



中小学校长培训教材系列丛书

校长与学校文化建设

XIAOZHANGYU XUEXIAO
WENHUAJIAN SHE

王全乐 郑军平 / 主编

河北大学出版社

校长与学校文化建设

总策划 刘月桥

主 编 王全乐 郑军平

副主编 李怀志 刘永排

河北大学出版社



图书在版编目 (C I P) 数据

校长与学校文化建设 / 王全乐, 郑军平主编. —保定: 河北大学出版社, 2012. 8 (2014. 11重印)

ISBN 978-7-5666-0177-3

I. ①校… II. ①王… ②郑… III. ①中小学—校园文化—建设 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第166084号

XIAOZHANGYUXUEXIAOWENHUAIANSHE

总 策 划: 刘月桥

责任编辑: 胡素杰 hj570@126.com

王殊宁 wsn1550@126.com

装帧设计: 赵 谦

责任印制: 靳云飞

出版: 河北大学出版社 (保定市五四东路180号)

经销: 全国新华书店

印制: 河北天普润印刷厂

开本: 1 / 16 (710mm × 1000mm)

字数: 240千字

印张: 16.75

版次: 2012年8月第1版

印次: 2014年11月第4次印刷

书号: ISBN 978-7-5666-0177-3

定价: 29.00元

果行育德 百世之师

《中小学校长培训教材系列丛书》编辑委员会

主 任: 刘教民

副 主 任: 闫春来 郭树良 王廷山 刘月桥

总 编 辑: 王廷山 刘月桥

副总编辑: 程启学 任学印

委 员: (以姓氏笔画为序)

王廷山 王学军 王绍联 史荣军

刘士杰 刘月桥 任学印 孙社英

孙殿生 陈 贝 陈军贤 杜平等

李继堂 胡守荣 侯桂宁 常新平

程启学 韩和平 雷彦广

总 序

当前，全省教育系统正在全面贯彻实施国家和河北省《中长期教育改革和发展规划纲要》，我省还承担了全国中小学校长培训改革试点工作，在新形势下，河北省教育干部学院组织出版中小学校长培训系列教材，十分必要，非常及时。这对进一步加强全省中小学校长培训工作，提高中小学校长队伍整体素质，全面推进我省基础教育改革和发展，必将起到积极的促进作用。

校长是一所学校的核心。温家宝总理在全国教育工作会议上的讲话中指出：“要倡导教育家办学。教育的发展有其自身的规律。一个好老师，可以教出一批好孩子；一个好校长，可以成就一所好学校；一批教育家，可以影响国家和民族的未来。”因此，加强中小学校长队伍建设，是全面提高基础教育质量、办人民满意教育的关键所在。

培训是中小学校长队伍建设的基础性工作，也是提高中小学校长队伍整体素质和业务能力的重要途径。十几年来，我省按照国家有关文件精神，积极开展各级各类中小学校长培训，取得了显著成效，先后培训中小学校长达10余万人次，中小学校长任职资格持证上岗率一直保持在

95%以上,大大提高了全省中小学校长队伍的整体素质,为我省的基础教育改革和发展做出了巨大贡献。

“十二五”时期,全省中小学校长培训工作的指导思想是坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,深入贯彻落实科学发展观,紧紧围绕我省教育改革与发展大局,以提高中小学校长推动科学发展能力和贯彻党的教育方针、组织实施素质教育能力水平为目标,以实施国家和河北省《中长期教育改革和发展规划纲要》为重点,以开展国家中小学校长培训改革试点工作为契机,把提高培训质量和效益摆在突出位置,坚持以人为本,按需施教,努力建设一支符合当前基础教育改革和发展需要的高素质、专业化的中小学校长队伍,为推进我省教育事业全面协调可持续发展提供坚强有力的干部保证。

为适应“十二五”期间新一轮中小学校长培训工作的需要,优化培训内容,河北省教育干部学院组织编写了这套中小学校长培训系列教材。这套教材特别突出了“理论与实践相结合”特点,重视在实践基础上理解理论,在理论学习中思考实践。在编写人员构成上,既有学科专家、学者,还有中小学校长;在内容结构上,每个专题不仅有理论引领,而且有案例剖析和实践关照。因此,这套教材的实践性和针对性很强,符合校长培训特点和实际。我们相信,通过新一轮的培训学习,广大中小学校长的素质和管理水平将得到进一步提升,为推进我省基础教育科学发展将会做出新的更大贡献!

中共河北省委教育工委书记

河北省教育厅党组书记、厅长



2012年7月10日

前言

“这是一个文化无处不说，文化建设无处不热的时代。”在这样的时代，学校文化有了一次非常宝贵的觉醒和充满激情的行动。大家普遍认识到，“学校文化是学校发展的命脉和灵魂，对师生的人生观、价值观产生着潜移默化的影响，更是凝聚人心、提升办学品位和影响力的‘无形推手’”。在这样的思想驱使下，学校的文化建设呈现出了丰富多彩的生动景象。各级教育行政部门都将学校文化建设作为提升学校形象，提高教育质量的重要抓手。学校文化建设的特色与水平也自然而然地成为考评学校办学质量和校长管理水平的重要指标。

这也是一个学校文化建设充满困惑和迷茫的时代。一方面是学校文化建设激情四溢，热血沸腾。另一方面是校长对学校文化建设的本义、途径和方法还认识不深，充满困惑。有的校长找不到学校文化建设切入点，一筹莫展，只有等待和观望；有的校长简单照搬其他学校的做法，也不管是否符合自身实际情况，生搬硬套，致使千校一面，缺乏特色；有的校长将学校建成了“文画苑”，徒有其表，缺乏内涵。这一切都说明校长们对学校文化建设还缺乏全面而深刻的认识。

目前，有关学校文化建设的书籍不少，校长们的案头也大都有一两册，但许多的校长反映看过之后还是“云里雾里”，不知所措。对于具体从事学校文化建设的校长来说，他们更希望得到一本能够解决各种实际问题的手册。校长们时间充裕之时可以详细阅读，时间仓促任务紧迫之时也可根据学校文化建设中遇到的当前问题随手查阅。本书便是基于

以上需求编写的一本指导校长进行学校文化建设的教材。

本书具有以下四个特点：一是以问答式体例编写，既方便校长利用短暂闲暇时间阅读，又便于校长在文化建设中根据问题查阅；二是针对性强，书中所有问题都来源于学校文化建设的实际，都是校长在学校文化建设中有可能遇到的现实问题；三是具有可操作性，从核心层的精神文化建设，到表层的物质文化建设，均有详实的操作流程及实施指南；四是理论指导实践，理论精炼，案例鲜活。它既是一本中小学校长培训的教材，也是一本很好的指导学校开展文化建设的“操作指南”。

全书共七章，分为三部分。第一章为基本理论部分；第二、三、四、五、六章为不同层面学校文化建设的理论与操作部分；第七章为实践案例部分。第一、二、六章由王全乐撰写；第三章由郑军平撰写；第四章由刘永排撰写；第五章由李怀志撰写；第七章分别由郑军平、张玉莲撰写。全书由王全乐统稿。

本书的编写，是高校教师与中小学校长的一次成功合作，是编写人员相互学习、总结经验、深入研讨、共同提高的过程。本书的编写得到了河北省教育干部学院刘月桥院长和任学印副院长的支持和指导，特别是刘月桥院长对本书进行了总体设计和策划，并对本书的编写方向及选题提出了指导性意见，对本书的出版给予了很大支持，同时本书的出版也得到了唐山市丰南教育局、河北大学出版社的大力支持，还参考和借鉴了国内同行和兄弟院校的相关优秀成果，在此对他们一并表示真挚的感谢。

学校文化建设是一个有待深入研究的课题，由于水平和经验的局限，本书难免存在一些错误和不足，诚恳地希望校长和读者批评指正。

编者

2012年7月

目录

总序 / 1

前言 / 1

第一章 学校文化与学校文化建设 / 1

校长为什么要关注学校的文化建设 / 1

当前学校文化建设存在的问题和困惑 / 3

什么是学校文化 / 4

学校文化由哪些要素构成？它们之间是怎样的关系 / 8

学校文化和校园文化有什么异同 / 12

学校文化具有哪些功能 / 14

学校文化建设应遵循哪些原则 / 16

学校的文化建设靠谁来完成 / 23

学校文化建设应从何处入手 / 29

学校文化建设的一般流程 / 30

第二章 学校精神文化建设 / 32

什么是学校的精神文化 / 32

学校精神文化体系包括哪些内容 / 33

精神文化在学校文化建设中具有什么样的作用 / 35

学校精神文化建设的一般流程及实施指南 / 38

如何进行学校核心价值观建设 / 43

怎样提炼和形成学校的办学理念 / 52

学校精神文化如何表现出来 / 57

学校精神文化建设典型案例及评析 / 63

案例 2-1 北京市朝阳区白家庄小学：学校核心价值观
形成与转化 / 63

第三章 学校制度文化建设 / 70

什么是学校的制度文化 / 70

学校的制度文化与其他文化是什么样的关系 / 72

学校制度文化具有什么样的作用 / 75

学校制度文化包括哪些内容 / 78

学校制度文化建设的操作流程及实施指南 / 79

学校制度文化建设中需要注意哪些问题 / 82

学校制度文化建设典型案例及评析 / 86

案例 3-1 翔宇教育集团 / 86

案例 3-2 上海奉贤中学 / 89

第四章 学校行为文化建设 / 92

什么是学校的行为文化 / 92

行为文化在学校文化建设中具有怎样的作用 / 93

学校行为文化体系包括哪些内容 / 94

学校行为文化建设的一般流程及实施指南 / 101

如何进行学校管理行为文化的建设 / 108

如何进行学校教学行为文化的建设 / 109

如何进行学校学习行为文化的建设 / 112

如何进行学校社会行为文化的建设 / 115

如何进行学校仪式文化的建设 / 116

如何进行学校活动文化的建设 / 122

如何进行学校课程文化的建设 / 126

学校行为文化建设典型案例及评析 / 129

案例 4-1 上海市七宝中学：全方位实施感恩教育，
促进学生全面发展 / 129

案例 4-2 华东师大二附中：教师文化破解强效之谜 / 132

案例 4-3 山东昌乐二中：卓越班班级文化建设 / 137

第五章 学校物质文化建设 / 142

什么是学校物质文化 / 143

学校物质文化建设与其他文化建设之间有怎样的关系 / 144

学校物质文化建设有什么重要作用 / 145

学校物质文化包括哪些内容 / 146

学校物质文化具有什么功能 / 149

学校物质文化的建设应遵循什么原则 / 153

学校物质文化建设的流程与实施指南 / 147

学校物质文化建设典型案例及评析 / 169

案例 5-1 一所流淌诗歌的校园 / 169

第六章 学校文化与学校特色建设 / 171

什么是学校特色 / 171

学校文化与学校特色是什么样的关系 / 173

学校特色从何而来 / 175

学校特色建设需要注意哪些问题 / 184

学校特色建设典型案例及其评析 / 189

案例 6—1 书写六年方正字，养成终身好习惯——唐山市丰南区唐

坊中心小学学校特色文化建设 / 189

第七章 学校文化建设的实践探索 / 202

创设“博、雅”情境，追求“精、新”教育

——河北辛集中学文化建设之路 / 202

经典润泽生命，文化引领发展

——河北省唐山市丰南区实验小学文化建设之路 / 230

参考文献 / 256

第一章 学校文化与学校文化建设

校长为什么要关注学校的文化建设

这个问题可以从多角度作出回答，既然这是一本校长培训教材，下面我们就从管理的视角谈一谈学校文化建设的重要意义。

说到管理，一般来说有三种类型：

第一种是以规范建设为核心的制度管理。常言道“没有规矩不成方圆”，要管理，首先要建章立制，让学生和老师有章可循、有法可依，更何况我们也一再提倡要依法治教、依法治校，这些以规范建设为核心的管理形式，实际上就是制度管理。一任领导到达一个管理岗位，首先就是要提一个基本的规矩和要求。

第二种是以情感凝聚接纳为主的人本管理。当前，“人本管理”已成为一个很受欢迎的词汇，相对于制度管理，人本管理好像更受人们的欢迎，原因在于制度过于冷淡，大家都觉得制度冷冰冰的，而人本管理更多的是人文关怀，让人感到暖洋洋的。考察中国的管理史，大家会发现，其实中国人是很不习惯于法制管理的，中国早在春秋战国时期就出现了以主张“依法治国”的法家学派，而且以韩非子为代表提出了一整套的“法治”理论与方法。但是依法治国与以德治国相比，总不如后者深入人心，那么受

人尊崇。秦朝是我国古代依法治国的典范，它统一天下，建立帝制，统一文字，统一度量衡，使我国变成一个民族统一的强大帝国，但是人们并不念秦国的好，却把和秦朝对着干的陈胜与吴广当成英雄。

中国人讲究“士为知己者死”，指甘愿为赏识自己、理解自己、信任自己、栽培自己的人献出自己的生命。具有典型的“牛论”情结：“领导拿着我当牛，我就拿自己当人，领导拿着我当人，我就拿自己当牛。”所以管理工作中，没有制度不行，只有制度没有人本也不行，必须把硬性的制度和软性的人本巧妙地结合起来。

第三种是以组织文化建设为特征的文化管理。这是管理的最高层次，是许多的优秀管理者毕生追求的一种管理形式。文化是否具有管理功能？文化的管理和制度管理相比有什么优势，为什么人们把文化管理称为最高层次的管理，请先看一则报道：“每年春运人数相当于中国人口集体迁移两次，这是中国特有的一种文化现象。”我国有一个令老外怎么也想不通的节日现象，就是到了春节，出门在外的人们，都要想方设法，辗转南北回到老家过年。有一句歌里唱得好，“有钱没钱回家过年”，而且必须要在年夜饭前赶回家，为什么非要赶在这一时刻之前到家呢？因为在中国人的节日文化（年文化）中，年的关键时刻就是这一天，错过了这一时刻，回家的意义就会大打折扣，所以一定要克服各种困难，想尽各种办法在这一时刻前到家。

通过这一现象不难看出，文化具有规范人们行为的巨大功效。文化对人的规范作用厉害之处还表现在它的影响方式不是靠强制的纵向的贯彻，像上级下达的文件一样或制度一样，让人感到是外在的，是有形的；文化的规范作用是横向的弥漫，约束作用来自于周围的人，这种影响让人不自觉地、甘心情愿地那样去做。有时文化的影响甚至是不讲道理地让人那样去做，而且根深蒂固，不易改变。

由此可见文化的管理作用远远胜过“人治”和“法治”。2009年9月《人民教育》曾刊载一篇文章，题目是《文化的力量》，报道了浙江省台州市路桥区整体推进学校文化建设的情况，区教育局林小朝说：“一个好校长带出一所好学校，是校长个人的作用。但是一个好校长离开后，学校仍

然能发展和进步，这就是文化的力量。”学校里最具有生命力的元素，就是文化。它看不见，摸不着，却深刻地影响着每一位教师和学生。但是，要达到文化管理，这个过程是比较漫长的，所以，学校管理一开始往往是制度管理，再有步骤地通过组织文化建设实施文化管理，所谓组织文化建设，就是我们所说的校风、教风、学风、学校舆论等学校文化建设，在一个风气不正的学校，所有的制度都形同虚设，所以组织文化是一种更重要的管理力量，一个有远见卓识的校长必然要注重学校文化建设。

当前，学校文化建设已经成为全面落实党和国家的教育方针，全面实施素质教育，促进青少年学生全面、和谐与多样发展的一个重要举措，也是新时期深化基础教育改革、持续推进学校变革、凸显学校特色、提升学校核心竞争力的一个重要途径。

当前学校文化建设存在的问题和困惑

现在是一个文化无处不说、文化无处不热的时代。无论是受时代气息的感染，还是迫于教育行政部门对学校文化建设的督导检查，学校文化在校长的头脑中有了一次非常可贵的觉醒，许多的学校或多或少、或深或浅都投入到学校的文化建设行动之中，有些地区的学校文化建设甚至炒得火热，但是真正把学校文化建设纳入学校管理的主要理念，列入学校工作议事日程并付诸实施的并不多见。从学校文化建设的现状来看，主要存在以下两个方面的问题：

第一，在学校文化建设的认识上还存在许多的误区：一是认为学校是教书育人的地方，不是搞文化建设的地方，抓好教学质量才是硬道理，搞文化建设是花架子，浪费人力和物力，没有多少实用价值；二是认为搞学校文化建设，就是搞校园绿化和美化建设，地上栽花，墙上挂画，有文字，有图画，放在学校就是学校文化；三是认为文化建设需要有大量的资金作为基础，不是穷学校能够搞得来的。如此等等，不再一一列举。这些误区与学校的文化建设的根本内涵和目的要求都是大相径庭的，不消除这些误区，学校文化建设很难取得长足的进展。

第二,有些校长虽然已经认识到了加强学校文化建设对学校生存发展的重要意义,也想认真开展学校文化建设,但苦于对学校文化建设的理论、策略等知之甚少,认识不深,因此,在学校文化建设过程中一筹莫展,不知该如何下手,找不到学校文化建设的切入点,最终只有等待和观望,看看别人怎么搞,希望能从其他学校和相关渠道获得他们进行文化建设的有效帮助。一旦发现其他学校文化建设理念新颖,就简单地照搬过来,也不管是否符合自身学校的实际情况,生搬硬套在自己学校的文化建设中,不仅对学校的发展没有促进和引领作用,而且会扭曲学校的发展方向。^①

这都是对学校文化和学校文化建设缺乏深刻而全面的认识和理解,没有掌握学校文化建设的具体举措的结果。

什么是学校文化

虽然学校文化建设已经越来越多地引起校长和广大教育工作者的关注,但是,究竟什么是学校文化,说者往往是泛泛而谈,听者往往是云里雾里。可是,对于具体从事学校文化建设的校长来说,我们又必须清晰地认识“学校文化”的本质,只有这样才能减少学校文化建设中的盲目性,真正让学校文化在我们的学校落地生根。

一、什么是文化

要弄清楚什么是学校文化这个概念,首先还得从什么是文化谈起。虽然本人不喜欢引经据典,也不想和大家做纯理论的探究,但要想深入而全面地了解文化一词,还必须从多角度了解文化的含义。

(一) 词源意义上的文化

“文化”这个词从词源意义上来说,最早出现在《周易》中的“观乎人文以化成天下,言圣人观察人文,则诗书礼乐之谓,当法此教而化成天下也”。就词源而言,古代汉语将“文化”合而为一的最早出现于西汉刘向

^① 袁先淑. 学校文化力建设策略 [M]. 重庆: 西南师范大学出版社, 2009: 2.