

# 学习型学校

## 理论与实践

孔志军 · 编著

# 学习型学校

## 理论与实践

孔志军 · 编著



## 图书在版编目（CIP）数据

学习型学校理论与实践 / 孔志军编著. — 乌鲁木齐：新疆青少年出版社，2009.6

ISBN 978-7-5371-7079-6

I. 学… II. 孔… III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第097747号

# 学习型学校理论与实践

孔志军 编著

---

新疆青少年出版社出版

（地址：乌鲁木齐市胜利路二巷1号 邮编：830049）

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

710毫米×960毫米 16开 13印张 120千字

2009年6月第一版 2009年6月第一次印刷

印数：1-3000册

---

ISBN 978-7-5371-7079-6

定价：28.80元

（如有印装质量问题请直接同承印厂调换）

## 前 言

创新是一个民族的灵魂，是一个民族进步的不竭动力，而学习是创新的基础；校长是一个学校的灵魂，是一个学校前进的内在核心，但是只有不断学习、不断进步的校长，才能适应社会对教育、对学校的要求，也只有这样，校长才能带领学校闯出属于自己的一片蓝天。前苏联著名教育家苏霍姆林斯基就曾断言：“有怎样的校长，就有怎样的学校。”

校长是学校的关键。成为一个好校长，不仅是校长本人的良好意愿，更是一所学校、一方教育的美好愿景，为此，校长必须行使好自己的职权，不断提高自身的素质与能力，不断提高领导队伍的建设能力，不断提高广大教师的教学水平，从而不断提高学校的教学质量。

《学习型学校理论与实践》一书是针对国家当前建设学习型社会的需要而编写的。编写本书的主要目的是为广大的校长、教师及其他教育工作者建设学习型学校提供指导性建议，推进学习型学校的建设工作，以期不断提高学校的办学水平。

本书在编写过程中，根据指导校长创建学习型学校的写作初衷，内容涵盖创建学习型学校的原因、背景，创建的内容、方式、方法等，围绕倡导自我超越、改变思维定势和观念、建立共同愿景、开展团队学习和强化系统思考等学习型组织五项修炼的内容展开，以“是什么、为什么、怎么办”为逻辑进行写作，重点在于指导广大教育工作者在创建学习型学校中把学习型理论应用于实践操作。

全书共分为九个部分，包括学习型学校概述、学习型学校的创建、做学习型校长、构建学习型领导队伍、构建学习型教师队伍、构建学习型学生队伍、构建学习型学校制度、构建学习型学校创新管理和构建学习型校园环境。依照由整体到部分的思路，从什么是学习型学校到如何创建学习型学校，再将创建学习型学校的目标分解为具体的各项具体工作，包括学习型校长、领导队伍、教师队伍、学生队伍、学校制度、创新管理以及校园环境等，将学习型学校的创建工作细化为各个部门、工作者的具体工作，提高工作地目标性与实效性，从而提高工作的效率。

本书坚持理论与实践相统一、问题研究与工作指导相结合的编写原

则，着力在针对性、实用性、启发性上下功夫。在编写过程中加入了一些与内容相关的图片，更加的方便阅读者理解内容；还加入了一些案例，为指导阅读者创建学习型学校的具体工作提供范例。

在此，衷心的希望本书能够给广大的校长与教育工作者创建学习型学校的工作带来帮助，不断提高广大教育工作者的素质与学校的教育水平。

限于编写者的认识水平有限，在文章的编写过程中，难免有不妥之处，敬请广大校长和其他读者批评指正。

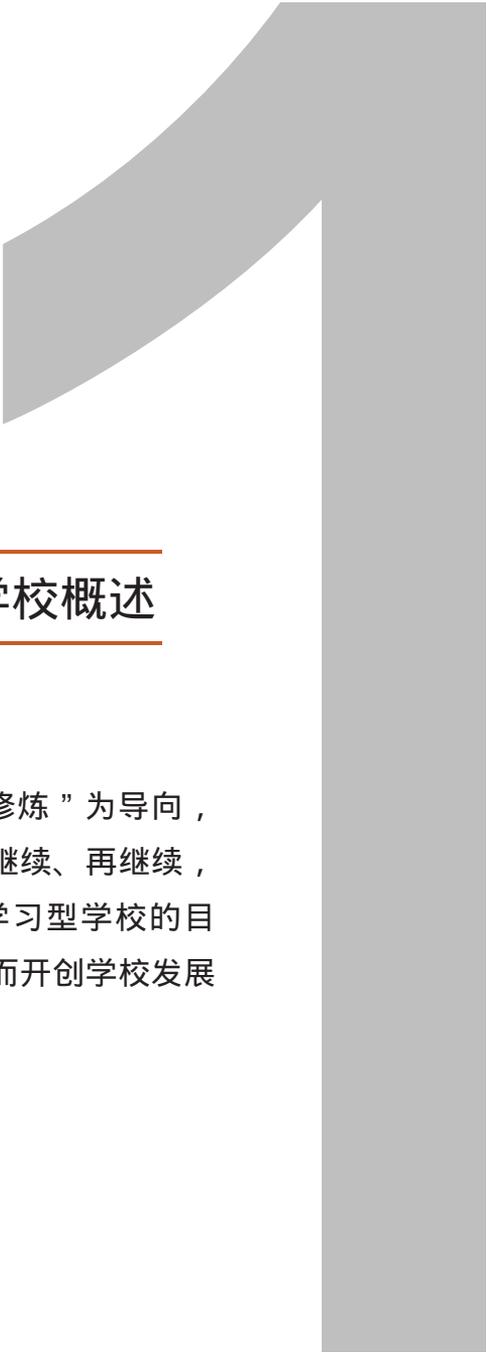
编写者

2009年4月

## 目 录

<b>第一章 学习型学校概述</b> .....	<b>1</b>
第一节 学习型社会概述.....	2
第二节 学习型学校的含义.....	8
第三节 学习型学校的特征.....	10
第四节 学习型学校的核心.....	13
<b>第二章 学习型学校的创建</b> .....	<b>21</b>
第一节 学习型学校的创建目标.....	22
第二节 学习型学校的创建策略.....	26
第三节 学习型学校的创建方法.....	32
第四节 创建学习型学校的具体实施.....	34
<b>第三章 做学习型校长</b> .....	<b>45</b>
第一节 学习型校长概述.....	46
第二节 学习型校长的素质.....	51
第三节 学习型校长的专业技能.....	55
第四节 倾力打造学校共同愿景.....	60
<b>第四章 构建学习型领导队伍</b> .....	<b>63</b>
第一节 学习型领导的含义.....	64
第二节 创建学习型领导队伍.....	66
第三节 打造学习共同体.....	72
第四节 创建学习型教研组和年级组.....	80
<b>第五章 构建学习型教师队伍</b> .....	<b>85</b>
第一节 学习型教师的角色.....	86
第二节 学习型教师的素质.....	92

第三节 创建学习型教师队伍.....	97
第四节 学习型班主任队伍建设.....	104
<b>第六章 构建学习型学生队伍.....</b>	<b>111</b>
第一节 学习型学生队伍建设.....	112
第二节 学习型班干部队伍建设.....	117
第三节 学习型班集体建设.....	121
<b>第七章 构建学习型学校制度.....</b>	<b>127</b>
第一节 学习型制度的含义.....	128
第二节 构建学习型办公制度.....	133
第三节 组织学习制度.....	136
第四节 打造团队学习型办公平台.....	140
第五节 积极开展校本研修.....	142
第六节 建立终身学习的激励机制.....	148
<b>第八章 构建学习型学校创新管理.....</b>	<b>153</b>
第一节 学校创新管理的含义.....	154
第二节 学校创新管理的目标.....	159
第三节 学校创新管理的途径.....	161
第四节 学校创新管理的实践操作.....	167
<b>第九章 构建学习型校园环境.....</b>	<b>171</b>
第一节 树立全新的学校文化理念.....	172
第二节 建设学习型校园文化环境.....	175
第三节 建设学习型信息化校园.....	186
第四节 建设学习型图书馆.....	193



## 第一章 学习型学校概述

惟有坚持以“学习型组织的五项修炼”为导向，坚持“学习、学习、再学习，继续、继续、再继续，提高、提高、再提高”，才能实现学习型学校的目标，以及创建学习型学校的理想，从而开创学校发展的新纪元。

### 第一节 学习型社会概述

学习型社会首先要有学习型组织出现。学习型组织最早由佛雷斯特提出，他指出未来组织的特点将是结构扁平化、组织咨询化、系统开放化。学习型组织是学习以及一种作为学习载体的、能够激励、引导人们及时、随机、全面、持久、有效地进行学习并在学习中不断进化、充分发挥学习成效，实现自身发展的新型组织。



佛雷斯特

1968年，赫钦斯提出学习型社会这一概念：是指在终身学习的理念下发动全社会人员进行学习的一种社会形态。它是以信息化为基础，有相应的机制和手段促进和保障，利用网络使人们相互联系，并通过这个平台进行全民学习和终身学习的新社会形态。它要求学习行为的社会化和普遍化，包括学习型公民、组织、城市、政党、政府等内容。要求学习行为的持续性和长久性，个人要终身学习和受教育，学校要不断学习与变革，国家要始终保持竞争的动力和创新的活力。要求每位公民在任何情况下，都能自由学习、训练和培养自己，教育不再是一种强制性的义务，而是每个人对社会的一种自觉责任。

#### 一、学习型社会的目的

创建学习型社会的目的是开发人力资源，提高核心竞争力，让人更好地生活。主要有两个方面：进行教育和培训，提升人的能力；通过一定的组织形式和经营管理制度，充分利用人的潜力。

#### 二、学习型社会的本质

学习型社会是以全民终身学习理念为指导，推进全民终身学习实

践，促进人的终身发展与完善。本质是“创新”、“成长”，主动学习，持续创造，更新知识、更新观念，是创造与知识经济发展相适应，与系统论、控制论、信息论和先进管理理论相匹配的一整套学习技术和方法，是不断提高创新力、领导力、执行力的一种变革式学习的社会。体现了以人为本、可持续发展、文明发展、辩证唯物论的思想。

### 三、学习型社会的内容

主要学习与先进生产力相对应的一切知识和理念。包括与信息化、高科技和经济全球化、市场经济和现代化、全面建设小康社会的各种知识等。作为一个现代人，不仅要学习怎样工作，还要学习如何创新，如何更好地生活，学习在新的条件下如何适应社会等。

### 四、学习型社会的学习方式

终身学习、全员学习、互动式学习，是当今时代学习的必然特征与基本要求。具体到学习方式就是要通过建立共同愿景、团队学习、系统思考、改善心智模式、自我超越这五项实现组织化、社会化学习。

共同愿景建立在每个人的个人愿景基础之上，同个人的利益、前途紧密相关，随环境变化不断调整和改进。

团队学习是互动的，鼓励有差异的信息流动，鼓励不同的意见交流。

系统思考是每个组织、每个人必须学会把个人、所在组织以及周围环境乃至整个世界作为一个系统来思考，对自己进行重新定位和重新设计。

改善心智模式要求人们打破既定概念和思维定势，从新角度、新层次观察和思考问题。

自我超越是突破极限的自我实现或技巧的成熟，是不断突破自己原有的状态，走向愿景的过程，是个人和组织的发展动力和奋斗过程。

## 五、学习型社会的特征

日趋激烈的竞争环境使人们形成共识：要形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展。这是学习型社会的本质特征。

而学习型社会是以学习者为中心，以终身教育体系为基础，善于不断学习、无障碍学习，创造发展性、开放性、理想的社会。其基本特征包括：

全民性特征	人民普遍把学习作为一种生活方式，活到老、学到老
终身性特征	全社会持续学习，实现学习工作化和工作学习化的统一
自主性特征	人们主动地参加有组织、有系统的再教育活动
创新性特征	通过创新性学习不断掌握最新知识、增强创造新知识的能力
开放性特征	学习型社会的学习本质上是一种开放性、灵活性的学习
发展性特征	知识不断更新，人的学习与创造能力不断发展
全面性特征	促进人的全面发展，重视人的才能发挥与价值实现
协调性特征	正规教育、非正规教育、非正式教育三者协调发展
实践性特征	社会为个人提供多渠道、多时空、多媒体学习机会
责任性特征	人人、时时、事事、处处把学习作为自己的一种自觉责任
素质性特征	把培养人的生存和发展能力放在重要地位
科学性特征	制定科学合理的学习目标与标准
团体性特征	注重团体共同学习，建设共同体，实现团体进步
超越性特征	不断超越自我、超越他人、超越过去
启潜性特征	在互动学习中提高知识水平、实践能力和自身潜能

## 六、学习型社会的标准

学习型社会创建的标准包括以下几方面，但要真正确立学习型社会的标准，还需把下面的条件进一步具体化、数字化，以便严格地对有关问题加以衡量。

建立信息和知识共享、交流平台，有效地把学习转化为创造性实践
以学习新知为主要内容，包含社会生活的各个方面新知
终身化、互动化、工作化、组织化、社会化的学习方式
扁平化、咨询化、开放化的组织构造
充分激励学习和创新的机制
以增强个人、组织、国家的核心竞争力和促进人的全面发展为目的
以灵活、开放的观念建设多种学习载体
多元化人才成功机制，教育第一次为一个尚未存在的社会培养新人
发挥先导群体的作用并带动普通群体学习
包括“五项修炼”在内的系统的管理方式
将终身学习纳入教育法律的范围

## 七、学习型社会的创建

### （一）构建学习型社会的对策

构建学习型社会要坚持以下三方面对策：

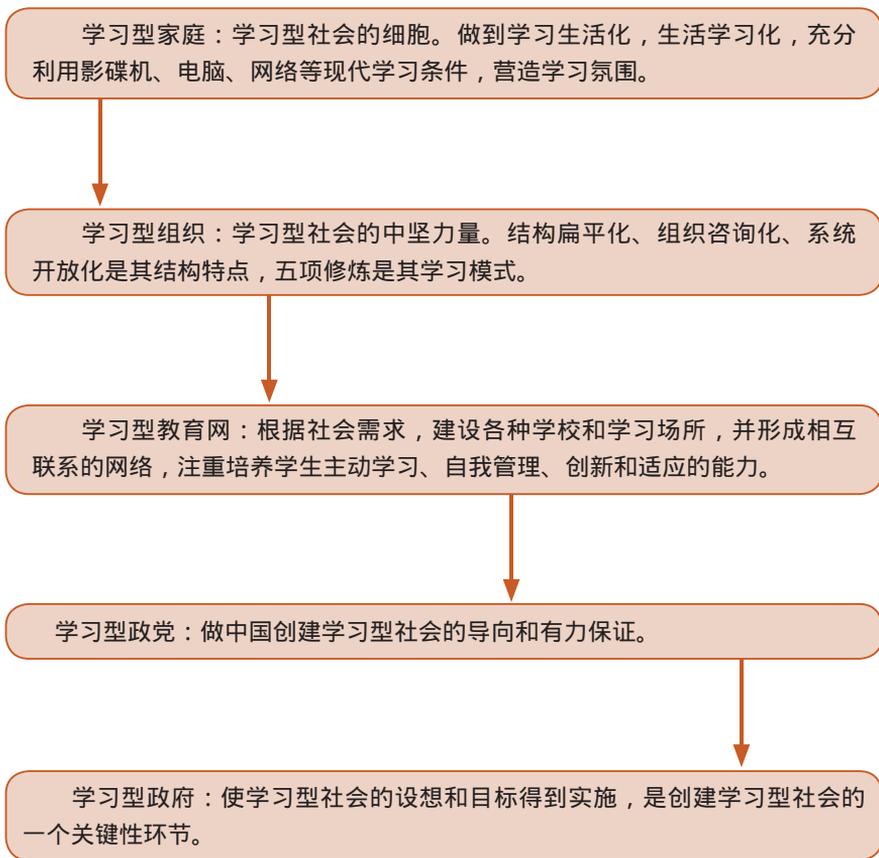
通过各种方式让所有人接受终身教育理念，认识终身学习的必要性；建立终身教育体系。

打破成人教育、普通教育、职业教育和高等教育之间互不联系的局面，通过立法和行政手段整合各级各类学校，形成开放的教育大系统。

建立终身学习激励机制，制定终身教育法律法规，建立健全学习成果考核、评估、认证制度，实现法规和制度上的保障；促进家庭、学校、社区教育的一体化、系统化，将教育工作由学校转向全社会。

### （二）学习型社会需要具体化

具体化是在创建学习型社会时把目标进行具体的层次分类，不仅有整体目标，更重要的是把目标分解为一些小点，逐步实现大目标。



## 第二节 学习型学校的含义

### 一、创建学习型学校的目的

创建学习型学校是有实在目的的一种实践活动。根本目的是在学校树立以人为本，以人的发展为本的价值观和信念。基本目的包括：

建设一支学习型校长队伍，吸收国际知名学习型学校的经验，让校长成为“首席学习官”，有先进办学理念和开拓精神，有对学校改革发展的理性思考，做学校办学方向的引导者。

建设一支学习型教师队伍，使教师具有良好的职业道德、积极的自我超越意识、终身学习意识、不断提高的教育教学能力、反思和自我发展水平，成为教书育人的专家和擅长教学研的复合型人才。

办成一所规范化、有特色的学习型学校。保持教师持续增长的学习动力，在学习中不断创造自我与未来，提高学校竞争力，并推进以创新精神和实践能力培养为核心的素质教育。

### 二、学习型学校的概念

根据学习型理论，学习型学校是一个不断创新、进步和发展的组织，其中的人都能不断地突破自己能力的上限，不断地改善自身的心理素质和思维方式，不断地一起研讨如何共同学习，全力以赴地实现共同理想。由此得出学习型学校的概念：

学习型学校是指通过培养教师自主学习和团队学习，形成浓厚的学习氛围，进而充分发挥教师的创造性思维能力，为实现学校共同愿景而创造性工作的学校。这是提高办学水平和提高教师素质所必须。对此应树立现代学习理念，营造学习型校园文化，构建高效的学习机制；确立学校

共同愿景，建立自主管理机制，构筑学习评价体系。在学习型学校发展中，要以学校为一个整体的系统思考的基础之上改变个人心智模式，培养自我超越能力，进行团队学习，建立学校愿景。

### 三、学习型学校的基础

构建共同愿景是建设学习型学校的基础。

共同愿景是学习型学校全体教职工所共同持有的希望最终实现的图景，作用是创造出众人一体的感觉，使人产生百折不挠的勇气，去做任何为实现共同愿景所必须的事。有了共同愿景，才能提升学校凝聚力，形成强大的组织驱动力，激发职工的创造力。但是，学校共同愿景发挥作用的前提条件是共同愿景必须由全体教职工个人愿景汇聚而成，并为学校每个教职工个人所分享、向往。为此，学校发展规划、发展目标的价值取向必须与教职工的价值追求相一致，与个人愿景的实现相一致。

在学习型组织理论指导下，校长应做到：

明确领会学校的办学理念：着眼于发展，确立为学生的终身发展负责、为师生的终身学习服务的理念，为向社会提供更多的优秀人才而服务。
强化学校管理的规范性：深入执行学校各项规章制度，并用以规范教育教学行为，使工作达到“无为而治”、“无为而为”的境地。
反思教育教学优势：着眼于办学特色的提炼与升华，争创品牌。
激发广大教职员工的责任意识和主观能动性：提高工作效率，使各项工作均能未雨绸缪、井然有序，实现学习型学校建设，以及教师的教育理想和生命价值，为每一个人终身学习和个性的充分发展提供必要的基础条件。
紧抓新课程教育、教学新理念的建立、校本研修等课题，开展扎实的“构建共同愿景”学习活动；实施以科研为主导，以校本研究为载体，以提升教师专业素质为宗旨的强化教师队伍建设的工程；统一学校日常教育工作与教育理论业务学习，紧密结合教育思想与教育教学实践行为，紧密结合学校教育教学质量的提高与教师专业能力的提升。

## 第三节 学习型学校的特征

### 一、学习型学校的特征

学习型学校是校长作为学习的领导者，亲、师、生各层面共同参与，重视心智模式锻炼和不断提升学习热忱，鼓励团队学习，形成组织学习的学校文化的组织学习系统。1994年，Southworth指出，学习型学校应具备五个特征：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。总结起来，学习型学校的特征主要有以下几点：

**重视学生自我导向学习活动和能力的锻炼，使学生能达成成人发展与完全学习；**

**学校领导者应具备学习的热忱，成为学习的领导者；**

**拥有鼓励学习和蕴含丰富的校园学习文化；**

**学校为学习系统的组织，学校经常组织学习；**

**个别教师应是持续学习者，鼓励其它教师和同仁共同合作或相互学习，形成团队学习的风气；**

依据以上观点，具体引申如下：

系统学习	学习各方面、各领域的知识，全面提升素质与能力。
全员学习	在一个学习型组织中，任何人无一例外地应是学习者。
全程学习	学习贯穿教师教学生活的始终。通过学习使教师认识到：世界上唯一不变的就是变化，只有坚持终身学习，才不会被社会淘汰。
团队学习	赋予教师学习以群体意义和团队形式，要与学校发展目标 and 共同价值观联系起来，提高集体战斗力。
终身学习	包括每位教职员工终身学习的意识、习惯与能力，因为学校教育旨在为学生未来的终生学习奠定基础，使学生在未来复杂多变的社会生活中具备可持续发展的能力。