

本期聚焦·集团化办学②

## 从简单整合走向现代治理

——上海集团化办学经验启示

邵庭瑾 吴晶

“上海市于2014年开始推动集团化办学，经过近4年的积极探索，截至今年2月，全市已建立集团128个，共覆盖644所学校。上海的实践经验为提升集团化办学效益提供了一些思路。

——编者”



集团校内同步开展传统文化主题活动，多校学生参与其中。 CFP供图

集团化办学是一种扩大优质教育资源覆盖面、促进基础教育优质均衡发展的教育治理模式。以一所名校为核心，吸收若干所成员校共同组成教育集团，借助名校的优质教育资源带动其他薄弱学校，通过集团内部在办学理念、课程教学、管理模式、优质资源等方面的共享，实现集团内部教育质量的整体提升。

### 科学组建教育集团 保障运行效率

控制集团成员校规模。集团成员校数量越多，可供共享的资源体量也就越大，优质教育资源的受益面也会越广。但随着规模的扩大，教育集团的运营成本、管理协调成本都会增加，而且会在一定程度上降低教育资源的利用效率。因此，集团规模不能无休止地扩大，以至于走向低效的“摊大饼”模式。

在实际运行中，上海市各集团成员校数量基本都控制在10所以内。多数集团都采取稳步推进的方式，并不急于壮大集团成员校队伍，追求那种简单的量上的教育资源扩容，而是待到时机成熟，集团品牌已经建立并取得良好的口碑，再适时地向本市其他区县甚至外省市扩充。如浦东新区的洋泾教育集团在运行两年后，各校教育质量得到明显提高，家长满意度显著提升，吸引了浦师附小和交大附中实验高中两所新成员的加盟。

建立合理的集团准入制度。集团在纳入新的成员校时，通过合理的准入机制，提升成员校与集团发展的契合度。在闵行区的七宝中学教育集团，每当有新成员纳入集团，都会进行诊断式的督导评估，以把握学校情况，确立其加入集团后的发展方向。航华中学在加入该集团前，接受了集团的全方位调研，学校的优劣得以掌握，在此基础上形成了适合本校的建设路径。七宝中学教育集团里，七宝二中的航天科技教育特色、七宝外国语小学的外语特色等，都是学校自主发展的有效推动力。

当成员校具有内在联系时，会有更多的共同语言，有助于集团各项活动的开展。复制制的发展模式是构建成员校内联系的有效方式，原有的品牌名校依靠其教育品牌与良好的社会口碑带

动其他薄弱学校或挂牌新建学校，通过人才与管理经验的输出，实现优质教育资源的进一步扩大，在区域内形成具有品牌特色的一系列学校。静安区的实验小学教育集团以区内的优质校实验小学为母本，结合区域具体情况，进行优质资源复制。原实验小学更名为实验小学大宁校区，通过政府全额拨款新建实验小学龙盛校区。通过以名校为核心的集团化办学，有效扩大了当地优质教育资源的辐射范围。

### 丰富师资流动形式 提升共享实效

教师队伍的建设是集团化办学的关键内容。集团的优势在于增加了教师学习与交流的机会，各校师资水平的提升也是促进区域教育优质均衡发展的关键。集团化办学解决了薄弱学校日常教育工作中水平不高、教育思想理念滞后的问题。核心校的名师将好的经验传授给成员校，在扩大受益面的同时也提升了自己的教研能力，成员校结合本校实际将名师经验用于教学的优化。

单人模式的教育集团，特别是多校一长制的教育集团，成员校之间进行活动的协调成本较低，可以充分发挥集团内部政令畅通的优势，推动师徒结对式的长效师资交流形式。在金山区的蒙山教育集团内，朱行中学青年教师与蒙山中学骨干教师进行师徒结对，一起对课堂教学展开针对性研究。徒弟们每周一次集体前往蒙山中学听师傅讲课说课，师傅们每月一次集体前往朱行中学听徒弟们讲课。徒弟们讲课结束后，师傅们对其课堂教学各个环节进行点评与指导，提出改进建议并亲自示范。在这一过程中，青年教师得到了切切实实的平台。

多人模式的教育集团，成员校均

为独立法人，没有单法人集团政令畅通的优势，成员校之间的协调成本较高，可以采取更加灵活的师资交流方式。成员校距离较近的集团，可以采取学生跨校选课的方式，让优质师资的课程辐射到更多的学生。彭浦一小教育集团由3所地理位置相对较近、招生地段相邻的学校组成，成员校之间只有步行10分钟的距离。通过建立集团拓展课，将学校优势转化为集团优势。学生可以跨校选择拓展课程，如阳曲路小学的围棋启蒙、彭浦一小的历史故事和数学思维游戏、科技学校的模型制作等特色拓展课程，让更多学生感受到学习的乐趣。

成员校距离较远的集团，主要依靠名校资源，对成员校教师进行集中培训。上海实验学校教育集团的东滩学校位于崇明区，距离上的障碍使得跨校选课等活动难以开展。为了真正将名校资源辐射至郊区，集团内部建立了定制课程，东滩学校的教师在入职前，必须在集团龙头校上海市实验学校进行超过一个学期的浸润式培训。

### 深入推进办学改革 突破体制难题

成员校在集团中发挥积极作用，并不完全是一种自发或者必然的内在过程，教育行政部门的相关激励和保障作用十分重要。要通过集团化办学实现教育治理，就必须充分利用政府力量，发挥其主导作用。

充分发挥市委市政府核心领导作用，自上而下地高位推动集团化走向纵深。上海市相关各区将集团化办学改革纳入常规议事范围，每月定期讨论集团改革的积极成效，协商各集团资源共享的内容和方式，研究集团化改革的体制

机制障碍及其解决方案。以市委为核心，以领导小组为组织平台，整合各委办局行政资源，深入推进集团化办学改革。

及时研制并出台维持集团进一步发展的支持政策。在上海市《关于促进优质均衡发展、推进学区化集团化办学的实施意见》的基本内容及实践经验的基础上，各区与时俱进地推出了本区深化集团化办学发展的政策文件，保持了教育集团发展的持续性和稳定性。如静安区在2015年至2017年的政策周期结束后，及时研制并出台了《深化学区化集团化办学工作补充方案》，提出下一阶段要深入开展集团化办学，完善工作机制，不断扩大优质教育资源覆盖面和受益人群。各区也将集团化办学纳入本区教育事业与改革发展规划，十三五规划中，将其作为一项长期任务来推进。

建立并完善区域内集团化办学的考核评价机制。考核评价方面，在各集团内部考核的基础上，由区域教育行政部门牵头，组织专家对各集团进行集中考核。在广泛调研的基础上，形成合适的考核指标。如杨浦区的集中考核内容就从集团管理、课程教学、教师发展、实践研究等四个方面展开。根据指标对集团工作进行打分，考核结果纳入核心学校绩效考核中。

优化区域教育资源布局，适时扩大集团规模。在集团化办学的推进过程中，教育行政部门根据本区域内部的不同学段教育资源的实际布局情况，有针对性地拓展教育集团规模。如2017年杨浦区在中部区域新增一个小学教育集团，探索小学阶段学生综合素质培养和评价的路径。在西部区域和滨江地区成立全部以初中学校构成的教育集团，探索初中教研联合模式。

(作者邵庭瑾系华东师范大学国家教育宏观政策研究院副院长，吴晶系华东师范大学教育学部博士研究生)

区域案例

## 山东 志愿行动传递 高密 “杏坛薪火”

本报记者 魏海政 通讯员 孙世杰

不管你来自何方，无论男女老少，让我们手拉手，传递志愿服务火炬，为孩子们的成长播撒阳光。日前，在山东省高密市举行的杏坛薪火志愿服务演讲报告会上，家长代表辛友鹏激动的演讲赢得了掌声。

近年来，高密市杏坛薪火志愿行动由市教育局统筹，在中小学设立志愿服务站，组建学生、家长、教师三支志愿队，以志愿服务为桥梁，联通学校、家庭和社会，集聚各方力量和资源，共建无边界学校、社会大课堂。弘扬和践行奉献、友爱、互助、进步的志愿精神，也是青少年学生重要的成长必修课。高密市教育局局长杜启强说。

早在上世纪90年代，高密就开展了教育志愿服务探索。作为全国首批课程改革实验区，各学校结合新课程教学，面向社会公开招募人才，兼任校外辅导员，破解专业师资不足问题。

不少书法家、歌唱家、民间艺人、象棋大师走进了课堂。高密一中率先增开78门特色课程，聘任96名专业拔尖人才、名家名师担任特长生导师，培养出了大批有艺术特长的优秀学生，被中国美院、中央戏剧学院、北京电影学院等名校录取。

2010年，在恒涛双语实验学校，由家长志愿者自发组成了一支安全护卫队，每天佩戴醒目的志愿者臂带，在校门口护送孩子上下学、过马路。8年来，这支队伍人员换了又换，但始终风雨无阻，一直坚守在孩子身旁，成为一道动人的风景。

这些草根性的志愿行动，用大爱和担当温暖了孩子们，给学校带来了新活力，成为坚强的办学支撑和后盾。杜启强表示，这两年，为了扩大志愿服务效应，高密市开始探索从全市层面统筹志愿行动。通过调查研究，每年选取稳定性好、安全度高、实用科学、满意度好的志愿项目推广到各个学校。

结合教育行业特点，鲜明地提出杏坛薪火志愿品牌，制定了志愿行动实施方案、支持保障措施和相关活动规程，以学生、教师和家长为主体，面向社会各行业、团体、机关、社区等，多层次开展多样化的志愿活动，构建起课内课外结合、师生家长配合、学校社会融合的志愿服务体系。

针对学生、教师和家长志愿

团队，高密市分类设计了不同的志愿服务活动，鼓励学校开发创意项目，以多种形式推动社会道德、民主法治、传统文化、科学创造、民间艺术、职业体验等进校园、进课堂、进家庭。

在学生志愿服务层面，设计了社区文化、道德体验、交通安全、保护家园、网络文明等五大类志愿行动，引导走向社会大课堂历练成长。

教师们也积极参与进来。北关小学的辛炳德就是其中的一员，他所在的学校有28名教师参与了志愿活动。

针对学校外来务工人员子女多、留守儿童多的特点，我们开展了当“爱心爸爸(妈妈)”活动。每个教师认领一两名儿童，从学业、活动、生活、情感等全面关爱孩子，让每个孩子都能感受亲情温暖，得到了家长们的点赞。辛炳德说。

在偏远农村的方市小学，由于家长外出打工，很多孩子下午放学后无人看管，教师承担了家长的义务。全校17名教师包括大龄教师全部报名参加志愿队，放学后义务轮值班，带领孩子开展读书学习、手工制作、画画唱歌等兴趣活动，办起了全公益的四点半学校。

机关幼儿园等10多家省级示范园的120多名幼儿教师主动拓展服务，发挥专业优势，联合妇幼保健专家，组成0至3岁婴幼儿养育指导志愿队，分片区开展志愿服务。她们面向社会开放家长课堂、义务送教上门，指导家长科学养育孩子，被当地群众称为“最美老师”。

在家长层面，由家委会牵头，各学校组建了家长志愿队。每个家长都有不同的职业背景，有了他们的加盟和协调，企业车间、蔬菜大棚、林场果园、社区机关、广播电视台、民兵训练营等场所，向学生敞开了实践探究的大门。更多的志愿家长深入学校，担负着课间巡护、学校管理、特长教学、社团指导、后勤服务等各项工作，活跃在校园里，成为学校的“同盟军”。

众志成城。杏坛薪火向社会传播了正能量，吸引了更多的人参与进来，丰富了办学方式，提升了办学水平。下一步，我们将加强政府主导，健全政策、资源、信息等供给支持机制，让志愿服务发挥更大的作用，动员全社会协力支持，办好人民满意教育。高密市副市长魏征说。

图说区域



## “城宫计划”点亮课后时光

图为北京市第十五中学学生在“城宫计划”课堂上学习四轴飞行器课程。

近年来，北京市西城区中小学课后服务项目“城宫计划”在学校蓬勃开展，已实现全区义务教育阶段学校的全覆盖。据了解，城市学校少年宫计划由政府统筹资源，将优质教育资源引进学校，让每个学校下午3点半以后都是一所“少年宫”，学生们在校内就能依据兴趣、特长，自主选择、自愿参加艺术、科技、体育、传统文化、社会实践等方面的课外活动，提升综合素质。

新华社记者 张玉薇 摄

## 打造“土”校园 推行“土”课程 培养“土”专家 办有泥土味的乡村教育

管理参考

位于湖南省湘西边陲的保靖县，是国家第一批革命老区、武陵山片区扶贫攻坚试点县，全县31万人口中，土家族、苗族占78%，是典型的老、少、边、穷、山地区。

脱贫攻坚，振兴乡村，少数民族山区迎来了新的发展机遇。教育兴则乡村兴。要振兴乡村教育，如何走出一条特色之路？笔者认为，要利用好乡村得天独厚的教育资源，办有泥土味的乡村教育。

乡村教育要办出“土”味。土味即民族味。民族文化是一个民族的灵魂，也是学校教育的特殊营养。

一要全力打造“土”校园。在保靖，酉水河流域的学校要打造土家文化特色，吕洞山区学校要传承苗族文化精髓，通过推进校园文化建设，形成一校一品、一校一特色。在建筑设计上注意融入民族元素，青砖黛瓦、飞檐翘角，体现民族特色。在校园文化墙、文化长廊、文化带建设上，通过绘画、石刻、

书法等方式，展示土家族和苗族的生活习俗、风土人情、诗词文化等，展现浓郁的地方特色和民族风情，成为学校一道亮丽的风景。

二要大力推行“土”课程。把土家摆手舞进行改编，作为学校的规定动作，每天在大课间准时演绎，丰富学生课余生活。另外，学校可根据实际设计自选动作，将民族文化与学科教学相融合，开设别具特色的“土”课程。如把西水船工号子、铜铃舞、苗歌、苗鼓等与音乐课相结合，苗画、苗绣、土家织锦等与美术课相结合，踩高跷、竹竿舞等与体育课相结合，湘西民族故事、传说等与语文课相结合，把原汁原味的土文化搬进课堂，再通过课堂进行传承和创新。针对学校留守儿童多现象，学校还可以依托青少年宫开设第二课堂、假日课堂，成立苗鼓队等兴趣小组，加强对留守儿童的监管和教育，激发他们的学习兴趣，丰富他们的精神生活。

三要致力培养“土”专家。教师是传承民族文化的关键，保靖县聘请当地非物质文化遗产传承人进校园开班授艺，让

教师和学生一起学习成长。每年选派年轻教师参加全州民族文化传承学习培训，进行系统学习。分批次组织教师全员参与湘西民族文化传承国培项目学习，通过听专家讲课、讨论学习、调查研究等方式进一步了解民族文化，学习传承民族文化之道，为学校培养一批“土”教师、“土”专家。

乡村教育要办出“泥土味”。农家娃不知农事是农村教育的悲哀。大自然有着丰富的课程资源，是乡村教育取之不尽、用之不竭的财富。要充分利用大自然丰富的课程资源，把课堂搬到田间地头，办接地气的乡村教育。

一要建好实践基地。学校结合当地经济发展开辟学生劳动实践基地，如吕洞山区是保靖黄金茶种植基地，葫芦中学等利用劳动实践基地种植黄金茶，清水坪、比耳镇是柑橘种植基地，当地学校在劳动实践基地里传授柑橘种植技术。其他学校根据实际建好养猪、种菜等个性化劳动实践基地。把劳动实践基地作为学习的“第二课堂”，让学生挥洒汗水、收获知识。