

21世纪

校长
研修

丛书

研讨式评建 学校文化建设北京经验

YANTAOSHI PINGJIAN
XUEXIAO WENHUA JIANSHE BEIJING JINGYAN

张东娇 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

研讨式评建 学校文化建设北京经验

YANTAOSHI PINGJIAN
XUOXIAO WENHUA JIANSHE BEIJING JINGYAN

张东娇 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

研讨式评建：学校文化建设北京经验/张东娇著. —北京：北京师范大学出版社，2016.11

(21 世纪校长研修丛书)

ISBN 978-7-303-21571-3

I. ①研… II. ①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 284945 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：北京京师印务有限公司
经 销：全国新华书店
开 本：787 mm×1092 mm
印 张：17.75
字 数：212 千字
版 次：2016 年 11 月第 1 版
印 次：2016 年 11 月第 1 次印刷
定 价：38.00 元

策划编辑：郭兴举	责任编辑：陈佳宵
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

顾 问：付志峰 李 奕

编委会主任：杨志成 张凤华

编委会副主任：张东娇 石 瑒 王 蕤

徐志芳 陈德时 冯 雪

张祥兰

导论 北京经验	1
一、北京经验的根据	2
二、北京经验的创新	8
三、北京经验的特点	15
经验一 文化立校	19
一、学校文化定义	20
二、学校文化结构	26
三、学校文化功能	49
四、学校文化建设	64
经验二 以评促建	68
一、立项委托	68
二、政府推动	71

三、专家引领	112
经验三 标准引领	130
一、问题动因	131
二、标准研制	141
三、标准解读	147
四、标准应用	157
经验四 模型导航	187
一、三个主体	189
二、两个抓手	206
三、七项制度	216
四、十八步骤	235
经验五 研讨式评建	243
一、主体多元	244
二、过程协商	248
三、共同改进	263
参考文献	270
后 记	274

导论 北京经验

《北京经验》是对《研讨式评建——学校文化建设北京经验》这本书的简称。在这里，北京经验特指北京地区进行学校文化建设项目所取得的区域推动和建设经验，包括文化立校、以评促建、标准引领、模型导航和研讨式评建五类经验。《北京经验》以专著形式总结这些经验，是北京经验成果创新的一部分。这些经验立足本土，彰显北京教育风格，具有借鉴价值。

经验的可贵在于成功实践的积累和行为的支撑，鲜活、丰满、接地气，而更可贵的是成功行为背后的理论、准则和意识形态的支撑。所以，北京经验不仅仅是经验，其景深坚实、悠长、丰厚。北京经验是有高度的，上承国家意志和国家文化；北京经验是有宽度的，横接几百所中小学的教育实践，持续三年的理论思考和实践探索，文化建设主题从学校文化建设标准到传统文化，工作方式从验收到引领建设

再到评估；北京经验是有厚度的，从学校实践到文化模型，层次叠起而分明；北京经验是有风度的，惠及都城，分享四方；北京经验是有辨识度的，行之有实，言之有物，用之有效。

一、北京经验的根据

北京经验的本质是政府行为和国家意志的实现，即北京市委、市政府积极落实国家文化战略、执行国家政策的结果。国家意志及其政策规定引领了北京经验的高度，也是其根本方向和着眼点，更是其开展学校文化建设项目的政策依据。

1. 教育发展的国家规定

国家重要的发展规划和报告中的教育规定是成就北京经验的根本依据。

(1)《十八大报告》中的文化和管理规定

《十八大报告》中的教育规定很丰富，这些规定为文化立校和取得研讨式评建的北京经验提供了根本依据。这些规定和追求是：

“扎实推进社会主义文化强国建设：全面建成小康社会，实现中华民族伟大复兴，必须推动社会主义文化大发展大繁荣，兴起社会主义文化建设新高潮，提高国家文化软实力，发挥文化引领风尚、教育人民、服务社会、推动发展的作用。”

“要完善协商民主制度和工作机制，推进协商民主广泛、多层、制度化发展，积极开展基层民主协商。”

“加强社会主义核心价值体系建设。深入开展社会主义核心价值体系学习教育，用社会主义核心价值体系引领社会思潮、凝聚社会共识。倡导富强、民主、文明、和谐，倡导自由、平等、公正、法治，倡导

爱国、敬业、诚信、友善，积极培育和践行社会主义核心价值观。牢牢掌握意识形态工作领导权和主导权，坚持正确导向，提高引导能力，壮大主流思想舆论。”

（2）《文化部“十二五”时期文化改革发展规划》中的创新规定

《文化部“十二五”时期文化改革发展规划》以建设社会主义核心价值观体系为根本任务，以满足人民精神文化需求为出发点和落脚点，以改革创新为动力，发展面向现代化、面向世界、面向未来的民族的科学的大众的社会主义文化。《文化部“十二五”时期文化改革发展规划》中的两个原则为以评促建、标准引领、模型导航和重在建设过程、工作创新的北京经验提供了政策依据。这两个原则是：

“坚持改革创新。树立新的文化发展理念，创新文化管理思路，提高文化的科学发展水平。加快推进体制机制、内容形式、传播手段和发展业态创新，不断解放和发展文化生产力，增强社会主义文化的吸引力和凝聚力。”

“坚持重在建设。着眼长远，立足当前，切实推进思想建设、队伍建设、制度建设、业务建设，加强基础设施建设，实施重大文化工程，不断推动各项文化工作取得新突破。”

（3）《完善中华优秀传统文化教育指导纲要》的规定

为贯彻落实党的十八届三中全会关于完善中华优秀传统文化教育的精神，落实立德树人根本任务，进一步加强新形势下中华优秀传统文化教育，教育部制定了《完善中华优秀传统文化教育指导纲要》。《完善中华优秀传统文化教育指导纲要》规定中华优秀传统文化教育的目的在于：“加强对青少年学生的中华优秀传统文化教育，要以弘扬爱国主义精神为核心，以家国情怀教育、社会关爱教育和人格修养教育为重

点，着力完善青少年学生的道德品质，培育理想人格，提升政治素养。”中华优秀传统文化教育的主要内容是：“开展以天下兴亡、匹夫有责为重点的家国情怀教育；以仁爱共济、立己达人为重点的社会关爱教育；以正心笃志、崇德弘毅为重点的人格修养教育。”这一规定为北京经验的学校文化内涵建设提供了价值取向和抓手。

（4）北京市《“十二五”教育规划纲要》中的教育规定

《“十二五”教育规划纲要》指出，加快教育改革发展必须“全面贯彻党的教育方针，保障公民依法享有受教育的权利，办好人民满意的教育。按照优先发展、育人为本、改革创新、促进公平、提高质量的要求，推动教育事业科学发展，提高教育现代化水平”，“遵循教育规律和学生身心发展规律，坚持德育为先、能力为重，改革教学内容、方法和评价制度，促进学生德智体美全面发展”。这一规定再次重申教育目的，表明办人民满意教育、育人为本等教育发展方向的坚定性，为文化立校和以评促建的北京经验提供了根本依据。

2. 落实政策的北京行动

北京是中国的首都，北京教育是中国教育的先进代表。首都北京积极响应国家文化兴国、文化兴教的号召，从顶层设计、工作创新、传统文化、教育目的、民主协商、多方合作等方面全面落实国家战略部署，身体力行，大力投入。北京经验就是这一行动的结果。

（1）制定规划

北京教育界的第一个行动是制定规划。面对全力推动“人文北京、科技北京、绿色北京”战略，努力建设中国特色的首都发展形势，教育的基础性、先导性、全局性地位更加突出。为了落实和实施《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》、《国家教育事业发

“十二五”规划》、《北京市国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》、《北京市中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》，进一步明确2011—2015年首都教育改革和发展的主要目标和重点任务，根据市委市政府的统一部署，北京市教育委员会、北京市发展和改革委员会在2012年制定和颁布的《北京市“十二五”时期教育改革和发展规划》中强调：“切实落实全国和北京教育工作会议精神并按照《北京市中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的部署，坚持育人为本、改革创新、促进公平、提高质量的原则，全面推进首都教育事业科学发展，全面提升教育现代化水平，努力办好人民满意的教育，为实现北京市国民经济和社会发展第十二个五年规划总体目标提供人才支撑和智力支持。”

(2) 目标引路

区域教育目标是北京经验的根本方向和路标，北京经验是教育目标实现程度的表达和总结。

《北京市“十二五”时期教育改革和发展规划》提出了北京教育目标：“到2015年，全面实现《北京市中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》确定的阶段性发展目标，基本形成推进教育事业持续健康发展的长效机制，基本形成适应首都现代化建设要求的教育资源布局，创新型人才培养能力显著提升，学习型城市建设取得重大进展，教育现代化水平全面提高。”具体目标包括(部分节选)：

“提供更加优质而富有特色的教育质量。注重培养学生良好的行为习惯、深厚的文化底蕴、强烈的社会责任感和开阔的国际视野，不断提升学生的综合素质。不断扩大优质教育资源的覆盖率，提升人才培养质量。更加重视教师队伍建设，不断提高教师的思想道德素质和专

业素质。建立和完善符合北京实际的质量保障体系和监测评估机制，形成具有首都特色的教育质量。加强科技创新，提升服务社会能力。”

“构建充满创新活力的教育体制。全面实施列入国家教育体制改革的试点项目，教育现代化试验城市建设更加深入，试验内容进一步丰富。积极推进教育发展方式转变，着力转变教育发展观念，着力提高人才培养水平，着力解决首都教育发展中存在的一些群众反映强烈的问题。尊重群众的首创精神，充分发挥区县和学校在教育改革中的积极性、主动性和创造性。”

“基础教育全面推进素质教育，切实提高德育工作实效性。以社会主义核心价值观体系为重点，完善中小学德育体系，培养和弘扬‘北京精神’，制定并实施《北京市中小学德育指导纲要》，增强德育工作的针对性、实效性和主动性。搭建社会实践育人平台，研究探索社会大课堂等北京特色德育品牌活动的常态应用机制，创新德育活动新途径和新方法，推出不同学段、不同学科中小学生社会实践系列活动。加强心理健康教育、法制教育、国防教育，全面提高学生的健康素质、人文素质、科学素质、公民素质、国际视野，养成良好的行为习惯，提升学生的幸福感。落实全员育人，总结和推出一批教书育人的典型经验。”

“形成中小学校办学特色。开展育人模式、课程设置、教育方法改革试验，为每一个学生的全面发展创造条件。实施拔尖创新人才培养模式试验，建立一批优秀拔尖创新人才培养实验基地和实验班。深化办学体制和管理机制改革，进一步激发学校自主发展活力。加强校园文化建设，评选 500 所中小学校园文化建设示范校。”

从上面所节选的目标规定和表述可以看出，北京行动与国家相关

发展战略、政策规定完全一致，而且有北京自己的思考、追求和办法。北京把形成中小学校办学特色明确作为一项教育目标，而“加强校园文化建设，评选 500 所中小学校园文化建设示范校”是其中的一项政府行为。北京经验就是对这一行为的具体落实和总结提炼。

(3) 行为落实

在《中共北京市委教育工作委员会、北京市教育委员会、北京市人民政府教育督导室关于印发 2015 年工作要点的通知》中，明确提出包括基础教育新地图在内的系列行动举措。这些举措和行动(部分节选)包括：

“将核心价值观融入教育教学全过程。落实高校和中小学两个实施意见，制订实施高校思想政治理论课建设体系创新计划，编写核心价值观教学指导手册，修订中小学学科德育指导纲要，推进核心价值观‘三进’。分阶段有序推进优秀传统文化教育，推进以优秀传统文化为特色的学校文化建设，开展‘少年传承中华传统美德’系列教育活动。”

“深化课程教学改革。进一步扩大学校课程自主权，改进课程结构。落实学科教学改进意见，实施‘中小学开放性语文学习行动计划’和‘初中开放性科学实践活动计划’，支持 30 家社会资源单位开发课程资源，推进中小学 10% 的课时用于社会实践。立足‘北京数字学校’和‘中小学综合素质评价系统’，开发 100 项开放性科学实践活动课程，推动学科教学改进。利用大数据分析技术，构建多元化、发展性的学业评价体系。规范教育教学行为，严格依照课程标准教学，完善中小学生综合素质评价，持续推进中小學生减负。”

综上所述，可以看出，国家意志和北京规划及其教育目标就是北京经验的价值高度和政策高度。

二、北京经验的创新

创新指以现有的思维模式提出有别于常规或常人思路的见解为导向，利用现有的知识和物质，在特定的环境中，本着理想化需要或为满足社会需求，而改进或创造出新的事物、方法、元素、路径、环境，并能获得一定有益效果的行为。创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程，起源于拉丁语，有三层含义：更新、创造新的东西、改变。

从上述发展纲要等重要文件和政策中可以看出，国家意志和政策在引领教育方向和价值的同时，也极力鼓励工作方式和机制的创新。北京经验就是北京地区进行 500 所中小学学校文化示范校建设与评估之工作创新的结果。北京经验的创新包括理论创新、模型创新和实践创新三个方面，它构成了北京经验的厚度。

1. 理论创新

北京经验来自 500 所学校文化示范校建设与评估项目的组织、实施和总结，这是一项政府推动的大规模学校改进计划。政府发动学校改进计划的优势是可以整合、发动多种社会资源，动员多种社会资本和多方主体，共同参与学校文化建设过程。北京市教育委员会基础教育一处是这一项目的直接发动者和委托者，借助北京师范大学的专业力量，利用政府、大学和学校联结的三方合作模式，取得了很好的成效。北京师范大学学校文化研究中心致力于学校文化研究与实践，界定了学校文化定义，构建了学校文化管理系统，建构了以文化为抓手的学校改进模型即学校文化驱动模型。北京经验依托北京师范大学的力量，全面运用其以上理论和实践研究成果，完成了理论创新。北京

经验的理论创新包括定义创新、标准创新和成果创新。

(1) 定义创新

定义创新指北京经验利用北京师范大学学校文化研究中心所界定的学校文化定义作为项目工作开展的学理依据。首先需要有一个操作性的学校文化定义。为了得到这个定义，北京市教委基础教育一处把这个任务委托给北京师范大学学校文化研究中心。研究中心历经8年学校文化研究和实践，创建出富有建设意义和操作意义的学校文化的完整定义，并将之应用于北京项目之中：学校文化是学校全体成员共同创造和经营的文明、和谐、美好的生活方式，是学校核心价值观及其主导下的行为方式和物质形态的总和，包括学校精神文化（又称学校办学理念体系）、制度文化、行为文化和物质文化（后三者合称学校办学实践体系）。在这个定义中，第一句话表达学校文化的内涵和价值属性，第二句话点明学校文化的操作变量，两句话合起来构成北京学校文化定义的完整图景。

这个学校文化定义不是空穴来风，而是采用属加种差的定义方式，参考众多理论研究成果，找到了学校文化深厚的学理依据，包括文化学、人类学和教育学的依据，使北京所应用的学校文化概念立于坚实的学理基础之上。

(2) 标准创新

标准创新指北京经验利用上述学校文化定义制定了《北京市中小学校学校文化示范校建设与评估指标体系》及其标准（见经验三）。

在北京市教委基础教育一处的直接领导和参与下，北京师范大学学校文化中心专家小组先后利用一年多的时间研制，并于2014年3月由北京市教委颁布了《北京市中小学校学校文化示范校建设与评估指标体

系(试行)》(以下简称《指标体系》),并于2014年10月进行了修改和完善。2015年第三批学校文化示范校建设与评估项目仍然使用该《指标体系》及其标准。

北京市基础教育一处张凤华处长总结了北京市中小学第二批学校文化建设示范校创建活动(2014年)的三个突出特点:

一是更加突出文化体系的系统建构,诠释了学校文化建设的内涵。《指标体系》有四个一级指标,包括学校文化体系建设、办学理念体系、办学实践体系和优势领域发展,是学校文化建设的整体结构。

二是更加突出创建导向,注重建设与发展过程。在指标构建上,制订了44个“学校文化建设要素”,引导学校扎实进行精神文化、制度文化、行为文化和物质文化等方面的建设;在创建方式上,坚持以点带面、以培带评、以建促改的原则,引领学校文化建设的方向和思路,提高学校办学水平和育人质量;在活动安排上,用近一年的时间,通过启动培训、创建展示、评估认定三个阶段开展创建工作,力求取得实效。

三是更加突出评估重点,有利于外部评价和自我评价的统一。在《指标体系》结构设计中,除了三级指标的内容,还有“学校文化观测点”与“学校文化建设要素”一一对应,是学校文化建设的评估要点。这是《指标体系》及其标准的亮点和特色,也是一个创新的探索与尝试。

(3) 成果创新

成果创新指北京经验的最终成果表达方式是一种创新做法,改变了以往学校经验汇编的常规成果呈现方式和匆忙出版的习惯。这种创新增加了北京经验的厚度。北京经验是一条有深度的延长线,背后有学理景深,上面有国家意志和政策,中间是学校文化驱动模型,底下

有学校教育实践。北京经验不拼凑，不急躁，不马虎，是踏实地做之后扎实地总结出来的。

北京经验的最终成果形式是形成两本专著，分理论篇和实践篇。理论篇命名和总结了北京中小学文化示范校建设与评估工作的五大经验，逻辑自成一体，有创见；实践篇把理论导读、案例呈现、专家点评完美结合起来，有新意。

2. 模型创新

北京经验之一是模型导航。模型创新指北京经验在中观层面上的工作创新。

模型即模式、范式，是一个包含许多“部分”的有机体。模型源于现实，是一种理论，不是单纯的方法、方案或计划；模型这种理论不同于一般的理论，它是理论的简明的形式表达，易于操作。模型是位于理论和实践之间的中介结构，是使系统中各要素最优化配置的设计思路和框架。北京经验不同程度地应用了三个模型：三方合作模型、学校文化驱动模型和四步程序模型，这些模型都是北京师范大学学校文化研究中心的研究和工作成果。

(1) 三方合作模型

三方合作模型(简称 U-S-G 合作)指大学、政府和学校三个主体联合，共同参与学校文化建设和评估过程的工作方式。在三方合作模型中，三方各司其职。政府主要指北京市教委及其领导下的北京 16 个区教委及燕山教委，他们是项目发动者，是联结大学与学校的桥梁，负责整合教育资源，提供实质性的经费支持，评估大学和学校的表现。北京师范大学专家团队是协作者、咨询者，又是实践者和研究者，负责进行学校文化理论研究，制订《指标体系》及其标准和工作计划；创