

学校文化：提升师生人生境界的绿色平台

江苏省淮北中学 张雷

校长的领导最终是一种教育思想的领导，思想的领导实质上是一种文化的领导。守护和增生人类的核心价值观，是当代教师肩负的文化责任，是学校文化的主旨；构建高品位的学校文化，是校长领导能力的终极外显，是提升师生生命境界的绿色平台，是学校发展的强大内驱力。

学校文化是指一所学校内部所形成的、为其成员共同遵守并得到同化的价值体系、行为准则和共同作风的总和。它属于亚文化，以学校群体成员为主体，以具有学校特色的精神形式、制度形式、行为形式和物质形态为外部表现，并影响和制约着学校群体成员的活动方式、精神面貌与文化素养。

学校文化是校长办学思想和师生价值观念、思维方式、行为规范的耦合。校长的办学思想是一所学校的灵魂，师生的价值观念、思维方式和行为规范是一所学校办学的行为主体，校长的这个“魂”必须附着在师生素质这个生命主体上，“魂”不附“体”，“主业”懈怠，加强队伍建设、提高教学质量和提升办学品位就只能是镜花水月，可望而不可及。

学校文化建设是学校建设中的灵魂工作，是进行教育改革的载体、实施素质教育的突破口，是学校深层次、高品位的办学追求。说它是深层次的，因为它不仅涉及学校的物质形态，而且从价值观这个深的层面引导人、感化人、塑造人，使人学会正确处理自我与他人、与自然、与民族、与国家的关系，从而学会怎样做人。说它是高品位的，因为它是对智能发展的超越，不仅局限于具体地规范人的行为，而且以科学的思想武装人，以高尚的情感陶冶人，以崇高的民族精神激励人。优秀的学校文化能够锻造师生的科学精神、健全人格和道德素养，能够熔铸民族的创造力、凝聚力和生命力。

校长是学校文化的缔造者，

文化塑造是校长领导能力的终极外显

校长是行走在大地上的思考者，是汲取现存精神力量的凝聚者，是累积教育生活智慧的实践者，校长的责任在于培育优秀的学校文化。在学校发展问题上，文化塑造与战略选择、制度安排、教学重建等同等重要。

加强校长队伍建设的核心就是要提高校长的领导能力，这是提高执政能力在学校管理中的积极应对。什么是领导能力？英文中，领导能力就是Leadership，就是指“有办法影响别人的人”。

我认为，校长的领导最终是一种教育思想的领导，思想的领导实质上是一种文化的领导。一位校长，如果不能在思想上用精神文化来统一师生的认识，统帅师生的行动，就不是一名具有高超领导能力的学校管理者和组织者。从聚合校内人力资源的角度来讲，现实教育生活中校长的领导能力可分为五个层次：

权力驱策型(职务型)。校长手中有鞭子，那就是上级主管的一纸任命、董事会议的一章授权或拥有巨资的绝对控股，这就派生出手中的权力，这就衍生出来形形色色的压力，这就使得一部分人不能不看我们的脸色、不得不跟随我们的脚步。如果我们习惯于上传下达，习惯于做官样文章，习惯于用会议落实会议，经常性地迷失学校的办学目标，学校人力资源处于被动式的屈从，这是校长领导能力的最低层次。

触觉延伸型(职业型)。校长手中有资源，那就是人财物流，这就自然延展出人际交往和社会关系，这就容易形成群体利益和部门利益。利用这种资源优势，就能够在校内、校外建立社交生物磁场。如果我们习惯于迎来送往，习惯于觥筹交错，习惯于经营体系，就能够一定的人群中形成个人的权威，学校人力资源和办学目标之间处于利益背景下的自愿，这是校长领导能力的第二层次。

业绩昭示型(事业型)。校长身上有理想，那就是校长的战略选择取得了巨大成功，在学校里面建立了威信，这就使多数人的服从变成自主性的向往，变成他们表现才华、取得成绩的内需。大家主动把个人目标自觉调整到学校的工作思路和办学目标上，学校人力资源和办学目标之间处于自主式的跟随，这是校长领导能力的第三层次。

人格引领型(专业型)。校长手中有接力棒，那就是校长的制度安排科学合理，除了带人做事之外还有办法把一起共事的人带动起来、配合起来，在学校里培养了很多。大家追随校长超越了个人关系的亲疏，大家主动接纳校长的指点是出于对校长品德、为人、能力的尊敬，大家都把共事中形成的办事风格、工作制度、办学目标内化成一种习惯，学校人力资源和办学目标之间处于习惯性的追随，这是校长领导能力的第四层次。

智慧传递型(学者型)。校长身上有智慧，校长需要成为政治过硬、道德高尚的贤者，远见卓识、笔下生风的智者，多谋善断、讲究艺术的能者；胸怀坦荡、心中有爱的仁者；成为智慧的化身、精神的丰碑、文化的使者。大家敬重校长，是因为他的为

人、作风、勤奋和进取；人们仰慕校长，是因为他所代表的目标、理想、信念和精神。也许已经不在任上，但校长执政期间取得的所有成功都以文化的形态流传下去，并在尘封的校史中熠熠生辉，使学校人力资源和办学目标之间处于升华式的传承，这应该成为校长领导能力的最高境界，也应成为全体校长弥足珍贵的价值追求。陶行知校长就是这样的楷模，苏霍姆林斯基院士就是这样的典范。

把学校的办学特色、办学成果和师生的行为规范变成一种学校文化的形态发展下去，是校长肩负的崇高责任。一位新任校长可以很容易改变一所学校的领导配置、工作流程、财务状况，但是最难转型的是学校的文化，没有一个很简单的方法能把一所学校的文化改变掉。

电影《英雄》中有这样一个经典画面，一位赵国的老者对弟子们说：“秦国可以杀掉赵国的人，但不能灭掉赵国的字。”

强大的罗马军团可以征服犹太民族，但永远不倒的却是犹太文化。基督精神和西伯莱文明正是伴随罗马军团的铁蹄无法阻挡地向世界蔓延。

目前，台湾岛内掀起的“去中国化”运动，实质就是要从文化层面斩断与大陆之间血肉相联的根系。

失去了文化，失去了精神家园，我们和我们的后代将成为无根的浮萍。

守护和增生人类的核心价值

是当代教师肩负的文化责任，是学校文化的主旨

德国教育家雅斯贝尔斯在《什么是教育》中这样诠释教育的内涵：“所谓教育，不过是人对人的主体间灵肉交流活动，包括知识内容的传授、生命内涵的领悟、意志行为的规范，并通过文化传递功能，将文化遗产教给年轻一代，使他们自由地生成，并启发其自由天性。因此，教育的原则是通过现存生活的全部文化导入人的灵魂觉醒，而不是导向由原初派生出来的东西和平庸的知识。”《教育管理辞典》对教师这一概念的定义是：“教师是向受教育者传递人类积累的文化科学知识和进行思想品德教育的专业人员。”

现在，人民教师的知识分子地位正在遭到学术界某些学者不公正的质疑。周浩波先生就在《教育哲学》一书中提出，教师，特别是普通学校的教师，“已从有知识的人中游离出来，他们不再从事知识的创造，而是负责传递知识，他们是受雇于国家或地方政府的雇员……如果说，知识分子以理性、逻辑、普遍的价值作为自己的文化的内核的话，那么，教师实际上是以技术和工艺作为自己文化形成的基础，并为自己构造了特定的与知识分子完全不同的语境……”

这种观点实际上是把中小学教师排除在知识分子范围之外，实际上是对中小学教育工作者的蔑视和中伤。其荒谬之处在于，他只把中小学教师看成是现有知识的传递者，没有看到中小学教师同时也是人类核心价值的传递者，没有看到中小学教师在人之所以成为“人”的进程中所起的奠基作用。

而现实生活中，相当一部分中小学教师的可悲之处在于，他们也如论者所说的那样为自己定位，两眼紧紧锁定在学生的学业成绩上，忽视对学生情感、个性和价值观的培养，从而主动放弃了自己作为知识分子的文化责任。

教育是使人成为“人”的事业，是教师的“教”与学生的“学”的互动过程，教师的“教”的质量是教育质量的主要支撑。我们的教师 and 我们的办学质量应当在承认功利的同时，追求功利的超越；我们的教育行为应当在追求适应社会和服务社会的同时，肩负起领先社会并改造社会的使命。

教育是一个特殊的领域，教师是一门特殊的职业，这种特殊表现为教育具有一定的功利性。比如让学生学会一定的知识和技能，让学生升入高一级学校学习和深造，让教师的名声和福利逐步提高，让学校的名望和收益逐步提升……如果不承认这些，就不是实事求是的观点，就不是唯物主义的态度，就不能真正代表人民群众的根本利益。但是，我们也要清醒地认识到，我们的教育又具有非功利的性质。教育是生命与生命交流的过程，也是生命自主、能动发展的过程，教育的起点和归宿都是人的生命。从这种生命性的本质出发，教育就是要保护人的天赋，保护人的自主意识，保护人的创造个性，保护人的完整人格。就是说，教育要依据人的生命特征，遵循人的生命发展规律和原则，促使人的生命走向更加完整、和谐与无限的境界，引导人的生命进入实践、创造、升腾的新天地。而教师的职责就是运用智慧开启学生固有的潜能，让生命快乐地生活并实现生活的幸福。

我们的教师和教育质量不能仅仅停留、局限于考试成绩和升学指标上，而必须着眼于人的全面发展和社会的和谐发展，必须把促进人的全面发展与满足人民群众的教育需求有机地统一起来。如果背离了这些，我们的教育行为和教育质量就必然重蹈“应试教育”的覆辙，就必然把正当合理的质量追求异化为对学生智力的片面开发，就必然使教育者善良的教育愿望扭曲为对学生身心的极大伤害，从而背离人民教师的职业道德和知识分子的文化责任。

教师应有一种理想主义的教育情怀。尽管在社会转型过程中，许多人价值错位、理想缺失、信仰危机，但我们都坚守人类的核心价值，坚守人类的崇高精神，坚守自身的人格独立和精神自由，始终保持一种反省意识、一种批判精神、一种对社会问题的强烈责任感以及敢于担当的勇气。在我们的教育实践和社会生活中，这种教育情怀时常表现为对自身教育教学的深刻反省，对

教育现实的深入批评，对应试教育的适度对抗，对教育理想的执着坚守，对转型时期教师尴尬命运的勇敢担当。通过我们的教育实践，使学生学会如何幸福地生活，学会通过坚韧不拔地努力获得幸福的生活，学会把个人的幸福与国家民族的进步有机融合。因此，我们追捧的不仅仅是一张张高一级学校的录取通知书，更要塑造出一个个既具有坚定理想信念，又有鲜明个性的活生生的人；我们追捧的不仅仅是百分之百的升学率，更要实现每个学生的生动活泼的发展；我们追捧的不仅仅是汇报时沉甸甸的总结、评比时一组组的数据，更要造就未来公民的优秀素质和中华民族的高尚精神。

这就是教师的文化责任，也是学校文化应该具有的高贵品质。

校长是教育教师的首席教师，

学校文化是校长和师生共建的思想交流平台

校长是校本培训中的首席教师，是教育教师的首席教师，是平等中的首席。师资队伍建设和校长的首要工作，学校文化建设是凝心聚力的灵魂工程。

学校文化不是校长个人意志的主观臆造。校长的文化意识必须通过教育的途径得到师生群体的认同，并表现出群体的气质和品性后才能确立和显现，这一过程不是即时式的，而是累积式的，是一个从无到有，从小到大，从弱到强的形成、巩固和发展的过程。由于文化形成过程相当脆弱，因此，一个具有稳定状态的学校文化的确立必然是长期的、反复的过程。学校文化不可能速成，那些认为一个校训的提出就是一种学校文化的想法是幼稚的。现存的历史名校中的一些文化内涵不是诞生在校长的话语里，而是形成于其后的传承中。

在学校文化的形成过程中，校长要善于运用非权力因素，逐步提高教师的非业务因素，逐步升华学生的非智力因素，使广大师生对待学校物质文化、制度文化、精神文化、行为文化的态度达到一致性或趋同性的认知，并形成不约而同的做事方式和处世态度。将校园文化内敛的价值观念变成全体师生自我成长的内在需求、自身境界的主观显现；变成他觉与自觉的贯通、鞭策与自立的交融。

我们要关注教师的非业务素质和学生的非智力素质的培养，使教育教学过程变成师生创造性生活的合理延伸，变成师生双方实现自己生命价值、提升生命质量的交互过程，让师生在学习生活里认识自己、发展自己、塑造自己，在自我优化中实现理性构建和个体价值，达到自身生活世界与自然、社会的融合，达到自身实践与他人实践、社会实践的融合，促进包括道德、兴趣、毅力、情感、气质、意志、精神、人格等要素的和谐共生。

从人的生命意义来讲，人有三次降生，就是从自然人到社会人再到文化人的提升。按照社会人的范式，我们可以用“不犯罪、不违法、不违纪、不违德”四个层次来要求教师，显然不犯罪是教师行为规范要求的底线，不违德是对教师规范的最高要求。而按照文化人的标准去衡量人，又分为“无损于人、无愧于人、无求于人”三个层次。冯友兰先生曾把人生境界依次分为“自然境界、功利境界、道德境界、天地境界”四个阶梯。教师教育生活的最高境界就是要做一个有文化的读书人，要关注文明健康的生活方式，关注奋发有为的精神状态，关注日臻完善的人格力量，关注自身的专业成长与学术水平，关注作为师魂的“对生命的至爱和不求回报”，最终走向“立德、立功、立言”的自我完善之路，达到人与宇宙的亲合、人道和天道的融和，从而摒弃那种本能的、自私的、族群的人生境界和生存状态，这就成为教师职业道德和行为操守的最高标尺。

同样，我们可以用“成人、成才、成功”三个标准来要求学生。成人是适应社会的基础指标，成才是立足社会的拔高指标，成功是发展社会的最高指标。我们要力争通过我们的教育让学生达到德智双全、文理兼通、学创俱能、身心两健，力争把学生历练成为“理想远大、胸怀祖国的人”、“追求真理、勇于创新的人”、“人格丰满、全面发展的人”、“知行统一，脚踏实地的人”、“视野开阔、卓然有成的人”、“品位高雅，热爱生活的人”，成为“大写的人”，成为“和谐的人”，成为“脱离了低级趣味的人”，成为“幸福生活的人”、“有益于他人的人”、“走向世界的现代中国人”，这是学校教育的终极目标，也是学校文化建设的永恒追求。

人是自然生命、精神生命和智慧生命的统一体，教育是淬炼生命精神和生命智慧的实践活动，她承载着人类对美好未来全部的憧憬和梦想。人的成长过程实际上是生命的社会化的过程，是自然生命向精神生命、智慧生命的超越。人的精神力量、智慧力量不是遗传基因的造化，而是在后天的自由自觉的活动中凭借教育而挖掘、点燃、唤醒、塑造生发出来的。优秀的学校文化正是锻造师生崇高精神、高超智慧最好的凭借，是自然生命向精神生命、智慧生命跨越的桥梁。

学校文化是凝聚和激励学校群体成员进行教育重建的精神力量，是素质教育深入实施激励机制，是提升师生生命境界的绿色平台，是学校发展的强大内驱力。