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,进行了大胆的实践与 探索,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。

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

翠园教育集团结合国家和省、 市、区教育改革发展纲要,博采众 集思广益,研究制定了 136 发 展规划。其中, 1 指统一的发展目 标:优化教育资源,促进教育均衡 引领区域教育发展,满足人民日益增 长的美好生活需要; 3 是指发展围 绕三大体系:学生全面发展、个性发 展、特色发展的成才奠基体系,以教 师职业幸福为核心的教师专业发展体 系,基于现代学校制度的集团管理体 制机制创新体系; 6 是指未来着力 六大工程建设,在运行机制、课程建 设、课堂改革、主题活动、特色创 建、课题研究等方面进行深度研究和 实践探索,实行集团连片教学研讨机 制、名师工作室引领机制、教师研训 一体化机制等,避免出现各自为阵、 互不往来的局面。

翠园教育集团在融合发展的同 时,注重发挥各成员校的优势,做强 各校的特色。一方面,集团将先进的 管理经验和特色校园文化辐射其他薄 弱校区,进行 嫁接 和优化;另一 方面,集团鼓励薄弱校区根据校情实 行特色发展,创建校区特色,形成 一校一特色 。集团成员校之间遵循 统一性、差异性、自主性、联动性 原则,根据发展历史、发展定位、办 学理念、文化特色以及管理体制等方 面的不同,在尊重差异的基础之上融 入集团元素,使集团成员校与牵头校 的品牌文化有效融合,发挥品牌的协 同放大效应。如集团各成员校的LO-GO设计,外圈统一为翠园校徽的 圆 设计,内圈则保留了各学校原有 的校徽图案;再比如集团通过举办周 年年会、教职工运动会等活动,为各 校搭建了交流互动、增进感情的舞 台,也加强了校际文化融合,为集团 发展注入了不竭的动力。

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,

人、财、物独立支配。集团 提出在管理制度中增加集团总 校对分校校长的任免建议权,一定 程度上对分校起到了监督约束作用。 集团设立集团党委和集团理事会,翠 园中学校长任集团党委书记、总校 长。集团下设秘书处、教师发展中 心、学生发展中心、课程建设中心、 文化建设中心五大机构,翠园中学副 校长任集团秘书处秘书长。集团成员 校在 机构常设、人员兼职、成员轮 值 的原则指导下,在办学理念、管 理模式、教师招聘、教师流动、资源 配置、环境建设等方面,实现了一定 程度的 组织的内部化。

翠园教育集团积极探索半紧密型 的组建模式,在教育理念、学校管 理、教育科研、信息技术、教育评价 与校产管理等方面尝试统一管理,借 以实现管理、师资、设备等优质教育 资源的共享。在决策机制上,翠园教 育集团遵循 宏观管理、微观自主 的原则。宏观上,由集团对各成员校 的资源进行调整优化,以促进集团内 各成员校的良性运行和健康发展;微 观上,集团下放招生权、干部任免权 等到各成员校,使之拥有较大的自主 权。2021年9月,集团成员校深圳市 文锦中学更名为 深圳市翠园文锦中 学 ,集团总校长兼任翠园文锦中学 校长,翠园文锦中学将与牵头校翠园 中学形成更加紧密的 一校两区 模 式。集团将通过对翠园文锦中学管理 一体化、人才培养一体化的探索,深 入推进资源共享、人才流动、教育互 补,实现翠园教育集团紧密型办学的 真正突破,全面提升办学品质。 资源共享机制

翠园中学校本部设计效果图

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。

共同价值构建协同关系

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

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 大学输送有足球特长的优秀 学生,为职业足球俱乐部输送

中国教育报

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,构建横纵衔接的交流机制,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。

翠园教育集团以党建、章程、内 部治理结构为抓手,努力创新体制机 制,健全集团内部治理体系,让集团 各成员校紧紧围绕章程与规划有序发 展,有效提升管理效率和办学品质。 在运行机制上,初步探索出 1+ X 的集团化办学模式,通过 名 校+新校 名校+弱校 名校+民 校 等多种形式,输出名校品牌、理 念、管理、文化,形成统一的文化基 因,充分利用名校资源,促进优质教 育均衡化,在一定程度上破解了 上 好学 的难题,获得了较高的社会赞 誉,走出了一条推进优质教育均衡化 的成功之路。这项制度的实践与探索 较好地实现了文化共创、教研共推、 师资共育、课程共改、教学共改、治 理共进,扩大了区域优质教育资源, 缓解了 择校之风 ,满足了不同的教 育需求,创新了办学体制,提升了办 学效益和水平。翠园教育集团向党和 人民交上了一份满意的答卷。

(郭玉竹)

· 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: 林帝院

社址:北京海淀区文慧园北路10号

邮政编码:100082

电话中继线:82296688

发行单位:北京市报刊发行局

发行方式:邮发

印刷:人民日报印刷厂

定价:每月30.00元

零售每份:1.80元

京海市监广登字20170213号