

# 以教师团队学习激发学校办学活力的理论基础与实践推进

李娜

北京教育学院教育干部学院，北京 100120

DOI: 10.61369/SDME.2025070042

**摘要：**学校作为学习型组织，如何激发活力？教师团队学习成为重要路径。本文从教师团队学习的组织学习、行动学习等理论出发，提出学校要有组织地发现难题、提出难题，积极孵化支持各类团队直面难题，这是用团队学习激发活力的起点。在此基础上，阐述了一般的团队学习推进过程以及教师例会、中层干部深度汇谈及骨干教师主题工作坊三种典型的用团队学习激发教师活力的典型场景。团队学习视角对激发办学活力、引领学校高质量发展具有重要意义。

**关键词：**团队学习；难题；推进过程；活力

## Theoretical Basis and Practical Promotion of Stimulating School Vitality through Teacher Team Learning

Li Na

Education Cadre College of Beijing Institute of Education, Beijing, 100120

**Summary:** As a learning organization, how can schools stimulate vitality? Teacher team learning has become an important path. Starting from the theories of organizational learning and action learning in teacher team learning, this article proposes that schools should systematically identify and raise difficulties, actively incubate and support various teams to face challenges, which is the starting point for using team learning to stimulate vitality. On this basis, the general process of promoting team learning and three typical scenarios of using team learning to stimulate teacher vitality were elaborated, including teacher meetings, in-depth discussions with middle-level cadres and key teacher theme workshops. The perspective of team learning is of great significance in stimulating the vitality of education and leading the high-quality development of schools.

**Keywords :** team learning; difficult problem; promotion process; vitality

## 一、教师团队学习的理论基础

团队学习（Team learning）的概念由彼得·圣吉（Senge, 1990）首次提出，本文所指的中小学校团队学习，其概念内涵源于两大理论基础。

### （一）管理学视野中的组织学习和学习型组织理论

组织学习（Organizational Learning）的概念最早由管理学家 Cyert & March (1963) 提出<sup>[1]</sup>，用来描述“组织作为一个整体的学习行为”<sup>[2]</sup>，随后70年代，学者 Argyris 和 Schon 对此进行了详细论述<sup>[3]</sup>。90年代中期随着《第五项修炼》中译本的传播，学习型组织成为热词。学习型组织依据学习主体包括个体学习、团队学习、组织学习，个体学习具有随意性，一个组织仅有个体学习无法形成“整体搭配的团队”<sup>[4]</sup>，而团队学习是一个单位的集体性学习，是“整个组织学习实践的微系统”<sup>[5]</sup>。国内学者陈国权进一步认为，“组织学习是以团队学习为基础的”<sup>[6]</sup>。由此可见，唯

有团队学习才能建设学习型学校。

### （二）学习理论中的行动学习

行动学习的理念源于于1971年瑞文斯的《发展高效管理者》一书。行动学习是为了解决个人或团队工作中的真实难题，但能否解决难题不仅取决于个人和团队掌握的结构化知识（Programed knowledge）有多少，更取决于团队成员间的洞察性交流（Questioning insight），瑞文斯曾提出  $L=P+Q$  的行动学习公式，即学习（learning）是结构化的知识与洞察性质疑交流的综合。行动学习理念被广泛用于政府的企业中，如中组部的公务员培训、华润集团进一步将行动学习发展为团队学习法<sup>[7]</sup>、不少管理咨询公司提供行动学习的具体工具培训，如行动学习画布<sup>[8]</sup>、引导<sup>[9]</sup>和引导工具箱<sup>[10]</sup>等。教育领域近年来也开始应用行动学习，比如在学校干部培训<sup>[11]</sup>和教师培训<sup>[12]</sup>中用行动学习法。由此，学校团队学习要从真实问题出发，以成员间洞察性质疑对话解决问题。

## 二、教师团队学习激发办学活力的起点：在重难点问题解决中破除学校惯性

团队学习的起点是从发现和提出真实复杂的挑战性问题开始的。

### （一）学校难题的类型

从难题产生的情境归类看，可以分业务难题、管理难题以及学习与发展难题。比如，如何优化作业设计属于业务难题，如何有效推进“双向聘任”属于管理难题，如何迅速提升青年教师的专业能力则属于学习与发展难题。当然这三种情境的分类只是相对的，真实难题往往具有交叉性。优质的团队学习难题应当兼具真实性、挑战性、价值性和适切性四大特征，既要来源于教育现场的真实困境，又要有足够的解决价值和研究空间。难题确定是培养问题意识、学习意识的双向奔赴。

### （二）学校难题的挖掘机制

为系统发掘学校优质的团队学习难题，学校需要建立双向联动的难题挖掘机制，既有顶层设计又要回应教师关切。一方面通过顶层设计将《学校发展规划》中的重难点工作分解为实际工作中的攻关项目，把政策要求转化为研究课题；如江苏省锡山高中将学校发展规划中确立的6大工程转化为118个小团队的118个子项目。每一个小团队的学习、研究和实践与学校建设高品质示范高的学校新发展目标高度一致，有效破解了原有惯性。另一方面建立常态化的问题收集渠道，如教学问题上报制度、“金点子”提案活动等。如北京市海淀区中关村一小原校长刘畅也提出要培养干部教师的问题意识，提升团队的现场学习力。自下而上的问题对促进团队学习和破除组织惯性有重要价值。顶层设计与自下而上结合的难题挖掘，也成为校长主动思考与干部教师不断强化问题意识、学习意识的双向奔赴，活力随之而来。

## 三、以团队学习激发办学活力的推进过程：以洞察性对话形成合力

### （一）以团队学习解决难题的一般流程设计

难题解决的过程伴随着日常的工作、会议和教研活动等，但如果仅仅是随意地、低水平地经验交流会损害组织规范性和活力，只有以结构化的流程设计与多样化工具才能促进洞察性对话，真正激发集体智慧，增强团队解决问题的信心和能力。依据真实难题的复杂程度，所需的流程可能包括长期的项目流程、短期的工作坊流程或一次活动的具体流程。

一般来说，学校办学中的问题解决除了教育教学实践现场，通常会以会议、教研活动等形式展开，这些会议、教研都可以看作一次次的团队学习。就一次团队学习活动而言，设计结构化流程和工具有以下步骤<sup>[13]</sup>：第一，明确解决问题要达成什么目标，并基于目标设计过程。这个步骤要注意区分目的和成果，具体成果比模糊的目的对明确目标更重要。第二，选择参与者。如果是挖掘某项工作存在的问题、寻找不足的团队学习设计，需要把处于该问题决策层的高层领导排除在外或者采用末位发言等方式防

止大家在心理上有所顾忌。如果是跨学科的业务类问题，就需要选择跨学科团队成员。如果管理类难题，除了不同层次的干部外，处于管理对象位置的教师代表是否要参与也要经过思考。第三，设计主要环节和所采用的工具。这需要拥有一定的行动学习引导工具知识的储备和丰富的实践经验。

有研究者<sup>[14]</sup>把上述洞察性对话的团队学习内部过程概括为：相互提供高效率和有效能的支持和帮助，相互交换所需的资源并迅速而有效地加工信息，互相提供反馈以便提高后续要完成任务的质量和责任心，相互质疑和解释彼此的结论以产生高质量的决策，对所讨论的问题有更深入的了解。

### （二）以团队学习激发教师活力的三类典型实践

#### 1. 教师例会：升级为问题孵化解决平台

一所有办学活力的学校是令人向往的，但活力要有规范来托底。教师例会是中小学校沟通思想、凝心聚力的重要阵地<sup>[15]</sup>，也是为办学活力托底的重要的团队学习契机。校长的顶层设计和理念如何转化为师生共识乃至生活的日常？教师如何确保与学校同频共振？笔者观察到一所小学为此提供了范本。这所学校例会是主题例会，而且从主题发布到实际推进全部交给教师，分布五有序孵化（见图1）。负责各期例会的每个小团队不是孤军作战，而是会由一位中层领导从筹备到召开一直跟进，组织研讨、确定方向、调整规划内容、落实学习研讨，并整合专家等各种资源陪同研究、跟进实践，在实践中不断孵化。例会筹备会也成了学校核心理念与日常实践的对话过程，通过分享什么不分享什么、如何分享，小团队加深了对学校核心理念的内化，并在例会上将这种理解用教师熟悉的方式予以呈现，促进全校大团队的思想共识和凝心聚力。由此，教师例会变成了有组织地提出问题后不断陪伴研究、跟进实践的孵化过程。

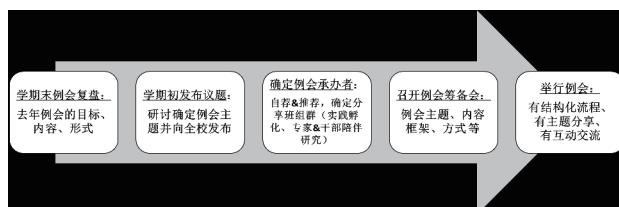


图1 学校教师例会的问题孵化过程

#### 2. 深度汇谈：培养中层领导力

深度汇谈是团队学习的一种重要方法。通过深度汇谈，人们可以相互帮助，了解他人认识中与自己不一致的地方，从而弥补个人思维的局限性，为个体和团队带来活力。当前许多学校进行了扁平化改革，年级组长成为学校中的关键中层，为了迅速提升这一关键人群的领导力，要建立一种围绕组长的难题进行深度汇谈的团队学习机制。笔者观察到，在一所小学的年级组长和教师双向聘任改革中，出现了个别教师在第一轮落聘的情况，虽然后期这些个别教师依然被安排在个别岗位上工作，但如何领导这些特殊教师是对年级组长领导力的极大挑战。领导班子敏锐地发现这一问题，组织了领导班子、中层干部、年级组长共同参与的内部深度汇谈。汇谈准备有两点：一是每人查阅资料形成一篇1000字关于领导和管理区别的小论文；二是三个年级组长记录下“特

殊教师分析单”（包括问题描述、本学期做的好的1-3件事、令人担忧的1-3件事、我的领导策略）。汇谈议程有三项：第一，理想的领导者应该是什么样的、和管理有什么区别？第二，作为年级组长，成为领导者而不仅是管理者要注意什么？第三，领导特殊教师的具体策略有哪些？通过深度汇谈，年级组长不仅走出了无力感的低气压状态，而且目光不再局限于解决问题，而是从长远的领导角色获得了以下四项策略：一是大事儿提要求、小事儿说方法：将价值观引领与具体问题的批评、指导相结合；二是以最近人群原则扩大领导的资源观；三是肩负责任而非分配任务；四是集体发力，底线一致。

深度汇谈，从每个人的真实问题和领导力认知出发深度对话，又促进每个人不断反思，汇集成新的共识度很强的集体思维，培养了所有干部的领导力。

### 3. 主题工作坊：激发骨干教师破解难题的内生动力

例会主题反映了学校的重难点问题和工作，但在具体的实践中老师们依然会遇到层出不穷的实践难题。特别是骨干教师，他们对这些问题的敏感与好奇，急需学校举办一些定期或不定期的主题工作坊，及时助力教师破解难题，激发他们的内生动力和智

慧。比如，在北京市海淀区中关村第三小学，老师们积累了丰富的项目学习经验后，大家感觉项目学习进入了瓶颈，在促进学生深度学习、培养高阶思维方面有待进一步深度设计，为此举办了“项目学习深度设计”的工作坊<sup>[16]</sup>。工作坊上，通过阅读《项目学习黄金准则》、分析学校项目、共创和提炼项目学习深度设计策略，这一过程就是引领教师讨论与解决问题的团队学习过程。老师经历了如同学生般的学习过程：聚焦真实的问题，有明确的研究任务和充分的研究支持；以结构化的流程设计促进多样的学习形式（独立思考/小组交流/全班分享），不仅有头脑风暴式地研讨，也有圆桌论坛、辩论赛、抢答等多种形式，从而在尊重每个人深度思考的基础上，实现集体智慧的共同建构。

工作坊中，难题解决的过程也是洞察性对话的过程。充分的会议素材、结构化的流程、适合的工具，确保了对话不仅发生在同伴之间，更发生于理论与实践之间，发生在日常琐碎与教育理想之间。

综上，以团队学习推进办学实践中问题挖掘、过程孵化和智慧共创，营造了相信团队、真诚对话以及始终陪伴教师攻坚克难的文化氛围，对激发办学活力值得借鉴与思考。

## 参考文献

- [1] 李云,徐秀晖.浅论学校组织学习中校长的角色[J].教育探索,2008(9):7-8.
- [2] 陈国权,马萌.组织学习的过程模型[J].管理科学学报,2000(3):15-23.
- [3] [希]克里斯·阿基里(Chris Argyris)斯,唐纳德·舍恩(Donald Schon).组织学习[M].天津科学技术出版社,2021.
- [4] 彼得·圣吉.第五项修炼[M].中信出版集团,2018:237.
- [5] 彼得·圣吉.第五项修炼[M].中信出版集团,2018:239.
- [6] 张兆芹.个体学习、组织学习与学习型组织之辨析[J].比较教育研究,2006(9).
- [7] 王昆等.团队学习法[M].机械工业出版社,2019.
- [8] 唐长军.行动学习画布:团队互助学习实操指南[M].电子工业出版社,2019.
- [9][美]英格里德·本斯.引导:团队群策群力的实践指南[M].任伟译,电子工业出版社,2019.
- [10][日]森时彦,[日]引导工具箱研究会.引导工具箱:解决组织问题的49个工具[M].朱彦泽译,2020.
- [11] 马佳.基于行动学习法的中小学校长培训模式研究[D].首都师范大学硕士论文,2014.
- [12] 王栋.教师行动学习研究[D].上海师范大学博士论文,2013.
- [13][日]森时彦,[日]引导工具箱研究会著,朱彦泽译:引导工具箱:解决组织问题的49个工具[M].电子工业出版社,2020.
- [14] 彭杜宏,刘电芝.认知互动:团队学习内部过程的透视[J].教育学报,2009(4):40-46.
- [15] 庄雪丽.学校例会应成为教师的期待[J].教学与管理,2020(11).
- [16] 郭学锐,陈俊荣,宋立亭.让会议成为大课[J].未来教育家,2020(6).