

从集团化到集群化:高中园治理模式新探索

黄 洁

【摘 要】深圳市委、市政府为实现优质教育资源广覆盖,积极发挥名校辐射效应,设置市属公办高中园区,以“园区式”的办学样态为市域教育优质均衡发展带来新突破。深圳市高级中学高中国依托深圳市高级中学集团化办学优势,在办学理念、办学定位、治理模式上进行传承与创新,探索从集团化到集群化办学的实践路径。

【关键词】区域发展;优质均衡;集群化办学

【作者简介】黄洁,女,深圳市高级中学高中国联合党委副书记,深圳市高级中学创新高中校长,国家教育行政学院第二十九期基础教育动态班学员。

【原文出处】《中小学校长》(京),2023.10.26~29

2019年,深圳市委、市政府推进重大民生工程高中园建设,其意义非同寻常。这是深圳市基础教育领域的首创壮举,在深圳市、广东省乃至全国都难寻先例。首批四大高中园由深圳市实力最强的四大名校高配置、高起点办学,是市委、市政府为实现优质教育资源广覆盖,积极发挥名校辐射效应而设置的市属公办高中园区,以“园区式”的办学样态为深圳市基础教育优质均衡发展带来新突破。

深圳市高级中学高中国是深圳市四大高中园之一,主要是依托深圳市高级中学集团的优质办学资源建立起来的。该高中园位于深圳市东部的生态高地龙岗坪地,紧邻国际低碳城,坐山拥水,拥有得天独厚的地理位置,因此被誉为“最美森林高中”。园区用地面积约20万平方米,建筑面积约30.7万平方米,园区内有四所新办高中,即创新高中、理慧高中、文博高中、有为高中,总共有192个教学班,能提供9600个学位。

一、一以贯之的理念传承

在短短26年的办学历程中,深圳市高级中学实现了从“深高速度”到“深高质量”的飞跃,从“深高质量”到“深高品牌”的沉淀。2016年,学校乘势而上,

成立“深高集团”。2022年,经过6年的探索,集团化办学正式迈入崭新的2.0时代,实现了又一次跨越。

如今,“深高集团”规模达到七大校区、十所学校,跨越福田、龙华、坪山、龙岗、盐田五个行政区,涵盖小学、初中、高中三种办学样态,是深圳市教育局直属学校中体量最大的教育集团。

“深高集团”充分发挥“名校+”效益,在较短时间内改造和创办了多所学校,可以说办一所成一所,办一所优一所,集团化办学的成效有目共睹。但不可否认,在深入推进集团化办学的过程中,“深高集团”面临一系列现实问题:一是集团内部协作上时间损耗的问题,跨区域、远距离等因素,制约着各校区间的深度合作;二是集团决策针对性不强的问题,各校区间存在客观差异,高度集中的集团决策难以做到精准适用;三是集团优质资源的稀释问题,需通过科学、高效的管理体系促进优质资源的整合、生成与交互,走出一条避免优质资源过度稀释的新路。

对此,“深高集团”立足多年的基础教育集团化办学实践经验,系统性探索集团化办学的治理体系和治理方式,构建“集团化智慧生态体系”运行机制,

推进集团内资源共享、文化共建、特色融合、管理一体,成员校从“文化复制”走向“互动互生”,从“资源稀释”走向“无限研创”。

深圳市高级中学高中园依托集团化发展优势,以及独一无二的自然生态环境,提出“融合新生态,共育新人才”的理念,突破传统的高中办学样态,尝试多元联动、资源共建、泛在学习、群落共享、智慧联通等多种方式,真正实现教育新生态。高中园四校一体,上承深圳市高级中学优秀基因,又别开生面、各创新风,四校错位发展,形成良性竞争、特色互补和资源共享的良好格局。高中园各校区有单独的管理区域,通过围墙予以分割,也有连通道,便于管理的同时保持校区间融合。打破四校之间的特色实验室、功能室、科创中心、艺术中心、体育场馆边界,所有场馆由四校共享。四校师资、课程共享,学分互认,力争实现四校共创、共建、共享、共赢的目的。

二、和谐共生的办学定位

深圳市高级中学高中园各校负责人,均来自深圳市高级中学。继承了“团结协作、敢于成功”的精神基因,以及“分布式治理”的管理经验。自开办以来,高中园以教育园区为枢纽,打破封闭体系,倡导群落化的自组织治理,构建集群式资源供给与管理,形成基础教育资源的集聚高地。

深圳市高级中学高中园注重借鉴龙头教育集团的办校经验,逐步明确园区各校面向未来的使命及发展定位,发挥各校自身优势,促进校际、人际的最优交集,搭建有温度的人文共生教育新生态,带动校际协同成长,实现园区多元发展,充分发挥高中园办学的整体优势。

深圳市高级中学高中园注重优势师资、特色资源、校级课程分享,构建单个学校不易建设的空间场域,建立全新的泛在学习体系,充分体现一园多校的互学互助、共享共进的教育优势,打造一体化育人平台,突破传统的高中办学样态。通过高中园的办学平台,建立学校与社会、学校与家庭、学校与企业、学

校与高校联动的协同育人生态圈,促进学校资源和社会资源的共享,充分体现集群化资源整合、一体联动的资源共享优势,打造超越传统高中学校的升级版教育场域、准高校的学习生态,构建面向未来的教育集群。

这一生态圈包括:一是生态化的协同机制,打破封闭体系,实现学校资源和社会资源的共享,构建集群化资源供给与管理机制。二是面向未来的育人模式,旨在培养能适应未来社会需要的、具有批判性思维与问题解决能力、主动进取的创新型人才。三是集群化办学模式,建设具有跨界与融合特点的资源协同、课程协同、师资共享、“大高衔接”、研创合一的学校发展模式。四是园区化的学校集群建设,建构高度接近于大学校园的“园区化”生存样态,“像上大学一样读高中”,建立全新的泛在学习体系,基于数字化工具重构师生互动关系,建立广泛多样的学习共同体,重构教室、功能室布局等,以校园新样态迎接未来新要求、新挑战。

目前,深圳市高级中学高中园已经初步确立四所学校的基本办学定位。

创新高中,高举拔尖创新人才培养的旗帜,构建培养学生创新意识、创新眼界、创新思维、创新方法的课程体系与教学模式,引导学生养成追求卓越、不断突破的精神品质。

理慧高中,创新科学领军人才培养路径,构建加强学生科学素养、技术素养、基础学科素养的课程体系与教学模式,为学生融入高校教育,打下扎实的研究性学习基础。

文博高中,探索文明先导人才培养理念,构建培育学生文化素养、文明视野、人文底蕴、全球思维的课程体系与教学模式,为实现中国式现代生态文明,培育“人文厚重、哲思深邃、洞见未来”的先行者、建设者和传播者。

有为高中,建设卓越工程人才培养体系,构建培育学生问题意识、研究习惯、工具素养、解决问题能力的课程体系与教学模式,旨在为民族复兴培养

大量的高素质建设者,为技术深刻变革培养卓越工程师。

三、治理模式的创新探索

在区域教育高质量发展的战略布局中,“合作”“一体化”“集群化”“融合”等都是高频出现的词,反映出一定的行动路径。“合作”强调具体的行为与手段,“一体化”强调结果与目标,“集群化”重在资源整合和竞争力提升,“融合”则突出命运共同体与互联互通。^[1]

在区域范围内实现资源、实践与制度等相关要素的优势互补与区域整合^[2],在区域范围内建立更紧密的合作和联盟关系,促使各教育主体有序分工、错位竞争及全面协作,促进区域教育的高质量发展,是高中国集群化办学的目标和追求。^[3]

集群的概念在《大辞海》里属于环境生物学范畴,是指生物界中社会群体生活的现象,后被用于经济学领域,逐渐成为区域经济和科技发展的新思维和政策工具,并以产业集群、创新集群等概念被众人熟知。^[4]集群化概念启发教育管理者加强教育资源的整合,通过各要素在区域范围的有效流动和优化配置,实现区域教育的整体提高,促进区域内各学校的共同繁荣。^[5]

有鉴于此,可以将教育集群化视为区域一体化战略下教育组织的创新形态,主要通过集聚学校资源、融合教育要素、共享教育资源、推进合作互动、避免无序竞争等,实现教育集群的累积效应、整体效应和溢出效应,从而促进区域社会、经济共同发展。相较于联盟型、紧密型集团等概念,集群化办学除了共有的区域相邻、资源共享、合作互动等一般性特征外,需要强调的是,它不是若干所学校的简单聚合,而是需要通过组织创新、制度创新以及机制创新,累加放大学校的内在功能,呈现从量变到质变的“化学反应”。

(一)以共同发展为目标,形成“和而不同”的集群文化

高中国作为集群化办学模式,代表了园内学校

的共同利益。高中国的行政运行,是以优化配置教育资源、推进存量优化、提升教育质量为目的的过程。因此,高中国从底层逻辑上就需要根植目标共识,汇聚“点一线一面一体”多维合力,形成“和而不同”“各美其美”“美美与共”的集群发展文化。“和而不同”的“和”,是指各成员能够和谐共处、合作共赢,更是要强调在共同目标下学校之间的融合发展,因而在统一目标下的单点创新或多点联合突破,均能起到积极的推动作用。

(二)以集群共生的视角,培育教育大生态系统

如何在共同发展的目标共识下,构建自适应的、良性发展的集群化办学模式,最重要的是培育能支持多元集群共生共长的大教育生态系统。

回到集群的生态学本义,生物群落的生长和延续需要生态环境的支持,整个森林体系的孕育离不开参天大树之间的呼应和联系,以及阳光、水源、动植物、菌群等方面的协作,以维持生态系统的平衡和自洽状态。相对应地,集群化办学作为教育学领域的概念,它的生长壮大也需要以跨领域的视角进行集群生态的建构,包括学科集群、科研集群、后勤集群、师生社群等各种群体的支持,同时更需要政府、社会多方力量在大教育生态系统中发挥作用。

(三)以协同化发展,构建“知识生产”新模式

集群化办学是一项主动作为的重大举措,需要在不断摸索的过程中生成学校内部的“由下而上”的创新推力。事实上,科技研发、重大创新,往往不是来自行政命令,而是源于教师、科研人员聚集在一起,经历了交流讨论、分享启发、思维碰撞、反思体悟的过程。当前,学校教育的根本属性正在从“知识传播”定位转向“知识生产”定位,而知识的生产模式正在从“以学科为基础”转变为“以问题为导向”和“以知识集群为特征”的模式。协同研究正在成为知识生产和创新的新样态,^[6]从而成为教育集群化发展的底层逻辑。

在建设过程中,高中国管理团队不断梳理工作

思路,校准工作角度,修订工作方案,初步形成高中园“四大平台”的价值定位。

一是以联合党委会为领导,构建园区管理平台,强化园区治理。成立高中园联合党委会,实行高中园党委会议和行政会议制度。定期或不定期地研究决定高中园长远的或阶段性的重大事项,并建立相应的决策程序与议事规则。建立“决策授权”机制,为各校区赋予专门化的决策领域,形成以“分布式决策”为基本逻辑的“智慧联动”体系。

二是以课程研发中心为主体,构建资源整合平台。建立高中园课程研发中心,作为资源整合主体,汇聚高端资源。以课程委员会为领导,集结多方智慧,邀请著名高校教授、著名学者以及社会贤达,精心汇聚高中园学术资源,协同建设育人共同体、教育改革实验基地、科研探索实验室等,通过协同增效,促进最优化发展。

三是以未来教育研究院为载体,构建科研平台,促进教科研协同发展。成立高中园未来教育研究院,聘请国内顶级教育学者担任研究院名誉院长、专家委员会成员,打造顾问团队、智库团队、督学专家团队等组成科研平台,开展关于教育教学工作的定期研讨和科学化指导,为师生提供学科前沿、未来视野等方面的科研引领。

四是规范数据管理,创建智能化评价平台。建设高中园数据中心,规范数据采集和管理标准,汇聚学校应用和信息系统的数

据,打通数据孤岛,通过数据中台统一数据管理,并为智能化评价系统的建立提供支撑条件。

行动:

一是深入分析生源特征和资源特点,组建相契合的学科集群和科研创新集群,发挥优势学科的示范性作用,形成教育供给与社会需求整体匹配、相互支撑的运行机制。

二是探索形成高中园教育集群的“群”特征、“链”结构和“网络”形态。园区管理者主动调整学科、课程管理机制,明晰教师专业化发展路径,深入分析各工作链的上下游关系,以及与外部要素的协同关系,把人力与资源融合于课程建设和教育创新之中。

三是提升补短板、扬优势的意识,发挥高中园行政机构对园区学校的引领和带动作用。高中园主动对接国家人才培养战略和区域教育需求目标,主动衔接高校人才贯通培养路径,主动融入新时代教育发展格局,集中力量构建高质量的教育场域与平台。

参考文献:

- [1]许长青,卢晓中.粤港澳大湾区高等教育融合发展:理念、现实与制度同构[J].高等教育研究,2019(1):28-36.
- [2]董云川,常楠静.区域高等教育一体化的远景与近为[J].大学教育科学,2020(5):23-31.
- [3]吴颖,崔玉平.长三角区域高等教育一体化的演进历程与动力机制[J].高等教育研究,2020(1):25-36.
- [4]王缉慈.解开集群概念的困惑——谈谈我国区域的集群发展问题[J].经济经纬,2006(2):65-68.
- [5]吴岩,等.高等教育强国梦——中国高等教育区域发展新论[M].北京:高等教育出版社,2013:19-20,175.
- [6]赵继.以优势学科集群牵动一流建设的思考[J].大学与学科,2020(1):16-18.