

县中振兴“群峰现象”何以可能

文 | 本刊记者 陶玉祥

南通,素有“教育之乡”的美誉。长期以来,南通的基础教育质量一直处于高位,“全国教育看江苏,江苏教育看南通”在老百姓中口口相传。

支撑起这番赞誉的,很大程度上是南通的县域普通高中。在南通43所公办普通高中里,县域高中有36所,八成以上是四星级高中(江苏省对优质普通高中的一项认定)。在全国上下推动“县中振兴”的背景下,这里有着“群峰耸立、百花齐放”的好风景。

南通县中强在哪里?又因何而强?近日,记者深入南通寻求答案。

不搞“一校独大”的“超级中学”

在南通老百姓心中,“老八所”代表着南通高中教育的最高水平。这八所优质高中,并没有集聚在市区,也没有仅仅集中在两三个县(市、区),而是均匀地分布在7个县级板块,使每个县级板块都形成了头部引领、错位竞争的“雁阵”模式。

“雁阵”模式的形成,要归功于持续深化的招生制度改革。20世纪80年代以来,南通坚持源头治理,严格落实普通高中属地招生、严禁跨区域招生的制度。全市设立7个

高中招生区域,中考独立划线,板块独立录取,互不争夺生源,以“保苗护苗”促进各地生源稳定均衡。

“生源大战,在南通没有市场!”在南通市教育局副局长朱全中看来,“坚持属地招生是南通县域高中保持竞争力的核心因素之一,防止县中生源流失,维护良好教育生态,是推动县中发展最基础的保障。”40多年来,南通各县域从高中到初中、小学的生源都基本保持稳定,生源质量与县中发展形成良性循环,区域共进、均衡发展的理念深入人心。

生源质量均衡,为南通各县域高中发展提供了一个公平的起点,极大鼓舞了地方发展教育、做强县中的积极性,各地办学也从费心思“抢生源”变成一心“抓教育”。

南通各级党委、政府对教育的重视是有历史传承的。在南通,拥有百年历史的中小学校逾百所,崇文重教的优良传统和文化底蕴一直是南通地方发展的力量源泉,也是各个县(市、区)保持雄厚教育实力的底气所在。据统计,南通县域普通高中财政投入持续增加,近3年每年增长超过15%,生均一般公共预算教育经费达35333元。

近年来,在“雁阵”模式下,南通对县域高中从“县级支持”走向

“全域统筹”。通过打破区域和学校的界限,将各县域高中按照生源情况分层分类,在全市范围内开展分类提升工程——“筑稳高原,抬升高峰”。“筑稳高原”即二类生源学校增值性发展(冲准一流教学质量)行动,关注学生个性化发展,满足学生通过自主努力后考上高品质高校的愿望;“抬升高峰”即优质生源学校拔尖创新人才培养行动,重点关注服务于国家高精尖产业的创新人才培养。

“要让每所学校都有自己的发展空间。”南通市教育局基教处处长吴国林说,通过精确定位不同的发展目标和办学方向,找到合适的发展路径,采取适合自身生源实际情况的教学措施,进而给予学生最适切的教育。

在这样的办学格局下,南通建立了对不同生源学校的考核评价体系。每所高中因校制宜、错位发展,均发掘出自己的特色和增长点。比如,如东高级中学的生态德育,栟茶中学的“平民教育”,马塘中学的课堂教学改革,各校朝着既定目标你追我赶,全市形成了“高品质特色、高质量多元”的高中办学新样态。

朱全中说,南通不搞“一校独大”的“超级中学”,注重大面积育



江苏省南通市如东高级中学的公开教学活动

吴晶津 摄

才成才，才有了百花齐放、竞相生长的良好生态。

让优质高中在乡镇“落地生根”

去年9月开学季，南通如皋市特别新开一条公交专线，从城区往返30公里外的白蒲镇。这条公交专线的主要服务对象，是数百名从城区到白蒲中学就读的学生及其家长。

南通现有乡镇高中20所，其中四星级高中16所。近年来，随着优质高中在乡镇的“落地生根”，越来越多的学生和家长选择在乡镇读高中，甚至出现城里学生想到乡镇上高中的“反向流动”情景。

在南通，乡镇高中被定位为引领基础教育全阶优质的龙头和巩固吸引优质生源的引擎。“办好每一所乡镇高中是建强‘雁阵’的关键之举。”朱全中表示，优质的乡镇高中会产生连锁反应，通过稳定乡镇生源，进而带动初中和小学的发展，共同推动乡镇基础教育扩优

提质。

教师流失，一直是制约乡镇高中发展的头号因素。

“人往高处走，水往低处流，这是必然的趋势。”南通市教育局人事处处长施小红说，各地教育行政部门通过统筹管理和精巧的制度设计，让流动始终是有序的，逆向流动与顺向流动之间形成良性循环。一方面明确流动条件，减缓教师逆向流动速度；另一方面在评价、待遇等方面予以倾斜，让在乡村任教的教师和校长“发展最好、机会更多、待遇更高”，引导优秀教师向乡村流动。

但要让教师队伍质量始终处于高位，最根本的还是要实现“自我造血”。

马塘中学是教师发展省级示范基地校。学校教师队伍建设长期立足自主培育，已形成完备的教师培养体系。将新教师纳入专项培养工程；围绕名师名家方向、管理专长方向、竞赛教练方向设立“三航计划”，针对不同发展需求的教师

开展订单式培养；设立学科工作坊……一系列举措让优秀教师不断涌现，学校教育教学质量逆势上扬。

近年来，南通率先试点定向师范生培养，累计为全市乡村输送2712名种子教师；建立名师结对指导和骨干教师培育长效机制，213位名师与31所乡村学校长期结对，150个乡村骨干教师培育站惠及3895名教师，全市骨干教师中乡村教师占比超过城镇10个百分点。

栢茶中学老校长姚止平有一句话响震全国：扫地也要扫出个全国第一！这句话道出了南通乡镇高中高质量发展的另一个秘诀——精细化管理。

虽然不是一流的生源、师资和办学条件，但栢茶中学始终坚持“低进中出、中进高出、高进优出”的育人追求，在教学管理中做到“严、精、细、实、活”。精细管理到什么程度？每次学生阶段性测试后，学校会召开一系列质量分析会，校长和教学行政人员蹲点年级、学科、班级，全方位、多角度进行分析研讨。

在白蒲中学，每间教室都配备了一个小图书室。学校老师告诉记者，这是校舍修建之初便决定这样设计，就是为了让学生养成日常读书的习惯。

学校连续23年荣获如皋市高中教育质量综合评估最高等次奖。

“常规管理形成高原，精致管理形成高峰。”校长柳永红表示，办学成绩的背后没有秘密，关键在日常管理的落实，办学目标、办学追求

必须一以贯之地在各个层面落实到班级才能实现。

“农村中学，一样可以走出国家需要的一流人才。”这是马塘中学党委书记葛家梅的肺腑之言。大课间游戏体育活动，学生团结协作，挥洒汗水；下课时的办公室里，前来与老师探讨问题的学生络绎不绝；校园中，一声声“老师好”随处可闻……在走访乡镇高中过程中，记者时时感受到学校昂扬的蓬勃朝气，这也正是乡镇高中培养一流人才的底气。

“立学课堂”改革守牢育人质量生命线

“老师，我想来展示一下！”在江安高级中学的语文课堂上，一番激烈的小组讨论后，学生刘煜同走上讲台，向全班同学展示他写的作文由头，幽默风趣的讲述博得同学们热烈掌声。

“在学校‘真诚课堂’教学实践中，讨论和表达是常态。”教师陶卫星告诉记者，以讨论为媒介实现思维碰撞和情感交流，以展示为重点让学生充分暴露思维过程，实现互相之间取长补短。“学生之间、师生之间真诚地表达自己的感受和所学所得，学习才会真实发生。”

南通的教育教学成绩在全国有目共睹。成绩的背后，是深耕多年的课堂教学改革，目的是始终守牢育人质量生命线。南通教育人朴素地认为，课堂占据了学生学习生活的主要时空，如果没有课堂质量，也就不可能有育人质量的真正

提升。

南通的新一轮课堂教学改革已持续了14年。从各个区县和学校自主的课堂改革开始，到市级层面统筹推进，在总结各区县和学校改革经验的基础上，提出“限时讲授、合作学习、踊跃展示”“12字”教学要求及“12条”配套课堂教学评价表，再迭代升级为“立德树人，学为中心”的“立学课堂”教学改革实践。于是，各县级板块竞相探索“立学课堂”的区域性个性化表达，形成“百花齐放、各美其美”的改革生态。

真诚课堂、智慧课堂、灵动课堂……在走访南通县中的过程中，记者看到每所学校都有自己的课堂教学改革样式，相关要求、标准、流程在教师办公室、学校宣传栏随处可见。

“每所学校的办学特点、生源情况不一样，所以我们特别鼓励学校在总体规范的基础上进行个性化探索。”南通市教育科学研究院院长徐卫华表示。

但是，如何让这样的课堂成为常态，让优质课不是上给领导的表演课？

南通的做法是，在没有预先通知的情况下，市教育局领导亲自带队，直接走进学校观摩原生态课堂，符合“立学课堂”评价要求的就评选为样板学校，供全市其他学校参观学习。“南通课堂改革的一个重要特征，就是将改革与评价考核同步推进。”朱全中说，高中虽然都有升学压力，但课堂的效益和质量始终是教师开展教学的

基础和前提，而“立学课堂”改革提供了这样的范式和方向，要向课堂要质量，而不是侧重向课后训练要质量。

为了让各学校在教學上互学共鉴，从20世纪90年代起，南通在18所高中设立语文、数学等9个主要学科的教研基地，各高中学校把最强的学科拿出来，每年开展各类市级教研活动100次以上，将教学研讨与经验推介融为一体，避免各学校“单兵作战”。

“要让全市范围内同类生源学校之间既有合作又有竞争，促进各类学校齐头并进。”徐卫华告诉记者，南通各县级板块至少4—5所高中，多的达6—8所高中，如果仅在县域内，某一类高中因为数量少，很难找到自身发展的参照物，也很容易陷入没有竞争、没有目标的“躺平”状态。

如今，南通各省级、市级课程基地遍布几乎所有县域高中，将各种教研活动放在县域高中已经成为南通教科研的常规做法。每年，在南通市“立学课堂”改革推进会上，各种优秀的课改成果竞相亮相，精彩纷呈。高质量的课堂生态，已成为南通县域高中高位优质均衡发展的一个重要支撑点。

一方水土养一方人。100多年前，近代著名实业家、教育家张謇先生在南通提出并践行了“父教育、母实业”的理念，奠定了南通教育的坚实基础。100多年后，百舸争流的南通县中，正成为南通加快构建公平优质基础教育体系的闪亮名片，续写着南通教育新的篇章。