



大夏书系·学校领导力

Xiaozhang chengzhang zhilu

校长成长之路

从教育叙事看校长的胜任特征

刘维良 王淑娟 著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导力

校长成长之路

从教育叙事看校长的胜任特征

刘维良 王淑娟 著



著名
上海市
品牌

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

校长成长之路:从教育叙事看校长的胜任特征 / 刘维良, 王淑娟著. —上海: 华东师范大学出版社, 2017

ISBN 978 - 7 - 5675 - 7184 - 6

I. ①校 ... II. ①刘 ... ②王 ... III. ①校长—学校管理—研究 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 271268 号

大夏书系·学校领导力

校长成长之路

——从教育叙事看校长的胜任特征

著 者 刘维良 王淑娟
策划编辑 任红瑚
审读编辑 任媛媛
封面设计 百丰艺术

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 11
字 数 120 千字
版 次 2018 年 1 月第一版
印 次 2018 年 1 月第一次
印 数 6 000
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 7184 - 6/G · 10782
定 价 35.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

序 言

本书希冀通过在校长教育实践和校长研究中获取的校长教育故事，探索校长成长规律及校长的胜任特征。

多年从事中小学校长培训和校长职业特征的研究，我们总在探讨一个问题：“什么因素决定一个人成为校长及作为校长应具有哪些品质”，而要回答这个问题，我们应探索一种框架和模式来了解校长的个人发展历程及专业发展生涯，应聚焦校长任职之前的生活成长史和任职之后的专业发展史。个人成长包括校长从童年到成年的成长过程，如家庭背景、教育背景、特殊事件、个人特征、社会环境等影响因素。专业发展包括校长进入职业生涯后的专业发展，如价值观、成就感、团队精神、服务意识、领导能力、管理策略等影响因素。

本书共分为两部分，分别运用不同的教育叙事方法探索影响中小学校长成长的因素和作为校长应具备的胜任特征。

第一部分为校长叙事与校长成长。主要是对教育叙事有关问题进行综述和校长叙事的多视角分析，重点探讨校长职前的成长史及影响因素。这部分校长叙事主要取材于北京市 2011 年“新任校长胜任力培训”班的学员作业之一：《走向校长之路——谈谈我成为校长过程中的那些事》。培训对象是全市 16 个区县在 2009 年和 2010 年内新任的正职中小学校长。本人是这个班的指导教师，王淑娟老师是副指导教师，全程参与整个培训过程。当时北京市校长队伍大面积新老更替，校长

队伍呈现年轻化趋势，为了提高新任校长的综合素质和岗位适应能力，缩短职业适应期，有目的地对新任校长进行专项培训，同时，我们根据校长成长的阶段特点、新任校长的工作特点和发展需要，有针对性地设计学习内容，以促进他们更好、更快地成长。根据教学安排，我们设计了一个学员作业——校长成长档案袋，即《走向校长之路——谈谈我成为校长过程中的那些事》，每个校长根据写作模板要求，像小学生写记叙文一样，从儿童、青少年到大学、工作后，再到走上教学行政岗位，选取十个典型的故事进行叙述，这些故事涉及或明或暗地影响校长成长的关键事件或重要他人。可以发现：校长故事的发展通常始于家庭生活，接着拓展于学校经验，展开于职业生涯。校长从故事叙述中消化了自己的经验，从经验中找到了自我认同，积淀人生阅历。从故事构成的要素中，我们能觉察到校长的兴趣、能力、价值与动机，看到校长成长历程中背后的社会心理因素。

第二部分是校长的胜任特征。主要介绍行为事件访谈法及对校长胜任特征的典型访谈案例进行分析。这部分校长叙事来源于“十一五”期间“校长胜任力研究”课题中的校长访谈资料。校长行为事件访谈采用开放式的行为回顾式探索技术，让被访谈校长找出和描述他们在工作中最成功和最不成功的2~3件事，然后详细地报告当时发生了什么。具体包括：这个情境是怎样引起的？牵涉到哪些人？当时是怎么想的，感觉如何？在当时的情境中想完成什么，实际上又做了些什么？结果如何？在访谈录音进行文本转换之后，对收集到的具体事件和行为进行汇总、分析、编码，然后在不同的被访谈校长（优秀校长和普通校长）之间进行对比，就可以找出校长岗位的胜任特征。行为事件访谈法是一种有效、可靠和有用的方法，有较高的内容效度，它通过对访谈资料进行可靠的编码和统计分析，对结果进行解释，把被访谈者在事件中表现出来的胜任特征与高绩效联系起来。

本书在借鉴以往的校长研究成果的基础上，试图做到以下几点：

首先，注重校长主体性。研究校长的职业行为而脱离校长个体的特性是不明智的，任何试图用单一因素解释校长在学校环境下的组织行为都会面临很大问题。大部分书籍和研究在谈到校长时，主要谈论校长的职业角色，而对校长的个人特征涉及不多。校长也是一位普通的有生命的个体，他们必须经历生命的发展变化，时时刻刻体验着生命的价值和意义，可以说，校长在学校所扮演的角色有极大部分是校长内在特质的展现。

其次，多种研究方法并用。教育科学的学术水平在一定程度上取决于其研究方法的科学性。在我国，对中小学校长的工作职责和素质结构所做的研究比较多，而对这个群体真正在做什么、怎样做和为什么做的研究还很少；对中小学校长的研究，思辨性和谈论性的比较多，而真正的现场描述和行为分析的研究较少。因此，我们在校长教育培训实践与校长研究中，运用教育叙事的方法，对作为教育叙事主体的校长及其叙事文本进行质性与定量研究，从而探索校长发展规律。

最后，关注被研究校长对研究的介入和影响。在校长个体或校长群体的研究过程中，被研究校长都是活生生的人，不仅仅是一个学术研究的客体，还应作为关系主体主动参与到研究过程中，研究者不再是传统意义上的评判者，被研究者也不再是传统意义上的认识客体，二者应该构成和谐、宽容和积聚亲和力的研究氛围。所以，我们要深入校长的生活世界，体会和分享他们的喜怒哀乐，用一种新型的人际态度和思维方式体验和协调不同校长的价值观。

本书第一部分由王淑娟老师撰写，第二部分由本人撰写。特别感谢为研究校长叙事提供原始素材的校长们，正是他们多角度的鲜活生动资料，使我们分享到校长们成长和成功的经验，同时我们也体验到

校长们为教育事业做出的贡献。也感谢两个项目团队成员在校长培训和校长研究过程中的奉献。本书在写作过程中存在许多不足和问题，恳请一线校长和专家批评指正。

刘维良 —

2017 年 11 月

目 录

Contents

序 言 / 001

第一部分 校长叙事与校长成长

第一章 教育叙事研究概述 / 003

一、相关概念范畴界定 / 004

二、教育叙事研究有何特点? / 006

三、教育叙事研究有哪几种类型? / 008

四、如何区分教育叙事研究与案例研究、行动研究? / 011

五、校长进行教育叙事的常见内容 / 012

第二章 校长叙事的深层涵义分析: 多学科的视角 / 019

一、校长叙事的语言学视角 / 019

二、校长叙事的质性研究视角 / 022

三、校长叙事的职业生涯发展视角 / 024

四、校长叙事的心理学视角 / 030

第三章 校长成长历程：校长生活史的视角 / 033

一、从校长生活史看其职前成长历程 / 033

二、校长生活史中的关键事件 / 035

三、影响校长职业成长的重要他人 / 057

第二部分 校长的胜任特征

第四章 校长叙事：行为事件访谈 / 073

一、行为事件访谈法 / 073

二、为什么要用行为事件访谈法 / 074

三、校长行为事件访谈的实施 / 075

四、口语主题分析与编码 / 085

五、校长胜任特征的确定 / 087

第五章 成就特征 / 091

一、成就导向 / 091

二、学校规划 / 094

三、挑战性 / 096

四、主动性 / 099

第六章 影响特征 / 101

- 一、影响力 / 101
- 二、有效沟通 / 106
- 三、人际理解 / 111

第七章 管理特征 / 115

- 一、人才培养 / 115
- 二、团队领导 / 122
- 三、组织协调 / 125
- 四、信息寻求（资源利用） / 130

第八章 认知特征 / 136

- 一、反思力 / 136
- 二、创新性 / 145
- 三、学习领悟 / 150

第九章 个人效能 / 156

- 一、自我控制 / 156
- 二、诚信正直 / 158
- 三、自信心 / 160
- 四、责任心 / 161

第一部分

校长叙事与校长成长

第一章 教育叙事研究概述

第二章 校长叙事的深层涵义分析：多学科的视角

第三章 校长成长历程：校长生活史的视角

第一章 教育叙事研究概述

现在，很多学校都在积极探索、创新校本研究形式，寻找更适合校长和教师采用的研究类型，其中，倡导管理干部和教师“讲述我的教育故事”就是一种尝试。实际上，这种讲述故事的形式也是教育研究中经常使用的一种类型——教育叙事研究。

目前，我国教育界涌现了大量的教育叙事研究成果。如朱永新主编的《新教育文库·我的教育故事》丛书，记录了发生在“新教育实验”背景下一个个真实鲜活的教育故事。李镇西在其主编的《新教师成长日记》的序中说：“如果硬要说我和大家有什么不一样的话，那就是我对体现教育的爱、执著、困惑、幸福、方法、技巧的故事进行了些思考，并把它们一点一滴地记载了下来，还写成了书，仅此而已。”此外，教育随笔作为展示教育工作者生命气蕴的写作方式也得到了教师的青睐。

华东师范大学出版社出版的“大夏书系·教育随笔”（第一辑）已出版了8本，每一本都进入了2005年全国教师用书畅销榜前100名。更值得一提的是，随着网络的不断进步，信息技术赋予了教育叙事新的含义，尤其是教育叙事研究与博客、微博、微信公众号相结合，把管理干部和教师的所思所想与全球化的数字化交流环境融为一体，为每一位普通教育工作者的发展提供了一个崭新的世界，从而使教师真正成为专业发展的主体，涌现出了颇具教育叙事色彩的

教育博客群。^①

一线教育工作者如果能够正确地使用教育叙事研究，就可以有力地提升管理干部和教师的理论素养和思维品质，很好地促进管理干部和教师的专业成长。基于一线校长涌现出越来越多的叙事文本，急需对这些“大数据”进行再分析，本书采用对一线校长撰写出来的叙事文本进行跨学科研究的视角。

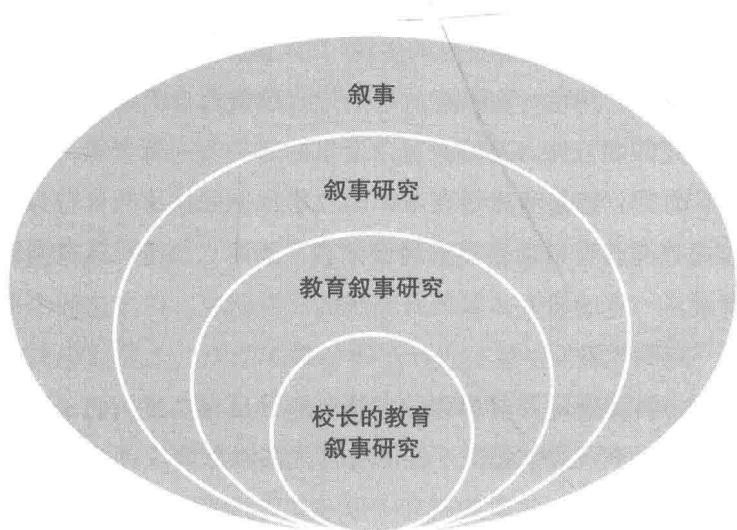
一、相关概念范畴界定

有些人可能刚刚接触到教育叙事，对于这种新型教育研究方法存在一堆的疑问，比如：什么是教育叙事研究？与其他研究方法相比，它有何特点？它有哪些类型？它与案例研究、行动研究有何区别？下面就这些典型问题逐一作简单回答，澄清基本概念。

叙事、叙事研究、教育叙事研究与校长的教育叙事研究是几个环环相扣、相互关联的概念。这几个概念相互之间的包含关系可以用下页图来表示。关于“叙事”的定义有很多，但最基本的内核就是“讲述事情”。叙事研究是指任何使用或分析叙事材料的研究，它是抓住人类经验的故事性特征进行研究并用故事的形式呈现研究结果的一种方式。^②叙事研究的出现，与现有理论表述的“宏大叙事”相对应。一般来说，“宏大叙事”以思辨性为主要特征，强调缜密的逻辑思维。在历史叙述中，以个体经验为基础的“私人叙事”与以群体抽象为基础的“宏大叙事”构成了一种紧张的对对应关系。“宏大叙事”常常居于强势地位，因而往往构成对“私人叙事”的侵犯、涂抹、覆盖或清除，使自己成为唯一的历史记忆，结果必然会造成历史记忆的“缺失”。在教育领域也同样存在这样的情况。

① 邹小英.教育叙事研究在中国[D].西南大学,2008:13.

② 程方生.质的研究方法与教师的叙事研究[J].江西教育科研,2003(8):22-24.



相关概念关系图

翻开很多教育类学术期刊和著作，我们通篇看到的都是揭示教育规律、界定教育概念、阐释教育理论、提炼教育模式、探讨教育策略的“宏大叙事”，完全找寻不到教育实践工作者活生生的工作状态。若干年后，如果只有这些期刊、著作文献可以留存后世，那么以后的人们将很难知晓我们现在的学校究竟是如何运转的，教师是如何在课堂上实施教学的，学生每天又是怎样学习的。可贵的是，教育叙事研究出现了。它完全不同于传统书斋中的学术研究，一扫教育理论界的沉闷气氛，缩短了高校学者理论研究与中小学教师校本研究之间的鸿沟，成为沟通二者的桥梁，借助它，教育理论研究者与实践工作者能形成良性互动。

对教育叙事研究概念的界定尚无定论，不同学者给出了不同的界定，如有学者认为教育叙事研究是研究者以叙事、讲故事的方式表达对教育的理解和解释。它不直接定义教育是什么，也不直接规定教育应该怎么做，只是给读者讲一个或多个教育故事，让读者从故事中体验教育是什么或应该怎么做。多数情况下，是研究者采用讲故事的方式叙述自己的教育经历和体验，实质是反思自己的教育教学实践，“以

叙事的方式反思并改变着自己的生活”^①。这种界定强调研究者作为叙述者和议论者的角色，在讲述故事的过程中融入自己的思考，它不强调教育研究的规范性，是随时可以发生的研究。还有学者认为，所谓教育叙事研究，就是通过教育主体的故事叙说来描绘教育行为、进行意义建构并使教育活动获得解释性的意义理解。^②这一界定强调研究者需要遵从一定的研究步骤展开系统的质性研究。以上这两个概念界定都有一定的代表性。

目前，教育理论界对教育叙事研究的外延存在很大的争论。一派认为，教育叙事研究仅指以一线工作者的各种叙事文本为对象附以深度访谈和观察所进行的质的研究。另一派则认为，除此之外，中小学校长或教师“讲述自己的教育故事”也理应纳入教育叙事研究的范畴，教育一线工作者以叙事来承载自己的反思和行动过程也是叙事研究。我赞成后一派观点。相应地，我认为，校长的教育叙事研究是指以叙事的方式反思自己或分析他人的教育、教学和管理工作的研究方式。对此，后文将重点论述。

二、教育叙事研究有何特点？

在研究目的上，教育叙事研究不强调要有理论新发现，也不主张总结规律，而是要活生生地呈现教育的原生态及其思考。这本身就是对科学研究的一种贡献，科学研究除了要有穿越时空的“宏大叙事”之外，也需要这种直观展现每个个体在每一天学校教育中所经历的“生命颤动”的“私人叙事”。教育叙事研究工作的价值也不在于研究程序及结论的推广，而在于具体教育问题的解决、教育经验的意义重构和教育主体（教师和学生）的发展，并期望通过其激发共鸣，使倾

① 刘良华. 改变教师日常生活的“叙事研究”[J]. 全球教育展望, 2003(4): 16-20.

② 岳龙. 感悟教师的真实生活[N]. 教育时报, 2004-2-5.

听者和阅读者获得基于自身的启示。

在研究对象上，教育叙事研究往往选择单个或几个校长、教师、学生、家长进行深入研究，考察他们过去和现在某方面的工作、学习和生活经历，关注他们的微观心理世界、理念更新过程以及专业成长历程等，深入到他们真实的家庭、工作和学习生活中，洞察现象背后的规律。

在使用方法上，规范的教育叙事研究主要以“质的研究”为主，倡导采用深度访谈、现场观察、文本分析进行资料收集，并运用扎根理论^①的编码技术对素材进行原创分析，建立自己的理论解释框架，悬置和摒弃先入为主的观念，直面事件本身。

在成果表述上，叙事是一线教育工作者更容易掌握的反思载体和行动研究成果表述形式。叙事研究最终的报告形式就是重构故事并选择一定的记叙风格将其表达出来。研究者“讲述自己或他人的故事”是叙事者新思考和新感悟的纪录，强调原创，强调元体验，强调对细节、情节的描述。所叙之事必须是真实的，需要对事件发生过程进行“深描”，有对细节的刻画。可以看出，它并没有像大多数研究方法那样要求以严格的格式呈现研究结果，主要还是以边叙边议的形式反思情节的发生，常常以时间为轴，强调对场景的还原和事件来龙去脉的交代。不做归纳式的规律描述，忌讳将叙事文本写成工作报告或论文，显然中小学校长更喜欢这样灵活的研究结果呈现形式。

① 扎根理论是一种进行质的研究的方式，其主要宗旨是在经验资料的基础上建立理论。研究者在研究开始之前一般没有理论假设，直接从实际观察入手，从原始资料中归纳出经验，然后上升到理论。这是一种自下而上建立实质理论的方法，即在系统收集资料的基础上寻找反映社会现象的核心概念，然后通过这些概念之间的联系建构相关的社会理论。扎根理论一定要有经验证据的支持，但是它的主要特点不在其经验性，而在于它从经验事实中抽象出了新的概念和思想。