

为实现让老百姓的孩子家门口上好学校的教育愿望，2013年，济南市市中区踏上了优质教育均衡发展的新征程，在全区推行教育集团化办学，组建了首批10大教育集团，优化资源配置。2015年，应学校发展新要求，教育集团再扩容，又增加了10大教育集团，推进各集团学校深度融合。2017年，在教育集团1.0时代、2.0时代发展的基础上，济南市市中区开始集团化办学3.0时代探索，全区学校集团化办学全覆盖，各集团学校作为“教育命运共同体”，做大做强济南市中品质教育。

20个教育集团、4个特色联盟、4个集团链带动新建学校、城郊学校、薄弱学校共同发展，北部老城区优质资源、中部新建居住区新增资源和南部城郊地区潜力资源相互融合。5年时间，市中区的集团化办学“做实、做大、做强”，全区累计投入专项资金6000万元，全区6.8万名居民子女在家门口享受到了优质均衡、公平而有质量的教育。

# 集团化办学：构建教育命运共同体

## ——济南市市中区促进教育优质均衡发展的智慧实践

### 缘起：城乡二元结构制约学校发展

济南市市中区是省会济南的政治、经济、文化和金融中心。市中区教育部门领导介绍，多年来，市中区教育以打造“名校云集、名师辈出、社会满意”的教育现代化示范区为己任，打造了一批设施先进、师资雄厚、特色鲜明、成绩突出的品牌学校，教育质量受到社会各界的广泛认可。但受城乡二元结构制约，也存在校际间发展不均衡问题。随着城市化进程的加快，市中区新建居住区配套学校大幅增加，如高标准、高起点打造新建学校，让群众在搬进新家园、建设新市中的同时享受更好的教育，是市中区着力思考与研究的重要课题。

差异就是资源，挑战就是机遇。让每一个孩子在家门口上好学校，是市中教育矢志不渝的追求。教育部门领导谈到，市中区有很好的教育氛围，区政府部门对教育高度重视，举全区之力发展教育，提出了“教育兴则全区兴，教育强则市中强”的口号。我们拥有一支“召之即来，来之能战，战之必胜”的校长和教师团队，这些都为集团化办学提供了重要保障。

在市中区，集团化办学是一项民生工程，也是一项政府工程。涉及集团化办学工作意见的文件由区政府部门以红头文件的方式印发，交流教师10%、每年专项经费由1000万元涨至1500万元。在行政驱动下，市中区的集团化办学朝着纵深方向去发展。



市中区中小学集团化办学签约仪式

### 破冰：集团资源均衡配置，形成共生共荣新生态

公平与质量，是教育坚守的永恒主题。济南市市中区集团化办学有破有立，打破了“三堵墙”，建立了三种新关系。为人才培养搭建平台，引进顶尖教育培训资源，巧妙采取了平台打开与思维碰撞相结合的方式，并在资源配置方面进行了有益探索。

打破“三堵墙”，建立新格局

市中区集团化办学打破了“三堵墙”：一是破除了学校之间的资源墙，让校际间大范围的人、财、物正向流动成为可能；二是理事长头脑中的理念墙被打破，从带领一路人马的“掌旗手”成长为掌控“兵团作战”的指挥官；三是大家观念上保守的思维墙被冲破，全系统形成了一股思想解放之风。

对于校长思维墙的冲破，教育部门领导谈到，校长们在破解一个又一个的问题中成长起来，形成了高层次的思维模式：不说不行，只说怎么行的积极思维，统筹一切可以统筹的整合思维，于普遍之中找不同，于常规之中找关键的主要矛盾思维，如果我是孩子，如果是我的孩子，麻烦自己，方便他人”的换位思维，凡事多问一句“为什么”的问题导向思维等。这些思维方式主导校长们去思考问题、处理问题，已成了习惯。

集团化办学打破“三堵墙”的另一面是“三个建立”：集团校区间建立了新关系，呵护与传承的母子关系、帮扶与学习的兄弟关系、竞争与合作的伙伴关系；干部教师间建立了新情感，朝夕相处的家人、身远心

近的亲近和携手进步的友人；区域教育管理建立了新生态，从学校管理转变为集团管理、从学校人转变为集团人。

搭建新平台，推动新转型

人才是教育发展的核心资源，也是关乎集团化办学能否长期稳定实施的关键。针对集团发展过程中可能出现的人才资源稀释问题，市中区启动教育人才培养计划，每年投入500万元专项资金，引进顶尖教育培训资源。国内，市中区与北京、上海、台湾、杭州等地区建立教育联系；国外，与美国、英国、芬兰、加拿大进行互动交流。在全国打造了浙大、北师大、华东师大、中央民院、中央音乐学院等近十所高校实训基地，安排教师团队高频次外出学习；邀请李希贵等教育名家指导校长办学，为干部教师提供个性化、定制化培训服务，让全区干部教师特别是城郊干部、教师开拓眼界、更新理念、提升专业。

引进顶尖教育培训资源的同时，需要引发教师们的思维碰撞。2017年市中区举行首届品质教育学术节，以“品质教育下的学校变革与教学转型”为主题，围绕教师专业提升与学生健康成长两条主线，历时63天，组织了39场专题学术研讨活动，先后邀请中国教育学会常务副会长、《未来教育家》总编辑刘堂江等专家80余人，参与学术研讨与交流的教师总数达8100人次。引导校长和教师在不断论证中深入思考、交流碰撞，达成更多的共识。让教师们越来越明白怎样抓住课程这个关键核心，建构起可选择、生长性的课程体系，把“以人为

为能够独当一面的优秀校长。同时，一支特别能战斗的教师队伍由此带动产生，不断为优质教育的传输加码。

第三种方式：名师好课例+互联网技术=集团教学新形式。市中区投入4000万元，建成区域教育城域网，全区所有学校千兆光纤全接入、录播教室及视频互动系统全覆盖。育英教育集团理事长黎军介绍，过去集体备课，费时费力，现在借助信息技术，将收录示范性教学资源包上传到网络云盘，学校教师可以随时随地下载学习使用，实现了名师资源、课例资源、教学资源的异地共享。

第四种方式：因材施教的融合策略+师资精准交流=办学水平新高度。二十七个教育集团通过派驻骨干、联校教研等，助推新建学校教育教学质量青出于蓝而胜于蓝，2017年学业水平考试中，集团舜华学校首批毕业生中44%的学生成绩超过500分，提档率达94%，居全区第二，“一炮打响”跻身于市一流学校之列。

2013年，集团交流教师153人，到2016年，交流教师507人，这个数字超过了当年集团办学目标的10%。2017年到676人，再次同比增长三分之一。教师培训2014年是550人，2015年1000人，到了2017年7000余人，实现了井喷式增长。市中区教育部门负责人说。

### 成效：城乡教育均衡一体化发展，市中孩子无差别就学

集团化办学是不是削峰填谷？办学过程中优质资源会不会被稀释？集团校是否被复制、粘贴、同质化？这些疑问逐渐在5年办学实践中得到了答案。

教育部门领导表示，集团化办学中的龙头学校都是经过多年沉淀的老校，学校教师都是教学骨干能手，很多老师都可以独当一面，能胜任教研组长、级部主任等重要岗位。新建学校的加入，不仅不会稀释总校资源，反而给教师提供了更大的平台和上升空间，让教师们教育教学上干劲十足。

纬二教育集团理事长烟文英介绍，集团成立初期，文化就像集团肌体中的血液，通过组织架构的条条经络，将血液中的营养，输送到集团每个校区，到达每位教师，让每个校区的孩子们充分感受到了优秀文化的滋养。市中区各集团学校形成了共同的文化特征，同时又各有特质，百花齐放、各具风采。多样性是集团化办学的不二特征。

龙头校：格局放大，浴火重生，破茧成蝶

经五教育集团是拥有6个校区、3所兄弟校的大型教育集团。为了防止“浓茶变淡”，保证名校充分发挥辐射作用，经五路小学采取了大量创新性举措，建立起扁平化管理与网络管理交织的新型管理模式，建立了更为合理的干部教师队伍培养机制以及集团深度研究机制，助推了经五路小学从

传统名校向现代知名教育集团迈进。

实验集团重点以课程建设为合作项目，让教师在课程开发中得到成长，坚持走精品路线，创课程品牌，像学子论坛、十四岁青春礼、戏剧节、心理健康周等，都被联盟校借鉴



实验教育集团千名师生徒步母亲节

和推广。其北斗星光学院“学院制”特色校本课程群建设，打造了更富有选择性、整合性、多元性、探究性的课程体系。

济南十四中学原属于济南实验教育集团，在探索课程改革的过程中与北京十一学校深度合作，构建了分层、分类、综合、特需的课程体系。这所外来务工人员子女定点校，原为名不见经传的公办初中，在本土校长、原班教师、生源不变的情况下，实现了破茧成蝶的飞跃。2017年12月，承办了国家基础教育创新成果特等奖经验分享“育人模式创新与学校转型实践”现场推广会，全国各地千余人来学习。目前，济南十四中学已脱胎为龙头校，带领其他学校共同发展。

新建校：办一所成一所，传承基因，华丽蝶变

近年新建的育晖小学是市中区以名校辐射实现教育均衡战略的首个试点学校。建校初期，纬二总校不仅仅将优秀干部、骨干教师派过去，还为校园文化投资近200万元，以生命温暖生命的核心价值观得以彰显，迅速成长为山东省规范化学校，成为区域内新优质学校。

泉海小学隶属南山教育集团。集团倾注全力，高起点、高标准建设泉海校园，投入1200万元着力打造亲水校园、生态校园、文化校园。泉海小学四（6）班张皓嘉家长激动地说：新学校起点高，我们感觉好像享受到了比总校还超值的教育资源。

5年中，育英中学、实验初中、经五路小学、胜利大街小学等品牌学校“孵化”了育秀中学、经纬学校等近20所新建小区配套学校，辖区居民子女不出小区即可上好学。

薄弱校：改一所强一所，整合资源，质量提升

经八路小学等老城区学校师资力量相对薄弱，社会美誉度不高。集团

化办学为这些学校的教师和孩子们带来红利，择校现象日渐减少，还出现回流现象。

经八路小学2013年加入经五教育集团，结合自己学校文化开发了有利于学生发展的“海棠课程”体系。不

的引领下，秀山小学的“毓秀”课程开发正在逐步实施和完善并彰显出自己独特的课程魅力。其中学校板球和软式棒球在去年的全国比赛中均取得第二名的好成绩，田园课程已经成为学校一张亮丽的名片。

城郊学校七贤中学加入二十七中教育集团后，输入先进的教育理念、管理经验、优质师资等资源，其合作学习已经走向全国。

自2013年以来，市中区集团化办学从星星之火到燎原之势，真正实现了新建校办一所成一所，薄弱校改一所强一所，城郊校抓一点带一片的改革目标。全区形成“四核四圈”优质布局，以育英中学、实验初中、二十七中、十四中为核心，北部示范区、中部拓展圈、南部生力圈、西部突进圈4条优质资源带初步形成。以价值追求奠基文化底色，以教育情怀成全生命成长，以机制创新改写均衡方向，以课程建设推进内涵提升，质量为本、教师为魂、均衡为基、特色为要，是集团化办学推动教育品质提升的市中样本。

有温度、有品质的区域教育既赢得了群众的口碑，也赢得了质量的奖杯。市中区在基础教育省级教学成果奖评比中荣获2个特等奖、3个一等奖、3个二等奖。在全市小学教育质量综合评价的13项指标中，市中区有11项全市之冠。在2017年全区党风政风行风民主评议中，教育部门以98.507分的成绩名列区政府部门序列之首。全区中小学幼儿园办学满意度测评家长满意度达97.36%。区教育局连续13年保持全国文明城市

称号。

展望：向全国义务教育优质均衡发展区迈进

“没有高质量的公平不是真正的公平。集团化2.0时代，市中区通过顶层设计的系统性、整体性、协同性的改革，实现全区教育集团内的孩子高品质、无差别就学。教育部门领导说，志无休者，虽难必易；行不止者，虽远必臻。当前，市中教育正朝着全国义务教育优质均衡发展区目标砥砺前行，走向集团化办学3.0时代，努力实现教育均衡、社会公平的终极追求与美好愿景。”

（董国华）

课、篮球课、围棋课等文艺体育课程，全面发展学生综合素质教育。

城郊校：抓一点带一片，向城区学校看齐

受益于龙头校从师资到管理的全方位“传帮带”，以陡沟小学为代表的城郊校，实现了整体办学水平的跨越式发展，成为城郊学校的新典范，形成了新的教育品牌。

在经十一教育集团，经十一路小学与陡沟小学每年要互换三分之一师资，陡沟小学所有教师到经十一小学轮训至少一遍。今年经十一教育集团6名学生荣获中国科学院小院士称号，其中3名来自陡沟小学。

在舜耕教育集团“生态化教育

某些常人难以逾越的困境，充分唤醒并激活了校长与教师们沉睡的潜能，从而让他们摇曳出绚丽多彩的精神风景与智慧光华，进而形成独具特色的市中和教育精神气。在这个过程中，他们不但解决了一个又一个困难，而且还享受到了破解困难与取得成功的心灵愉悦。这一群体的心理样态，则成为市中和教育一笔极其宝贵的财富，为全区未来更好的发展积蓄了更大的生命能量。

任何教育改革，人永远是最主要的因素。有了奋斗精神、特殊智慧与人生境界，令人欣慰的收获也就有了“道法自然”的可能。多年来，市中和教育不但摘取了众多的教育奖项，更重要的是，他们在获得老百姓交口称赞的同时，也让全区孩子享受优质均衡、公平而有质量的教育变成了现实。

（陶继新）

奋争 智慧 境界

子、兄弟、伙伴组合模式，又为千差万别的学校结成联盟与组成集团提供了选择的空间，从而形成了万千风景的校际之间最佳组合。

如此种种智慧之举，仅靠一时的想象与聪明是远远不够的，只有始终心系百姓与钟情教育，加之持续地实践与深入地调研，才能让智慧之花灿然绽放。

在多次走访区教育部门领导的时候，他们谈到，正因为有了有一线工作的校长与教师们坚持不懈的努力，才有了今天市中教育集团化办学的丰硕成果，希望我去多关注。

走进学校，领略校长与教师们们的风采，聆听他们的心灵之声，常常让我激动不已。

毋庸讳言，集团化办学对于不少

### 名家点评

政府部门巨大的财政投入、一系列的政策保障与巨大的精神支持，既为集团化办学照亮了前行的方向，也给整个市中教育人以心灵的鼓舞与无形的力量。

教育主管部门领导不负当地政府的期望，积极担起了让全区孩子享受优质均衡教育的重任。自2013年4月拉开集团化办学的序幕之后，市中教育人稳步而又坚定地实施了“做实、做大、做强”三步走战略。如果说这种舍我其谁的精神令人敬佩的话，其教育的智慧同样让人击节称道：比如“差异就是资源，挑战就是机遇”的智慧之解，便为解决城乡二元结构制约下的校际间发展不均衡问题提供了理论上的支持；而独特的母

庸庸言，集团化办学对于不少