

21世纪

校长
研修

丛书

激发学校文化力 学校文化建设北京经验

JIFA XUEXIAO WENHUALI
XUEXIAO WENHUA JIANSHE BEIJING JINGYAN

杨志成 张祥兰 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

21世纪

校长
研修丛书

激发学校文化力 学校文化建设北京经验

JIFA XUEXIAO WENHUALI
XUEXIAO WENHUA JIANSHE BEIJING JINGYAN

杨志成 张祥兰 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激发学校文化力：学校文化建设北京经验/杨志成，张祥兰著. —北京：北京师范大学出版社，2016.11

(21 世纪校长研修丛书)

ISBN 978-7-303-21564-5

I. ①激… II. ①杨…②张… III. ①中小学—校园文化—建设—北京 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 278238 号

营销中心电话 010-58802181 58805532

北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>

电子信箱 gaojiao@bnupg.com

出版发行：北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码：100875

印 刷：北京中印联印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：787 mm×1092 mm 1/16

印 张：24.75

字 数：298 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版

印 次：2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价：52.00 元

策划编辑：郭兴举

责任编辑：陈佳宵 薄三征

美术编辑：焦 丽

装帧设计：焦 丽

责任校对：陈 民

责任印制：陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话：010-58800697

北京读者服务部电话：010-58808104

外埠邮购电话：010-58808083

本书如有印装质量问题，请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话：010-58808284

内容简介

“十二五”期间，北京市教委启动学校文化示范学校建设工作。市教委引领中小学开展全市层面学校文化建设，历时5年，实现建设500所中小学文化示范学校目标。在这一过程中，北京市“十二五”时期规划要求，市教委一处及区县教委主要科室行政主导，北京师范大学、北京教育学院文化建设专家指导，学校积极参与，共同形成了北京市创建中小学学校文化示范学校项目的“北京经验”。“价值引领，文化立校”，这是一次学校文化引领学校内涵发展、提升学校办学品质的行动。

本书基于北京市中小学学校文化示范校建设实践成果，对北京市中小学学校文化建设经验进行梳理与分析，分为学校文化理念体系、学校管理文化、学校课程文化、学校教师文化、学校学生文化、学校公共关系文化6个专题，分别围绕着文化建设主题进行内涵解读、现状描述、案例分享、策略建议。

学校文化理念体系着力分析了学校理念文化的价值与意义，对学校文化理念的表征进行分析，集中梳理了北京市中小学办学理念、校训、育人目标，为北京市中小学推进学校文化建设提供丰富的文化智库。学校管理文化明确价值取向，以人为本，重视制度体系建设，树立服务、规范、细致等管理文化目标。学校课程文化是学校发展的核心竞争力，课程文化建设围绕着育人目标，夯实办学实践基础，学校积极、主动地完善课程育人体系，围绕着育人目标建构课程，丰富课程内涵，提升育人品质。教师是学校文化的重要实施者，学校进行教师文化建设，主要满足教师专业发展之需，积极创建教师专业发展平台，重视团队建设和教科研发展。学校学生文化理应多姿多彩，学生健康成长是学校文化最主要的价值追求。学校公共关系文化建设，为学校文化建设创造活泼、健康、优良的外部环境。

本书分专题对北京市中小学文化建设现状与问题进行分析，完善了学校文化建设理论体系、制度体系、实践体系，学校办学品质得到进一步提升，学校文化原力得到了有效释放，开启了北京市学校建设的新时代。

本书适用于学校校长及其他行政管理者，有助于教育工作者了解学校文化建设策略，有助于校长及教师思考学校文化建设的价值与意义，对研究学校文化的学者更是难得的宝贵素材与文化智库。

释放学校文化原力 提升学校办学品质	1
价值引领 文化立校——记北京市“中小学学校文化示范校创建”活动	6
第一章 学校理念文化	12
第一节 学校核心价值观	12
第二节 校 训	29
第三节 育人目标	58
第四节 学校办学理念体系优秀案例集锦	90
小结 学校文化理念体系建构策略	120
第二章 学校管理文化	125
第一节 学校管理文化的内涵	125
第二节 学校管理文化的现状分析与策略建议	127
第三节 学校管理文化典型案例集锦	132

第三章 学校课程文化 168

第一节 学校课程文化的内涵与价值取向 168

第二节 学校课程文化的现状分析与策略建议 175

第三节 学校课程实施：课堂文化建构 191

第四节 学校课程文化的典型案例集锦 198

第四章 学校教师文化 232

第一节 学校教师文化的内涵与价值取向 232

第二节 学校教师文化的现状分析与策略建议 237

第三节 学校教师文化典型案例集锦 253

第五章 学校学生文化 292

第一节 学校学生文化的内涵及价值取向 292

第二节 学校学生文化的现状分析与策略建议 296

第三节 学校学生文化典型案例集锦 303

第六章 学校公共关系文化 347

第一节 学校公共关系文化的内涵与价值取向 347

第二节 学校公共关系文化的现状分析与策略建议 354

第三节 学校公共关系文化典型案例集锦 364

释放学校文化原力 提升学校办学品质

杨志成

北京教育学院副院长

“十二五”期间，北京市教委启动学校文化示范学校建设工作。近五年的学校文化示范学校建设工作，完善了学校文化建设理论体系、制度体系、实践体系，学校办学品质得到进一步提升，学校文化原力得到了有效释放，开启了北京市学校建设的新时代。

一、文化原力：组织发展之本

原力(Meta-power)是一种原始的力量，原本的力量，潜在的力量。文化原力是任何组织和个人与生俱来的基于组织和个人文化本源的一种力量。文化是管理的原力，文化管理是管理的原始状态，也是最高状态。从老子的无为而治，到现代的学习型组织，都在努力调动和控

制组织的文化，经营组织的文化原力，以达到最理想的治理效果。我们可以借鉴数学中的数轴原理构建一条文化原力轴。文化原力在这条轴上从负无穷大到正无穷大，都会对组织的运行和发展产生作用。负轴方向的原力对组织产生负的组织效能，使组织走向衰败和灭亡；正轴方向的文化原力对组织产生正的组织效能，使组织运行走向高效和强大。轴的原点原力为零，也就是说组织文化对组织运行的效能为零，没有产生组织发展力。

虽然文化的原力一直在组织运行中存在，但文化在组织管理中的原力效能被管理学者和文化学者真正认识却是近 20 年来的事情。哈佛大学教授戴维·兰德斯在《文化至关重要：价值观如何引导人类进步》一书中提出：“如果说我们从经济中弄懂了什么，那就是几乎一切差异的根源都在于文化。”美国文化学家 H. 沙因在《组织文化与领导》一书中指出：“领导者所要做到的唯一重要的事情就是创造和管理文化，领导者最重要的才能就是影响文化的能力。如果有必要把领导理论与文化理论区别开来，我们必须认识到在领导理论中文化管理职能居中心地位。”基于对文化原力的认识，提出了文化管理的理论。文化管理是指运用文化特点和规律于组织管理过程，以提高组织成员的人文修养和自我管理素质为基本途径，以培养核心价值体系为手段的管理思想和管理方式。文化管理摒弃传统管理中单纯以人的生物特征和物理特征为假设前提的制度化、物质化为主导的管理，主张开启人的文化智慧，以文化为主导，实施积极的人性化管理，以文化为管理主导要素，以文化人为基本方式，从物本转向人本。从这个意义上看，调动和释放组织的文化原力决定着组织发展的动力、发展的水平、发展的持久性和发展的影响力。

二、学校文化原力：解构与建构

文化也是学校组织的原力。学校文化属于人类文化的一部分。学校文化的载体是学校中的人，即教师和学生。学校文化的核心是教师及学生内含于心的思想认知，主要包括教育的价值观、办学的基本思想理念以及形成的学校精神等。学校文化的外层是外显于行的学校师生行为文化和表现符号。除此之外，学校文化还包括学生家长和社区对学校的文化认同，即对学校校风、教风和学风的社会评价与认同。学校文化是以学校师生内含于心的教育理念和教育价值为核心，以外显于行的办学行为和环境符号为表象，并得到社区和家长认同的理念与行为符号的统一整体(见图1)。

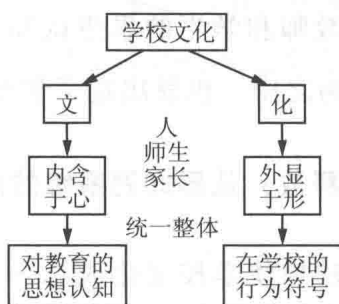


图1 学校文化解构图

学校文化的解构揭示了学校文化的组成要素及其内在关系。学校文化系统的内核是师生内含于心的教育思想认知，主要包括教育价值观、办学思想和理念，以及据此形成的学校精神。这其中最为重要的是教育价值观。教育价值观是内含于心的学校思想认知文化的核心，是学校文化的逻辑起点。办学思想和理念是学校干部和教师的教育价值选择在学校办学思想层面的表述。而学校精神也是在这种教育价值

取向的引领下形成的反映学校师生行为表现的抽象表达。学校精神既是一种思想引领，也是一种行为反馈。学校文化生态系统的中层是师生外显于行的文化行为和符号，主要表现为学校的教师、学生的行为文化；学校课程、教学、活动等育人文化；学校建筑、装饰、园林、标识等视觉识别文化或环境文化；学校校训、校规、校章、育人目标、校风、教风、学风等制度文化。学校文化系统的外层主要表现为社区和家长对学校文化的认知、认同和互动。学校的制度文化是在学校教育价值和办学思想的引领下，进一步确定的办学目标、育人目标、规章制度等引领办学行为的制度系统。学校的制度系统既是学校办学者思想认知的体现和组成，也是学校办学行为的准则和规范。

学校文化的解构与建构展示出学校文化原力是一种由内向外的力量。这种力量源于学校教师和学生的思想认知，体现在学校教师的办学行为和学生的学习行为之中，也就决定了学校的办学品质。

三、学校文化原力释放：从形式到系统的品质提升

学校文化的解构与建构使学校文化成为一种系统的原力体系。然而，学校文化原力的系统释放却经历了一个发展的过程。从 20 世纪 90 年代开始，学校文化建设大概经历了三个阶段。第一阶段的学校文化建设是模糊和自发的。这一阶段学校文化建设基本停留在对学校环境文化建设的初级阶段，工作重点主要侧重学校环境文化的育人功能。第二阶段是进入 21 世纪初期，学校文化建设逐步发展为教育行政部门主导的学校建设行为，但这一时期学校文化建设重点侧重于校园文化建设。在环境文化建设的基础上，加强了校园文化理念体系的建设。北京市教委在这期间专门出台了关于校园文化建设的指导性文件和指

标体系，并通过北京教育学院组织了全市中小学校徽、校歌、校训展示活动。第三阶段是学校文化科学系统建设阶段。北京市教委在教育事业发展“十二五”规划中，提出了“十二五”期间建设 500 所中小学学校文化示范学校的计划。为此，市教委委托北京师范大学和北京教育学院研究团队，研制了学校文化示范学校评价指标体系，组织了学校文化示范学校评审工作，开展了学校文化建设培训宣传活动。

经过系统的培训和指导，北京市中小学校长提升了对学校文化建设理论体系、实践体系的认识，逐步认识到学校文化的管理价值和育人价值，逐步使学校文化建设从一项注重形式的工作上升为系统的办学品质提升工作，学校文化的原力得到了释放。

在研究和实践的基础上，我们进一步提炼北京市学校文化建设的理论研究和实践经验，组编了本部丛书。希望通过此书进一步引领学校文化的发展，帮助更多的学校释放文化原力，提升办学品质。

价值引领 文化立校

——记北京市“中小学学校文化示范校创建”活动

张风华

北京市教委基础教育一处处长

北京市教委引领中小学开展全市层面学校文化建设，历时5年，实现建设500所中小学文化示范校建设目标。在这一过程中，北京市“十二五”时期规划要求，市教委一处及区县教委主要科室行政主导，北京师范大学、北京教育学院文化建设专家指导，学校积极参与，共同形成了北京市创建中小学学校文化示范校项目的“北京经验”。

一、政策鼓励，激发学校文化建设的内在活力

1. 规划要求

为切实落实中共中央十七届四中全会关于文化大发展、大繁荣的

会议精神和教育部关于中华优秀传统文化教育纲要的文件精神，加强学校文化建设，立德树人，弘扬中华优秀传统文化，北京市教育改革与发展中长期规划纲要和“十二五”时期规划明确建设 500 所中小学学校文化示范校建设目标。这一规划目标及要求，为学校文化示范校创建工作的开展提供强有力的政策保障。

2. 行政主导

北京市教委在推进北京市中小学学校文化示范校创建工作过程中，研究出台了一系列政策性和指导性文件，下发了《关于进一步组织做好北京市中小学学校文化示范校创建工作的通知》，有效地指导区县做好学校文化示范校创建工作；市教委进行顶层设计，并开展统筹规划、分层指导、有效实施和激励评价，整体促进学校文化建设工作有条不紊地扎实推进。

市区教委全面动员，发动力度大、措施扎实、覆盖面广、持续时间长，在推进中小学学校文化示范校创建过程中，召开全市层面的文化建设专题培训会、区县主管主任及科长部署动员会，组织区县研读和学习学校文化评估指标体系，正确理解学校文化建设的价值与意义。市教委组织区县，分别报送区县文化建设区域实施方案，要求方向明确、规范严谨、措施有效，保障全市层面推进文化建设内涵质量与组织管理的规范严谨。

学校文化建设不是一步到位的工作，更不是一蹴而就的过程，市教委从学校文化示范校创建以来，历时 5 年，研发北京市中小学学校文化指标评估体系，组织开展学校文化示范校材料申报、文化示范校展示交流、学校文化示范校现场答辩、区县联动文化示范校展示、文化分专题主题校长论坛等多种形式的文化示范校创建活动。

3. 学校主体

北京市中小学学校文化示范校创建过程，重视调动学校作为办学主体的积极性与参与性。我们始终认为学校是文化建设的主体，学校文化示范校最终的目的是促进学校内涵发展，促进中小学文化育人和教育品质的提升；发挥学校在文化示范校创建过程中的主体性，真正地让学校文化建设的过程成为学校增强文化自觉、凝聚共识、培育特色、提升品质和树立品牌的过程；学校文化建设坚持从实际出发，服务师生发展，突出重点，扬长补短，力求实效；涌现出许多优秀典型，促进了各类学校的发展与提高。

二、价值引导，把握学校文化建设的正确方向

1. 聚焦育人目标，明确文化建设的方向

学校文化示范校建设中，我们始终坚持一个中心——“文化育人”。“育人为本”是学校文化建设的核心理念，是学校文化建设的重要价值取向。学校在创建学校文化过程中，结合学校办学实践，每一所学校在校长办学理念引领下，需要建立符合学校办学实际的办学文化理念体系与文化实践体系。在学校文化体系建构中，立足学校实际，正确定位学校育人目标，规划学校文化建设的方向。对学校培育什么样的人，每所学校都有不同的思考与理解，形成了不同的学校育人目标。育人目标，是学校开展教育教学工作的重要参考标准，直接影响着学校文化建设的方向及主要着力点。

聚焦育人目标，学校开展文化实践层面的探索，建构适合于学生健康成长的课程体系，开展个性化班级文化建设，组织丰富多彩的学生活动。育人目标，有助于引导教师聚焦文化育人，开展教育教学工

作，在教学中树立“以人为本，立德树人”意识，改变过去传统的教学模式只关注知识目标达成度、忽视学生核心素养培养的做法，教师注重结合学校育人目标，完善教学设计，重视培育学生核心素养，关注学生学习过程中的情感体验与实质获得。

2. 确立核心价值观，实现“文化立校”使命

核心价值，对一所学校而言，是学校发展最重要的共同价值观念，培育和践行核心价值观是学校文化的主旨；厘清学校发展核心价值，以核心价值凝聚共识，实现学校文化立校使命。学校价值观的形成，要立足学校发展之根基，重视学校优秀传统文化的继承与发展，明确学校使命，彰显学校精神。

文化建设的关键是确立学校发展的核心价值观。学校校长对学校文化的领导力，主要体现在学校价值塑造与引领上，使得价值观根植于内心，外显于行为。值得注意的是，学校在核心价值观的确立过程中，注重将学校核心价值观建设与弘扬中华优秀传统文化相结合，重视从传统文化中汲取学校文化建设的能量；通过学校文化建设突出育人特色和育人水平，通过文化建设提高学校办学品质与核心竞争力。

3. 促进“以文化人”

学校文化建设的根本价值在于以文化人，实现文化涵养人、影响人、发展人、成就人的功能。北京市中小学学校文化示范校创建的过程，最直接有效地提升了校长的文化领导力，通过文化建设引导校长意识到，学校文化是系统思考学校管理和教学工作等一切工作的行之有效的工具和方法。校长建设学校文化时，用全面、系统的辩证思维，立足学校当下，做好学校文化传承与文化创新规划，以文化人，让学校文化涵养生命，促进学生健康快乐成长。以学校文化建设，提升教

师的人文素养和教育情怀，使之做有文化素养与文化气质的教师。文化建设的过程也是学校全体教职工理解教育本质、回归教育本真的过程；通过文化建设凝聚教育改革共识，促进学校文化的融合与创生。

三、标准规范，推进学校文化建设有效实施

1. 着眼发展

学校文化建设着眼学生全面而有个性地发展，教师专业发展和学校自主、特色和持续发展；建设指标注重发展性，关注并积极回应学校发展的内在需要；建设指标注重系统性，注重理论体系和实践体系建构，建设更加系统、更加规范；建设指标注重协同性，引导多方资源和力量共同建设与发展。

2. 重在建设

学校文化示范校创建，重在内涵发展建设，重在引领学校树立文化立校的使命，明确文化建设对于学校内涵发展的价值与意义，掌握学校文化建设的过程与关键着力点，增强学校文化建设过程的指导与培训，分步实施、推进学校文化建设工作；评选结果更加注重建设投入与过程的关注，更加关注学校整体变化与改进；通过建设指标指导学校文化建设，通过系统培训引领学校文化建设。

3. 深化内涵

学校文化建设指标体系加大内涵性指标权重，突出理念、思想体系建设；指标体系中对学校硬件条件没有硬性的规定，只是强调育人的环境要求，强调满足教育教学需要；指标体系注重对学校建设内涵的挖掘，引导学校注重学校内涵建设和育人质量提升。