

台州市2004——2005年度
教育科研优秀成果集粹

台州市教育科学研究所

2006年12月

创建学习型学校与实践研究

卷一

台州市 2004—2005 年度 教育科研优秀成果集粹

台州市教育科学研究所

目 录

创建学习型学校的实践研究·····	温岭市横湖小学课题组 (1)
契约式德育：人本德育的追索与超越·····	临海市哲商小学课题组 (41)
“民办学校委托经营制”运行模式的实践研究·····	温岭市之江高中课题组 林东富 (63)
信息技术与研究性学习课程整合的理论与实践·····	浙江省台州中学课题组 (69)
小学数学教学过程情感控制的探索·····	临海小学课题组 (84)
新课程实验与教师适应的前缀研究 ·····	温岭市方城小学课题组 (114)
基于教师潜能发挥的成果推广应用基地建设的研究 ·····	浙江省仙居县安洲小学课题组 (141)
基于地域优势的综合美术课程资源开发与实践 ·····	仙居县白塔中学课题组 (179)
生态学校构建的理论与实践·····	三门中学课题组 冯如希 (200)
高中化学“实验设计与科学探究”课程资源的开发与利用 ·····	玉环县楚门中学课题组 (211)
普通中学科技教育资源开发的研究 ·····	台州市第一中学课题组 陈征燕 (236)
青年教师课堂教学主题式微格研究的探索 ·····	路桥小学课题组 (249)
小学语文“不完形”阅读对话文本编制的探索 ·····	临海市巾山小学课题组 (272)
“享受学习”——改变学生学习状态的实践研究 ·····	仙居县官路中心校 吴香娟 (284)
基于“建模思想”的小学数学教学范式研究 ·····	仙居县实验小学课题组 (304)
高中物理学史教育的实践研究与校本教材开发 ·····	玉环玉城中学课题组 (326)

创建学习型学校的实践研究*

温岭市横湖小学课题组

内容摘要 学习型组织理论在学校管理中的应用,是我们追求的现代学校管理的一个新境界。本课题从分析学校管理的现状问题入手,进行了愿景管理改进传统的目标管理、师训和科研的并驾齐驱改善老师的心智模式、学习型评价指标的建立实现师生的自我超越、团队学习为载体提高学校的集体凝聚力、学习型教学模式的构建全面落实新课程改革等方面的实践,同时运用以理念引领策略、文化维护策略、硬件支持策略、学习激励策略、合作互惠学校和课题与规划联动策略等使得这些操作得以顺利开展。研究过程中我们始终坚持以人的发展为中心,以提高师生的综合素质为目的,确立终身学习理念,形成工作即学习、学习即工作的新局面。学校在共同愿景的感召下,广大师生勇于自我超越,不断改善心智模式,注重团队合作、善于系统思考,具有旺盛的学习能力、实践能力、创新意识,在学习型的组织里师生焕发出生命的意义和活力,促进了学校、教师学生的可持续发展,从而得出:学习型组织理论对学习型学校的建设具有非常有价值的借鉴意义,现代学校应该朝着学习型的方向迈进。本课题的推广应用也将对各级各类学校提供全新的管理理念和管理方法。

关键词 学习型组织 学校管理 实践研究

一. 课题研究的背景及意义

(一) 学校组织管理的问题概览

1. 以命令驱使替代目标管理

目标管理讲究的是目标的系统化与员工的认可度,讲究的是使员工自觉地朝着目标奋进的过程,这有赖于目标本身的功能的充分发挥。目标的制订是相当复杂的一项工作,并有赖于对目标制订技术的掌握。一度时期,我国大大小小的学校都风行目标管理,但由于对目标管理的认可的非一致性,对目标管理的方法相对缺乏,以及目标管理所带来的效果并非特别彰显于原有的制度管理,以至于人们越来越无感觉于目标管理,无感觉于目标的精心设计与科学施行,反而觉得,下个命令容易多了,简单多了。因而使得目标的导向功能与激励功能以及目标本身具有的管理功能越来越弱化,而大量的工作,则是以组织领导的命令方式来得以完成。“这个你要什么时候怎样去完成”成了众多领导者的口头禅。

2. 以领导人权威替代组织机理

众所周知,组织既是有确定的目标的社会实体,但又是抽象的无形的。组织理论的可视化便是依据

* 本课题为浙江省教育科学“十五”规划重点课题,由温岭市横湖小学金维明、陈建华负责,参加课题研究有十所中小学,近一百多名教育科研骨干教师。主要课题研究成果有:林小花、江方华、黄美源、马海滨、黄美华、张正华、林贤珍、江 眉、杨万铭、颜小璿、滕敏霞、张海燕、张静芳、郑雪芬、吴 静、黄 蕾、鲍 淼、江志平、颜信法、莫山云等教师。在整个课题研究过程中,得到了省教科院、台州市教科所和温岭市教科室、督导室的领导和专家的大力支持。本课题主报告由金维明和陈建华同志执笔。

组织理论提出组织的结构关系及赋予组织的权责关系。即一定的组织结构和一定的组织权责关系相结合,构成一定的组织模式。其间,组织管理作为一项重要的管理职能,就是通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系,使人们为实现组织的目标而有效地协调工作的过程。换个说法就是,组织中的人是看得见的,而组织本身是看不见的。人们常习惯于看得见的组织中的人来取代那无形的组织。加上当今的制度保证下的领导者的绝对权威——落聘你下岗你处分你压卡你,从而:一是领导者往往以领导者自居,领导权威的快乐体验强化了这一意识;二是久而久之被领导者也漠然于自己的受从角色,习惯于对某种权威的认同。学校的管理不再是依靠组织的内在机理,而是靠小数的领导者说了算。

3. 以整套的规则制度替代人性化的激励

稍稍作些对比,现在学校的制度与规则比起以前可谓详而全矣,似乎每项工作每个角落都有一套完整的制度与规则跟从着——人们更多地看到的是属于他们的不应该如何如何,否则,就会有相应的惩罚随之而来。激励,尤其是人性化的激励,本来是管理的一项最重要的职能,且被渐渐地搁置起来。众领导看不见了,校长更是没了影:“有制度在嘛”,一句话,道出了好多领导者的心态。于是唯一看得见的激励,那就是大家共享的平均奖金了。

4. 组织变革的乏力与“非学校性”

在我国,几乎所有的学校组织结构基本承袭的是单一的一种“格式”,这种“格式”最致命的弱点在于不会因为学校的规模、性质、具体对象等的不同而改变。也就是说,现今的学校组织结构在脱胎于行政、企业及其他领域的组织结构的时候,尚未体现学校组织结构应具有的本质特色(这里“学校组织结构的本质特色”指的是建立在学校组织工作的目标、对象、任务、方法等基础之上的有别于非学校的诸多因素的总和)。所以往往令人难以理解的是,旧有的学校组织结构在时代发生如此巨大的变化之后,仍然没有做出相应的变化。即使有所改变,也只不过是组织中人员的多寡即量的一味增删而已。当然目前也有一些民办学校在组织变革方面作了探索性尝试,但除了搬入一些类似于企业的机构名称(如校董会等)以外,内部的固有的组织结构形式依然呈现的是“一种格式”。这种格式在运行时已经常反映出以下的三方面组织无效特征:一是决策迟缓或质量不高,二是学校组织不能创造性地对正在变化的环境作出反应,三是明显过多的冲突。由于以上原因,直至如今我们仍然可以认为当前的学校组织结构是其他组织结构的机械翻版——无论是理论的还是形式的。这同时解释了目前我国学校组织为什么同样摆脱不了帕金森定律的原因。

造成以上结果显然与学校组织结构理论的相对贫瘠有关,与学校管理理论还很难称得上自成体系有关。大量的学校由于组织建设的缺乏理论指导,导致缺乏组织的理念(或“理念”的模糊)、缺乏组织的设置标准与原则、缺乏组织的有效运行方法和组织的自完善机制,使得组织的效率普遍低下,甚至有些还在整体上使得学校偏离办学的方向。为改变上述这些状况,我们试图引入被称之为“学习型组织”(learning organization)的理论及相关技术,就学校在组织建设与变革中作努力的尝试,拟在探求出适合于学习型学校良性发展的运行策略,以使更多的学校能“合轨”于当今社会各方面的发展。

(二) 本课题的理论背景略述

1. 学习型组织理论

学习型组织的理论基础是由美国麻省理工学院教授佛睿思特(Forrester, J. W.)于1956年创建的系统动力学(system dynamics)。佛睿思特于1961年出版的《产业动力学(Industrial Dynamics)》

是系统动力学研究的代表作。在佛睿思特看来,系统动力学是一门以系统的反馈控制理论为基础,以计算机仿真技术为主要手段,定量研究系统发展的动态行为的一门应用科学。当代社会的繁琐复杂,不仅使得各种社会组织面临的环境日益复杂,且使得组织本身的要素与结构亦变得日益复杂。如果不是以系统的思考来应对,则管理者将会无法面对这种复杂而导致组织的紊乱。

彼得·圣吉(Senge, P.M.)是学习型组织理论的集大成者。他认为,学习能力的加强与对此重视的领导、员工的授权、新兴的战略、强势的文化、分享的信息和组织的横向结构有关。学习型组织理论主张任何一个组织都需要完成五项修炼(自我超越、心智模式、共同愿景、团体学习、系统思考),这五项修炼与中国古代管理的哲学思想是一致的。它给予我们的启发是,确定现代学校组织模型可以走中外相结合的路子。

当然,关于学习型组织到目前为止还没有一个得到广泛认可的定义。比如,彼得·圣吉认为,学习型组织是这么一种组织,“在其中,大家得以不断突破自己的能力上限,创造真心向往的结果,培养全新、前瞻而开阔的思考方式,全力实现共同的抱负,以及不断一起学习如何共同学习”。马恰德则指出:“系统地看,学习型组织是能够有力地进行集体学习,不断改善自身收集、管理与运用知识的能力,以获得成功的一种组织。”科姆则认为,几乎所有的组织都会学习,不管其是有意还是无意。他认为学习型组织是指那些有意识地激励组织学习,使自己的学习能力不断增强的组织;而一般组织则对组织学习听之任之,从而一步步削弱了其学习能力。等等。这些说法,都是强调了所谓“学习型组织”,就是能持续进行组织学习的组织,是将组织视为一种生命体,关注的是整个组织,而不单单是组织中的某个人——虽然看不见摸不着的组织是由每个实体的个人所组成。那就是说,即使组织中的每个人都会学习,并且他们都在学习,但还是不能说明这个组织在“学习”的。如果是这样的一个组织,它缺乏喜欢尝试的创新者而很少发现或产生新知识;它缺乏系统的传播机制从而无法让知识为大家共享并无法转化为组织共有的知识;因之无法增强组织自身能力以带来行为或绩效的改善,那么,同样,这样的组织就无法定名为“学习型组织”,这样的单位也无法赋予“学习型单位”的称号。

2. 另一些组织学家的观点

我们可以再比较几家现代的组织理论学者的观点,可以发现他们对于组织结构的建立和分析的共同之处在于:克服了以前的单维的或平面的方法,代之以立体的多维的方法。如我国学者从企业的组织出发认为,组织结构是一个组织内部各构成部分之间所确立的关系形式。它受三个方面的影响:横向关系、纵向关系、空间分布关系。组织结构中的横向关系表现为一个组织内部各成员之间的专业化、技术、工作性质等方面的关系;纵向关系在组织结构中表现为垂直管理层级的多少及其相互关系(在马克斯·韦伯那里是一种科层体制,其形式为“倒树型结构”);空间分布则指一个组织所涉及的横向或纵向层级在地区分布上的结构,包括距离的远近、分散在各地区的层级数目等(张富春,1998)。虽然这些思想基本上是在组织结构里谈组织结构,并没有从变革组织型式上呈现一种高瞻远瞩。但他们对组织的影响性因素的立体分析是值得现代学校组织借鉴的。

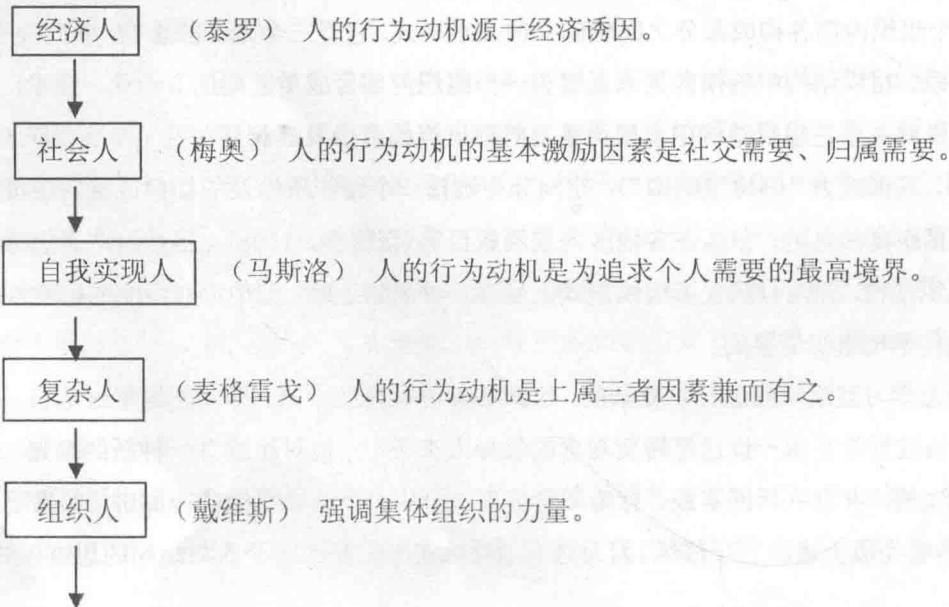
从传统的组织转变为学习型组织的过程是复杂的,组织必须冲破传统束缚,即安然地走过危机、再投入和再造三个阶段。该过程常常由一位已经转变观念的领导人来领导,他对组织有一种新的眼光,他鼓励对这种新观念进行实施,并创立新的实践、行为和价值观。而从一个既成组织的内部讲,如果要成为一个学习型组织,则需要完成上述的五项修炼。因为这五项修炼实际上是改善个人与组织的思维模式,

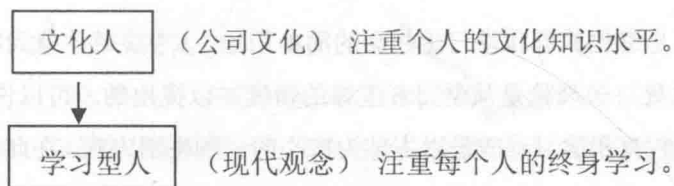
提高组织效能，使组织朝向学习型组织迈进的五项技术。

如此的任务显然是较为艰巨的，而这艰巨路上仍有一大障碍，那就是对学校与企业的性质与关系的厘清。因为组织结构及设计的理论几乎都发轫于对企业的改革。企业的组织结构设计主要是用来管理以机器为基础的技术，它需要对物质资源进行稳定、有效地利用，诸如大众化的生产等。然而，学校组织是以人和知识为基础的，也就是说，它的结构设计是用来管理以思想和信息为基础的技术。所以，如果学校组织完全照搬企业组织，如果无法反映出在信息与思想处理上的某种不同，则这样的组织将是非学校的。也就是说，在规划学习型学校的组织建设与策略的时候，必须按学校的特点，对被引入的组织理论进行实践指导中的修正，并以实践的绩效来予以验证。

知识经济时代，组织所面临的环境比以往任何时候都复杂多变，传统的组织模式和管理理念已成为组织进步的绊脚石。严密的等级式管理、机械地对环境的适应、沟通的障碍、“英雄式”的领导人物等一系列旧组织的弊端日益突现。现代的组织是以知识为基础的，人们开始将注意力由个人学习进程扩展到协作性学习和知识构建上，传统的组织管理必须改革。学习型组织正是依托着这样的时代背景而被广为研究。

任何一种管理模式都必须包含着人性的基本理解，不同的理解导致不同的管理理念和管理行为。以往管理理论中无论哪种人性假设，“人”都被看作是“可管理的”，“可被替代的”。随着知识经济的发展，个人头脑中的知识成为组织中不可替代的重要资产，组织要想成功必须促使个体不断学习。而个人因拥有知识，在选择工作时越来越主动，工作不再只是谋生的手段，而和发展、尊重联系在一起。旧的人性观已不能满足时代的要求，“旧观念认为人是填充固定工作岗位的可替代的工人。而新观念把人看作具有独特竞争力的知识结点。”学习型组织正适应了时代向人性理论提出的新要求，把组织中的人看作是不断成长、不断变化的人。也就是说，21 世纪的人，不仅是泰罗和法约尔看成的“经济人”，梅奥看成的“社会人”，马斯洛看成的“自我实现的人”，麦格雷戈提出的 X—Y 理论以及此后的超 Y 理论看成的“复杂的人”；也不应仅是 70 年代戴维斯对组织文化的研究中强调的“组织的人”，80 年代公司文化兴起后把企业人看成“文化的人”。21 世纪的人应是能系统思考，不断自我超越，不断改善心智模式，积极参与组织学习，能在共同愿景下努力发展的人，他们是把学习不仅看作人的天性，而且也看作是生命趣味盎然的源泉的“学习型的人”。





3. 关于知识的一些说法

人类正在迈向学习化的社会，知识的地位和作用从来没有像今天这样重要。知识的分布与转移正在改变社会和组织结构，无论是工作还是生活，知识的含量都越来越高，因此学习能力的变革和改善日益成为个人、组织、社会 and 整个人类共同的课题，“唯一能给一个组织带来竞争优势，唯一持续不变的就是，知道什么，如何利用所拥有知识和以多快的速度获取新知识。”科技的飞速发展引起了世界的迅速变化，知识老化的速度也因此大大加快。最近 30 年产生的知识总量等于过去 2000 年产生的知识量的总和；到 2003 年，知识的总量比现在增加一倍；到 2020 年，知识的总量是现在的 3 到 4 倍；到 2050 年，目前的知识占届时知识总量的 1%（邓伟志，2000）。21 世纪以计算机和互联网为代表的当代信息技术，正以惊人的速度改变着人们的生存方式和学习方式。适应数字化生存的新环境，正在成为每个公民必须具备的基本生存能力，成为每个社会成员能否进入信息时代的“通行证”。

联合国的“国际 21 世纪教育委员会”用 3 年时间研究完成了名为《教育——财富蕴藏其中》的研究报告，它着重指出：21 世纪是强调“把人作为发展的中心”的世纪，并根据这一特征，分析了教育在 21 世纪的作用——教育是人的发展和社会发展的主要途径，教育是社会和经济发展的首要推动力，教育不再是发展的手段，教育本身就是社会发展的基本内容和目标，今后的发达社会，接受教育不再是为了谋生，而是为了社会的和谐发展，个人能力的充分发挥。《美国 2000 年教育战略》也写着：“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，以成为更好的家长、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。”

4. 学习化社会和终生学习等国际教育的新理论

联合国教科文组织的《学会生存——教育世界的今天和明天》报告从终生教育和学校教育的有限性角度出发，对学习化社会进行了相应的描述。报告指出：“教育，如果像过去一样，局限于按照某些预定的组织规划、需要和见解去训练未来社会的领袖，或想一劳永逸地培养一定规格的青年，这是不可能的了。教育已不再是某些杰出人才的特权或某一特定年龄的规定活动：教育正在日益向着包括整个社会和个人终生的方向发展。”报告从社会与教育的关系角度指出，社会与教育的关系在其性质方面，正在发生变化。一个社会既然赋予教育这样重要的地位和这样崇高的价值，那么这个社会就应该有一个它应有的名称——我们称之为“学习化社会”。这样一个社会的出现，只能把它理解为一个教育与社会、政治与经济组织（包括家庭单位和公民生活）密切交织的过程。由此提示出来的学习化社会，实质上就是一种教育化的社会，是整个社会都具有教育性质，都承担起教育责任的社会。

终生学习是在综合了终生教育和学习化社会概念的基础上提出的一个新概念，它涵盖了终生教育和学习化社会的基本思想。由此出发，终生学习的要领应该包含有三个方面的最基本的内涵和外延：第一，终生学习必须具有学习化社会的前提，也就是社会必须为人们的终生学习提供学习的条件和机会；第二，这种学习不能是一种终极性的学习方式，而应该是一种终生性的学习方式，是持续人一生的学习方式；第三，终生学习还必须要求打破某一种教育机构垄断教育的局面，必须实现社会处处是教育，社会无处无教育的学习化情景。终生学习以上三方面的基本内涵和外延，体现出终生学习与终生教育和学习化社

会之间的关系，但这并不意味着终生学习仅仅是终生教育和学习化社会的简单相加，其实，终生学习概念的提出在思考角度和视角方面具有其独特之处，该理论是从学习者主体的角度加以提出的。可以说，终生学习强调了学习者主体性地位，强调了把教育和学习看成是以主体为核心的一种生活方式。在此意义上，终生学习获得了生活的话语权，这使终生学习的最终实施具有了可能性。

学习化社会和终生学习的理论框架具体体现在以下几方面：一是改造传统的封闭、垄断和终极性的学校教育体系，实现教育的一体化；二是学习化社会和终生学习要求改造传统社会，以实现社会整体的学习化；三是学习化社会要求由传统教育中重视人的“受教育权”向重视人的“学习权”转变；以确立学习者的主体性地位；四是学习化社会要求教育者转变角色，实行新的功能性定位。学习化社会和终生学习对教育者带来的冲击无疑是十分巨大的，这也是我们现在的教育工作者正在或即将面临的最大挑战。

（三）有关本课题的原有研究基础

本课题的研究并非无中生有空中楼阁，而是在大量的原有研究基础上自然产生的。此前，我校有关于教师成长的校本干预的、有关于学生的学习行为类型与实现方式的、有关于评价改革的、有关于课堂组织的三十多个省市级课题的研究。当考察到方方面面的研究由于组织的关系而效益很难如人所愿的时候，我们通过专家的引领，通过对学习型组织理论的学习与“学习型组织理论在学校管理中是可以引入的”的论证，这当中产生出了大量的思维碰撞，于是，一个大胆的创新计划也就水到渠成了。

二、课题研究的设计理念

（一）学习型学校的内涵界定

台湾中山大学杨硕英教授在介绍和推广圣吉的学习型组织理论时对什么是学习型组织作了深刻的阐述：

圣吉所希望建立的学习型组织，是一种不同凡响，更适合人性的组织模式，由伟大的学习团队形成社群，有着崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有强劲的生命力与实现梦想的共同力量，不断创造，持续蜕变。在其中，人们胸怀大志，心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱，以令成员振奋的远大共同愿景，以及与整体动态搭配的政策与等到，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而由真正的学习中体悟工作的意义，追求心灵的成长与自我实现，并与周围的世界产生一体感。

1. 学习型学校的内涵

学习型学校是指全体师生员工为了学校的共同愿景，结成学习共同体，通过全员学习、团队学习、全程学习，改善心智模式，不断自我超越，与时俱进，追求持续发展的学校学习型组织。

内涵特征：

核心：共同愿景；

途径：全员学习、团队学习、全程学习；

目标：与时俱进、不断创新、持续发展；

标志：学习共同体——工作学习化，学习工作化。

2. 学习型教师的内涵

（1）要有不断增长的学习力。形成工作即学习，学习即工作的新局面。要树立终生学习意识，变

要我学为我要学。

(2) 要具有自我超越的意识和能力。不超越无以发展,不超越无以创新,超越是激情,也是生命力,在超越中提高自己、完善自己、完美自己,达到理想的境界。

(3) 要不断改善自己的心智模式。明白人要想使自己不被社会和现实所抛弃,就必须学习,必须要经常转换自己的心智模式,必须要把自己与世界连在一起,与时代发展的脉动共鸣在一起,要以自己的改变来适应社会的改变、时代的发展,要有海纳百川的胸怀。

(4) 要有着清晰的愿景目标。既有宏观的奋斗目标,又有微观目标,使自己都生活、工作在实实在在的、切实可行的愿景目标奋斗中。

(5) 要具有团队学习精神。团队精神要建立在学习的基础上,建立在目标愿景清晰的、不断深化发展的奋斗之中,使一种非常现实又非常具有努力激情的团队形象在所有成员心目中树立起来。为学校、为小集体、为个人的目标愿景理性地思考并为之而努力奋斗。

(6) 要学会系统思考。个人要以大局为重,个人的发展就是学校发展的一种有机组成部分,致力于个人的充分发展,就是为学校发展的一种贡献。把自己的奋斗目标与学校的发展紧密地联系起来,使团队与个人,局部与整体都能够置身于一个息息相关的融合之中。

(7) 要掌握最新的教育教学技术和方法。教学行为和手段要现代化、信息化,要敢于从实际出发,立足创新、不断发展,教师要具有自己的个性,教育实践中要形成自己的特色。

(8) 建立和谐的师生关系。体现在均衡上、体现在博爱上、体现在兴趣上。没有爱就没有教育,没有兴趣就没有教育。

3. 学习型学生的内涵

培养学习型学生是学习型学校最根本的目标。

(1) 学习型学生是一位自主学习的学生,学生在教师要求并指导下,能够自己阅读、记忆、操练,能够对学习结果进行质疑,能够对学习过程进行反思,并善于把学习状况主动展现在老师面前,以求得更有效的学习方法与技巧的指导。

(2) 学习型学生是一位自信学习的学生,通过学习,一方面学生能发现适合自身学习的方法及学习内容,另一方面学生相信自己,能够改善学习状况,能够学好适合自身的学习内容。在这种情况下,学生学会学习。

(3) 学习型学生是自觉学习的学生,这种学习是无外力自由状况下有指向性的学习,是学会生存的学习,是自觉的、本能的需求性的学习,是善于开发学习资源、组织学习资源的学习。

(4) 学习型学生是协作学习的学生,这种学习共同探究、共同求知、共同开展。

(5) 学习型学生是具有创新精神的学生,能够在学习中不断完善自我,更新思想,更新学习方法,提出新的问题。

(二) 课题研究目标

1. 形成学习型学校建设方面的初步理论框架及与之相符的说明性文件;

2. 运用学习型组织理论里提出的若干技术探讨学校建设的实务以归纳出该组织技术在学校运作中的若干策略;

3. 在学校共同愿景的感召下,师生勇于自我超越,不断改善心智模式,形成注重团队合作与系统

思考，具有旺盛的学习能力、实践能力、创新意识的群体；

4. 培养学生成为“负责任”（树立主人翁意识，培养责任感和自律精神）、“能学习”（能自主学习、自信学习、自觉学习、协作学习，具有创新精神）、“勤实践”（动手加动脑，培养探究问题的兴趣及解决问题的能力）、“会健体”（具有强健的体魄，健康的心理）的人。

（三）课题研究原则

根据专家学者的看法、《第五项修炼》提出的五项技术和我对“学习型学校”创建实践的分析思考，我们以为，创建“学习型学校”应该遵循的原则是：

——系统思考的原则。通常我们进行系统思考时，会先把问题放在它所处的大系统里面来思考。在学校这个大系统里面，我们应该从管理到教学、从教师到学生、从校内到校外多方面来思考。各方面的配合支持，才能使学习型学校的构建更接近理想。

——促进真正学习的原则。学校就是学习的地方，那么是否所有的学校都是学习型组织？不是。只有那些促进真正学习的地方、那些可持续学习和发展的地方，才有可能成为学习型组织。圣吉将“真正的学习”总结为四点，1. 人之所以为人，活出生命的意义；2. 重新创造自我；3. 做自己从未能做到过的事情；4. 重新认识这个世界和我们跟它之间的关系，从而开拓未来的能量。

——开展有效的组织学习的原则。学习型组织的根本标志在于组织中真正“学习”的发生，在于建立学习及学习共享系统，让组织能有效地学习。正如于淑云教授主编的《新世纪小学管理概论》中指出的，“组织学习是组织必备的一种能力”。

——促使成员拥有共同愿景的原则。学习型组织的学习是为了实现共同愿景的组织学习，“如果没有共同愿景，就不会有学习型组织。如果没有一个拉力把人们拉向真正想要实现的目标，维持现状的力量将牢不可破。”（《第五项修炼》上海三联书店出版 P241）

（四）课题研究的方法略说

创新具有不同的表现形式，有完全的发明创造，有奇巧的组合，也可以是引入后的重组，为的是产生经济价值和社会价值。我们的创新虽属于“不同领域的应用性引鉴”，但同样，没有现成的东西可以搬用。只有通过不断的尝试与调整，才能逐步逼近科学的管理。因此，行动研究法和文献法是本课题的两大研究方法。通过专家指导教师参与领导协调，通过对计划的缜密考虑、对实施过程的倾心关注、对反馈信息的客观分析然后再对计划作更进一步的修改而再实施，一轮一轮循环，其间还穿插“座谈与沙龙”、“访谈与咨询”等诸多方法，为的就是保证课题的顺利完成并取得相应的管理绩效。

三. 课题研究的内容和方法

（一）以愿景管理统摄学校的工作以获取管理策略的改进

1. 愿景与目标管理的关系

规划与计划不是愿景，一般的目标也不等同于愿景。规划与计划只是对相对大小时间段的行为指标的或粗或细的说明，它们基本上是自上而下行政式的规定，一般的目标则是一定时间内所要完成的某任务或何种程度解决某问题的说明，这些有时都很难考虑到员工的所需所欲。愿景则是组织成员心里认同的并对他们的行动富有激励的一种看得见的图景。下面的一个篮球队的例子当能很形象地说明之：

规划：五年内获得某级别比赛的第一名，阶段的队员的各项体能指标说明。

计划：人员组建教练选择，每年度训练进程、方式，各种预赛的安排等。

目标：每年度甚至每个月所要争取的名次及条件创设。

愿景：五年内得第一名（大目标），每年度的具体目标，达成时每个人应得的可观奖金与机会，未达成时每个人及本团队的损失说明。

（本来，目标与愿景应该是一致的，问题主要在于现在的好多目标都变得抽象，以至于激励作用很难体现。而一个缺乏以激励性为重要标识的共同愿景的组织，必定人心涣散，相互掣肘，难成大器。）

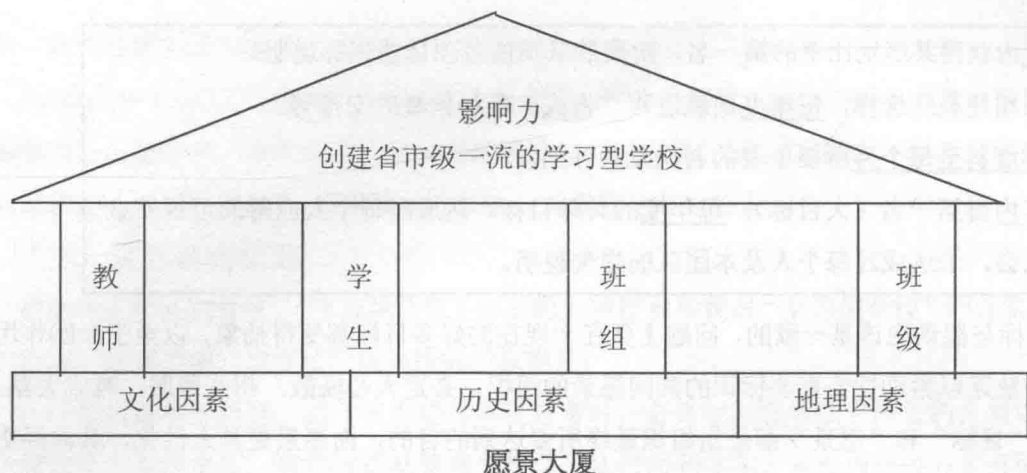
换句话说，“目标”和“愿景”都是指组织最终所要达到的目的，而愿景更具人性化，其内涵更比目标丰富，它包括了目标、价值观、使命感等要素，同时，愿景还分为组织大愿景、团队小愿景、个人愿景等层次。目前，诸多学校所实施的目标管理都程度不同地存在着层次性不够和不能照顾个人目标的不足。在现行的学校目标管理中，许多学校采取的目标管理过程是：第一，计划阶段，其中包括论证决策，目标分解和定责授权；第二，执行阶段，其中包括咨询指导，检查控制和调节平衡，最后是检查和总结，其中包括考评结果，实施奖惩和总结经验。从上述过程看出，学校管理中我们往往重视的领导下达目标，教职工接受目标，领导督促教职工执行目标，教职工被动接受督促检查。问题是教职工接受目标后是否是心甘情愿去做，还是被迫去做？如果是被迫，那么，上层目标最终还是上层目标，领导个人愿景最终还是领导者的个人愿景，并不是组织的共同愿景。如何解决这个矛盾，圣吉思想给我们的启示是：尊重个人愿景（目标），引导个人愿景（目标），使个人愿景（目标）逐渐靠近组织愿景（目标），并与之融合，形成组织共同愿景。

2. 愿景体系的形成

我们在学习型理论的指导下，建立了能凸现学校精神的愿景体系，我们注意了两方面工作，一方面是加强“组织愿景——班组愿景——个人愿景”的融合，另一方面注意“个人愿景——班组愿景——组织愿景”的协调。在制订学校自主性发展三年规划时，我们的做法是：发动教职工针对学校的现状，认真分析学校的优势潜力和存在的制约因素，根据终生学习和学习化社会等现代国际教育新理念和国家的教育方针的精神，找准学校可持续发展的切入口，喊亮了把学校建设成为省、市一流的学习型学校的共同愿景。由于这一共同愿景是通过集全体教职工的智慧提出的，提出共同愿景后又让教代会讨论通过，所以教职工的反应积极，学习型的班组（团队愿景）、学习型的教师（个人愿景）自发呈现，学校的共同愿景、班组团队愿景和教职工个人愿景得到了高度的融合和协调。

三年来，我们在建设成省市级一流的学习型学校的共同愿景的感召下奋力工作。为了支撑学校的共同愿景，持续不断地鼓励班组、班集体和个人建立愿景，通过发展班组愿景和个人愿景，分享学校的共同愿景，全校 11 个班组、36 个班集体和 90 多位教职工都根据自己的特点，相应建立班组愿景和个人愿景，还把愿景编印成《愿景集》，并将学校共同愿景、班组、班集体愿景用精致而又庄重的艺术版面悬挂的门口，让全体师生每天进门看愿景——心中有目标，使学校的共同愿景获得牢固的基础，构筑起一座牢固的愿景大厦。

我们构筑这座学校的愿景大厦是牢牢把握百年横湖的历史底蕴、文化底蕴和地理底蕴，以这三大底蕴作为愿景大厦的坚实基石，上竖四根愿景柱，那就是我们的教师、学生、班组和班级愿景，上覆“创建省市级一流的学习型学校”之顶：



大愿景和小愿景你中有我我中有你，它们促使广大师生员工意识到自己是在为一个伟大的目标而工作学习，感受到自己工作学习的不平凡的意义，通过学校的辉煌实现自己的人生价值。正如，三年级组的班组总结中写道：在横湖小学这个学习型群体里，工作是美丽的，追求是快乐的。虽然工作累点苦点，但心里总是乐滋滋的，因为一种强大的驱动力在牵引着我们不断奋斗，不断追求，不断前进。

3. 实施“学习+激励”的柔性管理

我们认真组织教师学习学习型组织理论，学习国际教育新理念，学习新课程标准，通过学习反思，我们在学习型管理新理念的指导下，初步转变传统的“制度+控制”的规范管理为“学习+激励”的柔性管理，已构建学习型管理模式的雏形：

——管理思想上强调学习加激励，使人更聪明地工作，不断创新，自我超越；

——管理组织上强调以共同愿景为基础，以团队学习为特征，形成一个扁平化的、有弹性的“学习型”组织；

——管理内容上强调以增强学习力为主，要使教职工注意到工作的生命意义，要提高群体的智商和创造力；

——管理策略上强调转变传统的“制度+控制”的规范管理为“学习+激励”的柔性管理，采用创新取胜的柔性策略：

——管理职能上以信息化和网络化为基础，强调沟通合作；

——管理关系上强调上下左右互动，你推动我，我推动你，学校才能有活力，有朝气。

为了使学习型学习建设有序推进，我们在学习型组织的指导下，建立学习机制、激励机制、质疑机制和创新机制等四大管理机制：

(1) 学习机制

学习型学校的根本标志在于组织中真正“学习”的发生。就其特征而言，可归结如下：学习型组织的核心概念为改变。学习型组织的学习者重知行合一。换言之，不只是一要创造知识，获取知识，更要转化知识。学习型组织讲求持续的学习、转化与改变，因此是一种演进的过程，而不是终结的状态。学习型组织最终目的不是建立一个学习组织，而是在于确立学习的观念，使组织成员在工作中活出生命的意义，突破自己能力的上限。凸现学习张力。于是，我们构建了一个全景式的“学习机制”，使组织学习得以持续和发展。

①核心学习

核心学习是指以校长为核心的学校领导学习层面。这个学习组织不仅要学习在先，学得更多，理

解更深,就个人而言,应该成为自我超越的典范。就组织而言,学校领导者的素质以及营造“学习型学校”的创意,也和“学习型学校”的实际成效有关,学校领导应该深入研究如何创建学习型学校,规划学习型学校发展蓝图,为创建学习型学校创造条件,并通过学习修炼,使核心学习组织形成向心力,凝聚力、和感召力。这个核心学习组织,应该像海洋,能容纳百川,而融入百川之中。而另一方面,领导者的行为对于教师和其它职工的成长,也是一种示范的学习模式。因此学校的每位教职工都必须带头学习,用自己的实际行动去影响教职工,感染教职工。

②模范学习

在组织学习中,也与教育教学工作一样,总会有先进分子产生,他们对学习的热情和理解,掌握知识和应用知识往往走在别人的前面,而我们则应该充分利用这些模范力量,使他们能在组织中发挥作用,让他们成为学习的带头人,使他们的成功经验转化为促进团体学习的动力,在学习模范的带动下,必能使组织学习更有活力。因此学校要及时树立不同层次的教职工的学习榜样。

③教师个体学习

教师既是教育者,也是学习者、研究者、创造者,制订了现代教师培养目标和要求,提出完成“四个转变”(即由职业型向事业型转变,由应试型向育人型转变,由单一型向复合型转变,由经验型向科研型转变),使每个教师努力有目标,检验按要求,并要求干部先行一步,骨干紧跟一步,教师紧随其步。我们提出3年完成20万字的读书笔记目标,提出了“六个一”的要求,即一书、一卡、一笔记、一随笔、一论谈、一信息库,又提出了争做教育专家的“每天八个一点”要求,即学习一点,设计一点,研究一点,记录一点,体会一点,总结一点,改变一点,提高一点。教职工把学习当作是一种乐趣,当作自己工作的一个组成部分,逐渐树立起工作即学习,学习即工作的理念。

④教职员相互学习

为优化学校教师整体资源,促使全体教师开展互帮互学,取长补短,努力提高教师教学艺术的整体素质。开展教师结对活动,设立青年教师带教制,新老教师结对相互学习制度。要求:(1)指导老师要不定期地对结对教师进行师德教育、教学五认真和教学艺术等方面的指导;(2)共同进行一项教育科研的课题研究和发 展;(3)指导老师每学期为结对教师上两节以上示范指导课;(4)指导老师每学期至少对结对教师听课10节以上,听后均要作点评;(5)每学年结对的青年教师均要上一节汇报课,指导老师要作评课的中心发言;(6)每学年结对的青年教师均要参加学校的“三五杰”教师评比活动。分别为三十多个青年教师配备骨干教师进行结对,进行经常性的教育、教学、管理、技能学习等方面内容的交流,这样一方面促成青年教师尽快成长,另一方面,也推动和促进中老年骨干教师向着更高层次的目标发展,真正在工作起到互动学习,共同进步的目的,使教师的工作和活动都能够成为真正意义的学习过程。

⑤团队学习

团队学习是学习型组织的最理想境界。我们在学校团体学习方面做到一是解放思想,二是建立组织,三是开展交流活动。在解放思想方面,要求教职工克服文人相轻的狭隘世界观,进行坦诚的“真诚交谈”、“克服习惯性防卫”;在组织建设方面,一方面加强教研组、年级组、后勤组等组织的团体学习,另一方面提倡一一交谈,志趣相投者的深度汇谈,做到正式组织学习与非正式组织学习有机结合;第三是丰富各类团体学习活动。诸如组织各类谈心活动可增进了解,举办各类竞赛可加强友谊,同时

又培养了竞争意识，进行各类教研专题活动，增强教研组的凝聚力和改善教研组的学习风气。

（2）激励机制

激励，就是激发人的内在潜力，使人感到劳有所得、功有所奖，从而增加自觉努力工作的责任感。因此，能否建立、健全激励机制，能否有效地激励每一个教职工，将直接关系到学校的发展。激励是行动和情绪的鼓舞。激励有时来自于外部，但更多的，更有力的激励就是自我激励。激励是我们生活的驱动力，它来自于一种希望，是对成功的渴望。没能成功，在生活中就没有自豪感，在工作和家庭中也就没有快乐和激情。在人们的所有需求中，渴望得到别人的认同是人至深的本性。当一个人基本的生理需求得满足后，情感需求就成了一种更大的激励源，这往往是物质奖励不能取代的。

①激励的方法

a. 目标激励——一个振奋人心、切实可行的奋斗目标，可以起到鼓舞和激励的作用。所谓目标激励，就是把大、中、小和远、中、近的目标结合起来，使人在工作中每刻把自己的行为与这些目标联系起来。

b. 奖励激励——这是常见的一种方法。奖励要物质与精神相结合。方式要不断创新，新颖刺激和变化刺激的作用是比较大的，重复多次的刺激，作用就会减退，刺激也会减少。

c. 支持激励——支持激励就是作为一个领导者，要关于支持业务人员的创造性建议，把其蕴藏的聪明才智挖掘出来。支持激励包括：尊重下级的人格、尊严首创精神，受气下级的积极性和创造性；信任下级，放手让下级排忧解难，增加下级的安全感和信任感；当工作遇到差错时，承担自己应该承担的责任，创造一定的条件，使下级能胜任工作。

d. 关怀激励——了解是关怀的前提。作为一个领导者，对教职工要做到“八个了解”，即了解教职工的姓名、籍贯、出身、家庭、经历、特长、个性、表现；“八个有数”，即对其工作情况、身体状况、学习情况、经济状况、家庭成员、能力水平、兴趣爱好和社会交往有数。

e. 榜样激励——通过具有典型性的人物和事例，营造典型示范效应，让教职工明白提倡或反对什么思想、作用和行为。鼓励教职工学先进、帮后进。要善于及时发现典型、总结典型、运用典型。

f. 集体荣誉激励——通过给予集团荣誉，培养集体意识，从而产生自豪感和荣誉感，形成一种自觉维护集体荣誉的力量。各种管理和激励制度，要有利于集体意识的形成，形成竞争合力。

g. 数据激励——用数据显示成绩和贡献，能更有可比性和说服力地激励教职工的进取心。对能够显示的各种指标，都要尽可能地进行定量考核，并定期公布考核结果，这样可使教职工明确差距，迎头赶上。

h. 领导行为激励——一个好的领导能给教职工带来信心和力量，激励教职工带来信心和力量，激励教职工朝着既定的目标前进。这种好的领导行为所带来的影响力，有权力性和非权力性因素。包括领导者的品牌、常识、经历、技能等方面，而严于律己、以身作则等则是产生影响力和激励效应的主要方面。

包括有形的——金钱、假期、礼物、提升等；无形的——认可、赞赏、成就感、信心、成长、责任等。

②激励的注意点：

领导人要做的最重要的三件事：指引、激励、品格的力量。

在团队工作中，应提倡“三不三多”：不抱怨、不批评、不指责；多赞美、多表扬、多激励。

榜样的力量是无穷的，学校要定期定时对优秀领导人和先进教职工个人，进行公开表彰。

不可忽视物质奖励的作用，但同时也要掌控好奖罚分明。

（3）质疑机制

学习型学校强调组织要有良性的内部循环机制，有敏锐的洞察力，将危机和前进的障碍消灭在萌芽中。这就要求组织内具备快速的信息传递速度，发动所有个体共同为组织查找问题。因此，对立质疑机制就十分必要。

①质疑机制建立的前提

质疑机制建立的重要前提是学校领导要有自我否定的勇气。质疑机制要解决的主要问题是：学校领导和组织的决策失误和组织内部的隐患。前者简单地说，就是给学校决策层“挑刺”，后者要求广大教职工对学校部门工作撇开成绩，刻意挑毛病，找隐患，这就需要学校领导有非凡的自找麻烦的勇气。学校领导着眼于组织和组织内全体教职工的根本利益而不是自己的颜面，着眼于组织的长远发展而不是眼前的成功和荣誉。那么，领导也就有胆识面对教职工的质疑。

②质疑机制的主要渠道

a、教代会：每学年一次。涉及学校发展的大政方针，包括与教职工切身利益密切相关的重大问题等。都要由教代会讨论决定。

b、议政会：每学期一次。要求学校中层以上班干部必须到会，接受质询，教职工自愿参加；各处室会前要作好充分准备；会上不能解决的问题，限期会后答复；自由发言，有问必答，讲求文明；每次教职工提出的问题，工会必须列表待查，校长室负责督查，落实后归档。

c、茶话会：每月进行一次。每次召集一个年级段的教师与学校中层班干部以上的同志面对面的，和风细雨式地深度汇谈，主要探讨研究本年级段在管理、教学、教学中存在的问题，同时解决年级教师对学校的要求的建议。

d、金点子：每学期一次。充分发挥教职工的智慧，集教职工的聪明才智为学校决策服务。要求教职工就学校发展、教育教学工作、管理工作等方面献计献策，要求每个金点子要有可行性分析，学校要进行评奖，评出金点子、银点子。

e、心语室：没有时间限制。教师可以不署名的，随时将自己的想法、建议和意见在学校的FTP上发布，涉及到的处室同志要及时向提问的教师作出答复，如遇一时不能解决的问题由校长室在教师会上作适应的解释。

③质疑机制要制度化

质疑机制的建立，是学习型学校发现问题，谋求长久持续健康发展的重要途径，而不是一时的哗众取宠。要将质疑机制制度化，以保证质疑机制有效运行。

质疑机制制度化，首先要通过各种渠道让教想说就能说，让领导者能随时听到教职工的质疑。其次，要注意激励措施配套到位。再次要有及时反馈，使质疑机制形成一个闭合的环。

（4）创新机制

创新是民族进步的灵魂，江泽民同志指出：“一个没有创新能力的民族，难以屹立于世界先进民族之林。”一个民族如此，一个学校同样如此。

①创新的基础

首先，要确立创新的理念。在日新月异的当今社会，不创新就没发展，组织要始终将创新作为自身

发展的原动力，通过建立共同目标，通过各种激励手段，让教职工产生一种不断超越的内在需求，不安于现状，积极开拓进取，以最大限度地发挥自己创造潜能。

其次，要注重知识的积累。创新不是种地收庄稼，也不是跟着别人试脚步，而是一种以知识为基础、以科学为根据的创造性劳动。因此，文化知识在创新过程中尤其重要。要创新就要有创新智慧的积累，只有通过知识的不断碰撞和外部条件的催化，才能激发创新的火花。

再次，要培养教职工不怕失败的勇气。创新是从事一项前所未有的劳动，在成功之前，会经历失败。创新总是要遭遇观念的碰撞，这就是要求教职工除了经验、知识、才能、体魄外，更要有敢闯试、不怕失败的勇气，要勇于做“第一个吃蟹者”，做敢走“罗布泊”的彭加木。

②创新的内容

就一个学校来说，创新通常包括管理创新、教育创新、教学创新。

③创新机制的程序

教职工有志于管理、教育和教学的改革创新，要设计好改革创新方案及可行性分析报告，填写好改革创新申请表，一并提交学校教育改革研究会，先后由学校邀请有关专家召开方案论证会、答辩会，确立方案是否推荐立项。立项后，研究者每学期要向学校教育改革研究会汇报方案研究的进展情况。

④创新机制的外部保障

研究者的改革创新方案一经省级立项，学校要在人力、财力、物力上为其研究提供基础保障，为了使其能专心致志地开展研究工作，可享受学校组织的一切检查的豁免权，每年享受一次省外的免费学习考察活动。每年免费订阅五份教育杂志。研究成果在台州市级以上获奖和推广可享受同级科研成果奖。

（二）以改善心智模式为手段促进教师专业成长

1. 克服老师们走不出去的心智模式

何谓心智模式？心智模式是认识心理学上的概念，指那些深深固结于人们心中，影响人们认识周围世界，以及采取行动的许多假设、成见和印象，是思想的定式反映，是人们思想方法、思维习惯、思维风格和心理素质的反映，心智模式的形成受人们所经历的环境、人的性格，人的智商、情商和逆境商的影响，并要经历漫长的过程。心智模式影响人们的思想和对周围事物的看法，也影响着人们的学习和生活方式。心智模式是一种思维定势，不同的心智模式，导致不同的行为方式。当我们的心智模式与认知事物发展情况相符，就能有效地指导行动；反之，就会使自己好的构想无法实现，很多人不愿意承认自己的心智模式存在缺陷，更不能自觉地去进行改善心智模式的修炼。而且心智模式一经形成，就非常难改变。学习型组织大师圣吉称为“隐在心灵暗处的顽石”。所以，心智模式的改善与修炼无论对个人或是对组织来说都是至关重要的。

我们就改善教师的心智模式展开课题研究，在美国彼得·圣吉的“学习型理论”的指导下，通过调查研究，发现教师原有走不出“格”的心智模式：

第一是“麻木抵触型的心智模式”。这样的教师抵触学习和改革，受个体心理因素——“舒适地带”的影响，他们觉得学习和改革对自己来说是无意义的。所谓舒适地带，是指每一个都有自己熟悉的范围和习惯的经验，人们在这个范围内活动就会觉得安全、舒适、稳妥，而一旦逾越则可能遇上困难、麻烦、危险和挑战。所以很多人都宁愿留在自己的舒适地带中，不理睬外部环境的变迁，期望能够平安、稳当地生活（类似青蛙煮熟现象）。因此，在一定意义上，大多数教师抵制改革都是由于他们对未知的恐惧