



农村寄宿制学校 优秀案例研究报告



序：用专业精神助力农村寄宿制学校和乡村儿童发展

2012年3月，北京歌路营慈善基金会第一次接触农村寄宿制学校，从这一刻开始认识了乡村留守儿童的孤独、寄宿学生的艰辛和乡村老师的不易，于是我们用“新一千零一夜”睡前故事公益项目这一小巧接地气的创新形式开始服务他们，并在2015年初发布了中国第一份《中国农村住校生调查报告》，让整个社会开始了解这一约有10万所之巨的乡村学校形态。

到2019年11月，我们已经服务了中国29省923县超过9063所农村学校，服务的乡村儿童超过了350万，集合了超过300家伙伴的共同力量。

但是，面对这一大规模出现才十余年的乡村学校新形态，仅靠一家公益组织的服务是远远不够的，虽然距离英国最早出现的寄宿制学校已经过去了1200多年，但是中国的农村寄宿制学校其独特性、复杂性和规模量都远超其他国家的情况，建设标准、评价标准、发展路径等几乎都是一片空白。而歌路营在服务农村寄宿制学校的过程中，我们也深深感到教育部门、学校领导们在这一全新领域中“摸着石头过河”的艰难。

于是，在2016年，歌路营得到了长期深耕中国农村教育、具有远见卓识的澳门同济慈善会的支持，开始了一项名为“农村寄宿制学校优秀案例研究”的试点项目，歌路营前任理事长杜爽女士亲自主持这项研究，试图通过寻找一批优秀的农村寄宿制学校，对其进行案例研究，找到其建设发展的共通点，结合行动学习、组织变革、学校发展等理论，尝试摸索出农村寄宿制学校的评价标准和发展路径，为其他农村寄宿制学校发展和政府政策提供一定依据。

从零开始的建设何其不易，我们也深知仅仅依靠几十所学校的研究尚不足以成为一份有充分依据的标准体系，所以这份案例集仅仅是歌路营开始摸索农村寄宿制学校建设和发展的开始，在此之后，我们将长期致力于通过优秀案例的挖掘和研究，建立中国农村寄宿制学校案例数据库，依托专业精神，不断完善和改进农村寄宿制学校评价标准和发展路径，同时尝试提供可供学校借鉴、学习、复用的教学和使用平台，真正帮助中国农村寄宿制学校越建越好，让每一个生活在其中的孩子都能够真正快乐健康的成长！

北京歌路营慈善基金会

秘书长，梅冬

北京歌路营慈善基金会

2019年10月出品

2019年11月第一版印刷

作者 | 岳雯、杜爽、李光对、刘一凡、王慧娟

编辑 | 梅冬

支持 | 澳门同济慈善会

顾问 | 宋映泉、董世华、张强、王漪

图片及供稿 | 长坑小学、头道沟小学、统部小学、塘房小学、美丽小学、三泉小学、马嘴小学、范家小学、炼洞明德小学、戴家埔中心小学、黑井小学



特别鸣谢：澳门同济慈善会

目 录

第一章——出发：引领方向的理论依据

1.1 行动学习理论：解决问题的能力05

1.2 学习型组织：学校发展和评判标准06

1.3 变革运动：学校发展的动态路径07

第二章——选择：农村寄宿学校的评价标准

2.1 探寻农村寄宿学校评价标准13

2.2 构建农村寄宿学校评价标准14

2.3 案例学校选择过程26

2.4 案例学校整体情况陈述26

第三章——提炼：学校发展路径素描

3.1 以学生为本36

3.2 保持成绩优异37

3.3 搞好卫生环境38

3.4 吃好住好：食堂及宿舍文化建设与管理39

3.5 建设校园文化41

3.6 积极拓展资源43

3.7 创新管理、精细化管理45

3.8 培养激励老师46

3.9 丰富课后活动、特色课程与校本课程48

3.10 搭建信息化平台49

3.11 推进家校合作50

3.12 制定愿景规划52

3.13 校长胜任力是核心要素53

第四章——呈现：藏身于图片里的故事

4.1 学校的过去与现在57

4.2 我的宿舍我做主59

4.3 我最喜欢的校园角落61

4.4 带你看看我的班级67

4.5 记忆中最美的味道70

4.6 “玩”上瘾的课后活动72

4.7 令人期待的家长开放日73

4.8 与大自然的零距离接触74

4.9 老师不在，我也能行77

4.10 学校变化大事记（采访后）77

4.11 参访学校的惊喜变化（靖西）81

第五章——实践：优秀农村寄宿制学校案例

5.1 长坑小学：一所农村寄宿制学校的样板85

5.2 头道沟小学：坚持不“离农”的寄宿制学校94

5.3 统部小学：一所孩子们都喜欢的如家校园98

5.4 塘房小学：石砭垭里的奇迹——一个校长的“创校”之路110

5.5 美丽小学：每一个孩子都能享有的美丽童年118

5.6 三泉、马嘴小学：做有根的德育——用自然与艺术领跑128

5.7 范家小学：乡村教育也有生动的未来135

5.8 炼洞明德小学：挑战“问题”学校——一位校长的管理智慧141

5.9 戴家埔中心小学：师生共成长的理想校园147

5.10 黑井小学：偏远农村寄宿学校变身艺术乐园154

参考文献164

01

出发：引领方向
的理论依据

随着社会急剧的转型，人们对教育的需求也在发生着不断的变化，为了赶上时代的发展，对于地处偏远的农村寄宿制学校来说，教育变革尤其是学校变革不仅是必需，而且紧迫。可是，学校变革是如何发生的？在变革过程中有哪些关键的影响因素？校长及其团队作为变革的管理者强烈影响着学校变革的可能性，那又是什么样的因素促使着他们能推动学校变革，并朝好的方向发展？在学校变革中，学校的发展方向和评判标准是什么？这些种种问题，都是歌路营在研究优秀农村寄宿学校的发展过程中希望去探索的。因此，我们研究学习了基于管理团队行动力的行动学习理论、学校组织形态的学习型组织，以及促成学校发展的学校变革理论，为我们选择、评价和分析案例学校及其发展过程构筑理论基础。

第一章 出发：引领方向的理论依据

1.1 行动学习理论：解决问题的能力

行动学习一词，是由“行动学习之父”雷吉·瑞维斯最早提出，他指出“行动学习是一种解决实际问题的方法，包括采取行动和反思结果，并且这种学习结果有助于促进问题解决的进程和团队的发展。”他将行动学习定义为： $L(\text{Learning})=P(\text{Programmed knowledge})+Q(\text{Questioning insight})$ ，即行动学习的过程是“结构化知识”和“洞察性提问”相结合的过程。后来的学者又在他的公式基础上，加入了“批判性反思(Reflection)”，认为在学习环境中，需要更有如批判性反思这样更有目的性的反思，才得以解决组织发展中的问题。

而基于魏雅明对国外学者关于行动学习的研究整理，有的学者认为行动学习的成功之处主要依靠询问与反思而非知识或指导；还有的学者指出，“在企业中，行动学习的动力主要来自企业管理中出现了紧急问题。”由此，我们可以认为，行动学习理论的提出，是用于解决组织发展与管理中出现的实际问题，而其方法主要依赖的是管理者和成员共同发现问题和解决问题的能力。这一点，从国际行动学习协会(World Institute for Action Learning, 简称 WIAL)对行动学习的定义上可以得到印证，即行动学习是小组致力于解决真实问题、采取行动的过程，包括个人学习、团队学习和组织学习。

欧阳忠明和任鑫在《行动学习：理论基础与实践》一文中，对行动学习的概念从缘起、要义、精髓、特质和目标五个方面做了一个更好的概括。即，行动学习的缘起，是基于工作中问题的解决；其要义，是忠实于行动与学习之间的客观联系；其精髓，是崇尚批判性的反思；其特质，是关注团的协作与共同学习；其目标，是以个体、团体、组织的发展为终极目标。而不同的行动学习理论基础都是在为能够更有效的解决实际问题所提出的方法模型。

可见，我们的案例学校校长及其管理团队所具备的发现问题和解决问题的能力，是促使学校发生变革的充分且必要条件，而在学校变革中所形成的组织和学习形式也

应更趋向于行动学习，这将是个体发展和组织发展的双赢。

1.2 学习型组织：学校发展和评判标准

学习型组织其实是行动学习的组织形态，它被认为是组织未来发展的趋势。即是指“能够有意识、系统和持续地通过不断创造、积累和利用知识资源，努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境，从而保持可持续竞争优势的组织”(陈国权，2002)。

在《第五项修炼——知行学校(上、下)》中，学习型组织也被用于学校的组织形态，即学校组织应是朝着学习型组织的方向变革与发展的。而其对于学校向学习型组织发展提出了五项修炼：

(1)自我超越：即是要逐步生成清晰的个人愿景，以及对自己现实生活状况的客观评价，以更好的扩展自己的才能，达成既定目标并取得成果。

(2)共同愿景：即通过集体修炼建立例图创造的未来的学校的共同愿景，并逐步形成实现这个未来图景所需要的种种策略、原则和指导性实践规范，以及集体成员的担当意识。而这将有助于学校成为一个终身学习的组织。

(3)心智模式：即是一项关于反思和探询技能的修炼，着重于形成对人的态度和视角的认识——既有对自己的认知，也有对周围人的认知。

(4)团队学习：通过运用深度会谈和技巧型商讨等技能，使团队成员在共同思考上发生转变，共同学习如何调动各自的能量和行动去实现共同的目标，行程集体的智力和能力。

(5)系统思考：即是学习如何更好地理解相互依存关系与系统变革，由此能够有效地应对导致我们行为后果的种种深沉影响因素。是帮助学校找到撬动变革杠杆的强有力的实践方法。

由此可见，在通达学习型组织的发展路上，五项修炼主要关注于个人能力的培养、批判性反思和解决问题的能力、共同愿景的设立、团队学习和能力的提升，当然，这里的对象既包括校长、老师，也包括学生。换句话说，也意味着在评价学校和促成学校发展时，校长个人胜任能力、管理团队及老师的专业能力、共同学习的能力、学生

个人的学习成长、学校的共同愿景都是非常重要的考评指标。

《第五项修炼》还从三个层面提出了创建学习型组织学校的网络行为系统，即课堂、学校和社区。从图 1.2.1–1.2.3 可以看到，课堂的行为系统里包含了学生、老师和家长的三者交互学习的行为，学校的行为系统里则增加了校长、校监、学校管理人员以及其他学校的交互学习行为，而社区系统中则又增加了社区组织、企业、媒体、政府等等的更大的网络学习行为。这也说明，在促成学校朝学习型组织的可持续发展路上，需要联合家校、校校，乃至学校与社区的多方资源合作与学习互动。因此，学校的家校、社区合作也是评判学校发展的关键指标。

除此之外，本书就学校达成学习型组织的修炼框架还包含了课堂学习环境的设计、学生的尊严和心理发展、学生的学习能力提供、学习效果的评估、学校共同愿景的设立、领导力的重塑、教师学习能力的培养、团队建设、社区、家校乃至公众资源的合作等，这些都是学校评价和发展中重要的指标参考。

1.3 变革运动：学校发展的动态路径

（1）张东娇关于学校变革的研究

张东娇在《学校变革压力、机制与能力建设策略》中，就学校变革的压力来源、学校变革的机制与过程、学校管理者为学校发生变革而应采取的能力建设策略进行了分析和研究。其中，关于学校变革类型、过程与机制，他提到“学校变革是一个复杂过程，受多种变量影响。”而在这些变量中，变革类型、变革过程和变革机制回答了学校的变革时如何发生的问题，同时，它们共同决定了学校变革的质量和结果。

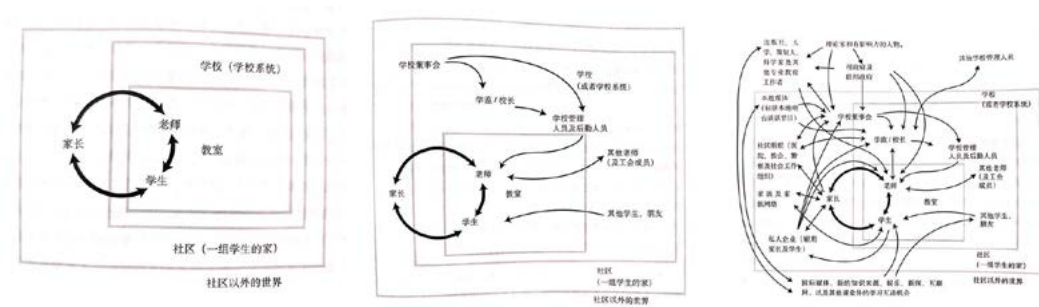


图 1.2.1 课堂系统

图 1.2.2 学校系统

图 1.2.3 社区系统

首先，关于学校变革类型，张东娇基于各类组织变革的研究成果，将学校变革分为两类六种，如表 1.3.1。其中转型性变革是学校整体的变革，分为学校文化变革（即“从核心价值观到办学实践行为、环境等发生根本变化，属于框架重建”）和学校边界变革（即由办学规模的增长所引发的变革，其会联动办学模式的变革）。从学校变革上看，我们的案例学校大多属于转型性变革，并于各阶段伴随着一定的适应性变革。

适应性变革	组织结构变革
	流程变革
	制度变革
	技术变革
转型性变革	学校文化变革
	学校边界变革

表 1.3.1 学校变革类型

其次，关于学校变革的过程，他认为，“学校变革过程是管理者和参与者依据变革目标制定、理解、执行变革计划和评估变革结果的过程，即学校改进的过程。”而学校变革的一个周期包括计划与启动、实施与改变、巩固与评估三个阶段，并且这样的变革活动是会不断循环和管理的。

再次，关于学校变革的机制，他认为包含四种机制。其一为嵌入机制，即一种新的元素，比如新的理念、文化、方法、价值观、人员等进入到学校，从而引发整体或部分的变革；其二为濡化机制，即新旧文化相互选择、驯化和整合的过程，当变革发生时，残存的旧文化可能被选择、整合甚至抛弃；其三为博弈机制，即原有的旧的文化力量与新进入的变革力量间相互斗争、整合和融入的过程；其四为平衡机制，即新旧力量均处于临界点状态，变革的过程是不断打破旧的平衡，并形成新的平衡的过程。“这种平衡说到底还是学校成员认知平衡和管理行为平衡。”

无论哪一种机制，我们都能看到学校发生变革一定是有新的元素注入进来，这其中可能就包括校长及其所带来的新的观念、想法、文化和价值观等等。也就意味着学校需要发展，打破原有的状态和桎梏的话，就需要创新，而在新旧文化碰撞的过程中，需要校长及其管理团队不断提升能力，促使变革朝好的方向发展，而不至于博弈失败。

因此，就学校变革的能力建设，张东娇也提出了四种管理策略：

一是结果指向策略，需要学校将变革目标聚焦于结果，使其更加的清晰和具体化，

同时，通过数据的收集和运用对学校变革的结果和目标进行评估及决策，以判断变革的方向是否正确，效果是否显著。最后通过庆祝胜利，也即激励的方式来巩固阶段性成果，推动更多人支持和发生变革。

二是一致性培育策略，通过阻力管理，即明晰和化解参与者对变革所产生的情感、认知和行为上的阻力的管理能力；变革和会谈，即与参与者进行各种形式的对话和沟通，以达成共同理解的能力；以及学习能力建设，即集体相互学习，这三种关键做法来达成所有人对于变革中的理念与行为、认知与情感、决策与目标、目标与结果的一致性。

三是知行重构策略，即通过学校文化重构、学校结构重组，以及学生、老师和管理者的行为重塑、学校教学环境的重建几种方式来达成变革能力的建设。

四是力量联合策略，包括经营和整合校内外支持变革的力量；培育具有可持续性观念的新领导者；延续校长的任职时间；尊重和传承历任校长的精髓和实践集中方式来实现可持续的变革。

而我们在其后的案例研究中，能发现许多校长所采取的变革方式都能对应到这四种能力建设策略上。

（2）帕克·帕尔默关于变革运动的阐述

在帕克·帕尔默所著的《教学勇气》一书里，也提到了变革运动的四个发展阶段：

第一阶段：独立的个体做出发自内心的决定，决定过一种“不再分离”的生活，为自己在制度之外寻找生活的中心。

第二阶段：这些个体开始彼此发现对方，并形成“志同道合的共同体”，以提供相互支持和发展共享愿景的机会。

第三阶段：这些社群开始走向公众，学会将他们个人的关注转化为公众问题，并且在此过程中接受充满活力的评论。

第四阶段：一个选择性激励系统开始出现，以支持变革的远见，并施加压力使奖赏激励系统的标准发生变化。

当然，不是每一个变革都必然会经历这四个阶段，同时，这些变革也可能不断循环和重复这四个阶段。而对应到我们的案例学校上，我们能发现这些学校从无到有，从“差”到好的过程无不也可总结为这四个类型的发展阶段，即：

第一阶段：以校长为中心的几个骨干教师，作为独立的个体从内心做了一个决定——一定要改变学校现在的状态；

第二阶段：他们开始聚集力量，把其他老师、学生甚至有意愿的家长、身边可及的资源召集在一起，形成一个志同道合的共同体，互帮互助，从力所能及的小事开始行动，比如填平学校地面的窟窿；每天仔细打扫学校的每个角落等等；

第三阶段：当变革产生了一定的变化以后，比如学校成为了全县最干净的学校，被村民家长所称道，进而吸引了教育局来访后，就把学校的问题转化为公众的问题，开始吸引一些有利的资源进入学校助力变革；

第四阶段：部分变革趋于稳定后，校长甚至是教育部门开始稳定这个新的制度，于是基于这个制度的奖励刺激就出现了。

而更为重要的是，这样的变革并不会止于一所学校，在学校里被影响的老师也会影响其他人，其他学校的老师校长也会来这所学校交流，于是变革就可能会发展到其他学校和地区，从而使得周围的学校都得到发展和变化。



02

选择：农村寄宿学校的评价标准

尽管近几年，农村寄宿学校迅速发展，国家对农村寄宿学校的建设力度不断加大，但是有关农村寄宿学校管理与发展的评价却没有一个具体可行、有针对性且统一的标准。许多农村寄宿学校的校长仍是在摸着石头过河，自己探索寄宿制学校的管理方法和发展方向。那么，我们应该按照什么样的评价标准选择案例学校呢？

第二章 选择：农村寄宿学校的评价标准

2.1 探寻农村寄宿学校评价标准

尽管近几年，农村寄宿学校迅速发展，国家对农村寄宿学校的建设力度不断加大，但是有关农村寄宿学校管理与发展的评价却没有一个具体可行、有针对性且统一的标准。许多农村寄宿学校的校长仍是在摸着石头过河，自己探索寄宿制学校的管理方法和发展方向。那么，我们应该按照什么样的评价标准选择案例学校呢？

在歌路营走访和调研过的上百所农村寄宿学校中，校长们集中向我们反馈了寄宿学校管理中的一些困惑和难点：

- （1）校园环境（宿舍、教室、图书室等）如何设计，校园文化如何打造？
- （2）关于宿舍、图书室如何管理，及寄宿生生活如何管理？
- （3）学校活动（阅读、课后）如何开展？
- （4）如何调动老师积极性，培养老师专业能力？
- （5）如何提升学生学习兴趣和学习习惯？
- （6）如何促进（留守）学生心理健康发展？
- （7）如何考量和架构学校安全管理？

……

归结起来，校长们的困惑大抵涵盖了学校管理与发展的几大方面：校园环境与文化创设、学生（寄宿、留守学生）的发展与成长、教师发展与成长、教育教学方法、学校内部运行管理。那么，我们是否可以假设，一所优秀的农村寄宿学校是在这几方面都能做得比较好的学校呢？

带着这样的假设，我们先走访调研了两所被坊间认为优秀的农村寄宿学校（后来这两所学校的校长均获选第一届马云乡村校长奖）。我们发现两所学校确实都有其过人之处，并且在“做得好”的事情上有着共同的特征：卫生干净、环境舒适、膳食营养、宿舍如家、管理精细、课后丰富、学生本位、成绩优异、教师队伍团结、校长有很强的领导力，同时也有明确的办学理念以及对学校未来规划的愿景。从中不难发现，

学校在由差做到好的过程中，不仅在上述五项管理难点中做出了自己的特色和方法，同时还具备鲜明的学校核心价值观/战略目标、校长胜任力以及外部资源拓展的渠道。

基于上述的初步发现以及对农村寄宿学校的认识，我们形成了这样的初步判断：其一，优秀农村寄宿制学校的经验相似性很高且有章可循，可据此摸索农村寄宿制学校的评价标准；其二，农村寄宿制学校的管理和发展需要遵循一定的路径，逐渐完成学校变革，这往往从基础开始做起，例如一所能把卫生管理工作做好的学校，其他的也就不会太差；其三，学校评判应结合农村寄宿制的特点，涵盖影响学校管理与发展的最主要和最关键的方面，这几个方面同时也是学校变革中必经的阶段；其四，农村寄宿制学校没有城市学校同质性强，往往需要因地制宜，评价标准应多元化，而不是一成不变；其五，校长是一所学校的灵魂人物，其办学理念和办学经验非常关键，且能为其他还在发展中的学校提供思路。

2.2 构建农村寄宿学校评价标准

依据已经形成的基本评价判断，我们研究参考了国内外关于义务教育阶段学校的质量检测和评价体系、校长胜任力/领导力的评价指标，以及关于学校变革的相关文献研究¹，试图从组织变革过程、学校层面，以及校长个人层面等不同视角去探索和构建农村寄宿学校的评价标准，以下为主要参考的几个评价指标体系和研究。

（1）基础教育质量监测

由教育部基础教育质量监测中心编著的《教育测量与评价丛书：如何开展中小学督导评估》一书里，给出了一套“以学生发展为本”的《普通中小学督导评估方案》，如表 2.2.1 所示的就是该评估体系下的一、二级指标。可以看到，该评估体系从学校管理、学生发展、教师发展和教学工作四个层次进行评估，既包括了对学生、教师、领导团队的个人层面的结果评价，亦包含了对学校发展和变化过程的整体评估。而从校长胜任力角度看，学校办学理念、学校管理、团队建设、校长能力成长亦在依法规范办学、常规管理、管理队伍建设和自我评估与改进四个二级指标里得以呈现。

¹ 具体的参考文献资料信息详见“参考文献”章。

一级指标	二级指标
领导与管理	依法规范办学
	办学资源开发与利用
	管理队伍建设
	自我评估与改进
	常规管理
	校园文化建设
	与家庭及校外的联系
学生发展	身心发展
	品行表现
	学业表现
	生活技能与实践能力
教师队伍	教师培养
	教师考核与激励
	教师表现
教育教学	德育工作
	课程开设
	教学工作

表 2.2.1 普通中小学督导与评估

该书不仅提供了普通中小学督导与评估的方案及工具，还给出了方案研制阶段的一些基础成果，其中，对学生学习有影响的学校因素、个体及家庭因素的结果分析，对我们构建农村寄宿学校的评价指标提供了很好的启示。

首先，该研究结果显示，对学习有影响的学校因素主要有以下 9 个方面：

- ① 有序的学校环境；
- ② 高质量的校长领导力；
- ③ 积极的校园文化或氛围，即学校不同部门工作的目标都能集中在学生学习上；
- ④ 对学生的学业成绩和行为表现给予高期待；
- ⑤ 有纪律；
- ⑥ 教师具有良好士气；
- ⑦ 提供教师专业发展的机会；
- ⑧ 家长的有效参与；
- ⑨ 在不同年级之间具有良好的协调和统一性。

而“发展中国家，更加突出显示了学生的学业表现以及资源的多少与教师的质量间的强关联。”

其次，在对学生学习有影响的个体及家庭因素上，研究结果显示存在 5 个主要的

因素：

- ① 学生的特点：包括学习动机，学习的参与度，营养与健康状况；
- ② 出勤情况；
- ③ 家长教育和收入水平；
- ④ 家庭的支持：包括家长对学业成就是否抱有高期待，是否参与学校的工作，是否协助家庭作业，是否给孩子读书或者与孩子一起读书，是否与教师保持联系；
- ⑤ 除了学习之外，学生所必须承担的其他职责，如工作或者在家照顾其他孩子的职责。

从以上两个结果分析，可以得出的启示是，在评价农村寄宿学校时，除了对学生学业的评价外，教师发展、校长领导力、校园文化和参与、家校合作都是非常重要的指标之一。

（2）基础教育学校组织变革

骆增翼在《基础教育学校组织变革的几个基本问题》（2016）里，通过大量文献研究以及对 9 所初中学校的访谈、观察等记录材料的梳理，对学校组织变革中的几个问题做了比较深入的分析与思考。其中，关于“学校组织应该变革什么？”这一问题，他结合学校组织变革实际，依据学校组织变革的具体要素，将学校组织的变革内容归为了以下六个维度：目标变革、结构与制度变革、人员变革、任务变革、程序和技术

组织变革的内容分类	目标变革	学校发展战略的调整
	结构与制度变革	建什么样的组织
		如何来管理、维护这一组织
	人员变革	变革领导层（校级领导、学校部门和年级主任、教研组长）
		实践层（备课组长、一线教师）
		受益层（学生）
	任务变革	课程体系重构
		教学模式创新
	程序和技术变革	完成教育、教学、服务保障的流程与方式
		完成教育、教学任务的硬件和软件等工具
	文化变革	学校运行机制
		管理模式
		规章制度
		创设开放
		支持的组织文化
		构建学习共同体
		培养合作性的教室文化
		实现教师群体高位均衡发展和个体自主个性发展

表 2.2.1 普通中小学督导与评估

变革，以及文化变革，如表 2.2.2 所示。

由此可看出，学校在发展过程中发生变革时，主要集中在发展战略与目标、团队建设、领导人和教师发展、学生发展、课程建设、软硬件建设、学校管理与制度建设、校园文化几个层面上。

此外，在谈到学校如何选择变革内容时，骆增翼还提到要考虑内部和外部两类因素。外部因素主要为资源拓展与整合、家校社区的合作上，而内部因素则要考虑团队成员的能力、学校发展阶段，以及学校自身优势，比如发现和解决问题的能力、人际关系、校园环境与文化等。可见，在评价学校发展时，外部资源整合、对外合作、管理团队尤其是领导者的解决问题的能力都是重要的影响因素。

（3）中小学校长领导力评价指标体系

王娟在《中小学校长领导力评价指标体系研究》（2016）里，对我国的校长评价指标体系进行了梳理，并大致分为了四类：一、从校长职业角色出发构建的指标体系；二、从校长专业立场出发构建的指标体系；三、从校长绩效方面出发构建的指标体系；四、校长职级制。

这四类指标体系各有其优缺点。从校长职业角色出发的指标体系，将校长作为教育者、领导者和管理者，梳理了三种角色下应该承担的工作责任来作为评价体系。虽然其“关注了校长角色的专业性和工作的独特性”，但“又忽视了对校长个人素质的关注”。从校长专业立场出发的指标体系，则将校长的领导分为价值领导、教学领导和组织领导三大专业范畴，并在此基础上细化为六种角色定位。这一评价体系就关注了校长的个人素质，及其在学校中的领导过程和职责，但是又缺少了对学生个体发展及学校组织和制度发展的评价。从校长绩效方面出发的指标体系，则从战略领导、资源管理、教学领导与管理、学校产出和社会效应五个层面进行评价，基本涵盖了学校发展的各个方面。但是依然缺少了对学生成长与发展，以及校长个体素质和专业化成长的评价。校长职级制的评价里，王娟以上海的评价体系为例，指出该“校长职级评价突出了校长的办学思想、办学水平，学校管理和教育教学工作以及绩效，但评价指标中还缺乏对教师专业发展的明确要求，缺乏对校长课程领导的关注。”鉴于此，王娟设计并构建了自己的校长领导力评价指标体系（表 2.2.3）。

一级指标	二级指标	三级指标
领导者素质	知识储备	学科知识和视野
		具备相应的教育专业知识（教育学、心理学、领导学、法律等）
	素质能力	判断与解决问题时的思维水平与能力
		意志力和坚持性
		具有改革意识和创新精神
		理论 / 愿景的转化能力
	价值取向	对学校功能的认识
		追求的办学理念
领导过程	愿景规划与决策	引领教师参与规划，形成学校共同愿景
		定位学校发展现状，明确近期、中期、远期发展目标
		设置和完善学校组织机构及规章制度
		坚持民主集中制，进行科学决策
	执行与分享	分享、传播学校共同愿景
		赋权于中层干部和教师
		实行问责机制
		鼓励支持教师的专业化发展
	沟通协调内外部关系	协调学校部门间 / 人员间的工作与冲突
		加强与家长、社区及校外其他主体的合作
监测与改进	与上级教育行政部门联系	
	监测学校发展规划的实施情况并进行修正	
	反思并改进学校实践活动	
领导效能	学生发展质量	学生学业跨年度进步程度
		学生学习动力提升
		学生品德行为表现
	教师专业发展	教师的职业认同感
		教师的个人专业发展需求得到满足
		教师专业学习社群的发展
	学生组织生态	学校文化的整体特征
		学校内部组织（部门）间关系
		校内人际关系
	社会影响力	公众对学校的认可度
家长对学校的满意度		
上级部门对学校的满意度		

表 2.2.3 校长领导力评价指标体系

从其构建的指标体系里可以看到，不仅包含了学校管理和发展的各个方面（目标决策、学校运行管理、外部合作、团队建设等），既关注内部发展又关注外部关系，同时亦着重关注了学生个人成长与发展（成绩之外的因素）、教师的专业成长与发展，还着重关注了校长个人的专业与能力、素质的发展，比如三级指标里提到的“判断与

解决问题的思维水平与能力”、“改革意识和创新精神”、“理论 / 愿景的转化能力”等都是我们在后期与校长访谈调研时发现的影响其决策和领导，影响学校发展变革的重要能力。

（4）中国爱生学校标准

爱生学校是联合国儿童基金会以开展优质教育为目的而设立的教育核心项目。其目标是创建一个以学生为本，处处热爱学生的环境。具体包括了：

- ① 为学生创建和营造一个最为有效的学习环境，使学生学习高效；
- ② 建设一个优美健康的校园环境，促进学生的身体健康，帮助学生养成良好的卫生习惯；
- ③ 创造安全舒适的学校环境，使学生在学校里有安全感；
- ④ 创造一种没有性别、种族歧视的校园氛围，让学生在平等、互助、合作中成长；
- ⑤ 营造一个教与学的良好社会环境，积极鼓励吸引社区和家庭共同参与办学。

从它的具体目标可以看到其对于提供优质教育的学校有着几个基本的评价标准：学生本位（学生身心发展）、校园环境与文化（包括营养与卫生）、校园安全、家校社区合作。这是世界各地爱生学校的共同目标与标准。除此之外，它还有一些基础的设施标准和环境要求，诸如对干净的水资源、卫生和洗手间设备、环境色调、安全与健康保护、图书馆、厨房等的要求都是我们在考察农村寄宿学校时值得参考的标准。但由于各个国家有着各自的教育情况与环境，因此联合国儿童基金会也强调不同的国家和地区应该有不同的质量衡量标准，可根据当地实际情况来创办爱生学校。

在中国，爱生学校是由中国教育部和联合国儿童基金会共同确立的“贫困地区基础教育和早期关爱”的合作项目，自 2001 年起，逐步在全国多个省市的乡镇学校进行试点和推广，开始本土化进程，并研发出“中国爱生学校标准”（表 2.2.4）。该标准包含了四个维度：全纳与平等；有效的教与学；安全、健康与维护；参与与和谐。而在每个领域下又再细化出各自的领域和对应的指标。

从细化的领域上可以看到，除了同样包含对校长领导力、教师能力发展、学生身心发展、课程建设、校园环境与美化、校园文化、学校管理、家校社区合作、学校发展战略几个基本指标外，其还就这些指标提出了更为详细的标准定义。比如对于学生

中国爱生学校标准	
全纳与平等	儿童平等入学机会的保障
	尊重学生的差异性和多样性
	性别平等的教育教学环境
有效的教与学	爱岗敬业、关爱学生、专业化水平不断提高的教师
	渗透生活技能的课程
	以学生为中心的教学过程
	开放、互动、持续、基于 ICT 的教学支持系统
安全、健康与保护	营造安全的物理环境和友善的心理氛围
	开展技能为基础的安全制度和教育
	采取促进学生健康成长的策略学校环境及设施
	组织有质量的体育活动
参与与和谐	儿童参与的途径与方法
	保障师生参与的学校管理制度与文化氛围
	和谐的家、校、社区体系关系
	校长领导力

表 2.2.4 中国爱生学校标准

身心发展提出要“尊重学生的差异性和多样性”、“组织有质量的体育活动”；课程建设上则强调“以学生为中心的教学过程”、“渗透生活技能的课程”等；校园文化上则强调要“保障师生参与的”，提供“儿童参与的途径与方法”；此外，在“开放、互动、持续、基于 ICT 的教学支持系统”一项下，还特地提出了“学校的信息通讯设备能基本满足师生的学习需求”这一符合信息时代发展的标准。这些具体的设置都是值得借鉴参考的重要指标。

（5）日本文部科学省学校评价标准

日本文部科学省（统筹日本国内教育、科学技术、学术、文化、及体育等事务的行政机构，相当于中国的教育部）的官网上发布着关于日本的基础教育学校评价指标。该评价指标是基于基础教育学校的特性，甚至包括高等学校和特别支援学校的特性，以及日本教育的法律等基础上设立的，其目的是为各个学校设置符合自身学校情况及

² 此处作者为岳雯

一级指标	二级指标
教学课程学习指导	各学科上课情况
	教学课程情况
职业生涯教育	职业生涯教育
学生指导	学生指导情况
	对学生人格发展的指导情况
保健教育	保健教育
安全教育	安全教育
特殊教育	特殊教育
组织运营	组织运营
培训（提高资质的做法）	培训（提高资质的做法）
教育目标学校评价	教育目标的设定和自我评价的实施状况
	学校相关人员评价的实施状况
	学生、监护人对学校的意见、要求等情况
信息提供	信息提供
与监护人、社区居民等的合作	与监护人、社区居民等的合作
教育环境整備	设施设备
	教材、教具等

表 2.2.5 日本文部科学省学校评价标准

发展环境的评价标准提供一个具有实效性和参考价值的指标体系。也即是说，它提供的是一个学校评价标准的范本，是学校评价中的一些基础项目，各学校可以根据自身情况选择适合的指标与学校自身的特殊指标进行重新组合，形成属于自己的学校评价标准。

表 2.2.5 呈现的是日本文部科学省学校评价标准里的一、二级指标，由作者²自译。

从这些指标里可以看到，除了和前面共性的那些项目外，日本的学校评价标准里还注重对学生人格发展和职业生涯教育、对特殊儿童的教育、学校信息公开以及学生、家长对学校的意见反馈、满意度等的评价。

(6) 美国教育领导者专业标准：2015

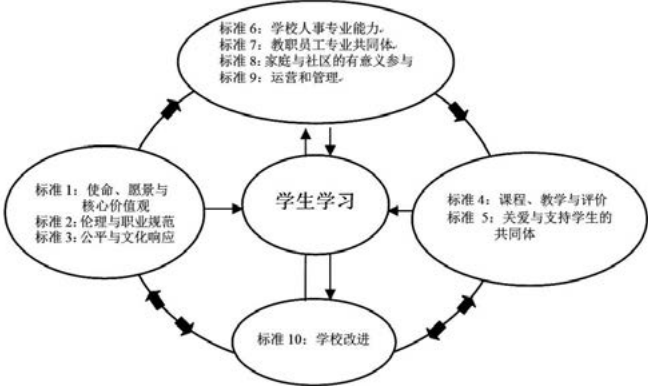


图 2.2.1 美国教育领导者专业标准：2015

《美国教育领导者专业标准：2015》是由美国全国教育管理政策委员会结合教育领导发展的现实与预期，经过反复调研验证，在探讨教育领导者们每天的工作以及未来领导者需求的基础上修订而成。该标准以学生发展与幸福为核心，涵盖了学校使命、愿景与价值观，教学与课程管理，家庭、学校社区的合作，教职团队和领导者的专业素养，学校运作、管理和发展等学校领导的方方面面（如图 2.2.1）。

虽然该标准是对学校领导者的评价体系，但是对于我们构建农村学校的评价标准也是有不少借鉴的意义和启示的。

首先在于其对学生发展的核心理念上，要求学校领导的所有工作都要指向学生的成功与幸福，而这不仅体现在“使命、愿景与核心价值观”这一指标上，例如，要求“愿景着眼于每个孩子成功的学习和发展”，强调“以学生为中心的教育，对学生报以高的期待”等，还在领导者的“伦理和职业规范”、“课程、教学与评价”、“关爱与支持学生的共同体”三个指标上皆有体现。例如，要求领导者“将孩子置于教育的中心，有一颗为每个学生的学业成功和生活幸福负责的心”；要求课程教学“提倡与儿童学习和发展理论、有效的教学方法以及每个学生的需求相契合的教学实践”、“忠实于学生体验”；要求学校“建立并维持一个安全、关爱、健康的学校环境，满足每个学生的学业、社交、情感和身体需求”等等。

其次，其强调学校的领导是多主体共同参与，集体领导的结果。不仅仅要依靠校长的战略目标、价值观和领导力，同时也要依靠教师团队的专业发展、家校和社

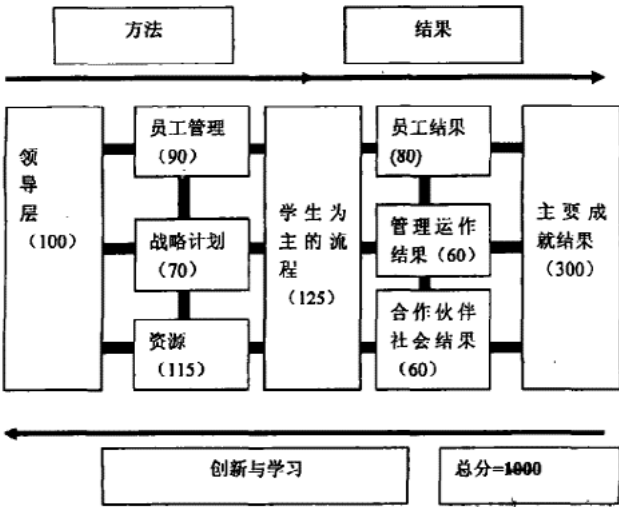


图 2.2.2 SEM 评价模型

区合作的力量，校外各类资源的挖掘和支持，甚至还包含学生在学校的参与度，来达到群策群力，共同参与的集体领导效果。

(7) 其他研究与标准

宋晓云和王忠明关于《新加坡优秀学校评价模型》的研究中提到，其研究模型SEM 包含了两个部分——方法和结果。“‘方法’部分包括文化的、过程的以及资源部分，它主要关心结果是怎么产生的。‘结果’部分主要关心学校已经完成了什么以及正在实现的。”而在两大部分下共设了9个质量标准用来进行评价，包括领导层、

总结下来，可以发现在构建农村寄宿学校的评价标准时，学校战略目标、基础建设、环境创设、校长能力成长、学生发展与成长、教师发展与成长、学校运行与管理、校园文化建设、外部资源整合与运用、家长社区与学校的合作是基础且必要的评价指标。而在顺应时代发展和人才培养的目标上，上述评价标准又各具其特色和参考价值，可用于二级指标的设立。

但是，我们也不难发现，上述的评价指标体系中，都是基于普通中小学的特点而设立的，可是农村寄宿学校往往有其更为特殊的性质，比如，寄宿这一特性不仅强调宿舍设施的配置，还有卫生习惯的养成，甚至还加大了学校安全管理的难度和要求。另外，农村父母外出务工以及寄宿对于儿童身心发展的影响也与普通学校不一样，这意味着农村寄宿学校在对儿童身心发展上的关注要求也大不相同。

因此，我们基于农村学校的特殊性、寄宿学校校长在学校管理上常见的困惑和难点，以及优秀寄宿学校校长在学校发展中的成功经验，头脑风暴了农村寄宿学校的改进策略（图 2.2.3），用以发现更具针对性的农村寄宿学校评价指标，比如，我们认为在信息化时代，农村学校在信息化建设和技术应用上相当薄弱，因此在评价农村寄宿学校发展时，“学校信息化建设”是一个重要且必要的指标。同理的还有宿舍、医疗和校车的配置。又比如，农村在其自然环境和民族风俗上有其特殊性，因此，在课程设施上，融入地方特色、民族风俗的课程开设也是重要的评价指标。

人格力量	身正
	道德坚定
	格局
复杂性思维	观念澄清能力
	将问题背景化
	从不同立场和不同角度看问题的能力
执行力	将思想转化为技术
	将观念转化为步骤
	清晰的给予反馈

表 2.2.6 校长领导力标签

战略计划、职员管理、资源、以学生为重点的流程、管理和运作的结果、职工结果、合作关系和社会结果，以及主要表现的结果（如图 2.2.2）。

《新校长》2016 年第 7 期的《从校长到新校长到底要多远》文章里集中谈论了新校长的核心素养，其中就校长领导力的问题，将校长领导力划分为三大部分：人格力量、复杂性思维和执行力。每个部分下面还有具体的标签，如表 2.2.6 所示。

除此之外，文章还提出了其他新校长应具备的核心素养标签，包括：信息素养、终身学习、国际理解、批判性精神、新观念、立足人性、反思性实践、主观能动性。而根据我们对优秀寄宿学校校长及其团队的访谈调研发现，在这些核心素养标签中，优秀寄宿学校校长的能力集中体现在立足人性、复杂性思维、执行力、终身学习、新观念、反思性实践以及主观能动性几项核心素养上。

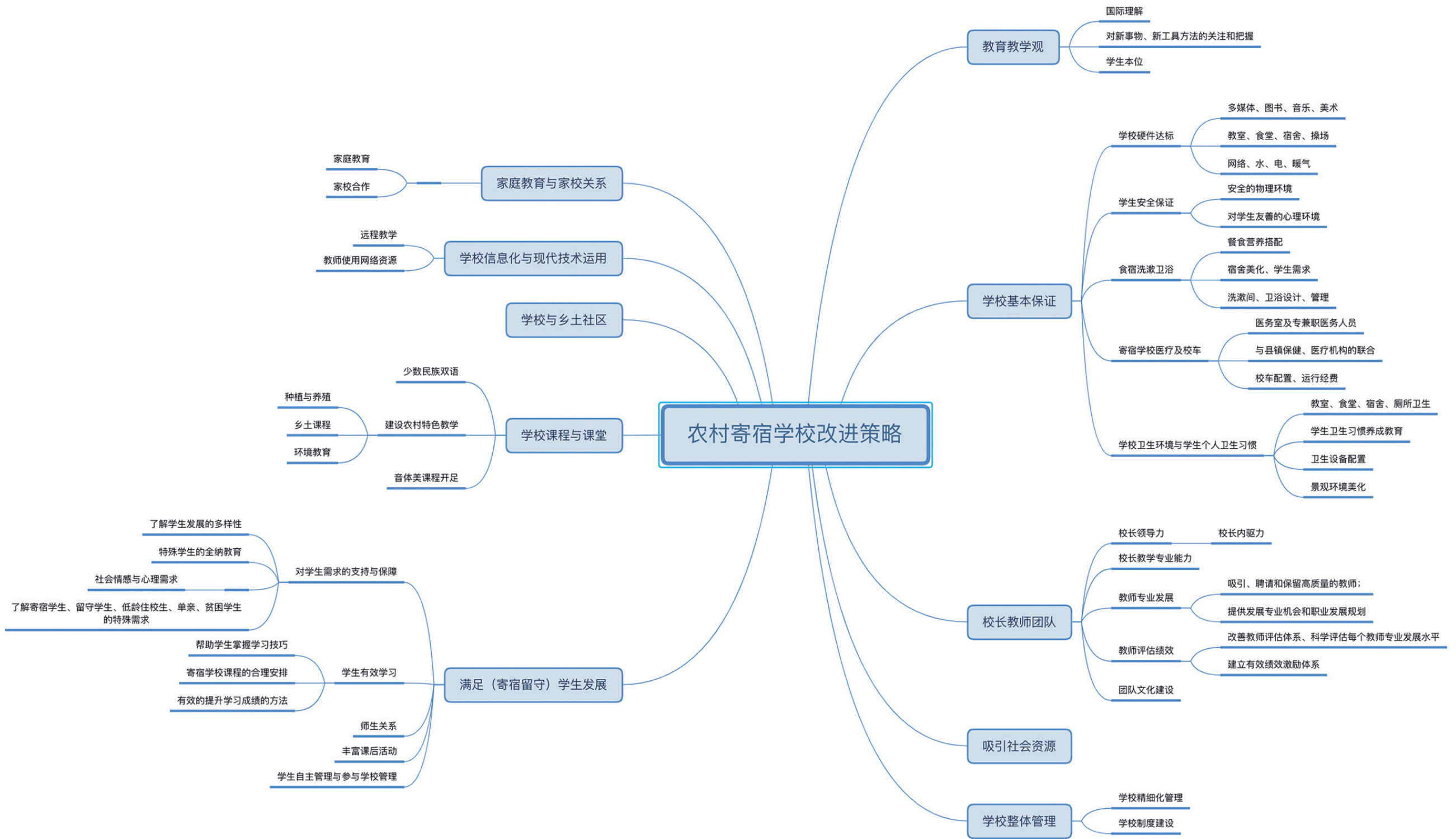


图 2.2.3 农村寄宿学校改进策略思维导图

综合上述的研究、指标体系以及我们对农村寄宿学校的实地调查经验，我们最终绘制了一个农村寄宿学校的评价标准，包含9个一级指标和30个二级指标（如表 2.2.7）。

一级指标	二级指标
A1 寄宿学校战略目标 / 核心价值观	B1 学生本位
	B2 对新事物、新工具方法的关注和把握
	B3 学校明确的规划
A2 寄宿学校必备生活设施、环境创设	B4 宿舍、食堂建设与配置
	B5 医疗、校车等其他设施配置
	B6 校园环境、卫生、美化
	B7 图书馆、体育设施设备等开放与使用
A3 学校信息化建设	B8 信息化设备配置与使用
A4 寄宿校长胜任力	B9 学校管理能力
	B10 学习和解决问题能力
	B11 内驱力
	B12 教学专业能力
A5 学生（寄宿、留守学生）发展与成长	B13 学生学业表现
	B14 寄宿留守学生心理健康、校园关系
	B15 学生自主管理
	B16 寄宿生生活教育
	B17 丰富的课后活动
A6 教师发展与成长	B18 生活老师配置与培养
	B19 教师教育教学专业及发展能力
	B20 教师激励与评估
	B21 教师团队建设
A7 有效的教育教学方法	B22 考虑学生经验和需要的教学
	B23 有能力开设音体美课程
	B24 学科课程融入生活、地域与民族特色
A8 学校运行与管理	B25 精细化管理（安全、后勤等）
	B26 制度建设
	B27 教务管理
A9 外部资源与平台	B28 外部资源整合与运用
	B29 合作伙伴搭建（家长、社区等）
	B30 社会效应（宣传与评价、获奖、参观）

表 2.2.7 农村寄宿学校发展评价标准

一级指标基本囊括了寄宿学校管理的各方面，是中、美、日的小学质量评估体系中共同关注的核心部分，也是校长们认为重要且关注的部分。二级指标则更多的从农村 / 地域场景、寄宿制、农村学校欠缺但又必不可少的能力，以及农村教育与未来教育接轨的方向进行扩充。

实际上，学校的不同发展阶段，在一级指标上的侧重点也是不一样的。被选为优秀案例的农村寄宿学校也各处在不同的发展阶段，但是这些学校都至少在 4 个以上的一级指标上做得不错，有自己的特色和管理智慧，且都是学生本位的办学理念，更为重要的是学校的这些治校方法比较落地，能够为其他农村寄宿学校提供很好的参考价值。

2.3 案例学校选择过程

2017 年下半年至 2018 年上半年，歌路营主要通过：（1）媒体报道过的或个人关系所知；（2）来自合作伙伴或其他公益机构、基金会的推荐；（3）歌路营“新一千零一夜”项目学校的自荐，三个渠道收集备选案例学校的信息，最终共收集到来自全国 52 所学校的材料。

其后，我们对这 52 所学校进行了三个阶段的筛选：媒体报道收集与自荐 / 他荐材料筛选 → 电话访谈 → 实地走访调研。在第一个阶段，我们筛选出 20 多所学校进行了电话访谈和资料补充，最终对 13 所学校进行了实地走访调研，并形成 10 篇优秀案例。我们希望通过对这些优秀案例的研究，为更多农村寄宿学校提供可行性的学校管理和发展的方法与路径，助力农村寄宿学校校长的能力成长，也为未来农村寄宿学校教育的科学、可持续发展提供理性思考和建设性意见。

2.4 案例学校整体情况陈述

2.4.1 案例学校基本情况

本次入选“优秀农村寄宿学校”的 10 个案例，从地域上看，分别来自浙江丽水、内蒙古赤峰、河北青龙满族自治县、贵州兴仁、云南大理、云南楚雄、江西吉安、四川广元以及重庆，从北到南，从东到西地域分布较广，并且基本是寄宿学校较多的省份，不仅使案例整体在一定程度上更具有代表性，同时对于不同经济条件和教育政策环境下的学校都有可供参考的价值选择；从规模上看，小到 100 人以下的小规模学校，大到 1,000 人以上的大规模学校都位列其中，不仅针对学校规模提出了多元的学校管理方式外，也提供了多元的教育视角，对于探索大规模学校的小班额教学具有重要价值。

10 个案例涉及 12 所学校，每所学校的基本情况分别如下：

(1) 浙江省丽水市缙云县长坑小学：长坑小学位于缙云县东渡镇长坑村，学校创办于 1940 年，从 1982 年开始寄宿制，是丽水市规模较大的农村寄宿制学校之一。现有 13 个教学班，教师 31 人，学生 656 人，全员寄宿。多年来，学校连续被评为丽水市教学管理质量效益一等奖，获得多个国家级和地方级荣誉，是一所省农村示范性学校。2006 年 9 月至今，全国各地累计到长坑小学参观的学习者已达 6.5 万人次。校长刘勇武曾获“全国希望工程优秀园丁奖”等多个奖项，并获得 2017 年首届马云乡村校长计划乡村教育家的奖项。

(2) 内蒙古赤峰市林西县统部寄宿制小学：统部寄宿制小学距离林西县城 43 公里处，于 2005 年，在林县教育局布局调整的背景下，由 7 所村小合并而成。现有学生 400 余人，留守儿童占学生总数的 1/4，教职工 68 人。学校在每年的全县质量测评中，成绩始终名列前茅，年年获教学质量优异奖。学校不仅成为了全县农村寄宿制学校的样板，其对留守儿童的关爱措施也被广泛效仿和推广。校长李占臣也因此获得 2017 年首届马云乡村校长计划乡村教育家的奖项。

(3) 河北省青龙满族自治县头道沟小学：头道沟小学位于青龙满族自治县八道河乡，创办于 1977 年，并于 2005 年成为青龙县第一所农村寄宿制小学。现有在校学生 人，教职工 人。学校多年坚持走可持续发展道路，形成了“饲养、厕所、沼气、食堂和菜地”五位一体的循环经济模式，并因此获得“绿色生态文明实验校”等表彰称号。

(4) 贵州省兴仁市兴义县塘房小学：塘房小学位于兴仁县巴铃镇牛场坪村，创办于 2004 年，从 2009 年开始办寄宿制，是黔西南州第一所公办寄宿制小学。现有在校学生 1,002 人，其中住校生 521 人，教职工 60 人。学校教育教学质量在全县同级学校中名列前茅，是州级“农村寄宿制管理示范学校”，同时也曾荣获个地方级、国家级荣誉。2014 年 5 月至今，有来自省内外的观摩团 300 余个，近 2 万人次到校参观考察。被誉为“农村中的城市学校”、“深山里的贵族学校”。校长吴雄曾获“全国希望工程烛光奖”、2016 届“马云乡村教师奖”等多个奖项，并获得 2018 年马云乡村校长计划乡村教育家的奖项。

(5) 云南省大理市宾川县炼洞明德小学：炼洞明德小学位于宾川县鸡足山镇，创办于 1910 年，是一所有着 107 年办学历史的镇级示范小学。学校少数民族居多，现有教学班 13 个，在校学生 588 人，在职教师 26 人，“美丽中国”项目教师 4 人。

学校获得“县级校园文化优级校”、州级“平安校园”、省级“育人环境优级学校”等认定表彰。校长李永标多次被各级评为“教育教学优秀管理者”，并于 2013 年 9 月被表彰为“宾川县名校长”，同时亦荣获 2016 届马云乡村教师奖。

(6) 云南省大理市宾川县江股完全小学：江股完小位于宾川县鸡足山镇白龙潭村，创办于 1968 年，是一所多民族的乡村寄宿制完全小学。现有在校学生 198 人，教职工 13 人。在李永标校长任职期间，学校的营养餐“自主供餐模式”得到了国家认可，宾川县因此获得全国 600 多个营养餐试点县中“20 个先进县”之一的表彰，教育教学成绩也由第十名上升到第三名。

(7) 云南省楚雄州东瓜镇兴隆美丽小学：美丽小学位于云南省楚雄市东瓜镇，原名是“兴隆完小”。2016 年 4 月底，受云南省楚雄州、楚雄市市教育局的委托，兴隆完小由公益项目“美丽中国”承办，更名为“美丽小学”，成为了第一所由公益机构承办的公立小学。学校力图用三年的时间探索出一套具有推广性的、适合农村学校发展的模式和办学规范标准。目前学校共有在校学生 170 余人，管理人员和教师 16 名，其中 13 人由美丽中国派任，3 名教师由原兴隆完小教师留任。作为公办村小，兴隆美丽小学的性质、生源和校舍不变，并依然接受东瓜镇中心校及上级教育主管单位的管理，同时，也接受美丽中国项目方的监督与指导。第一任校长为美丽中国首席教育官、原北京大学附属中学校长康健，现任校长为王珂。

(8) 云南省楚雄州禄丰县黑井镇黑井小学：黑井小学位于禄丰县黑井古镇上，全镇有寄宿制校点 9 个，实行片区管理，黑井小学是其中的中心校。2009 年建成新校区并从原址迁入。现有在校学生 208 人，寄宿生 122 人，教职工 21 人，生活老师 2 人。学校为州级文明校，县现代教育示范性学校。校长普洪飞 6 次被评为“优秀完小校长”。

(9) 江西省吉安市遂川县戴家埔小学：戴家埔中心小学地处遂川县西部最偏远山区，距县城 76 公里。学校创办于 1955 年，从一所最薄弱的山村小学成为了遂川县山区学校的一面旗帜。学校现有在校学生 847 人，寄宿生 232 人，教职工 36 人，生活老师 3 人。学校先后获得市级“美丽校园”、“文明校园”等 37 项市县级荣誉，是遂川县素质教育工程示范学校。校长薛开明先后获得首届“TCL 希望工程烛光奖”、吉安市优秀校长等多项荣誉，同时也获得 2018 年马云乡村校长计划乡村教育家的奖项。

(10) 四川省广元市利州区范家小学：范家小学位于广元市利州区宝轮镇，创办于 1950 年，是一所典型的农村寄宿制小规模学校。现有在校学生 69 人，寄宿生 28 人，教职工 12 人，生活老师 2 人。学校不仅被授予广元市“美丽乡村学校”称号，连续三年综合考核优秀，还被评为第二届农教育村优秀案例成果学校类“三等奖”。学校接待各级政府、教育部门参观者 2000 余人次，被《人民日报》、《光明日报》、《中国教育报》等多家媒体多次报道。校长张平原带领区内 14 所农村微型学校成立了“广元市利州区微型学校发展联盟”，该模式被复制到了多个地区，其主导的“农村微型学校联盟发展实践研究”也被列为四川省教育改革重点资助金课题，课题研究阶段成果两次获得一等奖。

(11) 重庆市南川区马嘴实验学校：南川区马嘴实验学校位于国家五 A 级旅游景区——金佛山东麓，始建于 1958 年，是第一所探索农村寄宿制的九年义务制学校。现有学生 600 多人，教职工 58 人。学校的初中部十多年来市级重点高中升学率保持在 30%–60%，连续六年获综合目标考核一等奖，连续四年获九义学校教学质量第一名。学校的留守儿童工作和义务教育均衡创建工作先后受到国务院政策研究室、国家督导组、重庆市教委等高度赞誉，关爱留守儿童成果被南川、重庆电视台，甚至中央电视台及多家报刊报道，学校先后被评为“全国基层示范儿童之家”、“重庆十佳留守儿童之家”、“重庆市绿色校园”等。李建文校长在马嘴小学任职期间，作为留守儿童之家负责人被评为第六届“全国十佳春蕾园丁”。现任校长为杨中福。

(12) 重庆市南川区三泉镇中心小学：三泉镇中心小学地处世界遗产国家五 A 级风景名胜区金佛山北麓，是全区第一所留守儿童寄宿制示范学校。现有在校学生 524 人，寄宿生 176 人，教职工 62 人。2009 年，学校被命名为“重庆市书法艺术实验学校”，2010 年成为重庆市 32 所，南川区唯一的“重庆市农村留守儿童教育实验专案学校”。自 2011 年起连续七年被评南川区教育系统综合目标一等奖等多项市、区级荣誉，还多次被包括 CCTV 在内的多家媒体报道。校长李建文是重庆市第七批骨干校长，是南川区成立“李建文名校长工作室”的主持人。李校长联盟“1+10”所学校的《乡镇学校课程整合实践研究》成为“重庆市教育学会第九届(2018–2020)基础教育科研立项重点课题”。

2.4.2 学生心理健康情况分析

在 12 所学校中，我们随机选取了 4 所学校，对四、五年级的学生，共计 345 人，

进行了问卷调查，通过与歌路营在全国两省五县 137 所农村寄宿学校中进行的大样本评估，乃至国际比较，来了解优秀农村寄宿学校学生们的心理健康情况。

(1) 测量工具

调查问卷包含抑郁量表和校园霸陵两个心理发展量表。其中，抑郁量表来自儿童

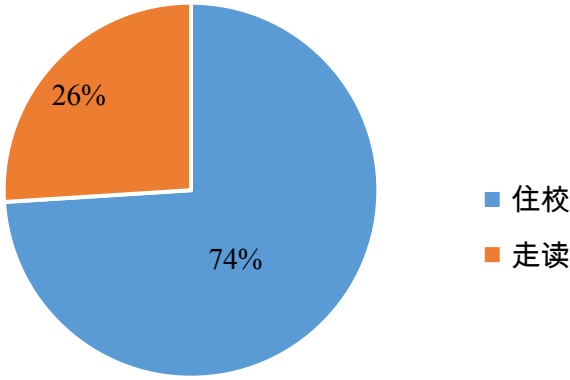


图 2.4.2.1 学生住校和走读情况 (%)

抑郁研究中心编制的 CES-DC 量表，一共 20 个题目，询问儿童在过去一周中的情绪情况。分数越高，意味着抑郁风险越大。高于 15 分（不含）称为有抑郁风险，本报告将高于 30 分称为抑郁高风险。

校园霸陵量表来自台湾学者（Cheng,YY 等），将学生回答的自身半年以来欺负

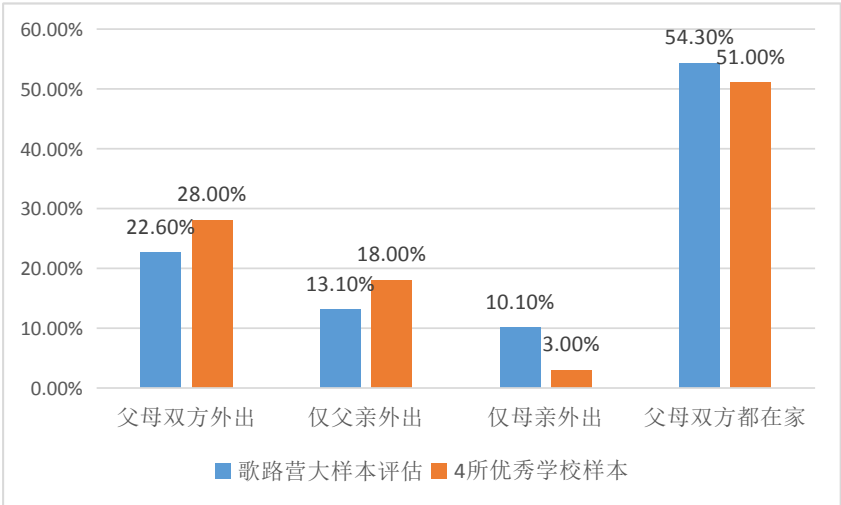


图 2.4.2.2 学生父母外出打工情况比较

别人、被人欺负的次数超过两次以上的，分别定义为“被欺凌（受害者）”和“欺凌他人（欺负者）”，并将既被欺凌，又欺负他人的定义为“欺负－受害者”。该量表没有临界点，但分数越高，意味着欺负现象越严重。

（2）样本学生基本情况

345 名样本学生中，接近四分之三的学生为住校生，该比例为 74.0%（图 3.1）。

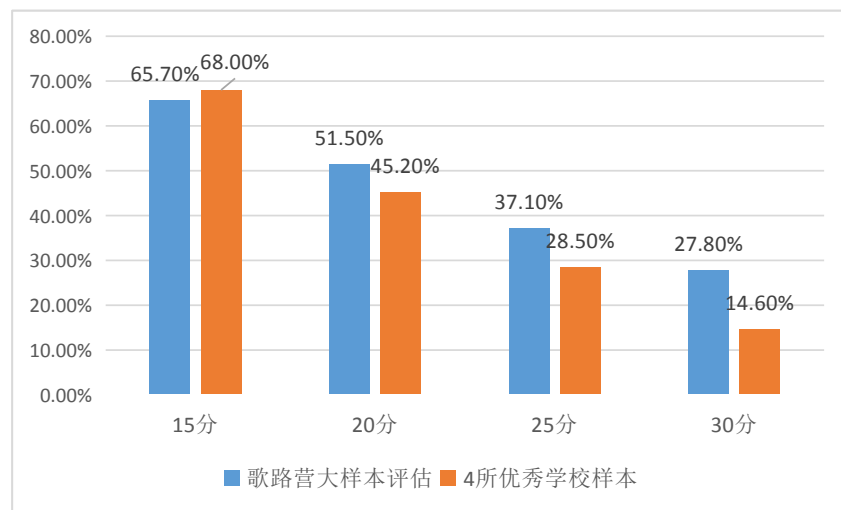


图 2.4.2.3 按不同临界值的学生抑郁风险百分比比较

在父母外出打工方面，父母双方都在家的比例超过了一半，为 54.30%，其次是父母双方都外出打工的比例，为 22.6%。父母外出打工的情况基本与歌路营在全国两省五县 17,000 多名的大样本调查中的数据相近，除了“仅母亲外出打工”的比例相对大样本较多以外（图 3.2）。

（3）学生心理健康情况

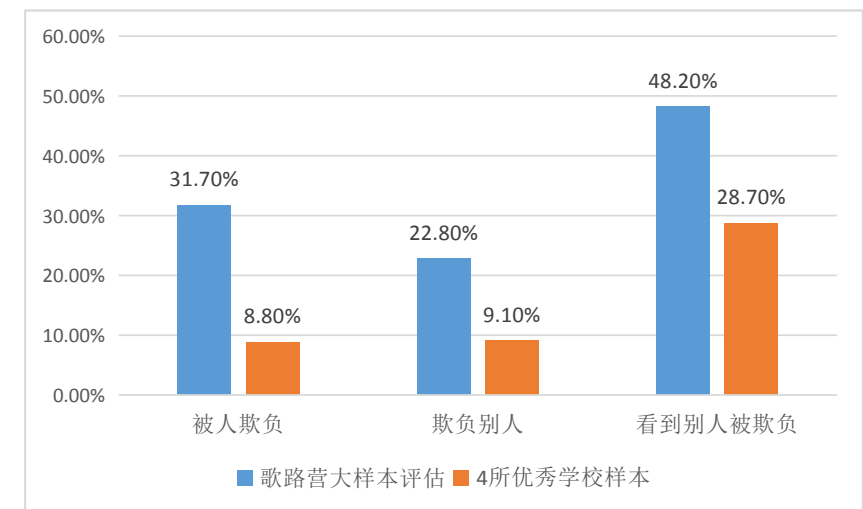


图 2.4.2.4 校园霸陵百分比比较（每月至少 2-3 次）

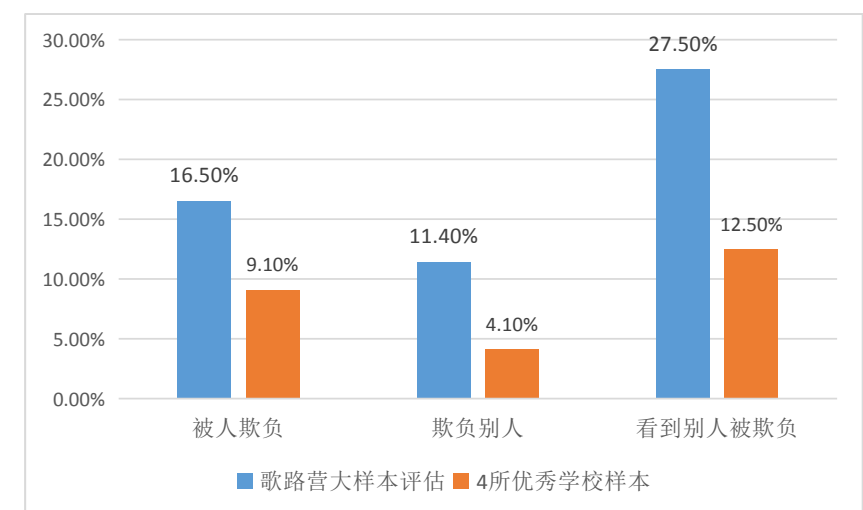


图 2.4.2.5 校园霸陵百分比比较（每周至少 1 次）

学生高抑郁风险比例远低于普通农村寄宿学校水平。

从图 3.3 可以看出，和歌路营的大样本数据相比，虽然这四所优秀案例学校的学生抑郁风险比例（高于 15 分）略高于普通农村寄宿学校的平均比例，但是其高抑郁风险的比例确是远低于普通农村寄宿学校的。

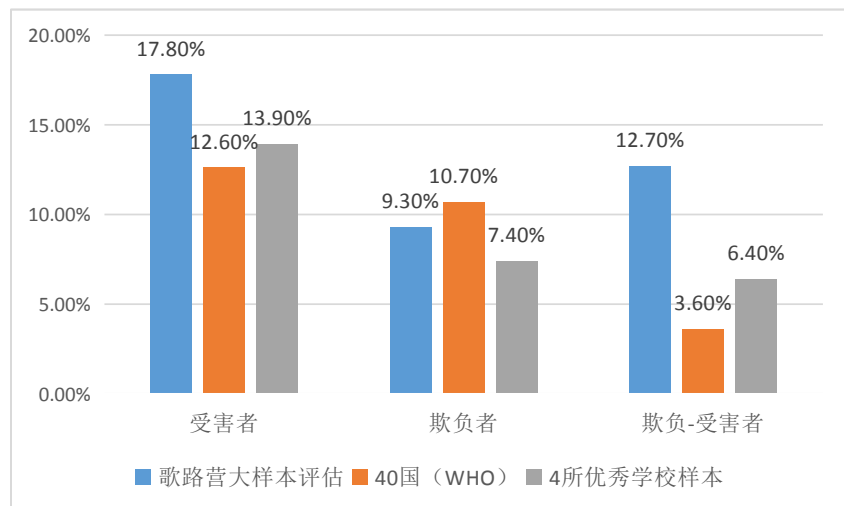


图 2.4.2.5 校园霸陵百分比比较（每周至少 1 次）

学生校园霸陵情况较少，不仅远低于普通农村寄宿学校，甚至与国际平均水平相当。

从校园霸凌的频率来看，“每月至少 2-3 次”被欺负的学生仅为 8.8%，欺负他人的学生也仅为 9.1%，都在 10% 以下。而不管是被欺负，欺负他人还是目击他人被欺负，三者的比例都远远低于大样本的普通农村寄宿学校平均水平（图 3.4）。而在“每月至少 1 次”的严重欺负中，4 所优秀案例学校的学生霸凌比例同样远低于普通农村寄宿学校水平。

从校园霸凌的角色身份来看，受害者、欺负者和欺负受害者的比例分别为 13.9%、7.4% 和 6.4%，均低于普通农村寄宿学校水平。而与国际平均水平（WHO 的 40 国）相比，受害者和欺负 - 受害者的比例稍高于国际水平外，欺负者的比例甚至低于国际水平。

综合抑郁风险和校园霸陵情况来看，通过将 4 所优秀案例学校与普通农村寄宿学校的横向比较可以发现，好的学校其学生的心理健康发展会相对更好，一定程度上可以假设优秀学校在其学校发展的措施和方向上对学生的身心健康可能会起到一些积极的影响作用。

03

提炼：学校发展 路径素描

《农村寄宿学校评价标准》已然清晰可见好的学校都是在哪些方面做得比较突出，但是这只呈现了一个静态的结果，并不能看到学校动态发展的过程。所以，歌路营通过比较分析，发现所有好的学校在学校发展和管理上都是有相似之处的，我们把这些经验进行总结后绘出了学校发展路径素描。

第三章 提炼：学校发展路径素描

第二章里，我们通过比较分析各角度、各国家地区的学校 / 校长评价标准，并结合农村寄宿学校的特点和优秀农村寄宿学校的发展经验，构建了《农村寄宿学校评价标准》，从该标准里已然清晰可见好的学校都是在哪些方面做得比较突出，或者达到了什么样的标准。比如，以人为本的核心价值观；丰富的课后活动；学校管理做到精细化管理等等。

但是这只呈现了一个静态的结果，并不能看到学校动态发展的过程。所以我们在走访调研学校时，会从学校最初的状态进行深入地挖掘，试图找到这些学校从“无”到“有”，从“脏乱差”到“齐净好”，从“不知道怎么做”到“做出了自己的特色”，进而让孩子们都能享受到优质教育的发展规律和路径。

通过比较分析，我们发现所有好的学校在学校发展和管理上都是有相似之处的，

发展路径	路径描述	涉及指标
最核心要素	校长胜任力	A4
四阶发展	愿景规划	A1（B2、B3）
三阶发展	培养激励教师、活动课程、信息化、家校合作	A3、A5（B14-17）、A6、A9（B29）
二阶发展	校园文化、资源拓展、学校管理	A2（B6）、A9、A8
一阶发展	成绩优异、卫生环境、吃好住好	A5（B13）、A7、A2
核心价值观	学生为本	A1（B1）

图 3.1 农村寄宿学校发展路径素描

我们把这些经验进行总结后绘出了以下的学校发展路径素描（图 3.1）。

可以看到，好的农村寄宿学校在学校发展上大致呈现出这样一个趋势：以学生为本的核心价值观为统筹，从学业成绩、卫生环境、营养膳食、宿舍配置等基础要素开始落实，逐步打造自身的校园文化，通过资源拓展完善学校设施设备条件，形成高效高质的学校管理制度，进而通过培养激励教师，开展丰富的活动课程，搭建信息化平台，增进与家长甚至社区的合作，使学校形成一个多主体共同参与和管理的共同体模式。在此过程中，学校领导者不断探索并明确学校整体发展的愿景与未来发展规划，

从而确定学校的定位和前进方向。而整个发展路径中，校长胜任力是最核心的要素，始终贯穿并领导着全程发展。

当然，不同的学校所处的基础状态和发展阶段都不尽相同，所以并不是每所学校都完完全全按照这个发展路径的顺序一步一步发展的，而是根据自身的情况，在不同发展阶段有重点地开展项目，比如有的项目可能需要横跨两个阶段来落实，而有的项目会在同一阶段内同时开展，不分优先级顺序。因此，上述所呈现的农村寄宿学校发展路径只是相对路径，而不是绝对路径，校长可以根据自身的情况来评估学校所处的发展阶段，并判断应该优先开展哪个环节的工作。

下面将就农村寄宿学校发展路径的各个环节进行详细阐述。

3.1 以学生为本

我们发现，这些被选为优秀案例的学校在进行学校变革时，都“不约而同”地选择了“学生本位”的价值观和战略发展目标。比如，贵州兴仁县塘房小学的办学理念就是“真实、幸福”，校长吴雄很自信地告诉我们：“我们的学生都很喜欢我们的学校，他们很爱在这里待着，舍不得毕业，舍不得离开。”

与之相同的，还有内蒙古林西县的统部寄宿制小学。早在 2005 年林西县就兴办起了农村寄宿制小学，最初时，它们在学校里实行了 24 小时无插缝的管理，每一步都有监控，学生干什么，做什么，老师都要把它记录在册，管得非常的精细严密，但是几年后，校长和当地的教育局局长却发现：“为什么我们的孩子越管好像越呆滞，越麻木，活力也越来越少了？”。于是，他们请了第三方组织来评估，结果发现学校军事化的管理，使每天的课程和时间被安排得满满当当，导致孩子们厌学，缺乏好奇心和探索精神。这样的结果并没有带来他们期待中的教育的样子，反而在很多指标中发现——让孩子真正喜欢上学校，喜欢上学，才能促进他们各项的发展。

浙江缙云县长坑小学刘勇武校长说：“我们现在注重看小孩子的笑脸是不是笑的纯真，笑的不纯真说明被老师过度开发了，笑得纯真还是好孩子，看我拍的每一张照片，孩子笑得都很纯真。”——“以孩子的幸福快乐作为中心、以精神的富足超越物质的匮乏”就是长坑小学两代校长的核心理念。诸如此类的学生本位的治校理念还有云南楚雄州美丽小学的“让每个孩子都享受有尊严的生活”；四川广元范家小学的“让每一个孩子在家门口接受有品质的教育”等等。

事实上，“以学生为本”不仅表现在学生们喜欢学校，在学校能感受到幸福、快乐、自信、有尊严，还表现在学生的心理健康状况优于其他的地区和学校，学生的校园关系良好，校园霸陵水平远低于普通农村寄宿小学，甚至有的低于国际水平(图 3.1.1)，抑郁风险也低于普通农村寄宿小学。这一点在第二章的第四节里已有详细说明。

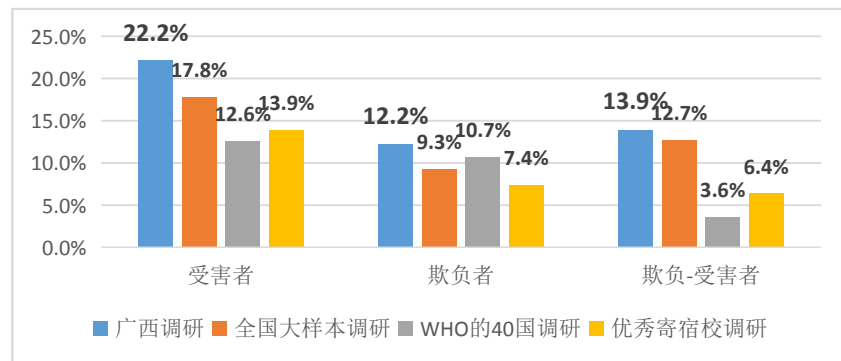


图 3.1.1 校园霸陵角色身份比较

具体到学校管理和课程设置上，学生本位的核心理念还体现在诸多细节上。比如美丽小学的浴室，原本的设计是孩子们要在浴室外的公共区域内脱好衣服再进去格子间洗澡，学校的校长和老师们觉得这对孩子们的内心尊严保护感不强，于是修改了设计方案，要求施工方在格子间内再搭了一层隔板，孩子们可以在里面脱换衣服后再进到最里面洗澡。

又比如范家小学创立的“班家文化”，不仅在班级环境创设上融入了“家”的元素，让孩子享受到舒适、安心的环境，同时还在班级文化上建立了三套系统，帮助老师和孩子建立良好的沟通，使得彼此尊重、关爱、体贴和信赖。还有云南大理宾川县的炼洞明德小学，善用学习心理学的支教老师在学校里开设起了心理健康课程，并形成了一套课程系统和培训方案，使得其他老师以及周边的学校都能用起来。从这些细节都能够看出校长们的用心。

3.2 保持成绩优异

提高学生成绩、持续提升教学水平，以及保持成绩的优异一直都是所有学校最核心的使命和第一要务。案例里的很多学校都是成绩优秀的，但优秀并不意味着一定是第一名或者必须争第一名。有校长跟我们说，“我们要考到第一名不是不可能，只是我们可能要花非常多的时间进行大量练习，但我们觉得与其那样机械的练习，还不如让孩子们去享受更有价值的，能培养他们长远素质，且让他们感觉到开心、幸福的活

动和内容。”所以校长们会在课堂内的学习上想很多办法，提高自己教学的效率，以达到成绩提高和活动开展的平衡。

比如 20 年前的长坑小学因为教学质量差引发了教育局和家长的不满，差点被撤掉。于是从毕业班开始狠抓教学质量，通过提高教学过程反馈，不搞题海战术，不留超时作业，筛选外来试卷，有针对的学习而不加班加点补课等方式来提升课堂教学效率，很快他们就从倒数变成了缙云县数一数二的学校，不仅学生成绩一直保持名列前茅，还培养出了很多优秀的教师。在提高教学效率下，学生也有了更多的时间参与丰富的课外活动，而这不仅没有影响他们的成绩，反而让他们有了更多的学习兴趣和动力，成绩也在不断提高。

而在 1500 公里之外，重庆市南川区的马嘴小学，这个全国最早开展寄宿制的农村小学也采取了相似的做法。在教学上他们要求老师 40 分钟内搞定一堂课的教学内容，同时提出了“二三四分段管理”的教学管理模式，根据年龄特点实施不同的教学管理，从 6 年级开始渗透简单的初中知识，以使孩子们提前适应初中的学习与生活。这样的做法不仅让他们的初中升学率逐年递增，始终保持着成绩领先的态势，同时也赢得了家长、老师以及社会的认可，为其后开展相关活动和学校管理措施奠定了良好的基础。

除了在课堂上狠抓教学质量和效率，开展课后活动亦有助于提升学生的学习兴趣与成绩。炼洞明德小学的李永标校长就通过课程结构改革，将学校原来从早到晚的 9 节课改成了 6 节课，并开设了英音体美等课程及二十多种课外兴趣小组活动，从而缓解了老师内部激烈的竞争和成绩比试，亦缓解了学生的厌学情绪，使学生的成绩稳步提升。

可见，抓好教学质量，保持成绩优异是学校发展中获得各方资源与支持，开展活动和相关措施的基础保障。

3.3 搞好卫生环境

很多学校在“一无所有”或者条件很差时，都是从改善校园卫生环境入手的，小到孩子的卫生习惯养成，大到校园卫生的日常维持。为什么要从“卫生”开始做起？因为这是任何一所学校都最容易做到的事情。

曾经的长坑小学不仅校舍破旧，卫生也很差。校长刘勇武说：“那时，我们没有什么资源，也没有什么条件，局长也从来不来，我们就在想能不能先做一件事，把它做到极致？”于是，他们就想到了先抓卫生质量，从学生的卫生习惯养成开始，到卫生工具的使用培训，日常的卫生打扫，以及严格的管理和监督机制，把学校卫生做到了极致化的干净。他们还从山上一点点搬来四季花，使得学校永远是花园般的效果。而这，被很多人口口相传就传到了教育局局长的耳朵里，局长也因此在他们学校开了第一个关于寄宿学校如何搞好环境和校园文化的会议。

炼洞明德的李永标校长也说，他们是从校园卫生开始的校园环境改善，一旦发现校园里有垃圾就会停课进行整改。而在抓卫生之外，他还通过各方资源获得花卉绿植和樱花树苗的捐赠，使得学校拥有了绿草如茵、四季花开的美景。而在统部寄宿制小学，你甚至能看到孩子们主动拾起地上的垃圾，自觉维护校园卫生的场景。对于这些学校的孩子们来说，保持校园卫生干净已然是自发自觉的事情。

能维持良好的日常卫生，除了管理外，还源于对学生卫生习惯的培养。每一所学校在学生卫生习惯的培养上都有各自的方法，但目标却都是一致的。比如在刷牙这件事上，炼洞明德小学的老师们就会每天盯着孩子们刷牙、洗脸，坚持了半年多；美丽小学的老师则把刷牙变成了一件有趣的事情，除了课堂上会教孩子们正确的刷牙方式外，还会在孩子们刷牙时放一首三分钟的歌，歌没有停就不能停止刷牙；而长坑小学则出台了一个自己的刷牙标准，就是让学生张口“啊”，口腔里有牙膏的味道才算刷牙合格。

可以看到，搞好校园卫生不仅是学校发展变革中最容易入手的事情，而且在实施执行上还应制定更加细节的措施和标准，以保证项目工作落实到位，形成标准化的日常。

3.4 吃好住好：食堂及宿舍文化建设与管理

寄宿学校与普通学校最大的区别就在于，学生除了在学校学习外，还要在学校生活。因此，食堂和宿舍文化的建设与管理就成为了学校为学生提供生活服务的基础保障，包括营养膳食、安全卫生、习惯养成。做好这些基础服务不仅是在满足孩子们衣食住行的基础需求，同时也有助于他们的身心健康成长，养成良好的行为习惯，并促进他们对学校的归属感和安全感。所以基础服务的提供和改善也成为了不少学校的着

力点。

首先，在吃的问题上，董世华[董世华：现为铜仁学院教育学院教师，有多年的农村中学教师和校长任职经验。2012年6月至2018年12月期间在贵州财经大学公共管理学院任教授，专注于农村教育和农村寄宿制学校教育的研究。]教授在2018年5月16日歌路营举办的“农村寄宿学校内涵发展”的研讨会上就提出了五个要求：吃得饱、吃得好、吃得起、吃得放心、吃得科学。其中，吃得饱和吃得起在国家的营养餐计划下已得到基本解决，农村学校需要做的就是吃得好、吃得放心和吃得科学。换言之就是，保证花样、安全和营养。

我们在统部寄宿制小学问孩子们“你最喜欢学校的什么？”时，有的孩子会说，他最喜欢学校的饭菜，因为吃得比家里好！于是，这也变成了统部寄宿制小学餐饮提供的一个标准。那么，“吃得比家里好”是一个什么样的概念呢？在统部小学，孩子们每周可以吃上一顿饺子，每天有一种水果，除了新鲜自给自足的猪肉鸡肉外，还有美味的鱼肉，可以说是营养搭配，每天不重样。而这同样是其他几所优秀寄宿学校的基本标准之一。除了日常餐食的花样外，美食相关的活动也各具花样，比如包饺子、包粽子、做月饼、吃蛋糕，甚至还有校园美食节活动。

而在营养美味之余，最重要的还是饮食安全，体现在其一，食材、水质安全；其二，食堂、厨房卫生。食材安全主要在于食材的供给上，学校的做法有二：一是自给自足，比如统部寄宿制小学、江股小学，还有河北青龙县的头道沟小学，它们都有自己的农田基地用以栽种水果和蔬菜作为学校日常食材的供给，甚至统部小学还自己养起了猪和鸡，保证肉食的新鲜、营养与安全。二是供应商的监督与管理，比如江西遂川县的戴家埔小学就会每天登记和检查供货商提供的食材质量与数量，一旦发现有问题的立即要求其整改并重新配货。水质安全上，美丽小学、江股小学和戴家埔小学都为学生添置了净水设备和饮水机，使得孩子们不仅能喝到干净的水，还能随时随地喝到冷、热水。

食堂和厨房卫生的管理也同样是保证孩子饮食安全的重要环节之一。除了维持日常卫生、定期消毒外，厨房人员还会被要求佩戴口罩，甚至有的学校还会定期邀请家长来试吃食物、检查厨房卫生情况以做好外部监督管理。

其次，在住宿的问题上，董世华教授同样提出了五个要求：住得舒适、住得安全、

住得方便、住得卫生、住得温馨，而这五点也基本囊括了这些案例学校在宿舍文化建设与管理上所下的功夫。其中，在宿舍基础建设、内务管理和学生习惯养成上，要求“住得舒适、安全、方便与卫生”。比如，宿舍的基础配置应包含窗帘、整理架、物品收纳箱/柜等设施设备，这不仅是为孩子们提供便捷的住宿环境，也有利于促使他们养成良好的内务整理习惯。又比如，宿舍的安全上首要考虑的便是人身财务安全，长坑小学给每个住宿的孩子都配备了一个带锁的储物箱，可以放置孩子的衣物及重要的物品；统部寄宿制小学和马嘴小学则从床的安全性上考量，前者采用了单人床，而后者采用了楼梯式上下的木架床，以防止孩子从床上摔下的危险。除此之外，大多数学校都配置了专门的生活老师，以照料孩子们住宿的生活和夜间的安全管理。

如果说以上四点是宿舍建设和管理的基础要求的话，那么“住得温馨”则是宿舍文化建设和管理的亮点，统部寄宿制小学的“如家文化”就是典型的代表，它们的宿舍从来都是干净整洁的，但又不同于军事化管理，这个宿舍让孩子们感觉到像家一样温暖。在配置上，绿植、玩具、故事、图书、孩子喜爱的墙面装饰，甚至电视都是宿舍的标配；在管理上，宿舍就是孩子们休息和娱乐的地方，孩子们可以玩，可以看书，可以洗漱，可以自己安排睡觉前的空余时间，学校不做硬性约束，而宿舍管理则以“小家长制”代替宿舍长制度，每个孩子轮流做“小家长”管理宿舍的小家，以及互相照顾每一个“家庭成员”，使得“如家文化”不仅仅只是停留在宿舍环境的配置上，更是扎根于孩子的心里。

尽管，不是每一所学校都有条件配置诸如电视这样的大型家电，但纵观这几所案例学校，都“不约而同”地允许学生自带玩具、图书和绿植到宿舍，按照自己的喜好美化宿舍环境，让宿舍有家的温馨和舒适。这对于从小离开家，离开父母独自住校的孩子来说，是很重要的心理建设，从长远来看对孩子们的身心健康发展，以及学校的管理都是有益的。

3.5 建设校园文化

基础建设的地基打牢以后，校园文化建设等后续工作才能很好的开展起来。校园文化建设在学校改革与发展中是非常大的模块，同时也是多数校长老师认为的工作难点——什么样的校园文化是适合的？校园文化该怎么做？

首先，校园文化是服务于学习的。巴鲁蒂·K.卡费勒[巴鲁蒂·K.卡费勒：美

国教育界高奖项“密尔肯全美教育奖”等多项教育奖获得者，拥有20多年一线教育和管理经验，不仅是杰出教师，也是一位卓越校长，更是一位教育专家。]作为拥有丰富经验的学校管理者在其著书《校长引导中层和教师思考的50个问题》中提到，校园文化的建设要看其是否点燃了师生对学习和教学的热情，是否有利于学习，是否营造了适宜学习的环境。这里就涉及了校园信息的传递、校园环境的布置以及教室环境的布置几个方面。对此，美丽小学的校园文化建设给我们做出了很好的示范。比如，在校园信息的传递上，除了文化墙、公示板、校长讲话以外，还有小小广播站，在老师指导下，由感兴趣的学生自己组织主题内容，每天向全校师生广播包含故事、歌曲、科学知识、校内新闻、大事件等内容；在校园环境的布置上，除了儿童视角的童趣和色彩装饰外，孩子们的手工创意作品、绘画也被拼成了一副大画装饰在楼梯拐角，让孩子们既欣赏到别人的创意作品，也为自己的作品“上墙”而感到荣耀。除此之外，楼梯的角落被改造成低年级的趣味阅读角，普通学校里常见的名人介绍、名言海报也被替换成了手绘趣味数学知识等有趣的内容；在教室环境的布置上，每个班都各具特色，低年级的墙上有卡通手绘的班规、音量表，还有和孩子视线等高的墙书，中年级的门角地上刻着角度尺，让正在学习角度和测量的孩子在开关门时就能直观地认识角度，高年级的图书角里，和图书摆放在一起的还有孩子们的每周记事本，记录着孩子们在校的点点滴滴、学习和看书情况，还有自我表现的一周总结。而开放式的图书角则是每个班级的“标配”。可以看到，学习氛围的文化营造形式是多样的，但最重要的在于，其一，内容是符合儿童视角和兴趣的；其二，所有的信息传递最终要落于真正的使用上，而不是纯摆设。

其次，校园文化是服务于师生成长的。原四川省阆中市教育局的局长汤勇[汤勇：现为二十一世纪教育研究院常务专家成员、四川省教育科学研究院特聘研究员、四川省陶行知研究会副会长、中国陶行知研究会农村教育实验专业委员会理事长，曾任四川省阆中市教育局局长十二年，致力于乡村教育的探索、行走与改变，教育的思考、研究与写作。]说：“我们孩子怎么在乡村感受到幸福和快乐的生活？我认为就是我们的校园文化。”“我们的乡村文化，我们的一草一木，一楼梯一通道，都是我们校园文化表达的载体和符号，乡村校园文化不一定要高大上，但一定要利用好我们的乡土文化。同时，校园文化一定要靠我们的老师和学生自己动手，这个师生共同参与的过程，就是让老师专业得到发展，孩子得到成长的过程。”从中我们可以提取出校园文化的三个落脚点：儿童视角、乡土文化和师生参与。

儿童视角即是以儿童的眼光、兴趣、情感去打造校园环境，比如美丽小学的童趣班规、楼梯上提醒大家靠右行驶的小怪兽图案，还有孩子笑脸的照片墙等等，都是孩子愿意接纳和有趣的方式去展现出来。同样的还有重庆市南川区三泉小学的绘画陈列馆、统部寄宿制小学和黑井小学的美术课题成果展、马嘴小学的自然艺术校园文化墙……用这些孩子创作的艺术作品来装饰和美化校园，不仅体现了儿童视角，同时也呈现了各地的乡土文化，用自然与艺术来美化校园。除了静态的装潢，这些学校还会用特色的德育活动滋养孩子的精神生活。比如长坑小学和美丽小学的“美食节”，用美食券或美丽币兑换美食或其他物品，既是一个德育积分的奖励系统，又是一套隐形的生活课程，让孩子们在享受积分兑换美食的同时，又体验了诸如摊位经营、利润核算、创意广告词和海报设计、食品安全把控等大量的生活场景；三泉小学和马嘴小学则是用自然和艺术引领德育活动，让孩子们在体验中学会探索、创造、与人交往，将孩子们的情感与学校、家乡联系在一起，让德育活动的阵地回归家庭。而在整个校园文化建设的过程中，既离不开老师的指导，又需要学生的充分参与，老师在“教法”上有了新的认知和发展，而学生在“学法”上有了新的成长和收获。

3.6 积极拓展资源

每一所学校能够从“无”到“有”，都离不开学校的资源拓展，并且在学校改革与发展的每一个阶段都需要积极地拓展资源，以突破学校在资金与物资整合上的困境。我们将案例学校的资源拓展方式进行总结后，可以归纳为以下几个关键步骤：

（1）邻里相“借”

在学校“一无所有”也不被重视的情况下，“借”是最快且低成本的方式。塘房小学最初时，除了一栋破旧的教学楼外，其他设施一无所有，没有水电、没有厕所、没有一块超过 20 平方米的平整地面，甚至没有桌椅。当然，更没有足够的资金和资源去进行全面的翻修。在这种“负基础”的情况下，吴雄校长首先想到了“借”资源，向隔壁的施工队“借”泥沙来填平操场，向兄弟学校、教育局、扶贫办等部门“借”旧的桌椅板凳来满足日益增长的学生需求等等。甚至，还有像统部寄宿制小学和长坑小学一样，向周边的山林“借”花草植被和石头来装饰、美化校园。

除了借物，还有借力。比如炼洞明德小学的李永标校长就通过联合家长、社区、村委会、派出所等力量共同惩治了学校周边打架闹事的社会青年，解决了学校早期社

会环境恶劣的问题。

（2）“亲友”捐赠

“借”到的资源终归是有限的，因此，挖掘和动员身边的亲朋好友资助或捐赠是最直接有效的方式。比如美丽小学的老师通过自己的朋友捐赠，为低年级的孩子搭建了一个休闲娱乐的读书角；时任江股小学校长的李永标从朋友那获赠了数十株樱花树装点校园，又通过师生捐书搭建起了一个简易的阅览室。物资捐赠之外，还有如戴家埔小学的薛开明校长，通过联络学校过去的校友，筹集资金平整和硬化学校操场、道路，完成了学校运行的最基本的硬件基础建设。

（3）政府支持

政府项目的支持是资源获取中最稳定的保障。比如“薄改计划”、“义务教育均衡发展”等项目都给学校发展提供了不少的支持。除此之外，还有诸如“乡村少年宫”、浴室建造等基础工程项目和资金的申请，都是许多学校资源拓展的重要渠道之一。而在争取政府有限的资源支持上，校长们也是使出了“浑身解数”。比如，塘房小学的吴雄校长为了解决安水、电等基础建设的问题，会每周一次到政府和教育部门拜访、跟进审批进展；戴家埔小学的薛开明校长同样采取了“主动”的姿态“争项目”，通过反复的图文资料报告，以及邀请主要领导来学校现场考察，争取了不少校建资金；而统部寄宿制小学的李占臣校长和范家小学的张平原校长则都采用了“先行先干”的方式，先做出一个好的样板，以获得家长、老师的支持和教育局的认可，之后，再向教育局和政府部门申请更多的项目和资金支持。

（4）企业资助

企业资助也能在很大程度上解决学校的软硬件建设问题，但是，企业资助的渠道获取相对较难，主要依靠政府的资源对接和校长个人的人脉关系。政府的资源对接前提是学校先行先干，做出效果，使政府看到了学校的努力和发展变化后，政府便会优先为学校引进和对接企业资源，比如塘房小学就通过政府的牵线搭桥获得了基金会和企业捐助的校舍。

而通过校长个人的人脉关系获得企业资助的，则更倚靠校长的社交和沟通能力。戴家埔小学的薛开明校长就通过联络当地的企业家，为学校募得了运动场和校园道路

建设的资金，同时，也为老师和孩子建立起了一笔小小的奖学金激励制度。

（5）公益援助

相比企业资助，学校获取到公益援助的机会和可能性更大。除了一定程度的硬件建设支持外，公益机构能更大程度的补足学校在软性建设上的欠缺，为学校提供丰富的活动内容和人力支持。比如戴家埔小学就获得了香港宣明会的资助，解决了一部分学校硬件建设问题。薛开明校长还通过自己做志愿者的经历结识了当地的社工机构，并与之合作在学校里开展起了留守儿童的心理辅导活动；炼洞明德小学的李永标校长因人善用，借助美丽中国的年轻老师将学校的美术室和电脑室整备起来，开齐音、体、美课程，同时还新增了英语、心理健康、文明礼仪、植物教育等优质课程。其中，心理健康课已经形成了完整的课程体系，在 4 省 14 所学校获得推广；三泉和马嘴小学则通过与福幼基金会的合作，建立起了各自学校的特色校本课程——自然艺术课和自然教育课。当然，所有的 12 所案例学校都无一例外的通过主动联系，引进了北京歌路营慈善基金会的“新一千零一夜”睡前故事公益项目。

3.7 创新管理、精细化管理

寄宿的特质性使得寄宿学校在学校管理上比普通学校多了更多的挑战和难点，因此学校管理方式的变革也使其在促进学校发展上显得尤为重要。在寄宿学校的管理上，“创新”和“精细化”是这些案例学校共同的特征表现。

很多农村寄宿制学校的校长和老师都表示师资的紧缺导致老师压力大，学校在很多管理问题上也力不从心，加大了学校管理的难度，这也就意味着需要催生新的管理方式。塘房小学过去也面临着教师紧缺、老师，尤其是班主任老师压力大的问题，于是吴雄校长就创新了“年级主任负责制”，由所有老师共同管理同一年级的孩子。这不仅解决了过去由单一班主任制带来的责任问题以及对学生照顾不全面的问题，还使得老师们有了更多的时间和空间用于自我能力的提升和成长。

而在炼洞明德小学，李永标校长将更多的管理创新放在了管理团队的能力培养和教师分工上，形成了一套中层领导的学校管理模式。按照周排班，由中层领导带领两位老师管理学校各方面的工作，并确定明晰的权责分工。这样的方式为学校培养了数位优秀的管理人才，即使校长不在，学校的管理也能有条不紊地开展下去，甚至有几位老师还被调到其他学校当校领导。与此同时，由经验丰富的教师带领新人的方式，

还为学校储备了不少新的领导层接班人。

当然，我们看到的管理者思路更多的还体现在“精细化管理”上，也即将管理日程化，管理责任和工作具体化、明确化，管理制度化。长坑小学就是精细化管理的典型代表。比如，在食堂管理的问题上，刘勇武校长给我们举了几个例子。首先是食堂空间的规划，由于学校现有的食堂空间是固定的，因此在研究如何能充分利用空间，摆放更多桌椅时，刘校长发现传统配套的食堂桌椅不管如何摆放都浪费了很多空间，于是他改为自己设计桌椅以扩大食堂的容纳度。其次，在杜绝粮食浪费的问题上，刘校长会用一个星期的时间，天天去捞泔水，查看什么样的粮食被浪费了，浪费了多少，以及为什么会浪费，然后针对检查的结果进行整改，比如“吃多少打多少”。最后，在提高食堂的运作效率上，刘校长还会研究“打饭的距离放 1.5 米合适还是 1.2 米合适？是 3 个大厨就能打，还是一定要 4 个大厨？”等等精确到数字甚至小数点上的细节问题。

同样的，塘房小学和统部寄宿制小学都在精细化管理上做到了极致。比如，塘房小学在浴室使用上就规定：“男生浴室每 6 人（最多时，可少不可多）共洗一次，女生浴室每 4 人（最多时，可少不可多）共洗一次，每次最多 12 分钟。”这样精确到人数和时间的管理，不仅大大提高了管理效率，也使得老师们在履行职责时分工明确，责任到位。

3.8 培养激励老师

培养和激励老师一直是校长们的工作重点，因为老师的教学质量和能力会直接影响到孩子的学习表现及成绩。正如巴鲁蒂·K. 卡费勒所说的：“学校的管理者与教师绝不应该是对立和抗争的关系。唯有管理者和教师的通力协作，学生的成绩才能得到有效提升。”，这一点在教育部的基础教育质量监测上也得到了验证——“在发展中国家，学生的学业表现以及资源的多少与教师的质量间有强关联”。

同时，老师的教学水平、教学意识和能力的提高也有助于学校管理和制度的运行，以及学校各项活动的顺利开展。

在培养和激励老师的方式上，这些案例学校的经验可以总结为以下三点：

（1）不以成绩为单一评判标准的有效激励机制

过去，成绩不仅是作为学生成长的唯一评价标准，同时也是作为老师教学业绩的唯一评价标准，这直接的导致老师内部以提升自家学科成绩为目标的恶性竞争，不仅不利于学生的全方位成长，也阻碍了老师自身的发展以及凝聚力的提升。校长们也常常“抱怨”：“学校想开展活动，可是老师们不配合，根本带动不起来！”因此，“弱化成绩导向，建立多元评价标准的激励制度”这一思路便在戴家埔小学和塘房小学应运而生。

戴家埔小学的做法是，将评优机制与激励老师们带领兴趣班相结合，不仅对开展课后兴趣班进行一定的财政补助，同时设立精准的考核制度，对考核成绩优异的兴趣班辅导老师进行奖励并纳入评优资格。此外，学校还会尽最大可能为老师提供各种外出培训和学习的机会，让老师获得专业学习和成长的同时，激励他们更多的参与、自主专研兴趣课与教学改革。

而塘房小学则发现，以升学率为导向的评价激励标准，只会导致老师仅仅关注成绩好的孩子，而忽略了成绩相对落后的孩子，这不利于他们各方面的成长。因此，塘房小学在教师评价和激励上，选择了弱化成绩导向，不再将“考到重点中学的名额”与老师的激励直接挂钩，而是将老师对自己工作的反思和工作创新作为激励手段，以促使老师将工作重点放到学生能力培养、教学质量和学校管理能力的提升上。

（2）校长带头，边学边做，先学后教，提供外出学习机会

如前所述，校长们最困惑的问题就是“如何激发老师的工作积极性？”，尤其是在专业老师极度匮乏的情况下怎么去开展学校的特色活动。这些案例学校的核心经验就在于一个“学”字。

长坑小学培养老师的方法就是“不会没关系，可以边学边做，先学后教，跟学生一起成长。”以刘勇武校长为首，老师们各自学习一门乐器，学一点就教给孩子们一点，长此以往坚持下来，最后不仅形成了特色的学校艺术品牌，也无形中激励了老师内在的满足感和自信心。

同样，云南禄丰县的黑井小学也通过校长带头，调动起全校老师自选一门兴趣才艺，将乡村少年宫的兴趣课程开展起来。而“学”的方式则有很多：首先是自学，比如对绘画感兴趣的李永琼老师就通过看电视、网络视频自学了美术；其次是向身边的

人请教，比如教彝绣的黄晓芬老师边和自己的母亲学习彝族传统的手工艺，边回到学校教给孩子们；普洪飞校长则和镇上的民间乐队学习了传统的少数民族乐器，为孩子们开起了三弦的兴趣课；最后是专业培训，对于技术要求高不便自学的才艺，如电子琴，学校则会想办法让老师接受专业的培训，先学会后再教给孩子们。

（3）尊重、体谅、信任与放权

在有效的激励制度以外，校长领导老师的方式也尤为重要。统部寄宿制小学的李占臣校长说：“学校班子如果不团结，根源在校长。”所以我们会看到李校长如何利用刚性加弹性以及人性的原则，将原来一盘散沙的教师团队凝聚成了一股绳，核心就是制度为主，尊重、体谅、信任为辅，并懂得适时的放权，鼓励老师们主动的参与到学校的管理中来，比如制定学校的工作计划、管理章程，比起强行的灌输思想，这样的方式更能够引起老师们的共鸣，并一同维护所制定的内容。

3.9 丰富课后活动、特色课程与校本课程

在激发了老师工作积极性和能动性以后，学校的各种活动课程才更容易开展起来。比起教学质量，丰富的课后活动、特色课程和校本课程才更体现一所学校的能力、活力、特色以及品牌。我们会看到，寄宿学校的课后活动搞好了，学生们才真正的活跃起来，学校也才变得有特色、有活力起来。

在开展课后活动方面，这些案例学校的主要做法有三：首先，从开齐音、体、美课程并保证课时安排入手；其次，先开展学校最容易着手的艺体类课后活动，比如体育运动类的篮球、乒乓球、田径、跳绳等，还有艺术类的书法、绘画、手工等；最后，利用乡土的、民族的、地域的特色开展适合自己学校的课后活动。比如：

在乡土的特色活动上，统部寄宿制小学和炼洞明德小学都开辟了一个自己的农田，既用于食堂新鲜食材的供应，又是一个劳作实践的基地，孩子们在地里体验松土、播种、洒水、施肥、观察和照料，以及秋收等一系列的劳作和食育活动。不仅如此，统部寄宿制小学的老师还带着孩子们将秋收的玉米叶收集起来，做成了学校特色的玉米叶手工画课程。除此之外，我们还能看到头道沟小学将学校的劳作实验基地变成了可持续发展的示范基地，并以此为基础开发了大量的校本课程。

在民族的特色活动上，黑井小学因汇聚了苗、彝、回、汉四个民族，而开展起各具民族风情的传统乐器和手工艺活动，比如彝绣、三弦、民族舞蹈等，既丰富了课后活动的内容，使其成为学校的特色活动品牌，又让民族的传统艺术得以弘扬和传承。

在地域的特色活动上，位于世界自然遗产金佛山脚下的马嘴小学和三泉小学拥有丰富的自然资源，于是马嘴小学便利用金佛山一带丰富的药草资源，在学校开辟了药园，以中草药为主题开展起校本特色的自然教育课，及丰富的课内课外活动。而三泉小学则将自然教育融入艺术教育，开展起特色的自然艺术课，让孩子们通过艺术描绘家乡、认识家乡、宣传家乡、爱护家乡。除了自然资源的利用，地域性的民俗特色亦是学校课后活动的最佳候选项目。比如长坑小学就将当地的戏剧特色——婺剧发展成了学校最具品牌效应的课后活动和剧团，在全国展演、获奖无数。

3.10 搭建信息化平台

信息化是未来社会和学校的基本要求，从国家大力投入班班通、校校通的建设开始，到互联网+教育，再到“智慧教育示范区”，开始重视人工智能+教育，可见信息化平台的建设与教育运用是未来学校发展的必然方向。校园信息化的建设不仅可以重新为学校进行资源整合，作为课外生活的隐形课程的重要载体，丰富学校的课程内容和活动开展，一定程度上缓解师资紧张的问题，同时也有利于促进学生的发展以及信息技术能力的提升。

例如在案例学校中，我们能看到范家小学就利用了互联网+共享网络教学资源，将小规模学校因师资匮乏无法开展起来的音体美课程开设起来，同时还将周围的小规模联盟学校老师和城里的专业艺体美、科学老师联合起来，组成了乡村学校和教师的社群，不仅能在内部共享优质的资源，同时社群还宛如一个小小的共同体，在促进老师共同的成长与专业发展。

除了网络资源共享和在线课程联动，信息化还有很多其他表现形式。比如戴家埔小学利用歌路营提供的《成长故事课》为孩子开展包括心理故事课、科学视频课、英语、阅读等课后1小时的活动。还有如北京潞河中学学生通过为每个树种制作二维码标识，使得每颗树都成为一本书和会说话的老师，也有机构制作了一款将学科知识与游戏相结合的电脑线上游戏，既用游戏化的方式促进孩子的学习兴趣，同时又加强巩固孩子们的学科知识。

除了资源共享外，信息化平台也起到了沟通联络的作用，包括学校与学校、学校与家长、学生与家长，乃至学校与社会的互动，并通过建立线上社群实现远程联动的发展。

3.11 推进家校合作

随着农村寄宿学校的发展，校长们也越来越意识到家校合作的重要性，并开始思考“如何才能促进良好的家校合作？”。这里涉及到一个前提和一个难点。前提是学校只有做好了基础建设与管理，学生学业成绩的稳步提高，才能在获得家长的认可的基础上实现良性的互动和沟通。而难点则是“在孩子的教育上，如何让家长和学校达成一致的目标和价值观？”。我们的案例学校同样面临着相同的困惑与思考，在家校合作的问题上，这些学校也处在探索和实验阶段，但归纳起来仍可以总结为以下几点经验：

（1）充分利用家长会、家访，甚至扶贫的机会加深彼此了解

家长会、家访都是学校日常的工作事物，也是学校与家长进行直接沟通的最容易的着手点。三泉小学的李建文校长说，家长会是非常好的家校沟通契机，要充分利用起来，不要只是讲孩子的学业表现和学习情况，而要将学校的理念、教育观，学校的发展也传达给家长，让他们对学校有一个整体和动态的认识。因此，每次家长会，李建文校长或者其管理层都会先给家长们做一个整体的介绍及演讲，借此将学校的教育理念渗透到家长的意识里。

家长会上无法完成的一对一沟通，则可以通过家访来增进彼此的了解。一方面可以帮助老师更好地了解孩子的家庭情况，父母对教育的认知、对学校的期待等等，为之后的教学目标、教学方法及家校沟通方式做适应的调整；另一方面也可以将学校为传达清楚的内容、教育观再详细地讲给家长们听，帮助他们理解的同时争取他们的认可与协助。比如美丽小学的老师们在做家校沟通的联系平台（微信群）时，就会先通过家长会广而告之，之后再通过家访一对一的“教学”，协助家长加入和使用微信群，甚至她们还会借助扶贫的机会与家长多建立联系和沟通。

（2）通过微信群、QQ群建立日常互动机制

家长会和家访的次数是有限的，要想让家长更多的了解学校、认可学校则需要打

通信息交互的平台，让信息“走出去”。因此，借助手机微信群和QQ群建立家校的日常互动机制便成了必然。当然，建立家长微信群时也会遇到一些阻碍，比如高年级家长的年龄偏大，不善使用微信这类通讯软件，还有的家长长期外出在外，难以联系等等。如上所述，美丽小学就通过各种方法宣传和手把手的教会家长入群，而炼洞明德小学则从低年级的班级入手试点，因为低年级的家长普遍比较年轻，对于新的手机软件适应较快，同时在对孩子的教育理念上也相对靠前和重视，因此通过手机建立的日常沟通也更加顺利和便捷。

手机微信群只是沟通的载体，在沟通的内容上，这些学校大多是发布一些活动通知、注意事项、每日的作业、学生的进步、学校的新闻大事件等等，有开设自己公众号的学校，如美丽小学，则还会将公众号的文章也发给家长们看，以让家长能实时的了解学校和孩子的日常动态。家长们活跃起来后，有的老师还会发一些教育小话题，来引导大家一起讨论、学习。

（3）设立“家长开放日”，体验学校的文化与变化

体验式学习，无论是对于孩子还是家长，都是非常有效的教育方式。通过设立“家长开放日”让家长走进学校，体验和感受孩子在校的一天生活，也是增进家长主动与学校，与孩子彼此了解、交流的好机会。同时，也可以让家长来监督学校的工作，发现问题并协助学校共同改进。

在设立家长开放日上，学校不需要一步到位，可以如炼洞明德小学一样，先只是开放校园，让家长有一个可以进校参观，陪同孩子学习和交流的机会。而后，学校可以逐步设置一些活动安排，比如范家小学会通过孩子的文艺汇演、亲子游戏，增进亲子交流与情感；而美丽小学在此之上还会设置课堂观摩，甚至是学校的游乐设施共建等活动让家长逐渐接纳学校的教育理念，形成家校合作共创的意识。

（4）开办“家长学校”，帮助家长学习孩子教育的知识

学校的育人功能不仅可作用于孩子，也可作用于家长。很多校长、老师都表示，家长的观念及认知限度使其很难与学校达成一致的教育理念，这不仅阻碍了家校的沟通，也一定程度上阻碍了学校的一些教育工作的开展，更不用说是家校合作共建的达

成了。三泉小学的李建文校长也同样意识到了这一现实问题，于是他对未来开展家校合作提出了一个设想，即开办“家长学校”，将其本来在家长会上的演讲演变成周末家长课堂，每学期针对家长专门开设几次，既是为家长提供更加专业的家庭教育的知识培训，又是促成家长与学校形成合作共识、保证学校教育活动顺利开展的方法。

当然，家长教育的目标还可以通过更简单的形式达成。比如，美丽小学的生活家教育课，就通过孩子作业的形式，促成孩子与父母的交流学习，使得父母也从中学到了与孩子沟通、相互理解和表达的方式，让他们不禁感慨：“父母是孩子的一面镜子，父母生气时不要让孩子无所适从，不知所措。”还有歌路营湖北项目学校的老师，通过微信打卡小程序，让家长和孩子一起参与到了《窗边的小豆豆》一书的亲子共读中来，并且每天打卡分享阅读心得，也同样促成了家长对教育、孩子和老师的更深入理解。

在推进家校合作的路上农村寄宿学校还有很多尝试可以做，甚至在未来，还要尝试推进社区与学校的合作，以促成学校更大的转变和发展。

3.12 制定愿景规划

学校的愿景与规划既是学校的“品牌”体现，亦是引领学校发展与前进的指南。在学校变革初期，校长们更多的是专注于解决具体的问题，而对于学校的愿景和未来规划，亦是在一点点的问题解决、短期目标和长远目标的设立中，逐渐摸索出来的。比如塘房小学的吴雄校长，在对毕业的学生进行跟踪调查时发现，很多毕业生希望塘

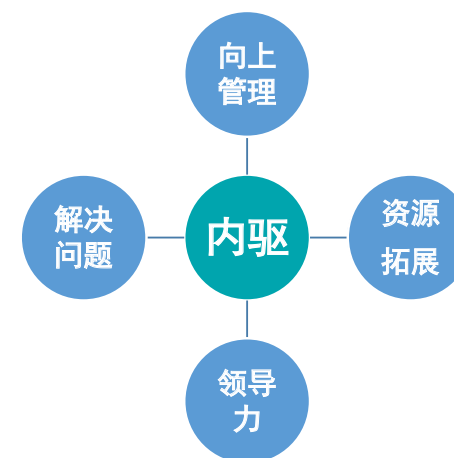


图 3.13.1 校长胜任力特质

房小学能办初中，让教育延续下去。这其中也包括那些中途辍学没有读书以及未能参加工作的孩子。于是，吴雄校长也生出了“不放弃每个孩子，让每个孩子拥有同等教育”的愿景，而对外来的规划既是希望办一所学生不辍学的中学，专门招收那些其他学校不要的孩子来教，然后找到教育好这些孩子的方法。

在制定愿景规划上，学校还应让老师，甚至学生参与进来，这样不仅可以增强老师的参与感，也能使愿景和规划更易于获得认可。

3.13 校长胜任力是核心要素

校长是所有学校的灵魂人物，有一个好校长就会有一个好学校。在学校发展上，校长的胜任力是最核心的要素，并贯穿整个发展过程。在我们跟这些案例学校的校长不断地沟通讨论中，我们发现他们身上有五个非常重要的特质，影响着他们对学校改革与发展所做出的决策。

（1）内驱力

内驱力是五个特质中最核心的，它是不断驱动校长们思考、变化和实践的动力。我们发现，这些案例学校的校长都有非常强的信念，即“我自己就想当这个校长，我就想把学校做好！”比如炼洞明德小学的李永标校长有一个特点，每做满6年校长需要轮换时，他都会向教育局主动提出申请去“最差”的学校，那种大家认为已经“无可救药”的学校，他想去那里做出一些事情，一是为了不断驱动自己能力的提升，二是为了保持做教育的初心和做好教育的信念。也正是因为有这样的内驱力，使得这些校长在学校发展中遇到任何的挑战，都能够想尽办法去解决。

（2）解决问题的能力

在行动研究中，发现问题和解决问题是一项关键能力，而这一能力能很好的驱动个人及团队进行批判性的反思、学习和实践，并且在这样一个不断上升的循环中，有效的解决工作场所中的新问题，促使团队不断向前发展。

而我们发现，这些案例学校在发展过程中就是在不断的解决一些学校的实际问题，同时又不断发现新问题，再对原有的方案进行调整。这样的能力特质不仅仅校长有，其管理团队也在不断的学习和培养。比如，塘房小学的吴雄校长最常挂在嘴边的

话就是“我这个人最喜欢的就是解决问题，我常常会去看其他学校的解决思路是什么样的。”他说学校现在的规划、理念、制度都是在不断解决问题的过程中产生的，不仅如此，他还会要求管理团队也要经常观察和发现学校的问题，每个人都可以提出问题同时也要提出解决问题的想法和思路，大家共同来商讨。甚至，在接待其他学校的参观团队后，他也希望参观的人能提出一些学校的问题，以帮助他们更好的去审视自己的工作。

（3）资源拓展能力

资源拓展的能力依靠的是校长个人的人际交往能力。在前面也有讲述到，学校从无到有的过程里，资源不是凭空获得的，而是需要靠校长、老师甚至整个学校团队共同的努力去向外挖掘和拓展资源。而在学校发展初期，这更多的是依赖于校长个人的能力，挖掘身边一切可动用的人脉力量，从亲近的朋友、同行开始，到家长、社区、政府，再到企业、公益机构等等，这些都需要校长们放下担子主动出击。

（4）向上管理的能力

向上管理的能力即是学校管理者对上级进行管理，以获得工作所需的自由资源，从而达成工作目标的一种能力。好的向上管理能力有利于学校的工程项目申请、资金使用、行政管理、课程改革、重大决策等事项的推进。而在向上管理上，校长们一是借助政策，二是借助舆情来实现目标的达成。比如李永标校长就借助教育局政策的明文规定坚决取缔了江股小学的小卖部；而统部寄宿制小学的李占臣校长、长坑小学刘勇武校长则通过做好先行示范，搞好宿舍和校园环境，获得孩子家长一致好评来争取到教育局更多的项目资源和资金支持。

（5）领导力

最后，是向下管理团队的领导力。好的领导力可以帮助校长组建一个得力的管理团队，并激励所有老师不仅在专业能力上得到很好的发展，同时也能更积极地参与到学校的管理中来，为着共同的愿景和规划发展学校教育。而在这些案例中我们能发现，每一所学校的发展变化都与校长及其背后的管理团队及教师的努力不无关系，而校长们也各尽其能，为培养中坚力量和教师的专业发展提供了各种机会，不仅培养了教育教学上优秀的老师，也培养了不少管理者，去带动和影响周边其他学校的发展。



04

呈现：藏身于图片里的故事

本章里，我们整理了歌路营优秀农村寄宿学校的照片，透过我们和他们自己的镜头，记录了学校内涵发展的精彩瞬间，也讲述了学校变革中的故事。

第四章 呈现：埋藏在图片里的故事

4.1 学校的过去与现在

每一所学校现在的美好，都是过去一点一点的努力与改变的积累。从最初的老师带领，学生参与，为学校填坑、除草、清洁，到东筹西借、东凑西补，再到四方筹集，引进资源，学校的改变中凝结了一届又一届学生、老师和校长的力量。这不，留在橱窗里的照片，正好见证了学校发展变化的路径。

(1) 塘房小学过去与现在



2004年前，没有基础的，石沱里的塘房小学



2004年前，没有基础的，石沱里的塘房小学

（2）江股完小的过去与现在



一所村完小的“大变身”

4.2 我的宿舍我做主

宿舍是孩子们在学校里的“小家”，在老师们的带领和孩子们的主动参与下，这个小家渐渐有了模样：从维持日常整齐的收纳、清洁到养成良好的生活习惯，从布置、升级小家的环境到自主建立小家的规约，从大带小的帮扶到彼此照顾的“大家”。

4.2.1 干净整洁的日常

好的习惯从每天一早的整理、清扫和检查开始养成。每所学校的宿舍风格都不尽相同，但是宿舍卫生却出奇的一致：干净、整齐、明亮、清新是一间宿舍最基本的标准。



保持床铺、生活用品整洁干净是每天必备的“功课”

屋外一字排列鞋子，把清新留给屋内

各归各位，保持日用品自身的洁净

4.2.2 美丽升级的小“家”

宿舍绝不只是睡觉和休息的地方，也是孩子们娱乐、放松、增进同伴关系的地方。除了干净整洁，在孩子们眼里，宿舍更像一个家：温暖、明净、舒适、美丽、自由自在，有故事和玩具作伴，有游戏和电视作乐，可以遨游书海，可以养殖绿植……



有了“楼梯”，上下床安全多了

回到宿舍我们再“战”一场！

快看，我们的宿舍装电视啦！

4.2.3 家有家规

“今天谁来打扫卫生，谁来监督？”、“低年级的弟弟妹妹该如何照顾？”、“我想看动画，他想看新闻，怎么办？”、“被子一定要叠成豆腐块的吗？”……美丽的“小家”总是会有层出不穷的问题和意见，“家规”也就此营运而生，孩子们自己做主，管理和维护共同的家。



排排坐，泡泡脚，睡眠质量好

今天我是小家长，家里的卫生我负责

我的宿舍我做主，被子平铺也整齐

4.3 我最喜欢的校园角落

宿舍是孩子们的居所，那么校园则是孩子们活动的场所。美化校园不仅仅是保持学校环境卫生干净、种植花草、盖新楼建操场、打造文化墙等等，更重要的是从孩子的视角出发，让孩子能够自由徜徉于校园的每个角落，共同参与校园的建设与维护。

4.3.1 校园卫生我守护

干净、整洁的校园环境体现了一所学校的精神面貌，也是校园美化的第一步。老师带着孩子们把校园卫生做到了“极致”，也在无形之中养成了孩子们良好的卫生习惯和卫生意识。



干净卫生就是不放过学校的任何角落



午饭后，我们一起来把卫生做

4.3.2 花草树木、亭台楼阁

借树种花、因地造景，小小的学校慢慢变成了美丽的花园。大树下，凉亭内休憩、读书，假山里，水池边，嬉笑玩闹，还有一片属于自己的小小培育基地，都是孩子们最喜欢的角落。



小小的长廊是休息乘凉的好去处



我们的生活区里有山有水



春天，学校会变成粉色的樱海



废旧篮球改造机器猫花盆



音乐教室也疯狂

4.3.3 “彩色”的墙和有趣的“洞”

白净的墙，因为色彩、绘画、照片，还有充满童趣的装饰变得勃勃生机，让人欢喜；
阴暗的楼道，因为图书、玩具、抱枕，还有舒适的休息区变得活泼生动，让人自在。



爸爸，快看，我的照片上墙了！



楼梯拐角处，孩子们的作品被巧妙地装饰成一幅画



上下楼梯时也可学数学



楼道里的“洞”，是孩子们最喜欢的阅读游戏角



用手绘装点绘画兴趣小组的墙



四只小鸟，让旧窗户焕发生机



学校的色彩我主张



孩子们的作品成为了校园围墙上最亮丽的风景

4.3.4 藏在学校里的“小小游乐场”

玩，永远是孩子们的天性，因此，学校里也必然少不了让孩子释放天性的“游乐设施”。即使没有足够的资金和资源，一些简单的做法也能让学校变成小小的游乐场，让孩子们享受快乐的游戏时光。



攀爬我拿手！



打完乒乓球，开心！



藏在假山绿荫里的校园棋吧



废旧轮胎还能这样玩



把地面变成了游戏“棋盘”



一张黑色的纸让墙面变成了自由绘画的小天地

4.4 带你看看我的班级

班级，是孩子们在学校里待的时间最长的地方。除了学习，这里也是孩子们生活和娱乐的场所。小小的班级想要管理好也需要大大的智慧：如何让孩子们既能在舒适良好的环境氛围内专注学习，又能养成班级归属感呢？看看这些班级都做了哪些工作！

4.4.1 功能齐全的“大”教室

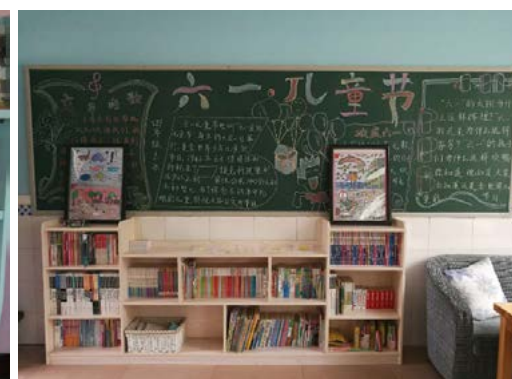
教室虽小，但也能“五脏俱全”。教室里的功能区、细节做好了，能营造好的学习氛围，也能让学生对教室有归属感，更喜爱自己的班级。



明亮、整洁的置物柜让教室变得井然有序



作文写的啥？让我也看看！



爱上阅读，从开放式图书角开始



墙上的照片记录着孩子的点点滴滴



小丸子漫画，让行为规范变得有趣



班级音量表，不同的场合用不同的音量



班级里的休息区，总能让人静下心来

4.4.2 教室和我一起在“成长”

因由着孩子年龄和身体特征的发展变化，教室里的设施也在跟着孩子一起悄悄“成长”，无不让人感受到了儿童视角与人性化。



低年级教室外，放着和孩子一样高的毛巾架，写着每个人的名字，贴心又实用



明亮的教室是我们收获成长的地方



板凳和桌子跟着我们一起“长高”

4.4.3 教室变变变，垃圾说再见

如何让“拥挤”的教室变大，变干净？除了勤打扫、不乱丢，这些学校还想出了一个好办法——把清洁工具“藏起来、请出去”。



学校一角，是清洁工具的统一置放区



低年级教室门外，整齐归置的洗手盆和水桶



把扫帚“藏”在门后的墙上

4.5 记忆中最美的味道

美味丰盛的菜肴，既给予了孩子们成长所必须的营养，又留住了孩子们的心，让学校有了“家”的味道。从日常餐食到动手制作，再到“美食节”，吃饭这件小事又摇身一变，成了一次次德育活动。



校园美食节，德育积分换美食



学生帮助食堂师傅择菜



学生自己动手包饺子



学生自己动手包饺子



一起做月饼的难忘经历



学校的饭菜真好吃！



营养搭配的低年级学生餐食



令人难忘的集体生日

4.6 “玩”上瘾的课后活动

丰富的课后活动，既让孩子们在紧张的学习之余有了一丝丝的放松，也让孩子们在学习之外收获了一份兴趣与自信。然而收获的不仅仅是孩子们，不少老师也在教学中发展了自己的兴趣，收获了一门新的技艺。



学校的饭菜真好吃！



弹起三弦，专注得忘了一切



人人都是会吹笛子的小明星



校园一角，传来悠扬的口风琴声



喇叭吹起来



跳绳后真开心



这里有孩子们最喜欢的音乐课

4.7 令人期待的家长开放日

开设“家长开放日”，把家长请进学校是家校沟通的一个不错尝试。让家长感受学校的变化，体验学校的教育，了解孩子的在校情况，通过活动增进彼此的互动，既是促进家校对话的一个良好平台，又是增进亲子关系的有利时机。



家长开放日，学校给家长的邀请函，是手刻印的



老师给学生拍照片，做成明信片，送给家长



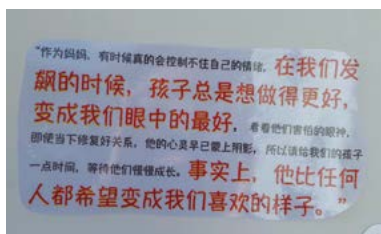
家长开放日，亲密幸福的瞬间



爸爸和我一起做叶脉书签



满满的一墙都是家长们的心理话



沟通、理解、反思，让家长做孩子最好的老师



家长开放日，学生自己组织的亲子活动

4.8 与大自然的零距离接触

农村学校较于城市学校，有着天然的优势——贴近自然。把语数音体美课程与大自然结合，不仅让课程变得更生动有趣，也让学习回归生活。孩子们能体验劳动的苦也能尝到收获的甜，还可以认识自己家乡的资源、村庄、乡民，感受生命的教育。

4.8.1 大自然中的语、数、音、体、美

大自然中的语数音体美课程是，用目光寻找美，用词汇表达美，用数字丈量美，用音乐歌唱美，用劳动体验美，用双手创造美。



美丽的草本画创意无限



在大自然里学习语文



美术课上捏泥巴



捏个茶壶茶杯，请你喝茶



自然手工课——一花一草一树一世界



猜猜看，我的手工作品是什么？

4.8.2 劳动的苦与收获的甜

不管是播种、浇水、施肥、耕种，还是捕鱼、采摘、收割，孩子们在劳作中收获的不仅仅是苦乐与学习，还有观察、体验、耐心、技能与心智的成长。



我们来捉泥鳅！



用心照顾我们种的大葱



在学校农场收集玉米皮，好做粘贴画



和同学们一起学种菜

4.8.3 认识我的家乡和村庄

“家乡有哪些自然资源？”“家乡的建筑什么样？”“家乡有哪些传统技艺和民风民俗？”……将课程学习与自然结合，不仅仅是让学习更生动有趣，也让孩子对自己的家乡有了更深入的认识与热爱。



奶奶们仔细的欣赏着孩子们美丽家乡的画作



家乡的中草药资源，你都认识哪一些？

来参加我们的“中草药文化周”游园活动吧！



用色彩描绘我眼中的家乡和古镇

4.9 老师不在，我也能行

自主集会跑操，自觉排队打饭，从哪借来归还哪去，自己的事情自己做主、自己管理……适当的放权与信任，使得即使老师不在，孩子们也依然能井然有序，逐渐形成自主管理。



自己打饭，吃多少盛多少



没有老师，我们也能自觉排队打饭



请期待我们为你们准备的游戏活动



从哪借来还到哪去，我们的东西从来没有少

4.10 学校变化大事记

距离我们走访的最后一所学校，也已经过去一年了。在这一年里，这些学校都在自己的发展路径上进行了新的探索和尝试，不少学校也有了新的变化，而最大的变化，应属于孩子和老师们的共同成长。

(1) 环境篇——新学期，“新”学校



教学楼和操场穿新衣了！

(2) 课程篇——新玩法，新挑战



教学楼和操场穿新衣了！



PBL 项目制学习之数学实践：我给柱子刷刷漆



PBL 项目制学习之数学实践：我给柱子刷刷漆



数学还能这么“玩”！

(3) 活动篇——新体验，增感情



校园开放日，让爸妈体验我的校园生活



美丽集市：体验活动设计、筹备、管理、经营、娱乐全流程



趣味运动会：老师，我们比比看谁更厉害！



请听前方小记者的采访

4.11 参访学校的惊喜变化

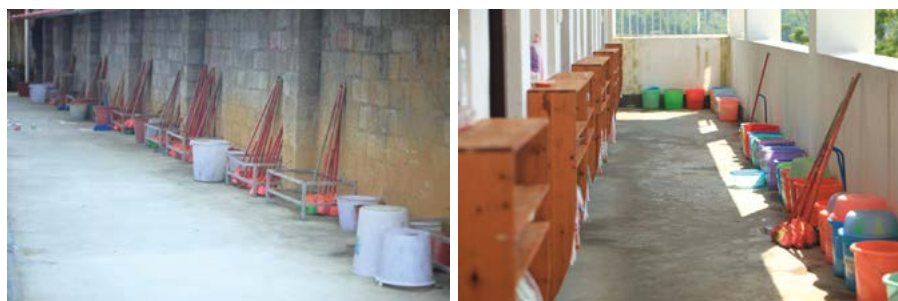
2016 到 2018 年间，我们在广西开展了“校长激励计划项目”，通过为农村寄宿学校校长提供 2 年的长程培训、资源和内容的全方位技术方案，支持农村寄宿学校开展富有特色的校园文化建设和管理能力提升，全面提升校长能力。项目期间，我们曾组织二十多位农村校长到浙江长坑小学和贵州塘房小学进行参访学习，也多次组织线上、线下的优秀校长讲座，在经过培训和参访学习后，这些学校也在学校管理和活动课程上发生了许多惊喜的变化。



我喜欢现在的宿舍！



宿舍变整洁了，老师再也不用操心



校长回来后，清洁工具都到外面去了



每天中午一小时，是我们的集体阅读时间



尽职尽责的图书管理员



给你展示我最喜欢的书



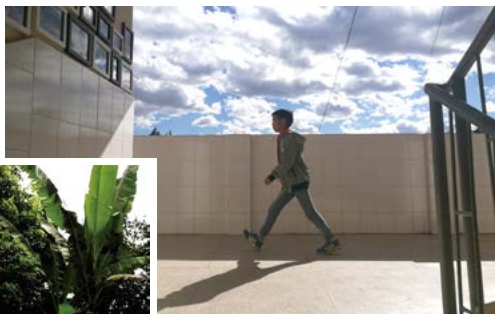
课间，我们自主观看课后小视频



老师说，孩子们喜悦的笑脸是学校最大的改变！



希望每个农村孩子都能拥有明亮的未来！



小小少年，正在长高



希望每个寄宿孩子都能有个好梦

05

实践：优秀农村寄宿制学校案例

本章收录了 11 所农村寄宿制学校 10 个优秀案例，这些都是歌路营通过亲身走访采集的，他们在学校的改革和发展上都取得了显著的成果。而且，它们还发展出各自的学校特色，在基础建设、安全管理、校园文化、团队建设、家校合作、信息技术等方面各有建树。

长坑小学：一所农村寄宿制学校的样板

前言

浙江省丽水市缙云长坑小学是一所全寄宿制的典型村级小学，这所学校正如他们的愿景：根扎缙云，花开丽水、果结浙江、志在中华，20年的时间里，长坑已经成为了一所在全省甚至全国的小有名气的学校，他们是如何做的呢？

理念篇 ——以孩子的幸福快乐作为中心、培养孩子有品位的生活情趣

无论是在长坑的宣传册上还是学校的任何地方，都可以看到八个字“七彩童年、快乐长坑”。这是长坑的办学理念——就是要让学校的孩子长大以后，回想他的童年生活是非常丰富多彩的，回想起在长坑小学就读的时间是快乐的。因此学校从课堂到校园丰富活动开展引导孩子生活劳动，甚至孩子们的洗漱冲凉都始终贯彻“快乐”。而长坑小学办学中最核心理念就是孩子们在学校是否真的感到幸福和快乐。

“我们现在注重是看小孩子的笑脸，是不是笑的纯真，笑的不纯真说明被老师过度开发了，笑得纯真还是好孩子，看我拍的每一张照片，孩子笑得都很纯真。”热爱摄影对自己摄影技术颇为自信的刘勇武校长非常喜欢给孩子们拍照片，照片中的孩子们无论在做什么，共同的样子就是露出了纯真的笑意。而当我们团队一行在校园中遇到孩子们时，会主动笑着与我们打招呼，甚至当他们知道我们就是每天晚上睡前讲故事的“歌路营”来的，包围起我们让我们现在就讲故事给他们听。

对于摄影和拍照片的热爱不单是为了自己的兴趣，刘校长建议各个学校的校长们一定要学习的。他认为校长一定要提高自己的审美，审美就是从艺术当中来，拍照片拍着拍着要求高了，一个人要求高了，看到很邋遢的东西就很恼火，这就是素养的提升。

同样，农村的孩子要改变他的生活方式，想健康、文明、科学、务实的方面发展，

最最关键的是要以丰富多彩的精神文化生活、积极健康的休闲娱乐方式从小培养有品位的生活情趣，因此他们未来的生活质量也会得到提升。

“以孩子的幸福快乐作为中心、以精神的富足超越物质的匮乏”是长坑小学两代校长对于教育秉持的质朴的信念，即：好的教育应该是对孩子的精神感召，农村的孩子在物质资源上已经相当贫困了，更需要学校教育以富足的精神生活来加以滋养，而且他们坚信，精神的丰富与否不会也不应受限于物质。

因此，从一点一滴地改善学校物质条件，建设有利于学生成长的校园文化建设、到开展丰富多彩的课后活动……在活动中促使学生对学校生活整体有积极的体验，也获得愉悦、激动等多种正向的情感体验。走在校园中，参与学校各种活动，孩子们互动的过程也让我们感受到：“丰富多彩、充满阳光”、“自强不息”、“勤学苦练”、“井井有条”、“充实”、“快乐”、“舒畅”这些词真是孩子们的写照。

学业篇 ——走“轻负担、高质量”的办学之路、吃好、住好、玩好才能学好

无论学校办的再有特色和丰富，但是教育质量一定是前提保证。20年前的长坑因为教学质量差引发了教育局和家长的不满，差点被撤掉。在当时老校长带领下，痛定思痛开始了狠抓教学质量。他们先从毕业班做突破，狠抓老师的态度和教学过程反馈，学生作业，当堂改，抓住漏洞及时补，外来试卷需筛选，针对实际，讲效率的教学要求，很快长坑学校的教学质量就从倒数变成了缙云县数一数二了。这样的成绩多年来也一直保持下来，学校多次荣获丽水市教学效益一等奖，县抽测均名列前茅。而长坑也带出了很多县里的名师，民办初中的语文老师每个星期天都要去县城向实验小学的老师请教，把他的教案拿过来，消化了自己上，几年之后他的语文教学水平居然达到了缙云县一流，后来这个老师马上就调到校办。还有一个老师原来是教导主任，教语文，他抓语文作文抓得很细很实，后来这位老师成了我们县里教研室主任。

说起成绩能够保持前列的原因，一方面得益于对教师教学水平的不断推动，学校规定不许占用学生的课余时间，不搞题海战术、不留超时作业、不学加班加点补课。长坑的经验表明，寄宿学校如果从早到晚就是上课上自习短时间内可能取得一些成绩，长时间看就是做了学生发展的后路，只能让学生失去学习兴趣和动力，身心受到



损害，是舍本求末的方法。

在长坑有很多孩子因为参加民乐团和鼓乐队，不单每天有固定时间练习，如果到了需要外出参加活动，甚至要每天拿出更多时间去参加排练。但是奇怪的是，这些孩子的成绩并没有落后，反而成绩有所提高。

多姿多彩的活动不仅开拓学生眼界，还促进孩子全面发展。正如乐团的指导老师马鑫飞所说：“音乐和学习毫不冲突，音乐能带给孩子们自信，带给孩子们快乐，从而开发他们的右脑，更有效地投入学习之中。”而刘勇武校长常常说的一句话是，农村寄宿学校就是要让孩子吃好、住好、玩好，他们才能学好。

校容篇 ——“学校把生活自理教育作为养成教育的重中之重”，“要下大力气做校园环境建设，下大力气做寝室环境建设”

长坑学校有一句总结自己办学经验的话：质量扎根、校容起家、特色扬名、科研兴校。十几年前当长坑学校保证了教育质量后，老校长在思考，下一步学校成绩的提升在哪里？他们想到的就是校容校貌。

当时的长坑与绝大多数农村学校一样，校舍很破旧，灰灰的泥土地、设备陈旧，校园卫生不佳 ... 因此校长带着老师自己动手把房子弄得干净整洁，每一年重新粉刷校园和教室。没有水泥操场是校长老师带着学生一起运沙子搅拌水泥铺操场，没有花园便将山上的四季的花一点点搬进了校园。

“其实这一点上不需要花多少钱，只需要校长老师花点心思动脑筋立马可以改变学校整体的形象。而且学校既然是作为一个育人的场地，环境建设这一块肯定是要走在前列的，所以我们自己动手美化绿化校园，重点是以自己的劳动美化环境，以文明的习惯美化环境，以健康的生活美化环境。”刘勇武校长说，从老校长那时候抓卫生开始，长坑的卫生一直要保持全县最好的状态，扫地也要扫的全县第一。

同时作为寄宿学校，寄宿生一周五天的时间都在学校，所以要让孩子从心理上认同，学校就是他的家园，要下大力气做寝室环境建设。长坑提出让孩子在学校住的安心，开心要从具体的生活细节入手：在长坑的宿舍里，牙刷怎么放都有自己的规矩。晚上睡觉前要刷牙洗脸洗脚，有没有刷牙老师经常抽检。比如早上吃饭前，老师让他“啊！”有牙膏味，肯定是刷牙的，没有他肯定没刷。还要抓饭前洗手，去完厕所要洗手，上厕所要冲水。每一步都抓得很细很实，指甲有多长，头发多长，要不要洗澡，我们都检查。

除此以外，高年级同学和低年级结对互帮，生活技能竞赛等形式，教育和激励学生主动、积极、科学地掌握穿衣、叠被、洗衣、蒸饭、洗碗、扫地、洗澡、出行等日常生活基本能力。学生用自己的双手创造优美的寝室环境，实现门窗洁净、地面无污物、床上不零乱、毛巾一条线、杯子一条线、箱子一条线、被子一条线。



“生活即教育，寄宿生从生活细节教育，因为我们觉得每个人勉强成习惯，习惯成自然。”跟许多农村寄宿学校一样，学校住校生多，洗漱条件并不好，提供不了这么多的浴室，但是我们建议学生夏天，每周洗一次，把浴室都让给女同学，所以男孩子只好排成队露天洗澡，我们称之为“天浴”，方便快捷还不让他偷懒，保证每一个小孩子都让他洗澡。很多人长坑的学生长大之后回想起来，在学校洗澡这一幕都很觉得有意思，是童年最深刻记忆。

说到学校校容校貌卫生搞得好不好，刘校长认为这就是一个学校管理水平的体现，也是校长作为不作为的体现。作为一个校长他每天的工作就是带着全校负责的老师将学校的角角落落去看一遍，及时发现问题及时解决。

更为难得是，在长坑学校我们见不到一点垃圾，而长坑学校外的小溪边，小桥边也看不到任何学生扔的垃圾。刘校长说，做到这一点着实狠抓了很长时间。

特色篇 ——寄宿学校搞好的关键在于抓好课后活动、以精神的富足超越物质的匮乏、为每一位孩子提供合适的教育、让农村孩子可以有更多的可能与选择

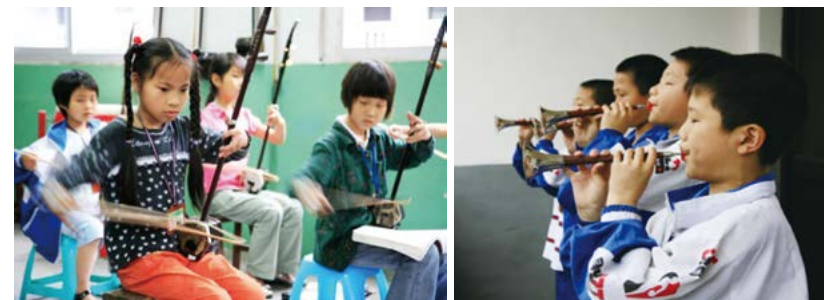
2016年5月，长坑小学的“打击小能手”参加“鼓动·国音”国际打击乐艺术周暨“国音奖”全国青少年打击乐展演赛，与国内外打击乐高手同台竞技，凭借参赛节目《金鼓神威》荣获团体赛银奖。而长坑的民乐团更是具有专业水准多次获奖。一所山区小学能够拥有成名已久、专业级别的民乐团、打击乐团不单令人感到震惊，更是让人好奇他们是如何做到的？

搞过寄宿学校的校长都知道，因为寄宿，学生们一周5天一天24小时都在学校，作为小学生除去每天规定的上课时间外，每天还有3-4个小时的空余时间。这个时间如何度过？完全不管不利于孩子身心健康成长，更容易造成安全隐患。“寄宿学校搞好的关键就是强化活动课程，丰富课外生活，寄宿生的课余生活抓文体，抓艺术教育”。刘勇武校长一语道破寄宿学校管理的关键所在。



那么选择什么样的活动入手呢？学校没有硬件条件如何实施？每个学校的文化环境不同、条件不同，但是充分利用当地文化资源和学校现有的条件是要必须考虑的。

最初因为老校长多多少少会有一点吹笛子，家人会拉二胡，长坑学校的课后活动一开始就是从一根小小笛子开始的。没有笛子，就到山上去砍了几根毛竹，做笛子，抓了几条蛇，自己动手做了几把二胡。当时寄宿生不多，主要是高年级的，吃完饭就喊他们吹笛子拉二胡，小孩子没有办法，一有时间就吹笛子拉二胡，一段时间之后很多孩子竟然可以吹出一首完整的曲子。



不久他们发现一个问题，不是所有的孩子都适合吹笛子，不可以一刀切，有些男孩子力气很大，管是管不住的，找点事情给他做，于是就发展了打乒乓球，跳绳、下棋等等体育活动。而这些活动的选择更是适应了长坑学校面积狭小运动空间不足，农村孩子相对熟悉，好上手，资金投入少的特点。



到如今，学校组建了民乐、象棋、科技、书法等18个社团，30多门选修活动课程每天下午定时定点进行；学校要求学生教师“人手一件乐器”，人人学吹笛子，民乐队成员200多人，并且形成了不同梯次的培养体系，拥有学校自己的民族器乐教育发展计划。除了每天固定的活动课程之外，学校一年举办四大节，一月一主题（“风筝节”、“科技节”、“体育节”、“婺剧节”）。

这几年笔者常常到农村寄宿学校去走访，其中最大的感触就是经过国家若干年的教育投入当寄宿学校的教学楼宿舍楼、信息化设备等硬件都建设起来了，物质建设逐渐的到位，但是农村寄宿学校学生的精神生活依然严重匮乏，甚至导致了群体性普

遍的心理问题。长坑学校的经验表明开展丰富的活动课程、精神的富足的重要性远远超过了物质的重要性，孩子们因课程而充满活力，课程因孩子们而更具价值。而且长坑以“为每一位孩子提供适合的教育”为目标多样的活动课程开展也符合孩子多元智能的发展，甚至让农村孩子不再只限于苦读一条出路，在未来拥有更多样的可能。



教师篇

——没有钱也要办，没有人也要教，前提是一个“学”字。

每个当校长可能最困惑的一个问题“如何去激发老师工作的积极性”，每个寄宿学校校长想做一些特色活动时都存在专业师资匮乏的情况。长坑小学也不例外。长坑小学采用的老师培养的方法就是“不会没关系、可以边学边做，先学后教，跟学生一起成长”。因此在长坑小学，刘勇武校长自学了笛子二胡，可以随时来上一曲，而他们的老师也人人都会一门乐器。而当学校形成了自己的文体艺术特色和学校品牌，无形当中激励了老师内在的一种满足感，一种自信。短短几年年，长坑为其他学校输送了7名校长、副校长，有十几位成为县级教坛新秀县级学科带头。

建议篇

——“如果有一天我离开这所学校了，这所学校的经验成果如何传承下去？”一把课程和文化变为学校的基因。

根据教育部推进县域义务教育均衡发展的要求，校长教师交流轮岗制度化、常态化势在必行。一方面长坑小学为其他兄弟学校培养和输送了大量教育教学和管理骨干，另一方面，担任长坑校长迄今已有20年，刘勇武校长越来越紧迫地思考：如果

自己调离长坑，这所学校怎样才能继续发展下去？刘校长认为或许课程和学校积淀下来的文化才是这所学校可以传承的财富，不因校长的流动而丢失或者停止。

就课程构成而言，学校上午课程基本上是语文、数学等学科课程，以应对考试为主，教师们非常熟悉考点，围绕学生薄弱的考点开展针对性教学；但以语文为例，学生基础知识掌握的好，但阅读与写作就相对薄弱，说明学科课程的系统性学习以及课程背后的文化底蕴还有待进一步挖掘和释放，学生学习方式的多样性和学习过程的完整性还有待补充。下午的课程比较生动活泼，除一个科学实验组外，其他均为艺术教育。因此对学校课程提出以下建议：

1 促进教育者提升课程意识，学生扩大课程参与面，丰富校园文化底蕴。学校课程，教科书作为专家开发的课程成果，教师和学生也可以参与课程发展与生成，并将学习成果作为校本化、乡土化课程的一部分，师生的智慧成果也能以更“正式”的形式出书、见报，被阅读。同时，课程意识还包括在改进生活与学习设施、学校管理与后勤服务等方面引导学生发现问题和需要，通过学生参与提出问题、设立方案、解决问题、评估反馈等过程，形成广域课程的社会化教育活动。这种课程意识能使不是作为一个被动的学习者、被管理者、被服务者而存在，而视自己为学校“主人”而主动存在和发展；



2 学科课程需要与活动课程、隐性课程衔接，力求“教学做合一”。语文数学等除了以教材为主的课堂教授，也需要结合大量的拓展性主题阅读（包括图书和信息化查阅等），通过活动学习的方式来补充，还要结合学生所处环境去发现问题、解决问题，学会创作与表达，学以致用；

3 以艺术教育为主的活动课程，可以适度与学科课程互动。如诗词与音乐舞蹈的融合等，将学科课程背后的文化底蕴与艺术形式结合，具有更理想的

教育感染力；活动课程除了艺术教育外，还可增设主题阅读与创作，农业科学、工程设计等与劳动教育相关的课程门类，增加与学科课程学习衔接的空间；

4 校园信息化建设、开放阅读规划、设施建设参与等可以作为课外生活的隐性课程重要载体。信息化是未来社会和学校的基本要求，学校教育需要增加信息化设备装配（如wifi、校园局域网及教育资源建设、终端设备等基本硬件设施）；同时做好信息化资源管理，引导信息化教育，使信息化更好地促进学生发展（首先要开放和允许使用，其次要通过局域网分类、分级，甚至屏蔽不良信息；再次通过学校和教师主动引入互联网查阅与整理，互联网共享信息等引导互联网服务于学生发展，如北京潞河中学学生通过为每个树种制作二维码标识，使得每颗树都成为一本书和会说话的老师，歌路营的pad微课项目资源等）；开放阅读场所的图书可以根据场所特点和生活需要进行主题性配置，建立与环境相适应的文化修养，而不是“百货式图书”，从而方便学生“找书”、促进书香环境育人；学校部分设施建设与管理，小到一草一木，大到学校建筑布局和粉刷墙面等，需要增强教育管理者的课程意识和发展学生意识，除了征集学生意见外，还可以引起学生更深入的参与（包括使用互联网手段），总之学校的一切目的就是为了发展学生，而不为其他。



5 学生发展除了课程载体，也包括参与学校管理和自我管理，自我管理的不只是管得住，更在于能明辨原因、有选择主见，以及对共同规则的不断质疑和改进；学生发展的环境不只是校内，还包括家庭、乡村的参与，以及参与家庭和乡村，以学生为媒介加强学校与家庭和村庄的相互影响，是农村寄宿制学校的薄弱环节，但更是必要内容。“学习乐园、书香校园、成长家园”不仅反映在“学校即社会”，也反映在“社会即学校”。只有不断扩大教育格局，才能产生更强、更深远的文化影响。

头道沟小学：坚持不“离农”的寄宿制学校

前言

学生多、缺老师、没有场地、缺乏教具……农村寄宿制学校往往面临很多与城市学校相比非常现实的挑战，这些挑战也成为很多学校缺乏变化的“借口”。作为农村学校，头道沟小学以“农”为本，建立起学生校园劳动实践基地，在劳动中践行学生素质教育，走出一条自给自足的特色道路。

2005年，河北省青龙县刚刚开启“布局调整”行动，头道沟小学成为青龙县第一所农村寄宿制小学。

一、“新问题，逼出了新思路”——不当保姆当老师。（校长与教师观）

在当时的青龙县，农村寄宿制小学是一个全新的名词，校长和老师们都没有寄宿制小学的管理经验，也没有成型的农村寄宿制小学经验可以参观学习。三年级以上的小学生要在学校住宿，学校多了晚自习、食堂就餐、饮水、住宿等与教学无关的生活问题，老师们想都想不到，学校只能对老师层层施压，“严防死守”。但老师也有自己和家庭的生活，老师们的怨言也越来越多，尽管这里交通还算便利，但也有许多优秀教师想调走……按这套思路做下去，学生的问题，也要扩张为老师的问题了。

经过学校领导班子和教师代表的多次研讨，一方面强调老师们要有大教育观，寄宿制学校不能只关注课堂的书本知识教学，还要关注学生的生活教育；另一方面，要求老师们不要把自己当成了保姆，要发展课外的生活教育内容和社团活动，要对生活问题建立课程意识和设计，引导学生学会解决自己的问题。

二、“寄宿生活，不能只过消费的生活”——努力成为自食其力的学生。（学生发展观）

因为实行了寄宿制，政府需要给住校生增加许多投入，而家长的经济负担增加更

多，但学生大部分时间都在学校，很容易脱离了农村生产生活，助长“衣来伸手、饭来张口”的风气，学生接触农村劳动、参与家务的机会越来越少。尤其是我们老师大多都是农村家长，对农村孩子“不知柴米油盐贵”的问题很不满意，认为农村孩子“四体不勤、五谷不分”，会被社会“戳脊梁骨”（看不起）。



校园内有3亩可利用土地，坑洼不平，影响了校园环境，因此，学校借“生态校园”建设的东风，开垦出种植基地。为充分发挥最大的效益，学校进行了种植规划，现已开发蔬菜种植园1.8亩，果园0.5亩和常见农作物种植园0.8亩，种植了韭菜、豆角、菠菜、白菜、油菜、架瓜、大葱、芹菜、茄子、等时令蔬菜，还栽植了葡萄、桃、李等果树，实现了立体式栽培，并分配给各个班级当作实验基地，学生在教师指导下利用闲余时间进行种植、间苗、锄草、浇水、施肥等田间管理，使学生在劳动的乐趣中学到了管理技能，增加了他们综合实践的能力。



同时，学校每天都有180多名师生在食堂就餐，免不了有部分剩菜剩饭，如何处理这些剩余东西成了学校一大难题。为此，学校坚持走可持续发展道路，在劳动实践基地建设中，又推出了养殖基地，于2006年秋季投资2000元建造了猪圈并投入使用。同时，学校又建了一个小型兔子养殖示范基地。

三、“寄宿制学校就是个小社会，是实验社会理想的好地方”——农村寄宿制学校不是文化孤岛，而要变成理想社会的示范基地。（学校文化建设，学校主动影响社会环境）

在校园劳动实践基地建设中，学校坚持把勤工俭学、劳动实践教育、环境育人及食堂管理和住宿生管理有机结合起来，实施以“小种植、小养殖、小食堂”为载体的校园“三小”经济模式，通过实行养猪、养肉兔、种植蔬菜，不仅直接创造经济效益，而且让猪粪、兔粪流入沼气池发酵，产生沼气供应学校食堂做饭，沼气废料废液作为菜地肥料，收获的蔬菜供应给食堂，这样，形成了“饲养、厕所、沼气、食堂和菜地”五位一体的循环经济模式，仅用沼气做饭一项就为食堂节约资金近10000元，同时，沼气池的残渣又作为肥料追施到菜地、果园，每年又为学校节约资金1000元。这样，既节能又经济，还环保无公害，更有效地解决了学校的环境、资源浪费和经费不足等问题，促进了学校的可持续发展培养了学生爱惜粮食、珍爱劳动成果的观念。



学校劳动实践基地建设取得了经济效益，学生得到了实惠。就以养殖来说，到2015年冬季，已经出栏肥猪10批共60头，总计盈利25000余元。同时已出售商品兔200多只，仔兔80余只，现存栏20余只，共获利6000余元。还有学校的1.8亩小蔬菜园，不仅从一定程度上解决师生菜篮子问题，让师生吃上无公害的放心菜，几年来种植的各类蔬菜总产量达20000余斤，创收15000余元。这些盈利一部分作为滚动发展的成本，其余全部补贴到食堂用来改善伙食。

通过劳动实践，强健了学生的体魄，拓宽了学生的发展空间。学校风景树木和花草的大面积栽种，小种植园的创建，都寓教于美，寓教于乐，寓教于活动；无公害厕所的使用，增强了环保意识，使学生养成良好的卫生习惯，学校形成了集教学、育德、绿化、美化、人文化为一体的综合园地，更是远近闻名的靓丽绿色校园。

学校除了接受其他学校的参观学习，发挥社会教育与价值传播外；还主动通过家长会，开展家长教育，改变一些家长在子女劳动教育方面的误区。学校将“五位一体”微循环经济模式推广给家庭，一定程度上减少了家庭浪费，增加食物安全，促进了身

体健康，健全了学生人格。在家长和社会眼里，相比于别的农村寄宿制小学，头道沟小学的学生似乎“更懂事”，也更会做事，因而学校也更接地气，更能主动去影响教育和社会环境。

四、“书本知识的价值在于能学以致用，解决实际问题”——教育教学与生产生活相结合是学校的最大特色。（课程与教学）

学校毕竟不是社会，其最大的区别在于学校是通过一定课程来完成学习目标的场所。头道沟小学紧紧围绕劳动实践基地建设，开发了大量的乡土校本课程，开展了相应综合实践活动课，教师在各学科教学中渗透并引导学生去探索生态校园中的各种知识，如三年级数学老师带领学生去种植园进行简单测量；四年级语文教师让学生把综合实践活动的经历、过程、感受用文字表达出来；科学教师带领五年级学生研究沼气冬季产气率低的问题；音乐教师谱写了《生态校园之歌》，学校呈现出了一派基地研究热。



学生帮助食堂师傅择菜



学生自己动手包饺子

学校劳动实践基地在为学生综合素质教育服务的过程中取得了初步的成功，在基地建设过程中，老师们深知距新时期教育教学改革和发展对素质教育的要求还有很远的距离，在素质教育大步发展的今天，依然在不断创新，不断进取，不断完善，努力把学生劳动实践基地真正建成有影响的素质教育示范基地。

统部小学：一所孩子们都喜欢的如家校园

前言

寄宿制学校的管理应该是军营式的军事化管理还是如家式的自主性管理？在探讨寄宿制学校的管理上，很多地区和学校将安全管理视为重中之重。为了保证学生的安全，把学生牢牢看管在宛如军营的“围城”里，这样的军事化管理对于正处于身心发展阶段的小学生来说究竟是利是弊？保证了学生的安全是否就意味着能让学生快乐成长呢？

内蒙古赤峰市林西县统部寄宿制小学就是国内较早推行寄宿制的学校。十几年的发展中，这所学校正是从过去的军事化管理转变为了如今的如家式管理。那么，是什么让学校发生了这样的转变？为什么学校要倡导“如家”？在落实“如家校园”的理念上，学校是怎么做的？

一、契机

“学校安全管理做到了极致，为什么我们的孩子仍不快乐？”

“我们究竟应该办什么样的学校？”

——关注孩子们的心理需求，打造孩子们喜欢的校园

“安全至上的学校管理理念统治了我们这个地区3-4年的时间。”林西县教育局的刘庆民局长说道。做寄宿制学校的前几年，林西县的所有小学都把学校的安全管理放在了第一位，统部小学也不例外。为了让孩子们在学校的24小时里不发生事故，学校为孩子们安排了从早到晚满满的课程，尽量压缩课余活动时间，并限制课外活动和器材的使用。孩子们在学校除了学习，基本无事可做。甚至，到了晚上还要上两大节自习课。为的是让孩子们感到累和困，回到宿舍倒头就能睡，这样能减少事故的发生。

被约束太多，未有表现出足够的儿童天性，成为那时学生的群体特征。“我们的孩子眼神都是黯淡无光的，很少能看到他们的欢笑，更多是呆滞和麻木。”统部小学的李占臣校长回忆道。长时间、大量的学习非但没有提高孩子们的学习成绩，反而让孩子们逐渐变得厌学。而这一切主因在于学校规范化安全管理的僵化执行。

2005 年前后，林西县完成了村小和教学点的撤并，并兴建起了一批大规模寄宿制学校。面对新的办学形式所带来的安全问题，全县将安全作为管理重点。“我们制定了详尽的学生安全流程和管理办法，只要学生在校，24 小时每个时间点由谁来负责都清清楚楚。学生不管走到学校的哪个地方，都有老师看管，责任分工非常明确。从每日的伙食到宿舍的床架高度，从白天的课程安排到晚间的宿舍



图 1 详尽的安全管理流程图

看管，我们把寄宿制学校可能出现的问题都做到了防患于未然，可以说，我们把安全做到了极致。”尽管，极致的安全管理让学校避免了很多的“意外”，却并没有给这个地区以及这所寄宿制学校的学生带来真正的“安全”成长。

难能可贵的是，从老师、校长到教育局都觉察到了这个情况，他们邀请了地区内外的教育专家，下到学校做了一次 24 小时的观察调研，从早上起床到课堂表现、课后等等，调研报告证明了这种机械化、军事化管理模式的弊端，即导致了孩子们自我能力低下，缺乏好奇心和探索精神。

传统管理模式的弊端让学校和教育局重新思考改革的方向：如何在保证安全

的基础上，让学生的心智得到全面的发展？“办孩子喜欢的学校”，这是教育局和李校长达成的共同意识。除了在后勤保障上让孩子喜欢学校，在课堂教学推进上也要“以学生为中心”。当我们继续追问“在均衡发展的要求下，如果不增加学习时间，如何提升学校的教学质量？”时，刘局长回答道：“现在，我们每年都参加全国的学生质量监测，从中我们得到的启发是要关注学生的身心发展、学生的兴趣以及教师专业水平。而学生的兴趣对学校教学质量的影响尤为重要。学生的兴趣包括学生对教学、对



图 1 详尽的安全管理流程图

学校以及对学习的兴趣，这直接影响学生学业成绩的好坏。那么，如何让兴趣与寄宿制学校的特色相结合呢？我们坚定认为就是要办学生喜欢的学校。”也就是说，只有回应学生的心理需求，让学生喜欢学校，才能更好的促进学生的各项发展。这最初的设想促成了学校和教育局走上了转变的探索性道路。

二、出发

2.1 “先行先干”的后勤管理

寄宿制学校改革的切入点是教学质量还是后勤保障？

——后勤保障是办好寄宿学校的重要基础，学校住宿与伙食初现“家”的感觉

办孩子喜欢的学校，统部小学的突破口是先做好后勤管理，并且由校长带头做。

尽管教学质量的好坏同样是一所优质的寄宿学校的重要评判标准，但是要让孩子喜欢学校，首先得满足孩子在学校的衣食住行等基础需求。可是三年前，统部小学的宿舍是个大通铺，其他什么设施都没有。第一天上任的李占臣校长晚上去查寝，看着简陋而拥挤不堪的宿舍，摸着孩子冰冷的脚丫，觉得很替学生难过，他当天晚上开车 50 公里回到县城，“非常简单，当时我就想，我得为几百寄宿孩子做点啥，让他们高兴



图 3 学校的养殖场



图 4 学校的种植基地



图 5 “吃饺子咯！”



图 6 营养丰盛的餐食

起来，我决定‘吃饺子！’。”第二天一早四点，李校长带着两辆车去把全校 431 人份的速冻饺子拉回了学校。那天，孩子们别提有多高兴了，把整整两车的饺子都吃完了。从此，学校的食谱里就有了这样一项新规定：“一周最少吃一顿饺子”。吃得饱，吃得香，吃得比家好是后勤管理变革的第一步，也是保障学生身心发展的基础。如今学校的食谱不仅每周不重样，而且营养丰富，甚至从食材的来源上都做了安全把控，利用学校的土地资源，自产自足蔬菜、玉米、水果，自己养猪养鸡。而孩子们最爱吃的食物依然是“饺子”！

“接下来的第二步，我要先解决孩子最最基础的生活设施，统部小学地处内蒙古，天气很冷，所以我们要让孩子有温水洗脸洗脚。于是，我们在男女生宿舍楼接上了 6 个电热水器，为了保证用电安全，交替使用。”先解决眼前的问题，是统部小学改造

宿舍基础设施的切入点。此后再根据轻重缓急逐步改善学生的住宿环境。用李校长的话说就是“先修渠，后引水”。但是，在宿舍改造的过程中，统部小学也同样遇到了大多数寄宿制小学都会遇到的问题，即如何争取资源的问题。李校长的经验是：“先行先干，自己哪怕赊账、借钱，先带头做出一个雏形，一个样板，当得到学生、家长以及老师的肯定的时候，后面的事情也就好办了。”在人力物力等资源有限的情况下，有侧重地推进才会聚焦力量，做出成绩，而侧重点的选择就需要成本可控、短时间容易取得效益、且能获得大家强烈认同感的。同时，“相信可能性”的积极思维方式以及动员身边的资源也是学校突出重围的关键。除了热水器的安装，统部小学每个宿舍里的电视机，就是李校长先动员自己的资源采购的。“原来宿舍也可以像家一样。”学生的积极反馈和家长、老师的认可，不仅促使更多人愿意一起为学校做点事，更让李占臣校长意识到“学生喜欢的是像家一样的学校”，这会是学校今后改造的方向。



图 7 孩子们在宿舍



图 8 整洁舒适的宿舍



图 9 聚精会神的看电视



图 10 宿舍里的游戏时间

现在，你再看统部小学的宿舍，整洁、干净、舒适。粉色或蓝色是房间的主色调，窗台上点缀着绿植，床头摆着孩子喜欢的玩具，宿舍的一角是可供自由借阅的书籍，而墙上张贴着孩子们快乐的集体照，以及安装了最受孩子欢迎的电视机和歌路营的“新一千零一夜睡前故事”的小喇叭。这样的场景，不止统部小学有，林西县的所有小学都一样，除了电视机是统部小学的特色以外。“我们不能简简单单的把后勤定义

为服务，实际上更多的是育人。后勤管理要制度化、程序化，更要人文化。后勤管理做好了，可以教会孩子们生活自理的能力。”统部小学的样板示范非常好的诠释了林西县教育局刘庆民局长的这一管理理念。



图 11 师生共同制作的名牌



图 12 由学生投票决定的教舍外墙颜色

2.2 从生活自理走向自主管理

寄宿制学校的管理是让学生做被动的旁观者还是主动的参与者？

——自主参与能强化学生的自我力量，养成好习惯是自主管理的基础

“我要求老师、学生都要一起参与学校建设。”学生是学校建设和管理的主体参与者，这是统部小学变革中的又一大特色。从教舍的外墙刷什么颜色，班级外的展窗、功能室的名牌、校园内的花坛都是由学生投票决定，并与老师一起参与设计和完成。

如果说后勤保障是满足孩子基本的生理与安全需求，让孩子接纳学校，养成良好生活习惯，那么孩子的自主参与则是满足孩子的归属与爱的需求，提升孩子们的主体



图 13 课间操里的“花式跳绳”



图 14 孩子们自主的在跑操

意识，强化他们的自我力量，让孩子反客为主，通过自主参与进一步喜欢上学校。笔者在校期间常常感叹于学校的整洁与干净，问孩子们“你们是如何保持校舍干净的？”孩子们异口同声的说：“我们每天都会打扫，平常看到地上有垃圾了就会捡起来。”除了自觉保持校内卫生，每天的食堂打饭，吃完饭后的饭桌整理，每天跑操、大课间活动都是学生自主管理，完全不需要老师集队、喊话和维持秩序。当课间操的音乐响起，孩子们便自觉排好队从教室里来到操场上，根据高低年级的不同，自动划分区域绕操场内外圈跑步，然后是国本操《时代在召唤》、校本操《小苹果》、花式跳绳、自由活动，一切都有条不紊地接续推进。

学生自主参与和管理是寄宿学校里特别重要的教育管理模式，一方面因为寄宿学校往往没有生活老师，如果学生的所有管理和活动都要依托老师，无疑极大增加老师的负担。其次，学生自主管理非常有利于学生的终身发展，学生会从自律培养自信最终可以自主，正如苏霍姆林斯基指出：“真正的教育自我教育。”而从后勤中培养学生好习惯的养成，也是寄宿学校必不可少的一环，也是最基础的一环。



图 15 养成好习惯从勤洗脚开始



图 16 轮流做“小家长”

参访期间，我们问孩子们：“如果遇到大家想看的电视节目不一样时，怎么办？”有孩子说：“我们宿舍会让年龄小的孩子先决定。”或者“大家一起决定！”还有的说：“我们可以商量轮流看，今天先看你喜欢的节目，明天再看我喜欢的节目。”可见自主管理的意识已经慢慢在孩子们的脑海里形成。从被动的习惯养成，到接受老师引导参与自我管理，这是统部小学已经实现的学生自主管理的底基，接下来，让学生试着轮流当“家长”，把“舍友”变成“家人”，学会互相照顾，互相陪伴，自主经营宿舍这个“家”，学校这个“家”，则是探索性实验的第二步。

2.3 激发自主参与的特色课程

农村寄宿学校为什么要重视艺术课程与活动的开展？

——“参与是最好的教育。”多样化的课程与课外活动不仅能提升孩子参与的积极性，活跃思维，更重要的是能帮助孩子在活动中找寻自我认同感，强化自我价值感。

“传统寄宿学校，语数英是主流课程，但是我们认为音体美更应该是主流。”过去的经验教训和质量监测的启示让林西县教育局高度重视学生的音体美课程，在教育局的大力推进下全县不仅配齐了音体美专项教师，也按要求上好每节音体美课程，在此基础上打造有学校特色的课外活动。学校和教育局共同的观点是，音体美课堂教学是为学生专项学习打基础，不仅能激发学生对学校的兴趣，也能激发学生对学习的兴趣，从而直接影响其学业表现。这其中，让学生参与是关键。

统部小学的各种课外活动无不体现着“参与是最好的教育”这一理念。每天，六节常规课结束后到了下午四点，校内的各个功能室和操场便热闹了起来，朗诵、鼓乐、葫芦丝、花样跳绳、玉米粘贴画等不同社团都有序地开展起了活动，每个孩子都参与到了自己感兴趣的活动中。对于三点一线式的寄宿生活来说，这两节课外活动成为了孩子们必要的调剂，也是他们最快乐的时光。在这里，每个人都可以找到他们感兴



图 10 葫芦丝社团活动



图 11 花样跳绳社团活动



图 12 孩子们在做玉米粘贴画



图 13 展示我们的草本画

趣和擅长的活动。我们问孩子“你最喜欢在学校做什么？”孩子们会抢着回答说：“每天下午的活动课，我参加了葫芦丝”、“我喜欢玉米粘贴画”……还有的会说“到地里摘水果。”除了课外兴趣活动，这个“摘水果”也是统部小学的特色课程——农场体验的活动之一。

从春天的播种，夏天的拔草，到秋天的采摘，孩子们经常会在老师的指导下参与农场的活动。此外，果园中的李子树、樱桃树等也分配给各班的学生监护，浇水、拔草等，孩子们都能认真负责。拥有一大片土地是统部小学的资源优势，李占臣校长便利用这一优势将它打造成农场，一方面为后勤提供安全优质的食材来源，一方面变成独具特色的活动课，让学生、老师共同参与，既锻炼了学生，也能让学生从劳动中收获知识、快乐与成长。“我们学校原来有个学生成绩不行，应该上6年级的，但是只能放在3年级班里。可是你别看他成绩不怎么样，干起农活来却是一等一的好，没人能比得上他。他自己也很喜欢干活，一下课就往地里跑，去看他自己种的蔬菜长得怎么样。以前老师都担心他中途就弃学了，可是最后他安安稳稳的上完了6年。”艺体活动和农事活动组织形式的趣味性和丰富性让孩子们在参与中获得了愉悦体验，思维也变得活跃，并且给孩子们提供了发展兴趣、发挥特长的重要机会。孩子们通过投入自己擅长的活动，逐渐强化自我认同与自我价值感，积极情绪的唤醒间接作用于学习状态之余，更促使儿童发现并强化自我发展力量，这也是儿童自我教育的一环。

“我就是想让他们多唱一唱、跳一跳，随便点快乐就好。”统部小学总是以“让孩子快乐”为出发点，从最简单、易操作的事情开始，比如葫芦丝，比如花样跳绳，然后结合自己学校的资源优势，打造学校独具特色的课外课程。比如农场体验，比如利用秋收的玉米叶制作玉米粘贴画，这些都是农村寄宿学校可以实现的课外活动，也是孩子们容易参与且喜欢的活动。

2.4 从“别让我做”到“想要干活”的教师团队

寄宿学校如何凝聚老师的合力，调动老师的参与？

——尊重、体谅、信任与放权



图 14 孩子们帮忙秋收



图 15 孩子们采摘玉米



图 16 和老师一起将采摘后的玉米叶晒干，用于制作玉米粘贴画

不管是后勤管理，还是课堂教学、课后活动，一切工作的顺利开展都离不开老师的支持与参与。在担任统部小学的校长之初，李占臣校长也遇到过如何团结老师，如何调动老师参与的困境。“我跟我们的老师说：‘学校班子如果不团结，根源在校长。’”“所以在组建教师团队上，我的原则是人性、弹性和刚性。”首先要刚性，即凡事都要有制度，而且校长、领导一定要先带头做，这样才能让老师信服。不管是起初的吃饺子、安电视，还是现在的学音乐、干农活，李校长都是亲力亲为，先带头做了样子，得到老师的肯定后，自然而然就聚集了一批一起干事的老师。

其次是人性和弹性，要体谅老师，并帮助老师减负。与很多寄宿学校一样，工作地与家庭分离、学校远离城区也是统部小学的老师们所遇到的问题。李校长的解决办法之一就是调整排课，在尊重老师集体意见的基础之上，对有需求的老师（比如家住得远的、怀孕的老师），进行课程调整，由担任主课调整为副科，或者把课程集中在每天上午，下午能提早回家等等。而前面提到的让学生自主管理，也是为老师减负的方法之一。与老师的访谈中，我们遇到了好几位家住城里，每天开车上班的老师，当我们问他们这样累吗时，老师说：“不累，现在比以前轻松多了。而且每天来上班，和孩子们在一起也觉得很快乐。”

“本身在乡下工作就已经很辛苦，很不容易了。所以我也要每个老师都吃得好，住得好。”尊重、体谅与信任是李校长凝聚教师团队的基本原则，而要调动老师干起来，更重要的是放权。“我的想法就是先要把大家揉到一起，然后让他们‘想要干活’，再来是‘自己干活’，最后是‘都能干活’我们学校的老师现在就处在‘想要干活’的阶段。”在明确领导班子分工的基础上，给予每位老师一定的实权，让老师能够把自己好的想法做出来，是调动老师参与非常关键的一步。比如分管宿舍的老师就提出了“让宿舍学生学做家长”的想法。现在，不管是谁，只要有了好的点子，都会主动和李校长分享，并讨论如何把它实践出来。老师们的目的也非常一致，就是要想办法让学生快乐，让学生动起来，形成自主管理的意识。

现在走在学校中，我们能常常看到孩子们欢快的笑脸，与孩子的互动中我们感受到了他们对宿舍环境、课余生活、饭堂伙食的喜爱，我们随机问学生，你喜欢学校吗？一个5年级男生毫不犹豫地说：喜欢！“你喜欢学校什么？”他歪着脑袋说：“吃得好，住的也好。”从呆滞、麻木到快乐、活跃；从消极怠学到接纳、喜欢学校；从被动的学习到变成小主人主动参与学校的活动与设计，孩子们逐渐发生着意识和行为的



图 17 教师团队合照



图 18 老师齐力干活

改变。对孩子们来说，现在的学校就像自己的家一样，老师和同学是自己的家人，每个人都会主动关心这个“家”，并承担起重任照顾和改造这个“家”。孩子们的这些反馈与变化也让统部小学的校长和老师们逐渐摸索出了学校变革的理念，那便是打造如家的学校，从教室到宿舍的条件，从课堂学习到课外活动的体验，从学生习惯养成到自主管理，要为孩子们营造“向上、舒适、温暖、和谐”的家。

展 望 篇 ——合作方的建议

“生活、工作、学习倘使都能自动，则教育之收效定能事半功倍。所以我们特别注意自动力之培养，使它关注于全部的生活工作学习之中。自动是自觉的行动，而不是自发的行动。自觉的行动，需要适当的培养而后可以实现”。（陶行知）

李校长及他的教师团队从服务育人、管理育人、课程活动育人，逐步走向了自我服务，自我管理和自主参与活动。这是一个从传统以教师和家长为中心“爱的教育”，向以学生为中心的“自动的教育”的升华，这既是如家文化的传承，也是公民教育的创新。之所以称之为创新，是因为：现代公民教育多是以权力到责任为路径，而如家校园文化却以“爱的传承”到“自动自觉”为路径。

但仍可以提升之处或许在于：如家不是真正的家，校园不是真正的社会。如何应对校内与校外的反差或衔接的问题，成为该校的未来课题。因此教师需要有计划地引入和加强家庭、社会的参与。一方面促进家庭和社会更多支持留守儿童和寄宿学生的成长，另一方面更要促进学生了解家庭和社会面临的问题，明白成因，讨论方案，参与解决。让自觉自动的目标，不仅局限于校园如家的生活，也有对社会的思考和家国的情怀的启蒙教育。这里的社会是指与“生于斯长于斯”的家园和世界、历史与未来的关系。

这就需要教师对于校园之外的生活和变迁具有更多的理解，从而有视野和格局在学校课程和各方面建设中注入相关的议题和内容，使学校不会沦为文化孤岛，使如家校园的儿童更有准备地迎接和影响这个世界的变化。因此，建议加强有关社会议题的教师培训，通过更针对性的课程开发、环境建设和社会互动，增强教师引导学生理解、融入和影响家庭与社会的能力。

塘房小学：石旮旯里的奇迹——一个校长的“创校”之路

前 言

随着“撤点并校”政策执行以来，许多农村小学一夜间从一所普通小学转变为寄宿制小学。然而，对于没有任何寄宿制学校办学经验且资源不到位、教师队伍难以带领的校长们来说，如何办好寄宿制学校是无疑是一大难题。

贵州省兴仁市兴义县塘房小学的吴雄校长从19岁就开始就在这所小学里当校长了。从最初的光秃秃，什么也没有的学校开始，吴校长带着当时仅有的2名老师开始了学校的创建之路。经过13年的发展，现在塘房小学已经成为了贵州省的示范性农村寄宿制学校，学生规模倍增到1000多人，教职工团队也扩充到60人左右。

在吴校长的创校过程中，我们不仅看到了他作为校长的教育理念，更是看到了他不断地社会创新：直面农村寄宿学校的各种问题，不断在解决问题中使学校发展起来。而在这一核心思维的指导下，吴校长展现出来的是几个非常重要的行动特质，即突破管理限制、创新整合并用好资源，不断深化实践反思并与他人分享成果，淡泊名利、默默工作。

一、创校的核心：解决问题提供了学校的发展思路

建校之初没有资源、没有学生来怎么办？——做自己能做的，做学生需要的。

吴雄校长最常挂在嘴边的话就是“我这个人最喜欢的就是解决问题，我常常去看其他学校的解决思路是什么样的。”正是基于解决问题的思路，塘房小学从最初的“一无所有”发展成为了现在的“幸福校园”。回顾13年前，吴雄校长刚接手塘房小学时，学校除了一栋“教学楼”外（如图），几乎一无所有，没有电、没有水、没有厕所、没有操场、没有旗杆，甚至没有桌椅。校园里到处是落差2至3米的深坑、大石头，没有一块超过20平方米的平整地面……



图1 学校公告栏里展示的2004年前的塘房小学

首先，致力于解决的是“没有资源”的问题。一方面，吴校长带领全体师生用身边可触及的资源率先完成了一些“力所能及”的事情。比如，在后山中挖坑修建临时“厕所”；利用课余时间填坑，用老师的劳动力换取施工方的沙子来平整操场；主动向兄弟学校、教育局、扶贫办、邮政局、法院等部门“要”来旧的桌椅板凳，以满足学生的基本需求。另一方面，积极争取外界的支持，从最初的每周一次到政府、教育部请求解决安水、安电等基础建设的问题，到日后经由政府部门牵线搭桥获得基金会、企业等机构捐建的校舍。学校通过身体力行以及整合多方资源，一步步完成了寄宿制学校基础设施的建设。而现在，学校不仅早已解决基本设施的问题，学校的办学标准也成为了贵州省的示范性案例。

尽管，在师生的共同努力下，学校的办学基础逐步得到了保障，然而并没能解决“没有学生来”的问题。“我们的老师在教室里发现孩子没来、辍学了。这种现象很普遍。于是，我们就在想为什么孩子不来学校呢？是不是因为学校像监狱，他觉得来这里坐牢啊？”面对孩子的辍学，吴校长和老师们经过讨论研究后，达成了一个共识：办一所学生来“玩”的学校，让学生喜欢学校，吸引他们来上学，才能有教育的机会。

那么，什么才是孩子喜欢的呢？答案自然是课外活动！

于是，吴校长首先从农村孩子最感兴趣，也是学校最容易实现的乡土游戏、体育活动下手，增添器材设备，开放活动时间、场地和器材，开展比赛，让所有的孩子随时、随地都能参与到体育活动中。后来，随着学校的扩大，设施改善，又相继开设了象棋、书法、摄影、舞蹈、葫芦丝等艺术类和科技创新类的课外活动。每周二至周四的下午，

孩子们都能选择自己喜欢的兴趣小组参加活动。这样的改变带来了很好的效果，孩子们感受到了来学校“玩”的乐趣，进而喜欢上老师，也喜欢上了学习。



图2 每学期的篮球赛



图3 孩子在后山花园下棋



图4 艺术节活动



图5 运动会上的拔河比赛

“我没有去参考或借鉴别人的模式。只是在工作中出现了一些情况，就不断的找办法解决而已。我们学校现在的理念、规划、制度等等，这些都是在不断解决问题的过程中产生的。”正是如此，在不断解决问题的过程中，吴校长渐渐厘清了对“如何办好寄宿制学校”问题的探索和思考：保障基本的办学条件→办学生喜欢的学校→逐步提升校园环境→办师生幸福的学校。

那么，吴雄校长又是如何具体的实现了这一过程呢？



图6 塘房小学全景图

二、管理的困难造就了管理的创新

老师不愿当班主任怎么办？——“实行年级主任管理。”

农村小学最常面临的困境就是“老师压力大”，尤其是在寄宿制小学，老师白天要上课，晚上还要值班照看住校的学生，班主任的压力尤其突出，导致很多寄宿制学校都出现没有人愿意当班主任的情况。作为寄宿制的塘坊小学也不例外，吴雄校长和他的管理团队大胆突破了既定的管理模式，重组了教师队伍。

首先，在没有人愿意当班主任的问题上，吴雄校长看到了几个情况：“你总会看到一个课任老师跑来跟班主任说，你们班的某某今天和谁打架了，或者某某作业没有交，又不听话，怎么办？第二种情况是，语文老师说某某语文差死了，连一句话都说不清楚；数学老师说但他对数学很感兴趣；而音乐老师则说这个同学唱歌要了他的命。除此之外还有一些教学自私的现象。比如有的老师说回去一定先把我的作业做了再做其他的等等。”吴校长发现传统的班主任制度下，管理学生的责权会不自主的压给了班主任，造成“忙的人忙得不可开交，闲的人找不到事情做”。各科的老师常常只负责管好自己的科目，而不能对学生的综合成长进行教育。所以，为了从根本上解决这一问题，吴校长提出了年级主任负责制：以年级为单位，由学校选聘一个年级主任，所有上该年级课的老师自然成为这个团队的成员。在学业方面，老师们必须了解每一个学生的实际情况，一来方便教学，老师们能够从不同的视角去看待和重新认识每一个学生，并且能针对不同程度的学生拟定出一个综合的成长与学习的方案。二来在学生请假或有其他状况时都能及时与家长联系。在管理方面，每天都有一个年级团队的老师24小时值班，负责这个年级的指挥工作，其他的老师就能自由分配自己的时间，或休息，或思考，或拓宽自己的眼界。

学生活动与安全管理间的矛盾如何解决？——“真正的安全是在学生心里”，好的管理始于细心发现和尊重学生的需要

学校最重视的安全管理问题。塘坊小学的后山公园乱石林立，一般学校一定会因为担心学生磕碰而铲平，而吴校长认为“真正的安全，在每个学生的心里。换句话说就是养成教育的问题。”因此学校要做的就是教会他认识到危险，能够学会自主判断和躲避危险，保障自己的安全。塘坊小学不但没有铲平后山公园，反而打造成特别有趣和有意义的棋吧，而学生们这么多年也真正做到了安全无事故。

除此以外，塘坊小学很多地方闪现出对学生管理不是处处限制，规训，管理，而是信任、放手、自主管理。操场上所有的篮球、跳绳、乒乓球、羽毛球等全部敞开管理，学校的图书室、走廊中的图书角也是完全开放，



图7 后山乱石里的棋吧

借还自主，棋类等游戏设备也是开放，甚至打饭也是自主排队...老师们不用时时刻刻看着学生，能有更多的精力专注于教学与生活上。

在学校管理中，也突破一般学校的做法，不断在解决问题中，整合了各类资源及理念，最终形成适合自身的管理标准。



图8 自主打饭的孩子（左）、开放的图书室（中）和乒乓球拍（右）

一般学校都是寄宿生自己带沐浴露和洗发水，结果本来拥挤的宿舍更显混乱，并且容易形成袋装垃圾和管道堵塞。吴校长联想到酒店管理的经验，统一为寄宿生提供沐浴露和洗发水，既解决了学生忘带没法用又保证了宿舍及浴室的美观和整洁。并且为男女学生配备了最专业的“宿管”指导老师：男老师是个退伍兵，女老师曾是酒店宾馆管理员，指导学生自我管理和养成良好的、学会共同生活的习惯。



图9 塘坊小学的浴室和使用管理规则

三、不断实践反思，与教师分享成果

怎么把老师招到，怎么把老师团结起来，怎么把老师留下来？——教师团队建设

师资队伍的建设、管理以及稳固从来都是农村寄宿制学校校长最关心的问题。塘房小学就是这样一个偏远的山区学校，从最初的仅有 3 名教职工发展到现在的 60 名教职工。吴雄校长又是如何解决这一难题的呢？

方法一：想方设法把老师“借调”过来。起初，学校因为缺老师，吴雄校长就想办法先借调老师，后来学校步入正轨，教师队伍也逐渐稳定下来，但却面临着离家太远，回家困难的情况。于是吴校长就努力想办法把老师的另一半掉到学校工作，以至于现在，塘房小学里有 13 对夫妻教师，大大增加了教师队伍的稳定性。

方法二：办好学校，吸引新老师。塘房小学每年还会通过县级选拔考试招募新老师，而且都是考试名列前茅的，最主要是因为他们觉得“能到塘房小学来工作是一种荣幸，有一种成就感！”

方法三：分享成果与荣誉。在塘房小学，无论是主管教学、学生工作、还是宿管的生活老师都愿意提出自己的想法，与外界交流经验的，主动听取改进意见。“这些经验和荣誉并不都属于我的，而是属于我们整个集体的，是集体智慧的结晶。”吴雄校长不单这样说，而且这样实际行动。“年终考核，校长的工作大家都能看出很努力，所以考核时分数自然会比普通员工高很多。但是真到教育局单位下发优秀指标时，吴校长都会把所有老师考虑进来，哪些老师需要进职称，校长不会把荣誉证书揽在自己身上，而会尽可能给这些老师。”陈副校长如是说。奇妙的是当分享的荣誉越多时，就会吸引和留住越多的人，成为事情能成功的“关键途径”。

当然所有的尝试并非一蹴而就，而是建立在主动不断反思与调整中。还以老师激励为例，“过去，毕业生如果考上黔西南州重点中学，我们会奖励老师三千块钱。可是后来，我发现这样的奖励方式会导致一个误区——老师们会把更多的精力放在培优上面而忽视了对所谓‘差生’的培养。我觉得这样不对。”至此，吴校长改变了激励方式，不再以单一的成绩作为激励的评判标准。

再比如，用反思改进和激励结合起来。“在总结工作的基础上，发现问题及时、创新解决，对学校在管理及发展上提出建议或方案，每学期以论文的口吻和形式写出工作经验和成果，学校将给予 50 至 1000 元奖励。”

四、默默工作并创造价值

学校未来的发展规划是什么？——办一所学生不辍学的中学

相信很多学校常常都在思考：“我们要办一所什么样的寄宿制学校？为孩子提供什么样的小学教育呢？”对于这一问题，吴雄校长有他自己的想法：“我的目标就是通过教育让能上大学的孩子快乐的上。更关键的一点，是让上不了大学的孩子也得到应有的培养，能够真正的从教育中提高自己的未来质量与幸福感。总而言之就是，让能考的的孩子继续这方面的优势，同时又能让考不好的孩子看到另外的曙光。”因此，塘房小学不但希望办好小学，还要办一所学生不辍学的中学，专门招收那些其他学校不要的孩子来教，然后找到教育好这些孩子的方法。

这几年，学校已经开始了这方面的行动，他们对毕业了的学生进行跟踪调查，了解孩子们进入初中、高中、大学甚至参加工作，进入社会以后的生活状态，当然也包括那些中途辍学没有继续读书以及未能参加工作的孩子。而在调研的过程中，学校收集到了很多电子信息，这其中就有一条是促使吴校长坚持把中学办下来的原因：“很多已经毕业的学生希望塘房小学能办中学，这样教育便能够延续下去。他们非常想在塘房中学继续读书。这个比例已经高达百分之九十七。”可见，学生对学校的认可度和喜爱度是非常高的，这与学校和老师一直坚持“不放弃每个孩子，让每个孩子拥有同等的教育”无不相关。

学校参访过程中，我们与三年级的孩子们有过一段互动，孩子们说：“我们食堂的阿姨做饭非常好吃”、“学校最好玩的事情是就是上课的时候我们小组一起，讨论这个作业怎么做，然后我们组的人教我们怎么做，我们就会做了！”、“老师，她的声音像百灵鸟，他的手特别好看，而我说话声音最大声。”……话里行间无不显示着孩子们自尊自信的状态。还有一个小插曲，是孩子们争先恐后的述说着他们对休假的黄老师的思念，因为黄老师从一年级开始带他们，并且一直很关心大家。



孩子自尊自信，师生关系融洽，老师团结一致，塘房小学的教育目标就是“做真实、幸福的教育，办真实、幸福的学校”。在不断追求办好教育的目标中，吴雄校长最后用了四个字作为总结“要做好乡村学校校长的要做到淡泊名利。如果不做到这四个字就真的很难坚持下来。”

感悟

吴校长 13 年间，在不断解决问题中，形成了独具特色的发展思路，创新了一所理想的山村寄宿小学。

面对基本物质资源和条件的匮乏，除了积极争取上级支持和社会外援外，他首先是带领师生做自己能做的，这却是许多学校认为自己最不能做到的。面对学生不喜欢学校的问题，他首先想到的是做学生需要的，尤其是山村寄宿制小学学生所希望的。

面对寄宿制学校师生管理难题，他突破常规管理思维，打破班级竞争管理的局限，不仅解决了各任课教师、班主任等教师之间的恶性竞争矛盾，还优化配置了教师资源，使有限的师资不仅减轻负担，还能各尽所能；面对压力最大的学生安全管理问题，他选择了教师要相信学生和依靠学生，自由与自律相结合，做到了安全入心，成为养成教育的基本内容，而不是限制学生自由的、形式上的“字面责任”。

面对山旮旯学校师资进不来、教不好、留不住的普遍性问题，他以身作则，带动了夫妻办学，“家校”共建，稳定师资队伍；让进入塘房小学的新老师能发挥智慧，得到价值实现，有认同和荣誉感；公平照顾教师不同阶段的发展需要，使困难身先士卒、机会先人后己渐被共识；以不断优化的管理评价方案引导教师专业发展与学生发展相协调。

面对学校的未来发展与规划，他和他的教师团队不是事先有个主观的设定，而是基于当地的家长调查，当地家长、学生的需要就是学校未来发展的需要。同时，面对社会浮躁，他们清醒地坚信：教师只有淡泊名利，专注于解决问题的教育，才能生长出个人的、学校的社会价值。

许多学校的物质条件、师资、学生、课程和管理，是割裂的，各有各的目的和走向。往往就是因为各种不同主体的主观需要使学校分裂开来。山旮旯里的塘房小学，在吴校长的带领下，以如何解决问题为发展思路，以如何解决问题，将一所学校的各要素（物质条件、师资、学生、课程、管理、发展文化等）联结和凝聚起来，整合起来，使每个人都参与到解决问题之中，从而使其价值得到尊重，能力得到发挥，专注于有效应对农村寄宿制学校发展的社会问题，一步步满足山村学生发展需要的真实教育。这在边远农村和农村学校总体凋敝的当下，可谓是山旮旯中的一朵奇葩。

美丽小学：每一个孩子都能享有的美丽童年

前言

近几年，国家一直把“发展公平而有质量的教育”作为工作的重心，那么，什么是有质量的教育呢？如果把它放到农村寄宿制学校上来看的话，我们怎么能让孩子们享受到优质的教育呢？关于这点，美丽小学的王珂校长有他自己的理解。

美丽小学前身是楚雄州东瓜镇的兴隆完小。可是，从 2016 年开始，受云南楚雄州、市教育局的委托，北京立德未来助学公益基金会接手了兴隆完小，更名为“美丽小学”，开始了为期三年的教育教学改革和探索之路，他们希望能够以此探索出公办体制下，农村寄宿学校可复制的办学经验和标准。

在这里，不变的是学校生源、收费制度，但是却重新定义、改革了教育教学方向，让学习回归生活，让每个孩子都“享受有尊严的生活”。“我看到太多的孩子，初三毕业之后觉得中考没有意义，高中、大学离他太遥远，所以他就辍学，从而意味着他从此就不再学习了，也觉得跟老师交流，对自己是没有意义的。这样片面地对学习的理解，就会造成孩子厌学的更大可能性。”王珂校长回忆道，“往往我们提到学习，可能会提到考试，提到升学，但是，这样的想法最直接的弊端是，当有一天考试和升学对这个学生失去意义了，是不是意味着学习就没有意义了？”正是因为这样的经历，让美丽小学的校长和老师们都在思考，我们的教育是教给孩子知识，还是应该教给孩子学习知识的能力和方法？如何在既有的知识框架下，让孩子更有学习的兴趣，让他们意识到学习与生活是息息相关的。学习不仅仅发生在课堂上，更多的时候是发生在生活中，并且能够将所学的运用到生活中。

基于这样的理念，美丽小学从饮水安全开始，在细节上改善学校住宿、生活环境，到开启家校合作，共同关注孩子的成长。这当中最重要的工作就是多花心思，而这也是每一所寄宿制小学都能够做到的。

一、重新审视基础建设中的不足

在生均经费有限的情况下，学校还可以在哪些方面做到优化？——营造健康、安全、有尊严的成长环境

美丽小学改革的第一步是从最基础的健康与安全的工作开始的。一个健康安全的生活环境不仅仅是保障孩子们的身体健康，也是生活习惯、卫生习惯养成的最好学习场所。

王珂校长接手美丽小学之前，学校已经获得了政府的立项，可以修建浴室。可是，就在修建的过程中，王校长发现原来的设计图纸中洗澡间虽然加了隔断，但孩子们却需要在外更衣。他认为小孩子的隐私同样需要得到尊重，需要被保护，于是他提出要求希望在洗澡间内增加一个小隔断，这样就能隔开一个小空间方便孩子在里面更衣。

同样的还有浴室排水沟的问题。这个原本就是涵盖在设计图里的，可是施工队偷工减料省去了这部分，只是把地面做了一个倾斜的角度。结果就会导致站在最右边洗澡的孩子，脚底下流的都是旁边人的洗澡水。于是王校长问工程队“这怎么办？”，工程队却觉得这样完全没有问题。他们说“农村的孩子就是这样子的，我们都是这么过来的……”事实上，王校长发现，诸如此类的话还有很多，比如“农村的孩子身体素质好，没什么”、“农村，没那么多讲究”等等。正是如此，王校长觉得“在设计‘优质课堂’之前，我们愿意先花时间为农村孩子营造一个健康、安全、有尊严的成长环境。”于是，浴室最后验收不合格，学校要求施工队一定要按照设计再挖出一个排水沟来。从这个例子中可以看出，我们常常会从经验、习惯和常识去判断一件事该不该做，可实际上有时只是一个小小的改变，或者换个角度思考，就能发生不一样的变化，让孩子们在学校的生活更加便利、舒适。而这样的改变其实多花不了多少钱，甚至都能控制在公用经费的预算内。

除了修建浴室，美丽小学也对学校的安全重新做了检查，其中就包括了水质安全。在农村，很多地方依然还在饮用井水，美丽小学过去也是。井水其实并不干净，还会危害到孩子们的身体健康，因此保障饮水的安全也应纳入学校安全管理的范畴之中，可是很多学校并没有意识到这个问题。美丽小学也花了很多时间研究怎么去改变饮用水的安全，最终他们引进了一套净水设备和饮水机。这一做法得到了中心校的肯定，但是由于经费预算的限制，中心校没办法给所有下面的完小都配备饮水机，于是他们想出了一个替代方案，从公用经费中拨出一笔钱



为这些完小配备大桶纯净水。虽然额外花了钱，可这些依然是在公用经费所允许的范围内开支，也是所有学校都能够做到的事情。



饮水机主机

饮水机分机

洗手液

安全标识

类似善用经费做出改变的事情还有很多，比如在不增加任何预算的前提下，通过营养搭配和菜谱的设计，尽可能的丰富孩子们的餐食。又比如，针对农村孩子喝不惯牛奶的问题，将牛奶替换成同样成本的酸奶，等等。

如果说，在营造健康、安全的基础设施环境上或多或少还要花费一些经费的话，那么美丽小学下面的这些做法就只要多花一些心思，巧设计，同样能帮助孩子们在日常的生活中就逐渐养成健康、安全的好习惯。

(1) 身体力行，亲自示范。美小的一位老师说，在教一年级的孩子们如何扫地，保持班级卫生时，老师会亲自示范，让孩子在一旁看着学，并且老师会坚持一两个月去做这件事，直到孩子们学会了，就会放手让他们自己去做。现在他们已经能把卫生做得很干净了。

(2) 在习惯养成里加点乐趣。在农村很多地方，让孩子们坚持每天刷牙洗脸是不可能的。于是美丽小学的老师想到了一个有趣的方法，除了在课上教孩子们刷牙的正确方式外，到真正刷牙时，老师会放一首歌说，把这首歌听完了才可以停止刷牙。这么一个小小的技巧不仅让刷牙的过程轻松有趣，而且也渐渐让孩子习惯了每天坚持刷牙三分钟的正确方式。类似的还有在台阶立面的左侧画上一些可爱的“小鬼”图案，提醒孩子们上楼要靠右行，因为“左边有鬼”。

“我们能深刻地感受到学生在卫生习惯方面的变化，养成了饭前便后洗手的习惯；会认真地去刷牙、洗脸、洗脚；有些学生还会自己带睡衣来，晚上睡觉的时候就换睡衣睡觉。而学生也从之前偷懒不爱洗澡，到现在如果遇到井水抽水速度比较慢，没有热水，洗不上澡的时候，他们会过来问‘值周老师，我们什么时候才能洗上澡？’”王校长说。

二、重新打造校园文化环境

校园文化环境应该如何设计与布置？——从孩子的视角，选择符合孩子喜欢的颜色与孩子接纳的有趣元素

一所优秀的寄宿学校，往往最先打动人的是校园文化环境，保持日常的干净、整洁是最基本的要素，其次才是校园环境的美化。美丽小学的校园并不大，但是不管是地面、走廊、墙面，还是宿舍、食堂、教室里都干干净净、整整齐齐。有限的土地空间里种满了花草和树木，甚至有一块还未开垦的荒地也被一二年级承包种上了绿植。王珂校长说：“学校公共区域的空地孩子们都可以自己申请，或种蔬菜绿植，或做一些美化等等。”

不过，美丽小学做得最好的是学校的校园文化设计。学校充分利用了教室内外、楼道走廊的每一个墙面和角落空间，做成了阅读娱乐角、照片展示墙、家校沟通墙、卫生角、图书角、心愿墙等等，把一个不大的学校和教室变成了齐聚多种功能，且有趣好玩的地方。事实上，学校的一砖一瓦、教室布置、墙面美化等都能对学生的学习过程产生一定程度的影响，并间接影响学生的心理倾向、行为习惯和思想态度。所以，校园文化设计对于寄宿学校来说同样非常重要。美丽小学的校园文化设计主要有以下几个特点：

（1）教室布置符合不同阶段孩子的身心特征和需求。在低年级的班级内外，学校分别设置了几个置物架，有的用于晾晒抹布和孩子们的擦手巾，有的用于放置洗手



一年级教室门外的洗手盆



晾毛巾的架子



干湿抹布要分明



孩子视角的公告栏

盆和洗手液。这是因为低年级的孩子自理能力较差，所以可以通过卫生和行为的规范能帮助他们从小建立起良好的卫生习惯。除此之外，无论是架子的高度，还是墙上的装饰，当然也包括学校的公告栏都刻意调到符合孩子的高度和视角。

（2）用直观、有趣的墙面设计吸引孩子的注意力，激发他们的兴趣。美丽小学特别善于运用色彩和有趣形象的卡通图案来设计墙面文化，比如低年级教室墙上的行为规范、班级音量表和安全地图就是用丰富的色彩和卡通漫画制作的，这不仅能很好的吸引孩子们的注意力，也能通过视觉的强化让孩子理解这些行为规则，明确意识到自己在这里需要做什么，可做什么，将要做什么。类似的还有楼道台阶上的彩色“小鬼”或“恐龙”图案，孩子们在养成靠右行走的习惯时，就仿佛在做游戏一般充满趣味性，这样的趣味体验不仅能缓解孩子们的疲劳和紧张情绪，也能进一步去除孩子对学校的抗拒心理。



小丸子漫画的行为规范



班级音量表



学校到家的安全地图



楼梯上的“恐龙”

（3）利用墙面设计分出多样的生活、娱乐、交往空间。很多农村寄宿学校并不具备足够的教室和空间，美小亦如此。但是他们巧妙的运用了墙面设计在教学楼内开拓出阅读娱乐角、家校沟通墙、自由绘画区等等，让孩子们在教室内外就能够完成交往、娱乐、活动等功能需求。比如他们在楼梯处开辟出学生照片展示墙，在楼梯拐角上用学生的作品装饰墙面，让楼梯从一个完全开放的竖向交通轴，变成了兼具开放性和私密性的活动空间，孩子们能够在这里休息、交流，甚至在家校开放日里进行亲子互动。此外，在美小，不同的功能室还有各自的个性化装饰，比如音乐教室的涂鸦墙。这样的差异性体验不断刺激孩子的探索欲望和求知欲。



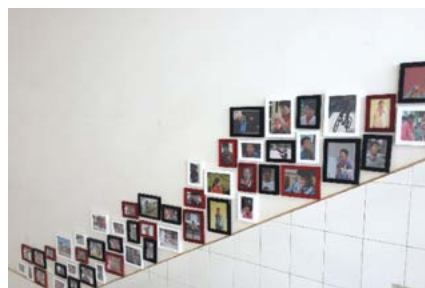
楼道里的阅读角



家校沟通墙



孩子们在教室外的绘画墙上绘画



楼梯上的照片墙



楼道里的阅读角



家校沟通墙

（4）注重细节的环境文化让孩子更喜欢学校。实际上，美丽小学里的墙面文化并不是为了美化而美化，而是有很多细节的考量。比如，在一个班级的门口，我们看到门脚的地上被刻上了角度尺，校长说可能是这个年级的数学正好在学角度，所以利用门的开合就可以学习怎么测量角度了。又比如，在另一个班级里我们看到了孩子们共同饲养的小兔子，课间的时候孩子们会围着小兔子观察、抚摸、喂食、交流……孩子之间的交往就这么诞生了，同时诞生的还有他们对班级对学校的喜爱与归属感。



门脚的角度尺



班级里的小白兔

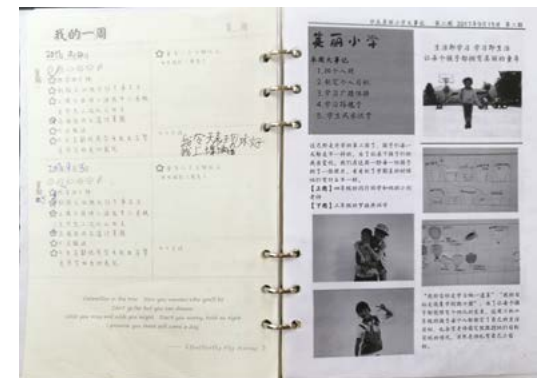
从美丽小学的校园文化建设可以看出，只要稍微花点心思，也可以既不花太多的钱，又不多费时间，就能打造出孩子和老师都喜欢的学校环境。

三、探索家校合作的新方式

如何建立一个良好的家校合作关系？——做好家校沟通的“五部曲”，“走出去，请进来”，在互相理解的基础上合作

家校沟通 and 家校合作是很多农村寄宿学校都面临的难题。“多数甚至绝大多数的孩子如果他的行为表现、学习成绩明显的不足，往往他的家庭教育也是跟不上的。这就是所谓 5 天在学校学了很多，做了很多活动，回到家两天就忘记了，最后什么都没有。”这种情况下，如何才能让学校和家长产生 $1+1 > 2$ 的效果呢？

首先，得让家长对学校、对孩子在学校的情况和变化有所了解，在此基础上才能逐渐去理解和认可学校的教育理念，并愿意与学校发生对话。这是家校沟通的第一步。除了最常见的家长会和家访外，美丽小学还尝试了两种让信息“走出去”的方法，也就是通过“家校互动联系册”和“家长微信群”把学校日常通知、学校的大事记，以及孩子在学校的表现和成长故事发送给家长，让这些信息走出校园，走进家里，让家长能够了解。可是刚开始的时候，校长和老师们还是遇到了不少的困难。比如，很少家长会去填写家校互动联系册上的“家长反馈”，而与孩子一同完成手册上的亲子互动游戏的则更是少之又少。不仅如此，很多家长不会也不用微信，甚至有的连智能手机也没有。这些都让王珂校长和老师们费了不少的心，甚至借由家长会、家长开放日、家访的时候手把手教会家长使用微信。



新版的家校互动手册

除此之外，学校也不断对家校互动联系册进行调整，删除了完成率低的亲子活动和孩子的作品赏析，更改成孩子的一周成长故事及班级大事记和本周作业。一方面能够帮助孩子回顾和反思一周的成长变化，更加认识自己，另一方面这些发生在班级里的事情也更能引起家长的共鸣，对自己孩子的成长，以及他的同学、班级的变化都能有更多的了解。事实上，这样的调整也确实初见成效，从原来没有太多的家长填写反馈到后来越来越多家长愿意反馈，并且反馈的质量也越来越高。这也为学校接下来的家校合作做了很好的铺垫。

家校沟通的第二步是把家长“请进来”，让家长能够亲自感受校园的文化和孩子

的学习经历，增加学校、老师和家长的沟通机会，这样一来才能更好的帮助家长理解并认同学校的教育理念和方式。具体的做法是每学期举行一次“家长开放日”，每次都是三天时间，包含参观校园、随堂听课、亲子游戏和观看学生展演等活动。



家长开放日的邀请函



家长开放日上孩子们的彩排

在参访美丽小学时，我们恰巧碰上了学校的“家长开放日”，这是美丽小学第三次的家长开放日。从早上9点左右，就有家长陆陆续续进入学校，校长和老师会分工合作的带领家长们完成签到、参访学校、进班听课等活动。你会发现不少家长已经对这个流程比较熟悉了，尽管如此他们还是非常认真的去观看学校每一个细节的布置和变化，认真的旁听孩子们的每一堂课，仔细观看孩子在课堂上的表现，甚至在下午的游戏环节与孩子亲昵的抱在一起。而孩子们更是会在课间拉着父母去欣赏她们挂在楼道墙上的照片，斗志昂扬的准备下午的亲子活动道具和场景布置，开心的与父母享受每一个亲子活动的瞬间……事实上，这个过程不仅仅促使家长更理解和认同学校的教育理念，也同时促使家长与孩子有了更多更好的亲子沟通的机会。除此之外，我们还观察到了一个细节，在校园的一角，老师们带着家长一起将几个旧轮胎绑在一起，老师说“这些轮胎本来是给低年级孩子玩的，也没想好怎么玩，但就是想先让家长们动起来，一起帮着做点什么，让他们能够参与到学校的建设中。”

由此可见，知晓、感受、理解和参与，是促成家校沟通与合作的关键路径。



送给家长们的自制明信片



家长开放日亲密幸福的瞬间



和爸爸一起制作叶脉书签



齐心协力包饺子

四、探索学生自主管理的第一步

如何让学生学会自主管理？——从生活管理入手，在班级评比、文娱活动中不断实践

寄宿学校常常会面临老师数量不够，工作任务多，孩子管不过来等问题。如果能让让孩子学会自主管理，不仅能大大减轻老师的负担，同时，也能让孩子在管理实践中学会如何发现问题，解决问题，提升社会适应的能力。而这也正好符合美丽小学“生活即学习，学习即生活”的理念。

可是，该从哪里入手呢？直接放权，学生能行吗？

美丽小学的做法是从宿舍管理开始，让孩子们自己决定舍务规定。比如，过去美丽小学也会要求寄宿生把被子叠成“豆腐块”。可是后来校长和老师值周时多次发现，尤其是睡在上铺的孩子常常会把被子放到地上叠，叠好后再慢慢地放上去。这样一来，虽然被子叠得很好看，宿舍看起来也整齐了，可是孩子们晚上盖的却是脏被子。于是学校就让寄宿生自己做了个调查，并由宿舍长带领大家共同讨论怎么解决这个问题。最后统一规定取消“豆腐块”，只要把被子叠好并摆放整齐即可。像这样由孩子们自己商议、分析后作出的决定，孩子们都很乐意自觉的执行。



过去的“豆腐块”和现在的“一长条”

与之相类似的做法也体现在学校的日常规评分管理上。和很多学校一样，美丽小学也曾遇到过孩子们的评分引起其他班级的争议，所以，学校每学期期末和学期初都会对评分标准进行讨论和优化。但相比内务管理，孩子们自主参与到评分标准设置上的能力还明显不足，所以学校的做法是先召集老师讨论，以具体的动作完成为基本达标标准，完成即得分，未完成则扣分。然后老师提供几个不同的方案，请优秀中队的孩子们自主选择。“我们期望让更多的学生参与到学校的管理中来，但我们现在还没有做到，不过已经在不断的改进。说实话只让老师管是管不过来的。”

显然，让孩子们自主参与学校的管理是学校发展的必然趋势，但在初级阶段，应该先让孩子们从最基础的、身边的事情开始学习管理，从唤起孩子们自主管理的意识开始。

学校参访的过程中，我们最真切的感受就是孩子们乃至家长们都很喜欢这所学校，甚至就像一个主人一样在参与和维护学校的所有事情。他们很乐于跟你介绍学校、班里的事情，也会主动拉着你一起参加学校的各个活动。孩子们的落落大方显示出了他们的自信，这也让我们相信，这些孩子即使走出学校，走入社会也能有更好的学习能力和自信去适应所有的变化。正如王珂校长所考虑的那样：“在学校，我们真的不是追求让孩子能够记住几个公式，记住几个单词、几个成语，会认字，而是想让孩子意识到学习就是不断地进行和持续。那我如何去学习？我为什么去学习？我想不断追求更好的自己，这样的心态才是最重要的。这就是为什么美丽小学从一开始就非常强调生活和学习之间原本融为一体的关系。”

三泉、马嘴小学：做有根的德育——用自然与艺术领跑

前言

农村寄宿制学校究竟该如何办，先做什么，后发展什么？对于很多还在摸索中的农村校长来说是最大的难题。而重庆市南川区的马嘴小学早在国家还没有大面积推广寄宿制时，他们已经自己开始摸索寄宿制学校的发展模式了。经过二十多年时间，学校从零开始，逐渐发展成当地的均衡发展的标杆学校。其前任校长李建文不仅经历了学校发展的整个阶段，而且还把这样的发展模式和经验带到了新的学校——重庆市三泉镇中心小学，现在两所学校都发展出了各具特色的校园文化，这其中最核心的经验就是：质量先行，德育领跑。

一、抓好教学质量为学校后续发展铺路

为什么要办寄宿制学校？如何解决小学生寄宿管理的难题？——资源整合，打好成绩基础，分段管理，逐层递进

早在 1992 年起，马嘴小学就率先开始了寄宿制。当时出于解决村小生源逐年减少的问题，以提高办学质量为目标，学校决定将所有学生集中到中心校来读书。但是，学校并没有办寄宿制的任何经验，而且考虑到小学生的自理能力较差，相比初中生在寄宿管理上难度更大，小学寄宿制如何管理便成为了学校的一大难题。“我们当时思考寄宿制不能一下全面推开，应该以年级为考虑因素，先从六年级开始试点。因为六年级的孩子相对懂事，而且能和他的初中生活相衔接，提前适应。”马嘴小学前任校长李建文回忆道。于是学校按照逐级推进的思路，先从六年级开始了寄宿制。事实证明，这样的做法确实能整合资源，提高教学质量，也提升了孩子的自理能力。于是学校开始逐年向低年级开展寄宿制，直至三年级为止。同时，在低年级学生的住宿管理上，学校还配套了一个措施，在家长中选一位代表直接到学校看管孩子，并且代表其他家长给学校提意见。如此一来，学生的住宿管理和学校的教学质量都得到了保证，家长也很认可学校。

多年的经验，让马嘴小学在寄宿制管理上还提出了自己的“二三四分段管理”的教学管理模式，将九年一贯制下的学生分成了三段，1-2 年级为一段，3-5 年级为二段，6-9 年级为第三段，根据年龄特点实施不同的教学管理。对于 6 年级则以衔接初中教学为目标，逐步渗透简单的出初中知识，以及初中管理方式，加强学生的自学、自立能力。这样的做法效果显著，不仅让孩子提前适应了初中的学习与生活，而且也使得当时的初中升学率逐年递增，考上区重点的学生突破了两位数，并且一直保持着这样成绩领先的态势。

可见，马嘴小学在探索寄宿制小学的路上，第一步做的就是抓好质量，而这也是最关键的一步。正是有了这样扎实的成绩基础，才让学校赢得了家长、老师、教育局乃至社会的认可，使得学校在开展其他德育活动，引进资源时更有底气也更有说服力。

二、缩小城乡差距关键在于抓有根的德育

如果说马嘴小学第一个三年目标是改条件，那么第二个三年目标就是做教育，进行内涵发展。“内涵其实就是德、智、体。首先，智育必须狠抓，不能掉。但是我们孩子与城里孩子的差距不仅仅是智，拼智育我们只能是陪跑，所以必须抓德育，而且要抓有根的德育。”根据自己过去的教学经验，李建文校长发现，德育做得好，学生的成绩也自然很好。所以，十年前他就提出了要“做有根的德育”。

2.1 用自然与艺术连接孩子与学校、与家乡的情感

“做有根的德育”，首先必须尊重人性基本规律。“我们对事物的认知都是由近及远，由自己到别人的。”所以德育得从基础做起，不能太高大上。“比如我们教孩子什么是爱，必须教他们从爱爸爸妈妈、爷爷奶奶，从爱家、爱邻居开始，才能逐步教会孩子怎么爱人民，爱我们的国家。”马嘴小学就是从爱自己的家人、村民和家乡开始做起的。由于学校所在的地区拥有非常丰富的药材资源，所以这里很多的村民，包括孩子们的父母、爷爷奶奶都以种草药为生。可是这样的知识和技能却越来越少的传授给现在的孩子们了，以至于他们和自己的家人、村庄甚至家乡产生了疏离感。所以从 15 年开始，马嘴小学尝试以中草药为主题开展起自然教育课，让孩子从认识家乡的山水草木开始，发现家乡的美，从而与之建立起情感连接，使孩子们真正的爱上家乡。马嘴小学的具体做法是：

一、在校园里开辟出一块中草药园，从种植开始，教孩子们认识和绘画家乡的中草药。并且把自然教育课纳入了课程系统，每周有三天下午，一到六年级的各班都开



孩子们在完成课程中的中草药拼图游戏



《植物中的数学》课上孩子们在观察记录

展两堂本草教育课。

二、发动所有老师共同参与到自然教育校本课程的编写中。在这个过程中，有不少老师逐渐对自然教育产生了热情，甚至自发的将语文、数学等基础学科与自然教育进行融合，把学科里的知识带进了实际的自然学习中。有趣的课程不仅吸引了城里的孩子通过夏令营的方式来到马嘴小学学习自然课，也让老师们成为了最受孩子们欢迎的老师。



装饰在校园各个角落的自然作物画及孩子们的手绘

三、把自然教育的特色延展到校园文化上。现任校长杨中福不仅把孩子们亲手做的“自然作物画”装点在学校各个角落，甚至还亲自上阵，与孩子、村民们共同出演了《小小李时珍》的戏剧表演。



三泉小学的画展办到了集市上，村民们在观看孩子们的画

如果说马嘴小学以开展自然教育为德育特色的话，那么在三泉镇中心小学，李建文校长则把自然艺术发展成学校的特色。学校不仅开设自然画的美术课程和兴趣小组，也会组织家住得近的几个孩子举办联合画展，甚至每学期还会举办大大小小的画展，让附近的乡民、家长们都来参观。

2.2 德育活动必须是体验式活动

其次，德育不应该是说教式的，形式化的，而应该是体验式的。例如，寄宿学校的安全管理中最常遇到的一个场景就是，无论老师如何强调不能做危险的事情，但孩子们就是不懂，偏偏要做。一个原因是孩子还没到理解这个道理的年龄阶段，而更重要的原因是，老师们在讲述规矩时，并没有告诉孩子们规矩建立的原因和过程，所以孩子们并不能真正理解，也就不会好好执行。用一句最通俗的话来说就是“一个没有被开水烫过的孩子，永远不知道如何避免被开水烫。”所以，德育最重要的目的就是要通过体验式的活动，帮助孩子身体力行的理解“为什么这么做”或者“为什么不这么做”。

以自然教育为特色的马嘴小学在开展体验式的德育活动上，就是将自然教育与校本课程、文化活动和城乡夏令营活动结合起来。比如在四年级的《热气腾腾的油茶》一课上，老师通过让孩子们亲手学习亲手制作的油茶，来记住家乡独特的味道；在五年级的《对话植物》课堂上，老师引导孩子们在实际的观察记录外，用文字、语言或图画向他人表达各自喜爱的植物，从孩子们的分享中能看到，他们在体验的同时，也理解了：“所有的植物都是有生命的，还是有感情的”；“多在意植物，才能更了解植物，才会更爱护它。”等等。

又比如，在一次城乡夏令营活动上，尽管孩子们已经在学校里参加过环境友好行动，知道节水的重要性，但实际上在水资源相对充裕的学校里，孩子们是无法深刻感受到缺水的严峻性以及水资源重复利用的必要性。以至于当他们在在一个很缺水的村庄里参加夏令营活动时，会一直开着水管的水嬉戏。老师的解决办法就是，先是让孩子们立刻关掉水管，然后在当天晚上告诉孩子们，明天的活动要推迟，直到把事情讲清楚为止。于是她从白天的事情开始，跟孩子们讲这个村庄的水都是从哪里来的，你每天用水量是多少？因为我们的到来给这里的村民会带来哪些用水负担，像这样让孩子们在实际的体验和实践中了解节水的重要性。

而在以艺术教育为特色的三泉小学里，李建文校长则搭建起了“冷、温、烫”的校园文化体系：1-2 年级是“温情的德育”，以建立规矩意识为主，包括建立好的学习习惯、生活习惯和团队规矩；3-4 年级是“激情的德育”，主要是学习科研精神，主张“干一件事就要把它干好”；5-6 年级就是“沉浸的德育”，培养孩子的责任和担当意识。

具体体现在德育活动上就是，以“自然作笔、家乡入画”为理念，通过“自然画、画自然”的方式教授孩子们认识家乡的一草一木，一花一树，建立孩子们与家乡的情感联结，并且通过画作展览、拍卖会、夏令营营服设计等一系列活动帮助孩子们建立自信。重庆的一个情绪记录馆就发现，很多留守儿童其实心里有千言万语，但是它的语言却表达不出来。而诸如摄影、绘画、自然教育、艺术教育的活动反而能够为孩子们提供另一个渠道学会表达，帮助他们疏导自己的情绪。

所以，不管是马嘴小学还是三泉学校，他们所倡导的体验式德育活动实际上都是希望通过这样的活动传达并教会孩子们探索、创造、与人交往的能力，而不仅仅是教会他们一些技巧。

2.3 德育活动的阵地必须回归家庭

最后，德育的阵地必须回归家庭。李建文校长认为学校里的德育体验都只是一部分，家庭才是德育发生的最主要场所。可是，农村寄宿学校最常面临的问题就是，家长外出打工了，孩子留给了爷爷奶奶带，可爷爷奶奶无法承担对孩子的德育工作。又或者家长把一切的德育工作都推给了学校执行。所以，李校长认为，学校应该承担起教育家长的职责。

具体说来包括两部分，一是通过家长会向家长们灌输德育教育的重要性，先从意识层面转变家长的认知。李校长的做法就是，学校每次开家长会，他必须做发言。发言不谈学校的事务性工作，只谈如何教育孩子，让家长能够逐步意识到品行教育的重要性。

另一方面就是设立家长课堂，让家长到学校里来“学习”。这也是李建文校长未来三年准备在三泉小学开展的工作。而这其中最重要的就是“想到一个点就往里面做，战略都是做出来的，只是事后总结了一下”。

三、驱动老师应鼓励在先弹性制度其后

寄宿学校工作量大、任务重，如何还能推动老师搞活动？——最好的管理办法：换位思考

农村寄宿学校校长们最常提到的管理难点就是，学校的一些决策和活动很难推动老师们做起来，因为老师们的工作量大、任务重。马嘴小学在尝试寄宿制之初也面临着这一难题。当时，由于留守和住校的孩子突然增加，留守比例达到了 67%，住校生更是超过了 1000 人。学校的管理模式已经不能再停留在从前的只管吃、管住的模式上了，于是，学校就提出了“好大一个家”的理念，为孩子提供吃、住、学、娱的活动，同时按照班级建制，把老师转变为“家长”，老师除了日常上课外，课余还会和孩子一起玩，为孩子提供生活照顾，甚至学校还会经常为这些孩子举办各种活动，帮他们和父母建立连接。这么做的效果对孩子来说非常好，但是老师的负担无疑也增加了，怎么办呢？

实际上，现实的情况是，家长们已经在请老师帮助照顾自己的孩子，并且已经有 1/3 的老师承担起了这部分工作。所以学校只需要把制度确定下来，然后再动员 1/3 的老师跟着一起做即可。“把这些老师们动员起来实际上是为了转变她们的意识，所谓的架构、体系、制度仅仅只是形式的东西，最关键、最核心的问题是让老师们有一种感觉，必须是以父母的身份出现在孩子面前。”因为制度管不了让老师关注孩子等额外的事情，所以，在确立制度之外，更重要的是学校要激发老师本性中与孩子天然的连接，让她自主的去做一些对儿童有益的工作。李校长在马嘴小学的经验就是：

- （1）责任引领，激发有责任的老师先自主做起来；
- （2）帮助老师获得家长和社会的认可，提升他们对自己社会地位的认同感，以此吸引一部分对教育有情怀，对孩子关爱的老师做起来；
- （3）不对老师的管理做明确、硬性的规定，只要求从大范围的角度把孩子管好。因为制度规定死了，反而打消了老师做事的积极性；
- （4）当出现问题时，学校主动扛起责任并帮老师把责任卸下来。

在这种管理的大原则下，不仅调动了老师工作的内驱力，同时也将老师们紧紧团结起来，许多活动也顺理成章地开展起来，甚至有很多活动还是老师自发提出、设计并开展的。当然，仅仅依靠这些原则还不够，以马嘴小学的自然教育校本课程为例，

学校首先通过调动老师对自然教育的兴趣，吸引他们主动探索和开发试验性课程，然后，也是最为重要的是，制定出一套激励制度作为课程延续的保障，将自然教育的实施与探索纳入学校的常规考核体系内，并在每年的奖金中设置一定的比例作为此项目的奖励。如此一来，既鼓动了老师主动参与，同时学校培养出了一批骨干教师以及一个研发团队，这批老师和团队就能带动新的团队继续不断的探索，保证课程持续开展，以及相关主题活动的开设。

在马嘴小学的管理经验和对教育的理念也被李建文校长带到了三泉小学，形成了以自然艺术为特色，以“三泉”为名的系列校园文化课程及活动。幸运的是，在三泉小学我们赶上了一堂三年级孩子的艺术探索课，这节课要求孩子们用自己收集到的自然之物：石头、花、草、树枝等等，创作出一个手工作品。这节课很热闹，因为孩子们可以站着做，也可以坐着做，可以和周围的小伙伴、好朋友讨论，也可以互相协作。每一个孩子都很投入在自己的创作上，在你和他互动时，也会豪不吝啬的与你分享他的想法和作品，边做边和你聊学校的故事，甚至还会主动寻求帮助。在感叹他们的表达之余，也感受到了一所好学校应有的活力，同时也呈现了一所学校在寄宿和留守问题上的解决之道——通过各种方式占领孩子们的情感空间，填补孩子们的情感需求。

范家小学：乡村教育也有生动的未来

前言

当农村学校和乡村教育逐渐面临着“城满、乡弱、村空”的现象时，乡村教育将会如何发展？大多数情况下，这些生源减少、资源匮乏的农村学校最可能的是被合并成更大的寄宿制学校，然而学校规模的大小与乡村教育质量的好坏一定有着必然的关系吗？四川省广元市利州区范家小学的张平原校长认为：农村小规模学校也有优势赢得未来。

范家小学是一所典型的农村小规模寄宿学校：学生数量少、留守儿童居多、教学资源匮乏、师资队伍不齐、教师理念和管理水平落后。然而这样一所学校如今却发展成了一所小而美的理想乡村学校的典范，2017年它被广元市教育局授予首批“美丽乡村学校”称号，被21世纪教育研究院授予“小而美种子学校”称号，并得到了21世纪教育研究院的智力支撑。同时，在张平原校长的努力下，集合当地14所农村小规模学校成立了“广元市利州区微型学校发展联盟”，让乡村教育生发出一种新型的教育形态。究竟，它是如何发展起来的呢？

一、农村小规模学校也有优势赢得未来

农村生源减少，教学资源和教师队伍均缺，小规模学校的出路在哪？——“让每一个孩子在家门口接受有品质的教育”

张平原校长接手范家小学时，学校的规模已经在不断的缩小，学生人数也越来越少，尽管如此，几个人的班级依然采用的是传统大班额上课的讲授方式，教学效果并不理想。家长对学校不信任，老师对学校的前途也很迷茫，工作没有信心。更不用说学校环境设备欠缺，音乐美术课程得不到落实等基本问题了。这也是大多数农村小规模学校最常见的问题和挑战，也是让很多人觉得农村学校完全没有希望的原因，但在张校长看来，教学环境、师资队伍、管理方式等都是可以解决的问题，而农村小规模更是最具优势的未來教育特质。

首先，小规模本身就是最适合小学生成长的空间，不仅所有的老师孩子们都认识，能帮他们建立安全感，同时老师也很容易关注到每一个孩子的各种状况，有利于老师回应孩子成长中的需求，实施个性化教育。其次，小规模学校环境相对宽松，老师能够静心思考学生成长的需要，让教育回归成就人、发展人的本位。最后，乡村有代代相传的农耕教育和丰富的教育资源，“孩子们在这里可以奔跑攀爬，认识草木鸟兽鱼虫，探访能人，认识家乡的文化和自然，学校也可以用乡土课程培育有根的人。”例如范家小学就开设了家乡的野菜、野果等植物类探究实践课程；文昌宫的变迁、留守老人的生活状况调查、范家河的传说、范家能人录等人文类调查课程；以及小甄酒、萝卜干的制作，养花等生活类探究实践课程。甚至，还聘请了当地一位七十多岁的中草药能人，每周教孩子们认识和利用中草药。而乡村的文化习俗和自然资源是所有农村学校，不管规模大小、寄宿与否，都具备的优势资源。在张校长看来，让百人以上规模的农村学校也具有小规模的优势只是技术问题，最重要的是“让每一个孩子在家门口接受有品质的教育”，核心则是以生为本，这才是乡村教育的出路。

“2017年下半年，我们的学生一共有69人（含学前阶段），第二学期增加到了85人，其中义务教育阶段增加了4人，都是从城里转来的。因为有学生说这里好，所以其他同学也要求转过来了。”由此可见，当农村学校办好了，流动到城里的生源也愿意回到乡村就学。

二、小规模学校抱团取暖——建立微型学校发展联盟

农村教育萎缩，小规模学校资源、能力有限，怎么办？——群策群力，联盟发展，资源共享

农村教育迅速萎缩，一个重要的原因是大多数学生为了到城镇学校接受更好的教育而想方设法挤进城镇学校。正是由于看不到农村教育的发展前景，校长迷茫，教师迷茫，家长也迷茫。所以，张平原校长上任后，最大的心愿就是团结全区各农村学校校长，一起面对困难，办好农村学校，让孩子在家门口接受更好的教育。

2014年12月，张校长邀请了利州区内14所农村小规模学校成立了“广元市利州区微型学校发展联盟”。这是一个非营利性质的教育自治组织，试图通过联理、联志、联力、联行，开展质量共进、管理互通、研训联动、文化共建、资源共享、项目合作“六大行动”，来提升校长领导力、教师教学力和干部执行力。“校长的领导力是最重要的，然后就是干部的执行力。我们的干部要么就是年龄很大，要么就是很年轻，但活动的设计能力，综合归纳都有缺陷，因此我认为提升干部的执行力同样重要。”除了将农

村小规模学校组成横向联盟外，张校长还将县域内的城镇优质学校同 3 至 5 所农村小规模学校组成了纵向联盟，形成优势互补、抱团发展、捆绑发展的教学模式。

三年来，联盟通过组织名师讲解示范、师生同堂共听共学等形式，开展了大量的教师培训活动、干部交流活动、校长论坛活动，以及先进教育管理和课程开发推广活动，获得了家长和学生的广泛认同。联盟的模式不仅帮助成员校在教育均衡迎国检中取得了良好效果，还促使广元市利州区的农村教育整体水平，包括办学理念、办学策略、文化建设、课程开发、师资水平，在很大程度上高于许多农村学校，甚至部分农村小规模学校已经超越城区学校，排名各县区前列。此外，在利州区微型学校联盟的带动和帮助下，项目模式还复制到了甘肃平凉、河南濮阳、河北邢台、浙江温州等地。

现在，联盟学校已经发展到四川省内 10 个县区，25 个成员学校。不仅让范家小学在其中脱颖而出，也让其他成员学校发展出了各自独特的定位，比如有的关注乡土文化，开展踩高跷、制陶、打腰鼓等传统文化课程；有的着眼农耕文化，开展各类庄稼种植、牲畜养殖体验项目；有的则注重学生的乡土调查能力，二十四节气自然笔记观察、村社民情调查等科目深受学生的欢迎。



葫芦丝齐奏

三、利用信息技术，破解农村艺术教育师资缺乏的密码

农村学校音体美教师资源匮乏，无法开展课程怎么办？——巧用互联网+共享网络教学资源，开展微课题研究，培养教师专业思维能力

“我在去当校长以后面临的第一个问题就是：师资匮乏，很多的艺术教师特别匮乏，很多学校的艺术课，音乐美术课，有课表，但是没有实际的上课。”正如张平原校长所说的，长期以来，农村学校最缺乏的就是专业艺术教师和相关资源了。所以，除了通过微型学校联盟进行资源重整与共享外，张校长要解决的另一个问题就是建立艺术教师队伍，将学校的音乐美术老师组织起来。然而联盟的 14 所农村小学里也一共只有 4 位音乐老师和 3 位美术老师，师资依然相当匮乏。于是，张校长又邀请了城里的老师，共同建立了一个专业音乐美术教师队伍。师资的问题解决了，接下来就是课程资源的设置。

2015 年，范家小学获得了上海沪江教育科技公司的电脑捐赠，完成了 6 间教室的信息化改造。同时，引进了沪江教育的信息技术产品——CCTalk，将优质的音乐美术教育课程带进了学校。于是，张校长带领范家小学的老师迅速组织联盟各成员学校的专业音乐美术教师以及线下助理教师进行专门的培训，并统一课表，统一作息，建立起“美丽乡村学校”的社群。2016 年 3 月 7 日网络互动直播艺术课堂“美丽乡村学校”正式开课，引进了上海最优秀的美术课和科学课。到 2017 年春季，该艺术课堂已经发展到 18 个省，275 所学校，40,000 余名学生参与。河南、甘肃、河北等地的区域联盟也建立了自己的 CCTalk 网络直播互动艺术课堂。借助互联网+和信息技术平台，范家小学主导的微型学校联盟成功破解了农村小学艺术教师缺乏的密

“美丽乡村小学”第四周课程预告 (3.13-3.17) 群号: 81508555				
时间	周一 (3.13)	周二 (3.14)	周三 (3.15)	周四 (3.16)
07:40-08:00	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》
11:20-12:00	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》
13:30-14:10	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》
14:00-14:40	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》
14:50-15:30	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》	【音乐】《小红花》

联盟学校统一课程表



互联网直播艺术课堂

码，获得了源源不断的优质艺术教育资源。比如，学校联盟后来还引进了上海美术专业机构的课程。

事实上，解决师资匮乏问题，建立专业教师队伍还仅仅只是第一步，课程成功的关键与教师能力的培养也关系密切。张校长在提升农村教师的工作能力上也下了狠功夫。提出了“四好一研”的教师专业发展工作思路，也即“写好字、读好书、教好课、育好人、微课题研究”。写字、读书、教课、育人都是最基本的能力培养，学校会通过开展各种活动、组织校内外培训与交流来推进教师能力的持续提升，并通过建立详细的实施步骤和有效的激励制度来保障和落实所学的教育观和教育法。而微课题研究则是培养教师的专业思维能力，学校的所有老师可以根据自己教育教学过程中的问题开展实践研究。从发现问题立项、实践研究攻坚，到结题报告撰写，研究周期为一个学期。意图用问题驱动教师阅读，用研究培育专业的思维方式。三年时间，范家小学打造了一支强壮的乡村教师队伍。目前，这种教师培训方式也已经在联盟各成员学校实施。

“当前,很多地区的农村学校可能硬件上还很不如意,但这不要紧,一所好的学校,

硬件不是起决定作用的，校长清晰的办学目标是唤醒教师动力的关键要素，在办学理念支配下的课程设计能力、说干就干的行动力，才是乡村微型学校生动发展的关键。”这正是张校长注重师资能力培养的原因所在。

四、创立“班家文化”，让孩子享受爱也学会爱

“什么样的教育是好教育？”——培育阳光自信的好少年

和很多农村寄宿学校一样，范家小学的孩子从上一年级起，甚至从上幼儿园起，就离开父母、家庭来到学校住校。然而在范家小学，你却看不到孩子因为过早离开父母而会出现的性格内向、行为拘谨、内心孤独的表现，相反，这里的孩子从容自信、活泼开朗。究其原因，则要归功于张平原校长所创立的“班家文化”。“我们通过多年的德育工作实践认为：‘孩子的善良品性是需要亲情去滋养的’。为了弥补孩子们的心理需求，实现‘培养阳光自信好少年’的育人目标，我们在班级建设中，融入了更多‘家’的元素，使孩子在班级家文化的濡染之下，逐步建立起安全感、归属感和自信心，从而焕发出独特的教育力量。”

在班级里融入“家”的元素，首先体现在班级环境的布置上。学校要求班级环境既要体现出班的庄重，又要体现出家的温馨。于是，学校把每一间教室都刷成了温馨的颜色，装上了美丽的窗帘。在给每一个班各起了一个可爱的班级名称外，还针对农村小小班学生人数少，教室剩余空间大，学校功能房不宽余的特点，大胆且创意地将沙发、茶几、可调节桌椅、生活柜、书柜、甚至地台等元素放到教室里，孩子们的许多活动——听课、写字、研读、资料查找，图书摆放、阅读休闲、游戏玩耍等都能在这间教室内完成，极大的增强了孩子们的安全感。而老师的授课方式——时而与孩子们共坐桌前，时而聚在黑板前上课，也极大的拉近了老师与孩子的心理距离，低年级的孩子也很少再上课跑神了。

其次，在班级文化建设上，围绕班家文化的核心元素——尊重、关爱、体贴、信赖，范家小学建立了三套系统，即语言系统、行为系统和思维系统。通过系统的实践，让教师之间、师生之间、学生之间在交流、交往的过程中，养成不给别人添麻烦，处处能为他人着想的自立谦让、勇于担当、诚实守信、和平友善的处事风格和责任共担、荣誉共享的班级氛围，更为重要的，是帮助孩子逐步建起安全感和自信心。

例如，学校建立的师生谈话语言系统之一是这样的：当学生犯了错，老师会首先请他到小沙发上坐下，提第一个问：发生了什么？目的是引发学生表述事件过程，反

思这个过程中自己的语言行为的得失。

第二个问：你怎么看这件事？目的是帮助学生自我反思，对事件的过程和细节进行评价。

第三个问：你准备怎么办？让学生自己对自己所做的事负责，培养孩子负责的人生态度。

第四个问：有什么我可以帮你的吗（需要我帮你做点什么吗）？

第五个问，还需要老师给你一点建议吗？（只一点，不许多）有意让老师站在学生立场，帮助学生处理善后，把学生犯错的事情放在启发反思、自我纠错、自我负责的第一线，教师只做幕后的帮助者。

再次，在班级活动建设中，学校设计了系列活动，希望通过活动让班家文化内化为学生的行为。一是通过主题队会，强化学生对“尊重、关爱、体贴、信赖”的认识理解，让学生有所知；二是设计实践活动，培养学生尊重、关爱、体贴、信赖的品质，让学生有所行；三是通过班级每周例会点评班家文化表现，形成无形的舆论氛围；四是强化文化阵地建设，比如班级周报、板报，分享班级成员所想、所做、所思。

范家小学实施班家文化一年来，张校长发现，师生之间、生生之间、班级之间的关系得到了全面改善。一年来无一起安全事故、无一起打架斗殴事件、无一起家校纠纷事件发生。相互谦让、文明就餐、文明就寝、文明言行已成为常态，学生自我管理能力和学业水平明显提高，学校真正成为了学生最眷恋的地方。从范家小学“班家文化”的实践中，我们能看到的是，即使是农村学校，即使学校很小，即使没有专业的心理老师，我们都能够有方法从环境的打造上，从师生谈话的方式上，从活动的设计上让农村的孩子们也建立起安全感与自信心，享受有尊严的生活，同时也能让他们发掘出自我成长更多的可能性。这才是一个好的教育应该立足的培养方向。

参观了范家小学后，我们深切的感受到，尽管学校真的很小，但是这里的每一个孩子都能够在学校自由的奔跑。我们似乎已经能够从中展望未来的乡村学校图景：“她是孩子们学业成长的学园、精神成长的家园、玩耍嬉戏的游乐园。她有着宽大的草坪、巧美的池塘、古色古香的廊亭、宽大的沙坑、漂亮的露台、柔和的灯光，甚至有一块足够大的苗圃……她还有更加广阔的空间，可以挖蚯蚓、捉虫子，还有一条人工或自然的清澈小河，可以游泳、钓鱼，放几只鸭子、大白鹅……”

炼洞明德小学：挑战“问题”学校——一位校长的管理智慧

前言

农村寄宿学校的管理中，由于寄宿制所带来的管理难度升级外，校长们最常面临的就物资资源匮乏的挑战。除此之外，还有来自学生、教师，甚至上级部门的挑战。那么，校长们该如何突破重重挑战，把学校管理好，实现农村教育的逆袭呢？

云南省大理市宾川县炼洞明德小学的李永标校长是一位喜欢挑战的校长，他两次主动选择了去条件最差的学校。第一所学校里，他面临着学校“一无所有”的窘境：没有大门，没有围墙，没有功能教室，没有教师宿舍，没有图书馆甚至没有一本图书，软硬件资源都极其匮乏。学生无心向学，教师无心教书，学校学习成绩连年倒数。而在第二所学校里，学生规模达到 500 多人，管理难度升级，学校每天至少 9 节正课，没有音体美科学课。枯燥的环境让孩子们厌学，逃课，上网吧，每周都有好几次打架事件发生，一些学生出现抑郁等心理问题，家长关系也不好，学校校长一年一换也没有办法。面对重重的挑战，李校长不仅大幅度的改善了两所学校的硬件，也成功的改变了很多学生的状况，将两所“问题”学校都逆袭成了好学校，这其中有着李校长的学校管理智慧，也是其校长胜任力的表现，即强大的内驱力、领导力、向上管理沟通、向下解决问题，以及向外拓展资源的能力。

一、从无到有，从有到优的资源拓展

——联动身边亲友、家长、社区、公益机构，集结社会资源

“阅览室的绘本是上海‘益善基金会’捐赠的；电脑室的电脑、美术室的教具都是在这里支教的两位美丽中国的老师向社会募捐而来的；校园里的一些绿植和樱花树是我的一位朋友捐赠的……”参观学校时，李永标校长常常这样介绍学校的情况。尽

管李校长自己没有说，但也不难看出，李校长有着强大的对外联络能力，能够充分利用身边的资源，补足学校的所需。这是很重要的校长胜任能力之一。

对于很多地处偏远的农村寄宿小学来说，尤其是规模不大的村小，物资资源匮乏，硬件条件极差是学校最常见的问题。李校长任职的第一所小学——江股小学，就是这样一所“几乎什么都没有”的村小。但李校长却用了两年的时间，积极争取政府工程项目，新建了教学楼、围墙、大门、淋浴室、学生食堂等；又无数次的一家家拜访群众，征集土地，四方筹措资金，联系爱心人士捐助，解决了征地费用，最终扩建了 5,400 多平方米的学校占地面积，还开辟了课外劳动基地；在学校无图书室，无图书的时候，他自己用旧课桌布置了一间简易的阅览室，把自己的微型小说、中外童话故事等适宜孩子们看的书捐赠出来，并且每天下午都带着住校生一起阅读，当孩子们慢慢开始喜欢读书以后，他又发动师生捐书买书，向社会力量求助，很快，就筹集到了 4,000 多册的图书，学校的硬件条件得到了大幅度的改善。

如果说，学校“从无到有”需要依靠校长向外的资源拓展能力的话，那么，学校“从有到优”则考验校长向内的资源整合能力。在炼洞明德小学，学校每两年就会有 3-4 名的美丽中国支教老师到学校支教，于是李校长便借助这些年轻老师的人才优势和资源优势，将学校的美术室和电脑室整备起来，不仅将原先全无的音体美课程开齐，还新增了英语、心理健康、文明礼仪、植物教育等优质课程。其中心理健康教育课已经形成了全校 1-6 年级的完整体系——慧心课程，课程内容和教学方法不仅在校内得到了传承，还推广到了四省 14 所学校。对于学校原有的老师，李校长也是秉持“不轻易调动”的原则，尽量发掘老师们擅长的事情，调整岗位以发挥各自的优势，凝聚人心的同时实现人才价值的最大化。除了整合优质的师资资源，学校还曾联合家长、社区、村委会、派出所等力量共同惩治学校周边打架闹事的社会青年，净化学校周边环境。借此机会，学校在每个村都组建了一个“家长、学生、教师”同盟会，互相监督，及时沟通。现在，该同盟会已经承担起家校沟通与联络的功能，由老师们分片区管理，每周到村里组织一次见面会，沟通交流学生在校和在家的情况，帮助家长解决一些教育上的困惑，有时甚至会组织一些亲子活动。“虽然现在家长联盟会的家长们还不会主动为学校做事，但是如果学校有事请他们去做的话，他们都会做。对学校的工作和教育也相当支持。”

资源拓展与整合是一种能力也是方法，这种方法在李校长身上也有迹可循。首先，硬件资源方面，以争取政府工程项目为主；其次，从身边可触达的资源开始，如亲朋好友、老师、家长、社区，逐级链接更远的社会资源，包括人脉资源。积极探寻并争

取公益机构的项目也是不错的选择；最后，重新审视身边的人才资源，包括本校老师和县域内的其他老师、家长、社区等等，或发挥其所长，或联盟合作，将人的合力发挥出最大的价值。

二、从“借助政策”到“借助舆情”的向上管理

——巧用政策，治理到位，创新改革，赢得舆情

学校管理中，管理者往往注重对师生的管理，而忽视了对上级及上级部门管理的重要性。向上管理能力是学校管理者对上级进行管理，以获得工作所需的自由资源，从而达成工作目标的一种能力。好的向上管理能力对学校工程项目的申请、资金使用、行政管理、课程改革、重大决策等事项的推进往往有着积极的影响作用，同时，这也是校长胜任力中很重要的一项能力。在向上管理能力上，李永标校长有着自己的管理智慧。

“学校以前有小卖部，学生经常到那买东西吃。我来了之后就坚决要取缔，一是因为它导致学校里面垃圾很多，二是这些垃圾食品也严重影响孩子们的健康。”新官上任三把火，李校长在江股小学“烧”的第一把火就是强制拆除小卖部，利用教育局政策文件中的明文规定，拆除的过程进行得非常顺利。第二把火指向了学生食堂。江股小学的学生食堂原先是由外面的人承包经营的，但是，李校长却发现学校的伙食很差。于是，他顶住压力收归了食堂，利用新开辟的课外劳动基地，在教孩子们种菜、养殖的同时，学校按市场价回收蔬菜和肉类，并作为校内营养膳食免费提供给孩子们。尽管学校是零利润经营食堂，却极大的改善了孩子和老师们的伙食，甚至，这种营养餐“自主供餐模式”还获得了国家的认可，学校所在的宾川县也因此获得了表彰，成为全国 600 多个营养餐试点县中的“20 个先进县”之一。

如果说江股小学是以治理为主，那么明德小学则是从治理走向了改革。早期的明德小学课程结构非常不合理，学生从早到晚要上 9 节课，并且只有语文和数学，就连早读也在上课，老师们的校内竞争也很激烈，时刻都在比试成绩得分。这直接导致了学生厌学情绪重的问题。于是，李校长进行了课程结构改革，取消非住校生的早、晚读和自习，将 9 节课变成 6 节课，同时，注重学生全面发展和素质教育，新开设英语、音乐、美术、心理等课程，以及二十多种课外兴趣小组活动。然而，这样的改革却遭到很多老师的反对，甚至告到了教育局。顶着巨大的压力，李校长向上积极疏导沟通，向下引导教育，用了一学期来改观老师对教育教学的看法，同时坚决推进改革。最终通过 5 年的努力，学生发生了很大的改变，不仅喜欢上了学校，成绩也在稳步提升。

家长也看到学校的巨大改变，对学校很是称赞。当舆论都倾向在学校的改革与变化上时，上级部门的认可与支持也就开始向学校倾斜。

总结下来，李校长在向上管理中的智慧就是：巧用政策，治理到位，创新改革，赢得舆情。

三、从行为到心理的问题解决

当家长处理不好自己孩子的问题时，老师必须面对家长失职所带来的负面结果。这种情况在留守儿童居多的农村寄宿学校尤甚。学校和老师常常要面对来自孩子的，从行为习惯到心理问题的挑战。那么，学校的管理者应该如何看待学校所处的困境，并采取合适的方法解决这些孩子的挑战和问题呢？

3.1 生活的每一个细节都是教育的机会

面对学生行为习惯差，厌学情绪严重的问题，明德小学却是从生活中最不起眼的一件小事——卫生管理，开始抓起。第一次开家长会时，学校的绿化带里塞满了垃圾，家长走后更是遍地垃圾，不管学生还是家长都是直接扔在地上。“我认为卫生是个人的行为习惯，如果一个人随意的丢垃圾就会养成随便的行为习惯，他现在不讲卫生那他长大之后也很难讲究。而且，教室里乌烟瘴气的，不管是学生还是老师在里面上课也会不舒服。”实际上，好的卫生管理还是一所学校校容校貌最基本的表现，同时，也代表了学校管理的最基本达标水平。

在最初的治理阶段，李校长看到校园里、教室里有任何脏乱的地方，都会立马停课，要求全校一起打扫卫生整改。刚开始时，一星期总要停 2-3 次课，狠抓了一段时间后，慢慢的降到了一星期停 1 次，学校的卫生环境也得到了极大的改善。下一步，便是将卫生管理在学生层面常规化。除了对卫生区进行划片分区与分工外，学校还制定了综合评价系统来带动一日常规，每天由少先队干部进行检查，并给各班的三操、卫生、纪律、任务、好人好事打分评价；每周按照低年级段和高年级段评选出高分的班级颁给流动红旗；每学期利用元旦或六一举行表彰仪式，给流动红旗获得最多的班级颁发优秀班集体的荣誉，以及蛋糕作为奖励。有了规范的管理制度和有效的激励机制，不仅保证学校能够时刻维持干净整洁的卫生环境，也帮助孩子们养成了良好的卫生习惯。

在学生的习惯养成和德育教育上，李校长认为“生活的每一个细节都是教育的

机会”。比如，针对大多数寄宿生没有洗脸刷牙的习惯，他让老师们便每天带着孩子们刷牙、洗脸、洗脚，坚持了半年多；针对学校环境差，他积极开展校园文化和班级文化建设，在江股小学种下了2000多棵樱花树，在明德小学开辟了班级绿色植物角，营造优雅环境的同时也是一种美育的体现；有调皮的学生把一盆洗脚水浇到了校长头上，他没有处罚学生，反而将此变成与学生沟通交流和改变学生的机会。更重要的是，他将这样的理念变成了一套可操作的星级激励计划，每当某个孩子在德智体美劳的任一项上表现突出，老师就给他/她发一张标志性发展评价卡以资鼓励，孩子们积攒卡片达到一定数量和星级后，学校还会给公开予表彰和实物奖励。这样的做法不仅有效的帮助孩子们养成良好的行为习惯，建立起自我管理的意识，还促使老师们更多的关注到学生的成长需求与全面发展。

3.2 从充实课余到丰富内心

如前所述，明德小学曾经经常发生学生打架斗殴的事件，孩子们厌学、逃课、上网吧，学校除了联合家校、村校治理外，还做了必要的安全管理措施。但是，更为核心的还是学校对于孩子们这些行为挑战的正确解读：之所以厌学、逃课、打架，是因为孩子们不喜欢学校，在学校感到压力、疲惫、无聊、无趣、无事可做，自己的需求得不到满足。正是基于这样的发现，李永标校长调整了课程结构，将每周三下午固定为兴趣小组活动时间，并结合“乡村少年宫项目”开设了二十多种课外兴趣小组活动供孩子们选择，从最简单的折纸、书法、阅读、电影观赏到球类运动，再到舞蹈、古筝、二胡、电子琴等艺术类活动。“现在看到最明显的地方就是，学生发生矛盾以后就不再打架了。孩子们有事情可做了，课余生活充实了，他就不会找无聊的事情，也就闹不起来了。”

除了增加课后兴趣小组外，明德小学还开设了心理健康课，每周安排每个班级上2节心理课。不仅如此，学校还设置了专门的心理辅导教室，由懂心理学的老师来负责。谈起对心理健康教育的重视的，李校长说，十多年前他还在担任初中班主任时，遇到一个同学说：“不想活了”，这件事对他影响很大，从此他就非常关注学生的心理健康，不仅身体力行自学了一些心理学知识，借由班会课的时候教授给孩子们，同时也开始谋划在学校开设心理健康课程，以帮助孩子们正确认识自己，学会管理和调节自己的情绪。

在面对孩子的“挑战”上，李校长的理念和问题解决的思路是，一切都应该以学生的全面发展和成长需求为基本考量，以学生的身心健康和良好的师生、同学关系为

核心，利用当地有限的条件积极开展力所能及的各项工作。这或多或少与他自己童年时的经历有很大关系。在小学时，他曾经是一个两门功课加起来只有5分的极差的留级生，因为遇到一位关怀他的好老师，一个学期后他成绩考到了90多分。这段经历让他面对学生的成长时，有着更多的包容耐心与鼓励，他始终认为：“老师对孩子的影响是很大的。老师只要花心思去改变，孩子是能感觉到的，反而会激励自己改变很多。”

四、从“不懂管理”到“独挑大梁”的中层领导

——“学校管理靠的是一个轨迹，一个制度，不是靠哪个能力强就哪个来管理”

如果说，老师是重要的管理角色，那么中层领导则是管理团队的支柱。如何组建高效有质量的中层管理队伍，培养出即使校长不在，也能“独挑大梁”，维持学校正常运转的中层领导干部，是很多农村寄宿学校校长关心的话题。对于这个话题，李永标校长认为：“学校管理靠的是一个轨迹，一个制度，而不是哪个能力强就哪个来管理。”所以，他在明德小学用了一年多的时间形成了一套中层领导的学校管理模式，每位中层领导带领两位老师组成管理小组，每个小组轮流负责一周的学校管理和值周工作。带班领导需分配值周老师的工作，而学校层面则对带班领导和值周老师的权责进行细分，形成制度，以保证职责和任务清晰到位。小组成员从早上学生入校起的迎检，到午间卫生、安全检查、后勤保障，再到放学后送学生出校门、晚间寄宿生的管理等整个流程都要进行监管，基本涵盖了卫生、安全、后勤、日常规检查及寄宿生管理等多个方面，不仅有助于带班领导熟悉学校的各项管理业务，锻炼管理水平，同时，在老教师搭档新教师的模式下，也培养了新人的领导力，使得学校领导班子后继有人。

此外，在中层干部的培养上，李校长还注重引导中层发现问题，并及时与之沟通交流，当其管理方法不恰当时，也不会马上帮他解决，而是让他自己先去尝试各种解决方法，以此来培养中层干部的发现问题和解决问题的能力。现在，即使校长不在，学校也能井然有序的运行，并且五年中，学校还培养出两个副校长，被调任为其他学校的校长。

在明德小学的6年任期马上就到了，对于下一个目标，李永标校长说：“学校步入正轨后，我想再申请去另一所‘差’学校，那种大家认为已经‘无可救药’的学校，因为有挑战才能让我有更多的动力，去做更多我想做的关于教育的事情。”在李校长身上我们看到的是一位学校领导应该具备的最核心的特质——强大的内驱力，正是有这样的内驱力，才使得学校领导在真正的学校发展中，遇到任何挑战，都能迎难而上，或拓展资源，或解决问题，或带领团队，不断设立新的目标，寻找到新的发展方向。

戴家埔中心小学：师生共成长的理想校园

前言

资源紧缺往往是农村寄宿学校常见的解决难题，但随着近几年，国家加大对农村寄宿学校的基础建设投入，着力促进农村学校的均衡发展，这一方面的问题也正在并且将会等到完全解决。而寄宿学校的发展也逐渐从重视教育资源，重视人力、物力、财力投入的多少，毕业率、升学率等指标考核，转变为以教师人才培养，和学生身心发展水平、综合素质等能力培养为核心的内涵发展。那么，在人才培养上，农村寄宿学校如何做才能持续的运营发展下去呢？

江西省吉安市遂川县戴家埔中心小学的薛开明校长就建立了自己的关爱、培养教师和学生的体系。2012年，薛开明初任戴家埔小学校长时，学校还是全县最破旧的学校，连续九年没有校建项目。操场、道路都是泥土，校舍也陈旧不堪且严重不足，更不用提绿化、美化、信息化了。不仅如此，学生的成绩在全县也是倒数，学生不爱学习，在学校时表现木讷，并不活泼。而老师更是留不住，请不来，很多老师听说要被分配到这所学校都纷纷表示拒绝。在这样艰难的条件下，薛校长却将学校从最破旧摇身变为了当地最美丽的校园，老师和学生都纷纷愿意回到这所学校教书、读书，共同成长。除了前期做好基础建设完善与提升外，这都与学校所搭建的教师和学生的培养体系不无关系。

一、“走出去”和“请进来”的教师培养体系

——打造“名师引领”计划，维护教师权益，树立身边榜样

师资力量的不足与薄弱，教师流动的频繁，常常让很多农村寄宿学校的校长“心有余而力不足”。过去，戴家埔小学也经常因为环境条件太差、教学质量跟不上等问题，留不住老师，甚至很多老师拒绝到这所小学教书，这样一来恶性循环，学校的教学质量也很难得到提高。“虽然我将学校的硬件水平达到一流，但是教育质量没有上去，

也是形式主义，徒有虚名而已。为此，我任校长后，在对外拉资源的同时，更多的管理精力主要是放在对内提升教师素养。”薛开明校长认为在培养老师上，要“让老师享受教育的幸福”，首先就要让老师感受到跟着自己尽心办教育有奔头，要让老师看见自己在这的成长比其他学校快。于是，薛校长提出了五项教师个人成长和共同成长的培训措施，搭建出一套教师培养体系。

一是打造“名师引领”计划，让学校的老师走出去，把外面的老师请进来。薛校长会积极争取包括教育局、行业内甚至教育公益机构提供的各种教研、培训和学习机会，让老师参加全国真正有实效的名校名师观摩活动。省内的教研活动，每次至少派四名老师去，省外的学习也尽可能的多安排，让老师们能够获得比其他学校更好的提升待遇。当然，外出的培训并不只是单纯的学习，还是带着任务的。所有老师只要代表学校出去培训，都要通过小组合作，在培训之后为其他老师上一堂“汇报课”和“心得交流讲座”，分享培训所学的知识、心得感想，乃至工作反思与改进方案等。相应的，学校也有奖惩措施，如果“汇报课”的公众反馈效果不好，则这组教师两年内无资格外出学习。反之，积极好学、敢于上进的教师也将获得更多的外出学习资格。除此之外，学校还会邀请本县的学科名师，来给全体教师上公共课和专业讲座，每个学期至少实现一个专业主题引领共同成长的目标。

二是开展“青蓝工程”，要求学校的学科带头人和骨干教师每学年都要和一位新老师两两结伴，进行1对1的帮扶和成长学习，帮助新老师更快提升教育教学质量的同时，也是为学校储备新的师资人才。

三是组织“送教行动”，提供外出锻炼的平台和适当的压力，促进年轻老师在实践中成长。每学期初，学校都会拟定安排表，确定送教人员和送教地点，让老师们有机会到其他学校上示范课，体验一回当“名师”的机会。同时，借助对外上公开示范课的压力，转变为提升教学能力的动力，让年轻的老师能更快的实现自我成长。

四是举行“同课异构”的磨课比赛，通过合作学习，不断提升老师的教学方法。学校每学期举办一次主题性的“同课异构”的赛课活动，每个年级同一学科各拟出一个授课主题内容，然后该年级三个班的老师围绕这个主题上一堂公开课、出一张试题、办一次成果展或手抄报，最后分学科小结讨论，将彼此的优势方法转换为自己的教学经验。

五是进行“书香之师”的评比，走教师自身内涵培训之路。学校提供阅读经费，在工作群中开展“阅读沙龙”，每学期还举办“书香之师”的评比活动，以此鼓励老

师大量阅读，提升自己的专业能力。

在培养体系之外，学校还会结合教师关爱和激励手段来维护老师的权益与尊严，把老师留下，同时又树立优秀的老师榜样，激励其他老师快速提升自身的素养和能力。薛校长认为，节省其他不必要的开支，再不吝经费大力培养教师是绝对必要且值得的，这样的培养是将所有老师拧成一股绳，实现学校目标的同时，又达到“人人有事干、事事有人干、件件完成好”的效果。老师获得了成长，学校的教育质量也得到大幅提升，以往在遂川县西部山区中连年倒数的戴家埔小学，这几年却都是第一名，小考成绩更是连续三年进入了全县的中上游。而在这样的培养体系下，也有3名代课老师最终留下来成为了正式的教师。

二、“财力增资”与“人力增益”的教师激励制度

——结合评优机制与财政激励，充分调动老师的参与积极性

农村寄宿学校要发展起来，除了校长要有明确的办学理念、目标和规划外，老师才是推动学校发展和运行的核心力量。“学校的任何事情要成，都得靠老师的积极参与，老师要是积极起来，很多事情就都好办了。若是只靠校长平时去检查、监督，那是没有用的。”但是，农村寄宿学校却常常面临老师工作量大，行政任务繁多，很多事情，尤其是课后活动的参与难以调动起来的局面。所以，在提高老师的专业能力之外，为了促使老师更有效、更有动力的成长学习，更积极的参与课后教育活动，薛开明校长以评优机制和财政激励为主要手段，建立了一套完善的教师激励制度。

首先，是在财力上增资。在学校开源节流的前提下，不吝经费的对老师的外出培训和学生的课后活动器械进行投资，并通过对课后兴趣班的财政补助，激励老师更多的参与、自主专研兴趣课。学校对通过考核成绩优异的兴趣班辅导老师按评价成绩发放一学期约400-1000元的奖励金。这其中的关键点就是要精准地考核出每个兴趣辅导班的等次。因此，戴家埔小学还制定了一套“1+1素质课”的评价体系：

1) 日常考勤：每周下午的两次兴趣课，由校长或副校长亲自到各班巡查，发现未到位的通报批评，并记录在案，年终时扣分；

2) 学期考核：以行政人员为主成立考核组，统一安排时间到每个素质课的班级评定学员训练成绩，随机抽三分之一的学生，对所学内容进行测试，分优秀、良好、及格和不及格四个等次，再汇总计算出每个兴趣班的积分；

3) 年终展示：年终组织一次校园艺术节兴趣班的汇报演出（或展示），由评委评定打分，计入积分；

4) 外出比赛：参加县级以上（含县级）比赛的，可为该兴趣班加分。

通过这四层考核评价，年终计算出总分评定每个兴趣班的成绩，并给予等级奖励。

其次，是在人力上增益。农村寄宿学校最缺乏的就是美术、音乐这类的专业特长老师，戴家埔小学亦是如此。因此财政激励之外，还需要校长充分信赖本校的老师，发掘有潜力的人才，并且充分调动起他们的参与积极性。归纳下来，薛开明校长在人力增益上采取的措施是：校长带头、评优激励、专业培训、人格影响，以及资源利用。首先即是要发挥校长的带头作用，在兴趣班开设之初，薛校长就和老师们说：“只要你们抛弃不带的兴趣班就由我来带。”现在虽然薛校长已经不用带班了，但是有老师外出或休息时，他还会代为教课。其次就是利用好评优机制，规定“不带兴趣班的就没有资格评优评模，而带了兴趣班并带出了优质效果的可以在职称考核时加两分。”这样结合考评机制的措施是最主要也是最有效果的。再次要积极给带兴趣班的教师增加正规培训的机会。除了学校或教育局为老师提供的专业培训外，老师自己也可以根据兴趣爱好在网上自学、购书或报名县城的暑期培训班，只要对课程有帮助的，对自身能力有提升的都可以向学校申请经费支持。“其实只要老师感兴趣了，他自己就会专研。人的潜能是无限的，你把它激发出来，他就会努力的去思考这个问题。而他们也能在兴趣班中体验到成长，以及孩子们拔节成长的幸福感。”最后是通过人格魅力影响老师，让他们认可并追随学校的治校理念，同时校长可以充分利用身边的资源，引进校外的专业人才。

三、“心灵不留守、情感不留白”的留守儿童关爱体系

——联合社区、公益的集体力量，促进留守儿童的心理健康成长

用戴家埔小学老师们的话来说，薛开明校长很关心老师的的生活和发展，但是他对学生比对老师更好。作为农村寄宿学校，戴家埔中心小学的留守儿童也很多，父母均不在身边的占了25%，父母单方外出的也有36%之多。因此，在学生的成长和培养上，薛校长首先关注的是留守儿童的心理发展，他认为学校教育应该从重视学生身心发展，满足学生的需求为出发点，努力让留守儿童的心灵不留守，情感不留白。

但是，农村学校同样还存在另一个问题，就是缺少专业的心理辅导老师，以及专业的心理学知识，戴家铺小学便联合起社区和公益机构的力量，对留守的孩子们进行心理健康辅导。2015 年，学校争取到遂川县龙泉社工服务中心的支持，与他们开始了密切的合作。每年由龙泉社工的志愿者到学校开展活动，主要包括“留守儿童”信箱回复、心理病个案疏导、1+1 关爱游戏、防性侵专题讲座以及展版参观等等。迄今为止，该社工机构已对留守儿童进行了 59 人次的个案心理辅导。“2015 年，我们学校转来一名女生，一周后，班主任向心理咨询室负责人汇报该学生严重内向，不与任何人说话。后来我们了解到，这是因为她常年和奶奶生活，奶奶从不带她出门与人交流，更重要的原因是她没有头发，总是戴着帽子，可是在村小时被人偷偷掀开帽子遭到了所有人的嘲笑，从此再不与任何人交流。于是，我们请龙泉社工专业的心理咨询师对她进行心理辅导，并制订了细致的关爱办法。在心理老师的帮助下，班主任学会了用小纸条的方式和她交流，并买了最好的假发让她戴上，不再戴帽子。随后，连续三周开展了三个需要沟通和合作的小组游戏，完成规定动作后立即给予一些物质的小奖励，或者是老师真诚的拥抱，和同学们的热烈掌声，那之后她在众人面前说了第一句话‘谢谢’。一个学期后，她竟然成为了班上的‘百灵鸟’，学习成绩更是飞速上升。一年后，她还主动担任了班上的元旦晚会主持工作。这是我见过的最成功的留守儿童关爱案例。”谈起与龙泉社工合作的心理辅导案例，薛校长很是开心，这也让他更加坚定要继续做好心理健康辅导的工作，未来，除了与社工合作外，薛校长还计划对所有班主任老师进行专业的心理培训。

除了专业的心理辅导，戴家铺小学还在物质和情感上给予留守儿童关怀，通过每年实现留守儿童一个微小心愿，以及提供免费的亲情电话和“阳光浴室”，让孩子们获得有尊严的生活环境；通过聘请专职生活老师照料寄宿生生活起居，让老师成为“代理家长”对 2-5 名留守孩子结对帮扶，以及丰富多彩的课后活动，弥补孩子们缺失的亲情关怀，让他们体验大家庭共同成长的快乐。

薛校长说，现在孩子们最大的变化就是更活泼了，和老师的关系也很亲，会把他们内心最真实的想法告诉老师。所以，现在只要是孩子们提出的合理需求，薛校长都会尽可能的满足他们。

四、“1+1 素质教育”的儿童成长体系

——让孩子们爱上课堂，爱上学校，爱上自己

“1+1”素质兴趣课是戴家铺小学的一大特色和亮点。谈起为什么重视课后兴趣活动，薛开明校长说：“如果我们要在成绩上达到跟县城一样的水平，可能我们的老师不吃饭、不睡觉都达不到那水平。所以我就反过来想，现在的孩子们觉得读书没有意思，太累了，对学校没有向往，那我就要从孩子们的天性出发，实际上小学阶段正是孩子们贪玩的阶段，兴趣广泛，对很多事情都很新奇，所以开展课后活动能够让他们对学校、对学习都产生兴趣。”而说起“1+1”素质兴趣课开启的机缘，还有另一段故事。

2013 年时，有一位孩子在薛校长设立的校长信箱里投入了一张“悄悄话”，上面写着：“校长，我虽然成绩不好，但是我可以学做个好人。”这张纸条让薛校长有很大的感触，从那天起，他对老师的考核开始不再只是关注语文、数学的平均分，并且开始寻找突破口，简化成绩对教师的评价，倡导“爱”的教育，同时开始“1+1 素质兴趣课的摸索。”最初，因为资源和条件有限，只能开展比较基础的项目，诸如乒乓球、羽毛球、美术、书法、手工等，但是也有 11 项之多。后来，随着资源不断的引进，也包括引入了少年宫项目，

课外兴趣课扩展到了 21 个兴趣班，以学生的兴趣为主，老师的特长为辅确定开展的项目，增加了航模、鼓号、葫芦丝、陶艺、健美操、竹竿舞、绘本编写等等。并将这些项目分为体育和艺术两大类。为了保证孩子全面发展，每个孩子都要在两大类中各报一个项目参与。每周二下午是一至三年级学生练习体育特长、四至六年级练习艺术特长；每周四下午则反过来，保证了所有学生每周至少四个小时的训练量。

除了每周固定开展两次兴趣课，学校对每个兴趣班还有考核、有展示、有周月季的校级比赛，每年的“七彩梦艺术节”更是孩子们汇报成果的一个大型平台，此外，学校还积极鼓励孩子们参与全县乃至全省、全国的才艺比赛，一旦取得名次都会在全校层面进行公开表彰和奖励，以给予孩子们更大的自信心。

通过这样的培养，孩子们参与大型比赛也不会怯场，更大的改变是在性格上，更加外向，更加善于与人交流，尤其是后进生，文化课受到打压，但是在特长课里却发现了自己的潜质，自信心就上涨了。在开展了 1+1 素质兴趣课后，一名在文化课

类别	兴趣班项目	辅导老师	学员来源	辅导地点	训练
A 类	鼓号队 **	刘小爱 王惠贞	三至六年级	视天气自选	二四
A 类	合唱队 **	胡 叶 张美季	所有班级	音乐专用教室	二四
A 类	电脑	黎文丽	所有班级	电脑专用教室	二四
A 类	毛笔书法	古国华	四至六年级	食堂二楼餐厅	周四
A 类	硬笔书法	陈翠红	一至三年级	食堂二楼餐厅	周二
A 类	素描	陈欢欢	所有班级	美术专用教室	二四
A 类	美术	康小军	所有班级	三 1 班教室	二四
A 类	陶艺（橡皮泥）	兰晓红 刘小红	所有班级	三 3 班教室	二四
A 类	手工（折花）	薛金秀 薛绿云	所有班级	二 1 班教室	二四
A 类	乐器班（葫芦丝）	王金红 谢丹	所有班级	二 2 班教室	二四
A 类	绘本编写	王艳兰	所有班级	五 2 班教室	二四
A 类	英语口语	蒋丽珍	四至六年级	五 3 班教室	周四
B 类	舞蹈队 **	古小翠	所有班级	舞蹈专用教室	二四
B 类	田径队 **	曾石明 古路鹏	所有班级	跑道	二四
B 类	科普（航模）	古志亮	所有班级	三 2 班教室	二四
B 类	棋艺班（象棋）	李小青 薛开明	所有班级	棋艺专用教室	二四
B 类	健美操	陈教贵	所有班级	棋艺室旁边楼梯	二四
B 类	乒乓球	林卫东	所有班级	乒乓球区	二四
B 类	篮球班	古路鹏 曾石明	所有班级	篮球场	二四
B 类	羽毛球	林彩红 胡丽君	所有班级	羽毛球场	二四
B 类	跳绳呼拉圈	彭智敏 魏祥平	所有班级	新教学楼前	二四

每周训练时间 星期二下午 一 二 三 年级 A 类 四 五 六 年级 B 类
星期四下午 四 五 六 年级 A 类 一 二 三 年级 B 类
星期三下午为所有兴趣班中的尖子生的训练时间

中远远跟不上的孩子给薛校长递上了一张图画，画上是美丽的彩虹和一句话：“谢谢校长，是1+1兴趣课，让我找到了更好的自己！”。“其实当学生沉迷在一个兴趣点上时，他反而会觉得反正我学习不好，那么我就把这个学会。然后回到家就会去专研，而人的脑子就是这样，反过来你去专研，去思考了，智商也就上去了，学习成绩反而也跟着好了。”尽管1+1素质兴趣课在最初也遭到过老师们的反对，但当看到学生们不仅在性格、心理上有了很大的变化，成绩夜逐步提升时，老师和家长也就更愿意支持学校的工作了。

有了完善的师生共成长的体系后，学校的许多活动开展和资源获取也有了明确的方向，都是以提高老师和学生的生活质量和专业能力为中心。而对于学校未来的发展，薛开明校长也有了自己的规划。他认为农村离不开土地，离不开劳作，孩子们学了知识可以向外走但也不能忘了劳作的技能，尤其对于那些在学习上可能没有太多天赋的孩子，学校可以为他提供另一个选择，通过掌握一些农村的劳动技能，让他们能够在村里生存。所以未来他希望将校园后面的所有菜地和整座山买下来或租下来，搭建一个“小农场”，开发一些乡土课程，每周挤出部分时间带着孩子们在那里体验种植、养鸡、收获和大自然的生命成长。“我觉得我们山里的孩子，如果能让他童年过得幸福一点，至少他这一生会觉得我的童年时代过得很好，没有什么遗憾。”这是薛校长对待孩子们的态度，也是他的治校理念。

黑井小学：偏远农村寄宿学校变身艺术乐园

前言

在云南省楚雄彝族自治州的禄丰县，有一个叫黑井小镇的地方。这里汇聚了苗、彝、回、汉四个民族。在这个小镇上，有一所坐落在山谷里、充满艺术气息的寄宿制小学——黑井小学。



图片来自网络

山谷里的艺术乐园

黑井小学是全镇唯一一所6年制的完全小学，许多孩子在其他村级完小读完4年级以后都要转到这里读书。

与其他学校一样，它也是一所普通的农村寄宿制学校，孩子们一周五天，从早到晚都要待在学校里。可是，孩子们却一点儿都不感到“无聊”，他们总有“做不完”的事情：画画、滚铁环、跳民族舞、吹口风琴，排演情景剧……学校里丰富多彩的校

园活动让孩子们“停不下来”。可这也是孩子们最开心的事情。所以，你总能感受到学校内洋溢着快乐的空气。



山脚下的黑井小学



天真烂漫的孩子们



孩子们在练习口风琴



孩子在练习二胡

普洪飞校长介绍说，他们每周二、三的下午都会安排一个小时的文体艺术活动。周一至周四放学后，又会为住校生提供 40 分钟的户外活动时间，由每天的值班老师带着孩子们做运动、跳传统舞。除此之外，学校还加入了少年宫项目，至今发展出了 20 种特色活动。

所以，粗略算下来，每个住校生每周至少有 5 个小时的时间参加各种文体艺术活动，每个孩子小学六年间至少会系统接触 12 个文体艺术种类。



孩子们在老师的指导下练习书法



低年级的孩子在转呼啦圈

一个触动带来的改变

学校为什么那么重视课后活动和艺术教育呢？

普校长说，自从开展了活动以后，孩子们的变化很大，尤其是那些从村小转来的孩子。刚到学校时，他们都比较的害羞、沉闷、不善表达，可是后来，却在参加活动的过程中，逐渐变得开朗、活泼起来，人也精神了很多。不仅如此，学校整体的变化也非常大，孩子们上课发言积极了，表达能力更好了，甚至也能和老师开开“小玩笑”了。

这是学校最期待看到的变化，所以这些活动也会继续开展下去。

那么学校是如何开展艺术活动的呢？营长将以最简单易学的“绘画”为例，给大家分享一下黑井小学是如何开展绘画创作活动的。

每个孩子都是小画家

黑井小学最让人印象深刻的就是孩子们惊艳的画作。学校里的走廊上、楼梯旁、公示栏内，贴满了孩子们的画作，大大小小共有 200 多幅。从构思到上色全都由孩子





橱窗中孩子们的画



高年级的几个孩子在用丙烯颜料共同创作一幅大作品

自己决定，老师很少帮忙。

要达到这样的水平，其实并不难！

学校的美术老师李永琼告诉我们，首先，就是保证每班每周雷打不动地上2节美术课。

从小学一年级开始，孩子们就先学着用油画棒画，随着年级升高再逐渐接触水彩画、水墨画等等。这样的培养，让每个孩子拿起画笔就像吃饭呼吸一样自然。

仔细观察孩子们的画作，你会发现孩子们的用色自信而大胆。

李老师说，如果给孩子们讲什么是对比色，什么是互补色，孩子们是听不懂的。而她的方法是，引导孩子们观察身边的颜色。比如，“花是什么颜色，叶子是什么颜色”

色的？如果我今天穿了黑外套，里面配一件什么毛衣比较好看呢？”

正是这样的观察与引导，培养了孩子们对色彩的感觉。

我们遇到一个小男孩，他画了“一只彩色的大蜗牛爬到了一片大叶子上”。老师问他空白的地方准备上颜色吗？他说“上呀”，一边说着一边就从笔盒里抽出一只



二三年级的孩子在绘画课上作画



二三年级的孩子们和他们课上作的画

亮橙色的油画棒，涂起了颜色。

其次，美术课也一样要有作业。

有时候是基本功练习，比如画蔬菜、水果，有时是随性的创作。而且，每一次的作业李老师都会认真批改，并且写上评语。



孩子们水墨课的作品

家乡是我们最大灵感



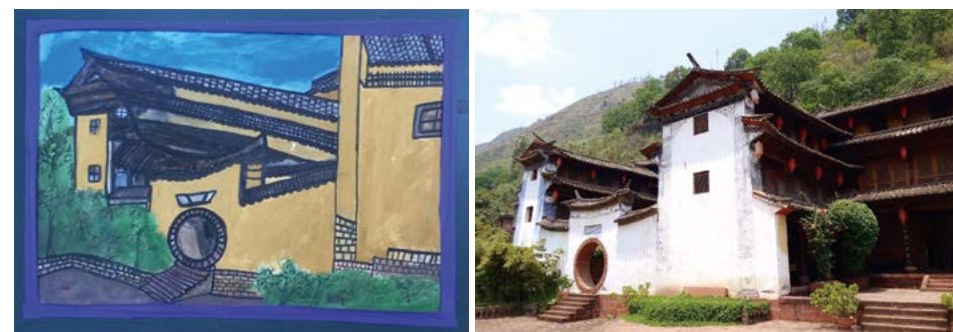
水墨课后一个孩子上交的作业，题目是《家乡的树》

除了上好每堂美术课，李老师的第二个大法就是“引导孩子们从生活中找灵感”。

黑井镇是千年盐都，有许多古老的街巷和建筑。所以，让孩子们把家乡作为画布上的主角再好不过了。



孩子画的家乡山水：在他眼中，天空是橙色的，土地是五彩斑斓的



黑井镇著名的古建筑——王家大院（左：孩子的画；右：摄影师作品）。



孩子画的家乡山水：在他眼中，天空是橙色的，土地是五彩斑斓的

生活万物都是原材料

绘画创作有时也不一定要在纸上，所以，用生活中的物品创作就是李老师想到的第三个大法。

这样的好处是，既能节省高昂的材料费，还能资源再利用。

比如，把画画在石头上。

石头是黑井镇的特色之一，当地有用石头砌墙盖房子的习惯。所以，李老师也会让孩子们随手捡些石头带到学校，做石头彩绘。

又比如，吃过生日蛋糕后的盘子，清洗后也能做画盘。



甚至学校房子装修时剩下的边角料，也是做画板的好材料。

孩子们在边角料上创作的画

当然，还可以直接用这些生活中的小物来创作粘贴画。

比如，用敲碎的蛋壳粘成小鸡的形状，用扣子做眼睛，用手提袋的挂绳做腿，几只栩栩如生的小鸡便跃然其上。



李老师说，我平时走在路上，不管看到什么，都会想，这个可以用来做什么呢？



李永琼老师和满屋的孩子作品



说了这么多，校长和老师们一定很好奇，这么多的活动一定都是由专业的老师带领的吧？

实则不然。就拿培养了众多小画家的李老师来说，实际上她并没有受过一天的专业训练，所有的美术知识和技能都是李老师自学的。只要一有空闲，李老师就在视频网站上搜索各种美术教学视频，自己学会后再分享给孩子们。

在黑井小学，每个老师都会选择一个自己感兴趣的参与活动参与其中。简单的项目，老师们可以自学，技术要求高的，学校就会想办法让老师接受专业的培训。

所以，尽管过程很累，但是自己能学一门才艺，还能教学生，老师们大多乐意参与其中。



马绍润老师在指导学生弹电子琴



我们很多的乡村学校都面临着“经费不足、人手短缺”的挑战，但在我们走访全国很多的农村寄宿制小学的过程中发现，校长老师们总有层出不穷的创意，来让孩子们有更好的校园生活，黑井小学就是这样一所充满了自己艺术智慧的学校。

参考文献

- [1] 彼得·圣吉. 第五项修炼：知行学校（上下册）[M]. 李晨晔，张成林，译. 北京：中信出版集团，中信出版社，2018.
- [2] 帕克·帕尔默. 教学勇气：漫步教师心灵 [M]. 吴国珍等，译. 上海：华东师范大学出版社，2014.
- [3] 教育部基础教育质量监测中心. 教育测量与评价丛书：如何开展中小学校督导评估 [M]. 董奇，辛涛，编. 北京：教育科学出版社，2013.
- [4] 杨涛，李曙光，姜宇. 国际基础教育质量监测实践与经验 [M]. 北京：北京师范大学出版集团，北京师范大学出版社，2015.
- [5] 教育部基础教育质量监测中心. 基础教育质量监测报告撰写与结果应用 [M]. 北京：北京师范大学出版社，2015.
- [6] 巴鲁蒂·K. 卡费勒. 校长引导中层和教师思考的 50 个问题 [M]. 张月佳，译. 北京：中国青年出版社，2018.
- [7] 戴维·伯恩斯坦. 如何改变世界：社会企业家与新思想的威力 [M]. 吴士宏，译. 北京：新星出版社，2006.
- [8] 苏珊·潘妮·格蕾，威廉·A·史瑞西. 从优秀学校到卓越学校：他们的校长在哪些方面做得更好 [M]. 卢艳玲，译. 北京：中国青年出版社，2015.
- [9] 雷德里克·莱卢. 重塑组织——进化组织的创建之道 [M]. 进化组织研习社，译. 北京：东方出版社，2017.
- [10] 保罗·班布里克—桑托约，布莱特·沛泽. 构建杰出学校的 7 个杠杆 [M]. 黄蔚，译. 北京：中国青年出版社，2014.
- [11] 郑杰. 没有办不好的学校——郑杰教育讲演录 [M]. 上海：华东师范大学出版社，2008.
- [12] 魏雅明. 行动学习在社区教育教师培训中的应用研究 [D]. 上海：华东师范大学，2018.
- [13] 王娟. 中小学校长领导力评价指标体系研究 [D]. 上海：华东师范大学，2016.
- [14] 刘吉萌. 联合国儿童基金会推进优质教育实践的研究——以爱生学校为例 [D]. 上海：上海师范大学，2014.
- [15] 王媛媛. 适应学生成长的小学校园空间设计研究 [D]. 南京：南京工业大学，2016.
- [16] 戴瑜. 中小学校长胜任力研究——以宁波为例 [D]. 上海：华东师范大学，2008.
- [17] 余建位. 农村爱生学校标准及运行研究——以贵州纳雍、安龙县 WASH Plus 项目实施为例 [D]. 贵阳：贵州师范大学，2014.
- [18] 彭举鸿. 农村寄宿制学校参与式管理的现状与对策研究——基于重庆市忠县 6 所农村寄宿制学校的调查 [D]. 重庆：重庆师范大学，2013.
- [19] 雷学荣. 农村寄宿制小学内部管理问题研究 [D]. 桂林：广西师范大学，2010.
- [20] 贾秉权. 农村校长不好当——一位农村初中校长角色冲突的叙事研究 [D]. 兰州：西北师范大学，2015.
- [21] 黄远. 农村校长角色变迁研究——以 L 镇三位农村校长为例 [D]. 长春：东北师范大学，2016.

[22] 邱智德. 县域内义务教育阶段农村寄宿制学校标准化建设问题研究——以中部 H 省 L 县为个案 [D]. 长春: 东北师范大学, 2014.

[23] 欧阳忠明, 任鑫. 行动学习: 理论基础与实践 [J]. 河北大学成人教育学院学报, 2015, 17(04): 40-45.

[24] 陈国权. 学习型组织的过程模型、本质特征和设计原则 [J]. 中国管理科学, 2002, 10(04): 86-94.

[25] 张东娇. 学校变革压力、机制与能力建设策略 [J]. 教育研究, 2015, (10): 47-56.

[26] 骆增翼. 基础教育学校组织变革的几个基本问题 [J]. 基础教育, 2016, 13(03): 19-30.

[27] 刘建, 张新平. 美国教育领导者专业标准(PSEL2015) 形成、特点及启示 [J]. 教育研究与实验, 2017, (02): 12-18.

[28] 宋晓云, 王忠明. 新加坡优秀学校评价模型 [J]. 全球教育展望, 2004, (08): 42-44.

[29] 李伟, 程红艳. “U-S” 式学校变革成功的阻碍及条件 [J]. 高等教育研究, 2014, 35(06): 68-75.

[30] 朱德民. 促进薄弱学校内涵发展的有效途径 [J]. 当代教育科学, 2012(18): 44-46.

[31] 朱忠明. 美国“学校发展计划”模式实践与其实 [J]. 外国中小学教育, 2015(12): 26-30.

[32] 赵德成. 以学生发展为本的学校办学质量评估体系构建 [J]. 教育研究, 2012(06): 49-55.

[33] 李勉, 张平平, 王耘. 国外中小学寄宿制学校的办学管理经验及其影响 [J]. 河北师范大学学报, 2017, 19(05): 123-128.

[34] 彭江龙. 基于义务教育质量监测结果的区域教育改进 [J]. 教育家, 2017(08): 12-15.

[35] 林晓鸿. 以“儿童立场”管理农村小学寄宿生 [J]. 教书育人, 2017(11): 22-24.

[36] 李凌艳, 郭思文. 我国基础教育质量环境系统监测的若干思考 [J]. 教育研究, 2014(11): 119-125.

[37] 刘静. 基础教育质量检测: 世界的趋势与中国的路径 [J]. 当代教育论坛, 2014(05): 9-16.

[38] 骆方, 赵茜. 教育大数据: 质量检测与评价好帮手 [N]. 中国教育报, 2017-9-27(12).

[39] 黄蔚, 辛涛, 张生. 教育质量如何测与评 大数据吐“真言”——首届京师教育大数据挖掘与应用年会的思考与启示 [N]. 中国教育报, 2017-9-5(07).

[40] 日本文部科学省. 学校評価ガイドライン(平成28年改訂).

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/___icsFiles/afieldfile/2019/01/30/1323515_021.pdf.

[41] 中华人民共和国教育部. 教育部关于推进中小学教育质量综合评价改革的意见(附件: 中小学教育质量综合评价指标框架(试行)). <http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7054/201306/153185.html>.

[42] 21 世纪教育研究院. 美丽乡村教育案例研究报告. 21 世纪教育研究院, 2013.

[43] 从校长到新校长到底要多远 [J]. 新校长, 2016(07)

本报告是中国民间公益组织歌路营探索农村寄宿制学校建设的一次尝试, 仍有诸多不足, 未来歌路营将继续对农村寄宿制学校建设进行研究和探索, 并不断迭代包括建设标准和发展路径在内的建议和模型。

同时, 歌路营也特别欢迎所有农村寄宿制学校和关心农村寄宿制学校建设的组织、学者、社会人士为本研究提供建议和案例, 如果您所在的学校在某一方面或一些方面有建设心得, 欢迎直接向我们投稿: info@growinghome.org.cn。

未来, 我们将不断扩充优秀农村寄宿制学校案例, 努力建设成为中国农村寄宿制学校案例数据库, 为农村寄宿制学校建设提供可参考、可衡量、可实施的方案。

请通过歌路营官方网站和微信号持续关注本研究进展:

歌路营官方网站: <http://www.growinghome.org.cn>



歌路营微信公众号



校长老师营