治校有道

优化治理效能 撬动“同步优质”

——深圳市南山实验教育集团探索集团化办学内涵发展之路

韩军

■本期关注:集团化办学

【编者按】

最近几年，很多地方在推动集团化办学，以此扩大优质教育资源的覆盖面。但集团化办学不是简单的合并，特别是多学段、多成员（校）、多模式的并存，使集团化办学运行更具复杂性。今天刊发的深圳南山实验教育集团有16所成员校，学生达1.7万多人，这么巨大规模的集团校如何运行顺畅，实现办学效益最大化？该校在优化治理效能方面的实践为我们提供了借鉴。

学生在上语文公开课。

如何提高集团化办学的治理效能，推动集团化办学高质量发展？近年来，深圳市南山实验教育集团致力于内部治理效能的改革，探索集团化办学内涵式发展之路，让集团化办学的步伐更加坚实。

1 以章程统领发展，强化文化认同

南山实验教育集团前身为成立于1932年的深圳市十约小学，2012年8月成立教育集团。如今已发展为幼小初多学段、16所成员校（园），包含内生型、委托培养型、联盟型办学模式的综合性教育集团，现有学生17000余人，教职工2000余名。

南实集团是由非独立法人成员学校和独立法人学校组成的复合型教育集团。针对多学段、多成员、多模式的特点，南实集团首先完善了集团章程，明晰集团与各成员学校的职责，构建了条块结合、以块为主的管理模式，各校遵循规则、依章办学。集团党委委员会、集团校长办公室、集团教职工代表大会、集团党政联席会、集团行政会（或扩大会）等构成决策层，学术委员会、督导团、家委会构成监督层。

对于有独立法人资格的成员校，实行“引领+指导+督导”的管理策略，人财物等自主管理，集团对其进行学术引领、工作指导和监管。对于非独立法人的成员校，实行“一级法人、一级管理”的管理方式，人财物由集团统一协调，并给予成员校经费自主权。通过精细化管理，重点抓教学常规、日常管理和师德师风建设，促进集团内优质均衡发展。

除了在管理模式上进行理顺，统一的文化也是集团化办学的灵魂。南实集团重点在理念、发展目标、文化标识上凝聚共识，在集团的共同努力下，重新提炼了办学理念、校训、校风等，发展目标聚焦学生的核心素养和关键能力，走课程共建、课堂共生、名师共铸、文化共融、合作共赢之路。

2 优质资源高效融合，实现效益最大化

推进优质资源共建共享，实现效益最大化，畅通运行机制，让各成员校的资源高效融合，是集团化办学的优势，也是难点所在。南实集团在名师、硬件设备、学生活动、社会资源、后勤管理等资源上进行融合。各成员学校统一规划、统一管理、统一教研、统一调配、统一培训，并且保证新成员学校的管理规程、质量要求、育人标准与集团一脉相承。

同时，南实集团构建了“云端资源库”，成员校在教育“私有云”、数字化网络教学平台、教学资源库、教育技术支撑校园电视台等方面实现高度共享。

共建共享课程资源，是南实集团化办学的重要方面。集团构建了由国家课程、拓展课程、素养课程三大模块为主体，横向拓展、纵向衔接的课程体系。在学生梯度培养方面，集团发挥多学段共存的优势，构建了学段衔接分级课程，确保人才的梯度培养。如集团的书法教程、社会实践、心理教育、空模运动、创客教育、戏剧课程、木工创意课程、非遗文化课程、游戏设计等精品课程在小学和初中分级、连贯开设，形成不同学段的有效衔接。

集团还将精品课程辐射至集团内外学校，比如心理健康教育课程以“一个党员导师”“一期父母成长学习会”“分享一本家庭教养好书”等“九个一”模块全面铺开。“识字拼音、整本书阅读、功能习作”课程已在全国56所学校推广学习。

集团化办学最终目的要落实在育人上。集团注重提升学生的综合素养，采取普及与项目结合的策略，搭建统一的体艺教育平台，例如合唱、管弦乐等学生社团活动，学生可以跨校区集中训练。南实集团秉承“实验”基因，为学生埋下创新种子，开设了人工智能、3D打印、魔力化学、探索物理、创意编程、馆校PBL项目学习等60余门科技类课程，培养学生的创新精神。每年9月，集团定期举行校园科技节，包括科技游园类活动，以及小发明、小制作、科幻画、小论文收集评比展览。

南实集团以培养科学“小院士”为抓手，着重培养学生发现问题、筛选有研究价值的问题、使用文献法和访谈法获取概念信息的能力，引导学生进行模拟实验和探究实验。作为“小院士”的孵化地，南实集团先后有126名学生获评“中国少年科学院‘小院士’”。

上图：学生在上木艺课。
左图：校园皮影戏。
（本文图片由学校提供）

3 师资是撬动“同步优质”的核心

师资是撬动集团化办学“同步优质”的核心。南实集团建立了教师研训长效机制，让教师在集团内共同成长，不会因为规模扩大而被“稀释”，同时教师和管理人员的流动机制让集团内充满活力。

集团搭建了阶梯式教师培训体系，分别开展新入职教师岗前培训、中青年骨干教师常规培育和“头雁”名师培养，为建立一支思想稳定、结构合理、专业过硬的队伍奠定基础。

集团通过高级职称评聘手段，采取“一把尺子、两个学段、集团打通、自主选择、顺次递进”策略，有效撬动集团内高级教师之间的流动，使得成员学校教师年龄结构、职称比例趋向均衡化。采取关键岗位进行集团内交流轮岗的方式，实现有序流动，后勤主任等岗位先行轮岗。

“学行天下”是南实集团的校训，这不仅是对学生的期许，也是对教师学术层面的要求，希望教师解决“教而不研则浅，研而不教则空”的问题，通过提高学术水平带动提高教育教学质量。

成员学校校长首先要做思想学术的领导者，其次才是行政的领导者，中层干部、年级组长、学科组长要做本学科、本领域的学术带头人，强化学科组建设，做学术性和应用型相结合的特色学科组。引导各校注重营造学术氛围，形成集团的学术风格。

在集团层面，一方面，成立师生发展中心，负责教师和学生发展工作，统领集团各校的教科研工作，直接对接各学校德育和教学部门。主要进行教师发展研究，指导教师制定职业发展规划，提供教学、指导与培训，整合校内外优质资源，搭建教师发展的个性化平台，开展教学、学术研讨活动，引导教师团队建设，开展教师评价标准和体系研究，促进教师发展与学校发展的有机统一。

另一方面，成立学术委员会，下设学科（学段）建设委员会、特级教师协会等专门委员会，研究教育前沿问题，同时每年举行学术研讨会，引领着集团的科研方向。集团学术委员会突出了教育专家治学的理念，对于加快推进建设高水平学术型集团具有重要价值。

在“科研兴校、科研兴教”的主导思路下，一批年轻教师快速成长。近三年来，集团中青年骨干教师申报区级以上课题70余项，形成了“人人有课题、科科有研究”的良好工作状态，教育教学创新实验蔚然成风。

通过近十年的探索，深圳市南山实验教育集团初步探索出了一条提高集团内部治理效能、推动集团内涵式发展的路径，为实现幼有善育、学有优教的目标贡献了“南实经验”。

（作者系深圳市南山实验教育集团校长）

龙头校如何催生更多办学“新品牌”

仇立岗

2017年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于深化教育体制机制改革的意见》明确了“学区化管理、集团化办学”的探索方向。近年来，不少地方的教育主管部门正在推动集团化办学，以此来扩大优质教育资源的覆盖面。但是，自上而下的推进方式能否引发集团内部学校的深度合作？集团成员校是否能够得到足够且持续的支持？集团龙头校干部的付出能否得到体现？……如果不能很好地回答这些问题，必然会使集团化办学的功能打折扣。教育集团的内部治理，这一存在于主管部门统一管理与学校自治间的新层级，是集团化办学应该关注的问题。

笔者认为，集团化办学是对政府办学与校长治校之间区域的一种补充，是从行政管理到科学治理的一种尝试。区县层面在推动集团化办学时必然面对这一问题：哪些学校需要集团化，哪些学校不能集团化。笔者在去北京、上海、江苏等地区跟岗学习时发现，教育部门在选择兼并成员校时，通常有这样两种思考：

一方面，口碑较差、发展潜力和空间较小的学校是成为集团化成员校的首选对象。行政主管部门对于教育是否办得好，满意度是一个重要考核依据，当一所学校不顾受教育对象的感受，很可能会给区域教育造成负面影响。同时，学校改造升级难度大，与区域发展极其不配套的学校也可能被“兼并”。

另一方面，有着历史文化和传统特色的学校应当作为区域的教育名片进行保留。当一所学校经受住了历史的评判，有显著的特色和独特的文化，能够代表区域教育发展某一领域的最高水平，这时候应当考虑将其品牌做大，而不作为集团化发展的学校。

和企业的兼并与扩张类似，学校集团化发展不是一纸任命就能完成的，干得好两者都能受益，反之，则可能削弱集团龙头品牌的影响力，让彼此都受累。在管理方面，需要系统地处理好以下问题：

第一，打通管理边界。教育集团内部制度能否统一，或是否有必要统一，这一问题本身就存在众多争议。究其根本，就是要确定集团化办学到底应采取“联邦制”“加盟制”或是“贴品牌标签”的方法运行。再深一步分析，这其实涉及集团发展的“共性”与学校发展的“个性”孰轻孰重的问题。在笔者看来，教育集团采取什么管理方式，需要龙头校和成员校共同讨论，基于治理环境、学校发展阶段等因素进行综合研判，不能整齐划一。

第二，完善教师评价和学生评价。这涉及对学校管理文化和教师观念共识的探讨。在教师评价上可以逐步统一，打通集团内部人才交流的壁垒。在学生评价方面，可以根据不同成员校的发展水平，确定多元化的评价方案，否则会引发家长在感受上的波动。

第三，统筹集团资源的配置。集团化办学不可避免地要面对集团内部资源的调配问题。对于龙头校来说，无论是物质资源、课程资源还是人力资源都要经历从“输血”到实现成员校独立“造血”的发展过程，这一过程极具挑战。拿教师交流来说，再好的教育理念和管理文化都需要教师去实施。“输血”式的教师人力帮扶是见效最快的方式，但集团内部，如何选择这批教师以及教师意愿是否强烈，决定了交流产生怎样的效果、能否可持续发展，需要优先确定内部交流的评价和激励办法。

第四，在薪酬上体现多劳多得。公办教育集团的领导班子面临很大的挑战。办好一所学校和办好多所学校付出的精力不同，集团的管理人员尤其是龙头校的管理人员，要面对数倍于前的工作强度，需要在薪酬方面有所体现，否则日复一日的繁忙很难持续下去。

第五，寻找文化“向心力”。当“外来的和尚”进入集团后，其原有的管理人员如果不能找到自己的位置、确立新的工作目标，很大程度上会阻碍集团的顺利发展。这十分考量集团领导班子的智慧，要帮助成员校领导干部重新确立工作目标、进行心理调适、提升专业发展，在干部选用上可以采取“全出竞进”“轮岗学习”的方式。这个过程中尤其要注重在价值认同和文化归属上凝聚共识，比起制度上的约束，学校育人价值观念的统一与认同更能汇聚人心。

教育集团肩负着政府对于办人民满意教育的使命。依托现有的优质教育品牌，让周边小品牌得到“共生”机会是我们美好的期盼。当然，我们更希望看到教育集团化不仅仅是“狮群”势力范围的一次划分，而是老品牌的新生甚至是众多新品牌的诞生。

（作者系山东青岛汾阳路小学副校长）

校长笔谈·聚焦教师评价

教师考评落地需要管理智慧

林卫民

教师评价是促进教师成长的有效手段，特别是那些有鉴别力的考评，能够强力推动教师的专业成长，进而把一所学校从默默无闻提升到卓越。教师考评作为学校管理系统，既是对教师的管理，也是对教育专业和日常事务的管理。中共中央、国务院印发的《深化新时代教育评价改革总体方案》提出了“改革教师评价，推进践行教书育人使命”的工作方向，从师德师风、专业能力和教育教学实绩三个维度构建考评内容，并提出了具体要求。

师德师风考评：应落实到具体行动中。造就一支优秀的教师队伍，必须认真落实新时代教师职业行为准则，建立师德失范行为通报警示制度，坚持把师德师风作为考评教师的“第一标准”。师德是新时代教育对教师的政治要求，也是教师职业发展和教育专业发展的前提，因为“一套专业知识体系”和“一个服务他人和社会的理想”，这是专业人士必须具备的核心特质，教师的专业化发展也是如此。

教师职业是向学生的未来宣誓的，要使学生发生对整个人生有益的变化，教师必须以虔诚之心对待作为教师的职业良知，忠于入职教师的誓言和对学生的承诺。学校要把师德表现列入教师业绩考核、职称评聘、评优奖励的首要要求，强化教师思想政治素质考察，树立教师积极奉献、用心工作、关爱学生的先进典型，推动师德师风建设常态化、长效化。

师德师风是教育工作者使命和价值观的具体表达，它不是抽象的、宏观的，更需要可操作性的具体行动。为了使教育工作的使命和价值观变得真实起来，北京外国语大学附属外国语学校研发了《北外附校教育使命和价值观30条》，例如：老师要成为学生的表率，尤其在勤奋、爱心、友善、仁慈、服务他人、服务集体等方面，每个老师都要成为学生言行的榜样，以坦诚精神、透明度和声望，树立学生对于教师的信赖；教师之间要以坦诚之心对待一切，从不刻意隐瞒真实的信息，从而使人际关系变得简单，确保学校体系的各个环节都能够运转得更快、更好；老师要坚持不懈地将一些知识、观念作为礼物教给学生，要把与每一名学生的每一次会面都作为鼓励、指导和帮助学生树立自信心的机会；成为教师之前，成功只同自己的成长有关，成为教师以后，成功都与学生的成长有关；每一个老师都要保护学生的梦想，让他们不但怀有梦想，而且还要拥抱它、实践它，并且要经常深入学生之中，传递积极的活力和乐观精神；等等。

总之，对教师师德表现的考评，不能只去做“抽象的说唱”，更要落实到具体的行动之中，使其变得鲜活起来并进入可衡量的状态。

专业能力考评：以教学能力和教研能力为重点。教师的专业地位建立在专业知识基础之上，对于教师的专业能力考评要以知识考核作为基础。正如美国学者舒尔曼所说，“一个专业既是一种高度复杂和熟练的工作，又是一种根植于知识的职业行为”，与教师专业能力相关的知识是“学科教学知识”，包括课程知识、学科知识、学习者的知识、教学情境知识和教学法知识。对于教师专业能力的考评，应当建立一种基于实践知识的测量模式，促进教师自觉学习实践性知识以提升自身的专业能力。

北外附校研制并实施《教师专业能力日常考评办法》，采用“简便易行、融入日常”的评价方式，将教师评价理解为一种连续的、系统的过程，用评价促进教师个体专业能力发展，并成为学校日常工作的一部分，建立了教学清晰性考评、课堂教学基本能力考评、期中教师自评、学生满意度调查、期终教师业绩考评等每学期5次考评制度。

对教师的专业能力考评要关注“客观描述、价值判断、增值探索”三个重要环节，学校要建立教师专业能力测量、认定、考核等评价标准，以教师学科教学能力和教研能力作为重点内容，通过对教师个体日常教育教学活动数据的收集整理，了解教师职业发展的各种信息，结合教师个体职业发展规划，评价教师职业发展的优势和特长，鼓励和促进教师自觉接受旨在提高专业能力的培训，通过课后反思、专题研究、成果分享等方式获得自我反省和成长的机会。

教育教学实绩考评：业绩面前人人平等。《深化新时代教育评价改革总体方案》特别强调，教师评价要突出教育教学实绩，“把认真履行教育教学职责作为评价教师的基本要求，引导教师上好每一节课、关爱每一个学生”，“对作出突出贡献的教师按规定进行表彰奖励”。重视教育教学实绩的“甄别式”考评制度，就是要奖励那些值得奖励的教师，让所有教师靠业绩说话，在业绩面前人人平等。从理论上讲，那些“友善”但是业绩表现不佳的教师，应当尽快让他离开学校。一味保护表现不佳的教师既是对学生的伤害，也是对教师本人的伤害。

值得指出的是，即使是最好的教师考评制度也有可能被学校的官僚行政所腐蚀，导致出现考评结果为“优秀”的教师，通常是领导的密友或者唯上是从的教师，而那些直言不讳、挑战现状的教师，即使有卓越的能力，也得不到好的考评结果。这就需要建立与考评相匹配的业绩衡量体系，有清晰的期望值、目标和时间表，以及一个稳定可靠的评价程序。否则，官僚行政操纵下的考评，会催生出缺少智慧的学校管理团队，并导致缺乏正直感的不良工作氛围出现。

（作者系国家督学，北京外国语大学附属外国语学校校长）