



足球圆梦

沈阳市沈河区文艺路第二小学先后获得 中国教育学会中小学整体改革专业委员会实验基地 全国双语实验基地 辽宁省科研兴校百强校 全国三八红旗单位 辽宁省文明单位 辽宁省特色学校 辽宁省先进党支部 等多项荣誉。

十三五 开局年,学校申请的科研课题 集团化办学品牌增值的实践研究 被全国教育科学规划办批准立项,成为辽宁省基础教育仅有的受到国家社科基金扶持的课题,填补了近些年辽宁省基础教育高规格国家级课题研究的空白。

融合促进转型

沈阳市沈河区文艺路第二小学(以下简称“文艺二校”)集团化办学探索了10年,办学质量和品质位于沈阳市前列,不但取得了诸多荣誉,也让“师与生共同成长、家长与社会满意、规模与质量双赢”的愿景变成美好现实。目前,文艺二校教育集团已发展为一校五部三园、同一法人统一管理的“紧密型”架构的集团。集团师生9000人,学区占比全校区22%以上。如今,在沈阳,提起文艺二校,大家都会竖起大拇指,人们不仅仅会想到“优质”“名校”这些美好的词汇,还会在感叹这所惠及9000余师生的学校其强大的带动魔力和积极的社会担当。

在区域推进集团化办学过程中,像文艺二校教育集团这样历经五次与五所相对薄弱学校重组的大体量兼并在国内并不多见:与之前的集团化实践相比,组成过程只有无条件合并没有政策性分流——教师、学生、学区全部接纳;与同时期的集团化相比,这是第一个紧密型构架,即五个校区一个法人。这种模式的集团化办学对母体学校的考验更大。文艺二校正是以敢为人先的勇气完成了这项几乎不可能完成的五次重组。面对“一校五部三园”这样庞大的教育集团,该校如何处理融合与稳定、发展与改革、自我发展与协同并进之间的关系?如何成功地实现转型?

文艺二校教育集团总校长田冬道出了其中的奥秘:“文艺二校成功转型并实现品牌增值有三个法宝,是学校领导班子从校史中梳理发展脉络,提取出成功转型的三个因素——责任、融合、创新。”“责任”是思想基因,是立校与育人的初心;“融合”是文化基因,是转型与重组的土壤;“创新”是行动基因,是破解难题与领先发展的动力。三个要素既是学校成功发展的基石,也是引领学校走向品牌升级的核心所在。”

责任引领重构

文艺二校教育集团成功转型、良性发展的关键,在于学校坚定不移地对责任品牌的传承与创新,以 责任 为引领做好每个发展阶段的顶层设计,理性选择适合每个阶段发展的变革目标与实践路径。

文艺二校始建于1964年。1998年,时任校长丛莲芳带领团队,提炼出 责任 校训,开展 责任型教师培养工程,践行 责任立校。2006年,田冬担任该校校长后,新一届领导班子怀揣敬畏之心,从校史中梳理发展脉络,传承 责任,提出 用有责任心的教师培育有责任心的学生 的办学理念。从学校文化的初步形成,到学校文化在育人中得以传承与发展,20多年来的发展,学校已从一所普通小学迈向集团化办学的品牌学校。

基础教育给每个受教育者留下什么才算完成 基础 的使命?校长田冬认为,基础教育就是为孩子涂好人生的底色。教育的责任不是灌输了多少知识,而是培育孩子的志气、坚毅、努力、责任这些重要的性格特质。责任的培养是孩子的心灵从稚嫩走向成熟的历程,能够结出自发 自律 自觉 的果实。而这恰恰是当今社会需要加强培养的品质。

集团组建和发展初期,面临的工作重点是重组和稳定。秉承 责任立校 的治校理念,集团以 适合 作为集团组建和发展的核心理念,围绕 重组、发展 两个任务主题,确定了组建期的首要任务是完成 文化认同 和管理重构 两个基础目标,在发展初期重点完成 内涵提升 和 多元共治 两个发展目标。

围绕这4个顶层目标,集团有针对性地规划设计了 功能组合、文化浸润、机制重建、项目推动、一部一品、家校共治 6条实施路径,制定并有效推进了 责任文化浸润、绩效分配、雁阵编队、课程重构、家长驻校 等16项重点改革举措,整体构建了一体化的集团化办学体系,目标明确、思路清晰、举措有力地引领新组建的集团学校,逐一破解集团化办学带来的问题和瓶颈,先期顺利完成了对行知小学、顺通小学、一四九中小学小学部及小西一校教师队伍的稳步并入工作,以及两所校办幼儿园的兴办工作。这一阶段的顶层设计较好地推动集团从单体办学向集团化办学的转型,引领集团走上了良性运转的轨道。

集团化办学以来,办学规模增长、校区分散、机构重复、文化杂糅等一系列崭新问题迎面而来。传统 金字塔式 多层组织结构已经不能适应学校当下的需要,转型后的集团化学校由谁管?用什么管?怎样管得好?

人人都做主人翁,每个校区都担责,责任立校 的治校理念再一次带给学校启示。结合现代学校制度 共享共治 的建设理念,学校开始努力探索管理模式的三个转变:一是变 人治 为 法治;二是变 集权 为 系统开放式分权;三是实现从 专制 到 共治。

就集团宗旨、内部管理体制、管理

机制等重大问题和关键环节,学校领导班子做出全面规范和具体明确,形成了集团治理的章程,使得学校办学有了自己的 基本法。依章建制,面对集团化办学带来的新情况、新问题,学校对已有的制度体系进行了重新梳理,通过废、改、立,形成了一套与集团发展相适应的学校制度体系。仅集团组织创新层面就新增6项制度:教师赴东校交流制、集团教师定期交流制、集团教师岗位双向聘用制、校区互检制、集团期末总结展演制、重大问题校区仲裁制。每项新增制度的意义在于 责任 的唤醒、践行与落实。

责任文化 既是文艺二校实现集团化法治管理的基础,也是促进法治管理执行到位的保障。学校把内部治理结构的优化方向定位在由权力分配转向责任共担。在重新梳理界定学校内部各治理主体的位置和权力责任界限、理顺各利益主体的关系系中,搭建了由九大委员会构成的民主管理平台,让多方力量、更多主体参与到学校发展中:校务委员会负责学校发展的科学决策和民主管理;支部委员会参与决定重大问题并监督实施;教代会负责表决审议学校章程、发展规划、重大事项;学代会征集学生建议,参与学校管理;家长共治委员会行使家长权益,驻校参与学校管理;学术委员会负责学术咨询、研究、指导、评估、交流;督察委员会负责各校区工作的纠偏、考核;仲裁委员会负责解决各类权益纠纷;顾问委员会是推进学校发展的智库。这些机构权责明确、相互支撑、相互制衡、相互促进。

学校组织结构(679模型)调整后,集团逐渐形成了以校务委员会为统领、以服务学生成长为指向、以多元共治为模式、以扁平化为组织形式的条块结合且纵横互动的立体式管理生态系统。

2016年,文艺二校教育集团工作重点从集团组建和管理模式等基础改革转向教育教学综合改革和品牌增值期。学校立足区域推动的品牌学校建设和集团共同体建设项目,在专家指导下,进行了重新定位和打造,制定了集团发展的升级版顶层设计和实施策略。这一时期学校的工作重点,一是 做好自己,擦亮集团责任教育品牌;二是 兼济区域,促进责任教育品牌辐射增值。围绕这两个方面,文艺二校教育集团以 责任和 均衡 为两大发展主题,确定了 品牌增值、特色凸显、共生增值、责任延展 4个任务目标,明确了 责任传承、文化融合、创新驱动、资源共享、项目联动、服务创生 六大实施路径,全面推进了 云端学校、师生双十发展项目、四叶草综合课程共建项目、名校长(名师)工作坊、跨区合作办学 等精品支柱项目,推动集团办学和教育教学改革全面发力、多点突破、纵深推进。

从 责任立校 到 责任至上,从 优质名校到品牌集团,从做好自己到兼济区域,学校坚持用 责任文化 推动学校转型和创新发展,也赋予了 责任文化 以 教育使命 和 社会担当 的新内涵,引领集团不断找到新的生长点。

走向品牌增值的集团化办学

沈阳市沈河区文艺路第二小学教育集团建设纪实

文艺二校在形成教育集团紧密型办学模式的校区之初,遇到了重重困难。对于几所有着各自历史、各自文化的学校来说,重组面临着种种实际问题。班级数量增大了,生源更复杂了,分校区管理难度更大;文艺二校的学生习惯了一应俱全的现代化校园,对相对硬件条件有很大差距、上学距离远的新校园,心里难免有落差;家长对学校的期望更高;新加入的教师对原校区的不舍,合并到校区后会产生距离感。融合成为这一阶段集团化办学的重要课题。

为了尽快促进几个校区的融合,文艺二校教育集团启动了一系列 暖心工程。合校大会仪式上,田冬校长亲切地迎接全体教师,真诚地说了许多语重心长的话,告诉每一位教师:从此以后,文艺二校就是个大家庭,是所有老师永恒的家。于是, 责任 成了大家共同的校训。当天,每一位老师都收到一个温馨提醒,上面记录了文艺二校的背景、规定、主要情况以及对老师们的寄语。校长和老师们谈心,鼓励老师们在新的岗位上更好地发挥才能。教研组每周一次集体备课,整个年级的任课教师一起进行业务交流和经验分享。

顺通校区的教导主任赵老师大学毕业后就一直在顺通小学任教,22年的教学生涯,让她从熟悉到习惯。顺通小学并入文艺二校之后,赵主任突然分管三个校区的高年级教学,她心里一下子没了底。但令赵老师没有想到的是,文艺二校的一切比她想象的更接纳、更温

暖,在让她深受感动的同时也备受鼓舞。赵主任至今都忘不了合校大会那一天的场景,每次讲起都仿佛回到当时的现场。她激动地说:在教育岗位工作了22年后的今天,我的幸福指数直线上升,成为文艺二校中一员很幸福!

校区合并之后,面对更多生源的同时,也意味着面对更多家长的期望与监督。为此,文艺二校建立了各种渠道加强与家长之间的沟通互动,包括学校意见箱以及民心网等其他民意反馈渠道,促进双方的了解,进而形成家校合力。

在合校的第一时间,文艺二校发给每位家长一封信,阐明合校的意义及相应的安排,并征求家长的意见。从开学起,学校不时发放家长信,教学楼改造、搬迁致家长朋友的一封信 致新一年家长的一封信 每个月,学校还会下发一封 回音壁,将近期的变化、孩子点滴的进步一一介绍给家长,让家长不会错过孩子成长的每一个瞬间。通过致信,让家长及时了解活动情况、学校变化,信后还附有家长的回执,学校也会及时采纳家长的一些好的建议和办法。

合校时,顺通小学的学生小娟离毕业只有半个学期了。这个阶段有变动,小娟妈妈很担心孩子的稳定性。但很快,学校的一些暖心举措便令小娟妈妈打消了顾虑。第一天放学回家,小娟向妈妈讲起老师们的细致入微和新学校的良好环境。看到孩子脸上洋溢的快乐神情,小娟妈妈欣慰地笑了。

小娟妈妈手里有一本小册子,是学校发给每一位家长的,名叫 家校有约,记录了家长们的建议以及校长的回复。手机尾号为972的家长提出:校门前小贩占道需清除。校长回复:我们深知校园周边环境的重要,并将作为治理重点,请家长放心,我们一定多方努力寻求相关部门的配合,彻底清理门前的流动商贩。请您不要给孩子无计划用途的零用钱,教育孩子不买不看流动商贩的物品。同时,小册子上公布了学校服务电话以及校长手机号,落款是 您的朋友:田冬。教育集团开放周,小娟妈妈还走进校园听课、参观、座谈,她不时感叹学校的周到,也看到了希望。

针对校区间的不均衡,文艺二校在重新调配资源的基础上,拉平各校区的办学条件。机构设置更加扁平化,将管理中心下移,直接授权给各校区,八位执行校长、园长分别带领各自成员组成八个责任明确、相对完整的管理团队。这样的机构设置打破了以往以校长为中心、事事需校长授权的等、靠观念,并且分工 条块 结合,各执行校长及中层负责 块上 各校区的全面工作外,还要统领集团整体 一条线 上的工作。

在度过合校初的磨合期后,文艺二校逐步打破了优质资源学校和普通学校之间的界限,消除了教育资源的不均衡,实现了初步的融合与发展。从这个意义来说,文艺二校的教育集团化迈出了一步有益的尝试。

创新驱动发展

的问题,根据 责任育人目标图谱,建构了由学科基础课程、实践拓展课程、心智发展课程组成的课程体系。

学校对课程价值的定位为:内容不仅求丰富,还求精准关联发展学生核心素养根本;方法不仅限于已知,同时寻求跨界育人方法的拓展;育人不仅关注选择性与适应性,更是把着眼点放在个体认知的独特性和经验的自我建构之上。从规范式迈向精准定制,实现了集团课程结构体系的个性化创新。

课堂创新。对照课程的建构,如何突出责任育人的目标,从 师本 跨越到 生本,引导每个孩子实现负责任而高效率的学习,是学校课堂创新方向。

于是,学校精心打造了 责任高效生本学堂。 责任 既是一种态度,又是对教学方法的理念指导; 高效 是指教学资源的利用率高,学生参与度高,教学目标达成度高; 生本 是指以促进每一名学生的发展为根本,为学生提供更大的发展空间和发展可能。责任高效生本学堂 以 学、思、研、悟、用 为基本要素 形成 体验生疑、合作展评、思维延伸 为基本环节的课堂结构,明确各环节的学习责任 呈现的是主动、明确、合作的学习样态。学校以此为依据结合各学科属性构建了多学科范式,引导课堂走向生为本、学为核。

伴随着新课改的推进,文艺二校再次提出了打造 责任学堂 的教学策略,即从课堂的主体 学生 出发,向课堂的目标 学习 前行,把 学生 和 学习 放在课堂主体,着眼于潜能的唤醒、开掘、提升,每个人身心都有所成长。 责任学堂 是师生共学、共生、共进的课堂,既是课堂方式,更是教学追求的目標。

技术创新。云服务、大数据与 互联网+ 时代的到来,为集团化发展带来新的机遇与挑战。学校敢为人先,不断探索,让技术创新融入课堂、融入课程、融入管理、融入资源,成为教与学的底层支撑,尝试打造出 云端 上没有围墙 的学校雏形。

学校把云课堂、云平台的建设作为技术创新的重要途径,将 创客教育 定位为推动学校技术与实践结合的特色项目,把远程视频系统作为连接集团内各校区甚至不同区域的纽带,充分发挥网络平台互联、互通、互动的优势。几年来,通过技术创新探索,开放式、智能型的学校新样态已呈现。

项目创新。集团化办学后,学校将各校原有优质教育项目进行梳理和重构,并逐步完善项目的内涵和执行路径,形成了培育师生发展的二十个项目。这里责任奠基、自主发展的育人理念得以传承;习惯、积累、特长这些过去相

对隐性的素质元素予以关注;脑认知科学、学习力、翻转课堂这些崭新领域的成果得以借鉴;国球启蒙这一校部局部优势得以集团放大;班本课程这样的新兴育人渠道得以拓展。10项教师发展项目 读书丰富、团队拓展、课程研发、四课管理、职业规划、教师社团、快车道提升、名师工作室、小小科研、集团展演,更是组建了文艺二校教师专业发展的路径图谱,有力助推五次重组后的庞大团队迅速融合,携手前行。

在不断发展的进程中,文艺二校教育集团不断扩大优质教育的辐射作用,努力实现品牌的增值。在中国教育科学研究院的指导下,学校在集团内建立了发展共同体,以期通过课程整合的实验研究,破解当下课程改革的难题。借助省、市、区 三级校长工作室 和五次重点项目 集团建立起了 城乡共同体 沈阳兄弟区共同体 省内兄弟校研讨共同体,让更多的兄弟学校、成员学校与文艺二校形成共建联盟,互助共赢。作为全国校长影子培训基地、农村骨干校长培训基地、中国教育科学研究院骨干校长及骨干教师挂职培训基地,近3年来,来自全国各地的千余名校长、教师走进文艺二校, 责任教育 走向全国。

文艺二校的集团化办学切实发挥出了 1+1>2 的聚合效应,其中,集团母体校起到了 孵化器 的作用,把每一所分校都打造成新的优质学校。2012年9月成立的文艺二校东校区,短短几年间,从最初的500余人到现在的3200余人,班级数增加了400%,学生数增加了540%,办学质量稳步提升,赢得了当地老百姓的口碑。2018年,随着东校区办学日趋成熟,在获得可持续发展后脱离 母体,成为独立法人学校,在沈河东部展开新一轮的优质教育资源的引领辐射。2018年9月,为沈北新区托管的小学和幼儿园的托管项目也正在紧锣密鼓地推进。文艺二校还与区内5所各自法人的兄弟学校组成集团共同体,实现 松散型 的集团管理。因校制宜,盘活资源,精准服务,带领集团成员校从资源共享走向责任共担,从互联互通走向联动发展。多种形式的辐射标志着学校集团化办学已经进入复合型发展、品牌不断增值的新境界。

多年来,文艺二校坚持以先行者姿态不懈探索、紧扣实现公平而有质量的教育这一核心,在先行先试中,逐一破解集团化办学中的困惑与难题。文艺二校人用心血汗水书写下的答卷,犹如一把把钥匙,惠及民生,为百姓排忧解难,更打开了通往集团化办学更广阔天地的大门!

(徐春斌)



体操风暴



校园艺术节