“一校多区”集团化办学的管理学审视

陈文娇 湛卫清

【摘 要】“一校多区”的集团化办学模式正逐渐成为区域内义务教育高位均衡发展的重要举措。然而当前多校区学校的管理实践多是经验上的探索,缺乏理论指导。经典的管理职能理论为分析“一校多区”管理提供了框架。对四所集团校领导的观察和访谈,显示出各项管理职能均需改进或调整。在计划上,多校区管理要强调目标设定的去传统性、决策制定的非程序化以及战略形成的集散结合;在组织上,组织设计要以效率为导向,人员协作要增强形式灵活性;在领导上,沟通网络与激励机制的形成是关键;在控制上,绩效考核要从重个体到重团体,问题解决要从重反馈控制到重前馈控制。四种管理职能只有根据集团化办学情况的变化适时调整,才能在最大程度上提升管理效能,服务于教育质量整体提升的目的。

【关 键 词】一校多区;学校管理;计划;组织;领导;控制

【作者简介】陈文娇,湖北大学教育学院(430062);湛卫清,武汉市教育科学研究院(430032)。

【原文出处】《教育研究与实验》(武汉),2017.4.80~86

【基金项目】本研究受到华中师范大学学校治理研究中心招标课题资助,课题编号为:HSXXZX2016005。

随着义务教育均衡发展工作的推进,教育行政部门不断创新教育治理方式,以促进区域内义务教育多样化的优质均衡发展。以名牌学校为龙头,将薄弱学校以及新建学校纳入名校集团为特征的集团化办学正成为不少教育先进地区的选择。据统计,2006年杭州市的基础教育集团只有51家,到2010年已经增长为152家,2012年更达到210家,[①]涉及的学校超过千所;2016年杭州市主城区中小学名校集团化覆盖率已超过八成。上海市从2005年起经过五轮委托管理,已经将集团化办学确立为优质均衡发展的基本策略。从教育先进的杭州、上海等地,到各省会大中城市,再到全国其他地方,集团化办学如雨后春笋迅猛发展,目前已经从探索阶段向深化阶段转变,从外延式发展向内涵式发展转变。2017年教育部部长陈宝生在接受采访时将“推进优质学校集团化办学”位列教育均等化工作三件事之首。集团化办学被视为“东部地区优质均衡的基本举措”,[②]也被视为“新形势下促进我国基础教育健康发展的有益探索”。[③]集团化办学的诸多模式中,“一校多区”模式正以一个法人代表、管理更集中统一、关系更紧密、内涵发展实质效果更好等内在优势被越来越多地方所选择,包括武汉市在内的多个城市最近几年来都将学区制和“一校多区”作为教育管理改革的重中之重。[④]

然而,“一校多区”是教育行政部门主导的外生型组织变迁,正如有研究者所言,“名校更像在完成政治任务”,[②]它并非是名校在完全教育市场竞争中的主动作为。因此,名校的管理层更多地是在被动地应对学校组织内部特征和外部环境的变化。这些变化包括办学规模变大、校区地点分散、师资水平参差不齐、生源多样化、办学职能条块分割、资源配置困难等等。应该说,这些变化是系统性的,需要有系统应对之道。但无论是已有的研究还是笔者的观察均显示,名校的校长们仅凭过去的经验来应对多校

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

区办学问题时均有乏力之感。他们普遍认为集团化带来的首要挑战是领导管理问题。

学校管理中新的实践需要理论的关注。20世纪早期法国企业家法约尔提出了五项管理职能,描述了管理者在“做什么”。经历了百年的提炼完善,计划、组织、领导、控制这四项职能成为最基本的管理职能,形成了经典的管理职能理论。管理职能理论系统全面地审视了管理活动,涉及组织要做什么、怎么做、安排人员、分配任务、指导员工、激励员工、监控过程、评价工作到最终实现组织目标的全过程。它是一种经过实践检验并得到论证的完整体系。该理论虽然最初是从工业企业中发源,但它是去情境化的,描述了管理的全过程,几乎适用于分析任何组织的管理活动。笔者尝试用经典的管理职能分析框架,结合对某市若干所集团学校的观察以及领导访谈,从四项管理职能的视角来分析“一校多区”集团化办学中的问题。分析重在通过具体事例来比较集团化办学前后的管理差异,并提供若干改进思路,希望能给多校区学校的管理者提供一定的参考。

一、多校区管理中的计划:目标、决策与战略

设定目标、制定决策和形成战略是组织计划职能中的核心任务。从单一校区到多校区集团化办学,这三项核心任务发生了很大变化,如果因循守旧会产生很多问题,导致管理效能降低。

(一)目标设定的去传统性

在单一校区中,学校发展目标的设定往往是传统式的,即由校长根据多种信息来设定学校发展总体目标,然后沿着校级管理团队、中层管理再到教师逐步传达并将目标具体化。在多校区管理中,以下因素会导致传统目标设定存在问题:第一,校区发展的极大不平衡导致统一的总体目标不适用于所有校区;A集团校校长曾说:“教育局安排的一个校区在城乡接合部,虽然这些年搞标准化建设在硬件条件上和A校相差不大,但主要差在软件上。原先在A校我们在教师专业发展目标上设定了一定比例的教师要达到区学代或优青标准,在这个校区无异于天方夜谭”。第二,资源分配的自主性不足导致达成统一的目标不现实。由于“一校多区”模式仍然是教育行政大框架下的“小改”,教师的聘任与流动、生源的调整等方面集团校自主权是极为有限的。A校长曾抱怨:“虽说教师是‘局管校用’,但我要派几个得力的学校干部到新校区还是需要获得局里的同意才行;对于新校区中部分明显不胜任教学的教师,我还没有权力不用;让优秀的教师流动到其他校区,甚至家长还反对”。第三,在目标设定上,由于义务教育阶段的集团化办学整体水平不高、发展不平衡且模式多样化,“一校多区”缺少可供参考和借鉴的样板。受访校长普遍反映,“一个集团管多个校区还是个新事物,虽然我们也和局领导去先进地区学习过,但还没有看到哪个集团有着非常清晰和可行的目标,一般只会有个发展愿景,比较虚”。由于前述原因,传统目标设定的有效性大打折扣。A校有领导甚至说:“我们也没有什么明确的目标,都是上级安排看着办”。

针对传统目标设定对于多校区的适应性问题,我们建议采用去传统的目标管理模式(MBO)来设定目标。在多校区管理中,目标管理模式采用自上而下和自下而上相结合的方式来设定校长、校区负责人、各中层和教师一致认可的目标并根据这些目标来评估工作绩效。一般来说,学校管理中绩效评估和考核总是存在诸多争议,难以推动。但多校区集团化办学又直接置身于政府设定的优质均衡发展的考核体系中,不得不接受各种考核。而“一校多区”形成的多层次管理体系为各种绩效考核创设了条件。与其被动接受考核,不如主动利用考核来拉动集团整体教育质量。目标管理模式的要素在于有明确具体的目标、参与式决策、规定时限、绩效评估。[⑤P176-180]虽然有人认为目标管理模式可能在中国中小学会水土不服,[⑥]但我们认为该模式对于多校区

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

办学尤为适用。一方面,通过教师、部门、校区自我设定并讨论形成清晰具体的目标,形成年度以及中长期整体的目标体系,能产生引导效应和全员参与感,避免无目标无计划——而这是集团内薄弱学校的典型特征之一。另一方面,通过目标考核产生激励和约束效应,能尽快形成集团化办学的整体拉力。当然,目标管理要与多校区的组织变革结合起来,避免部门本位和短期效应。

(二)决策制定的非程序化

根据校长所遇问题的性质,决策可以分为应对结构性问题的程序化决策和应对开放式问题的非程序化决策。在多校区管理中,校长所遇的问题更多是开放式的——它们不是那么信息清楚、习以为常和容易定义,也缺乏明确的解决步骤与应对规则以及政策。B集团校长一直担任集团主导校的校长,他在访谈中提出:"教育局安排我来做集团校的校长,要求我把集团里其他两所学校的教学质量搞上去,这是重点任务;老实说,之前我在B校时间长,几乎所有的老师我都知根知底,提高教学质量只要做到扬长补短即可。现在这两所学校我几乎是两眼一抹黑"。在单一校区中,提高教学质量对于B校长来说是一种程序化决策,他有着几乎完备的信息,也有清晰具体的目标和做法,于是提高教学质量便成为重复性的常规工作。在多校区管理中,提高教学质量所依赖的信息变得模糊和不完整,以至于这一决策的目标应该是什么都难以确定。决策的制定过程一般遵从"明确现实问题→确定决策标准体系以及各标准权重→形成备选方案→分析备选方案→选择与实施某一方案"的流程。[⑤P410]在多校区管理中,校长面临很多重大决策,比如办学理念和各校区特色提炼、校本课程开发、中层管理人员和师资队伍调配等等。但前述决策链条往往被打破,特定步骤变得更为复杂。经调研后B校长发现,"有个校区周边是新开发地带,家长几乎都是拆迁户,有钱但对教育不重视,对子女教育期望不高,合作不够;另一个校区虽然不是这样,但年纪大的老师太多,有的老师甚至多年不备课,没有教学改进的动力"。可以看出,即使是在确定问题这一阶段,教学质量低的原因在不同校区也有巨大差异。至于其他决策步骤,则根据问题性质的不同难以做到一致。

非程序化决策可能短期效率较高,但容易出现决策主观性过强,问题容易"按下葫芦浮起瓢",难以得到根本解决。因此,我们建议将重点放在"策"上,以避免非程序化带来的问题。所谓决策,实指依据各种信息(策)来做决定(决)。集团校的决策者面对很多没有遇见过的开放式问题,需要尽可能充分利用知情者的信息来做决定。B校长召开多次跨校区的会议,从多方深入了解到两个新校区的特征后,通过比较总结提炼了各校区的本质问题。据此所做的决策"得到了绝大多数教师的赞同"。当然,"策"的来源可以是领导、教师、学生,也可以是家长、社区以及同行。尽可能从多方了解信息,即使没有完备的决策制定流程,也能最大程度上避免非程序化决策带来的问题。

(三)战略形成的集散结合

"一校多区"朝实质学区制更近一步,意味着集团比单一校区具备更多的办学自主权,这也为学校战略管理创设了条件。战略是关于学校如何发展以实现长远目标的各种方案。战略管理与常规管理的区别在于其注重全局性以及重视学校与环境的关系。战略形成需要学校有清晰的使命与目标,以及对学校外部环境和内部条件的深入分析(SWOT分析)。在单一校区中形成战略更多依靠信息的集中。但在多校区管理中,一方面,各校区面临的内部条件不一致,在主导校区行之有效的战略并不一定能适用于其他校区。另一方面,各校区存在较大的外部环境差异。例如,C校某校区书记说:"C校位处中心区,活动开展多,教育局领导经常去,也是我们区教育的脸面,我们是山高皇帝远,领导们经常把我们'忘了'"。距离教育行政中心的远近也成为微妙的发展环境差异。可见应对环境的战略必然存在校区差异。

针对信息集中形成战略的不足之处,本研究建

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

议在多校区学校中形成战略需要有集中和分散的结合。这会让战略形成过程变得更加复杂,因此,建议多校区办学中校长要更加注重战略管理,尤其是对各校区进行全面的SWOT分析,并在此基础上整合学校的发展战略。首先,SWOT分析需要针对每个校区同时也要针对整个集团,这需要经历一个双向过程。C集团校长曾言:“即使是薄弱学校也有其优势所在,比如我们的一个校区虽然教学成绩上不去,但教师的执行力比较强。领导决定采用分层教学,老师们很快就把方案做出来了,这比C校要好很多”。针对各校区优劣势的差异,集团采用了有针对性的分散战略,但最后集中为“和而不同、扬长补短”。派出到该校区的副校长提议将学生交流结对子作为重要的集团发展战略,因为他发现该校区“近70%是务工子弟,学生虽然成绩稍差,但守纪律,也听话,在体育等方面很突出,这与C校的学生有截然差别,相互融合一定能取长补短”。此外,教育行政部门要保证集团校的办学自主权,为合理战略的形成创设良好的环境。

二、多校区管理中的组织:组织设计与人员协作

组织指的是设计组织结构、安排人员和工作任务。从单一校区到多校区集团化办学,如果学校领导切实为了提高集团整体教育质量,学校管理最大的变化必然体现在组织结构和人员协作方式上。

(一)组织设计中的效率导向

由于学校教育教学工作的特殊性,“做正确的事”(效果)远比“正确地做事”(效率)更为重要,对教师工作专门化和效率的要求并没有企业那样高,加之教育工作的效率难以测量,因此在单一校区中,旨在提高效率的组织架构并不明显。例如,在单一校区的学校管理中,职能部门化只会体现在校级和中层干部上,不会涉及一线教师——我们很难说某位教师专属某个部门管理。但在多校区管理中,办学地点较为分散,校区间融合需求十分突出,条块分割会导致资源共享困难和人力资源浪费,因此需要重新设计组织结构以尽快达成目标,尤其需要注重效率导向。

本研究认为,多校区管理中注重效率的组织结构要合理应对以下问题。首先,需要处理好管理幅度问题。影响管理幅度的因素有员工从事工作任务的相似性与复杂程度、工作地点分散度、信息系统的有效性、管理者的风格等。例如,在教学管理上,学科带头人的教研能力是可以大规模扩散的,年级组长的行政控制力只能局限在校区内部。因此需要创建“大学科组”服务所有校区和“小年级组”指导单个校区。A校“把大学科组建设作为教学能力整体提升的重中之重,学科组对教学副校长负责;原有校区的年级组没有调整”。无论管理幅度大小,调整的原则应该是提升多校区工作的效率。其次,要处理好部门分工问题。在多校区管理中,存在着根据职能设计部门和根据校区设置部门的结合问题。比如设执行校长全面负责分校区工作同时分管所有校区的某一职能是比较常见的选择。但这种架构在校长全面工作能力强但职能领导能力弱时可能会存在“条弱块强”问题,反之可能出现“条强块弱”问题。要追求效率必然要求校长配备时要考虑相应能力,在校长履职时要提升相应能力。最后,要提高岗位的正规化程度。所谓正规化指的是学校内各项工作的标准化程度和教职员工行为受规则和程序指导的程度。应该来说,学校管理是不那么强调正规化的,但在多校区管理中,一定程度的岗位正规化能显著增加效率。D集团校校长说:“我们的一个分校区原先是校长一人独揽大权,用人只凭亲疏远近。制度几乎都是管教师的,根本没有激励的内容,学校死气沉沉。加入我校后,我们第一件事是就是搞制度修订,在教师奖励性绩效工资分配方面尽可能充分体现教师的工作业绩;并且增加了约束岗位言行的条款,现在这个分校区面貌变化很大”。

在设计组织结构时,更需要关注的是部门在效率上的“实”,而非头衔上的“名”。实践中,很多学校已经在进行组织结构设计以应对多校区办学了,比

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

如广州市越秀区东风东路小学采用条块结合的立体化教学管理模式、重庆市巴南区界石镇中心小学采用的校区责任制、上海市闵行区实验小学的条块结合以块为主等等。但对组织设计实际效率的研究需要深入。

(二)人员协作中的灵活取向

单一校区中,人员协作往往是局限于同一年级、同一科目中,属于制度化的协作,灵活性不强。除非学校有重大活动,否则我们很难看到教师在明确的目标指引下进行团队合作。多校区管理往往伴随着很多亟待解决的重大紧迫任务,比如薄弱校区中教师的专业发展、校本课程的开发、学校制度建设等等。在单一校区中严格按照上下级传达的指挥链和僵化的协作关系是无法应对这些挑战的,它需要各校区有关人员的通力协作。人员协作的优点包括获得更多的创新成果、解决复杂问题以及共享信息,但也会存在人际冲突协调等困难。采用灵活取向的团队以增加适应性是实现组织职能的必由之路。

本研究建议通过如下两种团队建设来增加协作灵活性和效率。第一是同职能跨校区团队,它将不同校区履行同一职能的教职工组合在一起完成单一性的集团化办学任务。例如,为弥补师资短缺,A集团校的两个分校区都在近年招进了数十位人事代理制的青年教师,让这些教师走好职业适应期以成长为骨干教师成为新校区教师专业发展的重大任务。分校区执行校长说:“我是分管教师发展的副校长,也是分校区执行校长,按照原先教学副校长监督下师傅带徒弟的方式已经不够了。我们打算采用新的学科团队方式:每个学科以A校为主选派2到3个学科带头人成立学科团队,团队每周去两个分校区开展新教师教研活动,这能让新教师每周都有机会集体学习,快速进步。而这些学科带头人本身并不一定是干部”。第二是跨职能跨校区团队,它将不同校区不同职能的教职工乃至外部专家组合在一起完成综合性的集团化办学任务。跨职能团队同样形式灵活适应性强,具有较为宽泛的管理幅度和较为模糊的指挥链,人员工作的标准化程度较低。C集团校副校长曾说:“校本课程开发在我们的几个校区非常不平衡。C校已经有了成系统的校本课程,……其他几个校区连什么是校本课程,有什么用都没搞清楚。我们这学期初步组建了校本课程开发团队,团队里有C校有经验的课程开发教师,有其他几个校区有意愿的教师,还有参与教材编写的美编,我们还聘请了大学教育学院的专家,他们每个月碰头两次搞研讨推进工作,各校区的校本课程开发现在看比较顺利”。除此之外,薄弱校区的制度建设、德育活动开展等特定任务采用跨职能团队也具有效率高、形式灵活的优势。在“互联网+”的大趋势下,跨职能团队的信息沟通会更加顺畅,这也为多校区学校在不变动行政架构下采用灵活的人员协作创设了条件。

三、多校区管理中的领导:沟通网络与激励机制

领导指的是激励、指导和指挥人员、进行沟通协调以保证工作任务的完成。在集团化办学中,由于办学规模变大,校区位置分散,畅通的沟通网络变得尤为重要。此外,集团化办学会产生许多创新的工作任务,这些任务与每日例行的教学工作存在较大差异,容易让教师产生畏难情绪,因此必须创设有效的激励机制来引导教师。

(一)沟通以网络畅通为要务

学校管理中沟通的基本功能是传达信息、约束和激励教职员工。沟通的速度、准确性以及教职员工的满意度是评价学校管理者沟通质量的重要维度。单一校区中沟通质量更多依赖于校长个人的管理风格。在小规模的单一校区中,或许威权型的领导风格和简单的链条式结构就可以确保沟通质量。但在多校区集团中,事情往往变得复杂。教师可能需要从多个职能部门获取指导意见,领导同样需要从多个来源中获取信息。D校某校区一位老师曾说:“以前我们做的都是常规教学工作,合并到集团校后,新领导要我们搞课程开发,一开始我们都是抓

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

瞎,后来D校派来了有课程开发经验的教师来指导,我们才知道怎么做”。可见,建立畅通的沟通网络才能满足多校区管理的需要。

本研究认为,要在如下三方面着力才能保障沟通网络的畅通。第一,确保沟通的全向性。在及时进行上行沟通以保证学校发展政策环境的同时,需要重点做好对不同层级的下行沟通、不同校区间的横向沟通以及跨层级和校区的斜向沟通。C校校长为保证校本课程的开发,特别强调沟通,“因为沟通就是资源共享的过程。分管校长(同时也是一校区的执行校长)与二校区的学科老师共同研讨是常见的事”。这种斜向沟通保证了网络的畅通。第二,确保沟通网络的针对性。典型的沟通网络有链条式、轮式和全通道式,[6]它们有各自的优缺点和针对性。在行政沟通时,链条式结构基本满足多校区管理需要;在和业务团队沟通时,轮式(领导既与中层也与一线沟通,中层与一线沟通少)和全通道式(领导、中层与一线均能沟通)可根据情况采用。第三,确保沟通技术的适用性。网络与无线通信技术让沟通更便捷,但只能起到面对面沟通的补充作用。D校在开展校区制度建设时,创立了很多QQ群和微信群,但校长发现,“这些群往往是建得快,但活跃度都不高。越是有校级领导在,潜水的越多。后来我们发现QQ群在制度文本跨校传递方面的确是快,但真正的实质性交流还是在研讨会上。”总的来说,沟通是艺术与科学的组合。领导的沟通艺术很重要,但在多校区管理中,需要加入更多的科学成分。比如原先在单一校区中领导通过有人情味的非正式沟通能解决的问题在多校区办学规模偏大的情况下就不太现实,依赖于畅通网络的正式沟通显得尤为重要。

(二)激励以机制设立为重点

激励教职员工的动机使之朝期待目标努力是“领导”这一职能的要义。但在学校管理中,绩效工资分配仍然存在一定程度的大锅饭倾向,激励不足是常见现象。赫兹伯格的双因素理论告诉我们,当薪水、工作条件等外部保健因素实现后,员工仅仅能做到“没有不满意”,只有成就、工作本身、认可、成长的内部激励因素实现后,员工才能“满意”并实现较高的绩效。在多校区管理中,各校区间教师的保健因素差距并不明显,主导校与薄弱校区的差距可能更体现在激励因素上。C校某校区校长曾言,“几个年度奖发下去,我们现在教师的收入很不错,但总体来说基本上还是平均分配,缺少激励机制,因此教师的工作干劲并没有什么提升”。由于提升薄弱校区的办学水平是紧迫任务,因此亟待激励机制破局。

事实上,激励机制要与集团化办学目标紧密相连,具体要做到如下两方面。一方面,激励机制需要与跨校区岗位绩效评价联系。对于调整了工作职能的干部以及教职员工需要提供相应的物质与非物质奖励,不能让多校区管理成为纯政治任务。当然,这种调整需要和工作任务分配结合起来。B校长“对于跨校区开展教研活动的团队实施固定额度激励,以1.5的系数算工作量,并提供交通补贴”。这不仅解决了优秀教师的后顾之忧,还让他们更为重视跨校教研岗位。另一方面,激励机制需要和跨校区目标管理联系。目标设置理论认为具体的工作目标会提高工作绩效,有一定挑战性的目标如果被教职员工接受,将会比容易的目标产生更高的绩效。为各种团队设立具体且富有挑战性的目标是激励的重要手段。C集团校在校本课程开发中,利用承担省级课题的机会,为团队设立了这样的目标:“根据课题要求开发出基于核心素养的小学综合实践课程;课程分学段和内容领域开发,要求有教材、有辅助材料、有实施空间、有导学案”。应该来说,这项目标对于年轻的老师是有挑战性的,也非常具体,但由于对老师来说是一件新事,是对他们原有工作的丰富化,能激励他们努力,并且教师能将该组织目标和个人专业发展很好地结合起来。

四、多校区管理中的控制:绩效考核与问题解决

控制指的是监管和评估工作的绩效并进行纠正

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

以保证目标达成。从单一校区到一校多区,要真正提高集团整体办学质量,尤其需要工作绩效考核的杠杆作用,让服务于集团整体的工作得到额外褒奖;此外,面对纷繁复杂的办学问题,集团校必须注重预案设定,将问题解决在萌芽状态,以避免应接不暇现象。

(一)绩效考核从重个体到重团体

学校管理中的控制职能首先体现在对工作绩效的监控和考核上。在单一校区管理中,绩效考核往往是针对个人的。比如教师个人授课课时量、担任班主任工作量等。这当然无可厚非,但在多校区管理中,由于管理结构、幅度和层次的变化,团体工作行为更有针对性,绩效考核需要重点考虑团体,尤其是跨校区的协作团体。B校某校区校长曾提出"以前我们的绩效考核很简单,奖励性绩效主要看教师个人工作量;但并入集团后,很多事情不是靠哪一位老师、甚至不是单个校区能做成的。我们认为绩效考核也要变化,否则老师的工作积极性难以保证"。然而团体绩效考核的难度并不比个体绩效考核低。如果处理不当,会让教师产生问题"连坐"感、搭便车行为等各种不利于整体工作绩效的现象。

本研究建议,任务团体可以以校区、年级组、班级、学科课程组、教科研项目组、特别任务小组等多种形式出现。重团体的绩效考核需要注意以下事项。首先,要以团体目标为基础设立基准绩效。C集团校拟对校本课程开发团队的工作设立学年基准绩效,主要包括"课程能紧密契合学校办学理念;教材完成率为80%以上;课堂教学常规合格率超90%;开展团队教研活动每月4次;团队成员外出学习交流3次;公开课展示每月1次;团队获校级表彰1次;家长对新课程满意度超80%"。应该说这一基准绩效量化程度较高,易于测量,但部分基准也存在"重量轻质"问题。在团队目标不那么容易量化的情况下,还需要根据情况设立定性的基准绩效。其次,要对团队实际工作绩效进行测量,并与基准绩效进行比较来考核。绩效测量时,要注意多种途径的结合,比如考核小组的观察、实际数据报告以及团队的汇报等等。绩效是工作的最终结果,但绩效考核不能仅仅是问责性的,而应该具有发展性,要和多校区学校的整体发展战略以及教师个人专业发展结合起来。最后,根据考核结果进行纠正和调整。对于未达到基准绩效的团体,需要考虑采取直接的纠正行动还是先了解偏差再纠正偏差的根源。这既依赖于团体的自我纠正,也要靠管理层发挥指导作用,对团体相关成员进行及时提醒。例如,C集团校长经常参加课程开发团队教研活动,并会及时提出新教师授课中存在的纪律问题,因为"我是领导,能拉下脸说,把问题说重。团队的召集人跟老师们年纪资历相仿,尽管这个团队研讨已经火药味不小了,但我觉得还是不够"。当然,如果绩效基准设立存在问题,可以在得到充分理解的前提下对基准进行调整。

(二)问题解决从重反馈到重前馈

问题解决是控制的必要环节。一般来说,问题解决可以在问题发生后进行纠正(反馈控制),也可以在问题发生过程中进行纠正(同期控制),还可以在问题发生之前就能预测并设立预案(前馈控制)。在单一校区中,在问题发生后或过程中进行纠正并不一定会造成问题的大范围出现。即使问题重复出现,同期控制和反馈控制所费的领导时间和精力也不会很大。但在多校区管理中,由于问题的出现往往会有结构的类似性,需要特别重视前馈控制。如果不重视,极可能出现问题成堆到问题成灾的现象,让学校管理者应接不暇,难以将工作重心落实于提高教育教学质量上。

研究认为,预防问题出现比出现问题在解决要更适合多校区办学。尤其需要注意两方面问题的预防。第一是办学政策问题。例如,A校曾发生过让优秀的教师流动到其他校区,家长要求孩子跟着转学的事。校长认识到这类转学不属于"择校"而属于"择师",考虑到这类问题有可能继续发生,因此设立了如下应对策略并提前向教师传达:"如不违反划片招生政策,允许转学,但要告知家长教师可能回流等不利因素;如果违反政策,向家长说明政策,告知改

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

变教师对于增强学生适应性的好处、告知新教师配备的优点”。第二是学校文化问题。校区文化差异是多校区管理中必须面对的,不同校区的教职员工可能在价值观、惯例与行为方式方面存在较大的差异,而这种文化差异造成的问题是可以通过前馈控制来预防的。D校一校区曾发生过年终考核时绩效排名靠前的班主任班级学习成绩普遍靠后的奇怪现象。经分析,校长发现原校区管理中过于强调学生行为的纪律、卫生等方面,导致根据这些标准评价的好班级几乎全是课堂参与率低、师生互动差、但非常“听话”的班级。而这正是管制型“强文化”影响的结果。D校长就文化差异可能影响师生行为方式进而影响学校管理偏离方向的问题召开若干次务虚的干部和教师座谈会,使得各校区的管理层和教师产生了文化改造的需要。D校长认为“通过座谈会,领导班子了解到每个校区教职员工的做事方式的差异,发现有很多东西需要扬长补短,加以改造”。多校区管理中的前馈控制重在预防问题出现。在实践中,校长们如果没有做好前馈,多校区管理中会有层出不穷的问题出现而导致疲于应付。

总之,计划、组织、领导、控制等管理职能在“一校多区”的管理实践中需要有较大的调整才能有效服务于集团化办学目标。这些调整主要是基于多校区学校环境与条件发生的变化根据理论推导出来的,同时也得到了管理实践的验证。我们认为,将多校区集团化办学的管理实践置于管理职能分析框架中,有助于厘清多校区集团管理的本质问题,从而在概念层面提出问题的解决方案,让对策具有更广泛的适用性。在作为专家指导多校区办学的过程中,笔者认识到,虽然一校多区集团化办学的实践已经如火如荼,但当前集团学校管理的水平普遍不能令人乐观,甚至可以说,用问题成灾来形容也不过分。让情形更糟的是,当前对于集团化办学管理的报道多是正面的,人们并不了解其中的深层次隐忧,甚至是集团校的领导也没有对新的管理问题有深入的思考。“走一步算一步”的情形在他们的管理实践中很常见。很多教师则在纷繁复杂的办学任务前感到无所适从,缺少管理支持。教育主管部门当前更多是将集团化办学作为一种促进义务教育优质均衡发展的短期政策工具,没有将其作为一种极具潜力的长期办学模式来看待、研究和发展。学校管理的理论工作者对集团化办学的管理问题也缺少研究,不能为鲜活的管理实践提供真正有价值的指导。所有这些因素极有可能导致一校多区的管理问题在更大范围内出现。

当然,本研究的分析也有诸多不足之处。首先,每种管理职能都是包罗万象的,前述分析只能选取管理职能中最重要、最能反映多校区办学特殊性的维度展开,不可能面面俱到;第二,由于缺少大范围的调查和数据分析,本研究重在质性地深入分析问题,在分析的全面性上有所欠缺;第三,“一校多区”集团化办学虽然如火如荼,但本文对管理职能的分析可能更加适用于多校区办学时间不长的学校,比如组织结构的再造等等,具有一定的局限性。如果一校多区成为“标准”的办学模式,或许前述管理问题会逐步得到解决。随着多校区学校的日益增加,我们期待有更多的理论成果能够用来指导管理实践。

注释:

①鲁子箫.集团化办学助力新城区教育均衡发展[J].教学与管理(中学版),2016(4).

②杨小微.以“多样优质均衡”回应“高端需求”——我国东部地区义务教育促进社会公平的新思路与新实践[J].基础教育,2013(2).

③陶西平.关于集团化办学的思考[J].中小学管理,2014(5).

④武汉市教育局.关于义务教育学区制管理工作调研报告(内部资料),2014.

⑤[美]罗宾斯,库尔特.管理学(第11版)[M].北京:中国人民大学出版社,2006.

⑥朱薇,余白.目标管理缘何在学校“水土不服”[J].中小学管理,2005(12).

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/