

重庆市巴蜀小学教育集团:

多层共生促龙头校优质资源辐射

徐忠毅

■聚焦中小学集团化办学系列报道(四)

重庆市巴蜀小学教育集团是由重庆市巴蜀小学校牵头,以临江路小学、中山小学、大同实验学校等4所小学组成的一个教育集团。作为国家级基础教育成果特等奖获得者,巴蜀小学以其独特的“1+1+N”城乡文化互助模式(第一个“1”是一个好的领导;第二个“1”是一套好的思想,或者是一个好的目标和方向;“N”指N个团队)为重庆教育的城乡统筹尽责任、作贡献,进行了集团化办学模式实践研究,凝练出了集团化办学经验模式——“文化桥”。

文化桥,是借助桥这一载体,以文化为内涵,将集团化办学的方法、路径、特色与发展融为一体而打造出的学校间融通互助式发展之桥。“文化桥”紧扣了桥梁“连接”和“沟通”的特征,是巴蜀小学教育集团化办学经验的高度凝练。巴蜀小学结合成员校实际,按照文化“融通互助”“共同发展”的建设理念,构建并不断创新、丰富“文化桥”的内涵和外延。

“五步法”精准搭建关系桥: 促集团化办学高效率发展

基于巴蜀小学近20年的“1+1+N”项目研究、5年的渝中区集团化办学实践,巴蜀小学教育集团探索出了一套有效促进集团化办学高效率发展的方法——“集团化办学五步法”:勘察调研、规划设计、预备支持、建造施工、维护升级。

勘察调研。其核心在于精准化把握发展点。我们建立了以校长、干部、骨干教师为主的特色发展项目组共同体,以《义务教育学校管理标准》为基准,通过走访调查、访谈调查等方法,对学校的办学理念、课程文化等进行全面调研与分析,共同把握学校发展,找准发展点。

规划设计。有了对环境了解,接着需要进行“桥梁”蓝图设计,其核心在于因地制宜、科学规划,找到发展学校的策略与路径,形成调研报告,确定发展方向,并制定相应的顶层设计。可以从课程滋养、活动参与、文化熏陶、平台搭建、评价驱动等维度去制定发展方案。

预备支持。其核心在于“成员校发展需求”与“龙头校办学经验”的耦合。龙头校需要“菜单式”厘清自身特色,以便成员校进行经验的嫁接、转化、创造,实现共建、共享、共进。根据前面把握的发展点与规划的方向选择“菜单”里的相应资源,与学校的特色相融合,转化成自身学校的校本化表达,从而作用于学校的发展。

建造施工。其核心在于循序渐进做起来。现场推进中采用“校长整体统筹+中层具体负责+骨干教师参与”的模式,多抓手解决现场的具体问题、调整推进策略、熔炼教师团队,持续激活团队创新活力,以团队精神、创新意识、工作热情、管理方法等方面的集团文化影响成员校,从而编织出一张看得见、摸得着的文化之网。

维护升级。随着集团化办学的深入,需要

督促成员校凝练经验,将发展点转化成看得见的成果,形成自身品牌。同时,要将目标聚焦到成员校“造血功能”的赋能上来,不断完善自身、提高自己的意识和能力,抬高底部,同时搭建更高层次的交流与展示平台,提升成员校办学水平。

“五联制”牢固建立互通桥: 助集团化办学高品质发展

要实现集团化办学高质量发展,龙头校与成员校需要深度交互,形成彼此的联动,促进学校之间资源共享、优势互补,缩小校际差距,为减负增效、优质均衡发展开辟新道路。

管理联通,重“制度建设”。通过不断建设、健全管理制度,保障各项工作落到实处。比如《教育集团发展共同章程》《教育集团“文化互助”式集团化办学模式建构方案》《集团化办学总体规划》《教育集团考核评价标准》等。

队伍联动,重“阶梯管理”。从人员机制建设出发,抓住关键少数,重视顶层建构,自上而下形成“战略部署+统筹集团常务工作+驻校指导”的集团决策与管理阶梯模式。依照集团化办学的工作规划,集团各驻成员校干部会结合所在成员校的具体需求,统筹协调龙头校学术委员进校开展专题讲座、课例示范、学科工作坊等培训活动,将巴蜀小学优质的教学资源、成熟有效的教学模式、系统的教师培养课程导入成员校,以此推进集团化办学走深走实。

课程共建,重“目标一致”。通过对同一课程模式的探索,聚焦同一目标,寻找不同路径,促进各校课程建设,推动集团发展。巴蜀小学借助“学科+”成果的推广,与各成员校一起申报了“新课标背景下的主题实践课程建设”集团化办学改革项目。通过集团校长室统领、项目核心团队牵头、各成员校课程开发团队具体实施,共同打造具有各校特色的主题实践课程。目前已开发出临江路小学“好想长大”主题实践课程、中山小学“我们的寻根之旅”主题实践课程等,实现了“学科+”成果的再生。

教研联结,重“学术交流”。建立集团教师联合教研机制,借助“教研训”一体化集团研训、项目式培训学习、跟岗培养、师徒结对、“互联网+”等制度措施,整合集团资源开展教学研究,促使各学科各领域在集团内形成骨干教师引领团队,以此引领教师发展,提升教学质量。

质量联评,重“全面发展”。改革评价体系,丰富评价方式,提高评价效能,促进集团内学生全面发展。打破单一学业质量评价的局限,形成关注基础学力、生活实践、潜能开发等指向中国学生核心素养的评价维度,促进学生习得适应终身发展和终身发展需要的必备品格与关键能力。立足各校学情,纵向数据对比、深度剖析,助推各校教



①重庆市巴蜀小学教育集团东水门小学的学生在做手工。 学校供图

②重庆市巴蜀小学教育集团临江路小学的学生挥舞国旗,庆祝祖国的生日。 学校供图

③西安高新第一中学“名校+”教育联合体成员校高新二中学生正在收割麦子。 学校供图

育教学质量提升。

“五多式”携手构筑立交桥: 享集团化办学品牌共生

立交桥是立体交叉桥,旨在达成一对一、多对一、一对多的网格式交互,个体品牌代言、整体形象塑造的融合式发展。沉浸式携手建构立交桥,有助于集团各校多维交互、多元建构、多层共生,形成网格式交互、融合式发展的集团品牌形象。

人力资源多维交互。人力资源交互,形成人员多维交互,推动学校建设。通过“干部沉浸式驻校”“专家沉浸式带教”“骨干沉浸式结对”“工作室沉浸式参与”“青年沉浸式学习”等模式进行沉浸式人力资源互动。集团在各成员校派驻一名管理干部,每周深入成员校2—3天,牵头集团化办学项目的落地,同时协助校长开展工作。集团各学科团队不仅在集体备课中主动卷入各成员校的核心骨干,还在教学竞赛或教学展示活动中,帮助成员校教师集体磨课。

平台资源多元建构。建构教研、课程、宣传等平台资源,创设更广域的学习、分享、提升的机会,拓宽平台资源,让平台资源发挥最大效能。集团开发的网络版“学教小助手”资源与各成员校共享,集团官微为各成员校开设了专题发布,集团公开发行的刊物《教育故事》为各成员校提供了发表文

章的机会,集团各类学术会议以及定制培训对各成员校开放。

文化资源多方融合。以文化互助为理念,从各校的自身文化出发,基于自身发展需要,相互学习、渗透,形成文化的高质量融合。坚持文化引领学校发展的理念,齐心协力凝聚发展共识,共同凝练核心价值,合力丰厚集团文化内涵,达成沉浸式文化资源共创。

品牌资源多层共生。竞争共生,推动品牌可持续发展;多层共生,实现品牌资源的多美其美。以集团品牌建设为目标,以项目研究为载体,以机制建设为保障,以资源共享为途径,以考核评价为导向,凝心聚力实现集团品牌资源的美美与共。

教育资源多向辐射。借助集团化办学的举措,以自身发展为蓝本,以本校为中心,联动更多学校,通过多种合作,让优质教育资源在复制、裂变与孵化中,不断激活、不断生发、不断扩张,逐步实现优质资源最大化,让教育进一步走向均衡,实现公平。

重庆市巴蜀小学教育集团依托“渝中区集团化办学”的战略部署,共筑“文化桥”,共建“文化桥”,共享“文化桥”,这体现了巴蜀小学教育集团办学过程中的系统化结构与创造性思维。巴蜀小学教育集团将持续注重内涵发展,深耕细作,让更多孩子享受到公平优质的教育。
(作者系重庆市巴蜀小学教育集团执行校长)

西安市推行的“名校+”旨在最大程度地发挥名校的品牌示范引领和直接带动作用,将名校的先进办学理念、成熟教学模式、优秀管理团队、特色校园文化等成建制一体化融入成员校,重点提升成员校的内涵和品质。作为西安市首批“名校+”教育联合体,西安高新第一中学与高新一中洋东中学、高新第二初中、高新第二高中等11所学校组成教育联合体,以“一长多校”“结对提升”等模式,打破地域、城乡、学段、体制壁垒,助力区域教育均衡发展。

三条路径布局“名校+”集团化办学

“名校+”共融共进。学校发展需要顶层设计,“名校+”工作的突破口在于理念变革。深厚的创新文化是高新一中发展的动力,我们以“创新文化”为引领,不断促进学校间达成深度认同,形成价值观念上的有效共识,把创新意识、创新思维融入到成员校的发展中,实现从“我”到“我们”。比如,在“名校+”教育联合体实践应用《普通高中“钱学森大成智慧教育”的育人方式创新实践研究》教育研究成果,不断创新教学方法,将立德树人有效贯穿到教育全过程,该成果荣获陕西省第十二届基础教育成果特等奖,并逐步在全国8省市38所学校推广。

“名校+”引领辐射。作为西安市首批“名校+”领航研修共同体的主持人,笔者携手各成员校校长,强化责任担当,明晰发展目标,全面提升共同体团队的管理能力和专业水平,最大程度推动学校和区域教育的发展。成员校在传承高新一中创新文化的同时,进一步发扬了高新一中的教育精神,持续灌溉每名学苗蓬勃生长。

“名师+”共享共长。近几年,核心校的优秀骨干教师借助西安市“名师+”研修共同体平台,不断利用示范观摩、培训研讨等方式发挥辐射引领作用,努力提升教育教学质量,实现了名师和成员双赢。

多点联动,打造优质教育联盟

高新一中“名校+”教育联合体采用管理联动、教研联动、德育互动的模式开展活动,打造出了弱校变强、新校变优、强校更强的优质办学群体。

在管理上实行校长负责制和全员聘任制,学校领导班子择优配强,均由具有多年校园管理和教学组织经验的优秀教师担任。高新一中“名校+”教育联合体实施“科研先导”的主体战略,在各个成员校成立由主管校长、教研组长、学科骨干教师组成的教研室,对学校的科研工作组织、指导和评价,制定学校科研规划。

在教研上充分发挥教研组的职能作用,积极组织教师开展教研活动。高新一中与各成员校共同开展教学汇报课、研讨课、示范课,开展请进来、走出去活动。教育联合体还通过“走出去、请进来”的办法,学习外地先进的教学经验,以提高学科的教育教学质量。

集团化办学后,高新一中独创的以“有德性、会合作、敢担当、善创新”为育人目标的体验式德育课程体系也同时植入各成员校,“十八岁成人仪式”就是其中一部分。与此同时,各成员校在德育工作理论与实践的双向互动中做出创造性转化。

多元发展,彰显学校成长魅力

集团化办学既不是简单的抱团发展,更不是简单的“单向输血”,而是要目标一致、思想统一、方法多样。牵头学校是集团教育工作的组织者,也是各分校之间融合互通、交流进步的引领者、促进者、推动者。举集团之力,全面提升各校教学质量,谋求师生共同发展。

高新六高地处西安市高新区秦渡街道办事处,是一所农村普通高中,教育基础薄弱。和高新一中结对后,在核心校的指导下,学校围绕教师发展、课堂效率、课程精品、学生成长、精细管理五个主题构建具有自身发展特色的优质学校。学校在教学模式、师资建设、学生引领等方面积极进行探索,在郿邑地区产生积极影响力。

高新一中洋东中学继承和发扬优秀传统文化,在学校成立“西安鼓乐教育普及基地”,成为“西安鼓乐”这一世界级非物质文化遗产在全球唯一的教育普及学校。

实施集团化办学,是推进基础教育区域优质均衡的有益探索。在集团校共同努力下,各成员校不仅传承高新一中的精神文化,还坚持创新发展,校园面貌焕然一新,教育教学质量有了根本性突破,成为了有口皆碑、社会认可的学校。

(作者系西安高新第一中学教育联合体党总支书记、校长)

西安高新第一中学「名校+」教育联合体: 最大程度为成员校提质赋能

王淑芳

江苏省常州市局前街小学教育集团:

打破校际互通壁垒 提升协同育人合力

李伟平

江苏省常州市局前街小学教育集团成立于2010年,目前共有12所成员校,其中中华润小学、中山路小学、凤凰新城实验小学这三所成员校和核心校属于一体多校型教育集团,集团内部采取核心校校长负责制,集团内学校不再具有独立的法人资格,集团内的人、财、物由核心校校长统一调配。根据集团校特点,我们运用“责任人”与“合作者”的新型领导管理理念,实行条块结合的领导小组运行模式:整个集团整体仍具有完整的组织架构,只是将集团化办学的目标任务分解转化为不同的需求与责任;原有各条线责任人仍然要负责自己条线的工作,但范围扩大到整个集团。

核心校选派副校长,推进分校与核心校的融通

2011年,中山路小学并入局前街小学教

育集团,采取一校双址的办学模式。这两所学校共享两个校区的资源,施教区生源合并,将学制内年级分布于两个校区,师资和资源统一调配。

在一校双址模式发展初期,条块结合领导管理表现为核心校校长室选派一名副校长兼管另一校区全面工作,这一位兼管校区工作的副校长仍负责原条线工作。这种做法能快速推进分校与核心校的融通,将集团办学的理念融入日常教育教学实践中,从而实现两个校区办学品质和内涵的一致性。

随着一校双址办学模式的深入推进,分校区靠校级领导一人全面管会跟不上校区发展的需要,两个校区同时需要分管工作的职能部门,也需要职能部门负责人。以学生发展工作为例,核心校副校长全面领导集团学生发展工作,下设学生成长中心,关注整个集团学生发展的全面情况,但是同样的活动在两个校区不同年龄段的学生中间开展是有差异的。学生成长中心在具体工作开展时,需要分工给不同的负责人,由他们负责某一个校区该项活动的全面开展,这就是块状领导管理的铺开。

核心校职能部门作为引领人,在成员校校区也同步开始设置对应职能部门。核心校职能部门负责人全面考虑集团条线工作的开展和推进,两址校区的两个职能部门分别由对应的责任人负责条线工作在本校区的具体开展和推进。

分校全面负责制,打破校际互通壁垒

随着集团化办学的不断深入,在十余年的集团化办学实践中,局前街小学教育集团陆续

吸纳了很多新建校,和集团核心校仍然是一体多校型集团。由于这些新建校分布比较分散,原有的一校双址模式下条块结合组织领导模式运行已无法解决各校区组织领导纷繁复杂的问题。为此,分校全面负责制的条块结合组织领导运行模式出现。各个分校执行校长不脱离原核心校领衔的集团条线工作,又对自己所在校区全面负责。其主要运行机制依托以下几个层面的会议保障:

集团校长办公例会顶层策划。集团总校长两周召开一次集团校长办公例会,分校执行校长汇报自己所在校区的全面情况。核心校校长通过倾听执行校长的汇报,了解各分校的发展情况,并针对每一个分校的具体情况提出不同的发展要求和策略建议。通过例会,实现集团核心价值的统领和辐射,提升各校区的条线执行力和团队的合力。

集团条线工作例会项目推进。核心校在条线工作上进行统领,分管校长会组织各分校(校区)相应部门负责人召开集团条线工作例会,从集团层面规划落实具体事项,以保障教育资源的优质辐射。

校区行政例会辐射转化。各分校执行校长在分校每两周召开一次校区行政例会和校区教师大会,传达集团校长办公例会精神,进行校区内管理干部的培训研讨,宣布集团重大决策和办学要求;同时,执行校长对分校各项事务有决定权,不用层层汇报集团核心校进行定夺。

从“挂牌”到“品牌”,让各校有“生血生肌”之能

集团化办学随着各分校之间的关系性、结

构性和知识性要素的相互嵌入,通过彼此合作机制,尤其在条块结合的条线管理模式推动下,可实现教育集团合作互助、联动协同、共生共进的学校发展命运共同体并形成并实现良好运行,从而助力成员校更好发展,让各校有“生血生肌”之能,逐步独立成区域内新生骨干学校。

领衔学校的理念是“魂”,各分校是“体”。我们充分尊重各分校的特质,进行差异化发展。如华润小学根据校区特色,在课程具体实施上进行了个性化的设计和重组,形成了“数字化儿童创意课程”,成为了常州市的重点课题研究。在教学质量监控上,从校区间联动管理,逐步转为各校区责任制,立足集团质量管理体系,依托本校实际进行了校本化的创新转化。

在教师培养方面,通过领衔校向各成员校输出优秀教师,成员校向领衔校输入新教师,实现领衔校和成员校双向联动,促进成员校挂职教师自身“生血生肌”。根据年龄和发展阶段的不同,构建不同层次的发展团队,提供不同的培训菜单和展示平台。

推进学生培养特色机制。局前街小学作为领衔校在实践发展中形成了学生素质标准,成员校在领衔校的带领下,通过长程序列的活动策划,进一步丰富了学生素质标准的内涵,不断明确育人目标和教育方向,让集团学生活动“靓”起来。如凤凰新城实验小学在学生课外读物管理上提出了“悦读时光”“翰墨书香”等阅读社区共建行动,引导学生徜徉书海,陶冶品质。

(作者系江苏省常州市局前街小学教育集团校长)



江苏省常州市局前街小学的学生在操场活动。 学校供图