

集团化办学观察·下篇

多方探索办校“良方”

本报记者 胡炎

作为促进教育优质均衡发展的一剂“良方”，集团化办学近年来日益受到重视，效应很直接，也很奏效。

集团化办学，各学校间的管理、师资等如何“团”得有效，让教育红利惠及每一个家庭和孩子，一些县市区教育局或教育集团有针对性地进行了有益探索和尝试。



管理 一名好校长改变一所学校

石门县易家渡镇中学与县城只有一步之遥，近年来生源大量流失，2018年上半年仅有14名学生，“5年来没有一个学生考上县一中”。2018年9月开学前对新生入学摸底，只有3名学生愿意来这里就读，学校濒临停办。面对严峻的形势，石门县教育局决定组建石门县第四中学教育集团。

为了办好易家渡校区，临危受命的石门县第四中学教务处主任唐鸿举家东迁，把小孩从城区幼儿园转到了乡村幼儿园，还带头住进了易家渡校区的公租房里。

“家长们并不会因冠以名校的头衔就把孩子送过来。”唐鸿直言不讳地表示。怎样吸引生源？如何作学生的宣传动员工作？回忆起那段劝学岁月，唐鸿记忆犹新。“起初，家长看到我们去劝学还开门，后来干脆避而不见，甚至有家长还躲在门里破口大骂。”

挨家挨户的劝学无果，唐鸿和易家渡校区的几位老师显得非常被动。有着多年教学管理经验的唐鸿换了一个法子——找到在那一片区学习成绩好的学生、影响力大的家长，先做他们的工作；再加上石门县教育局给出的一些政策支

持，开学那天，顶着“家长们3年之后要看到成绩”的压力，易家渡校区迎来了97名新生。

学生招来了，如何留住？

唐鸿深知，分校要办得成功，执行校长起着至关重要的作用。她结合学校实际情况创新实施集团本部的管理模式，尝试了不少方法留住人心。

“孩子们在学校的日子，群里都能看到图片和文字。”家长覃先生表示，“以往老师基本只上完课就走了，现在的老师们更用心了，白天上课，晚上巡逻。家长省心不少。”看着这些明显改变，家长们脑海里的“老师懒散、学生消极”的观念改变了。

课后，唐鸿还推出“拖地”“给家人洗脚”等周末德育作业和德育活动。孩子在家里变得勤快了，也愿意敞开心扉与家长交流了。家长乐见孩子的变化，对学校的教育也越来越认可。

2018年10月开始，唐鸿和老师们开启家访工作，到2018年年底，7位教职工共606次走进202个家庭，向家长们讲解学校的管理和教学要求，家校之间的联系更加紧密，家长们也逐渐加入到孩子的教育当中来。

随着信任叠加，两年时间，易家渡校区学生总人数从14人增长到300多人，教育质量从垫底跃升至全县第四名。当初，学校曾承诺：在易家渡校区读初一、初二的学生，初三可以到本部就读。两年后，一众家长联名上书放弃了这个机会：“我们自愿要求在易家渡校区读初三。”家长按下的一个个红指印，也预示着集团化办学“团”得很成功。

融合之路走得成功的还有株洲市樟树坪小学和团山小学的集团化办学。

2019年下半年，樟树坪小学派出副校长凡安飞到团山小学担任校长。“让团山小学学子既能打下本部‘四格教育’（独立人格、健康品格、向上性格、进取品格）的烙印，又能彰显团山小学学子的特色。”这是凡安飞到校后一直在做的事情。

2020年下半年开始，凡安飞利用手中的资源，并根据团山小学班额小的特点，打造了STEM课程（创意搭建），培养学生的合作意识和创造能力。

团山小学的课程创新并不止于此。目前，团山小学正在探索一个大众化的课程体系。“比如说劳动教育，根据农村学校的特点，让学生动手种植。”凡安飞说。

集团化办学的质量如何评价？

湖南一些县市区教育局实行集团内学校捆绑考核评价，促进集团校强化内部协作，努力实现集团校内部的共享、互通、共荣，促进每一所学校尽可能地发展好。

与“名校托管薄弱校”或“名校办分校”模式不同，东安县采取的是“1+X”组建方式。按照这种方式，东安县组建了13个中小学教育集团，每个教育集团包含2至6所学校。

为方便考核评价，13个教育集团被纳入6个督学责任区，由督学责任区负责对教育集团展开常态化督导和年终考评。评价标准设有制度建设、资源整合、办学水平、教学质量、特色创新、安全稳定、经费保障7个一级指标，一级指标下设有13项二级指标，总分100分。东安县教育局明确规定：集团内只要有一所学校考核不合格，其他成员校和督学责任区当年考核评优评先“一票否决”。

因专业教师、场地与设备不足等原因，部分农村中小学校音体美课程的开设或流于形式，或质量不高。本着“提升学生综合素质 促进学生全面发展”的目标，在制定集团化办学考核评价办法时，东安县教育局将音体美纳入集团办学质量评价体系。

东安教育局督导室主任李志斌介绍，每个学期督导室都会对集团化办学的学校进行测评，每所学校抽调20%的班级进行音体美的测评。体育抽测广播体操、东安武术；美术抽测包含两项：全班本期美术作业、30分钟内完成一幅指定画；音乐抽测则以班级合唱和独唱的形式进行测评。同时，对于城乡差距，设定“修正系数”，向基础薄弱地区倾斜。

近两年来，东安县教育局组织的对13个教育集团的考核结果显示，白牙市一小教育集团、舜德学校教育集团、白牙市二小教育集团均榜上有名。白牙市一小教育集团校长陈青山表示，正是在这样的捆绑评价下，各学校之间拧成了一股绳，形成巨大的合力，努力推进教育公平，让城乡孩子共享同一片蓝天。

考核 捆绑考核评价实现共享共荣

师资 教师实现无缝流通

10月22日，南县实验学校教育集团副校长夏顺带领老师们前往安庄完小参加送教活动，这是他们每周一次既定的行程。而在本学期以前，他在安庄完小执教了3年。

2017年秋，拥有近百年办学历史的南县南洲实验小学成立了该县第一个小学教育集团——南县实验学校教育集团，集团成立后领办的第一所学校就是已停办的安庄完小。

开办安庄完小的消息一出，当地老百姓既欣喜又怀疑。“好老师从哪里来？”安庄完小一学生家长说出了痛点。

对此，集团校决定派出强有力的师资队伍。“在选派老师上，我们进行了反复研究。在不影响本部教学、每个年级或者每个办公室保证有一位老教师或骨干教师的情况下，我们实行老、中、青搭配的形式派老师到安庄完小。”夏顺告诉记者。

学校建好了，师资充实了，恢复办学后的安庄完小迎来了119名学生。

虽然学生人数不多，但他们享受到的绝对是前所未有的“待遇”——以四年级为例，小学语文特级教师李松梅搭档数学高级教师刘进寒，经过师生一年的努力，全班11名学生的平均成绩由全县倒数冲进了全县前列。

“要知道，在一个偏远的县城，特级教师屈指可数，南县实验学校教育集团此举无疑让当地老百姓看到了他们要办好安庄完小的决心。”南县教育局一工作人员直言不讳地表示。

记者在采访中了解到，该集团实行青蓝工程，通过每个星期选两堂优质课到分校进行说课、评课，请特级教师到分校进行培训等方法促进安庄完小新进教师成长。“在名师的指导下，我取得了长足的进步。在2017年南县调研考试中，我任教的五年级语文获全县第三。”安庄完小语文教师蔡娟感慨地说。

“教育资源优质均衡的痛点就在教师，要实现城乡教育的优质发展关键是发展教师。”这是株洲市芦淞区教育局局长朱金辉正在做的事情。

近年来，芦淞区积极探索城区学校与乡村学校“1+1”发展共同体。2019年，芦淞区印发了《芦淞区共同体发展办学保障政策》，从经费、教师交流、考核、评价等6个方面给共同体“打基础”“开绿灯”。以教师交流为例，城区学校教师全年走教40节次，在职称晋级中算农村工作经历一年，让“走教成了一种奖励”；同时，集团分校必须每年安排每位教师到本部上课、听评课、跟班学习、参加培训等举措让共同体内的教师实现无



无缝流通。

该区何家坳小学与双牌小学的抱团式发展，无疑是最好的证明。这个学期，何家坳小学除了派4位本部的教师继续实行走教外，还创新了一种新的教师交流机制——岗位互换，将何家坳小学的骨干数学教师唐璐莎与双牌小学新进教师付左琳互换，为期一年。

新学期开学前一天，担任班主任的唐璐莎主动搞好班级卫生、做好欢迎标语、把学生的书摆放在课桌上，给双牌小学带来了新气象。双牌小学的老师们直呼“你来了，我们的压力真的大。”这也激励他们积极创新，学校“你追我赶”的教学氛围日渐浓厚。

“最初我空有热情，却缺少方法，将近2个月的时间，我对课堂的掌控能力明显增强了。相信这一年的学习，将为我站好讲台打下坚实的基础。”付左琳说。