



学有优教:集团化办学从纾困到破题

陈如平

■聚焦中小学集团化办学系列报道(一)

集团化办学是扩大优质教育资源供给、推进基础教育优质均衡发展的重要举措。在教育高质量发展的主题下,集团化办学仍面临着挑战,需要探索新的可能。为此,本刊推出聚焦中小学集团化办学系列报道,邀请教育专家和校长来解答中小学集团化办学中的关键问题、分享集团化办学中的实践经验,共同探寻新时代教育高质量发展的路径。今天刊发的是第一篇。

编者

集团化办学是基础教育改革的产物,是推进区域教育优质均衡发展的创举。早在上世纪90年代,基础教育领域的集团化办学发轫于民办办学探索。进入新世纪后,集团化办学分为三个发展时期。一是若干地方和学校自主摸索集团化办学,取得了初步成效。二是探索集团化办学上升为国家政策。2012年,国务院印发的《关于深入推进义务教育均衡发展的意见》明确提出,发挥优质学校的辐射带动作用,探索集团化办学。2017年9月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于深化教育体制机制改革的意见》进一步提出,探索集团化办学,采取委托管理、强校带弱校、学校联盟、九年一贯制等灵活多样的办学形式,更加明确了集团化办学的定位、特性和形式。此后,集团化办学逐渐从义务教育阶段扩展到整个基础教育领域,成为扩大优质教育资源、促进区域教育均衡发展的重要路径和有效手段。三是提出了积极推进的政策导向。2020年9月,按照建设高质量教育体系的总体要求,教育部等八部门印发《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》强调,深入推进学校办学体制改革,积极推进集团化办学,经过多年的努力,在全国大部分地区,集团化办学以强带弱、老带新一带多的不同方式,实现了全覆盖,成为我国基础教育的一道独特风景。进入新时代,我国已基本解决了学有优教问题,但学有优教问题仍需进一步解决,这成为积极推进集团化办学的根本需求和现实基础,特别是建设高质量教育体系的总要求,赋予集团化办学新的价值内涵和时代使命。

集团化办学是基础教育改革的产物,是推进区域教育优质均衡发展的创举。早在上世纪90年代,基础教育领域的集团化办学发轫于民办办学探索。进入新世纪后,集团化办学分为三个发展时期。一是若干地方和学校自主摸索集团化办学,取得了初步成效。二是探索集团化办学上升为国家政策。2012年,国务院印发的《关于深入推进义务教育均衡发展的意见》明确提出,发挥优质学校的辐射带动作用,探索集团化办学。2017年9月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于深化教育体制机制改革的意见》进一步提出,探索集团化办学,采取委托管理、强校带弱校、学校联盟、九年一贯制等灵活多样的办学形式,更加明确了集团化办学的定位、特性和形式。此后,集团化办学逐渐从义务教育阶段扩展到整个基础教育领域,成为扩大优质教育资源、促进区域教育均衡发展的重要路径和有效手段。三是提出了积极推进的政策导向。2020年9月,按照建设高质量教育体系的总体要求,教育部等八部门印发《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》强调,深入推进学校办学体制改革,积极推进集团化办学,经过多年的努力,在全国大部分地区,集团化办学以强带弱、老带新一带多的不同方式,实现了全覆盖,成为我国基础教育的一道独特风景。进入新时代,我国已基本解决了学有优教问题,但学有优教问题仍需进一步解决,这成为积极推进集团化办学的根本需求和现实基础,特别是建设高质量教育体系的总要求,赋予集团化办学新的价值内涵和时代使命。

共建共享,持续扩大优质教育资源供给

集团化办学的一个重要作用就是扩容增量,扩大优质教育资源及其覆盖面。曾经一段时间,优质教育资源不足,区域、城乡、校际差距很大,人民群众对此反映强烈,这正是基础教育改革的重点、难点、堵点和痛点。如何扩大优质教育资源覆盖面,是当前推进教育改革的重点任务,也是满足老百姓对优质教育需求的具体办学举措。一些地区和学校在多年改革实践中,通过实施集团化办学,充分发挥优质教育资源的辐射带动作用,成功摸索出了名校+弱校、名校+新校、名校+名校、名校+村校等模式,扩大了优质教育资源供给,保障了充足的优质家门口,让更多的老百姓得以享有家门口的好学校,绘就了全新的教育版图和教育格局。

客观上说,通过集团化办学,将不同层次的学校绑在一起,以区域内优质学校为龙头学校,带动薄弱学校的发展,强化优质资源共建共享,从而推动集团各成员学校的共同发展。各地在这方面形成了许多好经验。例如,统筹使用集团校相关场馆、实验室及设施设备,提高教育资源使用效益,让更多的学生享受一流的教育教学设施。通过紧密型教研、组建学科研发团队,定期开展大教研。围绕课堂教学共性问题、瓶颈问题等开展项目研究。通过专家引领、名师工作室、青蓝结对等形式,提升课堂教学的有效性,整体提高成员学校课堂教学质量。各成员学校学科教师定期到龙头学校进行跟班听课,提升教育

教学和教研水平。同时,由龙头学校牵头,建立集团学校优质课程资源库,共享优质特色课程资源、教学资源等,不断提升学校的办学品质。

从这个意义上说,集团化办学以龙头学校为引领,扩大了优质教育资源在区域内的覆盖,在最短时间、以最快速度、高起点地解决了区域内优质教育均衡发展的重大课题,实现了基础教育公平与效率的双赢。因此,集团化办学成为提升区域教育优质均衡发展的重要抓手。就未来而言,通过推进集团化办学,持续扩大优质教育资源,应作为推动基础教育高质量发展的重要途径。

集聚办学,有效形成优势互补的规模效应

集团化办学的基本特点就是抱团发展,实现集团内学校的优势互补。集团化办学是指通过各种形式,将多所学校有机结合形成集团,借助规模优势实现集聚办学、优势互补的规模效应。凡是集团学校都能形成一定规模,通过一定的体制机制,既保留原有的优势,又可获得更多的优质教育资源,形成新的办学优势。整体上看,这就达到管理学上所说的1+1>2的效应。这是集团化办学取得成功的重要法宝。

集团化办学具有诸多优势,体现在集团总校、成员学校及校际组合当中,既有可以保留的原有办学优势,又有通过组织形成的新的办学优势。实现集团内学校的优势互补,成为集团化办学效益最大的重要依托,始终得到各方面的高度关注。首先是品牌优势。集团化学校

▼江苏省海安市城南实验小学教育集团东校区一年级学生在课堂上踊跃发言。

翟慧勇 摄



▲海南省三亚市第二小学教育集团罗蓬校区的学生们正在上英语课。视觉中国 供图

以优质学校为龙头学校,其品牌体现了学校软实力,可资集团成员学校利用,以吸引更多的学生。同时这些品牌可以作为集团的明确标志与内核。其次是财力资源优势。由于集团化办学得到了政府的支持和社会各界的认可,在财力物资方面会得到相应支持和帮助。再其次,具有师资共享优势,这是集团化办学形成核心竞争力的重要力量。最后是规模效应优势,这是集团化办学的最大优势。集团化办学达到相应的规模,其资源利用效率就会大大提高,在很大程度上降低了单一学校办学所要面对的竞争风险和集团校内部,从办学理念、管理模式、教师招聘、教师流动到资源配置、环境建设等方面,形成并实现了组织的内部化,通过一体化管理,形成统一规范的管理机制模式。

激发活力,有力促进学校治理模式的变革

集团化办学呈现出生机勃勃的发展样态。目前,各地集团化办学有多种办学方式,无论哪种方式,都对管理体制、运行机制和办学模式特别是学校的治理提出了创新要求。现有的托管制、联盟制、学区制、共同体、集团制等行之有效的经验,都对集团化办学起到了强有力的推动作用。进入新时代,集团化办学有着更高更新的定位,既要解决持续扩充优质资源达到高位均衡的问题,更要置于建设高质量教育体系的站位和高度,激发办学活力和内在动力,优化学校治理模式,促进内涵发展、特色发展、创新发展。

集团化办学不同于单一学校办

我当校长的时候,老师们也好,学校也好,都希望有很多新鲜的经验,那么这些经验和方法有没有底线?有没有方向?我很希望学校非常民主,希望老师们有很多创新,但是,办学要守住底线、端正方向。当时,我制定了三条底线标准:第一,生命健康不可突破;第二,权利和人格不可突破;第三,个性和自主性不可突破。

这三条底线原则告诉我们:办学可以用各种方法,但是你不能伤害学生的健康;办学可以用各种各样的方式,但是你不能侮辱孩子的人格;孩子们有很多自主成长的机会也是不可剥夺的。学生的个性、自主性、差异性、发展性也是非常重要的。

我觉得,在所有的教育资源当中,时间资源可以排在首位。如何支配学校的时间和空间,对于办学来说是一个很大的考验。现在比较流行一种课表,上午5节、下午4节、晚上2节,我把这种课表称之为“极端课表”。就是说,你把所有孩子们睁眼的的时间都放在教室里了。孩子们除了上课,还有休息、睡眠、自由玩耍的需求。因此,在学校里该如何支配时间,其实是非常考验每一个办学者的。

有一个说法,就是说可以用三张表来看懂一所学校。第一张表是学校的课表,看这一学年的课程是怎么安排的;第二张表是作息表,看学生们几点钟起床,几点钟睡觉,中间的时间怎么分配;第三张表就是课程表。为什么说这三张表就能看懂一所学校?这是一个非常专业的问题。从学校的课表里,可以看到权重在哪里,什么东西占的分最多,什么东西占的时间最多,什么东西没有了,从而看到背后办学的理念和方向。

比如说,一个小学生和一个初中生,他们的作息时间表应该是一样的吗?现在中小学生的课表几乎都是一样的,几点钟上课,几点钟放学都是一样的。而且从学生的作息时间表来看,可以看到孩子们时间之间的衔接是非常紧的。有人说,学校里的孩子们是世界上忙碌的人。在这样一个时间的安排里面,到底最后带来了什么?

国外很多人都关注时间对孩子们的影响,关注时间分配对健康的影响。在20世纪初期,美国在中学推行一种“卡内基学分”,即每一个卡内基单位代表120小时的学时,用以强化学习。当时,很多专业人士表示担忧,学生过多的课时、过度的学习会对美国孩子的健康产生不利的影响。后来,美国采取了措施来减少上课的时间。双减落地之前,就中小学生的学习时间而言,我国应该是全世界最卷的国家之一,全年大概有220天(不算额外补课),欧美国家大部分时间在180天甚至小于180天,这个时间的长短对孩子们的健康的影响,是值得大家关注的。

学校时间不是一个简单的分配问题,这里边有很大的学问。美国教育学家古德莱德的著作《一个称作学校的地方》根据1976年至1984年间的研究而写成。这本书里引用了大量的篇幅讲学校的时间问题,这本书认为比较好的一堂课的课堂教学时间是27分钟。当然一堂课到底多少分钟,我们不可能下一个非常简单的结论,或者用一个简单的标准去衡量,因为上课的目标不一样,课型不一样,学科不一样,它的时间分配就不一样,但是,决定一堂课的重要标准是课堂教学时间的有效性。课堂上上的有效教学时间是多少?是不是我们用了大量的时间,可是其效果并不好,反而造成了不良的后果?这值得深思。

用的时间多,教学的效果就一定好?用的学习时间多,学习的结果就一定好?比如说,中国学生的作业时间在全世界范围内都是比较多的。但是,烦冗的作业也是造成现在孩子们诸多不良习惯的诱因之一,是造成孩子们精神和生理负担很重要的一个因素。留作业是教师天然的、合理的权利,但是每个留作业的教师在自顾自,结果所有学科加在一起,孩子做作业的时间就非常多。殊不知,学生回家做作业的时候,也是他们养成习惯,或者是让他们学会学习的非常重要的一个环节。为什么?那是他们在自由自觉的状态下进行的,不像上课。

据我所知,现在孩子们大量不良的学习习惯,是在做作业的时候养成的。因为每天有写不完的作业,孩子们就非常厌倦,他们的学习兴趣在做作业的时候常常降到最低。很多孩子在家里做作业的时候,东摸摸西看看,拖拖拉拉,魂不守舍,注意力严重丧失。可是老师看到的只是纸面上的成绩,或者是做错,没有看到孩子们做作业背后的学习习惯和成长过程。

诚然,现在的整个教育,由于学校资源不均衡等多种原因,很难彻底缓解孩子们的竞争、排名的压力,很难从整体上内卷、解套出来。但当我们谈到孩子们健康的时候,我建议,要从更专业、整体的高度以及更系统的维度来对这些问题进行梳理和判断,并找到合理的解决办法。

(作者系北京大学教育学院教授、北大附中副校长)

读懂一所学校 就看『三张表』

康健

防治校园欺凌须提升学生同辈干预能力

王昕红

2022年4月,教育部印发《全国依法治校示范校创建指南(中小学)》,明确提出建立学生欺凌防控工作机制,成立学生欺凌治理委员会。2021年6月1日起正式施行的新修订的《中华人民共和国未成年人保护法》规定学校应当建立学生欺凌防控工作制度。自2019年起,西安交通大学公共政策与管理学院校园安全研究团队先后在陕西省多市多所中小学进行实地走访与调研,对超过5000名城中小学生学习进行问卷调查。通过调查,我们发现,目前中小学校园欺凌防治体系存在家校责任尚待明晰、朋辈群体作用发挥不明显等问题。因此,加强家校合作,强化家长及教师的角色定位,建立同伴调解机制,成为防治校园欺凌的重要举措。

在校园欺凌防治中,教师、家长及同辈群体均有缺位

按照我国中小学学校管理制度,目前校园欺凌工作通常归属于校园安全工作范畴,由学校德育处全面管理。通过座谈走访,我们发现校园欺凌防治体系建设中存在如下问题:教师在校园欺凌防治中仍需提升干预能力。2021年5月,教育部、财政部发文,明确将预防校园欺凌等纳入教师校长培训。在现

实中,我们发现,由于校园欺凌的隐蔽性和随机性,教师一般很难发现校园欺凌现象,或者发现后缺乏足够的干预技巧,往往简单粗暴处理,忽视干预的持久性,这种简单重复的干预措施甚至会让学生更加不信任教师,发生问题不愿寻求教师帮助。提升教师对校园欺凌的干预能力尤为重要。

关注和解决校园欺凌是法律所规定的、家校共同的责任和义务。从实际看,中小学的家校联系方式以班级微信群、家长会为主要形式,部分学校通过举办家长学校增强了家校联系,但家校合作有所弱化,且对校园欺凌的主题关注不够,没有形成实质联动的校园安全防控工作体系。因此,亟待明确家庭在校园欺凌体系中的角色和定位,进一步构建家校合作联动机制。

同辈群体的同伴调解环节缺失。联合国于2019年发布《数字背后:结束校园暴力和欺凌》报告,提出赋予儿童参与校园欺凌防治的权利,是校园欺凌防治的最佳证据之一,强调同伴调解的作用。我们调研所涉及的7所中小学中,尚无将同辈群体纳入校园欺凌防治体系的学校。如果不对占绝大多数的欺凌旁观者进行应有的引导和教育,学校不仅会丧失捕捉事件发生和求助的最佳时机,也会

丧失对旁观群体的教育和心理救助时机。

加强家校合作,强化家长及教师的角色定位

要关注欺凌发生的家庭因素。调查表明,家庭结构、是否独生子女、父母受教育程度、是否留守儿童等家庭因素均会对学生是否受欺凌、是否参与欺凌产生显著影响。学校和教师应对离异、丧亲、留守等特殊家庭学生给予更多关注,促进家长更多融入以学校为主导的欺凌治理模式的亲师协同防控体系。学校可以邀请家长代表进入学生欺凌治理委员会,让家长熟知学校的防治方法和态度,提醒家长及时关注孩子的心理和行为变化,如发现孩子出现诸如害怕上学、丢钱丢物、情绪低落、退缩或生理性失禁等异常现象,及时与学校联系并上报。

要提升教师干预校园欺凌的能力。建立以德育处为主体、班主任为骨干力量、全体教师参与的教师校园欺凌防护网,定期开展教师培训,使教师做到三个学会:第一,学会察觉校园欺凌事件的发生,敏锐捕捉欺凌的苗头;第二,学会第一时间保护受害学生,及时了解并上报相关信息;第三,学会合理运用恰当教育惩戒手

段,对欺凌他人者进行有效教育惩戒。对于涉嫌违法犯罪的严重欺凌行为,做好应急处理措施。

强化专职心理咨询教师的预警和干预作用。调查数据显示,遭受欺凌的学生未来更容易产生心理健康问题、自残行为、自杀倾向;而一旦因欺凌导致的心理问题无法得到及时解决,就会有自伤和自杀的风险。因此,提升心理咨询专职教师对校园欺凌前因后果的专业化认知,采用专业手段关注学生的心理危机和专业预警,充分发挥心理筛查的危机预警作用显得尤为重要。

建立同伴调解机制,引导学生合力干预

校园欺凌由于其发生地点的隐蔽性,常常不为教师和家长所知,无法及时制止和处理,而旁观者(学生)大多了解欺凌的过程,其干预效果也会更加直接。已有研究表明,在校园欺凌发生过程中,旁观者的消极行为,如冷漠和起哄,在一定程度上会起到推波助澜的作用;而相反,假如大部分学生都认为欺凌是错的,是应该受到谴责的,都积极报告和合力制止时,校园欺凌现象会大幅减少。

值得注意的是,旁观者对校园欺凌的态度和行为不仅会在很大程度

上影响该事件的走向,也会对旁观者本人的身心健康产生影响。例如校园欺凌的旁观者更容易出现心理、躯体不适和低生活满意度。相反,假如旁观者向被欺凌者提供了积极帮助,以上不良心理反应则会相应减少。因此学校在反欺凌培训和演练中,不仅要教导受害学生掌握求助和报告渠道,更应关注欺凌事件的局外人,旁观学生和知情学生,教会他们在保证自身安全的情况下,合理干预、理智应对。

要建立同伴调解机制,促进学生自我管理、自我管理、自我服务。2020年,教育部在答复全国政协委员《关于在我国中小学推行同伴调解的提案》时指出,推动具备条件的地区或者学校认真探索同伴调解的实施方式和有效途径。因此学校可在德育老师的具体指导下,成立学生调解小组,小组成员由各年级选举产生,所有学生轮流担任。同时依据国家法律和借鉴国外经验,制定规范的调解程序。这样做的益处是,一方面将欺凌问题在同辈同学中得以公开和警示,另一方面也使得调解小组成员在调解过程中提升共情能力和解决问题的能力,学会自我管理,从而降低其参与欺凌事件的概率。

(作者系西安交通大学公共政策与管理学院教授)