

纵深

# 集团化办学,怎么“办”?

本报记者 蒋亦丰 董少校 王强

实践者说

## 集团化办学: 如何实现“1+1>2”?

卢鸿鸣

位于杭州城西的融创河滨之城,那里的业主很快就要迎来家门口的名校——杭州市竞舟小学分校。就在1999年,竞舟小学作为杭州市求是小学的分校,成为当时国内试水名校集团化的先驱者。十多年过去了,子体蜕变成了母体。2013年独立办学后的竞舟小学,如今建起了分校,还兼管着一所农村小学。

回看名校集团化一路走来,对学校自身的改革,对区域内的教育均衡意义非凡。竞舟小学校长周爱芬说,竞舟小学的成长是杭州名校集团化的一个缩影。到2016年,主城区中小学名校集团化覆盖率在81%以上,名园集团化覆盖率超过54%。可以说,名校集团化在杭州的教育版图中占据了过半的江山。

今年全国两会期间,教育部部长陈宝生接受采访时提及推进教育均衡化要做好三件事,第一就是推进优质学校集团化办学。

集团化办学在一些地方已经做了十多年,为当地的教育均衡发展做出了贡献,走到今天,名校集团化的模式是否已经定型?未来的走向和突破口又在何处?

### 集团化办学在新形势下怎么施展优势?

2015年,杭州率先实现全国义务教育基本均衡(市、区)全覆盖。2017年初,全市累计有9个区、县进入浙江省基本实现教育现代化(区、市)行列,数量居全省设区市首位。

还有许多数据可以说明,杭州的教育均衡是普及的、优质的。但从数据的统计口径来看,主要还是在县域层面。杭州市教育局局长沈建平说,沈建平的分析不无道理,因为国内对教育均衡的标准制定和评估机制,多以县为单位。目前,杭州下辖9个区、4个县(市),单从任何一个县域来看,都能晒出一张优异的均衡发展成绩单。但站在整个大杭州的视角鸟瞰,各县域之间是否均衡呢?

杭州市教育局政策法规处处长章潘彪给记者举例说道,他们去桐庐农村部分农村学校调研时,发现存在两少现象:教师少、学生少。一方面是生源数客观在下降,另一个原因是有点经济实力的家长还是选择到杭州学区房,毕竟从桐庐到杭州也就几个小时的车程。

大量人口涌入造成杭州教育资源长期处于紧张状态,而地方上的一些教育资源却没有充分盘活。章潘彪说,加之萧山、富阳等老牌县市撤县变区,杭州的教育格局面临新的调整。至此,杭州名校集团化的视线开始从县域向市域转移。

大江东,新兴的产业聚集区,人才大量流入对优质教育的需求陡增。2015年,杭州的上城、下城、拱墅、江干、西湖等5个主城区与大江东结对,组建30个共同体,开展为期3年的教育互助活动。

加快推进大江东与主城区教育的接轨,能够迅速提升这一区域的教育水平,这种模式本身也是优质校集团化办学的一个方向。杭州市教育局副局长马松说,同年,桐庐中学加入杭州第二中学教育集团。杭二中在桐庐中学设立名师工作室,进行课程、师资、教研等方面指导,并定期为桐庐中学学生进行竞赛、高考自主招生等方面的辅导。同时,桐庐中学选派优秀青年骨干教师与杭二中的名师进行结对培养。

紧接着,建德严州中学挂牌为杭州学军中学教育集团严州中学。两校互派中层干部挂职锻炼,双方教师共同备课、观课、评课,研究教材及举办课程与教学研讨,实现资源共享。

县市学校或加入市属普高教育集团或与之共同组建教育集团,建立紧密型合作办学关系是杭州市优质校集团化的新

招。除了杭州二中、学军中学、长河高中、杭州十四中、浙大附中越来越多的名校也加入了这一行列。

把地方上的高中带起来了,改革的效应就会传递到初中和小学,从而提速整个杭州域内的城乡一体化。沈建平说,不管是县县互助,还是市县联盟,不管是独立法人,还是紧密型共同体,新形势下的集团化办学都要直面人财物的问题。

一些学校采用共建共享的模式,例如萧山、余杭区政府出地,市本级出资和建设,共建共享杭二中萧山分校、学军中学海创园分校,计划按1:1比例面向六个主城区和当地招生。此外,杭高大江分校、中策职校大江东分校也将于近期开工。

为促进优质教育资源更大范围共享,主城区与萧山、余杭、富阳等新区的省一级重点普通高中双向定额招生,使九区学生有更多机会享受优质资源。

集团内部“一”与“多”的关系怎么处理?说起优质校集团化办学,很多人自然就联想到这种模式:就是一拖多,即依靠一所优质学校的“火车头”作用,带动几所薄弱学校发展,优质校的校长当“带头大哥”。

集团化办学是否只有依靠“火车头”的动力来牵引发展呢?这个问题一直在上海市杨浦区鞍山实验中学校长、鞍山实验中学教育集团理事长邵世开头脑中萦绕,他的回答是:不一定。

我们开始尝试一种新模式。不再用火车头来牵引,而是使用动车组,不仅有火车头的牵引,更要让集团每一所成员校都有电动机。邵世开说,在邵世开看来,一拖多可能发挥积极效应,也需要具备一定的



4月7日,浙江省青田县章旦中学教育集团学生在上篮球课。集团重视音体美、计算机教育,编印体育与艺术校本教材,实行期末统测制度。章旦中学教育集团组建于2003年7月,是浙江省首个农村义务教育集团,该集团由章旦乡中学、章旦乡小学、章旦乡幼儿园、仁富乡中学、仁富乡小学、仁富乡幼儿园组成,其中章旦中学是青田县远近闻名的优质学校。 本报记者 鲍效农 摄

前提条件,即学校之间差距特别大,一远远领先于多,或者龙头学校的校长特别有名气,能对其他薄弱学校的校长产生号召力。但如果一个地方几所学校之间已经相对均衡,采取这种模式就行不通了。领头的学校并不比别家强多少,你要强令其他学校按照你的办法做,人家根本不买你的账,反而工作很难开展。

鞍山集团正是这样一种各成员学校彼此差距不大的境况。鞍山实验中学办学不到20年,有特色但算不上很牛的名校,邵世开也不认为自己是那种一呼百应意义上的“名校长”。但鞍山实验中学在教师队伍建设方面有一些好的做法,得到上海市、杨浦区各层面的认可,区教育局在组建鞍山集团时,就把探索集团化推进教师队伍建设作为侧重点。

这样我们在推进集团化办学时,有责任而没包袱,反而容易取得实实在在的进步。邵世开说,鞍山集团是一个相对松散的组织,理事长更多是召集人、服务者的角色,完全不是“理事长说了算”。如果理事长“领导”的意识太强,要把个人办学理念强加给成员学校的校长,容易引起抵触情绪。

邵世开介绍,从教育规律来说,要让理事长去管各个学校的事,也管不过来。我们把理事会变成服务型机构,激发、释放每一所学校的办学能量,工作策略是项目驱动、自我管理。大致每月召开一次理事会议,在几所学校轮流召开,往往邀请两三位外部专家与会。除了讨论集团本身发展的一些事项,有很多精力花在诊断东道主学校的办学,提供新的思路,协调资源。其实这有点像校长培训,在实际工作中展开办学解困。

所以,大家都很喜欢开理事会议。邵世开说,上海市教委相关负责人表

示,学区化集团化办学不是千校一面,而是倡导百花齐放,各具特色;不是简单挂牌,而是学校、师资、课程、家校的深度合作;不是削峰填谷,而是联合体内每一所学校在原有基础上不断进步。

据介绍,至2017年2月,上海市建有共享优质教育资源的学区和集团142个,覆盖学校777所,约占全市义务教育阶段学校总数的50%,优质教育资源明显增加。

邵世开介绍,我们正在建设教师联合教研平台,在学科教研层面,把4所学校的力量整合起来。各学校都有擅长的学科,成为教研基地,比如英语、综合文科在鞍山实验中学,包头中学负责数学,等等。大家都有当主人的机会。一门科目牵涉到的老师仍然太多,就再细分到年级。

比如4所学校的初一数学老师建立社群,初二英语的教师建立社群,等等,彼此之间认识,每个学期举行三次集体备课,每位教师至少参加一次。这样,实际研讨的机制建立起来,彼此取长补短,建立集团之内的归属感。他们可以围绕课堂提问、课堂导入、作业设计等分别教研,讲评课,每位教师都取得实在的进步。

教师的跨校交流同样体现各取所长、各补所短的特点,而不是领头学校派出优势师资、接纳年轻教师。比如鞍山实验中学和上海理工大学附属初中,前者派去一位化学骨干教师,后者接纳对方的体育学科比较薄弱,派一名薄弱教师去有体育优势的学校,而对方的体育骨干教师置换过来支教。

在邵世开看来,一个集团之内,优势的、薄弱的教师能够流动起来,资源活了,产生的效益更大了。课程方面也是如此,一所学校有好的课程,比如校外名家去上沪语课,这就可以招呼一下,兄弟学校的相关老师也去学习听课。

接下来,鞍山集团将设立名师工作室,让那些师德好、教学能力强而没机会设立区级工作室的教师,在集团之内发挥带教的作用。同一所学校之内,带教时可能碍于人情不好意思,但跨校的工作室则可以免除这种担忧,工作室主持人可以在带教中服务整体,职称职务评聘时拥有更好的表现。邵世开说,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

建立共享机制,加强校长教师培训,构建校长教师交流新机制等方面积极探索,形成共同的价值观和目标愿景,就是要以绿色指标衡量量(教育)集团内全体学校的整体办学质量和每一所学校办学质量。同时也要关注名校教师在输送自身能量的同时,如何让名校教师有效保持向上生长的原动力。

最后一点就是要认识到优质均衡发展是动态的,均衡不是平均,学区化集团化办学更不是千校一面,或者是一个区域只有一两所学校,其他学校成为它的分校或校区,而是在名校引领下,学区(教育)集团内部各校和而不同,注重特色发展,使薄弱学校能够体

### 集团化办学,绕不开的师资难题怎么解决?

合作办学中还有一个棘手难题,是师资不够。一方向另一方派遣骨干教师后,本校老师就不够用了,想要招人却苦于没有编制。杭州市教育局人事处处长蒋锋说,近几年,杭州市的市属重点高中在桐庐、建德、淳安组建教育集团,人才缺口严重。为此,杭州市教育局、市编委牵头协调当地教育、编办、财政等部门,桐庐、建德、淳安分别从本地的教师编制中一次性划转部分事业编制至杭州市本级,专项用于合作办学、师资互派。

在邵世开看来,一个集团之内,优势的、薄弱的教师能够流动起来,资源活了,产生的效益更大了。课程方面也是如此,一所学校有好的课程,比如校外名家去上沪语课,这就可以招呼一下,兄弟学校的相关老师也去学习听课。

接下来,鞍山集团将设立名师工作室,让那些师德好、教学能力强而没机会设立区级工作室的教师,在集团之内发挥带教的作用。同一所学校之内,带教时可能碍于人情不好意思,但跨校的工作室则可以免除这种担忧,工作室主持人可以在带教中服务整体,职称职务评聘时拥有更好的表现。邵世开说,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

### “立脚点求平等,出头处谋自由”——对学区化集团化办学的再思考

施文龙

促进师资均衡,不是学区化集团化办学时名校领导、骨干教师单向输出,也不是简单地和薄弱学校进行干部、教师互换,或是让新学校一鸣惊人,而是要借助学区化集团化办学平台,搭建优秀管理者、优秀教师成长的平台,建立内生型、优秀教师成长模式,激发教师队伍的内生活力,有效促进教师专业发展,培育属于学校自己的优秀师资队伍。

注重管理均衡,就是要探索新的办学方式下学校内部治理新方式。要坚持因地制宜、因材施教原则,探索多样化管理模式,在学区(教育)集团内部优化治理结构,

建立共享机制,加强校长教师培训,构建校长教师交流新机制等方面积极探索,形成共同的价值观和目标愿景,就是要以绿色指标衡量量(教育)集团内全体学校的整体办学质量和每一所学校办学质量。同时也要关注名校教师在输送自身能量的同时,如何让名校教师有效保持向上生长的原动力。

最后一点就是要认识到优质均衡发展是动态的,均衡不是平均,学区化集团化办学更不是千校一面,或者是一个区域只有一两所学校,其他学校成为它的分校或校区,而是在名校引领下,学区(教育)集团内部各校和而不同,注重特色发展,使薄弱学校能够体

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

鞍山集团有一个核心任务,就是推动师资队伍建设的。

### 域外观察

美国:

### 集团化办学趋于多元

本报特聘记者 吴娟

美国知名特许学校集团KIPP利教育管理组织中,KIPP项目规模位居首位,其时该集团在美国多州管理着98所学校,短短4年后,其名下的学校已增至200所,学生总人数超过8万。

KIPP集团独特有效的办学理念和方法,是该集团核心竞争力及制胜原因之所在。这套方法概括为五大支柱,即:高期待、自主选择及决心、更多的付出时间、强有力的领导、关注绩效。这套方法有的放矢,专注于帮助贫困家庭孩子升入大学,走向成功。

追求教育均衡发展是初衷。特许学校运动直接推进了美国集团化办学的发展。在美国,九成以上的教育管理着特许学校,而所有特许学校中,四成以上由教育集团主办。

作为一种特殊的公立办学模式,特许学校是政府寻求私人部门改善公立办学质量、促进优质教育资源均衡发展的变革性尝试。特许学校在资金来源、招生和问责等方面与普通公立学校相似,但办学方拥有更大的自主权和自由度。

特许学校出现前,美国已有一些集团化办学尝试,但因没有撼动公立教育这棵大树,这些实践的规模和影响力自然有限。1991年,全美首部特许学校法在明尼苏达州颁布,第一所特许学校次年在该州诞生。自此,特许学校制度设立,如同一条特别通道的开辟,给有志教育者,无论营利还是非营利,无论秉持教育理想,还是追求投资回报,提供了介入公立教育变革的途径,也直接刺激了多元主体办学的积极性。

通过复制成功学校、连锁经营、中途接管落后学校等方式,一些办学机构渐渐成长为实力雄厚的教育集团。

集团化办学的兴盛,也帮助催生出更多的特许学校。据公立特许学校全国联盟最新数据显示,2015至2016学年,全美新增400多所特许学校。

成功的集团都有独特的竞争力。美国国家教育政策中心2013年公布《营利和非营利教育管理组织》报告时,201家非营

利教育管理组织中,KIPP项目规模位居首位,其时该集团在美国多州管理着98所学校,短短4年后,其名下的学校已增至200所,学生总人数超过8万。

KIPP集团独特有效的办学理念和方法,是该集团核心竞争力及制胜原因之所在。这套方法概括为五大支柱,即:高期待、自主选择及决心、更多的付出时间、强有力的领导、关注绩效。这套方法有的放矢,专注于帮助贫困家庭孩子升入大学,走向成功。

集团化办学趋于多元。美国知名特许学校集团KIPP利教育管理组织中,KIPP项目规模位居首位,其时该集团在美国多州管理着98所学校,短短4年后,其名下的学校已增至200所,学生总人数超过8万。

KIPP集团独特有效的办学理念和方法,是该集团核心竞争力及制胜原因之所在。这套方法概括为五大支柱,即:高期待、自主选择及决心、更多的付出时间、强有力的领导、关注绩效。这套方法有的放矢,专注于帮助贫困家庭孩子升入大学,走向成功。

不能择校到不需择校,是当前摆在教育管理者面前的重大挑战。2014年,长沙出台《关于进一步推进基础教育集团办学的实施意见》,完善对口帮扶、捆绑发展、委托管理和多校推一等等基础教育集团化办学模式,力促集团办学由贴牌向贴心转变,由输血向造血提升。目前长沙城区现有优质初中40余所,城区优质学位占比超过75%,学生家长选择空间更大,由过去扎堆少数几所名校,逐步过渡到更多地选择身边学校就读。

促进发展理念的有机融合。集团化办学不是简单的连锁,集团主校秉承和而不同的精神,以情感融合为基础,以机制建设为重点,注重学校之间的民主协商,营造和谐共进氛围,进而将深厚的办学理念和先进的管理文化有机融入每所对口帮扶学校和委托管理学校,绝不是简单强加、被动接受。对口帮扶学校主动学习借鉴集团主校办学理念、管理制度和校园文化,在已有的办学基础上取长补短,逐步提升办学水平,最终实现合作共赢,美美与共,新建学校无需万丈高楼平地起,可以直接将集团主校的管理制度和历史文化进行有机复制和移植,减少探索,避免走弯路,开办之初就可以赢得老百姓认可,成为新的名校。

构建教师交流绿色通道。以前由于多种原因,教师交流瓶颈难以突破,实行集团化办学后,我们运用教师对集团主校的认同,实行双向交流,集团主校派出管理人员或骨干教师到成员学校参与管理或任教,编制仍留在主校。由于身份没有改变,且有上升空间,干部和教师乐意交流。

集团内教师的双向交流激活了一江春水,一方面给集团内教师提供更加宽广发展空间,有效解决集团内教师的职业倦怠;另一方面,名校骨干教师交流到被帮扶学校,给被帮扶学校带来新鲜血液,产生鲇鱼效应,带动教风学风有效转变。

推进办学特色的百花齐放。为了避免集团内每所成员学校同质化发展,集团主校带领每所成员学校准确定位,结合区域优势统筹发展特色项目,逐步形成各自办学特色,促使集团内每所成员学校百花齐放。仅以体育特色项目发展为例,长郡教育集团对每所成员学校的体育特色项目进行整体规划,统筹师资配置,每个成员学校集中精力各自发展优势项目,避免了内耗。正是由于集团内部长远规划,构建初中相互衔接的人才培养体系,既节约管理成本,又充分发挥集团发展优势。

实现教育教学的合作共赢。长沙集团化办学不是简单冠名,而是将教学管理、师资培训、教研科研有机融合,力求在现行体制不变、学校法人代表不变和学校拨款机制不变的基础上,真正实现“五统一”:统一教育教学管理,统一师资调配,统一教育教学改革,统一教学质量评价,统一宣传口径。办学成效立竿见影,近年被帮扶学校和委托管理学校的中考合格率大幅度提升,学校教育教学质量稳步提高,学校发展步入良性循环轨道。初中毕业考试成绩6A学生的分布,由原来主要集中在几所名校到全市几乎所有的初中都有。

(作者系长沙市教育局党委书记、局长)

域外观察

美国:

### 集团化办学趋于多元

本报特聘记者 吴娟

美国知名特许学校集团KIPP利教育管理组织中,KIPP项目规模位居首位,其时该集团在美国多州管理着98所学校,短短4年后,其名下的学校已增至200所,学生总人数超过8万。

KIPP集团独特有效的办学理念和方法,是该集团核心竞争力及制胜原因之所在。这套方法概括为五大支柱,即:高期待、自主选择及决心、更多的付出时间、强有力的领导、关注绩效。这套方法有的放矢,专注于帮助贫困家庭孩子升入大学,走向成功。

追求教育均衡发展是初衷。特许学校运动直接推进了美国集团化办学的发展。在美国,九成以上的教育管理着特许学校,而所有特许学校中,四成以上由教育集团主办。

作为一种特殊的公立办学模式,特许学校是政府寻求私人部门改善公立办学质量、促进优质教育资源均衡发展的变革性尝试。特许学校在资金来源、招生和问责等方面与普通公立学校相似,但办学方拥有更大的自主权和自由度。

特许学校出现前,美国已有一些集团化办学尝试,但因没有撼动公立教育这棵大树,这些实践的规模和影响力自然有限。1991年,全美首部特许学校法在明尼苏达州颁布,第一所特许学校次年在该州诞生。自此,特许学校制度设立,如同一条特别通道的开辟,给有志教育者,无论营利还是非营利,无论秉持教育理想,还是追求投资回报,提供了介入公立教育变革的途径,也直接刺激了多元主体办学的积极性。

通过复制成功学校、连锁经营、中途接管落后学校等方式,一些办学机构渐渐成长为实力雄厚的教育集团。

集团化办学的兴盛,也帮助催生出更多的特许学校。据公立特许学校全国联盟最新数据显示,2015至2016学年,全美新增400多所特许学校。

成功的集团都有独特的竞争力。美国国家教育政策中心2013年公布《营利和非营利教育管理组织》报告时,201家非营

利教育管理组织中,KIPP项目规模位居首位,其时该集团在美国多州管理着98所学校,短短4年后,其名下的学校已增至200所,学生总人数超过8万。

KIPP集团独特有效的办学理念和方法,是该集团核心竞争力及制胜原因之所在。这套方法概括为五大支柱,即:高期待、自主选择及决心、更多的付出时间、强有力的领导、关注绩效。这套方法有的放矢,专注于帮助贫困家庭孩子升入大学,走向成功。

集团化办学趋于多元。美国知名特许学校集团KIPP利教育管理组织中,KIPP项目规模位居首位,其时该集团在美国多州管理着98所学校,短短4年后,其名下的学校已增至200所,学生总人数超过8万。

KIPP集团独特有效的办学理念和方法,是该集团核心竞争力及制胜原因之所在。这套方法概括为五大支柱,即:高期待、自主选择及决心、更多的付出时间、强有力的领导、关注绩效。这套方法有的放矢,专注于帮助贫困家庭孩子升入大学,走向成功。