

### 治校有道

# 学校文化管理的『三个密码』

韩民  
孙远航  
张国平

## 给学校文化一个完整体系： 清晰共同愿景

学校文化是一个完整逻辑系统，由精神文化、制度文化、行为文化和物质文化这四个层次构成。精神文化是指学校的办学理念、办学目标、学校精神等。精神文化是学校文化的根，根深才能叶茂，寻根固本是学校文化建设的核心。制度文化是指学校行为的判断标准与行为规范，包括对教师和学生的守则、规范、规章、制度、考核、评价标准等。它是实现学校稳定发展的重要保障，是体现学校办学价值观的重要载体。行为文化是指学校的教育教学与教育管理活动，包括典礼、仪式、文体、科创、课堂教学、教研活动等体现出来的默认价值判断与应对方式。学校的育人质量、社会影响等均来自学校的教育教学与教育管理活动，以及由活动产生的效果。物质文化是指学校的物态存在，包括建筑、视觉标识、厅廊布置、校徽校旗等。教育教学活动的开展离不开物质的保障。以物质文化作为载体，同样可以展示学校办学理念与精神价值追求。

对学校文化生命力的检验，要看在学校文化的氛围中，师生员工是否达成了共同愿景，即学校成员拥有共同愿景、共同奋斗的景象、价值观、使命和目标。这样构建起来的涵盖四个层次、全面完整的学校文化体系，能够使学校发展愿景愈加清晰明确，增强组织的凝聚力和团队的协同力。

## 给学校文化一个可视载体： 增强学校黏合

实现学校组织的黏合，能让学校师生员工在身份认同的基础上，将个人的“小我”与组织的大“我”深度融合，努力奋斗以实现学校发展的愿景。

一方面，通过制定学校发展规划，明晰学校愿景的实施路径。学校发展规划是未来要达到的主要目标和发展途径。它作为一种思想方法，是对学校未来发展的系统思考，是在理性分析的基础上对学校办学理念、发展目标、实施策略的定位与选择。学校发展规划不是一个静态的文本，而是一个持续行动的过程，是在不断发现问题、解决问题的动态行动中，按照制定的实施路径实现学校目标。这是学校发展的实践指南，是学校改革与发展的路线图，告知学校往哪里去、怎么去的问题。

另一方面，通过完善学校的课程图谱，增强学校教育实践的指导性。学校文化本质是学校大多数成员默认的价值判断与习惯性的应对方式。要想学校的文化向上向善向前不断发展，只有在教育教学实践与实际管理活动中沉淀与涵养。离开了教书育人与管理育人的实践，学校文化建设就无从谈起。学校课程图谱的制定，能够将学校文化基因根植于学校教育之中，使学校文化呈现可感知、可实现的状态。这需要校长掌握课程领导的战略思维，在充分理解什么是课程、什么是课程资源的基础上，洞察传统课程与现代课程的差异和区别，切实将学校课程的结构建立在国家课程与校本课程（含地方课程）刚柔相济、深度融合的基础之上：一是国家课程的校本化实施，如细化课程标准、活化课堂教学、优化作业体系；二是校本课程的系统化构建，如开发特色课程、多校共建课程、引进改编课程；三是构建协作共生、多元互动的学校课程的持续完善机制。

将学校的办学理念在学校发展规划和课程图谱中充分呈现，就让学校文化有了可视化的载体，更有利于师生员工契合组织发展与踔厉奋发、笃行致远。

学校文化的形成是一个长期的积累与沉淀过程，既需要对学校历史文化传统的继承，又需要在发扬中创新，要有清晰的学校文化传播路径。校长要将自己在办学实践中的想法、主张、观念和追求，进行理性的反思和脉络的梳理，形成能被大家认同的价值判断。这是学校文化抹不去的痕迹，也是校长能为学校留下的可传承的烙印。在多条传播路径下，将促使学校在一定文化的浸润下，形成学校群体的文化气质和个性品格，进而打下学校文化的烙印。

（作者单位系沈阳师范大学教师教育学院）

# 思维教学：拓展学生潜能的“脚手架”

## ——广州市南武中学重构教学体系探索

陈祥春

百年南武，锐意改革。广州市南武中学有着116年的办学历史，勇于探索的创新精神植入了学校的血脉。上世纪80年代，学校进行中小学整体教育改革实验研究，在全国产生了一定影响。

1994年，为了探索素质教育，学校成为广州市基础教育整体改革试点校之一。学校确立了拓潜教育的办学思想，坚信人人有潜能，教育可拓潜，致力于发现每一名学生的潜能，让每一名同学都得到更好的发展。由此，学校相继开展了拓潜教育模式研究、拓潜教育发展性评价研究和拓潜教育课堂范式研究，形成了比较完善的理论框架和实践成果。

近十年来，面对考试招生制度改革、线上教学发展、STEM教育兴起等给高中阶段教育带来的新挑战，学校结合生源实际，开始思考新形势下需要什么样的课程学习方式拓展学生潜能，如何结合信息化手段重构学校教学体系、培养学生学科思维能力，如何通过信息化技术，在课堂教学的实施过程中评价学生思维训练的成效。在努力解决这三个问题的过程中，学校构建完善了基于信息化拓展学生潜能的思维教学体系，在学生学业成绩提高和综合素质发展之间寻找平衡。

## 寻找新突破口，课堂由“教师教”向“学生学”转变

进入21世纪第二个十年，面对基础教育深化改革的新浪潮，在传承拓潜教育的基础上如何进一步创新，让学生得到更好的发展、让学校办学质量继续提升？学校开始寻找新的切入点。

2011年，学校提出课堂教学要由以教师教为主向以学生学为主转变，教师要从纯粹的知识传授者向知识传授者+课堂组织者+思维训练者转变。由此，学校启动思维导学案教学，要求教师在备课组集体备课的基础上，先编写思维导学案，再进入课堂组织实施教学。

所谓思维导学案，是教师对某一单元、某一部分或某一模块的教学内容进行主题整合的产物，它既重视知识逻辑，又重视学习逻辑，要求教师在关注现实、贴近生活实际、联系科技前沿的基础上，围绕教学主题引入材料，创设一系列问题情境，激发学生思维的兴趣，维持学生思维的动力。



学生在英语课上回答问题。

（学校供图）

事实证明，思维导学案成为了学生自主学习的“脚手架”，教师扮演的是引导者和指导者的角色，以培养学生的思维能力为核心价值追求。思维是主线，贯穿于整个学案，问题是核心，学案由一个个相互关联的问题链接组成，承载着生成知识、引导思维、驱动课堂的功能。

## 构建“思维教学”体系，提高解决实际问题的能力

在实行思维导学案的基础上，经过思考和论证，学校逐步推进思维课堂教学改革。2013年，学校大力倡导并要求全体教师设计思维作业，将培养学生思维能力这一核心理念贯穿于教学的各个环节。与此同时，学校整合了图书馆语文、探究数学、蓝韵英语、主题实验设计等校本课程，建立了系统的思维课程体系。至2015年，学校初步构建起以思维课堂为中心，包括思维导学案、思维作业、思维课程在内的拓展学生潜能的思维教学体系。

所谓思维课堂，就是以培养学生的思维能力为价值追求，注重学生良好学习习惯、学科思维品质和学科思维方法培养的智慧型课堂。教师的课堂教学类型常常包含三种：以传授知识为目的的

知识型课堂，注重培养学生对知识的理解能力的理解型课堂；引导学生运用所学知识，在分析问题、思考问题、解决问题的过程中训练思维品质和思维方式的思维型课堂。

思维教学的核心价值追求是教学要有思考活动的深度，有思维训练的力度，有思想情感的高度。作为思维教学的中心环节，思维课堂特别注重训练学生的分析、应用和创造性思维，强调问题导向，注重过程和创设情境，基本的操作流程是提炼教学主题、创设问题情境、组织合作探究、学生表达交流、问题总结反思。

为什么要重构教学体系？一句话，因为思维教学有利于提高和改善学生的思维品质、思维方法。在思维教学体系中，学生从原来的常规听讲、做作业发展到思维探究型课堂学习，从跨学科项目式学习发展到完整性主题实践学习。通过思维教学的训练，学生应用学科知识提出问题、分析问题和解决问题的能力得到了提升。

管玉琳是2021届高三的一名学生，在学校的三年里，她觉得自己一年比一年更会总结和反思了。谈到思维课堂时她这样说：“最大的亮点是展示与点评环节，让我们成为了课堂的主人，同学之间相互交流分析和解决问题的过程，不仅激发了批判性思维和应用性思维，还有利于规范答题格式，提高答题技巧。”

## 信息技术赋能，培养学生学科思维能力

在广州市南武中学，思维教学体系的构建和完善有一个重要的保障，就是信息化、智慧化校园建设。

2015年以来，借助被确立为广州市首批中小学智慧校园实验学校、广东省信息化示范中学校等契机，学校加快信息化建设。几年间，学校相继建成了STEM智能实验室、斯坦福大学创新人才培养中学联动生物实验室、人工智能研学基地等创新型的科技实验室，开发出乐高机器人、桥梁设计、智慧城市、线

虫研究与城市污染治理等体现跨学科融合、完整性研究、智慧化项目学习理念的思维课程，极大地拓展了思维教学资源。

随着智慧课堂系统的启用和平板设备的推进，利用区域教育云、多媒体设备和反馈系统，不仅可以支持教师录课，还更有效地实现了学生学习的迅速反馈和远程互助。以物理学科为例，可以利用大数据平台实现思维作业（或测试题）的推送和数据收集。对于选择题和答案表述比较简单的填空题，实现自动批改，对于答案较复杂的填空题和计算题，可以利用学生提交答案的时间差，对先上交的学生进行批改，并借助平台得到一份包含提交率、提交时间、得分率、答案分布等信息的报告，有利于诊断学科思维能力培养的关键点，制定更为精准的教学策略。

曾有专家在点评学校智慧化校园建设时说：从全国来看，南武中学的信息化水平不一定是最高的，但是在将信息技术与教学体系深度融合方面是非常突出的。

十年来，学校教学体系的改革，推动教师改变教学方式，促进学生转变学习方式，学校教学生态有了根本性的变化，带动教育质量不断提升。

思维教学的实施对教师提出了更高的要求，引领着教师提高自身的专业能力。而随着育人方式的变化，学生经历了跨学科融合、完整性研究、智慧化项目等不同的学习方式，在丰富多彩的学习过程中，综合素质得到提升。以参加创新科技类比赛为例，2016年以来，学生参加青少年科技创新大赛等创新科技类比赛，有36人获国家级一等奖，167人获省级奖项，219人获市级奖项。

周虽旧邦，其命维新。南武中学历史上一直镌刻着创新的印记，创办之时的南武是广州市海珠区第一所新型学校，也是广州市第一所实行男女同校的学校。历史的车轮行进到今天，历经十年探索的思维教学体系已成为南武发展的新坐标，散发出独特的光芒。

（作者系广州市南武中学校长）



老师进行小组辅导，小组展示。

（学校供图）

## 校长笔谈

# 校长要善于“智”造故事

林建锋

教育是理性的，也是感性的。教育需要故事，因为故事是一种教育方式、一种历史传承、一种文化影响。故事能启发人、温暖人、激励人。校园里的故事越多，校园越有温度，师生受到影响的机会就越多，师生会更加积极向上、温暖前行。

校园里的故事需要全体师生共同努力智造。作为校长，更要善于在教师发展、学校发展、学生发展的关键时刻，用心智造包含理性内涵和价值导向的故事，温暖师生、引领师生、发展师生。

## 蝴蝶飞进校园

打通校园特色与教师专业发展的联系

教师的专业水平提升事关学校的发展，是学校的头等大事，但如果教师专业发展缺乏主动性、持续性和发展性，那么专业水平的提升往往会事与愿违，不仅提升的质量不高、速度不快，而且容易形成故步自封的氛围。

2015年8月，我调任城东小学担任校长。通过调研，我了解到，城东小学的教师教龄都在十年以上，在专业发展上已经呈现出小富即安的苗头，面向课程研发等新的教师专业要求，存在着畏难情绪。

找到支点才能撬动地球。城东小学地处上虞城区东面，占地75亩，毗邻龙山，周边是农田，校园内绿树参天，未名

河静静地蜿蜒在校园里。我决定，充分挖掘生态校园特色这一点，开展基于生态类课程的示范性开发，影响教师。

在一次偶然的机会里，我结识了有江南蝶王之称的原湘湖师范学校退休教师楼信权，并邀请他为学校开发、实践蝴蝶课程，予以全心指导。在他的带领下，学校组建了蝴蝶课程研发、实施团队，开发了教材、与之相配套的学生训练手册和系列微课，实现了蝴蝶课程的专业化、系统化。而让蝴蝶飞进校园，也成了城东小学办学历史上第一门荣获上虞区、绍兴市、浙江省三级精品课程的本门课程。

在蝴蝶飞进校园的过程中，教师品味到了专业化提升所带来的成就感，实实在在地激发了自主研发的快乐。蝴蝶课程的选题确定、课程推进和转型升级的每一个过程，也潜移默化地影响着更多的教师，一些处于专业发展静默状态的教师受启发、被影响，教师专业发展的自觉性、主动性和创造性得到极大激发。

## 一首引起共鸣的校园歌曲

捕捉师生创新与学校文化建设的联系

师生是学校的主人。用心捕捉好师生的创新瞬间并及时提炼和固化，使之融入到学校文化中，不仅能生发学校文化的生命力，激发全校师生对校园的认

同感、归属感，还能为丰富和内化校园文化引发更强大、持久的力量。

在学校“三有教育”（培养有爱、有才、有梦）的“三有好学生”实施近三年半时，一个戴着框架眼镜，扎着麻花辫，脸上挂着甜甜笑容的小女孩张楚涵同学缓缓走上元旦文艺汇演的舞台。随着吉他的伴奏，一首改编自《成都》的校园歌曲《城东时光》缓缓响起。

让我深深留恋的，不止昨日的歌；让我依依不舍的，不止你的温柔。一路还要走多久，你早已指引我；让我感动不已的，是你说的三有。

唯美的歌声和共情的歌词引起台下师生的强烈共鸣，掌声如潮。当时我也坐在台下观看，直告告诉我，没有学生对学校的真心喜欢，就没有这一首歌。而学生喜欢学校的本质是对学校精神文化的真心认同。我当即产生了一个想法：由师生在校园内录制《城东时光》音乐短片。

通过十天的准备，由师生共同演绎的《城东时光》音乐短片诞生了，打动了学生，感染了老师，成为了校园里最红的流行歌。

## 雪糕之死

挖掘偶发事件与育人资源需求的联系

校园中沉睡着育人资源。校园里的偶发事件、一草一木，往往也蕴含着丰富

的育人资源，但缺乏发现和唤醒。打通育人资源特质与育人需求之间的内在联系，很多时候会产生对当下教育热点的呼应和对教育难点的突破。

2020年4月，重返校园的师生发现，校园里已经生长了18年的雪糕枯死了。当总务处来问我怎么处理这棵雪糕时，一个新的想法闪现了：大自然、大自然都是活教材。面对枯死的雪糕，面对师生对疫情的心理焦虑，我们要挖掘和利用好雪糕枯死的偶然，来一场特别的生命教育。

学校成立了生命阳光教育策划组，因一棵雪糕的枯死而引发的系列主题化、课程化教育活动全面展开。科学教师组织学生实地考察，探究雪糕之死的原因；语文教师组织学生实地采风，开展生命教育主题征文，学校面向全体学生和家长，开展雪糕所在区域名称征集活动；全体教师征集生命阳光教育实践基地“三友园”的改造方案。

两个月后，学校毕业班的全体师生一起参与生命的阳光最温暖——永远的雪糕纪念活动考察，探究雪糕之死的原因，共同敲响三友园里的铜钟，纪念这棵永远的雪糕，以此来引发师生内心尊重自然、珍爱生命之情。

（作者系浙江省绍兴市上虞区城东小学校长）

学校文化建设是中小学校长关注的焦点。为了帮助校长穿越文化的概念与理论丛林，解除实际建构困扰，增强学校文化管理的效能，本文给出学校文化管理的三个具体策略，或称“三个密码”，以期对校长实施学校文化管理提供参考。

## 给学校文化一个鲜明标识： 强化身份认同

学校文化是学校教育管理的根与魂。其中，包含学校价值观、办学理念在内的精神文化是学校文化的核心。办学理念是指以校长为核心的团队经过实践探索和理性思考后的办学主张、学校向往、教育追求，是一所学校的教育理想和教育信念，是观念或思想及价值追求的集合体，也是学校对教育根本问题的回答：培养什么人、怎样培养人、为谁培养人。

这些问题涉及教育观、学生观、教师观、质量观等深层次的认知与价值判断，是学校之间区别的根本特征。办学理念不是一句概念式的口号，它是一个系统，需要给学校办学理念系统一个标识，以体现学校文化的可辨识度、彰显学校文化独有个性特征。特别是学校文化要通过教职员身份认同的不断强化，使标识越发鲜明、彰显。

一所地处东北某市城郊、办学条件简陋的普通小学，师生不足200人，校园内唯一值得骄傲的是已生长多年的4棵大杨树。这所小学的校训是：“每天向上长一点。学校的精神是：不卑不亢，昂扬向上。细腻有味，特色鲜明，凸显学校文化特质，彰显学校师生向上成长的风貌，笔者认为，他们的学校就是这样一所“苔花如米小，也学牡丹开”的独特学校。

这种具有鲜明文化特质的标识，把抽象的学校办学理念系统变得具象起来，易于学校师生员工认识与把握，使之恪守本分，产生价值认同、情感共鸣、行动共振。