

杨全印 孙稼麟 著

学校文化研究

——对一所中学的学校文化透视

Jiaoyu Zhiliang
Guanli Yanjiu Congshu

教育质量管理研究丛书

丛书主编 赵中建

教育科学出版社

杨全印 孙稼麟 著

学校文化研究

——对一所中学的学校文化透视

教育科学出版社

·北京·

责任编辑 韦 禾
版式设计 贾艳凤
责任校对 张 珍
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

学校文化研究：对一所中学的学校文化透视/杨全印，
孙稼麟著．—北京：教育科学出版社，2005.11
(教育质量管理研究丛书/赵中建主编)
ISBN 7-5041-3178-4

I. 学... II. ①杨...②孙... III. 中学—校园—文
化—研究 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 109630 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

市场部电话 010-64989009

邮 编 100101

编辑部电话 010-64989422

传 真 010-64891796

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 13.25

版 次 2005 年 11 月第 1 版

字 数 190 千

印 次 2005 年 11 月第 1 次印刷

定 价 21.00 元

印 数 1—8 000 册

如有印装质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

总 序

向管理要质量

提高教育质量是 20 世纪 80 年代以来世界教育改革的中心主题之一。而从哪些方面寻求最合适的方式或途径来推进教育改革和提高教育质量，则是各国教育界近年来一直致力于研究和实践的一个重要课题。课程规划、管理创新、家长参与、教师培训、标准制定，等等，所有这些都是我们曾经尝试过并且还在继续努力的方面，但结果却总是不能尽如人意。出路何在？

—

也许，正如美国前总统里根先生曾断言的，我们现在真的到了必须从教育体制外部而非内部去寻求教育革新、提高教育质量的灵丹妙药的时候了。

其实，从学校管理发展的角度来看，教育界早就开始了这样的探索历程。早在 1972 年，联合国教科文组织国际教育发展委员会就在《学会生存——教育世界的今天和明天》报告中指出：“最近的各种实验表明：许多工业体系中的新管理程序，都可以实际应用于教育，不仅在全国范围可以这样做（如监督整个教育体系运行的方式），而且在一个教育机构内部也可以这样做。”（教育科学出版社，1996，165）在美国，旨在从学校管理改革角度促进教育质量提高的“学校重建运动”，就包含有校本管理、特许学校、公校民营、学校重组、全面质量管理等多项改革举措，其中无不渗透着现代企业管理的理论和技術。自 20 世纪 90 年代以来，在英美等

国出版的教育管理著述中，有相当一部分都涉及到现代企业管理思想在教育领域中的应用，更有一些探索教育全面质量管理的专著，而且还有相当数量的普通中小学和大专院校在自己的学校管理改革中实践着这种思想。在日本，甚至有地方教育主管部门多次聘请著名企业的经理们到公立高中担任校长职务的个案，《日本时报》（*The Japan Times*）（2002年1月29日）就曾刊登过关于这些个案的、题为“公立学校向企业精英寻求指导”的事例。从各国此类实践中究其相似之处，我们不难发现，上述思想或教育改革都将视野转向了教育外部，特别是企业管理领域，或者说我们可以从企业管理中找到上述教育改革举措的原型。

与教育界这种“走出去”的思维相对应的，则是现代企业或现代管理思想向教育界的主动“入侵”或施以援手，如美国著名的IBM公司就曾直接拿出巨款来推行全面质量管理在高等院校中的实施，在5年中向竞争成功的9所高等院校各提供了300万美元的资助。美国北卡罗来纳州的70多位企业总裁在90年代初期就曾联名向州长写信，要求在该州的公立学校推行全面质量管理思想，因为他们认为提升了企业质量和效益的全面质量管理思想同样可以对教育质量的提高产生积极的影响。国际著名质量管理大师朱兰（Joseph M. Juran）博士在展望21世纪世界质量运动的发展趋势时也明确指出，“质量运动的重点将从制造业转移到教育、医疗保健和政府管理，因为这些领域是一个庞大的服务业，而在以往质量原理运用得比较少。”

我们因此有理由认为，学校管理改革可以而且应该将视野转向企业界，转向现代管理思想，理性地、合理地在学校管理实践中应用它们，从而实现学校的管理创新，促进教育质量的持续提高。而这也正是我们编撰这套“丛书”的目的所在。

二

我们试图从“观念更新→制度支持→文化培育→反馈修正”的研究视角，从学校管理改革入手来持续提高学校教育质量，并努力探索基于现代企业管理思想的学校管理改革新思路。

（一）应用全面质量管理思想，树立教育服务的观念

学校管理工作如何定位，其重心何在？全面质量管理思想对此作出了明确的回答。

以“消费者中心”和“质量的持续提高”为核心观念的全面质量管理思想是 20 世纪 90 年代以来国外教育领域为提高教育教学质量而移植进学校的一种颇为有效的管理思想。它认为一个组织（包括学校）的重要外部功能就是向消费者提供优质的产品和周到的服务，强调尊重消费者的利益和要求并置消费者于整个管理体系的最重要位置。在全面质量管理推广至学校领域后，教育被看作是一种“服务”，而学生则是学校教育的最主要“服务对象”，学校的各项工作也就构成了一种服务链，一环服务一环，最终由教师将一种优质的教育服务提供给学生。

当我们承认学校必须提供满足消费者（并非仅仅指学生）需要的服务时，在强调管理的重要性方面就要有一个重心的转移，即学校在确定自己的发展规划和工作时必须充分考虑到消费者的需要，而这正是全面质量管理引入学校的根本目的，即保证和改进对学生及其他消费者的服务，并促进经营质量的持续提高。

（二）应用 ISO9000 思想，建立学校质量管理体系

美国管理大师菲根堡姆（Feigenbaum, A. V.）在其《全面质量管理》一书中明确认为“质量体系是全面质量管理的基础”。全面质量管理“服务”思想在学校中的具体落实有赖于一套完善的质量管理体系，因为这样可以使学校的管理工作走向规范。每个组织每所学校都客观存在着组织结构、程序、过程和资源，无论它们是否按某一标准建立和运行，也无论它们是否正式或者成文，它们实际上都是一种质量体系的客观存在。所谓建立质量体系，实际就是按某一标准的要求来规范现有的质量体系，使之满足质量管理和为顾客提供服务的需要。ISO9000 或许是一种可以为学校建立质量体系所遵循的标准。鉴于教育不同于企业生产过程的本质特点，我们可以根据 ISO9000 质量保证体系的基本思想引入质量保证体系中最适用于学校教育的要素条目，并根据教育领域的特点，来建立符合学校自身需要和特点的质量管理体系，从而为学校提高管理工作的质量并在此基础

上为努力提高教育教学的质量打下扎实而牢固的基础。

（三）运用组织文化的研究成果，培育学校质量文化

正如有学者所言，所谓质量管理，并不是因为有这样一个项目，而是因为有参与质量管理的“人”。参与质量管理活动的“人”如何带着问题意识对自己的工作环境和工作状态加以改善和维持，并通过参与这样的改善活动，重视自己的工作，使自己的工作不但能够达到生气勃勃的状态，而且能够持之以恒地保持下去，这一点才是质量管理的根本。许多著名企业的发展历程也向我们昭示了，它们之所以能够成功，最主要的条件并非它们的结构形式或管理技能，而是因为它们拥有自己的组织文化。正是这种组织文化，才使得企业员工能够对企业的经营理念达成共识，才使得企业能够形成自己的独特个性，才使得企业内部的所有人员能够凝聚在一起，才使得人们能够相信“一个企业只要没有丢掉它赖以存在的工作热情和企业品性，它就会不断地发展壮大。当然，这种工作热情不是靠利益而是要靠企业的价值观来促进的”。我们的传统名校也在一遍又一遍地向我们诠释着这样的命题，当年的西南联大，物质资源极其匮乏，但并不影响其成为一所名校。北京大学“兼容并蓄、学术独立、思想自由”的办学精神就引起了无数“北大人”的自豪回忆。

（四）应用“质量奖”标准，促进学校自我评估

为求学校教育质量的持续提高，就必须建立学校评价模式或机制，以对学校工作或学生的学业成绩进行评价而寻求反馈。但目前的各种评价，主要是针对学生的学业，而且一般是由教育部门自己进行的。因此，借鉴企业“质量奖”的评估标准和评估方式，世界各国或地区开始利用某种质量奖的形式对学校进行评估，如美国“波多里奇国家质量奖”评奖标准、我国香港地区设立的“杰出学校”评奖标准等。与当前流行的各种评价方式不同的是，国家质量奖的教育标准主要是评价整个学校工作的，更主要的是评价学校的文化和质量管理体系。更为重要的是，国家质量奖标准为学校提供了一种全新的自我评估的工具，因为任何一所学校在申请质量奖的过程中，实际上都在按照标准的要求，进行着严格的自我评估。

所得到的反馈报告，更为学校进一步改进文化和质量管理体系提供了不可多得的资源。

三

本套“丛书”主要包括《向管理要质量——教育全面质量管理研究》、《质量之旅——学校质量管理的实践探索》、《学校文化研究——对一所中学的学校文化透视》、《学校自我评估——指标体系与比较分析》，依次基本反映了上述四个方面的内容。本“丛书”是我主持的全国教育科学“十五”规划教育部重点课题“基础教育质量保证与评价的比较与实验研究”的主要研究成果。非常感谢教育科学出版社的大力支持，尤其感谢韦禾女士不断给予我的敦促和支持，对他们我始终怀着感恩的心情。

赵中建

2005年8月18日

华东师范大学课程与教学研究所



引 言	1
-----------	---

第 一 部 分

第一章 以文化孕育质量	5
一、认识“质量”	6
1. 质量即顾客满意	6
2. 质量是一种持续的改进或提高	7
3. 质量适用于产品、服务、人员、过程和环境	8
二、质量的获得	10
1. 以结果检验质量	10
2. 以过程控制质量	11
3. 以文化孕育质量	13
三、文化是关键	14
第二章 学校文化研究概述	19
一、学校文化研究的凸显	19
二、何谓学校文化?	21
三、组织文化的推衍	25
四、学校文化的结构	30
五、学校文化的类型	32
六、直面学校事实, 体味学校文化	36

第三章 走进华东师范大学第一附属中学	37
一、学校概况	37
二、选择“一附中”的缘由	40
三、研究方法	41

第二部分

第四章 学校历史	45
一、“羊群效应”	45
二、历史，并没有想像的那么遥远	47
三、认识历史	50
1. 追问学校历史	50
2. 寻找“名师”	52
3. 学校故事、神话、传奇	53
四、直面历史，挖掘自己的学校传统	55
第五章 学校制度	59
一、学校组织结构	59
1. 学校组织结构变革：走向扁平化	60
2. 科层制与扁平化管理	62
3. 慎待扁平化管理	65
4. 重新设计组织结构	66
二、学校管理制度	69
1. 管理制度的精神与形式	69
2. 硬性制度与软性制度	72
三、学校制度文化的形成	78
第六章 教师	83
一、“名师”	84
1. 对教育的理解	85

2. “教育家”与“教书匠”	90
3. 论教师素养	94
4. 也谈教师与课程	98
5. 应该从哪里出发?	104
二、哥本哈根环境	107
三、基于“对话”的师生交往	115
1. “学习”的本质	115
2. 对话是基础	117
四、创设“实践性、研究性学校课程”的理论与实践	120
1. 课题设立的动因	120
2. 研究目标的确立	122
3. 实施过程	124
4. 课题行进中的困境与反思	127
第七章 学 生	129
一、学生楷模	130
1. 学生楷模的影响	130
2. 谁是学生楷模?	132
3. 塑造学生楷模	132
二、学生同辈群体	135
1. 对学生同辈群体的认识	135
2. 学生自主管理	137
3. 学生反学校文化	138
三、修身	143
1. “修身”课的简要回顾	143
2. 价值辨析	145
3. 课程设计	145
4. 一堂“修身”课	146
5. 学生感悟	148

第八章 校 长	151
一、领导与管理	151
二、校长的领导风格	152
1. 民主 $\longleftrightarrow$ 专制：基于领导者权力运用的领导风格	152
2. 关注教师 $\longleftrightarrow$ 关注质量：基于领导者态度和行为取向的领导风格	155
3. 领导 $\longleftrightarrow$ 环境：基于领导者情境适应性的领导风格	156
三、学校文化诊断	157
四、一位中学校长领导智慧的叙事探究	160
1. 两句箴言	160
2. 三件大事	163
3. 三重境界	168

第三部分

第九章 形成共同体	173
一、学校文化即“我们在这儿做事的方式”	173
1. 三所学校的差异	173
2. 学校文化的力量	175
3. 感受学校文化	176
二、形成共同体	177
1. 共同体的感觉	177
2. 认同感的重新确立	179
3. 从学校内部开始	180
4. 共建精神家园	186
三、学校文化是把双刃剑	187
参考文献	191
后 记	197

引言

当前，学校正遭受着冲击，主要表现为瓦解学校组织的力量越来越多，学校组织的离心力越来越大，学校越来越难以成为一个吸引学生、教师、校长的地方。所有这些都促使了学校文化在学校发展过程中的作用的彰显，原因就在于它可以使学校的师生员工重新团聚在一起，使他们的学校生活充满意义，并使学校获得持续发展的动力。

本书采用组织文化的研究视角和学校文化的微观研究方式，以华东师范大学第一附属中学（以下简称“一附中”）作为自己的考察对象，以外部变革在学校层面所发生的嬗变为考察内容，细心体味了学校文化及其建设的历程。

通过研究，笔者认为，学校文化即“我们在这儿做事的方式”，具体体现于学校师生员工的生存状态和生活方式之中。学校价值观是学校师生员工生活方式的背后支撑，也是学校文化的核心。因此，学校文化建设过程就是在学校师生员工中间培植学校价值观的过程。为此，本书着眼于学校文化建设，着手于“一附中”学校文化，着力于学校在当前社会境遇下根据自身的学校历史传统对外部变革要求所作的应对性变革（具体体现于学校师生员工的生存状态和生活方式之中）。全书分为三部分共九章。

第一章至第三章为全书的第一部分，该部分确立了全书的研究目的、研究思路、研究区域和研究方法。第一章“以文化孕育质量”从质量和

质量的获得入手,指出文化是质量获得的关键。第二章“学校文化研究概述”在文献梳理的基础上,确立了全书的研究思路,即直面学校事实,体味学校文化,采用学校文化的微观研究方式,细致观察外部变革在学校所发生的嬗变,缜密分析学校文化在外部变革进入学校过程中的过滤作用。第三章“走进华东师范大学第一附属中学”在粗线条勾勒“一附中”发展历程的基础上,介绍了选择“一附中”作为我们研究对象的原因及本书采用的研究方法。

第四章至第八章为全书的第二部分,该部分在考察了“一附中”师生员工的生存状态和生活方式的基础上,提出学校文化建设应该从学校历史、学校制度、学校人员三个方面来进行。

第四章“学校历史”针对当前学校文化建设过程中所出现的“羊群效应”,提出学校文化从来都不是无源之水,它是在学校发展的历史过程中逐渐积淀而成的。因此,在学校文化建设过程中,较之简单移植行为,我们更应直面学校历史,从学校历史中寻找学校文化的发展轨迹,探寻其成长历程,挖掘自己的学校传统。这是学校文化建设的前提和根基。

第五章“学校制度”针对当前学校文化建设过程中的制度倾向,提出在学校文化建设过程中,学校制度化的过程并不仅仅是建立健全学校规章制度的过程,而是在学校师生员工中间培植学校价值观的过程。因此,应赋予制度以灵魂,着力于学校制度文化的形成。

第六章至第八章主要考察了学校师生员工的生存状态和生活方式。第六章“教师”针对学校文化建设不可避免地要触及学校教师“舒适地带”的冲突现实,提出应从三个方面对教师进行无形引导,即寻找或塑造“名师”、打造“哥本哈根”环境、建立基于“对话”的师生交往。第七章“学生”针对学生在校文化建设过程中的主体地位与当前学生在校中的弱势地位的冲突现实,提出应增强学校文化弹性,从而形成学生、教师和学校领导之间的主体间性,并从学生楷模和学生同辈群体两个方面论述了学校文化建设过程中学生文化的形成。第八章“校长”针对学校文化建设过程中校长的“领导”角色与以往校长“管理”角色的冲突现实,提出在学校文化建设过程中,校长应承担起其对于学校文化创建所起的推动作用,应将更多的精力投入到学校精神的打造上、学校发展愿景的

勾勒上以及学校应该持有的发展方向上。

第九章“形成共同体”为全书的第三部分。该部分在提出学校文化即“我们在这儿做事的方式”的基础上，认为学校文化只是一个手段，我们进行学校文化建设的目的就在于通过这样一个建设过程，通过形成我们在学校中共同的做事方式，重新确立我们对于自己学校的认同感，在学校中重新寻找共同体的感觉，重新寻找“家”的感觉。

值得注意的是，学校文化也是一把双刃剑。它在给予我们认同感的同时，也可能让我们背上认同的重负。因此，我们必须能够了解学校文化所蕴涵的动态模式，使其始终处于动态流动之中和主动构建的过程中。

第一章 以文化孕育质量

建筑物建立起来之后，你看不到它的柱子、横梁与钢筋，但是少了它们，建筑物将会倒塌。文化对于学校教育质量来说就是这样。

—— [英] 罗伯·高菲，盖瑞士·琼斯

学校教育应该达到什么样的质量水平？我们又该如何来实现这个目标？这是一个常谈常新的问题。特别是 20 世纪 80 年代以来，随着美国在 1981 年 8 月 26 日率先成立国家优异教育委员会（National Commission on Excellence Education），并于 1983 年 4 月发表《国家在危急中》（A Nation at Risk）报告，以国家的名义提出要大规模提高学校教育质量以来，有关学校教育质量问题的著述更是不断涌现，从而形成了形形色色的学校教育质量的定义，也产生了如 ISO9000 模式、绩效指标模式、专家管理模式等学校教育质量控制模式。所有这些成果在丰富我们对此问题认识的基础上，也时刻提醒着我们对学校教育质量问题的关注与思考。