

# 义务教育集团化办学的模式、困境与出路

颜婷婷

**【摘要】**义务教育集团化办学是我国教育事业发展的重要内容,也是促进义务教育均衡发展的有生力量。义务教育集团化办学模式多样,在运行的过程中面临着规模扩张与质量提高、同质化与特色化、资源共享与自身建设、公益性目标与多方利益等的四大困境。要走出集团化办学的困境,推动义务教育集团化办学的健康发展,真正发挥出集团化办学的预期效应,需宏观上完善义务教育集团化办学的环境保证体系;中观上构建义务教育集团化办学利益主体的协调机制;微观上创新义务教育集团化办学的运作机制。

**【关键词】**教育集团;集团化办学;办学模式;办学困境;办学出路

**【作者简介】**颜婷婷(1991-),女,福建浦城人,浙江师范大学教师教育学院硕士研究生(浙江 杭州 321000)。

**【原文出处】**摘自《现代中小学教育》(长春),2016.12.1~3

义务教育集团化是由两所或两所以上的学校以不同的形式组合而成的教育共同体,在资源共享的基础上实现共同发展。它是我国义务教育事业的重要组成部分,也是促进义务教育均衡化发展的有生力量。我国最早的义务教育集团——1999年成立杭州求是小学教育集团出现在经济发达的沿海地区。在这十几年里,义务教育集团化办学发展非常迅速,在办学范围上已经由经济发达的一、二线城市向全国扩展,实现由点到面的发展;在办学形式上实现了由单一向多样化发展;在办学水平上更加精细化、科学化。

## 一、义务教育集团化办学的模式

### 1.从教育集团对成员校的控制程度上来看

从教育集团对成员校的控制程度上来看,可以分为三大类:第一类是实体式教育集团,该教育集团对成员学校的决策和管理享有支配和控制权。这个控制权主要来源于两个方面:一为法人控制;二为资本控制,集团对成员学校的资产拥有控股权,通过法律上的“母—子”关系来控制。第二类是联盟式教育集团,是一个由集团成员校组成的联盟或者协作组织,集团对成员校的管理和决策不具有控制和支配权。它往往是以名校作为核心成员来组建,名校一般要求其他成员学校接受自己的校园管理文化和办学理念,并通过契约的形式来规范。第三类是品牌

式教育集团,集团对成员校的管理和资金使用上不具有决策和支配权,对成员学校的办学理念和学校文化管理上具有部分的影响力,是一个办学相对独立但品牌集中的教育协作组织。

### 2.从教育集团的成长途径上来看

从教育集团的成长途径上来看,可分为内部成长和外部成长。内部成长主要有两种模式:积累拓展型模式和连锁投资型模式。积累拓展型模式创立的教育集团一般是通过接管薄弱的成人学校和开办短期的培训班作为原始资本和经验积累,当资金和经验积累到一定量的时候,继而开办多家不同类型、不同层次的学校。连锁投资型教育集团的办学基础是财团或者企业的规模性投资,以良好的办学效益增加品牌的影响力,获得资本积累,建成系列学校连锁发展。外部成长分为兼并托管型模式和品牌复制型模式。兼并托管型模式是具有一定社会声誉且办学水平和效益都比较好的学校去兼并或者托管经营较差的学校。品牌复制模型是名校以优质教育资源扩张的形式,向兼并的薄弱学校或者刚创办的新校输出人才和管理经验,旨在使薄弱学校和新校形成具有名牌学校特色的学校,从而实现品牌复制。

### 3.从教育集团主体之间的组建关系上来看

从教育集团主体之间的组建关系上来看,可分

为三大类:第一类是紧密型的组建模式。以集团龙头校为主体其他成员校是集团龙头学校的组成部分,成员校的人、财、物全部划入龙头学校,并受其支配,成员校不再具有法人地位,是一种实质性的兼并。第二类是松散的组建模式。是指在集团化办学的过程中,以某一优质学校作为龙头学校,各个成员校的人、财、物以及法人资格均保持独立不变,通过集团的调控可以实现资源的共享和互补,但由于组织关系松散,不利于形成集团整体发展优势。第三类是半紧密型的组建模式。可以适合多种办学需求,接纳各种性质和隶属关系的单位以不同的形式加入集团,兼具了紧密型和松散型组建模式的特点。这种模式具有良好的整合度和融合性,避免了紧密型和松散型组建模式中的弊端。<sup>[1]</sup>

#### 4. 从教育集团的内部结构上来看

从教育集团的内部结构上来看,形成了“名校+X”的办学模式,主要分为四大类:第一类是“名校+新校”,即一个办学效益较好的名校携手一个新建的学校共同发展。在这一模式中,名校的成功经验可以直接在新校中运用,推行的阻力相对较小。第二类是“名校+民校”,特指公办学校以种种方式参与民办学校的管理,向民办学校输出基础教育的品牌和资源,采取“托管”的形式,实现资源共享。第三类是“名校+弱校”,即名校以学校之间对口帮扶的基本形式,以边缘薄弱学校和农村学校为帮扶对象,发挥名校在师资、教学设备等方面的优势,帮助薄弱学校提高教学质量和学校管理水平。第四类是“名校+名企”,主要是资金和办学资源的整合。名企有丰厚的资金链或较好的管理模式,名校有优质的教学资源,两者的结合为名校在发展的过程中遇到的困难提供了解决思路,也满足了名企对优质教育质量的需求。

## 二、义务教育集团化办学的困境

### 1. 规模扩张与质量提高的困境

盲目跟风办集团化教育是教育集团规模扩张和质量提高面临的主要困境。区域内教育行政机构为了片面追求集团化办学的覆盖率,没有根据当地的经济发展和实际的教育发展水平做决策,导致薄弱学校“被提升”的虚假现象。片面追求办学规模

的扩张,“以一带多”让一所优质学校和多所薄弱学校组合,使优质教育资源受损,集团化办学质量下降,品牌影响力降低。薄弱学校则会在集团的不断扩张中导致“生存空间拥挤,养料不足”,以及教育经费的投入有限且缺乏长效的投入机制,随着集团化办学规模的扩大,许多新增的教育成本缺乏资金支持,必然导致办学质量的下降,从而导致集团化办学规模扩张与质量提高的冲突愈发严重。因此,把握好集团化规模扩张和提高质量之间的平衡度,是实现集团化办学又好又快发展的关键。

### 2. 同质化与特色化的困境

实施教育集团化发展的有效途径之一就是集团内名校的管理体制、办学理念、校园文化等运用到集团内其他学校,使其他学校的办学实力和管理水平得到提高。集团内每个学校的发展历史、发展定位、办学理念、文化特色以及管理体制等不同,所以每所学校在集团化办学的过程中都是独具特色的。如果仅仅是将名校的办学经验不假思索地进行简单复制,必然导致办学风格的千篇一律、校园文化的严重雷同。从这个角度上来看,名校集团化应该努力彰显各成员校的特色以及创新精神来避免同质化。而在当前的集团化办学过程中,大部分成员校很少结合自身的实际情况有选择地对名校优秀教育资源进行吸收,而是盲目吸收名校的所有办学经验,在集团化的发展中失去自身特色。因此,如何让同质化和特色化并存是教育集团化办学的一大困境。

### 3. 资源共享与自身建设的困境

实施教育集团化办学,在对已有教育资源整合的基础上,很好地调配和利用优质教育资源,扩大优质教育资源的覆盖范围,从而推动基础教育的优质均衡发展。薄弱学校、农村学校、新建学校等加入教育集团吸收名牌学校的优质文化、管理经验、教师资源,促进学校的发展,增强学校的实力。而名校在不断“补给”薄弱学校的过程中,使自身的资源稀释,品牌影响力下降。这是一种让名校来养活弱校、新校、农校的“共享”,而真正的“共享”是名校给那些暂时处于“不利”地位的学校提供必要的支持,通过名校的“输血”来改善薄弱学校的“造血”功能。<sup>[2]</sup>如果只是一味地强调资源共享,而忽视学校的自身建设,那就可能会使

一部分学校养成严重的依赖思想,教育集团就可能变成一个“寄生学校群”,从而违背教育集团制度设计的初衷。因此,要实现教育集团的可持续发展,既要注重资源的共享又要注重学校自身的建设。

### 三、义务教育集团化办学的出路

1. 宏观上完善义务教育集团化办学的环境保证体系

教育集团化的存在和发展是实现教育均衡的重要途径,所以在大力推进教育集团化建设的过程中政府要努力完善教育集团化办学的宏观环境。首先,明确宏观主体责任,形成正确的政府引导和政策支持。要为教育集团化办学营造良好的政策环境和政策扶持,实事求是,因地制宜,有效整合多方资源,有效地对集团化办学进行统筹、协调。其次,政府要落实人事编制、绩效考核和人员流动方面的政策支持。要对实施集团化办学的学校进行人事制度改革,优化职称结构,在教师的继续教育、评优评先、选任调动上给予一定的政策倾斜。要对集团内绩效工资总量给予倾斜,根据教职工实际工作量、任务完成、绩效考核等情况适当地予以增减。最后,政府部门要科学地指导集团化办学规模与速度之间的关系。建立集团化办学的进出机制,有效控制集团化办学的规模,改良一所学校再进行下一所。同时,教育部门还应适时组织召开专题研讨会、经验交流会,促进不同教育集团、不同区域、不同城市间的经验交流,并在此基础上持续推进教育集团管理机制的创新。

2. 中观上构建义务教育集团化办学利益主体的协调机制

集团化办学母校和子校的学生、教师、家长和教育行政部门这些利益相关方众多。根据这些利益相关方联系的密切程度,可以把利益相关方分为主要利益相关方和次要利益相关方。主要利益相关方主要包含:集团本部(母校)和集团成员校(子校)的教师、学生和家長;次要利益相关方包括政府、周边教育集团和学校等。集团化办学利益相关方的管理协调较之单一学校更加繁杂,需要多方面的协调技巧。各个利益相关方之间要建立信息共享平台,及时沟通,消除矛盾冲突,协调一致,共同为集团化办

学目标努力。无论是集团化办学的目标管理协调、组织协调还是相关利益方的管理协调,都需要通过管理协调信息平台来实现。充分利用网络信息技术,搭建现代化信息交流平台,科学构建好集团化办学子校和母校的管理协调信息系统,能更好地让子校和母校办学的相关利益方协调一致、齐心协力,共同完成办学目标。

3. 微观上创新义务教育集团化办学的运作机制

让名校教育集团有序运作,除必要的政策支持外,还需要解决集团内部自身发展问题,从解决集团内部的实践探索中,创新集团的运作机制。首先,建立“共同体”成员校的进出机制。集团化办学是一个“大手拉小手”的模式,名校就如同“大手”,分校就如同“小手”。名校对分校的扶持、引领、帮助到一定程度,分校具备了相当的规模和自主办学能力,“小手”不再小的时候,“大手”就应该松手,让小手独立出去,形成自己的办学特色。其次,需要健全“自我造血”机制,注重外引内培。一方面,教育集团应该通过名校的名牌优势,重视外来优秀师资力量力量的吸引,广纳贤能之士,扩充集团内名师队伍。另一方面,教育集团也要注重教师学习共同体的建设,增强自身的“造血”能力,在为教师的交流学习创造良好条件的同时,健全集团内柔性交流机制,推动教育集团的发展水平。最后,建立评估考核机制。建立和完善结果性评估与过程性评估相结合的评估考核机制。对教育集团中的龙头学校和成员学校运行状态的每一个阶段进行评估考核,及时对集团化办学过程中出现的问题进行纠正、调整。对集团化办学成果要进行年度考核,同时为了使评估考核的结果更加科学化,要保证评估主体多元化、评估方法多样化。

#### 参考文献:

[1]俞建伟.教育集团的若干基本问题研究[J].教育发展研究,2008(1):11-15.

[2]李江源,徐冰.名校集团:一种促进教育公平的“好的”制度设计[J].河北师范大学学报(教育科学版),2013(11):11-23.