

4D 循环：推动学校的可持续发展

南京晓庄学院附属小学 鲁照斌
南京师范大学 田文娟

摘要

一所学校要做到可持续发展，要致力于学校每位教职员教育价值取向的趋同，要探寻个人、组织的积极力量，并由此出发充分展望个人、组织的未来发展愿景，并以优势和愿景为基础展开系统设计和予以具体实施的整体过程，即在学校管理中，运用发现(*discovery*)、梦想(*dream*)、设计(*design*)、实施(*destiny*)四个环节对学校一些重大教育教学活动或学校文化建设进行循环式的组织实施(简称4D循环)，并实现螺旋式上升，以此推动学校的可持续发展，促进学生生动活泼、健康自由地成长。

关键词：4D 循环 组织变革 可持续发展

一、问题的提出

1. 教育变革推动学校领导变革

21世纪无疑是一个变革的时代，全球化、知识化和信息化三大浪潮影响着社会结构的转型、人们价值观念和行动的转变、以及人们生活和思维的方式的改变。在社会变革的背景下，教育的发展面临着内部整合与外部适应相统一的挑战，由此引发了一场持续至今的教育变革。而作为教育变革的立足点，学校是变革政策最终的实施者，其变革在所难免。正如哈佛大学教授科特(J. E Kotter)指出，对今天的组织来说，变革不仅仅是为了成功，更是为了在日益激烈的竞争环境中获得生存。

2. 我国学校变革存在的缺失

二十世纪九十年代，在“科研兴校”方针指导下，各个学校在学校内涵发展、学校课程计划、学校特色建设、人力资源建设、校园环境和文化建设等方面均取得了丰硕的成果，但是，不难发现，在学校的组织机制与组织文化等组织变革中，存在着一些问题，主要有以下几个方面：

(1) 层级式的垂直管理系统使学校顶层设计与基层实施的发展愿景产生了分离。一般情况下，学校实行的是三级或四级管理模式，顶层设计的发展愿景通过中层和年级级部的传达，

到达基层实施的教师或团队时，目标、路径、方法、甚至情感态度均遭遇削减，因此，执行的效度让顶层设计者总感觉不如所愿，需要进行重新的调适，或者放弃。

(2) 被动式的序化管理方式阻碍了学校成员主体精神的发挥。传统的学校管理方式是学校发展方向、学校发展目标、学校工作计划、学校阶段工作安排等都是由校长带领行政班子研究确定，并自上而下进行布置与检查。这样的运作程序，强化了序化管理的功能，确保了学校各项工作的有序开展。但是在这样的运作中，广大教师和基层团队只是执行工具，没有多大的自主权和责任承担，久而久之，他们不再思考学校的发展，缺乏为学校发展出谋划策的热情，更不会主动地开展工作，教师和基层团队在序化管理中迷失了自我。

(3) 问题式的诊断治疗方式滋长了教师的消极情态。在学校管理过程中，领导者最容易发现教师与团队工作中的不足，因为其状态及效度与管理者的愿景总会存在一定的差异。管理者一般会在指出教师与团队不足之处的基础上，对其进行纠正与完善，虽然我们的教师与团队很努力，也取得了一定的效果，但是得到的往往是批评与指责，久之则会滋长教师的消极情态。正如美国社会心理学家肯尼斯·格根 (Kenneth J. Gergen) (肯尼斯·格根 (Kenneth J. Gergen) 为我校名誉校长。) 所说：“桌上有半杯牛奶，你能看到什么？是看到杯中的半杯牛奶，还是看到杯中的半个空瓶”。

3. 欣赏型领导理论为学校变革与发展提供新路向

美国社会心理学家肯尼斯·格根 (Kenneth J. Gergen) 认为：“在学校变革与发展中，不同的群体在不同的情境中会产生不同的想法和观念，领导者只有通过整合不同的意见和想法，与他人联合起来，共同形成意义，领导才可能真正存在和发挥作用”。在此基础上，大卫·库柏里德 (David Cooperrider, 1990) 提出了“Appreciative Inquiry (欣赏式探究，简称 AI)”领导与管理的主张，指出“欣赏型领导是一种关系能力，能够激发创造潜能并将之转化为积极力量，带动信心、力量、热情、行动等正面因素，对组织具有积极影响力”。并在《欣赏式探究》 (Cooperrider& Whitney, 2007) 一书中，提出欣赏式探究的四个关键阶段—4D 循环—发现 (discovery)、梦想 (dream)、设计 (design)、实现 (destiny)。

4D 循环能够探寻个人、组织的积极力量，并由此出发充分展望个人、组织的未来发展愿景，并以优势和愿景为基础展开系统设计和予以具体实施的整体活动过程，是一种思想、世界观，又是一种工作方式和方法。循环反复，从而实现螺旋式上升，以此推动学校的可持续发展。

二、实践与思考

1. 4D 循环的认识

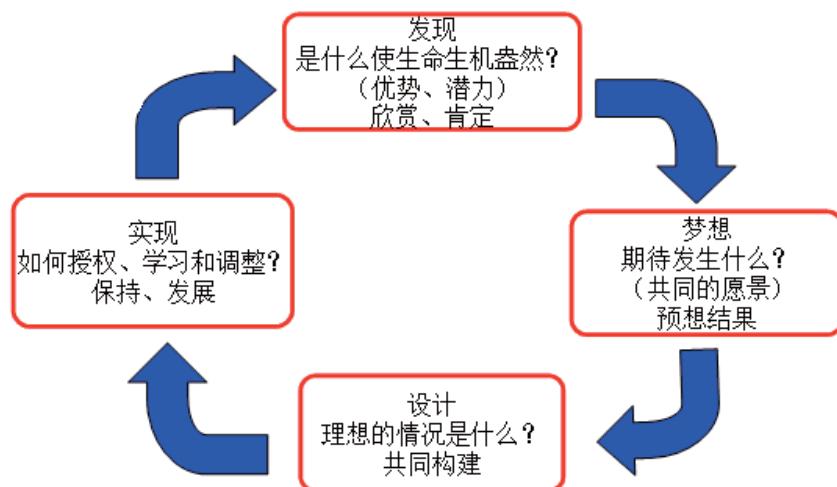
(1) 发现 (discovery) : 鼓励组织中全员参与, 利用欣赏式面谈或叙事、分享故事的方式, 倡导该范围内成员的深度对话和互相学习。通过乐观、积极的问题, 揭示组织、社区或个人处于最佳状态时的特质, 探询其珍视的东西、梦想等, 找出各种积极力量和实践之间的关系, 确立所谓的“积极变革核心”要素。

(2) 梦想 (dream) : 为了使参与者从现状转向构建更有价值和更加美好的未来, 参与者需要整合面谈过程中所聆听的故事、见解和各种优势、能量。通过构想这些潜能, 明确现实需要我们转变的状态, 我们又如何发现未来与现在之间的差异等, 最终创造一个清晰的结果导向的愿景。

(3) 设计 (design) : 结合梦想的愿景, 考虑目前的情况, 确定实现愿景的方式。需要明确组织的价值观、目标与原则, 均衡考虑各方面利益相关者的发展, 对组织中人员及部门等关系、角色和职责进行约定, 实现组织效益最大化。

(4) 实现 (destiny) : 在发现、梦想、设计的基础上进行的实践活动, 并使之成为现实。实现是一个过程, 也是一种结果。并在实现的过程中, 将会有新的发现, 新的梦想, 新的设计, 从而循环反复, 使学校走上持续发展之路。

(5) 4D 循环模型图:



2. 4D 循环实施原则

(1) 沟通原则。对学校现有的政策与管理要在认识与理解的基础上,通过问卷、对话、沙龙、论坛等方式,加强沟通与交流。在沟通与交流过程中,教师不仅可以了解与展望学校发展的蓝图,而且可以提高教师的交往能力,激活教师之间的关系,并在思想和认识的碰撞过程中完善教师的认识水平,提升教师的业务与管理能力。

(2) 整体原则。从内容看,需要解决的问题是大家共同需要面对与解决的问题,而非个体性问题;从过程看,问题解决的方式是学校整体工作环节的一部分,也是4A循环的一个系统。从结果看,绩效不仅利己,更要基于学校、教师、学生的发展。

(3) 预期原则。对未来的愿景与规划指引着人们产生积极的行动,也就是说,人们通过交流,不断地重构共同的积极愿景,从而影响变革的走向。

(4) 叙事原则。发现、梦想、设计、实现这四个环节实施过程中更多的是教师和团队阐述认识、提出想法、探究实施、反思认识,循环反复。因此,最好的活动形式是学校创设平台,让组织变革在叙事中逐步完善与发展。

(5) 同步原则。顾名思义,就是指探究的行动与组织的变革同时发生。当人们对某些问题提出了异议或疑问的时候,变革就已经悄然而至了。这时,我们就会从思考“什么才是正确的答案?”转变为考究“这样的问题会对大多数人产生什么影响?它是否有助于明确未来的愿景和期望?”等,在认识逐步趋同的态势下,同步进行可行性的设计与实现。

(6) 自由选择原则。倡导六重自由:了解的自由、倾听的自由、梦想的自由、选择的自由、行动的自由和积极的自由。通过释放所有人的能量,友好地建立关系,平等地相处与合作,才能真正创造出一个势不可挡的能量“大潮”,推动自我永续的积极变革。

3. 4D 循环操作路径

(1) 建设科学的现代学校制度。

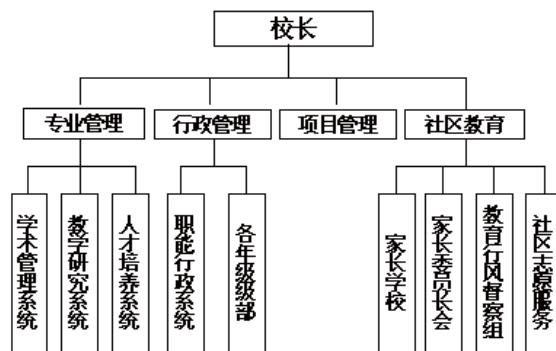
学校既要着眼未来,培养未来社会合格公民;又要面对现实,满足当下社会各阶层的不同意愿。也就是说,学校既是社会系统的一部分,又是未来系统建构的核心,学校责任任重道远。因此,学校不能孤立存在于教育行政系统之中,而是要置身于社会体系之中。学校应把与学校发展有着密切联系的各种群体联系起来,形成一个教育联合体,才能真正形成教育合力,这也是4D循环的重要保证。我校建立的现代学校制度是校务委员会领导下的校长负

责制（如图）。校务委员会领导着校长室、社区委员会、教师委员会、学生委员会，同时，校务委员会又是由学校领导、社区代表、教师代表所组成。



（2）建立高效的学校管理网络

随着社会分工的越来越细，做为教育基层组织的学校承载的检查与要求也越来越多，党群、财务、职称、人事、德育、教学、科研、信息、安全、体卫艺、科技、语言文字等工作均需建立相应的机构来完成。如此一来，传统的直线式管理系统难以从根本上解决问题，即使设置了许多机构，由于管理内容之间的交融性，同样出现事情无人做，工作相互推的现象。因此，学校应打破原有的直线式管理模式，推行项目管理机制，建立垂直化管理系统与扁平化管理系统并存的局面（如图）。在这样的系统中，积极倡导人人有项目，事事有人干，让所有教师成为学校管理一员。在这样的系统中，发挥每位教师的特长，让每位老师均有展示自我的平台。



（3）推行自下而上的组织运行机制

发现－梦想－设计－实现，其根本目的是激发全体老师和团队的创造潜能和激情，并将之转化为积极力量，以此促进教育教学工作的高质量完成，促进学校的可持续发展。因此，4D 循环的过程，将改变传统的“命令－服从”组织运行方式，自下而上，让教师和团队真正成为组织运行的主体，校长成为组织运行的组织者与引领者。学校要积极创设平台，让 4D 循环运行机制真正发挥效度：

① 陶子学堂，让教师在学习中开启智慧之门。4D 循环系统，不仅要求教师要有激情和热情，更要求教师有能力、有水平、有智慧。因此，陶子学堂是 4D 循环过程中人力资源的重要保障。一方面，组织教师系统学习教育理论书籍，完善教师的教育理论结构，提升教师理论水平，为科学解决教育实践问题夯实基础。另一方面，将不同层面和不同领域的专家请进学堂，给教师讲解各领域最前沿的思想和观点。例如，我们邀请美国社会心理学家肯尼斯·格根（Kenneth J. Gergen）做了社会建构论的讲座；邀请中科院都有为院士做了生活中电磁学的讲座；邀请了省、市、区教育专家来校进行专业技能发展的讲座；甚至还邀请企业界成功人士给教师介绍企业文化的建设，等等。我们希望借助陶子学堂来让教师跳出学校看学校，跳出教育看教育，用智慧开启智慧，保障 4D 循环系统能够持续循环，以促进学校的可持续发展。

② 行知论谈，让教师在交流中绽放教育之光。

学校要充分利用网络、信箱、专栏、沙龙、会议等方式，敞开组织管理大门，开通渠道，让教师在畅通、宽松的环境中，能够随时将自己对学校的管理提出自己的意见或建议。论谈的主要方式有以下几种：

案例 1：专题活动。

2012 年 9 月 24 日，我校将聘请美国著名社会心理学家肯尼斯·格根为学校名誉校长，“如何举办此次盛会？”，9 月初，学校将此话题交由全校每位老师和学生进行讨论，集思广义，经过多轮的对话、交流、讨论、协商，最终统一了认识。

活动主题：弘扬行知精神，打造国际化、现代化、人文化的学校。

活动目标：以聘请仪式为教育源，充分展示附小师生的素质，推动双语校园语境氛围，激发学生的创造潜能和热情，培养学生的动手能力，树学校形象。

活动对象：晓庄学院和市、区教育局领导、社区和家长代表、全校师生

活动承办：英语教研组、大队部

活动内容：“小陶娃送给格根爷爷的礼物”作品展、聘任仪式、专题讲座。

由于此次活动是由师生共议、共商的结果，因此师生的积极性很高，每个人都知道自己在此次大型学校活动中的位置，活动取得了圆满成功，赢得了格根的高度赞赏。

案例 2：主题沙龙。

2010 年宣德处在校园内做了一个主题文化墙“做一片最美的叶子”，原意是鼓励与希

望每位孩子能够健康快乐成长，成为一个习惯好、素质全、特长显的学生。后来，一位教师建议将“做一片最美的叶子”做为今年学校教育的主流价观取向，于是，在全校范围内开展了“做一片最美的叶子”主题沙龙，从教师来说，如何帮助学生做一片最美的叶子，从学校来说，如何让教师成为一片最美的叶子，等等。通过沙龙活动，让教师更加明晰教育观、学生观，理清教育思路，更新教育方法。

案例 3 专项调研

2012年9月20日，一位教师在学校每周例行的行政协调沟通会中，做了《晓院附小书香校园建设的调查与思考》专题汇报，肯定了附小五年来书香校园取得的成绩，指出了书香校园建设过程中目前遇到的困境，并提出了下一阶段学校书香校园建设的思路。经过与会者的共同商议，帮助这位老师完善了报告，这份报告就可成为附小书香校园下一阶段建设的计划书。应该说，专项调研有问题、有分析、有建议，更利于学校的可持续发展。

案例 4 两难辩论

在学校的管理中，特别是一些政策的制定，由于牵涉到不同学科、不同学段、不同年龄，因此，经常需要组织这样的辩论，让不同的教师代表针对政策内容和实施方法进行辩论，在辩论中完善政策内容和实施方法，保障各层面教师的利益最大化，尽可能保证政策的公平与合理。

③ 求真讲坛，让教师在宣讲中踏上成功之路。

人的最大成功是自我价值的实现，学校要积极创设这样的平台，让教师走上讲坛。他们可以讲自己的教育故事，讲自己的学习心得，讲自己的思想与认识，也可以讲自己的研究与实验成果。可以让教师给学生讲、给老师讲、给领导讲，也可以让教师走出校园，走向社会，向更多的人去讲，让教师在求真讲坛这个舞台上，获得成就感，踏上成功路。

④ AI 峰会，让学校在共议中得以持续发展。

每年围绕一至两个主题，组织全体教师召开 AI 峰会，教师可以提出对主题思想的认识，宣讲自己的研究心得，也可以提出未来研究与发展的方向。通过峰会，学校和教师可以进一步统一认识，理清思路，明确方向，让学校在全体教师的共议中得以持续发展。

（4）建构合理的教师评价体系。

将“Appreciative Inquiry（欣赏式探究，简称 AI）管理理论运用到学校组织的变革中，须建立与之相适应的评价体系。这种评价体系应该涵盖五个方面：

①是欣赏式评价，而非诊断式评价。我们要从教师的行为中欣赏其闪光点和独到之处，扬其长，避其短，让教师在欣赏中获得满足与自信，从而以更饱满的激情投入工作。

②是过程性评价，而非结果式评价。4D 循环本身就是一个系统，对教师的评价应在过程中进行，而非仅从结果去考虑。

③是质性式评价，而非定量式评价。对一个教师的评价，最好用一段语言、文字、图案、或者其他有着激励作用的纪念品，而非仅给教师打个分数，分数对于 4D 循环系统来说，是无法客观全面地反映教师的工作情况的。

④是群众性评价，而非领导式评价。4D 循环系统中教师工作的情况，可以先让教师自我评价，再让学生、家长、同伴、领导、社区进行评价，不能仅以领导的评价为唯一标准。教育要服务于学生、服务于教师、服务于学校，因此，评价的主体要由单一的领导式，向多元的群体性发展。

⑤是发展式评价，而非过去式评价。现在的评价，有一个最大的缺点，即只对一个人过去的工作情况进行评价，从而让许多人只躺在过去荣誉的光环中生活与回忆。4D 循环是一个循环反复的系统，通过搜寻人群间、组织内以及其他相关群体世界中最积极、最美好的一面，激发个人和组织的发展潜力，鼓励其进行优势变革，来实现个人与群体、成员与组织的共同发展。

三、实施的意义

1. 建立“以人为本”的教育管理模式

“以人为本”是当下学校教育管理的基本理念，正如胡锦涛同志所说：“坚持以人为本，就是要以实现人的全面发展为目标，从人民群众的根本利益出发谋发展、促发展，不断满足人民群众日益增长的物质文化需要，切实保障人民群众的经济、政治和文化权益，让发展的成果惠及全体人民”。也就是说，在学校办学与管理中，“以人为本”不仅要求我们以师生的发展为根本目的，更要求我们能够让师生成为学校持续发展的根本动力，它是学校发展的巨大资源，是推进学校变革的催化剂，是学校管理者的一种理念和方式。

2. 建立健康向上的组织文化

4D 循环系统，不仅重梳了学校教育管理的组织结构，而且依托教师和基层团队的教育实践需要，采取自下而上的组织运行方式，让教师和基层团队充分展示自我才能，切实提高

教育教学活动的效度，推动学校的持续发展。而学校通过态度的转变、语言的使用、关系的构建，最终促使教师释放拥有的合作潜力，提升组织系统的合作能力，从而形成“尊重、和谐、活力、创新”的健康向上的组织文化。

3. 促进教师的自主发展

教师每天的工作任务是比较繁重的，但是，如果我们只是“埋头拉车”，而不“抬头看路”，那么，在繁杂琐碎的工作中只能深感苦闷烦恼，多了匠气，少了智慧，从而碌碌无为。4D 循环，就是让我们的老师把头抬起来，看一看方向，想一想方法，找一找捷径，学会观察、学会分析、学会思考，在行动中研究，在研究中学习，在学习中发展，从而不断完善自我、提升自我、超越自我。

4. 促进学生生动活泼地成长

人本的理念、AI 的教育管理理论、4D 循环的教育管理方法，营造的是宽松的教育环境，激发的是教师的教育智慧与潜能，解决的教师和基层团队一线的教育实践问题，其最终结果一定是提高教育教学质量，提升校园文化品质，从而促进学生生动活泼地发展、健康自由地成长。

四、结语

随着教育实践的发展，学校管理的概念更加宽泛，学校管理不只是校长的个人领导，也不是若干领导者行使职权的机构，而是由学校成员间共同的目标维系和共同的价值观引领的集体的管理。4D 循环把焦点集中于学校全体成员参与性与积极性的发挥，积极建构由学校各成员间共享的意义和价值、以及基本假定组成的学校组织文化，以此促进学校的可持续发展。

(作者：鲁照斌 南京晓庄学院附属小学 校长 田文娟 南京师范大学教育经济管理硕士)

参考文献：

1. Cooperrider, D. L., Srivastva, S.. Appreciative Inquiry in organizational life [M]. In R. Woodman & W. Pasmore (eds.), Research in organizational change and development, volume 1. Greenwich, CT: JAI Press, 1987.
2. Cooperrider, D. L., Barrett, F., Srivastva, S.. Social construction and appreciative inquiry: A journey in organizational theory [M]. In Hosking, D., Dachler, P., and Gergen, K. (eds.),

Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Avebury Press, Aldershot, UK, 1995.

3. Cooperrider, D. L., Srivastva, S. Appreciative Management and Leadership: the Power of Positive Thought and Action in Organizations [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

4. Julie Lewis, Darlene Van Tiem. Appreciative Inquiry: A View of a Glass Half Full [J]. Performance Improvement, 2004, (9).

5. Russell K. Elleven. Appreciative Inquiry: A Model for Organizational Development and Performance Improvement in Student Affairs [J]. Education, 2007, (4).

6. (美)肯尼迪·格根.社会建构的邀请 [M].许婧,译.北京:北京大学出版社,2011.

7. (美)肯尼迪·格根.语境中的社会建构 [M].郭慧玲,罗涛,等译.北京:中国人民大学出版社,2011.

8. (美)大卫·库伯瑞德,戴安娜·惠特尼.欣赏式探询 [M].邱昭良,译.北京:中国人民大学出版社,2007.

9. 钟志农.欣赏式探询在班级管理中的运用 [J].中小学管理,2009,(12).