



# 做有思想的校长

陈珊 △ 著

一校之长首先应该是思想的领导者，  
其次才是行政的领导者！

校长是一个学校的灵魂，  
要想评论一个学校，  
先评论它的校长，  
有什么样的校长，  
就有什么样的学校。

——陶行知

Be  
Thoughtful  
Principals

光明日报出版社



# 做有思想的校长

陈珊  
△ 著

Be  
Thoughtful  
Principals

光明日报出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

做有思想的校长 / 陈姗著. —北京: 光明日报出版社, 2016. 7

ISBN 978-7-5194-1406-1

I. ①做… II. ①陈… III. ①小学—校长—学校管理  
IV. ①G627.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第161659号

---

## 书 名: 做有思想的校长

---

著 者: 陈 姗

责任编辑: 庄 宁

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 中尚图

责任印制: 曹 诤

---

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197 ( 咨询 ), 67078870 ( 发行 ), 67078235 ( 邮购 )

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: [gmchs@gmw.cn](mailto:gmchs@gmw.cn) [zhuangning@gmw.cn](mailto:zhuangning@gmw.cn)

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

---

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

装 订: 北京天宇万达印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

---

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 221千字 印 张: 16

版 次: 2016年7月第1版 印 次: 2016年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5194-1406-1

---

定 价: 39.00元

版权所有 翻印必究

## 序 言

### 定力·根本·担当

陶西平

陈姍校长给我印象最深的有三点：一是有定力，二是抓根本，三是肯担当。

一是有定力。陈姍校长坚持以一种审慎的态度、敬畏的心态对待教育。她提出，要在稳定的前提下发展，在继承的基础上创新，也就是要“守本归真”。我想，在纷纷攘攘的教育改革大潮中，坚持“守本归真”，的确需要一种定力。

定力源于坚定的信念。有定力的人，在思想上，对自身认定的理想、道路、方向等，不怀疑、不迷茫、不动摇；在行为上，不懈怠、不反复、不折腾。

中国的教育事业正经历着艰难的转型。教育从来没有像今天这样引起社会如此广泛的关注；也从来没有像今天这样，有如此多的理论观点、政策主张和改革建议提出。这既是社会转型期活力的张扬，也是社会转型期发展的困惑。

教育现代化的过程，实际是对传统与现代整合的过程。所以，我们必须尊重传统教育的价值。传统教育是业已形成并已基本定型了的教育，但其在形成过程中也在不断进行着新陈代谢。所以，正如陈姍校长所说，我们在推进教育改革时要多想“能继承什么”，然后再想“要改点什么”；要清晰地知道，哪些可以“有所为”，哪些可以“有所不为”。

我想，在错综复杂的教育改革洪流中，教育工作者就应当这样，把坚

定的信念作为一种价值尺度，“任尔东西南北风”，始终保持清醒的头脑，绝不随波逐流。

二是抓根本。这个根本就是陈姍校长所说的“本真”。她说，“人”是教育之“本”，离开学生和教师，谈课程、谈教学、谈德育都毫无意义；而人的发展规律即教育之“真”，认识这个“真”，才有真正的教育。

教育现代化的核心是人的现代化；现代化的根本标志，是人的比较全面、自由、充分的发展。符合规律的教育是影响个体现代化水平和现代性品质的重要因素。

五一小学把认识6岁~12岁儿童的身心发展特点、呵护他们的童趣和童真、为孩子们终身幸福奠基，作为小学教育的神圣使命。我想，这是对小学教育功能的最好解读。

现代教育实践中的一个难题就是如何找到以学生为主体和以教师为主导的契合点，从而将教育者服务于学生的自我教育和自我发展变成现实。在这方面，五一小学进行了积极的探索。他们通过一系列举措，形成了“扎实奠基，活力发展”的常态性的教育格局；同时，努力提高教师的幸福感，引导教师体会追求之乐，感悟成长之乐，享受家园之乐，使教师的工作过程成为体验人生的过程，进而消除职业倦怠。

工具价值和理性价值的背离，是当前教育改革和发展中的一大顽症，“不作为”和“乱作为”已成为部分教育工作者的常态。而五一小学坚守基础教育的本位价值，坚持基础教育的基础性；体现了以人为本的教育价值观，以及工具价值和理性价值的统一。

三是肯担当。13年来，陈姍校长既继承传统，又开拓创新，体现了高度的责任感。她的有些观点，曾受到一些非议，有些探索，也曾遇到一些阻力，但是她不抱怨、不放弃，始终如一，奋发进取。

林则徐有两句著名的诗“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”，讲的就是“担当”。担当，即有高度的责任感，对国家负责、对社会负责、对工作负责、对他人负责、对自己负责。面对矛盾，敢于迎难而上；面对失误，

敢于承担责任。

在当前复杂多变的形势下，担当对学校教育工作者，特别是对校长来说尤为重要。担当，既体现为坚信民族复兴、国家繁荣一定能够实现；又体现为在工作中遇到困难和挫折时，始终不丧失前进的勇气。校长办学不会一帆风顺，有了担当，我们就不会因一时有困难和挫折而动摇，不会因一时有嘈杂之音而迷茫。

2014年5月4日，习近平主席在北京大学发表演讲，他在讲到价值观养成的重要性时说，这就像穿衣服扣扣子一样，如果第一粒扣子扣错了，那么剩余的扣子就都会扣错；人生的扣子从一开始就要扣好。

我想，学生在小学时代最重要的事就是将这第一颗扣子扣好。从这个意义上说，陈姍校长和她的团队正是在为孩子们学会扣好人生的第一颗扣子而努力奋斗着——日复一日，躬耕不辍。

——本文原载于《中小学管理》2014年12月

## 前言

### 做有思想的校长



思想对校长来说有那么重要吗？我个人的回答是肯定的。苏联著名教育理论家 and 实践家苏霍姆林斯基对于中国的教育工作者来说是极其熟悉的，在他长达 26 年的校长生涯中，通过大量的教育实践，总结出了自己的学校管理经验。他认为一校之长首先应该是思想的领导者，其次才是行政的领导者。校长应当善于把教育思想体现在千百件各种各样的事情中，通过一定的组织方式或管理行动，使教师对教育的认识与看法统一到正确的教育思想观念上来，在对教育的认识与看法上达成共识，并使它们转化为教师的教育信条，成为教师教育教学工作的基本原则和行动理论。听起来挺复杂，其实简而言之，就是通过对教师的教育思想管理，帮助其形成合适的教育行为，来实现学校的教育目标。

苏霍姆林斯基的经验告诉我们，对于办学者来说，必须要有自己的办学理念，要想办好一所学校，仅有方法是不够的，只有深刻领会当代教育理念的内涵才能从根本上促进学校的发展。

当代基础教育是为孩子的幸福人生打基础的教育。努力去感受每一个孩子的心灵，聆听每一个孩子的渴求，诱发每一个孩子的潜能，这是五一教育的使命所在。

“为学生的幸福人生奠基”是五一教育的出发点和归宿，面对时代的发展和社会持续更新的教育需求，五一人总是能够将其创造性地转化为“奠基教育”的新的增长点。迈入新世纪的第一个十年，为使奠基教育理念有落脚点，我们将“奠基”聚焦于“幸福素养”的培育上，认为要实现为学生的幸福人生奠基，不仅要教给学生一生幸福必备的素养，更要让学生获得幸福的学习经历与体验。因此，我们把“道德、健康、人文、科学、艺术”五种幸福素养，作为奠基教育的内容，并在此基础上，着力构建“幸福素养”课程体系，打造幸福高效课堂，探索实施奠基教育的途径和方法，形成了注重基础、强化素质、彰显个性的育人特色。

随着时代的进步，“奠基教育”的思想内涵也在不断发展，但我们坚信把对人类幸福的追求作为教育事业的价值重心将永远不会改变。

## 目 录

序 言 / 001

前 言 / 004

### 001 ◎ 壹·慎思（文化篇）

01 过一种有共同信念的教育生活 / 003

02 为学生的幸福人生奠基 / 015

03 坚守本真 奠基幸福 / 022

04 建设学校文化 营造一所幸福的精神家园 / 033

### 041 ◎ 贰·有节（管理篇）

05 现代学校发展：从经验走向理性的变革 / 043

06 校长领导力的三维解读 / 051

07 培养创新型教师应注意的“六性” / 059

08 学校章程建设的思考与实践 / 067

**075      ◎ 叁·育德（教育篇）**

- 09 建设幸福德育课程的思考与实践 / 077
- 10 德育教育社会化的必要性及实施途径的探索 / 104
- 11 创新德育工作模式 提高德育实效性 / 110
- 12 “品德与社会”课程生活化教学的实践探索 / 117

**123      ◎ 肆·启智（教学篇）**

- 13 为了学生的“学”而教 / 125
- 14 培养独立行走的学习者 / 135
- 15 着眼学生发展 着力提升质量 / 141
- 16 创建校本教研文化 提高教师课程执行力 / 150

**157      ◎ 伍·求新（课程篇）**

- 17 幸福素养课程：让学生成为幸福的学习者 / 159
- 18 国家课程校本化实施的研究与实践 / 168
- 19 让课程成为师生幸福成长的跑道 / 186
- 20 学校选择课程 课程改变学校 / 192

**201      ◎ 陆·内省（反思篇）**

- 21 走出“高原”看风景 / 203
- 22 “你”到底好在哪里 / 214

后 记 / 243

## ◎ 壹·慎思（文化篇）

百度百科

【词目】慎思

【拼音】shèn sī

【词意】谨慎地思考。

- 
01. 过一种有共同信念的教育生活
  02. 为学生的幸福人生奠基
  03. 坚守本真 奠基幸福
  04. 建设学校文化 营造一所幸福的精神家园



## 01 过一种有共同信念的教育生活

有人说，一所被家长和社会广泛认可的学校是靠精神站立的，靠精神站立起来的教育充满力量。当精神站立起来时，所有的行动都变成了自觉和统一，无论是教师还是学生，每个人都会倾其所能，倾其全力。这就是文化的魅力。

### 引言

2006年，海淀区督导室在全面考核五一小学整体工作后，给出了“新、高、好”的高度评价，极大地振奋了教职员工的熱情。但同时，新的高度、新的发展起点，也向我们提出了新的挑战。

2008年底，海淀教委启动了小学学校文化创建项目，我校荣幸地被吸纳为研究成员学校。这个项目是五一小学进一步明确办学思路、进一步提高办学质量、进一步扩大社会影响力的良好契机。因此，“打造文化特色，走内涵建设之路，实现学校高位发展”成为五一小学新阶段的奋斗目标。三年来，我们在学校文化建设的道路上留下了串串思考与足迹，也逐步建立起一种有共同信念的教育生活。

### 一、文化创建前的学习与思考

无论是追溯五一小学五十多年的办学历史，还是总结三校合并后的发展经验，无论是校外人士的评价，还是校内师生的体会，一致认为五一小学各项工作始终都在扎扎实实稳步推进，且取得了显著的教育成果，这其



中一条重要的经验就是：在当前多元的文化氛围中，我们不简单地提出新的口号，不盲目地追求眼前利益，而是紧紧围绕党和国家的教育方针、围绕小学的教育目标和五一小学的发展需求，务本求实、踏实工作。学校文化的使命在于传承与创新，坚持“一切为了学生的健康成长”这一信念不动摇。

为保证文化创建工作科学、理性地开展，我们特别邀请了北师大高益民等专家为顾问，并为全体教师进行文化解读，请徐刚老师为全体班主任做“班级文化建设”培训，到“府学小学”、“十一中学”等学校参观学习。责成部分干部和骨干教师成立项目组，查阅文献，进行学校文化建设文献综述。迄今，共查阅和学习了四大类，即中小学文化创建现状、新课程与学校文化建设、校长与中小学文化建设、学校文化建设理论等文献一百余篇。

不断的学习与思考让我们认识到：长期的教育实践在各个领域和师生员工当中所形成的价值追求、制度管理、行为方式、物化环境等，共同组成了学校文化，其中，价值追求尤为重要。因此，学校文化，是一种有着共同信念与追求的教育生活。

## 二、精神文化的建设历程

### （一）充分调研

思考是前提，调研分析是基础。在文化创建前期，学校先后两次组织了大规模的调查。第一次，采取问卷方式，调查学校的突出特征、毕业生发展趋势、学校价值追求等问题。第二次，又聘请专业机构对学校的办学特色、发展现状和愿景规划进行全面调查，这次调研共组织 30 场深度访谈，累计访问人数 70 余人，拍摄照片 445 张，摄像时长 493 分钟，录音 3255 分钟，整理深度访谈录音文字 63 万余字。访问对象包括行政干部、教师、学生、家长、社区人员等，更大范围地了解学校的基本发展状态。调研得出如下结论：

1. 广大教师对学校的发展现状和前景有足够的信心；
2. 希望学校具有温馨和谐、快乐童趣的文化氛围；
3. 在课程建设和艺术体育方面建设特色文化很有基础；
4. 孩子们希望广泛开展体育、科技、艺术、社会实践等符合儿童特点的活动；
5. 广大家长有热情、有愿望参与学校各项工作。

### （二）谨慎论证

#### 1. 论证核心价值

长期以来，五一小学一贯强调服务学生，促进学生全面、和谐发展；一贯强调教师的团结合作和敬业奉献，从而营造出了充满活力的、和谐的、务实的校园文化。2005 年，我们带领广大教职员工，在充分总结五一小学半个多世纪的办学传统和特色的基础上，提出“奠基教育”理念，具体表述为——和谐发展，为每个孩子走向成功奠基。

2008 年参加文化创建项目以来，我们也尝试在原有基础上思考五一小

学新的文化定位，如：

（1）以有吸引力的教育，培养学生可持续自我发展的潜质，为每个孩子的幸福人生奠基。

（2）秉承“发展性”奠基理念，为每个孩子开创幸福人生。我们提出了“和谐发展，为学生的幸福人生奠基”。

2009 年最终将办学理念确定为：“为学生的幸福人生奠基”。

从为“学生走向成功奠基”到为“学生的幸福人生奠基”，无论理念的表述形式如何变化，“奠基”思想始终如一，体现了我们远离功利、抵达本真的教育理想和对教育本质理解的逐渐深入。

把“奠基教育”作为办学理念，意味着五一人对教育本质敏锐的洞察——任何教育本身都不可能直接给人带来幸福，只能为人的幸福人生奠定基础。因此，奠基教育的内涵在于唤醒人的智慧、释放人的潜能、促进人的成长。我们的教育信条是：

教育，应从发现每个孩子独特的发展潜质开始  
教师的责任，就是呵护和培育孩子的发展潜质  
我们既要关注孩子的当前，又不失对未来的洞察

## 2. 明确两个目标

在“奠基理念”核心思想指导下，我们共同描绘出学校的办学目标和育人目标——

（1）办学目标：把五一小学努力办成温馨型、开放性、国际化的特色品牌学校。

温馨型：是指五一小学所呈现出的和谐氛围。环境优雅美丽，动静相宜；师生团结友爱、谦让有礼，我们的校园变成一个其乐融融的温暖大家庭。

开放性：是指五一小学在办学中的包容心态。我们融汇了古今中外优秀的教育模式，荟萃成具有五一特色的精华，在借鉴中完善奠基教育理念，

为学校发展增添新的活力。

**国际化：**是指五一小学的国际影响力。在国际化办学的过程中，在频繁的国际交流研讨中，我们以丰富的理论成果受到基础教育界的广泛认可。

**特色品牌：**是指五一小学的幸福素养和种子文化特色，内化到学校的各项工作中，外化到校园的每处环境里，并在社会各界拥有广泛的知名度和美誉度，初步形成独具特色的知名教育品牌。

**（2）育人目标：**培养健康活力有朝气、兴趣广泛有才气、思维灵动有睿气的幸福少年。

**健康活力有朝气：**是指我们所要培养的学生，是具有健康的体魄、乐观的心态的少年。他们不仅热爱体育活动，身强体健，而且总能自信乐观地面对生活，迸发出蓬勃的朝气和无限的生命力。

**兴趣广泛有才气：**是指我们所要培养的学生，是拥有出众才能、广阔视野的少年。他们对于各学科领域都有乐于学习的兴趣，主动发挥自己的个性特长，不断拓宽自己的视野，增长见识，从而变得多才多艺，充满才气。

**思维灵动有睿气：**是指我们所要培养的学生，是富有灵动的创新性思维的少年。他们能自主地探究，大胆地质疑，科学地验证，实践能力强，创新思维灵敏。

**幸福少年：**是指我们的育人特色。在幸福素养的培育下，我们的幸福少年个性张扬，魅力四射，具有全面发展和终身发展的能力。

“两个目标”就像两盏明灯指引着我们前进的方向，给予我们前进的力量。

### 3. 强化三风一训，明确学校标识

“三风”即校风、教风、学风，“一训”即校训。三风一训是学校精神的体现，是学校行为的指南，也是大家共同遵守的无形的法则。既然是大家共同遵守的，那么就应该共同参与到设计当中来，在参与过程中了解学校文化、理解学校文化、共同建设学校文化。于是，我们多次召开教师会、家长会、学生会，在他们当中广泛宣传奠基理念并征集三风一训和学校标