

深圳市翠园教育集团

集团化办学运行机制的创新与实践

教育集团化办学作为一种教育组织管理的创新模式，对促进区域教育公平、优化教育资源配置、促进中小幼人才贯通培养等具有巨大的作用。2018年1月，深圳市翠园教育集团在罗湖区政府部门的支持下成立。集团以翠园中学为牵头校，成员校包括翠园文锦中学、翠园初级中学、翠园东晓中学、松泉实验学校、翠园实验学校和鹏兴实验学校，实现小、初、高组团式发展，目前

集团有学生1.5万余人、教师1200余人，较好地发挥了名校和名校长的品牌效应与优质教育资源的辐射带动作用，推进了基础教育办学体制改革，扩大了优质教育资源覆盖面，推动了区域教育均衡发展，实现了“学有所教”“学有优教”，进而消除了择校热、课外辅导热、天价学区房等痼疾。在教育集团化办学的运作之中，让各成员校认同核心校的办学理念，拥有共同

的文化认同；创新优化内部管理机制，使成员校高效合作；通过打造资源共享平台，实现课程开发、教学研究、教师培养共建共享，都是摆在集团面前的大事。翠园教育集团通过不断完善内部治理结构，创新集团运行机制，进行了大胆的探索与实践，较好地解决了“松散型”集团化办学的问题，有效地激发与释放了学校的办学活力。



生和培养、教练员和裁判员培训等方面实现小幼初高的有效衔接，并与青训基地深度合作、成为“苗圃计划”基地学校与高校联合培养，最终实现了两个目标——为大学输送有足球特长的优秀学生，为职业足球俱乐部输送优秀的球员。

集团牵头校翠园中学在积极发挥统筹引领作用的同时，敦促成员校在接受新鲜“文化血液”输入的同时重视自身“造血”功能的养成，在互相尊重的基础上谋求文化的互相认可，构建纵横衔接的交流机制，以活动、课程、科研方面的共建实现多方共同成长。目前，翠园中学的校园足球和科技创客，翠园文锦中学、翠园初级中学和翠园实验学校的课堂教学模式，翠园东晓中学的体育特色，鹏兴实验学校的国际理解教育特色，松泉实验学校数据驱动的“自觉教育”等，已经初具规模、各有特色。

真正突破，全面提升办学品质。

资源共享机制
共同价值构建协同关系

教育资源的畅通共享在集团化办学的过程中至关重要，是集团化办学有效的关键所在。翠园教育集团秉持“提供完整育人过程”的指导思想，努力推进课程与教学改革、校长和教师队伍的建设，促进优质教育资源的生成，将牵头校翠园中学的办学理念、管理体制、校园文化等渗透到集团成员校，使成员校的办学实力和管理水平得到提高，为集团内优秀学生提供6年乃至12年的完整培养历程。

翠园教育集团结合各成员校的不同特点，以小、初、高一体化培养为原则，加强不同学段的纵向和横向联系，做大、做强、做优各学段的品牌特色项目。以校园足球、创客文化、机器人联盟等特色品牌形成集团内人才培养链。目前，校园足球已完成“小学—初中—高中—大学或职业俱乐部”成长链条的打通。集团内建立三层选拔机制，遴选足球人才：第一层级，小学普及选材；第二层级，初中普及提高；第三层级，高中重点提高。集团在开展校园足球教学、足球训练管理、竞赛体系建设、运动员招

文化机制
“多元一体”凝聚共同愿景

集团牵头校翠园中学创办于1964年，是一所具有58年办学历史的传统名校，已经形成了深厚的文化底蕴。历代翠园人潜心办学、精心育人，弘扬“海纳百川，追求卓越”的校训精神，形成了“立德求真”的校风、“春风化雨”的教风和“上下求索”的学风。翠园教育集团即以牵头校命名，很好地传承了这所名校的办学理念、文化积淀与教育追求。

集团的融合发展需要有现代化的管理制度、评价体系、监督体系保障。翠园教育集团以集团发展愿景为依托，构建“多元一体”的集团文化，建立集团内共同愿景，使集团成员校对集团的发展方向、目标达成统一认识，形成集团发展合力，推动集团成员校的共同发展。集团通过召开集团大会、集团发展规划研讨会等，充分听取成员校对集团长远发展的建议，集体讨论并制定集团章程，建立完整成熟的价值体系并使之成为集团组织文化，增强了成员校的认同感和使命感，实现成员校之间制度统一、管理统一和评价统一，促进区域良性竞争。



决策机制
组织创新带动全局变革

翠园教育集团借鉴现代企业的管理制度和运行机制，不断创新学校的管理机制，逐步建立起了符合集团化发展的内部管理制度。翠园教育集团成立之初是松散型基础教育集团化办学，集团各成员校有独立法人资格，

· 公益广告 ·

社交有距春常在
核酸无恙岁月安

保持社交距离 增强防病意识

中央文明办 宣

漫画作者：林帝浣