

对口援藏机制创新与绩效提升： “组团式”教育援藏的调查与分析

杨明洪

(云南大学 民族学与社会学学院, 云南 昆明 650091; 四川大学 中国藏学研究所, 四川 成都 610065)

〔摘要〕“组团式”教育援藏是对口援藏史上的一个里程碑。相比过去的教育援藏方式,“组团式”教育援藏更加重视援助机制的创新。“组团式”教育援藏突破性创新包括“组团式”教育人才援藏的统筹协调机制、对口帮扶机制和保障机制3个方面。这些机制创新是经过较长实践的探索,特别是江苏、北京对口援助拉萨的实践中“实验”出来的,最后上升为国家在教育领域实施对口援藏的政策创新。“组团式”教育援藏绩效是显著的,其创新带来的不仅仅是教育事业的跨越式发展,更为重要的是带来了西藏各族对“五个认同”的强化,中华民族共同体意识得以增强,同时,也启示机制突破性创新是提升对口援藏有效性的根本途径。

〔关键词〕西藏;“组团式”援藏;对口援藏;教育;机制

〔中图分类号〕C913.4

〔文献标识码〕A

〔文章编号〕1001-5140(2021)01-0117-15

DOI:10.14084/j.cnki.cn62-1185/c.20210112.001

西藏作为我国重要的边疆民族地区,开办现代教育时间较晚,现代教育发展水平低于内地,与当地民众渴望有良好的现代教育之间的矛盾突出,同时,长期以来教育领域一直又是意识形态渗透的重点领域。因此,现代教育的发展不仅关系到西藏各类人才的培养,关系到满足民众接受优质教育的需求,也关系到国家的长治久安。以西藏和平解放为西藏现代教育发展的起点,到目前已经形成了涵盖学前教育、基础教育、高等教育和特殊教育在内的现代教育体系。这得益于国家支持西藏现代教育的各项政策,而内地大规模支援西藏教育事业发展是其中一项重要政策,并形成持续的教育援藏。“组团式”教育人才援藏(以下简称“组团式”教育援藏)则教育援藏的一个新尝试,教育援藏的精准程度进一步提高。学界关于教育援藏的研究有一些成果,如徐姗姗、姜洲从扶贫模式创新视角分析了“组团式”教育援藏^[1],阳妙艳以相关利益者理论分析了“组团式”教育援藏问题^[2],给进一步分析“组团式”教育援藏机制创新以启示,王学男从教师融合角度研究“组团式”教育援藏的实践机制^[3],王思远也研究了“组团式”教育援藏的发力点^[4]。

从“组团式”教育援藏绩效的初步考察,其无疑是显著的。众多的新闻媒体反复报道,“组团式”援藏被认为是给西藏各族群众编织了一张教育保障网,较好地缓解西藏部分群众“上学难”的问题,被当地老百姓亲切地喻为“家门口的西藏班”^[5]。如果将其绩效与机制创新联系起来,会发现对口援藏机制的突

〔收稿日期〕2020-10-23

〔基金项目〕2017年教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“新时期汉藏交流现状及特点研究”(项目编号:17JJD850001)

〔作者简介〕杨明洪,教授,博士,主要从事民族经济、边疆理论与实践研究。

突破性创新是对口援藏绩效提升的关键。然而,从对口援藏机制创新的角度分析“组团式”教育援藏的研究文献则尚未见到。为了深入研究“组团式”教育人才援藏的背景、机制创新、机制创新的绩效,课题组先后在拉萨、山南、日喀则、林芝、昌都等地进行实地考察,召开各层次座谈会,并与当地教师、援藏教师、学生进行面对面交流,由此获得了大量第一手资料(见表1)。此后,也持续关注这一问题并积累了相关资料。本文基于这一调查和积累的资料,回答上述问题。

表1 “组团式”教育援藏相关调查会议一览表

时间	地点	会议主题	数量
2017年8月5日	山南市扎囊县	扎囊县组团式援藏座谈会	20
2017年8月6日	山南市市委统战部	山南市组团式援藏研讨会	25
2017年8月8日	日喀则岗巴县	日喀则岗巴县组团式援藏调研会	15
2017年8月10日	日喀则吉隆县	吉隆县组团式援藏研讨会	15
2017年8月11日	日喀则人民医院	日喀则市人民医院组团式援藏研讨会	8
2017年8月11日	日喀则市市委统战部	日喀则市直部门组团式援藏调研会议	15
2017年8月12日	日喀则市教育局	日喀则教育系统教育人才“组团式”援藏工作座谈会	25
2017年9月1日	西藏自治区区委统战部	自治区级调研会	15
2017年9月3日	林芝市巴宜区人民政府	林芝市巴宜区调研会议	15
2017年9月3日	林芝市市委统战部	林芝市市直单位座谈会	20
2017年9月4日	林芝市米林县统战部	林芝市米林县组团式援藏座谈会	12
2017年9月4日	林芝市教体局	林芝市组团式教育援藏调研会	25
2017年9月7日	昌都市卡若区人民政府	昌都市卡若区组团式援藏研讨会	25
2017年9月8日	昌都市第一高级中学	昌都市第一高级中学组团式援藏座谈会	10
2017年9月8日	昌都市教体局	昌都市组团式教育援藏座谈会	30
2017年9月9日	昌都市人民政府	昌都市市直单位组团式援藏座谈会	20

一、新时代的“组团式”教育援藏及其机制创新

教育援藏是伴随着和平解放西藏而开始的。1950年代进军西藏的十八军官兵积极响应党中央关于的“进军西藏,不吃地方”的号召,“一手拿枪,一手拿镐”,并立下“长期建设,边疆为家”的誓言。十八军官兵和其他进藏人员的主动作为开启祖国内地“帮助西藏建设”的序幕^[6]。最初实施的“帮助建设西藏”的主要形式是从内地抽调一批干部和工程技术人员往前西藏支援建设,同时,也从内地调拨物质运往西藏,支援西藏建设和其他需要。就是在这一背景下,开始教育援藏的序幕。1951年和平解放后西藏的现代教育几乎是空白,前此的教育主要由寺院承担,而且宗教成为教育的主要内容。1954年中央从内地选派首批援藏教师1500名,以发展西藏现代教育^[7]。之后也陆续选派内地教师入藏支教,虽然能够满足当时西藏现代教育发展的需要,但选派援藏教师的规模较小。即使在“文革”期间,内地支援西藏发展现代教育也没有停止,在1974年,中央还专门发布《关于内地支援西藏大中专师资问题的报告》,开始试行一种新的“对口”帮助形式。不过,这种帮扶没有做出相应的制度性安排^[8]。这是与当时实行的计划经济体制相适应的帮助西藏发展教育的形式,与后来的教育“对口援藏”有本质的区别。

中国进入改革开放之后,中央更加重视西藏现代教育,尤其是1980年召开的中央第一次西藏工作座谈会专题讨论了内地支持西藏教育发展问题。为了落实此次座谈会的精神,随后的1981年,教育部、国家人事部联合颁发了《关于选派第三批援藏大学教师的通知》,将高等教育(明确是发展西藏师范学院、西藏农牧民学院和西藏民族学院)作为内地支援西藏发展教育的重点,遗憾的是当时没有涉及基础教育。由于基础教育是高等教育的基础,发展基础教育成为西藏当时的紧迫任务,于是,在1984年召开的中央第二次西藏工作座谈会又专门讨论在内地举办“西藏中学”和“西藏班”等问题。由此,从1985年

开始由内地 19 个省市举办“西藏中学”和“西藏班”，从而开始了以举办“西藏中学”和“西藏班”来支援西藏教育发展模式。为进一步推动西藏教育发展，于 1987 年召开了全国第一届教育援藏工作会议，讨论通过了《关于改革和发展西藏教育若干问题的意见》《关于内地对口支援西藏教育实施计划》《关于为西藏培养旅游人才的计划》等 3 个文件。鉴于在内地举办西藏中学班存在的问题，1992 年 9 月国家教委又实施几项相关政策，一是推动内地西藏中学班长期化，二是进一步提高教育教学质量^①。1993 年 3 月国家教委召开的中央第二届教育支援西藏工作会议见证受援双方签署《教育支援西藏协议书》^[9]。这些强化内地支援西藏教育发展的行动，仍没有形成对口支援的性质。

在对口援藏问题上，1994 年召开的第三次西藏工作座谈会是一个转折点。因为这次座谈会上提出了“分片负责、对口支援、定期轮换”的援藏方针和“长期支援、自行轮换”的干部支援方式。由于当时将对口援藏的重点放在干部援藏和经济援藏上，最终目标是推动西藏经济发展，所以，在西藏经济建设全面铺开之后，人才短缺问题日渐突出。在这种背景下，2002 年教育部召开了全国第一次教育对口援藏工作会议，强调了对口支援西藏教育发展。2003 年国务院转发这次会议制定的相关文件^②，教育援藏地位更加凸显。从 2002 年至今，全国教育系统先后选派 6 批援藏干部、教师 5400 多人次进藏工作。值得注意的是，在对口支援西藏教育发展史上，2010 年召开的第五次中央西藏工作座谈会是一个转折点。因为这次座谈会强调了将对口支援西藏教育是一个重点。在这个背景下，各援藏省市和单位加大了教育援藏的力度。据统计，自“十二五”以来，各级援助部门落实援助资金 12.74 亿元，援助校舍 48.57 万平方米，赠送图书资料 49 万册，援建实验室 50 个，培训教师和管理干部 8300 人次^[10]，援助规模空前。

尽管如此，与内地甚至其他边疆民族地区相比，西藏的现代教育仍处于相对落后的发展状态，而且日趋明显，其主要原因是在西藏地区，特别是在牧区和高山峡谷地区，气候环境恶劣，经济发展相对落后，工作条件艰苦，不仅外地教师不愿进入，而且当地的优秀教师向外流失较为严重，因此，教育教学质量和水平难以较大幅度提高。随着西藏经济社会的发展尤其是农牧民生活水平的提高，农牧民对子女的教育越来越重视，对其子女接受优质教育的愿望和需求日趋强烈。这与前文所述的优质教育资源不足形成显著的冲突。据调查发现，面对农牧民对优质教育资源的需求与本地优质教育资源日趋短缺的矛盾，不同的收入水平的农牧民的应对措施是有差异的，较为富裕的农牧民家长将自己的子女送到内地“西藏中学”或者“西藏班”，甚至送小孩在内地普通学校择校插班就学已成为潮流，而家庭收入较低的家庭的孩子或相当部分考不上内地西藏班的学生，则纷纷来到地市和拉萨市就学，这样以来，家庭承担着不同程度的经济负担。从社会公平的角度，实际上是公共服务均衡化问题的反映。

在这一背景下，西藏本行政辖区内实施异地办学成为新的尝试。这种新的尝试起源于拉萨市新建“教育城”。这个“教育城”位于拉萨市城关区蔡公堂乡白定片区，集学前教育、义务教育、高中教育、职业教育、大学科研、师资培训、教师住宅小区等为一体，于 2012 年开工建设。那曲拉萨第二高级中学、阿里拉萨高级中学等学校和医院等机构先后入驻“教育城”。拉萨“教育城”也逐渐成为异地办学的汇集之地。而真正开启“组团式”教育援藏则是北京市、江苏省在拉萨“教育城”援建了拉萨北京实验中学和拉萨江苏实验中学而开始的。当这两所中学建成后，北京和江苏探索出将学校的硬件建设与软件建设并举的路子，即由对口援藏的省市派出大量援藏教师支援新建学校发展。2014 年 8 月，北京、江苏率先以“成建制”教育援藏模式，分别向拉萨北京实验中学和拉萨江苏实验中学选派第一批 50 名援藏教师，支教一年。2015 年 7 月，第二批由 50 名援藏教师轮换，而援藏年限也由一年延长为两年，开始探索“组团式”教育援藏。这些“组团”来支教的教师和管理人员在这两所学校担任教学和管理工作。这种方式很快突显其实际效果，为以后较大规模实施“组团式”教育人才援藏积累了最初的经验。

开启“组团式”教育援藏的另一个重要原因是中央对民族教育的重视。有两件大事的汇集在一起使

① 参见《关于进一步加强内地西藏班工作的意见》和《内地西藏中学班(校)管理实施细则》。

② 2003 年国务院办公厅转发教育部、中央编办、发展改革委、财政部、人事部《关于进一步做好教育援藏工作的意见》。

得“组团式”教育援藏成为现实。第一,2015年8月18日召开的第六次全国民族教育工作会议中明确提出,到2020年,民族地区教育整体发展水平及主要指标接近或达到全国平均水平,逐步实现基本公共教育服务均等化。第二,中央第六次西藏座谈会的召开。此次座谈会上明确提出“要加大教育援藏力度,重点加强以数理化学科为主的内地教师进藏支教”^[11];习近平总书记在会上特别提出“改变藏区面貌,根本要靠教育”^[11],并强调“教育是争夺下一代的灵魂工程”^[11]。这两次会议促成了“组团式”教育援藏走向教育援藏的前台。其标志性事件是2015年12月21日,教育部、国家发展改革委、财政部、人力资源社会保障部联合印发《“组团式”教育人才援藏工作实施方案》(以下简称“四部委文件”)的通知下发。这个文件的下发拉开了“组团式”教育援藏工作的帷幕。按照文件精神,由原则上承当对口援藏任务的内地17个省(市)分别对口支援1所中学,考虑到河北和陕西共同对口支援阿里地区的现实,由这两省共同对口支援1所中学;此外,由教育部直属高校附属中小学分别对口支援拉萨和林芝的3所中学和1所小学。从2016年开始,国家开始实施“十三五”规划,为做好衔接工作,在2016年12月29日,教育部发布《关于加强“十三五”期间教育对口支援西藏和四省藏区工作的意见》。该文件突出两点,一是对“组团式”教育援藏做了进一步规划,二是将“组团式”教育援藏向四省藏区、西藏20所受援学校以外延伸。从调查的实践情况来看,目前的“组团式”教育援藏还主要集中上述20所学校进行,其他地区和学校的实践处于探索阶段。

相比于以前的教育援藏,“组团式”教育人才援藏有其机制上突破性的创新。机制突破成为“组团式”教育援藏的显著特点。从受援地区经济社会发展的机制来讲,援助发展不是人们所想象的投入更多的物资,当然,物资的投入对于受援地区经济社会发展来讲也非常重要,更为关键的是体制机制即制度上的创新。“组团式”教育人才援藏首先表现为体制机制创新,因为它给受援地区发展创造一种新的动力机制。本文暂时不关注这一方面,这里我们关注为顺利实施“组团式”教育人才援藏,有那些机制被创造出来。这一研究的特殊意义在于这些机制在对口支援中的推广意义。据调查,统筹协调机制、帮扶机制和保障机制是其中重要的创新。

二、“组团式”教育援藏的统筹协调机制创新

“组团式”教育援藏看似简单的人员选配,实则是教育资源跨区域的输入与输出,不仅涉及承担对口援藏的省市、部门和学校,也涉及到接受援助的学校,而且涉及人员的选派和工作安排。教育资源的跨区输出与输入是我国教育史上没有的,甚至世界教育史上也没有的。众所周知,中国国家治理的效能提升是通过将现行的制度优势进行科学的转化,而“组团式”教育援藏则充分体现这一点。

(一) 统筹制定“组团式”援助目标

就一般而言,设定目标是统筹协调的落脚点和归宿。组织实施“组团式”教育援藏也不例外。“四部委文件”显示,本次“组团式”教育援藏的基本目标是提升西藏区域内基础教育的总体质量。而基本思路是通过集中援助西藏20所中小学校,帮助西藏打造一批高水平的示范性高中和标准化中小学校,以此产生示范效应辐射带动县乡小学,切实加强教师队伍建设和。人们将“组团式”教育援藏的表述比较通俗的话语,即“建好一所学校,代管一所学校,示范一个地区”。在考察其目标设置时,政策设计者将“组团式”教育援藏与其他领域的援藏区别开来,因为按照学校发展规律,学校教育教学与学校管理是两个不同的领域和方面,它们之间有联系,但也有区别,因此,教育援藏需要将这两个方面同等对待,同时又要尊重教学与管理“不分家”的办学规律。为此,本次“组团式”教育援藏采取管理人员与专任教师“两翼齐飞”的办法,即同步援助。正如四部委所颁发的文件显示,扩大“组团式”教育援藏的影响面和覆盖面,不仅限于集中建设一批示范性中小学,而且还要以这些学校为中心,为西藏的中小学开展“送教下乡、集中培训、远程教育等活动”,以带动辐射带动县级以下中小学的管理、教学能力提升。也就是说,西藏教育的整体发展才是“组团式”教育援藏的终极目标^[12]。

虽然可以用“一个目标”“两个促进”“三个作用”“五个百分百”“六个提升”“三个平均水平”来显示

“组团式”教育援藏的分层目标,然而,作为接受援助的学校,其办学情况各有差异,不可能也没有必要是同一个目标,因此,“四部委文件”也针对 20 所受援学校分别提出了差别化的目标定位。这种“一竿子插到底”的统筹协调不曾在国家治理其他场所见到,同样显示出统筹协调机制的突破。总之,从教育援藏的机制创新角度,“组团式”教育援藏是教育援藏的重要里程碑,援助方式实现了由先前“分散、短期”帮扶变为“集中力量整体援建”,由无具体目标转为有具体建设目标,力图最终实现由西藏教育“输血”向“造血”的飞跃。

(二)“组团式”援助的组织协调机制

“组团式”援助的目标确定之后的关键是组织实施相关者协调配合的问题。调查发现,中国现有制度优势的重要方面是组织协调的效能特别强。一旦中央作出决策部署,紧接着是组织协调机制的建立即跟进,而且,这种组织协调机制很快在各个方面被建立起来。行动快、协调能力强是中国发展成功的“制度密码”,也在“组团式”教育援藏实施中得到集中反映。具体而言,从中央层面、受援方和援助方等 3 个层面加以考察。从中央层面考察,由于“组团式”教育援藏的决策来自中央,所以中央层面的组织协调至关重要,受援双方是决策的执行人。与“组团式”医疗援藏的牵头单位是中央组织部一样,“组团式”教育人才援藏的牵头单位是教育部。2015 年 12 月 21 日,教育部联合国家发改委、财政部、人力资源和社会保障部联合出台了《“组团式”教育人才援藏工作实施方案》。2016 年 12 月 29 日教育部又下发了《关于加强“十三五”期间对口支援西藏和四省藏区的工作意见》,对“组团式”教育援藏相关问题做出了规定。在“组团式”教育援藏过程中,俞正声、刘延东等中央领导、中央组织部、教育部等部门领导先后到西藏实地考察“组团式”教育、教育援藏,协调相关工作。2019 年 6 月,上述六部委联合出台《关于做好新一轮“组团式”援藏教育人才选派工作有关事项的通知》,推动新一轮即 2020—2023 年教育人才“组团式”援藏工作。总之,中央部门(也包括相关领导)承担了大量的组织协调工作是“组团式”教育援藏顺利实施的基本保障。从西藏自治区层面考察,作为受援方是政策目标的关键,没有其积极配合,其政策效果将大打折扣。西藏自治区政府先后召开了两次专题工作会议,对“组团式”教育援藏工作进行研究部署。西藏自治区教育厅和各市(地)教育局也成立了受援办公室,分别从两个层面负责教育人才“组团式”援藏工作。特别指出的是,在难以专职化的形势下受援办公室配备专职化的工作人员,实现了教育人才“组团式”援藏工作的日常化、常规化和对援藏教师管理的动态化、常规化。从承担对口援藏省市层面考察,承担对口援藏的 17 个省市均从省级层面制定“关于做好‘组团式’教育援藏工作的通知”。如,重庆市教委牵头,会同市委组织部、发改委、财政局、人力社保局等 5 个市级部门共同出台《关于做好组团式教育人才援藏工作的通知》;黑龙江省教育厅、省发展和改革委员会、省财政厅、省人力资源和社会保障厅联合印发的《关于贯彻落实“组团式”教育人才援藏工作方案的实施意见》。支援省市教育援藏政策突出了 3 个特征,即政治性、保障性和实效性。再从受援学校所在市(地)层面考察,西藏自治区 7 个市(地)均制定了自己的工作目标和工作思路。如拉萨市重点围绕实现“五个 100%”“五个提升”“六个明显”和“三个前列”的总体目标,成立了以拉萨市委、市政府主要领导挂帅的教育和教育组团人才援藏领导小组,专门成立援藏教育领导小组办公室,制定了系列政策,完善推进机制。拉萨市教育局出台《关于在各受援单位成立“组团式”教育人才援藏工作办公室的通知》,推动城关区教育局及 9 所受援学校成立“组团式”教育人才援藏工作办公室。

(三)“组团式”援助的激励约束机制

众所周知,人的行为是靠激励和约束双重机制去框定的。而教育援藏的过程是,从内地输入较为优质教育资源即教师和管理人员到受援学校发挥其教书育人和学校管理作用的过程。然而,无论是援藏教师和管理人,其才能是潜藏于他们内心,因而建设恰当的激励机制和约束机制对实施“组团式”教育援藏来说尤为重要。我们调查了解到的激励机制主要包括援藏教师职称晋级优惠政策和子女高考加分两项。对援藏教师来讲,职称晋级优惠政策构成现实的激励。教育部出台相关文件中明确的优惠条款,如在援藏期间,只要符合上一级职称(职务)评聘条件的援藏教师不仅在西藏参加职称(职务)评聘,而且不占受援学校职称评定名额。据西藏自治区教育厅统计,2016 年以来援藏教师被聘为正高级教师 1

人,被聘为副高级教师 14 人,被聘为相应的专业技术职位 125 人^①。对于管理人员来讲,也基本上实现了援藏期间的职务晋升。就子女入学考试优惠政策而言,对于援藏期间那些有子女参加高考的援藏教师来讲,也构成了较大的激励。因为中央对西藏籍学生高考实行较为优惠的政策,而将此政策移植到援藏教师的子女高考上,显然是非常大的激励。此外,作为受援地区,从考评援藏效果,也对在西藏工作表现优秀的教师和管理人员进行表彰,从精神和物资上激励援藏教师。据西藏自治区教育厅统计,受援援藏教师受到西藏自治区和各市(地)表彰的有 107 人。

值得注意的是,针对援藏教师和管理人员行为的约束制度是与激励机制相辅相成的。西藏自治区先后颁发系列规范性文件,对援藏教师行为进行规范。有了行为规范,援藏行为就在既定的轨道运行^②。

三、“组团式”教育援藏的帮扶保障机制创新

(一)“组团式”教育援藏的帮扶机制

教育援藏的核心是建立起受援学校的帮扶机制,而建立这一机制的目的是提高受援学校的教育教学质量。实现这一目标无非从两端入手,一是直接介入课堂教学,二是帮助受援学校的教师提高教育教学水平^[14]。根据这一思路,“组团式”教育援藏实施过程,主要建立起以下 3 个机制。

1.“岗位对接”是帮扶机制的核心。在学校教育和管理中,“岗位”意味着承担学生教育教学和学校管理责任。首先是受援学校事先提出了岗位教师和管理人员的需求表,承担援藏的省市分别挑选相应的援藏教师和管理人员,而这些援藏教师和管理人员入驻受援学校后,分别在各自的岗位上发挥示范作用。接受援藏的学校根据援藏教师和管理人员的实际情况,将其安排在相应的岗位上。对于援藏教师来讲,通过其担当专业课程的课堂教学,实现教学岗位的对接。如前所述,受援学校有许多薄弱环节甚至存在课程空白现象,援藏教师承担相应的教学岗位后,实际上填补课程教学的空白或者强化学校课程教学的薄弱环节。这些为“组团式”教育援藏方案目标实现“五个 100%”的教育目标打下了坚实的基础,同时,由于内地选派的教师是原学校的教育教学带头人和骨干,有丰富的经验,因此,他们通过开展“示范课”和“研究课”等形式,促进援藏教师与受援学校教师的深度融合,并在这一过程中强化教学理念和教学模式的交流,互学互鉴,从而提高受援学校整体办学水平和质量。在实践中,也涌现出许多好的经验。如在拉萨阿里高级中学,经援藏教师团队与本地教师的共同努力,逐步探索出一个称为“三段六步四清”教学模式,这一模式的最大特点是尝试将学生地被动接受课堂教学,转化为主动接受课堂教学,着力提高所教学生的“动眼看、动脑想、动手做、动口说”能力。再如,在林芝二高,经援藏教师团队与本校教师的共同努力,提出基于导学案的“20+20”课堂教学改革方案,寻求提高目前教学效率低下的有效措施。

对于援藏管理人员来讲,将他们安排在学校相应的管理岗位上发挥其管理才能,从管理理念、管理模式和管理措施等方面部分或者全面改进学校管理,为提高学校管理水平和办学效益打下坚实基础。据西藏自治区教育厅统计,“组团式”教育援藏管理人员有 88 人,其中,43 人担任校级领导,45 人担任中层管理干部。实施管理“岗位对接”的主要目标是,通过援藏管理人员全面参与受援学校的决策、管理。值得注意的是,这些“管理人员”有援藏教师,也有学科带头人。这些管理干部既懂教育教学又懂管理,同时长期在内地学校的“强计划、重执行、高效率”管理理念中担任领导职务,所以,提高管理“岗位对接”能

① 文中相关数据由作者于 2017 年 8—9 月在西藏自治区拉萨等地实地调研获得。

② 西藏自治区制定的推进“组团式”教育援藏的文件有:《关于深入扎实推进教育组团式人才援藏工作的实施意见》(西藏自治区政府)、《西藏自治区组团式援藏人才教育管理办法》(西藏自治区教育厅)、《西藏自治区教育人才援藏赴内地培训人员管理办法》(西藏自治区教育厅)、《关于在 20 所受援学校开展章程建设试点工作的通知》(西藏自治区教育厅)、《关于进一步推进教育组团式人才援藏工作的“十条具体工作意见”及其任务分工的通知》(西藏自治区教育厅)、《关于促进教育组团式人才援藏“两个融合”的实施意见》(西藏自治区教育厅)、《西藏自治区组团式援藏教育职称管理办法》(西藏自治区教育厅)。

有效改进了学校过去“管理松散、随意性大、执行效率不高”等弊端。“岗位对接”帮扶机制建立后,受援学校从外部获取一股强大的帮扶力量,学校的教育和管理便进入新的轨道^[15]。

2. 援藏教师与受援学校教师之间的“结对跟学”是帮扶机制的重要补充。各援藏教师团队与受援学校之间“结对跟学”是发挥援藏教师个人的作用,将其自身所长通过言传身教,提升受援结对教师的发展能力。当然,结对的形式多种多样,包括通过“师徒结对”“新老结对”“课程结对”“专业结对”“学科帮扶”等多种形式,采取“一对一”“一对多”“多对一”等多种模式建立援藏教师与受援学校教师之间的结对关系。而这种结对关系是在结对双方充分了解彼此的基础上建立的,并考虑到学科、经历、性格等多方面因素,深受受援学校教师的欢迎。结对是形式,实质是跟学。因为受援双方结对教师之间频繁地共同制定教学计划、共同备课甚至是共同承担教学任务等活动,而在这一过程中,援藏教师与西藏受援学校教师之间能够实现深度交流与共同成长。这样一来,“结对跟学”的目标是提升受援学校教师专业素养和课堂教学能力。过去的教育援藏过程中,内地也选派了不少教师到西藏,也被安排在相应的教学和管理岗位上。不过,这些援藏教师发挥的作用仅仅是简单的“支教”而已,而在“组团式”教育援藏中所重视的是提升受援学校教师的业务水平。“结对跟学”机制,是让受援学校教师在援藏教师带动下自身有一个提高的过程,从而“为受援学校造就一支带不走队伍”,彰显了“组团式”教育援藏的终极目标。

3. 受援学校教师的赴内地“跟岗学习”制度是帮扶机制的配套举措。选派受援学校教师到内地“跟岗学习”,是“组团式”教育援藏机制的又一大突破。受援学校接受了来自内地 50 人以上的援藏教师队伍,让他们承担相应的教学和管理岗位。这必然会使受援学校一些教师和管理人员从原工作岗位上置换出来,将这些置换出来的教师和管理人员派往内地“跟岗学习”是必然选择。同时,“干中学(learn by doing)”是人力资本积累的重要渠道。将受援学校有潜力的教师和管理人员选派到内地“跟岗学习”,可以提升他们的业务素质,积累人力资本。在过去的教育援藏中,虽然也安排了受援地区的教师和管理人员到内地考察和学习,甚至挂职锻炼,但是,将其作为制度化的安排和有意识地培养这些教师和管理人员是难以比拟的。因为根据对口学校的安排,受援学校选派教师和管理人员赴内地跟岗学习,参与对口援藏学校各项教育教学、教研和管理活动。通过理论学习和跟岗结对形式提升外训教师的管理水平、专业素养和教学能力。这些教师到内地学校不仅能够从各自工作岗位上学到知识,也从感受到内地学校办学方式和教学氛围,能够从内心建立起新的标杆。

总之,上述这些机制并非没有在过去的教育援藏中出现过,因为没有“组团”的内容,因而处于分散状态。由于添加了“组团”的内涵,整个援助和帮扶过程便进入程序化、制度化,整体效应由此产生。因为这是以援藏“团队”带动西藏受援学校的“团队”,而处于“团队”中的个体也相互帮扶,从而丰富了“团队”帮扶。通过“团队”建设带动受援学校的办学水平和质量的提升,进而带动整个西藏教育发展^[16]。

(二)“组团式”教育援藏实施的保障机制

政策实施的成效关键在于实施的保障机制是否存在和健全程度。而保障机制又有广义和狭义之分,狭义上的保障机制专指后勤保障和条件保障,广义上的保障机制还包括其他方面。在本例中,援藏教师绩效考核评估甚至前述的统筹协调均属于保障机制。与以往教育援藏相比,“组团式”教育援藏的保障机制得到逐步健全。

1. 援藏教师绩效考核评估机制,推动援助效果提升。以往的援藏教师绩效没有考评机制,援藏教师主要从自己内心的感受和责任心出发。而在“组团式”教育援藏实施中建立了绩效考评机制。相关政策明确规定,根据人员管理权限,由对口援藏省市(单位)和受援地市教育部门共同组成实施援藏教师绩效考核评估。在考评中,实行以受援教育部门为主、援助单位为辅的管理责任主体。这一考评机制将援藏教师的绩效考核评价放在援助行为上。同时,还规定对援藏教师中表现优秀、受基层单位欢迎的教师,从受援方所在各级单位予以表彰,对表现欠佳的援藏教师依据相关规定予以处理。这一机制突出了奖惩并行,激励与约束并重的原则。同时,从 2018 年开始,中央部门从抽调中央各部门、承担援藏任务的各省市、受援方的各单位组成实地考察组,前往受援地区对“组团式”教育援藏进行实地考察调研,从外部进行考核监督。

2. 建立后勤保障机制,保障援藏工作顺利开展。从内地一次性选派超过 800 人入驻西藏援藏 3 年,如果没有很好的后勤保障,其援助效果将可能大为降低。其中保障援藏教师住房是重要的方面。作为受援地区地方,西藏自治区积极配合落实中央决策部署。据西藏自治区教育厅的数据,西藏自治区拨付财政专项建设资金共 20 126 万元,新建援藏教师周转房 836 套,总面积 5.88 万平方米。第一期援藏教师周转房包括拉萨中学和林芝、山南两市的 7 所学校,共建 268 套周转房。第二期援藏教师周转房情况是,那曲、阿里两市(地区)的 3 所学校分别从地直周转房调剂 90 套、40 套用于安置“组团式”教育援藏教师。第三期援藏教师周转房建设情况是其余 10 所学校一共建设了 438 套援藏教师周转房。不仅建设或者安排援藏教师居住,而且部分市(地)增加一些诸如提供弥漫式供氧、冬季供暖、通畅网络等服务。援藏教师住房保障措施,虽然其资料看起来比较零碎,但它展示相比于其他政策,其落实程度确实相当高(见表 2)。

表 2 援藏教师住房保障措施一览表

援藏省市	受援学校	援藏教师公寓	进展
北京	拉萨市北京实验中学		
江苏	拉萨市江苏实验中心		
山东	日喀则市	援藏公寓	
上海		援藏公寓	
黑龙江		援藏公寓	
吉林		援藏公寓	
湖北	山南市第一高级中学	援藏公寓	援藏教师周转房标准是都一套 60 平方,公寓里有暖气、氧气、网络,整个公寓区还配备了食堂、健身房。
湖南	山南市第三高级中学	投入 3400 余万元,新建援藏教师周转房 148 套	
安徽	山南市第二高级中学	投入 3899 万元新建援藏教师周转房	
广东	林芝市巴宜区初级中学	98 套“组团式”援藏教师周转房正在建设	援藏教师被安排在离各自学校较近的宾馆。
重庆	昌都市第一高级中学	援藏公寓	从现有学校教师周转房中调剂 102 套住房,其余在职业技术学院安排。昌都市投入 450 万元为 150 名购买生活用品
天津	昌都市第二高级中学	援藏公寓	
福建	昌都市第三高级中学	援藏公寓	
浙江	那曲市	90 套	从地直周转房调节安排
辽宁			
河北	阿里地区	40 套	从地直周转房调节安排
陕西			
教育部直属高校附属中小学	林芝市第二高级中学	98 套“组团式”援藏教师周转房正在建设	援藏教师被安排在离各自学校较近的宾馆。
	林芝市八一中学		
	拉萨市实验小学	-	-
	拉萨中学	援藏教师住宿楼项目	

资料来源:根据相关资料整理所得。

在保障工作生活经费方面,西藏自治区总共安排“组团式”教育人才援藏工作经费 5 亿元,主要用于援藏教师工资补差、休假探亲费、取暖费、一次性生活用品购置、体检等方面的支出,以解决援藏教师的后顾之忧。如拉萨市 3 年来落实援藏教师工资、补贴、路费等相关费用约 4 600 万元。林芝市从本级财

政安排 550 万元作为“组团式”援藏教师的住房、办公、回访、培训等专项经费,广东援藏工作队安排 600 万元作为“组团式”教育援藏综合经费,大部分用于林芝市 30 名教师赴广东跟岗学习的食宿培训费用,部分作为广东赴林芝“组团式”援藏教师专项工作经费。昌都投入 450 万元为“组团式”援藏教师购买生活用品。山南市先行垫付 550 余万元,及时兑现援藏教师年人均 6 000 元的生活补助和 800 元的体检费。承担支援日喀则市任务的四省市每年将出藏学员培训(含食宿)经费纳入援藏经费预算,90 名学员共投入培训经费(含食宿)576.16 万元,其中:上海援藏资金投入 180 万元,山东援藏资金投入 216 万元,黑龙江援藏资金投入 60.16 万元,吉林援藏资金投入 120 万元,确保援藏教师顺利开展各项工作(见表 3)。

表 3 西藏自治区“组团式”教育援藏工作经费情况

项目	金额(万元)	西藏自治区承担的标准	政府文件
援藏教师工资补差	894 9.43	援藏教师在藏期间由原单位发放工资,享受原工作单位同类同级人员的各项福利待遇,同时由西藏按照当地同类同级人员工资标准(含补贴)计发差额。	教民函 [2015]8 号
休假探亲费	148 6.61	人均 10676 元/年	藏财教指 [2017]13 号
取暖费、防寒装备费及煤油补贴	188.41	-	
援藏教师生活品购置费	1348.2	人均 2 万元	藏财教指 [2017]13 号
2016 年西藏教师赴内地培训差旅费	118.99	西藏自治区选派教师到内地培训,往返差旅费由西藏自治区承担。	教民函 [2015]8 号
援藏教师体检费	103.87		
合计	121 95.51		

注:相关数据由田野调查获得(2016 年 4 月至 2017 年 7 月)。

上述两方面保证了援藏教师能够顺利地开展工作,无论是从个人还是援藏团队方面来讲,都免除了后顾之忧。

3. 建立财政资金投入机制,改善受援学校办学条件。与内地高水平学校相比,不少受援学校的基础设施和办学条件较差,成为制约学校发展的瓶颈之一。为此,西藏自治区政府对受援学校给予专项财政资金支持。据调查,这笔财政专项资金共计 13 亿元,其分配规则是:指定的 20 所受援学校各分配 3 000 万元,7 市(地)其他学校各配套资金投入 1 000 万元,共计每一个受援学校得到额外专项建设资金 4 000 万元,受援学校均反映这一投入是前所未有的。此外,还给 74 个县(区)中学(含职教中心)各额外增加 500 万元专项资金投入,用于未受援学校的建设,其体现了对未列入受援学校名单的学校公平机会。但援藏省市仍将受援学校作为援藏项目支持的重点。如前所述,北京、江苏对投入援藏资金 14.48 亿元。仿照江苏、北京,湖南向山南市第三高级中学投入 2.5 亿元,从 2015 年 6 月开始筹建,到 2016 年 8 月完工。此外,“组团式”教育援藏也带动受援地区加大财政支持力度。如林芝市以每年不低于 3 500 万元的规模投入受援学校。由此可见,“组团式”教育援藏也在财政资金投入机制得到完善。

四、“组团式”教育援藏的绩效考察

(一)受援学校教育教学质量提升,当地群众认可度上升

1. 受援学校升学率大幅度提高。虽升学率这一指标用以评价学校办学质量备受诟病,但如果通过将受援学校横向与非受援学校比、纵向与历史比,则能够明显地观察受援的成效,因此,调查中均会报告受援后这一指标的显著提高的事实。究其原因,受访者会这样叙述:过去的援藏模式是把个别教师分别

派往多所学校,每所受援学校只能分配到1名或者几名教师,这些援藏教师绝大多数虽个人业务能力强,至多能够起到承担某一个学科授课的作用,但总体上不能带动整所学校的教育水平;而这次“组团式”教育援藏则向一所受援学校派驻50名内地优秀教师,他们有的在基层担任某些课程的授课教师,有的在受援学校担任中高层领导职务。这样一来,受援学校就从内地输入了相对系统的先进教育管理理念和教育教学模式,受援学校从整体上接受了结构性改造,从而办学质量和效果得到改善,而升学率大幅度提高明显地反映了这一点。从2018年开始各受援学校不再公布其高考上线率等指标,但调查的结果是,2018年以后这些受援学校的高考上线率等指标稳定在2017年的水平上,甚至有上升趋势。

2. 受援学校的认可度显著提高。升学率的提高是办学“出口”的问题,而招收则是“入口”问题,这是学生和家长对学校办学质量认可的另外一个方面。而报考率从另外一个侧面反映学生及其价值对受援办学质量提升。据调查,山南市第三高级中学位于扎囊县扎塘镇,原是一所办学质量和效益都较差的学校,招收的学生寄读在山南市东辉中学,不仅生源较差,2016年仅招收了500名新生,而且招收的学生也流失,仅当年新生放弃入学就达65名,占新生总数的10%以上。而实施“组团式”援藏之后,一方面,得到更多的财政资金的投入,改善了学校的办学条件,另一方面,又从湖南省接受了50名援藏教师。有了这些条件,这所学校的办学质量和效益快速上升,并得到学生及其家长的青睐。2017年山南市第三高级中学仍计划招收500名新生,在山南户籍的5100名学生中,报考这所学校的新生就达4300人,占84%,由此这所学校录取的新生平均分超过山南市同类学校录取分数线15分。其他受援学校也有类似的经历。尤其是参与“组团式”教育援藏中的受援学校不少逐步成为当地的名校。从2017—2020年西藏自治区10所被社会各界认可的最优秀高中中,有5所参与这一“组团式”教育援藏项目。在参与之后,他们在西藏各界所认可的排名还有不同程度的上升。另外,据上海市“组团式”教育援藏工作组了解,接受“组团式”教育援藏之后,日喀则市上海实验学校在小考、中考、高考中的表现均有所突破,小考名次从2015年的日喀则市第36名跃居2017年的第5名,而小考上“内地西藏班”分数的人数从全市第5位上升到第9位;同时,中考成绩也非常突出,高考则第一次实现文科、理科“全上线”。

(二) 受援学校教育教学体系逐步完善,教育教学方式得以改善

办学质量和效益的提升不仅取决于教师队伍的高水平,还取决于学校教育教学体系是否完备。西藏办学中存在的突出问题是教育教学体系的不完善,主要是中小学理科和英语以及音体美等学科的教师数量严重不足。如果能够填补数理化 and 英语以及音体美等学科师资队伍的建设,同时,强化双语教育教学模式,那么这些学校的教育教学质量就会明显的改善。

1. 数理化学科教育教学得以补齐。从“组团式”教育援藏方案来看,其重点就是选派更多数理化学科的内地教师。在2016年选派的799名组团教师中,理科专任教师占比达68%。所谓的“三个100%”^①实际上就是“组团式”教育援藏试图补齐西藏教育教学体系中的短板问题。数理化学科在受援学校中得以强化在西藏基础教育史上是第一次。此外,受援学校的音体美课程也得到相应加强。

2. 双语教育教学模式得以强化。与其他民族地区一样,双语教学模式分成“一类模式”和“二类模式”,并在实践中取得了较为明显的效果。但是,西藏的现实是,学生的国家通用语言能力底子差,学生普遍反映听不懂授课内容,因此,双语教学的课堂效果不好。双语教学要求授课教师要有较高的语言水平和课程教学技巧。为达到此目标,各个受援学校均将高质量的双语教学模式引入课堂。在授课中,不少援藏教师尝试把讲授的知识点前移,让学生接受有一个缓冲的机会,这样做,双语教育教学的课堂授课质量明显提高。实地调查发现,受援学校高质量的双语教学模式有助于提高学生的学习能力。这一点在数理化课程课堂授课中表现最为明显。

3. 学校教育教学方式得到显著改善。“组团式”援藏教师着力改进学校教育教学方式,把提高办学质量的重点放在这一方面。受援前,不少学校常年没有教学教研活动。受援后,援藏教师团队将教学教

^① 由援藏教师担任实验员,理化实验课程由援藏教师主导,实现了理化生实验课程开课率达到100%。选派数学教师援助拉萨市实验小学,拉萨市实验小学数学开课率达到了100%,选派援藏教师担任理化生教研主任,中学理化生课程教学计划完成率达到100%。

研活动放在非常突出的位置,通过这一活动将个人力量转化为集体的智慧,而且,如上所述,教学教研活动是援藏教师与受援学校教师按照学科方向集中进行,援藏教师带来的先进授课理念和方法,而本校教师对学生情况掌握,两者结合起来,形成较为完美的教育教学方案。同时,在这一过程中,有无数次反复循环,形成螺旋式提高。此外,对学生的自我发展和自我价值的体现也非常重视,给学生搭建展示才华的平台,增强学生自信心。

(三) 受援学校的管理水平得到提升,治理能力得到改善

在“组团式”教育援藏中,制定了“可施行,可验收,可持续”的目标进行科学管理,针对西藏受援学校的实际特点,实施改革措施。借鉴内地成功的管理理念和教育教学方法,受援学校新增、调整、完善学校相关制度 210 项,并以实现“五个 100%”教育目标为抓手。尤其是针对学校教育教学和管理中的薄弱环节,实施改革和保障措施,由此受援学校教学和管理水平大为提升。

1. 受援学校教育管理队伍力量得到加强。西藏教育发展相对落后于内地,还表现在教育管理方面。而教育管理滞后有主要体现在教育管理干部队伍建设滞后上。为此,通过“组团式”教育援藏,校长、教务主任、教研组长等多层面的专家型、名师型教育教学管理干部充实到西藏教育和受援干部队伍之中,有效弥补西藏经营管理干部不足、能力偏低、理念滞后等短板。

2. 受援学校管理规范化、制度化体系得以建立。西藏学校制度建设整体偏低,管理中“人治”成分较多,而“组团式”教育援藏中从一开始就重视相关制度建设,坚持以问题为导向,从学校层面的发展方向到教务处、教研组层面的教育教学、学生管理、教研活动等,再到诸如师生请假销假制度等,均纳入制度化体系。事实上,据受援学校的师生反映,很多制度是第一次出现在这些校园的,而这些制度针对性和实用性较强,对推动学校管理水平提升起到实质性作用。

3. 改革成为受援学校发展的动力。据调查,以前这些受援学校发展中遇到矛盾和问题时常常采取退回去的办法来回避。而实施“组团式”教育援藏中,采取不回避所面临的矛盾和问题,以改革和创新的方式去解决矛盾和问题,特别是这些受援借鉴内地学校成功的经验和做法,解决受援学校教育教学和管理上的矛盾和问题。由此,许多过去想解决而没有解决的问题在“组团式”教育援藏中得到解决。当然,由于这些受援学校受到当地党委和政府高度重视,一些改革和创新措施也易于得到上级政府的认可和支持,也能够得到受援学校师生的支持。

4. 学校协同发展的能力初步提升。实施“组团式”教育援藏之前,受援学校处于“孤岛”之中,发展中的困难和问题,全靠自身去解决。通过“组团式”教育援藏,首先建立起与内地学校之间的协同发展模式,包括“一对一”和“一对多”等形式,也形成了“同模异校,团队共管”的协同发展关系^[17]。对于这些受援学校来讲,有了内地的协同发展经验,逐步在本地和本地区建立起与其他学校之间的协同发展关系,资源特别是优质教育资源在不同学校之间共享,由此,教育协同发展的格局在“组团式”教育援藏的带动下得以初步形成。

(四) 组团辐射带动效益明显,带动教育均衡发展

1. 形成“组团式”教育援藏的示范效应。“组团式”教育援藏是一种对口援藏方式的创新。作为一种机制创新,其示范效应得到反映,学习这种模式越来越多。如拉萨市将受援学校由 2014 年的 2 所学校增加到 2020 年的 9 所,扩大“组团式”教育援藏的覆盖面,这样一来“让西藏更多的学生不出拉萨就能享受内地优质教育”。拉萨之外的日喀则、昌都、阿里、那曲、林芝、山南等地市的不少学校也先后被内地援藏省市和中央企业纳入“组团式”教育援藏范畴。

2. 形成了“组团式”援藏的辐射效应。“组团式”援藏团队送教下乡是“组团式”教育援藏中的一个必备项目,不但要帮助制定受援学校,而且还帮助所在地区更为基层的学校。其办法是由援藏教师团队安排援藏教师和管理人员组成访问团,到各县的中小学了解情况,为学校的教育教学和学校管理提出意见和建议,有的援藏教师还在这些学校上示范课程,帮助当地教师。到目前已取得了初步成效。

3. 带动了本地教育均衡发展。“组团式”教育援藏是对口援藏中的特殊形式,其根本目的是带动西藏教育发展。所选定 20 所学校是西藏教育发展中的少数,通过这些少数带示范带动多数来推动西藏教

育事业的整体发展。如日喀则市 10 所学校共同成立“日喀则市义务教育优质均衡发展合作联盟”，是由上海市“组团式”教育援藏牵头组织的，目的是分享经验。在拉萨，拉萨那曲第一中学、拉萨那曲第二中学、拉萨阿里中学、拉萨江苏中学、拉萨北京中学组成“五校联盟”，开展校际合作。山东省教育“组团式”援藏教师积极参加日喀则市“特色教研创设年”活动，将优质课堂、先进理念、教学方法与现代教学操作手段送到偏远县学校；此外，山东援藏教师赴聂拉木县中学开展送教下乡活动。

五、结语

回顾和总结“组团式”教育援藏的实施过程，这一新型教育援藏方式已取得了初步成效。围绕这一创新性教育援藏方式，从中央到地方，从援藏方到受援，从西藏自治区教育主管部门到受援学校，均经历了史无前例的机制创新，分别形成统筹协调、对口帮扶和保障 3 个层面的机制。对口援藏方式在教育援藏方面的创新带来的不仅仅是教育事业的跨越式发展，更为重要的是带来了西藏各族对“五个认同”的强化，铸牢中华民族共同体意识由此起步。

从“组团式”教育援藏的案例牵扯出一个关于机制创新的理论问题。发展援助是一种发展社会学的一个基本议题，将发展置于援助的框架下讨论。接受援助的地区和领域在接受援助的前提条件下能够得到发展，而怎样援助则成为讨论的中心^[18]。教育援藏也不例外。如前所述，西藏的教育接受内地的援助已有了非常长的历史，这是由西藏教育发展的现状所决定的，换句话说，西藏仍然需要内地的援助。从一般意义上讲，援助投入的资源数量和具体援助方式同样重要。过去的教育援藏中较重视投入援助的数量，而忽视援助方式的转变。这就牵出了“组团式”教育援藏背后的机制创新本源。“组团式”教育援藏实质上经历了较长实践的探索。从 2010 年开始，拉萨市开发城市新区，而新区要规划“教育城”。承担对口援藏的北京、江苏两省市在“教育城”投资修建了两所高级中学。投资来自援藏资金，而两所高级中学很快建成了，但缺少优质的教师队伍和管理人才。作为援助方的北京、江苏从本省市各选派 50 名教师和管理干部入住这两所新建的学校，形成了教育人才的“组团式”援藏^[19]。创新就从这里开始。这种“组团式”教育援藏从机制创新带来的启示是巨大的，同样是援藏，只是援助方式和机制发生了变化，而援藏绩效的快速提升引起了中央相关部门的重视，于是这种方式被引入教育援藏之中。机制创新的潜能被打开，机制创新的效益显现，说明仅重视援助投入的做法并不可取，而机制创新是必要的^[20]。事后较大规模的“组团式”教育援藏及其所取得的绩效也充分说明了这一点。

当然，“组团式”教育援藏也不是一劳永逸地解决教育援藏中遇到的所有问题，而且还出现一些新的问题，包括受援双方的教育发展理念差距弥合、受援学校教师的主动性降低、援藏教育资源的高效使用、学生获得感层次不足、绩效评估虚化等问题，也需要进一步加以解决。总之，“组团式”教育人才援藏是一个新兴援藏方式，即使在教育援藏本身来看，亦有非常强的示范意义。从这视角观察，则需要专文研究。

参考文献：

- [1]徐姗姗,姜洲.新时期教育扶贫的重大创新:“组团式”教育援藏[J].中国藏学,2018(3).
- [2]阳妙艳.从支援到共建:利益相关者理论视野下的援藏机制研究——以组团式教育援藏为例[J].西北民族研究,2018(2).
- [3]王学男.教师多维融合:深化“组团式”教育人才援藏的核心[J].中国民族教育,2020(1).
- [4]王思远.教育援藏发力点:以研强师、以研兴校[J].西藏教育,2019(2).
- [5]刘丽丽.拉萨江苏实验中学:打造家门口的内地西藏班[EB/OL].(2018-06-27)[2020-09-27].<https://mini.eastday.com/a/180627144938664.html?qid=02263&vqid=qid02650>.
- [6]魏克.长期建藏思想的提出和重要意义[J].中国藏学,1991(3).
- [7]刘伟.西藏教育事业迅速发展[N].人民日报,1992-01-11.
- [8]贺新元.以毛泽东为核心的第一代领导集体对中央“援藏机制”的理论贡献与积极探索[J].西藏研究,2012(4).
- [9]徐姗姗,姜洲.新时期教育扶贫模式的重大创新:“组团式”教育援藏[J].中国藏学,2018(3).

- [10]教育对口援藏工作助推西藏教育蓬勃发展[EB/OL]. (2017-09-19)[2020-09-27]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1578946987059927185&wfr=spider&for=pc>.
- [11]在中央第六次西藏工作座谈会上的讲话[EB/OL]. (2017-09-19)[2020-10-06]. http://www.china.com.cn/lianghui/fangtan/2016-03/01/content_37908757.htm.
- [12]李明生.“组团式”教育援藏的实践和探索[J]. 西藏教育,2016(7).
- [13]杨明洪.“组团式”医疗人才援藏:对口援藏机制创新及其实践效应的调查与分析[J]. 中国藏学,2018(4).
- [14]秋明.关于“组团式”教育援藏的几点思考[J]. 西藏教育,2019(9).
- [15]徐夕锋.组团式教育援藏教师队伍建设的实践和思考[J]. 基础教育参考,2018(11).
- [16]徐金陆,刘昌黎,崔健.“组团式”教育援藏团队的管理研究[J]. 西藏研究,2019(3).
- [17]杨琴.架设民族教育腾飞的“天路”:南湖“组团式”教育援藏首创“联校模式”纪实[J]. 民族教育,2017(11).
- [18]刘祖云.发展社会学[M].北京:高等教育出版社,2002:232.
- [19]王春焕,师晓娟,李青芮.教育援藏与西藏民生改善[J]. 西藏研究,2016(5).
- [20]杨明洪.扶贫模式与援助方式的双重转换:“组团式”援藏的实践与启示[J]. 西北民族研究,2018(4).

Mechanism Innovation and Performance Improvement of Pairing Assistance to Tibet: Investigation and Analysis of “Group” Educational Assistance to Tibet Autonomous Region

Yang Minghong

(School of Ethnology and Sociology, Yunnan University, Kunming 650091, China;
Institute of China's Tibetology, Sichuan University, Chengdu 610065, China)

[Abstract] The “Group” educational assistance to Tibet is a milestone in the history of pairing assistance to Tibet. Compared with the previous educational assistance to Tibet, the “group” educational assistance pays more attention to the innovation of assistance mechanism. The breakthrough innovation of the very “group” assistance includes three aspects of overall coordination mechanism, pairing assistance mechanism and guarantee mechanism. These mechanism innovations were achieved from the long-term practice, especially the “experiments” in the practice of Jiangsu and Beijing’s pairing assistance to Lhasa, and were finally promoted to the policy innovation for the country to implement the pairing assistance to Tibet in the field of education. The performance of the very “group” assistance is remarkable, and its innovation has brought about not only the leapfrog development of education, but more importantly, the strengthening of the “five identities” of all ethnic groups in Tibet Autonomous Region. Consequently, the sense of community for the Chinese Nation has been enhanced, and at the same time, it has also revealed that the breakthrough innovation in mechanism is a fundamental path to enhance the effectiveness of pairing assistance to Tibet.

[Key words] Tibet Autonomous Region; “group” educational assistance to Tibet Autonomous Region; pairing assistance to Tibet Autonomous Region; education; mechanism

(责任编辑 李晓丽 责任校对 包宝泉)