**打造高品质的现代化教育**

**——杭州市文三教育集团 “十四五”改革与发展规划（2021--2025）**

“十四五”时期（2021年-2025年），是文三教育集团有效促进集团持续健康发展，进一步提升文三教育品质的关键期。在此期间也深刻认识集团面临的内外教育环境，需把握集团发展的现实基础和新形势、新任务，前瞻性规划集团未来五年的发展方向和办学特色，科学制定”十四五“规划，对打造文三高品质教育，实现文三的教育梦，具有十分重大的意义。

**一、回顾“十三五”发展现状**

“十三五”期间，集团下属文理小学相对独立办学，孕育新的母体学校，为西湖教育发展贡献力量；2017年定山小学开办，教育辐射转塘板块，现已实现36班规模；集团努力实践一切为了师生共同发展而服务的教育追求和目标，深入推进文三教育国际化、现代化、信息化，取得了丰硕的办学成果。

**1.大力推进教育改革。**五年来，深化课程改革，集团结合市规划课题《“知行▪五能”：文三学子综合素养评价校本新样态》、市规划课题《基于生长性学校美好教师“三性·三格”专业成长的实践研究》的研究实践，梳理完善文三精品课程体系，优化基础课程；完善必修拓展课程；依托市规划课题《“三苑一斋”：基于文化浸润的小学“实践学习营”构建和运行研究》、《“童‘hua’文三校史研究院”运行及管理的模式》创新校园节日、实践社自主活动课程，开展专家进校园活动拓宽自选社团课程内容，完善1+X课程网上选课，混龄编班走班机制，为培育文三阳光学子搭建多元课程平台。以学科研究成果为抓手，推进课堂改革，追求“乐学乐妍”的生本课堂。引导重目标引领，优化课堂教学环节与要素，凸显能力导向的价值追求，打造乐学课堂，让学生在课堂中养成习惯，体验学习的快乐。 落实“零起点”教学，推动一二年级语文、数学学业综合评价改革，以学分制研究评价为依托，促进学校对学生评价模式的改革，注重学生行为活动的评价， 以评价推动自我成长，在活动体验中促进学生成长，培养活力自主的文三学子。促进学生争做品行小主人、学习小名人、体育小达人、艺术小能人、创新小超人，培养学生个性良好自主发展的文三学子，继而达成自主、和谐、全面的发展目标。每年参加省市区质量抽测，各学科成绩均列前茅。深化开放办学，加强对外交流，拓宽国际视野，五年来，集团组织250余名师生赴美国、香港等地友好学校交流学习，拓宽学生国际视野。

**2.教师队伍快速成长。**五年来，集团大力弘扬 “气正人和、拼搏进取”的文三教师精神，引领老师们践行“爱的教育”，强化“一位教师即一所学校”的理念。以集团教师培训五年发展规划为纲，以“集团名师创优工程”为翼；以师德培育为核心，以五维研修为重点，以阶梯培训为特色；重教师精神家园、教科研文化、学科课程改革、师资队伍、干部队伍等研修；形成了以师德自律为首要任务，以知识更新为基本内涵，以全面教育技能与素养提升为主要旋律，以教育科研能力深化为重要标志的教师校本研训体系；拥有了一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业教师队伍。学校搭建各种教师成长平台，教师综合素养进一步提升，深受学生喜爱、家长信赖。集团新增副高级职称教师9人，一级职称40人；集团新增省教坛新秀1人，市教坛新秀5人，区教坛新秀21人，省市教改之星6人；集团新增省市优秀教师6人，区优秀教师50人次，区功勋班主任6人，区最美教师3人。目前集团有特级教师2人；副高级职称教师15人；省教坛新秀1人，市教坛新秀14人，区教坛新秀46人；省市教改之星16人；区一层次学科带头人3人，二层次学科带头人20人，校级学科带头人23人。现有区级名师工作室5个，校级名师工作室15个。

**3.优化升级校园环境。**十三五期间，集团以精致、大气、文化内涵为标准，高质量完成文三定山小学精品校园建设，完成了文苑小学三期改造，2020年暑假集团全面加装教室空调。启动文三街小学建筑装修设计。启动智慧校园打造三年行动计划，建成各校区录播教室，教室安装希沃系统，配备IPAD引入智慧课堂，开发与使用文三印迹微信公众号。

**4.快速提升文三品牌。**2015年集团文三（嘉绿苑）小学、2018年文三（文理）小学从集团剥离出去，设立独立法人，实施相对独立管理，成为集团化办学新母体，承担名校的责任和担当，集团不断创新集团化办学机制体制。五年来，共有2千余人次来校考察交流。十三五期间，集团先后被评为省级示范性教师发展学校、浙江省健康促进学校、浙江省绿色学校、杭州市智慧教育示范校、人大代表换届选举工作先进单位、杭州市教育系统先进工会组织、杭州市平安示范单位、杭州市教育改革创新课改专项年度学校、科研先进集体、杭州市文明单位、杭州市依法治校示范学校、杭州市语言文字规范示范学校、杭州市国际化示范学校、杭州市智慧教育示范校。集团多次被教育局考核为优秀级学校。

集团在“十三五”期间取得的这些成果，为“十四五”时期集团进一步持续健康发展奠定了扎实的基础。能较好完成“十三五”目标任务，我们也结合规划进行剖析，优势在于：

**首先是文化先导。**“自主创新、和谐发展”的办学理念及“规模扩大与内涵提升相统一、制度管理与文化引领相统一、全面发展与个性特长发挥相统一”办学思想引领着学校发展，“内强素质、外塑形象，内增合力、外显实力”的办学方针成为教师工作的动力，自主奋进的目标意识、浓厚的人文关怀以及文三人迎难而上的品格成为文三持续发展的保证。文三老师都清晰地认知理解学校的文化、发展战略，认同学校的发展愿景，明白作为一所名校所应承担的社会责任。积极弘扬文三教师精神，迸发不断追求，不断创新创业的激情。**其次是机制完善。**集团不断完善现代学校管理制度，优化学校管理机制。形成了机构简练、人员精干、办事高效的集团管理团队；集团以“校内力量的发挥为核心，政府力量的关心为支撑，社会力量的参与为依托”的办学策略，保证了集团化办学有序高效运行。集团管理形成“点线结合”的管理模式，统一人事、统一财务、统一制度、统一行政的“四统一”的管理机制；组建行政服务、教育教学，科研师训等五大中心的服务机构，形成了机构简练、人员精干、办事高效的集团管理团队。扁平化管理保障教育优质均衡的推进，网络化管理保证各校区齐头并进，标准化管理造就文三教育优质均衡发展。**三是师资优化。**学校的发展教师是核心。学校极力营造以“学”为本的浓厚学术氛围。文三老师明白，要成为一名受人尊敬的优秀教师，人人都有机会。集团所有制度都是引领老师朝着成为一名优秀的教师方向发展。教师明确个人成长的方向和目标，加强过程管理，以目标引领发展；提供平台展示，发挥名优教师的示范作用；评价制度向名优教师倾斜，激发名优教师的成长内驱力。集团不断提升教师自身“造血”机能，使教师队伍“牛奶不稀释”得以实现。

**二、着眼“十四五”的发展环境**

新时代新形势，改革开放和社会主义现代化建设、促进人的全面发展和社会全面进步对教育和学习提出了新的更高的要求。《国家中长期教育改革和发展规划纲要》明确指出坚持以人为本、全面实施素质教育是教育改革发展的战略主题。教育要面向全体学生，促进学生全面发展，提高学生服务国家服务人民的责任感，勇于探索的创新精神和善于解决问题的实践能力。对义务教育提出了减轻负担、提高质量、均衡发展三大发展要求。

党的十九大部署决策提出要全面贯彻党的教育方针，加强教育法治建设，大力推进依法治教；更加注重以德为先、全面发展，更加注重面向人人、终身学习，更加注重融合发展、共建共享，齐心协力写好教育改革发展的时代答卷。坚持立德树人，加强社会主义核心价值体系教育，完善中华优秀传统文化教育，形成有自信、爱学习、爱劳动、爱祖国活动的有效形式和长效机制，增强学生社会责任感、创新精神、实践能力。要强化体育课和课外锻炼，促进青少年身心健康、体魄强健。改进美育教学，提高学生审美和人文素养。减轻学生课业负担。大力促进教育公平。浙江省教育厅课程改革文件，提出遵循教育规律和学生成长规律，面向全体学生，改革育人模式，推进因材施教，保护和培养每一位学生的学习兴趣，充分调动每一位学生的学习积极性，开发和培育每一位学生的学习潜能和特长，让每一位学生愉快学习、幸福成长。这为学校教育的改革与发展指明了方向，对于推动集团教育向更高质量、更有效率、更加公平、更可持续发展具有重要作用。

国家社会经济的发展、中华民族伟大复兴中国梦的实现迫切需求以及老百姓希望自己的子女接受优质教育的强烈愿望，对学校教育质量提出了更高的要求。作为一所具有一定知名度的学校所应承担的社会责任，迫使我们必须清醒地看到，集团发展的过程中所面临的**新问题、新矛盾：**

**一是**集团办学体制有了新的变化，由原来的单法人教育集团变为多法人紧密型、多法人松散式、城乡紧密型教育共同体多模式教育集团，集团在西湖区的东南西北辐射办学，学校规模的快速扩张对学校的管理、师资队伍优化建设是严峻的考验。**二是**集团下属学校的生源也在发生变化。居住在文三街生源由以高尖人才子女为主体而渐渐变得多元。定山小学既有高端楼盘业主的孩子，又有外来务工子女，生源的分化对老师的师德师能提出更高要求。**三是**绩效工资、岗位设置、教师流动等教育大环境；文三教育的高要求与新生代教师个性特点之间的差异，需要我们去进一步激活教师成长的动力，提升学校发展内驱力。**四是**面对推进教育国际化、现代化重任，为学生提供适合的教育，如何进一步提升我们教师的研究能力，加快新、名、优教师的脱颖而出，是我们需要解决的核心问题。

因此，打造一支整体素质一流，个体水平差异不大的专业化教师队伍；发挥集团名优教师的引领作用，提高各团队核心战斗力；在办学规模扩张的同时，落实管理强校，不断完善管理机制，加强精细管理，促进集团内涵发展，提升文三教育品质，全面推进素质教育，实现教育的高品质、现代化，是集团“十四五”期间必须要完成的重大任务。

**三、“十四五”规划指导思想**

全面贯彻党的教育方针，坚持教育为社会主义现代化建设服务，为人民服务，与生产劳动和社会实践相结合，培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人。按照《国家中长期教育改革和发展规划纲要》、《西湖区教育改革和发展“十四五”规划纲要》要求，坚持以人为本，遵循教育规律，实施素质教育，大力推进教育现代化，培育“乐学、文明、和谐、进取”的文三阳光学子。认真落实西湖区教育局提出的教育战略，梳理学校办学内涵，打造文三特色，推进集团可持续性发展，为西湖区的教育发展建功立业、创造辉煌。

**四、“十四五”规划发展目标**

教育应该是对生命个体的尊重与敬畏，是让我们的儿童有自尊地沿着适合其发展轨迹健康成长。“十四五”期间，集团将以自主创新、和谐发展的办学理念办学理念，弘扬 “气正人和、拼搏进取”的文三精神。打造“人文、和谐、开放、大气”的学校文化，培育“乐学、文明、和谐、进取”的文三学子，以大力推进文三教育高品质、现代化为突破口，努力把文三办成社会称心、家长放心、师生开心的美好小学。

**“十三五”期间，集团发展具体目标：**

**（一）用创新发展理念引领教育创新和创新教育**

进入十四五，集团更要把文三文化建设作为首要抓手，抓好教师队伍建设：注重形象文化，教师美丽地工作着；打造学习文化，教师智慧地工作着；加强群体合作，教师快乐地工作着；弘扬文三精神，教师自豪地工作着，达成“社会称心、家长放心、师生开心”的办学目标。

1.集团教职工具有崇高的职业理想、良好的职业心态和高尚的职业道德。

2.集团管理团队思想素质高，有很强的使命感，责任意识、合作意识、精品意识。业务能力强，有较强的思想力、判断力、执行力。“十四五”期间，将培养更多人品好，有干劲，善沟通，乐付出的年轻骨干教师参与学校管理。

3.集团后勤服务团队责任强、业务精、服务好，服务专业水平高于同类学校。学校后勤工作继续保持区内领先水平。

4.学校教师、干群、家校、校社间关系和谐。老师有较强的归属感、内驱力和责任心。

**（二）用和谐发展理念引领教育共享和均衡发展**

坚定集团化办学模式，实现管理机制的新突破，积极践行“基础教育优质均衡发展，让更多的人接受更好的教育”的文件精神，提升各校区的硬件条件和办学品质，为西湖教育的均衡发展、率先实现教育现代化强区而努力。

1.专任教师本科学历达到98％以上，研究生学历（含在读）达到25％以上。到“十四五”末累计有80％以上的老师有过出国访问交流，争取一定数量的老师到国外培训。

2.五年内，争取新增省级荣誉获得者2-3名，市级荣誉获得者10-12名，正高级教师1-2名，副高级教师10-12名。下属各校梯队培养目标较为清晰，师资队伍结构相对合理，并具有可持续发展性。区内学科带头人、教坛新秀及以上教育教学骨干人数占专任教师的60％以上。培养一批在省市区具有一定知名度和影响力的优秀教师。

3.人人参与教育科研，“十四五”期间，有50％以上教师科研成果或研究论文在区级及以上获奖或发表，五年内出2本及以上教育成果专著。集团教科研水平处于省、市一流水平。

4.学生、家长对教师的满意率达到90％以上。

**（三）用绿色发展理念引领生命教育和生态教育。**建立灵活、开放、终身、适应学生个性发展的柔性化的教育体系，保护好奇心、尊重差异性、树立自信心、培养意志力，深入开展拓展性课程建设，优化评价方式，确保文三学子全面和谐发展。

1.完善文三教育质量标准及评价体系，实践适合每个学生发展的教育，注重学生潜能开发，促进学生德智体等各方面全面健康发展。各项显性教育质量名列区前五分之一。

2.完善学生思想道德评价体系以及小学生综合素质评价方案，培养学生“乐学、文明、和谐、进取”文三学子核心素养。

3.进一步凸显智慧课堂的特色。学生有浓厚的学习兴趣，有良好的学习习惯，思维活，后劲足，视野开阔，学得全面。

4.深化课程改革，完善课程体系。优化学生拓展活动，创新自主活动，扎实推进1+X晚托项目。

**（四）用开放发展理念引领教育开放和教育国际化**。坚守全面发展的素质教育之路，拓展合作交流渠道，学、研对标学校的长处，互看中找准短板，互学中树好标杆，建立新型的合作研究机构，引进优质资源，加强合作交流，营造有利于全体师生共同成长的健康环境。

1.以现代学校建筑设计理念，以大气、开放为特质，高质量完成文三街小学校园建设。

2.精心设计建设集团各校区校园文化，充分发挥其育人功能，打造美丽校园。

3.全面推进智慧教育。建设智慧教育技术环境，形成智慧教育支持服务体系，引领支撑着学校教育现代化的建设与发展。

4.加强开放办学，家校合作特色明显，成效显著。安排学生出国交流学习使学生视野开阔。

**五、发展规划的任务举措**

**（一）分层推进整体提升，激发教师成长活力**

**1.**完善集团党建工作机制，扎实开展党员固定活动日学习活动，不断提升党员政治素质与党性修养。深化党员风采展示、党员承诺践诺等争先创优特色亮点活动，发挥党员在实践课改、提高教育质量中引领作用，提升党员干部的“精气神”和战斗力，凸显党员先进性。

2.制定好集团教师培训五年发展规划及教师个体发展规划。以规划为引领，目标明晰，资源统整；过程具体，措施有力。

3.进一步完善集团“一龙头带两翼”的名师创优工程及集团特殊贡献奖这两项制度的修订，更好地发挥制度在教师培养过程中的保障及激励作用，使更多的教师加入到名师队伍中，成为各学科、各领域的领头雁，继而提升学校办学竞争力。

4.继续秉承集团已有的“基于诉求，阶梯研修”、“五维联动，循环研修”、“分层推进、整体提升”的校本研修好模式、好机制，并在此基础上不断优化，更好地发挥校本研修在师资队伍建设中的主阵地作用。

5.继续做好四支队伍的培训工作。其一是区校学科带头人队伍，结合区学科带头人管理考核的相关要求落实日常教学、科研、指导年轻教师的工作，起示范引领作用。其二是年轻教师队伍，做好顶层设计，形成教学、德育、科研、师训四部门培养的联动机制，使年轻教师的培养更具整合性，层次性，成效性。丰富培训形式，落实培训内容，以研带训，以赛代训，缩短培养周期，有更多的年轻教师能挑大梁。其三是班主任队伍，采用案例式、例会制、分享式培训，提升组织管理与育人技能。其四是中层、年级组长、教研组长、备课组长这支学校中坚管理兼研究团队的培训，精心设计培训内容与载体，内外齐用力，提升学习力、研究力、执行力，在教学、科研、管理上有想法，敢实践，有创新。

6.加大文三名师工作室活动开展的指导与宣传力度。以文三名师工作室管理细则为指导，以工作室专项活动经费为保障，以工作室活动展示为平台，激发工作室名师带队研修的热情，让更多的工作室成员在学生学业质量提升、自身专业发展提升上有建树。

7.继续拓宽教师培训的渠道。积极选送教师参加各级指令性培训及海外研修活动，与专业做教师培训的院校及组织合作，为文三设计专属培训。

8.增强校区师训工作的主动性。集团下属三校要有同有异，要有校区的思考、行动与特色。

**（二）完善制度加强管理，提升文三品牌辐射**

**1.**加强学科教研组发展规划，加大学科教研组建设指导、考核、奖励力度，培育各学科领军人物。修订集团章程，修订目标考核奖励办法、优秀业绩奖励制度等，加大优秀团队奖励力度，做到科学合理奖惩。

**2.**面对集团多法人紧密型、多法人松散式、城乡紧密型教育共同体多维共存集团新模式，要积极探索集团新模式领导管理思路，创新完善集团新模式下财产、财务、人事管理新机制，在促进集团教育优质均衡的同时，有效促进各校办学优势发挥和特色发展。

**3.**把好教师质量关，加大人才引进的力度，确保学校的师资水平高于同等学校。

**4.**加大文三优质教育品牌的宣传力度，做好一校一站一号，不断提升文三优质教育品牌的美誉度。

**（三）五育并举落实养成，全面提升核心素养**

**1.德育为先，践行立德树人**

**（1）打造精细化的德育体系：做强“青苹果家园”德育品牌。**强化全科全员全程德育。每年组织一次德育实效性研讨会和每月一次德育例会。以“校史研究院”为支点，开展校史学习活动，引领学生感悟“文三精神”，激发学生对学校的的荣光感、归属感。十四五时期我们将紧紧围绕“牢记习爷爷教导”，开展“少代会”筹备工作，做到“真讨论”、“有调查”、“真合作”，彰显队员的校园主人翁意识、突出队员的自主发现问题、分析问题、解决问题的能力。

把“红色文化”教育、劳动教育、垃圾分类、“光盘行动”融入到实践社主题项目课程。

**（2）完善有过程的德育评价：亮出“青苹果美好少年”的旗帜。**十四五期间，我们将亮出“好少年”这面旗帜，细化每月好少年评比活动的规则，在融合争章目标的基础上，细化每周的“好少年”行为准则。原先每月一总结的基础上，增加每周的好少年具体常规落实的过程性评价。将“劳动教育”融入每月的月主题活动。重视活动开展过程中“劳动技能学习”、“劳动习惯养成”、“劳动精神领悟”三个方面的提升。结合队课、思政课、拓展课不同的课程实施方式，开展思想道德教育。每周一次的主题队课，围绕牢记习爷爷教导，开设“红领巾‘爱’学课堂”。拓展课研学活动，以“做实‘四史’学习，筑牢信仰之基”为题，以党、团、队携手协同推进、多方位开拓广域课堂、红领巾奖章伴成长等，扎实推进“四史”学习。立足于“行在路上、学在路上、探在路上”的理念，关注“研学前的准备”“研学活动进行时”以及“研学后的成果展示”三方面，增强活动操作性和评价实效性。思政课重体验、强辨析，提高学生的是非判断能力，帮助学生树立正确的人生观。建立学生个人的数字化评价体系，以数据记录展示学生成长的历程。

**（3）争创有亮点的德育特色：做名副其实的市级及以上的特色学校。**“交叉学科”的出现与发展将成为育人的热点，我校在特色课程的探索上将从“跨界”入手，关注多个学科的交叉的拓展课程的育人效果。重点在拓展课程领域探索艺术学科内部，体育学科内部的交叉、探索艺术与科技类的交叉等，通过创新的授课形式，实现美育、体育、德育三者的在育人高度上的统一。落实梯队中“优秀芽儿”的挖掘，早发现早培养，为具有特殊天赋的孩子搭建锻炼、培养自身能力的平台。同时关注教师队伍中的“青苗”，以学科为单位，建设好艺术节等比赛的指导教师梯队。创新实践社等活动载体，有计划有质量地组织开展形式多样，主题鲜明的德育活动，融民族、国际元素于德育活动中，努力使学生在活动中合作、体验、感悟，在活动中成长。

**（4）搭好畅通型的家校桥梁：充分发挥家委会的纽带作用**

创建“数字化”的家长学校。借助外力，组建家校智囊团，重点加强教师家校指导专业能力的提升。成立家庭教育教研组，定期研讨，定期向不同年级的家长推荐校本培训资料，借助数字信息时代的丰富媒介向家长进行推广、传播。争创“家长学校”工作的特色化，重点落实“新生家长学校”活动的常态化，形式的多样化。发挥“家委会”的多重职能，明确各级家委会“服务”和“沟通”的双重职能，明确履行职能的对象是“学校”和“家长”。引导家委会发现“真问题”、开展“真服务”、实现“真合作”。

**（5）争创有亮点的特色学校：做名副其实的市级及以上的艺体科特色**

艺术赛事力创“突破性”成绩。减少带队教师依赖心理，创设外出学习机会，力争国家级、世界级比赛奖项。力争评上杭州市体育、艺术特色学校。特色课程探索“跨界”魅力。在特色课程的探索上可以从“跨界”入手，关注多个学科的交叉的拓展课程的育人效果。重点在拓展课程领域探索艺术学科内部，体育学科内部的交叉、探索艺术与科技类的交叉等，通过创新的授课形式，实现美育、体育、德育三者的在育人高度上的统一。“青芽计划”领航梯队建设。重点落实梯队中“优秀芽儿”的挖掘，早发现早培养，为具有特殊天赋的孩子搭建锻炼、培养自身能力的平台。同时关注教师队伍中的“青苗”，以学科为单位，建设好艺术节等比赛的指导教师梯队，每年总结赛事经验、学生管理经验等，早准备早训练。

**2．优化构架，助力轻负高质**

**（1）依托“数治”教学，实现全科均衡性**

运用“数治教学”的理念，用数据倒逼教师教学的改进。改变传统的质量分析形势，数据不仅仅是提示弱势学科、班级，更要发挥数据中优势班级和任教教师的作用，观摩这些教师的课堂教学，探寻他们提高教学质量的教学方法加以推广，从而促进年级间均衡发展。其次利用数据倒逼教师的命题能力，使“课堂教学——命题能力——数据分析”形成一个闭环，提升教学质量。打造“以学促教”的课堂，改变一部分教师传统的教学理念和方式，在日常教学中注重学生思维能力的培养。除了对年轻教师的课堂进行诊断，也要对中老年教师的课堂进行听诊，让课堂更加灵动。同时立足改变学教方式，通过改变课堂的组织形式，通过实践活动，让学生充分参与，彻底改变满堂灌。通过教研组课题的引领，扎扎实实开展教学研究，形成文三课堂新文化。树立“助学每一个”的思想，根据区域提倡的全员、全面合格的思路，教学中心将自上而下地树立“不放弃每一个学生”的思想，形成对于后进生的有效帮扶的路径，改变评价的方式，关注后三分之一的学业质量，提升教师对于每一个孩子的关注度。实现全员与全科的全面合格。

**（2）扎实“主题”研究，提升教研研究性**

明确命题指向，精准关键能力。在命题研究上多一些专题性的培训，从竞赛和教研活动等路径提升教师的命题水平，在规范的而基础上走向灵活和精准。提升组长素养，增强教研实效。加大备课组长、教研组长的培训力度，根据区域对教研组长的培训强度，集团同样需要建立相关的培训制度切实提升两长的引领能力，争取一学期2次两长培训，促进两长从事务性走向指导性。打造优势学科，发挥集团合力。继续优化打造优势学科，能将辐射面扩大到区域范围。同时争取在后五年的发展中每个校区至少每年有一个教研组能评上区域的示范教研组。同时继续加大校区间的交流互动，每个校区打造1-2个强势学科，形成经验资料包便于在集团内相互学习。创新竞赛机制，搭建修炼舞台。根据区域的教学竞赛方向，调整集团的各项教学评比，为不同阶段的教师量身定制相应的比赛形式和内容，体现集团竞赛的进阶性。同时丰富竞赛的形式，不断提升教师的学科素养，延长教师追求专业自信和幸福的时间，调动教师参与竞赛的积极性，扩大教师竞赛的年限。

**（3）增强“预备”意识，促进招生平稳性**

文三街小学因场地原因，后期六年的招生压力很大。要提前做好招生的宣传工作，对学区内的适龄儿童进行深入调研，落实招生计划，耐心细致地做好家长的解释工作，公开公平公正，阳光招生，平稳有序地做好每年的新生招生。同时积极配合钱塘校区管理好文三班级和文三教师，成为文三文化的优质传播者。

**（4）凸显“个性”品质，提升课程特色性**

在原有的基础性课程与拓展性课程基础上，梳理课程开发的系统，形成结构化，不断丰富与完善，有意识、有层级地为精品课程的开发做准备。集团下属三个所小学要完善拓展性课程架构走向优化课程设置体现校区特色，三个校区分别有自己的精品课程系列，如文苑的书香课程、定山的创艺课程、文三街的劳动教育课程等，让集团拓展性课程在今后的优化过程中呈现校区的个性化和创新性。

**（5）制定“精细”标准，推动评价准确性**

“学分制”过程性评价是文三的特色，目前的学分制评价最终只受益 部分学生，要探索如何把学分制的评价与每位学生的紧密结合的适切性。继续探索第一学段非纸笔游考的评价与第二学段的纸笔评价的衔接、过渡，让评价更加多元。同时继续深化分项等级制评价，让学科评价精细化、精准化，尽快建立智慧教育平台，动态即时记录学生评价，真正合理利用数据分析来改变学生的学习状态。

**3.教育科研，推进科研强校**

**（1）实施浸润式奖励机制。**科研工作与日常工作考核挂钩，促使全员参与；科研工作与教师职称晋升挂钩，拉长科研时效；科研工作与人才梯队建设挂钩，培育科研骨干。

**（2）推进阶梯式管理机制。**以教师的入职年限为主要参考依据，结合教师的实际工作状态、能力与水平，划分为“潜能教师、成熟教师、骨干教师、专家教师”四个层级。教师分层定位，梯级递进；培养分项实施，梯级跟进；课题分类研究，梯级推进。

**（3）推进组团式研究机制。**不断丰富其内涵，完善实践，提高实效。一是集团五大管理中心的管理举措与课题研究组团。用科学研究的视角、思维方式、研究过程来推进管理举措的进一步完善与落地。二是教师层面的研究组团。师徒组团，相互给力；学科抱团，精准发力；跨界组团，合众聚力；强强联团，定制有力。充分发挥三长、学科带头人、名优教师的引领作用，带着年轻人一起研究，一起改进，一起出成效。

**（4）谋划集团核心课题。**把课题研究与集团重点工作推进相融合，把课题研究与下属学校阶段性问题的有效解决相结合，用科研的思维与方式来带动管理工作的开展，促进集团下属学校能优质均衡地发展。集团层面需要研究新形势下集团管理与校区管理的有效相融问题，教师校区间流动与校区师资梯队不断层问题，年轻教师多部门联动培养问题，薄弱学科的整体提升问题等。校区层面需要研究校区办学特色的守正创新问题，学校领头雁的培育与辐射问题，像定山小学这样的新建学校则要考虑办学愿景及标准的制定与梯度达成问题。

**（5）以研促教相融合。**与教学、德育中心合作，对“三长”及学科带头人进行教科研能力提升的专项培训要落地。三长、中层、学科带头人等科研骨干，通过组团的方式每年承担各级立项课题研究任务，并通过开题论证会、中期交流会、结题鉴定会、成果推荐会等下沉式科研专项活动，提升研究的质量，产出优秀成果在集团中推广，促进集团德育品质、教学质量的再次提升。

**（6）培养科研精英队伍。**由科研精英组成“智囊团”，共同打磨各校区可以冲高奖的论文、成果、课题方案等，进一步提升集团在区内科研的知名度。对有较大价值的研究成果，集团推荐参加市级及以上教育行政部门、教育科研部门组织的学术会议交流并提供差旅费、会务费等。对有重大价值的研究成果，如需公开出版的，集团给予一定的经费资助。

**6.完善学校教育教学及管理相关软硬件建设。**更新完善现有软件平台，优化管理手段，提高管理效率。逐步更新各教室教育教学相关硬件设施设备，实现硬件管理信息化、软件管理规范化。

**六、“十四五”规划的实施保障**

**（一）组织保障**

为保障集团十四五规划的有序推进，集团成立了以集团党总支书记、总校长钱金林为组长，副总校长汤佳绮、朱雪莲、徐建忠、许晓敏、夏飞为副组长，下属学校各教学发展中心、行政服务中心、后勤服务中心、科研师训中心、德育研究中心组成集团十三五规划制定和实施领导小组、工作小组。学校将在每学年初围绕五年规划，制订出具体的实施意见，并把具体工作目标逐一落实到各处室、各年级（组）中去。学校将于每学年结束前对规划落实情况进行自查自评，及时总结规划实施成效。对没有落实的项目，要具体分析原因，提出整改意见，限期加以整改。

**杭州市文三教育集团“十四五”规划目标任务责任表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **目标任务** | **责任人** | **责任部门** | **达成年度** |
| 集团教职工具有崇高的职业理想、良好的职业心态和高尚的职业道德。 | **钱金林** | **党总支**  **各部门** | **每年** |
| 集团管理团队思想素质高，业务能力强。 | **钱金林** | **党支部**  **各中心** | **每年** |
| 集团后勤服务团队责任强、业务精、服务好，学校后勤工作继续保持区内领先水平。 | **徐建忠** | **后勤服务中心** | **每年** |
| 学校教师、干群、家校、校社间关系和谐。 | **钱金林** | **各中心** | **每年** |
| 加强教师培训，提高教师学历、专业水平。 | **何康军** | **科研师训中心** | **2025** |
| 50％以上教师科研成果或研究论文在区级及以上获奖或发表 | **何康军** | **科研师训中心** | **2022** |
| 学生、家长对学校满意率均在90％以上。 | **朱雪莲**  **汤佳绮** | **德育研究中心**  **教学发展中心** | **每年** |
| 完善文三教育质量标准及评价体系。各项显性教育质量名列区前五分之一。 | **汤佳绮** | **教学发展中心** | **每年** |
| 轻负高质教学特色，学生喜爱上学 | **汤佳绮** | **教学发展中心** | **每年** |
| 深化课程改革，完善拓展课程体系。 | **汤佳绮** | **教学发展中心** | **2022** |
| 加强开放办学，拓宽教育资源。 | **汤佳绮**  **夏飞** | **教学发展中心行政服务中心** | **每年** |
| 高质量完成旧校舍改造和文三街小学新校舍建设 | **徐建忠** | **后勤服务中心** | **2023** |
| 精心设计建设校园视觉文化，打造美丽校园。 | **朱雪莲**  **徐建忠** | **德育研究中心后勤服务中心** | **每年** |
| 制定“十四五”信息化工程，打造智慧校园。 | **徐建忠** | **后勤服务中心** | **2022** |

表1-1

**（二）实施策略**

1.营造良好氛围，加快学校发展步伐。增强主体意识，积极营造教师专业化发展与学校持续发展双赢的良好氛围。真正树立以人为本的工作理念，切实关心每一位教职工的身心发展与学习生活情况，为全体教师营造一个既心情舒畅又严于律己，既利于扎实工作又利于不断创新的环境，以充分调动全体教职员工工作的主动性和积极性。

2.注重服务保障，增强学校发展后劲。增强服务意识，认真做好学校发展的后勤服务工作。重视现代教育技术的应用，积极开展各种形式的教师信息技术培训，推进数字化校园建设。加强后勤服务的管理，加大基础设施建设，完善各专用室的服务功能，为学校的协调发展提供后劲。

3.重视评价引导，认真做好调控监督。增强监督意识，努力做好规划实施过程中的评价与监督。学校将成立以教职工代表为主体的规划自评领导小组，建立自评操作体系，确保学校五年发展规划稳步有序的落实。

**（三）监控评价**

1.成立学校发展计划监控评价小组（聘请专家组成员给予指导）。

2.建立评价的标准和年度目标体系（依据发展规划做好三年行动计划、每年的工作思路和学期工作计划）。

（1）参照国家、市、区教育行政部门有关政策和规定。

（2）对照学校五年发展规划相关具体内容（制定年度发展目标）。

（3）对照学校发展性教育督导评估参评指标体系。

3.评价程序与评价结果的反馈

对监控评估小组的评价结果以上级督导评估部门的评价报告应在第一时间反馈给教职员工，通过教工大会（教代会）或校务公开等途径向教职工公布，在分析总结基础上，归纳成功经验，找出不足之处，提出整改措施或建议，以便下一阶段工作的顺利实施。同时，评价结果也作为学校各部门负责人工作考核的主要依据。

杭州市文三教育集团（总校）

2021年4月1日