

“

2月16日,是海南中小學生春季學期報到註冊的日子。儘管距離學校只有5分鐘路程,家住屯昌縣屯城鎮邁敏村的鍾步鑫還是起了個大早。他迫不及待地想回到學校——屯昌縣向陽中心小學第三校區,見一個假期都沒有碰面的小伙伴們。

這所曾經名叫邁敏小學的農村薄弱學校,原有137名學生,學生考試平均分長期徘徊在及格線上下。

“村里沒人想把孩子送進邁敏小學。”鍾步鑫的父親老鍾曾有個“奢望”,他想讓孩子讀向陽中心小學,那是一所屯昌有口皆碑的本地名校,“但聽說好多人‘找關係’都進不去。”

老鍾沒想到,“奢望”竟然成真了。2018年,屯昌啟動集團化辦學改革,16所中小學通過強弱搭配,組建5個教育集團,讓鍾步鑫等一批村里孩子在“家門口”上名校。

事實上,強校帶弱校一直是各地應對基礎教育發展不均衡問題的常見之舉。2022年省政府工作報告指出,要推動基礎教育集團化辦學。在這方面,屯昌的探索遇到過哪些阻礙,又取得了哪些實效?

推倒校際間的“牆”
撤并弱校實施統一管理模式,各校真正成為“一家人”

每到臨近升學季,黎彩霞經常关掉手機。

“沒辦法,‘托關係’的電話太多了。”黎彩霞自2009年起擔任屯昌縣向陽中心小學校長,這所位於縣城中心、已有56年建校歷史的省級規範學校,由於辦學成績突出,一直是當地人的擇校首選,“最誇張的時候,大批家長在校門口通宵排隊等報名,就為了搶一個學位。”

與“一位難求”的向陽中心小學形成鮮明對比的,是一批相對薄弱學校的門庭冷落。位於屯城鎮屯新村羅橋村民小組的邁敏小學,校園里多年來雜草叢生,甚至牛群還與孩子們“搶地盤”。“當地家長只要條件允許,幾乎都會將孩子送出去讀書。”一位曾在邁敏小學任教的教職人員直言,一連數年,邁敏小學的生源不斷流失,陷入“條件劣—生源差—成績低—生源更差”的惡性循環。

即便如此,邁敏小學在屯昌還算不上最差的。2018年,屯昌組織部分縣人大代表、政協委員調研全县义务教育均衡发展工作。“一个学校总共12个学生,没有一个及格”“有些教学点学生只有个位数,成绩及格率不到50%”……薄弱学校的出路问题再次引发关注。

如何破题? 常见对策是强校托管弱校。早在2013年,向阳中心小学便托管帮扶县城一所薄弱学校,将优质教育资源向后者倾斜。

“3年尝试下来,成效确实有,但问题也不少。”黎彩霞举例,A校老师调去B校开展教学,平时的绩效考评由哪边负责,始终有争议,“部分帮扶教师总感觉自己‘外人’,束缚多、顾虑多,很难放开手脚搞教学。”

同时,资源互通也存在壁垒。“由于缺乏充足的决策权,我们在理念输出、教学管理等方面的想法很难真正落地。”黎彩霞直言,再加上托管有期限,很难保证帮扶效果持续。

一道无形的“墙”,隔在帮扶者与被帮扶者之间。而改革第一步,正是从“推墙”开始。

2018年2月,下坡小学、迈敏小学两所薄弱学校被撤销,建成制划入向阳中心小学,分设为第二校区、第三校区,实行“一套班子、多个校区、统一管理、资源共享”的办学模式——

体制上,成立单一法人型教育集团,由集团总校长担任法人代表,对集团内各个校区负责,各校区分校长由集团副校长兼任;管理上,在集团内进行资源配置、师资调配,校区与校区之间不仅运动场、实验室共享,各校老师也可以跨校代课,一个名师的优质课能供几所学校学生共享。

“校际壁垒被打破,3所学校真正成了‘一家人’。”黎彩霞清楚,要统筹管理3个校区,她不仅将扛起更重的担子,更有一场“硬仗”要打。

集团化办学如何打破校际壁垒
向阳中心小学采用“一套班子、多个校区、统一管理、资源共享”的模式让成员学校真正成为“一家人”



屯昌县向阳中心小学第三校区。

教育集团化改革
进展如何
屯昌县已成立5个教育集团
涵盖16所成员学校
未来集团化办学模式
将在更多乡镇中小学铺开



重重压力下的“三板斧”
集团内部学生轮换、教师轮岗,在不断重组中广泛建立“成长共同体”

改革意味着对既有格局的调整,这往往是最难闯的一道关卡。谁也没想到,黎彩霞的“第一板斧”会如此出招——

将当时正在向阳中心小学本校区就读的500余名六年级学生,全部转至位于屯城镇良史村下坡村民小组的第二校区就读,第二校区的70余名学生则全部插班至向阳中心小学本校区各年级就读。

通知发下去,谩骂声如潮水般涌来。向阳中心小学的校方每天能接到几十条由12345政务服务热线转来的家长投诉。

“我其实特别理解家长们的顾虑,六年级原本就要面临小升初的考试压力,这下还要让孩子们换到更差的环境里去学习,肯定不乐意。”黎彩霞还记得,那段时间她顶住压力,不厌其烦地一遍遍为家长们释疑:不仅学生过去,原有的任课教师也跟着过去,只是换一个校区上课而已。

“第二校区又远又破,孩子们怎么适应得了?”面对家长们的不满,相关部门现场办公,很快,公交车通到了第二校区门口,原本“脏乱差”的校园环境也一点点变得整洁有序起来。

但即便如此,阻力依旧存在。直到一个学期后,向阳中心小学第二校区六年级毕业考试成绩位列全县第一,质疑声这才消失。

第二校区的名声一炮打响,当年秋季新学期开学,接受报名咨询的电话几乎被打爆。随之而来的,是新一轮议论:新招收的生源大多来自周边村庄,底子薄、基础弱,会不会砸了向阳中心小学的“招牌”? 家长择校主要是择教师,但学科名师、骨干教师有限,几个校区究竟如何分配?

“第二板斧”很快落下——将原先在分校区分教的部分教师安排至本校区分教,抽调比例不少于三分之一;再

从本校区择优调配相应比例的教师至分校区分教,每年给予一定的交通补贴;集团内部所有教师流动轮岗,1年一小调,3年一大调。

出乎黎彩霞意料的是,调配去分校区的教师几乎都服从安排,反倒是抽调来本校区的不少教师打起了退堂鼓。

陈少霞在原来下坡小学担任了多年的语文教师,2018年被抽调至向阳中心小学本校区后,一度想“找关系”调去其他乡镇学校,“身边的教师个个比我优秀,我是真的压力大,连课都不敢上。”

黎彩霞并不认同陈少霞的观点。“不是能力差,这些老师只是安于现状,放松了对自己的要求。”在劝说“陈少霞们”留下来后,她使出“第三板斧”——各校区各班级均采取以老带新、以强带弱的模式,所有同科组老师一起备课、听课、评课,广泛建立教师“成长共同体”。

“以前学校总共才两三个语文老师,大家平时备课、教研都是闭门造车,现在在主校区,十多个同科组老师一起交流、互相启发,感觉自己进步很快。”在这样的环境熏陶下,陈少霞觉得自己从“被推着走”变成了“主动跟着跑”。经过4年的学习充电,如今,她已成长为向阳中心小学的骨干教师。

“后进生”提起精气神,孩子们的精神面貌也在跟着变。“校长好!”2月16日上午,向阳中心小学第三校区执行校长陈宋英检查开学报到情况,一群孩子路过,纷纷主动驻足敬礼问好。而他4年前第一次踏入该校区时,不少孩子还光着脚丫,见到老师更是躲得远远的。

“变化更大的是孩子们的成绩。”陈宋英列出一组数据:在屯昌县2020—2021学年第二学期小学期末教学质量检测中,向阳中心小学第二、三校区各班级的语文、数学科目均达到屯昌县教育局培训中心规定的一类(县城)学校的及格率标准,其中第三校区一(1)班、一(2)班语文学科及格率更达到100%。

模式并非千篇一律
从探索中总结经验,集团化办学模式将在更多乡镇中小学铺开

强校带弱校,意味着总有一方付出更多。“这不是‘削峰填谷’吗? 别到时候薄弱学校没带动起来,再把名校给拖垮了。”集团化办学改革之初,类似这样的声音不绝于耳。

然而几年来的实践证明,“削峰填谷”的现象并没有发生:在屯昌县2020—2021学年第二学期小学期末教学质量检测中,抽检全县四年级120个班级,向阳中心小学3个校区有10个班位列全县语文科前20名,8个班位列全县数学科前20名;全县六年级总分前100名的考生,来自向阳中心小学3个校区的占比超过50%。

“如果只是单向‘输血’,有限的教育资源一定会被稀释。但我们从一开始就格外注重从师资到管理的全方位‘传帮带’,由此也逐步激活了各分区自身的‘造血’功能。”在黎彩霞看来,这种变化是双向的,“很多‘后进教师’成长迅速,他们努力追赶,同时也推动其他教师进一步提高自身的专业素养。”

一个更为喜人的现象是,强校与弱校的深度融合,促进优质教育资源再生,这让择校热、大班额等难题也得到了缓解。

“家门口的学校就有好老师授课,何必还舍近求远跑去其他地方?”2018年,家住屯城镇屯新村的王雯菲,从县城学校转到了家门口的向阳中心小学第三校区就读。

不止本地生源回流,就连周边群众也纷纷将子女送去向阳中心小学第二校区、第三校区读书。目前,第二校区已由原先的6个教学班、72名学生,扩大至20个教学班、982名学生,第三校区由原先的6个教学班、137名学生,扩大至9个教学班、291名学生。

“一套班子、多个校区、统一管理、资源共享”,这一办学模式的成功示范,犹如一粒石子,在屯昌教育这池春水中激起层层涟漪。

2020年11月,向阳中心小学教育集团再添屯城镇光明小学、屯城镇岳寨小学、屯城镇良史小学。与此同时,屯昌进一步扩大集团化办学的改革试点范围,又组建起屯昌小学、屯昌实验小学、华中师大一附中屯昌思源实验中学、屯昌中学4个教育集团。目前,全县的5个教育集团成员学校涵盖了16所中小学。

范围越大,改革阻力自然越大。如何让“行政指令”变成主动作为? 屯昌县教育局局长傅彧认为,一旦各教育集团之间形成新的良性竞争关系,产生“我们集团的学校不能比别人差”的意识,“要我做”自然会变成“我要做”。

值得一提的是,屯昌5个教育集团的办学模式并非千篇一律,譬如屯昌中学,只是向成员校输出管理团队,成员校原法人单位属性不变。

“之所以不对‘向阳经验’照搬全抄,就是为了从更多‘样本’中找出问题、总结经验。”傅彧直言,譬如他们在摸索中发现,如果集团内核心学校的优势资源不足,各校融合不够,对薄弱学校的辐射带动效果就会十分有限。

眼下,这轮为缩小校际差异、促进基础教育均衡发展的改革仍在持续推进中。除却这16所中小学外,屯昌也正尝试按照“优质带动薄弱,促进共同提升”的改革路径,将集团化办学模式在更多乡镇中小学铺开。

(本报屯城2月17日电)

强弱学校如何共赢
优质资源如何共享
校际壁垒如何打破

高中女报·延伸

扫一扫看H5产品
教育“集团军”



扫一扫看视频
家门口上名校



深读
海南日报
融媒体中心

总策划: 曹健 罗建力 齐松梅

执行总监: 许世立

主编: 孙婧

版面设计: 张昕

校核: 张媚 苏建强

H5文案: 许世立

H5摄像: 李天平

H5制作: 杨千懿

视频文案: 吴文惠

视频拍摄: 李天平

视频剪辑: 吴文惠

视频配音: 郭畅

一个县的集团化办学探索

■ 本报记者 李梦瑶 通讯员 林小丹



向阳中心小学的学生在参加足球训练。



向阳中心小学的学生在举行升旗仪式。



向阳中心小学第三校区的孩子可以共享集团成员学校的优质教育资源。



2月16日,在向阳中心小学第三校区,学生领到新书后朗读起来。本版图片均由本报记者 李天平 摄