

# 集团化办学如何兼顾效率与公平

文 / 乔慧莲（北京市第九中学）

## ► 集团化发展指向何处

2010年，石景山区建立教育集团化发展体制，北京九中教育集团首次尝试，成为了北京地区基础教育集团化发展模式的先行者。目前，集团成员学校共6所：北京市第九中学高中部、北京市第九中学初中部、北京佳汇中学（民办初中校）、石景山中学（初中）、金顶街第二小学、金顶街第四小学。在生源输送关系上，九中初中部免试接收金顶街第二小学毕业生，佳汇中学免试接收金顶街第四小学毕业生。九中高中部作为优质学校，处于集团领衔地位，进行品牌输出，带动其他集团成员学校共同发展、多元发展。从小学一年级到高中三年级，集团课程整体开发，实现资源配置的优化，打造人才培养的纵向链条。

在基本实现区域教育均衡的基础上，优质均衡成为新的政策目标，这种均衡也被称为高位均衡。集团化办学，通过促进周边学校共同发展，努力为百姓提供均等化的教育服务。九中教育集团四年多的办学实践证明，集团化办学提高了优质教育资源的总量，扩大了优质教育资源的覆盖面积，使该区域的教育迈向高位均衡的脚步更近了。优质均衡不是“掐尖”，是让优质学校持续优质，让其他学校迎头赶上。“让一部分人先富起来”是效率，而缩小城乡差距、东西差距，全面实现小康是公平。



九中教育集团成立了

以此类比，在于说明集团化办学是兼顾教育公平与效率的良策。

九中作为优质的品牌学校，其责任与义务出现了一个新变化——作为社会事业单位的公益属性扩大了。教育集团的命名方式大致有两种，一种是以学校命名，北京九中教育集团属于此类；一种是以地名命名，如后来建立的石景山区古城教育集团。以学校命名的集团是由一所优质学校作为核心学校带动其他学校共同发展。而九中此前并没有这项义务。教育，尤其是义务教育的均衡发展，是民生问题。学校具有公益属性，而优质学校对周边学校的辐射和

带动作用，则强化了它的公益性。可以说，这是对社会治理结构的丰富和创新。优质学校在付出的同时，也得到了包括进一步扩大品牌学校影响力、减少本地区的生源外流等。

除了兼顾效率与公平，通过对不同学段进行衔接促进质量提升，是集团化办学的另一个出发点。教育学认为，人的成长是不分段的，是一个连续体，而学制的分段，是为了教育的方便而进行的，不符合人作为成长连续体这一自然规律。中小幼一体化办学能够克服这一弊端。而其他单一学段学校要想打破这种学段壁垒，集团化发展是一条有

效路径。

## ► 学校文化会雷同吗

集团建立伊始,大家担心一个问题:学校文化会被雷同吗?每一所学校在其发展过程中都形成了自己特定的学校文化,都有自己独特的精神气质与文化传统,学校文化是为学校管理者、教师和学生所共同认同的。集团化发展要考虑如何处理各自学校不同的文化认同这一问题。

九中集团是不同独立法人单位的教育协作共同体。这种管理体制的优势在于,集团内各个学校的文化能够得以保存和激发。实践表明,九中集团不仅支持各成员校强化原有特色,及各校的优秀文化,也成为了整个集团文化的有机组成部分。

仅以各学校的特色课程为例,金顶街二小的花绳课程、金顶街四小的书法课程、九中初中部的武术课程、佳汇中学的钟文化课程、石景山中学的科技课程,都在对口学校得以延伸,目的是保持教育的延续性。

自然界有生物的多样性,教育界有学校文化的多样性。九中教育集团对个体学校文化的尊重,以及校际有机联系构成教育生态,受教育者在教育生态环境中自由呼吸、汲取养分。

为支持成员校进行文化建设,九中集团创设条件聘请专家为每所学校梳理学校文化。北京师范大学学校文化研究中心张东娇教授团队,受邀作为项目专家组,采取专家工作日、头脑风暴、调查问卷、课例研究等方式,深入了解学校文化,提炼并升华出学校理念、制度、行为、物质文化系统,固化为《文化发展策划方案》。

## ► 项目推动是全面提升的路径

在保护成员学校原有文化的前提下,如何提升集团学校的品质,九中集团认为项目推动是全面提升办学水平

的有效路径。以下对正在运作的项目进行简要介绍。

在教学方面,九中集团推行“垂直整合”“作业有效性”“集团校本培训与教研”三个项目。“垂直整合”项目是针对同一知识点,小学、初中、高中教师共同备课,打通小学、初中、高中界限,实现教学内容的最佳衔接,使学生的学习过程呈阶梯递进。以数学学科为例,“分数”“分式”和“分式函数”分别是六年级、初一年级和高一年级的知识点。同学科教师跨学段备课,为学生创造了从数到式,再到变量函数的完整知识链条,再现了数学认识的客观过程。

“作业有效性”项目,是在九中初中部原有教改项目“作业配餐”基础上,融入山西怀仁一中“学案配餐”经验,结合北京师范大学“有效作业设计”培训内容,通过“课题引领”“同作业异构”案例研究,提高课堂效率,减轻学生课业负担。九中集团也成为石景山区作业有效性教学改革实验田。项目的顺利开展乃至集团师资的提升,需要以集团的校本培训与教研为依托。集团聘请来自北京教育学院的数学专家为两所小学培训数学师资,聘请外教为两所小学的英语教师进行口语及口语教学的培训,语文学科则通过与清华大学附属小学进行跨区域合作共同培养语文师资。

在课程方面,九中集团正在开展的项目有“雏鹰建言行动”“聚焦热点垂直综合活动”“社会实践课程整合”和“留学生教育”。“雏鹰建言行动”项目是创新人才培养方面的项目。北京九中是北京市创新人才培养“翱翔计划”的课程基地和生源基地。九中集团通过“雏鹰建言行动”将不同学段的创新人才培养工作统合起来,实现创新人才培养起点下移,引导广大中小学生以身边事物切入引导学生在实践中发现问题、提出问题,提出解决的建议,在参与社会活动中形成探究意识和创新精神。

“聚焦热点垂直综合活动”指的是以大事件和热点问题为学习内容,进行跨学科、跨学段的综合学习。目前,正在开

展的活动与对抗雾霾有关,九中集团各学校学生将济济一堂,交流对雾霾的看法和建议。“社会实践课程整合”项目,是指从小学一年级到高中三年级,对于所有参观、考察、游学等社会实践类课程,依据年龄特点,结合学科教学内容,进行有机衔接,既避免了简单的重复,又为学生有计划、有个性地发展提供条件。

在文体方面,九中集团致力于“阳光体育”“艺术展演”“大课堂长跑改进”等项目。集团定期举办6所学校共同参与的运动会和艺术节,为校际项目合作和师生交流提供平台。从前来观摩的家长们欣慰的笑容里,集团的管理团队感受到更多的责任。久负盛名的九中金帆舞蹈团已将舞蹈教学延伸到集团所属小学。体育方面,集团借鉴“全国阳光体育先进区县”密云县先进经验,改进大课间长跑,从队形、音乐到口号均富有特色,能够更好地增强体质、培养意志。

在人力、物力资源上,集团成员校互通有无。丰富多彩的校本课程,离不开各科有“绝活”的教师,集团成员校间的师资共享,使学生选择的余地大大增加。

如何保证项目的顺利实施,以及集团管理工作的正常运转?一是集团章程对管理体制和协商机制的固化。二是行政领导兼任理事长制,即区教育行政部门委派主管领导兼任集团理事会会长,既方便协调指挥,又彰显区教委推行集团化办学的力度,理事会副理事长由九中校长兼任,保证九中在集团中的领衔地位。三是邀请市区专家组成集团智库,作为项目的技术支持。四是政策和资金的支持,区财政每年下拨专款用于九中教育集团工作,对于金顶街四小毕业生对口升入民办学校佳汇中学的学生,政府以购买教育服务的方式为其支付学费。九中集团全体教职工的教育热忱和协作精神,是集团有效运转最重要的前提,也是最宝贵的财富。