

治校方略

本报记者 王家园 施剑松

三家店小学是北京市门头沟区唯一原址办学的百年学校。校门前的古道，曾是西山大道的起点，连接着北京城、西山乃至中国更遥远的西部。如今，昔日商贾云集的繁华渡口，只剩下一条朱门斑驳的青砖古街，而三家店小学就挤在古道的街心。

三家店小学可容纳700多名学生就读，可现在全校学生不足300人，其中，60%以上为外来务工人员子女。面对“先天不足”、资源有限的困境，这样一所村小应该如何突破发展瓶颈，成为“珍珠校”？近日，记者走进三家店小学，探寻学校主动破局的路径。

挖掘百年校史
为学校发展“提神”

2014年，时任校长田俊晓刚刚到任。为了解学校历史，他整个暑假都泡在校园里，查阅资源、跟值班教师谈话、走访友邻单位。他没想到，眼前这所略显破败、以外来务工人员子女为主的小学校，历史上曾涌现出多位爱国勇士和革命烈士，走出过外交官、军队高级将领，还培养出了飞行员、国家队教练、电影导演、画家等各界人才。

提振师生的精气神，就从梳理百年校史开始！“梳理百年校史”如同一个集结号，将老教师、老校友和关心学校发展的社会各界人士聚集在了学校的老槐树下、古殿堂内。学校在村里发布征稿、征物启事，一个多月便收到回忆文章70余篇、珍贵照片及文物200余件。

整理这些资料，并结合地方志和校友访谈，反复核查比对，学校发展的脉络得以拼凑完整。作为历史上的商业发达地区，三家店地区高度重视教育。学校于1914年由当地富商出资筹建，附近孩童皆可免费上学，毕业生捐赠的珠算课本和算盘，也反映出当地浓厚的商业特色。

历史上，三家店小学老校长冯莲溪曾作为“华北人民和平促进会”和谈代表团的成员之一，为当时的北平和平解放作出贡献。新中国成立前夜，三家店小学师生徒步至天安门广场，目睹了第二天新中国的诞生。新中国成立后，马来西亚爱国华侨黄锦茂冲破阻碍辗转回国，并在三家店小学任教。改革开放后，学校抓住时机加强军民共建、村校共建，以体育传统特色校建设和小班课堂教学研究为引领，推动学校全面发展……一个个故事被挖掘出来，勾勒出了一所村小与国家、民族命运紧密相连的百年历史。

在三家店小学建校百周年纪念活动当天，学校被北京市教委命名为第三批百年学校，极大地鼓舞了师生士气。校内的山西会馆旧址修葺一新，成为校史馆，这里陈列的“校史中的党史”，是全校师生凝心聚魂的校本课程。学校通过国旗下讲话等形式，让灿烂的校史和优秀校友事迹成为学生们最接地气的乡土教材。

与此同时，学校传承百年校史与地域文化，提出“尔雅教育”理念，并构建了完整的文化体系。校内的山西会馆、云板、国槐、玉兰等成为学校文化标识。学校的发展方向更明确，师生的凝聚力和认同感大大增强。

“灿烂的校史和新百年展望震人心魄、催人奋进。”田俊晓说，从此，学

“教育戏剧”育人无痕

诸昊帽

在办学治校过程中，德育无处不在，不存在脱离了智育、体育、美育、劳育的德育，德育营造造家、校、社一体化生态。基于此，我们以教育戏剧为媒，通过学科剧本剧、校园情景剧和传统文化剧3种形式，将德育渗透于学科教学、学生生活与地方文化传承中，构建了涵盖学科育人（Subject）、学校活动（School）、社会文化（Society）的“3S”教育戏剧模式。

学校在顶层设计层面明确了“3S”教育戏剧框架体系的3条路径。一是学科育人，将戏剧引入学科教学，以课本剧为载体，推动学生在知识学习中实现价值观的塑造。学校每年的耕读文化节设课本剧展演专场，围绕感恩教育、劳动教育、爱国主义教育等主题演绎课本剧。例如，基于语文课《背影》创作的课本剧，通过角色扮演引导学生体悟亲情与责任，基于历史课《五四运动》创作的课本剧，以情境再现和舞台冲突强化化学生的家国情怀。

二是学校活动，以校园情景剧为载体，将品格教育从抽象的说教转化为具体行动，使学生在自编、自导、自演的过程中实现道德认知的内化与外显。围绕校园生活、社会热点创作剧目，开发了《你好，同学！》系列校园情景剧，每月向全校师生展演。此外，每班推选3—5名学生组成少年心理师团队，录制心理健康系列微视频，演绎学生生活中的困惑，帮助学生寻找化解矛盾的方法，形成了“班班有剧、处处有戏”的戏剧育人局面。

三是社会文化，学校与余姚博物馆、王阳明故居等地方资源联动，以阳明文化剧为载体，形成馆校共建的德育模式。学校每年举行阳明文化节，学生研读校本教材《走近王阳明》，改编的《校场比箭》《劝降匪寇》以及新编《在卢陵抗击瘟疫》等阳明文化剧目，不仅使学生传承先贤精神，也让学生在实践中深化了对“知行合一”精神的理解。学校成立“兰蕙”宣讲团，除在王阳明先生诞辰纪念日演绎阳明文化剧外，还利用假期在王阳明故居广场上向市民和游客宣传阳明文化。

王阳明“事上磨练”的理念与戏剧

把资源有限的乡村校办成「珍珠校」

北京市门头沟区三家店小学从挖掘校史入手破解乡村校办学困境——

北京市门头沟区三家店小学学生在校史馆中当“小导游”。 学校供图

校发展有了根和魂，师生也在追根溯源中树立了历史自信和文化自信。

精耕小角落
让校园空间无限延展

“嵌”在众多古迹和传统民居之间的三家店小学校园面积很小，5分钟就能溜达一圈。校园基本没有围墙，民居的外墙就是学校的围墙。去往学校操场，要从教学楼二楼过一个天桥，因为天桥下还有一条村道。

可如果真要细细逛下来，这所小校园至少要花两小时。学校选取了35个成语故事绘制于古建屋檐下，师生以此创作剪纸作品，并开发了彩绘课程；厕所外墙被打造为水景墙，汉白玉石刻图案分别取自4幅中国古代名画局部；校园里4棵树龄300年左右的国槐，已成为学校精神和品质的象征，操场一侧是新建的古树幼苗培育基地，校园的展板上展示了学生围绕国槐精神、古树保护与环境保护开展的探究活动；古槐树下两根锈迹斑斑的爬杆，是上世纪60年代因缺乏体育设施，师生利用废旧的自来水管制作的。正是这两根爬杆，让不少学生锻炼了体魄、磨砺了意志，还培养出了亚洲冠军，学校以此勉励学生认真学习、顽强拼搏；学校在天桥和操场都设置了国际墙，展示不同国家的国旗、首都、历史文化等知识……

细节处的深耕，让“袖珍”的校园空间无限延展。学校还将校园环境作为课程资源，开发“小导游”课程，学生们移步换景，介绍校园景观文化，既培养了爱校品格，也锻炼了表达能力。

学校“小导游”、六年级学生曲立轩带记者参观校史馆，他专注地看着毕业生生照片墙上的一张张面孔。“越了解

教育的“体验性”不谋而合。戏剧是综合的育人载体，天然融合了德育、智育、美育、体育与劳育，例如剧本创作锻炼逻辑思维，舞台表演提升审美素养，团队协作培养劳动精神，充分体现了“五育”并举的育人导向。学校在推进“3S”教育戏剧模式中注重从形式创新向育人实效的转化：一是德育内容情境化，通过戏剧的沉浸式体验，将抽象的道德规范转化为具象的生活场景；二是德育过程主体化，坚持以学生为中心，将戏剧创作的主动权交给学生，提升学生的责任意识与合作能力；三是德育评价多元化，建立“过程性评价+成果展演”的评估机制，通过剧目展演、微视频传播、观众反馈等多维度衡量德育实效。

经过多年实践，“3S”教育戏剧模式不仅以学生喜闻乐见的形式引导学生树立正确的价值观，还收获了诸多肯定。常有同行问我们：“搞教育戏剧是不是太耗时费力？”我们的回答是：教育本就是静待花开的过程，德育更是盐溶于水有味无痕的过程。当学生在王阳明故居讲解“致良知”时，当教育戏剧从探索阶段

学校越觉得学校像一本厚厚的书，每一页都记录着前辈们奋斗过的足迹，他们都是我的榜样。”曲立轩说。

三家店小学校长李福兰说，2015年，经过各方努力，学校成功租租了附近一位老校友的4.8亩土地，建成了独立、标准的操场，彻底解决了“狭小院落操场”无法满足师生教育教学活动需要的问题。

在学校教了30年书的体育教师杨振刚还记得，以前狭小的院落既是校园也是操场，几百个孩子只能在古殿前的空地上活动、上体育课，生均活动面积仅3.5平方米。新操场启用第一天，他百感交集，“这是学校几代人的梦想，终于变成了现实”。

腾出的空间里，学校修建了古朴、典雅的新校门，新建了500多平方米校舍。学生们终于有了科学教室、美术教室、多功能厅。如今，这里古色古香的建筑与百年老槐树交相辉映，散发出新时代百年老校的独特韵味。

挖掘身边资源
丰富学生学习体验

三家店村地处永定河渡口，北面临山，地势低洼，遇上暴雨天气，如果排水不畅，极易形成内涝。在两年前的门头沟山洪灾害中，三家店小学是受灾居民安置点之一。“这是身边的实际问题，也是身边的教育资源。”李福兰介绍，学校在时任校长田俊晓带领下，组织师生开展“低洼防涝”跨学科主题研究，引导学生发现问题、提出问题，进而尝试解决问题。

学生们前往附近的山上、街上进行实地调研，大家分工明确，由数学组计算水流量、美术组制作三家店地区局部沙盘、信息组绘制流水动画、科学组制作三家店小学排水模型、语文组形成调研报告。最后，学生们还根据研究成果，向相关部门发出了“低洼防涝”的建言和倡议。

“通过实地考察，我更加了解了家乡的地势，还学会了如何将学到的知识应用于实际问题的解决中。”参与此次跨学科主题研究的学生尚柏睿说。

苔花如米小，也学牡丹开。仅有205个学生的三家店小学，学校的主体性被充分调动起来，用有限的资源依然能为学生提供丰富的学习体验。

李福兰介绍，近年来，三家店小学不断进行教学方式变革，鼓励教师迈出课堂半步，迈出教材半步，在生活中找教材、找原型，做更加灵动的教育。学校从身边的资源出发，相继开展了四合院、桥、古诗、古树研究等跨学科主题学习，注重对学生合作、探究、动手实践能力的培养，不断提升学生的综合能力。

三家店地区是非物质文化遗产“京西太平鼓”的重要传承地，学校开设太平鼓校本课程，定期邀请传承人进校执教，由于是必修课，三家店小学的学生们人人都会打鼓点、背鼓点，教师们创编的太平鼓徒手操在学校推广。学校发挥军民共建传统，带领一年级学生参观军营军规矩，邀请部队军官到校指导队列训练。学校还注重开门办学，利用友好共建单位和优秀校友资源开展国际理解教育，学生们在国际交流活动中提升了国际视野、增长了见识。

“基础条件、生源状况和相对闭塞的环境没有让我们退却。”李福兰坚定地说，“我们相信，只要我们持续创新，三家店小学一定能成为永定河畔的一所‘珍珠校’，让孩子们在有温度的教育中幸福成长。”

浙江省余姚市兰江中学学生演绎阳明文化剧《何为天下第一等事》。

学校供图

到课本剧、微视频、宣讲团百花齐放时，德育早已超出了课堂的边界。

（作者系浙江省余姚市兰江中学副校长）

一线评论

校长不妨在校园里多转转多看看

王希锋

走动式管理是校长掌握校园运行情况、发现问题做出决策的重要环节，要从中发现规律，建立制度与机制，培养习惯与思维，从而全面提升学校管理水平。

管理学校就像一个家庭过日子，只有把小事看在眼里，及时管好跑冒滴漏，教师们才能安心教学，学生才能健康成长。巡查是学校管理的基本环节。校长要立足学校布局，巡查运动场、楼梯、教室、办公室、厕所等，掌握物理空间现状；要着眼学校构成，巡查硬件（设施设备、水电暖等）、人（学生、教师）、软件（学校运行），这是巡查学校运行现状。巡查时要随时关注师生的表情，聊发现的异常。许多隐藏在表面的问题就是在聊的过程中被校长所洞察的。校长只坐在办公室里等中层来汇报，一些关键信息就会被“消化”。不转不看不聊，校长始终无法和师生有情感流动。

巡查是发现问题的起点，透过现象看本质，解决问题并形成机制才是巡查的最终目的。一是要立足于培养干部的管理思维。我校操场西墙新增一处人脸识别通道，需安排一人值班。副校长说，人员紧张，协调不了，该自动门不能正常开放。巡查时我发现了这

从“角落里的钢琴”发现美

赵檀木

近年来，随着德智体美劳全面发展的教育理念深入人心，越来越多的学校开始反思以往对美育的忽视，在课程设置、活动开展等方面尝试渗透美育理念。然而，在实践中，一些误区常常困扰着许多校长。

学校环境创设不应当是广告公司的责任。有许多人问过我，教学楼一楼大厅的角落是不是可以放些什么？类似的想法在许多学校都出现过，差别不过在于张老师问的是教学楼的大厅角落，而李老师问的是大楼外墙或者学校的其他地方。实际上，教师的问题指向的是学校物质环境的创设，更关乎学校的美育理念。而请广告公司来整体设计学校的文化外观，已经成为许多学校常见的做法。然而，如此的文化建设能否实现学校美育的功能？许多时候，这些所谓的文化并不是存在于孩子们心中的文化，而是给到校参观的外人准备的视觉景观。学校文化应该体现为学校中人的生活方式，只有在生活中被大家所接受、熟悉的文化，才能更好地发挥美育的功能。单纯依托广告公司一装了之的做法并没有真正在学校中培育起美育的土壤。

视而不见是因为我们忘记了“发现”。那么，在学校教学楼一楼大厅的角落里究竟应该放些什么？我们放弃了请广告公司来设计的想法，选择了最为简单的方案——摆放一架钢琴，并在钢琴的周围布置了些鲜花。

我们的初衷非常简单，就是希望那些会弹钢琴的孩子能在课余时间随手弹奏一曲。没想到，实际情况远远超出了我们的预期。这个角落不仅吸引了那些在钢琴上乐于表现的孩子，还吸引了更多的孩子到这里驻足交流，诉说着他们借由音乐所联系到的各种美的感受，许多讨论甚至超出了音乐教师的想象。那一刻，舞台的边界被打破。“角落里的钢琴”让我们思考了许多。为什么过去我们对学校里许多可能的教育场所视而不见，一个小小的布置竟然起到了这么大的效果？这次尝试让我们深刻地理解到，当我们头脑空时，

一问题，我首先带领管理干部综合研判全校人员，并进一步调整工作安排，最后确定了值班人员表。这个过程就是围绕目标寻求适合路径的管理思维。这种思维不能依赖年轻干部与生俱来，需要校长带领干部团队在解决问题、总结效果的过程中逐渐培养起来。二是要通过解决问题，形成长效的运行机制。一位家长感觉孩子座位位置不合理，班主任解释座位安排及调整的做法后，取得了家长的理解。作为一般问题，处理到此为止。但我还做了如下安排：请班主任提炼形成座位调整制度；请教导主任在该制度的基础上，制定全校座位调整制度；形成学校座位调整的运行机制。这就是基于问题形成运行机制，从而提升学校管理水平过程。

在巡查时，校长处理问题要注意时效，有些工作需要就地执行，有些问题则需要多看几次。不要完全相信自己所看到的，还需额外了解其他方面，以便于立体地看人看事，避免出现决策失误。校长巡查时要独行，不要兴师动众，人越多越不容易发现问题。校长发现了问题，可以安排中层干部再去看看，但解决过程一定要集体决策，避免决策有失科学。

（作者系山东省济南高新区汉峪小学教育集团总校长）

根本无法发现那些在我们面前隐藏着重要美育机会的空间。美育的缺失并不是因为空间无法承载美育，而是因为我们理念滞后，难以发现空间的美育可能性。

发现生活，发现美，更要发现儿童。今天，许多关于美育的提法不断出现，从学科美育到跨学科美育，从课堂美育到生活美育，实际上，学校美育没有必要陷入路径之争或方法之惑，因为当我们理解了学校美育的关键时，也就能真正理解如何不拘泥于某种固定的模式或方法来推进学校美育。美与审美都是社会概念，表达了人对于世界的认知与感受。生活之中有各式各样的美，雄壮之美，俊秀之美，优雅之美，残缺之美，转瞬即逝之美……各种美从未局限于学科的逻辑，审美体验与过程也从未完全按照某个学科的思维而发生。这意味着审美本就是超越学科边界的。审美不是一个纯粹的理性过程，未必需要以高深的学问为基础，但确实需要在面对美时心里情愉悦甚至为之一振。“角落里的钢琴”看似与音乐有关，但孩子们的表现与探讨都没有局限于音乐学科。学生从指尖流出的声音让他们内心有了表达的冲动，有了畅言的愉悦，与其说他们在讨论音乐，不如看作他们在因音乐而讨论。

角落的改造，不仅为孩子们搭建了发现生活、发现美的舞台，而且可以在舞台上发现不一样的儿童，发现儿童的不同侧面。自卢梭时代，教育就在努力发现儿童，几个世纪后的今天，我们仍然需要发现儿童。如今，学校美育不能因为AI时代的到来陷入技术主义的统治，也不能因为知识爆炸而囿于理性主义的藩篱，应当努力从儿童的生活出发，引导他们发现生活中形形色色的美，也让教育可以在儿童发现美的过程中更好地发现儿童，发现他们对美的不同理解。

从这个意义上讲，学校美育的关键在于“发现”，我们倡导的学校美育，应当是一种指向“发现”的改革过程，校长需要好好锤炼自己发现美的眼光。

（作者系海南省海口市第二十五小学校长）