

21世纪

校长
研修

丛书

学校改进中的文化战略

XUEXIAO GAIJIN ZHONG DE WENHUA ZHANLÜE

鲍传友 主编



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

学校改进中的文化战略

XUEXIAO GAIJIN ZHONG DE WENHUA ZHANLÜE

鲍传友 主编



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

学校改进中的文化战略/鲍传友主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2015. 11

(21 世纪校长研修丛书)

ISBN 978-7-303-19229-8

I. ①学… II. ①鲍… III. ①中小学-校园文化-建设-研究
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 172793 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>

电子邮箱 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: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 787 mm×1092 mm 1/16

印张: 22.25

字数: 236 千字

版次: 2015 年 11 月第 1 版

印次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

策划编辑: 郭兴举

责任编辑: 齐琳 韩妍

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

前言

以文化建设引领学校发展

最近 20 年来，随着教育优先发展战略的落实，政府对教育的投入越来越大，特别是《国家中长期教育改革和发展规划纲要》实施以后，教育投入实现了占国民生产总值 4% 的目标，基础教育阶段学校办学条件得到了根本性改善，学校的硬件条件越来越现代化，环境越来越美化。即使是西部的农村地区和边远山区，我们也能看到很多建设得非常现代的学校，差不多各地最漂亮的建筑都是学校，有些地方还出现了很多豪华学校。与此同时，学校的办学规模也越来越大。这是否意味着学校的办学质量和办学品位有了显著提高？回答是否定的。虽然从表面上看，各地学校面貌焕然一新，空前繁荣，但是当你走进课堂，观察学生生活时，就会发现很多学校与 20 年前并没有多大区别，无论是 20 人的班级还是 40 人的班级，无论是在过去简陋的教室里，还是在今天装备了现代化多媒体设备的教室里，你看到的教学组织方式和师生交往方式与 20 年前别无二致。一些办学者和管

者只知道追求“高大上”的环境建设，只关注升学率的高低、学生获得知识的多少，从不关注或者很少关注学校办学特色和方向，也不去思考除了知识之外我们究竟还要给学生什么更有价值的东西，诸如此类问题，不一而足。个别学校办学变得越来越浮躁，越来越功利，越来越浅薄，正在沦为一架架没有思想、没有特点的机器。所以，虽然今天我们以3500万的高等教育规模成为了毫无疑问的世界高等教育第一大国，但在最基本的公民素养和公民道德问题的解决上还是存在一定的不足；一些手捧名牌大学毕业证书和各种金质奖章的优生却缺乏最基本的文化修养。

要解决这些问题，需要学校回归自己的使命，实现从外延发展向内涵发展的转变，以文化建设来引领学校发展。学校文化建设不同于校园文化建设，它是牵动学校所有工作的灵魂，是赋予学校生命和活力的源泉，也是学校办学质量和办学品质的根本体现。但是文化又是一个非常大的概念，涉及的内容广袤无边，把握起来非常困难，因而“文化”在实践中也就处于“说有就有，说无即无”的尴尬境地。绝大多数校长一说到文化建设首先想到的就是学校环境的美化，或者在校园里张贴一些说不清道不明的标语和口号。这不仅误读了文化的内涵，而且极大地降低了文化的价值和功能，同时也使学校的文化建设长期浮在表面上，难以深入到师生的生活中去，更遑论成为师生精神世界的组成部分。一些学生在学校接受多年教育的结果往往是获得了一些片段、零碎的知识，没有养成良好的行为习惯和高尚的道德情操，他们的精神世界是贫乏的，这对于教育者来说无疑是非常值得深思的问题。

文化是什么？中国著名思想家、国学大师梁漱溟说：“文化就是一个社会里人们过日子的方式。”套用他的话，“学校文化就是一个学

学校里师生过文明日子的方式。”所以，我们不是要关注硬件设备的精良，而是要把师生交往和生活放在首要地位。为什么要加上“文明”二字，因为学校不同于社会，学校也不能简单地服从于社会，学校文化虽然是社会文化的亚文化，但是她作为育人的场所和保存、传承、发展社会文化的组织机构，其文化形态要高于社会文化，要表现出更多的先进性，并对社会发生引领作用。英国著名文化学家泰勒也曾对文化做过非常经典的定义：“文化是一个复合的整体，其中包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及人作为社会成员而获得的任何其他能力和习惯。”如果说前者更能使人理解和把握文化的实质和精髓，后者则从操作的层面给了我们很多文化建设的启示和思路。

当然，学校文化建设非一日之功，非一人之功，它需要几代人坚持不懈的努力。要建设富有活力和生命力的学校文化，首先需要办学能够准确理解学校文化的内涵、结构及其生成逻辑，能够很好地理解学校教育的本质和使命以及当下的教育目的和任务，全面把握社会对教育的需求，及时提出正确的办学理念和核心价值。其次是深入调研和了解学校问题和师生需求。学校文化建设不能凭空想象，闭门造车，要真正创造一个有利于学生成长的文化环境就必须充分了解学校的历史、传统和师生需求，唯有如此，学校文化才能焕发出独特的个性魅力和持久的生命力。最后，学校文化建设需要学校管理者进行全面规划，要在环境建设、形象设计、课程与教学、规则与制度、师生发展、公共关系等方面全面体现学校的核心价值，特别是课程与教学，要成为彰显学校文化价值和学校特色的主渠道。

多年来，我和我的同仁们一直致力于学校改进研究，并把学校文化和特色建设作为提高学校办学质量的一个重要突破口。2010年北京师范大学教育学部与北京市石景山区签署了共建“绿色教育综合改

革试验区”的协议，学校文化与品牌建设作为双方合作的一项重要内容列入其中，我也有幸主持了这项工作，并努力践行绿色教育实验区提出的“尊重生命，尊重规律，尊重差异”的教育发展理念和核心价值。4年来项目组在石景山教委有关领导的支持下，在项目校全体师生的参与下围绕绿色教育的学校文化建设开展了大量研究工作，大大促进了项目校办学质量和品质的提升。这本书是我们项目组几年来学校文化研究和项目校工作经验的总结。同时，也是我主持的北京市“十二五”重点课题“普通高中多样化办学模式研究”的部分成果，有相当一部分内容是在此研究过程中完成的，在此向给予资助的北京市教育科学规划办表示由衷的感谢！

全书分为两大部分，第一部分为理论篇，主要是阐述学校文化的内涵、结构和载体，学校文化的表现形式及其诊断评估的主要方法和技术，共有10章内容。各章撰写者为，第一章：鲍传友，殷秋红；第二章：楚红丽；第三章：余凯，潘竹君；第四章：牛志奎；第五章、第六章：朱志勇；第七章：鲍传友，孙亚琪；第八章：余凯，牛志奎，安珊珊；第九章：徐志勇，姜臻；第十章：楚红丽。第二部分为实践篇，主要是石景山区绿色教育实验区6所项目校的文化建设方案，希望给读者提供一些理论联系实际案例，这些案例都是我们在前期大量调研的基础上与学校共同沟通完成的，对各个项目校的文化建设发挥了比较好的指导作用。各项目校方案撰写者为，京源学校：鲍传友，白宏宽；励耘实验学校：朱志勇，林福森；杨庄中学：徐志勇，曾科健；爱乐实验小学：余凯，张竞芳；古城第二小学：楚红丽，王英；八角北路小学：牛志奎，吴继红。时任石景山区教委主任的叶向红全程参与了学校文化项目建设和各校文化建设方案的讨论，特此致谢！也感谢项目校的管理干部和师生们的努力！全书由北京师

范大学教育学院鲍传友负责统稿。

学校文化建设是一项意义深远且无穷无尽的工作，尽管我们在理论上努力去界定学校文化的内涵与结构，阐述学校文化生成的逻辑，并致力于从技术上解决文化的诊断与评估问题，但仍然有诸多不足；文化建设方案也是根据学校所提供的资料以及学校所处的情境所做的粗略规划，距离真实的文化建设实践可能还有不少改进的空间，请各位同人和读者指正。

2014年12月30日于北京师范大学

021 课程实施 陈可

025 课程与学校管理——陈 明、莫永敏 章一十第

033 课程与学校管理——陈明、莫永敏 章二十第

035 课程与学校管理——陈明、莫永敏 章三十第

038 课程与学校管理——陈明、莫永敏 章四十第 目 录

042 课程与学校管理——陈明、莫永敏 章五十第 Contents

045 课程与学校管理——陈明、莫永敏 章六十第

046 课程与学校管理

上篇 理论篇 1

第一章 学校文化的内涵、结构和功能 3

第二章 学校文化的载体与生成 29

第三章 学校文化的核心价值观 55

第四章 学校环境文化 79

第五章 学校课程文化 95

第六章 学校课堂文化 119

第七章 学校制度文化 138

第八章 活动与仪式 161

第九章 学校文化诊断与评估 199

第十章 学校文化的传播 224

下篇 实践篇 253

- 第十一章 追求真、善、美——京源学校文化建设 255
- 第十二章 励精图治、勤奋耕耘——励耘实验学校文化建设 270
- 第十三章 追求卓越——杨庄中学文化建设 287
- 第十四章 以乐育人，悦纳人生——爱乐实验小学文化建设 300
- 第十五章 微笑伴我成长——古城第二小学文化建设 313
- 第十六章 灵动教育——八角北路小学文化建设 336

参考文献 343

第一章 学校文化的内涵、结构 and 功能

第一节 学校文化的内涵

一、文化与学校文化

每个民族、每个社会都有自己的文化。文化也常指到一个民族和一种社会的基本符号。一个民族与另一个民族、一个社会与另一个社会可以不同，就是因为它们各自都有一套文化系统。但是，文化也是一个非常广泛术语，每个人都有自己的看法和解释。因此，在日常生活中，我们对“文化”一词的理解和使用就很广泛。我们说某个人很有文化，实际上指的是知识，当我们说某个人文化水平很高时，这里的文化可能就是学历了。我们说某个地方很有文化，其实是在讲这

第一章 学校文化的内涵、结构和功能

第一节 学校文化的内涵

一、文化与学校文化

每个民族，每个社会都有自己的文化，文化也是识别一个民族和一个社会的基本符号，一个民族与另一个民族，一个社会与另一个社会之所以不同，就是因为它们各自都有一套文化系统。但是，文化也是一个非常广泛的词，每个人都有自己的看法和理解。比如，在日常生活中，我们对“文化”一词的理解和使用就很多元，我们说某个人很有文化，实际上讲的是知识，可当我们说某个人文化水平很高时，这里的文化可能就是学历了。我们说某个地方很有文化，其实是在讲这

个地方的历史。它可以代表一种习俗、一种氛围、一段历史，也可以代表一种知识和修养。虽然在不同场景下，我们都在使用文化这个词，但它们的含义却有很大不同，以至于大家觉得它广袤无边，很难把握。正如一千个读者眼中有一千个哈姆雷特，可能一千个人就有一千种对文化的理解。但是，文化作为一种社会现象还是应该有一个比较清晰的定义，否则文化建设就无从谈起。

《辞海》是这样解释文化的：从广义上来说，文化指人类社会实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和；从狭义上来说，指社会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。英国的《牛津现代词典》则解释为：文化是人类能力的高度发展，即训练与经验促成的身心的发展、锻炼、修养，或曰人类社会智力发展的证据、文明，如艺术、科学等。^①从以上两种定义可以看出，不管是国内还是国外所说的文化，都是一种人类行为的产物，这种产物可能是物质的也可能是非物质的。

我国很多思想大家都对文化发表过自己的看法，如梁漱溟在他的名著《东西文化及其哲学》里说道：“文化并非别的，乃是人类生活的样法。”他认为生活是意欲的表现，不同的民族有不同的生活样法，是因为最初的最根本的意欲的差别，这种意欲就是生活中得到的不断的满足与不满足，意欲不同的生活样法会有不同的趋向，据此他还把世界文化分为西方文化、中国文化和印度文化3种。他把文化进一步定义为3个方面：“第一是精神生活方面；第二是社会生活方面；第三是物质生活方面。”^②可见在他的思想中，文化、生活、意欲是密不可分的，

① 孙鹤娟. 学校文化管理[M]. 北京：教育科学出版社，2004：29-30.

② 梁漱溟. 东西文化及其哲学[M]. 上海：商务印书馆，1922.

意欲决定生活样法，而生活样法形成了文化。胡适也认为：“文化是一种文明所形成的生活的方式。”^①国学大师钱穆也把文化归结为人类生活或民族生活的总称或各部门、各方面的融合，他认为文化涵盖了人类生活的方方面面，既包含物质生活也包括社会生活和精神生活，“文化乃一个民族生活的总体，把每一个民族的一切生活包括起来称之为文化”。^②与胡适和梁漱溟不同的是，钱穆更强调文化的精神性的一面，因此他认为文化是有“生命性”的，所以他说“文化是一个生命”^③“文化乃群体大生命，与个己小生命不同。”“中国古人谓之人文化成，今则称之为文化。此皆一大生命之表现，非拘限于物质条件者之所能知。”^④钱穆作为中国传统文化的推崇者，认为作为一个大生命的文化，不仅是群体的生命，还能够发展成为宇宙的生命，最终是宇宙生命与人的生命的合二为一，即小我与大我的统一，表现出他天人合一的文化观。

国外学者对文化的本质也有很多探讨，例如，当代美国社会学家戴维·波普诺在他的《社会学》中定义了文化的3个主要元素：一是符号、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；二是规范准则，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；三是物质文化，指实际的和艺术的人造物体，它反映了物质文化的意义。这种定义其实反映了文化的结构和3种内在的层次。英国著名文化学家泰勒曾经给文化下过一个比较经典的操作

① 胡适. 我们对于西洋近代文明的态度[J]. 现代评论, 1925.

② 钱穆. 从中国历史来看中国民族性及中国文化[M]. 香港: 香港中文大学出版社, 1979: 13.

③ 钱穆. 中国文化精神[M]. 台北: 三民书局, 1973: 51.

④ 钱穆. 中国文化对人类未来可有的贡献[N]. 联合报(台北), 1990.

性定义，他说文化是一个复合的整体，其中包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及人作为社会成员而获得的任何其他能力和习惯。

文化的概念纷繁复杂，可谓“仁者见仁，智者见智”，想要给文化下一个一般性的定义，且为大多数人所认可是一件非常困难的事情。但是从上面的这些理解中，我们仍然能够总结出文化的一些基本特征：第一，文化与自然相对应，是人类活动，所以人是文化的前提和主体，没有人的活动不能称之为文化活动；第二，文化是人类的生存方式，它是人类在适应自然、满足生存和发展需要的过程中创造出来的一种生活方式，不同的社会、不同的环境孕育着不同的文化；第三，文化的存在形态既可能是物质的，也可能是非物质的，文化的核心要素是价值观，它是文化的灵魂，文化中物的形态是价值观的一种外在表现或者说价值观的具体化，只有反映了价值观的物才具有文化意义；第四，文化也是一套相对稳定的规范体系，它对人的行为起到规范、引导和同化的作用；第五，文化的形成是一个积淀和延续的过程，只有起点没有终点。

那么，如何理解学校文化？如果从梁漱溟的定义出发，我们可以把学校文化定义为“学校文化就是一个学校里师生过日子的方式”，但是，这样的定义虽然比较容易理解，但它不能反映学校作为教育组织的特殊性。文化虽然不能简单地进行落后和先进的划分，但是也并不意味着一个社会的生活方式都可以不加选择地进入校园，有些文化形态显然对正在成长的青少年来说是不合适的，如酒文化。由于学校承担着育人的功能，其文化要表现出更多的先进性和时代性，我们既要保留和传承文化中的先进要素，也要发挥教育对文化的创新作用。所以，它必须体现人类的一些共同价值和理想，并发挥对社会的引领作

用。据此，我们可以在原来的定义上增加一个关键的概念“文明”，因此，学校文化就可以理解为“一个学校里师生过文明日子的方式”，这样学校文化就有了价值选择，就有了目标和方向。

那么，这种文明的生活方式通过什么体现出来，仍然需要进一步追问。实际上，泰勒对文化的定义对我们有很大的启发，他所说的“知识”在学校里就是“课程和教师”，因为课程是知识最主要的载体，教师是知识的传授者和建构者；“信仰”就是“学校的办学理念”或者“核心价值观”；“艺术”可以看成是“学校的文化环境和符号系统”；“道德”是“学校的德育”；“法律”可以看成是“学校的制度和规则”；“风俗”也就是“学校的校风、教风和学风”，我们习惯称之为“三风”；当然最重要的是学生作为教育对象在学校获得的任何其他能力和习惯。所以，学校文化就是学校里师生的一种文明生活方式，是师生共同拥有的、相对稳定的一种思维方式和行为方式，它包括学校的办学理念、课程体系、教学方式、教师、学校制度、校风校貌以及学生习得的能力和习惯。

从存在形态来看，学校文化包括静态范畴的物质文化、制度文化和动态范畴的精神文化、活动文化。其中物质文化和制度文化是相对比较稳固的，随着时间的推移，变化较为缓慢，而活动文化和精神文化本身都是动态的、不断变化发展的。从文化的表现形式来看，包括内隐和外显两部分，内隐是学校的核心价值观，而外在的表现形式则包括行为规范、仪式、视觉符号等。内隐部分是学校文化的实质，是学校文化中真正的、真实的内容，师生行为中的价值判断和做事方式都属于内隐部分。我国教育学者季苹把学校文化比作一棵生命树，其中主干是大多数人对待一件事物的态度和方式，而学校的物质文化、