

校园文化建设的几点体会(下)

杭州外国语学校校长、特级教师

林卫民（310023）

校本文化的改良可以朝下列几个方面努力：

1、从物化走向人化

学校管理和教育不能简单套用行政管理或经济管理的模式，不能忽略人，不能有非人的管理和非人的教育。教育管理必须突出“教化”的特征，教化包括教育和感化。教师群体是有知识分子明显特征的特殊群体，尊重是教师的第一需求，从这一点讲校长处在管理金字塔的最低层，校长要将这种尊重放在心灵深处而不只是浮于表面，不懂得尊重教师的校长肯定不是一个真正的文化人，在尊重和信任的基础上实现教育人和感化人的目标。作为校长既要懂得民意更要会领导民意，既要敬于人又要忠于事，不能无原则地做老好人。管理一所学校强制操纵是必要的，但绝对不能成为管理的主流。校长要成为教师和学生精神关怀者，关怀教师的精神生活，关怀教师的精神发展，关怀课堂教学的生命活力，关怀学生完整生命的自由成长。

2、从限制走向解放

只追求运作效益的学校管理，由于过分强调程式化和机械化，把人限制在一定机械状态，形成了金字塔型的结构，以逻辑的、实证的、一元的模式进行运作，造成管理独立于人的精神之外。限制式的管理由于僵化、死板的要求导致教师身心的过分抑制。没有自由的精神就

不会有灿烂的、富有活力的课堂教学，离开了人文精神，按人本要求来规划教育必将是一句空话。从限制走向解放，关键要从工具论的教育观转化为目的论的教育观，我们要培养实现中华民族振兴的一代新人，中华民族伟大复兴的生长点并非经济，也非制度，而是民族的精神状态与素质。中学教育不能太务实、太专业，教育模式不能太单一，只把学生培养成一位专家，“他连同他的专业知识就像一只训练的狗”（爱因斯坦），这不是实现中华民族伟大复兴的希望所在，我们的目标是把学生培养成一个好人、一个未来的人、一个文化人，只有和谐发展的一代新人才能圆中华民族伟大复兴之梦。

3、 从分离走向融合

教育和管理中存在诸多两极状态，作为培养对象的两个方面——德性养成和知识学习，作为教学内容的两大块——科学与人文，作为教学过程的两个层面——教与学，作为学校管理对象之一教师的两大特征——行政人与业务人，作为管理方法的两种手段——政统与道统，作为管理的两大策略——硬管理与软管理，作为中层机构的两大系列——服务系列和行政系列，等等。既要采用两分法，对所有内容包含的两个方面进行深入研究，又要注意两个方面的融合，融合的主线是全面的、整体的教育观，融合过程中面临新旧观念碰撞的阵痛、传统势力与改革举措摩擦的烦恼、价值取向与理想追求冲突的险象，所有这些构成了学校文化创新的全过程，融合的结果就是更加发展的校本文化、更显个性的办学特色。

4、 从独白走向对话

文化有着活跃的成分，是在动态中形成的，否则不会成为共同的价值追求和行为规范。文化中包含的共同规则只能在对话中形成，唯有对话才能达成共识。校本文化的形成虽然需要有人引领，需要有人主讲和带头呐喊，但最终要使群体认同，不能完全靠一个人独白所能实现的。要使管理上升到文化的高度，校长必须学会与教师对话，依靠群众组织形成对话的氛围，借助文化的力量解决管理中的难题。要使教育上升到文化的高度，必须组织具有对话氛围的课堂教学，当然由于时间的局限不能把所有教学都搞成苏格拉底式的对话活动，但至少应做到尽可能往这一方面努力。另外，可以通过自下至上的社团活动来营造多重的对话情境。只有通过对话，才能形成真正的学校文化，这是任何一个学校管理者应该明白的道理。

为此，我们要坚定地立足于超越具体现实的层面，站在延续和改良学校文化的高度，全面推进校本文化建设，使学校成为新世纪中华文明伟大复兴的文化载体。