

# 边界重塑和关系再构： 分布式领导视野下老年学习共同体的构建

江颖<sup>1,2</sup>, 夏海鹰<sup>3</sup>\*

(1.四川开放大学发展和改革处,四川成都,610073; 2.国家开放大学教育信息管理与信息系统研究中心,四川成都,610073;  
3.西南大学教育学部,重庆,400715)

**摘要:**我国的老年教育虽然长期得到国家和政府的关怀和支持,但依然面临着老年教育事业区域发展参差不齐、大部分老年人并未获得这一普惠公益教育的困境。采取学习共同体模式,能够解决资金、师资、教学资源短缺等问题,也使老年人能充分发挥自身余热和经验能力,体现人生价值。运用分布式领导理论分析老年学习共同体与外界管理者发生互动时应塑造的权利边界和在内部应构筑的互动关系:一是将权力尽最大程度地分布到老年学习共同体中,让一些适合的人来承担学习共同体中的管理领导和教学领导职责,重构和不断改进老年教育组织的领导体系;二是根据老年学习共同体成员的能力、任务、情境将领导职能动态灵活动态地分享给多位成员,注重成员在共同体内灵活多样的决策参与方式。最终通过分布式领导的基本原则,来构建老年学习共同体的实现路径:包括自组织的管理、网络共同体的搭建、责任中心感的强化、对话新机制的开启。

**关键词:**分布式领导;老年学习共同体;构建

**中图分类号:**G777 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-5510(2021)04-064-10

**基金项目:**本文系国家开放大学教育信息管理与信息系统研究中心2021年度重点科研项目“老年人学习数字化适应力研究”(编号:EIMIS-2021-07)、中国成人教学协会2021年度重点课题“供给侧改革背景下四川老年教育公共服务体系完善研究”(编号:2021-162ZA)研究成果。

## Boundary Remolding and Relationship Reconstructing: Construction of Elderly Learning Community from the Perspective of Distributed Leadership

JIANG Ying<sup>1,2</sup>, XIA Hai-ying<sup>3</sup>

(1. Development and Reform Department of Sichuan Open University, Chengdu, Sichuan, 610073;  
2. Research Center of Educational Information Management and Information System in Open University of China,  
Chengdu, Sichuan, 610073; 3. Education Department of Southwest University, Chongqing, 400715)

**Abstract:** Although elderly education in China has been officially concerned and supported for a long time, it is still faced with the dilemma that the development of elderly education in different areas is uneven, and most of the elderly do not get this inclusive public welfare education. Adopting

\* 收稿日期:2021-05-10

作者简介:江颖(1978—),女,四川成都人,四川开放大学发展和改革处、国家开放大学教育信息管理与信息系统研究中心副研究员,研究方向:高等教育管理、终身教育、职业教育。夏海鹰(1959—),女,四川射洪人,西南大学教育学部教授,博士生导师,主要研究方向:成人教育、课程与教学论。

the learning community model can solve the problems of shortage of funds, teachers and teaching resources, and also enable the elderly to make contribution and reflect the value of life. This paper uses the theory of distributed leadership to analyze the boundary of rights that should be shaped when the elderly learning community interacts with the outside managers, and the interactive relationship that should be built inside: Firstly, we should distribute the power to the elderly learning community as much as possible, let some suitable people undertake the responsibilities of management and teaching leadership in the learning community, in the meanwhile, reconstruct and continuously improve the leadership of the elderly education organization; Secondly, according to the abilities, tasks and situations of the members of the learning community for the elderly, the leadership functions are dynamically and flexibly shared with various members, paying more attention to the flexible and diverse decision-making ways of the members in the community. The realization path of the elderly learning community is constructed through the basic principles of distributed leadership, including the management of self-organization, the construction of network community, the strengthening of the sense of responsibility, and the opening of new dialogue mechanism.

**Key Words:** Distributed leadership; Learning community for the elderly; Construction

## 一、研究背景

随着终身教育思想的不断渗透和普及,学习型社会成为当前社会形态的构想和追求。联合国教科文组织在《学会生存》中提出“终身教育是学习化社会的基石”,意味着个人和组织必须不间断地终身学习,才能构筑起时时、处处、人人能学可学的社会。十九届四中全会提出,要构建“服务全民终身学习的教育体系”,将其作为国家基本公共服务制度体系的重要组成部分,加快推进学习型社会建设,使改革发展成果更多惠及全体人民,满足人民日益增长的美好生活需要。老年教育是终身教育体系链条中不可缺失的一个重要环节,是共建学习型社会的必要保障之一;老年教育也是基于“以人为本”精神对个人终身发展的时代关怀,满足老年个体发展对学习型社会表达的人文诉求(2018);<sup>[1]</sup>老年教育更是为老年群体高质量持续生存发展实施的社会整体赋权行为,是伴随人一生的社会活动和终极目标。

我国的老年教育始于上世纪 80 年代初的老干部离退休后的老年大学教育,后逐渐向广大普通老年人群体扩展,虽然长期得到国家和政府的关怀和支持,但当前依然面临着人口老龄化趋势严峻、各地经济发展不平衡而导致的老年教育事业参差不齐、大部分老年人并未获得这一普惠公益教育的困境。在国外,特别是美国、加拿大、英国等西方发达国家,

老年教育事业的开展,更多依赖于政府支持和老年群体自助互学的共同体模式,由此解决了许多政府一时难以企及的资金、师资、教学资源等问题,也使老年人在这一过程中能够充分发挥自身余热和经验能力,体现人生价值。采取学习共同体模式,依赖的是群体的高度自治和自我管理,同时,需要来自教育机构的高度支持与信任。因此,本研究运用分布式领导理论来分析老年学习共同体与外界管理者发生互动时应塑造的权利边界和在内部应构筑的互动关系,以及在学习共同体建立过程中应该关注的目标和团队角色的作用,以期更好促进老年学习共同体的科学发展与和谐运行。

## 二、分布式领导与老年学习共同体的源流梳理

### 1. 分布式领导理论溯源

分布式领导力(Distributed Leadership)是 20 世纪 50 年代塞西尔·吉布(Cecil Gibb)在《社会心理学手册》中提出的一种领导模式,认为领导职责可以由群体成员共同承担(1954)。<sup>[2]</sup>这一提法打破了之前管理领域中存在的强调或神化个体作用,“英雄式领导”(2007)<sup>[3]</sup>“变革由一个人负责”的主导看法(2007)。<sup>[4]</sup>1968 年,巴纳德(Banad)指出,领导不是领导者一个人的单打独斗,并不限于管理职位,领导角色可以由多人共同担任,领导行为或职能可以在组织成员中共享或分布。1995 年,《分布式领导:

通过合作改进学校》一书出版,开启了分布式领导理论在教育领域的早期应用(2011),<sup>[5]</sup>教育学者们也开始积极努力地构建分布式领导理论框架。到了20世纪末,全球社会变革加速,组织被要求不断学习,彼得·圣吉(Peter M.Senge)学习型组织理论中的“去中心的领导者”(De-center leaders)和萨乔万尼(Thomas J.Sergiovanni)道德领导理论中的“领导者的领导者”概念成为刷新领导者形象的关键词(2004)。<sup>[6]</sup>许多研究者和实践者们认识到,由于教育的日益复杂性,传统校长单一领导模式已很难适应学校的发展,学校的领导和管理机制面临着重构,必须改变组织的思维和行动方式,并创设一种人们能够不断学会如何一起共同学习的环境,因此,分布式领导快速渗透到了教育领导研究领域。美国国家教育委员会(Education Commission of the States)、州教育行政长官理事会(Council of Chief State School Officers)以及英国学校领导家学院(NCSL)等专业协会对分布式领导的相关研究做了不遗余力地推广(2012);<sup>[7]</sup>西方各国的教育体制变革也进入活跃期,允许并倡导运用多主体力量共同治理学校的实践,使分布式领导理论不断向前发展(2012)。<sup>[8]</sup>

多年来,国外学界对分布式领导力有不同的理解:吉布认为领导职责可以由群体成员共享;奥加瓦和博塞特(Ogawa and Bossert)认为所有组织成员都能够领导,领导的职能远远超越组织中每一个个体所分担的功能,领导遍及整个组织成员网络,影响着个体、结构和文化以及如何进行生产和协调(2007);<sup>[9]</sup>埃尔莫尔(Elmore)认为分布式领导就是依靠组织内的多重领导资源指导和完成不同规模、不同复杂程度和不同范围的任务(2000);<sup>[10]</sup>戈隆(Gronn, P.)认为领导行为既可以指个体行为,也可以指组织内若干个体行为彼此独立或者整体一致的行为,而后的分布式领导模式更有意义(2000)。<sup>[11]</sup>斯皮兰(Spillane J P et al.)(2003)<sup>[12]</sup>(Spillane J P)(2006)<sup>[13]</sup>(Spillane J P et al.)(2007)<sup>[14]</sup>认为领导实践在领导者、追随者及情境的互动中形成,权力是一个流动的过程,领导的职能扩展到组织各个角落。领导者不仅指那些有正式职务的个人,也包括具有非正式角色的、有能力进行领导

活动的人。明茨伯格(Henry Mintzberg)指出,组织要把以个人为中心的集权化领导模式转化为分布式领导,让不同组织成员能够按自己能力和环境动态地分享领导角色(2006)。<sup>[15]</sup>哈瑞斯(Harris A)则认为分布式领导是一种由学校多个群体广泛参与(broad-based involvement)的领导实践(2008)。<sup>[16]</sup>国内的学者代表性的观点有:1.情境变化论。认为分布式领导是成员根据组织任务特点和自身能力,随情境动态承担或更替领导角色(2008)<sup>[17]</sup>(2011)<sup>[18]</sup>;2.共同作用论。认为分布式领导是基于共同目标由多个个体共同承担而形成的领导过程(2014)<sup>[19]</sup>(2014)<sup>[20]</sup>;3.合作互动论。强调分布式领导既有组织支持与监督评估,也提倡成员彼此间合作、信任、对话、协商的组织文化和扁平、授权、开放、支持的组织结构,使组织情境中的活动契合组织目标(2015)<sup>[21]</sup>(2016)<sup>[22]</sup>(2020)<sup>[23]</sup>。总的来说,国内外研究者均认为学校的分布式领导实施手段灵活、多样,通过各种途径将实际的领导要素在学校教育中进行最大化分布,可以促进教学改善与学校转型发展。学校成员之间协同互依和共同行动,具有多主体性、多样性、动态性、协同性等显著特征(2017)。<sup>[24]</sup>

## 2. 学习共同体概念演化

“共同体”(Community)一词源于拉丁语“Communis”,意即伴侣或共同的关系和感情。1871年,英国学者H.S.梅因在《东西方村落社区》一书中最先使用了“community”一词(2007)。<sup>[25]</sup>而将“共同体”作为社会学的一个范畴来研究的,始于1887年德国社会学家斐迪南·滕尼斯(Ferdinand Tonnies)在其发表的《Gemeinschaft und Gesellschaft》(《共同体与社会》)中,他将“共同体”称为“合情的领域”、“情感世界”(2005),<sup>[26]</sup>开启了西方“共同体”原始概念的萌芽。滕尼斯对“共同体”的理解有两种:一是根据传统地缘、血缘和文化等自然意愿(natural will),由家庭和族亲发展而来的共同体;二是按照契约、立法和公众舆论三者力量结合的理性意愿(rational will),基于一定的地域范围,由具有共同目标、共同利益、共同意识、文化特质、共同风俗习惯形成的人们精神和利益共同体(2019)。<sup>[27]</sup>德国社会政治

经济学家马克思·韦伯也对“共同体”做了研究,认为它是主观感受到的情感共同体或理性驱动的利益联系社会共同体(2005)。<sup>[28]</sup>第一次世界大战后,由于资本主义制度造成的社会秩序混乱和人际关系冷漠,引发了人们对共同体问题的关注,美国学者查尔斯·罗密斯把滕尼斯的“共同体”译成了英文“Community”,意为共同的东西和亲密的伙伴关系(2007)。<sup>[29]</sup>从此,“共同体”概念逐渐被西方社会学界所共同认可并被应用于其他领域。

之后,教育领域引入“共同体”概念。对“学习共同体”(learning community)的探索最早可追溯至翰·杜威(John Dewey)于1896年创立的芝加哥大学附属实验学校(laboratory school)中的学校设计,他认为,学校是一个社会组织,学校教育是一种人与人交往互动的社会活动(2011)。<sup>[30]</sup>1995年,博耶尔(Ernest L. Boyer)在《基础学校:学习的共同体》一书中首次使用“学习共同体”概念,他从管理学的角度认为共同分享的愿景和兴趣、共同寻找知识的旅程和理解世界的运作方式是学习共同体的必备要素;迈尔斯(Myers)和希姆普森(Simpson)认为,学习共同体是一种每个人都在学习的文化氛围,每个人都是一个完整的个体,每个参与者都为学习和共同受益负责(2013);<sup>[31]</sup>麦克米兰(McMillan D. W)和查维斯(Chavis D. M)从心理学的角度认为学习共同体使成员拥有归属感和情感,从而达到彼此认同,获得共同信念(2009);<sup>[32]</sup>CIRTL(2005)和Matusov等人(2005)从教育学的角度认为学习共同体包括四方面基本特征:成员间有话题或主题共享、成员间思想和观点相互碰撞、学习者在讨论中能提出并解决问题、成员间形成包容的学习环境(2013);<sup>[33]</sup>赵健(2005)认为学习共同体是支撑以知识建构与意义协商为内涵的学习的平台(2005);<sup>[34]</sup>潘洪建(2013)认为学习共同体在目标上追求群体中的个人发展,通过互动学习,取长补短,共同发展;在价值取向上强调真实情境、彼此互动,注重个人认同、情感支持与共同精神;在建设途径上强调民主管理、团体意识、共同协作;在组织层次上具有多个层次,如组、班、学校、社区、社会等(2013)。<sup>[35]</sup>也就是说,在某一学习组织中,所有的成员要具备一定的自组织

性,能够实施参与式管理,自主协调学习资源,分享学习兴趣,为同一目标、价值观或愿景使命彼此相互作用和学习。

### 3. 老年学习共同体回溯及内涵

学习共同体通常根据不同的学习对象有不同的范围界定。有研究者认为,学习共同体可分为学生学习共同体、教师学习共同体、成人学习共同体等(2019)。<sup>[36]</sup>

长久以来,老年人作为成人人群中“第三龄”群体,在社会政治、经济生活中仍然占有一定的地位,甚至个别群体仍扮演着重要角色,其开展自主教育和学习活动,主要起源于20世纪40年代WHO(世界卫生组织)提出的“健康老龄化”(Healthy Aging)号召以及西方社会公民运动中维护老年人参与社会权益的福利观念,如志愿者服务的传统和退休后从事兼职工作的愿望,因此,自五六十年代起,美国开展了许多老年群体自我管理模式的学习行动(2009):<sup>[37]</sup>如纽约市立学校工人教育中心为老年人提供学习内容的专门场所,教育方式基本采用老年人自主教育的形式,利用个人的专业技术、人生经历和闲暇时间,在班里互教互学,并不受教于某个特定的教授(2008);<sup>[38]</sup>退休学习学院(Institutes for Learning in Retirement)中的学员在决定课程内容、学费和其他章程以及细节方面拥有完全的自主权(2008)。<sup>[39]</sup>英国的老年学习共同体则发生在第三龄大学(The Third-age University)中,由老年人志愿者团体自发成立、自行组织、自助分享(2010),<sup>[40]</sup>通常采用自治自助型模式,协商课程和教学的形式,灵活安排时间,鼓励具有专业知识或技能的学员在学习小组或活动小组内与其他学员分享知识,有专长的老年人可以执教,一个班的教师很可能是另一个班的学员(2007)。<sup>[41]</sup>通过以上群体自助学习模式,老年人摆脱了单纯的学习者角色,自己成为了老年教育的领导者、组织者、决策者。

之后,国际上活动老龄化理论、超越老龄化理论和解构与批判老龄化理论等日渐兴起(2020),<sup>[42]</sup>在此背景下,R. Havighurst提出“成功老龄化”(Successful Aging)观念,来赋予“老龄化”群体正能量,倡导为老年人群体增权赋能,通过自主学习发挥老

年人在社会中的能动作用和角色功能(2019)。<sup>[43]</sup>2002年,WHO在第二次老龄问题世界大会上正式提出“积极老龄化”理念,将“积极老龄化”作为“健康老龄化”的升级版,其基本含义是“提高老年人的生活质量,创造健康、参与、保障(安全)的最佳机遇”。有研究者认为,“积极老龄化”的提出,代表着老年人群体要根据自己的能力、需要和喜好,组建学习群体,积极参与社会经济、文化和精神活动,是“老有所为”更深层次的呈现(2018)。<sup>[44]</sup>因此,让老年学习群体自主领导、合作协同,自主参与管理这一实践和观念实际很早就已萌芽,将“学习共同体”的内涵赋予到老年教育之上,是教育领域中不断通过更新其内涵来适应社会发展和人的发展需求的一种进步和体现。但是目前在我国,老年教育的开展主体主要还是依托各地各级老年大学和老年学校,相对建立学习共同体而言,还不算主流。

本研究中的老年学习共同体是指以老年人对象,基于老年人学习兴趣和学习需求,立足个体的学习目标和愿景而形成的自主管理的活动团体,这种学习团体可以是正式学习团体,也可以是非正式学习团体。

### 三、分布式领导下老年学习共同体的边界重塑和关系再构

经过多年的不断跟踪和拓展研究,分布式领导已经形成了较为庞大的理论体系,对不同领域的影响力也变得非常具体,不仅可以聚焦于普通教育和高等教育,还开始应用于其他类型的教育领域,比如终身教育领域内的老年教育中,分布式领导力中“领导并非是一个或少数几个占据领导职位者所独享的职能,而是为达成集体目标的集体活动”的思想(2018),<sup>[45]</sup>为老年学习共同体实践提供了最直接的理论来源,而老年学习共同体的出现,则为分布式领导理论构筑了理想实践载体,使其理念得以关照和延伸。老年学习共同体当中有许多有能力进行领导活动的群体或个人,拥有丰富人生经验和自治能力,当面对这样一个非正式的角色范围时,允许老年学习者群体在组织中分享领导行为和职能,这反映了分布式领导在老年学习共同体上的外部边界重塑和内部关系互构应用。

1. 分布式领导为老年学习共同体重塑外部边界  
分布式领导下的老年学习共同体外部边界需要重塑,调整老年学习共同体与实施老年教育机构之间的关系。无论是在老年大学、老年学校还是在社区的老年人活动中心,往往管理人员、师资稀缺,任务繁多,人少事杂,如果将所有的管理性质工作赋予少量行政管理人员,难以达到应有的管理与服务效果。有研究者调查,近年来,我国老龄人口逐渐增加,但接受老年教育的人群数量却没有大幅增长。据中国老年大学协会统计,截至2018年,全国虽然共有超7.6万所的老年学校,包括参与远程教育在内的老年学员共计1300万人,但学习人数仅占2.5亿老年人口总数的5.2%(2019)。<sup>[46]</sup>各地老年人“排队报名老年大学”“一座难求”的现象还十分突出。原因在于:许多地方老年大学、老年学校或社区大学中的管理人员有限,编制缺乏,人手长期不足;再加上管理者要考虑老年人身体状况和安全等原因,尽管已经最大可能按照老年人需求开设了种类丰富的课程和大量班级,仍然存在供不应求的问题,能开设的班级数量在一定程度上仍然受限。如何增加老年教育的受众,真正面向基层,面向城乡,惠及广大老年群体,一直是政府希望解决的大事。

从分布式领导理论分析和考察老年学习共同体,可以发现,分布式领导是对传统科层制领导的一种挑战,有利于组织里成员摆脱其控制和管理。改变传统的老年教育机构中“领导者-跟随者”的管理模式,建立“教育机构-学习共同体”的相互合作,提倡把原有权力分布于老年教育机构具有高度参与、自我管理、自我控制和自我发展特征的组织层面,使其在彼此平衡中能够就某种规则达成相互协作与一致,避免来自外界的过多干涉或控制。同时,使层级制的控制让位于分享性的老年学习共同体多网状连接结构,即没有中心与顶层,让不同的学习共同体相互连接,形成网络,共同达成老年教育机构组织目标。据中国老龄科学研究中心2019年发布的《中国老年人生活质量发展报告(2019)》显示,在社会参与和文化生活方面,当前我国大部分老年人都关心社区事务,具有很强的主动性和积极性,因此,只要能够将权力尽大程度地分布到老年学习共同体中,

选择一些适合的人来承担学习共同体中的管理领导和教学领导职责,就能够重构和不断改进老年教育组织的领导体系,系统或群体也会自主运转,实现另一种有序,发挥出主动性和创造性。也就是说,通过适当的分布式领导,为老年学习共同体创造出客观的权力分布条件,而非用权力化的角色去控制管理这些学习共同体,这样的构建是可行且必要的。同时,还能通过老年学习共同体的构建,解决老年人求学难、入学难的问题,扩大学习机会。

## 2. 分布式领导为老年学习共同体再构内部关系

分布式领导下的老年学习共同体内部关系需要再构,尤其在自主管理性很强的成人教育领域,学习者群体本身由于自带丰富的人生阅历和工作背景,自主性非常强,而群体内部之间要求的主体性、能动性和参与性往往更高。在分布式领导理论的影响下,老年学习者更加注重的是自己的学习知识过程中的交互能力与合作能力。在这种背景下,积极引导各种力量和采用各种途径,挖掘老年教育发展的潜力,提升老年教育教学质量,使老年人能够自主、灵活、个性、有效地学习,据统计,2018年,北京、广州、上海、成都等多个城市已在社区中建立了社区学习共同体区域推进实验基地,其中,上海最多,达到30000多个(2018)。<sup>[47]</sup>由于老年教育本身的性质和特点并不是要使学员达到某种选拔性标准,因此“树立目的、培育文化、发展具有共享价值观的学习共同体,然后通过分布于组织中各个工作团队的领导‘流’(flow),来改进课堂教学和学生的表现”(2012),<sup>[48]</sup>才是老年教育应该最终达成的愿景和实现的目标。

从本质上,分布式领导就是将权力分布到学习群体当中,并且授权成员依据工作任务、个体特点以及情境的不同而动态地承担领导责任(2010),<sup>[49]</sup>它在学习共同体内的实施为树立和增强成员的相互认同感提供了实践路径,成为学习共同体保持有机统一的必然要求和充分支持(2018)。<sup>[50]</sup>在老年学习共同体内部关系互构之时,不能忽视学习者成员间的持续互动和相互协作影响而产生的领导,其中,成员基于共同目标,以平等的地位关系存在于组织系统中。根据老年学习共同体成员的能力、任务、情境将

领导职能动态灵活动态地分享给多位成员,注重成员在共同体内的灵活多样的决策参与方式,不管是正是领导还是非正式领导,每一个成员动态协作,都有可能参与领导并作出领导行为,使学习共同体能够从中受益。同时,通过自主学习群体的建立,让成员自我担负起领导职责,能极大程度内部消化和解决当前和未来老年教育机构、师资、资源短缺等问题。此外,成员间也容易在分布式领导下建立平等合作彼此信任的关系,形成集体智慧和共生共赢,最大限度调动老年学习共同体的潜力和活力(2018)。<sup>[51]</sup>

## 四、分布式领导下老年学习共同体的构建路径

斯蒂芬·丁汉(2012)认为,探讨分布式领导发展有两个关键因素,一是意义建构(sensemaking),二是信任(trust)(2012)。<sup>[52]</sup>如今,各类群体正越来越多地采取分布式领导,由于它不受限于组织化和结构化的领导方式,每名团队成员必须适应团队的目标以及自己在团队中的角色(2015)。<sup>[53]</sup>因此,分布式领导理论为老年学习共同体构建的路径提供了新思路。

### 1. 分布式领导下的权力让渡:开展老年学习群体自组织管理

老年学习群体由于本身的来源广泛、群体多样,自身具有复杂性和动态性,从组织管理角度来说,有必要通过分布式领导,打破原有老年大学、老年学校等传统科层化管理中领导与被领导的关系,实现管理者对老年人群体的态度从外部监督到内在信任的转变,在这样的组织中,授权意味着授予下属以领导的权力,而不是简单的任务委托(2011)。<sup>[54]</sup>在我国社区教育和老年教育发展得较早也较好的省份之一的福建省,根据2021年数字福建终身教育大数据研究所发布的《大数据视角下福建省社区教育与老年教育发展报告》中对“学习者和学习行为画像分析”发现,学习者组建团队的比例只占到21.1%,而讲座和组班分别占到了44.84%和34.08%(2021)。<sup>[55]</sup>说明,当前我国的老年学习共同体在老年教育中发展得并不算好,还需要得到进一步的实践和资金的支持和鼓励,并为其创造良好的权利让渡的环境,如鼓励包括老年学校行政人员、教师、学生等学习活动的

所有参与者建立合作性伙伴关系,通过向老年学习者赋权来创建学习共同体,努力培育一种学习共同体为主的、具有合作气息的学校(2007),<sup>[56]</sup>强化以学习为中心的生成型、流质型领导团队。Rodin&Langer通过增进养老院老人对自身负责的能力和选择权研究发现,如果让老年人重新获得决策权和责任感,能极大提高他们的活动水平、生活满意度以及其他可测量的行为和态度(1977)。<sup>[57]</sup>分布式领导力创生的正是新型的领导环境文化,转变旧的范式,通过正式领导者支持老年学习者组成合作小组或者自组班级,统筹、协调和培育老年学习共同体所需要的环境,尊重老年学习共同体内的正式领导和非正式领导,强化老年人自主学习的理念,提供必要的资源支持,创造必要的氛围条件,使他们有充分的自由独立决策与处理事件的权力,最大限度地发挥技能和才智,让每个成员都对自己、对其他成员和整个共同体的学习承担责任,自主开展形式多样的适合自身需要的老年学习活动(2019),<sup>[58]</sup>并为他们提供支持、帮助和关爱,信任并肯定其对团体的贡献(2003)。<sup>[59]</sup>同时,也增强了老年人的责任感、满意度以及对于生活的信念感。

## 2. 分布式领导下的格局优化: 搭建老年学习群体网络共同体

网络(network)是由节点(node)和节点之间的连接(tie)所组成的集合(2019),<sup>[60]</sup>而网络共同体是网络内全体成员为实现组织目标,在管理工作中进行分工协作,在职责方面形成的一种稳定有序的协作体系。当分布式领导应用于老年学习群体时,其组织结构由原来的“自上而下”的方式转化为“扁平”的方式,老年教育机构的管理者为学习群体提供充分参与决策的机会,形成老年学校、教师和学习群体的共同治理格局。在这样的学习群体网络共同体中,分布式领导是关键指导思想,原来的集权、控制和个人发展等领导观念会逐步被分权、民主和共同参与等方式与行为所替代(2018)。<sup>[61]</sup>同时,也能激发学习群内部成员之间的互动行为,如合作积极性和参与活力等。这样的群体具有鲜明的网络特性:节点的行为不仅与直接相联的连接有关,也会受到整个网络结构连结模式的影响;一个网络的整体

结构特征,不仅对每个节点会产生影响,对整个网络的生存和竞争力也至关重要(2019)。<sup>[62]</sup>就老年学习共同体而言,节点正好像每一位老年学习个体,网络就是一个个的老年学习群体,个体的行为与老年学习群体有密切的联系,这其中,连接学习个体的模式就是分布式领导模式,该连接模式对老年学习个体产生重要影响,同时也是老年共同体是否能够继续存在、是否具有生命力的基本依据,因此,鼓励组织成员之间进行多方位、可持续性的合作与交流,使之在共同体成员中形成共同体意识和情感,以及相互依赖的关系。从学习共同体外部来讲,老年教育行政部门应予以良好的资源提供和资金保障,对于学习共同体内部来说,整合以学习者作为成员的“节点”资源,优化老年学习共同体网络格局,也是分布式领导力得以应用的最佳路径。

## 3. 分布式领导下的动力维系: 强化老年学习群体责任中心感

老年人除了生理机理能力相对衰弱之外,丰富人生经历和熟练工作经验使其成为具备生活智慧和价值观的个体,在老年学习共同体中,需要强化这些个体的使命感和信念感,树立起对知识的热情,通过学习尽最大程度地战胜对老化的恐惧感,形成年龄的优雅感,完善自我,在学习的历程中达到内在的精神性发展,使生命历程更加完整和圆满。因此,通过分布式领导力,为老年学习共同体创造支持领导权共享的组织环境,建立清晰明了的责任制,使学习共同体的成员切实担负相应的责任,原因在于,老年学习共同体不依赖科层制赋予的行政权威,也不依赖刚性的规章制度,真正依靠的是学习共同体成员的自我效能感和责任感,每一个人都是自己专业领域和工作范围内的“专家”和领导者,拥有专业自主权,因此,分布式领导力使共同体的成员之间以及成员对组织产生承诺、责任和义务(2016)。<sup>[63]</sup>享受分布式领导赋予的权利,意味着不仅享受权利还要对共同体承担责任,个体成员的身份不再是“个人英雄身份”,而应该是“集体责任身份”,产生的是多维互动人际关系。要加强成员参与意识和决策意识,增强他们在团体中的义务感和责任感(2007),<sup>[64]</sup>每一个成员都要对自己的学习、其他成员的学习和整

个共同体的学习承担责任,将个人责任与共同分享相结合,以增强学习能力,优化分布式领导的环境。

4.分布式领导下的互动协同:开启老年学习群体对话新机制

分布式领导下的学习共同体成员,离不开对话协商、分工和互动,获得一致性认识,寻求解决共同体内产生的问题和遇到的困境。第一,通过对话分工,老年学习共同体成员共享知识和各自的专长,决定需要学习的感兴趣的课程和知识,发挥分布式领导的优势,鼓励每个成员以“专家”的角色最大限度发挥自己的权利和专长,进行全方位、可持续性的合作与交流,比如,定期开展老年学习共同体内的交流活动,在学习过程中提出质疑、讨论问题和解答疑惑,以增强知识认知的意义。组织协调学习共同体成员的关系,倾听改进建议,开展协调解释,缓解意见冲突等,借助集体智慧生成解决难题;第二,通过对话交流,分析影响老年人学习的各因素和要素,尽可能地深入了解每个成员的学习特点、学习目标,通过分布式领导权力,调适合适的学习环境,创造有利于老年人知识生成的智慧场域,共享知识、共享经验、共享智慧、共享生活意义和生命价值(2008)。<sup>[65]</sup>长谷川和夫等人通过研究发现,老年人记忆能力和学习能力虽然会因为生理特征变化而发生一定的变化,但其智慧力、判断力、理解能力和经验等却不会发生很大变化,智力总体功能基本能保持稳定,表明老年人仍然具有认知能力(1985)。<sup>[66]</sup>也就是说,老年人在学习共同体中,只要身体条件允许,通过协同的学习,开启对话的新机制,再加上运用原有经验和智慧能力,思维便具有了开放性和无限性(2019),<sup>[67]</sup>从而实现“老有所为”“老有所学”;第三,通过对话协商,定期评价彼此的工作方式,了解完成学习的任务情况,督促并检验所学到的知识内容。分布式领导是一种新型组织文化,完全不同于过去的组织管理和控制机制,老年学习共同体的组成,尽管也需要来自外界的评价和督导,但更重要的是自我治理和自我规约,相互尊重、彼此平等,以促进学习共同体的内部发展和创新。内部的自我评价和彼此督导有利于提升成员的领导能力和合作能力,也有利于学习共同体的快速成长,塑造出独特的

文化氛围。

## 五、结语

成立老年学习共同体,前提条件是面向复杂的组织和繁多的任务,能够通过分布式领导的方式将老年教育机构中原有的教育教学活动和管理任务分散和转向,摆脱传统模式而走向更为分权化、与情境相结合的学习形式,辅助老年教育的行政管理机构进一步释放老年教育学习群体的个人领导潜力和组织能力。将所有合作和参与的形式均包含于内,关注组建的学习共同体中老年学习者在学习中进行的自我规划和预期行动,从而产生系列协同效应,并生成进一步的领导能力,由此看来,采用分布式领导理论指导下的老年学习共同体运行,将成为未来老年教育发展的主流,也将成为促进社会和谐、解决资源紧缺以及调动老年人学习积极性和主动性的有效路径和重要方法。

## 注释:

- [1] 闫立娜,杨丽波.教育赋权诉求下我国老年教育的社会调适研究[J].终身教育研究,2018,(6).
- [2] Cecil Gibb. Leadership [A]// Lindzey, G. Handbook of Social Psychology [C]. MA: Addison-Wesley, 1954. 877-917.
- [3] Hartley D. The emergence of distributed leadership in education: Why now? [J]. British Journal of Educational Studies. 2007, 55(2).
- [4] [9] (美) 韦恩·K. 霍伊, 塞西尔·G. 米斯克. 教育管理: 理论·研究·实践(第7版) [M]. 范国睿主译. 北京: 教育科学出版社, 2007. 388-390.
- [5] 张晓峰. 分布式领导: 缘起、概念与实施 [J]. 比较教育研究. 2011, (9).
- [6] 冯大鸣. 美、英、澳教育管理前沿图景 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2004. 74-76.
- [7] 凯伦·西肖尔·露易丝 (Karen Seashore Louis), 凯伦·西肖尔·露易 (Karen Seashore Louis), 戴维·梅罗维茨 (David Mayrowetz), 马克·斯密利 (Mark Smylie), 约瑟夫·默菲 (Joseph Murphy). 意义建构和信任在分布式领导发展中的作用 [A] // (英) 哈里斯. 分布式领导不同的视角 [M]. 冯大鸣译. 上海: 上海教育出版社, 2012. 170-176.
- [8] 冯大鸣. 分布式领导理论的教育管理意义 [J]. 现代基础教育研究. 2012, (4).
- [10] Elmore, R. Building a New Structure for School Leadership

- [M]. Washington, D.C.: The Albert Shanker Institute, 2000.12-24.
- [11] Gronn P. Distributed properties: A new architecture for leadership [J]. Educational Management & Administration. 2000, 28(3).
- [12] Spillane J P, Diamond JB, Jita L. Leading instruction: the distribution for instruction [J]. Journal of Curriculum Studies. 2003, 35(5).
- [13] Spillane J P. Distributed leadership [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 9, 3, 16, 59, 18.
- [14] Spillane J P, Camburn E M, Stitzel Pareja A. Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday [J]. Leadership & Policy in Schools. 2007, 6(1).
- [15] Mintzberg, H. The Leadership Debate with Henry Mintzberg: Community-ship Is the Answer [N]. Financial Times. 2006.10-23.
- [16] Harris A. Distributed Leadership: According to the Evidence [J]. Journal of Educational Administration. 2008, 46(2).
- [17] 李洁芳. 分布式领导概念内涵、角色关系辨析与未来研究展望 [J]. 外国经济与管理, 2008, (8).
- [18] 张晓峰. 分布式领导: 缘起、概念与实施 [J]. 比较教育研究, 2011, (9).
- [19] 朱瑜 黄丽君 曾程程. 分布式领导是员工主动行为的驱动因素吗? ——一个基于多重中介效应模型的检验 [J]. 外国经济与管理, 2014, (9).
- [20] 杜越. 基于分布式领导理论的大学领导模式研究 [D]. 大连理工大学, 2014.12-15, 3.
- [21] 郑鑫 尹弘飏. 分布式领导: 概念、实践与展望 [J]. 全球教育展望, 2015, (2).
- [22] 赵迎. 分布式领导: 缘起、内涵与实践路径 [J]. 山东社会科学, 2016, (7).
- [23] 吴娱. 分布式领导对大学教师组织公民行为的影响——以态度因素为中介 [J]. 教师教育研究, 2020, (1).
- [24] 刘雨田, 陈时见. 分布式学校领导的内涵特征与实践路径 [J]. 全球教育展望, 2017, (1).
- [25] 吴鹏森, 章友德. 城市社区建设与管理 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2007.1.
- [26] 房列曙, 陈恩虎, 柴文杰. 社区工作 [M]. 合肥工业大学出版社, 2005.1.
- [27] (德) 斐迪南·滕尼斯. 共同体与社会 [M]. 张巍卓译. 北京: 商务印书馆, 2019. XVIII, 76-80, 95.
- [28] 房列曙, 陈恩虎, 柴文杰. 社区工作 [M]. 合肥工业大学出版社, 2005.1-4.
- [29] 黎昕. 中国社区问题研究 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2007.1-4.
- [30] (日) 佐藤学, 钟启泉. 学校再生的哲学——学习共同体与活动系统 [J]. 全球教育展望, 2011, (3).
- [31] 王京华, 李玲玲. 教师学习共同体——教师专业发展的有效路径 [J]. 河北师范大学学报(教育科学版), 2013, (2).
- [32] 刘光余, 邵佳明, 董振娟. 课堂学习共同体的构建 [J]. 中国教育学刊, 2009, (4).
- [33] 赵呈领, 闫莎莎, 杨婷婷. 非正式网络学习共同体深度互动影响因素分析 [J]. 现代远程教育研究, 2013, (1).
- [34] 赵健. 学习共同体 [D]. 华东师范大学, 2005.23-25.
- [35] 潘洪建. “学习共同体”相关概念辨析 [J]. 教育科学研究, 2013, (8).
- [36] 唐晓明. 论构建老年教育学习共同体的必要性和可行性 [J]. 天津电大学报, 2019, (3).
- [37] 王英. 中外老年教育比较研究 [J]. 学术论坛, 2009, (1).
- [38] 王娟. 美国老年教育及其对我国的启示 [J]. 湖北大学成人教育学院学报, 2008, (4).
- [39] 丁志宏. 发达国家的老年教育发展及其对我国的启示——以英、美、日三国为例 [J]. 高等函授学报(哲学社会科学版), 2008, (9).
- [40] 李清. 国际视野下老年教育的特点与走向探析 [J]. 中国轻工教育, 2010, (5).
- [41] 王旭. 英国老年教育及其对我国的启示 [J]. 世界教育信息, 2007, (5).
- [42] 张宸豪 徐雄伟. 美国老年教育研究——基于老龄化理论演变分析 [J]. 成人教育, 2020, (3).
- [43] (波兰) 兹比格纽·涅兹涅克. 老年社会政策的新视野 [M]. 陈昉译. 北京: 社会科学文献出版社, 2019.85-86.
- [44] 郭沧萍, 彭青云. 重新诠释“积极老龄化”的科学内涵 [J]. 中国社会工作, 2018, (17).
- [45] 赵迎. “领导者共同体”——情境化视角下分布式领导的一种理想实践 [J]. 理论学刊, 2018, (3).
- [46] 人民网. 收费低廉、课程丰富, 老年大学“一座难求” [EB/OL]. <http://edu.people.com.cn/GB/n1/2019/1112/c1053-31450071.html>. 2019-11-12.
- [47] 丁红玲, 宋谱. 困厄与超越: 我国老年教育发展的思考 [J]. 职教论坛, 2018, (10).
- [48] 冯大鸣. 分布式领导理论的教育管理意义 [J]. 现代基础

- 教育研究,2012,(4).
- [49]陈永明等.教育领导学[M].北京:北京大学出版社,2010.102-105.
- [50]赵迎.“领导者共同体”——情境化视角下分布式领导的一种理想实践[J].理论学刊,2018,(3).
- [51]陈亮,刘文杰.西方高校“分布式领导”:内涵、实施与成效[J].清华大学教育研究,2018,(6).
- [52](英)斯蒂芬·丁汉(Stephen Dinham).学校中分布式领导与行动学习的关系:一项案例研究[A]// (英)哈里斯主编.分布式领导不同的视角[M].冯大鸣译.上海:上海教育出版社,2012.149-150.
- [53](美)詹姆斯·克劳森.权力与领导 如何影响他人,怎样激发正能量[M].马昕译.北京:世界图书北京出版公司,2015.331.
- [54]张晓峰.分布式领导:缘起、概念与实施[J].比较教育研究,2011,(9).
- [55]数字福建终身教育大数据研究所.大数据视角下福建省社区教育与老年教育发展报告(2020年)[EB/OL].https://c.eqxiu.com/s/99g1G4b3?eqrcode=1&share\_level=5&from\_user=201910191a75b6d2&from\_id=e073796f-6&share\_time=1612783160135&from=singlemessage.2021-02-05.
- [56]郑葳,李芒.学习共同体及其生成[J].全球教育展望,2007,(4).
- [57]Rodin J., & Langer, E.J. Long-term effects of a control relevant intervention with the institutionalized aged [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1977, 35.
- [58]叶忠海.中国当代老年教育发展研究总报告[A]//叶忠海.中国当代老年教育发展研究[M].上海:华东师范大学出版社,2019.23.
- [59](美)莫斯利,(美)彼特瑞,(美)麦根森.督导管理:授权和培养员的艺术[M].刘庆林译.北京:人民邮电出版社,2003.116-117.
- [60](美)马修·杰克逊(Matthew O. Jackson).人类网络:社会位置决定命运[M].余江译.中信出版社,2019.3-5.
- [61]陈亮,刘文杰.西方高校“分布式领导”:内涵、实施与成效[J].清华大学教育研究,2018,(6).
- [62](美)杨松,(瑞士)弗朗西斯卡·B·凯勒,郑路著.社会网络分析:方法与应用[M].曹立坤,曹丰又译.北京:社会科学文献出版社,2019.3-25.
- [63]赵迎.分布式领导:缘起、内涵与实践路径[J].山东社会科学,2016,(7).
- [64]郑葳,李芒.学习共同体及其生成[J].全球教育展望,2007,(4).
- [65]时长江,刘彦朝.课堂学习共同体的意蕴及其建构[J].教育发展研究,2008,(24).
- [66](日)长谷川和夫 霜山德尔.老年心理学[M].车文博等译.哈尔滨:黑龙江人民出版社,1985.87-88.
- [67]唐晓明.基于自组织理论的老年教育学习共同体构建[J].湖北广播电视大学学报,2019,(6).

[责任编辑:卢世林]