

区域观察

集团化不能偏离了均衡的“轨”

胡卫



胡卫 全国政协委员、上海市政协教科卫体委员会副主任、民进上海市委副主委、上海教科院副院长。

促进教育均衡、推动教育公平是政府的教育职责。党的十八届三中全会通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，明确提出义务教育免试就近入学，试行学区制和九年一贯对口招生。以此为依据，全国兴起了一轮集团化办学潮。在现有的实践中，上海等地的集团化办学的确取得了一定成效。但也有不少地区，偏离了集团化办学的根本目标，存在诸多问题：

名校集团 一家独大，引发 马太效应。由优质公办中小学牵头组建教育集团，出发点是辐射、共享优质资源，促进教育均衡。不少地区以政府力

量推动的公办教育集团，在扩容校区、兼并同类学校、招生等方面也因此获得了特殊政策支持。如南方某市一所超级中学，设有一校四部，拥有127个教学班，6000多名在校生。在实践中，这类名校集团对周边同类学校发展产生了强烈的挤压效应，导致一些弱势学校招生困难、发展受限，造成强者更强、弱者更弱的局面，从而引发了更为集中的择校行为。

追求数量 贴标签，导致集团运转空心化。为了追求新闻效应，部分地区打着改革的旗号，甚至制定了学校集团化的数量目标及时间进度，并通过强势的行政命令，大力加以推进。有的区域教育主管部门更是将薄弱学校与优质学校强行 联姻 组建集团，作为实现教育均衡化的 重中之重 和 点睛之笔。这种拉郎配式的做法忽视了不同学校办学基础、校园文化等的差异，导致联盟学校 貌合神离、各自为政，难以融为一体，集团化 也因此缺乏实质性的推进而流于形式。

集团管理行政化，学校多了个 二房东。如某地将辖区内30多所中小学校划归为几大教育集团，集团变身教育管理的 二房东，成为凌驾于学校之上、仅次于教育局的一个中间行政机构。一些教育集团在实际运行中，往往代行部分行政命令及其他管理职能，有的甚至在未经行政部门授权的情况下，面向集团内学校出台 土政策，干扰影

响教育行政决策。集团化变形走样，引发利益输送问题。各地中小学集团化有 纵横连横 自我增生 等多种方式。有的地方还鼓励名校出面举办民办学校和国际学校。这就使得一些公共资源某种意义上成了变相营利的载体。不少公办学校的校长兼任集团所举办的民办学校理事长，涉嫌公职人员兼职取酬，违反干部任命组织规定。有的中小学集团存在提前抢占生源现象，形成了新的择校 利益链，老百姓意见很大。

我认为，当下推动集团化办学，仍需厘清以下几点：

科学定位 龙头 学校与加盟学校的关系。在公办学校中组建集团，价值取向是教育公平与均衡。因此，教育集团不能演变为扶持个别优势学校兼并其他学校以打造教育 高地 的行为，而应着眼于打破传统公办优质学校的资源垄断，在集团内各校辐射优质资源、促进校际共享与共同发展，整体提升各校办学质量。建议公办中小学集团中，龙头 学校与其他学校建立平等的联盟关系，而不宜通过行政命令制造兼并或隶属关系。从各地成功的教育集团实践经验看，组建集团既应关注学校间的邻近性、资源共享的便捷性，又要关注不同学校层次与类型，引导优势互补、共同发展。

着力建设集团内部学校间的资源共享机制。一方面要科学进行中小教育

集团的顶层设计，明确教育集团化的内涵与核心任务，推动集团内教育资源的柔性流动；另一方面在集团这一公共平台上，努力构建教育教学设施、课程、师资、先进办学经验的共享互惠机制，从而推动校际均衡良性发展，实现集团多方互利共赢，最终促进教育资源的优化配置，推动教育改革的全面深化。

以学校集团化为媒介，推进 管办评 有效分离。扶持 第三方 机构，着力推动教育管理 去行政化。作为政府引导、民间结盟的中小教育集团，本身是教育公共服务社会化的产物。建议在教育集团的管理过程中，采取政府购买服务、优质学校提供教育资源、第三方参与评估的模式，提高集团治理的效率，推进管办评分离、政府职能转变的探索。同时，要健全学校集团的财政投入机制，规范集团内成员校之间的人事流动和招生行为，切断各种利益输送渠道。

多渠道推进教育均衡，激活各类学校发展动力。教育均衡的价值取向应着眼于治本。集团化只是推进均衡的手段之一，对于那些未纳入集团化发展的学校，建议多元化探索，激活其内在发展动力。上海、无锡等地已探索推进 新优质学校 建设，鼓励学校不挑生源、不争排名，通过长期的内涵建设，逐渐实现从生源竞争转向教学质量竞争、从升学竞争转向办学水平竞争，办好家门口的好学校，满足优质教育需求。

管理参考

提升教育质量 还得靠改革

易坤权

改革一开始，管理者担忧，教师质疑，家长焦虑。没有了传统的书面作业，学校还要不要质量？但坚持下来，孩子们学习兴趣高了，灵气和活力释放出来了。教育改革就是要改变原有的教育价值观和质量观。

随着我国基础教育改革的不断深化，社会对教育质量的要求不断提高。其中一个新的趋势是，从单一关注学生的学习成绩等智力因素，开始更加关注学生的心理、情感、价值观、人际交往与沟通等非智力因素。但长期形成的教育思维和观念有较大的惯性，它所支配的应试教育行为仍普遍存在。

没有作业的教育能行吗

我们一直试图改变原来的教育，恰巧教育部和联合国儿童基金会于2012年合作并启动了“中国西部农村地区学校开展社会情感学习项目”，这正是一次契机。作为爱生学校建设的重要组成部分，社会情感学习项目旨在引导学校和家庭为孩子创建一个安全、快乐、包容并具有参与性的学习和生活环境。

项目通过了解学生社会情感发展现状，分析与之相关的管理、课堂教学、学校氛围及家校合作等因素，开展社会情感的理论培训和一系列校内外支持性措施的建立，培养学生的自信心、责任意识、积极的人际关系，有效面对成长中的各种挑战。

改革中，一所项目试点校提出学校要课外 零作业，把仰望星空的权利还给孩子。该校引导学生在课外搞科学探究、综合实践、阅读口语、劳动生活、艺术教育和人际交往等实践活动。

一开始，教育部门担忧，教师质疑，家长焦虑。没有了传统的书面作业，学校还要不要质量？但坚持下来，孩子们学习兴趣高了，灵气和活力释放出来，综合素质提升了。孩子们在给校长的留言中说：“我们可以做自己喜欢的事啦！校长您太给力了，我们为给您点100个赞！”

我们认为，项目试点的一个重要启示就是要改变现有的教育价值观和质量观。长期以来，我们的教育过于功利化，大家都把教育看作是升学、就业的工具，重视教育与人发展的内在联系，关注的是个体的当下而非基于未来的全人发展，这种狭隘化、单向度的价值诉求，必然有其相应的质量观，也就是分数、升学率。

有的项目试点校开始拓展生活经验和生存技能类的社会情感学习校本课程和社团活动。精彩的社团活动让孩子们自由选择，激活了孩子们多元的兴趣爱好，并在与自我、与

他人、与集体的关系处理与情感体验中，获得了完善和发展。

新的教育环节该如何评价

然而，按照传统的评价办法如何来给这些教育环节打分呢？长期形成的以学业成绩提升和升学率为核心的教育质量评价机制只适应单纯知识学习，注重与智商有关的能力，忽视学生的精神成长、人格发展。评价思维的滞后是教育改革发展的一大瓶颈。

首先，将学生社会情感能力发展纳入评价内容，重点关注孩子的自信心、责任意识、积极的人际关系、良好的情感和道德品质形成，体现多维度的质量追求。

其次，评价方式要在民主、宽松、开放、个性化及综合发展理念的指导下，建立多维度多方评价模式，从注重评价的甄别性、结果性向生成性、过程性转移，用更开放更广阔的人性尺度和人生尺度促进孩子基于终身的全面发展。

再其次，评价结果运用要发挥好导向、鉴定、监督、调节、诊断和激励作用，帮助学校形成改进循环。这些新的评价方法受到师生及家长的普遍欢迎。

学校的管理方式能改吗

社会情感学习项目的实施也必然触及到我们的学校管理工作。项目自上而下认真梳理现行的管理制度与项目理念之间的差距，解放思想，改变一些习以为常的东西。

秉持宽容、欣赏、爱的理念，修订学校现有规章，突出一切以学生为中心；从安全、健康、保护和支撑性环境建设的角度出发，改善学校的物理环境、心理环境和文化环境，形成积极氛围；改善师生关系，建立安全的、被接纳、被重视的班级环境；赋予学生权力，鼓励和支持学生参与学校管理；更加注重家校及社区合作参与、有效互动，建设合作环境，努力形成以学校为主导、辐射社区和家庭的整体教育网络。

作为试点县，我们依托项目提供的培训和资源，将社会情感学习的理念通过教育教学加以落实，有效地改变了县域教育生态，留下了温暖的教育故事和富有成效的实施经验。由此，也促进了我们教育思维观念的转变。

（作者系重庆市忠县教委副主任）

局长访谈

用软实力弥补硬实力不足

——对话湖南省平江县教育局局长吴定辉

本报记者 阳锡叶 通讯员 邓卫中

贫困地区教育在硬件相对落后的条件下，如何实现后发赶超？国家级贫困县 湖南省平江县区域性整体推进学校文化建设，成绩斐然，教育教学质量从岳阳地区垫底一跃成为先进。他们是如何做到的？记者就此与平江县教育局局长吴定辉进行了一场对话。

校园文化能提升地方软实力

记者：很多贫困地区花大钱在搞硬件建设，你们却花钱在难以看得见的文化建设上，为什么要这么做？您所推进的校园文化建设重点是什么？

吴定辉：平江县地处湘鄂赣三省交界处，是一个老边穷大县，教育基础是比较薄弱的，有上学、好上学、上好学这几个矛盾交织在一起。2008年，我上任时，一些学校甚至连课桌的问题都没有解决，教育教学质量连续多年在岳阳市6个农村县市垫底。

那么在这样的条件下，能不能后发赶超？我们想了很多办法，包括加强硬件建设、师资队伍建设和，这些年来，办学条件得到了大大改善。

但是，如何找到一条真正促进平江教育长远发展的路？我们经过长久思考，认为未来学校的硬件条件将会相差无几，软实力才会对学校发展起决定性作用。

我们因此形成了 只有通过长期坚持学校文化建设，才可以不断促进平江教育内涵发展，才能提高平江教育软实力，弥补硬实力不足 的共识。

平江是一个文化富县，是湖湘文化的重要源头之一，享有 中华诗词之乡 中国民间艺术之乡 等美誉，要振兴平江教育，就要县域整体推进学校文化建设，就要加强对学校、对师生的文化补钙。

这4年来，我们在着力推进环境文化、活动文化建设的同时，更注重精神文化建设；我们注重课程课堂的重建，全力推进了素养课程、社团活动和创意大课间活动；我们注重师生精神的重塑，通过师生誓词的宣读、书香校园的推进、星级评价的推行，来提振师生精气神，弘扬校园真善美。

观念一新，百两黄金，精神的重构激活了学校师生的一池春水。我们深信，乡村学校应是改造乡村生活的中心，乡村教师可以是乡村生活的灵魂。我们的学校应该是孩子童年温暖的记忆，也是乡村的精神支柱。



如今，平江的每一所学校都在努力寻找属于自己的文化。图为城北学校学生社团的活动情景。

整体推进校园文化校长是核心

记者：贫困地区进行校园文化建设面临许多的具体困难，比如资金短缺、观念难以改变等。你们具体是怎么推进的，如何突破难点？

吴定辉：作为一个国家级贫困县，平江要在短时间内整体推进学校文化建设根本不可能。因此，我们执行 规划先行、示范引领、分类推进、长期坚持 16字方针。我们将2012、2013、2014、2015年依次定义为起步年、推进年、提升年、展示年，规定县域整体推进学校文化建设的主要任务。4年来，共有69所学校被认定为 平江县学校文化建设示范校创建基地。

这4年来，县局通过每年对县级重点支持校给予每校20万元的方式，共投入了专项资金930万元，这对于教育局来说不容易，但这不容易的背后产生效果更不容易。我们总是想方设法、动用各种力量来开辟筹资渠道，强力推进学校文化建设。许多乡镇、村委和社会爱心人士给予了大力支持，近些年共筹集了5000万元以上用于学校文化建设。

推进学校文化建设，我认为校长是核心，他们的思想没有得到提升，他们的境界没有得到提升，校园文化建设就

是一句空话。因此，这几年，为了提升校长的认识水平，我亲自带了80多位校长，去了山东、上海、江苏等发达地区以及本省的常德、益阳等地学习。今年我还准备带一些校长去益阳市的桃花江小学跟班学习，我也当班主任。目前，一批比较优秀的校长涌现了出来。当然，我们的校长要真正达到 居人间之首 的境界还任重道远。

4年的县域整体推进学校文化建设，让我县所有中小学校均建立了学校文化理念体系，有了文化治校的基本思想。但从某种意义上说，学校文化建设只是一种抓手，它的终极目标之一就是推进现代学校制度建设。

吴定辉：2015年8月起，我县启动了一校一章程、一校一规划、一校一评价、一校一特色的 现代学校制度建设，这也标志这我县整体推进学校文化建设工作进入了一个新周期。

尊重每一所学校的历史

记者：办学理念是学校文化的核心内容，平江从无到有，从有到多元，从多元到精彩，你们是如何引导学校确定办学理念的？

吴定辉：科学的办学理念是一所学校办学思想、价值追求、育人特色的集

中体现，是被学校大多数成员认同并遵循的群体意识、价值观念和生活信念，是学校文化的核心内容，也是学校文化的灵魂所在。搞学校文化建设，首先要做的是确定学校的理念体系，它是学校的上层建筑，对内是凝聚力、向心力，对外是核心竞争力和品牌。

在办学理念的形成方面，我县主要引导学校从以下两个方面入手：

一是尊重学校历史沿革，着眼学校独特的地理位置与历史背景。任何一所学校，都必然有自己的发展和条件，哪怕其物质条件再薄弱，它的学校文化也不会是一贫如洗，也不会和其他学校一模一样。维夏中学位于将军之乡长寿镇，其创始人方维夏系湖南著名革命烈士和教育家，从这里走出了13位共和国开国将军和4位国家政要，因此我们引导该校以 追求真理、追求和谐、追求幸福 的维夏精神为出发点，以 培养追求真理的人 作为学校核心办学理念。

二是尊重学生成长规律，着眼学校发展现状与高位发展。不同学段学生有不同的价值追求，小学阶段要把握学生的童趣、童心和童真，初中阶段要把握初中生可塑性强的特征，高中生则思维比较成熟。比如，平江县幼儿教育中心抓住儿童心理，确立办园理念 我最棒。我最棒 是一种自信，也是一种追求！

改版致读者

又到一年好春光。在这个万物复苏的季节，区域周刊也迎来了再次改版，我们将以更加独特的视角观察区域实践，以更加深厚的报道诠释教育改革，以更加贴近的服务奉献读者。

9版 封面 区域观察 深度解读当下区域教育实践中的重点难点问题。1500字。

局长访谈 请锐意改革的局长畅谈改革思路、经验与困惑。2000字。

学者视点 请专家学者对教育管理领域的前沿问题进行探索。2000字。

管理参考 管理者基于区域改革实践的探索与反思。1500字。

10版 决策交流 实践案例 对区域教育中

具体某个方面的创新性思考或实践。2000字。

督导在线 督学们的督导经验、督导案例及督导建议。2000字。

有话要说 对区域改革或区域政策的小建议。1000字。

图说区域 美图美文，抓住教育改革的精彩镜头。

为了阅读更方便 我们让文章更简短更清晰更好读。

为了阅读更愉悦 我们增强了版式的冲击力与视觉美。一切一切的改变 不论是整体、局部还是细微之处 都顺势顺势、因你而变。

各大栏目虚位以待 诚邀您的加盟。投稿邮箱：jybqjy@sina.com 区域教育