

学校文化建设的核心要素

江苏省南通市海门区新教育培训中心 许卫国

新教育认为：“学校文化是学校组织成员的精神皈依，是他们认同的信念、观念、语言、礼仪和神话的聚合体。它决定着人们的使命担当、价值追求和发展目标，同时显现在学校的一切教育行为、各种物质载体和全部的符号体系之中。”2010年，新教育实验以学校文化建设为主题，在河北省石家庄市桥西区举行了年度研讨会。随后，学校文化建设行动在全国新教育各实验区域和学校广泛推进，有力促进了新教育实验区域教育品质的提升。同时，我们行走在各实验区域、实验学校，仍然能发现学校文化建设过程中存在的一些不得要领、不见成效的问题。

笔者以为，学校文化建设要紧紧抓住以下几个核心要素。

一、从文化内涵看，学校文化建设的核心要素是价值观和思维方式

学校的价值观首先体现在学校的办学愿景和育人目标上。如江苏省常州市武进区星河实验小学的办学愿景是“创办一所人人爱、个个会创想的高品质学校”，这一表述突出了“创想”的价值。浙江省苍南县第一实验小学的育人目标是“培养弘毅有为、心行合一的现代公民”，这一表述凸显了“弘毅有为”“心行合一”“现代公民”等价值。办学愿景回答办什么样的学校，育人目标回答培养什么样的人；办学愿景是学校一切管理工作的出发点，育人目标是学校所有教育工作的出发点。如果学校文化理念中缺少办学愿景和育人目标的准确定位和表述，就会让人感到办学缺乏方向感。

学校的价值观充分体现在校训、校风、教风、学风上。如江苏省南通市海门区国强小学的校训是“继往开来，自强不息”；校风是“强毅力行，团结向上”；教风是“博闻强识，求是创新”；学风是“奋发图强，善学守恒”。该校从校名生发，以“强”文化作为学校文化主题，“三风一训”围绕此主题设计，凸显“强”文化价值。“三风一训”应当这样聚焦主题，价值表达不宜散而杂。

思维方式是一个人看待事物的角度、方式和方法，是人与人之间的根本性区别。在学校文化建设过程中，我尤其推崇“实质性贡献”的思维方式。“实质性贡献”是《第五项修炼》一书中倡导的理念。追求实质性贡献，意味着一切工作措施都要从学校的实际出发，都要能为师生成长、学校发展作出实质性的贡献。一切形

式化、走过场，不能推动师生成长和发展的事情，都要尽量少做，力争不做。

二、从建设策略看，学校文化建设的核心要素是举旗帜和握尺子

举旗帜，是指愿景召唤、价值导向、榜样引领。“努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育”“让每个孩子充分分享到充满生机的教育，让每个孩子带着梦想飞得更高更远”“让每个人都有人生出彩的机会”，这是习近平总书记对教育的期盼，也是国家的教育愿景。“过一种幸福完整的教育生活”“做中国素质教育的一面旗帜”，这是新教育实验向往的愿景。愿景召唤就是要以美好愿景唤醒教师的生命意识，激发教师的内在动力。

价值导向就是以正确的价值观引导师生的言行。北京师范大学教授张东娇说：“学校文化建设的目的，包括引导和促进学生成长，形成价值驱动型学校，引领学校成员过上气质优雅、举止从容、内容完整、精神健康的美好教育生活。”这些对美好教育生活的表述，就是新教育所倡导的“幸福完整”。学校文化建设正是要以这样的价值作为驱动。

“一朵具体的花，远胜于一千种真理。”榜样的力量代表着理论和实践的高度。呈现榜样、言说榜样，让榜样引领大家向前走，是推进新教育实验的有效策略。新教育实验在各类研讨会、观摩活动中，在教育在线、新教育微信公众号及《江苏教育报·新教育专刊》等媒体中，充分展现了新教育榜样人物的力量。各类生命叙事让教师看到了身边的榜样，帮助教师确认了自己的生命原型。朱永新教授说：“当一个人为自己寻找人生的榜样、生命的原型时，他就可以通过榜样给自己前进的力量，给自己克服困难的勇气，从而激发热情、激情和活力。”这就是榜样引领。

握尺子强调管理的刚性，以此保障底线，强化执行力。学校文化建设过程中，固然要坚持愿景召唤、价值导向、榜样引领，提倡柔性推动、人文管理，但也不能排斥严格的纪律、严密的制度，不能排斥管理的刚性，否则时间一长，就会挑战底线、瓦解人心，消解文化的正能量。

在学校生活中，引领上淡化责任、偏于功利，管理上失之于宽、失之于软的现象时有发生。引领上淡化责任、偏于功利，是指在引导教

职工行为时，讲责任、奉献的时候少了，讲愿景、价值、榜样的时候少了；管理上失之于宽、失之于软，是指工作的督导、惩戒机制削弱了。督，就是检查监督；导，就是检查监督之后的反馈指导。工作的流程管理缺乏“命令追踪”机制，不能实行闭环管理，工作就得不到落实。要落实就要盯住不落实的事，追究不落实的人。不落实的事常常不了了之，不落实的人总是得不到应有的警示批评，就没有执行力。执行力是管理的生命所在，没有管理的执行力，学校文化建设就是空谈。

三、从建设主体看，学校文化建设的核心要素是校长

学校文化建设需要全体教职工和学生共同参与。一群人共同穿越了一段历程，才能拥有共同的文化记忆，生成学校独特的文化。毋庸置疑，校长是学校里的灵魂人物，在学校文化建设过程中具有举足轻重、不可替代的作用。

一个好校长，就是一所好学校。朱永新教授说：“校长是学校文化建设的灵魂，从某种意义上说，一个校长往往决定着学校的基本形象和办学品质。在新教育学校组织的框架里，我们应该致力于新型校长的角色塑造，向人们展现全新的学校领导形象——文化型的校长，展现全新的学校管理模式——文化管理。”

正如《校长论：有效学校的创新型领导》一书所说：“当校长进入学校时，是带着他们的价值观、信仰和哲学观一起来的，校长通过自己的价值观进行领导。学校领导首先是文化的领导、思想的领导、价值观的领导。学校领导的文化力量把学生、家长和教师紧紧地团结在一起，使得一套特殊的自我价值观在组织成员中形成。”校长是校园里行走的文化符号，校长的行动过程应该是表达思想、倡导准则、演绎观念的过程。他（她）应该是一种召唤和向导，让师生们知道如何温文尔雅地走向高贵，进而走向人生的卓越。

学校文化本质的特征应该是全体教职工对教育理想的追求、对自身生命意义的追求和对师生人生幸福的终极关怀。学校文化建设就是这样一种追寻意义、创造价值的过程。作为校长，应当准确把握、充分发挥学校文化建设核心要素的力量，标本兼治，刚柔并济，致力于全体教职工价值观的凝练和思维方式的完善，推动学校文化迈向新高度。

2019年8月，临猗教育人与新教育完美邂逅。临猗教育再一次回到朴素而真实的教育生态中，“过一种幸福完整的教育生活”成为我们共同的追求，我也从最初的不以为然变为如今的享受与投入。2022年暑假，我从临猗县西关小学调入崇相西小学。走进一个全新的环境，如何让幸福完整的教育生活在这所学校落地生根？确立办学理念，规范制度要求，营造书香校园，构筑理想课堂，研发校本课程，丰富社团活动……我们一群人怀揣梦想，凝心聚力，大胆改革。回首那些走过的路途，我明白，俯下身予倾心做“为孩子终身发展谋幸福”的真实教育，就是新教育的真谛。

文化立魂，让学校回归本真

文化是一所学校建设的灵魂，优质教育的实现有赖于学校文化建设的自觉。学校硬件条件再好，没有文化的支撑就是一个空壳。临猗县教育局提出要“用心做心中有人的教育”。根据这一要求，结合学校实际，我们在“德”字上做文章，提出“以德立校、向美而行”的办学理念，以“崇德向美”为校训，确立“打造‘德育领航、体艺扬长’的双一流特色校”的办学愿景，定位“野蛮其体魄、文明其精神、健全其人格”的育人目标，并引申出“孝、悌、忠、信、诚、礼、义、廉、耻、爱”十个德育拓展主题，明确了五项行动目标，总结出五美课程体系，设立五大庆典节日，将“做有规矩的崇小人”作为全校师生的行动准则，全面落实育人目标。我们开辟了“一厅一点一长廊，一馆一室一基地”的校园文化阵地：“一厅一点一长廊”即跳绳大厅、教师休憩点和书香花语长廊，“一馆一室一基地”即眼健康科普馆、视力训练室和微型劳动实践基地，并打造了象征着“纯粹、幸福、团结”的紫藤凉亭和闪亮书吧，以文化育人，浸润精神力量，引领学校发展。我们致力于把崇相西小学打造成一个花草多、书香重、文化浓的温馨校园，让师生亲近自然，让教育回归本真。

书香为伴，让阅读滋养生命

一所没有阅读的学校不可能有真正的教育。在营造书香校园、培养学生良好阅读能力的过程中，我们积极推动“晨诵、午读、暮省”。早读时间，让学生在有仪式感的晨诵中开启一天的阅读时光；中午利用专用阅读课，让孩子们与名著对话、与经典交流，尽情沉浸在书海中；放学后的暮省时间，鼓励孩子或讲或写、或读或思，与家长对话、交流，让自己不断成长。我们营造浓郁的阅读氛围，整合丰富的阅读资源，开展多彩的阅读活动，让阅读成为师生的日常生活方式，推动书香校园的形成。

一个养成了阅读习惯的人，是一个自由而幸福的人。学校成立了中青年教师读书沙龙，教师们每天在群里分享读书感悟；开辟了“崇德崇美、共读共写”专栏，鼓励师生积极写作投稿；组织开展阅读成长足迹卡、三级学生评选、悦阅悦贝、阅读手抄报等多种活动，推动学校阅读工作落到实处。

精细管理，让规矩变成习惯

制度是改变行为习惯、重塑校风、教风、学风的重要方式。为了达到规范管理、科学管理、精细化管理的要求，我们先从中层干部开始签订责任书，制订学期工作规划，填写每周梳理清单，做到工作目标明确、行动执行落地。为了改变教师的行走方式与精神状态，学校重新调整、规范各教室的制度要求，讨论、修改重要制度文件，召开全体教师告知大会，分管领导解说后开始落地执行，让每一名教师的工作成绩都能被认可、记录。为了让每一项制度真正落到实处，每学期开学前，学校都会重新修改、完善上学期的制度要求，并向全体教师做学年工作汇报。教师们通过学习、笔记、交流等形式了解学校制度规范，明确学校具体要求，做到事事有据可依，件件有章可循。

推动学生良好行为习惯的养成，是我们德育工作的重中之重。学校制订了总体班规班纪和德育行为“十要十不要”准则，张贴在校园里的醒目位置，时刻提醒学生注意。研究出台了《德育养成“争币创优”管理办法》，通过“争币、比升级、享权利”的自我激励成长机制，调动学生改变行为习惯的主动性和积极性，每周一的颁币活动也成了孩子们最期待的时刻。政教处组织“两能两要一事件”考核，建立一天一查一公示的机制，从大处着眼、小处入手，引导学生在小事中学会做人，在做人中学会求知。

研发课程，让生命精彩绽放

课程的卓越决定着生命的卓越。新教育实验认为，研发卓越课程是新教育的“天命”，新教育实验要成为一个“百年老店”，就必须有自己完整的课程体系。学校结合实际，以“崇德”为主题开发了生命德育、博学智育、动感体育、舒心美育、实践劳育五大课程体系，设立跳绳、曳步舞、跳皮筋、结绳、创客、剪纸、手工等20门拓展课程，以课程引领社团发展，让社团为孩子搭建成长的平台。我们在重点打造篮球、足球两种球类运动的基础上，开设了12个实用性较强的校级社团。灵动跳绳社团是我校的一张亮丽名片，社团成员多次参加省级、国家级跳绳比赛，获得奖牌240余枚。2021年，我校3名学生入选中国国家跳绳队并参加世界跳绳锦标赛，取得优异成绩。每周的社团活动中，孩子们尽情地舞蹈、绘画、跳绳、创造……展示着最真实的自我，美丽校园也成为他们快乐成长的小天地。

教育的目的在于育人，育人的根本在于立德。朝着这个目标，崇小人将始终秉承“以德立校、向美而行”的办学理念，坚守“过一种幸福完整的教育生活”的教育理想，俯身躬耕，砥砺前行，共同创造师生幸福成长的乐园。



图为该校灵动跳绳社团学生进行跳绳表演

玉成你我，美美与共

陕西省宁强县实验小学 唐桂萍 刘久亮

陕西省宁强县实验小学创办于2010年春天，原名宁强县逸夫小学。2017年，宁强县开创集团化办学新模式，成立南街小学教育集团，逸夫小学加入成为集团分校，迎来了发展新机遇。在集团化办学的强大合力下，学校发生了翻天覆地的变化，2021年更名为“宁强县实验小学”。近3年来，学校坚定办学方向，恪守教育规律，不懈探索现代学校的发展之路，在“办深度实验、高标准示范、强动力生长的新学校”愿景的基础上，探索构建了“玉品”学校文化。

问道——“玉品”文化的逻辑缘起

南街小学具有成熟而成功的办学经验，逸夫校区作为集团化办学分校，与总校保持高度协同，是当时最适合的发展路径。分校与总校教师团队是流动的，规章制度是统一的，课程活动是一致的，文化元素也是相融的。短短几年间，逸夫校区办学规模迅速扩大，从最初的756名学生、60名教师增长到1631名学生、100余名教师，实现了突破性的发展。

但不同于别的名校办分校，逸夫校区特殊的发展背景和环境，迫使它必须形成自己独立的办学思路。如何把学校办成区域内的品牌学校？如何形成鲜明的办学特色？如何架构属于自己的文化自信？我们进行了反复研讨，最终凝练出“玉品”学校文化。

论道——“玉品”文化的理念架构

学校毗邻宁强县的母亲河——玉带河，河如玉带，绕城而过。“玉”这一美好、高尚的字眼，引发我们无尽的教育遐想。“玉”成为学校独特的文化隐喻，生长出富有内涵的教育价值——“玉品教育”“玉心教师”“玉品学生”“玉质作品”，形成“择高而立，向新而行”的核心理念、“玉成你我，美美与共”的校训、“德义日厚，教研日进”的教风、“乐学乐行，力学力进”的学风……我们研发实施“玉品课程”，评选“玉品班级”“玉品新苗”，成立“玉汝于成”教师发展团队、“玉成你我”班主任研修共同体、“美美与共”种子教师团队等，这都是由共同的“玉品”文化基因衍生生长出来的学校文化要素。

修道——“玉品”文化的建设路径

如何让教育的想象与儿童的生长建立联结？我们开展了“玉成你我”教育的五大实践。

（一）玉美环境，润物无声

围绕“玉”字主题，我们努力为孩子们建造一座充满童年味道的“伊甸园”。

修一组看得见的建筑景观。精心打造校园每一处建筑景观，处处皆景，美感如画。校门两侧开放式围墙上以扇形间隔排列着社会主义核心价值观主题展板；校园广场东北角“大眼睛”巨石上镌刻“玉成你我，美美与共”校训；校园广场西南角开辟了“开心农场”生态种植园；通往

生活区的主路上，竹林和喷泉水池相映成趣；后庭院的海棠、桂树、月季与小径错落有致；所有建筑以“玉”的五品分别命名为“仁爱楼”“弘义楼”“启智楼”“尚勇楼”“润洁楼”；校园多处绘有石绘、石拼形式展示玉石文化。每一处景色都精心设计，赋予特别的寓意，蕴含着我们对教育的理解和对生命的美好期许。

造一批摸得着的墙面景观。我们以大型墙面为背景，以统一材料为元素，集中展示学生的手工作品。独具匠心的墙面作品，出自孩子们的纤纤小手，彰显他们的无瑕童心。

展一组极具感召力的主题语句。正对操场的巨幅标语“过一种幸福完整的教育生活”，是新教育实验的价值追求；教师形象墙上，是“德义日厚，教研日精”的教风；学生明星栏上，是“乐学乐行，力学力进”的学风；教学楼每个楼层都有激励阅读的主题语：“一个人的阅读史就是你的成长史”“打开书，就是把世界打开”……目光每每触及这些文字，都给人以鼓舞和力量。

（二）玉慧课堂，催生力量

建构玉慧课堂，让思想和智慧在课堂里流淌，把“让学习真正发生”作为课堂教学的价值追求。

搭建玉慧课堂的“立交桥”。“教在起点，重在经历，贵在倾听，乐在分享”是玉慧课堂的鲜明特点。我们以此作为课堂的出发点和落脚点，通过“建模子、结对子、搭台子、压担子、支梯子”的研修策略，引领教师做“熔金琢玉”的实干家，把精力用在育人上，把功夫花在备课上，把才学用在讲台上，把本领显在课堂上，积极引导教师在教育教学实践中出真知、长才干、成名师。

铺就玉慧课堂的“高速路”。创建学习共同体是一条直抵儿童学习核心地带的高速路。我们以班级为单位创建学习共同体，让儿童学会倾听、学会讨论、学会表达、学会管理、学会评价。共同体成员之间的平等关系，为儿童真正成为课堂的主人提供了组织保障和机制条件。置身其中，儿童的情绪是稳定的，思想是自由的，表达是畅快的，辩论是充分的，经历是真实的，学习逐渐走向深度。

（三）玉品课程，充满活力

学校全面贯彻党的教育方针，紧紧围绕素质教育的核心领域和关键环节，以新时代基础教育高质量发展为重点任务，构建以“五育”并举和“三全育人”为导向的立德育人体系，探索开发“一体四翼”玉品课程，培育全体师生。

同时，学校积极研发社团课程，开设剪纸、黏土、街舞、创客、羌绣、书法、曲棍球等32个校本课程和15个班本课程。学生可依循喜好自主



图为该校玉品课堂教学场景

选课，每周三、五下午走班学习，培养个性特长，促进个性发展。

（四）玉品德育，春风化雨

小学是帮助学生“扣好人生第一粒扣子”的关键阶段，学校坚持育人为本、德育为先，用社会主义核心价值观培根铸魂。依据儿童的兴趣和心理，学校开设“玉品”德育银行，参照银行运营模式，对学生的文明品行习惯进行储蓄奖励。每名生都有一张“储币”卡，学生通过既定的储蓄规则获得“玉品币”，储蓄自己的道德资产，并在累积到一定量时兑换奖励，以此教育引导生追求正能量，树立远大理想，形成优秀品质，打好人生底色。

（五）玉心教师，生动发展

学校要求教师具有玉的心性，要有高度的职业认同、先进的教育理念、执着的专业追求、过人的实践本领和娴熟的教学艺术。此外，我们竭力通过专业阅读、打磨教学、研修培训等唤醒教师成长的驱动力，推动教师自主发展，形成玉一般的温润形象、沉静气质、专业质地和厚重修为。

星光不负赶路人，江河眷顾奋楫者。近3年的孜孜探索，学校玉品文化逐渐走向成熟，办学品质不断提升，办学声誉不断扩张，人民群众满意度不断提高。学校先后荣获陕西省“平安校园”、陕西省教育督导评估“316工程”素质教育暨质量提升优秀学校、汉中市“教育发展优秀学校”“义务教育课后服务示范学校”“智慧校园”“青少年科技教育示范基地”“营养改善计划管理示范学校”等称号。我们将继续深化玉品文化建设，撬动学校高质量特色发展的新支点。