



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵



学习型学校 的管理策略

杨明 竭宝峰◎编著

全国百佳图书出版单位
APETINE 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵

学习型学校 的管理策略

杨明 竭宝峰 编著

全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习型学校的管理策略 / 杨明, 竭宝峰编著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012. 4
(现代学校管理百科)

ISBN 978-7-212-05023-8

I. ①学… II. ①杨…②竭… III. ①中小学-学校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060752 号

学习型学校的管理策略

杨 明 竭宝峰 编著

出 版 人: 胡正义

责任编辑: 陈 娟

封面设计: 钟灵工作室

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼

邮编: 230071

营销部电话: 0551-3533258 0551-3533292(传真)

印 制: 三河市杨庄镇明华印装厂

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂商联系调换)

开本: 700 × 1000 1/16

印张: 13.5

字数: 230 千字

版次: 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-05023-8

定价: 26.50 元

版权所有, 侵权必究

最新学校与教育系列丛书

编 委 会

顾 问：王秀梅 北京师范大学教授 博士生导师

袁祖社 陕西师范大学教授 博士生导师

总主编：柳敬拓 中国教育科学研究院教授 博士生导师

张晓峰 中国传媒大学教授 博士生导师

吴志樵 资深教育培训专家 清华大学特聘教授

编 委：吴志樵 刘延庆 张晓峰 李英丽

潘玉峰 赵蕴华 李慕楠 高永立

杨 明 竭宝峰 代 旭 赵国忠

李添龙 胡元斌 秦 赟 闫 森

孙仲仪 高 天 魏茂峰 陈 珂

姜忠喆 代建春 李泽国 姜虹娟

李德信 李 雪 梁馨元 童 雪

魏 琳 代 虹 毛素平 刘 鑫

总策划：吴志樵 李剑桥 郭 琦



前言

学校教育是一个人一生中所受教育的最重要组成部分,个人在学校里接受计划性的指导,系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲,决定着个人社会化的水平和性质,是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教,学校教育越来越受重视,在社会中起到举足轻重的作用。

一、丛书宗旨

本丛书立足学校教育与管理,理论结合实践,是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

二、丛书特点

一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实在教育教学实践中用得上;

二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;

三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;

四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;

五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;

六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

三、本辑主旨

“最新学校与教育系列丛书”拟分为多辑陆续分批推出,此为第五辑《现代学校管理百科》。本书就现代学校管理作了全面的阐述,其内容包



括学校管理的本质、特性及其研究述略,校长及其一班人,学校组织机构的改革实践与未来发展,学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面,条理清晰,结构合理,具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用,同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础,相互阐释,书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册,具体分别为:《校长的智慧》、《名校教学管理》、《学校管理问题应对》、《校长的高绩效领导》、《学校的精细化管理》、《学校管理典型案例》、《校园安全与危机处理》、《如何打造创新型学校》、《知名校长的治校之道》、《学习型学校的管理策略》。

四、本册简介

形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展,这是中国政府提出的建设小康社会的目标之一。要实现这个目标,就要把中国巨大的人口压力转化为强势的人力资源,就必须把中国建设成为一个学习型国家。21 世纪是“学习型社会”的世纪,“学习型社会”的大厦必须有许多学习型组织的支撑才能建成。学习型学校就是其中之一,这就是本书的主旨所在。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面可能存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2012 年 6 月



C 目 录 CONTENTS

前言	1
第一章 学习型学校的管理策略	1
学习型组织的典范——学习型学校	2
将学校建设成为学习型组织	8
对学习型学校的概念梳理与理性提升	12
学习型学校是学校发展的新方向	17
学习型学校组织结构的特征	21
优化学校的组织结构	24
知本主义时代学习型学校学习的特点	27
建立学校共同愿景	30
学习型学校最高层次的追求	33
改善心智模式对建设学习型学校至关重要	38
加强学校团队学习	40
创建学习型学校过程中的智障因素	43
现代学校制度是创建学习型学校的必由之路	46
系统思考的基本方法	49



学习型学校必须建立自己的核心价值观	52
做学习型校长, 创建学习型学校	54
坚持“以人为本”理念, 优化学校管理行为	60
学习型学校的尊重需求	61
充分发挥情感功能	63
帮助教师获得成功	67
官本位文化严重束缚了学校发展	69
营造全员学习氛围	75
营造最优质的学校文化	77
构建学习工作一体化平台	82
为团队学习营造网络环境	84
打造学习型校园	87
完善团队学习的四大机制	92
同时实现教师的三种角色定位转变	95
花大力气培养学者型教师	99

第二章 学习型学校的管理技能

全面有效地提高学生的学力	102
把校长培养成出色的演讲家	104
校长作报告的语言表达艺术	107
注重个别谈话的语言艺术	109
多途径构建学习型学校	114
校长表态切忌信口开河	121
校长要学会写计划	124
校长要具备写总结的技能	128
以人为本重化激励	131
做会写报告校长	136



写教育论文是校长的天职	140
塑造具有魅力的形象	145
做学习型学校文化的领头人	148
校长仪表形象风度的三大要求	156
举止处处显风度	159
言谈文雅大方	162
培养风度的技巧	163
构建学习型学校的重要条件	165
从着力点入手, 建设学习型学校	169
加强领导班子建设	173
从自身做起搞好领导班子的团结	178
学习型组织: 学校组织变革的新视野	184
校长协调人际关系的水平	190
大局为重, 横向协调	196
校长纵向协调的水平	200
同级关系协调艺术	205



第一章

学习型学校的管理策略





学习型组织的典范——学习型学校

21 世纪是一个人人时时需要学习，处处需要学习的社会。在学习型社会里，大到国家，小到集体、组织、个人，都以不断的学习为特征。党的十六大报告中提出“形成全民学习，终身学习的学习型社会，促进人的全面发展。”建立学习型组织，树立终身学习的意识，是当今世界教育改革的共同趋势。学习社会的构建是一个宏大的系统的工程，它由不同的层次、不同类型的要素或环节组成，而学习型组织是学习社会的基本组成细胞。学习型学校是学习型组织的一种，学校作为人类知识的发源地和传播场所理应成为构建学习社会的中坚力量，应该成为学习型组织的榜样和典范。教师更应通过持续的学习更新和充实自己成为人们终身学习的榜样。如何营造学习型学校已成为当前国内外学校教育改革的重点之一。美国多所学校已将学习型组织理论用于学校的管理及课程的规划，效果显著。这里从教师学习的特点，以及学校与社区的互动关系来说明学校这一典型的学习型组织在构建学习型社会过程中的先锋作用。

一、学习型组织概述

哈佛商学院教授 David A. Garvin 在 1993 年发表的《建立学习型组织》一文中说，学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，同时也要善于修正自身的行为，以适应新的知识和见解。”美国麻省理工学院博士彼得·圣吉（Peter. M. Senge）在他所著的《第五项修炼》中指出，学习型组织是这么一种组织，“在其中，大家可以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新的、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断地一起学习如何共同学习。”



1. 为什么要构建学习型组织

在现代社会里，个人应该不断学习，把形成学习型社会是我们的终极目标。所以应该把社会、把庞大的企业、团体等分解成众多的单元，每一个单元形成一个学习型组织，而一个单元的学习组织再细化成更小的学习型组织，一直细化到个人，形成一个学习型的网络。用整个团体的共同目标和愿景把庞大体系联系起来就能形成学习型社会。在学习型组织里，每个成员既在工作中学习，又在学习中工作。在学习型社会里，学习不再是单纯的一种培训过程，工作也不再是单纯制造产品的过程，它能够把学习和工作有机地融为一体。

2. 学习型组织的八大特点

(1) 组织成员的共同信念是以学习求发展

学习是发展的基础，应成为组织成员的共同信念。善于不断学习是学习型组织的基本特征。

(2) 组织成员拥有一个共同的学习愿景 (vision)

组织的共同愿景 (shared Vision) 是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想。

(3) 形成扁平化组织结构

学习型组织的组织结构是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自主权，并对产生的结果负责。

(4) 拥有良好的学习氛围第一要强调“终身学习”，第二要强调“全员学习”，即组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习。第三要强调“全过程学习”，即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。第四要强调“团体学习”，即不仅重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力（组织智力）的开发。

(5) 在自主管理中提高能力

通过自主管理，组织成员可以自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队、自己评估总结等。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋。不断学习新知识，不



断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能力。

(6) 领导者承担组织学习和教育的新角色

领导看对组织要素进行整合，领导者对实现愿景有强烈的使命感，领导者界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

(7) 善于学习

组织成员不仅要学习，更重要的是要学会学习、善于学习。

(8) 成员家庭与事业平衡

学习型组织对成员承诺支持每位员工充分的自我发展，而成员也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报，从而提高成员家庭生活的质量，达到家庭与事业之间的平衡。

3. 构建学习型组织

在学习型组织的建构过程中，应根据以上八个特点，有针对性地实施建构计划，因此要做到以下几点：

(1) 组织应促进组织内成员关于持续不断的学习的探究与对话。

(2) 组织应为组织内的成员创造各种各样的学习机会。

(3) 组织要有一系列的学习和分享系统，让成员经常了解自己的学习成果。

(4) 要强调合作与团队学习，集体的力量是量大的。

(5) 促使成员迈向共同愿景。

(6) 应鼓励成员的个人发展，组织的发展以个人的发展为前提。

(7) 增进组织与外界环境的结合。

二、学习型学校是学习型组织的一种典范

一直以来，学校所关心的问题一直放在学生的学习成绩和综合素质上，而忽略了教师的学习。其实，在教育学生的同时，教师更应该时时更新自己的知识，古人说过“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”教师的知识不应该是一成不变的，应该能够不断跟上时代前进的步伐，汲取一切对自己，对社会，对培养一代新人有益的知识。所以教师的学习不是从踏入学校就结束，而应该是终身学习。个性化的教育需要教师成



为一个研究者、一个创造者，需要教师形成自己的学习理念，需要教师掌握专业化的技能，需要教师了解学生，分析学生，促进学生的发展，这就要求教师要时时学习，处处学习。

学习型学校更侧重强调教师的终身学习；为教师如何促进自身的专业发展指出了一条新路。学习型学校是一种学习型组织，当然应该具备本文前半部分所述的学习型组织的一切特点。英国教育学者 Southworth 1994 年发表一篇名为“学习型学校”（The Learning School）的论文，他指出“学习型学校”应具备下列特征：重视学生的学习活动；教师应该不断学习；鼓励教师和其他同事合作或相互学习；学校是学习系统的组织；学校领导者是学习的领导者。

在学习型学校里，教师应有自主学习、团体学习、终身学习的能力，并充分发挥教师的创造性思维能力和教书育人的能力，培养学生学习的能力，从而形成全学校的学习氛围，所有教职工为实现学校的共同愿景而进行创造性工作。学校的领导者、行政人员、教师都应学习学习型社会、学习型组织的策略，都应成为学习者，并相互交流沟通。

另外，学习型学校还应有以下几个特点：促进教师的终生专业发展；促进学校适合社区和社会的发展；促进社会对教育的关心；促进社会的学习化。

教师一生都需要不断学习，这是由其终生专业发展所决定的。

作为知识的传授者，教师比任何一种行业对从业者知识更新的要求都要高。只有教育者有了较高的素质，才能更好地影响和教育被教育者，要达到目标的途径就是投入到学习型社会的建立之中，树立终身学习的观念。

一所学校想要成为学校型组织，首先是要在观念上进行转变；其次应有必要的制度、措施和经费予以保障。学校可以通过教师会、教研活动等形式，学习新的教育理论，掌握新的教学方法。特别要强化对终身学习的理解，并自觉地落实在行动中。在学校里，领导要带头学习，从而起到感染和示范的作用。通过向教师推荐有关终身学习和建立学习型社会的书籍，让教师在自己的阅读过程中，认识到终身学习的重要意义，从而提高对建立学习型社会的理解。



教师一生的职业生涯大致可以分为八个阶段，不同阶段，应当有相应的教育内容及方式。

(1) 职前教育期，也就是刚参加工作还没有正式走上讲台时。这段时间新教师需要通过参观学校认识教育工作等方式了解学校、学生和教学工作。

(2) 入门见习期（1-2年）。通过师徒带教等方式，新教师掌握职业道德与行为，形成稳定有效的专业行为。

(3) 能力建构期（2-7年）。通过专家指导，更重要的是通过教师自己的专业实践与反思，提高专业水平与业务能力。

(4) 热情成长期（3-10年）。这一时期是教师一生中教育热情最高涨的时期，教师积极探索创新，形成自己的教育教学特色理论。

(5) 专业挫折期（5-12年）。教师在这段时间达到了专业发展的瓶颈阶段，似乎很难再达到新的高度。调整角色与心态、发挥各自优势是这一阶段的关键，因此学校要给教师足够的关怀与辅导。

(6) 稳定更新期（8-20年）。这个阶段教师已形成自己的风格，能够自觉的变换角色、学习理论新知、更新理念，这个阶段的教师是学校的中坚力量，要委以重任。

(7) 专业消退期（15-25年）。

(8) 退休离岗期（退休前5年）。

(7)、(8) 这两个阶段的教师需要被社会重视，他们愿意继续发挥才能、经验和智慧并同大家“分享”资深经验，应给他们安排合理的工作，避免“多余的人”的心态。学校应该成为学习型组织，成为教师教育和教师专业发展的强大动力源，为教师的终身发展提供有力的支持和坚强的保障。

在教师的专业发展过程中，存在着三种基本的学习方式：接受习得性学习、研究发现性学习和交流分享性学习。而以往的教师专业发展活动中，人们主要用请专家名人作报告，讲授新观念、新思想；请教师系统开课，讲授新学科，新理论；让教师掌握新技术、新方法等形式的“接受习得性学习”。学习型学校的教师专业发展应该形成接受习得性学习，研究发现性学习和交流分享性学习三者结合的循环系统，以具有



教师专业发展内在性质的研究性学习和交流分享性学习为基础，带动接受习得性学习的进行。“教师的发展，教师学习的最终结果是隐性知识的显性化。隐性知识是科学大树之根，是知识的冰山，是隐没在海平面之下的知识基础。知识有四种传递方式：从隐性到隐性；从显性到显性；从显性到隐性；从隐性到显性。





将学校建设成为学习型组织

当人类进入 21 世纪,随着信息技术和其他高新技术的出现,一个新的经济形态和社会形态正悄然兴起,开始改变我们所熟悉的世界。信息技术已经全面进入人类生活,它不仅提高了人们单位生产的效率,缩短了国家之间和个人之间的距离,加快和拓宽了人们获得信息的速度和渠道,使经济日益全球化,它正在改变着人们的思维方式、工作方式和学习方式,为生活在这个世界的人们带来一种全新的生活方式。

在新的世纪,学校这一重要组织同样面临前所未有的挑战与发展的机遇。学校怎样适应时代的要求与社会的不断发展变化呢?学习型组织的理念不失为可持续发展战略的选择之一。

1. 学校有必要成为学习型组织

(1) 学校教育活动能体现现代管理以人为本的宗旨,学校组织内部的关系结构完全是人与人的关系,学校领导人的管理活动,教师的教育教学活动等等,其对象都是活生生的人。

(2) 学校的教育活动体现出学习的意义与价值。在学校教育环境中,无论是教师的教还是学生的学,都是以学习为前提的。

(3) 终身学习和可持续发展,不仅是我们教育工作者对学生的教育目标,而且应当首先成为教师对自身的要求,教师应不停地学习,确立终身学习的观念,使自己的大脑成为一条生生不息的河流,不断地筛选旧知,接受活化的新知,积淀学识,才能使自己成为源头活水。

2. 构建学习型组织的学校发展策略

(1) 学校组织管理者职能的转变。人们常说:一个好校长就是一所好学校。但学校领导单单是自己具有先进的教育思想和办学理念还无