

中国教育学会素质教育研究丛书

走向学习型学校

主编 林良富

北京出版社出版集团
北京教育出版社

中国教育学会素质教育研究丛书

走向学习型学校

主编 林良富

北京出版社出版集团
北京教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

走向学习型学校/《中国教育学会素质教育研究丛书》编委会编.

—2版. —北京:北京教育出版社,2006

(中国教育学会素质教育研究丛书·宁波卷)

ISBN 7-5303-3925-7

I. 走... II. 中... III. 中小学-教学文集 IV. G633.302

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 053284 号

中国教育学会素质教育研究丛书 第三辑①

走向学习型学校

ZOU XIANG XUE XI XING XUE XIAO

《中国教育学会素质教育研究丛书》编委会 编

林良富 主编

北京出版社出版集团 出版

北京教育出版社

(北京北三环中路6号 邮编:100011)

网址:www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

上海译文印刷厂 印刷

2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 88印张 220万字

印数 0001—2000 定价:200.00元(共10册)

ISBN 7-5303-3925-7/G · 3855

质量投诉电话:010-58572245 010-58572393 021-52583252



前 言

20 世纪 80 年代中期以来,我国广大教育工作者在邓小平同志“三个面向”题词和 1985 年全国教育工作会议精神指引下,针对中小学教育存在的弊端,积极进行旨在提高学生素质的教育改革实践,涌现了一大批教改先进单位和先进人物,逐步形成了素质教育的思想和模式,提高了我国基础教育的质量和效益。

1999 年召开的全国教育工作会议和党中央、国务院作出的关于深化教育改革、全国推进素质教育的决定,在科学总结我国广大教育工作者实施素质教育丰富实践经验的基础上,赋予素质教育以时代特征和新的内涵,把对素质教育的认识提高到一个崭新的高度,在我国教育改革和发展史上,具有里程碑的意义。

1

为了检阅我国中小学和广大教师研究、实施素质教育方面取得的丰硕成果,总结交流经验,探索和掌握规律,推动素质教育的深入开展,同时,也为广大基层学校和一线老师发表文章、著书立说创造条件,中国教育学会决定出版《中国教育学会素质教育研究丛书》(以下简称《丛书》)。

《丛书》忠实反映了基层学校和一线老师开展教育科研的巨大热情、在素质教育理论与实践研究方面付出的辛勤努力和取得的丰硕成绩,这其中不乏闪光思想和先进做法。虽然不成熟、不完善的东西在所难免,有些观点和做法还需要琢磨,但是从总体上讲,学校、老师们的情感和成绩是应该获得充分肯定和倍加珍惜的。

教育科学是一门实践性很强的科学。教育科研是广大教育工作者的共同事业。实践证明,广大教育工作者参加教育科研,既是



提高他们自身综合素质的有效途径,也是提高教育教学质量、深化教育改革、全面推进素质教育的有力措施。群众性的教育科研,有力地促进了教育科学的发展和提高。

坚持教育创新,全面实施素质教育,是党中央和国务院为加快实施科教兴国战略作出的又一重大决策,是我国教育事业的一场深刻变革,是一项事关大局、影响深远和涉及社会各个方面的系统工程。我国的广大教育工作者在这方面肩负着神圣的使命,任重而道远。但愿《丛书》的出版,能为推进教育创新,全面实施素质教育尽点绵薄之力。热切期望有更多的素质教育研究成果问世。

《中国教育学会素质教育研究丛书》编辑部

2007年1月



目 录

序	1
前言	3
第一章 学习型学校建设导论	9
第一节 学习型学校的定义和基本特征	9
第二节 建设学习型学校应遵守的几个基本原则	13
第三节 建设学习型学校的基本途径和主要措施	15
第四节 学习型学校与学习型家庭建设协调推进	22
第二章 营造诚信合作的和谐环境	25
第一节 创设安全的工作生活环境	26
第二节 营造宽松的人际心理环境	27
第三节 优化奋进的专业发展环境	30
第三章 建立科学民主的管理制度	37
第一节 人本化、服务型的干部管理制度	38
第二节 规范化、激励型的教师管理制度	47
第三节 个性化、自主型的学生管理制度	52
第四节 扁平化、矩阵型的学校组织结构	61
第四章 形成务实求真的校本研修体系	65
第一节 校本研修的管理制度	66
第二节 校本研修的活动方式	69
第三节 校本研修的操作策略	77
第四节 校本研修的组织建设	84
第五章 构建持续发展的育人机制	99



第一节	校园文化活动机制	100
第二节	道德教育机制	110
第三节	课堂学习机制	124
第四节	综合实践活动机制	131
第五节	个性化教育机制	141
第六章	创建家校互动的发展模式	150
第一节	家校双向互动机制	151
第二节	家长参与学校管理的途径	168
第三节	学校参与学习型家庭建设的指导策略	174
附件一	实施精品化办学策略 实现跨越式发展目标 ——学校发展的路径选择	178
附件二	学校形象设计书	188
附件三	学校中长期发展规划	198
后记		220



序

由教育部基础教育司和中央教育科学研究所共同牵头的“基础教育阶段现代学校制度的理论与实践研究”是全国教育科学“十五”规划期间的国家重点课题。该项课题研究的大部分内容都是全新的、前瞻的,极具挑战性。在2003年第四季度,建立了9个国家现代学校制度实验区,确定了5所总课题组直属实验校。浙江宁波万里国际学校小学非常荣幸地被列为5所直属实验校之一,其申报的“现代学校制度视野中的学习型学校建设行动研究”也于2004年3月正式列为子课题。在这个子课题的开题研讨会上,我曾说过,宁波万里国际学校小学在全国学习型学校建设方面是走在前面的,很多制度具备了现代学校制度的某些特征,一定能圆满地完成该项实验研究任务。现在细读了这本行动研究论著,觉得十分欣慰。他们不负众望,能够深刻理解本项实验研究的背景和意义,正确把握基础教育阶段现代学校制度的核心价值取向,并立足本校、本地区的实际,用新的思维方式和多元的视角探索学习型学校建设的特色化道路,初步建立了行之有效的学习型学校的管理制度及运行机制,为办好让人民满意的优质教育作出了有益的贡献。

建立现代学校制度是在世界范围内学校教育重构的背景下提出的综合性研究课题,同时也是制度重建的创新性工作,其重点是建立民主的、以人为本的、开放的、最终指向育人的学校管理制度。我们欣喜地看到,宁波万里国际学校小学的课题研究,指导思想明确,目标定位清楚,最近几年所制定的学校制度已经从不同的角度



体现出了现代学校制度的许多特征,具有较高的推广价值。

学习型学校强调团队精神的培育,团队组织是紧紧围绕学校的中、长期发展目标来组建的。万里学校在用多元化的视角探索学习型学校建设的特色化道路时,能够把发展型学校的要素融入其中,极具战略眼光。他们制订了学校中、长期发展目标和学校形象设计书,这对于沉淀、培育先进的学校文化,对于学校风格、特色的形成,对于校长的管理思想,对于教师的教和学生的学,都具有深远的影响。

十分感谢我的好友浙江万里教育集团副总裁兼宁波万里国际学校校长林良富先生及其教师团队,他们通过近三年的探索、实践,创造性地运用“学习型组织”的管理模式,在个人与整体发展间逐步形成了“学习—持续改进—建立竞争优势”的良性循环机制,初步形成了学习型校园文化氛围、学习型管理机制、学习型校本研修体系、学生可持续学习机制以及家校互动的发展模式。这对于全面推进教育创新,切实提高教育教学质量,逐步完善学校管理民主化、法制化、人本化,繁荣学校文化,推动学校加快学习型学校、发展型学校建设,都有重要的理论意义和实践价值。真诚地希望他们再接再厉,继续深入思考、大胆实践,为建立中国特色的学习型学校,为建立与知识社会、信息社会、全面建设的小康社会相适应的系统的现代学校制度,为发展富有时代特色的先进的学校文化,作出更大的贡献!

中央教育科学研究所学校教育研究部

李健星

2006年11月6日



前 言

1995年9月,以徐亚芬董事长和应雄总裁为代表的万里人因不满足于现实基础教育而创办了宁波万里国际学校,从此,开启了万里人的办学梦想。万里人从创办学校的第一天起就非常注重市场经济规律和教育内在规律的有机结合,孕育了与众不同的“万里模式”。它既不同于国立学校,也不同于一般的民办学校,这种独特的办学模式为学校的创新管理留出了极大的空间,提供了有力的保障。

3

在科学技术日新月异,社会政治、经济、文化、教育快速发展变化的今天,办学竞争日趋激烈,如何提升学校的竞争力,并赢得优势,关键取决于学校管理的创新。学校管理就其本质来说是实践的,追求管理的真义——有效是我们实践的宗旨。伴随着学校的发展历程,我们一直摒弃那种“平安无事”“决策空白”“以不变应万变”的管理方式,而是坚守“善于发现、善于超越”“积小变为大变,不断完善”的管理信条,坚持“在常规工作中反思创新,在薄弱环节上奋力突破,在优势项目上形成特色”的工作方式,积极探寻与之相适应的有效管理模式。

当学校的规模迅速扩大,处于跨越式发展阶段时,我们没有将管理组织作简单的放大,而是创造了“处室统筹、学部办好”的二级管理模式和“强二统三”(加强从年级组到班主任,从教研组、备课



组到任课教师两条线的工作,并以班级为基础,把教育、教学、生活三方面的管理结合起来)、“重心下移”的运行机制。我们在教师队伍管理建设上相继建立了“教育事故认定办法”、“教育常规免检制”及“星级教师制”,走过了一条“规范—松绑—激励”的路径,完成了从“刚性管理”向“柔性管理”的过渡。在分配上,我们不仅坚持“多劳多得、按劳取酬”的原则,而且更看重质量和效率,倡导以“能力和业绩”为导向的价值体系,先后实行“职称工资制”“结构工资制”以及“标准工作量工资制”和“岗位协议年薪制”的双轨运行机制,使分配制度更趋科学合理。类似这样的新思路、新举措还有很多,它们贯穿于学校的整个发展历程之中。

务实而创新的学校管理有效地推动了学校的发展、教师的发展和学生的发展,学校的办学业绩得到了社会各界广泛的认可。学校先后被评为浙江省首批优秀民办学校、全国民办教育十美育学校、全国艺术教育先进单位、宁波市十佳孝感人单位、宁波市首批校本教研示范校等。先后有两位教师被评为浙江省特级教师,四位教师被评为宁波市名教师、优秀教师、学科骨干等。学生在各级各类比赛中所取得的成绩更是不胜枚举。

在十来年的发展过程中,我们尽管丰富了“万里模式”,充实了“万里精神”,把机制优势、精神作用、管理效益、育人氛围发挥到了极致,但我们丝毫不敢懈怠。如何克服发展的瓶颈,避免走入“高原期”,如何应对新的变革,规划好今后的发展之路,再创新的辉煌,这是摆在我们面前的课题。为此,我们提出了“创精品化、国际化、个性化特色,建学习型、示范型、效益型学校”的办学目标。我们将围绕这一目标,从规模的扩张转向内涵的发展,从粗放型办学到精细型办学,求精不求多,求强不求大,求特不求同,进一步提高教育质量,进一步拓展生存空间,进一步提升“万里品牌”的品质,使万里成为全省一流、全国知名的品牌学校。

在由规模扩张转向精品化办学之际,我们选择了创建学习型



学校作为办学的灵魂和载体。我们将以全新的组织形态来应对变革,在继承中创新,在创新中提高学校的核心竞争力,从而实现学校的可持续发展。

二

随着社会的发展,科技的进步,学习已成为现代社会中永葆组织生存与发展的主要动力。一个组织要充分展现自身的生命力,并朝着更高、更新、更完美的方向持续发展,都要从传统的功能型组织向现代的学习型组织转化。创建学习型组织已经成为人们追求组织卓越和绩效优异的首选。

学习型组织的核心是提升学习力、创新力和竞争力。在新形势下,民办学校间的竞争与未来的发展都取决于三大要素——学习力、创新力和竞争力。学习力是持续发展的不竭源泉,创新力是学校健康成长的坚实基础,竞争力是学校竞争中制胜的根本。这三方面的珠联璧合,决定着学校长期的竞争优势和可持续发展。现代学校间竞争的实质,不外乎这三种“力”的较量。而这三种力量的来源就是学习。创建学习型学校,可使整个学校具有很强的学习力,进而提高创新力和竞争力。

基于以上思考,学校在2003年3月向全国教育科学“十五”规划的国家重点课题“基础教育阶段现代学校制度的理论与实践研究”总课题组申报了“现代学校制度视野中的学习型学校建设行动研究”子课题。子课题的申请报告很快得到了批复,并如期在宁波万里国际学校举行了开题报告会。

在中央教科所专家的指导下,我们一边探讨学习型学校的定义和基本特征,一边确立了五个学习型学校建设行动研究项目:(1)营造诚信合作的和谐环境;(2)建立科学民主的管理制度;(3)形成务实求真的校本研修体系;(4)构建持续发展的育人机制;(5)



创建家校互动的发展模式。我们认为这五个项目是相互关联的有机整体。在学习型学校的整体建设中,营造诚信合作的和谐环境是前提,建立科学民主的管理制度是保障,形成务实求真的校本研修体系是关键,构建持续发展的育人机制是重点,创建家校互动的发展模式是基础。除了上述五个行动研究项目之外,还有一个重要的项目是“校长角色的转变与学习型学校的建设”。这个项目虽然没有在书稿中作专章阐述,但在全书各章的论述中我们大致渗透了下述思想:在学习型学校的建设中,校长应该要清醒地意识到现在的组织已经不再建立在稳定控制的基础上,而是进化为依靠学习、授权和持续变化来取得成功。校长要善于学习,具有比别人更快的学习能力,以此形成“气场”,影响教师的学习态度,正确引导教师的学习方向。校长不仅要做一个优秀的管理者,还要做学校文化的领导者,通过用自己所倡导的学校文化来引领学校的发展。校长还应该是制度的设计者和学校危机的预警者。

6 上述这些项目各自发展的质和量以及它们之间相互耦合的程度,规定着学习型学校的建设程度。因此在每个项目的建设,领导、教师、学生、家长等不同群体都要通过组织学习生成组织智慧,解决提高学校效能的实际问题,而解决问题又需要团队内和团队间的沟通与协作,进而生成核心精神和共同理想,互相理解,互相信任,最终形成系统思考的校园文化状态和“上下结合、横向交流、认可差异、扩大共识”的学习型学校运作机制。

三

回顾三年多来的学习型学校建设行动研究,我们通过“结合办学实践学习相关理论,明确研究方向和途径;对照学习型学校特征,梳理学校各项管理制度;结合理论学习撰写行动案例,实证课题研究”等方法过程,逐步明晰了学习型学校的定义和特征,基本



实现了各个研究项目的预期目标;初步建立起以科学、民主、人文为主要特征的价值系统,“以生为本、以师立校,思想解放、行为规范”的办学理念逐步被教职工认同、内化;初步建立起以开放弹性、纵横沟通、团队自治为主要特征的组织系统,按照制度、程序来办事,崇尚自我约束与自主管理,逐步形成精简高效的运行机制;初步建立起以参与、互动、协作、共享为主要特征的行动系统,勇于探索、善于反省、互相理解、关注细节和速度正成为万里人的行为写照;初步建立起多维、丰富、先进、便捷的资源支持系统。

“现代学校制度视野中的学习型学校建设行动研究”作为全国教育科学“十五”规划国家重点课题“基础教育阶段现代学校制度的理论与实践研究”的子课题,其研究成果在教育部基础教育司和中央教育科学研究所举办的“国家重点课题‘基础教育阶段现代学校制度的理论与实践研究’结题鉴定会暨‘十五’期间课题研究总结表彰大会”上被评为优秀成果一等奖。本成果为“基础教育阶段现代学校制度”在全国的逐步建立提供了典型性的个案和操作经验,为“学习型学校”的实践活动提供了理论和实践参考。本书所介绍的我校已建立的现代学校管理制度与运行机制,以及务实求真的校本研修体系与持续发展的育人机制,既有前瞻性、创新性,又有科学性、现实性,可以供一线领导、教师具体运用,可以有效促进基础教育阶段现代学校制度建设以下价值目标的实现:全面贯彻党和国家的教育方针,优化教育秩序,促进教育公平,提高学校效能,提高教育质量,促进学生充分、全面、终身发展,校长、教师的专业化发展和学校的可持续发展。

今天,我们将课题成果以书稿的形式结集出版,是为了真实记录我们在实践中研究、在研究中学习、在学习中的提高的历程,真诚显露我们办学探索中的冰山又一角,丰富《万里办学探索文丛》。我们将书稿定名为《走向学习型学校》,是为了表示我们的心愿:我们将马不停蹄,再一次踏上办学的新征程,再一次经历破茧而出的



蜕变过程。

我们是在不确定的环境中探求真理,在充满矛盾的道路上寻找出路。我们坚信,凭着“对任何事只要有 1% 的希望就要尽 100% 的努力”的万里精神,在办学的新征程中,我们一定会有新的自由飞翔的天地!

林良富

2006 年 12 月 1 日



第一章 学习型学校建设导论

学习型学校的建设是时代发展的必然趋势。在十六大提出建设学习型社会之后,在我国进行新一轮课程改革的今天,构建学习型学校显得越来越紧迫。一方面,在建设学习型社会中,学校作为培养人的学习单位,特别要顺应这种不断学习、不断创新的社会要求。只有如此,才能使学校和社会互动,为学习型社会的建设与发展提供组织基础。另一方面,学校要在激烈的市场竞争中处于优势地位,也必须致力于“学校效能”的研究,抓住学校管理理论和实践效果的关键因素,进行学习型学校的建设,从而提升学校效能和持续发展的能力。

我们认为,进行学习型学校建设首先必须结合学校实际,在理论上对以下几个问题进行研究:学习型学校的定义和基本特征,建设学习型学校的基本原则、基本途径和主要措施以及学习型学校与学习型家庭建设的协调推进等问题。只有把这些问题认识清楚了,才能避免盲目,保证学习型学校建设的行动研究科学合理、务实有效。

9

第一节 学习型学校的定义和基本特征

一、定义

从全球范围来看,学习型学校尚处在“概念校”的阶段。在我国,尚未形成学术界普遍认同的定义。虽然我们目前还不能给学习型学校下一个准确的定义,但我们认为可以初拟一个理论性的假设,以便展开实践与研讨:学习型学校是以现代教育观念为导向,以促进学生的充分、全面、多元、终身发展为核心目标,教职工



都能围绕着学校的中长期发展目标积极、主动、合作、创造性地学习,促使学生与教师都能全面、和谐、持续发展并取得重大成果的现代学校。

二、基本特征

“学习型学校”是学习型组织中的一种。20世纪90年代,美国麻省理工学院斯隆管理学院彼得·圣吉(Peter M. Senge)所著《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》(*The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*)出版。在该书中,圣吉提出了他对学习型组织的独到见解。杨硕英教授把彼得·圣吉对于学习型组织的理解,作了这样的概括:学习型组织是这样一种组织,“在其中,人们得以不断扩展创造未来的能量,培养全新、前瞻而开阔的思考方式,全力实现共同的愿望,并通过持续的共同学习创造出惊人的成果”。实际上,上述几句话,就是彼得·圣吉提出的构建学习型组织的著名的“五项修炼”的概括:自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考。对于任何形式的组织,不论是学校、企业、科研机构还是党政机关,只有上述五项都具备了,才能认为该组织基本上达到了学习型组织的标准。

彼得·圣吉之前,鲍尔·沃尔纳(P. Woolner)曾从组织培训与教育的角度,归纳了学习型组织的发展模式,提出了组织学习一般要经历的五个阶段:

第一阶段——无意识学习。组织尚处于初期发展阶段,组织学习活动是自发的、不正规的,组织没有安排学习项目的意识,学习只是自然人的个人行为。

第二阶段——消费性学习阶段。组织内部尚存在不正规的学习活动,更多的学习活动是出资选送员工到组织以外的教育部门进修学习。

第三阶段——学习引入了组织。组织开始意识到组织学习的重要性,开始注重在组织内部开发适合于组织发展的学习项目,并