

◎ 本书由广东优秀教育专著出版基金资助出版

学习型学校的管理理论与策略

Managerial Theory and Strategy
for Learning School

■ 柳恩铭 \ 著



廣東省出版集團

教育出版社

◎ 本书由广东优秀教育专著出版基金资助出版

学习型学校的管理理论与策略

Managerial Theory and Strategy
for Learning School

■ 柳恩铭 著

广东省出版集团

广东教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学习型学校的管理理论与策略/柳恩铭著. —广州:
广东教育出版社, 2007. 1
ISBN 978 - 7 - 5406 - 6536 - 4

I. 学… II. 柳… III. 学校管理 - 研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 009839 号

广东教育出版社出版发行
(广州市环市东路 472 号 12 - 15 楼)

邮政编码: 510075

网址: <http://www.gjs.cn>

广东新华发行集团股份有限公司经销
肇庆新华印刷有限公司印刷
(肇庆市星湖大道)

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 10.75 印张 268 000 字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印数 1 - 4000 册

ISBN 978 - 7 - 5406 - 6536 - 4

定价: 18.00 元

质量监督电话: 020 - 87613102 购书咨询电话: 020 - 34120440



广东优秀教育专著出版基金 管理委员会

- 主任：胡国华 中共广东省委宣传部副部长
王屏山 广东省原副省长、九年义务教育教材（沿海地区）编委会原主任
- 副主任：张泰岭 广东省教育厅副厅长
陈俊年 广东省新闻出版局局长
朱仲南 广东省新闻出版局副局长
华同旭 广州市教育局局长
杨柏生 深圳市教育局局长
黄尚立 广东省出版集团有限公司董事长
王桂科 广东省出版集团有限公司总经理
- 成员：许建国 广东省新闻出版局新闻出版管理处处长
李夏铭 广东省出版集团有限公司副总经理
卢锡铭 广东省出版集团有限公司副总经理
曾宪志 广东教育出版社社长
曾大力 广东教育出版社总编辑



广东优秀教育专著出版基金 评审委员会

- 顾 问：许嘉璐 全国人大常委会副委员长、北京师范大学教授
顾明远 中国教育学会会长、北京师范大学教授
李连宁 教育部基础教育司司长
王国健 华南师范大学校长、教授
赵学漱 中央教育科学研究所研究员
黄尚立 广东省出版集团有限公司董事长、编审
卢锡铭 广东省出版集团有限公司副总经理、编审
- 主任委员：曾宪志 广东教育出版社社长、编审
- 成 员：苏式冬 广东教育学院教授
唐 迅 广州大学教学与师范教育研究所副教授
张积均 广东教育出版社编审
李 萍 中山大学党委副书记、副校长、教授、博导
郭 鸿 广东省教育学会秘书长、特级教师
麦 曦 广州市教育局教学研究室主任、特级教师
刘劲予 广东教育学院院长、教授
郭思乐 广东省教育科学研究所所长、研究员、博导
冯增俊 华南师范大学国际与比较教育研究所所长、教授、博导
伍柳亭 广东省教育学会副会长、副研究员
高凌飏 华南师范大学教授、博导
吴惟粤 广东省教育厅教研室主任、编审
曾大力 广东教育出版社总编辑、编审
周伟励 广东教育出版社副社长、编审

序 言

华同旭

在国外关于学习型组织理论的众多流派当中，尤以麻省理工学院彼得·圣吉先生的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书所阐述的思想影响最深、流传最广，在中国各大书店，只要想寻找学习型组织的有关书籍，十之八九都是彼得·圣吉的著作和解读他著作的书。

彼得·圣吉先生的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，在理论上确实发前人所未发，提出的管理思想以及相应的组织修炼措施，令人耳目一新，为各类组织进入知识经济时代提供了最好的、最必需的组织营养补充。很多企业成了学习型组织理论的受益者，他们把学习型组织理论有意识地导入企业，使企业避免了周期性的衰亡。但是彼得·圣吉先生的著作所采用的散文文化的结构和散文文化的笔法，往往使没有耐心

的读者阅读了一阵子就半途而废了。据说很多人读到了“啤酒游戏”这一部分就没有再往下读了，因为从文字上看，这个游戏实在是太长了。除了一些比较专业的学者外，完整研读彼得·圣吉先生专著的人并不多，人们了解“学习型组织”的理论，主要还是依靠二道贩子、三道贩子贩卖的“解读品”。因为这样，很多人并没有完整领会彼得·圣吉学习型组织管理理论的精神实质，运用到实践中也往往失之偏颇，更不要说把这种管理理论发扬光大了。这也许正是我们许多学校的校长都在呐喊创建学习型学校，在行动上却有些牛头不对马嘴的原因。研究了这些校长的讲话、论文，会发现他们中很多人并没有完整领会学习型组织的实质，如果从他们的讲话或者论文当中，抽掉关于学习型学校或者学习型组织的相关概念，与普通讲话、论文没有两样。

读柳恩铭的专著《学习型学校的管理理论与策略》，我感触最深的是作者字里行间里浸润的厚重的责任感和使命感，分明感觉到作者是用心的在写书，用心在做学问，用心在做一件试图影响学校管理走向的事情。作者著述的目的在于建构学习型学校管理思想体系，也在于为处于落后状态的中国学校教育走向世界寻找科学之路，更在于寻找教育的后发优势以培养走向世界、走向未来、能够肩负起复兴中华民族伟大使命的“学习人”。书中有一腔热血，一颗热心，一种执著和追求。

这本书的学术价值主要体现在如下几个方面。

一、实现了学习型组织理论由一般规律到特殊规律的迁移

学习型组织的科学性毋庸置疑，因为它已经和正在被各类

组织的改革实践逐步证明了和证明着。学校是一种组织，彼得·圣吉的学习型组织理论也必然适用于学校组织。但是学校组织毕竟是一个特殊的领域，与其他任何组织的根本区别在于它是培养人的组织，所培养的人具有不可逆性、不可再生产性，也就是说学校组织生产的对象不能够回炉加工，不能够因为学生不合格而重头再来过一次。这就决定了学习型学校建设比之于一般学习型组织建设，在理论上要求更严密、更系统、更科学，在实践上更具有可操作性，至少要提出可操作性的方向，而不能只停留在一般性的理论建构或者理念的引导。柳恩铭的《学习型学校的管理理论与策略》，实现了学习型组织理论由一般管理规律向学校管理规律的迁移，建构了有比较完整架构的学习型学校的管理思想体系，提出了一整套建设学习型学校的改革方向和实践指南。本书系统地解决了这么几个问题：什么是学习（学习型学校“学习”的含义）、什么是学习型学校、学习型学校有什么特征、如何建设学习型学校等。

二、成功地实现了学习型组织理论、学习型学校管理理论的本土化

毛泽东同志曾经说过，马克思主义理论一经与中国革命的具体实践相结合，中国革命的面貌就为之焕然一新。源自于德国的马克思主义有一个中国化的问题，源自于美国的学习型组织理论也有一个中国化、本土化的问题。这个问题解决得不好，生搬硬套地把彼得·圣吉提出的一些措施教条化地运用于中国学校的改革，便不可避免地要遭受失败。本书作者是在认真研究了东西方文化差异、政治差异、制度差异之后，建构了

具有中国特色的学习型学校管理思想体系，提出了更加符合中国教育实际的建设学习型学校的相关策略。比如说，彼得·圣吉提出学习型组织建设，务必使团队成员活出生命的意义，把人的价值观由物的满足转向精神的满足的高度；这种人文精神的颂扬和生命终极意义的追寻，是建立在以美国为代表的西方发达国家高度物质文明基础上的，如果简单移植到尚处于社会主义初级阶段的中国，肯定存在着水土不服的问题；因此，著者在本书中阐述“自我超越”的修炼时，把个人事业上的成就感作为衡量自我超越的基本尺度，更符合中国的国情，也更具有中国特色，更能为中国人所接受。在“优化人才规格”一章中，也把爱国主义和团队精神作为人才规格的首要因素和核心因素，这是建立在中国“天下为公”的传统价值观基础上的人才规格，显然对于发展中的中国具有更加积极的意义。

三、提出了一系列的原创性观点和论述

这些观点，既是对彼得·圣吉的学习型组织理论的超越，也是对国际、国内学校管理理论的创新。我认为本书的学术创新点主要表现在如下几个方面。

1. 科学地定义了学习型学校的“学习”

作者在书中除了描述“学习”内涵和外延的演进轨迹外，对学习型学校“学习”的概念也作了科学的定义：学习型学校的学习，是指在学校共同愿景感召下的一种为实现共同愿景而进行的个人和团体的自我超越、自我更新行为的总和。学习内涵的丰富性、学习行为的方向性、学习模式的团体性，决定了学习型学习这一概念具有原创意义。迄今为止，尚没有人作过类似的定义，包括彼得·圣吉。

2. 科学定义了“学习型学校”

柳恩铭的定义是：学习型学校是指以共同教育价值观为基础、以共同愿景为方向、以系统思考为整合工具、以团队学习来克服组织智障和实现组织自我更新、发展的教育组织。迄今为止，尚未有人作过如此定义，而且此定义确实是建立在彼得·圣吉学习型组织定义的基础上，但是表述更加通俗，更加中国化，更加周密，更能反映学习型学校的本质特征。显然，这种界定也具有原创意义。

3. 全面分析了学习型学校的基本特征

柳恩铭运用逆向思维方法，在彼得·圣吉的修炼模型中，提炼出学习型学校具有“自我超越的精神追求、改善心智模式的能力、团队奋斗的共同愿景、团队学习的良好惯性、系统思考的管理艺术”的五大特征。在这一点上，彼得·圣吉先生提供的是修炼的方向和方法，却没有涉及学习型组织的特征，只是说要按照这五个方向去修炼，就可以建设学习型组织。正因为这样，不少人看不懂彼得·圣吉先生的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。也正是因为彼得·圣吉先生没有涉及到学习型组织的特征，所以他的著作中没有涉及学习型组织理论的学科属性。事实上，社会科学的理论体系有很强的继承性和实践性，理论上继承，实践上有基础，否则会成为一种凌空而降的新理论，这不符合科学发展逻辑。彼得·圣吉的策略是回避，把这个问题留给了读者自己去思考和判断。而本书的作者却旗帜鲜明地宣布了学习型学校管理思想的实践基础和理论渊源，这有助于人们客观地、辩证地、全面地理解学习型学校管理思想。作者在论证学习型学校管理思想的实践性特点的时候，特意列举了西南联大的办学历史为佐证，也是经过深思熟虑的。它可以雄辩地证明在学习型组织理

论或学习型学校管理理论产生以前，教育改革的先驱们就有这样的管理实践。只是因为这种理论尚未诞生，没有人从学习型组织的角度去认识它罢了。

4. 系统揭示了学校客观存在的组织智障

作者列举的这些组织智障，的确是很多校长、教师司空见惯而又百思不得其解的学校发展制约因素。这种归纳，同样具有原创性意义，深信对于中国的学校管理者尤其具有指导意义。作者之所以有这样的认识，倒不是因为他是一个学者，更多的是因为作者有很丰富的实践经验。作者曾经在中学当过教师、团委书记、教务处副主任、教务处主任、副校长、校长等职务，对学校管理有着坚实的实践认知基础和丰富的实践经验。同时，作者是一个善于思考的人，是一个勇于探索和创新的人，善于从实践中发现人们容易忽视的现象和细节，而这些现象和细节往往就是组织肌体病灶的表象，看清了这些现象和细节背后的本质，往往就能够找到解决问题的办法。对于学校客观存在而管理者司空见惯的组织智障，很多人真的是视而不见，充耳不闻，最终的结果是花了很多力气进行改革，却往往改错了方向，效果当然是南辕北辙。

5. 提出了学习型学校组织结构“纵向扁平化”和“横向模糊化”的新理论

关于纵向结构扁平化，以彼得·圣吉为代表的中外学习型组织理论都有所涉及，但是本书在纵向结构中阐述了学习型学校不同层级之间心理距离、思想距离、情感距离趋向于零的价值取向，显然是对彼得·圣吉学习型组织结构理论的超越。更为可贵的是作者根据“知本主义社会”时代知识经济的特点，提出了学校横向组织边界模糊化的价值取向，这不是对某一个时期“教育必须与生产劳动相结合”的价值取向的回归，而

是对适应“知本主义社会”的知识经济的一种教育价值观的创新，也契合了“知本主义社会”学校教育由于信息技术的高度发达而呈现的新的发展趋势。

6. 提出了民主管理是人本管理最高境界的论断

抓住了问题的本质，对于克服中国各类学校组织智障来说，民主管理的确是至关重要的管理行为。因为做不到这一点，学校组织成员无法实现团队学习，自然就无法建成学习型学校；做不到这一点，就无法实现知识共享、智慧共享，更无法激活团队智慧。这一主张，为中国各类学校今后的改革与发展提供了方法论依据。

本书的学术创新点还有很多，比如在第九章“优化人力资源”中，作者提出了与彼得·圣吉理论相反的观点——学习型组织中仍旧需要非权力权威，并非一味地反对权威；比如作者在第十章“优化人才规格”中提出了一种情操、两种精神、三种观念的人才规格“钢结构”理论，提出了“课程体系整体化、课程结构综合化、课程目标多元化、课程种类多元化、课程选择自主化、课程内容现代化、课程实施个性化、课程设置本土化”的课程建设方向等等，这些观点都具有原创意义，都对中国时下的学校管理和教育改革具有一定的指导性意义。

本书还有一个不得不说的特点，那就是在前言中详细介绍了以彼得·圣吉先生为代表的世界学习型组织理论的各种流派和主要观点，这对于尚未系统接触过《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》的读者来说，提供了一个比较全面了解学习型组织理论的机会。对于很多观点的阐发，作者采取企业组织行为和学校组织行为类比举例的方式行文，显然有利于读者全面理解彼得·圣吉的学习型组织理论和作者所建构的学

学习型学校管理理论二者之间的逻辑联系，加深读者对书中观点的认识，也有利于拓展读者的阅读视野。既然时代特征决定了学习型学校组织边界逐步会趋向模糊化，呈现与其他社会组织相互重叠、交叉、融合的趋势，那么现在的校长决不能仅限于懂得教育教学的理论，还应当对所处的时代、所处的社会、所接触的社会各行业有一定的了解和认识，这非常有必要。适当引用企业管理行为、企业管理思想、政府管理行为等与学校的管理行为、管理思想进行比照，对于教育管理者来说，可以拓展视野，开阔思路，启发思维，实则是对传统理论著作写法的一种创新，也是克服传统理论著作枯燥、乏味弊端的一种尝试。

这本书毕竟是中国内地最早的关于学习型学校建设的学术专著之一（截至今天应当还是第一本），因而我深信这本书对于中国学习型学校管理思想体系的形成和发展，绝不仅仅是抛砖引玉的作用，实则是立一家之言的奠基之作。我相信，这本书的诞生将会在社会上尤其是在教育界产生比较深远的影响！

2006年10月10日于广州云山居

目 录

前言	(1)
----------	-----

理 论 编

第一章 学习与学习型学校	(23)
第一节 学习与学习型学校	(24)
第二节 传统学校组织中常见的学习智障	(29)
第二章 学习型学校组织结构特点	(49)
第一节 扁平化的纵向组织层级	(50)
第二节 模糊化的横向组织边界	(55)

第三章 学习型学校的功能特征	(59)
第一节 具有自我超越的精神追求	(61)
第二节 具有改善心智模式的能力	(70)
第三节 具有团队奋斗的共同愿景	(76)
第四节 形成团队学习的良好惯性	(87)
第五节 掌握系统思考的管理艺术	(94)

第四章 学习型学校的性质与发展轨迹	(115)
第一节 学习型学校管理思想的实践性	(115)
第二节 学习型学校管理思想的时代性	(144)
第三节 学习型学校管理思想的发展性	(147)

策 略 编

第五章 优化文化内涵	(153)
第一节 塑造学校文化灵魂	(154)
第二节 构筑学校文化环境	(164)
第三节 发挥学校文化的育人功能	(172)

第六章 优化组织结构	(181)
第一节 促进组织层级扁平化	(182)
第二节 促进组织边界模糊化	(186)

第七章 优化管理行为	(193)
第一节 人文关怀是基本特色	(194)
第二节 民主管理是必然选择	(206)

第八章 优化学习平台	(231)
第一节 建设工作、学习一体化平台	(231)
第二节 建构团队学习的网络环境	(235)
第三节 完善团队学习的有效机制	(239)
第九章 优化人力资源	(247)
第一节 灵魂的修炼	(247)
第二节 建设学者型教师队伍	(257)
第十章 优化人才规格	(269)
第一节 加强内修为	(270)
第二节 提升学习力	(294)
第三节 选择好介体	(296)
附录 中国学习型组织研究和实践大事记	(309)
参考文献	(319)
后记	(325)

前 言

中国作为人口大国，处于发展中国家水平，要迎头赶上发达国家的科技、经济水平，必须把巨大的人口负担转化为强力无比的人力资源优势，形成生产力发展的后发优势。这种转化，需要教育造就具有终身学习愿望、习惯、能力、追求的学习型人才（笔者在本书中称之为“学习人”）。学习人的培养依赖于各级各类学校，学校教育不再是以知识传授为主要目标，而是通过知识传授、能力培养等载体和形式，培养“学会学习、学会创造、学会发展”的终身学习的学习人。因此，建设学习型学校、培养学习人才是实现中华民族伟大复兴的需要。学习人的培养，依赖于学习型学校。学习型学校管理理论研究和实践，具有重大的现实意义和深远的历史意义。

形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发