

师资流动和文化认同

在人们的印象中,总校肯定好于分校,而分校在师资配备上通常不如总校。同样,在老师心里,总校教师的地位肯定要比分校高,心理上会有一定的落差。校长何学锋告诉记者,早在2004年开办春城校区时,校领导团队对“分校”和“校区”的提法是有过斟酌的,最终确定不办分校、只办校区的思路,并确立了“把新校区办得与老校区一样优秀”的目标。为此,学校在师资配备和核心文化认同上下了功夫。

春城校区开办的第一年,老校区从现有中层及骨干教师队伍中选派6名管理人员组成春城校区中层团队,在总共40名的新校区教师团队中,有20名是老校区派出的骨干教师,分布在新校区各年级、各学科中。之后连续三年,根据新校区扩班的规模,老校区保证至少调出所需数量30%的成熟教师进入春城校区,而新招聘的教师中的30%则进入莘松校区。当时两校区几乎所有的会议、教研活动都集中在一起开展,教学研究活动,一般都由实小成熟教师先行示范,新进教师跟进实践。总之,在开始的两三年里,春城校区的各类教育教学活动先保证对老校区的“拷贝不走样”,这样的做法在短时期内使春城校区的教育教学质量迅速赶上了莘松校区。

学校确立了秉持前身蒙正学堂“启蒙养正”的办学核心理念,力推“群且自主”的育人之道,认为教育的视野既是成就学生的成长,也是成就教师的发展。对于教师,学校既倡导团队协作,又强调自主发展。通过系列化的新进教师培训、丰富的教师文化校历活动、多元的教师发展平台,取得全体教职员的文化认同,形成了共同的发展愿景与理想追求。

在日臻成熟中,春城校区逐步萌生创新做法。校区开办第三年举行的“少代会”,从方案策划到过程实施,都已经有了自己的思考与特点,过程中学生参与充分,民主意识凸显,理念创新,对老校区原有制度与经验形成了很好的补充与丰富。这种“反哺”正是建立在相同的价值理念和一致的文化认同上。校区的发展策略也因此从“单向辐射”转变为“共生共长”。

管理突破和机构改革

办学运行的初期,为了充分保证校区间的同步均衡发展,学校提出了“统分式条块交叉管理”模式,即学校实行“一套班子集中统一领导”,运行中校区作为“块”,侧重协调监督,部门作为“条”,侧重研究策划。日常运行中,各项工作都首先由部门“条”拿出策划方案并统一发放到各校区,校区的条线负责人则按照方案严格执行。在这样的发展策略指导下,部门“条”的作用得到了特别的强化,确保办学推进中步伐与内容的一致性。但在过程中学校越来越意识到,校区捆绑在一起,看似步伐整齐,行进稳当,但明显缺乏对差异性和个性化问题的有效关注,更缺乏校区发展的整体性思考与统筹,分管校区的副校长在管理运行中被边缘化,各校区师生的个性发展需求、校区各自特殊的发展背景和资源被忽视。

2005年2月,在春城校区开办半年后,学校迎来第一次组织机构的变革,将原有的教导处、教研室、德育室、校务办公室、总务处和寄宿部六个中层组织机构调整为课程教学部、学生工作部、信息技术部和校务管理部四个中层组织机构。第一次变革更有利于各部门对于两校区工作的整体性策划和资源的集聚优化,也使每个部门成为学校管理网络中最重要

一校四区同而自主 均衡优质特色发展

——闵行区实验小学走出一条基础教育集团化办学新路

民众对基础教育的普遍重视,尤其是对优质教育资源的渴求,给教育带来了巨大的压力,但同时给为政府推进优质学校集团化、学区化办学探索带来了

难得的机遇。2014年9月,在闵行教育规模持续拓展的大背景下,因学区内生源的急剧增加,闵行区实验小学在先后开办了莘松、春城、景城校区之后,又

开办了第四个校区——颍町校区。十多年的探索和变革,闵行区实验小学走出了一条基础教育集团化办学的新路——同而自主,特色发展。



■ 兴趣拓展课

闵行区实验小学供图



■ 丫丫画坊

闵行区实验小学供图



■ 实小女子足球队

闵行区实验小学供图

与最具活力的“核心节点”。比如分管教师授课的教导处与分管教师教研的教研室合并为课程教学部,就让教师的个人专业发展和学科的研究推进获得了完整的管理与指导。

2008年9月,景城校区开办,由于校区分散、教师众多和管理层级增加,各类事务处理的程序与环节更为复杂,三校区间需要协调与统筹的事务也急剧增加,校长、书记以及各部门主任的工作精力极大分散。在此背景下,学校酝酿成立了“管理发展中心”,由校长助理担任主任,主要职责是党政事务的统筹协调、教育质量的视导督察、教育科研的整体规划、政策制度的研究制订、人力资源的开发建设以及校外外的文化宣传等。在校区个性和特色开始呈现的过程中,这一部门的设置,保障了学校核心理念、文化底蕴与制度规范的一致性,也起到了对校区、部门、条线创新做法的及时提炼、放大和推广的作用。

2014年秋,颍町校区开办,校区、部门以及教师间的互动频率进一步加大,管理的幅度与成本进一步提高,集团化办学的特征越发明显。如何借鉴和利用集团化办学的优势来进一步创新办学管理体制,学校进行了第三次的组织机构变革。

这次变革,一是在四校区层面设

立“三大中心”,即将原来的“管理发展中心”调整为“管理评估中心”和“教师发展中心”,前者进一步增强四校区的整体管理协调与自我质量调研监控,后者进一步统筹与规划教师校本培训课程,凸显集团化办学过程中教师培养优势;新增“课程研发中心”,以进一步强化课程建设层面的集中研发优势,不断形成与打造各校区具有特色的品牌校本课程。二是将“课程教学部”、“学生工作部”和“校务管理部”的设置下移至校区内部,落实“条块交叉以块为主”的发展策略,增强各校区工作策划与推进的整体性、自主性与创新性。

情感凝聚和历史寻访

2004年开办新校区至今,学校教师人数从最初90多人增至近450人,平均每学年新引进教师30到40人。大量新人在短时间内集中进入,他们对学校原有价值理念与文化传统的认识不一致,价值观多元,学校的凝聚力与内生动力面临严峻挑战。

对此,学校及时提出了“每一个都重要”的口号。每个学年,学校都会制作短片在教师节播放。短片里,包括后勤部门在内的每位教职员工工一个不落都会被录入视频。虽然只有短短几秒钟的亮相,但传递给每一个教职员工的“学校很重视我的存在”。

学校通过“创意工作榜”和教育人生录”等宣传平台及时捕捉和放大每位教师的点滴成功。从一线教职工中征集工作中的创新和体悟,征集体现教育精神的人和事。比如哪位老师运用了创新教学方法,哪位老师助人为乐……这些信息成为教职工大会、校刊《紫藤花开》等平台的素材资源,成为教职工自我教育的信息来源。

“三八”妇女节,学校男教师集体在何学锋校长的带领下为女教师们献上鲜花和礼物。学校还为女教师们拍摄“工作艺术照”,留下她们在讲台边和课桌旁的倩影。每年3月第二周的班主任节,学校精心策划主题活动,校长何学锋等会给每位班主任老师写上一张贺卡。教师节,学校表彰“相伴实小二十年”、“实小终身教师”等获得者,激起教师的爱校情结,让教师为自己平凡而执着的教育人生而感动。

今年恰逢建校110周年,学校策划了“百年寻访”主题活动。四校区团员青年教师在团总支组织下,分“校史风云”、“前辈故事”、“身边人物”和“看见未来”四个方面进行寻访。他们或走进档案室查找校史,或走进退休教师家庭倾听“前辈故事”,或深入在实小工作20年及以上的“老教师”,或来到中学访问曾

经的实小学子。在寻访中团员青年教师寻找到了一种坚守的力量。学校大队部向全校学生发起了利用暑期进行“学堂里的新鲜事”红领巾寻访活动,通过采访实小老师、毕业生和身边的实小人,了解实小110年来的发展历程,感悟百年学堂独特的历史文化内涵。

在“同而自主,特色发展”总体发展策略指引下,闵行区实验小学何学锋校长带领全体管理团队以及广大教职员工,经过十多年的努力,四个校区已经或正在形成校区的文化特色,莘松校区孕育出充满浓郁书香的儿童经典阅读文化特色,春城校区形成了注重学生综合素质提高的教育戏剧文化特色,景城校区则在英语学科特色基础上发展出国际理解教育文化特色,颍町校区利用校区场地优势正在培育科技教育文化特色。

“让学生主动快乐地学习,享有童年生活的充实与幸福;让教师主动智慧地工作,体验职业内在的尊严与价值”是闵行区实验小学的矢志不渝的办学追求。在“蒙正”精神的引领下,学校正在以自己不懈的努力,在教育浪潮中一往无前、劈波斩浪……

本报记者 金雷
特约通讯员 周嘉琪