

# 成果公报

课题名称：初中学校特色文化发展策略研究报告

课题批准号：课题立项号：DFB10171

课题类别：一般课题

学科分类：基础教育

课题负责人：海淀区教育委员会王建忠

主要成员：宋世云、吴颖惠、苏纾、王小勇、孔伟、包振泽、潘艳萍、丁玉清、李秀萍、鲍敏、程征、陈永林、宋亚甫、严星林、张晓玉、王瑞、邢筱萍、范振欢、孙继刚、冯蕊、王叶、张妍、赵建军、叶翠

正文：

## 一、内容与方法

### (一)开展学校文化建设与发展的文献研究

研究伊始，课题组以文献研究为主，界定了在本课题中“学校特色文化”的含义。从已有研究的众多论述可以概括出，学校文化就是学校特色，就是学校个性，就是学校品牌。学校特色会形成文化，学校文化中包含着特色文化，当特色成为学校文化的组成部分时，特色就有了永久的生命力。

课题立项以来，学校文化研究热度不断升温，全国各地诸多学者、专家都在研究学校文化，广大校长等实践工作者都在发展和建设学校文化，一时间，学校特色和文化建设成为学术界和实践领域的研究热点。2012年下半年，课题组在前期文献研究基础上，收集最新的学校文化建设研究文献，并对主要观点进行梳理，编辑出版了主题为“中小学学校文化研究”的《教育参考信息》，一方面为海淀区两委一室领导决策咨询提供服务，另一方面，也供课题组成员深入理解学校文化建设的思想和理论。

通过文献研究获知，专家学者观点主要有：学校文化的形成和发展受到多种因素的影响，如地域因素、历史因素、英雄人物、神话故事等。

学校文化建设有 5 个要点：1. 找到建设的逻辑结构；2. 价值取向正确，其中还包括几个内涵即精准、严谨、品质、优雅。3. 向深度拓展，即学校文化建设要具有相对稳定的内核，并能进行持久建设。4. 表达方式上应采取当事人视角（教师、学生），并具有感官冲击力，达到触动人心的效果。5. 向广度拓展，应进行全员、多角度建设，开拓视野。（北京教育学院李雯）

凝练学校核心价值体系有 6 种方法：明了学校文化的发展阶段；在事实中寻找和提炼学校的教育哲学；把学校精神文化体系逻辑化；提炼学校精神；获得合适的概念；以标识传达。（北京师范大学张东娇）

学校核心价值观应由“外加”变成“内生”，引领主体由“少数人”变成“所有人”，引领方式由“单一”变成“多元”。（溧阳市教育局副局长、江苏省特级教师 芮火才）

学校文化能够有效提升学校效能。第一，学校文化是共同价值观指导下的学校成员行为的总和，学校提出的办学理念、价值观、愿景等一旦为教师所认同并落实到行为实践中，就能够产生巨大的能量，有效地推动学校效能的提升，也能够有效提高教师的内在满意度。第二，人本导向的学校文化氛围对学校效能起到积极的影响作用。学校采取民主化的管理方式，关注教师情感需求和专业发展诉求，尊重教师的主体人格，形成一种和谐的工作氛围，可以有效提高学校效能及教师的内在满意度。第三，提高教师工作生活质量应当成为学校文化管理的独立价值取向。（北京师范大学徐志勇）。

必须重视文化对制度及其缺陷“润物无声”的补救：确立科学的学校制度文化观；合理改造学校组织结构；积极变革制度管理模式。

## （二）对典型初中校发展策略进行个案分析

采用叙事研究法和个案研究法，分析每所初中学校的特色文化及形成原因，通过案例分析，总结初中校发展特色，呈现多所学校的个性化文化特征和发展策略。

### 1. 研究海淀区典型初中校的发展案例。

2010 年课题立项之时，海淀区公办校有 11 所纯初中校，1 所九年一贯制学校。以纯初中校为核心成员校，兼顾了部分完中校的初中

部，重点 2011-2013 年，首先以这些学校的办学特色、发展历程、教育质量等学校系统为研究对象，在课题负责人王建忠主任的领导下，由海淀教科所研究人员组成研究小组，先后开展了万泉河中学、北新实验中学、卫国中学、育鸿学校、清河中学、人大附中西山学校、清华附中上地学校等进行全面的分析研究，梳理和发现学校发展的策略；同时，也对部分完中校如 105 中学、中关村中学、101 中学、玉渊潭中学、温泉二中、农大附中等学校的某一方面特色文化进行分析研究，总结这些学校特色亮点形成的机制和规律。

## 2. 从区内扩展到海淀区外初中校的案例研究。

2014 年，课题组在对海淀区初中进行案例研究的基础上，参与了北京初中教育研究分会的校长沙龙活动，将初中校研究扩展到全市领域，了解昌平、门头沟、东城等区县的初中校发展策略，使得案例研究范围更大，主题更深入。

### （三）开展初中学校特色文化形成过程的调查研究

2012 年年底至 2013 年年初，课题组编制了针对初中校特色文化发展的调查问卷，并对部分教师校长进行访谈。从普通教师那里了解他们所理解和感受到的学校文化。调查内容有校风、教研氛围、年级组氛围、教研室氛围、对办学理念的理解与践行、对校训的认同度、对学校的归属感、对学校文化的主观描述，以及影响办公室文化的主体因素等。共向 7 所纯初中校和 1 所九年一贯制学校教师发放了 103 份调查问卷，收回 93 份，有效 93 份。同时，对部分学校校长和教师进行了访谈。据此问卷调查和访谈，写出了《海淀区初中学校特色文化发展状况调研报告——基于对海淀区 8 所初中校教师的调查分析》作为阶段性成果，在海淀区教科所学术会议上交流。

### （四）对初中学校特色文化发展策略进行总结

在文献研究和初中校案例分析的基础上，运用经验总结法，将个案群体进行深入考察，探索基础薄弱初中校特色文化建设的普适性策略，聚焦初中校发展的共同特质，总结其发展的普遍规律，课题组梳理了关于初中学校发展策略的理性思考，梳理出初中校发展的一般性策略 7 种，并提出影响初中校特色发展的不利因素和初中校特色文化

发展中需要注意的问题。本研究成果以论文形式发表在《北京初中教育》杂志 2013 年第 2 期。

#### （五）开展初中校特色文化发展的行动研究

课题立项以后，海淀区参与了联合国儿基会和教育部的合作项目“爱生学校建设”。该项目通过落实联合国儿基会提出的“以儿童为中心”的项目理念，从“全纳与平等”、“有效的教与学”、“安全、健康与保护”、“参与与和谐”四个维度，全面诊断学校发展现状，并对照中国爱生学校标准，进行学校实践改进研究。海淀区共有 24 所中学参与了这一项目。组织学校采用行动研究的基本范式，遵循“发现问题—分析问题—制订解决方案—实施方案—评估实施效果—发现新问题”的基本过程。

在项目推进实施过程中，借助于初中校联合体活动，行政、科研、教研等部门合作，开展专题研讨活动，每学期安排一所成员校召开交流展示会。各校根据自己的优势资源，选择自己的发展策略，形成本校的文化特色。北新实验学校、上地实验学校、育鸿学校、上地中学、温泉二中、中关村中学、万寿寺中学、清河中学等一批学校，形成了各具特色的学校文化，体现了项目实施引领学校文化生成的作用。

## 二、结论与对策

据《海淀区初中学校特色文化发展状况调研报告》显示：初中学校特色文化发展现状为：初中学校成员之间团结协作、关系和谐；大部分教师理解学校办学理念，能够在工作中积极践行；大部分教师在学校找到了归属感；教师对教研组团队组织氛围、办公室小环境的感受不尽相同；教师影响组织文化建构的主体作用凸显，个人在团队建设中能发挥积极作用；教师对学校精神文化的体认非常具体，典型事件对教师文化心理认同会产生重要影响。

海淀区初中校大都形成了比较和谐、开放的氛围，师生关系普遍较好，教师敬业乐业、认真负责。因而，针对海淀区初中学校文化建设，提出几点建议：（1）发挥初中校积极和谐的组织氛围，发扬敬业、奉献的工作精神，将内隐的文化发扬光大；（2）植根于初中校已有的文化土壤，保持务实、朴素的教学风格，为初中校发展积淀内涵与特色；（3）进一步在教师中普及办学理念，让核心价值观成为初中教师

的自觉追求，突出初中校脚踏实地、行胜于言的学校文化；（4）领导班子加强对师生的情感投入，形成一种激励上进的组织氛围，使初中校彰显出教育的人文精神。

课题组在透视学校发展个案的基础上，从文化建设实践过程出发，分析初中学校特色文化中的核心要素，针对不同的文化形态和内容，总结梳理了学校特色发展的普适性策略：历史积淀和传承；学校诊断和评价；问题解决和经验固化；科研项目的实施；发挥地域资源优势；默默耕耘，守正出新；学校兼并和文化移植等七种发展策略，供初中学校在发展中选择采用。

在大量的案例研究和文献研究基础上，课题组经过讨论，提出了影响初中学校特色文化发展的不利因素：（1）教师待遇不均衡对初中学校发展形成一定制约；（2）长期形成的初中相对薄弱难以在短期内消弭；（3）初中学校特色文化难以固化和持久；（4）学校共同体成员在文化建设中的作用受到忽视；（5）校长的更换对学校文化发展产生不利影响。

以文化建设为引领，对初中学校特色文化进行挖掘和梳理，在学校层面，课题研究思想的深入以及方法的指导，都对学校特色文化发展起到了促进作用。在学校文化建设方面，课题校呈现出一些可见的变化：1. 学校文化：从注重口号向注重行为转变；2. 课堂教学：由“教师中心”向“学生中心”转变；3. 育人环境：从“成人视角”向“儿童视角”转变；4. 学校管理：从少数参与向广泛参与转变；5. 区域成效：以爱生学校项目实施促进海淀义务教育优质均衡发展。

### 三、成果与影响

（一）调查得出海淀区部分初中校精神文化发展现状，并提出相关建议。

2012年12月—2013年1月期间，采用问卷调查的方法，对8所初中校103位教师进行了调查。调查主要结论有：初中教师认为，学校成员之间团结协作、关系和谐；大部分教师理解学校办学理念，能够在工作中积极践行；大部分教师在学校找到了归属感；教师对教研组团队组织氛围、办公室小环境的感受不尽相同；教师影响组织文化建构的主体作用凸显，个人在团队建设中能发挥积极作用；教师对学

校精神文化的体认非常具体，典型事件对教师文化心理认同会产生重要影响。

根据调查结果，提出了几点建议：（1）发挥初中校积极和谐的组织氛围，发扬敬业、奉献的工作精神，将内隐的文化发扬光大；（2）植根于初中校已有的文化土壤，保持务实、朴素的教学风格，为初中校发展积淀内涵与特色；（3）进一步在教师中普及办学理念，让核心价值观成为初中教师的自觉追求，突出初中校脚踏实地、行胜于言的学校文化；（4）领导班子加强对师生的情感投入，形成一种激励上进的组织氛围，使初中校彰显出教育的人文精神。

（二）分析了学校文化建设途径，总结学校特色文化发展策略。

分析了十余所初中校的发展特色和文化形成因素，分别形成了学校特色文化发展的典型案例。

北京市卫国中学形成了基础教育的“淡定与从容”的文化特点；北京市育鸿学校形成了“蓝天教育文化”特色；北京市第105中学在长期办学历史中，求真务实，按照自己的节奏办教育，形成了“崇尚蜗牛精神”的文化特色。

（三）提出了初中学校特色文化发展的普适性策略和不利因素。

课题组在透视学校发展个案的基础上，从文化建设实践过程出发，分析初中学校特色文化中的核心要素，针对不同的文化形态和内容，总结梳理了学校特色发展的普适性策略：历史积淀和传承；学校诊断和评价；问题解决和经验固化；科研项目的实施；发挥地域资源优势；默默耕耘，守正出新；学校兼并和文化移植等七种发展策略，供初中学校在发展中选择采用。

在大量的案例研究和文献研究基础上，课题组经过讨论，提出了影响初中学校特色文化发展的不利因素：（1）教师待遇不均衡对初中学校发展形成一定制约；（2）长期形成的初中相对薄弱难以在短期内消弭；（3）初中学校特色文化难以固化和持久；（4）学校共同体成员在文化建设中的作用受到忽视；（5）校长的更换对学校文化发展产生不利影响。

（四）探索了初中学校亚文化建设的重点领域和基本途径。

在学校诸多亚文化构成要素中，以办学理念为统领的学校核心价值观、校风、校训、组织氛围等精神文化层面的因素起着主导作用，制度、资源、管理、课程、教学、班级建设等，则会反映学校文化的基本特点。因而在学校文化建设中，以具体领域的变革和研究为载体，形成学校课堂文化、课程文化、班级文化、教研文化等若干亚文化特征。

初中学校亚文化建设的重点领域和基本途径有：（1）营造开放合作、尊重差异的课堂文化；（2）建构积极向上、自主管理的班级文化；（3）建设体现学校特色的课程文化；形成合作共进的教研文化。

课题研究产生的影响：

1. 学校文化：从注重口号向注重行为转变
2. 课堂教学：由“教师中心”向“学生中心”转变
3. 育人环境：从“成人视角”向“儿童视角”转变
4. 学校管理：从少数参与向广泛参与转变
5. 区域成效：以课题研究促进海淀义务教育优质均衡发展

#### 四、改进与完善

1. 对初中学校文化及亚文化研究不够系统

学校文化是一个有机的整体系统，既包括可见的环境文化，又包含隐性的精神文化，既有可言说表述的制度文化，又有无形中影响师生的观念文化。那么，这几大系统是什么关系？这些子系统之间是如何相互作用进而形成各种学校文化的样态？在每一个子系统中，又有若干的亚文化因素，如教师文化、学生文化、干部文化、校长文化等等，尚需纳入研究。

精神文化是一所学校文化的核心，但是我们对于精神文化的研究不足。办学理念要成为学校师生的共同价值观，需要怎么的条件和路径来实现？再者，学校文化（尤其是制度）受校长影响最大，新校长上任经常会改造学校的物质环境，重新制定学校的管理制度等，因而，教师、学生、职员在学校文化文化建设中的主体作用到底如何体现？这也是现阶段本课题无法涉猎的问题。但是，这些都是学校特色文化发展过程中十分重要的影响因素。有待于下一步研究解决。

## 2. 行动研究过程不够严密

本课题中也采用了行动研究的方法，借助于爱生学校项目，诊断学校教育教学管理、环境建设等全方位领域的问题，因而，针对学校文化建设的行动策略不够聚焦，过程控制不够严密。

## 3. 对初中学校发展案例的研究缺乏动态跟踪

本课题研究较多采用的方式是初中学校发展策略的个案研究，但是只研究了不部分初中学校，尚未进行全面的研究。在已研究的学校中，由于精力和人员有限，也未能对这些初中校发展的特色文化因素进行系统研究，有的仅限于某一个突出的方面。这也导致了研究的深度不够。另外，两三年前对学校所作的分析，没有逐年跟踪，考察学校特色文化的变化情况和影响因素。

## 五、成果细目

1. 《初中学校特色文化发展策略研究报告》
2. 《关注区域差异 提高教育质量 》
3. 《试论初中学校特色文化发展策略》
4. 《践行“爱生学校”理念 促进发达地区教育优质均衡发展——来自北京市海淀区“爱生学校”项目的实践与思考》
5. 《初中学校特色文化发展案例分析》（11 篇）
6. 《海淀区初中学校特色文化发展状况调研报告》