

一次为梦想而行的全新尝试

——解读珠海一中的崛起及其“集团化办学”之路

9月14日,在珠海市教育部门召开的2015年教育教学质量分析会上,有两所学校因为办学成绩突出面向全市19所高中做了经验介绍。其一是珠海基础教育的“老大哥”珠海一中,今年高考成绩继续在广东省名列前茅;其二是珠海一中平沙校区,这与珠海一中联合办学的独立高中三个年级进步幅度均为全市之冠,成为珠海市进步最大、发展最快的学校之一,一时间引发了珠海教育的“平沙现象”!

会议刚一落幕,许多兄弟学校就争相前往两所学校参观交流,随着一波波热潮的涌动,更多人开始追问“平沙现象”背后的深层次原因,探寻两所学校发展背后千丝万缕的联系。近年来,珠海一中缘何从一所平稳发展的历史老校崛起为令人瞩目的全省名校?她又如何与平沙校区联合办学,创造了“集团化办学”“名校办名校”的成功典型?



管理改革创造和谐环境

最近三年,珠海一中有两个大动作:一是自2012年起与平沙校区联合办学,二是于2014年创办了非营利民办公益性质的珠海一中附属实验学校。随着两个新校区的加盟,老百姓的疑惑也随之而来:教育规模如此之大,学校的优质教育资源会不会被稀释?然而,三大校区展翅齐飞的事实证明,学校非但未受影响,反而发展势头更为强劲。而这一切的背后,首先是学校强大的管理!

珠海一中校长韩延辉带领领导班子一道,用八年时间勾画出了珠海一中新的崛起的时间表和路线图,更以“美的教育造就美的新人”的办学理念“师生同心,做到最好,成就美好”的学校精神,成就了这所广东省优质名校。他自成一派的管理主要有三大秘诀:

一是扁平化管理。上任之初,就大胆实行管理改革,以年级为中心,要求校领导必须下到年级去,各部门必须始终围绕年级转。每次召开行政干部会时三个年级率先表达意见,各部门围绕年级协调工作。同时,提升年级主任级别,使之与处室主任级别相同,享受处室主任待遇。改革大大提升了年级的地位,调动了年级的积极性,提升了管理效率。用韩延辉的话来说:“年级越是牛,带学生的底气就越足,带的学生就越好。”

二是依靠团队。“一个好汉三个帮”,各部门、各年级、部门之间、年级之间要讲究团结,每周一次例会讲的就是沟通和协调。而作为管理核心的领导班子更要讲究团结,互相包容。班子只能有一个声音,绝不能发第二个声音,有事情充分商量,达成共识后不轻易改变,谁也不能到外面哗众取宠,更不能阳奉阴违。唯有坦诚团结,干工作才能心顺,人累心不累。

三是独当一面。“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,每个部门、处室、年级都要能够独当一面。韩延辉每周两天在新校区,三天在本部,分身无术,因此他要求各部门必须有独立的思考能力和处事能力,发现问题要在行政干部会议上及时沟通协调,各项工作都要未雨绸缪,校长绝不能当救火队员。

八年来,珠海一中的管理形成了一套严格的规矩,在管理风格上也打下了鲜明的“师生为本,规范高效,追求卓越,共同发展”“一中烙印”。如在管理中既充分民主又讲究力度。民主,即遇到涉及教师利益的事一定要广泛征求教师意见;力度,则是班子决定的事任何人都改变不了。又如始终坚持以教师发展为本,积极构建良好的“文化场”。为了给教师创造公平、公正的环境,韩延辉个人从不独自表扬、提拔老师,也不会单独给老师什么好处,这些从来都是由班子和中层干部研究决定的。有句话他常挂在嘴边:“学校要把风气树正了,不能让老实人吃亏,更不能让老实干活的人吃亏!”

课程建设培育“美的新人”

珠海一中的引人关注不仅在于一

校三区,更在于连年攀升的骄人成绩:八年里产生三位广东省总分之冠,每年都有两三名学生进入广东省高考文、理科总分前十,高考重点率高达75%,学生综合素质更是出类拔萃。有人说,珠海一中生源好,优秀是理所当然的。事实上,在珠海市每年初中毕业生升入普通高中生源在一万左右的情况下,实行70%指标生划拔政策后,中考入学时,一中生源参差不齐却最终达到如此高度,只能说一中的育人环境太强大了!

在韩延辉看来,珠海一中要追求最大的育人效益,但这效益不仅仅是高考,更是学生素质的全面发展,“我们把教育中个体发展的目标定位是培养乐于求知,勤于实践,善于交流,勇于创新,敢于担当,具有科学精神和民主素养,国家情怀和国际视野,健全人格和强健体魄于身的社会主义优秀公民。我们尽可能地拓展更多的平台,让学生各方面的素质都得到锻炼和展示,这是一所名校永恒的追求。”校长看问题的高度,决定了学校发展的层次与品位。

珠海一中为孩子们搭建的最广阔、最闪亮的平台就是课程。学校优化国家课程,健全校本课程,开发了以心育、修身、生命教育为特色的德育课程,以航空、科技、艺术等板块组成的特色实践课程,以及学生社团活动自主发展课程,形成了各方面素质均衡、架构完整、丰富多元的“创美育人”新课程体系。在这里,孩子们可以聆听科技创新、航空科技、领导力课程、书法、国家安全教育、古希腊哲学三贤的政治和教育思想、广告欣赏与设计、生命科学俱乐部等校本课程,也可以选择加入足球社、文学社、电脑社、戏剧社、模型社、摄影社、爱乐协会等50多个学生社团!

珠海是一座新兴航空城,学校的品牌课程航空航天已经形成了三大模块:一是航空航天知识,学校建成了从世界到我国的航空航天史展览,被珠海市列为爱国主义教育基地。二是模拟驾驶,学校不仅有身临其境的模拟驾驶舱,还向中国空军装备部要了一台我国自主研发的第一代歼5教练机。三是航模制作,培养学生的动手能力。学校也已成为广东省首个“全国航空特色示范学校”、“空军飞行学员优质生源基地”。紧跟时代的步伐,学校还引进高校资源创新校本课程,如2014年成为中国大学先修课程(CAP)首批试点项目学校,是广东省获批仅有的两所学校之一;今年又与北京师范大学珠海分校工程科技学院合作建立了机器人模型设计与制作工作室,成为珠海市中学的首家。

每周二和周四下午是珠海一中活动课程最为集中的时段,几十门校本课程和150多个学生社团将校园装点成了一个缤纷多彩的世界:舞蹈教室、韵律操教室里美音缭绕,同学们的动作规范、优雅,淋漓尽致地展现着人体之美;书法课堂纸墨飘香,墙上挂满了优秀学生作品,同学们的一点一撇、一捺都颇有架势,表现了中国传统文化的书写之美。许多前来参观的人置身其中都会感到深深的震撼,孩子们如此专业的动作绝不是一朝一夕可以练成的,这不正是学校扎扎实实推进素质教育课程的最好见证?

脚踏实地的耕耘也带来了沉甸甸的收获!学生合唱团多次走进维也纳、悉尼等世界级音乐殿堂,成为学生社团中极其闪亮的一张名片;管乐团应邀参加上海世博会和广州亚运会开幕式;全国信息学大赛、心理学竞赛多人荣获一等奖;2013年,在北京大学举办的一次美式辩论赛上,学校从参赛的全国精英学校中脱颖而出,有两位同学进入“十佳辩手”,全广东仅此一家!

在珠海一中,课程建设绝不是作秀,而是真正用心投入的事业,许多课程都已达到全国领先水平。一中的课程建设为何如此出彩?一是精品意



识,从领导到老师都树立了“把每门课程做成精品,把每件事情做到极致”的意识,成就了一大批精品课程。正如一位老师所说:“我们愿意拿出最精品的教师团队,付出最多的时间和精力来培养学生,让他们领略到更精彩的天地!”二是师资保证。学校在招聘教师时国家课程与校本课程同等重视,校本课程每一个模块都有专任老师。有了这样的环境与氛围,老师进来后也能很快找到自己的专业发展方向。有一位美术老师钟爱中国美院首任院长、珠海版画家古元先生的版画,便创办了小古元版画社,开发与传承珠海本土文化。今年,学校还引进了一位在剑桥大学卡文迪许实验室工作的工程学博士,期待以更高的国际视野来打造更具创新实力的教学团队。

“课程建设是无止境的,作为名校要尽可能地增加学生所需的课程项目。多元综合的课程能够提升学生的综合素质,使他们成为身体、心理、精神和学业多重丰收的美的新人!”韩延辉说。

“一校多区”再造西部教育梦

2012年,蓬勃发展的珠海一中接到了一个棘手的任务:珠海市最西部的高栏港经济区为了提升教育水平,决定新成立一所高中,邀请珠海一中接管,以名校效益带动西部地区教育发展,力争三至五年内建成珠海西部名校。然而,在当时,新的高中还没有成立,珠海一中首先接管的是平沙一中。这是一所偏远地区的薄弱校,教学质量在珠海市中学里排名倒数,生源水平也是比较低的学校。这样的“美梦”真的能实现吗?

对于这种“名校+薄弱校”的创新体制,现珠海领导非常重视,他找到韩延辉:成立的高中就叫珠海一中平沙校区,虽然平沙校区和珠海一中分属不同部门管辖,但办学模式可以“一脚踢”,即完全同步管理,一定要将珠海一中名校的管理理念、运作模式移植过去!领导的话给韩延辉吃了一颗定心丸,也让他隐约感觉到这次合作办学与过去的支教帮扶性质完全不同,这既是名校肩负的教育均衡发展的使命,也是名校自身发展的一次突破和机遇。

在珠海市领导和市教育部门领导的大力支持下,很快,珠海一中成立了平沙校区管理委员会,一次为梦想而行的全新尝试拉开了序幕。第一步是派人,市教育部门与一中共同决定,派办公室主任王明军前往担任平沙校区执行校长。重托之下,王明军单枪匹马来到离家70公里的平沙校区,尽管早有心理准备,但新校区的复杂性还是远远超乎他的想象:校园里危墙林立,整个校园用“破败”两个字来形容一点都不夸张;生源状况糟糕,许多学生宁可去较远的私立学校也不来此就读;更严重的是教师队伍,队伍中派系纷争,教师队伍参差不齐,不良风气时有干扰。在深入调研一个月的基础上,王明军面对重重阻碍,坚决以“三条戒律”打响了一场“整风运动”。2013年,在只更换“校长和校服”的情况下,平沙校区高三最垫底的那届学生考了20多个本科,升学率达到90%!这个不可思议的结果让大家一下子看到了合作办学的美好前景!

2013年7月,高栏港经济开发区管委会和珠海一中正式签署了“联合办学协议”,一是择址新建平沙一中,老校园改为珠海一中平沙校区,二是又从一中派了几位领导和骨干教师前来支援。同年,在珠海市教育部门的政策支持和珠海一中名校效应的双重利好下,平沙校区招生分数线比前一年提高近100分!这个消息令所有人都振奋不已!2014年,原平沙一中完全迁出,平沙校区正式成立了独立高

中。在建设方面,港区大手笔投资3.5亿元,计划建成珠海市规格最高、广东省最美的学校之一;在师资方面,原平沙一中高中部教师采取自愿报名的原则,经过笔试、面试、讲课筛选,留下了44人,同时学校面向全国大学毕业生、骨干教师招聘60人,教师队伍脱胎换骨。

一系列的巨变让平沙校区看到了希望,不过“良好的开端”毕竟还是“成功的一半”,如何将珠海一中名校的DNA移植到这所新学校,同时还要使之接地气?这是一中领导和王明军需要迫切解决的问题。

办学理念是学校的灵魂,平沙校区首先从理念入手,传承并发扬珠海一中“用美的教育造就美的新人”的办学理念。面对残旧的校园,王明军提出,如果能让学校旧貌换新颜,那也是一种美的创造。为此,他组织学生从打扫又脏又臭的厕所做起,拿起画笔建设厕所文化,用文学、绘画等图片让旧楼焕然一新。面对一部分不阳光甚至有些阴暗的师生,他提出“让我们生活充满阳光”,首先让大家的心灵美起来。一段时间之后,校园里染发烫发、奇形怪状的发型不见了,取而代之的是端庄的学生头、平头;不少学生的精神状态也从原来的萎靡不振变得自信起来。

韩延辉曾将珠海一中精神总结为“十二字”:师生同心,做到最好,成就美好。在王明军看来,这里面既有目标,又有方法。结合平沙校区校风不佳,个别教师只看重待遇等现实,他又补充了“激情奉献,求新创美”八个字,着力以精神引领学校转型。三年来,在一中精神的鼓舞下,平沙校区领导班子长期吃住在学校,校领导每晚坚持到教室、宿舍巡视。由于校区偏远、条件艰苦,他们吃饭基本都以速食打发,三年如一日、不厌其烦地吃着速冻水饺和泡面。这种奉献精神 and 创业精神渐渐感动了全体教师。如今,每天晚自习,50多名老师主动留下来辅导学生,却从不领一分报酬。面对此情此景,王明军自豪地说:“现在我们老师的奉献精神在珠海市是数一数二的!”

除了理念与精神引领,具体层面的交流更为重要,两校不断探索合作方式,从部门到老师个人都结成了联盟式的合作关系。在部门层面,每周四一中的管理人员或老师到平沙校区做现场指导,每周二平沙校区派人到一中来跟岗学习,新学期两校的交流计划涉及五个处室的所有工作共计50多项。在年级层面,两校不仅在德育主题上完全同步,在教学上无论全市联考还是其他考试也都同步进行,考完还有联合考试分析。在教师层面,最突出的是“青蓝工程”:每个平沙校区的新教师在一中都有一位师傅,师徒通过面对面或网络进行交流切磋,迅速打开了新教师看问题的视野,提升了专业高度。此外三个校区还会组织统一赛课等各种活动。而这一切,都有切实的制度保障。

对此,一中的叶主任说:“形的东西一看可以学到,神的東西一定要深入持久地去体会。在持续的交流中,我们的学校文化、我们的高标准不断影响着平沙校区。如今,他们的老师年轻、上进,愿意接受挑战,队伍充满活力,有时真让人有种‘青出于蓝而胜于蓝’的感觉!”

在珠海,两所独立学校联合办学是一种全新的尝试,所有人都在“摸着石头过河”。韩延辉在摸索中提出两大准则:一是反复强调一定要接地气。因为两校生源层次不同、师资水平不同,一中的教育做法一定要联系平沙校区的实际才能实施。他提醒过去的老师千万不能说“我们一中如何如何”的话,一定要从内心把自己视为港区人。二是要时刻保持“你不如别人高多少”的谦逊,要通过潜移默化影响,慢慢改变当地人的思想观念和具体做法。这两条经验,对于第

一次当校长的王明军来说,真正影响深远。

三年坚持不懈的移植与创新,终于让平沙校区实现了完美蜕变。尽管校区还在建设,但学生的精神面貌焕然一新,见到老师、客人都会礼貌地打招呼,脸上洋溢着阳光的微笑。以前不想学习的学生,现在到了晚自习下课还迟迟不肯离去。有人说,这是文化的力量,当同学们穿上珠海一中的校服后,一种自豪感和自信心从心底油然而生。“我也是珠海一中的学生了!”这是许多学生发自内心的感受,他们不仅在校园里以一中的标准要求自己,连在公交车站等车时也文明了许多。而老师们也重新焕发了青春与激情,一些老教师成天笑呵呵地拼命干活。目前,校领导班子中既有一中来的校长、副校长,也有平沙校区自己培养的副校长,中层领导都是公开竞聘,真正做到了接地气。

得益于珠海一中全国领先的课程优势,平沙校区的校本课程也开展得精彩纷呈,既有结合地方特色开设的历史、农业、研究性学习课程,也有足球、田径等体育课程。学校正打算创建一个包含各种动植物的综合生物园,可以纳入多门课程。此外,学生社团也成绩喜人,舞蹈队连续两年获得广东省冠军,鼓乐团在一中老师的指导下获得市直属学校和全市双冠!

从全市倒数的学校上升为仅次于五所国家示范高中的新贵学校,平沙校区的老师们都欣喜若狂。回首蜕变之路,一位老师激动地说:“变化源自希望。一是港区给了我们希望,让学校从一所没有生机的学校变成规划中的珠海最美校园。二是政策给了我们希望,市教育局扩大招生范围,让我们的生源提高了,把我们的提高了。三是珠海一中给了我们希望,让我们的办学理念和层次都上了一个台阶。”

不过,当平沙校区成为全市进步最快学校的喜讯传来,王明军却十分平静。他说:“美是一个广义的概念,我们不希望师生眼中只看得见耀眼的分数,而是更希望用多元的课程和活动让大家认识多样的美。学校的综合水平提高了,教学质量自然就高了,这是珠海一中给我们的最大启示。”

“集团化办学”开拓名校发展新思路

2015年,珠海一中平沙校区的崛起造就了珠海教育的“平沙现象”,珠海西部教育之梦也初具雏形。站在媒体的角度剖析平沙校区的跨越式发展,主因有三。一是政策因素。学校幸运地搭上了珠海市教育改革的快车,获得了强大的政策支持。二是名校效应。珠海一中作为广东省名校,具有先进的办学理念、丰富的管理经验、优质的教师资源和强大的文化影响力,名校DNA的移植使平沙校区全方位受益。三是内部因素,平沙校区内部管理“想得细、抓得紧、管得严、教得好”,教师平均年龄31岁,未来十年将是他们的黄金发展时期,届时学校定将在综合办学水平上达到珠海市第一层次!

教育的未来在创新。近年来,珠海市教育局创新教育体制,开展“集团化办学、校区化管理”的新尝试,为基础教育均衡发展带来了巨大的推动力!以珠海一中为代表的优质名校不仅立足于自身发展,还作为辐射源向其他校区输送优质教育资源,成为“集团化办学”的成功典型!更树立了负责任的名校的形象!珠海一中,不仅以高水准的特色课程名扬全国,更以“集团化办学”开拓出一条名校发展的新思路,其“名校办名校”的创新经验,引来了众多学校学习与借鉴。

“我们的最终目的是实现多校合一,从而让更多的孩子享受更优质的教育!”韩延辉铿锵有力的话语,表达出珠海一中对于联合办学的未来充满希望。

(文艺王伟)