

张兆芹◎编著

WEI XINGFU RENSHENG DIANJI

——XUEXING XUEXIAO CHUANGJIAN ANLI POUXI

为幸福人生奠基

——学习型学校创建案例剖析



教育科学出版社
Educational Science Publishing House

为幸福人生奠基

——学习型学校创建案例剖析

WEI XINGFU RENSHENG DIANJI
——XUEXIXING XUEXIAO CHUANGJIAN ANLI POUXI

张兆芹 ◎ 编著

教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 郑莉
版式设计 沈晓萌
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

为幸福人生奠基——学习型学校创建案例剖析 / 张兆
芹编著. —北京: 教育科学出版社, 2011. 12
ISBN 978 - 7 - 5041 - 6235 - 9

I. ①为… II. ①张… III. ①中学—学校管理
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 274320 号

为幸福人生奠基——学习型学校创建案例剖析

WEI XINGFU RENSHENG DIANJI——XUEXIXING XUEXIAO CHUANGJIAN ANLI POUXI

出版发行 教育科学出版社

社址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮编 100101

传真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989593

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 保定市中华美凯印刷有限公司

开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开

印 张 15.5

字 数 251 千

版 次 2011 年 12 月第 1 版

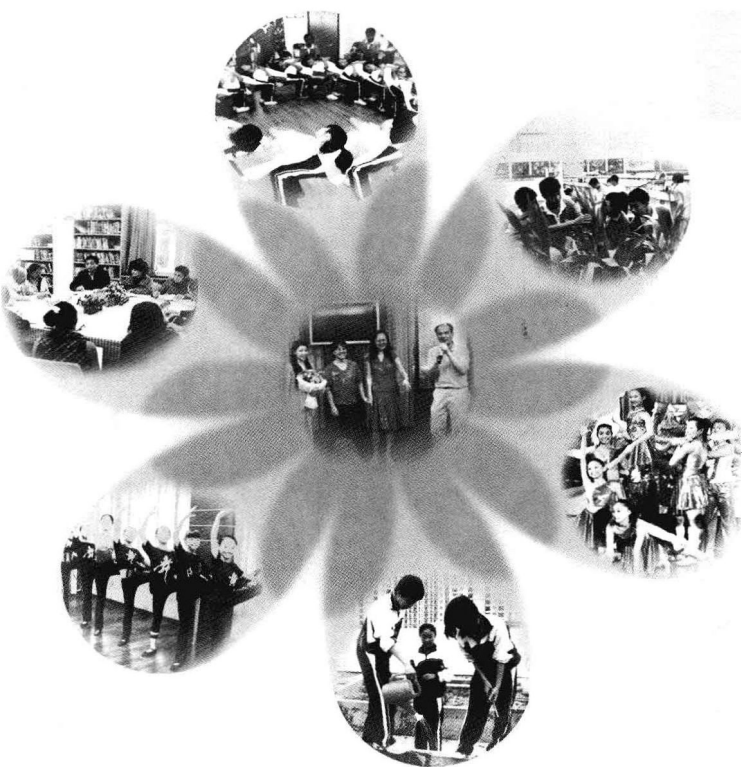
印 次 2011 年 12 月第 1 次印刷

印 数 1 - 5 000 册

定 价 32.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

本书为2009年度广东省哲学社会科学“十一五”规划教育心理学立项课题一般项目（项目编号：09jyy006，项目名称：学习型学校学习共同体创建的研究）研究成果



本书编委会

顾 问：曾令格

主 编：张兆芹

副主编：钟 莉 韩 军 郭 杰

成 员：屠 媛 刘万讲 向仕龙 顾 艳 雷 杰

黄启东 罗乾章 肖 洪 卢继才 周 江

王 婷 侯忠义 罗 杰 董 辉 杨绍春

曹伟伟 肖 薇 李淑榕 宋俊停 黄丽虹

王胜君 张红玉 邹忆玲 梁国初 李 婷

庞春敏

序

谁都不是一座孤岛

肖川

自 20 世纪下半叶开始，尤其是近二三十年以来，人们经常用“信息高速发展”、“知识爆炸”等关键词来形容当今社会各种知识大量涌现并飞速发展的现象。诚如田夫等人（1983）所言：“从本世纪开始，科学知识在短时间内发生了急剧地增长。国际上把这种情况形象地称为知识爆炸……当今世界平均每天发表 1 万余篇论文，平均 35 秒有一篇问世。各种书籍每年增加 25 种……1976 年的大学毕业生到 1980 年已有 50% 的知识陈旧了。”

人类社会已然进入并正经历着一场以信息技术高速发展和不断应用为特征的新的革命，这场革命正在改变着每个人的生活。无论是个体生命成长还是人类社会的发展，都不断遭遇着种种变化，充满了不确定性。

这种种变化与不确定性使我们失去了安全感。在这不安之中，人们或是停滞不前、故步自封，且美其名曰“以不变应万变”；或是经过种种阵痛，最终选择坚定前行、锐意进取，并力求自我更新。长此以往，前者必然不被社会所青睐，甚至被其抛弃；而后者才能适应历史行进之步伐、社会发展之需要，成为“时代的选民”。因为不断成长，终身学习已是每个人安身立命之必须。同样，建立和发展“学习型组织”也已成为组织和团体赖以生存之前提。时代呼唤我们向学习型社会迈进。

学校作为一种社会组织，是公民学习较为集中的场所，学习即是学校存在的核心和本旨。在倡导建设学习型社会的今天，学校更应率先成为学习型组织。因而，建立学习型学校也成为教育改革关注的一大焦点。

何谓学习型学校？本书笔者张兆芹通过对国内外研究的梳理，在前人



基础上阐述了学习型学校的本质：“学习型学校是注重反思探询、能创新改变的学校。它是学校组织成员拥有共同愿景和目标，注重知行合一学习，注重知识创新和专业发展，学校具有良好的组织学习文化和信任、真诚的人际氛围，一个能真正运用反思、探询、倾听、对话、讨论等技巧来共同学习的组织。”而怎样打造这样的学校呢？她的回答是建立学习共同体，“以学习共同体活动来凝聚学习型学校的理论和实践”。

“学习共同体”是指为了解决或关注于某一共同问题，在共同愿景的指导下，成员间相互对话、沟通、交流、分享各种学习资源，从而使所有成员都得以发展，共同完成一定的学习任务，达成一定的目的的人际联系。在学校中，由校长、教师共同参与的管理团队，由教师构成的学科组、年级组，由学生组成的学习小组、班级，乃至整个学校、整个学区，都有可能成为一个学习共同体——因为学习具有社会本质。局限于自身直接经验的学习无异于置身于孤岛而又拒绝外援。只有在社会中不断学习他人经验，将之与直接经验相互整合与修正，并指导自身的实践，才是学习的真谛。在集体环境下与其他成员相互沟通与交流，所得的不只是一些个体经验的简单累加，更有可能碰撞出新的智慧火花。正如佐藤学（2004）^{中译本序}所言：“学习，可以比喻为从已知世界到未知世界之旅。在这个旅途中，我们同新的世界相遇，同新的他人相遇，同新的自身相遇；在这个旅途中，我们同新的世界对话，同新的他人对话，同新的自身对话。因此，学习的实践是对话的实践。学习，不仅引导我们从独白的世界走向对话的世界，而且通过这种对话性实践，为我们开辟了构筑起‘学习共同体’——使我们恢复同事物与他人的关联、多样的人们基于差异的交响——的可能性。”

在学校中，这种差异的交响不仅来源于不同学生，更来源于教师、领导者。因为不仅学生具有学习的使命和责任，教师、领导者更具有学习的需求。这不单是知识更新迅速对他们自身素质提出的迫切要求，更因为他们是教育者——为人师者，身正为师，学高为范。陶行知先生在《给正之先生的信》中写道：“现今青年人所以不肯努力求学的缘故，是由于学校里缺少学问上熏染和督促的力量。熏染和督促两种力量比较起来，尤以熏染为重要。好学是传染的，一人好学，可以染起许多人好学。就地位论，好学的教师最为重要。要想有好学的学生，须有好学的先生。换句话说，要想学生好学，必须先生好学。唯有学而不厌的先生，才能教出学而不厌的学生。同学也互相感化。好学的同学能引起别的同学好学。”（方明，2005）因而，构成学校学习共同体的应是全体成员，包括全体师生，包括领导者，



甚至包括家长、社区和其他相关人员。又因着学习目的、学习任务、学习者的不同，学校可建立不同性质的多样化的学习共同体。

那么，如何在学校建立这些多样化的学习共同体呢？深圳大学的张兆芹教授和学府中学的钟莉校长两位女士，带领她们的团队——学府中学的老师，通过潜心研究和精心实践，为大家提供了颇有价值的参考。她们二人一位怀抱理论，深刻研究了学习型组织、学习型学校、学习共同体等理念；一位来自实践，将理念努力付诸现实。她们与多位同仁一起三年磨一剑，最终形成《为幸福人生奠基——学习型学校创建案例剖析》一书。更重要的成就只有人们走进学府中学才能真切地感受到，那就是阳光的心态和专业的品质，以及校园的每一个角落所散发出的积极向上、温暖和煦的精神气质，这也正是他们学习共同体的结晶。

如果您读之有所启发，倘若您尔后有所行动，假设您行动之余又有所感悟，您都可与作者进行交流和沟通，借以拓展这一学习共同体，与更多同仁共同探讨，相互促进，共享智慧资源。谁都不是一座孤岛，自成一体，我们应携手共进，为着我们的共同愿景。

前 言

20 世纪以来，为了确保在全球化市场中有较强的竞争力，多国教育改革不断推进不同的学校发展计划，以此希望改进学校教育质量，提高学生的学习成就。学校发展轨迹经历了课程改革、信息技术在教育中的应用、校本管理的研究、学校发展计划、学校教育质量的保证等；世界范围内的教育变革研究关注焦点，也从教学和课程层面转向学校整体的变革。学习型学校学习共同体的创建成为一种崭新的学校变革方式，它将教师专业发展、校长的领导角色、学校改善统整为一体，形成以促进学生学习为中心的学校整体发展模式。学习型学校是一个具有创新精神和能力的学校，而学习共同体提供了更为丰富和充满激励的场景，在共同愿景下，参与者能够坦诚对话、沟通，相互探询和分享，共同学习，共同成长，共同发展。

在中国，随着基础教育新课程改革在中小学的不断深入，学校教育教学工作受到全面挑战，这场改革对教师在知识结构、思维方式、教学能力以及教学手段等方面提出了更新的标准和要求。学校要发展，其核心就是学校全体成员的学习创新能力，而学习创新能力的养成途径之一就是在实践基础上不断学习、不断反思。只有通过学习和创新，建立学习共同体，才是学校生存和发展之道。学校学习共同体作为促进教师专业发展和增强学校核心竞争力的重要途径，日益受到重视和推广。我们知道，教师是学校发展的关键，而面对挑战和困惑，教师需要一种终身学习的环境，需要同事之间合作分享，需要学习共同体的支持。建立学校学习共同体后，该共同体将以学习和探究为氛围，并提供资源和人力支持，从而极大地激发教师的学习热情和发展动机。因为学校学习共同体的构建本身蕴涵着教师学习共同体文化的建构过程，能够实现教师学习和实践的共享，从而提升教师素质，不断培养具有创新精神和学习能力学生，不断提高学校效能。

同时，构建学习共同体更能体现学校本位的特征，从学校本身存在的问题和学校发展的特殊性出发，通过教师、班级、家长等多种类型的学习共同体的建构来改善和创新学校，最终创建学习型学校。本书所展现的就是在这种理念指导下进行的系列尝试，并通过案例来研究学习型学校的创建过程。

建立学习共同体的核心是提高成员的学习能力、创新能力和执行力。本书提出的建立学习共同体的维度包括：学校要有共同愿景和价值观，要有创新型领导，要建立学习共同体制度，要具有集体学习与分享、共享实践与经验，要有有效的反思、沟通和交往渠道，要有支持性条件和环境等。本书的研究以学府中学为案例和基础，通过引导教师反思自身教学实践，开展行动研究和合作研究，探讨在新课程改革背景下，如何创建学习型学校、建立学习共同体，研究完善教师学习与发展专业学习共同体的策略和途径，从而促进教师专业能力发展，进而促进学生素质全面提升。本书图文并茂，案例丰富，具有较强的可读性。参加本书研究的大多是在一线工作的教师、学校中高层管理者，他们都具有较丰富的教育和实践经验。

研究的主要内容如下：首先对学校进行诊断和分析，制订发展规划，开展学习共同体团队建设；然后有针对性地在学校开展校本教研活动，开展学习共同体团队体验活动。其中，学习型学校的创建模块包括三部分。第一部分：学习型组织理论的五项修炼知识。包括：（1）自我超越，激发实现愿望的能力，这主要是对学习创造性张力的演练。（2）改善心智模式，建立高效沟通能力，这主要是对左手栏、推论阶梯及反思与探询的演练，学习思维层面的改变。（3）建立共同愿景，培养整体视野。（4）团队学习，建立团队合作能力，这主要是学习沟通、反思探询的技巧。（5）系统思考，这主要是训练处理复杂问题的能力。第二部分：开展团队行动学习研究。在团队行动学习过程中，主题的选择与行动计划的制订都非常重要。比较好的主题一般在行动学习项目进行周期内就能见到成效。行动学习强调的“问题”是“尚未解决的”，所以鼓励教师和学生在教学过程中不断发现、思考、行动和创新。行动学习不是一次性活动，而是一个“反思—行动—再反思—再行动”的不断循环过程。第三部分：开展经验叙事研究。在学校管理和教学过程中，为了实现更彻底的自我反思，应该采取适合本校的一些叙事方法，形成案例分析，并一起共享、一起反思，而这也是本书的成书方式。杜威说过，思考即研究，研究即生活，生活即教育。经验是教育的首要因素，所以我们通过叙事和反思更深刻地体会生活和教育，更好



地提升自己与他人。

同时,学校在校长的领导下进行组织结构的变革,建立扁平化的管理。扁平化管理的组织结构是学习型学校的组织结构,是为充分发挥全体师生员工的创造性而建立起来的柔性的、扁平化的、可以减少过程损失的一种可持续发展的组织结构。它努力形成一种持续学习的文化,并通过不断学习、运用和创造知识,使个体愿景和共同愿景得以实现。在这种组织结构中,个体与个体之间连接成学习共同体,每个共同体又相互联系成网络化的学习共同体,也就是说,每个个体都融合在不同的共同体中,不同的共同体之间又互相联系成共生的关系。如学校建立学术学习共同体,通过学术沙龙和各种讲坛、讲座,大家共享学术资源,共同探讨实践中遇到的问题,并找到自己的学术兴趣点,同时也增加了学校校本教研的氛围;建立年级组、备课组、课题组等的教学教研学习共同体,充分发挥教师的积极性,在教学上激励创新,既求同、又求异,既强调教师间的真心合作、又倡导教师形成自己的教学风格;还有以班主任为核心的学生管理共同体、课题项目引领下的校本教研共同体和由家长、社区参与的家校管理共同体;等等。

本书共分十章。第一章是学习型学校和学习共同体的概念导入和理论背景介绍,主要厘清何为学习型学校,何为学习共同体,学习型学校能给我们带来什么,学习型学校与学习共同体之关系辨析,以及如何建立学习型学校学习共同体等。第二章是有关建构学习型学校学习共同体的实施途径,主要包括通过体验式团队学习活动学习圣吉的五项修炼,以及开展团队行动学习研究和经验叙事研究。第三章是学府中学学习型学校创建的校情分析,并以此为基础进行学习共同体团队建设。第四章至第八章是研究案例的展示,主要包括教师、家长等多层面参与的团队和学校管理制度建设;思想品德、语文、数学、英语、历史与社会等多学科的教学创新;发挥教师、学生和家長等多方力量的班级学习共同体建设,以及以趣和味为特点的学生社团活动的创新等。第九章是学府中学经验总结报告。第十章是来自学府中学的调查报告——教师幸福感研究。后记是对实践案例进行的总结和理论提升。

笔者从2003年读博士期间便开始研究学习型学校的构建,与导师联合撰写了理论专著《学习型学校的创建——教师组织学习力视角》(教育科学出版社,2011),毕业后回深圳大学师范学院工作,一直想把理论运用到实践。缘分让笔者遇到两位睿智的女性:一位是教育科学出版社的杨晓琳主



任，在她的鼓励 and 指导下，笔者决心去完成这项工作；另一位是学府中学的钟莉校长，一位优秀的校长，也决心和笔者一起完成这项工作。三个女人一台戏，我们没有任何功利心，只是凭着一种执著去做一件大家认为有意义的事，很开心，也很幸福。三年以来，此书是大家友谊的象征，也是三人学习共同体的象征，借助网络等媒体不断沟通、交流、商讨，达成共识，最终完成不算完美的作品；同时还会努力修炼，追求完美。

除笔者外，具体参与本项研究和本书写作的人员主要包括：学府中学校长钟莉，原学府中学副校长韩军（现深圳赤湾学校校长），学府中学副校长郭杰，原学府中学办公室主任顾艳（现育才二中副校长），原学府中学政教主任王婷（现深圳光明新区音乐教研员），学府中学教务主任屠媛、办公室主任卢继才、政教主任周江、教研室主任向士龙、团委书记肖薇，学府中学教师刘万讲（思想品德教研组长）、侯忠义（英语教研组长）、罗杰（科学教研组长）、董辉（历史教研组长）、杨绍春（年级组长）、曹伟伟（年级组长）、张红玉（信息教研组长）、梁国初（艺体组组长）、罗乾章（科学）、肖洪（数学）、李淑溶（英语）、黄启东（语文）、宋俊婷（历史）、雷杰（语文）、黄丽虹（英语）、王胜君（语文）、李婷（艺体）、邹亿玲（思想品德），深圳大学师范学院研究生庞春敏等。其中，笔者与钟莉、韩军提出全书的架构和总体思路。笔者撰写了第一章至第三章，并对全书进行通读和润色，钟莉等撰写了实践部分章节内容，详见每章内署名。

张兆芹

团队成员合影



前排（从左到右）：罗乾章、屠谖、侯忠义、韩军、钟莉、张兆芹、郭杰、卢继才、向仕龙、雷杰、刘万讲、杨绍春、顾艳、周江

后排（从左到右）：王婷、肖洪、张红玉、李婷、黄启东、董辉、曹伟伟、李淑榕、邹忆玲、王胜君、肖薇、黄丽虹、梁国初、罗杰

目 录

前言	(1)
第一章 学习型学校和学习共同体概述	(1)
第一节 学习型学校发展的理论背景	(1)
第二节 何为学习型学校	(4)
第三节 学习型学校能给我们带来什么	(7)
第四节 何为学习共同体	(10)
第五节 学习型学校与学习共同体之关系辨析	(13)
第六节 建立学习型学校学习共同体	(15)
第二章 学习型学校学习共同体实施途径	(18)
第一节 学习五项修炼方法 开展体验式团队学习活动	(18)
第二节 开展校本教研活动 促进教师专业成长和发展	(38)
第三章 学习型学校创建校情分析和学习共同体建设概述	(47)
第一节 学习型学校创建校情分析	(48)
第二节 学习型学校学习共同体建设概述	(51)
第四章 学习创新型校长及管理制度建设	(55)
案例1 扁平化管理和制度建设	(55)
案例2 我以学府中学教师的名义	(58)
案例3 听证会：学习共同体的智慧	(60)
第五章 打造积极向上的学习共同体团队	(64)
案例1 校长教学领导力的运用	(64)
案例2 以“提高课堂绩效”课题为契机促进学科组活动	(69)
案例3 构建卓越课堂文化：师徒结对，同伴互助	(73)
案例4 家校合作：和孩子一起成长	(78)



第六章 以教和学为中心的学习共同体创新	(81)
案例 1 生命船票	(81)
案例 2 咀嚼语言的滋味	(88)
案例 3 《超级画板》的妙用	(93)
案例 4 语言重在综合运用	(98)
案例 5 走,上天台生态园去	(103)
案例 6 情境、合作学习、尝试	(107)
案例 7 因势利导,一起成长	(115)
案例 8 让学生享受体育的快乐	(118)
案例 9 从课堂到舞台的音乐之旅	(121)
第七章 以导和育为重点的班级学习共同体创新	(127)
案例 1 传统理论在现代班级管理中的应用	(127)
案例 2 弟子规与班规	(132)
案例 3 曲径通幽	(136)
案例 4 青涩的芒果	(142)
案例 5 触动后的蜕变	(146)
案例 6 让“悦读”相随	(154)
案例 7 信任的力量	(158)
案例 8 别让我们的爱成为伤害	(161)
案例 9 爱与包容	(164)
案例 10 打开心扉去交往	(168)
第八章 以趣和味为特色的学生社团活动创新	(172)
案例 1 从班级图书馆到图书基金会	(172)
案例 2 品乐 共舞	(176)
案例 3 “学府美·文明形象大使”评选活动	(180)
案例 4 翰墨飘香	(184)
案例 5 学府影院	(188)
案例 6 快乐“四节”	(191)
第九章 学府中学经验总结报告	(203)
第十章 学府中学教师幸福感调查研究报告	(214)
参考文献	(230)
后记	(233)

第一章

学习型学校和学习共同体概述

第一节 学习型学校发展的理论背景

学习型学校的概念来源于学习型组织。学习型组织理论是 20 世纪 90 年代以来，在管理理论实践中发展起来的当今世界最前沿的管理理论之一。它的发展是以瞬息万变的社会现象与观念为背景主轴，同时这种背景还涵盖了社会、经济、政治、文化、教育等各层面。这包括：第一，社会经济竞争的压力；第二，经济的发展和科技的进步；第三，知识的迅速增长与衰退；第四，工作性质与工作观的转变；第五，管理理论和组织理论的发展趋势；第六，全面质量管理等管理新模式之影响；等等。根据彼得·圣吉（Peter Senge）等人的说法，学习型组织源自不同的管理思潮，由过去的管理概念理论而来，乃经由整合而建立在过去的管理理论的基础之上。（杨国德，1999）。

国外很多学者对学习型组织的含义及意义进行了探讨，提出各自不同的看法。其中比较具有代表性的学者包括圣吉、瓦特金斯（K. E. Walkins）、马席克（V. J. Marsick）、马夸德特（M. J. Marquardt）和雷诺尔斯（A. Reynolds）等。

圣吉从系统动力学角度，强调以系统思考代替机械思考和静止思考，并在此基础上提出学习型组织理论的五项修炼。圣吉（2002）认为，建立学习型组织犹如盖房子：首先必须备齐建房所需的材料；其次要有适当的工具，可以开展工作；然后要有主见，知晓把房子盖成什么样子；最后是



行动起来，把房子建好。因此，他提出了学习型组织的架构是由“指导观念”、“基础设施创新”与“理论、方法和工具”三部分组成。其中，“指导观念”是由价值观与目标等相互作用而成的；“基础设施创新”是指组织运行的各种可用资源来支持成员工作的机制、途径和渠道等；“理论、方法和工具”是连接观念与实际工作的桥梁，它使抽象的观念变得实际可行。

圣吉（1998）最著名的五项修炼包括：

自我超越：自我超越是个体成长的学习修炼，指不断激发个体的创造性张力，克服情绪张力，实现自我成长与突破。圣吉所提出的自我超越的修炼包括建立个人愿景、保持创造性张力、看清结构性冲突、诚实面对真相和运用潜意识五方面，这是五项修炼的基础。

改善心智模式：心智模式是指个体的思维方式，它会限制人的见识和选择。通过团队学习，可以更加有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。圣吉认为，可以通过检视思维、练习左手栏、辨认“跳跃式的推论”、兼顾探询与辩护（反思技巧和探询技巧）等，来改善心智模式。

建立共同愿景：学习型组织所强调的共同愿景是从个人愿景会聚而成，而不是领导者强加于组织成员的。只有个人愿景和组织愿景互相融合，才会有创造性学习。共同愿景为个体学习提供了焦点和能量，产生一个具体强大凝聚力和驱动力的伟大“梦想”。

团队学习：团队学习是发展团体成员整体搭配与实现共同愿景能力的过程，这是建立学习型组织的关键。团队学习的基本规则：悬挂假设，视彼此为工作伙伴和探询精神。团队学习要求成员从片段看到整体，从复杂的细节到动态均衡搭配的掌握。

系统思考：系统思考的修炼就是要求人们能综合全局，形成整体动态思考的系统思维模式。它是五项修炼中的核心技能，可以融合其他各项修炼成一体。圣吉的各种系统思考工具来源于系统动力学的方法，认为系统基模展示了系统复杂性下的简单性。

圣吉的系列研究，融汇了很多实用方法和工具以及许多组织实践的实例和心得体会，并提供了很多故事和反思、指导方针、练习和参考数据，在本书第二章第一节中还会结合实践活动具体阐述。

学习型组织理论在圣吉的研究基础上，不断得到充实和完善，多位学者从不同的视角对学习型组织理论进行了论述和发展。野中郁次郎与竹内广隆（Nonaka & Takeuchi, 1995）认为圣吉的理论基本上缺乏“知识发展