

# “双减”政策下校外培训机构的现状、困境与出路

豪冉冉

郑州大学教育学院, 河南 郑州

收稿日期: 2022年11月15日; 录用日期: 2023年1月12日; 发布日期: 2023年1月18日

## 摘要

在“双减”政策的强力规范下, 校外培训机构经历着深刻地变革。为了解“双减”政策颁布后校外培训机构的现状与困境, 本文调查研究了北京、深圳两地的部分校外培训机构。基于研究者的观察和访谈所得信息, 本研究概括描述了我国校外培训机构的发展现状, 梳理了校外培训机构的发展问题和所面临的困境。最后本研究结合“双减”政策的要求和现阶段国家对于人才的需求, 为校外培训机构的变革提出相应建议: 校外培训机构应当充分响应“双减”政策的号召, 严格遵守“双减”政策的要求, 在加强教师教学能力、降低客户获取与留存成本、合理控制培训场地和培训平台的建设和维护成本、提升课程质量等方面采取有效措施, 建立机构的质量和成本优势, 提升机构的综合实力。

## 关键词

“双减”政策, 影子教育, 在线教育, 线下教育

## The Present Situation, Dilemma and Outlet of Off-Campus Training Institutions under the “Double Reduction” Policy

Ranran Hao

School of Education, Zhengzhou University, Zhengzhou Henan

Received: Nov. 15<sup>th</sup>, 2022; accepted: Jan. 12<sup>th</sup>, 2023; published: Jan. 18<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

Under the strong regulation of the “double reduction” policy, off-campus training institutions are

experiencing profound changes. In order to understand the current situation and dilemma of off-campus training institutions after the “double reduction” policy was promulgated, this paper investigated and studied some off-campus training institutions in Beijing and Shenzhen. Based on the information obtained from the researchers’ observations and interviews, this study summarized the development status of the off-campus training institutions and teased out the development problems and difficulties faced by the off-campus training institutions. Finally, combining the requirements of the “double reduction” policy and the current national demand for talent, this study puts forward corresponding suggestions for the reform of off-campus training institutions: Off-campus training institutions should fully respond to the call of the “double reduction” policy, strictly abide by the requirements of the “double reduction” policy, take effective measures to strengthen teachers’ teaching ability, reduce customer acquisition and retention costs, reasonably control the construction and maintenance costs of training sites and training platforms, and improve course quality, so as to establish the quality and cost advantages of the institution and enhance the comprehensive strength of the institution.

## Keywords

“Double Reduction” Policy, Shadow Education, Online Education, Offline Education

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着我国经济和科技水平的发展和提高，人们对于教育对人的发展促进作用的认识更加深入。越来越多的家庭选择增加教育投入，以期帮助孩子在就业中获得并保持竞争的优势地位。各级各类校外培训机构在缺乏具体政策指导、行业规范的情况下，野蛮生长。考虑到校外培训在供需两方面持续增长的情况，及影子教育在教育中的补充性作用，2018年8月我国政府出台了《国务院办公厅关于规范校外培训机构发展的意见》，对各层级尤其是中小学阶段的校外培训机构进行了强制的规范化要求[1]。然而这一意见只在基础层面，如准入资格、教学内容和进度、预收培训费用和师资条件等方面对培训机构加以要求，难以形成对影子教育的全面、系统的管理方案。2020年年初暴发的新冠疫情，使得校外培训机构尤其是采用在线方式的校外培训机构成为民众关注、资本青睐的对象。随着我国对新冠疫情的管控进入常态化阶段，教育主管部门亟需对无序扩张的校外培训加以规范。2021年7月中共中央办公厅、国务院办公厅颁布的《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》(下文简称“双减”政策)拉开了强力规范校外培训机构的序幕。

北京是我国的政治中心、文化中心。北京地区的中小学生的父母的受教育水平普遍较高。父母为了帮助子女在日后的竞争中保持优势，从而保证阶层不会滑落，倾向于通过影子教育来提升孩子的学习成绩。因此，在“双减”政策实施前，从学前教育到高中学段的各层级校外培训机构遍布北京。在激烈的竞争后，北京的校外培训市场逐渐形成了个别企业占领行业龙头地位、各类小机构数目丰富且各具特色的发展状况。这些头部企业多以线下教育形式为主，或是采用“线上 + 线下”结合的方式，于是新兴的大型校外培训机构另辟赛道，采用在线教育的方式来加入校外培训的市场，以期快速获得市场地位。

深圳作为改革开放的前沿城市，进入新世纪以后，其科技基因逐步凸显，吸引大量科技行业的从业人员赴深就业。位于高考大省广东省的深圳，本地的优秀高校数量和层次分布未能与人口和经济发展状

况相适应。近些年,深圳政府也在积极引进全国各地的优秀高校赴深建设分校,如哈尔滨工业大学(深圳校区)、香港中文大学(深圳校区)等学校。但是高校建设需要时间,且许多学校最初只设置研究院在深圳,无法有效缓解深圳当地激烈的高考竞争。加之2021年7月底,教育部先后印发《关于“十四五”时期高等学校设置工作的意见》及《关于开展“十四五”时期高等学校设置规划编制工作的通知》,从严控制高校异地办学,深圳的高校设置和布局也受到一定影响[2]。因此在深圳,各层级校外辅导机构也是数目众多。

北京和深圳作为我国的一线城市,在校外培训领域拥有着市场、师资、技术、资金、生源等多方面的优势。对二者的研究,有助于校外培训行业相关人员把握行业发展的前沿状况,也为我国其他地区的校外培训机构实现因地制宜地发展和经验迁移提供参考。“双减”政策颁布后,北京位列首批试点城市,深圳虽未被广东省确立为试点城市,其管控强度不亚于试点城市广州。本文介绍和分析“双减”政策颁布后,北京和深圳校外培训机构的变化,为“双减”政策的实施效果提供印证,并试图为新政下震荡的影子教育分析其困境与机遇,找出校外培训机构在新政策形势下的新的发展道路。

## 2. 研究对象的选择与确立

### 2.1. 研究范围的选择

影子教育(Shadow Education)的相关研究起始于20世纪80年代,于20世纪90年代兴盛,持续繁荣至今[3]。进入21世纪以来,为应对教育市场化过程中影子教育存在的问题,世界各地的学者对影子教育的研究越来越多,影子教育逐渐成为了研究热点。

Marimuthu 等人认为,影子教育是指为正规学校教育系统中的学生提供学校教学活动之外并且需要付费的学习活动[4]。Stevenson 和 Baker 也认为影子教育是发生在正规学校教育之外并且植根于私营企业的教育活动,其目的主要是为了提升学生学业表现[5]。对影子教育进行系统研究的 Bray 在其诸多论著中谈及影子教育,认为它是“发生在课外的一种补充性辅导,是伴随主流教育系统的存在而存在、其规模和模式随主流系统而变化的一种教育现象,因而是伴随着教育体系而存在的影子教育”[6]。

影子教育主要具有补充性、私人性、层次性和形式性四个方面的特点。首先,补充性主要指影子教育是对主流学校学术科目的补充教学[7]。影子教育不仅为学生提供学术性科目的辅导,也涵盖非学术性科目的教学。鉴于非学术科目对学生升学择校发挥着一定的作用,以及“双减”政策对于学生全面发展的重视,本研究在主要关注学科类科目的辅导的基础上,也会少量涉及非学科类的辅导。其次,私人性主要指影子教育是一种付费的辅导行为,区别于家人、社区工作者提供的免费辅导[8]。因此,本研究主要关注由个人或企业以营利为目的提供的辅导。再次,层次性是指影子教育所服务的学段。虽然课外辅导现象从学龄前到高等教育阶段都有涉及,但是由于客观的考试选拔需求,各层级的影子教育的发展状况和问题有着明显差异。本研究主要关注从小学到高中阶段的课外辅导现象,也会少量涉及学前幼托这一层次。最后,形式性包括三个方面的内容:授课规模、课外辅导提供者和授课形式。从授课规模来看,影子教育的形式主要为:一对一的单独辅导,一对多的小组式、班级式和大型讲座式[9]。从课外辅导提供者来看,非正式组织的家教和校外培训机构的辅导教师是影子教育主要的两类提供者[10]。影子教育的授课形式,主要有线下面授、线上面授、视频录播、信件通讯等形式[6]。

综上,本研究关注“双减”政策颁布前后各层级的校外培训机构的发展状况,既包含从学前教育到高中的各个层级,也包括线上、线下两种类型,还涉及个别非学科类培训机构,以期描述出更加完整的新时代下各层级校外培训机构的发展状况。但由于研究者的精力和能力有限,只能以北京和深圳两地的部分校外机构为例展开研究,描述的状况和所得结论可能存在一定偏颇。

## 2.2. 研究对象的确立

研究者从访谈和走访中了解到的各类培训机构中，从每类细分类型中选择一个机构作为典型进行介绍和分析。本研究涉及到的对象有：A 线下影子教育机构、B 在线影子教育机构、C 线下一对一影子教育机构、D 线下影子教育机构、E 线上非学科类教育机构、F 线下学龄前儿童教育机构、G 线下学术科目兴趣教育机构、H 线上一对一影子教育机构。

其中 A 和 B 总部设置在北京，分别是线上和线下班级式课外辅导领域的佼佼者。C 机构在深圳分布广泛，其收费较高，在线下一对一的市场主打“精英教育”。D 机构由一位从深圳公立学校退休的英语老师与其同事共同创办，机构规模较小，对师资和教学质量严格把关，吸引着深圳市各区的学生前来接受辅导。E 机构位于深圳，以热门的编程领域作为自身的主营业务领域，通过线上课程帮助 7~16 岁的学生提升编程能力与素养，提高学生的升学竞争力。F 机构位于深圳，提供学前教育的相关课程，尤其注重英语口语和普通话的教学，也提供幼托服务。G 机构位于深圳，是一家从少儿文化教育公司中孵化出来的辅导机构，其目标客户经济实力不俗，主要通过阅读课程提升学生的阅读和理解能力，进而提升学生学习兴趣，此外还承担着作业辅导的功能。H 机构总部设置在上海，其线上一对一培训的形式，方便机构里全国各地的辅导教师和学生因辅导课程而连结。

## 3. “双减”政策颁布后的校外培训机构的现状与困境

### 3.1. 标准化、产业化的线下培训机构从学科培训转到综合素质培训市场

成功将传统的线下培训标准化、产业化的 A 机构，是首批上市的校外培训公司之一。在“双减”政策的要求下，校外培训机构必须摒弃资本属性，全部转为非营利性机构，因此 A 机构不得不退出学科培训的市场。在 2021 年年底，A 机构在政府的指导和要求下完成了秋季课程，至此 A 机构所有的学科培训类课程全部结束，所有的相关培训老师都要被裁员。由于 A 机构的培训老师的合同由载明基础工资的劳动合同和结算课时费的劳务合同共同组成，在裁员初期，部分老师只按照基础工资的标准拿到了裁员补偿；后期 A 机构发布全国性的裁员政策后，余下的老师按照基础工资加课时费综合计算工资的标准拿到了裁员补贴。A 机构在裁员初期的行为虽不合规，但其后期的改进做法也为 A 机构带来了良好的口碑，其转型整体而言还算体面。

与此同时，A 机构遵循“双减”政策指引，招聘体育、自我管理、文学素养、人文美育、科学思维等领域的老师，积极探索开发如名著阅读的学科素养课程、如时间管理的综合能力课程、编程课程、体育课程等课程，努力争取综合素质培训市场。

整体而言，A 机构的选择虽在短时间内严重影响其整体营收，却也在壮士断腕后为自身找到了新的发展市场。“双减”新政的支持、各地升学指标体系的完善与变革，都将帮助非学科类校外培训市场成为新的蓝海。具有成熟的管理模式和优秀的管理经验的 A 机构的加入，有利于推动非学科类培训行业的蓬勃发展。

### 3.2. 科技公司向校外培训市场寻求新的增长点而美梦破碎

B 机构的母公司业务庞大，主要涉及社交、资讯领域。B 机构的母公司在其主营业务增速放缓并趋于平稳时，期望能借由在线教育市场实现其新的利润增长。而“双减”政策对于义务教育阶段学科类培训机构“营转非”的强硬要求，使得 B 机构的增长美梦彻底破碎。B 机构作为最先一批响应国家“双减”政策的机构之一，在确保最后一期秋季学期课程不受影响的前提下，对 B 机构的人员进行了大规模的公司内部转岗和裁员。到 2021 年年底，B 机构在完成秋季学期的课程后，关停全部培训业务，对余下的相关人员进行转岗或裁员。

尽管 B 机构从孵化到解散，都未能为其母公司带来经济回报，但面对“双减”政策，B 机构的母公司仍能放下自身利益而积极响应政策要求。对于政策性失业的员工，B 机构积极引导其在公司内部转岗；对于无法转岗的员工，B 机构也严格按照劳动法进行补偿，给震荡下的影子教育的从业者增添了一份温情和保障。B 机构最初树立的“利用信息技术助力教育公平”的初心无法实现，但其母公司也借由此次机会，从资本化、充斥教育焦虑的畸形的校外学科类培训市场中抽离，避免了其初心在环境和资本影响下的异化。现在，B 机构的母公司仍在大力研发智慧教育硬件，通过信息技术帮助普通家庭提升家庭教育的效率和水平，实现教育效率提升和企业盈利的双赢愿景。

### 3.3. “精英教育”退场与转型乱象丛生

2018 年已经在美国上市、主打“精英教育”的 C 机构，主要提供线下一对一学科类培训服务。在“双减”政策发布后，C 机构选择在坚持学科类培训的同时，增加非学科类培训服务。具体表现为：将一对一的辅导课调到周中上课、在周末开展素质教育课程、实行个性化的托管服务、探索家庭教育市场、实行机构的“营转非”。C 机构试图通过这些措施来稳住学生、家长以及普通员工。C 机构多年来违规挪用学生家长的课程预收款用于机构运营和无节制的扩张，导致公司连续多年持续亏损的事实被忽视。“双减”政策发布后，受政策和机构持续亏损的影响，C 机构的股价发生大幅缩水。在这些困境下，2021 年 10 月 C 机构不得不宣布暂时停业。最终 C 机构既未能如期完成“营转非”，又未能退还学生预缴的高额课时费用，还未能结清员工工资。留下一堆“烂摊子”的 C 机构将对公司进行业务转型，转变为：在海外市场提供在线教育和辅导服务；在国内市场提供海外教育准备和咨询服务，以及为学校提供教学和培训过程的软硬件支持服务[11]。

位于小区周边的 F 机构，因“双减”政策要求“不得向学龄前儿童开展线下学科类(含外语)培训”而舍弃了学前教育的相关科目，目前主要提供幼托、英语口语和普通话的教学服务。政策影响下，F 机构的生源和生均收费有一定的减少，但总体而言依然能维持机构的正常运行。为了增加机构的吸引力和收费来源，F 机构联系幼儿教育、家庭教育的专家、学者，积极探索开发幼儿美育、人文素养、科学素养、亲子沟通等课程，开展户外素质拓展活动，丰富机构的课程体系，以促进幼儿家长的消费。

G 机构基于其少儿文化教育的基因，为学生提供阅读素养课和作业辅导的服务。为了突出机构的服务与学校“延时服务”的不同，G 机构在宣传上突出机构服务的“专属”、“定制”等属性，以促进学生家长为其高价的差异化服务买单。在周末 G 机构会为学生提供精心设计、组织的素质拓展活动；在假期 G 机构与定制旅游公司以及专业的学者合作，为学生提供定制化的研学服务。尽管疫情反复下，深圳市经常叫停线下的各类培训机构的活动，基于对未来的乐观预期以及一直以来较高的生均收费，G 机构依然坚持于校外培训市场。

于“双减”政策发布前上市的 H 机构，在短暂的风光之后不得不面对惨淡的行业现实。“双减”政策落地后，H 机构一方面诱导全职老师自主离职转签兼职的劳务合同，以避免辞退全职教师时的经济补偿；另一方面向坚持不愿转为兼职老师的全职老师施压，为其设定不合理的绩效目标，并以连续未达绩效目标为由将全职老师辞退并拒绝支付补偿。面对预存大量课时费的学生家长，H 机构虽在官网开放了退款通道，但退款进度缓慢。许多在 2021 年 9 月即申请退款的家长，直至 2022 年 5 月底都未收到退款。面对遥遥无期的退款，即使部分家长想要放弃退款而继续上课，但由于 H 机构故意逼走全职老师的违法操作，家长也无法顺利找到老师为孩子上课。

C、F、G、H 这四类培训机构，在“双减”政策颁布前都坚持自身的“专属”、“定制”、“差异化”卖点，以成本较高的装修和高学历的教师资源树立自身的品牌形象，部分上市的机构还以公司上市作为自己的背书，向学生和家长展示自身的专业和稳定。而当“双减”政策颁布后，昔日的上市公司股

价缩水，故意拖延退回家长预存的课时费。不仅家长的权益得不到保障，部分员工的工资也未能讨回。幸存的机构仍然坚持自身“精英教育”的立场，试图将自身的“差异化”的价值取向坚持到底，并努力让目标客户认同。市场调节下的非学科类培训市场中，较高收入群体的多样化、差异化的教育需求与 F、G 等机构的理念相合，这类较高收入的家长群体和这类坚持“精英教育”的非学科类培训机构或能实现双赢。“双减”政策对非学科类培训的规范，也避免了消费者再次遭遇高额课时费无法退回的情况，保障了消费者的权益。考虑到精英教育在一定程度上导致了教育的不公，我们更应当支持“双减”政策的推行。在“双减”政策的要求下，学校教育的主体作用归位，学校的延时服务为学生综合素质的提升提供了时间和资源保证，校外学科类培训“营转非”的改革保障了学生和家长的合理权益。这些组合措施的有力施行，为普通孩子构建了优质、公平、合理的教育环境。

### 3.4. 传统校外学科类培训机构坚持精耕细作

小而精的传统学科类培训机构 D 在“双减”政策下，因从未盲目扩张而得以保存下来。由于创始人的老教师的身份，D 机构坚持教育初心，从未选择金融化经营。“双减”政策颁布后，D 机构实现了“营转非”，并在深圳市相关部门出台校外学科类培训的指导价后，积极践行。虽然指导价下，机构的盈利比不上之前，但依然可以保持机构的正常运转。过热的校外学科类培训市场逐渐冷却，各大公司的破产甚至是“跑路”行为，让当地许多学生和家长愈发认识到 D 机构的稳定，D 机构的口碑更上一层楼。但是课后延时服务的开展影响了 D 机构的生源数目，加之疫情的不利影响，D 机构的校长坦言，虽然自己认为目前还可以坚持耕耘在这一领域，但疫情下还能坚持多久，仍未可知。

### 3.5. 新兴非学科类培训机构迎来发展机遇

扎根在非学科培训领域的 E 机构受“双减”政策的影响相对较小，只取消了学龄前儿童的课程板块，保留了针对中小学生的编程教育课程。“双减”政策后，从学科类培训市场中退出的资本转而流向非学科类培训市场，部分教培企业从学科类培训市场中退出，转向素质教育的领域。而编程教育因与升学关系较为密切，成为资本和教培企业新一轮竞争的重点。E 机构作为这一领域规模较大的从业者，迎来了新的发展机遇和挑战。

少儿编程教育产业链以上、中、下游进行划分，上游主要包括编程教育的软硬件技术支持、师资招聘及培训、产品内容支持等方面。中游主要是少儿编程教育公司，负责课程研发及课程辅导。产业链下游为终端客户，即 B 端学校和 C 端学生。由于“双减”政策对教培行业投放广告的规范和限制，E 机构不得不舍弃“烧钱”式投放广告的获客模式，而逐渐转变为依赖机构的口碑来获取用户。少儿编程教育产品的研发需要长期投入，对于 E 机构而言，组建和培训优良的师资队伍，精心打磨课程体系，才能保持 C 端学生业务的稳定增长。与此同时，E 机构目前越来越重视 B 端学校业务，推出“点程云”平台，向正在从事或有意从事编程教育的机构，提供一站式编程教育 SaaS 解决方案，助力机构从学科培训转向素质教育。

## 4. “双减”政策下校外培训机构的出路

政策震荡下，不同的机构选择了不同的应对方式：有的选择了退出市场；有的选择转变赛道；有的选择丰富业务内容，增加业务的多元化。选择留在校外培训领域的机构无论做出哪种选择，都会面临市场规范下新的挑战。而这些挑战大都围绕着师资招聘与培训、客户获取与留存、场地/平台的选择与维护、课程体系的开发与建设这些核心问题。

### 4.1. 重视师资招聘与培训

对于学科类培训机构而言，由于市场多年的积累，相关的从业老师数目较多。加之“双减”政策颁

布后，许多大型的学科类培训机构退出市场，导致大量从事学科类培训的辅导老师流入人才市场，故传统的学科类培训机构在人员招聘上困难较小。但鉴于学科类培训老师的流动性较强，影响机构的长期稳定发展，为解决这一问题，机构在招聘人员时，应当适当考虑候选人的稳定性。对新入职的员工，机构应进行必要的入职培训，以帮助其快速适应环境、了解机构的课程；建立“老带新”的师徒制度，帮助新员工快速成长。此外，机构还应建立合理的晋升体系并向员工公开，激发员工的工作热情；设立帮助不同职业阶段的员工发展和成长的培训体系，在了解员工现状和需求的基础上，通过培训有针对性地为员工赋能。

素质教育市场由于起步晚，市场不够成熟，在人员招聘方面存在一定困难。素质教育机构可考虑与高校合作，为高校的相关专业学生提供实习机会，与高校共同建设实习平台，从源头拓宽自身的人力资源储备来源。同时也要借鉴学科类培训机构的人力资源管理经验，加强已有员工的稳定性。

## 4.2. 变革客户获取与留存方式

“双减”政策限制并规范了教育培训机构的广告投放行为，以往的线上线下多渠道投放广告的方式不被政策允许。各类校外培训机构只能依赖传统的发放传单的方式进行宣传，主要通过机构的良好口碑实现老客户的留存和老客户“转介绍”以获得新客户。考虑到“双减”政策颁布前，许多机构耗费大量的宣传费用以触达更多用户；“双减”政策颁布后，校外培训行业无需再花费大量宣传费用，避免了机构在宣传方面的“剧场效应”，从而更有利于机构在“双减”政策的指导价下谋得生存和利润空间。

政府鼓励中小学吸收有资质的校外素质教育培训机构参与到学校的课后服务中来，丰富学生的课后活动。从事素质教育的校外培训机构可积极参与学校的课后服务，既有利于丰富机构的业务组成，又可通过这一渠道吸引有意愿的学生前往机构深入学习。

无论是获取新用户还是留存老客户，都需要机构拥有符合资质的教师队伍并维持良好的口碑。因此机构应当将重心放在人员的科学配置、学生需求的调研与满足、课程的精心打磨等方面，构建机构的核心竞争力，维持机构的良好口碑。

## 4.3. 科学选择、维护培训场地和平台

校外培训机构可大致分为线上培训机构和线下培训机构两种。机构一般根据课程的特性，选择合适的开展课程的方式：对于更加强调互动的课程，如针对较小年龄学生的课程以及素质教育培训课程，一般采取线下的方式，方便辅导老师面对面地对学生加以指导；对于针对较大年龄学生的知识传授、经验总结分享类的培训课程，采取线上的方式可减少时间和空间的限制。

校外培训机构无论是选择线上还是线下的方式进行培训服务，都需要进行一定的前期投入来为学生营造良好的学习环境。线下的培训机构应当在充分做好市场调研的基础上，选择合适的写字楼作为培训场地。选择场地时，应综合考虑周边环境的安全、安静、交通的便利程度、场地的大小、场地的价格等因素，确保后期经营时不会因场地的劣势影响招生和教学的开展。在场地装修时，应当在确保安全的前提下，在合理的预算范围内将培训场地装修为适合开展学习活动的教室和活动室。在使用场地的过程中，培训机构应当为场地的日常合理使用和维护建立规则，并将规则传达给机构的管理人员、教师、学生和学生家长。此外，还应有专人负责检查机构的安全情况以及设备和设施的使用和维护情况，实现有效监督，并方便及时处理相关问题。

选择线上教学的培训机构，既需要确立机构成员线下办公的场地，又需要建设好机构的线上授课和管理平台。在确保安全的前提下，尽量选择租金较为便宜的写字楼作为线下办公的场地，以减少机构运营的成本。根据机构的人力资源和资金的情况，选择向外购买产品和服务或是自主开发线上平台，并确

定好平台的后期维护事宜。对于线上的培训机构而言，授课平台既是培训课程的不可或缺的传播和储存载体，更是其向学生和学生家长展示机构形象和实力的重要渠道。因此线上培训机构应当充分重视授课平台的开发与维护，既要确保平台的稳定性和用户友好程度，又要在平台的形象设计方面体现机构的文化氛围和良好形象。由于线上授课对教师开展教学和机构管理教师提出了更多的挑战，因此线上培训机构应当重视机构的管理平台的开发。数字化管理平台助力教师及时了解学生的学习效果，帮助机构的管理人员量化教师的工作与成果，提升管理的科学性和效率。相关的管理人员和技术人员在优化和维护平台的过程中，应当积极听取教师、学生和学生家长的意见，从用户的视角优化管理平台，提升平台的使用效果。

#### 4.4. 加强课程体系的开发与建设

培训机构的核心竞争力在于机构的课程与教研实力。“双减”政策颁布前，学科类培训机构多以国家的课程标准为蓝本，以当地的各学科的教材为学习内容，通过“提前学”、“超纲学”、“题海战术”等方式对学生进行辅导。这不仅影响了学生在主流学校学习的效果，也造成了学生在辅导方面进行攀比所引发的“剧场效应”，使得学生的时间和精力被迫地消耗在学科类培训中，影响了学生的全面发展。

在“双减”政策的精神指导和严格要求下，学科类培训机构应当转变以往的课程体系和教学模式，在充分尊重主流学校的主体作用的前提下，充分发挥出自身多样、有效、灵活的补充作用。学科类培训机构应当在充分调研主流学校的教学情况以及当地学生的需求的基础上，结合教学大纲和机构教师的特点，群策群力，充分利用机构中的素材性资源和条件性资源，开发、建设适合机构学生的课程体系。此外，机构还可编写相应的教材和练习册以辅助教学过程。

素质类培训机构的课程开发与建设没有足够的经验可借鉴，需在探索的过程中逐步开展与完善。各地的素质类培训机构的负责人应当充分借鉴国内外相关的经验和教训，积极联合当地的同领域的机构负责人，邀请专家学者、主流学校的相关教师、行业内的培训教师共同研讨，制定出该领域课程和教材的统一标准，形成行业发展的规范。行业规范的确立有利于减少素质教育培训市场中课程体系不完整和课程效果不达标的乱象，从而对学生和家长的素质教育培训决策产生正向影响。

### 5. 结语

“双减”政策对校外培训行业的从业机构和从业人员进行了一轮强力筛选，校外培训行业经历了短期动荡和众多乱象。对“双减”政策颁布后的校外培训机构的研究，帮助我们透过暂时的乱象把握校外培训行业现阶段的发展态势和未来的发展方向。顺应政策要求和行业发展规律的校外培训机构，在经历这一轮考验之后，将沿着规范化的道路发展自身，最终真正成长为专业、有效、稳定的学校教育的补充者。届时，无数普通家庭的学生和学生家长将不再被校外培训行业制造的过度的教育焦虑所裹挟，可客观地根据自身的需求，从规范的市场中自主选择适合自身的校外培训机构，来弥补学生学业上的不足或提升学生的综合素质。校外培训机构也将真正成为主流教育的有力帮手，成长为一支促进学生全面发展的重要的社会力量。

### 参考文献

- [1] 新华社. 国务院办公厅印发《关于规范校外培训机构发展的意见》[EB/OL]. [http://www.gov.cn/xinwen/2018-08/22/content\\_5315690.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2018-08/22/content_5315690.htm), 2018-08-22.
- [2] 四川省教育厅. 四川省教育厅关于开展“十四五”高等学校设置规划项目申报工作的通知[EB/OL]. <http://edu.sc.gov.cn/scedu/c100495/2021/8/27/c8ffd90289794a188f766f5ab9a96180.shtml>, 2021-08-27.
- [3] 澎湃.“影子教育”: 国外关于课外补习的研究与启示[J]. 比较教育研究, 2008(1): 61-65.



- 
- [4] Marimuthu, T., Singh, J.S, Ahmad, K., *et al.* (1991) Extra-School Instruction, Social Equity and Educational Quality. International Development Research Centre, Singapore.
- [5] Stevenson, D.L. and Baker, D.P. (1992) Shadow Education and Allocation in Formal Schooling: Transition to University in Japan. *American Journal of Sociology*, **97**, 1639-1657. <https://doi.org/10.1086/229942>
- [6] (英)马克·贝磊. 直面影子教育系统——课外辅导与政府政策抉择[M]. 丁笑炯, 译. 香港: 国际教育规划研究所政策研讨会, 2012: 12-13.
- [7] (英)马克·贝磊. 教育补习与私人教育成本[M]. 杨慧娟, 等, 译. 北京: 北京师范大学出版社, 2008: 95.
- [8] (英)马克·贝磊, 刘钧燕. 课外补习研究: 问题与方法[J]. 北京大学教育评论, 2015, 13(3): 2-16+187.
- [9] (英)马克·贝磊, 过伟瑜. 以公共利益规范私人补习[M]. 孔磊, 李文建, 译. 香港: 香港大学比较教育研究中心, 2015: 18.
- [10] 陈全功. 补习教育的地域延展及其社会效应分析[J]. 比较教育研究, 2012, 34(3): 42-46.
- [11] OneSmart Education. (2022) OneSmart International Education Group Limited Receives Notification from NYSE Regarding Delayed Form 20-F Filing. <http://ir.onesmart.org/2022-01-10-OneSmart-International-Education-Group-Limited-Receives-Notification-from-NYSE-Regarding-Delayed-Form-20-F-Filing>