



学校发展力

——学习型学校建设的行动案例

方国才 / 主编

江苏省教育科学“十五”规划重大课题研究成果



学校发展力

——学习型学校建设的行动案例

方国才 / 主编

凤凰出版传媒集团

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

学习:学校发展力/方国才主编. —南京:江苏人民出版社,2008.10

ISBN 978-7-214-05245-2

I. 学... II. 方... III. 学校管理—研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 157246 号

- 书 名** 学习:学校发展力
——学习型学校建设的行动案例
- 主 编** 方国才
- 责任编辑** 张惠玲
- 责任校对** 杨传凤 于蓓李
- 出版发行** 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 邮编:210009)
- 网 址** <http://www.book-wind.com>
- 集团地址** 凤凰出版传媒集团(南京中央路 165 号 邮编:210009)
- 集团网址** 凤凰出版传媒网:<http://www.ppm.cn>
- 照 排** 南京雄州印刷有限公司
- 印 刷 者** 南京通达彩印有限公司
- 开 本** 1436×1000 毫米 1/32
- 印 张** 16.825 插页 4
- 字 数** 560 千字
- 版 次** 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
- 标准书号** ISBN 978-7-214-05245-2
- 定 价** 56.00 元(共 2 册)
(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

序 言

以市场化、全球化和信息化为主要特征的后工业时代,需要大量具有高度独立性、主动性、创造性,能够系统思考并综合运用各种知识、技能与方法分析和处理各种问题的创新型人才。这对传统的学校教育与管理提出了新的更高的要求。面对这一挑战,如何重新认识学校的地位和功能,如何坚守教育的基本价值取向又适时对学校教育与管理作出适度的变革与调整,探寻新形势下学校发展的新路径,这既是宏大的理论问题,也是具体的实践问题,引起了国内外教育理论工作者和实践工作者的广泛关注。江苏省教育科学“十五”规划重大课题“建设学习型学校——迈向学习型社会的学校管理创新计划”正是在这一背景下展开研究的,其理论价值和现实意义不言而喻。

这一研究,从一开始就确立了一个基本指导思想,那就是将学习型组织的一般原理同我国学校教育改革和发展的具体实践有机结合起来,将学习型学校建设的理论研究和创建学习型学校的实践研究有机结合起来,以学习型组织和学习型学校的基本原理指导学习型学校的创建工作,在创建学习型学校的实践基础上丰富和发展学习型学校理论。为此,课题组组织全省教育理论工作者和 20 多所中小学、幼儿园的实践工作者,分成理论研究和实践研究两个小组,各自就学习型学校建设的理论问题和实践问题展开研究。两个研究小组相对分工又密切合作,理论建构与实践探索同步展开,定期交流互动,浑然一体,历时五年有余,取得了丰硕的研究成果,形成了一本研究专著和一本实践案例集。综观这两本著作,可以明显感受到这一研究的如下特色:

其一,理论创新。主要表现在:第一,明确提出“学习型学校”这一概念除了具有管理学属性,还具有教育学属性。学习型组织理论是目前较为流行的一种组织管理理论,作为这一理论运用于学校组织管理而产生的一个延伸概念——“学习型学校”,天然具有管理学属性。然而,学校毕竟不同于一般性社会组织,它还承载着“培养人”这一特殊职能,这就决定了“学习型学校”又具有不同于其他社会组织的规定性;它

既是一种学校管理理念,又是一种学校教育理念,兼具管理学和教育学双重属性。从这个意义上讲,“学习型学校”意味着新形势下学校办学模式的创新,规定着包括教育与管理两大分支的整个办学活动的方向。其中,教育活动是主体,管理活动是保障。先进的教育理念和办学实践需要有先进的管理理念、管理制度和管理行为提供保障,而先进的管理理念、管理制度和管理行为也只有为先进的教育理念和办学实践提供保障时才能获得自身应有的价值。仅仅依靠教育活动或管理活动单方面的改革,都不能达成“学习型学校”这样一个全面的综合性的办学目标。这些观点和认识,在目前的同类研究中还很少有人提及和阐述。第二,明确提出“以学习求发展”这一新的学校发展观。学校是社会发展到一定历史阶段的产物,是在发展中不断成熟、完善、进步的。发展是学校生命线,是学校永恒的主题。学校朝何处发展,通过什么途径和方式来发展,不同的社会发展阶段有不同的要求。强调以学习求发展,既是学习型社会对每个社会组织的普遍要求,也抓住了学校这一特殊社会组织的本质特点。学校是传承和发展人类文化的场所,是最应该具有“学习味”的地方。对学校所有成员来说,学习的意义不仅在于习得知识,更在于激发思想、启迪智慧、形成创新的思路和方法。组织学习永远是学校的第一使命,也是促进学校发展的内生性力量,它指向学校的内涵发展、长远发展,有利于形成学校的核心竞争力和可持续发展力。将内生性力量和外生性支持有机结合起来,更有利于学校整体、协调、健康发展。以学习求发展,是新时期学校发展的新理念、新模式,是科学发展观在学校领域的具体化和实践化。第三,构建了学习型学校的理论模型。课题组通过认真学习,在充分消化、吸收学习型组织理论合理成分的基础上,借鉴中国传统优秀学习理论中诸如“学以致用”、“学思结合”、“知行合一”等理念,结合当代中国学校发展的具体实践,理论演绎与实际归纳相结合,创造性地构建了一个兼具现实品格和理想色彩的学习型学校的理论模型,那就是“以共同愿景为启动环节,以学、思、行互动为核心,以整体超越为归宿”。这一理论模型,使“学习型学校”这一外来概念更具本土化色彩,能够更好地反映理想与现实,引领现实走向理想,在同类研究中具有开创性意义。此外,课题组还就学习型学校建设的重要领域,如学习型学校建设的策略、学习型学校的管理、学习型学校的校长、学习型学校的教师、学习型学校的文化建设、学习型学校与学习型社区的互动等进行了专题研究,基本上形成了一个较为严密的逻辑体系,较高地体现了研究者对课题的整体把握能力和

理性思考水平。

其二,实践品格。主要表现在:第一,将课题研究自觉融入新一轮基础教育课程改革的伟大实践。这项研究展开之时,新一轮基础教育课程改革正启动不久。置身于这样一个宏观背景,学习型学校建设就不能不打上新一轮基础教育课程改革的深刻烙印。综观整项研究,无论是理论架构还是实践探索,均可以明显感受到扑面而来的新一轮基础教育课程改革的清新之风:以学生发展为本,重视教师专业发展和整体素养的提高,强调校长的课程领导力,通过制订学校中长远发展规划有计划、有重点、有步骤地引领学校自主发展,等等。这是新一轮基础教育课程改革对学校发展提出的客观要求,也是学习型学校建设的题中应有之义。第二,产生了一批学习型学校建设的行动案例。五年多来,各实验学校根据自己的实际情况,紧紧围绕自己所选择的子课题进行了认真、持续、富有开创性的实践探索,形成了许多点面结合、鲜活生动的行动案例,构成了一系列有主题、有特色、有启发的案例群。这些案例中,有的侧重于探索校本教研活动中如何进行团队学习,提高整个教师团队的学习力和创造力;有的用质性研究方法,描述了教师讲述教育故事、分享教育经历和教育哲理的过程;有的侧重研究创建学习型学校过程中如何与社区进行开放式的互动、如何充分利用社区的教育资源、如何积极为社区服务;有的研究了如何进行人本化的教育管理、构建团队精神;有的研究了如何在教师个人愿景的基础上形成学校的共同愿景;有的甚至只描述了一个小场景,如怎样运用学习型组织的理念举行别开生面的总结会……这些案例,虽然从学术规范上来看不那么严整,但却洋溢着泥土气息,散发着田野的芬芳,使抽象的学习型学校的理论研究有了活生生的载体,也有了生生不息的源头活水。当然,最重要的是,所有这些实验学校,在学习型学校建设研究的推动下,都已经行走在建设学习型学校的大道上了。第三,形成了一份学习型学校建设的指导纲要。在理论研究和实践探索的基础上,课题组还认真起草了《江苏省中小学幼儿园学习型学校建设指导纲要》(建议稿),阐明了学习型学校建设的指导思想与目的、内涵与特点、主要内容和基本思路、策略与措施、组织与条件保障,为在全省中小学校和幼儿园推进学习型学校建设提出了具有操作性的政策指南和路线图。这对学术研究如何为教育行政决策服务提供了有益的借鉴,值得充分肯定,同样体现了这一研究的实践品格。

相对来说,对学习型学校展开研究,国内起步较晚,无论是相关理

论还是实践都有许多值得进一步探索的空间。呈现在读者面前的两本著作，反映的是课题组经过五年多研究和实践的阶段性成果。其中的一些观点能否经得起实践的检验，能否对丰富的学校教育与管理实践作进一步的理论提升，应该允许课题组假以时日作进一步的思索。希望课题组能够再接再厉，继续追踪学习型学校研究的理论前沿，继续扎根基础教育实践，锲而不舍，不断探索，为形成具有中国特色和中国气派的学习型学校理论作出自己的贡献！

朱小蔓

二〇〇八·十·八

CONTENTS

目 录

创造生命价值的绿洲

创造生命价值的绿洲	2
“共同愿景”是如何建立的	8
春天的例会	13
别开生面的教师休业式	17
留言板——演绎精彩的对话	24
细节打造品牌	33
在拓展训练中	40
精彩的总结会	45
走近你的孩子	49
思想是怎样炼成的	53
让工作成为一种快乐	71

变革,从形式开始

变革,从形式开始	80
触动心灵的学习	85
因为爱,所以快乐	90
反思·蜕变	107
自由言说,共筑学园愿景	112
在影像记录中找到你自己	117
我们的“21”行动计划	121
山水田园:师生成长大舞台	125

CONTENTS

目 录

教师也可以专访“大家”	130
听新教师讲课程故事	136

学习,为了儿童的成长

学习,为了儿童的成长	144
众“神”之声	151
走进童话般的生物课堂	160
船长!我的船长!	165
小金鱼的“葬礼”	171
“背书”风波	176

远离教育的功利与浮躁

远离教育的功利与浮躁——台湾中小学教育考察报告	180
愿景、组织、机制:学习型学校的基石——康桥学习文化品读	205
从心出发——台中市永春国民小学印象	215
生命共同体的潜心规划——台中县立大里高级中学个案	223
一刊一世界——从《成渊学报》看台北市立成渊高级中学教师的专业发展	229
学校社区化 社区学校化——台湾学习型学校与学习型社区和谐 共荣建设教育共同体	238
一所不是学校的“学校”——来自台湾康轩文教集团的报告	241
后记	249

创造生命价值的绿洲

创造生命价值的绿洲

建设学习型学校，基于对精神家园的守卫，对人的和谐发展的追求；建设学习型学校，是一场“本质”的归位，让教育回归教育，让学校成为学校，创造光芒四射的生命价值。

【案例呈现】

“学习型学校”对于年轻的吴江市高级中学教师来说是一个全新概念。为了先让一部分老师廓清新概念、吸收新理念，学校教科室组织全体教科员，举办了“学习：让学校成为真正的学习型组织”的主题沙龙。

在交流过程中，教科员碰撞思想，激荡智慧，气氛之民主，讨论之热烈，使得在座的学校领导感奋不已……

汪晔：为了了解“学习型组织”的基本特征，我认真阅读了彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，知道了“学习型组织”的五大要素：自我超越、心智模式、共同愿景、团队学习和系统思考。然而，在座的各位能不能用更为简洁的话语概括出“学习型学校”与一般学校的本质区别？

顾爱勤：学习型学校，比之于一般学校，有着更为明确的共同目标，有着更为强大的凝聚力。善于倾听是组织成员的共同美德，合作学习是完善自我的基本途径，和谐发展是一切工作的动力源泉……

张双福：在我看来，学习方式的不同，是“学习型学校”与一般学校的最大不同。在“学习型学校”中，学习是共同的、协作的、和谐的，学习既是吸纳、获取、创造知识的基本方式，也是认识自我、完善自我、体验生命、创造价值的基本途径。

唐琴：对学校的指导原则的集体承诺，是“学习型学校”与普通学校的本质区别。在“学习型学校”中，学校的指导原则清晰地说明全校师生应该相信什么，应该努力创造什么。这些指导原则，不仅仅是指学校领导条理清晰、积极有序的治校方略，更为重要的是，它渗透到学校每一个成员的思想与心灵之中，成为一种自觉的行为追求。问题是这些“指导原则”具体说来有哪些？

朱永元：形成和谐、多赢的有机统一体，是“学习型学校”的指导性原则之一。

把学习作为教育生活的第一需要，真正满足学生对知识的需求，达成师生双方的教学和谐。

资源共享，相互借鉴，坚持“走出去，引进来”相结合，实现教师群体的和谐发展。

创造性地学习和实践，实现教师能力与知识的和谐发展。教育是一种创造性的活动，着力于培养创造性人才，教育也是一种探索性的活动，我们既要注重于教育的效率，也要摆正自己教育的心态，两者的结合，在教育中就会产生极大的价值。

一个群体组织的发展前景目标（愿景），不可能排除群体内部诸要素之间，群体与群体之间的和谐共存、共处、共赢。学校的愿景应该是包括学校的发展、教师的专业成长、学生自由快乐地学习在内的和谐统一整体。

钱海荣：“学习型学校”的指导原则，其中重要的一条即是“体悟生命的真义，促成心灵的转变”。彼得·圣吉认为：“真正的学习涉及人之所以为人这一意义的核心。透过学习，我们重新创造自我；透过学习，我们能够做到从未能做到的事情，重新认知这个世界及我们跟它的关系，以及扩展创造未来的能量。事实上，你我心底都深深地渴望这种真正的学习。这就是学习型组织的真谛。”依据这一核心思想，旨在培养和谐发展的人的学校应该是“学习型学校”。诚如张老师所言，“学习型学校”应该重视学生的自主学习，激励教师的合作学习，完善系统学习组织。学校只有成为“学习型学校”，才能充分挖掘教师的潜能，使之成

为学习型教师；学习型教师的不断涌现，才能培养出学习型的学生，最终实现师生个体的和谐发展和学校的可持续发展。

凌龙华：“学习力比学历更重要，学习力是最大的竞争力。”学习是全程的、全面的、全域的。学习的显性追求是绩效，是教师的专业成长、学生的自主学习和学校的特色创建。学习的终极追求是完善心智，实现生命价值。可以这样说，学习是“体（个体与团体）成长”的有氧运动，是建设学习型组织的本源动力。

“学习型学校”建设，应该致力于“精神发育”，精神发育则重在静心养气。教育是“大写人”的事业，事业建筑在职业上，因而，学校的任务既是育“才”，更是育“人”；既要正视现实，更要提升境界。没有大气，缺少正气，学校充其量只能成为一个授人以雕虫小技的匠铺，绝对呈现不了“在明明德”的“大学”景象。学校要善养浩然之气，通过滋润心灵的真学习、深学习，明白“教育究竟为了什么”，从而遵循规律，确立理念，实施策略，真正“把精神发展的主动权还给师生，让学校充满勃勃生机”。

教师之所以能为“人师”，在于他有师之“格”、师之“力”。这是一种需要持续修养与专业引领的综合素质。教师只有通过多元的活化学习，才能充实自己的教育教学底气，才能挥洒自如地应对每一份热切的期待、接受每一个鲜活的挑战。宇宙无穷，“知本”有限，因而对于现代教师而言，学习不啻是伟大的开拓。通过学习，让教艺得到锤炼，“让教育充满智慧的挑战”，从而带着自信进课堂，带着清新如风的教育理念支撑起一片富有个性与风格的教学天空。

徐月新：作为学校的管理者，我经常在思考，学校发展到一定阶段，上到一定层次，应该继续往哪个方向发展？如何使学校真正成为师生共同成长的生命绿洲？这是需要大家共同探讨的问题。一所成功的学校应该有自己的个性和特色，我们“摸着石头过河”，在不断探寻中迈开前进的步伐。我们的理念必须具有前瞻性，而我们的行动必须一步一个脚印；既不能急功近利，也不能好高骛远，要重视理论与实践的结合，理想与现实的交融。基于这样的认识，我们必须关注自身的学习，化大

力气营造良好的学习氛围,在个体和群体的不断学习中提升理念,改进方法,以求得符合学校实际的绩效,实现学校发展的愿景。

在教育过程中,“人”是最重要的。一所学校,不管它的硬件设施是如何的完善,如果缺少了人的愉快学习、和谐的发展,那么它永远也不能成为一所令人羡慕的名校。“学习型学校”的宗旨在于通过合理的个人和群体的学习,来培养人、塑造人、完善人。在构建“学习型学校”的过程中,硬性的规范与柔性的要求是并存的,唯其如此,才能以学习为方式,以活动为载体,找出学生、教师和学校的症结所在,解决实际问题,培养和谐发展的人,并使之超越自我、实现自我。因而,我们必须以开放的心态,坚定的步履,营造书香校园,培养热爱学习、终身学习的人。

一所学校能否成为“学习型学校”,关键在于学校的教师能否通过学习获得成长。而教育科研是一种积极有效的学习方式,是成就教师、发展学校的捷径。结合自己的个性特点,在教育教学中深入开展教育科研,教师才能深入地学习,并在群体的合作与交流中发现自己的不足,弥补自己的缺陷,不断地获得专业发展,完善自我。可以说,教育科研是“学习型学校”的不竭动力。

【案例讨论】

建设“学习型学校”,是一所处于变革时代的学校生存与发展的必由之路。建设“学习型学校”,需要学校领导形成自己稳定的办学愿景,在倾听教师愿景、理清整合思路的前提下,根据学校、教师、学生的实际情况,结合时代的需求、区域的发展,凝心聚力,积极尝试,深入反思,不断生成。

在建设“学习型学校”的过程中,我们形成了这样的思考:

一、建设“学习型学校”,基于学校,为了学校

“学习型学校”,是一个丰富的概念,是一种前瞻的理念。具体到一所学校,就必须基于学校的实际情况,为了学校的个性发展。每一所具

体的“学习型学校”，都应该具有自己的特点。就我校而言，我们的“学习型学校”建设，以“人本化”“校本化”的教育科研为途径，突出教师的培养，致力于优秀教师群体的形成，使勤勉的教师与朴实的学生一起学习，在读书气息浓厚的校园中获得共同的成长，实现师生的生命价值。

二、建设“学习型学校”，生成共同的“愿景”

彼得·圣吉指出：“没有共同愿景就没有学习型组织。”我们认为，全校师生的共同愿景，是“学习型学校”的要素。真正有效的共同愿景，描述的是一个现实可信的组织图景，能激发参与者努力达到未来目标。

学校的共同愿景，作为师生共同持有的意象或景象，是师生的价值取向集中体现，是学校发展的巨大能量。一所学校，没有共同愿景，师生们所从事的只能是“适应型的教与学”，这样的教育常常是无趣的、被动的和低效的；有了共同愿景，师生所从事的则为“创造型的教与学”，沉浸其间，就能获得舒展自我、创造价值的能力。

共同愿景的生成，是一项复杂而艰巨的任务。美国学者巴思提出了生成共同愿景的基本构想：“尊重他人的愿景、坚守自己的愿景、努力创建共同的愿景及与此相一致的制度目标，共同构成了对学校领导权的非凡定义，这也是那些力图从内部改进学校的人士必须要做的重要行动之一。”

形成切合师生追求、具有学校个性的共同愿景，是我们正在实践、探索和总结的一大课题。

三、建设“学习型学校”，追求“认识自我，创造自我”

爱因斯坦认为：“学校的目标始终应当是：青年人在离开学校时，是作为一个和谐的人，而不是作为一个专家。……发展独立思考和独立判断的一般能力，应当始终放在首位，而不应当把获得专业知识放在首位。”

在今天，这段话起到了振聋发聩的作用。建设“学习型学校”，旨在让师生通过有意义、有合作、有效果的“学习”，成为能“独立思考和独立判断”的人，去“认识自我，创造自我”，实现生命价值。

这样的教育追求，与现今的教育环境，有着极大的反差。因此，建

设真正的“学习型学校”，需要全校师生有一种淡泊宁静的心态、众志成城的精神和深邃长远的眼光，认准方向，全心投入。

如果一所学校没有自己的立场，而为盛行于世的“学店教育”所左右，只见分数不见人，无视生命的独特与尊严，那么就谈不上让人“认识自我，创造自我”，遑论“学习型学校”。

四、建设“学习型学校”，塑造相匹配的学校文化

梁漱溟先生认为：“教育之在社会，其功用为绵续文化而求其进步。”

建设“学习型学校”，需要塑造与“学习型学校”相匹配的学校文化。

学校文化，作为师生共有的思想观念、价值取向及其行为方式，具有一定的“能量”，这种能量即为“文化力”。学校文化力，是学校文化元素对学校及其成员的发展的作用力和对社会公众的影响程度，是基于学校文化的一种特定的、个性化的综合实力。

学校文化力对师生的思想行为产生深刻影响，使师生自我约束、自我完善，人格相互影响，行为相互协调，在思想认识、道德修养、行为规范、知识技能等方面呈现相互教育、相互促进、同步发展的态势。这样的影响，是“学习型学校”得以“化成”的动力。

吴江市高级中学 凌之 含章

“共同愿景”是如何建立的

如果把建设学习型学校看做是一项工程，则建立学校的“共同愿景”就是这一工程的基础。因为“共同愿景”是引领学校发展的旗帜，承载着激发学校内部动力、累积学校发展势能、提升学校可持续发展水平的希望。建立学校的“共同愿景”是一个反复学习、充分酝酿、多方征求意见的过程，不可急躁冒进、急于求成。

【案例呈现】

自2005年3月起，围绕建立“马陵中学共同愿景”，学校领导班子开展了扎实的工作。

一、在文献研究和倾听意见的基础上，形成“讨论稿”

形成“共同愿景讨论文本”是建立共同愿景的第一件工作，是一个耐心、细致的过程，只有理论基础是远远不够的。与一般文本相比，“共同愿景讨论文本”具有“动态思维主体”的特征，并不是一个人能够“一挥而就”的文本。不但需要深入教师、学生以及员工中去细心倾听意见和呼声的民主作风，更需要把群众意见与领导意见进行融合、沟通的耐心。有的问题可能需要多次的进行上下沟通。由于形成“共同愿景”属于心理层面上的微观建构，所以需要有一个充分酝酿的过程，不可意气用事、急躁冒进，不能领导人说了算，也不必“限时完成”。

马陵中学的“共同愿景”是按核心价值观、理念、管理和业绩四个层面设置目标，把四个层面目标统一起来而构成：以人为本，与时偕行，无为而治，创造一流（均分别作了诠释）。核心价值观是：以人的