

◆学校特色发展与教育品牌建设丛书

◆丛书主编 郅庭瑾 魏志春

学校文化变革的 实践研究

——以上海大学市北附属中学为例

○ 陈 芬 著



人 民 出 版 社

◆学校特色发展与教育品牌建设丛书

◆丛书主编 郅庭瑾 魏志春

学校文化变革的

实践研究

——以上海大学市北附属中学为例

○ 陈 芬 著

责任编辑:马长虹

封面设计:徐 晖

图书在版编目(CIP)数据

学校文化变革的实践研究/陈芬 著. —北京:人民出版社,2016.8

ISBN 978-7-01-016227-0

I. ①学… II. ①陈… III. ①校园文化-研究 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 109885 号

学校文化变革的实践研究

XUEXIAO WENHUA BIANGE DE SHIJIAN YANJIU

——以上海大学市北附属中学为例

陈 芬 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:14.75

字数:240 千字 印数:0,001-3,000 册

ISBN 978-7-01-016227-0 定价:48.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

总 序

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》在工作方针中提出,“把提高质量作为教育改革发展的核心任务。树立科学的质量观,把促进人的全面发展、适应社会需要作为衡量教育质量的根本标准。树立以提高质量为核心的教育观,注重教育内涵发展,鼓励学校办出特色、办出水平,出名师,育英才。”在发展任务部分,《规划纲要》进一步提出,“促进办学体制多样化,扩大优质资源。推进培养模式多样化,满足不同潜质学生的发展需要。探索发现和培养创新人才的途径。鼓励普通高中办出特色。”事实上,早在1993年中共中央国务院发布的《中国教育改革和发展纲要》中已经明确要求,“必须从我国国情出发,根据统一性和多样性相结合的原则,实行多种形式办学,培养多种规格人才,走出符合我国和各地区实际的发展教育的路子。”然而,由于国家长期对基础教育统得过死,教育行政部门对学校管得过多,学校几无自主发展的空间,致使我国中小学教育长期缺乏生机与活力,学校的办学思想和培养目标整齐划一,教育内容和教学方法高度统一、刻板僵化。学校特色与个性也就无从谈起,最终导致学生“全面发展与个性发展统一”的目标流于空谈。

面对多年来我国中小学校千校一面、特色欠缺的办学状况,为了能够将以培养创新精神和实践能力为核心的素质教育逐步落实,关注学校特色发展、指向教育品牌建设等的研究和实践显得尤为重要。如果说学校特色是指学校与众不同的个性与风格,教育品牌则是经过沉淀与积累,被社会广泛认可的学



校个性与风格。或者说,教育品牌是经过长期琢磨和检验之后,所形成的相对稳定和成熟的学校特色。但无论学校特色发展还是教育品牌建设,无疑都是解放思想、释放活力,克服长久以来教育中的痼疾和弊端,促进学生个性健康发展和教育内涵水平提升的重要路径,也是当前我国基础教育改革与发展最为深远的任务之一。

近年来,关于学校特色发展和教育品牌建设的研究和实践并不鲜见,某个时段也曾如火如荼,几成热点。但学者的宏观理论、严谨著述多,深入学校一线、基于办学实践的探索和提炼少;从其他学科、其他国家的借鉴引用多,关注教育自身、本土化经验总结的少。细看各地各校那些令人眼花缭乱的所谓“特色”和“品牌”,科技类项目、艺术类活动等方面的学校特色繁芜,体现人文内涵、科学精神等价值的教育品牌稀少。甚至有不少学校花大力气打造并宣传的所谓办学特色,不仅特色本应具有个性、独特性和创造性付之阙如,反而完全陷入特色泛化、平庸化、趋同化的误区之中,正所谓特色不特、品牌不精。

这套丛书由华东师大教育管理学系策划并组织。华东师大教育管理学系所依托的“教育经济与管理学科”,始终注重理论指导实践,秉持理论基于实践的研究风格。近年来我们不仅为来自全国各地的中小学校长及各种教育行政领导、干部提供理论培训和研修,成为中小学教育行政领导和管理者的成长基地和摇篮,而且在各地培育了一批研究基地或实验基地学校,深入学校教育教学的实践,帮助学校总结经验、提升理念、创建特色、建设品牌,最终帮助学校实现教师专业成长和发展,促进学生全面发展与个性发展的统一,不断提高办学影响和效益。为了及时总结经验、发现规律,我们选取几个办学成效显著、学校特色发展意识明显、品牌建设基础丰富的中小学校及地区或区域,剖析个案、提炼内涵,以期为更多地区、区域及中小学校致力于特色发展与品牌建设的实践发展提供范本、借鉴与启示。丛书中的每一本著作基于一所学校或者一个地区、区域教育发展的案例研究,力图真实、鲜活、生动;每一本著作基于华东师范大学教育管理学系在中小学校、区域教育等实践基地开展相关合作研究项目的成果,由学者与校长(局长)共同参与、合作完成,旨在从案例

中提炼思想,从经验中发现规律。

期待着我们的研究能够为学校实现特色发展和品牌建设略尽绵薄之力,
期待着我们在研究和实践中与中国的教育和学校一起成长。

主编:邱庭瑾、魏志春

2012年6月16日

目 录

总 序	邳庭瑾、魏志春 1
第一章 学校文化变革研究的理论依据	1
一、研究的缘起	1
二、主要目标、内容与核心概念的界定	4
三、研究方法和结构框架	9
第二章 学校文化变革的研究述评	13
一、国外学校文化变革的研究进展与启示	13
二、国内学校文化变化的研究现状与不足	16
三、“优秀”学校文化管理的理论综述	18
第三章 学校文化变革问题的提出:以 UN 中学为例	28
一、UN 中学的现状	28
二、制度背后:文化问题	50
三、“让优秀成为一种习惯”办学理念的提出	53
第四章 学校文化变革的探索路径	
——“优秀”学校文化的实践阐释	58
一、历史文化:优秀文化的传承	59



二、组织文化:营造价值认同的氛围	61
三、教师文化:走进心里,激发热情	76
四、学生文化:“让美的行为闪光”	93
五、环境文化:创造自己的文化符号	101
 第五章 学校文化变革的进一步反思:高考成绩与人性文化	107
一、回到原点问题:高考问题与文化“实效”	108
二、再省视:领导班子推进文化建设的作用	113
三、在教师文化中引入“心理契约”激励机制	119
四、在学生文化中唤起“学生自组织”的作用	125
五、持续发展寻找学校文化变革的新动力	136
 结 语	164
 附 录	166
 参考文献	222
 后 记	226

第一章

学校文化变革研究的理论依据

一、研究的缘起

在本人多年的教育管理实践工作中,深深懂得学校文化对中小学的健康发展极具意义,尤其是随着基础教育课程改革的大力推进和素质教育的深入实施,带来了许多新的教育理念和管理理念,进而对中小学校教育管理提出了新的更高要求,中小学教育管理已从传统的经验管理走向现代的制度管理,并向更高境界的文化管理迈进。本书讨论的就是如何在现有条件下,对原有学校文化进行梳理和反思,重构学校的核心价值观——办学理念,并通过“人事合一”改革,对组织文化、教师文化、学生文化、环境文化等学校文化实践进行变革。

(一) 工作学习中遇到的问题

作为校长,笔者多年来一直试图想要通过自己的努力使自己所工作的学校能够具有现代先进理念的學校文化。但是在实际工作中,我遇到了各种各样的问题,于是开始踏上了寻求解决问题的道路,在这个“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”的过程中,有幸获得了先进理论的支撑和著名专家学者的帮助,从中发现:

1. 学校文化的研究在 21 世纪已经有了新的转向:1932 年,美国学者第一



次提出学校文化的概念以来,全世界对学校文化的研究层出不穷。我国于 20 世纪 80 年代开始,提出校园文化建设,多体现在硬件建设上认为学校文化是学校的各种规范、行为和风尚。直到 2001 年,新的课程改革实施,学校文化的作用越来越凸显,各级教育管理人员面对学校文化管理中出现的各种问题,开始对学校文化的全面研究。

2. 学者们对学校文化在学校管理中的作用越来越重视,自 2001 年至今,硕博士论文中大概有 2700 多篇关于学校文化的研究论文,中小学实践工作者也发表了很多关于学校文化的文章,且研究内容非常广泛:从学校文化的概念界定、学校文化建设的路径、学校文化在学校管理中的作用、学校文化的品牌效应、学校文化的传承等等。但是,其中具有广泛影响力的多为理论专家学者关于学校文化的应然研究,而对于学校文化的实践研究显得太少,特别是对于一些学校文化构建走在前列的个案介绍和研究并不多见。但是,作为一线学校教育实践者的校长对学校文化进行的研究较少,而能够把自身作为研究者创作学校文化的行动方案并将其落实到行为层面的更是少之又少。

3. 以反思的眼光来审视最近十年国内外有关学校文化相关研究成果时,本人在对以上国内外学校文化研究成果进行仔细分析后发现:在学校文化研究中,大多数学者仅仅重视精神或心理层面的比较零碎的研究,亦或将组织文化、教师文化、学生文化进行简单的相加或分割成并列的几个部分进行研究,很少有一线教育实践工作者从学校组织的角度出发,在研究中对学校文化的形成和发展脉络进行系统的研究。教育作为一个文化“化”人的过程,如果离开了学校文化的支持,那么学校的健康有序发展几乎是不可能的。当前,学校文化的建设正成为学校发展和变革中一个非常重要的方面。如何正确认识和把握学校文化存在的现实问题,已经成为学校整体性变革的前提性工作。

(二) 良好的研究契机

笔者于 2008 年调入上海大学市北附属中学(以下简称上海市 UN 中学),这是一所合并转制学校,进学校之初,无论是校园环境,干群关系,师生风貌都存在着很多问题,这些对 UN 中学进行学校文化建设方面的研究提供了很多

契机。我们知道,每所学校都有不同于其他学校的历史。而长时期历史的积淀会衍生出不同的学校文化,身处其中的教师、学生和管理者的思考和行为方式都会受到它的影响。要想学校获得可持续发展就必须认真研究学校文化并以健康的组织和有效的措施培育和发展具有先进教育理念的学校文化。笔者结合自己的工作实际,在专家指导下,采用行动研究的方法,对变革“优秀”学校文化的过程进行真实记录,一方面对自己的学校文化有所梳理,另一方面可以给予在变革之路或踏上变革之路的他人学校以启示,同时提供具有参考价值的学校文化建设的系统策略。

(三) 在激烈的竞争环境下为学校寻找新的出发点

UN 中学是闸北区的普通高中,招收的学生是闸北后 30% 的学生,经过师生的努力,升学率一直还不错。但是,随着全球高等教育大众化发展时代的到来,我国高等院校的招生人数也随之增多,不能只靠升学率作为学校的增长点,全人发展越来越成为学校发展的主流思想。尤其与国际接轨的大都市上海,几乎所有学生都能升入高等院校接受高等教育,终身学习的理念和现实需要已逐渐深入人心。然而,处于中学阶段的学生是正确的人生观、价值观及远大的理想信念形成的关键时期,这些会在很大程度上潜移默化地受学校文化的影响。如何在满足学生升学的需求上,发展学生综合素质,优秀的学校文化就显得很重要。在我国,学校文化首先是作为一个实践性的命题出现的。无论是中学,还是大学,很多学校管理者都意识到借助学校文化的力量来引领学校的可持续发展具有重大意义。例如,东北师范大学附属中学的“学校文化管理”,上海七宝中学的“全面发展,人文见长”的学校教育,北大附中深圳南山分校的“现代基础学校文化建设研究”,北京十一学校的“现代学校文化建设”,广州南武中学“用优秀的学校文化引领学校发展”,上海同济大学二附中的学校文化再造等等。这些行之有效的实践策略为 UN 中学变革“优秀”学校文化也提供了一定的实践支持。

我希望每一个从 UN 中学毕业的学生,在正确人生观、价值观的形成关键期的高中阶段,不仅在学业上能够学有所成,还能够受到 UN 中学优秀学校文



化的熏陶,从而发展成为一个对社会有贡献的身心健全的个体。从学校长远发展来看,优秀学校文化对学生的长远影响是学校最好的宣传口碑,在激烈的竞争环境下为学校找到新的出发点。

在本书中,我选择了变革“优秀”学校文化作为研究的切入点,原因有以下两个方面。一方面,任何学校文化都有其积极因素和消极因素,优秀的学校文化应该是发展的,是随着时代的进步不断调整的。学校原有文化中的积极因素是需要通过挖掘、梳理不断强化、固定,直到这种要素在学校文化中能不断延续、传承、发扬光大。同时,在“优秀”的旗帜下,去探究完整的、真正的优秀行为,去弥补以往的不足,并固定下来,成为一种集体行动模式、一种制度、一种学校文化。另一方面,新的学校文化要素是可以通过在校内培养植根于学校文化的。文化不是移植的,而是结合自己的学校实际,从内部培养然后再植根于学校文化中的,是组织内一群人的共同需求的引领,是价值的相互认可,尽管在很多时候是需要引领的,但是文化一定是内在的,而不是简单地从外部照抄、照搬过来的。在教育变革的挑战之下,学校文化的发展是一个动态发展过程。因此,本书具有很强的现实性和实践性,对于学校文化的建设具有重要的理论与实践价值。

二、主要目标、内容与核心概念的界定

本书的对象是笔者所在的 UN 中学。UN 中学隶属于上海市闸北区,当时是一所由三所学校合并的转制学校。本人进入这所学校时,三校合并已经 7 年,在老校长的带领下,进行了文化的整合,提出了“三格教育”,即培养学生“高尚的国格,健全的人格,强健的体格”。“三格”育人目标具有一定的科学性和合理性,从国家荣誉感、学生的人格塑造和学生的身体健康发展提出了指导意见,对学生有很强的引导作用。但是,由于学校的文化特征不鲜明,尤其是在实际的执行过程中,消极文化的影响严重影响着师生关系,干群关系,影响着学校的进一步发展和提升。本书通过真实记录和深刻反思变革“优秀”

学校文化的过程,梳理学校文化的发展脉络,并在作者本人细致入微的体察中整理出具有参考价值的经验教训,希望对学校管理者们有一定的借鉴价值。

(一) 研究的目标

1. 真实记录变革“优秀”学校文化的过程。在学校文化的梳理过程中,既可以看到学校文化的大致发展脉络,同时,在学校文化研究中所采取的一些优秀的作法加以记录,对一些效果不好的做法也能得到及时核对和改正。

2. 作为研究者本人,体会校长在“优秀”学校文化变革过程中所起的作用。

3. 探讨中学“优秀”学校文化变革的路径,为中学管理者们提供借鉴。

(二) 研究内容

本书的主要研究内容是“优秀”学校文化的变革。在研究过程中,笔者发现了解到学校文化的形成是历史积淀的结果,每一个学校的文化在历史形成过程中都有其原因,但随着时代的进步,曾经起过积极作用的学校文化也需要变革,需要与时俱进,但是,文化的变革不是推倒重来,而是在原有学校文化的基础上进行仔细的梳理,保留并固定原有文化的积极方面,从原有传统文化、组织文化、教师文化、学生文化、环境文化等方面用心培植学校文化新的生长点。在变革“优秀”学校文化的过程中,要尊重人性,重视文化建设,并立体建构现代学校文化。学校一线管理者只有对自己所在学校文化的历史与现实有了正确而深刻的认识,才能够使学校获得较好的发展,并对教育管理机构 and 兄弟学校提供好的榜样。

(三) 核心概念的界定

1. 学校文化

国内外学者对学校文化有许多研究,我国学者俞国良认为:“学校文化是学校所特有的文化现象,是以师生价值观(学生为主体、教师为主导)为核心



以及承载这些价值观的活动形式和物质形态。包括学校的教育目标、校园环境、校园思潮、校风学风以及学校教育为特点的文化生活、教育设施、学生社团组织、学校传统习惯和学校的制度规范、人财物管理等内容。但学校文化的主要内容是指学校在长期的办学过程中所形成的共同的价值观念。”^①我认为：学校是基于教育的共同目标、共同理想、共同追求而成立的教育组织。因此，本文中所指的学校文化是一所学校共有的核心价值，是教师、学生和校长共有的思想观念和行为方式。同时，学校文化和学校本身的传统与历史也有密切的关系，即学校应该是学校全体成员所共同具有的和共享的信念，其形成又是与特定的学校历史传统相联系的。

从学校文化本身的性质看，有积极和消极的差别。从积极的角度看，每一个文化特征在当时的条件下都有助于提高组织的效率，增强员工行为的一致性，减少行为的模糊性。但是，由于文化具有一定的滞后性，在文化形成时期对组织发展有促进作用的因素，可能到了文化具有稳定模式之后便成为一种阻碍发展的因素。也就是说，当组织的共同价值观与进一步提高组织效率的要求不相适应的时候，组织文化就成了束缚的因素，尤其是当组织环境处于急剧变动的时期，那些根深蒂固的组织文化可能就不合时宜了。它很有可能束缚组织的手脚，使组织难以应付变幻莫测的环境。基于学校文化的这一特点，在梳理原学校文化的过程中，从消极与积极两个维度来分析我眼中的学校文化。

文化是一种结构性的存在。在文化研究中，只有把文化视为一种结构，才能深刻地了解文化的本质和发展规律。^② 关于学校文化的结构与分类，学者们有不同的观点。从学校文化自身的构成角度入手，关于学校文化的分类有两种观点：“三层次论”和“四层次论”。我国学者王邦虎、俞国良等人按照学校文化的表现结构，将学校文化分为浅层层面的校园物质文化、中层层面的校园制度文化和深层层面的校园精神文化。^③ 也有学者在此基础提出了“四层

① 余国良：《学校文化新论》，湖南教育出版 1999 年版。

② 刘进田著：《文化哲学导论》，法律出版社 1999 版。

③ 王邦虎主编：《校园文化论》，人民教育出版社 2001 年版，第 65 页。

次说”,即学校文化包括物质文化、制度文化、行为文化和精神文化。钟启泉先生将学校文化分为四个方面^①:第一,组织(制度)文化。这是作为一种制度的学校组织的基本构成要素,包括学校机构设置、规章制度等,它们集中体现了对必须习得的文化内容、文化价值的要求。第二,教师文化。教师文化一方面体现了制度文化的传递者和学校秩序的维护者的文化,另一方面又体现了作为学生学习的引导者的文化,它主要包括教师特有的价值观念和行为方式,以及教师个体的教育观、教学观、学生观等。第三,学生文化。它是指学生群体所特有的行为方式与价值观,具体表现在学生的学习态度、价值观念、人际关系上。在同辈群体的影响下,学习共同体的行为规范一旦形成,将会影响每一个学生的发展。第四,环境文化。它主要包括物理环境和精神环境两个方面,如软硬件设备、空间设计、校规设计、社区环境、家庭环境和传统习俗等等。伦恩伯格等人曾指出,用组织文化的视角考察学校,发现学校文化主要包括六个组织部分:组织的历史、组织的价值和信仰、与组织相关的神话和故事、组织的文化规范、组织的传统仪式特征、组织中的杰出人物。^② 基于以上论述,本文将从历史文化、组织文化、教师文化、学生文化、环境文化四个方面进行阐述。

2. “优秀”学校文化

第一,尊重人性——变革学校文化的重要前提

学校文化管理就是“人化管理”的研究者提出的,它以人为管理中心,以善为人性假设,以开放为组织形式,以追求主动为控制方法,以内化为激励方式,以建构培养为领导目标。它依靠思想的交流,价值观的认同和风气的熏陶,在以尊重人性软管理为主的前提下,兼顾软硬结合。

正是由于文化管理的这些特点,使得学校管理者尊重教师需求,教育工作者关注学生发展,而学生和教师又能在自己原有的基础上有所发展,主动形成

^① 钟启泉:《现代课程论(新版)》,上海教育出版社 2003 版。

^② Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C., *Educational Administration: Concepts and Practices*, 1991:73.



规范并养成习惯。这恰恰也是学习型组织所具有的特点:追求个人和组织的共同发展,通过鼓励每个成员建立个人的发展目标,并在个人目标的基础上建立起组织的发展目标,使组织的发展目标和远景与个人的高度融合^①。

第二,注重文化建设——变革“优秀”学校文化的核心思想

学校文化管理核心在文化建设,而文化却是一个大而抽象的概念,因此,不仅需要学校管理者通过具体的管理对象或管理环节对其进行具体化,而且更需要学校管理者在治校思想层面、治校理念层面进行文化熏陶。具体来说,应该包括:组织文化、课程与教学文化、班级文化、校园环境文化等。

正如祝瑞松从领导文化、物质文化、精神文化和制度文化入手提出要“让榜样成为自信,让发展成为主动。让规范成为习惯,让需要成为价值”。韩忠月、王瑞英指出:“校园文化主要包括领导文化、教师文化及学生文化。有效实施文化管理要通过领导的服务文化来凝聚力量,通过教师和管理者、服务者的表率作用来实施,通过学生自觉行为来达到目的。”

总之,学校的制度、习惯和风气等内容必须紧密围绕学校文化的核心,共同指向学校整体文化,体现人文精神,人性特点。同时,它们之间也正是通过学校文化而相互联系,共同作用,形成一个共同体的不同方面。

第三,立体建构——变革“优秀”学校文化的载体

学校文化是一个多维、立体的复合体,因此它的建构必须借助有效载体,在多个层面、多个维度上逐步推进。

开发特色课程,实行校本教研。校本课程是在学校特色与学生特点的共同作用下形成的。它不仅让学生掌握知识、让教师探索科研,更重要的是形成本校的学风和教风。在特色课程的开发、实施及评价活动中,学校管理者、教师、学生共同探索、总结,既形成独特的教育教学风格,也成为学校特色文化的载体。

开展校园活动,整合社区资源。除了静态的课程之外,学校文化管理还应

^① 肖强、马云鹏:《优质学校文化管理的实践与探索——基于D中学的个案研究》,《教育科学研究》2009年第2期。

该重视动态课程,让师生在实践中发展,让师生在活动中成长,不仅实现自我提升,也促进了师生和谐关系的发展、班集体和年级组的建设。另外,文化管理还应注重学校所在社区的特点,在众多潜在的社区文化中寻求突破,通过学校与社区的互动合作,拓展文化特色建设的思路,让学校文化“走出去”,让社区优秀资源“走进来”。不过这一点仍然在探索实践中。

3. 文化变革

变革多指改变、改革。学校文化是在学校发展过程中慢慢积累起来的,一所学校一经诞生,就必然会在管理活动中不断形成自己特有的思想、信念和价值观。文化具有一定的传承性,尽管学校文化需要进行与时俱进的变革,可是如果孤立地强调时髦的口号、空洞的说教,不去挖掘和发现学校的历史和传统,就会导致学校的文化偏差。因此,对学校文化的变革务必要建立在继承优良传统的基础上,它是一个动态的过程,必须计划好三个步骤:一是检查学校本身文化的问题与不足,弄清楚需要补漏补强的部分;二是寻找变革的方向、重点与切入点,确定从哪里开始补漏补强;三是按照优先顺序列方案,将目标具体到每一个过程。

三、研究方法和结构框架

(一) 行动研究是本研究的主要研究方法

行动研究法是在自然、真实的教育环境中,按照一定的操作程序,综合运用多种研究方法与技术,以解决教育实际问题为首要目标的研究模式。行动研究适合小范围内教育改革的探索性的研究方法,其目的不在于建立理论、归纳规律,而是针对教育活动和教育实践中的问题,在行动研究中不断地探索、改进和解决教育实际问题。行动研究将改革行动与研究工作相结合,与教育实践的具体改革行动紧密相连。这种方法非常适合我校当前的情况: