



本刊微信公众号:  
第一缕阳光

### 热点观察

## 首师大附中集团化办学十年探索——

# 播优质种子 育蓬勃生态

本报记者 齐林泉



首师大附中大兴南校区学生在塞罕坝研学学习蒙古族舞蹈。

范广宁 供图

编者按:习近平总书记在全国教育大会上指出,要深化办学体制和教育管理改革,充分激发教育事业发展的生机活力。今年9月,北京市委发布了《关于推进中小学集团化办学的指导意见》,通过指明集团办学前进与发展方向,进一步深化教育体制改革,为办人民满意的教育提供重要保障。首都师范大学附属中学经过十年探索,为品牌校以集团化办学方式推动未来教育优质均衡发展、让更多孩子享受优质教育资源走出了一条新路。

静谧流淌的昆玉河碧波荡漾,典雅古朴的慈寿塔日月辉煌。在繁华的都市一角,百年学府首都师范大学附属中学(下文简称首师大附中),静静坐落在京西古道的起点阜外八里庄,与明万历年间修筑的古塔为邻,同水草丰茂的昆玉河相伴。秉承“培养成德达才的社会中坚血脉,它坚守正志笃行、成德成才办学理念,勇于担当,将致力于培养基础扎实的复合型中坚作为自己的最高使命。围绕立德树人根本任务,开办分校、承办薄弱校,建设教育集团,用最合理的投入做到产出最大化,增加优质教育资源供给,从而带动提升教育薄弱区域发展,满足百姓教育需求。过去十年,该校在新的历史阶段,走过了一段不寻常的路。

### 1 集团化办学 品牌校送来优质校

2008年,北京市郊门头沟区的永定中学,怎么也不会想到有一天会从一所普通农村薄弱校,一举蜕变为全市优质高中。当年,它更名为首都师大永定分校,开始了与首师大附中的合作办学,次年高中部正式招生。这是首师大附中集团化办学迈出的第一步。随后,它于2010年承办首师大附中第一分校,2012年承办大兴南校区,2013年开办大兴北校区,2014年承办首师大二附中和昌平学校,2015年开办通州校区,2018年开办北校区以及位于房山的实验学校。十年间,形成了以海淀为核心,辐射通州、大兴、房山、门头沟、昌平的六区十校格局的首师大附中教育集团。

在承办分校的过程中,多所分校存在基础资源匮乏、硬件条件落后、师资队伍短缺、学生质量参差不齐等重重困难。经历了派出法人代表、法人一体化、同

一法人与独立法人并存以及多种管理模式相结合的三个阶段,在较短时间内,这些薄弱学校呈现出蓬勃发展的态势,纷纷成为区域内极具实力的优质校,许多教育贫瘠的学区成为了群众入学选择的新热门。

近年来,永定分校综合成绩始终位居门头沟区前列;海淀区的首师大附中一分校不断实现零的突破,从一所底子极其薄弱的学校成长为教师水平、科研实力均有大幅度提升的家门口好学校;首师大二附中的高中录取分数线两年即上涨51分,中考成绩升至海淀区公办学校的第9名;大兴南校区、昌平学校也从底子薄弱的农村校,实现了各项成绩区域排名大幅提升,迅速发展成为当地百姓认可的好学校;大兴北校区、通州校区两所学校于新开办的几年内,在生源状况与其他优质校有明显差距的情况下,各项成绩仍能在所在区名列前茅;新成立的位于海淀的北校区以及位于房山的实验学校,都位于教育资源匮乏的区域,但它们的存在不仅减轻了周边群众入学压力,还从高端的定位与起点直接向名校标准看齐。

### 2 共享共建共育 多元协调体系建设

教育集团化,赋予了首师大附中在市区基础教育发展画卷上泼墨挥毫、点石成金的马良神笔。那么,运笔如神的绝技是什么呢?

坚持资源共享、集中优势、保留特色、科学整合、协同创新、优质发展六条基本原则,逐步实现各成员校在办学理念、课程体系、教研培训、管理模式等方面实现深度融合,着力实现学生的全面而有个性、可持续和自主发展。儒雅清秀、有着浓厚的书卷气的首师大附中校长沈

杰云淡风轻地给出了答案。

在推动集团化办学过程中,达成教育理念的始终在各分校和校区中以积极传承与共享。首师大附中确立了集团化办学的根本目标,即通过办学理念的深度融合,确立集团共同育人目标,把辐射带动作用落到实处。学校确立的新时期“一二三”的培养目标,目前已经各成员校的共同追求,即努力把学生培养成为具备一种意识(责任担当意识)、一种品格(自信坚毅的品格)、两种精神(勇于探索精神、团队合作精神)和三种能力(自主学习能力、动手实践能力、创新思维能力的德才兼备创新人才。

为了更好地实现这一目标,学校将价值认同、队伍共建作为重中之重。教育集团定期组织派出执行校长举行“校长论坛”,结合集团发展过程中的重点、热点、难点问题,确定论坛主题,交流碰撞,统一思想,达成共识。同时,通过全员培训和重点培养等方式加强分校干部队伍建设。全员培训面向集团所有中层以上干部,采用集中培训和网上培训相结合的方式开展;重点培养是根据分校发展需求,为分校干部提供跟岗实习机会,或者选派本部中层干部到分校传帮带。因为价值的深度认同,直指学校发展核心,聚焦质量提升,所以极大地激发了各成员校发展的内在活力,强化了各成员校自身的造血机能,实现了协同创新和优质发展。

由优秀教师和卓越管理团队构成的人力资源,是推动教育集团科学发展的核心动力。所以,首师大附中始终将名师共育作为集团化办学提质增效的关键环节。一方面,选派熟悉首师大附中教学管理的干部担任执行校长,选派有代表性的优秀教师赴分校任教;同时在分校选拔骨干教师到本部交流任教,提升分校

的教学和管理水平,而新建分校教师队伍的组建也都由教育集团统一安排。另一方面,教育集团充分发挥分校自有教师的主导作用,促进教师的专业发展,立足课堂、课程和课题,通过教研培训的深度融合,固本培元,帮助分校打造具有核心竞争力的教师队伍。对于区域内位置较近的分校,集团组织联合教研,集体备课,实现教研深度融合。2014年9月,教育集团召开联合教研启动大会,成立了由总校长任组长的联合教研领导小组。整合了集团内部骨干力量,联合教研共同备课,完善了专家引领、团队合作的教研模式,促进了教育集团各成员校间的深度融合,切实提高了课堂教学效率、提升了教学科研水平,为教师搭建了学习和交流的平台。

在联合教研的基础上,期中、期末组织统一命题、统一阅卷,既可以检验教学研究的成果,也可实现数据共享、共同提高。在这个过程中,教师命题水平和教学能力均得到了不同程度的提高,从而对学生学业发展水平的评定更为准确和客观。

此外,教育集团还组织校领导和资深专家成立“学校发展指导和学科发展指导团”,通过深入细致的调研,制定符合分校特色的发展规划,定期对集团成员校进行综合或专项诊断式评估指导,帮助其完善发展策略,培植发展特色。集团也根据需求,选派学科专家下校听课、指导教研,充分发挥资深教师传帮带作用,帮助分校教师迅速提高专业水平。集团相继制定了优秀教师奖励评选和教育集团骨干教师奖励办法,充分调动各分校教师的工作积极性,为他们搭建更好的发展平台和空间。

课程框架体系,是一所学校教学活动的载体,课程资源也是集团输出资源的重要部分。因

此,集团坚持教学体系的开放与包容。在课程融合的过程中,很多课程已经成为教育集团普遍开设的品牌课程,如以“社会”为课堂的博识课。在集团化的办学过程中,附中的优质课程体系得到了有效的输出与推广,各分校和校区经过深入消化吸收,也进行了本土化改造,形成了自身的特色发展。比如大兴北校区首次将博识课引入小学并结合地域特色课程,附中的优质课程体系得到了有效的输出与推广,各分校和校区经过深入消化吸收,也进行了本土化改造,形成了自身的特色发展。比如大兴北校区首次将博识课引入小学并结合地域特色课程,附中的优质课程体系得到了有效的输出与推广,各分校和校区经过深入消化吸收,也进行了本土化改造,形成了自身的特色发展。

### 3 丰富学校内涵 推动优质均衡发展

首师大附中的教育理念传承百年,但在很长一段时间内都处于自我完善、追求自身卓越的闭环中。教育集团的发展与壮大,让百年文化有了更广泛的认同,“成德达才”的育人理念,在更大的范围内实践并获得了成功。集团的各分校和校区,区域发展程度不同,学生的差距也比较大。要实现真正的有教无类,就要让不同层次、不同特点的学生,都能够找到适合自己发展的特色化、精细化的培养之路。在集团化办学实践中,学校很少有机会去选择学校、选择教师、选择学生。正因如此,学校才得以在不断实践探索中,更多地去尊重个性、因材施教,为学生提供发展平台,为教师打造实现梦想的空间。

对学校来说,教育集团化的成功,让成德教育的种子在各个区生根发芽,让学校的教育思想获得了深层次的共鸣。文化的认同推动了集团的发展,而教育集团的发展,让我们的文化获得了更广泛的认同。沈杰说:

“其实,首师大附中集团化办学探索更为重大的意义,是为未来的教育优质均衡发展,探索出了一种较为可行的操作模式。

相对来说,附中教育集团有着多样化的特点,各成员校分散在不同区,有着不同特点,有的是新开办学校,有的是原有学校被承办,有的则是一体化校区,被段涵盖了小学、初中和高中。各个学校虽然背景和发展之路不同,但集团化办学让它们都找到了自身的特色,取得了长足进步。作为这样的复合型案例,可以说,首师大附中为集团化办学的成功实践提供了重要参考。首都师范大学副校长杨志成说:

在以社会情感学习为支持的学校氛围中,用全纳、公平、和谐等理念去唤醒另一个灵魂,成为学校更鲜明的价值取向。教育的对象人得到了更多尊重,人的丰富性和完整性得到了更多关注,儿童也得到了更全面与协调的发展。

建设安全有归属感的物质环境。安全整洁是学校氛围的基本要求。比如保证学校建筑物的结构状况良好,场地安全;关注任何低龄学生可能受到欺凌的隐蔽场所,等等。温馨适宜是学校氛围的深化要求,如在学校门口张贴“欢迎加入快乐家园”让我们开始美好的一天”等温馨标识,使环境展示出对所有人的欢迎;以儿童视角来布置校园设施,如在操场上设置供学生休息的长凳,设置绿地供学生休闲等。学校要为师生提供共同参与、团结协作的群体活动场所,也要提供满足个性化活动需要的场地。例如,提供儿童跳皮筋、踢足球等群体游戏需要的公共场所,同时也在楼梯间、阅读室等场所贴心地设置一些安静的小角落;提供教职工开会、讨论、交流的足够场所,也不忘为教职工提供个人办公区域。听取教师对学校物质环境建设的意见和建议,让学生参与到学校环境的设计和布置之中,使学生对学校产生更强烈的归属感。

建设激励参与的学习环境。利用校园广播、宣传栏、墙体标语、展览架、文化墙、文化角等,对激励参与的学习环境建设进行宣传,争取教师和家长的支持;营造积极参与的氛围,加强学风、教风和校风建设;通过教师研讨会,教师之间互动分享学习感想和实践心得,总结学校实践经验,为学生的参与提供实践的平台。同时,要聚焦社会情感学习核心理念,建设和修订学校的理念识别系统,将项目理念融入师生共同的价值观念,弘扬有助于学生社会情感能力发展的校风、教风和学风。

建设信任和谐的人际环境。在社会情感学习课程以及相关活动中,教给学生友善互动的技能以及人际关系冲突的处理技巧,开展同伴支持计划,形成良好的同伴关系。在所有课程中用具体的活动来促进师生关系的和谐,如上课前“学会问好”,课堂上共同遵守“尊重理解、聆听欣赏”等行为准则。希望教师能够叫出每个学生的名字,不以学习成绩作为评价学生的唯一标准,尊重学生的差异性,关注学生的社会和学习行为经常给予积极反馈。学校的教职工友善地对待彼此,在人际关系和冲突处理方面表现为互相尊重、包容理解。学校管理者尊重、信任、团结和赏识每一位教师,经常和教师进行平等的沟通交流,具有发展、开放的心态,给予教师持续、系统的专业培训,关注每一位教师的发展。学校应以教职工和学校管理者的行为表现,为学生做出良好表率。

建设自信尊重的环境。结合课程学习开展主题班会讲座以及主题绘画、征文、演讲、手抄报等各类文化体验活动,表达、传播社会情感学习的核心理念。注重学生和教职工公平、被尊重、被重视的心理感受,通过日常活动或文化建设教给学生接纳和重视每一个人的情感,并及时肯定和鼓励他人成就;反对偏见和刻板印象,并给予每一个人体验成功的喜悦和分享自身情感的机会。学校要重视对学生负面情绪的疏导,张贴提倡自制、化解愤怒等情绪行为的提示语,采取可行方法引导学生与教职工交流所遇到的问题。重视欺凌现象,开设多种能够举报欺凌事件的渠道;在学生休息时间及课外活动场所等,安排教职工巡逻,及时干预欺凌行为。

## 创设促进社会情感学习的学校氛围

江津 苏敏

名家专栏 社会情感学习(SEL)学校管理③

本系列主持人

毛亚庆 北京师范大学教授 教育部 联合国儿童基金会 社会情感学习与学校管理 项目管理办公室主任 教育部小学校长培训中心主任、全国中小学校长(园长)培训专家组组长,北京师范大学人文社会科学委员会 曾获高校人文社会科学优秀成果一等奖、北京市哲学社会科学优秀成果一等奖。研究领域 教育领导与学校管理改进。

建设开放民主的制度环境。打破传统教育惯常的刚性管理模式,倡导柔性管理。以学生为中心,通过积极鼓励、制定契约等方式,唤醒学生的主体自觉,将外部的强制约束变为主体的内部自律。例如,为了您的静静学习,我会做到脚步轻轻”等积极鼓励式的标语取代“楼道间不准大声喧哗”等命令式、强制性口号的标语。学校要设置制度建设与实施过程中的反馈渠道,如校长信箱、校长开放日、教学开放日等,形成多元参与的开放式、民主化制度氛围,鼓励教师、学生、家长为学校制度建设献计献策。制度内容要关注学生和教师的需求,充分考虑学生的年龄特征和发展特点,实现人文性和可行性。

建设合作交流的校外环境。搭建家校交流平台,利用儿童节、家长开放日等主题活动,利用网站、校讯通等,促进学校和家长及其他监护人沟通学生的学习生活情况,分享处理问题的技巧,共同应对相关问题。搭建家校交流平台,在学生转学、升学的过程中,使学生社会情感学习信息在学校间保持连贯,彼此共享。学校要多措并举,使家长和社区成员共同参与学校氛围的创设,形成育人合力。例如,将他们纳入学校社会情感学习指导委员会,将他们的思想纳入学校发展愿景,学校校训、校歌、校徽等的设计要融入他们的理想表述等。(作者江津帆系重庆第二师范学院教授/博士、教育部 联合国儿童基金会,作者SEL项目国家专员,作者苏敏系重庆第二师范学院讲师、西南大学博士研究生)

## 人大附中经开学校

# 贯通制矩阵式管理开启学校动力源

纪成涛

### 名校现场

在中国人民大学附属中学北京经济技术开发区学校(以下简称人大附中经开学校)3030会议室,年级矩阵工作展示正在进行,从小学一年级学部到高中三年级学部,12名矩阵主管神采飞扬、侃侃而谈,通过一项工作的展示,他们灵动的思维、创新的意识以及热情和活力跃然而出。

人大附中经开学校的前身是北京二亦庄学校,2017年10月30日加入人大附中联合总校。学校原有相对稳定的金字塔式的管理结构,尽管看起来分工合理、职责明确,但是在实际的工作中直接导致了中层干部、教师的工

作一直处于“任务驱动”状态,缺乏活力与激情,也就很难谈创新;同时,学校的办学理念、育人思想也很难贯彻到学部。

在校长王凯教看来,学校管理的最高境界是让每个人充分发挥其价值,激发他们的活力与激情,进而实现自我管理。也正是带着这样的思考和追求,2017年,贯通制矩阵式管理机制正式落地。这一管理模式为双线管理,既有校级课程中心、教师发展中心、科技信息中心、后勤服务中心等职能矩阵,同时也有年级学部矩阵。

贯通制矩阵式管理,贯通什么呢?一是思想理念的贯通,学校将“办温暖的、负责任的、舒展生命的幸福教育”这一办学理

念转化为具体行动贯通于十二年的教育教学中;二是育人目标的贯通,以此形成“心往一处聚,劲往一处使”的育人氛围,保证学生的和谐发展;三是课程的贯通,学校统筹建构十二年一贯制的课程体系,打通学科内部知识结构,构建校本化的科技课程和艺术课程,尤其关注学段的衔接性,关注学生的可持续发展;四是经验的贯通,无论是职能矩阵还是年级矩阵,在工作中好的做法、有推广价值的经验都要在全校范围内推广、贯通;五是特色活动的贯通,特色活动是学校发展的名片,让特色成为学校的强势项目,同时让活动具有连续性,必须要施行十二年的贯通;六是制度的贯通,学校对教师的教育教学、班级管理

都要具有贯通性。所谓矩阵式,既是模块化,每一个年级学部自成一个模块体系,但又不仅仅限于模块化。因为矩阵式管理是活的,是充满生机的,根据矩阵理论,矩阵中的每一个岗位的变化都能影响其他成员作用的变化,改变矩形的价值,从而通过每个人的努力使舒展生命的教育得以实现。同时,矩阵式还是立体化的、系列化的,贯通制的垂直管理与年级矩阵相互交叉构成一个矩阵,形成双线责任制度。学部矩阵既对职能矩阵负责又对校长负责。各矩阵之间相对独立,但在职能矩阵的贯通管理之下,又在相应领域中形成系列,相互联系。贯通制矩阵式管理带给学校

的是一种立体化的管理系统,在整个管理体系中,各个矩阵相对灵活,便于创新。更为关键的是,它能够让每一个矩阵负责人以及教师团队正确地认识自己,发现自己,建立矩阵成员的价值认同感。原来是领导让做什么就做什么,完成任务就行,不必去想别人怎么做,更不允许超越规范。而现在则是学校有了总体的规划,我们围绕学校办学理念自主规划,每个人都要参与其中。一名矩阵负责人说,无论是领导干学生与教职工交流所遇到的问题。重视欺凌现象,开设多种能够举报欺凌事件的渠道;在学生休息时间及课外活动场所等,安排教职工巡逻,及时干预欺凌行为。