

SCHOOL CULTURE REWIRED



HOW TO DEFINE, ASSESS, AND TRANSFORM IT

如何定义、评估和 改变学校文化

[美] 托德·威特克尔 史蒂夫·格鲁奈特
Todd Whitaker Steve Gruenert

让学生
爱上学习
让教师爱上
教学

—— 备受中国教师欢迎的 ——
美国教育家托德·威特克尔又一重磅力作

精准分析和透视学校文化，帮助学校

打造**积极向上、极具前瞻性、师生共同参与**的文化



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中南文传媒

SCHOOL CULTURE REWIRED



如何定义、评估和 改变学校文化

[美] 托德·威特克尔 史蒂夫·格鲁奈特
Todd Whitaker Steve Gruenert

让学生
爱上学习
让教师爱上
教学

W TO DEFINE, ASSESS, AND TRANSFORM



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文传媒

图书在版编目(CIP)数据

如何定义、评估和改变学校文化 /

(美)威特克尔, (美)格鲁奈特著; 刘白玉, 韩小宁, 矫永芹译.

—北京: 中国青年出版社, 2016.2

(常青藤教育书系)

书名原文: School Culture Rewired: How to Define, Assess, and Transform It

ISBN 978-7-5153-4037-1

I. ①如… II. ①威… ②格… ③刘… ④韩… ⑤矫… III. ①校园文化—研究 IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第318291号

School Culture Rewired: How to Define, Assess, and Transform It

by Steve Gruenert and Todd Whitaker

Copyright © 2015 ASCD

Chinese translation copyright © 2016 by China Youth Press

All rights reserved

如何定义、评估和改变学校文化

作者: (美)托德·威特克尔 史蒂夫·格鲁奈特

译者: 刘白玉 韩小宁 矫永芹

策划编辑: 肖妩嫔

责任编辑: 白洁

美术编辑: 张燕楠

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwts.tmall.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版次: 2016年3月第1版

印次: 2016年3月第1次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 60千字

印张: 11.5

京权图字: 01-2015-2944

书号: ISBN 978-7-5153-4037-1

定价: 29.80元



版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

SCHOOL CULTURE REWIRED

*How to Define, Assess,
and Transform It*

- 1 什么是学校文化 007
 - “文化”——学校的组织灵魂 / 010
 - 如何理解学校文化 / 013
- 2 文化与氛围是两个概念 017
 - 如何区别学校文化与学校氛围 / 020
 - 改善学校的文化与氛围 / 029
- 3 什么构成了学校文化 033
 - 文化的构成要素 / 037
 - 不能忽略的亚文化 / 049
- 4 你想拥有什么样的学校文化 055
 - 你最希望改变学校的哪些方面 / 058
 - 六种典型的学校文化 / 059
- 5 你所在的学校有什么样的文化 071
 - 塑造学校文化的12个关键点 / 073
 - 确定你所在学校的文化类型 / 080

6	深入了解所在学校的文化	085
	学校文化调查法 / 087	
	如何应用 / 091	
7	展示无形文化，开始对话	097
	教育目的调查 / 099	
	文化构成要素调查 / 102	
	“谁负责什么”调查 / 104	
8	如何变革学校文化	113
	确定学校文化有什么问题 / 116	
	一个餐桌文化案例带来的启示 / 120	
9	重塑学校文化，需要多久	125
	具有挑战性的班级 / 127	
	从0到10的过程中最大的障碍是从0到1 / 130	
10	寻找学校文化重塑的突破点	131
	一个教练的故事 / 133	
	为了重塑文化而招聘人才 / 135	
	集腋成裘的突破 / 136	
	让教师来引领文化 / 137	

11	突破杠杆点	139
	重塑学校文化的九大杠杆点 / 141	
	如何应对危机 / 148	
12	学年周期如何影响文化重塑	151
	开学第一天 / 154	
	开学第一周 / 155	
	开学第一个月 / 156	
	前六个月 / 157	
	第一个学年 / 157	
13	建立学校文化重塑团队	159
	创建一个强大的团队 / 162	
14	领导层很重要	169
	领导能力是一切 / 172	
	始终保持正面、积极 / 174	
	结论 / 174	

SCHOOL CULTURE REWIRED



如何定义、评估和 改变学校文化

[美] 托德·威特克尔 史蒂夫·格鲁奈特
Todd Whitaker Steve Gruenert

让学生
爱上学习
让教师爱上
教学

W TO DEFINE, ASSESS, AND TRANSFORM



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文传媒

图书在版编目(CIP)数据

如何定义、评估和改变学校文化 /

(美)威特克尔, (美)格鲁奈特著; 刘白玉, 韩小宁, 矫永芹译.

—北京: 中国青年出版社, 2016.2

(常青藤教育书系)

书名原文: School Culture Rewired: How to Define, Assess, and Transform It

ISBN 978-7-5153-4037-1

I. ①如… II. ①威… ②格… ③刘… ④韩… ⑤矫… III. ①校园文化—研究 IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第318291号

School Culture Rewired: How to Define, Assess, and Transform It

by Steve Gruenert and Todd Whitaker

Copyright © 2015 ASCD

Chinese translation copyright © 2016 by China Youth Press

All rights reserved

如何定义、评估和改变学校文化

作者: (美)托德·威特克尔 史蒂夫·格鲁奈特

译者: 刘白玉 韩小宁 矫永芹

策划编辑: 肖妩嫔

责任编辑: 白洁

美术编辑: 张燕楠

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwts.tmall.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版次: 2016年3月第1版

印次: 2016年3月第1次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 60千字

印张: 11.5

京权图字: 01-2015-2944

书号: ISBN 978-7-5153-4037-1

定价: 29.80元



版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

SCHOOL CULTURE

REWIRED

*How to Define, Assess,
and Transform It*

- 1 什么是学校文化 007
 - “文化”——学校的组织灵魂 / 010
 - 如何理解学校文化 / 013
- 2 文化与氛围是两个概念 017
 - 如何区别学校文化与学校氛围 / 020
 - 改善学校的文化与氛围 / 029
- 3 什么构成了学校文化 033
 - 文化的构成要素 / 037
 - 不能忽略的亚文化 / 049
- 4 你想拥有什么样的学校文化 055
 - 你最希望改变学校的哪些方面 / 058
 - 六种典型的学校文化 / 059
- 5 你所在的学校有什么样的文化 071
 - 塑造学校文化的12个关键点 / 073
 - 确定你所在学校的文化类型 / 080

6	深入了解所在学校的文化	085
	学校文化调查法 / 087	
	如何应用 / 091	
7	展示无形文化，开始对话	097
	教育目的调查 / 099	
	文化构成要素调查 / 102	
	“谁负责什么”调查 / 104	
8	如何变革学校文化	113
	确定学校文化有什么问题 / 116	
	一个餐桌文化案例带来的启示 / 120	
9	重塑学校文化，需要多久	125
	具有挑战性的班级 / 127	
	从0到10的过程中最大的障碍是从0到1 / 130	
10	寻找学校文化重塑的突破点	131
	一个教练的故事 / 133	
	为了重塑文化而招聘人才 / 135	
	集腋成裘的突破 / 136	
	让教师来引领文化 / 137	

11	突破杠杆点	139
	重塑学校文化的九大杠杆点 / 141	
	如何应对危机 / 148	
12	学年周期如何影响文化重塑	151
	开学第一天 / 154	
	开学第一周 / 155	
	开学第一个月 / 156	
	前六个月 / 157	
	第一个学年 / 157	
13	建立学校文化重塑团队	159
	创建一个强大的团队 / 162	
14	领导层很重要	169
	领导能力是一切 / 172	
	始终保持正面、积极 / 174	
	结论 / 174	

SCHOOL CULTURE
REWIRED How to Define, Assess,
and Transform It



第一章
什么是学校文化

CHAPTER 1

Defining Organizational
Culture

1

你是否注意到每家饭店的服务各不相同？有些饭店，你刚一进去，就会有热情友好的服务员快速地将你领到空桌旁，而有些饭店，你进去后根本找不到问话的服务员，更不用说有人热情地欢迎你了，这种差别甚至还经常发生在同一家连锁店的不同饭店里！这到底是怎么了？同一家公司的两家饭店怎么会有如此大的差别？

在学校和社区里也会发现类似的差别，你走进某些学校，会立刻感到很受欢迎；而走进另一些学校，则感觉自己像入侵者那样不受欢迎。在有些学校，老师离开讲台，在学生中间讲课，课程虽然讲的是技术，但学生们注意力却高度集中；而在另一些学校，老师却把讲台作为堡垒，站在讲台上的桌子后面讲课，学生们对课程要么不感兴趣，要不就注意力不集中，而在这两所学校里，老师们都告诉你，他们的讲课效果非常好。

为什么有些学校接受新观点，而有些学校却排斥它们呢？为什么有些学校的老师卷起袖子讲课，而有些学校的老师却耷拉着

眼皮讲课？更重要的是，我们能做些什么来缩小这个差别？通常，学校和社区里的这些差别是因为他们长期以来确立的文化所致，学校要做到高效、优秀，教育管理者就必须明白他们身处的组织文化，并明白在必要时对学校文化进行改善。

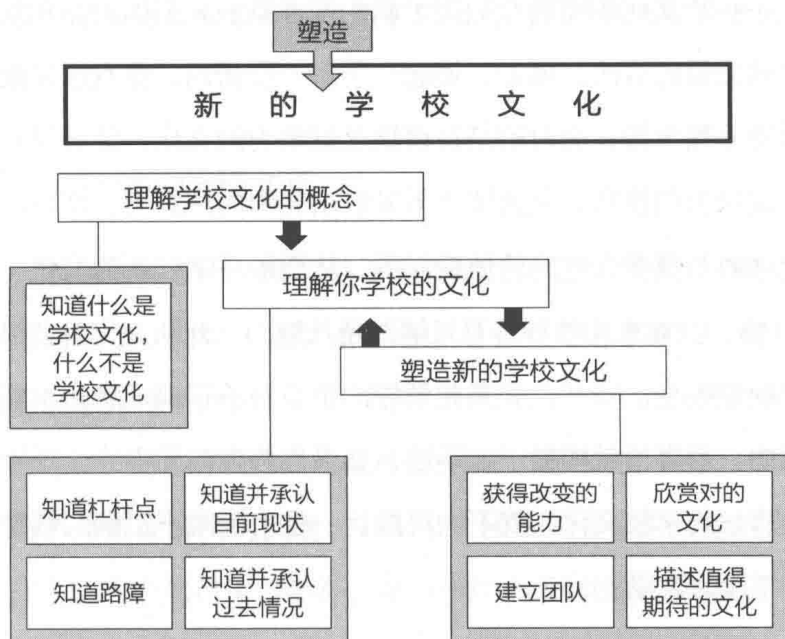
■ “文化”——学校的组织灵魂

此书旨在帮助你更好地理解学校文化的一般概念，了解你校文化的优势和劣势，最重要的是，影响你校的文化，如果有必要，则塑造你校的新文化（见图1.1）。在本章的后半部分，你会了解到，在改善你校文化时，要做什么，期待什么，要注意那些积极的信号和消极的信号。

为了改善你学校的文化，你必须深入了解你校的组织灵魂，并弄清楚，为什么某些行为和观点深入人心。这些行为和观点实际上经常得到学校文化的支持，所以，任何值得推广的新行为，如果要持续下去，都必须得到学校文化的支持，学校文化对老师和学生行为的影响的确是不应该被低估的。

你可能在想：尽管人们会在某种情况下采取某种行为，但人们不是按照程序编好的机器人，一到学校就按照某种固定方式行动，对吧？事实是，学校文化的全部目的是，让学校的所有成员包括老师和学生，都按照某种可以预测的方式行事，并使用同一个思维模式。文化既是一种生存机制，又是一个解决问题的构架。如

图1.1



果团队里的每个成员都同意履行团队里的某个角色，那团队的生存机会就大得多。如果团队里的某些成员不履行自己的职责，团队的力量就会变弱；如果团队里很多成员不履行自己的职责，甚至犯错误，那么，团队就会被其他团队吃掉。在学校情境下，被吃掉就意味着效率不高的学校领导者会被撤职或调离，所以，文化，在某种意义上讲，正如霍夫斯泰德所指出的：“是区分一个组织与另一个组织的集体智力编程”（1997，第180页）。文化编程甚至给全体成员提供了一个在外部入侵时的免疫病毒保护，对一种