杭州市文三教育集团发展报告

报告人 钱金林

杭州市文三教育集团由1954年建校的文三街小学作为母体学校发起，2002年连锁办学，接管了嘉绿苑小学，2005年接管了文苑小学，2006年成立集团，形成了文三路教育集团化办学的风景线；2013年三墩板块的文理小学开办，文三教育人“人”字的竖撇形成，如不出意外，2017年，定山小学的开办，文三教育人“人”字的一捺也将完成，真正形成了“人”之文三教育集团。2012年，还与九莲小学建立起教育紧密型共同体，为教育均衡化发展尽着文三人最大的努力。

2016年是十三五的开局之年，在西湖区教育局领导的支持和关心下，来文三这所名校工作已有一年半，感受到文三教育集团的庞大，也感受到集团内部最大问题在于“散”，中层近几年流动太大，部分教师我行我素，年级组和学科组团队意识不够强等现象产生。经过最近一段时间的思考，觉得文三教育集团目前必须精减规模，重构集团；改建母体，提升品质；拉高标杆，配置新校，加强责任意识和向心力建设，大力弘扬老文三人的创业精神，只有这样才能让文三教育集团“扭亏为盈”，实现文三教育的再次腾飞。

1. **精减规模，重构集团。**

随着西湖教育的不断发展，文三教育集团由于集团规模偏大，校区相对发散，目前形成了西湖区东到莫干山路，西北到三墩文理14公里，西南到定山23公里，成为西湖区覆盖面广，服务联络距离最远的教育集团，导致精细化管理难以落实。十二五后期，文三教育集团的学校管理呈现下滑趋势，文三教育的优势不再凸显。

自从2015年8月，嘉绿苑小学成功地相对独立办学以来，也逐渐地得到了社会的认可，不久的将来，也将成为西湖教育新的母体学校。

文三教育集团的下属学校文理小学，办学已近4年，在文三教育集团的扶持下，教师和管理团队的配备日趋完善，管理能力和办学质量得到了社会和家长的充分认可，在三墩板块口碑很好。亦可仿效嘉绿苑小学施行相对独立办学的办学模式，对外依旧是文三教育集团的一份子，对内人事、财务、管理相对独立。在教育局的支持下，以叶红梅书记为管理核心，引入朱雪莲助理，并相应充实管理团队。同时，与嘉绿苑小学结成姐妹学校，在教师流动、教学研讨等方面实行资源共享。

至于文苑小学，暂时不可独立，一者文三街小学实在太小，无法容纳集团教师会议和集中教研的场所，文苑小学暂时可以解决这一难题。二者需要文苑作为文三教育集团教师流动的中间环节。第三文苑小学作为城西区块的小学发展的美誉度还有待进一步提升。

这样，文三教育集团由文三街小学作为龙头母体，由文苑小学辅佐，带动即将开办的定山小学，在师资保证、教学研讨、学校建筑的筹划等方面有着更充沛的精力进行思考和谋划。

1. **修扩母体，提升品质。**

文三教育集团的母体小学——文三街小学，占地面积5950平方米，合8.92亩，建筑面积4979平方米，是西湖区最小的一所小学，恒升二期处于停工状态，原有协议中1800平方的教学场地短期内无法实现。由于面积的限制，导致设施设备和办学条件也是西湖区内相对薄弱的小学。但办学压力不小，原办学规模18个班，目前有28个教学班。目前辖区人口7002户，近三年一表生人数每年增加20人左右。随着二胎政策，场地紧张的问题日趋明显。2017年文三街小学没有可以拓展的教学和活动空间。入学人数增加与活动空间有限的矛盾和家长对高品味、高质量办学要求的追求以及现有教师输出、问题教师沉积、专用教室匮乏的矛盾会突显。作为母体学校，目前的办学条件，需要在区委区政府和区教育局的关心支持下，统筹规划。

**临时解决方案：**加大投入，让老校更精致。母校的形象关系着集团的形象，一所原先的优质学校也是西湖教育的航母，由于每年慕名来取经交流考察的全国各地的校长老师络络不绝，老校目前校舍和场地的现状，也影响着整个西湖教育的形象。

在西湖区教育局加大投入的前提下，作为目前集团的负责人，将引领团队发挥西湖教育人的创业精神，我们希望通过2年的时间，无法改变用地的前提下，自挖潜力，彻底改变现有旧貌，改善学生的学习和生活环境，改善教师的办公条件。第一期（已经在2017年的维修项目中申报），预计800万元，进行外貌整治：南楼加固、外立面的更新、活动场地翻新、景观的合理布局、恒升二期地面渗透等。第二期，预计1000万元，进行自挖潜力，内部革新：恒升二期周边活动区域开发和地下一层的渗透、教室统筹布局装修、办公区域统筹布局装修、楼道的翻新、设施设备的更换。

**长远发展方案：**

***第一方案：异地新建。***在浙江外国语学院区块或者浙江省体育运动学校区块争取规划一所小学，由文三街小学承办，因为在文三路上，也顺理成章，如果24班规模，则南北两校区，可以借鉴结对学校——北京史家小学的办学模式；如果36班规模，老校区可以建成一所18班的民办小学。

***第二方案：统筹规划。***2017年蒋村地块育才总校的开办，将外来务工人员就读中心往西面转移，或将部分高段黄姑山路育才外国语学校（总校）的外来务工人员子女就读安置到省教研室附小南校区或古荡小学，黄姑山路育才外国语学校（总校）校址命名为文三街小学高段部。2017年秋季进行装修，2018年使用，使文三街小学成为一校两址的36班规模学校，有效缓解文三街小学和学军小学二，三表学生调剂问题。与此同时进行中学学区调整。钱塘外语学校新校2018年建成后，为了缓解十三中本部的压力，划归十五中（或者十三中）教育集团管理，接收行知小学和九莲小学的毕业生。十三中本部老校址办成特色学校，降低班额，接收文三、学军、文一的毕业生，吸收西湖区优秀高段学生留在西湖区完成初中学业，继续保持十三中的良好声誉。

***第三方案，中小衔接。***钱塘外语学校新校2018年建成后，由十三中教育集团接管，文三街小学五六年级进驻，成立小学高段部，文三街小学的老校区解决学区内1-4年级学生入学，十三中钱塘校区同时解决九莲小学六年级毕业的户籍生，这样有效保证十三中学院路中学的生源，同样保持十三中的良好声誉。

文苑小学占地面积12312平方米，合18亩，建筑面积10083平方米，办学规模24个班，在教育局的支持下，通过自挖潜力，目前已有27个教学班，最大规模30班。

在西湖区教育局各级领导的关心下，文苑小学经过2个暑假近1800万元的投入，外部环境得到了改善：一楼和广场的沉降得到了处理、广场更为宽广、跑道更为鲜红、专业用房和生活用房得到了全面的改善。接下去，文苑小学美丽学校三期工程重点是改善学生的学习环境、解决渗漏、文化建设、解决公共用房的环境等。2017年始，文苑小学将以更新的姿态辅佐母体小学——文三街小学承担起文三教育集团发展的重担。

1. **拉高标杆，配置新校。**

定山小学，目前在建的小学，占地面积23294平方米，合34.93亩；但是班级数不少，达到30+6个班级的规模；建筑面积34248平方米，其中地下面积12641平方米（含社会停车位155个），相对于学军小学之江校区而言（之江校区占地43亩，班级规模同样是36个教学班），建筑密度更大，建筑体空间局促，厂房式的设计难以在视觉上达到理想的效果。

定山小学的项目由于2014年底开工，时间紧，同时要求建筑设计和二次装修设计同步进行，并进行了同时招标。现在看来，当时是相当的仓促，设计考虑的不够完善，施工过程中不可预见的联系单频频出现，到目前为止，2015年的联系单还没有完全解决，大大地影响了施工人员的积极性和施工进度，2017年要如期开学难度很大。

由于当时时间紧，投资额低（当时是1.1亿左右），装修设计标准和建设的标准比较低，调整概算后，涉及到方案调整需要得到教育局领导班子集体讨论决定，金额大的甚至要经过区政府研究决定，这样会导致施工进度延缓。为了不影响施工进度，目前只能按照原先的方案施工，无法达到高标准运作的期望。

为了在现有状况下，寄希望定山小学能够在西湖区教育局的沟通和协调下，先从景观入手进行深化，而后进行室内装修的深化，将文三教育集团的文化和办学特色予以体现，在设施设备的配备上予以保证，拉高标杆，以不落伍的姿态呈现在当地百姓面前。

同时，因为与转塘区块的方家路小学有着接管与合并的关系，为了提升之江板块文三定山小学、学军之江校区、求是的分校等优质学校的办学品质，建议从2017年文三教育集团定山小学开办开始，继续保留方家路校区，由转塘小学继续直管，保证之江板块的外来民工子女与过渡楼盘适龄儿童的入学。同时，在教育局的统筹协调下，做好周边开发楼盘的学区划分，保证之江板块过渡楼盘适龄儿童的入学。