

编者按

《中国教育现代化2035》提出,要“实现基本公共教育服务均等化”。其中集团化办学是解决教育优质均衡发展问题的重要途径,也是国家基础教育发展的重要战略。但集团化办学需要所有成员校共同协商,形成统一的理念,建立一个科学高效、健全完善的管理机制。在新时代深入推进集团化办学的过程中,我们应该如何让集团内各学校从以前各自为政的状态迅速拧成一股绳?本期“苏派教育·影响力学校”尝试回答这一问题,展示3所“影响力学校”成员校在教育管理理念、学校治理模式、教师队伍建设等方面的集团化办学实践和经验。

幸福教育的小故事

■许卫兵

谈到幸福,人的身上总有一股暖流,流经心灵和肌肤。苏霍姆林斯基说:“培养真正的人,让每一个人都能幸福地度过一生,这就是教育应该追求的恒久性、终极性价值。”因此,一定程度上,幸福教育也成了良好教育的代名词,成为教育的信念,成为学校办学的追求。

行走在幸福教育的大道上,我们始终有一种认识:相比为学生“锦上添花”而言,教师更需要给学生“雪中送炭”!彭钢先生在《幸福教育的可能性——谈尼尔斯·托马森(不幸与幸福)的随想》一文中提及,“有充分研究和把握了现实教育的不幸,才能更有效地建构现实教育的幸福,而不是漫无边际、天真烂漫地把幸福教育作为一种口号和标签”。在我看来,现实教育的“不幸”与“不堪”未必就是学生遭遇了多大的灾难或磨难,很多情况下只是处于一种不好或不利的境况。给“弱者”以关怀,会让幸福教育充满温情和力量。

海安市城南实验小学教育集团成立后,各校区秉持“幸福教育”的办学理念,形成以“幸福栖居,卓越发展”的学校精神引领师生成长的共识,创造出“蓬勃生长,气象万千”的学校发展景象。

为学生开车门

每天早上在集团校门口,都能看到一道靓丽的风景线——家长的汽车停下后,导师老师快速走上前,打开车门后一边送上问候一边把孩子接下来,然后随手关上车门,汽车赶紧离开……

这一暖心的做法,源于学校一年级学生乘私家车上学时遇到的问题。一年级的孩子个头小、力气小,凡是乘坐私家车上学的孩子,到了校门前要么自己很费力地推开车门慢悠悠地下车,要么家长以驾驶员

置走下来绕到汽车后侧将其抱下来。这样除了停留时间容易引起交通堵塞外,还增加了许多不安全因素。我由此提出:“咱们为何不能上前一步,做家长和孩子的帮手呢?”于是,幸福的一天从早晨开始,早晨的幸福从“为学生开车门”开始。教师为学生开车门,看似普普通通的一个动作,却饱含着良心和责任、爱心与情怀,将平淡的日子“煮”出幸福的味道,温暖了他人,也温暖了自己。家长们盛赞:“打开的不只是车门,还是学生和家长的爱心门,是安全至上的幸福之门。”

飘扬的绿丝带

小学生佩戴红领巾是很常见的事,但如果走进我们集团学校的校园,你很有可能会遇上几个脖子上系着一条绿色丝带的孩子。这条绿丝带,是学校专门为身体不舒服但又坚持在校学习的学生设计的。每天晨检,班主任如果发现本班有此类孩子,就会为他(她)戴上绿丝带。在校园的任何地方,大家只要看到戴着绿丝带的孩子,就知道这个孩子今天身体不舒服,需要特别照顾。于是,你会发现:课上,任课老师会特别关注戴着绿丝带的孩子的精神状况;课间,总有不少学生陪伴在戴着绿丝带的孩子身边;就餐时,同学们会主动帮戴着绿丝带的孩子打饭;放学时,同学们会抢着帮戴着绿丝带的孩子背书包……一幅幅感人的画面,传递着爱与温暖。

“最后一排效果”

日常教学中的很多现象虽然司空见惯,但也大有“文章”可做。比如,在班级教学中,坐在教室前面的学生看黑板上的板书或者投影上的文字要清楚一点,而教室中后部的学生因为距离稍远,如果老师的板

书或课件上的字太小,看起来就比较费劲,看不清楚自然就会影响学习效果。为此,集团专门制定了课件制作要求,其中包括“课件要使用学校统一制作的模板,背景简洁、清晰、大方,切忌花哨、凌乱;课件内容主体突出;文字以黑色为主,可以适当使用红色和蓝色字体对重点内容进行凸显,不能使用干扰、模糊学生视线的颜色,字号不得小于28号,行距适中。”这些细致的要求,是为了保证教室内最后一排学生都能看得清楚而制定的,我们将之称为“最后一排效果”。有了“最后一排效果”的保障,课堂学习的效率大大提升,家长也不再因为孩子座位靠后而提出调座位要求了。

人人都是运动员

运动会是学校里的大型体育活动,但是,不少学校的运动会变成了少数人的运动会,即每班只有少数学生有比赛项目,大部分人成了无所事事的“看客”。于是,集团把“人人都是运动员”作为运动会的基本原则,让每个学生都在胸前别上号码布,雄赳赳地走过运动场主席台接受检阅。为了达成全员参赛的目标,我们除了规定一个人只能参加一项比赛外,还设置了跑、跳、掷、滚、爬、棋类、亲子类等20多个比赛项目,让每个学生都能找到自己喜爱的项目。这一举措,把所有孩子都吸引到绿茵场上,成功点燃全校学生的运动热情。

分享课件后的反思

“温暖他人,幸福自己”“福己福人,立己达人”是城南实验小学教育集团推行的幸福教育的哲学理念。在外出讲学的过程中,许多地区的老师都喜欢一下课就问我要课件,这样他们回到学校后可以直接用课

集团化办学是基于“人民立场、教育公平、儿童成长”的教育发展的自觉形式,离不开教育人的自觉、校长的自觉和教师的自觉。集团化办学以来,铜山实验小学教育集团明确并发展了新时期办学的思路——基于校长发展自觉和儿童发展为中心的优质共生。在这样的自觉中,集团化不是形式上的融合集聚,而是一种自然的融合,实现了资源的最大化共享。

2015年9月,徐州市铜山区教育局取消原有的铜山实验小学中心校,成立了以铜山实验小学为主体的铜山实验小学教育集团,下辖海河路、北京路、娇山湖、行知实验小学4个校区,共计1万余名师生员工。

为加快实现融合目标,铜山实验小学教育集团成立之初就提出“六个一”的理念,即一个法人、一个班子、一支教师队伍、一个教育理念、一套制度文化、一个财务中心。校长室成员,既负责集团某一方面业务,又要负责一个具体校区的整体工作。围绕“能用结构解决的问题就不用制度,能用制度解决的问题就不用开会”的目标,集团于2020年下半年,开始了“结构+制度”的新型学校治理模式探索。在经历外派学习、酝酿搭建、全面启动、试点启动、逐步推动的层层摸索后,2020年12月,集团教职工代表大会全票通过了学校管理改革方案。今年秋季学期,集团组织校务委员会、学术部、级部、教研室等多部门多层次学习和讨论,反复修改后形成了教师手册,全体教师人手一册,逐项学习并参加考核。

现在集团的引领机构是党总支,确定和保障学校正确的办学方向;决策机构由教师代表大会、教师决策团和校务委员会组成,其中重大决策由教师代表大会决定,重要决策由教师决策团决定,一般决策由校务委员会决定;执行机构由学术部、部室和级部组成。集团组建了语文和道法、数学、英语、音美、体育卫生、科学与信息6个学术部及相应的6个教研室,部室由主体业务部和协调服务部组成。主体业务部门包括课程发展部、适性课程部、主题课程部。协调服务部包括校务办公室、课程服务部、人力资源部。部室代表学校实施管理,主要是引领、提升、评价级部的工作。级部是集团的基本组织,是管理和运行的实体单位,有一年级到六年级6个级部,各级部结合年级特点,独立自主地开展创造性运行工作。集团的评价机构是督导评价部,主要围绕课程,负责督导、评价、考核以及第三方评价的工作。

集团校的“共生”,包含文化的共生、知识的共生、精神的共生,强调在一起的碰撞、在一起的包容。集团里每一个成员校都是平等的,大家在一起切磋教育问题,而非某一方的单向输出,变以一方为核心为多主体参与,无形之中调动起所有成员校的积极性。同时,我们始终坚信:在“共生”中的特色发展,才能达到优质均衡的目的。在这一理念的引领下,集团的娇山湖校区致力于科学求真艺术求美;行知实验小学校区努力打造象棋特色;海河路校区打造以儿童为中心的定制课程特色。这样的“共生”,虽和而不同,但精彩纷呈。

如今,集团已经形成一套扁平化治理模式,即一个中心——以师生发展为中心;两大原则——相互支撑的结构和合作共赢的制度;三大系统——学校运行系统、级部运行系统和学术部运行系统;四个机构——引领、决策、执行、评价机构。其核心理念是相互服务,结构形式是“网架式”,制度形式是契约式,最根本的原则是民主,从而建构起学校、级部、学术委员会、学术部、教研室共同对教育教学质量负责,“引领——决策——执行——反馈”的闭环运行、循环上升的管理机制。本学期经过竞聘,各学术部、6大级部人员全部到岗,各校区岗位和各部室职责交叉融合,我为人人、人人为我的治理理念深入人心,集团呈现出迅猛发展的势头。

(作者系徐州市铜山实验小学教育集团校长,徐州市名校长)



构建集团化学校的新型治理模式

■杜庆峰

从外铄走向内生

■汤岚

2020年9月,苏州市沧浪教育集团组建成立,集团由苏州市沧浪实验小学、苏州市沧浪实验小学、苏州市草桥实验小学3所百年老校和苏州市杨桥小学校、苏州市东大街小学校组成。集团位于姑苏核心区域,吴地风物博雅,人文底蕴深厚。崇师德、重师建一直是集团的传统。

集团成立之初,5所学校均面临着教师年龄结构不合理、教师发展内驱力不足、教师群体和个体谋求发展的主动性不强、文化认同及共同愿景不强等问题。针对这些问题,集团确定了“沧浪教育集团奋斗者”的发展口号,提出了教师从“外铄走向内生”的发展路径,激发教师自我发展的动力,打造优质师资队伍。

注重文化顶层设计 引领教师自主发展

如今,单纯以知识、技术为主要内容的教师培训,效果往往不够理想。这种外铄式教师专业发展路径,立足于刚性的政策体系和外部力量的控制。针对外铄式发展的弊端,内生式教师专业发展路径应运而生,它通过反思、对话等途径来实现教师专业发展由外在到内在的重心转移。因此,集团秉承“诚、朴、仁、德”的优良传统,以驱动教师自主发展为愿景,构建了教师文化的顶层设计。教师发展以提升教师课程力和研究力为着眼点,通过主题研修、团队共生两条路径多维建模,引领教师将自我更新作为精神追求,实现从学科教学到综合育人的转变,从个体提升到团队突围的跨越。在“自主内生型”教师团队建设过程中,集团努力让每一个人从内心萌发的激情和动力,从而主动发展,彼此激荡,赋予集团奔涌的力量,最终实现集团化“1+1+1+1+1>5”的办学目标。

建立发展基本框架 激发教师自我成长

确立教师文化顶层设计后,集

团由此建构了教师发展的基本框架以激发教师自我成长。集团创新教师发展协同机制,建立包括教育行政部门、教师发展中心和高等院校专家在内的“专家指导顾问团”,全面指导教师培养的具体工作,从师德师风、课程架构、教育研究、专业团队等具体路径,指向教师专业成长的不同方面,全方位促进教师专业发展。集团教师发展部还对各校区教师情况进行梳理,对现有骨干教师的年龄结构、学科分布、发展愿景等进行综合分析,针对教师差异,帮助每个教师明晰发展方向和路径,借助项目研究的路径,搭建平台,助力教师专业发展,形成市区名特优教师发展梯队。

2020年12月,集团“自主发展型好教师”团队被确立为江苏省重点培育“四有”好教师团队。随后,集团以省“四有”好教师团队重点培育项目为抓手,通过“同伴互助”主题校本研修体系、教师职业素养目标提升体系、教师分层文化素养普惠体系三大体系,组建学科备课组、课题研究组、项目实践组等多样化的教师团队,促进教师多元化发展。

打造素养提升项目 引导教师自我超越

集团通过深入推进“不忘初心、牢记使命”主题教育,对照立德树人根本任务和教师的初心使命,坚持开展优秀教育工作者、优秀教师等多项评比活动,充分发挥骨干教师的先锋引领和示范带动作用,以“红烛”工程项目传承前辈的“匠心”。

同时,集团以有效备课、有效设计、有效作业、有效命题、经典阅读五大板块为支撑,聚焦问题,凝练主题,通过同伴互助式研修模式,让教师在互助共生中提升专业素养,感悟教育的“小欢喜”。我们充分挖掘集团校的优秀骨干教师资源,以老带新,青蓝相扶,通过校内师徒结对,从师魂、师德、师能三个维度指



导青年教师的教育教学工作及研究,让第一年的新教师过好教材解读关、课堂教学关和学生管理关;在建立骨干教师招聘梯队上,集团形成骨干教师三年发展规划,细化目标及实施路径,促进教师的职业发展。骨干教师要成长为名师,最主要的通道是学科课堂教学。对此,集团引领教师立足差异,以学定教,积极探索自主课堂范式的研究,撬动课堂结构性变革。为提升教师的教育科研能力,集团建立教育科研提升项目,通过“教、研、写”一体化研修模式,围绕论文撰写、课题研究等进行专业指导,切实提升教师的教育科研能力与水平。

此外,集团在日常管理中引领教师过完整而幸福的职业生涯,以一系列贴近教师的文化活动,让教师在平凡的工作中感受平淡的幸福,感悟教育事业的甜蜜。

发挥“宝藏老师”作用 打造教师发展团队

百余年来,集团几所分校曾涌现了一批苏州市乃至全国知名的“宝藏老师”,他们有着严谨的治学态度、丰富的教学经验。集团充分发挥这些“宝藏老师”的辐射引领作用,集聚、

转换、融合多种“能量”,形成共享场的巨大优势,构建教师发展的专业团队,形成较为完整的教师团队格局,有效促进教师内生式的专业成长和

学校改革目标的达成。

集团聘请省市级专家名师成立导师团,开设名师工作室、劳模工作室、全国优秀教师工作室,构建省、市、校三级骨干教师的双导师制,通过示范、辐射、引领,共享教育理念、教育资源,科学整合、合理放大优质教育资源,带动各校区的教师发展。同时,集团充分利用集团校的优质德育工作者、优秀班主任资源,组建集团名优班主任工作室,完善工作室工作制度,通过案例分享、交流展示、问题导航等研修路径,提升班主任的班级管理能力和育人能力,形成一支优秀的德育工作者队伍。在种子教师培养上,集团通过对青年教师的教育观察、座谈交流,制订个人发展规划并组建不同类型的种子教师团队,如学科种子教师团队、德育种子教师团队、科研种子教师团队、心理种子教师团队等,通过抓关键人的方式,以点带面,促进集团教师队伍素质的整体提升。

(作者系苏州市沧浪教育集团校长,苏州市名教师)