



学校文化管理丛书

张东娇◎主编

学校文化管理

张东娇 著



教育科学出版社

Educational Science Publishing House



学校文化管理丛书

张东娇◎主编

学校文化管理

张东娇 著

教育科学出版社

· 北 京 ·

出版人 所广一
策划编辑 刘明堂 刘 灿
项目统筹 何 薇
责任编辑 池春燕
版式设计 徐丛巍 贾艳凤
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

学校文化管理 / 张东娇著. —北京: 教育科学出版社, 2013. 4
(学校文化管理丛书)
ISBN 978 - 7 - 5041 - 7320 - 1

I. ①学… II. ①张… III. ①中小学—校园文化—学
校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 028439 号

学校文化管理丛书
学校文化管理
XUEXIAO WENHUA GUANLI

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 - 64989441
传 真	010 - 64891796	网 址	http://www.esph.com.cn

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 保定市中画美凯印刷有限公司

开 本 169 毫米×239 毫米 16 开

印 张 16.75

字 数 239 千

版 次 2013 年 4 月第 1 版

印 次 2013 年 4 月第 1 次印刷

印 数 1—5 000 册

定 价 35.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。



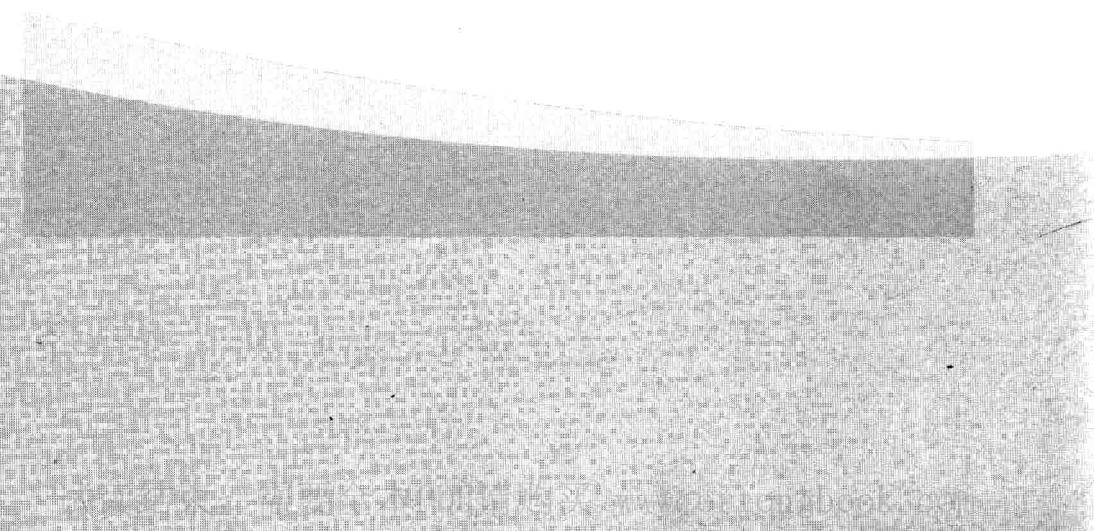
作者简介

张东娇，北京师范大学教育学部教育管理学教授，博士生导师。主要研究领域为校长胜任力与领导力、学校组织文化改进与发展。承担本科和研究生课程：教育管理学、学校公共关系管理。

已在《教育研究》《北京师范大学学报》《比较教育研究》《中国教育学刊》《教育研究与实验》等教育核心期刊发表学术论文 80 余篇。出版《教育沟通论》《最后的图腾：中国高中教育价值取向与学校特色发展研究》《公众、事务与形象：学校公共关系管理导论》《教育管理学》等多部教育学术专著。独立主持省部级课题多项。2010 年入选教育部“新世纪优秀人才支持计划”。

主持 70 余所中小学改进工作，以学校改进与发展为主题，走政府、大学和学校三方协作的学校发展之路，成果显著。作为学术联系人和专家组成员，参加北京市初中建设工程，获得优秀个人奖。

XUEXIAO
WENHUA GUANLI



丛 书 序

学校是文化教育机构，是传播知识、培育人才的场所。因此学校必须重视文化建设，营造育人环境，使学生在学校中能够生动活泼主动地发展。优秀的学校文化不是自然生成的，是要全校师生用心营造的，因为文化有先进与落后之分，高雅和低俗之别。如果一所学校，它的办学思想是片面追求升学率，不重视学生的品德教育，忽视学生的个性发展，那么这所学校的文化是功利主义的，只能说是落后的文化；如果学校的老师缺乏关爱学生的热情，恶言恶语随意伤害学生，这所学校的文化只能是低俗的，甚至是粗鄙的。要建设先进的学校文化，就需要全校师生的努力。

学校文化是学校的灵魂，它凝聚了全校师生共同的价值观、共同的信念、共同的愿景、共同的努力方向。因此，学校文化起着统领的作用、规范的作用、激励的作用、熔炉的作用。

学校文化包括学校的精神文化、制度文化、校园物质文化、师生行为习俗文化。其中核心是精神文化，它反映了学校的办学思想、教育理念、价值观念、思维方式。办学思想、教育理念首先表现在人才观上，即培养什么人、怎么培养的问题。学校要坚持育人为本，按照国家的教育方针，培育德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人。学校的精神文化还体现在学生观、师生观上。要树立人人都能成才的观念，热爱每一个学生，不歧视任何学生，哪怕他身上有不少缺点；师生的关系是平等的、民主的、互相理解和信赖的、和谐的。有了这样的师生关系，教育就能顺利进行。学校文化还表现在课程上、教学上。课程和教学是文化的载体，在教学中要重视教材中的文化内涵，不仅传授知识，而且重视价值观、思想情感的熏陶。

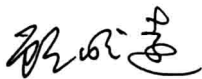
学校的制度文化也很重要。学校工作的头绪很多，有教学工作、思想工作、后勤保障工作，有了制度，工作就会有条不紊。学校是人群集聚的

地方，有人群、有活动就会产生各种矛盾和问题。学校要有成文或不成文的制度，使全校师生知道哪些可以做，哪些不可以做，哪些是谁负责等，制度明确，职责分明。制度的建设必须和办学理念相结合，并以办学理念为指导。也就是说，制度建设要服从于学校的精神文化建设。

学校的物质文化建设包括校舍的建设、校园的设计、环境的布置等。它不仅是学校教育教学工作的保证，而且体现着一个学校的精神面貌。学校的物质文化建设要以人为本，特别是要以学生为本，要体现学校的主流文化，要让师生感到舒适、多样、整洁、欢快，愿意在这样环境中学习、生活。学校要重视仪式、标志的建设。一条校训、一枚校徽、一支校歌往往反映了学校的精神风尚。总之，要让学校的一草一木都有教育意义。

学校文化不是一朝一夕能够建立起来的，是靠几代人的努力积淀起来的。学校文化建设不是学校领导几个人的事，需要全校师生的积极参与，共同策划，细心培育。学校文化管理就是从管理的角度来建设学校文化的过程，使学校文化充满活力，常新常青。

张东娇教授长期从事教育管理研究，曾任北京师范大学教育管理学院院长。在她的带领下，一批中青年学者深入基层，与学校相联系，编写了本部丛书。这部丛书从管理学的视角来论述学校文化的建设，既有理论，又有实际；既有观念，又可操作。丛书的出版一定有益于基层学校完善学校文化的建设，落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》中提出的“办好每一所学校，教好每一个学生”的要求。



2012年8月19日于北京求是书屋

丛书前言

前言就是写在前面的话。正文里说的话难免严谨、严肃、严整，故这里先说上点轻松的话。

学校是一个文化存在，学校在本质上是一个爱人的组织。“文化”和“爱人”放在一起，美好、优雅、松弛。为了这件美好的事儿，学校做了很多，我和同事们也操了不少心。从2006年参与北京初中建设工程以来，历时七载，或长或短，或浅或深，走过几十所学校，是留下过话的，花了心思的。走马观花式的就算不过来了。去干什么？我们所干的事、所想的東西就体现在这部《学校文化管理丛书》中了。可以这样说，我们说的学校文化及其管理是大家摸爬滚打地做出来，然后再说出来的，不是纯书斋里想出来的。所以，真和实、接地气是这个书系的最大特点，也是别致的地方。把我们几年来的研究和工作成果与大家分享，是为了使更多的大学和中小学同事们展开与我们同样或类似的尝试，让梦想照亮现实。目前的想法是，把这个书系做成开放的，日后项目学校的文化著作可以继续充盈其中。

《学校文化管理》一书是丛书的总领性著作。该书从实践和理论两个角度为管理实践者提供了操作路径和理论依据，并有大量真实生动的案例。全书有六章：第一章，学校文化管理；第二章，学校文化管理模型；第三章，学校文化评估；第四章，学校文化方案制订；第五章，学校文化实践推进；第六章，学校文化冲突与团结。写这本书不是件轻松的事儿，本打算是由参加项目的教师“小团伙”来写的，后来大家“反抗”并提议用叙述故事的方式轻松点写，于是就有了《学校赢在文化》。可我始终放不下不能只讲故事的《学校文化管理》，历时四年，边研究边实践，边写边修改，终得完成。这本书由张东娇著，研究生王颖、金一翔、郑君、魏晖、陈斌、刘睿、张涛参加了资料收集和文献整理等工作。其中，王颖和

张涛分别参与了第三章和第六章的初稿写作。

《学校赢在文化》一书是参与学校文化建设项目的大学人所叙述的那些不得不说的故事。在做学校文化建设和改进项目的过程中，我们的大学联系人与中小学校长和老师之间发生了许多感人的故事。我们用讲故事和事件叙述的方式写出了过程中的工作逻辑和情感线索，可读性强，案例学校都是我们的项目学校。这本书是由马健生等七个人合作而成。全书共七章，分工如下：第一章，学校发展之路（张东娇）；第二章，对话学校文化（牛楠森、余清臣）；第三章，工作日的一天（徐志勇）；第四章，“包办婚姻”也幸福（高益民）；第五章，画龙点睛话围棋（马健生、刘茜）；第六章，“生长教育”的生长（余凯）；第七章，我们的队伍向太阳（赵树贤）。第一章是总论，叙述我们对学校改进的思考和三方合作模式与项目的诞生，笔触辽阔，见地深切。说得清楚，做得明白，几多慌张与惶恐，几多自信和欣喜尽在其中。第二章以首都师范大学附属小学宋继东校长的疑问为主线，以对话方式解答什么是学校文化。教育哲学博士站在高处，与校长一问一答，叩问教育之本质，俨然就是一场智者的对话，深邃、悠远。第三章讲述专家小组在学校工作日这一天是如何过的。春夏秋冬，从早到晚，劳动光荣。第四章叙述的是作者与几个项目学校校长的交往与感动，虽然是被我强行分配的“拉郎配”，但“包办婚姻”也幸福，体现了一贯的高氏幽默，诙谐、执着。第五、六、七章分别叙述了作者们与他们其中一所项目学校的合作故事，介绍了三所学校的文化是如何呕心沥血凝炼出来的。其中，第五章叙述了丰台八小以围棋为抓手腾飞的故事。作者以武林身手展开描写，画龙点睛，剑锋利落，笔笔中的。第六章表现了作者一贯的细腻和多情主义，温婉道来，实话实说，倒也少有的简短。第七章里你还能听到物理学参与进来后思维发出的声音，有质感，完整细致。我对这本书稿的框架结构、题目、格式和个别文字做了微调，里面各章内容没有动，我尊重、信任他们每一个人的性格和大脑。读完他们写的东西，满心喜悦，感动涌至鼻尖儿，太好看了。他们用对教育的正气和忠诚俘获你，你还能够听到哲学、教育学、领导学、管理学、社会学、心理学、文学、物理学互相碰撞的声音，美妙卓然。

《学校文化凝炼》一书是学校文化管理过程的展开和学校文化驱动模型的实践成果。文化管理首先是对核心价值观的管理。学校核心价值体系的梳理和凝炼是学校文化管理的首要任务。这个任务由大学专家主持，中小学校长和教师共同参加和完成。本书内容包括工作日的“头脑风暴”、大学专家主持策划并与学校共同协商完成的学校文化发展状态评估报告、学校文化发展策划方案（实践探索）。本书展示的是这些智慧产生的过程和结果。这本书由高益民博士主编。如果说《学校赢在文化》写的是“生孩子”的过程，由学校文化发展状态评估报告和策划方案构成的这本书就是“已经生下的孩子”。用高益民博士的话讲，它就是我们和学校在“包办婚姻”的幸福生活中生的那个双方都喜欢的孩子。它是我们和学校的原创，不雷同，真人真事真主意。说不完的磨合、商讨、卖力气、阵痛、不成眠，伴随着说不完的情谊、热爱和享受。这些东西值得共享，必须共享。分享成果和过程，因为我们对中小学教育有一种感情，也有一种使命感。由于篇幅的限制，这一次选择了10所学校的学校文化发展状态评估报告和学校文化发展策划方案（实践探索）。学校文化发展状态评估报告是我们的第一项工作，但不是评估的唯一手段，评估记录还包括问卷调查报告、“头脑风暴”记录等。学校文化发展策划方案是最花心思、最耗时的地方，因为这是系统思考学校发展的过程，让读者清晰地看到学校文化的分解和操作变量，感受学校文化管理的过程，掌握文化提炼的工具和框架，看完这些，校长自己就能做了。这就是学习方法论和认识论的功用。我们最初的打算是把每个学校工作日当天的“头脑风暴”记录、评估报告和策划方案一起呈现的，纠结很久，终因篇幅缘故，放弃了“头脑风暴”和调查报告。评估报告和策划方案（实践探索）由大学联系人执笔，校长大范围积极参与的，所以出现的是两个人或三个人的名字。这本书的分工如下：中国农业科学院附属小学学校文化发展状态评估报告（余凯），培育美好生活的创造者——农科院附小“生长教育”理念阐释与实践探索（余凯、刘芳）；北京小学万年花城分校学校文化发展状态评估报告（张东娇），让孩子拥有自主的人生——北京小学万年花城分校“自主教育”理念阐释与实践探索（张东娇、刘显洋）；右安门第一小学学校文化发展状

态评估报告（余清臣、文亚），乐学从善，尚中贵和——右安门一小“和文化”发展策划方案（张悦峰、余清臣、文亚）；翠微小学学校文化发展状态评估报告（马健生），明德至翠 笃行于微——“翠微教育”文化理念形成的实践与思考（张彦祥）；海淀区第二实验小学学校文化发展状态评估报告（徐志勇），“实验文化”的理念系统策划方案——海淀实验二小 学校文化建设与发展的思考（徐志勇、宋鸿莲、张国立）；培星小学学校文化发展状态评估报告（余凯），办“培星教育”，做最好的自己——培星小学学校文化建设的理念阐释与实践探索（余凯、朱郁）；首都师范大学附属小学^①学校文化发展状态评估报告（余清臣、文亚），点燃童心，呵护童心，促进学生幸福成长——首师大附小“童心教育”理念阐释与实践探索（宋继东、余清臣、文亚）；草桥小学学校文化发展状态评估报告（高益民），行有情之教，育有情之人——草桥小学“融情教育”理念阐释与实践探索（高益民、林艳玲）；丰台第八小学学校文化发展状态评估报告（马健生、刘茜），心稳志恒，创新合和——丰台八小“合和教育”理念阐释与实践探索（马健生、孙淑凤）；芳城园小学学校文化发展状态评估报告（王晨），启智明慧，润泽心身——芳城园小学“润泽教育”理念阐释与实践探索（王晨、刘爱华）。

记住这些名字，到这些学校去走一走，听一听，温暖、智慧；还有校长的滔滔不绝立刻就能包围你、融化你。因为在督导中他们就是这样征服别人的。

《打造文化课堂》一书同样是学校文化管理过程的展开。学校文化是课例研究的终极关怀，课例研究是把学校文化落实于课堂和教师、学生行为上的切实操作点。课例研究越来越成为与教师成长和有效课堂高度关联的话语。中小学如何做好课例研究及其管理？来自北京市丰台区8所学校的课例研究经验及其报告直接展示了课例研究的开展过程、管理程序与显著效果，并介绍了我们项目组使用的课堂观察技术和工具，为中小学提供了良好的参照模式和操作路径。8所学校的课例研究报告是在专业指导下

^① 首都师范大学附属小学在项目实施时为“四季青中心小学”，后改现名。

写出来的规范的研究报告，用数据说话，应用价值很高。这本书由周卫老师和丰台教委副主任刘建宾主编，分上下两编：上编为课例研究的组织与方法，从大学研究者、教育行政领导者、校长、教研员、教师的角度阐述如何在学校核心价值观指导下开展这一活动建设课堂文化，由6个专题构成；下编是来自8所学校的课例研究成果之一——精彩有力的课例研究报告。

《红英阳光密码》是学校文化管理案例。在学校核心价值体系中，培养目标是最重要的元素和变量。一所学校的灵魂就是培养什么样的人的表述和实践，更重要的是其背后的思考，而这种思考的支撑就是学校文化。该书作为《学校文化管理丛书》中的实践类著作，专门解读一所学校基于阳光教育和阳光文化的培养目标，是一个很好的案例。《红英阳光密码》由杨畅、陈淑兰著，是来自北京市海淀区红英小学的案例。它由两部分组成：上编为红英·阳光教育，包括阳光教育的缘起、理念与实践；下编为红英·阳光密码，从密码之一“我能安静等待”到密码之二十“我快乐，我健康”，展现了红英小学的师生风采和教育成就。

接下来的工作任重而道远，相信我们有能力让世界关注中国教育和中国学校，设想还会有很多学校文化管理及其实践的书放入丛书，期待中……

张东娇

2013年1月28日

目 录

001	丛书前言
-----	------

001	第一章 学校文化及管理概述
-----	---------------

002	第一节 学校文化内涵
-----	------------

015	第二节 学校文化结构
-----	------------

028	第三节 学校文化管理
-----	------------

047	第二章 学校文化管理模型
-----	--------------

048	第一节 三方合作模型
-----	------------

064	第二节 学校文化驱动模型
-----	--------------

079	第三节 四步程序模型
-----	------------

089	第三章 学校文化评估
-----	------------

090	第一节 学校文化评估的特性与主体
-----	------------------

098	第二节 学校文化评估的内容与程序
-----	------------------

114	第三节 学校文化评估模型与工具
-----	-----------------

141 | **第四章 学校文化方案制定**

142 | 第一节 学校文化方案的内涵

144 | 第二节 学校文化方案的制定

150 | 第三节 学校文化方案的内容

185 | **第五章 学校文化实践推进**

186 | 第一节 理念的宣传与认同

196 | 第二节 方案的落实与执行

204 | 第三节 结果的评估与反馈

215 | **第六章 学校文化冲突与团结**

216 | 第一节 学校文化的合理性与合法性

223 | 第二节 学校文化从冲突到团结的螺旋机制

246 | 第三节 学校文化建设

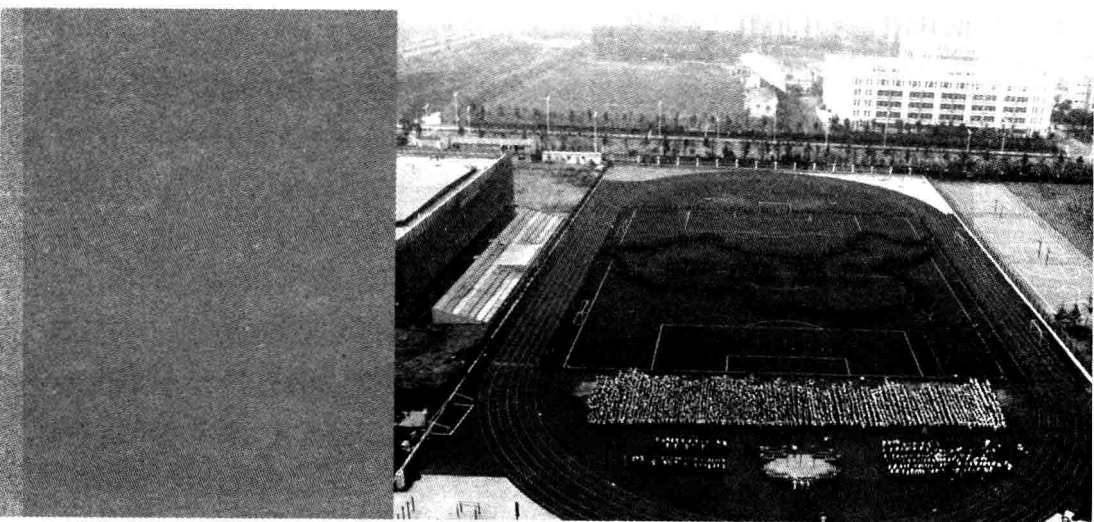
251 | **主要参考文献**

254 | **附录 学校文化创建项目学校名单**

256 | **丛书后记**

第一章

学校文化及管理概述



学校文化是驱动学校持续、稳定发展的动力，是学校获得凝聚力、竞争力和打造学习共同体的必由之路。学校文化管理让学校从经验管理和科学管理延伸到更高的文化管理阶段，以保证学校教育实现人在中央的教育理想。本章从学校文化内涵、学校文化结构和学校文化管理三个方面诠释和呈现文化立校的时代价值取向及其丰富的实践。

第一节 学校文化内涵

一、学校文化辨析

文化是人对周围力量施加影响的方式，其中一种最重要的影响方式就是学校教育。学校是一个社会组织。以研究企业文化著称的迪尔和肯尼迪（Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy）认为，组织文化就是组织中人们做事的方式，由企业环境、价值观、英雄、仪式和典礼、文化网络共同构成。其中，价值观是组织文化的核心。^① 大内（William Ouchi）指出，一个公司的文化由其传统和风气构成。文化包括一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性，即确定活动、意见和行动模式的价值观。^② 组织文化的定义都共同关注了组织文化的构成和核心所在。文化不仅是事实的，而且是价值的。组织文化的核心是组织成员共享的价值观，是指导人的行为的哲学。要定义学校文化，需从它的概念的发展和几个相关的概念谈起。

1. 校园文化

在学校文化概念及其实践的发展过程中，校园文化概念占有重要的一席之地。20 世纪 80 年代中期，中国大陆首先在大学的学生活动中使用“校园文化”这个概念。在实践方面有两个标志性事件：1986 年 11 月，上海交通大学举行“上海市高校校园文化专题研讨会；1990 年 4 月，中国高

① 迪尔，肯尼迪．企业文化：现代企业的精神支柱 [M]．唐铁军，叶永青，陈旭，译．上海：上海科学技术出版社，1989：12．

② 大内．Z 理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战 [M]．孙耀君，王祖融，译校．北京：中国社会科学出版社，1984：169．

等教育学会、中国教育学会、共青团中央宣传部在北京联合召开“全国校园文化理论研讨会”。^①关于校园文化的研究分为明显的两个阶段：初期的校园文化在实践和研究领域都基本等同于校园精神，或者等同于艺术教育或文化活动，校园文化的研究也局限于艺术教育和社团活动的范围之内。随着实践的丰富和思考的深入，校园文化研究步入第二阶段，即校园文化成为学校文化的同义语，虽然社团活动和校园环境仍然占有很大比例，但已不是唯一。学者和学校主张并拥护从校园文化研究走向学校文化研究，因为二者还是有区别的。

“校园”更多指向一种空间维度内的区域或者一种场所，而“学校”更多指向的是一种培养人、教育人的组织机构。校园是学校的组成部分之一，更多体现的是一种静态的学校实体式的文化概念。学校文化的研究学者赵中建指出，校园文化是以校园为主要空间、以学生为主体、以校园精神为主要特征的一种群体文化；学校文化具有统整性，是学校主体在整个学校生活中所形成的具有独特凝聚力的学校面貌、制度规范和学校精神气氛等，其核心是学校在长期办学过程中所形成的共同价值观念。校园文化常指代学生活动，而学校文化却涵盖了教师文化、学生文化、课程文化、组织文化和环境文化等。校园文化是学校文化的子系统，使用学校文化概念更利于问题的深入探讨。^②如何更准确地体现学校文化建设的动态实践过程呢？与世界教育发展趋势一致，我国也开始重视学校文化在学校发展中的作用。如郑金洲的《教育文化学》从组织学、文化学的角度探讨了学校文化以及学校亚文化组织；范国睿的《学校管理的理论与实务》专门用一章探讨了学校组织文化。与此同时，中小学教育实践仍然大量使用“校园文化”概念，但内涵和实践已经指向了学校文化。学校文化的确比校园文化更能够体现一所学校的内在品质和发展趋向。

2. 学校精神

学校精神的概念与学校文化密切相关。学校精神是学校在长期的教育

① 余清臣. 学校文化学 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2010: 1.

② 赵中建. 学校文化 [M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2004: 95.