

校园文化建设的几点体会(上)

杭州外国语学校校长、特级教师 林卫民（310023）

基础教育是文化延续的必要条件，中学不只是培养理性和传授知识的地方，更要承担传承文化和文明的责任，文化是学校的灵魂，离开了文化本质，所有规范、体制、管理手段及成果不过是僵化的躯体、骨架、工具和物化形态而已。要想办好一所中学，必须深入挖掘学校丰富的文化资源，并在继承和延续的基础上，不断地加以改良。校本文化资源的开发是管理和教育工作的出发点，也是办学取得成功的关键所在。

学校的文化资源至少有以下几方面内容：

1、 传统的人文精神

大凡有一定办学历史的学校，尤其是名校，都有坚强的人文精神，这种精神是几十年沉淀下来的。人文是向善的，越是符合民族和人民的利益，就越人文，就越善。精神是一种气势，是人的积极性、主动性和创造性的集中体现。没有气势成不了大事，一所学校要想成就一番事业，必须要靠精神的力量。

我校经典的传统是“宽容大气”，宽松的学习环境，张扬个性的教育氛围，强调自主学习的管理模式，形成了活跃的课堂教学、多样的社团组织、民主的管理风格及传统的学生活动。当然，宽容并不是没有原则的放纵，大气也不是对人对事的漠不关心，而是在理智、平和、信任的前提下，以积极、开放、建设性的心态与意识去关心、呵

护和教育学生。

在教育管理中，“宽容大气”主要表现在对某些“缺憾”的处理上。

有人说，“管理不能有死角”，我认为学校管理要留有“死角”。发育成长期的学生，总要出现一些令管理者头痛的偏差，使人感到管理中有这样哪样的缺憾。这些缺憾对一个人的成长来说是很有必要，因为，“缺憾”为人的健康成长创造了真实的氛围，为教育人提供了难得的机会。

坏事的存在并不令人担忧，因为我们面对的是处于成长期的学生；急于让校园内的所有坏事都消失，恰恰是值得我们担忧的“创新”，因为掐住了坏事的命门等于削弱了教育的力量。通过对一件件坏事的剖析，帮助学生常修为人之德，常思纵欲之害，常怀律己之心，坏事反而能构建学生成熟的人生。

我们坚定地要让“宽容大气”的旗帜在杭外新校园上高高飘扬。因为，这是杭州外国语学校传统的人文精神的标志。

2、 校长的办学理念

校长是学校之魂，一位好校长就是一所好学校，一所好学校也就是一位好校长的缩影。再好的教育方针，再美好的教育，都需要校长这个“中介”加以实施。作为校长，必须要有办教育的大思想而不只是办一所学校的狭隘思想，办教育不能只算计学生的功利价值，而更应关心学生的全面发展；办教育不能只看学校今天的、当下的事情，而更有一种历史的、多维的视野，特别要看到学校发展的方向以及全局性

的意义；办教育不能无条件地顺应时尚与潮流，不是盲从于体制与规范，而要有脚踏实地的实践能力和不断改革的恒久毅力；办教育不等于简单化的管理，而是更讲究教育的本质和原则，不能以管理效益论英雄，而要扎扎实实地按教育规律办事。

让学生成为终身幸福的人是校长的永恒追求，如何使孩子成为一个终身幸福的人，这是一个十分复杂的问题。我认为，幸福是与快乐连在一起的，快乐离不开自由，包括心灵的自由和行动的自由。在学生为了分数拼命而单调地学习、学业负担十分繁重的现实下，只关注学生的好分数、只关注有好分数的学生，是创造不了幸福人生的，甚至会伤害学生群体的身心健康。

作为校长，需要关注学生的德性、关注学生的多元智能和知识学习、关注学生的身体和心理健康；教育的对象是一个生命体，不是一个物化的容器，没有一组参数可以评价一个生命体的成长状态，更不用说评价哪个是第一名、哪个是第二名了。现在对教育和教育对象的评价过于简单和主观，广袤的教育领域被简化得只有针尖哪么大，复杂的生命体被主观地只用一组分数进行评价、排序和预测。

从某种角度上讲，什么是正确的教育，至今没有解决，教育有基本规律和规则，但没有适合一切人的教育方法。作为校长，如何引导教师更多地关注生命体的健康成长、均衡发展，而不只是关注学生的知识复制，这是教育的灵魂所在。

3、 教师的价值观念

价值观念就是我们提倡什么，反对什么，认为哪些是好的，在我们的

学校里应该发扬光大；认为哪些是不好的，全体教师不应该去做。在文化的引领下，逐渐形成并为全体教师认同的价值观为核心的群体意识和群体行为规范。也就是说在教师群体中形成了一系列内在的假定，一些共同的认识和观念，尽管这些假定和意识没有写入学校的规章制度中，并不以正式的文本形式出现，但是，它们却发挥着极大的作用。我校教师群体中有许多优秀的价值观念，例如热爱和信任学生，任何一个教师都能以关心学生为荣，学校对学生人本的疏忽会引发教师的强烈抗议；对工作的投入和敬业的精神也是值得称道的，由于与国外合作学校的频繁交往，民主治校的意识特别强烈。在行为上也有一些共同的操作习惯，例如一个外语教师必须在课内外能有效训练学生的口语，不布置口语训练的外语教师将受到舆论的批评。这些都构成了我校教师的观念文化。

有人说，教师是一个冒险甚至危险的职业，伟人和罪人都可能在他的手中形成，这话很有道理。任何一种教育行为都可能产生风险。一位优秀教师必须在直面教育风险而不是简单回避风险中寻找到自身的价值。例如，由于有社会不良现象，学校教育与社会现实相联系有一定的风险，但是将学校搞成“真空地带”，回避社会的现实问题，那更危险。简单认为将学校与社会分离就能培养远离社会不良现象的书生，然后将不谙世事的学生放大为将来对社会有用的人，这是幼稚的教育假设。目前的教育现实，需要倡导具有直面教育风险的教师文化。

4、 学生的行为习惯

学生的行为习惯是学校行为文化的集中体现，我校学生可谓高手云集，这些学生群体独立性和思想个性非常突出，他们更易服从真理，而不愿服从强权，教育对象这一特点形成了“软约束”的管理文化，以“达成共识”为先导，靠人本精神而不是强力操纵来实现管理和育人的目标。在相对宽松的环境中，学生更喜欢显现自我而不是简单追随别人，喜欢创造性的活动并厌恶简单的模拟训练，喜欢自由和辩论而不会简单盲从教师的指令。

靠“滴水不漏”的制度、残酷的强权管理来杜绝学生犯错误的学校，不是真正教育人的地方。教育是为问题而生的，没有问题，就意味着教育本身出了问题。学校应该研究学生的思想动向和行为习惯，有针对性地开展教育和帮助活动，及时纠正学生思想、道德、行为中存在的一些偏差，这是学校教育的主要任务。一个学校如果没有了学生的问题行为、学生人人都成了“圣人”，这个学校的教育要么是不真实的，要么是错误的。一个学校如果漠视学生的问题行为、学生人人都在使坏，这个学校的教育是无能的、没有尽责的。

我校在引导学生的行为文化方面有一些成功的做法，例如，以合作者的姿态对待学生的抗议活动，把任何意外的事件都作为育人的机遇予以把握，充分挖掘学生群体中的优秀教育资源，等等，学生追逐自由的行为习惯给我们的教育提供了广阔的空间，学校的文化资源还表现在制度文化和物质文化等方面，学校的制度隐含办学的文化背景，学校的环境建设凸显了办学的传统和特色，学校文化传统还表现在家长、社区和上级有关部门领导的支持中。如果没

有家长、社会和上级领导的理解和支持，一个学校的文化特色是不可能坚强的。

学校内涵发展的本质是校本文化的延续和改良，没有文化传统就没有办学底蕴，要发展一所学校，必须充分了解并深入理解学校的传统，成功的起点存在于经典和传统中。要善于在不确定的未来中探索真理，在充满矛盾的环境中寻找出路，学校发展过程中核心的矛盾是文化的冲突，最主要是观念文化的冲突。改变教师的生活方式和思维方式是非常困难的，需要一个渐变的过程，只有通过文化的改良，才能赢得改革的机遇，取得办学的成功。