

论基础教育阶段教育集团化现象

张丽辉

(湖南省长沙市天心区暮云小学, 湖南长沙 410000)

摘要: 基础教育集团化办学是基础教育均衡发展的重要战略方针, 促进基础教育质量的全面提升; 加强校际融合, 实现校际间的优势互补; 扩大优质教育资源辐射范围, 缓和择校矛盾。基础教育集团化办学也面临着难以突破的现实困境: 管理机制调适不当, 导致集团管理行为低效化; 规模扩张与办学质量难以平衡, 集团办学质量遭到挑战; 专业指导的缺乏, 难以突破集团发展瓶颈。

关键词: 基础教育; 集团化办学; 意义; 困境

集团化办学模式可以概括为三类: 名校加薄弱学校、名校加新建学校、名校加民办学校。其共同特点是通过组织重构和资源重组, 输出名校的办学理念、管理方式、优秀文化和优良师资, 带动薄弱学校、新建学校或民办学校共同发展, 在较短时期内提高办学水平和社会声誉。

长沙市的集团化办学最早是从初中开始, 初中几个老牌名校成立了自己的教育集团, 并且以强带弱这样的结合模式几年内在长沙已经挂牌很多集团分校, 有公立学校也有私立学校。通过最近几年集团化的发展确实做出了一些成绩。1. 首先在本部强大的教研带领下, 所有教育集团形成了自己的教研团队, 所有的教研资源都是共享, 这样就能在最基本的教研资源上等到了公平分享。所有集团内的学校都是统一考试试卷, 统一复习资料, 统一的教学管理。2. 所有集团内的学校都是 10% 的直升高中名额, 这样就能够最大化地做到集团内的公平录取。以前虽然有集团但是社会上还是会比较哪个学校考的好, 进入本部高中哪个学校多, 在这样的措施下, 每个集团内学校都是平等的 10% 直升入学, 只要努力不论在集团哪个学校都有机会直升, 做到了最大限度的招生公平。3. 集团化把不同层次的学校绑在一起, 利用优质学校带动薄弱学校的发展。教学质量差的学校, 在加入集团后, 进行了统一化教学和行政管理, 学校声誉就获得了明显的改善。4. 长沙市中学集团化后, 还有个有趣的现象。以前学生如果是名校的会非常自豪自己是某某学校, 穿着某某学校校服, 现在基本上长沙所有学校都和四大名校集团化, 可以说人人都读名校。

在长沙市初中学校集团化良好的运行情况下, 政府越来越鼓励教育集团化, 这种趋势就开始往小学和幼儿园发展了。小学各个区都建立了自己的教育集团, 例如天心区就建立了仰天湖教育集团、青园教育集团和幼幼幼教集团。

一、规模扩大与学校教育质量提升的矛盾

随着集团规模的不断扩大, 一校多址的情况下不同成员校的基础不一。依靠优质校的辐射引领成员校一起发展, 最大的难题就是如何带领每一所学校朝着优质的方向努力, 并实现内涵发展。教育规模扩大教学质量的下降, 特别在一开始是最明显的。每个校区的生源不一样, 老师不一样, 虽然在资源和管理上同步, 但是可变量还是很多的, 不可能在一开始就达到本部那么多年积淀的水平。但是只要管理层有好的带领方向, 我相信集团内学校的发展在集团的平台上就只是时间问题。

二、管理复杂性与创新内部治理结构的矛盾

集团内龙头校及其校长承担集团化学校治理的任务, 意味着龙头校校长原来只负责一所学校的运行, 现在可能要负责几所甚至十几所学校的运行管理。由于各成员校的实际情况不同、组合方式不同, 使得集团校的治理极具复杂性。我校目前的管理模式

是集团董事长带领集团层面几个部门, 各个校区由执行校长进行负责。这样的问题是其实董事长对各个学校的发展只有引领作用, 具体的实施还是要靠执行校长, 但是执行校长风格各不相同, 要统一发展也就不是那么容易的事情。

三、优质校的对外输血与自身品牌提升的矛盾

随着教育集团规模的扩大, 优质校在输送自己能量的同时也需要转型升级。如何防止“浓茶变淡茶”, 如何保证优质学校在充分发挥辐射作用的同时, 能够向新的高度攀升, 这对集团优质校提出了挑战。这是目前我校遇到的最大问题, 以前本部发展的时候各个岗位上都是执行力非常强的管理人员, 但是随着集团都被稀释出去做校长或其分校管理人员, 导致本部的管理层质量严重下降, 甚至有时候无人可用, 但是还是要不断像外输血支援, 这就必然会导致本部质量的下降。

四、师资共享与教师数量和工资待遇的矛盾

老百姓对集团成员校的关注焦点是孩子能否享受到优质学校的师资。现在集团化办学的师资配备方法, 就是通过打破学校的边界, 实现教师在不同校区的互派和轮换。但现实的问题是教师流动起来比较难, 一方面因为一些学校内在的扩张冲动使得集团化发展速度过快, 教师培养一时无法满足需求, 另一方面在于不同区域或校区的教师工资待遇存在差别。集团内部老师的调动还是要通过每个学校执行校长的同意, 而且目前的形式下, 校长不太愿意自己本校的老师流动在集团学校内。我认为只有教师特别是名师的流动, 才真正能达到集团的教育资源的和谐发展, 否则各个校区有种互相抢人局面。这种教师流动或者行政流动的机制就需要集团层面制定实施, 才能得到保障。

五、结语

名校集团化办学虽然有问题存在, 但它仍不失为促进基础教育均衡发展的过渡性制度安排和有益探索。“十三五”期间, 集团化办学仍是政府重点支持和倡导的办学方向。但是集团化正在的开展好实施好仍然是和长远的路要走, 我们现在只是搭起来了这个大体的框架, 但是里面的细节还有许多需要打磨。希望我们的改革者有仁者之心为教育真正的公平来服务, 而不是用集团化来把教育市场化成为创造效益的机器。

参考文献:

- [1] 孟繁华, 张蕾, 余勇. 试论我国基础教育集团化办学的三大模式 [J]. 教育研究, 2016 (10): 40-45
- [2] 张爽. 基础教育集团化办学的模式研究 [J]. 教育研究, 2017 (6): 87-94.
- [3] 瞿汉荣. 空间优化: 提升集团化办学品质的文化实践 [J]. 江苏教育, 2019 (42).