




教育家型校长与学校发展丛书

# 文化：

## 学校优秀的基因密码

主编 严华银

学校文化是一所学校区别于其他学校的独特标识，是学校的核心竞争力。它是全校师生员工在长期的办学过程中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准和行为规范，是学校办学理念、校训、校风、校貌的浑然天成，更是凝聚全校师生的精神纽带。

 世界图书出版公司



中国教育领航（第一辑）：教育家型校长与学校发展丛书

# [文化：

## 学校优秀的基因密码

---

严华银 主编



世界图书出版公司

# 中国教育领航（第一辑）：教育家型校长与学校发展丛书

## 丛书编委会

主 任 王仁雷

主 编 严华银

副主编 季春梅 回俊松

编 委 邱成国 严忠俊 于大伟 张 勇

郭炳胜 郭长安 杨 刚 杨琼英

林启福

## 第一章 家园文化

——中关村二小学校文化建设 / 1

### 第一节 溯源：家园文化的一脉相承 / 3

- 一、有条件要上，没有条件创造条件也要上 / 4
- 二、二小的每一位老师不一定是最优秀的，但我们的团队一定是最棒的 / 4
- 三、让分校和本校一样好，让更多的孩子享受到二小优质的教育 / 5

### 第二节 开启：家园文化的探索之路 / 6

### 第三节 丰富：家园文化的精神版图 / 10

- 一、凝心：家园文化是爱与尊重的文化 / 10
- 二、聚力：家园文化是平等与包容的文化 / 12
- 三、共建：家园文化是民主与参与的文化 / 16

### 第四节 发展：家园文化的新境界 / 20

### 第五节 家园文化的内涵提升 / 21

### 第六节 家园文化的美好姿态 / 27

## 第二章 福于心，泽于行

——福建三明学院附小学校文化建设 / 35

### 第一节 “福泽”缘起，追溯一段承前启后的校长情怀 / 37

- 一、施性杰：“让学校像一所学校的样子” / 37
- 二、邓焕璋：“三位一体，为培养合格加特长所做的一切都是为了孩子。” / 38
- 三、袁景林：“一位好的教师，要做到问心无愧” / 39
- 四、林启福：“一千个孩子有一千种幸福” / 39

## 第二节 “福泽”诠释，建构一种幸福教育哲学 / 41

### 一、“福泽”文化内涵阐述 / 41

### 二、“福泽”文化独特价值 / 43

## 第三节 “福泽”印证，让学校成为一个幸福的地方 / 48

### 一、制度文化——一个学校过日子的方法 / 48

### 二、课程文化——一个学校静悄悄的革命 / 51

### 三、教师文化——做儿童生命成长的贵人 / 55

## 第四节 “福泽”展望，浸润形成独具特色的文化品牌 / 66

### 一、如何保护学校高雅文化经受社会低俗文化的冲击 / 67

### 二、如何梳理学校文化与家庭文化、社会文化的联系 / 67

### 三、如何借力传媒时代引领学校文化传播的新变革 / 68

# 第三章 “童心即天，爱心至正”

## ——“天正”文化的建设 / 69

### 第一节 天正学校文化体系的构建 / 69

#### 一、天正学校文化的两个基因 / 69

#### 二、“天·正”的内涵和外延 / 72

### 第二节 “敬天·正人”文化体系 / 74

#### 一、美美与共，集团大同 / 75

#### 二、各美其美，美人之美 / 76

#### 三、“天正”文化体系 / 76

### 第三节 天正学校文化建设的行动方式 / 78

#### 一、顶层设计与实践归纳相结合 / 79

#### 二、天正学校文化资源的开发利用策略 / 80

### 第四节 实践举隅 / 90

#### 一、天正小学儿童发展现状及需求调查问卷及数据分析 / 90

二、天正电气企业文化摘要 / 97

三、黑龙江（正职）校长跟岗学习安排表 / 98

## 第四章 幸福文化

——晋中师范附校这样营造幸福文化 / 99

第一节 文化的力量 / 99

第二节 学校文化的构建（一） / 104

第三节 学校文化的构建（二） / 105

一、理念文化——构建学校精神家园 / 106

二、环境文化——彰显润物无声的育人功能 / 110

三、制度文化——传递温馨人文关怀 / 114

四、行为文化——拓展梦想自在飞翔 / 116

第四节 学校文化的再认识 / 121

一、学校文化就是师生过文明日子的方式 / 121

二、学校文化绝非一蹴而就，需要慢慢积淀 / 122

三、学校文化是一种坚持，一种创新 / 123

## 第五章 七剑下天山

——华山中学校园文化建设 / 127

第一节 薪火相传 铸剑华山 / 128

第二节 观念之剑干将莫邪：德才相辅，双剑合一 / 131

第三节 管理之剑凌虚若谷：风清气正，收放自如 / 135

第四节 精神之剑照胆：侠肝义胆，浩气长存 / 144

第五节 气质之剑含光、承影、宵练：尚美求真，灼灼其华 / 150

第六节 责任之剑太阿：怀家国情，做天下事 / 155

## 第六章 博爱

——吴兴高级中学学校文化建设 / 160

### 第一节 关乎人文，以化学校 / 160

一、办学理念：以人为本 促进成长 / 161

二、核心文化：博爱文化 / 161

三、办学特色：博才教育 / 162

四、育人目标：智慧而温暖的行者 / 162

五、一训三风 / 162

六、校标解读 / 166

### 第二节 路行十五载，文化当自觉 / 167

一、少年吴高，摸索前行 / 168

二、众师寻文千百度，终成一训三风 / 168

三、关注生命，提升价值 / 169

四、创特机缘，深化博爱 / 170

五、静动相宜，让学生出彩 / 172

### 第三节 自然之物态，写照吴高人 / 174

一、名言勒石，传大音 / 174

二、四美塔漾、风雅校歌共传情 / 176

### 第四节 一曲高歌，再认自我 / 177

一、设计博爱文化主题 / 178

二、变“形”变“名”，让生命更丰盈 / 179

### 结 语 / 183

# 第一章 家园文化

## ——中关村二小学校文化建设

学校文化是一所学校区别于其他学校的独特标识，是学校的核心竞争力。它是全校师生员工在长期的办学过程中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准和行为规范，是学校办学理念、校训、校风、校貌的浑然天成，更是凝聚全校师生心力的精神纽带。面对一所拥有45年发展历史的老校，面对不断发展变化的校区，面对不断增加的人数，用什么样的文化凝聚师生的心，让他们对学校有一种如归家般的亲切感和舒适感？经过多年的传承与发展、探索与实践，杨刚校长和他的团队精心培育并不断丰富“家园文化”的内涵，坚持用“家园文化”引领学校和师生的发展，让学校这个大家庭里充满着暖暖的人情味儿，让走进学校里的每一个人都像回到家里一样熟悉、温暖、快乐、自由和安全……

我们喜欢的学校就应该像家一样，来到校园，就像回到家里一样熟悉、温暖、快乐、自由……在这个家里充满着暖暖的人情味儿：领导给予教师最真切的关怀，教师给予学生最温暖的关心。这家的味道是人与人之间和谐、融洽的相处，我们的校园因此更加宽敞而明亮；这家的味道是心与心之间自由、舒畅的交流，我们的校园因而充满着安全与快乐。

走进中关村第二小学，你就走进一个学习与生活的乐园，

就走进了一个家园……

### 镜头一：孩子们的快乐集会

二小（“中关村第二小学”简称）孩子的运动会，运动场不再是校园的操场，而是延伸到了美丽的奥森公园，挑战10公里长走欢歌笑语撒了一路；二小孩子的开学典礼，不再是列队听讲话，可以拿着任务单与三五好友携手闯关，满校园撒欢儿。图书进校园、六一爱心义卖、科技嘉年华、最佳现场……各色的节日和活动，孩子在“节日”中收获成长，孩子们在被欣赏、被尊重，平等互爱的家一样的氛围中，不知不觉收获着健康、快乐、从容、自信、责任和感恩。二小是孩子们的学习和生活的乐园，是孩子们又一个家。

### 镜头二：教师们精神峰会

舌尖上的 English、奥巴马眼中的百旺三、晓丹书场、宫廷穿越、相声小品、诗词歌赋，还有时下热词、热剧、焦点人物轮番上阵……这不是春晚现场，而是二小每学期期末学习周的舞台。舞台上，各组教师们发挥独特的创造才华，一改总结会上读报告、听报告的单一形式，取而代之的是轻松幽默的小品剧、清晰温婉的诗朗诵、动感活力的创编操、生动有趣的电影配音、风格各异的特色服装……教师们将自己一学期的思考与实践、收获与感悟，化为一串串珍珠，在舞台上大放异彩。为期一周的学习周将三校区所有教师都聚在一起，就学校发展、学科建设、教育教学工作进行交流总结。学习周是中关村第二小学教师团队文化的一个缩影，更是教师们展示自我，交流学习的精神峰会。

### 镜头三：家长们的暖心盛会

金色的九月，是温馨的！灿烂的九月，是丰硕的！带着秋的喜悦，迎来了新的学期，开启新的希望！新的空白，承载新的梦想！这一天，小悦在父母的陪伴下，一起参加中关村第二小学开学典礼——“我的学校我的家”暨中关村第二小学建校40周年校庆。二小全校6000名师生都欢聚在百旺校区大操场上，融入二小这个温暖的大家庭。小悦体验到学校的热情氛围和班级的团结友好，跟同学们一起带上红花，手拉手走进操场，从班主任老师手里接过美味的小蛋糕，认识了可爱的“蓝博豆”。小悦的父母真切感受到一份尊重、一份骄傲、一份自豪，手里的相机“咔嚓咔嚓”，记录下这一美好时刻，这是给孩子最好的礼物，也是给家长们最暖心的盛会。在开学典礼上，二小师生和家长一起，把理想写在今天，把愿望刻在今天，在新的起跑线上一起奔跑！

走进中关村第二小学，就走进了一个家园，这是二小人的梦想：让每一名学生、每一位教师、每一位家长都因为走进二小而有一种幸福感，人与人之间都充满了真情……在这幸福的家园中，教师们努力工作，甘于奉献，不断反思；在真情的涌动下，学生们快乐地学习，幸福地成长……

这里是二小师生向往和眷恋的精神家园，这就是二小的家园文化。这是一个关于家的故事，让我们从头说起……

## 第一节 溯源：家园文化的一脉相承

北京市海淀区中关村第二小学的前身是1949年9月建校的海淀区保福寺小学，1959年9月更名为中关村小学。1971

年9月，中关村第二小学作为中关村小学的“一个分部”开始独立办学，正式命名“中关村第二小学”。建校至今，学校已走过了45个年头，在学校45年发展建设中，二小人始终坚持“以人为本”的办学理念和“宽松和谐”的育人环境，这种文化氛围在历任校长的引领和推动下，成为中关村第二小学长久以来稳定发展的根基。

### 一、有条件要上，没有条件创造条件也要上

早在中关村第二小学建校之初，第一任校长李东久为全体教师提出了这样四句话：见工作就上；见荣誉就让；见后进就帮；见困难就闯。这种精神为中关村第二小学办学和发展奠定了坚实的基础。我们从当时留下来的文字中可见一斑，“1971年正值“文革”时期，办学条件还是非常艰苦的。尤其是“文革”中窗户被砸烂，缺桌子少椅子，面对这种情况，学校提出了自己的办学理念和办学方针。那就是：有条件要上，没有条件创造条件也要上。在这一特定历史环境中，塑造了二小人面对困难无所畏惧、艰苦奋斗、砥砺自强的精神品质，也正是靠着这种无往不胜、无坚不摧的勇气和干劲，李东久校长带着老师们在艰苦的环境中勤于治学，让学校走向了正规。

### 二、二小的每一位老师不一定是最优秀的，但我们的团队一定是最棒的

1994年，学校迎来了第四任校长汪蕙萱，汪校长在继承二小精益求精做本真教育的基础上，特别注重师生的发展和团队的建设，记得她曾经说过这么一句话：“如果说单打独斗，二小的每一位老师不一定是最优秀的，但我们这个团队一定是

最棒的”。传统视野中，教师要想获得成长更多依赖个体努力，单打独斗，作为同事的其他教师大多情况下是“不在场”的。而实际上，教师的专业成长依托团队和团队间的对话。教师间的对话和互助，不仅有助于提升教师的责任感，增强教师安全感和认同感，还有助于激励教师主动投入，推动学校变革。为此，从那时起，学校为每一位新入职的青年教师都安排一位有经验的老师作为师傅，帮助他们专业的成长、相互促进。青蓝之约——师徒拜师会，一直发展传承至今，已经成为二小文化的一个部分。学校老师也常常感悟：“在二小，我们不是一个人在战斗，身边有领导老师一起前行，遇到再难的事儿也能一起克服。”

### 三、让分校和本校一样好，让更多的孩子享受到二小优质的教育

在2000年至2003年间，作为学校的中层管理者，杨刚已经亲自参与到承办上地实验小学管理工作中，并和学校第五任校长——尹丽君校长一起积极探索名校带分校的最佳管理途径。当时，学校除了承办上地实验小学以外，还参与了海淀外国语实验学校小学寄宿部的建设，在此过程中，遇到最大的难题就是来自家长对名校办分校，如何保证分校办学质量的质疑。

2003年2月，尹丽君校长调离时，语重心长地对杨刚校长说：“现在的二小不断地发展壮大，你一定要传承好二小优质办学的传统，打消一些家长的顾虑，让分校和本校一样好，让更多的孩子享受到二小优质的教育。”

面对时任二小校长、现任海淀区委教育工委书记交到自己手中的沉甸甸的接力棒，杨刚校长带领全体二小人，开始了在

实践中积极探索名校带分校的最优管理体制。这期间，他始终坚持二小与上地实验小学在教育教学管理上同步发展。面对“上地实验小学有着独立的建制，在人事、财务、评优、评先、检查评比等方面是完全独立的”的管理难题，他始终坚持高标准办学，忙碌地往返于两所学校。在他和全体干部、教师的共同努力下，短短十年的时间，上地实验小学已经成为海淀北部高速发展的素质教育优质校，得到了社会的普遍认可。2008年6月，上地实验小学作为海淀教育的新星和二小正式脱钩，开始独立办学，这是全体二小人共同的骄傲和自豪。

文化是历史传统的产物，是对办学、办校经验的深度总结和升华。二小的文化绝不是“拷贝”出来的，也不是仅靠校长个人就能创造的。可以这样讲，文化在二小是一脉相承的，并不是换了一任领导就换了风格，有很多东西是几十年传承下来的。文化是中关村二小长久以来稳定发展的根基，是一代又一代二小人在不懈的研究和探索中创造出来的。教师和学生之所以珍视学校文化是因为它是自己的，是独特的，是以自己学校的传统、现实和未来发展为基础的。

## 第二节 开启：家园文化的探索之路

2003年，年仅28岁杨刚校长走上校长岗位。作为一位年轻的学校的领头人，杨校长在满怀教育激情与梦想的同时，深感到自己肩上使命艰巨、责任重大。学校已经具有相当的规模、质量和美誉度，与此同时，由于年龄代际、岗位职责、工作思路的差异，学校也面临着不少挑战。如何既继承以前积淀的优秀传统，又能够凝心聚力、开拓创新、共谋发展？经过一段时

间的沉静思考，杨校长确定了“学校要在继承中发展”的思路。

那么继承什么呢？首先是继承优秀文化。二小有宽松的工作氛围，和谐的人际交往，不用扬鞭自奋蹄的工作作风，每一个人都是这里的主人，每一个人都在追求卓越。这种感觉已经浸润在每一个人的心田，外显于行动。那么，二小形成的这样好的氛围是什么样的文化呢？杨校长通过查阅资料、不断学习，同时研究一些优秀企业的文化，终于找到了答案。

2003年6月，杨校长在全校教师大会提出了，“用家园文化引领学校发展”的理念。家园文化的指导思想是“以人为本、关注发展”；家园文化追求的目标是“自我管理、自我发展、自我超越”。家园文化的具体内涵是这样三句话：“二小是大家的；二小的发展是为大家的；二小的发展是靠大家的。”这三句话已经成为每一个二小人所欣赏、推崇并以此作为行为原动力的一种共识。

家园文化的提出既是对学校原有办学文化的提炼，又是对学校美好未来的憧憬。家园文化的提出，源于杨校长在学校的经历，特别是作为教师时的感受和经历。作为校长不是一家之长、高高在上、发号施令，而是要心中装着每一位教师。每一位教师都是学校的主人，都担负着各自的教育任务，都要面对自己所教班级的每一个活泼可爱的孩子。每一位教师都需要被关注、被重视，每一位教师都需要得到支持、获得发展。

家园文化，强调的是在学校办学中要形成利于教师发展、学生成长的软环境，让师生能够在身心轻松的环境中健康发展，促进积极状态的形成，让师生身心愉悦，减少负面因素的不利影响，让全体教师聚焦课堂，聚力在学生身上，让学校成为教师的心灵港湾，成为每一位教师和学生又一个健康的生命家园。

家园文化像一种强有力的凝聚剂，使二小人产生相当的归属感。家园文化借助精神纽带和心理场来唤醒和激发每个成员对学校的深厚感情，而把他们紧密联系在一起，从而在校园内建立起团结和谐、信任理解的人际关系，并达成对真理和学校目标的共识和追求。在二小，师生可以自由的对话，“尊重”被给予最好的诠释；在二小，宽松和谐的工作氛围是满满的包容，是爱的延伸；在二小，谁都拥有广阔的舞台，赏识与激励点燃每个人的梦想！

2006年7月，老师们把自己对家园文化的情结凝结在《我与二小共成长》这本文集中。从老师们真挚的感情和质朴的表达中，我们欣喜地看到了家园文化是凝聚二小人心的文化。下面的文字是老师们在《我与二小共成长》文集中的真情述说：

我深深感受到学校大力提倡“家园式”工作氛围和爱的教育，学校积极为老师创设一个和谐、宽松的环境，让每一个老师都能够全身心地投入到教学中去，大家不但没有隔阂，而且乐于互相帮助，让所有老师都是满怀信心的上班、轻轻松松地下班。这种相互体贴、相互关爱的心也会转而投射到孩子的身上，使得班级也会蒸蒸日上的发展。

就是在这样的环境下，我才可以像一棵幼苗一样茁壮成长。有了风雨有人帮我阻挡，需要破芽而出时也有好心的人和我一起努力；当小苗枝繁叶茂，必然会回报这片热土。教师用微笑传达爱，用赏识表达爱，用严格升华爱。拨亮了一盏盏智慧之灯，开启了一扇扇封闭的心扉，点燃了一把把热情之火，陶冶着一颗颗纯洁的心灵。教师是一种快乐的职业，快乐是灵魂的一种感觉。

——数学教师 邢妮

作为一名刚刚走上工作岗位的年轻教师，每天迈进二小的大门，都会感受领导与老师们热情的笑容，老师们之间团结互助的精神，二小大家庭中凝聚着一股积极、乐观、向上的动力，我们被感染者、鼓励着。

——信息技术教师 路长龙

我们这里每一位老师都把自己看成是家里的一员，为这个小家贡献着一份爱。你的嗓子沙哑了，就会有润喉药递到你的手中；当你猛然想起错过接孩子的时间了，这时有人会告诉你已经有人替你了……这里没有一件事会有人袖手旁观，从来不会让你感觉孤独无援。有了这样宽松、和谐、向上的氛围，我们工作起来，充满朝气。

——语文教师 朱旭红

到二小转眼已经四年了。回首这几年，几乎承载了我全部的欢笑、眼泪、懊恼、欣慰……从最初背着手风琴上课到搬着电子琴串班，现在我终于有了一间属于自己的音乐教室，而且是一间非常有音乐特色的专业教室，那几架陈旧得不能再陈旧的钢琴也终于在去年光荣“退休”了，换成了崭新的切尔。而以前只有在电影里才能看到的视频会议居然在我们二小已经成了家常便饭了。但让我感触最深的，还是学校宽松、和谐、积极、向上的环境。二小营造的“家”一般的温馨氛围，使学校在成为培养孩子的沃土同时，也给教师们提供了成长与展示才华的广阔空间。学校坚持“以人为本”的人性化管理原则，寓管理制度于无形之中，使各项制度的原则性与“家园式”校园文化的灵活性融合在一起。在二小工作是幸福的，更是自豪的！

——音乐教师 刘毅

从老师们朴素的话语中，我们看到家园文化通过对其成员

的鼓励、肯定、尊重，以及其他无形的精神与传统，来达到对成员的激励。在一种“人人受重视，个个被尊重”的文化氛围中，在一个鼓舞、激励制度齐全，措施得力的学校中，每个成员的工作、学习、生活等各方面的成绩或优点都会及时受到有形无形的肯定、赞美和褒奖。这样，每个学校成员都会感到鼓舞，产生荣誉感和责任心，自觉地为获得新的更大成功而努力。学校文化对个人的激励作用不同于物质刺激等手段，后者的功利性强，作用短暂；前者属于精神层面的，作用更久远，更显得无形，但力度更大，心理更和谐，带来的行为更具自觉和自主性。

### 第三节 丰富：家园文化的精神版图

文化是实践的反映。“家园文化”随着学校的发展内涵也在不断地丰富。家园文化的精神版图，在不同的发展时期，二小的家园文化体现出不同的侧重。在面对学校的内部管理，尤其是教师的工作氛围上，家园文化体现为爱与尊重；在面对二小快速发展，多校区齐头并进的局面时，家园文化体现为平等与包容；在面对尊重学生个体发展上，家园文化体现为以人为本、直指生命成长的文化。随着学校工作的深入推进，家园文化也会继续不断地丰富和深化。

#### 一、凝心：家园文化是爱与尊重的文化

爱与尊重是家园文化的核心。没有爱，就没有教育，没有爱，就没有家园。教育哲学家内尔·诺丁斯曾言，最好的学校与最好的家庭是相似的。它以爱与尊重为前提，最大限度地调