

以高质量办学推动教育强国建设

本期关注:集团化办学

教育集团如何实现高质量发展

张显国 杨力

推动义务教育优质均衡发展、缩小区域校际办学质量差距,是基础教育公平优质建设的重要指标。在此背景下,教育集团要充分发挥区域学校聚合协同的平台优势,构建整体、系统的协同发展机制,以理念共识、资源共融、共建共生推动教育集团高质量发展,进而整体提升区域教育水平。

理念共识 凝聚教育集团协同发展的向心力

在教育集团中,各所学校大都有自身的办学理念与战略规划,如何厘清集团发展理念与各校办学理念之间的辩证关系,凝聚各校共同发展的向心力,是教育集团发展的首要问题。对此,可从以下3个方面破解。

一是构建系统、具有公信力的发展理念。集团领航学校应组织成员学校成立教育集团理事会,广泛调研成员学校办学理念、发展规划与实践现状,形成教育集团统一的发展理念。以笔者所在的四川天府新区第四中学校教育集团为例,集团成员校多达36所,包含学前至高中所有学段,以及不同的办学体制,在此背景下,集团理事会对各成员校基本情况进行了充分调研,通过磋商,形成了“12345”的集团发展理念,如“1”代表一个发展追求,即“为了更加公平更高质量的教育”,“2”代表两个基点,即“横向联盟、纵向贯通”,形成学前、小学、中学3个课程联盟,整体提升教育集团课程建设水平……以此为集团凝聚共识提供支持。

二是常态化开展集团发展推进会和成员学校走访调研。天府新区第四中学校教育集团建立了会议、调研制度,每学期召开4次集团工作推进会、3次集团调研活动,考察成员校对教育集团发展理念的执

行效果、革新发展,学校内涵发展情况,以及对教学、德育、行政等方面的具体问题,群策群力,解决理念共识与成员校发展参差不齐的问题。

三是以学术研究强化集团协同发展效能。教育集团应以研究的视角,客观、辩证地看待理念建设与统一共识问题,我们通过教育综合改革专项课题“协同治理视域下集团化办学运行路径研究”推进集团理念渗透下的协同治理,通过案例开发、论文撰写、调研报告等,促进集团成员校不断反思,以学术之力推动集团发展理念的共识、优化、协同与落地。

资源共融 筑牢教育集团均衡发展的内生根基

只有各所成员校都成为优质校,才能带来集团教育教学质量的整体提升。如何破解集团内发展不均衡问题?要紧紧抓住课程、教学、教师发展、育人活动等关键要素,以资源共融实现成员校办学质量整体提升。

一是推动课程与教学资源共融。课程与教学是学校实现高质量发展的关键,教育集团要敢于打破校际壁垒,促进课程与教学资源的共享共融,推动集团课程建设与教学效能提升。在课程资源共享方面,天府四中建校以来便一直推进初小课程统整,形成了多学科的统整课程,开发了50余本共600余万字的课程配套教辅材料。学校利用集团平台优势,在课程建设陈旧、教学效力较低的学校逐步推行统整课程,这些试验校学科教学效能显著提升。在教学资源共享方面,利用学前、小学、中学联盟开展跨校联合教研活动,使集团教研活动一体化推进,以统一主题、统一流程、统一发言人、统一研究对象的方式,集中攻关某一教学中的难点,缩小校

际的教学质量差异。

二是推动活动资源共融。教育集团应以优质活动为平台,开放活动的参与面,推进活动的普适化,让活动能够由“校内开放”转型为“校际开放”。天府新区第四中学校教育集团每年定期举办“桢楠杯”课堂教学大赛,组织集团内的优秀学科教师同台竞技,比拼教学技艺,交流育人经验。定期举办各年级教学活动开放周,各学段学校轮流开放课堂,推进集团内的听课、评课、议课等教学活动,面向集团开放“明日之星”培养工程、“名优骨干”发展工程、“教育专家”奠基工程,以此促进集团内的整体交流和协力共进。在德育活动方面,集团每年举办游泳、篮球等赛事,开展集团艺术节、科技节,让集团学生共同交流展示、开阔眼界。

三是实现教师资源共融。教育集团内教师的共融能够有效提升薄弱学校的教育教学质量,天府新区第四中学校教育集团制定教师轮岗交流制度,发挥优质学校骨干教师团队的辐射带动作用,推进名优教师走校上课、定期送课。建立集团学科教师发展共同体,推行学科导师制,每年开展集团内的师徒结对活动,带动新教师和有潜力的教师快速成长。

共建共享 拓展教育集团优质发展的外部边界

教育集团的发展不能仅仅局限于集团内部,还要以外部资源的集团化共建共享,促进集团教育资源的优质聚合,为集团发展提供资源供给。

一是推进社会资源的引流共建。对于基础教育学校而言,单单依靠政府专项经费与普及化设施配套远远不够。集团应加

强与社会资源的沟通合作,开拓发展路径,实现自我造血。例如,在配套设施方面,我们推行“机构共建、硬件共享”机制,与各级体育协会、博物馆建立了紧密合作,共建室内恒温游泳馆、棒球场等设施,丰富集团学校教育教学场景。在学术发展方面,集团推行“学术共建、专家共享”机制,与中国教育学会等建立密切联系,构建专家共享资源库,让专家的前沿理念能够辐射到更多集团成员学校。在校外教育场域打造方面,集团推行“基地共建、场域共享”机制,与朱德故里、华为成都研究所、太行实验室、西昌卫星发射中心等共建校外研学拓展基地,开发了传统技艺、红色信仰、科技创新等方面的校外拓展课程,在集团内部共享,让优质的校外教育场域能够惠及更多学校。

二是推进区域学校间的交流互动。跨区域的合作交流是教育集团开阔视野、汲取经验的重要途径,教育集团应采用实地考察、邀请交流等方式,建立与教育发展先进地区学校的联系,与学校建立结对发展共同体。天府新区第四中学校教育集团与重庆两江新区巴蜀中学校、香港培侨书院、美国蔡斯中学等学校建立了合作关系,通过定期举行网络会晤、云端共享、互邀学习、实地访校等方式,推进区域学校间的课程、课堂、师资与资源的共享,让更多优质经验与做法赋能教育集团的创新发展。

(作者张显国系四川天府新区第四中学校教育集团总校长、四川天府新区第四中学校党委书记,杨力系四川天府新区第四中学校教育研究院副主任)

左图:四川天府新区第四中学校教育集团举行教师课堂教学大赛。 学校供图
右图:河北省唐山市龙泉中学学生参加社团活动。 学校供图



以集团化办学加速培植新优质学校

陈松林

在集团化办学过程中,我们往往直观地认为,成立了教育集团,各所成员学校联成了一个紧密组合体,学校办学体量大了,各方面发展有了支撑和保障,学校就优质了。实际上,教育集团不是简单把几所学校撮合在一起,而是依据区域教育发展生态、学校间发展背景、学校基本条件等各个方面因素,经过评估协调,才能开展集团化办学,并最终实现成员校统一管理、相互借鉴、优质均衡发展。因此,集团化办学只是优质学校创建过程中的操作方式,最终的目标是把成员学校扶植为独具办学内涵和文化的新优质学校。

在统一育人理念中实现个性化发展

集团化办学是教育理念和育人文化的品质引领。核心成员学校要尝试结合成员学校的实际情况,创造性地将育人理念移植到成员校,实现整个集团育人理念的统一。各成员校也要根据自身实际,创新育人模式,实现自身的个性化发展,避免育人理念的简单复制。

河北省唐山市龙泉教育集团成立6年来,由牵头学校龙泉中学输出办学理念、教学方式、管理手段、优质师资,实现了集团内育人理念统一、教育管理统一、育

人活动统一、评价体系统一。各成员校所处的区域不同、家庭教育状况不同、校区环境设施不同、师资水平不同,在强调理念引领的同时,集团更注重成员学校有思想地传承和创造,实现“一个理念,多个样态”。

以七年级“立行”教育为例,集团内的唐山市凤凰中学家长学历层次和教育认知度较高,学校更多关注学生的特长发展和自主创新能力提升。而唐山市龙华中学地处城乡接合部,学校更注重学生行为习惯养成教育。唐山市龙泉中学作为集团核心校,全面构建学校育人体系,分年级落实学校“立行、立信、立志”教育,关注学生基础能力的渐进式提升。各成员校以统一的理念为引领,用多元的教育方式有效地促进学生成长,让不同校区、不同年级的教育更加适切。

人力资源共享激发团队活力

笔者认为,集团化办学最大优势之一,就是实现了人力资源的共享。管理人员、骨干教师在集团各成员学校有效调配,最大化地发挥引领作用,提升教师团队整体育人水平。

首先获益的是教育科研效能。龙泉教育集团成立后,教师队伍的扩大使集体教研变得比原来的单体校区教研更具活力。

集团学科教研组在大组长的主持下,分学科确定教研时间、教研主题、主旨发言、讨论问题,各个校区的教师们踊跃参与,整体提升了各校的教研实效。

其次促进了教师团队成长。集团成立后,教师总数达到了430,各成员校之间同课异构教学研讨、班主任金点子分享、教师素质展示、教师教学设计评比等教师活动丰富多彩,教师们相互学习、共同提高,特别是促进了青年教师的大幅进步,也提升了整个团队的创新活力。

最后是实现了学校管理的高效。集团对各成员校的管理进行了综合优化,提出集团指导下的校区自主科学管理体系,集团内统一作息时间、统一日常管理制度、统一课程安排、统一教学研究、统一质量评价,使各成员校在短时间内走上标准化、科学化管理的快车道。如唐山市龙华中学成为集团成员后,改变了因循守旧的学校管理风格,增强对教师的人文关怀,开展学生喜爱的日常活动,学校教风学风得到了质的转变。

推动新优质学校快速成长

集团化办学的最终目的是让每所成员学校发展为优质学校,实现自主发展,并成为新的集团核心学校,实现新一层次的集团化办学。这样循环往复,一批批优质

学校不断崛起,就能带动区域教育实现优质均衡,推动教育高质量发展。

以集团成员学校唐山市凤凰中学为例,这是一所2019年新建的初中。新建校怎样尽快实现学校的良好运转?集团领导班子以办学理念为突破口,顶层设计学校育人体系,科学实施学校管理。采取小步慢走、稳步推进的策略,用3年时间完成学校整体建设。6年来,学校已经成长为全市最具影响力的学校之一,成为老百姓家门口的好学校,学校还自己生发出育人文化与自主创新动力,开始走向独立。

集团化办学是促进学校快速发展的有效途径,但不是教育优质均衡发展的万能钥匙。在集团化办学的过程中,要注意核心成员校师资稀释问题,这是一个普遍问题,在集团成立之初就要做好预案,输出管理人员要少而精,输出的教师要以第二梯队骨干教师为主,便于他们到新校区加速成长。同时还要注意管理不协调、效率低的问题,这种情况一般在集团组建之初会出现,是由集团统一要求不清晰、分校区管理者管理不到位造成的。这就需要提高各校区管理干部的工作水平,集团要加强管理培训与指导,通过集团管理会议、管理督导等方式逐渐改善。

(作者系河北省唐山市龙泉教育集团校长)

治校笔谈

“重展示,轻培育”难题如何破解

曾洁

在国家大力发展劳动教育的今天,中小学劳动教育开展得轰轰烈烈,但部分学校出现了“重展示,轻培育”的问题。有的学校劳动成果展示过于形式化,将劳动教育简化为“拍照打卡”或是“成果展览”,忽略了劳动过程。对学生劳动精神的培育也存在不足,比如,有学生看到校长来了,主动要求拍照并告知班主任,这说明劳动教育的意义并没有完全走进学生心里。此外,劳动评价出现功利化偏差。在中小學生综合素质评价中,劳动实践过多采用量化指标,忽视了学生在劳动态度、协作能力、价值观等方面的隐性成长。笔者对湖南省长沙市10余所中小学调研发现,一些学校将“完成劳动任务”作为评价中小學生综合素质中劳动实践的主要标准,很少关注学生的劳动反思日记或行为改变。

造成这些问题的原因,一是教育管理者对劳动教育存在认知偏差。有学校将劳动教育窄化为“体力劳动”,忽视其作为价值观念载体的功能。部分教育行政部门在考核时更关注“可视成果”,促使学校选择易量化、易展示的实施路径。二是有的家长也存在“劳动耽误学习”的偏见,导致家庭劳动教育长期缺失。

如何对劳动教育管理进行路径重构?笔者认为过程性评价尤为关键。劳动教育评价要体现学生的成长过程。校长不应只简单追求劳动成果的展示,更不应将劳动教育片面地当作学校特色发展的招牌,而要真正提升学生的劳动素养。

一是关注学生劳动情感的发展。劳动教育注重体悟,学校实施劳动教育时,要专注于对学生劳动情感的引导与价值观塑造。在过程性评价中设置体验反馈环节,关注与引导学生在劳动过程中的真实表达,让学生分享劳动过程中的心路历程及情感变化,从而感悟劳动的价值,培养积极的劳动情感。

二是重视学生的劳动品质与习惯。劳动评价中不能只关注学生劳动任务的完成与劳动成果的展现,更要重视学生对持续更新知识和技能的意愿与行动。学校可建立长期的劳动跟踪评价机制,以学生自评与互评、家长、教师等多方评价相结合的方式,关注学生在劳动过程中的表现。不仅评价学生的劳动成果,更要体现是否持之以恒、是否细心负责等。

三是培养学生劳动创新与协作精神。学校应鼓励学生将所学知识与技能进行创造性运用,引导学生与他人合作完成劳动任务。在过程性评价中,设立劳动创新奖项,表彰在劳动中能够提出新思路、发明新成果的学生。同时,组织团队协作劳动、家庭亲子劳动、社会互助劳动等活动,培养学生的协作精神。在评价时,要综合考量学生在劳动创新和团队协作中的表现,由学生、家长与教师共同进行质性评价。

劳动教育必须避免成为短期主义的“成果锦标赛”,而要回归“以劳育人”的本质逻辑。学校要强化过程性评价,重构课程生态和协同机制,让劳动成为学生精神成长的助力,而非橱窗里的展示品。

(作者系湖南省长沙市望城区雅礼丁江学校校长)

邀请老校长“常回家看看”

金坤荣

为了让青年教师和优秀学生更好地了解学校的历史与文化,我校开展了“老校长讲坛”活动,老校长受邀赴校,带来了一场别开生面的校史讲座。

校史传承,薪火相传。在教育长河中,老校长们积累了深厚的教育经验,沉淀了独特的教育智慧。走近老校长,适时邀请他们回学校举办讲座,能够点燃教育智慧之光。

富有管理经验的老校长,是后任校长的珍贵指引者。老校长的管理历程,是一笔独特的财富,面对面地请教询问、交流研讨,有利于延续管理传统。一位新校长上任之初,特地邀请老校长踏访校园,两人边走边聊、边看边研,在这一过程中,新校长悟出,校园管理每日必做的一项功课便是校园巡视,它能让管理者以最直接的方式了解情况、发现问题。老校长熟悉学校情况,知晓学校的优势和不足,对学校的校园管理、教学实施和师资建设往往有深刻的记忆和匠心的处理。听老校长讲述学生冲突的处理、师资紧缺的配置策略等,能为后任管理者提供借鉴,帮助他们有效厘清管理思路。

富有教育情怀的老校长,是学校课程建设的重要助力者。老校长往往对学校特色有着深刻把握,在教学管理和校本课程建设方面有丰富的经验。邀请老校长来校,可以有针对性地请他们指导校本课程建设,以及校园项目活动的计划和实施。有时,老校长能够广泛联系教育界人士,共同为学校发展出谋划策,使学校管理在传承中不断创新、深化发展。

富有人格魅力的老校长,是校园文化遗产的坚定守护者。老校长掌握的学校发展历程中的关键事件、校友故事,往往能为塑造校园文化认同的重要资源。亲身经历的故事、绘声绘色的讲解,可以让师生更深刻地了解学校的历史和文化底蕴,激励学生传承学校精神,也能让新教师感受到学校的文化传承,增强教师的归属感和责任感。

联系沟通好老校长,邀请老校长“常回家看看”,能有效和谐各方关系,使校园管理更加顺畅。在交流中汇报工作,于聊天中询问计策,既尊重有加,又能促进和谐沟通。学校召开校园发展咨询会,如果邀请老校长到会给予指导,老校长心里会倍感温暖。事实上,老校长一般人脉资源广,往往能为学校争取更多的大力支持资源。

走近老校长,充分尊重他们,积极为他们创造发挥余热的机会,努力让他们的经验和智慧在校园中绽放光彩,这是获得宝贵经验和智慧的需要,是助力学校发展和教育理念传承的需要,也是在校园中传递更多温暖的需要。

(作者单位:江苏省苏州市吴江区盛泽第一中学)