

RUHE
CHUANGJIAN
XUEXIXING
XUEXIAO

如何创建 学习型学校

——新时期学校学习化生存的生态组织

杨立雄 林洪涛 著

A large, stylized illustration in the background of the cover. It depicts a group of people, likely students and a teacher, in a classroom or meeting setting. The figures are rendered in dark, textured silhouettes against the orange background. Some figures are standing, while others are seated or leaning over, suggesting an active learning environment.

云南出版集团公司
云南人民出版社

如何创建学习型学校

——新时期学校学习化生存的生态组织

杨立雄 林洪涛 著

云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何创建学习型学校：新时期学校学习化生存的生态组织/
杨立雄，林洪涛著. —昆明：云南人民出版社，2007. 7

ISBN 978 - 7 - 222 - 05025 - 9

I. 如.... II. ①杨...②林... III. 学校管理—研究
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 073096 号

责任编辑：高 专 尹 杰

装帧设计：王曦云

责任校对：缪 伟

责任印制：洪中丽

书 名	如何创建学习型学校——新时期学校学习化生存的生态组织
作 者	杨立雄 林洪涛
出 版 社	云南出版集团公司 云南人民出版社
发 行 社	云南人民出版社
社 址	昆明市环城西路 609 号
邮 编	650034
网 址	www. ynpph. com. cn
E-mail	rmszbs@public. km. yn. cn
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	8.5
字 数	170 千字
版 次	2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 - 2000
排 版	昆明春城印刷有限公司
印 刷	昆明春城印刷有限公司
书 号	ISBN 978 - 7 - 222 - 05025 - 9
定 价	26.00 元



作者简介

杨立雄，昆明国家经济技术开发区第一中学校长，云南省委党校、云南行政学院研究生毕业，特级教师，十五年来在中小学教学及学校管理中致力于教育教学创新的理论探索与实践尝试，2000年从茫茫书海中寻到了学习型组织的书籍，便一发而不可收拾，业余时间潜心钻研，工作之中刻意运用，是云南省昆明市率先实践创建学习型学校的中小学校长。

主讲的专题有《学习型组织的神话与现实》、《学习型班组创建的策略》、《新西兰归来话教育》等，国家级刊物《中小学管理》2003年7期封面人物，并刊发报道《学习型校长带出学习型学校》。

主持科研课题《学习型组织在中小学教学与管理之应用研究》，发表《做一个与时俱进的学习型领导》、《创新中小学管理 创建学习型学校》、《新课程文化与学习型学校策划》、《迈向学习型组织的中小学行政管理》，《让我们都来做学习型校长》、《现代新昆明战略与学习型城市建设》等论文。



作者简介

林洪涛，昆明国家经济技术开发区第一中学副校长，北京师范大学心理教育研究生毕业，文学学士，中学一级教师。一直从事中学语文教学研究及学习型学校理论的学习探索与创新实践，在改善大众心智模式、教师小团队训练方面有较深的研究。

参与科研课题《学习型组织在中小学教学与管理之应用研究》，发表《构建研究性语文课堂教学的尝试》、《论语文教学中生命意识的培养》、《学习型学校引领我校快速发展》、《创建学习型学校的思考》等论文。

学习成就人生

（代序）

昆明市教育科学研究院 饶又明

古往今来，大凡成功者都是热爱学习、善于实践的人。孔子“学而不厌，诲人不倦”，因而成为影响人类文明历史几千年的大思想家、大教育家；莎士比亚平日积月累，勤奋学习，才做到了“只有律师才能掌握的术语，也在他的剧本里出现了；只有医生才能懂得的职业语言，也在他的笔下真实地体现出来”……

随着信息社会和知识经济时代的到来，学习在人们生活和工作中的作用显得越来越重要。国际 21 世纪教育委员会向联合国教科文组织提交的报告《教育——财富蕴藏其中》认为：“终生教育是进入 21 世纪的关键所在，也是必须适应职业界的需要和进一步控制不断变化的个人生活的节奏和阶段的条件。”《美国 2000 年教育战略》一书认为：“今天，一个人如想在美国生活得好，仅有工作技能是不够的，还须不断学习，以成为更好的家人、邻居、公民和朋友。学习不仅是为了谋生，而且是为了创造生活。”世界首富比尔·盖茨，人们称赞他对世界信息技术产业方面的巨大贡献，敬佩他捐献巨额

财富的慈善之举，尤其难能可贵的是他富可敌国，却始终保持一种平静的心态每天坚持读书学习，日臻于古代贤人所追求的“宁静致远”的理想境界。我国著名的新东方学校的创始人、被誉为“留学教父”的俞敏洪有一个良好的习惯，不管出差到什么地方，总要带着一本书读，临睡前不读书就难以安心睡觉。他认为：“优秀的书籍就像难得的朋友，在你不需要的时候，你感觉不到他们的存在，在你需要的时候他们总是及时地来到你的身边，忠诚地守候在你生命的左右，和你的灵魂进行温馨的对话。”成功励志学专家陈安之走访调查了许多成功人士，发现几乎所有的成功者都是不断学习、喜欢阅读的人。无数的事例印证着这样一个道理：

一个普通人善于不断学习能成为聪明人！

一个聪明人善于不断学习能成为很聪明的人！

一个很聪明的人善于不断学习能成为天才！

作为传播人类文明火种的学校更应成为学习的乐园而非应试的苦狱；作为肩负“传道授业解惑”重任的教师更应成为终生好学不倦的人，因为只有好学的教师才能言传身教出对知识“犹如饥饿的人扑在面包上”一样的喜欢学习、追求真知的有素养和发展潜力的人。

随着我国由计划经济向市场经济的转变，人们的价值观念和生活方式也发生了很多改变。但只重物质忽视精神的急功近利的浮躁之风也有所蔓延。能耐得住寂寞、守得住清贫、抵得住诱惑，平心静气地专心读书、严谨治学的人就显得可敬。那种推掉应酬、躲进书房、清茶一杯、坐拥书城，心灵仿佛“与许多高尚的人谈话”的妙不可言的宁静幸福感是浮躁之人所难以体会的。

本书的两位作者就是这样好学善思的人。作为教师，他们辛苦耕耘、桃李芬芳；作为校长，他们多年来不断学习、认真总结，带领全校师生为创建学习型学校积极探索，使昆明经济技术开发区一中的教育教学质量不断提高，赢得了良好的社会信誉。《如何创建学习型学校——新时期学校学习化生存的生态组织》一书就是他们多年勤于学习、勇于实践的心血之作。他们运用学习型组织理论与教育生态学的思想，以昆明经济技术开发区一中的变革发展为主要典例，提出了创建学习型学校的独特思路和做法，是一本理论性和实践性兼备的好书。静心细读，书中蕴含着的教育思想和智慧不时撞击着我，两位坚守教育终极目标的校长的执著不断感动着我。我坚信在创建学习型学校已成为学校、教师可持续发展的内源性需要，成为提升学校核心竞争力的重要手段的今天，此书一定会对其他学校起到可贵的参考和借鉴作用。

愿每一个教师都成为善于不断学习的人！

愿每一所学校都成为传播真知、塑造灵魂的学习型学校！

前 言

“学习”是一个古老的话题，人类早就认识到它的重要意义。孔子在 2500 年前就体会到“学而时习之，不亦乐乎”，并有了“学而不厌，诲人不倦”的精神。但是，不管西方还是中国，都注重对“学习”的本体研究，而没有把学习放在人类发展和社会进步的高度赋予它以管理学的意义。

“学习”一词，在英语中是 learning，它是由印欧词 leis 深化而来，意思是“小道”、“犁沟”。也就是说，学习指的是通过一条小道或犁沟而得到的收获。它强调的是，学习不能离开实际的生活和工作，要把它看作是自己的生活和工作不可缺少的组成部分。

20 世纪 90 年代，以彼得·圣吉为代表的一批管理学者创立的学习型组织理论，第一次赋予“学习”以管理学的意义。

我们共同生活在知识经济时代，我们的每一点进步都离不开学习，“学而不思则罔，思而不学则殆”。学习让我们思考，学习催我们进步，学习促我们创新，使我们的人生充满智慧、生机与活力。愿我们在学习中体验生活的意义，让我们在学习中升华人生的价值。

学习型组织理论把管理理论从外在控制转向了内在激励，以使命、价值和共同愿景为主要信条。不论是

“活出生命的意义”的真谛，还是“五项修炼”的实践技术，其目标指向都是人的内心。例如：自我超越的精义便是学习如何在生命中产生和延续创造性张力。所以，学者们努力倡导“将学习视作一种生活方式”。

彼得·圣吉指出：“在某些层次上，个人学习与组织学习是无关的，即使个人始终学习，并不表示组织也在学习。如果是团体在学习，他们将所得到的共识化为行动；甚至可将这种团队技巧向别的团体推广，进而建立起整个组织一起学习的风气与标准。”（《第五项修炼——学习型组织的艺术与务实》，第269页，1998年7月版）。同时还指出：“学校的教育成为片段知识的传授和枯燥的学术性演练，最后竟发展到愈来愈和个人成长与真正的学习脱节，成效也愈来愈差。”

目前，我们的教育正面临着不可预测的变化和改革，如果能够有效持续地进行，教育将会成为终生学习、活动和反思的过程。而要发展我们的学校，需要以一种系统的而不是割裂的方式看待世界，需要转变心智模式，从一种机械的现代范式向系统的生态范式转变。这是把学校建设成为学习共同体的重要方面，因为变革的动态性要求学校勇于冒险，要求重新思考学校改进的方式以便能更加有效地将学校转变成学习型机构，这就要求了解个体组织和群体组织的学习能力和学习需求，要求抓住教育者和学习者的愿望使他们参与到学校变革的旅程中。要实现这些转变，就必须改变我们的心智模式，发展一种动态的学校范式——生态范式。这个范式将提高成员应对巨大变化的能力，以便对新出现的社会系统进行重新规划，实现组织目标。学校将是学习和知识生成

的场所，学校的改进和变革将是在一个有活力的整体和系统的环境中进行。

这样的系统和环境就是学习型学校，学习型学校能够有效造就高品质的教育生态。教育生态学的核心是生命观，内涵是尊重生命、尊重教育和受教育的人的内心发展要求。生态讲的是人与自然的关系，我们从生态的角度重新审视教育，我们就会找回教育长久缺失的东西——关注人的生命。学习型组织的核心是让成员在其中“活出生命的意义”。由此，创建学习型学校，营造和谐的教育生态，关注教师、学生、组织的生命，首先应成为一种思想。

著名教育家苏霍姆林斯基曾说：“领导学校，首先是教育思想的领导，其次才是行政上的领导。”的确，教育思想现代化是教育现代化的逻辑起点，牵一发而动全身，不怕做不到，就怕想不到，思路决定出路，已经成为现代教育改革与发展的主流口号。用学习型组织的思想、理念、实践来引领学校的发展，引导教师的学习工作，引领学生的学习生活，不论对一个中小学学校管理者，还是中小学普通教师，都是一件很有时代意义的事！

学习型组织已经被发明（Invention）出来，但是还没有达到创新（Innovation）的程度。如果我们将发明称之为当一个新的构想实验室被证实可行的时候，人们会认为是一项发明，而只有当它能够以适当的规模和切合实际的成本，稳定地加以重复生产时，这个构想才成为一项创新。由此可以说，学习型组织正走在创新的大道上。

创新是现代的代名词，创新是发展的动力，创新已成为教育领域出现频率很高的词汇，教育创新是学、思、行相统一的过程。创新的原动力在哪里呢？在学习。这已经是为教育内外所公认的了，学习成为教育发展的基石，学习成为教育创新的源头。创新正确、有效的路径在哪里呢？运用学习型组织理论来创建学习型学校，是教育创新的广阔空间。

一个理论根基不稳、思想缺乏高度、人云亦云的校长，不可能成为一个好校长；同样，一个缺乏理论修养、缺少现代教育观念、不能趋向于一个共同愿景的教师，不可能是一个优秀的教师。时代的发展，时间的流逝正在作出回答。时间是公正的，时间是公平的，让教师爱上读书，让学生爱上读书，让读书成为习惯，让学习成为风气，师生的身心素质积淀了，学校创建学习型组织的理念就落实在具体的实践中了。

学习，在组织中学习；学习，在学习型组织中学习；实践，朝着学习型学校的共同愿景迈进，是现代教育教师专业发展的源头与动力，是塑造学校品牌与特色的核心与关键，是现代学校质量持续提升的核心竞争力。让我们以本书为一个沟通的桥梁，一起在学习型学校的共同愿景引领下，在幸福、愉快的探索中前行。

目 录

学习成就人生（代序）	（1）
前 言	（1）
第一章 知识经济与新基础教育	（1）
第一节 知识经济的由来、定义和特征	（2）
一、知识经济的由来	（2）
二、知识经济的定义	（4）
三、知识经济的特征	（5）
第二节 新基础教育的由来、内涵和特征	（6）
一、新基础教育的由来	（6）
二、新基础教育的内涵	（7）
三、新基础教育的特征	（9）
四、新基础教育的发展观与人才观	（10）
第二章 学习型组织与学习型学校	（16）
第一节 学习型组织的由来、含义和特征	（17）
一、学习型组织的由来	（17）

二、学习型组织的含义	(20)
三、学习型组织的特征	(21)
第二节 学习型组织的五项修炼	(23)
一、自我超越 (Personal Mastery)	(23)
二、改善心智模式 (Improving Mental Models)	(24)
三、共同愿景 (Building Shared Vision)	(26)
四、团队学习 (Team Learning)	(28)
五、系统思考 (System Thinking)	(29)
第三节 学习型学校是学校发展的必然趋势	(30)
一、学习型组织是学习型学校的基石	(30)
二、学习型学校是时代的召唤	(31)
三、学习型学校是学校发展的生态组织	(33)
第三章 学习型学校管理的知识优势	(41)
第一节 中小学行政管理人性观及其学习型组织新回答	(42)
一、行政本质与组织行为	(42)
二、行政管理人性观的历史发展	(44)
第二节 中小学管理的行政新视野提升及创新	(46)
一、教育行政研究视角的转变	(46)
二、中小学从管理到行政的提升	(47)

三、中小学行政管理创新的核心	(48)
第三节 中小学行政管理的知识优势	(51)
一、知识管理发展的里程碑	(51)
二、行政管理的知识基础与知识优势	(52)
三、强化学校优势的知识策略	(53)
第四节 做一个促进教育生态的学习型	
校长	(56)
一、确立为师生终生学习服务的理念	(56)
二、增强促进教育生态的本领	(57)
三、争做一个与时俱进的学习型校长	(59)
第四章 学习型学校的五项修炼	(65)
第一节 学习型学校的三项核心能力	(66)
一、看清复杂的能力	(66)
二、培养热望的能力	(67)
三、反思沟通的能力	(68)
第二节 学习型学校的五项修炼	(70)
一、积极向上的自我超越	(70)
二、改善学校团队心智模式	(72)
三、确立学校共同愿景	(74)
四、形成自觉的团队学习	(77)
五、自上而下都能系统思考	(79)
六、五项修炼在学校的运用	(82)
第三节 学习型学校从方法论跃迁到	
认识论	(87)

一、哲学新高度的管理理论	(87)
二、与时俱进的办学新理念	(88)
三、优化教育管理生态	(90)
第五章 学习型学校人力资源建设	(97)
第一节 转型期中小学管理取向以人为本	(98)
一、以计划为基础配置教师的资源浪费	(98)
二、基于学校效能的人力资本增值	(100)
第二节 弘扬人性的学习型学校新理念	(102)
一、应对人才全球化的能力本位	(102)
二、扁平化的人才组织结构	(103)
三、透过学习来实现无须的控制	(104)
第三节 抓住制度与体制深度变革的机遇	(107)
一、聘任制的外在变革	(107)
二、内部管理的体制变革	(108)
第六章 学习型学校组织的自我更新与发展	(112)
第一节 低成本高效率的学校效能运作	(113)
一、有效学校的特征	(113)
二、提高组织群体工作效率	(116)
三、学校自组织及其主体建构	(117)
四、教师专业自主权的组织赋予	(120)
第二节 学校持续发展与组织自我更新	(121)
一、自行发展的组织走向萎缩	(121)

二、自我更新学校组织的出发点与特点	(122)
三、提高学校变革有效性的途径	(123)
第三节 学习型组织是一种自组织管理	
模式	(124)
一、学习型组织的管理	(124)
二、学习型组织的领导	(125)
三、学校从管理走向领导	(126)
四、在科层组织中播种自我更新发展的 种子	(127)
第七章 学习型学校的教师校本研训	(132)
第一节 学习型学校的校本教研制度	(133)
一、学习是教师劳动的新方式	(133)
二、校本教研的内涵、意义	(134)
三、校本教研的探索与实践	(137)
第二节 学习型学校的教师校本培训	(140)
一、以能力为核心的校本培训	(140)
二、以问题为核心的学习与反思	(144)
第三节 学习型学校教师教育	(147)
一、传统教师职前教育	(148)
二、教师教育发展的专业化要求	(149)
三、教师教育的新模式	(154)