

区域简况

江苏省南京市鼓楼区位于南京主城区西北部,是江苏省会功能核心区、南京市中心城区。全区现有中小学、幼儿园共161所,教职工1.18万余人,在校生近13万人。长期以来,该区致力于打造“江苏最好、全国首善”的高水平教育现代化强区,先后获评9项国家级基础教育成果奖、33项省级成果奖,先后创建全国“基于教学改革、融合信息技术的新型教与学模式”实验区、全国学前教育普及普惠区等。



南京市力学小学教育集团复兴小学教师和孩子一起开展语文跨学科学习。

自2007年成立南京市第一个公办小学教育集团以来,从“大手拉小手”到“共生共长”,鼓楼区持续十多年探索小学集团化办学——

“优质校”如何扩到家门口

本报记者 缪志聪 通讯员 杨潇

鼓楼区是南京市中心城区之一,资源集中,人口近百万。如何“扩优提质”让老百姓在家门口就能享受到优质的教育资源,一直以来都是鼓楼教育人的课题。

上世纪末,鼓楼区率先迈出了探究如何放大优质教育资源的第一步。1999年,琅琊路小学开办了第一所分校,该区有了第一个教育集团的雏形。此后,从1个集团到3个集团,再到5个、7个集团,时至2023年底,鼓楼小学教育集团共重组和优化成立了13个小学教育集团,实现全区49所小学教育集团化办学全覆盖。

“教育集团数量的裂变,背后是优质引领学校数量的裂变。”该区教育局局长、区委教育工委书记侯正永说。

十年磨一剑 “一步一个脚印”

9月的阳光下,南京市琅琊路小学三年级的学生化身校园“美容师”,或成为家人“好帮手”,或正在寻访最美劳动者……孩子们一个个以“小主人”的姿态,自主进行劳动体验,深度感悟劳动价值。

“小主人教育”是琅琊路小学蜚声全国的教育品牌。2007年,琅琊路小学教育集团成为南京市第一个公办小学教育集团。“集团内既有名校,也有新建校和民办校,各校教育理念、管理和运行模式都不相同。”该校党总支书记戚韵东说,当时采用了“统一+分散”的模式进行集团化运作,让成员校充分汲取琅琊路小学的成熟办学经验。“我们当时只有一个目标,就是通过校际合作、优势互补实现集团内所有学校的快速发展。”

运作一段时间后,该校倡导的“快乐做主人”教育理念深入人心,成为全体成员师生共同追求的教育理想,当时4所成员校也成为老百姓有口皆碑的“优质校”。2013年,原鼓楼区与原下关区合并成立新的鼓楼区,合并之初,全区顶尖的教育资源基本集中在南部老鼓楼地区,原属于下关的鼓楼北部教育资源则相对薄弱。补齐教育短板,促进全区教育均衡发展,再次成为鼓楼区教育发展的新课题。

集团化!鼓楼区再一次给出了回答。为了走好这一步,鼓楼相继提出“西进北上”策略,跟随城市发展的脚步再实施“名校西进”、“十年磨一剑”大手笔为更高层次的小学集团化做准备:名校分校首先落户新区,继而成立一批硬件条件好的新建校,“先把架子搭起来”。鼓楼区教育局副局长耿艳讲道,2007年后全区相继成立了3个小学集团,效果都很好,后来又发

展到7个。实践证明,促进优质教育资源均衡化、普及化,集团化办学是一条好路子。

10年来,全区以集团化办学为抓手,先后新建、改扩建各阶段学校21所,累计投资达20.48亿元,新增建筑面积33.13万平方米,在空间资源紧张的情况下增加教育用地17.27万平方米,有效缓解了片区教育供给紧张的问题。

2023年底,时机逐渐成熟,在区委、区政府的大力支持下,鼓楼区对全区小学教育集团再一次进行优化重组,将原9个教育集团(教学片)调整为13个教育集团,全面实现了全区49所小学教育集团化办学全覆盖——这是鼓楼区集团化办学的又一次重大突破。

“硬件条件、政策供给、办学基础、课程建设、评价体系等,全覆盖说起来简单,背后却凝聚了几代鼓楼教育人的心血和探索。”侯正永说,如今区内小学集团化“一体化办学、紧密型联盟、抱团式发展”三种办学模式并存,“我们努力让每一所小学在集团内都能找到适合自身发展的適切模式。当‘家门口’的好学校越来越多时,‘全域首善、全域创新、全域美丽、全域幸福’离我们也就越来越近了。”

新优质校崛起的背后 “学习名校,成为自己”

2014年,为满足鼓楼河西地区居民对优质教育资源的迫切需求,科睿小学作为琅琊路小学分校正式创办。10年后的2023年底,该校就作为领衔校成立了科睿小学教育集团。“我至今还记得,我是当年5月到的这所学校,那时整天就在想这么一所新学校应该怎么办。”回忆起10年发展历程,该校党支部书记、校长夏浩告诉记者,“科研兴校”是自己想到的唯一答案,“集团领衔学校琅琊路小学在科



本文图片由南京市鼓楼区教育局提供

研上也给了我们很多支持和引领,平均年龄29岁的教师队伍必须依靠教科研‘一手带大’。”学校成立的第二年,夏浩就带着团队申报了省规划课题,带着青年教师们一起做项目研究,“让整个团队昂扬向上”。历经10年,该校的“学习盒子”研究取得了重大成果,用“工具驱动儿童学习”成为学校坚持的办学理念。

从最初的“大手拉小手”帮扶式集团,到如今依靠内涵建设共享共生,鼓楼区各个小学教育集团一直致力于激发成员校的内在动力,让每一所成员校快速成长、持续进发,形成不同特色。拉萨路小学教育集团是紧密型联盟,集团内4所成员校中有3所是直属分校,“新的分校就像大树上生长的新枝,关键是要文化共享、理念交流,在提升质量的同时鼓励自我激发,大家一起成长。”该集团总校长严瑾说。

“只有学校真正办好了,才能得到周边家长的认可。”凤凰花园城小学教育集团总校长安文丽讲述,学校从原来的成员校到新的领衔校,最重要的就是坚持“融合创新发展”,“珠玉在前,我们要和而不同,既传递科学的办学理念,又要用行动来塑造自己的办学特色。”

13个小学教育集团的成立,为鼓楼区小学教育高质量发展注入了新的动力。“作为一所新的领衔学校,我们对集团化办学的理解是:把优质教育资源的‘蛋糕’做得更大,让整个教育的发展能更多、更公平地惠及适龄儿童和青少年。”这一轮新成立的金陵汇文小学(小学部)教育集团总校长杨春基说。

百年名校天妃宫小学在这一轮集团化改革中,集团的成员有了新变化:鼓楼区唯一一所特殊教育学校加盟集团。面对一些不解,天妃宫小学教育集团总校长杨俊说,“我们非常欢迎特殊教育学校的加入,这让我们集团变得更加有爱、更加阳光。特校在融合教育上可以给我们更多的经验和助力,让集团真正做到发展每一个孩子,让每一个家庭有笑声、有希望,这才符合办好人民满意教育的初衷。”

面向未来,鼓楼区组建了集团专业化指导队伍:建立“区—集团—学校”的一体发展机制;各集团建立了集团党组织议事制度、项目责任制度、综合评价制度等一系列保障集团化办学运行的管理制度,不断促进集团内部治理体系的完善和治理能力的提升。

作为老一代集团领衔校,力学小学在“一体化办学”的同时还努力探索“让他成为他”。该校党总支书记李琳介绍,“我们将原先力学小学的‘小先生开讲’全面升级为覆盖全集团校的‘小先生跑学’,今年春季学期以来,集团内5校的6800名学生共同参与。让学生先成为‘小先生’,再让‘小先生’影响身边的同学,‘这也是我们

集团校‘各美其美、相互成就’的共识所在”。

集团化办学史就是个人成长史 “在一起,了不起”

2016年,凤凰街小学并入芳草园小学教育集团,被作为其新校区启用。“刚开始,两个校区的教师之间有着很明显的分界线,让他们产生心理认同感是两校融合的关键。”区教育局小教科科长朱映艳说。区里决定花大力气推动教师交流。长时间的浸润下,融合自然而然就发生了。如今的凤凰校区从原来的200多名学生、40多位教师,发展为2100名学生、近120位教师,每年惠及周边400多个家庭,真正成了“家门口的好学校”。

“共生共享,共同发展”最终还是要靠人来实现。近两年,鼓楼区持续强化政策供给,不断夯实“区内管、集团统、学校用”的教师管理机制,推动集团内管理队伍、教师队伍实现共建共享。2022年,该区明确以小学集团为单位,公开招聘的小学新教师由集团领衔校统一组织岗前培训、调配。2023年起,义务教育学校教师申报职称和岗位晋升须与区内交流经历挂钩,进一步促进了区域内教师交流的积极性。

在持续数十年的集团化进程中,一批又一批教师不断成长,成为鼓楼教育发展见证者、实践者。1997年,周姝毕业后即被分配到拉萨路小学教数学,专业成长迅速;2006年,她被派往拉萨路小学分校银城小学,后成长为学校副校长、党总支副书记;2022年8月,周姝又被任命为拉萨路小学第三所分校宝船小学校长,去年宝船小学加入了银城小学教育集团。“学校一路发展,我也在集团校的不断融合、突破中成长为更好的自己。”周姝说。

发展了教师,就成就了未来,各教育集团纷纷在教师队伍上“下功夫”。自去年成立以来,三牌楼小学教育集团以重大科研项目推动成员校“提升内功”;第二实验小学教育集团“同心同行”聚焦课程教学改革;天正小学教育集团成立了首批集团“名师工作室”。“集团培训再次激发了我们的专业追求。”暑期里,经历了全覆盖式的集团校内部培训,青云巷小学教师刘清莹感慨地说。

9月13日,鼓楼小学教育集团数智管理平台启动,该平台将实时收集、分析各集团数据并支持集体备课、互动研讨,再为全区小学教育集团高质量发展插上“云”翅膀。侯正永说,多年来鼓楼区集团化办学的最终目标,是让每一所学校都充分发展拥有领衔校的实力。当越来越多的学校成为领衔校、最终实现全覆盖时,就达成了“扩优提质”“优质均衡”的目标。

“优秀”,不仅仅是“共性的优质”,更是“个性的彰显”。每所学校的优秀,是各所学校基于自身文化特质、精神传统、思想取向、行动实践之特色上的优秀,但嵌入其中的也一定是满足教育规律、体现教育共性的普遍性特质。在鼓楼“集团化办学”实践中,“共生共长”其实就是体现了一种“和实生物”“美美与共”的深层智慧与美好追求。

(作者系南京大学教育研究院教授)

田晓余

上海市嘉定区历史悠久,人文荟萃,素有“教化嘉定”美誉。近年来,嘉定教育秉持“传承教化之风 铸品质教育”发展理念,“激活每一所学校、成就每一位教师、赋能每一名学生”,为打造嘉定教育强区蓄势赋能。

系统谋划,实施党建质量提升新工程。从优质均衡走向“教育强区”,首先要加强党的全面领导。嘉定区以推动构建学校治理新体系、深化干部队伍建设新机制、实施党建质量提升新工程等“三大行动”为抓手,推进中小学领导体制改革。目前,全区90所公办中小学全部通过专项验收,正在加快构建党组织全面领导、校长全面负责的运行机制,形成人人有责、人人尽责、人人享有的学校治理共同体。

强化顶层设计、优化实施路径、细化指导督导,为改革深入推进提供关键支撑。例如,发挥本区中小学党建工作指导委员会和专家顾问团“双轮驱动”作用,首批重点培育6所市党建工作示范校、特色校,10所区党建工作示范校,10所区党建工作特色校,强化示范带动;打造首批4个名书记工作室,强化专业赋能;首批创建4所中小学党建实训基地校,强化人才“孵化”;形成首批12个党建研究项目成果,强化科学指引;培养首批100名优秀党务干部,强化骨干助推;打造首批20个党建工作特色品牌,强化辐射引领。

多措并举,构筑教师队伍建设新高地。随着城市建设进程加快,嘉定教育办学规模骤增,干部队伍紧缺、引领型校长和学科领军人才相对不足,成为困扰区域教育高质量发展的难题。针对这一问题,嘉定强化区校联动,多措并举优化干部选管用方式,实施优秀年轻干部队伍5年建设规划,取得了一定实效。各校将师德师风建设作为教师队伍建设的的首要任务,从加强制度建设、突出价值引领、强化监督管理等方面构建长效机制,形成了各具特色的实践做法。例如,馨城实验学校通过“一对一”带教,以赛促训、党员工作室和班主任工作室三大机制,引导教师制定个人发展规划;留云中学校加强教师分层培养、个性化指导,助推一批优秀青年教师崭露头角。

面对嘉定现代化城市建设对教育提出的新要求,人民群众对美好教育的新期待,嘉定区在引进“外部”优质教育资源、厚植“本土”学校优势上,力争做到两手抓、两手都要硬。在深化教育评价改革的大背景下,全区对教育质量的理解决不再局限于“分数”,培养身心健康、全面发展的终身学习者、责任担当者、问题解决者和优雅生活者正在逐渐成为共识。

(作者系上海市嘉定区教育工作党委书记)

想对新教师说的几句话



王同兵

沈阳市皇姑区是教育大区、教育强区,现有教师5600多人,其中近5年来新入职教师占近三分之一。皇姑区实施“强基工程”,启动全区中小学青年教师“千人培养计划”工程,构建区、基地校(工作室)、校三级联动的培养模式,不断提高青年教师队伍建设的效能。

新任教师将与学生一起成长,互相成就,共同铸就未来的精彩篇章。在此,我想和大家分享以下几点——

第一,做好育人四个角色。教师是知识技能的传递者。要以清晰、生动的表达方式,将人类文明的精华、各学科的专业知识系统地传授给学生,激发学生的学习兴趣 and 求知欲。教师是学生成长的陪伴者。要关注每一个学生的成长变化,了解他们的需求与困惑,为他们提供必要的帮助与支持。教师是学生发展的合作者。要与同事、家长及社会各界保持密切的联系和合作,共同为学生的成长和发展贡献力量。

第二,坚守“四心”精神内核。不忘初心。躬耕教坛,践行为党育人、为国育才的初心使命,落实立德树人根本任务,自觉回答好培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这一教育的根本问题。保持恒心。复杂的教育情境中充

如何从优质均衡走向「教育强区」 激活每一所学校

多渠道加大人才培养力度。嘉定区计划实施“领航计划”,建立优秀年轻干部人才库,搭建干部四级五阶“成长梯”,开展分层分类培育;加快校长、特级校长、名校长队伍的培育,不断扩充特级校长(园)长、书记和正高级职称人数,扩大顶端人才的带动效应;用好区教育人才引育特殊支持政策,加强高层次人才与骨干人才引进,加大教育人才库建设力度。

质量攻坚,开辟学生全方位发展新赛道。嘉定区坚持外引内育,通过与高校合作办学、与市区名校合作以及拓展本土教育品牌、擦亮百年老校名牌等方式,打造了宋城嘉定实验学校、上海市实验学校嘉定新城分校、华东师范大学第五附属学校等一批好学校;建立4所大学附属基础教育集团和10个学区集团,实现义务教育阶段学区化、集团化办学全覆盖;通过集团化办园、公民办幼儿园牵手合作,推动普惠性托幼资源供给。

面对嘉定现代化城市建设对教育提出的新要求,人民群众对美好教育的新期待,嘉定区在引进“外部”优质教育资源、厚植“本土”学校优势上,力争做到两手抓、两手都要硬。在深化教育评价改革的大背景下,全区对教育质量的理解决不再局限于“分数”,培养身心健康、全面发展的终身学习者、责任担当者、问题解决者和优雅生活者正在逐渐成为共识。

(作者系上海市嘉定区教育工作党委书记)

吕林海

“集团化办学”并非一个新名词,亦非一种新举措,在很多地方,它几乎是一个融于日常教育生活的“让人习以为常的教育存在样态”。但是,人们熟悉它却并非真知它,特别是不能够“追根究理”地找出内蕴其中的共性规律。

在南京市鼓楼区,十多年的全区域“集团化办学”艰辛探索,创造了一个值得深入解析的“成功范本”。其

最显著标志,就是在全区域催生一种“好学校”“裂变式”的群体生长样态,这让“在家门口就能享受好教育”的优质均衡教育理想真正成为现实。

如果用一句话来概括鼓楼实践的成功,以笔者之见,可谓“共性与个性的双重建构”。所谓“共性的建构”,就是把“集团化办学”龙头校共通的、科学的教育规律和行动机制,作为“真知与经验”传递给其他“联盟校”。进一步而言,那些隐藏在“龙头校”教育实践深处的重要经验,如“如

何开发课程”“如何进行学校日常规范管理”“如何促进教师专业发展”“如何推动学校文化建设”等,因为无法通过碎片化的宣讲、教导就可以直接、打包式地转化与传输,所以需要通过在“集团化办学”中深度地跟岗、跟学、互派、共研等行动模式,进行一种情境化的、自然的、默会的“习得”。

这种“共性”的建构让“集团的联盟参与校”只是有了优质之“形”,而“实”则应体现于每所学校独具的“个性优势”,即“集团化办学”所期待的

“优秀”,不仅仅是“共性的优质”,更是“个性的彰显”。每所学校的优秀,是各所学校基于自身文化特质、精神传统、思想取向、行动实践之特色上的优秀,但嵌入其中的也一定是满足教育规律、体现教育共性的普遍性特质。在鼓楼“集团化办学”实践中,“共生共长”其实就是体现了一种“和实生物”“美美与共”的深层智慧与美好追求。

(作者系南京大学教育研究院教授)

鼓楼“密匙”:共性与个性的双重建构

· 学者说 ·