

# 学校文化建设：一种生存与发展战略

江苏省教科院基教所 彭钢

## 一、

学校文化是包含着学校精神文化、制度文化、组织文化、行为文化等在内的学校意识和经验体系，是学校积累和建构起来师生共同的世界观、思维方式和行为方式。

从学校管理和发展的一般规律来看，学校文化建设的重要性，在陈玉琨教授的“学校发展三阶段论”中阐述得非常充分：

从学校管理的角度，校长、制度与文化是学校发展的三个关键因素。在学校发展的第一阶段，学校的管理主要依靠校长的观念、人格与能力，一个好校长就是一所好学校；在学校发展的第二阶段，学校管理主要依靠一种完善的管理制度和机制；在学校发展的第三阶段，学校管理主要依靠校园文化与校园精神。这是一种从必然走向了自由。

陈玉琨教授指出，我们有三大认识误区，一是认为校长无关紧要，校长是重要的，但仅靠校长是不行的；二是认为制度是束缚，其实没有束缚就没有行为的宽松，就没有群体的和谐；三是认为文化虚无飘渺，学校文化一旦被创造出来，就会发挥引导、规范、激励全体师生的重要作用。文化如果已经融入人们的血液中，它就是无坚不摧的力量。

陈玉琨教授所说的校园文化与校园精神，其实就是学校文化。显然，按照三阶段理论，学校文化是学校发展较高阶段的产物，是学校发展从必然走向自由的过程和台阶。

虽然学校文化建设如此重要，但长期以来，学校文化建设并没有在学校实践的层面受到相应的普遍关注。从“十五”后期到现在，江苏基础教育阶段的学校文化建设开始逐步受到重视，并显示出强劲的发展趋势，主要原因是：

教育发展和经济社会发展为学校文化建设提供了重要的时代背景和现实条件。“十五”期间，与基础教育课程改革的推进同步，江苏基础教育的发展基本完成了危房改造、布局结构调整、学校信息化建设等任务，学校的物质建设、硬件建设升级换代，为进一步深化素质教育、推进义务教育的均衡发展，创造了良好的条件。相当一部分学校开始有可能、有条件、有需要从外部建设转向内部建设，从硬件建设转向软件建设，从局部能力的提高转向综合实力的增强。在全社会对基础教育发展高度关注，家长希望子女接受良好教育的愿望越来越强烈的背景下，学校直接面对社会和市场的选择，教育质量、教师水平、教育管理、学校形象等越来越成为学校发展的决定性因素。

基础教育课程改革向纵深推进对学校文化建设提出了强烈的呼唤和要求。“十五”后期，伴随着基础教育课程改革的全面推进，课程改革进入了高原期，成绩、问题、矛盾并存，各种意见、反思、批评不绝于耳。其中，课程改革的相当一部分问题和矛盾，是课程文化、学校文化、教育文化转型的必然，是两种不同的教育理想、教育价值、教育选择的文化冲突，实质是深层次的文化问题。如学生自主学习、合作学习、探究学习，实践操作中普遍存在着形式主义和反智主义倾向，实质是成人文化、成人思维取代儿童文化、学生思维的表现，是成人的另一种包办代替。又如关于知识与经验、知识与生活、知识与发展的关系讨论，尤其是针对新课程的知识完整性和体系性的质询与批判，基本上立足于知识本位的立场，而不是学生发展的立场，尽管看上去是以知识经济社会为由强调知识的重要性，以学生未来发展为借口强调对学生终身负责。再如关于课程权力分享的问题，一方面行政和学校均习惯于计划、集权的传统方式，另一方面行政的职能转变、学校的自主发展仍然缺少有效的制度设计和安排。在缺少新的制度文化支持的条件下，教育行政部门区域推进学校自主发展仍然需要通过行政推进的方式，采用统一和集权的手段。课程与教学的变革，需要新的课程与教学文化；新的课程与教学文化，需要形成和建设新的学校文化。这是课程改革的自然进程。

学校自主发展意识的觉醒建构着学校文化建设的内在需要和自觉意识。基础教育课程改革唤醒了学校自主发展的沉睡欲求，使学校发展主体校长和教师超越了自身实践和经验的局限，形成了初步的自主发展的意识和能力；课程开发权力的实际拥有和课程资源建设的现实需要，使学校获得了自主发展的相对空间；校本管理、校本培训、校本研究的提倡，使学校获得了形成共同愿景、分享经验、共同成长的制度化的方式。在这样的背景下，学校自主发展的内在需要被唤醒和激发。“十五”后期，基于课程改革平台的学校自主发展成为强大的内部动力，唤醒了学校文化建设的自觉意识：学校物质建设、制度建设、课程建设、队伍建设，越来越突出文化概念和理念；越来越多的学校，把学校的整体的发展、内涵的提升、特色的形成，与学校文化建设紧密结合起来。越来越多的学校开始形成学校文化建设的自觉意识和迫切追求。

## 二、

学校文化自觉意识的形成，意味着对学校文化建设的认识和理解，达到了新的水平和高度。显著标志是，将学校文化作为学校发展的近义词甚至同义词。正如有学者所指出的，学校文化是一种学校生存与发展的战略。

作为一种发展战略的学校文化建设，应具战略制高点的性质：统领学校发展各个方面，物质与精神、外在与内在、制度与组织、行为与形象等；形成内控性的学校发展，重视和强调学校发展的自主性、内源性和独特性；创造可持续的学校发展，更关注学校发展的持续力、生命力和创新力。

上个世纪九十年代的校园文化建设，总体上脱离学校教育教学的主体性活动，从属于学校物质建设的低层次、低水平的现状，

而今天的学校文化建设呈现出以下四方面的新面貌和新特点：

一是将学校发展规划的制订与学校文化建设紧密结合起来。

“十五”后期，学校自主发展的显著标志之一，是全省中小学高度重视学校发展中长期规划的研制，而紧密结合学校文化建设，从学校文化建设的高度思考学校的发展，则是新一轮学校发展规划制订的鲜明特点。

大体上可划分为以下三种层次：一是部分学校在学校发展规划中，将“校园文化建设”、“学校文化建设”作为学校重要工程之一，与德育工作、教学工作、科研工作、师资队伍建设和等并列；二是部分学校在学校发展规划中明确提出建设课程文化和学校文化，并有意识地将课程文化作为学校建设的核心；三是部分学校从学校文化建设的高度来研制学校发展规划，以学校精神——学校发展的基本理念和教育哲学的研制，以学校精神文化如校风、教风、学风等的重新制订、阐发与解读，来引领、建构和形成学校基本发展思路、主要发展目标和各方面工作。

将学校发展规划与学校文化建设紧密结合起来，不仅使学校发展具有了重要的文化内涵、文化品位和文化灵魂，而且使学校文化建设具有了促进学校内涵发展的重要战略价值和实践意义。

二是将课程文化作为学校文化建设的重要组成部分。

学校文化包含着课程文化，课程文化是学校文化的重要组成部分，是基础教育课程改革背景下学校文化建设理性认识与实践探索的重大发展，对学校文化建设具有重要实践指导意义。

“十五”后期全省中小学学校文化建设，已形成将课程文化作为学校文化建设核心工作的自觉意识，课程文化与学校文化建设的一致性和匹配性，丰富和扩展了学校文化的内涵，使学校文化建设进入了课程与教学层面，实质性促进学校发展、教师发展和学生发展。将课程文化建设纳入学校文化建设范围，要求学校文化建设的全部工作着眼于学校的培养目标，围绕教育教学、课程开发和课堂教学，而不局限于表面化、形式化、短期性、突击性的所谓“文化活动”，即每学期一次的文化节、艺术节、体育节等。将课程文化作为学校文化建设的重要组成部分，使学校文化建设与每一个教师的日常教学工作联系在一起，与提高教育教学质量相结合，成为全体教师、全体学生共同参与的常态性的学校生活。

课程文化作为学校文化建设的重要组成部分，使学校文化建设不再游离于学校日常教学活动之外，而成为教师和学生的日常生活和生存方式。

三是把形成学习型的组织文化作为学校文化建设的基本目标。

“十五”后期，全省相当一部分中小学在学校文化建设的过程中，不约而同地把学习型组织建设作为重要目标和任务，这是在基础教育课程改革背景下学校文化建设理性认识与实践探索的又一重大发展。

应该认识到，学习型的组织文化应成为学校文化的底色，即无论建设什么样的学校文化，都必须是学习型的学校；学习型文化应成为学校行为建设、组织建设和制度建设的基本要求和必备要素，因为它是促进学校自主发展、内涵发展、创新发展、可持续发展的重要条件和内在保障。学校教育是有目的、有计划、有组织的大规模学习活动的特定时空，应该首先成为学习型的组织，应首先建立学习型的文化，学校应成为主动学习、不断学习、终身学习的教育基地和服务中心，应不断培养出热爱学习、善于学习、终身学习的合格公民。

学校发展要求形成学校学习行为，要求建设学校学习型文化，这里的“学习”由于强调“学校”的规定性而不同于以住的“学习”，具有鲜明的学校组织和行为的特质：它是一种基于学校现实问题解决的学习，是一种实现学校发展共同愿景的学习，是“基于学校、在学校中、为了学校”的校本学习和研修；它是一种在个体学习基础上强调群体学习、伙伴学习、合作学习的过程和经历，提倡学习过程中的经验分享、相互支持和共同成长；它是一种前喻学习、同喻学习、后喻学习并行和共存，强调学习者之间（学校领导与教师、教师群体、教师与学生）的平等、民主和互塑的关系；它是一种在实践中学习，在学习中研究，在研究中创新，从而不断指向实践改善和行为提升，不断推进学校发展和特色形成的过程。

在新课程的背景下，建立一种学习型的文化，形成教师群体学习、研究、创造的意愿和行为，建立面向实践、面向问题、面向经验的校本化的学习、培训、研修制度，是新课程所体现的新型教学文化的内涵与规定。新课程对教师的专业素质和综合素养提出了很高的要求，能否适应这样的要求，关键在于不断学习、不断反思、不断提升自己的教育教学实践能力，教师首先要成为全面的、充分的、有个性的人，教学才能充满智慧、个性和创造。全面提高教师自身文化内涵和综合素养，需要形成教师个体和群体自主、积极、终身的学习，把学习内化成为一种日常生活方式。只有建立一种学习型的学校文化，才有可能为教师的持续发展和不断提高提供环境、条件和氛围。

四是将学校传统、学校特色与学校文化建设融为一体。

“十五”期间尤其是“十五”后期，在基础教育课程改革背景下的学校自主发展和学校文化建设，促使人们更自觉地思考外来文化与本土文化、历史传统与时代精神、继承与创新之间的关系，开始走出简单地否定与肯定的怪圈，将继承学校传统、形成学校特色与建设学校文化有机统一起来，这是学校文化建设理性认识与实践探索的重要发展。

将学校传统、学校特色与学校文化建设融为一体，要求学校文化建设关注学校的历史传统、敬重学校的文化积累，回到学校的历史文化中重新发现、解读和建构学校思想和文化资源，使之符合时代精神和素质教育的要求。学校文化是一种“过去时”、“现在时”和“将来时”的统一，“过去”以特有的方式存在于“现在”，并影响和制约着“现在”，无法一笔抹杀；“现在”是一种潜在的未来，以特定的方式影响着未来、造就着未来。

将学校传统、学校特色与学校文化建设融为一体，要求学校文化建设更为关注学校精神文化的培育和成长。学校精神是学校文化的灵魂，是学校传统与时代精神的统一，是在长期办学实践中不断积累、不断表现、不断发展而形成的，是全体师生的实践智慧和贡献。学校精神的形成需要时间，需要积累，需要传承，需要延续，需要不断地表现。这种传承和表现需要物质、组织、活动、实践的依托，需要学校文化活水的不断滋润和涵养。

将学校传统、学校特色与学校文化建设融为一体，要求学校文化建设关注学校特色的形成。学校特色是学校长期积累所形成的，是学校传统的重要组成部分，是学校传统中区别于其他学校的重要特点，是最能够表现学校个性和独特性的方面。学校特色是

学校文化的整体表现。是学校理念和精神由内而外的自然呈现与自然生成，而不是外加的；是与学校文化的整体协调，是与制度文化、组织文化、行为文化相一致的，而不是相抵触的，或毫不相干的；是全体师生共同认可，并能够表现为师生基本行为的，而不是与师生无关的；是在学校氛围中能够感觉到，并形成明显学校标志的，而不是需要刻意讲解和阐述的。因此，建设学校文化就是形成学校特色，形成学校特色就是在建设学校文化。学校文化应该是基于学校的，本来就是校本化和特色化的；学校特色应是文化的、内涵的、品质的，是在学校文化建设的过程中自然形成的。学校文化建设与学校特色形成是同一个概念的不同表述。

### 三、

作为学校发展战略的学校文化建设，可以根据学校发展的现实状况和面临的主要问题，选择不同的切入角度和操作策略。

一是基于学校课程的学校文化建设策略。

在基础教育课程改革的背景下，以新课程的实施为契机和载体，在国家课程的层面，努力体现课程与教学文化的转变，努力实现教学行为和学生行为的转变，力图重构学校教育教学的生存方式：超越“知识本位”和“学科中心”，以学生发展为本，逐步实现学生的自主发展；超越“权威主义”和“普遍主义”，形成师生之间的合作、对话与分享，逐步实现课程与教学的创新；超越“刚性的”、“静态的”、“封闭的”课程与教学，逐步形成“弹性的”、“动态的”、“开放的”课程与教学。“基于学校、在学校中、为了学校”的校本课程的开发，师生共同参与的课程与教学资源建设，学校和师生自主设计和实施的综合实践活动和研究性学习，从课程与教学的层面全面推进了学校文化的建设，课程与教学文化的改造与提升成为具有新质的学校文化的显著亮点。

二是基于教师专业发展的学校文化建设策略。

面对课程与教学实施中不断出现的各种问题，学校和教师遇到了巨大的挑战，过去的经验不管用，现成的经验没出现。教师专业发展成为学校迫切需要解决的问题，于是校本培训、校本教研应运而生。以校本培训、校本教研为学校新型制度，形成了具有新质的教学反思文化、教师合作文化、阅读文化和学习文化，全面提升了教师的专业发展水平和综合素养，形成着新的教师日常行为和生存方式。这就是学校的学习型组织和学习型行为，建设学习型学校与学校文化建设紧密结合起来。鲍尔·沃尔纳所提出的学习型组织的第五个阶段，是“学习与工作的融合阶段”，即学习和责任已被置于组织的管理系统中，学习已成为所有成员的共同责任，工作学习化，学习工作化，有组织的或自发的团组学习、部门学习等，彼德·圣吉所提出的“自我超越”、“改善心智模式”、“建立共同愿景”、“团队学习”、“系统思考”的五项修炼，成为全省相当一部分学校构建学习型组织与建设学校文化的有效实践。

三是基于校本管理的学校文化建设策略。

校本管理是以学校为中心的管理，是学校责任和权利相统一的因地制宜的管理，是学校主动适应变化的环境的自主管理行为。校本管理是教育民主和权力分享理念下的学校管理模式和管理行为，它鲜明地体现着新的管理思想和管理文化。校本管理的实践，需要并呼唤着现代学校制度的建立。而现代学校制度是在改进和调整学校与行政、学校与社区、学校与家庭关系基础上建立起来的一种新型制度，也是一种新型学校文化：即学校服务文化。建设学校服务文化，要求我们从以让教育行政部门满意为中心，转变为以让学生和学生家长满意为中心，要求我们面向学生、家庭和社区，建构以服务对象满意度为宗旨、以服务项目承诺制为运行模式、以多样化和个性化服务为基本方式的学校服务体系。

四是借鉴企业文化模式建设学校文化的策略。

企业文化是在企业发展中产生和形成，并有效促进企业经营和发展的文化。相对于学校文化的概念，企业文化反映了更好地适应社会变革的当代经营理念、组织与行为设计理念、全面质量管理理念等。学校文化建设在以下两个方面借鉴企业文化模式，形成了有效探索和积累了有益的经验：一是借鉴和运用ISO9000质量管理体系，学习企业文化中的服务理念，服务学生，服务教师，服务社会，努力提供优质服务 and 优质教育。二是借鉴CIS (Corporate Identity System)的方式，即企业形象识别系统，进行学校形象设计。学校形象设计就是以独特的教育理念整合学校资源优势，提高学校办学绩效，塑造学校公众形象的过程，学校形象设计涉及到学校理念目标形象、师生员工形象、文化景观形象、教育效能形象、产品成果形象等，是学校文化形象的全新塑造。

五是运用特色发展战略推进学校文化建设。

近年来，越来越多的学校把形成办学特色和学校特色，作为学校发展的重要战略，并与学校文化建设结合起来整体推进。不同的办学历史和学校传统，是形成办学特色和学校文化的重要资源，不同的教育理解和教育哲学，是形成办学目标、培养目标和学校精神文化的基础，不同的社区、环境和背景，会提供不同的教育教学生态环境和丰富多样的课程与教学资源，不同的学风、教风、校风会造就不同的师生行为和人格。学校已有的特色项目、特色活动、特色环境等局部特色，可经过文化选择、设计、整合，上升为学校的课程与教学特色、组织行为特色、个性化的教育理念；而在办学实践中所形成的独特教育思想和教育哲学，也可以通过选择、设计和创造，转化为具有鲜明特色的学校项目、学校活动、学校环境和课程设计。学校特色发展战略可以推进学校文化建设，学校文化建设应突出学校特色的形成，这是一种双向建构、双向促进、双向提升的过程。

六是学校文化、社区文化和家庭文化建设的互动。

学校是社会中的学校。学校所在地区的文化必然会影响到学校文化，做为社会细胞的家庭也会在相当程度上影响学校文化。因此，学校文化建设必须高度重视社区文化和家庭文化的影响，必须高度重视学校、社区、家庭的互动和结合，充分利用和开发社区和家庭的教育资源，使社区和家庭成为学校的延伸，同时学校文化建设要面向社区和家庭，要全方位向社区和家庭开放，实现学校文化、社区文化、家庭文化建设的共生和共享。