

新教育丛书

刘翠娟◎编

校长如何创建 学习型组织

[New Education]

Education

校长如何创建学习型组织

刘翠娟/编

远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何创建学习型组织/刘翠娟编. —呼和浩特:远方出版社,
2005.11(2006.9重印)

(新教育丛书)

ISBN 7-80723-117-3

I. 校… II. 刘… III. 校长—学校管理—组织管理学 IV. G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第111370号

新教育丛书

校长如何创建学习型组织

编 者	刘翠娟
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路666号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	廊坊市华北石油华星印务有限公司
开 本	850×1168 1/32
印 张	180
字 数	2160千
版 次	2005年11月第1版
印 次	2006年9月第2次印刷
印 数	3000
标准书号	ISBN 7-80723-117-3/G·57
总 定 价	450.00元(共18册)

远方版图书,版权所有,侵权必究。

· 远方版图书,印装错误请与印刷厂退换。

前 言

《新教育丛书》选取校长日常工作中最常见的管理问题，借鉴吸收最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，同时也为校长提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

这套丛书的特点：

表述的规范化。本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅、使用。

版式的人性化。为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力求做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化和功能化。

学练的互动性。本套丛书的每个技能点中设计了相应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用的效果。

本套丛书的学习功能模块设置：

本着设身处地为校长着想的原则，通过设置若干模块，力求为校长学习、阅读和使用本丛书带来最佳效果。书中各个模块及其功能如下：

技能点名：技能点名为节标题，是技能所要解决的问题。

您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。

主题词:主题词为选题、章和技能点的概括名。由于其具有唯一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找的知识领域。

适用情景:适用情景用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可以准确地将技能知识用于实践,也可考察自己是否正确查找自己所需的答案。

内容描述:内容描述是针对校长常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的内容描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

小看板:小看板是内容描述的重点知识概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握内容描述的主要内容。

实践操练:实践操练是针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实践操作的能力。

编辑这样一套丛书是一个巨大的挑战,当然,这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题,但是我们仍然期望这套丛书能够成为校长日常管理中随查随用的实用工具,我们更期望这套丛书能够成为校长自我发展的成功指南。

由于我们的时间、经验以及水平有限,书中难免有不足之处,望广大教育工作者不吝赐教!

编者

目 录

第一章 追求成功的自我超越	1
◎ 技能点 1 校长如何建立和理清个人 的真正愿景	3
◎ 技能点 2 校长如何理清自己 的价值观	16
◎ 技能点 3 校长如何保持创造 性张力	29
◎ 技能点 4 校长如何强化自己 的优点	41
◎ 技能点 5 校长如何看清并正确 处理结构性冲突	51
◎ 技能点 6 校长如何修炼和提升 潜意识	63

◎ 技能点 7	校长如何推动师生自我超越	71
◎ 技能点 8	校长如何突破自我超越的障碍	83
第二章	改善传统的心智模式	91
◎ 技能点 1	校长如何理解“心智模式”这个概念	93
◎ 技能点 2	校长如何改善个人的心智模式	100
◎ 技能点 3	校长如何改善组织的心智模式	108
◎ 技能点 4	校长如何把握制定心智模式信条的步骤	116
◎ 技能点 5	校长如何克服“跳跃式推论”	120
◎ 技能点 6	校长如何进行“左手栏”练习	129
◎ 技能点 7	校长如何兼顾探询与提出主张	137

◎ 技能点 8	校长如何把握相互 探询应遵循的准则	145
◎ 技能点 9	校长如何辨识并组织 消除学习智障	154
第三章 建立和谐的共同愿景		163
◎ 技能点 1	校长如何做好建立 共同愿景前的准备	165
◎ 技能点 2	校长如何掌握建立 共同愿景的修炼技巧	176
◎ 技能点 3	校长如何将个人愿景 融入组织愿景	187
◎ 技能点 4	校长如何引导投入 与奉献	201
◎ 技能点 5	校长如何掌握建立 共同愿景的策略	208
◎ 技能点 6	如何实现无为而治的 有机管理	218
◎ 技能点 7	校长如何制定学校发 展策略的优先顺序	228

◎ 技能点 8 校长如何通过反省 改进共同愿景	234
第四章 营造良好的学习氛围	243
◎ 技能点 1 校长如何把握团队 学习的关键因素	245
◎ 技能点 2 校长如何进行有效 的深度汇谈	255
◎ 技能点 3 校长如何进行深度 汇谈演练	266
◎ 技能点 4 校长如何掌握 讨论技巧	274
◎ 技能点 5 校长如何克服 习惯性防卫	282
◎ 技能点 6 校长如何进行团 队学习的修炼	294
◎ 技能点 7 校长如何营造有 利于团队学习的文化	303

第一章

追求成功的自我超越

“自我超越”是个人成长的学习修炼。是学习不断理清并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实的过程；实现自我超越需要通过建立发自个人内心的“愿景”保持创造性张力，还需要看清“结构性冲突”——它是一个各方力量相互冲突的结构，会把我们拉向和拉离所想要的目标，并运用潜意识，悟出生命的终极目标。自我超越的精髓是学习如何在生命中发掘和延续创造性张力。具有高度自我超越的人，能不断扩展他们创造生命中真正心之所向的能力，从个人追求不断学习为起点，形成学习型组织的精神。

技能点1 校长如何建立和理清个人的真正愿景

主题词 学习型组织创建·自我超越·理清个人愿景

适用情景 当校长要理清并加深个人发自内心的愿景时，查看此技能。



个人愿景是发自个人内心的，真正最关心的，一生最热切渴望达成的事情，它是一个特定的结果，一种期望的未来或意象。当你为一个自己认为至高无上的目标献上无限心力的时候，它就是一种自然的、发自内心的强大力量。

愿景有物质上的欲望；有个人的健康、自由、对自己诚实；还有对社会方面的贡献；对某领域知识的贡献等等，都是人们



心中真正愿望的一部分。

模糊理解或误解自己的愿景,会造成我们行动盲目。因此,对校长来说,关键的不是如何建立而是如何理清个人的真正愿景,这是校长实现自我超越的第一步。校长要理清个人真正愿景,必须注意以下几点内容:

◆ 专注于“结果”,而非“手段”

学会把焦点放在追求的目标上,而不是放在达到目标的手段上,这样的能力是“自我超越”的动力。人在做真正想做的事情时,就精神奕奕,并充满热忱。当遭受挫折的时候,会坚忍不拔,认为是自己分内该做的事,觉得很值得做,意愿很强大,效率也自然提高。

当被问起想要什么时,您是不是会提到眼前想要摆脱的一些麻烦事情。譬如,想调到一个更好的学校去工作,想迁居到环境较佳的地区等等。但是,这些是负面的愿景,是适应或解决问题的副产品,它们只能让我们摆脱眼前困扰的事情,并不会促进我们实现成功的自我超越。在日常生活中,我们大多数人的愿景意识都比较微弱,而且负面的愿景又无处不在。因此,要理清个人的真正愿景,我们首先必须专注于“结果”,而非“手段”。一味专注于“手段”而非“结果”,会使我们的愿

景逐渐消逝。把焦点放在我们真心追求的终极目标上,是“自我超越”的基石。

◆ 要有上层目标的概念

上层目标与个人愿景相似,都是个人内心所希望达到的结果,但两者有很大的区别:上层目标比较广泛,属于方向性的;而愿景则是一个特定的结果、一种期望的未来景象或意象。上层目标是抽象的,愿景却是具体的。譬如,上层目标是“提升我校的体育特色”,其愿景则是“在五年内为县市输入一批优秀体育人才”;上层目标是“挑战极限”,愿景则是“打破过去几年的纪录”。

愿景与上层目标又是相辅相成的。有上层目标支持的愿景,会更有持久力和方向感。达到愿景以后,上层目标会吸引我们更上一层楼,促使我们设定新的愿景。而上层目标若是有了愿景,则能体现得更具体,容易衡量、描绘与沟通。如果我们欠缺上层目标的概念,就无法了解真正的愿景。

◆ 不要把“愿景”与竞争混淆

愿景若与竞争混淆不清,会直接影响我们理清并加深个人的真正愿景。竞争确实能作为设定及衡量愿景的一个有用



方式,但试想一下,竞争的目的实现后,接下来的愿景又是什么呢?

愿景不是让我们与别人竞争,它是内在的而不是相对的,它是我们渴望得到某种事情的内在价值。相对的愿景,在短期内或许是适当的,但它很少能引导我们产生伟大的成就。竞争自古有之,它能让竞争双方的潜力发挥到极致,但在竞争过后,是“上层目标”吸引我们奋勇前行,鞭策我们设定新的“愿景”,以实现自我的超越。

“愿景”是一种内心真正最关心的事,由于校长对自己最关心、最想做的事情充满热忱,意愿强大,则效率就会越高。但社会趋势常会影响个人的愿景,社会舆论常会左右个人愿景,因此实现个人愿景需要勇气,自我超越层次高的校长就能游刃有余地处理自己的愿景。不过,要想达到此境界,校长必须先理清并加深个人的真正愿景,这是实现自我超越的第一步。



要理清并加深个人的真正愿景,要注意以下三点:

- ⇒ 专注于“结果”,而非“手段”
- ⇒ 要有“上层目标”的概念
- ⇒ 不要把“愿景”与竞争混淆

五项修炼与学习型组织

共同愿景仅是五项修炼之一,唯有完整做到五项修炼,才能构建学习型组织,促成组织不断进步、发展。五项修炼及其与学习型组织的关系阐述如下:



一、五项修炼的目的在于创造学习型组织

人类的社会不是停滞不变的社会,变迁是社会的常态,愈到现在,变迁速度愈快。而唯有不断学习的组织,才能适应不断变迁的时代和社会,不致落伍遭到淘汰。组织由成员组成,成员的作为和动向决定组织的命运,组织的命运再回头影响成员的未来,所以成员和组织乃是互相依存。如果成员愿意不断自我超越,随时改变固执僵化的思



考模式,建立共同愿景,进行团队学习,且能作统观全局的深入思考,组织就会是不断创新的学习型组织。

学校是一种教育组织,目的在传递人类文化,启发个体潜能。学校要达成培育人才的功能,自身必须是个不断成长、更新的学习型组织。作为学校主要成员的教师必须能做到五项修炼,学校才能成为与时俱进的学习型组织。

二、自我超越是学习的动力

自我超越包括两项动作:首先是不断理清到底什么对我最重要,其次是不断学习如何更清楚的看清目前的真实情况。前者可说是个人愿景,后者是目前处境,二者在脑海中并列时,个体心中便产生一种“创造性张力”,想要消除二者的差距。因此,高度自我超越的人永不停止学习,把工作看作是生命中美好的事情,而不是不得不做的负担。

学校教师如果安于现状,因循旧习,教学表现不进则退,与社会进步的脱节就越来越大,教育品质也会日趋低落。唯有教师自省自觉,敬业乐业,不断自我超越,明察当前教育缺失,提升个人教育愿景,主动努力学习,学校教育品质才能不断提升。