

公办小学教育集团化办学运行机制研究

陈凤至¹ 廖卿²

(1. 赣南师范大学, 江西 赣州 341000; 2. 赣州市章江路小学, 江西 赣州 341000)

【摘要】在义务教育阶段应用“集团化办学”理念,是我国当下教育事业的发展关键切入点,同时也是提升义务教育阶段的均衡性发展水平的驱动力。整体而言,“集团化办学”这一理念有较多可行方案,需要在实际应用的过程中具体问题具体分析,立足规模扩张、质量提升、同质化和特色化的协同发展、资源共享等多方实情,探索创新路径,以便实现办学健康发展,发挥“集团化办学”预期作用,完善义务教育的宏观环境。在本文中,将以我省赣州市为例,阐述公办小学教育集团化办学运行机制,期望能够为其他相关人士提供理论参考。

【关键词】公办小学; 集团化办学; 运行机制

引言

近年来我国教育事业取得了显著成就,但教育资源分布不均、教育质量问题仍然存在,为了更好地满足人民群众对优质教育资源的需求,提高教育质量,实现教育均衡发展,公办小学教育集团化办学模式应运而生,该模式通过整合教育资源、优化教育布局、实现资源共享等方式,有效地提升了教育质量,推动了教育的均衡发展。

一、“集团化办学”的内涵和现实意义

“集团化办学”作为一种新兴的教育模式,其实质是通过建立教育集团,将多个学校或教育机构进行有机整合,形成一个统一的教育体系,党的十九大报告提出“努力让每个孩子享有公平而有质量的教育”、“二十大”中强调的“人民满意的教育”的关键任务,都是“集团化办学”所响应的政策。这一模式旨在通过优化资源配置、共享教育资源、加强校际合作,促进教育均衡发展。教育集团运行机制的好坏直接影响着集团办学的发展,成功的教育大多有良好的运行机制。具体而言,公办小学“集团化办学”具有以下现实意义:

其一,“集团化办学”有助于解决教育资源分布不均的问题。我国由于历史、地理、经济等多种原因,教育资源分布存在较大的不均衡性,特别是在一些经济相对滞后的乡镇地区,通过“集团化办学”,可以将优质教育资源进行集中管理和配置,使更多学校能够共享这些资源,从而缩小校际之间的差距,提高整体教育水平。

其二,“集团化办学”有助于提升教育质量。在“集团化办学”模式下,各学校可以共享优秀的教学资源、教学方法和教育理念,形成教育合力,同时通过加强校际合作和交流,可以促进教师之间的学习和成长,提高教师的教学水平和专

业素养,有助于提升教育质量,为学生提供更好的教育服务。

其三,“集团化办学”有助于实现教育均衡发展。教育均衡是我国教育事业发展的一个重要目标之一,通过“集团化办学”,可以打破地域限制,实现城乡、区域之间的教育资源共享和优势互补,有助于缩小城乡、区域之间的教育差距,推动教育均衡发展。

二、公办小学教育“集团化办学”运行机制分析

(一) 组织机制: 加强统筹管理, 促进同步成长

“集团化办学”模式下,组织机制是确保各学校之间协同发展的关键点,“组织”指的是在某种较为特殊的环境(情境)下,为了能够促成某种目标,依靠特定结构形式与活动规律的结合展开的特定开放系统,一般可以分成正式的和非正式的两种情况,学校就属于前者的情况。通常而言,教育集团开展各种教育教学活动的组织,需要依赖学习活动和教育管理工作,并凭借师生之间的高效互动实现共同成长,整个过程必须要依靠完整学校章程、管理制度、组织结构形式来实现,这也是集团化办学运行机制中组织形式是否有效的标准之一。

以赣州市为例,大多数集团校创建品牌的时候,都会考虑到独特性、本土性的特征,突出成员校独立发展和协同进步,以便实现适合本区域发展的特色模式,通过加强顶层设计,明确各学校的角色定位,实现资源的合理配置;与此同时,建立健全的统筹管理机制,确保各学校在教学、管理、科研等方面保持同步成长。比方说,设立集团层面的教育教学指导委员会,负责制定统一的教学计划和评价标准,确保各学校教学质量的一致性;在此基础上,坚持具体问题具体分析,打造一校一模型,实现“统筹发展,各自为战”。

（二）沟通机制：线上线下联动，实现资源交换

“沟通”在人类社群活动之间是思想和情感的传播载体，也是信息反馈的路径，人类就是通过沟通来实现情感和思想的一致性的。在管理学理论体系当中，管理沟通也是一种管理者促成目标，将信息传递给参与者（职工、学生等被管理的个体）的过程，而参与者的信息反馈，也是管理者优化管理过程、更好地实现目标的路径，是一种具备目的性展开的双向沟通的模式。在教育界，沟通是多层面、多维度的，集团校作为非营利性的一个完整的组织体系，其沟通机制的建设，能够促成教育优质发展、资源均衡配置，并最终促成相对的教育公平，建立线上线下联动的沟通渠道，将会促进实现各学校之间的信息交流和资源共享。

其一，线上沟通渠道。线上沟通渠道通过信息技术手段，如建立集团内部的网络平台、在线教育平台、电子邮件系统等，实现各成员校之间的即时通讯和信息共享，这些平台不仅可以用于日常教学和管理工作的交流，还可以用于开展远程教学、在线研讨、资源共享等活动，通过线上沟通渠道，各成员校可以更加便捷地获取最新的教育理念、教学方法和教学资源，促进教育教学的创新和发展。

其二，线下沟通渠道。线下沟通渠道主要包括定期的会议、研讨会、座谈会等形式，通过面对面的交流和讨论，加强各成员校之间的合作和互动，这些线下活动不仅可以加深各成员校之间的了解和信任，还可以针对具体问题进行深入探讨，共同制定解决方案。线下沟通渠道还可以促进各成员校之间的文化交流和融合，形成共同的教育理念和价值观。

在赣州市公办小学教育集团化办学中，线上线下联动的沟通机制已经得到了广泛应用，通过线上平台，各成员校可以实时分享教学资源和经验，开展远程教研和在线培训等活动；通过线下会议和研讨会，各成员校可以面对面地交流经验和问题，共同商讨解决方案，这种线上线下联动的沟通机制不仅提高了沟通效率，还促进了各成员校之间的深入合作和共同发展。

（三）激励机制：优化制度体系，落实多元方法

在管理领域当中，“激励”指的是某个组织或者个人依托奖惩机制、优化工作环境、行为规范约束等策略调动参与者的个人行为模式，有助于促成集体目标和组织内个人目标。公办小学教育集团化办学中，激励机制的建立和完善对于推动各成员校的积极性和创造性至关重要，为了优化制度体系，落实多元方法，教育集团应充分考虑各成员校的实际情况，制定出一套既公平又有

效的激励策略。

其一，激励制度上要做到“体系化”。建立激励体系，能够促进整个运行机制稳定发展和运行，集团校内，组织目标往往和参与者（教职工）的个人目标相互协调、彼此促进的，因此，落实激励体系，做到全面的考核十分必要。具体来说，需要涉及到教职工的绩效评估、职称评定、荣誉表彰（师德、社会劳动、学术研究成果）等方面，确保激励措施能够全面覆盖教职工的各项工作表现，激励他们积极参与教育教学工作，提升教育质量和效果。

其二，激励手段要实现“多元化”。不同的教职工在需求和期望上存在差异，因此，单一的激励手段难以满足所有人的需求。教育集团应提供多种激励方式，如物质奖励、精神鼓励、职业发展机会等，让教职工能够根据自己的实际情况和期望选择适合自己的激励方式，这样不仅可以激发教职工的工作积极性，还能促进他们个性化的发展。

在赣州市公办小学教育集团化办学中，激励机制的建立和完善已经取得了显著成效。通过建立体系化的激励制度，确保了教职工在绩效评估、职称评定、荣誉表彰等方面的公平性和公正性；通过实现激励手段的多元化，满足了教职工的个性化需求，激发了他们的工作热情和创造力。这种激励机制不仅促进了各成员校之间的协同发展，还提升了整个教育集团的教育质量和水平。

（四）共享机制：整合优质资源，扩大辐射范围

对于赣州地区来说，集团校建设和发展的理念就是促进优质教育资源配置和教育事业稳步发展，令总校所具备的教育资源能“辐射”其他学校，这将有效缩短分校发展周期，践行“集团化办学”理念的最初目标。具体来说，“一带一”的模式在本地区是比较常用的方式，“名校对应新校”促成资源共享和师资交换，突破约束，促进教育公平的目标得以早日实现。

其一，课程资源共享。课程资源的共享是实现集团内教育资源优化配置、促进各学校教育教学质量共同提升的关键，集团应建立统一的课程资源库，将各成员校优秀的课程资源进行整合和共享，包括教材、教案、教学视频、课件等；同时，鼓励各成员校开发具有地方特色的课程资源，通过线上平台向集团内外进行展示和分享。此外，还可以组织定期的课程资源研讨会，邀请专家和教师共同研讨课程资源的开发和应用，促进课程资源的不断创新和优化。

其二，师资资源共享。师资是教育教学的核心资源，集团应建立师资共享机制，实现教师资源的优化配置。通过组织教师交流、互派教师等方式，促进教师之间的交流和合作，提高教师的教学水平和专业素养，特别是在名校中就职多年的老教师、

骨干教师，更是要积极参与其他成员校的教学实践交换，为各个学校带去新理念、新策略；建立教师培训体系，为集团内教师提供统一的培训和发展机会，促进教师的专业成长和职业发展；推广“大教研”，组织集团校之间的集体教研活动，立足不同学科的教学实际，每个学校的教师提出自己的观点和想法，配合“同课异构”或“同概念教学”等模式，促进教师之间的相互学习。

除此之外，还有教育硬件（环境）的区域共享，这里指的是一些难以通过流动来交换的硬件资源，例如功能教室、体育场馆、图书馆、创客教室等，这些资源对于提升学校的教育教学质量和学生的综合素质具有重要作用。为了实现这些硬件资源的区域共享，可以建立区域共享平台，将各成员校的硬件资源信息进行整合和发布，让各成员校能够清晰了解到哪些资源是可共享的，以及如何申请和使用这些资源，并设立专门的协调机构或联络员，负责协调和处理资源共享过程中的问题和纠纷。期间，还要注意加强硬件资源的维护和更新，定期检查 and 维修，确保设施设备的正常运行。

（五）退出机制：及时剥离成果，促进均衡发展

“退出机制”（亦称“剥离机制”）是一种针对集团化办学理念的专门机制体系，一般来说，上文阐述过的“名校带动成员校”的模式，势必会拉动成员校的发展，而在成员校已经发展到符合较为成熟的体量的标准情况下，需要及时“退出”，并在退出之后形成新的辐射点，拉动其他弱校发展，实现教育的持续发展和创新。从政府宏观层面来说，退出机制的建设和推广，能够为基层教育事业培养出更多优秀的教育教学领导和教职工；从学校微观层面上来说，学校的扩张和发展，形成新的辐射点也能够拉动教育模式的复制和推广，分担名校和中心校的压力，顾及更多的学校发展，保证管理

人员的均衡性。

其一，需要进行全面的调研，确定是否满足“退出”原则。在决定是否启动退出机制之前，教育集团需要进行深入调研，这一调研不仅要涵盖“准退出”阶段的成员校在教育教学质量、师资力量、硬件设施等方面的具体情况，还要对其在地区教育发展中的角色和影响力进行评估，通过对比成员校与集团内外其他学校的发展状况，结合集团整体发展战略，罗列清单，确定哪些成员校已经具备了独立发展的能力，并且能够在退出后成为新的教育辐射点。

其二，制定详细的退出计划和时间表。在确定了需要退出的成员校后，教育集团应与其进行及时沟通，了解其退出后的发展需求，并共同制定详细的退出计划和时间表，这一计划应包括退出后成员校的发展方向、资源整合方式、人员安排

等方面的内容，此阶段可称为“过渡期”，能够确保退出过程平稳有序，不会给成员校和集团带来过大的冲击。

其三，建立有效的退出监管机制。为了确保退出机制的顺利实施，教育集团应建立有效的监管机制，对退出过程进行全程监管，可称为“考察期”，包括对成员校退出后的教育教学质量、师资力量、硬件设施等方面的持续关注和评估，以及对成员校在退出后转型为新的辐射点一段时间内可能遇到的困难进行及时协调。集团还应与政府部门、其他教育机构等保持密切沟通，共同推动退出机制的顺利实施。

如章江路小学曾经就是一所弱校，2016年加入教育集团办学后，在优质教育资源的辐射作用下，曾经的乡镇学校成长为一流的优质学校。通过退出机制的实施，教育集团可以进一步优化资源配置，提高教育质量和效益，促进地区教育事业的均衡发展。同时，退出机制还可以为其他学校提供借鉴和参考，推动更多学校加入到集团化办学的行列中来，共同推动地区教育事业的繁荣发展。

结语

综上，在党中央二十大报告当中也明确强调“人民满意的教育”的重要性，集团化办学理念就是践行这一要求的关键路径，集团化办学理念的实践和推广，是实现教育资源优化配置、促进教育公平和提高教育质量的重要途径，通过不同环节机制的有效实施，可以有效缩短分校发展周期，促进学校的均衡发展，最终达成集团化办学的目标，令地方教育行政部门推动基础教育均衡优质发展的目标得以实现。

参考文献：

- [1]王利刚，孙晨明，朱琦.职业教育集团化办学背景下共建共享运行机制研究与实践[J].职业，2022（12）：23—25.
- [2]刘君英，杨青坦.打造高品质教育发展共同体——石家庄市西苑小学一体化办学运行机制的创新与实践[J].河北教育（综合版），2023（3）：24—25.
- [3]陈峰，吴奇璵，聂亚昆，等.港澳地区办学团体运行机制对破解中小学集团化办学困境的启示[J].教育导刊，2023（4）：41—47.
- [4]刘韵.以融促熔：集团化办学下打造“乐学教育”新生态[J].辽宁教育，2023（6）：68—71.

课题名称：本文系江西省教育科学“十四五”规划2022年度一般课题：公办小学教育集团化办学运行机制研究——以赣州市为例，课题编号：22YB190。