

## ——广州教育集团化办学成果特刊

# 3 强师

老师是教育集团的“血浆”，运送一切红细胞、白细胞、营养物质，参与免疫，凝聚血液。如何保障每个老师的教学质量，调动每个老师的积极性和上进心，是教育集团面临的挑战。

### 师徒制助力年轻教师快速成长

5年，从“教学初体验”到英语教学骨干、班主任、英语科组长、广州市青年教师阅读教学大赛一等奖获得者，余欣然只用了5年。

2015年中山大学毕业后，余欣然来到黄埔区怡园小学任英语老师。学校实行“青蓝工程”，她与有20多年教龄的戴虹结为师徒。除了日常的上课、教学，

师徒还开展低年级教学研究。学校的英语科组承担了区、市的教研任务，这些给了余欣然很多成长机会。她参与科组“单元模块整体教学”教研，得到很多在广州、深圳、上海等地的教师培训机会，不断上校、区、市级公开课，不停地磨课，对于英语教学逐渐有了自己的想法。讲小老鼠的绘本故事，余欣然配上地图

### 集团统一招聘教师，培训跟岗确保质量

“报到已有两个半月，备课、上课、听课、评课……番禺校区与天成校区初一数学备课组在赵主任的带领下每周三组织学科研讨会，两人上课，其他人听课，而后集体备课，每次都有很大的收获。”这是铁一白云校区的伍日清老师跟岗学习时写下的体会。

铁一教育集团每年统一招聘几十名甚至上百名新老师，这样的跟岗学习，是新老师的必由之路。“招聘环节集中全集团的骨干老师当评委挑选应聘者，优中选优。”校长周伟锋介绍，新老师入职后，不管在哪

个校区工作，都要集中到校本部参加培训、跟岗学习，才能上岗。

每名跟岗老师都分别配备了学科教学指导老师和班主任管理指导老师，全程参与老教师备课、上课、评课、批改作业的各个环节。拥有丰富经验的指导老师，手把手对青年教师进行学科教学和班主任工作的指导，帮助他们尽快成为学子上学路上优秀的领航人。

在跟岗老师陈佳琳眼中，语文课除了课本知识的传授，还囊括着一份人文情怀和文学素养：“要具备极高的感悟力、

### 人文阅读涵养教师人格气质

想在二中教育集团当老师，不难，因为不唯学历、不唯毕业学校；可也非常不易，在二中教育集团当老师，得专业扎实、阅读面广、学养深厚，有兴趣爱好，性格有弹性。

二中的新老师，首先得过书写关，练就软笔、硬笔、粉笔三好字。因为张先龙校长相信，老师就是做示范的，不仅教

书示范，做人更要示范，“做老师得从一笔好字开始示范。PPT做得再好，字不好，校内评分也会打低”。

此外，读书从老师开始，每位老师每年读多少本书、什么书，学校都有指引：“老师自己首先学养要深厚，教育不仅是老师在课堂上讲什么，老师在学生面前展示的是全部的人格，生活习惯、兴趣

### 建立机制探索教师合理流动

统一招聘、培训、同教研、同备课，是不少教育集团内教师成长的常态。作为集团化办学的重要组成部分，教师流动是实现教育公平、提升整体教育水平的重要途径。但是教师应该怎么流动？流动多少？流出骨干教师会不会削弱集团核心校的办学水平？这也是教育集团化办学路上，各区正在积极探索的问题。

海珠区根据学区化、集团化办学发展需要，在编制和岗位总量范围内，不断合理配置学区或集团学校教师资源；逐步落实中小学教师聘用倾斜政策以及岗位结构比例设置调整政策，新增的高级岗位数预留一定比例用于学区或集团核心学校交流的骨干教师、优秀教师的聘任。试点以学区或集团的核心学校名义进行招聘，打造学区和集团教师“蓄水池”，确保教师流动有“水源”。新招聘的教师在招聘单位工作满三学年后，由区教育局根据区内公办学校实际情况，实行跨校调

配安排工作，优先在学区、集团核心学校进行交流学习。

黄埔区在常规编制标准之外，增加公办基础教育集团发展的专项编制或员额，由集团核心学校掌握，用于集团理事会内设机构及核心成员学校输出管理团队和骨干教师。加强公办基础教育集团内教师的横向交流，集团核心成员单位每年交流到其他成员单位符合条件的教师比例不低于10%。对主动交流到其他成员单位的教师，同等条件下优先安排其职称评聘和评优评先、提拔使用等，促进区域内教师均衡配置。

天河区建立公办学校教育集团成员校之间组团式流动机制，开展“校级干部+中层干部+骨干教师”交流，核心学校优秀教师示范、辐射引领，帮助带动成员学校师资队伍综合素质提升。例如113中学教育集团与华师附中每年互派教师开展教学，干部参与华附的行政会议，

板书、加上动词短语中的介词，让学生们复述故事时，语言变得更为准确和流畅。

2017年9月，余欣然已经成长为英语科组长，也开始带徒弟。她鼓励新入职的老师多参加公开课，陪着她们磨课，拉着她们剪教学视频，并分享给科组老师，把传帮带精神传递下去。

在跟岗期间，廖苏华老师时常静下心来细想：“这节课总体设计是否恰当，教学环节是否合理，讲授内容是否清晰，教学手段的运用是否充分，重点、难点是否突出；今天有哪些行为是正确的，哪些做得还不够好，哪些地方需要调整、改进；学生的积极性是否调动起来了等。”经过长期积累，她快速成长为一个“用灵魂教书”的老师。

责任心与热情度，才能打开同学们的想象空间，引领他们穿越古今，深刻感悟到课本内外那些属于创作者的时代心得与体悟。

爱好、价值观、对知识的态度，都是对学生的影响和示范。”

张先龙鼓励二中系的老师们阅读、思考、写作，专门成立了教工读书会，大力推进阅读，写读书笔记、教学反思，全体教师也同学的自由阅读创设尽可能大的空间。他认为老师应“不止于老师”：有热爱地行大道，有情怀地做实事，有气节地当老师。

学习华附的先进的办学理念和经验；113中学与华附两校教师经常在一起集体备课、交流，分享教学资源。

高中和初中教师合理流动，是白云区集团化办学的一大探索。白云区教育局相关负责人介绍，此举充实了初中教师师资力量，也促进了初中学校教学质量的提高，满足了中考改革学科和高中选课走班的教学需求。

花都实施“激励倾斜”制度，完善“岗位评聘”与“绩效分配”相结合的奖励驱动机制。花都区教育局副局长梁国洲介绍，教育集团通过设立集团名师工作室、建立“教研训一体化”集团研训制度、项目式培训学习、跟岗培养、师徒结对、互联网+教师专业发展等措施，使各学科、各领域在集团层面形成骨干教师引领团队，为区内教师提供多种发展路径，为青年教师培养提供丰厚土壤，进一步提升花都区教师队伍现代化水平。

# 4 课改

如果说办教育集团是“输血”、“造血”，课程就是血液中的“红细胞”，让每个学生涵养知识、健全人格、强健体魄，各大教育集团致力于课程改革和教学改革，将核心校的优质课程流动到成员校。

### 朝话夕拾，“新六艺”埋下种子

2018年，海珠区第二实验小学教育集团成立，由华东师范大学名教师刘良华出任总校长，覆盖知信小学、金影小学等5个校区，200多名教师，3600多名学生。

该集团每天早上第一节课比广州其他小学长5分钟，设置“朝话”——老师花5分钟时间

与学生分享四大名著、《古文观止》等传统经典中的故事。例如谷雨这天，知信小学副校长刘佳彬给孩子们从谷雨讲到五谷杂粮、粮食安全、袁隆平院士和杂交稻。“每位老师自由选择话题，让1-6年级学生都能听懂即可。”集团总校长刘良华说，不求孩子们能立刻理解，只

要埋下一颗种子，未来也许就会生根发芽。

晚上“夕拾”，鼓励老师和学生撰写当日教学与学习的反思与回顾。学生写下今天怎么上课、哪些没听懂、哪些很有趣。“既是一个整理知识的过程，更是老师和学生之间的沟通过程，老师会发现讲的

东西未必学生都懂了。”刘良华说。

学校推行德智体美劳“新六艺”课程，六年级毕业时所有学生必须能做到“六个一”：说一口流利的英语，写一手好字，唱一首拿手的歌，掌握一项以上的乐器，掌握一项以上的运动技能，会做四菜一汤。

### 广雅四校联动语文教学改革



广州广雅实验学校语文项目化学习课堂(学校供图)

初一下学期语文第六单元，主要课文是《伟大的悲剧》(传记文学)、《太空一日》(纪实作品)、《带上她的眼睛》(科幻小说)，拓展文本是《海底两万里》、《人类群星闪耀时》、《空中的旗帜》。如果你是语文老师，会怎么教？带着学生一篇篇讲解过去？那就out了！

广雅实验学校语文科组的老师们经过长期课程研发，将文本的共性、关键知识提取出来，设计成“探险与科幻”主题的项目学习课程(Project-Based Learning, 简称PBL)，学生以小组为单位幻想探险地，运用细节描写完成写作，以任务驱动完成整个单

元的学习。整个课堂，老师抛出问题和任务、驱动课堂节奏和进展，同学们思考发言、自己寻找答案得出结论，在项目完成中，获取知识和学习能力。

广雅教育集团总校长叶丽琳介绍，PBL语文学习方式已经在集团内成员校之间联动开展，2019年1月以广州广雅实验学校、广州白云广雅实验学校、广州西关广雅实验学校、东江广雅四校为试点，成立广雅教育集团大语文学科组，开展四校联动教研。四校大胆探索，共同推动集团各校初中语文的整体性教学变革，为教育集团如何开展教研联动提供了良好的经验案例。

### 优质课程向课堂要效率和质量

一所优质学校的特色和质量重在课程。教育集团纷纷在课程上下苦功，研发优质课程，并根据各成员校特点改良，向课堂要效率、要质量。

天河区各教育集团打造适应集团发展的中小衔接课程、

初高中衔接课程，打破学段限制，开展跨年级跨校区选课，为学生更好地适应高一年级的学习奠基，减少盲目择校现象，构建优质均衡的教育生态。

越秀区教育局局长陈学明介绍，从2018年起，在部分成

员校、部分学科组实行联合教研和期中考试统测统考；创新性地开展“精品活动课程”走校制等，逐步加强集团内各成员校特色项目的对接和学生培养的衔接。

在白云区部分教育集团内，特色课程、智慧课堂已成为集团内响当当的招牌：广州大同教育集团内就发掘与推出一系列优质课程——大同文化特色课程、溪流河畔木棉红红色课程、大同科创课程、大同足球特色课程、大同外教外语系列课程，极大丰富集团学生的课外兴趣发展需求。

荔湾区各教育集团依托核心校学科基地和成员校优势学科，建立集团中心教研组，指导各成员校的学科教学教研工作；建立集团教学改革试点基地，构建一体化培训体系，带动教师教学能力的整体提高。

广州市六十五中教育集团龙头学校广州市第六十五中学

是广州市首批智慧校园实验校之一，2015年开始互联网+教育，利用大数据预测学生专业倾向，指导学生做好生涯规划，利用大数据分析和利用师资资源是优势。接下来，线上线下学科新型混合教学模式这项实验成果将推广到集团内所有成员校。

增城广附是增城教育集团发展的一个缩影。2018年初，原广州市增城区实验中学委托给广大附中管理。短短两年，增城区实验中学构建了国防教育、STEAM课程、数学和信息奥林匹克竞赛培育，开办家长学校，推出教学质量的提升工程、活动育人模式等系列改革措施。“学校校风、班风有了质的提高，教学质量显著提升，取得社会各界的较好评价，改变了原来实验中学留不住新塘小学优秀毕业生的现状，近两年来，近500个学生回流到增城区实验中学。”校长王孝锦说。



何勇校长和执信中学琶洲实验学校的孩子们在一起(学校供图)

# 5 责任

在教育集团核心学校的校长口中，出现最多的一个词是“责任”。在他们看来，作为优质学校，辐射、输出本校的资源与能量，帮助提升其他学校的教育教学水平，尽可能让更多孩子得到更好的教育，是他们不可推卸的社会责任。

### 促优质均衡是名校的社会责任

百年名校执信中学，其教育集团拥有11所学校(校区)，辐射越秀、天河、南沙、海珠、番禺、增城、从化、佛山和清远等区，校长何勇说：“全社会需要优质均衡的教育，执信要尽一个名校的社会责任。”

另一所百年名校广东广雅中学，教育集团之路已经走了

20年，辐射花都、白云、粤东、粤西等地。校长叶丽琳总结，集团化之初是共享名校资源的1.0版：“后来慢慢意识到社会对于名校的期待，进入到成员校各有特点、优质发展共建的2.0版，目前是智慧共生的3.0阶段。”

“教育办得好造福万民，办

得不误人子弟。”这是铁一校长周伟锋经常挂在嘴边的一句话。2012年亚运城还是一片荒芜的时候，铁一开办了番禺校区，只要是亚运城业主的孩子，百分之百入读，成为区域民生保障的“定心丸”，为亚运城吸引人气、快速繁荣发展出了一份力。

周伟锋说：“这么多人需要

优质学位，我们就去办。国家发展中，大量人才流向沿海城市、经济发达地区，带来新的生机，开办新校区，能为孩子提供优质教育，解决家长的后顾之忧。”

兴办教育集团，让校长们深刻感受到，教育对于解决人民群众迫切的需求，国家的繁荣富强意义重大。

### 让每个孩子得到尊重和全面发展

教育集团的校长们还认为，自己肩负传播先进教育理念的责任，让教育回归本质，让每个孩子得到尊重和全面发展。

大学教授当小学校长，刘良华的追求是让孩子们在学校有尊严地生活：“让每个孩子发出自己的声音，让每一个站起来回答问题的学生有尊严地坐下。”

这需要老师学会欣赏每一个学生，需要老师在课堂上给予学生反馈时，用定性式回应转化为描述性反馈。2019年6月起，广州市第二实验小学教育集团正式启动集团教学改革，开始“用钢笔录像的叙事评课”与“基于视频图像分析的课例研究”两种教研方式，“我们不鼓励老师们说‘回答得不错，请坐！’。而是希望老师们能够记录孩子回答中的某几个关键词，并复述孩子的回答。这就是对孩子最大的尊重。”刘良华说。

海珠区第二实验小学彭毓老师的“钢笔录像”如是表述：“慢半拍”是我对0801(8组第1个学生)的第一印象，当其他同学读句子时，他才拿出尺子；

错，请坐！”。而是希望老师们能够记录孩子回答中的某几个关键词，并复述孩子的回答。这就是对孩子最大的尊重。”刘良华说。

海珠区第二实验小学彭毓老师的“钢笔录像”如是表述：“慢半拍”是我对0801(8组第1个学生)的第一印象，当其他同学读句子时，他才拿出尺子；

“认真努力”是我对他的第二个印象，读课文时，他只读自己认识的字，磕磕绊绊地把内容读完。老师表扬他很积极之后，他每一个问题都举手。其实课堂中存在很多这样的学生，他们虽然不够“快”，但足够努力，相信给这些孩子多点关注和鼓励，假以时日，他们一定会成为班里的明星学生。

### 让学校的人与事都有教育启迪意义

二中的饭堂，在广州的学校里，知名度和好吃程度都数一数二。除了有糖水、小吃、卤水烧鹅、蒸饭、煲仔饭、自助火锅、铁板烧，还有永远都吃不腻的咖喱鸡、辣椒炒肉、意粉，就连一盅两件、的广式早茶都

有。“饭堂质量就代表了学校的办学质量，如果天天讲学校多好，但饭堂都办不好，怎么让人相信？”张先龙认为，一所学校中任何事情、任何人都具有教育启迪意义，包括清洁阿姨、饭堂员工、门卫保安，都能够让家

长和学生体会到善意、温暖和感恩。

校长张先龙说，二中不崇尚“学霸”“牛娃”，而把温顺、文质彬彬、温润如玉的同学尊为“男神”“女神”，只想坚守着把每一个少年培养

成真诚、善良、健康、快乐的人。从校长到学生，恪守“让自己认真地过一生，而不是飘过”，坦然接受生活赋予的酸甜苦辣，能体会各层次生活的喜怒哀乐，学会所有该会的生活技能。



南武教育集团举行运动会(学校供图)