

让“一枝秀”成为“满园香”

——临县全面推进集团化办学改革

□ 刘锋 李华明



临县曾是全国集中连片的深度贫困县之一,人口众多,经济落后,教育基础薄弱。近年来,临县不断加大教育投入,深化教育改革,走出了一条闻名全国的贫困县大办教育的成功之路,出现了临县一中、临县高级中学、临县四中、临县南关小学、临县实验小学等一批名校。但是,城乡教育质量差异大、教育水平不均衡问题突出。面对这样的困境,临县教育科技局纵深教育体制改革,大胆迈进教育改革的“深水区”,积极探索集团化办学的新模式,共享优质教育资源,组建了两个初高中教育协同发展联合体、9个帮扶式联盟校、16个教育集团,力争将全县85所中小学幼儿园都办成老百姓家门口的好学校,让一所名校“一枝秀”成为名校“满园香”。



做好顶层设计 布局全县教育优质均衡发展

2012年,国务院印发的《关于深入推进义务教育均衡发展的意见》明确提出,“发挥优质学校的辐射带动作用,探索集团化办学”。2017年9月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于深化教育体制机制改革的意见》进一步提出,“探索集团化办学,采取委托管理、强校带弱校、学校联盟、九年一贯制等灵活多样的办学形式”,更加明确了集团化办学的定位、特性和形式。2020年9月教育部等八部门印发《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》强调,“深入推进学校办学机制改革,积极推进集团化办学”。2022年,吕梁市委、市政府出台的《关于办好人民满意教育的行动方案》第6条明确指出,积极推进集团化办学、学区化治理和城乡学校共同体建设。

2019年,临县教育科技局率先开展集团化办学试点,全县124所中小学幼儿园,临县实验小学教育集团、临县南关小学教育集团吸收了4所县城的薄弱学校,取得了瞩目的骄人成果,这两个教育集团的成员校现在已经成长为县城的“名校”。

今年,临县教育科技局在总结集团化办学试点经验的基础上,制定出台了《临县全面推进集团化办学改革实施方案》,组建了临县一中、临县高级中学两个初高中教育协同发展联合体、南关小学联盟校等9个帮扶式联盟校、16个教育集团。7月31日,临县教育科技局召开全面推进集团化办学改革会议,为两个初高中教育协同发展联合体、9个帮扶式联盟校、16个教育集团及85所分校授牌,为集团总校长颁发了聘书,临县集团化办学改革拉开了大幕。



名校引领 实现优质资源共享

“集团化办学,不是让每一所学校失去‘个性’,而是在名校引领、优质发展的前提下,实现学校多元发展。在破立之间,充分发挥区域内名校引领辐射带动作用,探索集团校之间深度融合、有效增值的管理模式,促使集团内的所有学校齐头并进、齐步发展,快速提升成员校办学质量,加快推进教育均衡化、优质化进程。实现从‘一校好’变‘校校好’,让更多的孩子享受到更好的教育,让全县老百姓切实享受到教育改革发展带来的实实在在的福利。”作为临县教育科技局一把手的陈国民,在集团化办学领域已经探究多年,形成了一套独特的很接地气的办学模式。

通过集团化办学,将不同层次的学校绑在一起,以区域内优质学校为龙头学校,带动薄弱学校的发展,强化优质资源共享,让名校品牌效应和优质教育资源得到充分发挥,构建“共生式”教育体系,从而推动集团各成员学校的共同发展。

以高中“名校”为引领,组建临县一中、临县高级中学两个初高中教育协同发展联合体,吸收了县城的薄弱学校和偏远乡镇的初中学校为成员校,共享优质资源,探索“贯通式”培养模式,实施衔接课程,建立名校“赋能式”管理机制,激发办学活力。特别是免坂九年制学校、克虎九年制学校、刘家会九年制学校等一批西部偏远山区的学校成为联合体成员校后,将会享受到县城名高中同样的教学管理模式和教学理念,等同于把名校搬到了偏远山区老百姓的家门口。

通过强强联合、内涵式发展的方式,切实打破学段和学段之间的“壁垒”,内化联盟校办学结构,提高初中教育的融合度、黏合度,呈现“初高中一盘棋”的一体化格局,实现高中、初中一体化共同发展,为探索初中、高中教育的有效衔接,实现优质教育协同发展迈出了新路径。

让县城的一所“名校”帮扶西部偏远山区一个乡镇的学校,组建了临县南关小学联盟校等9个帮扶式联盟校。联盟校牵头学校在教学教研、教师培养、质量提升等方面定向帮扶西部一个乡镇学校,构建城区带动乡下的纵向业务管理模式。

以县城16所“名校”为龙头,组建16个教育集团,打通城乡、学段、校际、地域边界,优势互补,抱团发展,提高办学质量;促进教师在城乡间、集团内交流任教,拓宽视野,精进业务,提高教学水平;搭建教师、学生、学校交流发展平台,示范引领,学习借鉴,提高教研水平;改革办学体制、机制和考核评价办法,实行扁平化管理,捆绑式发展,提高办学效益。在教育理念、课程设置、品牌建设、队伍管理、教学研究等方面统一协调、管理,实现优质教育资源共享共建、成员校互惠互助、共同发展。

理顺机制 确保改革落地见效

如何确保集团化办学落地见效?这是优化教育资源配置、打造优质教育集群过程中最受关注的核心内容。优质资源如何共享?教学质量如何提高?这些也是老百姓最为关心的问题。

初高中教育协同发展联合体由高中学校负责牵头制定和实施初中课程有效衔接课程方案、初中阶段拔尖人才培养计划、初高中学生夏令营和冬令营活动计划、初高中教师交流研讨活动计划等,负责安排部分高中教师在联合体城区初中跨校兼课,以此打通初中和高中课程的衔接瓶颈,提高初中学校的办学水平和教育教学质量,培养更多的优秀初中毕业生。负责制定初高中六年一贯的课程规划与培优计划,负责中考备考、模考、培优补差工作,探索初高中同步选课走班,探索初高中联合培养优秀生、学困生、边缘生等;组建教师发展中心,负责统筹安排艺术类、体育、计算机、心理老师在联合体内跨校兼课,负责组织教师培训研修,负责举行教研活动、班主任论坛、学术交流活动等,负责组织初高中教师联合赛课等;组建学生发展中心,负责初中学校拔尖人才、优秀人才的培养,负责组织学生参加夏令营、冬令营活动等。

联合体设总校长1名、副校长3-4名,总校长由联合体高中学校校长兼任,副校长由总校长在成员校校长中选聘。联合体下设教研中心、教师发展中心、学生发展中心三个机构。每个机构设主任一名,副主任2-3名,主任在成员校校长中选聘,副主任在初高中学校副校长和中层干部中选聘。联合体副校长、主任、副主任任期一年,实行轮值制,由联合体总校长提名选聘,在教局局备案。

帮扶式联盟校由牵头学校负责联盟校品牌特色的创建,为乡镇学校输出先进的管理理念、教学模式、教学资源等;负责教学质量的提高,在教学进度把握、教学过程管理、教学资源共享、教学质量监测、学科教研活动等方面进行具体指导;负责教师能力的提升,每年选派一定数量的优秀教师到成员校定点支教,选派学科优秀教师到成员校做示范课,安排学科教师和成员校教师师徒结对,安排成员校教师在本校交流任教等,以传帮带的形式,统筹内部资源,强化交流,打通学校之间的壁垒,实现资源共享、教研成果共享、多彩活动共享,逐步建立起资源共享、责任共担、利益共享的有效工作机制,促进成员校共同发展。

集团校下设教研中心、教师发展中心、学生发展中心三个机构,每个机构设主任一名,副主任2-3名。教研中心负责组建大学科教研组,负责制定教学计划、精练习题等,负责组织集体备课、考情分析、培优补差等,负责教学模式、质量提升、考点题型的探索分析,负责优质教学资源的同步分享;教师发展中心负责组织教师培训、研修,负责组织中层研讨会、班主任论坛、学术交流活动、教师团建等,负责组织学科教师技能比武和能手大赛等,负责对集团副校(园)长和中层管理人员的绩效考核管理;学生发展中心负责组织开展德育教育、文体活动、团队等工作,负责优秀学生和特殊人才的培养,负责学生兴趣的发展。

集团校设总校长1名、副校长3-4名。总校长由教局局班子成员担任或在集团成员校校长中选聘,副校长在成员校校长中选聘。

临县教育科技局相关股室将支持教育集团化办学纳入工作计划,明确工作举措,按照各自职责做好相关工作。教育股具体负责集团化办学改革工作的整体规划;人事股和干部股负责建立健全领导班子、教师交流和激励机制;督导室负责制定集团办学督导评估细则和组织开展年度评估工作;教师发展中心负责对教师的培养、培训工作,负责教学教研、课程改革、质量提升工作;信息中心负责智慧教育建设、教育信息化和宣传报道工作。其他股室都合力合作,为改革工作的顺利推进提供支持支撑。



发掘资源优势 激活成员校“造血”功能

各个教育集团资源共享后,赋能是重中之重。如果只是单向输血,有限的教育资源会被稀释。

各教育集团因地制宜,整合、发掘、调配现有资源,找准发力点,实现教育资源的统筹与共享、教师队伍的合作与共进、学生素养的成长与发展。统一以“名校”校名命名,实现品牌资源共享;统一用运“名校”的标识、办学理念,实现文化资源共享;根据办学特色,实行“一校一策”,由“名校”制定学校章程、三年发展规划、年度工作计划、教学计划、规章制度、考核制度,充分发挥群体智慧和优质学校的引领示范作用,全力推动课程资源、教学资源、名师资源的共享共建。统筹使用集团校相关场馆、实验室及设施设备,提高教育资源使用效益,让更多的学生享受一流的教育教学设施。通过紧密型教研、组建学科教研团队,定期开展大教研。围绕课堂教学共性、瓶颈问题等开展项目研究。通过专家引领、名师工作室等形式,提升课堂教学的有效性,整体提高成员校课堂教学质量。各成员校学科教师定期到龙头学校进行跟班听课,提升教学教研水平。同时,由龙头学校牵头,建立集团学校优质课程资源库,共享优质特色课程资源、教学资源等,不断提升学校的办学品质。



改革考核体系 强化激励机制

实行集团化办学以后,对学校的考核由单一的学校考核变为对集团的考核。由督导室牵头,制定科学有效的联合体(联盟校、集团校)教学质量捆绑评价方式和考核办法,整体评估集团办学成效。考核内容重点评估优质资源增量情况、校际差距缩小情况以及各成员校学生成长、教师发展、教育质量提升等指标,引导和促进集团办学工作可持续发展。建立督导评估激励机制,对推进集团办学作出贡献的校长、教师、管理人员,在绩效考核、职称评定、岗位晋升、评优评先、提拔任用等方面优先考虑,并给予表彰奖励。