

基础教育“名校办分校”的质量提升路径探析

●王文周 仇 勇

摘 要 “名校办分校”是21世纪初以来为优化教育资源配置,促进教育公平发展而采取的重要教育改革措施,在全国各地得到不同程度的推进和发展,取得可供参考的经验。文章从初衷分化、模式探索、资源约束及管理策略四个层面梳理基础教育“名校办分校”在实践过程中的关键症结,着眼于提高“名校办分校”的精准度,从办校理念、运行模式、师资培训和共享教育四个角度给予提升“名校办分校”质量的策略建议。

关键词 名校办分校;基础教育;教育公平;质量提升

作 者 王文周,北京师范大学经济与工商管理学院副教授、博士 (北京 100875)

仇 勇,北京工商大学商学院讲师、博士 (北京 100048)

教育作为实现国家富强和民族复兴的基础工程,对我国经济社会的发展起着至关重要的作用,党的十九大报告明确指出“努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育”^[1],《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》也指出,到2020年,要全面提高普及水平,全面提高教育质量,基本实现区域内均衡发展。为解决我国教育资源分布区域不均的问题,国家鼓励区域之间进行教育资源整合,尤其是基础教育领域,在各地多样化的实践探索中形成包括“名校办分校”在内的多重

举措,这些举措陆续发力,全力推进教育的公平发展,取得很多对未来有裨益的经验,同时也逐渐显现出一些新的问题或隐忧。鉴于此,本文将对基础教育领域中“名校办分校”这一政策的运行现状、实践症结以及质量提升策略进行深入探讨。

一、现实背景:“名校办分校”的运行现状

教育作为一项公共产品,其公平性一直是政策演变的焦点所在,也是破解教育问题提升教育质量的核心轴线,对于基础教育而言,公平性的意义尤为凸显。为解决基础教育区域发展不均衡的困境,

本文系北京市教育科学“十三五”规划2016年度立项课题“基础教育名校办分校背景下分校领导团队效能提升研究:异质性整合视角”(编号AAFA16005)的研究成果。

破解生源不均衡、师资不均衡及校际办学水平差异导致的学生择校成风等问题，国务院、教育部及各地方政府教育主管部门先后出台一系列措施进行应对。“名校办分校”便是其中的一项重要举措。以北京市为例，“名校办分校”工程肇始于21世纪初，目前北京市中心城区的优质教育资源向远郊区县辐射已经成为推进基础教育公平和均衡发展的重要趋势。据不完全统计，目前仅北京市的“名校办分校”和手拉手合作学校数量已接近200所^[2]。除了本地区内的教育资源流动，异地办校的实践在全国各地也不断涌现，甚至由此延伸出了诸多讨论与思辨之声。一旦有“名校办分校”的消息出现，总会引发社会各界的广泛关注。这当中开办分校的名校各有所长，历史渊源、校风优良或成绩突出等方面均能成为办分校的重要因素，而学校在其后的发展情况却是良莠不齐。

二、问题诊断：“名校办分校”的问题分析

21世纪初至今，各地基础教育陆续出现“名校办分校”的模式，形成一定的成果、经验，但总体仍方兴未艾，折射出诸多发展瓶颈。

（一）“名校办分校”的初衷分化显现

“名校办分校”最初的目的是推进教育公平发展，破解教育公共服务的区域差异，使教育成果能够更好地惠及更广大的受教育群体，尤其是基础教育领域，高水平的普及和区域差异的平衡更为重要。然而在实际运作过程中，这一政策导向的初衷有了明显的分化，甚至可称为异化。政策推行之初，社会各界普遍认为“名校办分校”是政府、学校、学生及社会等多主体“共赢”的模式，随着时间的推移和实践经验的不断丰富，这一“共赢”是否真的实现还有待商榷。在名校的遴选标准上，学校对升学率或重点率的追求、规模化或质量化导向发展以及平衡其他产业发展等问题纷至沓来。甚至在实践中还衍生出“名校”被房地产开发商“绑架”的趋势^[3]。诸多名校所办的分校丧失了原有的初衷，分校教育质量堪忧，不仅仅与原有的名校差距较大，甚至很多以改造当地普通学校为模式的新建名校的分校教育质量还不如原有学校，这些情况

都阻碍了教育公平发展，不利于提升教育治理水平。

（二）“名校办分校”的模式探索纷争

“名校办分校”作为一项新兴形式，其在教育实践中还缺乏成熟经验作支撑，尤其在基础教育领域，不断变革的教育模式和演进发展的教育评价机制带来诸多挑战，“名校办分校”还未形成一个被社会各界广泛认可并行之有效的模式。目前，已成型的“名校办分校”办学模式有“从无到有的全新营建模式”“改造薄弱学校的入驻联合模式”“与优质名校或者高校合作的共建模式”“发挥规模效应的集团化推进办学模式”四种模式。各式办学模式下的管理体系各具特色，但也存在不同的问题。在“摸着石头过河”的办学过程中，各学校都在不断总结和积累经验教训，并且需要更长的时间来对各种模式的效果进行综合评价。在这当中，最核心的问题在于名校应该向分校输送些什么？教育理念、教育设施、优秀师资抑或是管理模式，哪些成分能够帮助分校提升优质化，是“名校办分校”模式探索发展的重要问题。不同的办学模式下，资源的输送形式和效果也参差不齐，每种模式的治理结构和策略还远未成熟，深入探索并研究构建符合基础教育特征并行有效的分校办学模式，十分必要。

（三）“名校办分校”的资源约束凸显

“名校办分校”的有效实施归根结底在于资源的优化配置。在基础教育质量的提升进程中，往往不单是“基础教育资源配置的非均衡性”单一症结，其源头始于优质教育资源的匮乏。在“名校办分校”的拓展当中，最为重要的是优质师资的输送，而在目前名校膨胀化的背景下，优质师资的供给与需求之间存在巨大缺口，即便抛开体制以及模式的约束，直接将名校的优质师资定向配置到新建或者改建的分校当中，无疑会影响名校本体的教育质量，导致优质的教育资源被逐渐“稀释”，致使“名校办分校”最终落入“浓茶变淡茶”的尴尬境地，这种零和导向的基础教育资源的重新配置显然不是政策导向的初衷，也不能从根本上提高教育质量。在这种明显的资源约束条件下，往往会使“名

校办分校”产生“空芯现象”，即“重硬件、轻软件”的机械复制，很多分校的教学条件一流，但师资配备难以跟上。因此，通过名校办分校等方式，促进优质基础教育资源在结构上进行合理配置之外，合理的拓展优质师资培养规模，破解基础教育的资源约束，提升优质教育资源的存量，从根源上推进教育质量的提升，是“名校办分校”进程中的又一关键。

（四）“名校办分校”的管理策略繁复

“名校办分校”的落地实施还涉及具体的管理体系问题，涉及制度对接、团队融合以及统筹发展等方面。由于各学校的历史沿革和属性差异，导致改造或者共建模式的“分校”与“总校”之间存在明显的制度对接困境，课程衔接、教师待遇及日常管理对接难题，导致部分“名校办分校”存在“挂名”现象。此外，在一些深入优化的学校当中，也出现融合的问题，尤其是学校管理团队的重组，更是困难重重。一些学校会发生难以统筹的问题，基于不同的出发点和导向产生明显的学校管理团队断层，这种断层会造成学校管理团队的内耗凸显，决策质量下降，学校效能降低，对学校的整体发展产生不良影响。以校长为核心的学校领导班子在改革发展和教育资源整合进程中的作用极其重要，合理处理基础教育“名校办分校”进程中所产生的职、责、权、利关系，在实践中已经成为又一瓶颈。

三、提升路径：“名校办分校”质量提升策略

近几年，“名校办分校”蓬勃发展，已产生多样化的实践经验，如何让“名校办分校”不停留在“听上去很美”的层面，真正提升教育质量，推动教育的公平发展，亟待寻求合理破解问题症结的渠道和方法。

（一）尊重教育客观规律，精准办校优化资源配置

教育运行本身有客观规律存在，其规模和质量均受到硬件资源和师资双重的制约，名校是基于长期办学经验沉淀后形成的，并非一蹴而就，因而不能盲目扩张名校的规模。基于非教育目的导向甚至利益驱动的“异化”办学目的，不仅不会优化教育

资源配置推进教育公平发展，而且会适得其反。此外，社会各界要转变对“名校办分校”的认识，“名校办分校”并不能产生“一贴就灵”的效果，引进方、家长以及社会都不能寄希望于学校快速出成绩，更不能单纯以成绩作为教育质量评价的唯一导向，只有充分尊重教育的客观规律，“去功利化、去短视化”的推进这一制度政策，在开设“分校”之前，对当地教育资源供给和需求进行科学分析，充分评估办学条件和资源约束情况，有针对性地解决教育问题，精准办校才可能实现教育的优化配置。

（二）因地制宜因时而行，精准选择运行模式

目前“名校办分校”仍没有统一范本，但无论哪种模式都存在两个倾向，值得我们特别注意。一是在“名校办分校”的过程中，防止单纯追求规模化扩张的倾向^[4]，尤其是“发挥规模效应的集团化推进办学模式”当中，一些名校动辄开办十几所乃至几十所“分校”，这样的规模化扩张很可能只带来遍地开花的各类“分校、实验学校、校区”，很难真正达成促进教育质量提升的根本目的，其结果往往是分校没成功，而集团化的名校也为其所累。二是“名校办分校”要谨防盲目的简单复制。每个学校的发展经验都是诸多复杂因素的耦合，历史、地域、经济发展水平和原有的教育基础，都是制约选择办学模式的重要因素，因此名校办分校并不适合直接迁移，分校也不应该简单地成为名校的复刻品，而应该秉承因地制宜因时而行的原则进行建设。因此，在未来“名校办分校”中，要逐渐从规模扩张向追求精品的质量提升转移，精准选择运行模式，注重管理策略的演变，优化分校的领导团队，尤其是以名校入驻或承办的方式，“改造”教育水平相对薄弱的学校而产生的分校。由于学校之间的环境、文化等诸多方面的差异，团体成员的异质性问题更为突出，“名校领导派驻团队”和“分校原有领导团队”成员之间的融合，成为制约分校再创名校辉煌的核心环节，更是名校办分校政策落地的关键链条，是“名校办分校”质量提升的关键一环，不能盲目照搬经验，要谨防由于分校管理团

队人员配置不当而产生明显的团队断层，或因具体管理政策不当而激活潜在断层^[5]，破坏学校的凝聚力，使得名校办分校无法达到预期效果。

（三）精准培训师资，从源头上提升质量

目前，许多“名校办分校”都在反思“名校到底应该给分校输送什么”，其中涉及教学设施、教育理念、管理模式以及师资配置等。现实中，硬件的输出水平，远远高于软件的水平，例如鳞次栉比的新校区，但实际上掣肘教育质量提升的重要根源是教师水平的高低。因此，“名校办分校”要突出加强教育理念的输送以及教师再教育的帮扶工作，强化造血功能。培养教师队伍要突出强调精准，这里的精准是指按照现代培训体系的全过程来实施。既往“名校办分校”或者“共建学校”中，教师之间的传帮带往往流于形式，通常是采用简单的教学观摩或者教研观摩指导等形式，由于教师课业较重，传帮带的频率相对较低，师资培养的效果较差。“名校办分校”的教师传帮带亟待提升精准度，需采用现代的培训体系，进行精准的培训需求分析并制订相应的培训方案，从而增强教师教育的针对性，提升培训效果。同时，名校可以派驻优秀或骨干教师到分校成立“名师工作坊”，以学科为单位，搭建名校和分校教师之间的常态化、系统化交流平台，促进师资队伍水平的快速提升，同时，在“名师工作坊”当中要着力加强青年教师的培养，倾注更多的时间和精力使青年教师的教学理念、方法等得到快速提升，尽快让他们成长为学科骨干。只有分校教师的水平得到不断的提升，才能真正防止优质教育资源稀释，破解优质教育资源的总量约束，从而促进教育公平发展，教育质量的持续提升。

（四）紧跟技术演进步伐，利用现代技术辅助教学

现代教育技术的发展既给基础教育带来巨大挑战，也带来了新机遇。传统教育体系中，教师基于信息的占有往往能够占据制高点，而随着技术的不断变革和演进发展，这种基于信息占有所带来的优势正在逐渐消逝，尤其是在互联网技术的不断发展

下，消逝的速度日渐加快。与之而来的也有教育的新机遇，“名校办分校”的重要政策初衷在于优化教育资源配置，推进教育公平发展，使教育能够更好地惠及更广泛的受众。近年来“共享”的理念在各领域不断被应用，共享经济的繁荣和发展也是有目共睹，在这样的背景下，以“弱化拥有权、强化使用权”为核心特征的“共享教育”理念也陆续产生^[6]。在“名校办分校”的质量提升之路上，着力建设的重点也应该是使用权，而非拥有权。这里所指的使用权和拥有权的对象更为宽泛，包括知识和教学设施等“软硬兼备”的教育资源。在教师队伍建设中，可适当探索和尝试，不求教师“为我所有”，但求教师智慧能够“为我所用”。因此，“名校办分校”应该结合实际，采用共享模式开放各类资源，充分利用现代技术将名校的先进教育理念、教学方法和手段等共享给分校的师生，使名校的优质教育资源能够更好地发挥辐射作用，切实推进“名校办分校”的质量提升。

参考文献：

- [1] 习近平. 决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[M]. 北京: 人民出版社, 2017: 46.
- [2] 薛二勇. 基础教育名校办分校的政策分析——基于北京市基础教育均衡发展政策的调查研究[J]. 教育科学研究, 2014(07): 46.
- [3] 尹玉玲. 透视与反思: 北京市“名校办分校”政策的实施[J]. 中国教育学刊, 2014(09): 10.
- [4] 谢春风. 我国中小学名校巨型化倾向的理性分析[J]. 教育发展研究, 2012(Z2): 78.
- [5] 仇勇, 王文周. 团队断层的内涵、测量及效应: 研究述评与展望[J]. 科技进步与对策, 2018(01): 156.
- [6] 时晓玲. 共享教育将引发学习方式变革[N]. 中国教育报, 2017-07-05(003).