

局长专栏

反其道做“减法”

□ 李乐明



在实际工作中，许多管理者不放心、不放手，层层跟进、逐级抓落实，一项工作本来“只要一根线”，最后逼成“织成一件衣”。

做任何事情都要有个度，并非越多越好。推动阅读亦如此。可在一些学校，读书数量、写心得体会字数、交流次数一一量化为考核内容。如此推进，读书成为负担，师生言谈色变，与培养阅读习惯和阅读兴趣相距甚远。

2019年，江西省定南县加入新教育实验区。县教育局以“2+N”举措启动新教育实验，“2”是规定动作，即营造书香校园、开展家校合作共育；“N”是自选动作，即从新教育实验的十大行动中自主选择，如缔造完美教室、培养卓越口才、研发卓越课程、构筑理想课堂等。在工作启动3年后，县教育局果断做减法，让“2+N”瘦身成为“1”，即只推进书香校园建设。

为什么这样做？营造书香校园是引领，我们要用系统思维、融合手段做工作，把许多工作糅合统筹推进。如营造书香校园可以融合家校共育主题，开展亲子共读、“故事爸妈”进校园、每月一事（每月一个主题的阅读、反思、实践、展示），用营造书香校园的一根线串起区域推进阅读的整个脉络。

最初许多同事担心，做减法会不会成为不重视某项工作的信号，俗话说：“上面少一两，下面缺一斤。”我提出“让子弹飞一会”。一年下来，全县每所学校各显神通，特色亮点纷呈，担心的同事终于舒了一口气。

就阅读本身来说也可以做减法。从泛读到精读，从多篇单篇阅读、主题阅读到整本书阅读，从阅读的数量上是做了减法，但阅读的质效却提高了。有了质效，释放出的时间为融合其他工作赢得了空间，如从读过渡到写，以写促读，读写结合，读说写并用。

2020年疫情期间的线上教学，定南县许多学校研发了“说写课”，以说统读和写，调动了师生参与的积极性，涌现出许多“小明星”，全县有2000多人次的作品在多个平台发表，定南中学申请立项省级说写课题获批，如今已结题，探索出一条高中作文改革之路。

按照多元智能理论，人的智能优势不一。这个理论为推动阅读做减法提供了支撑和指导。在具体推进阅读过程中，鼓励师生和家长发现自己的智能优势，找到契合自己智能优势的阅读项目，深耕好一个点再去拓展求全面。

定南县第三小学鼓励性格外向、口才好、感召力强的教师、学生、家长创办各种读书会。读书会提出许多口号，如让读书会陪你度过一段愉悦时光；爱阅读，爱分享，我们都是阅读邻居等。有教师说，无效效益，不求数量，但求质量，在浮躁的世界静下心来停顿几个小时，是多么难得的体验，阅读开启了另一种生活方式。

阅读变得纯粹，究其原因做了减法，剪除了附在阅读上的功利色彩，参与者们在文字中体味阅读带来的精神愉悦。

定南教师推荐阅读书目也不求多。理由很简单，互联网时代信息如海啸，人一定要在岛上，否则就要被淹没。作家余秋雨说，要想在有限的时间读到更多能够提升人生价值的书必须找到支点，必须抵挡住阅读的诱惑，不去看那些跟你的支点无关的书，哪怕那是一本好书。

如果再发挥一下想象，也就是推进阅读要学会做减法，找准自己的兴趣点，以有策略的“短”去“延长”生命的时间，让生命不至于成为网络世界的附属。

（作者系江西省定南县教育局局长）

长、成员校长及教职工给予高规格的表彰，真正让对集团化办学有重大贡献的骨干教师物质上得实惠、精神上得激励、政治上受信任。

成果遍地开花。经过多年的深入推进，集团化办学改变了区域教育生态，乡村学校和薄弱学校学生大量回流，有效减轻了中心城区名校的压力，缓解了中心城区大班额问题。如原七里园乡初级中学集团化办学前生源不足500人，纳入九中教育集团后，学校管理、教学质量大幅提升，目前在岗3000余人；原新乡坡桥学校不足200人，纳入二十一学校教育集团后在校生增长近10倍。优质的办学效果吸引了大量的关注，近年来，天津市、山东省和河南省洛阳市、驻马店市、民权县等省内外教育行政部门、学校先后到卧龙区考察学习。2022年，二十一学校教育集团、第十四小学教育集团被评为河南省首批义务教育阶段优质教育集团。集团化办学促进了区域教育优质均衡发展，满足了群众对美好教育的需求，已成为卧龙区教育发展的名片。

（作者系河南省南阳市卧龙区教体局党组书记、局长）

理办法（试行）》，建立健全集团化办学考核评估机制，从健全集团管理架构、深化集团课程改革、创新人才培养方式、加强集团教师队伍建设、强化集团文化建设、突出集团化办学效果6个维度，通过部署启动、培训、自评、考核评价、结果确定五个步骤，充分调动各集团办学积极性，整体提升基础教育优质均衡发展水平。

重在迭代发展，突出稳中求进。集团化办学是渐进的过程，一般会历经融合、均衡、提质三个阶段。在每个阶段，区教委会定期组织行政、教研机构等部门组成协作组，对处于不同发展阶段、不同发展样态的教育集团进行调研和诊断，带领集团针对突出问题进行干预，对关键领域进行突破。如集团建设初期重在促进融合、平稳过渡，要在加强健全机构、完善制度、调配资源等方面下功夫；发展期重在内涵质量、外塑形象，要积极探索寻找突破口、借势借力，尤其是通过抓课程建设、课堂教学质量提升、特色活动、优质项目等促进各成员校稳步发展；提质期重在抓住机遇、主动作为，要从党建、队伍建设、育人方式等方面整体提升集团办学质量。分阶段、有重点地精准施策，是夯实集团化办学高质量发展的基础。

（作者系中国农业科学院附属小学校长）

□ 高亮

集团化办学满足群众对美好教育新期待

如何推进区域教育高质量发展？集团化办学成为许多区域的共同选择。区域教育行政部门通过集团化办学整合资源、创新载体、抱团发展，打破学校单打独斗的困境，让当地教育发展迎来“柳暗花明又一村”的局面。

2月14日，在河南省南阳市教育工作会议上，卧龙区集团化办学经验得到南阳市教育局的高度肯定。基于区域教育发展需要及卧龙区的经验，市教育局将出台关于集团化办学的实施方案和考评办法在全市进行推广。

早在2011年6月，为了让乡村孩子在家门口接受更优质的学前教育，卧龙区教体局成立了南阳市实验幼儿园幼教集团和向阳幼儿园幼教集团，两个教育集团的17所乡村分园当年招收幼儿5500余人，拉开了全区集团化办学的序幕。

截至2023年初，卧龙区名优教育集团已有12个，在校学生8.3万人、在校教师5600余名，覆盖率达86.7%。同时在全域14个乡镇建立了50个以中心小学为首、辐射全区教学点的乡镇教育联盟，以抱团发展促高质量教育取得良好效果。

改革先行一步。从2011年6月两个幼教集团成立算起，卧龙区集

团化办学已走过12个年头。2017年7月，卧龙区政府出台了《关于进一步深化基础教育集团化办学的实施意见》，集团化办学从初期的委托管理开始迈向相融共生，在之后的6年里，卧龙区教体局以“名校办分校、名校带弱校、名校加名校、名校加新校”的理念，打造紧密型、合作型、联盟型、项目型“四型管理”体系，一方面实行总校长负责制，由总校向分校、城区学校向乡村学校派出执行校长主持全面工作；另一方面城区名校每周到合作学校进行教育教学指导。同时，分别成立了以市二十一学校、第十二中学、第十七小学等为主的中心城区联盟体，以石桥镇、安皋镇、青华镇为主的北部、西部、南部等6个乡镇联盟体，实现了集团化办学，联盟体相互交织的教育发展网。2021年投入使用的第九完全学校引入北京培文国际教育集团，为新建校植入了先进的

教育理念、管理方法和育人模式。“早起步、早管理、早见效”凸显卧龙区集团化办学的优势，为区域教育高质量发展增添新引擎。

措施多项并举。除了建立“四型管理”体系外，卧龙区还采取了“五度融合”“一体评价”的管理措施。“五度融合”，即教育集团内部从管理统一、活动共建、成长同步、双向流动、文化引领等五个维度，促进集团成员校深度融合。同时，依托名班主任工作室、名师工作室打造省、市、区三级联动专业学习共同体，搭建教师共同成长平台。不仅如此，对参与双向交流的教师除发放补助交通费外，在绩效工资发放、评优评先、职称晋升等方面给予倾斜。“一体评价”，即卧龙区教体局以学年为单位对集团进行双向捆绑考核和单项分类考核。区政府每年拿出专项资金对考核评价确定为优秀的教育集团进行奖励；对工作成绩突出的集团总校长、执行校

□ 刘芳

六个“重在”化解集团化办学困境

集团化办学是区域教育优质均衡发展的重要抓手，但推进集团化办学也面临着统一文化与个性发展、统一规划与特色发展、统一管理与实际需求、统一标准与现实差异的矛盾。为激发集团办学活力，北京市海淀区以发展性评价为牵引，在文化引领、管理机制、资源配置、学生培养、评价标准、迭代发展等方面积极探索，有效破解了区域集团化办学的困境和不足。

重在健全架构，突出党建引领。针对单法人集团和多法人集团等不同集团形态，海淀区注重促进基于集团内整体发展的组织机构改革，如成立教师发展中心、教学研究中心等，制定集团内联席会议制度、集团化办学效果及各成员校办学绩效考核评估制度，完善集团内组织架构与运行规则。在推进集团组织架构创新的同时，海淀区健全集团党建工作管理体制，全面加强党对集团工作领导。如单法人教育集团以“党建工作品牌化”为抓手，加强对各成员校的工作统筹；多法人教育集团以“党组织建设规范化”为重点，突出党建工作成效，实现集

团党建工作创新发展与推进集团化办学改革同频共振。

重在发展规划，突出精准管理。为落实《中国教育现代化2035》和市、区“十四五”教育发展规划，海淀区各教育集团制定了中长期发展规划，聚焦体现集团总校和成员校办学特色，鼓励成员校结合自身实际融入总校办学理念、文化传统，倡导发展和而不同的校园文化，同时明确提升办学质量的“路线图”和“时间表”，倡导和鼓励集团多模式发展。在实施过程中，各集团做好“一”与“多”的顶层设计，逐步完善“统分结合、纵横结合”的管理模式和运行机制，在集团治理、干部教师交流、资源配置、成员校办学绩效考核评估等方面做到有据可依。

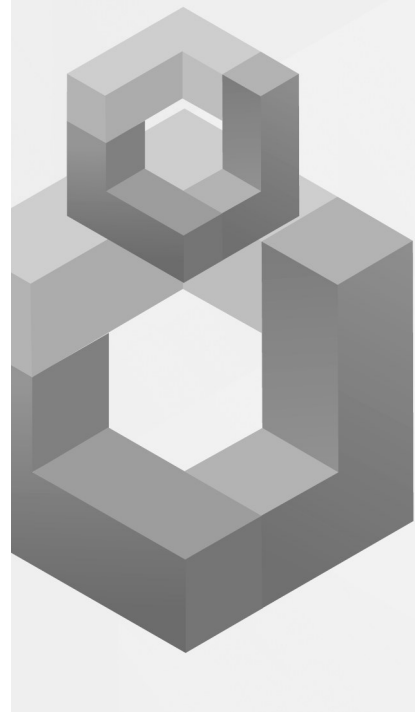
重在资源统筹，突出优势互补。为充分发挥各集团总校的辐射带动作用，海淀区加大对集团化办学的资金支持力度，出台了《海淀区中小学教育集团化办学专项支持经费管理办法》，明确规定集团化办学师资、专项经费要向成员校倾斜。区教委对集团化办学支持经费使用情况进行监督，加强过程性管理；突出

集团总校的引领作用，统筹协调集团内师资、经费、设备、场地等资源支持成员校发展，特别强调要通过信息技术无差别化共享优质师资、课程等资源，确保集团总校输入先进的办学理念、管理模式、校园文化、课程设置和研训体系，提升成员校的办学质量。

重在学生培养，突出共享创新。为保障集团化办学质量，海淀区对各集团内课程优化、创新课堂、学生交流等提出明确要求。集团总校向成员校提供线上线下课程资源，实现课件、教案、教辅资料、试卷等教学资源的共享。集团要打破校区界限，开展不同校区、不同学段学生的贯通培养和交流，积极探索学生跨校区、跨年级、跨班选课和学分互认等。同时，总校对成员校课程实施进行持续指导，充分借助名师骨干力量，推进课堂教学模式的研究与推广，开展形式多样的教研活动，整体提升教师教育教学能力和水平。

重在评价激励，突出整体提升。2022年，海淀区在全国率先启动集团化办学质量评估工作，出台了《海淀区中小学教育集团办学质量评估管

变「单打独斗」为「抱团取暖」



区域研究动态

“教研体”为区域教育提供新动能

□ 张琼 王云

为探索城区优质学校与薄弱学校开展联合教研、乡村学校之间开展联片教研新模式，湖北省石首市教育局本着“城乡联手、整合资源、加强研究、发展教师、幸福学生、和谐校园”的宗旨，组建了8个学科教学研究共同体（简称“教研体”），通过机制创新切实发挥教学研究在教育高质量发展中的支撑作用，不断促进城乡教学研究均衡发展、系统发展、共同发展。

教学资源的共建共享。城乡教学资源差异一直是制约教育高质量发展的短板，石首市通过组建“教研体”实现城乡教育资源的共建共享。

推动教学条件共建共享。各“教研体”统筹各自教学场地资源，建立图书馆、实验室等场地资源和仪器设备的共用共享机制，提高资源使用效率。同时，各成员校的校外教育基地、社会实践基地、研学实践基地、劳动教育基地等都在“教研体”内开放共享。

构建教研工作协同机制。“教研体”核心校负责成员校教学研究工

作的组织、协调和指导，并定期对各成员校教学研究工作开展评价，逐步构建了“教研体”内职责明确、上下联动、协同创新、运行高效的运行机制。

教学能力的共研共修。为营造研究氛围，发挥教学研究对教学质量提升的支撑作用，“教研体”各学校要做好“四项研究”。

一是加强课程建设研究。为落实《湖北省中小学学科课程实施指导意见》精神，“教研体”各核心校指导成员校以培养学生关键能力和综合素养为指向，构建适合成员校校情的课程图谱，如实验中学秉持“如山沉稳，似水灵动”的教育理念，指导桃花山镇中学打造“山水”课程图谱；邓初中学校结合南口镇中学校园“树木繁多、自由生长”的特点，指导学校打造“养正”课程图谱，每个“教研体”的课程建设呈蓬勃发展态势。二是加强课堂效率研究。坚持以学生为中心、以学习为主线、以学情为依据、以习得为重点，以思维发展为目的的教学思想，全面落实“课堂革命”提质增效要求。三是开展作业设计研究。改

变传统单一的作业形式，鼓励教师设计具有学校特色和学科特点的作业；鼓励教师分工合作创编作业或对现有作业进行二次加工，加强作业的能力导向和思维含量，尝试推行“必做+选做”作业，提高作业设计多样性。四是深入开展课题研究。开展集体备课与课例研究，落实教、研、训一体化，促进校际教研互动、片区教研联动和市级教研成果共享。

教学管理的共促共进。教学管理是学校运转的基础，直接影响教育教学质量和育人目标，聚焦一个项目，凝聚一批骨干，开展一些活动，带出一支队伍，建设一批资源，推动一个学科发展的目的成立各类名师工作室，推进“种子行动”和“三个课堂”建设。如荆州市徐炎洪名师工作室开展“学科课改攻坚行动”，探索信息技术与课堂教学相融合，促进数字化

背景和育人方式和教研模式的转型。

坚持开展教学常规管理达标晋级活动。以《石首市教育教学管理新常规40条》为依据，按照“A级领航校、B级样本校、C级提升校、D级达标校、E级薄弱校”的类别长期坚持开展教学常规管理达标晋级活动。对被评为D级和E级的学校，市教育局将对“教研体”核心校进行通报批评，对成员校实行专题督办，并委派专班开展一对一帮扶。

持续开展“习本课程”考核验收行动。坚持每年举办一次包括普通话演讲、粉笔字书写、无学生授课、现场命题及新课标解读为主要内容的“习本课程”教学大比武活动。此外，定期组织“湖北好课堂”“精品微课”等展示活动，营造比学赶超的良好氛围。

教学效果的共测共评。新课标提出“教—学—评”一体化，如何科学有效地开展评价，是区域评价改革绕不开的话题。健全教学质量监测机制。“教研体”负责落实每学期各成员校的教学质量评价，加强对各成员校课堂教学

质量和学生学业水平的统一监测，发布教学质量监测分析报告，“教研体”工作领导小组对核心校和成员校进行捆绑评价。

坚持开展教学评价研究。在推进义务教育优质均衡发展的过程中，“教研体”坚持从水平指数、发展指数两个维度构建义务教育高质量发展评价体系。为改进结果评价，强化过程评价，探索增值评价，健全综合评价，在每年的教学质量综合评价中都增设了总积分和名次“进步奖”，形成“看起点、比进步”的鲜明导向，让每一所学校都有出彩的机会、进步的动力。

完善考核与评价制度。探索教师积分制管理办法，建立教育教学及教研成果增值评价制度，积极探索增量激励机制，逐步加大奖励力度，激发校长和教师活力。与此同时，市教育局分季度对各“教研体”核心校实行“任务书”制度和“一月一督查”机制，对于取得突出成效的单位和个人及时给予表彰，调动各方参与的积极性。

（作者单位系湖北省石首市教育局）