

XUEXIAO WENHUA GUANLI XINSIWEI

学校文化管理 新思维

编著：陶 然

中国人事出版社

学校文化管理新思维

主 编 陶 然

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校文化管理新思维/陶然编著. —北京:中国人事出版社,2005.11

ISBN 7-80189-417-0

I. 学... II. 陶... III. 学校管理-研究
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 138067 号

中国人事出版社出版

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

北京世图印刷厂印刷

2005 年 11 月 第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:11

字数:148 千字 印数:000 1—5 000 册

定 价:16.50 元

前言

在社会的政治、经济、文化三要素中，文化日益占据核心和主导地位，人类面对着一个全新的文化时代。一方面，社会从现代化向信息化转变，信息化、知识化与文化创造是现代资源和时代特征；另一方面，产业构成和生活方式以信息化、知识化为契机，各行各业打上了文化的印记。对于拥有文化传统根基和致力于传播文化的学校教育来说，这是良佳的历史机遇。问题是学校如何才能自觉把握机遇并迎接文化时代的到来，文化创造和文化管理的战略思维是学校追求卓越的最佳选择。

文化时代的到来，表现为“新竞争时代”，这极大地改变了人们的社会活动和生活方式。从人们的现实生活来看，首先，社会发展指数和活动目标发生了重大变化；其次，活动方式也发生了巨大的全方位变化；第三，活动过程及其动力均发生了巨大变化，知识、信息、时间、竞争、创新、价值和意义是现代人活动的基本要素；第四，活动的舞台更加广阔。任何学校，只要努力创建，就可以有所作为。

管理在社会生活中的地位和作用更加关键，文化创造和学校竞争力来自管理的优胜。管理是丰富的，不再仅是监督制约作用，而且要起促进激励作用；不仅是在教育教学过程中的管理，而且包括学校精神、文化价值、学校道德与学校形象等的创建和管理。这正是基于文化创造意义上的学校文化管理。

学校文化创造与文化管理不仅是“文化巨力”的根本和底蕴，而且是现代社会、学校和个人生存发展的基础和源泉。因为文化创造已成为关系现代人、教育、学校、民族、与人类生存发展的基础和源泉。所谓文化，是人类掌握世界的方式，包括实践方式、社会存在方式、思维方式、生活方式、管理方式等；文化是人类创建世界的活动、活动过程和活动结果的总称；人类在创建文化的同时创造了人自身，文化成为人类生存发展不可

须臾分离的复合性条件；文化是一个庞大的系统，包括四个相互连接和相互作用的基本层次：物质文化、精神文化、制度文化和综合文化等；文化在历史发展的时空中汇聚，不断进取，不断创新。一句话，文化是创造性的人类活动。文化创造包括了一切人类活动、活动领域、活动方式，人类所有的存在发展都是文化创造的活动、过程、结果和标志。现有的民族文化、正在创建的现代化文化和文化现代化、信息时代文化、文化产业和非文化产业等，都是文化创造；从更广阔的意义上说，文化创造是以文化精神为指导所进行的活动，这些活动是具有创新性的和建设性的，是具有意义价值和正向效益的，是发展的和积极向上的。这些活动在文化管理之中方可进行和发展，文化创造和文化管理的协同一致，构成“文化巨力”的根本和底蕴，也成为人类存在发展的基础和源泉。

文化创造的理论与实践发展急迫呼唤全新的文化管理思想理念的诞生，形成全新的文化创造意义上的学校文化管理实践活动，展现富有强烈特性的实践关系、精神实质和本质特征，以及构建全新的学校文化创造和文化管理的思想理念与理论体系。在文化时代，人们已经认识到管理的重要性，不断加强管理和创新。考察成功学校，一个根本的共同点，就是拥有创造性的管理和优秀的管理者。管理应是人类最基本、最广泛和富有创造性的活动。我们在文化创造基础上提出并强调文化管理理念，是对科学管理思想的拓展和超越，是对已有的教育管理和学校管理等思想观念的拓展和超越，同时也是对以往管理理念和实践所基于的制度、体制、行政、行业差异的超越，也是对意识形态间差异等的超越。

我们提出学校文化管理的思想理念，也是对学校管理思想观念的发展和创新，也是对其不足的扬弃和超越。我们在自觉的学校文化创造实践中进行自觉的学校文化管理。综观管理思想发展史，从科学管理到管理的系统工程，从泰勒创立现代管理思想至今，管理均以科学性著称，无论是行为主义的管理思想、决策管理理念、系统论的管理思想，或控制论和信息论管理思想、社会管理学与行政管理思想，无一例外，构成了科学管理的庞大思想体系。这无疑成为上个世纪人类创立的最壮观的成就之一。尽管这样，科学管理思想观念却有着许多的局限性和自身的矛盾性，虽然在思想理论上，尤其在科学技术、方法和工程上，形成了管理系统工程和控制论等许多成就，可是在人文精神方面是薄弱的，以目标为中心，而非以人

为本、以人为目的；较多地关注微观和具体过程，在宏观和全局上却是忽视或一筹莫展；在科学的管理思想发展历程中，更多的是对管理本身的规范，往往未能使管理进入创造本身，而使管理在创造之外。这种分离状态，使得管理思想和实践之间、管理者与被管理者之间有着较多距离，并从管理者立场出发，自觉不自觉地把管理者与被管理者分离开来；虽对文化要素有理解，却不能将文化精神与文化价值渗透其中，更不能在文化创造意义上理解和阐述。

学校文化管理是对科学管理思想扬弃中的发展和创新。这表现在对其思想内涵的丰富与推进，是对科学管理的职责范围和职能的扩展和推进，是对人类文化创造活动的关注与推进，是对人类文化精神的建树与弘扬，是在管理方式、尺度、途径等方面的创新。学校文化管理就是学校文化创造，就是对学校文化创造的关注、支持和推进。

第一，学校文化管理就是塑造。一方面，是对学校文化创造主体的塑造，另一方面是对学校文化创造客体的塑造，同时也是对管理主客体关系的塑造，也是对社会关系的塑造。

第二，学校文化管理就是创新。学校文化创造不是简单重复，既不重复别人，也不重复自己；不是陈词滥调，更不是千人一面、泯灭个性；而是永远的创新。追求个性发展和创造，对文化精神的掌握和不断创新，正是学校文化管理的基本规定性。

第三，学校文化管理就是发现和发展、弘扬和推进。学校文化创造以决不平庸、永不服输的态度，不断发现和发展学校自身的长处、优势和特色，扬长避短、积极主动，立于不败之地，同时，谦虚谨慎，博采众家之长，永远做到在竞争的潮流中独领风骚。

第四，学校文化管理是对学校文化创造的推动和促进，是经过决定、规范、协调、整合，使各种力量朝向共同目标，并最大限度地实现合理性、合目的性与合规律性的统一。

学校文化管理是一种哲学思想，它教导我们以现代文化精神为指导，学习了解和正确处理人与世界、人与人的关系，以在现实的学校文化创造中，做到才高智强，得心应手。学校文化管理的哲学思想是一种关于对人的认识和解放的哲学思想，是强调管理者与被管理者在利益和工作中相一致，将个人与社会协调一致，是关于人的自我发展和共同发展的哲学思

想, 并而把管理哲学贯彻到行动中, 变成现实的过程和结果, 使成功和声望被建立起来, 它不是个人的, 而是学校组织的和整体的。

可见, 学校文化管理理念是开放性的, 鼓励自由自觉地创造, 是以学校文化精神和文化价值的理解和贯彻为特征的, 是在学校文化创造时, 努力创建新秩序和创立高效率, 在优化中实践人生理想, 体悟人生意义, 培养具有创新精神和实践能力的高素质人才。

学校文化管理是在某种意义上对学校文化创造的资源最有效的开发, 创造最有利的条件, 最大限度地调动人的积极性的观念与活动, 是对文化创造的保护和保持, 学校文化管理是将价值的合理性与工具的合理性相整合的过程, 学校文化管理强调文化价值和文化精神, 但决非停留于此, 还必须创建实行文化创造的方法和现实的工具, 将其贯彻、弘扬和渗透到教育教学实践中去才能真正有所作为。

学校文化管理对象和主体是人、人与世界的关系、管理者与被管理者的协调一致。学校文化管理强调以人为本的思想观念, 但是学校文化管理的对象并不简单地经济人或组织人, 而是包括了对人、人的思想、人与人的关系的处理、调整、建构, 形成更加有益的教育发展方式和更有效的文化创造新形式。

学校文化管理的思想理念在现实的教育活动和文化创造过程中被全面认识和考察, 形成了对人的认识的深化和发展。学校文化管理思想理念认为, 人是主体, 人是活动的发起者和承担者, 人是有丰富个性、有知识和有创造能力的, 人是管理者与被管理者的统一, 也就是说, 任何管理者首先是被管理者, 而被管理者又是管理者, 他们共同参与管理活动过程, 他们共同拥有、共同创建、共同发展、共同获得。

学校文化管理是崭新的思想观念, 它对以往的思想定势加以突破, 在教育教学活动和管理方面实现思想理念的革命。学校文化管理的精神实质是创造、弘扬一种新人道主义精神, 使之深入人心并在全面贯彻中实现价值观念和思想方法的变革。学校文化管理战略思维使我们高瞻远瞩透析教育和学校管理问题, 并不断地探求、阐述和解决之。

编 者

2005 年 10 月

目 录
Ctontents

第一章 学校文化管理理念	(1)
一、文化及文化管理	(1)
(一)透视文化	(1)
(二)剖析管理	(4)
(三)揭秘学校文化管理	(6)
二、学校文化管理的要素	(9)
(一)学校人	(9)
(二)学校环境	(11)
三、学校文化管理的要义	(14)
(一)学校文化管理的机理	(14)
(二)以人为本是学校文化管理的本质特征	(16)
(三)重视软要素是学校文化管理的重要特点	(18)
(四)学校文化管理是一种强调非理性因素的管理模式	(19)
(五)是否实行学校文化管理的判别标准	(20)
四、文化就是力量	(22)
(一)学校文化管理是学校成功的关键因素	(23)
(二)学校文化管理是学校生生不息的永恒动力	(24)
(三)学校文化管理是学校管理发展的重大趋势	(25)
第二章 学校文化	(27)
一、学校文化是一种管理理论	(27)
二、学校文化的要义	(29)
(一)学校文化的含义	(29)
(二)学校文化的内容	(31)
三、学校文化的功能和影响	(36)
(一)学校文化的管理功能	(36)
(二)学校文化对学校持续发展的影响	(39)

录

tents

第三章 学校价值管理	(45)
一、教育价值观是学校行为的指向	(45)
(一)价值观及其层次	(45)
(二)学校价值观	(48)
(三)学校的价值观体系和最高价值	(50)
二、学校价值观是学校的教育宗旨	(50)
(一)学校价值观展示学校的基本性格和公众形象	(51)
(二)学校价值观决定学校的教育政策和战略目标	(52)
(三)学校价值观左右师生的共同愿景和行为规范	(53)
(四)学校价值观影响学校的根本信念和发展方向	(53)
三、学校价值观的创新	(54)
(一)学校价值观创新的原则	(54)
(二)学校价值观创新的内容	(60)
(三)学校价值观创新的方法	(64)
第四章 学校人性管理	(66)
一、人性假设及人的本质	(66)
(一)我国古代对人性的认识	(67)
(二)西方人性假设	(71)
(三)马克思主义的人性观	(79)
二、人性管理及其价值意蕴	(80)
(一)人性管理及其特点	(80)
(二)人性管理的价值意蕴	(82)
三、人性管理的实施重点	(85)
(一)建立符合人性的管理理念	(85)
(二)创造适应人性的工作氛围	(87)

(三)培植满足人性的发展土壤	(89)
(四)开拓人性管理的新路子	(91)
第五章 学校激励管理	(94)
一、激励的内涵和作用	(94)
(一)激励的内涵	(94)
(二)激励的作用	(95)
二、激励理论概述	(97)
(一)激励理论	(97)
(二)激励理论模式	(103)
三、激励处方	(104)
(一)目标激励	(105)
(二)肯定激励	(107)
(三)参与激励	(108)
(四)工作激励	(110)
(五)榜样激励	(111)
(六)发展激励	(113)
第六章 学校情感管理	(115)
一、情感及其特征	(115)
(一)情感及其特征	(115)
(二)情感在学校管理中的作用	(120)
(三)学校中的情感分析	(122)
二、情感管理是以心交心的工程	(125)
(一)情感管理及其内容	(125)
(二)情感管理的作用	(131)
三、情感管理的着力点	(136)

录

tents

(一)发端于心,热诚待人	(136)
(二)互相理解,融洽亲情	(137)
(三)关心生活,温暖心灵	(139)
(四)开诚布公,倾听意见	(139)
(五)加强联络,顺畅沟通	(140)
第七章 学校团队管理	(143)
一、团队的基本内涵和作用	(143)
(一)团队的基本内涵和基本特征	(143)
(二)团队的类型	(147)
(三)团队发展的四个阶段	(150)
(四)团队的作用	(151)
二、团队理论	(153)
(一)合作与竞争理论	(153)
(二)建设性冲突处理理论	(154)
(三)员工卷入理论	(155)
(四)人性与人类动机的观点	(155)
三、团队精神是团队的灵魂	(156)
(一)团队精神的内涵	(156)
(二)团队精神的作用	(157)
(三)努力培育团队精神	(159)
四、加强团队建设、发挥整体优势	(161)
(一)建立命运共同体	(161)
(二)加强信任关系	(162)
(三)培育团队文化	(163)
(四)发挥教师潜力	(164)
参考文献	(166)

第一章

学校文化管理理念

21 世纪不仅是一个创新的世纪，而且是一个文化的世纪。管理在经历了传统管理和科学管理之后，文化管理理念成为日渐影响学校管理的理论要素和行为准则。文化管理是在现代科学管理基础上的创新，它已被当代管理学界奉为至宝。

一、文化及文化管理

(一) 透视文化

1. 文化是物质和精神的结晶

文化弥漫于我们生活的周围，生活在地球上的每一个社会人几乎每时每刻都在与文化打交道，不自觉地在接受着文化的熏陶，同时也在创造着新的文化生活。积极、健康的文化催人奋进，消极、颓废的文化令人消

沉。文化既有形也无形，有形的物质文化在供人享受的同时，作用于人的生活；无形的精神文化在令人回味的同时，作用于人的灵魂。

文化与学校师生的生活密不可分，我们在自觉或不自觉中与之交互映射。何谓文化，从理性的角度来看，人们莫衷一是。有位学者用一个十分通俗的比喻来形容文化，他说一块天然的石头立在那儿，它不是文化，但当人们在上面刻上一道痕迹，这就成了文化。也有人说人类自己创造的让人享受的一切就是文化。

尽管人们对文化的理解众说纷纭，但是其实质不外乎是一切人类活动形成的物质和精神的结晶。

古往今来，中外探究文化的典籍可谓汗牛充栋。在我国古代，文化一词是指封建帝王所施的文治和教化的总称。《周礼》中“观乎人文以化天下”之说，意思就是指根据人类发展的需要来改造自然和社会。

《辞海》对文化的定义是：“从广义来说，指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说，指社会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。”从《辞海》对文化的定义来看，它既包括人类社会的物质成果，又包括人类社会的精神内核。

在《美国传统词典》中对文化的规范阐释是：“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”

美国人类学家克鲁伯和克拉克洪等曾在《文化——关于概念和定义的检讨》一书中给文化作出过较为完整的定义：“文化是历史上所创造的生存式样的系统，既包括显型式样又包含隐型式样，它具有为整个群体共享的倾向，或是一定时期中为群体的特定部分所共享。文化存在于思想、情感和起反应的各种业已模式化了的方式当中，通过各种符号可以获得并传播它，另外，文化构成了人类群体各有特色的成就，这些成就包括他们制造物的各种具体形式。文化基本的核心由两部分组成：一是传统的思想，

第一章 学校文化管理理念

一是与他们有关的价值。”

当代美国社会学家戴维·彼普诺在《社会学》一书中通过对文化构成要素的研究，对文化的概念进行了新的解释，他指出：“文化由三个主要元素构成：第一，符号、意义和价值观，这些都是用来解释现实和确定好与坏、正确与错误的标准；第二，规范准则，或者对在一个特定的社会中人们应该怎样思维、感觉和行动的解释；第三，物质文化，实际和艺术的人造物体，它反映了非物质文化的意义。”

就一般意义而言，文化是一个内涵相当丰富的多维概念。人们可以从不同角度、不同层面、不同维度、不同理论出发去界定文化的内涵。同时也会随着人类自身对文化认识和应用的深入，又出现新的文化内涵。

2. 文化是整合和控制的工具

文化不仅每时每刻与我们的生活相伴，而且它还具有两个非常重要的功能：整合功能和控制功能。

(1) 文化具有整合功能

文化不是一朝一夕就能形成的，它是人们在长期的社会生活中，彼此交往、相互影响，经过日积月累才形成的一种相对稳定的生活方式、思维方式、人格模式以及各种社会规范和行为准则的结合。

在人类文化形成的漫长过程中，文化始终发挥着整合人类群体生活、确定个体在群体中的角色知觉与角色地位、为人类社会的行为提供规范和导向的作用。文化调整着人类彼此之间的互动，力图来达到一种整体的效果。文化作为相对稳定的生活方式、思维方式、人格模式、社会规范、社会准则等的结合体，不断潜移默化影响着人们的某种信念、规范和行为，以此来使人类的整体生活达到一种和谐。同时，文化对行为个体不断地发生着影响，通过对个体行为规范的作用来塑造符合社会需要的理想人格，使个体顺应社会大环境的要求，从而使个体在社会交往活动中辨别和寻找

自身所应具有的角色位置和角色期望。

(2) 文化具有控制功能

这也是文化的一项重要职能，作为文化的控制功能，与社会通过法律法规等的制定、执行来完成的控制是完全不同的。法律控制是通过强制手段来完成的一种硬控制，而文化控制则是一种软控制，它是通过无形的软约束来完成的，有如春雨润物细无声。

文化是一种不成文的规范，也就是说文化组成一套行为准则，人们从中感到必须服从这些规范，但是这种规范不是强制性的，通常是由价值观，而不是由惩罚等手段来影响人必须服从它。文化控制所依赖和凭借的是一种社会心理和群体氛围的强大感召力，它通过精神和心理来内在的控制人们的行为倾向。这种软控制对人的行为影响更为持久和强烈。

(二) 剖析管理

1. 管理是控制人的行为

管理是人类社会生活中的一项重要活动，它广泛存在于各类社会组织之中，学校也不例外。学校教育要迎接 21 世纪知识经济时代的挑战，关键是管理的创新，控制师生的行为，调动人的积极性、主动性和创造性。

管理活动自从有了人类的群体活动以后就随之而生，学校管理也是伴随学校的产生而产生的。管理的任务就是要使学校组织与师生之间保持平衡，使两者之间统一起来，它包括三项基本任务：第一，使学校富有前途；第二，使学校工作富有活力；第三，使师生富有成就感和成就。

2. 管理是文化的产物

文化与人类的行为是密切相关的，不同的文化模式规范着人们不同的

第一章 学校文化管理理念

行为方式。人们在自己的生活和活动中，积累和创造了文化，文化又在不断地塑造着人们，使其在不知不觉中遵循文化的精神，从而规范着自己的行为。文化是人们的行为取向的重要方面，它不仅决定人的价值观念，而且构成人的行为准则。

文化具有规范人的行为的功能，这种规范不是靠强制，而是靠文化要素的潜移默化作用。正如法国社会学家莫里斯·迪弗尔热在《政治社会学》一书中所说，“文化是规范性的，也就是说文化组成了一整套行为准则。但这种规范性不一定是强制的，通常由价值观而不是由惩罚来说明为什么一个文化整体的成员必须服从它的准则。”

学校文化作为一种亚文化理所当然也要规范学校师生的行为。从管理科学发展的历史来看，大体上经历了以科学管理为代表的古典管理学派、行为科学管理学派、现代管理科学学派和文化管理学派四个阶段，其发展趋势是在不断地研究如何有效地获得、组织和利用物质资源的同时，越来越重视如何有效地获得、组织和利用人的资源及最大限度地发挥人的因素。

学校管理所研究的是如何把学校的各种资源，即人力、物力、财力、信息、时间、空间等组织起来，处理好学校内外的各种关系，经过教育教学过程，为社会培养人才。学校管理不仅是一门科学，而且是一种由其自身的价值观、信念、工具和语言所构成的文化。

管理是文化的产物。一方面就管理理论和管理思想来说，人们对管理的认识和深化，是根据历史上各种不同的文化道德准则的变化而发展的，管理知识体系和管理体制的完善也是根据文化的变化而演变的，管理思想的发展既是文化的一个过程，也是文化环境的产物。另一方面，就实践中的管理模式而言，在一定的文化环境的影响下，管理者配置和利用资源的方式也随着文化的缓慢变化而改变。因此，文化深深影响甚至在某种程度上决定着管理理论和管理的实践模式，也就是说，管理思想不是在没有文

化的真空中发展起来的，管理人员也会发现，他们的工作往往会受到当前文化的影响。

美国管理学家彼得·德鲁克强调，管理以文化为基础，管理并不是同文化无关的，即并不是自然世界的一个部分。管理是一种社会职能，因而既要承担社会责任又要植根于文化之中。管理虽然是一门科学，但同时也是一种文化。管理不是一种超乎于价值观的科学，它是一种社会职能，植根于一种文化、价值传统、习惯和信念之中，植根于政府制度和政治制度之中，而且受到文化的影响，但同时管理和管理人员又影响文化和社会的形成。

管理作为一种文化现象，有一个很重要的原因，就是在管理中发挥最主要作用的，作为管理主体和管理客体的都是人。而人的每一项行为无不受到特定时空所具有的文化背景的影响，体现出一定的文化背景。因此，当人作为管理主体在从事管理活动时，他的思想行为会反映出文化的特点，当人作为管理客体在被人管理时，他的反应和行为同样体现出一定的文化教育背景。

因此，在政治、经济、文化三大系统中，文化处于最高层次，起着统率和导向的作用。管理作为一种解决现实世界中各种矛盾、问题的方式和方法，深刻地反映了社会所赖以生存的文化渊源。现代管理已经从单纯地注重管理的具体方法和手段转到探索各国管理思想及其所依赖的文化背景，试图从更广泛的角度重新构建新的管理体系。所以，管理就是管理者在多变的客观环境下设法运用各种资源来达到既定目标的各种活动和全部过程，它既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。

（三）揭秘学校文化管理

文化就是力量。在有着强有力文化的学校里，校长带头来支持和塑造