·教育学研究·

DOI:10.20004/j.cnki.ujn.2025.06.018

走向空间正义:集团化办学的价值逻辑、现实偏差与匡正路径

罗 凯[1,2],戚万学[1]

(1.曲阜师范大学 教育学院,山东 曲阜 273165;2.济南市市中区教育教学研究中心,山东 济南 250001)

[摘 要]空间正义是存在于空间资源配置和空间生产中的社会公平正义,是审视社会问题的重要视角;集团化办学是在追求教育公平和优质均衡发展背景下,优化教育资源配置和促进学校间协同发展的一种新型校际组织关系;空间正义与集团化办学之间存在密切的耦合性——空间正义是教育事业民生属性的题中之义,也是集团化办学的价值旨归。但是,现阶段各地在推进集团化办学实践中出现了诸多现实偏差和潜在风险。主要表现为:从空间价值正义看,集团化办学存在逐利性倾向;从空间分配正义看,集团内"领导—从属"管理结构导致层级化倾向;从空间生产正义看,集团校办学模式灌输导致他主性倾向;这些问题导致集团化办学在不同程度上走入了"集而不公""集而不团""集而不强"的现实困境。基于此,在集团化办学深化发展中应及时矫正偏差,在空间布局上遵循教育的公共性,在空间融合上立足学校间的共生性,在空间发展上唤醒主体的内源性,从而为促进教育优质均衡发展和办好人民满意教育提供有力支撑。

[关键词]空间正义;集团化办学;教育公平;优质均衡

[中图分类号]G521 [文献标识码]A [文章编号]1671-3842(2025)06-0170-07

党的十八大以来,党中央、国务院和相关部委相继发布一系列战略规划和实施意见,以统筹教育发展布局,指导各地"坚持教育公益性原则,加快构建优质均衡的基本公共教育服务体系,扩大优质教育资源覆盖面,不断缩小教育的城乡、区域、校际、群体差距。"①党的二十大明确指出,要加快义务教育优质均衡发展和城乡一体化发展,促进教育公平,办好人民满意的教育。党的二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》着重提出,优化区域教育资源配置,建立同人口变化相协调的基本公共教育服务供给机制,完善义务教育优质均衡推进机制,努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育。由此可见,以"空间正义"审视当前的集团化办学,对优化教育发展布局、促进教育优质均衡和城乡一体化发展具有重要的理论价值。

[基金项目]山东省教育科学"十四五"规划课题"指向优质均衡发展的区域教育生态治理研究"(项目编号:2021ZC224);山东省黄河流域生态保护和教育高质量发展专项课题"区域整体推进黄河流域乡村教育生态治理的实践研究"(项目编号:2022HHZX294)。

[作者简介]罗凯,曲阜师范大学教育学院博士研究生、济南市市中区教育教学研究中心教育科学研究室主任,邮箱:68219752@qq.com;戚万学,曲阜师范大学教育学院教授、博士生导师。

①怀进鹏:《以教育之强夯实国家富强之基》,《人民日报》,2023年08月31日第9版。

一、空间正义:集团化办学的基本价值逻辑

在促进基础教育优质均衡方面,集团化办学逐步成为覆盖面最广、影响面最大的机制之一,发挥着扩优提质作用,但作为实践先导、政策驱动、行政强化型的一项教育管理机制改革,在理论研究、价值探寻、推进原则方面还存在欠缺,亟待借助空间正义等理论工具,从价值、资源、生态等维度展开本质性反思,直面实践中的客观问题,厘清方向、匡正偏差,切实达到推动均衡、促进优质的改革效果。

(一)教育的民生属性规约了集团化办学的空间价值正义属性

随着时代的发展,尤其是科技进步,个体对于空间的感受和认识呈现出愈加强烈、愈加凸显的趋势,体验到更加鲜明的空间扩展、空间差别和空间交融。伴随着空间感受的增强,在社会科学领域,空间逐步发展成为探究社会问题的重要理论工具和思维视角。空间从原来被认为的"固定的、死寂的容器"被重新定义为"社会存在和社会生产的方式",其中弥漫着社会的关系、资源的分配以及运行状态,与社会中每个人的生活和生产发生着密切的关联,甚至在越来越多的场景中产生决定性的影响。空间正义是正义理论的重要内容,指的是"存在于空间生产和空间资源配置领域中的公民空间权益方面的社会公平和公正"[①]。"作为社会正义的表征和载体,空间正义理论旨在'通过相应的价值指引和制度安排来实现国民共享社会发展成果',其本质契合并体现着社会主义和谐社会的价值取向"[②]。马克思对正义问题也进行了深入阐述,通过辩证唯物主义和历史唯物主义的基本原则,反思和洞察空间中的正义性,提炼出空间正义理论的三个关键维度,包括空间价值正义、空间分配正义和空间生产正义。

空间价值正义的核心是平等地对待不同社会群体和多元价值观念,尊重空间文化差异,消除空间压制和歧视,避免对弱势层级的空间剥夺和贫困群体的空间边缘化,构建起人全面发展的空间价值系统。集团化办学是教育优质均衡发展背景下的一种新型校际合作关系,是优化教育资源配置和促进学校间协同发展的一种创新组织形式,作为践行教育民生属性的改革机制,本质上是教育公共性在空间维度的具象化表达,应有利于打破地域差异、经济强弱等外在因素的限制,平等尊重不同学校的历史传承、文化特质与发展诉求,摒弃对薄弱学校、偏远区域教育空间的不公正对待,避免使教育空间沦为商业逐利的附庸。这意味着集团化办学需要以空间价值正义为根本遵循,打破显性与隐性的空间壁垒,让优质教育资源的流动摆脱非教育因素的羁绊,确保每一所成员校、每一位受教育者都能平等享有高质量教育的权利,最终构建起包容多元、公平优质、促进人人全面发展的教育空间价值系统。

(二)教育均衡发展目标规约了集团化办学的空间分配正义属性

空间分配正义的核心是指依据空间而提供的公共资源公平合理地分配,在资源配置中切实维护公民(尤其是弱势群体)的空间权利。当前,社会中的一部分强势主体所能享有的财富、信息、空间资源领先于其他薄弱主体,体现在教育资源的获得上,乡村相比城区、郊区、城市中心区,在师资配备、学校管理、教育质量上存在显著差距,致使出现"城镇挤、乡村弱"的现实境遇,这与教育的民生属性相悖,也与教育优质均衡发展的国家战略不符,这不仅从观念上冲击着人们的社会正义体验,更在实践中激化着社会矛盾,影响着社会的稳定和发展。为此,实践领域积极实施了以集团化办学、学区化管理、校区联盟为代表的创新型教育组织形式,其中,影响最为广泛的当数集团化办学。经过多年的实践探索,集团化办学在北京、杭州、上海、福州、济南、成都等多个地区得到了进一步推广和发展。

①任平:《空间的正义—当代中国可持续城市化的基本走向》,《城市发展研究》,2006年第5期。

②谢欣然:《习近平关于空间正义重要论述的逻辑理路》,《陕西行政学院学报》,2022年第36期。

集团化办学的空间分配正义属性是由国家教育资源均衡发展战略决定的,其本质上是教育均衡发展目标在资源空间配置层面的必然要求与实践回应,核心指向是打破教育资源因地域、经济差异形成的空间失衡格局,实现公共教育资源的公平合理分配。从实践逻辑看,集团化办学通过“名校办分校”“强校带弱校”“委托管理”等组织形式,将优质学校的师资、管理、课程等核心资源,从教育资源富集的城市中心、优势区域,向资源薄弱的乡村学校、郊区学校流动,旨在化解“城镇挤、乡村弱”的现实困境,弥补薄弱学校在资源获取中的结构性劣势,切实维护弱势群体的教育空间权利。这种分配并非简单的“平均主义”,而是基于空间正义的“补偿性正义”——承认乡村、郊区等薄弱区域在教育资源历史积累中的不足,在资源配置中给予适度倾斜,确保不同空间的学校与学生都能平等享有优质教育机会。正是通过这种空间维度的资源再分配与协同优化,集团化办学让空间分配正义从理论诉求转化为具体实践,为破解教育校际、城乡差距提供了组织载体,最终服务于教育优质均衡发展的国家战略,保障公民公平受教育权的实现,夯实教育公平的空间基础。

(三)教育优质发展愿景规约了集团化办学的空间生产正义属性

教育优质发展不是均衡化的简单延伸,更不是优质学校办学模式的单向复制,而是以区域教育整体提升为目标,尊重每所学校的历史传承、区位特征与师生需求,推动各校在协同中生成独特优质价值、实现内生性发展的过程,这恰恰为集团化办学的空间生产正义属性提供了方向指引。集团化办学的逻辑起点虽为破解教育资源配置失衡,但最终目标指向的是区域教育优质发展,这一目标决定了其还需要超越“资源分配”的静态逻辑,进入“空间生产”的动态维度。一方面,从实践主体看,集团化办学并非简单将薄弱校纳入优质校的管理框架,而是通过构建校际协同机制,推动优质学校与薄弱学校在文化、制度、课程、教学等领域的深度互动,让每所学校都能成为优质教育要素的“生产者”而非“被动接受者”,这种双向生成的过程,正是空间生产正义在教育领域的具体实践。另一方面,从实践过程看,当集团化办学仅停留在“名校贴牌”“资源输入”的表层阶段时,空间生产便会因单向主导、同质化倾向而偏离正义轨道,薄弱学校的主体性被压制,其独特的教育价值难以生成,区域教育也只能维持低水平均衡。因此,只有通过搭建校际对话平台、建立特色发展激励机制、推动课程资源共建共享,让优质教育要素在不同空间中动态流动、相互滋养,才能最终实现“各美其美、美美与共”的优质发展格局。

由此可见,集团化办学的空间生产正义属性,是教育优质发展愿景的必然要求,它以动态的空间生产过程替代静态的资源分配逻辑,以多元价值的共生替代单一模式的灌输,推动区域教育从资源均衡进一步走向质量共富。这种属性不仅确保了集团化办学不偏离优质发展的初心,更让空间生产成为促进每所学校生成独特优质价值的载体,为区域教育优质发展提供坚实的空间正义支撑。

二、空间正义视角下集团化办学的现实偏差

各地区二十余年的探索和实践表明,集团化办学显著优化了区域教育资源的布局,改善了地区教育的发展水平,提升了整体教育质量,但集团化办学在空间价值正义、分配正义、生产正义等方面出现了一定的偏差。

(一)从空间价值正义看,集团化办学存在逐利性倾向

空间价值正义的核心是承认不同空间在价值层面的权益,要求平等地对待不同社会群体和多元价值观念,消除空间压制和歧视,避免对弱势层级的空间剥夺和贫困群体的空间边缘化。但是,进入21世纪以来,房地产经济的飞跃式发展,致使经济结构发生了较大变化,特别是当地方政府的财政收入开始依赖房地产的发展时,教育资源的空间布局在一定程度上受到经济因素特别是房地产经济的显著影响。“集团化办学过程中,谁来决定一所学校归属于哪个教育集团?”“一所学校归

属某个教育集团的决策依据是什么？”“分校是不是名校的贴牌产品？”……上述均为市民现实中的疑问，往往指向于基础教育公益性与房地产为代表的商业因素之间的关联，并且这一状况并不鲜见。在我国东部沿海的G省H市的教育集团化发展中，新建学校大部分划归到所在区域最优质的教育集团，变成某热点教育集团的分校，由总校派管理团队和部分骨干教师交流到新建校开展工作。客观来看，此举使新建学校能够迅速步入正轨，办学起点高，教育质量有了一定保障，解决了新建社区居民的后顾之忧。但是，从另外一个角度上审视，名校办分校会在很大程度上影响着住房的价格和销量，这同时又会直接影响地方财政收入，而教育集团化发展中做出决策的是地方政府和其直接管辖的教育行政部门，这样的“权—利”结构体系致使教育集团化布局受到房地产经济的反向影响。

集团化办学中体现出的空间逐利性产生了诸多不良影响，集团化办学的有益探索会因为逐利化而偏离其本意。一名受访对象曾说道：“我从祖辈就居住在那个村子，原本享受着乡村生活的怡然自得，但是近几年一路之隔的地块被商业开发，重新规划了中小学，均为优质学校的分校，而居住在路这边的孩子只能继续在村小上学，这造成了心理上极大的不平衡。”正如他所质疑的——“为什么村小不首先划归到名校集团之中？经济发展难道是为了造成教育更大的差距？”诚然，这位市民所持立场有待进一步考证，但从另外一个角度上也揭示出空间的逐利性切实地影响着像他一样的普通群众。

（二）从空间分配正义看，集团内“领导—从属”管理结构导致层级化倾向

空间分配正义是空间正义的关键要素，指的是依据空间而提供的公共资源，如教育机会、医疗保障、交通设施等公平合理地分配，在资源配置中切实维护公民（尤其是弱势群体）的空间权利。集团化办学既是一种资源的再分配机制，也是管理的再分配机制。

在集团化办学之前，一所优质学校和一所相对薄弱学校通常意义上都直接归属上级教育行政部门管理，学校之间有发展水平的差异，并无从属身份的差别，而在以集团化为代表的组织改革中，薄弱学校直接被划归到教育集团进行管理，从身份上变为优质学校的从属。“领导—从属”式的组织关系使得学校空间被层级化，教育资源在空间分配时增加了一层权力结构，薄弱学校在这种层级化的身份中会丢掉部分资源获取权限，降低发展的内驱力，将学校发展当作集团的责任。在这个过程中，如果领衔校与成员校不能形成相互认可的良好合作关系和深度的情感关联，容易给教育集团的稳定带来风险，甚至会导致学校间的关系疏远，成为制约改革走向深入的桎梏。

从根本上讲，优质学校或者龙头学校的发展优势是客观的，是历史形成的，薄弱学校的发展相对滞后也是各种主客观因素、学校内外的要素长期作用的结果，直接将薄弱学校划归优质学校管理以弥合历史造成的发展劣势，有失合理性。类似情况带来的不良效果在现实中也开始显现，在集团化办学进程中，区域教育系统逐渐分为了这样几个层级：区教育行政部门—集团龙头学校—集团分校区。教育集团的凝聚力和向心力因为“领导—从属”式的组织结构而受到消极影响，集团内部形成“层级化”而非“大家庭式”的关系结构，集团分校区在行动中更倾向于和其他分校区看齐，而非向集团龙头校靠拢，这增加了校际间隔阂的风险。

（三）从空间生产正义看，集团校办学模式灌输导致他主性倾向

空间生产正义的核心是审视不同空间在政治、经济、文化、生态和社会等维度的差异如何产生，进而矫正过程中有失正义的要素。任何事物的变化发展，内因是根本，外因是条件。在集团化办学改革进程中，存在一个较为普遍的问题。集团成立初期，分校区的发展主要是由外在因素推动的，比如说，教育集团委派的校区负责人、优秀教师的输入、龙头学校管理模式和办学特色的嵌入等。不可否认，这可以对分校区的发展起到立竿见影的效果，但这种资源的输入方式，特别是管理模式、办学特色的输入，容易引发分校区原有教师的“不被认同感”甚至“被歧视感”，造成教师队伍中的心理隔阂。

一所学校的管理制度、管理文化、办学特色都是与其区位特点、师生状况、历史传承密切相关的,是一个自然而缓慢的生长过程。如若集团化办学过程中,分校只是一味地模仿、借鉴甚至照搬,就背离了因地制宜、因人制宜、融合共生的学校发展规律。空间正义理论深刻地分析了类似问题,集团化办学模式的灌输意味着没有平等地对待各校区的多元价值观念,不能充分尊重空间内不同群体的文化差异,因此很难构建起使所有成员获得全面发展的空间价值系统,走入"价值衰减"困境,最终导致空间自主性的削弱甚至丧失。需要特别警惕的是,分校区内部一旦出现这种隔阂,叠加总校对办学感受的落差,两者间这种鸿沟改善和弥合的难度非常大,且在很大概率上会呈现愈演愈烈的趋势。

由上述偏差衍生出集团化办学中诸多具体的现实难题,比如:集团学校的领导干部调整对集团化办学的持续运行带来不确定性如何破解?集团总校任务过重,集团化组织层级增加了,但权责的机制配置滞后甚至缺失的问题如何解决?集团化办学背景下,原有的教育资源配置逻辑需要做出怎样的结构性调整?如何寻找集团发展的共同生长点?如何在共性与个性之间达到平衡?如何评价集团化办学的质量?

三、空间正义视角下集团化办学的匡正路径

集团化办学作为一项教育变革,根本目的是满足人民群众公平普惠地享受优质教育资源的愿望。因此,基于空间正义的理论视角和现实问题,亟待从空间布局、空间融合、空间发展三个维度矫正集团化办学实践过程中的诸多偏差,实现教育的公共性、共生性和内源性。

(一)空间布局上,集团化办学要遵循教育的公共性

"教育的公共性要求教育活动的各个过程或环节必须贯彻公益性原则,不得以各种托词违背国家、社会或集体的共同利益。任何机构、组织或个人均不能把营利作为举办教育活动的初衷。"[①]在这个过程中,教育资源的空间布局和发展规划是集团化办学走向空间正义的关键,作为管理责任主体,地方政府和教育行政部门亟待解决好如下两个矛盾。

一方面,地方政府和教育行政部门要正确处理教育的公正性与优质教育资源有限性之间的冲突。教育资源如同医疗、交通等公共资源一样,最鲜明的特点就是公共性,面对有限的优质资源,在规划布局的过程中,应从教育资源的平等分配走向正义分配,不只停留在按照师生数量分配人、财、物,要承认薄弱地区、偏远地区的人民所获得的资源和机会的欠缺,并在资源配置过程中向最薄弱和偏远的地区适度倾斜。正如戚万学教授等学者倡导的,"在确保乡村教育与城市教育同等地位的同时,给予乡村教育优先改革与设计、优先规划与资源配置、优先投资与增长经费、优先创新与发展等政策的倾斜,努力缩小城乡教育差距"[②]。

另一方面,地方政府和教育行政部门还应正确处理好教育事业的公益性与商业行为逐利性之间的冲突。城市化进程中人口规模逐渐扩大,房地产经济突飞猛进,教育资源的配置在某种程度上成为影响房价地价的关键因素,因此,应避免使教育资源本身沦为房地产经济的附庸,在集团化办学推进过程中要从人民群众的角度出发,审视教育资源在空间配置上是否遵循公正的立场,作出正确的决策和适切的调控。

笔者深度参与了华北地区的S省Z区集团化办学改革,Z区2013年启动集团化办学改革,2017年实现区域公办学校集团化办学100%全覆盖。在近十年的集团化办学实践中,该区历经"做实、做大、做强、做活"四个发展阶段,先后组建20个教育集团、4个特色联盟、4个集团链,基本实现了全

①冯永刚:《教育的公共性意蕴及其当代拓展》,《教育发展研究》,2015年第24期。

②戚万学,刘伟:《乡村教育振兴的内涵、价值与路径》,《国家教育行政学院学报》,2020年第6期。

区“新建校办一所成一所、薄弱校改一所强一所、城郊校抓一点带一片”的集团化办学发展目标。Z区的实践体现出对教育公益性的深刻把握和合理安排,将全区所有学校纳入集团化办学的整体布局之中,集团化办学和城乡一体化发展相互促进,“新建学校”“薄弱学校”和“城郊学校”均能够享受到机制改革的红利,不同类别学校间逐步实现师资、管理、课程等教育资源的共建共享,对辖区人民群众的民生需求给予了最大限度的支持,Z区这种指向“全域优质”的集团化办学是地区教育发展的正确路向。

(二)空间融合上,集团化办学要立足学校间的共生性

集团化办学是一个空间链接、空间融合的过程,在这个过程中,文化、资源、制度等都会面临相应调适,如若在这些维度上处理不好校区之间的关系,容易出现师生的价值认同和身份认同度不高的现象,进而导致“集而不团”的问题发生,其根源就在于教育集团内部的文化隔阂、层级化的校际关系和集团决策力量的失衡,破解这一困境的关键在于推动不同空间走向共生逻辑。

一方面,集团化办学深化发展中需要做好文化的融通。要相互认同校区的历史、差异与特点,通过换位思考深入理解各校区的问题、困难,运用因地制宜、因校而异的策略方法来引领发展,方能各美其美。其次,要建立促进教育集团沟通合作、整体发展的制度和平台,发现不同校区的独特优势,促进各校区协同进步,告别单向帮扶和支援的老路。最后,要破除学校之间的资源壁垒,建立“共享、开放”的资源流通生态,实现教师资源、社会资源、管理资源等在校际间积极地共享和流通,使教育集团成为一个命运共同体,实现教育资源和谐共生的良好发展态势。例如,S省N集团在集团化办学新征程中,辐射带动七所成员校,整合优质资源,用近十年时间相互赋能,新培养14位校级干部支撑集团发展,派出百余人次参加集团交流,覆盖率达到85%,组建十几个项目组全面带动教师成长,凝聚集团近万名师生,汇聚起集团化办学的力量;形成协同发展,美美与共的生动局面。究其根源,就在于集团从创建初期一直秉持着“共融共好、整合发展、各美其美”的共生理念。

另一方面,集团化办学的共生性需要完备的机制保障。集团化办学是一项系统性改革,涉及不同主体间在管理、课程、教学、资源各方面的统筹协调,成功的集团化办学一定是“文化—机制—资源”三位一体的协同创新。其中,完备的运行机制是做实集团化办学的必备条件,其核心指向便是保障和促进组织的共生。教育部对基础教育集团化办学的调查结果显示“72.8%的被调查者认为‘教育行政部门对集团化办学的管理制度有待完善’,当正式制度体系不健全时,会造成有关集团化办学认识的合法性危机”[①]。S省Z区在做活集团化办学的过程中,探索出五个核心保障机制,其中有三个是确保组织的共融共生。一是行动方向保障机制。持续加强党对教育的全面领导,以集团化办学为纽带,创新集团党建管理模式,发挥党建的统领功能和聚合作用,强化集团共同体意识。形成了“政治理论联学、优势资源联享、实践活动联办、党员队伍联建、中心工作联动、作风纪律联抓”的集团党委工作机制,有力保障集团广大干部教师的认同度、归属感和凝聚力。二是集团协同组织机制。理事会是教育集团的领导机构和决策机构,负责制定集团工作章程与发展规划,并组织实施。理事会成员及理事长由各成员学校推荐产生,集团理事长负总责,统筹协调集团发展;理事有集团重大事项的参与决策权、知情权和共享集团优质资源的权利和服从理事长管理,积极支持、配合集团工作的义务。三是人才交流保障机制。建立“集团轮岗、跨校支教、名师巡讲”等制度推动干部教师集团内流动机制,十二年间实现人才交流4900余人次。科学完备的共生制度为Z区集团化办学深化发展提供了充分的保障。

(三)空间发展上,集团化办学要激发分校的内源性

孟繁华教授在谈及集团化办学时精准地指出了集团化办学的实践要点,他认为,“教育的使命是育人,要通过合作交往实现人的生命成长和精神世界的丰盈,集团化不必然要求集权化和管理

①张爽:《当前我国基础教育集团化办学的内涵与关键指标》,《中国教育学刊》,2023年第4期。

层级的增加,否则会离教育真正的目的越来越远,从单中心走向多中心乃至网络治理模型的学校命运共同体更加符合教育治理现代化的要求”[①]。如何保护每所学校的主观能动性成为集团化办学成功的关键。从组织理论方面,无论在办学机制和组织形式上如何创新,每一所学校的发展最终都要依靠学校的内在动力和自主发展。周彬教授也认为,“集团化办学的目的不但要办好教育集团,更要提高集团加盟校自主办学能力,最终实现加盟校进入‘后集团化办学时代’”[②]。集团化办学中,龙头学校在一定时期可以向薄弱学校输入各种资源,帮助分校区在短时间内提高办学水平,但从长远看,集团化办学能否从依靠行政推动的“他组织”走向依靠主动合作的“自组织”,从“输血”走向“造血”,实现“内源式”发展,是决定这项改革成败的关键。达成这个目标,需要龙头学校和薄弱学校双方的真正协同。集团化总校要逐步建立制度化、流程化的管理系统,解决薄弱学校管理不到位的问题,形成正向的管理势能,这是学校自主发展的无形力量。薄弱学校需要以积极的心态参与到集团化办学过程之中,在教师交流、资源共享、任务共担中提升师资水平,充分发挥地域、校史等优势,因地制宜,积极寻找适合学校发展的办学特色和发展方向,并为之进行持续不断的探索。

在集团化办学的具体实践中,不同类型的集团应基于结构特征,采取适切策略,充分保护学校发展的内生性。“集团化不等于‘集权化’,不等于‘同一化’,不存在‘放之四海而皆准的标准化道路’,需要基于学校前期发展基础,结合集团化改革的目标,选择最适切的道路。”[③]找到学校“最近发展区”,集团学校凝聚成“一家人”,实现人才共育、过程共管、成果共享、责任共担。“母子型”教育集团同根而生,在价值追求、制度文化、组织结构、队伍建设、课程开发、质量评估等方面具有比较紧密的认同度与归属感,应通过集团理事会重点关注各校区的个性发展需求,激发各校区内涵发展的内驱力。“兄弟型”教育集团组织活力的激发需要找准共生纽带,比如,生源结构相近,学情关注点相近,学校办学生态相近等,聚焦共同关注的发展需求,确定集团愿景、组织、机制、行动,实现资源共享和课程创新,激发携手共进的生机活力。“面对集团名校品牌属性、个性、价值、文化等元素的‘强势来袭’,集团成员校如何在同一性与依附性之间找到一种张力平衡,成功塑造有别于集团名校与原有普通校的集团成员校‘新名牌’至关重要。”[④]

综上所述,作为教育改革的一种创新型组织机制,集团化办学的关键在于调动相关主体的主动性和责任感,坚持教育的公共性,立足资源的共生性,依靠学校持续深化发展的自主性,这项改革才能真正成功,才能为实现教育公平和空间正义做出贡献。

[责任编辑:高　玉]

①孟繁华:《集团化办学:超越传统的学校组织形式》,《中国教育学刊》,2020年第11期。

②周彬:《“集团化办学”就是为了办好教育集团吗》,《中国教育学刊》,2023年第4期。

③张爽:《当前我国基础教育集团化办学的内涵与关键指标》,《中国教育学刊》,2023年第4期。

④任青华,张建:《塑造“新名牌”:名校集团化办学中的成员校发展路向》,《中国教育学刊》,2020年第11期。