣赏型领导的相关思想和方法,全面推进晓庄附小的发展变革,从而成为“欣赏型领导者”在我国中小学的最早案例。

首先,校长拥有主动变革的意愿与欣赏的意识,为实践欣赏型领导提供前提条件。一方面是对教师工作的肯定与鼓励。近两年来,鲁校长积极推行学校组织变革,关注组织变革中人的发展。在具体工作中,鲁校长为学校中层管理者,特别是青年管理者提供广阔的发展空间,充分肯定他们在日常学校管理中所做的努力与贡献;同时通过分享他自己的管理心得,不断提醒管理者要以欣赏的眼光看待一线教师的工作。另一方面是对学生成长潜能的关注与挖掘。鲁校长特别强调用欣赏的眼光看待每位学生的成长。在尊重学生潜能的基础上,结合陶行知先生^②“求真教育”思想,围绕“陶娃形象”开展一系列主题校园活动,鼓励学生的点滴进步。而对于“有待进步”的学生,学校特意开展了“跟进后十名”的主题活动,取名为“青苗计划”,将活动重点放在发现学生优势上,促进学生潜能发展,彰显了一种贯彻到底的欣赏学生的教育管理理念。

其次,校长通过建立合作型领导模式,加强自身与教师、社区等多方面的联系与互动。欣赏型领导要求领导者不再将组织的发展看作个人努力的结果,而看作依靠全体成员的相互协作来实现组织预期目标的过程。现代学校的发展需要积聚多方面的力量,需要以欣赏的眼光看待每个人的贡献。在学校管理实践中,鲁校长通过开展自身与教师、教师与教师、学校与社会等多方合作,逐步建立起具有该校特色的合作领导模式。比如,在学校管理方面,鲁校长创建了“当值校长”制度,即每月聘请一名青年干部或教师轮

① 这六所学校分别为:凤翔实验学校、刘潭实验学校、山北中学、惠山小学、梨庄实验小学、山北中心小学。

② 陶行知(1891—1946)是中国现代杰出的人民教育家、思想家。从20世纪20年代初直至去世,他先后提倡和推行了平民教育、乡村教育、科学教育、普及教育、国难教育、民主教育,并在不断的教育实践中先后创办了晓庄学校、山海工学团、育才学校等。他一生致力于探索中国教育发展之路,提出了“生活即教育”“社会即学校”“教学做合一”的教育主张,并在此基础上形成了“生活教育”的思想体系。

流做“学月”校长，协助校长协调与组织学校本学月的一切活动。同时，鲁校长践行“开门办教育”的理念，把办学延伸到社会中，一方面开展“陶娃行天下”活动，让学生走出校门，另一方面通过家长委员会的建立，让家长走入学校，从而实现学校、家长的合作管理，使合作型领导成为可能。

再次，校长在领导过程中注重对话与生成。对话意味着管理者和被管理者之间的真诚交谈和彼此欣赏，意味着管理事务的公正公开，意味着管理活动的参与协商，意味着管理各方的自我实现和进取创造，意味着管理氛围中的平等交往关系或状态，意味着管理追求上的“和而不同”而非“同而不和”（张新平，2006）。校长首先从自身做起，减少对各部门工作的过多干预，使各部门有机会充分做到自我规划、自我管理；同时鼓励教师就学校发展进行相互讨论与交流，校领导更有耐心地倾听教师的解释和诉求，教师之间的相互合作更有默契，从而形成学校相互理解包容的文化氛围。在每一次的行政例会中，在欣赏型领导理论的指导下，鲁校长一改以往开会时“领导照本宣科，教师被动聆听”的会议模式，注重面对面的互动，尊重每一位教师的思考和创造，在对话中不断寻找推进学校优质建设的新路径与新思路。

最后，校长通过搭建平台与制度建设，展示师生优势，促进学校发展。鲁校长秉承陶行知思想，“为每一位师生创造值得终身回味的优质教育”，创造各种机会，注重发挥师生优势。特别建立了“项目管理”方式，即以项目为载体，将各种资源整合起来，合理运用到活动之中，突破了原有垂直管理的单一模式，建立了高效的学校管理网络；特别建立“星卡”评价机制，根据学生行为表现和综合素养的展现而颁发具有荣誉意味的小星星，改变了过去以成绩为唯一标准的学生评价制度，真正做到鼓励学生多元而全面地发展。

欣赏型探究、欣赏型领导不仅在个别学校层面开展了初步的实践探索，更在区域层面形成了一定的研究和实践态势，促成了以区域为单位的实践变革。最为典型的当属无锡市北塘区以欣赏型探究精神进行的“优质学校建设”项目。该项目由南京师范大学教育领导与管理研究所与无锡市北塘区教育局合作，选取北塘区六所实验学校进行三年（2014年2月至2017年1月）的研究性变革，通过对学校管理者团队、班主任团队和骨干教师团队的培养，提升学校内涵建设的水平、能力与层次，以期项目结束后，参与项目的学校能够在精神风貌、管理话语、领导方式方法、教学方式等方面有较

明显的变化,教育教学质量持续改进,教师、学生和家长对学校的满意度有较大幅度的提高。这种充满欣赏型探究精神和欣赏型领导风格的区域变革项目具有如下独特性。

其一,就实施的清晰度而言,项目具有明确的建设思路。优质学校建设项目遵循“以点带面、逐层推进、螺旋上升”的建设思路。项目实施范围采取“由少而多、逐年推广”的方式,由参与项目的六所学校带动本区的其他学校,推动全区的优质学校群的创建,最终形成北塘区以欣赏型探究为抓手的优质学校建设特色。对于参与项目的每一所学校而言,首先培养该校的管理者团队,然后深化、扩展至班主任团队和骨干教师团队,逐层推进,最后实现学校整体内涵建设能力与层次的提升。培养过程遵循“边学习、边研究,边建设、边总结”的原则,着重培养学校组织的学习和研究能力,并能将学习与研究有机结合起来,及时总结建设经验,不断提升项目建设质量。在周期方面,优质学校建设项目的建设为期三年,每年都有一个建设主题。年度建设主题相应为:管理者的领导力提升、班主任的班级管理能力的培养、骨干教师的教学管理能力发展。与欣赏型探究理论中的4D循环^①相契合的是,每一年度的建设大致分为四个阶段:发现季、梦想季、设计季和实现季。每年度安排项目活动任务八个,其中集中研讨学习不少于四次。每个阶段突出一个研讨学习主题,同时兼顾其他主题。

其二,就实施的开放度而言,项目具有丰富的活动方式。项目实施采取专题报告、分组讨论、一对一指导、头脑风暴、读书沙龙、优势挖掘、作品展示、案例研究等活动形式展开培养工作。每次集中研讨学习可以选择其中一种或几种活动形式进行。比如优势挖掘,在指导教师的协助下,参与对象共同挖掘个人和组织的特色和优势,积累和增强学校改革和自身发展的正能量;专题报告,根据参与对象的实际和需要,由南京师范大学的指导团队为参与对象开设讲座,帮助参与对象理解欣赏型探究的核心理念和思想;作品展示,参与对象运用欣赏型探究理论和方法,结合学校和个人的优势特点,充分发挥参与对象的主观能动性,对学校 and 个人的未来进行设计规划,完成作品创作,并通过集中展示各参与对象的作品,加深学校成员之间的相互理解,协同商定学校的共同愿景;分组讨论,以小组为单位,围绕欣赏型探究

^① “4D循环”是大卫·库珀里德(David Cooperrider)和戴安娜·惠特尼(Diana Whitney)对欣赏型探究过程和原则的概括,他们认为欣赏型探究是由发现(Discovery)、梦想(Dream)、设计(Design)、实现(Destiny)四个阶段构成的,简称“4D循环”。