

全国中小学校长培训参考用书

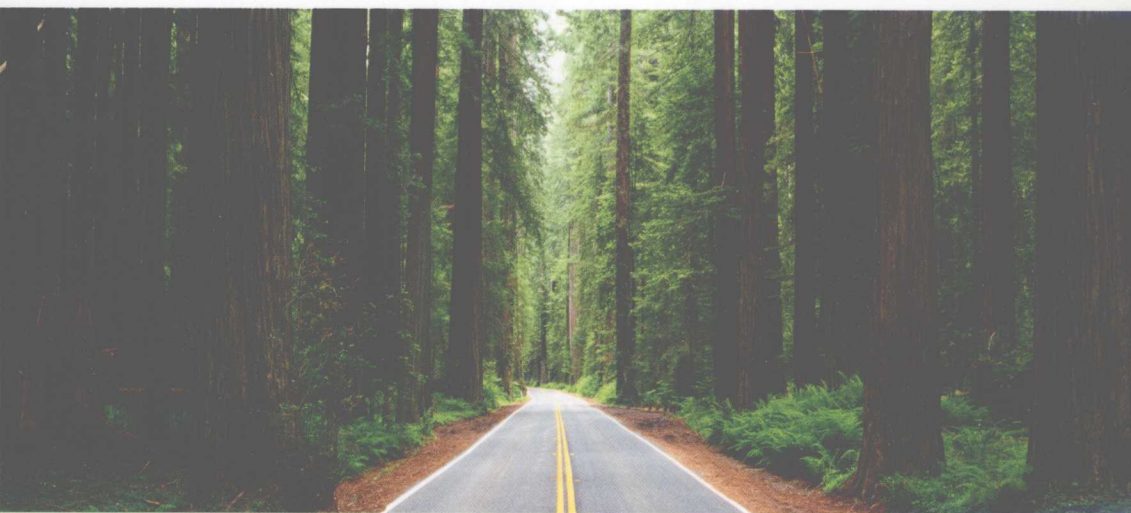
创造

积极的学校文化

校长和教师怎样一起解决问题

【美】Marie-Nathalie Beaudoin, Maureen Taylor 著

肖川 倪晓玉 徐涛◎译 肖川◎审校



Creating

A Positive School Culture

How Principals and Teachers Can Solve Problems Together

 中国轻工业出版社

全国中小学校长培训参考用书

Creating A Positive School Culture

How Principals and Teachers Can Solve Problems Together

创造积极的学校文化

——校长和教师怎样一起解决问题

【美】 Marie-Nathalie Beaudoin & Maureen Taylor 著

肖川 倪晓玉 徐涛 译

肖川 审校



中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

创造积极的学校文化：校长和教师怎样一起解决问题 /
(美) 博杜安 (Beaudoin, M. N.), (美) 泰勒 (Taylor, M.) 著;
肖川, 倪晓玉, 徐涛译. —北京: 中国轻工业出版社, 2008.5

(全国中小学校长培训参考用书)

ISBN 978-7-5019-6371-3

I. ①创… II. ①博…②泰…③肖…④倪…⑤徐… III. 中小
学—校园—文化—建设 IV. G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第028962号

版权声明

Creating A Positive School Culture: How Principals and Teachers Can Solve Problems Together.

Copyright © 2004 by Corwin Press, Inc.

Corwin Press, Inc. 是原书的出版者, 其位于美国、伦敦和新德里。本书由 Corwin Press, Inc. 授权翻译出版。

总策划: 石 铁

策划编辑: 吴 红

责任编辑: 吴 红 翁婷婷

责任终审: 杜文勇

封面设计: 毛雨设计

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2008年5月第1版第1次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 13.25

字 数: 120千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6371-3/G · 744 定价: 24.00元

著作权合同登记 图字: 01-2007-4026

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

70479J5X101ZYW

译者序

在当前中国轰轰烈烈的教育改革浪潮中，新事物、新思想、新观点和新举措不断涌现，层出不穷，让人眼花缭乱。在不断推进教育改革的当下，关注一下大洋彼岸的教育研究成果势必能为我们的改革带来一丝活力，一种解决问题的新视角、一种展望未来的新视野。在众多研究成果中，这本有关学校文化的新书映入了我的眼帘。读罢此书，令我深有感触，这不正是我们广大的中小学校一直在苦苦寻找的东西吗？当我们还在对学校文化中的诸多问题充满迷惑和不解时，这本书的作者已经做了系统和深入的探索，它为我们提供了宝贵的建议和解决问题的现实策略。

什么是文化？我们看不见，摸不着，但文化随时都影响着我们。比如说，我们每一个人都有口音，我们的口音是怎么形成的？我们不太好解释，但它足以说明文化对我们进行塑造的强大力量。“文化”是一个内涵十分丰富的概念，你难以尽述什么是文化，却很容易指称“非文化”的对象。不同的学者在不同的层次和侧面使用这个词，“文化”概念谱系的最大一极，即与“自然”相对。德国著名文化人类学家恩斯特·卡西尔(Ernst Cassirer, 1874—1945)在《人论》中指出：“人不再生活在一个单纯的物理宇宙之中，而是生活在一个符号宇宙之中。语言、神话、艺术和宗教则是这个

II 创造积极的学校文化

符号宇宙的各部分。”^①人是文化的动物，“文化”是人的世界的基本特征。文化因人而存在，人是文化的目的和依据，文化的本质是它的人性内涵。

文化是一个生态系统，是一个活的有机体。作为人类活动的产物，它伴随着活动过程本身，世代代生长着。文化是人类活动的结果，它与人类如影相随，是人类漫长生活经验的积累和行为的总结。“文化其实体现在一个人如何对待他人、对待自己、如何对待自己所处的自然环境。在一个文化厚实深沉的社会里，人懂得尊重自己——他不苟且，因为不苟且所以有品位；人懂得尊重别人——他不霸道，因为不霸道所以有道德；人懂得尊重自然——他不掠夺，因为不掠夺所以有永续的智能。品位、道德、智能，是文化积累的总和。文化不过是代代累积沉淀的习惯和信念，渗透在生活的实践中。”^②任何一种文化都既是人类实践的成果，同时也是人类实践的过程。文化在塑造一个社会的政治和经济行为上，是一个关键元素。文化是蕴含在社会背后的起综合和体系化作用的价值体系。

办好学校一项重要的工作是创造优良的学校文化。学校文化是一个十分宽泛的概念，它是一种精神，是一种氛围。学校文化是一种“组织文化”，渗透在学校的办学理念、管理体系、校园活动等各个方面。迄今为止，施恩(Egar Schein)的《组织文化和领导力》(1992)一书是关于“组织文化”这个话题的权威著作。他在书中指出：“文化是一群人在解决适应环境和内部团结的问题时习得的、成体系的一系列基本预设。这些预设在实践中卓有成效，所以被认为是正确的，被当作解决问题时正确的感知、思考和感觉的方式教

① [德]恩斯特·卡西尔. 人论[M]. 甘阳, 译. 上海: 上海译文出版社, 1985: 33.

② 龙应台. 文化是什么[N]. 中国青年报, 2005-10-19.

给新成员。”他还有一个著名的说明文化的三个层次的睡莲模型(Waterlily Model)水面上的花和叶是文化的外显形式,包括组织的架构和各种制度、程序;中间是睡莲的枝和梗,是各种公开倡导的价值观,包括使命、目的、行为规范等;最下面是睡莲的根,是各种视为当然的、下意识的信念、观念和知觉。简而言之,学校文化是基于预设的价值观,这些价值观产生制度,并进而约束行为。

在学校中,我们每一个人都是学校文化的体现者、创造者和传承者,我们体现着学校的文化,我们参与着学校文化的创造,我们也通过我们的言行把学校文化传递下去。

积极的学校文化无形中为学生提供了健康向上的生活空间和学习氛围,促进学生积极健康地发展,从而提高学校的核心竞争力奠定坚实的基础。因而,学校文化要与时俱进,顺应时代发展,体现时代精神,同时又要体现鲜明的校园特色和风格,从而真正促进学校核心竞争力的提升。

从某个意义上讲,学校文化实质上是一种特殊的社区文化。它主要由师生的精神面貌、校风、校纪、校容、群众团体、校园艺术(包括校园歌曲、戏剧、诗歌、美术)等构成。学校文化建设是学校教育的一个重要方面,对正在建构精神世界的青少年来说有着极大的教育作用。著名教育家梅贻琦说:“学校犹水也,师生犹鱼也,其行动犹游泳也。大鱼前导,小鱼尾随,是从游也。从游既久,其濡染观摩之效,自不求而至,不为而成。”^②学校之“水”,即学校文化。高品质的学校文化是学生发展和人格陶冶的重要力量。

学校担负着培养人的任务,因而学校文化不仅仅是一种超前于

② 梅贻琦,大学一解[J],清华学报,1941,13(1).

IV 创造积极的学校文化

社会文化发展的、蕴含着代表社会文化发展方向因素的社区文化，更重要的是，在文化发展变迁日益加剧的时代，学校文化作为一股强大的教育力量，对其周围的社区文化有着一种辐射状的影响力。学校文化是可以自觉创生的，因此，建构出健康文明、充满生机与活力的学校文化就很有必要。

在学校文化的建设中，以下三点应是值得注意的：首先，作为学校文化，有三个基本元素：使命、愿景和核心价值。所谓“使命”，就是学校要为一个什么样的社会培养什么样的人，这背后蕴涵着社会理想，特别是政治信念。所谓“愿景”就是一个团队的成员共同认可并愿意为之付出努力的、富有感召力的前景和目标。学校的明天是一幅怎样的图景？我们在向着一个怎样的目标努力？为了培育学校的“愿景”，需要系统地规划学校，尤其是要给学校一个合理的定位。所谓“核心价值”，就是全校师生需要共同守护的原则、规范和价值观。比如，学校要以人为本，要真正地关心每一个人的生命成长，并充满公平与正义，这都是学校的核心价值。核心价值体现在学校的校训中，更体现在学校全体师生的思想和行为之中，体现在教风和学风之中。人是文化产物，也是文化的创造者，还是文化的载体。在学校中，每一个人都是学校文化的体现者、创造者和传承者。

其次，要重视校容建设。校容构成校园文化的有形部分，同时又体现着整个校园文化的风貌、气韵。整齐洁净、清新明丽的学校环境使人心情舒畅，精神振作，它可以陶冶师生美的情操，激发人们对于美的深切感受和向往，这是一股强大的教育力量。你看不到谁在进行教育，但它却起着潜移默化的作用。校园中的一切都是“会说话的”，一切都是富有教育意义的。走进校园，像是进入一个

诗意盎然的世界，这里为满足学生的求知欲望打开着一扇扇门扉，处处展现着浓郁的、高尚纯洁的精神氛围。这种影响随着时间延伸，甚至会持续影响学生的一生。重视校容建设不是追求高档和豪华。校容建设应该就是为了涵养文化，服务师生高品质的校园生活，让师生感到心情舒畅、生活与学习的便利。

第三，要为学生成长和教师的发展提供丰富的读物。学校应该是书的世界。学校是传播、分享人类精神文化遗产、建构个体精神世界、培养文化创造者的场所，书籍则是人类精神文化的最重要的载体。苏霍姆林斯基从自身的实践经验中深切地感受到：学校里可能什么都很充裕，倘若没有为人的全面发展和为其丰富的精神生活所需要的书，那这还不算是学校；相反，学校可能许多东西都缺，许多东西都可能是不充足的、简陋的，但如果有永远为我们打开世界之窗的书，这就是学校了。一所具有优秀文化的学校应该是一个书的世界。在这个书的世界中，应努力形成认真读书、热爱书籍的良好风尚。我始终相信，在文字的背后，有更加广阔的想像空间。因此，经常举办书评、书展、读书讨论会等，都是有着重要意义的。

学校的物质条件固然是重要的，但学校之间的真正差异是学校文化内涵之间的差异。文化是由人创造出来的，所以真正的差异是人的素质的差异。优质学校文化绝不是可以拷贝和克隆出来的，尽管相互借鉴非常必要。无数事实表明：优质学校文化是一代又一代校长引领师生用心创造和培育出来的，包括对教育问题的思考与追问、对学校现状与教育规律不懈的研究和探索、对学校的合理定位和系统规划以及对学校生活的感悟和发现。

作为一名教育工作者，也许你正在为改变亚健康状态的学校文

化而苦苦思索，也许你正在为建设独特而充满活力的学校文化而寻觅良策，也许你正在为身处一种积极向上的学校文化之中而备感欣慰……无论如何，学校文化的建设是进行教育教学改革的关键，也是关系教育教学改革成败的重大因素。毋庸置疑，学校文化代表学校的整体存在状态，是学校的“灵魂”所在，学校的文化价值引导着学校发展的方向。文化价值的丧失是可怕的，正如安·兰德所言：“价值丧失的具体症状是期望值的逐渐降低。我们在文化的烟瘴之中已经浸淫太久，以致于我们觉得非理性、不公正、腐败和流氓手法所形成的压力都是理所当然的，仿佛生命中不可能有比这更好的东西。”^④一切文化的问题反映的都是深层次的问题，文化的疾病也是最难根除的。

在进行教育教学改革的过程中势必会发生种种问题，包括教育理念的分歧、校长与教师的关系问题、师生关系问题、教师之间的关系问题、制度问题以及家长与学校之间的问题等，它们都会影响教育教学改革的实施及其进展。如果说我国中小学缺乏强有力的教育理念的支撑，倒不如说是缺乏理念与实践之间衔接的桥梁以及对实践问题的反馈策略。诸多学校在改革的同时，因为没有建立起与其教育理念相吻合的学校文化而致使改革举步维艰，或在保持传统与进行改革之间徘徊不定。

《创造积极的学校文化》这本书的作者采用大量的现实案例，进行深入调查，运用同一种研究视角，以丰富而细腻的笔调分析了学校中校长、教师、学生及家长之间的主要问题，从一些具体而现实的小问题着手，将教育理论与学校的问题现实而又合乎逻辑地联

^④ [美]安·兰德：《理性的声音——客观主义思想文集》[M]，万里新，译，北京：新星出版社，2005：128。

系到一起，并提出了解决的实际策略。

正如可以从一粒沙中看出大千世界，学校中的小问题往往反映了学校大的文化氛围。我们的教育教学改革往往急于求成，在大踏步前进的时候忘却了对小问题的重视。小问题往往折射的是大问题，忽视小问题，反映的是一种不健全的教育改革观。试想，不健全的教育改革观能将学校向前推进多少，使其走出多远呢？

亚里士多德说，人是世界的精华，万物的灵长。学校文化问题的核心是人的问题，校长、教师和学生是构建学校文化的主体，也是学校文化的感受者。人的问题始终是学校文化的最主要问题，校长、教师和学生的相互关系和相互作用建构了学校的亚文化，而其在总体上又构建了学校文化。在很大程度上，教育改革的过程是改变相互关系的过程，也是改变人的态度和价值观的过程。学校氛围中人的主观感受折射着学校文化的状态，每个人的价值感和荣誉感产生的时候，也是学校文化蓬勃发展的时候。

在当代多元文化发展的趋势下，多元文化更多地体现在学校文化当中，对个体独特文化背景的尊重、尝试在不同的文化情境下思考问题、以差异的方式解决问题，这也是该书探讨的重点。在多元理念的支配下，解决学校问题的态度和方式自然很明朗，问题解决的态度因而更能为人所接受，解决问题的方式也更加富有人性。

以上阐述的本书中的几点只是贯穿于全书中的几个核心要点，作者的论述实际上更加生动，更加贴近我们的教育教学生活，更能为广大的教育实践工作者所理解和认同。

如果把学校文化比作是我们生生息息永不分离的空气，那么这种空气的质量将决定我们生存的质量和状态。当浸没其中时，也许我们感觉不到它的存在，而实际上它每时每刻都在影响着我们，决

定着我们的心态，影响着我们的价值观，调节着我们的行为方式。它是无痕的，然而它更是永存的；它是细腻的，然而它更是敏感的；它是微妙的，然而它更是深刻的。

不论你是一位校长还是一位教师，抑或你只是对教育感兴趣的人，也许你正苦于学校各方面的工作没有起色，也许你正遭受着与书中类似的各种困境，也许你仅仅是想了解学校中的一些问题，相信这本书能给你带来一丝安慰，一点启示，一种反思！

鉴于译者水平有限，书中可能还存在不少的翻译问题，请大家多多指正！但愿所有的教育工作者、所有关心教育或对教育感兴趣的人都能从中有所收获！

育川文 倪晓玉

2007年11月26日

肖川简介

肖川，湖南望城人，生于1963年，教育学博士，北京师范大学教育学院教授，教育原理方向硕士生和博士生导师，英国教育哲学协会国际会员。2000年9月获民进北京市委颁发的“优秀会员”奖。其撰写的论文有多篇获奖：《道德教育必须关照学生的生活世界》获田家炳基金会教育研讨会2001年度“21世纪学校德育发展路向”优异论文奖；《“人性本善”：主体性道德人格教育的价值预设》于2002年5月获“北京师范大学人文社会科学研究优秀成果奖”；《主体性道德人格教育》系列论文获“第三届中国高校人文社会科学研究优秀成果三等奖”。

主要研究领域：教育原理、教育文化(人类)学、师资培训、道德教育、课程与教学。

出版的学术专著有：

- 《教育与文化》(湖南教育出版社, 1990年)；
- 《教育的理想与信念》(岳麓书社, 2002年)；
- 《主体性道德人格教育》(北京师范大学出版社, 2002年)；
- 《教育的视界》(岳麓书社, 2003年)；
- 《教师：与新课程共成长》(上海教育出版社, 2004年)；
- 《教育的智慧与真情》(岳麓书社, 2005年)；
- 《办好学校的策略》(南京师范大学出版社, 2005年)；

《基础教育课程改革关键词》(福建教育出版社, 2005年);

《造就自主发展的人》(四川教育出版社, 2006年);

《教育的使命与责任》(岳麓书社, 2007年);

《教育的情趣与艺术》(岳麓书社, 2008年)。

肖川教授在国内重要学术刊物上发表的学术论文共计80余篇,大多被《新华文摘》、《教育学》(人大复印资料)、《教育文摘周报》和《国内外教育文摘》等转载。他是以下刊物的专栏作者:《人民教育》的“肖川教育随笔”、《基础教育参考》的“肖川人文随笔”、《教师博览》的“肖川走笔”、《中国教师报》的“名家说书”、《现代教育报》的“名师随笔”、《中国教师》的“细语微澜”、《青年教师》的“肖川随笔”等。近年来,肖川教授关注实际,深入课堂,在多所学校开展教学改革实验,与广大中小学教师有广泛深入的交往。他学术根底扎实,视野开阔,对教育有全面、系统、深刻与细致的理解。他的讲授条理清晰,收放自如,语言凝练精致,极具冲击力和感染力,在全国各地几百场讲学中均受到广泛的好评。

肖川教授学术演讲的主题有:

- (1) 教育的方向与方法
- (2) 有效教学的策略
- (3) 生命教育的价值、目标与策略
- (4) 以务实的精神对待学校德育
- (5) 校本培训、校本教研和教师成长
- (6) 办好学校的策略
- (7) 大学的理想与使命
- (8) 为了孩子幸福的人生
- (9) 打造有魅力的学校

前 言

在过去的十几年里，教育工作者普遍感到教学上的压力不断增加，责任不断增长，教学资源缺乏，相互帮助的时间越来越少。结果造成教师之间产生了一些问题，如消极、孤立或互相责难。校长和教师花大量时间来解决上述问题，而不是把精力集中在他们原有的目标——教学上。所以，教师和学生都遭受其害。

本书旨在帮助校长与教师加强合作，支持全校教职员工和家長，以建立这样一种学校文化，即在这种文化中，丰富多样的、有益的联系都得到加强。具体来说，本书的目的在于使教育者找到有效的方法理解并解决教师问题。带着这一理念，我们谨请读者思考有些争议的问题并明确当前学校制度面临的挑战。一旦明确了，由此挑战引发的活动将会激发每个人的智慧，体现对每个人的关怀。被认为处于系统的方法边缘的叙述疗法是理解学校文化的一个相关理论。叙述疗法提供了一种情境的视角，给人以尊敬和关怀，并能发掘每个人的潜能。

我们尽可能用一种实用的、通俗易懂的和富于创造性的方式来撰写此书。书中引用了大量的材料和实例，如学术论文、实践活动、普遍问题、谈话记录、引证、卡通图画、访谈者间的对话、无数的实例等，以缩小和读者的距离。此书也是我们多年来与叙述治

疗师合作、与大量学校校长和尽职的小学教师共同协商的结果。由于把叙述疗法的知识运用到不断改革的教育中，所以此书运用了一种较为全面的方法来处理一系列与学校教职员工相关的问题。

此书并非介绍叙述治疗，而是把叙述治疗和社会建构的理念应用于教育领域。正因为如此，叙述的概念只涉及与校长和教师有关的方面，而涉及此概念的临床实例没有完全被检验。有兴趣的读者可以在其他书中找到有关叙述疗法的相关介绍。

通向叙述疗法精神之路就是对知识和生存智慧的信念。知识并非简单地来自理论的构造，而是来源于日常生活。鉴于此，我们可以从分享教育工作者的经验入手，写一本将叙述疗法和教育相结合的著作。我们相信，这可以大大激发我们对一些观点的思考和充实现有的成果。所以，我们选择分布范围很广的加利福尼亚州北部的多所小学和中学，对200多位教育者进行了调查。这些教育者的社会经济地位、种族特征和所属种族都有所不同。调查的学校有城市学校，也有乡村学校，其中4所学校是家长参与建设的私立学校，其他的都是普通公立学校。进行此项研究的问卷、调查表、访谈提纲详见附录D和附录E。

从我们调查时的那些对话中，我们总结出了学校中每个个体生活经历中的压力、挣扎、解决办法和反思。我们把所有表现出的主题整合到不同的部分。本书的第一章探究了校长和教师在学校制度亚文化下的表现，目的是为了促进所有人对学校中的困难和经历的深刻理解，而不论他们各自的角色是什么。本章特别介绍了限制人们存在方式的压力，并引介了我们的研究中试图揭示的工作心情和困难方面的内容。第二章用叙事的方式介绍了一些新的基本原理和实践活动，其意图是要削减理论中的大部分术语，以使其更加通

通俗易懂，易于被教育者接受。第三章细化了那些压力导致的体现在制度方面的校风问题。我们看到，其包括教育者表现出的诸多问题，如流言蜚语、小团体和工会的矛盾，同时也包括教育性的主题，如竞争、科层制度和评价。第四章提供了一个解决校风问题的完整案例。第五章使读者了解了怎样一步步改变教师群体现状而不触发矛盾的过程。第六章总结了积极学校文化的要素。第七章提出了校长们避免或解决问题的一些智慧、观点、建议和策略。最后，第八章提出了在学校里和他人（如家长和校园志愿者）一起工作的观点和建议。

我们希望所有的读者都能受书中的至少一个观点所启发，并且能在读后和同事探讨新的问题。最重要的是，我们希望这本书能够给你自己和那些对你的学校做出贡献的人带来更多的欣赏和关怀。

作者简介

玛丽－纳萨莉·博杜安(Marie-Nathalie Beaudoin)博士：海湾地区家庭治疗培训协会(BAFTTA)培训师，曾在美国硅谷的几所学校担任咨询主管。在其大部分职业生涯中，她致力于研究儿童、教学容忍度项目和公立学校中教师人际关系的改善。光明屋和波士顿咨询研究小组曾邀请玛丽－纳萨莉做顾问，改善100家公司的内部人际关系。作为约翰·F.肯尼迪大学的副教授，她负责跨文化意识、家庭治疗和群体动力学的教学。玛丽－纳萨莉多次出席大型会议，并在《消除批评之声》(*Silencing Critical Voices*)杂志(www.voices.com)上发表叙述治疗方面的文章，现已出版《打破欺凌和无礼文化(K-8)》(*Breaking the Culture of Bullying and Disrespect, Grades K-8*)和《改善团体的关系》(*Working With Groups to Enhance Relations*)两本著作。

莫琳·泰勒：一位北美的教育者。她曾教授幼儿园至六年级的课程，现在是一位环境教育者。其主要兴趣在于教授科学和写作这两个需要学习者持续深入地学习的科目。莫琳目前正在开展儿童融合艺术、环境教育和社会问题的项目研究。她与玛丽－纳萨莉合作撰写了《打破欺凌和无礼文化(K-8)》一书。