

有滋有味 做校长

施健斌 著

 南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS



提升学校文化

建设书香校园

缔造魅力教室

推进每月一事

构筑理想课堂

研发卓越课程

践行智慧管理

有滋有味做校长

施健斌 著



南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

有滋有味做校长 / 施健斌著. —南京: 南京师范大学出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5651-1890-6

I. ①有… II. ①施… III. ①中小学—校长—学校管理—研究 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 238069 号

-
- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 有滋有味做校长 |
| 作 者 | 施健斌 |
| 责任编辑 | 翟桂叶 |
| 出版发行 | 南京师范大学出版社 |
| 地 址 | 江苏省南京市宁海路 122 号(邮编: 210097) |
| 电 话 | (025)83598919(总编办) 83598412(营销部) 83598297(邮购部) |
| 网 址 | http://www.njnup.com |
| 电子信箱 | nspzbb@163.com |
| 照 排 | 南京凯建图文制作有限公司 |
| 印 刷 | 启东市人民印刷有限公司 |
| 开 本 | 787 毫米×960 毫米 1/16 |
| 印 张 | 23.75 |
| 字 数 | 401 千 |
| 版 次 | 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5651-1890-6 |
| 定 价 | 48.00 元 |
| 出 版 人 | 彭志斌 |
-

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换
版权所有 侵犯必究

序 言

新教育倡导人朱永新教授曾对心中的理想校长有过一段精辟的论述：我心中理想的校长，应该是一个能够清晰认识到自己的价值与使命，具有奉献精神和人文关怀的校长；应该是一个不断追求自己人生理想和办学理念，具有独特办学风格的校长；应该是一个具有海纳百川的宽广胸怀，具有极强的感召力和凝聚力的校长；应该是一个善于协调上下左右关系，能调动一切可以调动的力量以促进学校发展的校长；应该是一个十分重视教育科学研究，并能成为学校教育科研工作出色的组织者和身体力行者的校长；应该是一个能够给教师创造一个辉煌舞台，善于让每一位教师走向成功的校长；应该是一个能够使学校具有优美的自然环境和浓厚的文化氛围的校长。

回顾海门教育这几年取得的一些成绩，反思总结其中的宝贵经验，培养使用了一批有理想、有追求的校长是海门教育成功的重要秘诀。施健斌校长就是这批理想校长中的优秀代表。做理想的校长，办理想的学校是施健斌十多年校长生涯的不懈追求。

2000年8月至2004年7月，施健斌同志担任海门市德胜日昇小学校长，那是一所由五所村小合并而成的大村小，是海门市优化教育资源配置、调整中小学布局的产物。新的学校、新的天地、新的挑战，施健斌耕耘好了自己的首块责任田。2001年，学校被评为“海门市优秀村小校园”，2003年学校被确定为“南通市小学数学课改、课题基地实验学校”。2004年3月11日，该校作为分会场之一，成功承办了南通市基础教育课程改革第一次现场会。

2004年8月至2009年7月，施健斌同志调任海门市汤家中心小学校长，他郑重提出学校的发展愿景：让农村孩子也能享受海门市最优质的教育。五年任期，他兑现了承诺。学校硬件设施、文化内涵、办学特色、教学质量、规范化管理等各方面均发生了根本性变化。学校五度蝉联海门市教育质量百分考核特等奖，喜获江苏省青少年科技教育先进学校，南通市陆海空模型运动特色

学校,海门市教育系统综合考评优秀单位等殊荣。

2009年8月至现在,施健斌同志担任海门经济技术开发区小学校长,又一个五年,又实现了一所学校的卓越发展。魅力校园、“先学顺导·实练精教”常态理想课堂变革、儿童之家社团、新教育阶梯阅读、青年教师研修等一项又一项卓越的变革真正实现了让儿童的世界充满魅力。如今,学校已成为了海门教育的一所窗口学校,全国各地的新教育代表团纷至沓来,他和他的优秀团队还经常被邀请到全国各地去上课、作报告。

2013年7月,施健斌同时兼任海门市证大小学校长,那是位于海门滨江新城的一所学校,短短一年,学校已实现了高品位的起步,学校教育哲学“我来擦星星”得到了全体师生的深度认同,“脚踏实地、仰望星空”的学校精神已深入人心……

仔细翻阅《有滋有味做校长》一书,我们品读到的是施健斌十多年校长之路的探索历程、心灵感悟。同时,我更觉得,该书带给大家的,不仅仅是对于教育、对于管理的思考,更是一种追寻理想、超越自我、奋斗不息的精神感召!

海阔凭鱼跃,天高任鸟飞。如今,施健斌的身上比十年前多了一份成熟、多了一份底蕴、多了一份自信。在追寻新教育梦想的路上,一定会有更多的挑战,更高的目标,我坚信,有思想、有理想的行动者,一定会创造一个又一个生命奇迹。

许新海

2014年5月18日

(江苏省海门市教育局党组书记、局长,新教育研究院院长,江苏省特级教师,哲学博士)

目 录

第一编 提升学校文化

- 编首语 文化,让生命诗意栖居 002
文化为学校立魂 003
我来擦星星 009
价值引领 成就卓越 012

第二编 建设书香校园

- 编首语 让阅读像呼吸一样自然 016
让良好的阅读习惯伴随孩子幸福成长 017
最是书香能致远 020
“读写绘演”经典阅读课程 029

第三编 缔造魅力教室

- 编首语 一间可以长大的教室 046
缔造魅力教室的实践与探索 047
“牛牛班”魅力教室成长绿皮书 056

第四编 推进每月一事

- 编首语 养成一生有用的习惯 076
魅力学生守则课程纲要 077

第五编 构筑理想课堂

- 编首语 做最好的学习者 096
- 深度变革,让每一节常态课都充满魅力 097
- 简约 生本 增值 101
- “先学顺导·实练精教”理论操作系统 105
- “先学顺导·实练精教”常态理想课堂实战二十问 110
- 小学数学小组合作学习的现状与对策 117
- 让理想课堂全面开花 121
- 最基本的是最重要的 123
- 由热闹到平实 由模糊到精准 125
- “先学顺导·实练精教”教学预案(语文) 127
- “先学顺导·实练精教”教学预案(数学) 131
- 《“五入法”试商》教学实录与解读 136

第六编 研发卓越课程

- 编首语 成就最棒的自己 142
- 航模科技课程
- 农村小学航模校本课程开发的实践与探索 143
- 打造青少年航模科技教育特色品牌 让农村的孩子也能享受优质的教育 148
- 航模综合实践活动案例一 154
- 航模综合实践活动案例二 161
- 网络研修课程
- 团队研修式网络备课:撬动校本研修的支点 166
- 相逢是首歌 170
- 儿童之家社团课程
- 儿童之家,让社团生活充满魅力 175
- 为什么要建立儿童之家 179

只为成就更好	181
《瓷画》校本课程纲要	186
“瓷艺吧”课程案例	190
《纸艺》校本课程纲要	193
“纸艺吧”课程案例	195
《围棋》校本课程纲要	197
“围棋吧”课程案例	201
“创意吧”课程案例	203
“珠算吧”课程案例	205
“电力吧”课程案例	208
魅力校园景致课程	
魅力校园课程,让校园生活充满魅力	215
“钟磬齐鸣”课程案例	218
“生态奇苑”课程案例	226
“航天育种”课程案例	235
“英雄广场”课程案例	241
成长节日课程	
一年级入学礼:走进学习的乐园	246
三年级成长礼:体验成长的快乐	255
六年级毕业礼:开启美好的未来	261
机器人课程	
棒球联盟击球手(触动)	266
棒球联盟杯赛(发球与击球)	268
可爱的小怪兽	270

第七编 践行智慧管理

编首语 卓越的团队成就卓越的学校	274
爱心的落脚点:研究学生	275
寻找适合自己的成长路径	277
不该丢的永远不能丢	279
也谈“一切为了孩子,为了孩子的一切,为了一切孩子”	281

情况为什么越来越糟	284
以项目管理为抓手 推进教育质量上台阶	287
锤炼三种新能力	290
我们的作业需要革命吗	293
刚柔并举 规范与发展并重	296
抱怨不如行动	298
思路决定出路	300
己所不欲,勿施于人	302
我们还缺少什么	304
让每一个孩子都拥有健康的体魄	307
一路坚守 一路前行	311
敬爱英雄	313
变革,让每一个学生都能享受作业的幸福	315
我就是榜样	323
执行决定成败	325
感恩节里话感恩	327
顶层设计:学校卓越发展的源头活水	329
走儿童路线,我们还可以做得更好	336

附 录

循着课改的舞步,探出我们的风采	338
立足课堂 放眼课外	342
让每位师生都有成长的舞台	347
在坚守与创新中不断超越	356
彰显文化魅力 吟唱教育新韵	361
艺术,点亮生命的起点	367

第一编

提升学校文化

编 首 语

文化,让生命诗意栖居

文化是指一个群体、组织在长久的共同生活中形成的生活方式,包括他们的思想、理念、行为、习俗、禁忌、传说、建筑、制度、一切作品……这个群体整体的一切活动,都将是这个方式的某种体现。

新教育认为,应当坚持学校文化建设的价值追求,以追求卓越之精神为动力,以富有最高价值指向的文化精神为引领,努力促进学校文化的国际性、现代性与民族性的高度协同,挖掘一切可以利用的文化资源,将它的精华融注到学校文化中来,建构一种积淀厚重、情理交融、充满活力、风貌独特的学校文化,为学生、教师和学校的长久发展打下坚实的精神底蕴。

2009年12月,海门市第27次小学校长俱乐部暨学校文化建设主题研讨活动在开发区小学举行,许新海局长作了《文化,为学校立魂》的主旨报告,开小有幸成为了海门学校文化建设的起航地。

在学校文化建设的实践探索中,我们的思路愈加清晰。我们认为学校文化建设首先要寻找到各自学校文化独特的生发土壤,这样的学校文化才是独一无二的,才是具有旺盛生命力的。笔者担任过一把手校长的三所学校就是典型的例子。汤家中心小学样本:“认同学校记忆·传承历史根脉”,开发区小学样本:“科研引领发展·坚守丰实底蕴”,证大小学样本:“明晰责任使命·探寻教育真谛”。

学校文化建设其次要有鲜明的教育哲学。“能追无限景,才是不凡人”“让儿童的世界充满魅力”“我来擦星星”,这都是让人耳目一新的教育哲学。

学校文化建设还要有完备的主张体系,包括视觉识别系统、理念识别系统、行为识别系统、环境识别系统等。

学校文化是一种无形的但巨大的教育力量,学校文化建设的终极目标就在于创设一种适宜的教育生态,以陶冶情操、健全人格、提升素养,从而让每一个生命都诗意栖居。

文化为学校立魂

文化是什么？

笔者以为，文化不仅是知识，更是一种规矩、一种礼节、一种文心、一种和谐、一种智慧、一种习惯……

众所周知，学校文化是学校凝聚力和活力的源泉，是学校的灵魂。有文化自觉的学校，会清晰地意识到自己该秉承什么，用什么样的理念影响师生生活。

学校文化建设最关键的东西在于使命、愿景、价值观。使命是学校的责任，即学校为什么而存在；愿景是学校的蓝图，即学校未来的目标和样子；价值观念是学校对于好坏、善恶、美丑、成败、是非的基本信仰和评价标准。可以说，使命、愿景、价值观决定了学校文化的根本。

毫无疑问，校长在学校文化建设中发挥着核心作用，这种核心作用体现在善于发掘、传承、创造、培育学校文化。

本文旨在通过列举笔者担任过校长的三所学校的文化建设样本，思索学校文化建设的科学策略和科学路径。

一、汤小样本：认同学校记忆·传承历史根脉

文化认同是文化传承的必要前提。在学校文化建设中，最根本的是要认同学校记忆，尤其是学校的人文记忆。

汤家中心小学是海门市一所普通的乡镇中心小学，但其有着较为深厚的人文底蕴，在近百年的办学历史中，走出了包括卞之琳、王尘无等一批著名校友。

说起卞之琳，可能大家一时要在脑海里搜索一下，但说起他的代表作《断章》一诗，大家一定耳熟能详——“你站在桥上看风景，看风景人在楼上看你。

明月装饰了你的窗子，你装饰了别人的梦。”

卞之琳(1910—2000)，出生江苏海门汤家。1933年毕业于北京大学英文系。抗日战争初年，他访问过延安、太行山区前方，亲聆革命领袖的教诲，先后任延安鲁迅艺术学院文学系教员、昆明西南联合大学副教授、天津南开大学教授等。卞之琳是中国当代著名诗人，他同时也是杰出的翻译家，翻译有大量的优秀作品。2000年1月，卞之琳被中国诗歌协会授予“中国诗人奖终身成就奖”。

学校文化是在学校的历史根脉上生长起来的，是在学校记忆中催生出来的。从卞之琳一生奋发进取的求学精神与一丝不苟的治学品质中，我们找到了“能追无限景，才是不凡人”这一学校核心价值观的文化基因。

于是，我们在传承的基础上，借用卞之琳《断章》中“风景”一词，提出了永不放弃，坚守与永恒追求的“追景”文化，并由此确立了包含使命、愿景、价值观的学校“基本法”：

办学使命：让乡村孩子也能享受最优质的教育。

办学愿景：传承百年精髓，提升文化内涵，培塑科技名品，把学校建设成海门市一流的窗口学校。

核心价值观：能追无限景，才是不凡人。

学校的“追景”文化是体现我们学校、教师、学生一种向善、向上、向美的积极朝向，是引领我们不断挑战自我、战胜自我、超越自我的精神追求，完全顺应一所学校理应承载的主流价值与文化使命。

正是在“能追无限景，才是不凡人”的核心价值观的激励下，学校取得了跨越式的发展。

二、开小样本：科研引领发展·坚守丰实底蕴

从汤家中心小学调任海门经济技术开发区小学后，笔者做了大量的调研，研究学校、教师、学生，研究学校所处的开发区。

有一天，学校的教科室主任把刚刚经过开题论证的江苏省“十一五”教育规划课题“新生活教育视野下的魅力教育研究”拿到笔者的办公室问：“施校长，我们这个魅力教育还搞不搞？”笔者笑着反问：“你为什么会问这样的问题？”她说：“我以为魅力教育是前任校长的主张，新的校长肯定会另搞一套。”笔者笑而未答。

实际上，教科室主任说的是一种普遍现象。

很多校长喜欢折腾，一上任，原有的文化主张、办学特色就要另搞一套，还要建许多标志性的形式的东西，好像不这样就不是做自己的教育。

笔者没有直接告诉老师该怎么做，该建立怎样的学校文化，秉承怎样的价值观。笔者组织了为期一个月的教师大讨论，讨论的主题就是学校又一次再出发，到底该举怎样的旗，走怎样的路。

这样的讨论是一次头脑风暴，是一种主体参与、说实话的过程，笔者也在汲取着教师的智慧火花，哪怕就那么一点点。

一个月后，我们召开一次对学校发展比较重要的会议，会议的主题就是《科研引领发展，坚守丰实底蕴》。

笔者告诉老师们，学校要继续高举魅力教育大旗，走科研引领发展之路，在持续坚守中不断丰实魅力教育文化底蕴。笔者首次系统提出了魅力教育的文化主张（因为课题刚立项，研究还没起步）。

1. 核心价值观：让儿童的世界充满魅力

教育的最高境界就是让儿童的世界充满魅力。因为儿童本身就是一个五彩斑斓的世界，他们的世界原本就积蓄着巨大的力量，充溢着悦人和迷人的神秘品质。教育的真正要义就是让这一巨大的力量释放与展示出来，就是让这种神秘的品质光明灿烂、经久不灭！

所以，我们认为，每一个儿童都是一个魅力世界。走进每一个儿童的魅力世界是魅力教育的起点；创造适合儿童的魅力世界，研发实施丰富多彩的适合儿童成长的魅力课程，是实施魅力教育的基本路径；让每一个儿童都充满魅力是魅力教育的不懈追求。

2. 学校精神：善思、敢为、创新、超越

大家一看就知道，这样的学校精神源自独具中国特色的经济开发区拓荒成长过程中所积淀的宝贵的开发区精神。笔者认为，地处开发区的学校必须具备这样的精神。

（1）善思：善于思考

“人是一根能思想的芦苇”。要充分挖掘自我思考的潜能，事前精心筹划，事中细心调整，事后潜心总结；要正面思考，更要换位思考；要养成“思得深、思得宽、思得远、思得细”的习惯。“学而不思则罔，思而不学则殆”，要让学习伴随思考，让思考促进实践，把每一件简单的事情做得不简单，把每一件平凡的事情做得不平凡。

（2）敢为：敢于作为

在思考的基础上，坚定信心，勇于实践，敢于作为。躺着的脑袋指挥不了行动，改变永远只来自行动。敢于作为就是杜绝“懒”，要不畏艰辛，迎难而上；敢于作为就是杜绝“怕”，要不怕失败，乐于实践；敢于作为就是杜绝“推”，要有一种“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”的勇气。

（3）创新：开创出新

这是对“敢为”的补充并提出更高的要求。创新就是遵循科学规律，敢于否定，想他人未想，行他人未行。创新就是使用科学方法，挑战权威，突破定势，打破成规。创新带来生机，事物会因为不墨守成规而日日常新；创新带来快乐，即便是同一个太阳，也会让你感到今天的日光有别于昨天；创新带来成功，开先河之举将助你进入无人之境，加快到达理想的彼岸。

（4）超越：超过越出

这是基于善思、敢为、创新的更高目标。首先要超越自我，突破自身局限，屡仆屡起，不断进取。其次要超越他人，突破时空限制，与时俱进地正确认识教育教学客观规律，改造当下，创造未来。

善思、敢为、创新、超越，就是目标更远一点，要有敢于争先的勇气；标准更高一点，要有超越现状的眼界；行动更快一点，要有雷厉风行的作风；思路更清一点，要有科学有效的策略；措施更实一点，要有狠抓落实的恒心；实绩更好一点，要有令人信服的变化。

3. 学校愿景

做到特色鲜明、内涵丰富、质量上乘、办学规范，把学校办成海门市一流的市区小学、全国知名的经济技术开发区小学。

4. 校训、校风、教风、学风

校训：魅力来自努力；校风：向上向善；教风：挚爱严谨；学风：乐学善思。

当然学校的文化体系绝不仅仅包括“使命、愿景、价值观”，我们组织核心团队编著了《魅力教育发展蓝皮书》，从历史沿革、文化架构、学校章程、质量标准等方面对学校文化主张、文化体系作了较为全面、深入的阐述。

三、证小样本：明晰责任使命·探寻教育真谛

海门市证大小学是海门市社会经济发展战略调整的产物。海门市位于长江的北面，2011年以前，海门的发展是背靠长江，长江边比较荒芜，现在，海门的发展战略是面向长江，沿长江建起了新城区，海门市证大小学就是海门新城

区建立的第一所小学。目前,在海门市所有的学校中,证大小学离长江边最近。

2013年7月初,教育局同时任命笔者兼任海门市证大小学校长。

来到证大,笔者寻找着属于证大的文化因子。漫步在浩浩长江边,疾驰在宽敞大道上,陶醉在新城发展的灿烂前景中,笔者酝酿着情感,搜寻着融入新城的感觉。

星星之火可以燎原,笔者突然有一种顿悟:我,我们的每一个教师,海门新城的每一个建设者,不都是擦星星的人吗?不都是一群擦星族吗?

我来擦星星:

我在长江边,我来擦星星。长江后浪推前浪,“幸福完整”是我们永远的追寻。

我在新城区,我来擦星星。希望之光照我行,我要把证小擦成新城的最亮星。

我是证小人,我来擦星星。追寻理想永不停,我要把每一个证小的孩子擦成宇宙的最亮星。

于是,海门市证大小学的文化主张孕育而生。

1. 核心价值观:我来擦星星

每一个孩子都是一颗独一无二的星星,或许她(他)现在还蒙着灰尘,或许她(他)现在生着锈迹,但总有一天她(他)们会光彩夺目!每一个教育人都应是快乐的擦星族,擦亮孩子,擦亮自我,让天空变得清澈,让星星熠熠闪光,让每一个孩子成为夜空中最亮丽的星辰!让证大小学成为謇公湖科教城中的“小小星城”!

2. 学校精神:脚踏实地、仰望星空

“脚踏实地、仰望星空”告诫我们,做教育既要“看天气”,又要“接地气”。所谓“看天气”,就是仰望星空,抬头看路,让追寻教育理想、探寻教育本质成为我们最执着的梦想。所谓“接地气”,就是崇尚行动,脚踏实地,真抓实干,从学生、教师、学校的实际出发,不断地超越自我。

3. 愿景:擦亮每一颗星星

带着理想和信念上路,努力去擦拭每一颗星星。让每颗星星发出最耀眼的光芒,为每一个孩子的心底涂抹靓丽的底色,让每一个孩子成为最好的自己!

4. 校训:我还可以更闪亮

教育的最高境界就是让每一个孩子焕发出生命的最亮色。“我还可以更闪亮”,这是一种积极的姿态,是一个远大的目标,是一份足够的自信。面对困难,勇于挑战、敢于超越,为了成功,努力奋斗、坚持不懈。今天的我比昨天更闪亮,明天的我还可以更闪亮!