

引子

清晨,教学楼里书声琅琅,田径场上你追我赶,重庆市田家炳中学(B区)校园里处处洋溢着青春活力。

该校原名重庆市四十七中学,位于九龙坡区相对偏远的华岩镇。过去,这里基础设施老旧,师资比较薄弱。2022年春季,学校通过一体化办学方式加入重庆市田家炳中学教育集团。集团总校派出管理团队、优秀

教师交流轮岗,提供部分经费翻新校舍,推动学校基础设施改善、师资力量不断增强。在九龙坡区2022—2023学年度学校办学质量评价中,这所学校获得一等奖。

2023年5月,习近平总书记在中共中央政治局第五次集体学习时强调,把促进教育公平融入到深化教育领域综合改革的各环节,缩小教育的城乡、区域、校际、群体差

距,努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育,更好满足群众对“上好学”的需要。

党的二十大报告提出,“加快义务教育优质均衡发展和城乡一体化,优化区域教育资源配置”。2023年6月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于构建优质均衡的基本公共教育服务体系的意见》公布,其中提出,“以推进师资配置均衡化为重点,加快

缩小校际办学质量差距。完善集团化办学和学区制管理办法及运行机制,促进校际间管理、教学、教研紧密融合,强化优质带动、优势互补、资源共享,加快实现集团内、学区内校际优质均衡”。

集团化办学怎么办?师资力量怎样配置?校际如何实现优质均衡?记者前往山东省青岛市、湖北省黄冈市、重庆市九龙坡区采访调研。

人民眼·优化区域教育资源配置

优质带动、优势互补、资源共享,多地探索完善集团化办学运行机制

更好满足群众对“上好学”的需要

本报记者 李蕊 范昊天 刘新吾

办学联合
强校带动弱校,名校带动新校

“砰、砰、砰……”下午3点多,湖北省黄冈市黄梅县第五小学十里益海校区篮球场,20多名学生正在练习拍球。“五指张开,用手指和指根以上部位及手掌外缘触球。”老师陶新明站在一旁,仔细观察孩子们的动作,不时提醒技术要领。

这里原是黄梅县濯港镇十里益海小学,一度设施落后、师资不足,如今校园环境大为改善,体育、音乐、美术等学科也有了专职教师。

2022年9月,湖北省教育厅印发《关于推动县域教联体建设提升教育基本公共服务水平的指导意见》,明确每个县(市、区)于2023年底前至少建设1个示范性教联体。黄梅县先行先试,早在2021年秋季便将原“濯港镇十里益海小学”纳入县第五小学统一管理,更名为“黄梅县第五小学十里益海校区”。

“合并后两校就是‘一家人’,结成紧密的教育共同体。”从黄梅县第五小学副校长调任十里益海校区执行校长的吴畏介绍,县第五小学先后投入160余万元,为十里益海校区翻新教学楼、修整道路等,同时两校互派教师交流学习。

陶新明就在县第五小学跟岗学习两年,带回了先进的教学理念和模式。“在教联体支持下,我们校区目前已有两名专职体育老师。我们在课后托管时间开设社团课,为有爱好和特长的学生系统地开设篮球、足球课,引导帮助他们全面发展。”陶新明说。

以强带弱,效果初显。经过两年多的改革实践,十里益海校区师资力量和教学水平得到有效提升。过去,校区附近的许多家长把孩子送到县城上学,学校生源持续减少,到2021年只有270多人。如今,学生纷纷回流,去年秋季学期开学,学生数量已增至12个班507人。

“通过推动县域教联体建设,实现一个教联体内人、财、物统一调配,优质教学资源和教师队伍共享。”黄冈市教育局局长何兰田说,全市1081所公办初中、小学、幼儿园,迄今已整合为167个教联体。

强校带弱校,只是各地探索集团化办学模式中的一种。近年来,山东省青岛市市北区义务教育阶段入学人数不断上升,新建学校增加。区里积极推动“名校带新校”,立足“开办即优质”,将新建学校全部纳入集团化管理。

去年9月,市北区居民王秀娥几经比较,选择了家门口的青岛第四实验初级中学,作为儿子小升初的第一志愿。“学校当时虽然才办了两年,但作为青岛第二实验初级中学教育集团成员校,发展快,口碑好。”王秀娥说。

青岛第二实验初级中学是市北区的一所名校,招生人数有限。2021年8月,在“名校带新校”模式下,新开办的青岛第四实验初级中学被明确为第二实验初级中学教育集团成员校。

“成员校的管理人员和骨干教师均由总校派出,两校共享优质教育资源。”青岛第二实验初级中学原副校长、第四实验初级中学校长阎彦介绍,派出的教师须在总校担任过相关学科教研组长、班主任等职务,教学经验丰富。

2021年以来,青岛市新建94所学校,其中66所参与集团化办学。“这些优质新建校的崛起,有效增加了优质学位,不断满足区域内群众对优质教育资源的需求。”青岛市市北区教育和体育局局长罗东说。

师资共享
双向交流轮岗,政策保障激励

周五放学,重庆市九龙坡区明诚育才学校教师侯瑶走出校门,乘坐公交,再转地铁,从九龙坡区铜锣驿镇回到主城区。“虽然远了点,但学校门口就有公交车,比过去方便多了。”

2023年秋季学期,侯瑶被重庆育才中学教育集团派到这里交流轮岗。刚来时,周边交通不方便。学校没有宿舍,教师只能在附近小区租房,增加了支出。

了解到轮岗教师遇到的生活实际困难,重庆育才中学教育集团党委书记张和松多次带队到明诚育才学校调研,经讨论后决定,学校统一为轮岗教师配租两室一厅,两人一套、每人一间。出行方面,学校和交通部门协调增设公交站点,



方便轮岗教师通勤。“集团成立了专门办公室,负责对接、保障轮岗教师生活配套等工作。”张和松说,在重庆育才中学教育集团内,像侯瑶这样的轮岗教师已有170多名。

既帮助解决家庭、生活等后顾之忧,也在绩效奖励、评优评先、职称评聘等方面给予政策支持。近年来,不少地方积极推动教师交流轮岗,让师资力量下得去、教学质量上得来。

轻轻推开门,走进黄冈市团风县问津中学方高坪校区初三三年级教室,学生们正聚精会神上英语课。33岁的教师李德手指轻触教学一体机屏幕,一首旋律优美的英文歌曲随之播放。“这些孩子的英语基础较弱,我尽量讲得慢一点,同时用游戏、音乐、故事等互动教学方法激发他们的学习兴趣。”李德说,经过一年的因材施教,现在多数学生敢在课堂上大声说英语,成绩也提高不少。

问津中学方高坪校区原是一所乡镇初中,全校只有3个班120多名学生。由于地处乡村,条件较艰苦,难以吸引年轻人,学校原有的15名教师中八成以60后。作为湖北省首批教联体建设试点单位,问津中学近年来与方高坪、淋山河、但店、溢流河等4所初中结成融合型教联体,先后选派19名中青年骨干教师到这几个校区交流任教。

2023年2月,李德得知学校准备派她去方高坪校区轮岗3年,有些顾虑:孩子刚上幼儿园,怎么照顾?来回交通费、各项福利待遇等,能不能落实到位?远离总校,会不会影响自身发展?很快,这些顾虑都被一一打消。

轮岗能安居。为方便照顾,李德把孩子带到方高坪镇上幼儿园。学校给她安排了免费的周转房,方便家中老人一起居住,帮她照顾孩子、料理家务。待遇有保障。教联体定期组织各校区开展联合教学研讨、交流培训等,李德不时要往县城跑,“学校按不同校区到总校的距离为我们发放交通补助,课时补贴、绩效奖励等也有相应保障”。

发展有奔头。因轮岗期间教学成绩突出,李德的2023年度考核结果为“优秀”,“获评优秀,县教育部门给予嘉奖奖励,这也是职称评定的加分项。”

何兰田介绍,去年秋季学期,黄冈市从市区到乡村轮岗的教师共有1200余人。

既向下轮岗,也向上交流。

“这么提问有些抽象,换个问法学生是不是更好理解?”“我建议,讲这个知识点时,得多和学生互动,听听他们的想法。”……还未走进备课室,热烈的讨论声已经入耳。在青岛市即墨区华山路小学备课室,几名教师正围坐一起探讨教学难题。青年教师王晓燕坐在中间,时而点头应和,时而埋头记录。

2021年6月,即墨区下泊小学作为新建校被纳入华山路小学教育集团,随后分批次选派了8名教师到华山路小学开展交流学习,王晓燕便是其中之一。“下泊小学规模较小,一个年级只有两个班,就我一名数学老师,备课都是自己抱着教材琢磨。而在华山路小学,老师们一起备课,面对面精研教材、讨论问题,共同进步。”王晓燕说。

在华山路小学,王晓燕还认了“师父”——曾在青岛市优质课评比中获得一等奖的数学学科组组长房倩倩。在下泊小学时,王晓燕课堂教学能独当一面,没成想房倩倩听完她的课后,坦诚地指

出她教学方法老套:“不能全是老师讲,学生是教学活动的重要方面,要让他们参与进来,积极表达。”

后来,王晓燕常去房倩倩的课堂观摩学习,授课时也学着抛出问题,引导学生们讨论。“慢慢地,我的课堂活跃起来了,孩子们在课堂上快乐学习,我也在2022年被评为即墨区优秀教师。”王晓燕说。

“我们定期引导成员校教师到总校开展一年以上的交流学习,充分发挥总校骨干教师传帮带作用,帮助成员校交流教师成长成才。”华山路小学校长马瑞霞说。

“我们将持续完善集团化办学机制,科学合理调配教师力量,推动成员校与总校教师的交流互动,实现互鉴互学、共同提升。”青岛市教育局局长姜元韶表示。

管理统一
促进均衡发展,尊重个性特色

清晨,几名学生家长作为入校护导员,在校门口笑眯眯地迎接上学的孩子们:上课时,他们坐在教室后排位置观摩;午餐时,他们与孩子一同就餐,体验用餐环境与分饭流程……只要家长提出申请,学校便会适时安排这样的“家长驻校办公活动”,方便家长全面观察孩子成长,参与、监督学校日常教学管理。这项活动于2022年在青岛第五十三中学推出后收获各方好评,很快便在该校所属教育集团的其他校区推广。

好制度为何能迅速落地?得益于扁平化管理。“我们教育集团共有4个校区、9个年级、94个班。按传统管理模式,落实一项工作需要层层传达至各年级,效率较低,更别说在不同校区推广。”青岛第五十三中学教育集团校长王升文介绍,集团内建立完善学部管理制度,小学一至五年级为基础学部,小学六年级、初一年级为衔接学部,初二、初三年级为毕业学部,并将课程设置权、绩效评定权、活动组织权等下移至学部负责人,学部负责人可向校长汇报后直接落实。



“4个校区统一管理模式,‘家长驻校办公活动’效果不错,得到很多家长点赞。我把各校区学部负责人召集起来,动员他们推广实施,很快便在集团内全面推开。”王升文说。

既要统一管理,也要尊重校情差异。九龙坡区谢家湾教育集团组建于2019年,目前包括1所总校、5所一体化办学成员校、1所联盟化办学成员校。“集团内各学校,原先校情差异较大。我们尊重成员校办学特色,因材施教,在促进均衡发展的同时保持学校特色,兼顾共性与个性。”谢家湾教育集团总校长刘希娅说。

2022年3月,九龙坡区教委印发《关于推进中小学集团化办学的意见》,谢家湾金茂小学成为谢家湾教育集团一体化办学成员校。谢家湾金茂小学的前身是重庆建设工业(集团)有限公司子弟学校,约1/3的教师曾是工厂职工。“基于学校情况,我们强调培养学生养成热爱劳动的习惯,形成阳光心态。”谢家湾金茂小学党总支书记杨永财指着校园内摆放的老旧机床说,“重庆建设工业(集团)有限公司发展历史厚重,学校积极挖掘红色资源,给孩子们讲好革命历史,上好思政课。”

学习总校优点、保持自身特色,谢家湾金茂小学进步明显,2022—2023学年家长对学校教学满意度达到96.5%,同比增长10个百分点。

“集团化办学,不能‘一刀切’管理。”九龙坡区教委主任王家仕介绍,近年来九龙坡区深入实施“一校一品”特色发展行动,鼓励各教育集团总校加强对成员校的规范管理,形成相对统一的教育教学风格,同时鼓励成员校立足本校实际培育和发扬特色,推动形成“各优其优、各美其美、美美与共”的办学格局。

优质扩容
聚焦办学质量,加强考核评估

上课铃声响起,黄梅县八角亭中学副校长孙伟雄走进主控室,打开电脑,轻敲鼠标,进入课堂巡查系统。大屏幕上,一间间教室的画面实时呈

现,教师讲课的声音清晰可辨。他随即对教联体各校区教师到岗、各班纪律、课堂教学等情况开展巡查,并在巡查登记表上逐一记下师生课堂表现良好和欠佳的班级,以便课后反馈。

“这套课堂巡查系统已覆盖教联体各校区所有教室,可对课堂秩序进行全面监督管理。”八角亭中学党委书记沈遇春介绍,校领导、教务处主任等干部按照排班,每天轮流到主控室开展网上巡课,对重点抽查的班级,每次听课不少于3分钟,“教务处每周反馈巡课情况,将存在的问题通知相关教师、年级负责人进行整改。期末对教师进行绩效评价考核时,巡课结果也是重要依据。”

实行集团化办学,成员校教学质量能否提升是家长关注的重点。黄梅县政协副主席、教育局局长吴旭东介绍,县里探索建立网上巡课巡查制度,通过数字赋能推动常态化远程监管,“迄今累计投入3000多万元,实现全县中小学、幼儿园的3046间教室和功能区全部安装一体化教学设备,相关学校建成网上巡课系统。”

确保办学质量,离不开考核“指挥棒”。2021年7月,四川外国语大学九龙坡区附属小学加入川外附中教育集团后,办学质量、家长满意度持续提升。“作为集团总校,我们拿出真金白银,真心实意带动成员校。”川外附中校长唐刚说,学校派出教研室主任担任川外九附小教学副校长,派出骨干教师交流轮岗,提供经费改善基础设施,“根据总校所带成员校的提升情况,九龙坡区定期对教育集团进行考核评估,推动我们积极推动成员校提升办学质量。”

王家仕介绍,近年来,九龙坡区完善督导评价体系,将集团化办学情况作为检验学校办学质量水平的重点考核指标,根据不同教育集团办学绩效评估结果,分级拨付相关专项经费。

考核总校,也激励成员校发展。

“同学们,这节课我们学‘勾股定理’……”在青岛西海岸新区文华初级中学702班、703班,学生们紧盯大屏幕,听文汇中学数学老师线上授课。

“去年以来,我们深化课程建设,依托智慧教育平台构建优质课程开发、共享、配送机制。老师们不仅实地教学,还线上授课,集团内多个班级的学生可同步学习。”青岛西海岸新区文汇中学校长牛秀丽介绍,作为青岛市初中实验学校教育集团的一员,文汇中学凭借优质的教育资源、过硬的教学质量赢得家长认可,成长为区域优质校。2021年8月,以文汇中学为总校、文华初级中学为成员校的新的教育集团成立。

近年来,青岛市建立教育集团动态调整机制,对办学质量好、声誉高的成员校,允许其向集团总校提出申请,经教育部门同意后组建新的教育集团,做大优质教育资源增量。“每个成员校都有可期的未来,我们立足高品质和特色发展,致力于全面提高办学质量,不让一所学校掉队,推动优质教育资源总量持续扩容、区域教育资源均衡优化配置。”姜元韶说。

图①:在山东青岛第五十三中学教育集团“家长驻校办公活动”中,基础学部的学生家长在观摩课堂教学。崔冬妮摄

图②:湖北黄梅县第五小学十里益海校区,体育教师带着学生上篮球课。吴畏摄

图③:重庆九龙坡区谢家湾金茂小学教师给学生上思政课。周静静摄