



启航新征程

青岛教育改革创新成果巡礼 系列报道①

创新体制机制,加强顶层设计;打破城乡、区域、校际壁垒,实施全域布局;改善区域教育均衡度,促进优质教育资源倍增——

教育集团化办学的“西海岸路径”

□青岛日报/观海新闻记者 王世锋



■青岛西海岸新区学子亮相第十四届全国学生运动会开幕式。

教育是最大的民生。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。”

优质均衡的核心在于办好老百姓家门口的每一所学校。当前,人民群众对优质教育资源的需求日益增长,“上好学”是社会普遍关注的民生热点问题,“让每个孩子都能享有公平而有质量的教育”仍是基础教育改革与发展的主要任务。

青岛西海岸新区是全市基础教育大区,学校总量大、分布范围广。伴随着经济社会的高质量发展,区域内人口流动性加大,城中村、城郊学校难以保持原有发展活力。同时,为应对外来人口增加导致的入学儿童急剧增长,区域内新建学校增幅明显。如何全面提升薄弱学校、加速新建校成长,成为该区推进义务教育优质均衡发展进程中亟须破解的难题。

西海岸新区在总结“一长两校,以强带弱”办学经验基础上,加强顶层设计,创新体制机制,系统化推进集团化办学改革,打破城乡、区域、校际壁垒,突出教育治理效能,强化要素支撑保障,全面激发办学活力,扩大优质教育资源总量,改善区域教育均衡度,义务教育优质均衡发展取得了显著成效。



■朝阳小学影视戏剧特色课程。



■兰亭小学教育集团书法双师同步课堂。



■珠江路小学教育集团衡山路校区AR技术赋能智慧实验课程。

以优带新、以强扶弱,教育集团集群发展

兰亭小学是西海岸新区一所城区优质学校,2017年试水集团化办学,托管了由村小迁建而来的朝阳小学。2019年,兰亭小学又一口气托管了新建学校凭海临风小学、薄弱学校海滨小学东校区、地处海岛的灵山岛学校,组建成为“一长五校”的兰亭小学教育集团。各成员校一体化管理,走上了跨越式发展之路,教育教学质量大幅提升。

兰亭小学教育集团的发展是西海岸新区集团化办学的生动写照。西海岸新区着眼长远,于2017年通过联盟体、学区化、结对帮扶等多种方式,对集团化办学进行了初步探索。2020年,将集团化办学列为区级重点改革项目,出台《关于加快推进集团化办学的指导意见》,全域实施集团化办学改革;2021年,以区委区政府名义印发《关于加快推进教育高质量发展的意见》,对集团化办学改革做出重点部署。即坚持城乡一体,实施全域布局,统筹考虑资源条件、辐射范围、人文因素,科学设立教育集团,重点打造“优质校+新建校”“优质校+薄弱校”两种类型教育集团。

怎样让新建校快速成长?西海岸新区依托“优质校+新建校”模式,已为31所新建校“量身定制”了教育集团,实施一个法人、一体化管理,通过目标同向、文化同建、管理互通、研训互动、师资共配、资源共享,带动新建校迅速成长。2019年,地处城郊的新建五台山西路小学启用即纳入双语小学教育集团。在集团引领下,学校形成了“和悦智慧教育”特色品牌,教学质量稳步提升,得到家长广泛认可,成为“优质校+新建校”组合的典型代表。

找准制约薄弱学校发展的关键环节,该区依托“优质校+薄弱校”模式,为14所城乡薄弱学校合理搭配优势互补的教育集团,撤销了其中9个农村薄弱校机构编制,实现多个校区、一个法人,一套编制,让更多优质教育资源向薄弱学校倾斜流动,全面提升薄弱学校教育教学质量。灵山岛学校加入兰亭小学教育集团后,投入300万元优化资源配置,办学条件、办学品质同步提升,成为最美海岛学校。基础薄弱的凤凰岛小学在香江路第二小学教育集团优质民教育资源辐射下,学校民乐团不断发展壮大,登上了第十四届全国学生运动会开幕式的舞台。

同时,该区还组建了镇域一体化学校,把镇域内所有村级小学纳入核心校,镇域内优质教育资源无障碍交流,拉动18所村级小学办学质量整体提升。将强镇筑基省级试点、山东省第三批乡村振兴“十百千”工程示范创建镇、重点帮扶镇中小学纳入集团化办学范畴,让更多优质资源向农村拓展延伸,推进城

乡一体化发展。目前,该区共有103所学校纳入集团化管理,覆盖全区71%的学校。

互融互通,凝聚合力,优质资源不断裂变

“集团化办学立足‘让每个孩子享有公平而有质量的教育’目标,针对新建校和薄弱校不同教育情况、发展差距,完美匹配教育集团,让优质教育资源真正动起来。”西海岸新区教体局局长于瑞泳表示。

西海岸新区以推进教育治理体系和治理能力现代化为主线,创新管理体制,成立教育集团党总支,成员校党支部同步落实集团党建要求。成立集团理事会,核心校校长担任召集人,统筹研究集团发展规划、经费使用、文化建设、师资配置等重大事项。充分赋权集团校长自主管理,实施集团内人财物统筹,集团治理效能更加突出。

北庄小学是一所较偏远的农村小学,房屋校舍、教学设备等硬件设施存在老化问题。2020年,该校纳入了珠江路小学教育集团,办学环境和育人质量都有了很大提升。得益于人财物统筹权的充分“下放”,集团整合所有维修资金,全部投入到了北庄小学,改造提升“一门一厕一厅”(教室门、厕所、厅廊),建设“三馆五室”(校史馆、陶艺馆、中庭启蒙馆;少先队室、党建室、AI科学体验室、人工智能室、织染室),全面改善学校办学条件,学校面貌焕然一新。同时,依托智慧教育平台,北庄小学与珠江路小学同上一节课,让学生共享优质教学资源。家长对学校的满意度提高了,大批生源留在了原学区。

为了激发校长、干部、教师干事创业的动力,激发集团化办学的活力,该区推出了专项考核制度,把集团成员校的发展进步作为核心校校长绩效考核的重要依据,把参与集团建设贡献度作为成员校绩效考核的重要内容。对集团学校资源共享、管理融合、队伍成长、质量提升、社会满意度等方面进行专项考核评估,发挥诊断、反馈、整改、提升功能,促进集团化办学向纵深推进。对集团内考核优秀的干部给予提拔重用,对集团内贡献度大的教师在评优树先、职称评聘、外出培训等方面优先考虑。

值得一提的是,西海岸新区还建立了孵化机制,对集团成员校办学水平、教师发展、学生成长、社会认可及发展潜力等层面进行综合评估,达到优质学校办学水平的可实行独立办学,从而实现优质教育资源的“裂变”。西海岸新区朝阳小学纳入兰亭小学教育集团后,实行“一长多校”管理,短短4年时间,学校快速成长,成为家长、学生眼中家门口的好学校。2021年,学校脱离集团实施独立办学,为服务区域发展做好了资源储备。

西海岸新区文汇中学从原来的集团成员校迅速成长为优质校,2021年作为核心校,与文华中学组成新的教育集团,以“一核两轮三驱动”发展模式,推动整个教育集团稳步向前。目前,新区已有5所像朝阳小学、文汇中学这样的“新建校”实施独立办学,成为后起之秀,一批新的优质教育集群在逐步形成,优质教育总量在持续倍增。

打牢基础,补足动能,持续增强发展后劲

集团化办学涉及到多个片区、多所学校,关系到学校、师生长远发展,为了保证教育集团核心校的优质资源不被稀释、持续拓展,西海岸新区立足打牢基础、做好保障、补足动能,制定了一系列保障措施,激发了教育集团的内生动力。该区加大资金支持,设立集团化办学专项发展经费,通过安排教育项目等形式,加大对教育集团的倾斜支持力度。设立了300万元的教育集团发展奖励资金,对考核优秀的教育集团,按等次分别给予20万元、15万元、10万元奖励,对其发展项目给予重点扶持。

西海岸新区强化人才保障,优先安排双一流高校毕业生、公费师范生到集团学校任教,2021年、2022年面向全国招聘的262名教育优秀人才中,有192名安排到教育集团学校任教,占比超73%。同时,西海岸新区赋予集团干部、教师统筹使用权,发挥骨干教师的示范引领作用,强化师资“造血”功能,通过轮岗、支教、走教等多种形式,打通人才交流通道,推动教师发展一体化,全面盘活集团教师资源,每年交流人数原则上不低于10%、骨干教师不低于20%,交流干部教师496名。该区还优先遴选集团干部教师到北京、上海等教育发达地区跟岗锻炼,整体提升专业化水平。

“我觉得她写的第3个字最好,起笔竖,收笔重,下端看上去像一个露珠……”西海岸新区灵山岛学校正与集团核心校兰亭小学借助信息化手段,同上书法课。海岛娃地处偏远,也能享受到与城里娃一样优质的教育资源。作为国家级信息化教学实验区、山东省智慧教育示范区创建单位,西海岸新区发挥智慧教育高地的优势,加强资源建设,集团内实施同步教研、同步备课,统筹各学段、各学科优质资源,汇聚线上优质资源,构建满足学生个性化学习需求,教师教学需求的各类教育教学资源库,师生在学习终端一键下载、一键分享,实现集团内部之间优质资源共享。

如今,西海岸新区各学校文化传统、办学特色日益彰显,各美其美,美美与共。越来越多的学校发展成为区域名校,集团化办学成效在新区愈发显现,越来越多的孩子在家门口享受到了优质教育资源。

专家点评

“西海岸经验”具有示范和借鉴意义

党的二十大报告中强调“坚持教育优先发展”,在社会主义现代化建设的新征程中具有新的时代特征和现实意义。人民群众对美好教育生活的向往也发生了历史性的变化,教育从“学有所教”向“学有优教”转变,从“有学上”到追求“上好学”,迫切需要更加公平更高质量的教育。

青岛西海岸新区坚持教育优先发展,以办好人民满意的教育为宗旨,敢于打破壁垒、突破体制机制障碍,强力推进集团化改革,在“融”的基础上谋求高品质和特色发展,使得新建学校短时间内快速成长,薄弱学校、农村学校办学质量全面提升,不断扩容优质教育资源总量,最大限度满足人民群众在家门口“上好学”的愿望。创新教育集团管理办法,实现集团内人财物高度统筹、有序流动、均衡配置,做到资源最优化、效益最大化。下大力气提供充足的要素支持保障,解决集团化办学推进过程中后劲不足问题,充分尊重集团内成员学校的主体性,激发办学活力。青岛西海岸新区以集团化办学推进区域教育优质均衡发展的经验做法具有良好的示范和借鉴意义。

期待青岛西海岸新区继续深化集团化办学改革,在扩优提质上取得更好的成效,让改革红利惠及城乡每一个学生,让他们享有更加公平更高质量的教育。也期待青岛西海岸新区在教育综合改革方面提供可复制、可推广的西海岸方案,加快构建高质量教育体系。

(全国政协委员、民进中央教育委员会主任、北京师范大学国家高端智库教育国情调查中心主任 张志勇)

■青岛西海岸新区外国语学校教育集团奋进路初级中学2022年建成启用。 李梦君 摄

