

中國浙江省溫州市小學集團化辦學的動因與管理策略

舒志定* 楊禮文**

摘要

基礎教育集團化辦學是擴大優質教育資源，實現區域優質教育資源均衡發展的重要舉措。如何切實有效解決集團學校各個校區資源重組和實質性融合，發揮規模效益，提高教育教學品質，是一項有意義的課題。本文以溫州市蒲鞋市小學集團為個案，蒐集教育行政管理部門制定的有關教育政策文本，以及小學集團制定的管理方案、規章制度等文本資料，蒐集了學校招生人數的變化情況，並指出集團化辦學有助於不同學校分享優秀師資、優質教育資源、優良學校管理經驗，促進薄弱學校的發展，這是集團化辦學的基本原因。文章針對集團學校建立初期面臨的決策困難、管理效率不高、學校文化融合困難等管理難題，提出規劃發展願景、創新管理機制、完善決策系統、實施扁平化管理、加強教學質量監控等管理策略，為提高集團化辦學績效理清思路。

關鍵詞：集團化辦學、優質教育、教育均衡、管理策略

* 舒志定，上海師範大學現代校長研修中心教授

** 楊禮文，溫州蒲鞋市小學集團副校長

電子郵件：szd8600@163.com；839745036@qq.com

來稿日期：2011年1月23日；修訂日期：2011年2月13日；採用日期：2011年2月20日

The Background and Management Strategies of Group Schools: A Case Study in Wenzhou, Zhejiang Province

Zhi Ding Shu^{*} Li Wen Yang^{**}

Abstract

Currently the unbalanced development of education among different areas is a common phenomenon. As a result, school choice is a hot problem, particularly in cities. In order to expand the quality education resources, achieve the balanced development of regional education, and meet people's increasing need of education equity, various forms of research and practice are attempted on group schools in Shanghai, Hangzhou, Suzhou, and Wenzhou. At present, the major task of group schools has gradually moved from improving external environment to adjusting the internal structure, relationship, and functions of the schools. As a case study, the research explores the background, the problems encountered, and the management strategies of the group schools in PuXieshi, WenZhou. It is hoped to provide an insight on how to reorganize and integrate various resources, so as to improve the quality of education on an appropriate scale.

Keywords: group schools, quality education, balanced development in education, management strategies

^{*} Zhi Ding Shu, Professor, Centre for Educational Leadership Shanghai Normal University

^{**} Li Wen Yang, Vice President, PuXieshi Group Primary School

E-mail: szd8600@163.com; 839745036@qq.com

Manuscript received: January 23, 2010; Modified: February 13, 2010; Accepted: February 20, 2011

壹、前言

進入新世紀以來，中國全面普及了義務教育，進入了鞏固普及成果、著力提高品質、促進內涵發展的新階段。其中，解決義務教育均衡與公平發展是新時期的重點工作。中國教育部於 2010 年一月頒布實施《關於貫徹落實科學發展觀，進一步推進義務教育均衡發展的意見》。「意見」指出：

把均衡發展作為義務教育的重中之重，按照促進義務教育均衡發展的法律要求，以適齡兒童少年接受更加公平更高品質的義務教育為目標，合理配置教育資源，不斷提高保障水準，大力推進素質教育。（教育部，2010：1）

2011 年 1 月 24—25 日召開的國家教育工作會議明確提出促進義務教育均衡發展是今年教育工作的重要項目（楊晨光、張晨，2011）。的確，為了擴展優質教育資源、促進義務教育均衡發展。各地結合實際，創新工作思路，確保義務教育品質，確保全社會享用更多的優質義務教育資源，實現教育的公平發展。在此情形下，實施集團化辦學是實現義務教育快速、均衡、協調發展的創新舉措。本文簡要介紹集團化辦學產生背景的基礎上，以溫州市鹿城區蒲鞋市小學集團為例，分析集團化辦學管理面臨的困難以及採取的因對策略。

貳、集團化辦學源於推進義務教育均衡發展的需要

當前義務教育的區域發展不均衡、城鄉學校發展不均衡；優秀校長、優質教師分布不均，致使學校辦學水準差異顯著；改造薄弱學校困難較多，學校辦學環境差異懸殊；難以完全按照《義務教育法》要求做到就近入學，導致擇校問題越來越嚴重；進城務工人員隨遷子女與當地學生平等接受義務教育等是義務教育不均衡發展的主要表現（張力，2010；陳小嫻，2010；楊海霞，2010）。雖然義務教育不均衡發展的類型是多樣的，造成不均衡發展的原因是多

方面的。但是優質教育資源供給不足與優質教育資源分布不均衡卻是共同的問題。即使是在經濟相對發達區域，這也是造成義務教育階段不均衡發展的重要原因。這些區域的不少學校，雖然已經擁有現代化的辦學設施與校舍，但是，缺乏優秀的教師、優秀的學校管理團隊，影響了辦學水準的提高。

為了擴大優質教育資源，實現區域教育優質均衡發展，滿足人民群眾日益增長對優質公平教育的需求，一些地區、學校進行了多種形式的改革和嘗試。地處長三角區域的上海、江蘇、浙江等省市探索義務教育集團化辦學，試圖解決義務教育優質教育資源均衡發展問題。

比如 1998 年 9 月 1 日，浙江省杭州市名校——求是小學嘗試「連鎖辦學」的方式接管了位在原於城西蔣村商住區競舟路的配套新學校，通過求是小學（名校）「輸出」品牌、師資和管理的模式，實現新區配套學校超常規發展，開啟義務教育公辦名校集團化辦學的探索（金立山，2009）。2001 年 9 月 1 日，該校以同樣的方式成立了華立星洲校區。兩所新校區的發展均獲得巨大的成功。經西湖區人民政府批准，由三個「校區」組成的公立教育集團——杭州求是教育集團於 2002 年十月正式成立（董齊、葉輝，2009）。2004 年九月，杭州市委、市政府出臺《關於進一步推進基礎教育改革和發展的若干意見》，首次提出在全市實施名校集團化辦學戰略。2006 年九月和 2007 年九月，杭州市先後頒佈《關於實施中小學名校集團化戰略的若干意見》和《關於進一步推進名校集團化戰略的意見》。這兩份「意見」進一步明確了集團化辦學的基本做法以及發展目標，即採用「名校+新校」、「名校+弱校」、「名校+農校」、「名校+民辦校」等多種辦學模式，強化名校優勢，通過名校輸出品牌、辦學理念、管理方式、幹部和優秀教師、現代教育資訊技術等方式，發揮名校輻射與影響作用，實現優質教育資源的共用與再生的目的（董齊、葉輝，2009）。

浙江溫州市鹿城區從 2003 年開始就將集團化辦學作為推進區域優質教育均衡發展的戰略選擇，並把集團化辦學定位在「名校加鄉校」、「名校加弱校」、「名校加新校（指社區新建學校）」等三種模式，以此不斷擴大本區域優質教育資源。經過 5 年的集團化辦學，鹿城區先後創辦了 9 所集團學校，覆蓋了城鄉 27 個校區或分校，名校教育資源總量較 2003 年有了大幅度提高，目前有 25,000 多名學生在集團學校接受優質教育，使全區優質教育資源覆蓋面達到 66%（陸健，2008）。

由於目前集團化辦學主要為解決學校發展不均衡、擴大優質教育資源問題（周谷平、孫秀玲，2006）。因此，採取集團化辦學的類型、形式是不一樣的。

例如從集團學校的組成結構看，有「名校+新校」、「名校+弱校」、「名校+名企」、「名校+農校（指農村學校）」等模式；從集團學校形成途徑看，有連鎖式、加盟式、合作式、嫁接式等；從集團學校的辦學性質看，有公立學校、國有民辦學校、民辦公助學校、民辦學校以及混合制；從集團學校辦學層次看，有同一辦學層次，也有跨層次、跨類別、跨區域等形式（王鳳傑、張雪松，2006）。

由此結合目前集團化辦學情況分析，集團化辦學指以一所優質學校為核心校區，整合或合併若干所辦學水準、師資力量較弱的學校或新建學校組建而成一所新的學校，新的學校共用優質教育資源、師資資源與管理資源，共同提升辦學水準，最終目標是擴大區域內優質教育資源，解決區域內義務教育均衡發展與教育公平的問題。

通過採取集團化辦學，有效地擴充了優質教育資源。以杭州市為例，杭州市城區的名校總數從 2003 年的 10.8% 上升到 33.2%（含未以集團命名的「名校加新校」）（吳躍文、鄭歲華，2005：36），也有研究者對集團化辦學的評價作了調查，發現 21.7% 的教師認定集團學校運作正常，有 35.8% 的教師認為集團學校運作基本正常，29.6% 教師集團化辦學優勢得到了發揮，35.2% 的教師認為集團化辦學優勢得到基本發揮（劉希平，2008）。雖然通過學校辦學集團化的改革與創新，擴充所在區域優質教育資源，但是，集團化辦學也引起質疑與困惑：第一是集團化辦學乃由一所名校融合或聯合多所學校組建而成，因而，如何確保各所學校辦學優勢與辦學的個性化，避免出現各所學校辦學觀念與模式的雷同現象。其次，一所名校要帶動多所學校的發展，可能會造成名校資源的「稀液」（稀釋）（周谷平、孫秀玲，2006）。第三，集團學校的成立，要求集團學校校長化更多精神去關注「集團學校」的經營，例如如何確立有影響力的學校品牌、如何使集團學校資源得到最大利用與開發。這些要求集團學校校長逐步培育自己「經營學校」的觀念與能力（周彬，2005）。的確，這些困惑與問題挑戰著集團學校的領導能力。

參、溫州市鹿城區小學集團化辦學的背景及困難

從 2003 年啟動實施集團化辦學以來，溫州市鹿城區小學集團化辦學發展迅速，已經組建了廣場路小學集團、蒲鞋市小學集團、瓦市小學集團、城南小學集團、建設小學集團、水心小學集團、南浦小學集團和百里路小學集團學校，涉及全區 35 所小學，其中外來務工子弟學校 4 所（溫州市鹿城區教育局，2009）。鹿城區小學集團化辦學主要有兩種類型：第一，合併式。改掉校名，成大一統。如溫州市廣場路小學與上陡門第一小學，城南小學和府學巷小學的集團化辦學，上陡門小學和府學巷小學成為廣場路小學、城南小學的分校。第二，聯盟式。若實力相近，一方稍強時，則共用新校名。此類方式如水心小學集團學校由原來的的水心第一小學、第二小學和第三小學組成；南浦小學集團由南浦第一小學、南浦第二小學和南浦第三小學組成（溫州市鹿城區教育局，2007：3-4）。以下以蒲鞋市小學集團化辦學為例，闡釋集團化辦學產生背景與學校發展面臨的困難。

一、蒲鞋市小學集團化辦學背景

2007 年七月由蒲鞋市小學和橋兒頭小學為主體成立蒲鞋市小學集團學校。這兩所小學分別於 1984 年、1991 年建校，兩所學校各具不同的辦學風格、教育管理制度、校園文化以及師資水準。蒲鞋市小學以教育理念新穎、靈活，治學施教嚴謹，培養人才全面發展著稱；橋兒頭小學在學生道德教育、數學學科教育等方面成績突出。

近年來，由於溫州城市化的發展，區域內產業結構的調整、發展，兩校所在區域的社會經濟、居住人口結構都發生了新的變化，再加上兩所學校辦學品質的差異，使兩所學校遇到新的困難。當地區域的居民更加看重蒲鞋市小學的教育教學品質，結果入學的學生人數持續增加，學校規模不得不持續擴張，按照學校設計的辦學規模，只能接受 25 個班級，實際上卻發展到 41 個班級、1,800 多名學生，造成學校生均教育資源嚴重不足。而橋兒頭小學的辦學規模是 30 個班級，可是因為城區改造、調整，以及自身辦學品質下降等原因，從 2002 年以來，入學學生數持續減少，只有 23 個班級，班級學生數平均不足 38 人，

造成師資、場地、設施的閒置與浪費。為發揮兩校辦學優勢，緩解區域內的擇校熱現象，鹿城區教育局決定組建蒲鞋市小學集團，成立集團化辦學工作領導小組，完成了各校區行政領導班子配置，並且展開辦學理念、師資管理調配、教學科研、教師福利待遇、校園文化建設等「五統一」工作。

二、蒲鞋市小學集團辦學面臨的困難

蒲鞋市小學集團學校組建之後，以原先兩所小學為基礎設置蒲鞋市和橋兒頭兩個校區，共計 66 個教學班級，2,829 名學生，159 名教職工。集團學校辦學規模、辦學場所、師生人數都發生顯著變化，也使集團學校的整合與發展帶來新的困難。

（一）集團學校科學決策的困難

集團化辦學是新的辦學組織形式，給學校科學決策造成的困難主要有四：其一是決策方案論證困難。兩個校區管理文化和教育教學生態的差異是客觀存在的，如果決策前不能充分完成調研工作，導致執行難度加大；其次是監控與制約校長的行政權力，缺乏有效的決策諮詢機制和權力約束機制。第三，是缺乏集團學校發展總體規劃，導致管理效率下降；最後是不善於利用「外腦」，關門辦學，造成決策失誤。

（二）集團學校提升執行力的困難

設置科學化的執行機制，對達成學校決策目標，實現集團學校資源優化組合、發揮良好規模效益影響深遠。就蒲鞋市學校集團內部管理執行來說，面臨著三大問題：第一，提高管理效率的困難。蒲鞋市小學集團是單法人學校，機構設置是「一塊牌子，一班人馬，一套制度、兩個校區」，從理論上說不會影響學校管理效率，可實際上，學校管理機構集中在一個校區，教學空間分散，特別是校區間橫跨一條交通幹道，給教師跨校區組織教研活動、學生跨校區選課以及集體組織體育訓練隊、科技和文化活動等帶來了安全隱患和諸多不便；而且，多校區辦學，隱約間出現一些不良現象，比如有人這樣感歎：校區多了，管理工作難了；領導多了，師生辦事難了；埋怨多了，統一認識難了；問題多了，兩全其美難了。

第二，如何有效精簡組織機構與管理人員。集團學校組建後，為了保證學校辦學秩序的穩定，按照「合二為一」的原則，學校進行機構設置與人員配置。比如學校校級領導由原兩校各 2 人組成，中層幹部組成成員兩校各占 1/2，潛意識地維持著「平分秋色」的格局。出現這種現象的實質，是在權力和崗位

的分配中搞平衡，對各個校區實行照顧，求得表面上的穩定。結果增加了融合的難度，降低了執行力，不但沒有消除人事的緊張狀況，反而因為機構臃腫，人員龐雜而造成新的矛盾。

第三，怎樣調動與激勵全體教師特別是相對薄弱學校教師工作積極性，困難不少。集團學校成立後，各職能處室主要負責人主要是原先教育基礎較好的學校，這就容易使學校教師、家長認為是一所學校吞併了另一所學校，認為是被吞併學校的教師不自覺地把自己當作是「配角」，主動發展的積極性受到影響。

（三）集團學校融合與創建各校區辦學特色與優勢的困難

集團學校是原先兩所完全獨立學校的合併與聯合，因而，如何使兩所學校的教育理念、學校文化、管理思路能夠取長補短，融合發展，這是一個問題。同時，在強調融合的同時，又應該強調發揮各校區辦學優勢與特色，這也是學校發展困難。

肆、適應集團學校發展需要改變學校管理思路

為了解決集團學校管理面臨的困難，切實提高集團化辦學的綜合效益，蒲鞋市小學集團充分利用兩校原有辦學優勢，積極探索集團化辦學的新思路。

一、確立集團學校發展願景，重構學校文化

學校發展願景是學校發展目標的宏觀規劃，它體現著辦學理念、學校發展的價值取向，是學校文化的完整體現。對新組建的集團學校來說，構成初期管理困難的最主要原因，是原先不同學校的教育理念、學校文化的融合的困難。為此，決定通過確立集團學校共同的發展願景，重構集團的學校文化目標，鼓勵集團學校全體教師創新與創業，達到學校發展共識、凝聚人心、實現學校平穩、持續發展的目的。為完成構建集團學校發展願景的任務，集團學校發動各個校區、中層管理部門、各年級、各學科自下而上地討論學校願景。主要進行三項工作：一是開展教育思想大討論，組織每個教職工制定個人職業生涯規劃；二是各職能本部門、年級組和學科組制定各自發展規劃。三是對個人職業生涯規劃和部門、學科發展規劃進行討論與交流，學校最終形成第一個3年發

展規劃，即《溫州市蒲鞋市小學 2008—2010 年辦學規劃》，該辦學規劃提出了學校發展願景及努力目標。集團學校發展願景與目標：

學校辦學願景：打造全省一流名校，讓每一個孩子享受優質教育。

學校發展目標：以辦人民滿意學校為目標，以集團化辦學為抓手，推進蒲鞋市校區和橋兒頭校區優質資源重組和文化融合，打造鮮活、和諧、多元的育人文化生態，在 5 至 10 年內把學校打造成全省一流名校，讓進入蒲鞋市集團學校的每一個孩子都能享受優質教育，得到全面健康活潑的發展。（蒲鞋市小學，2007a：3）

願景概括了集團學校的長遠目標、使命及其核心價值，讓全校師生、家長對學校發展的未來有了明確的期待，從而對學校發展確立歸屬感、認同感。同時，根據「辦學規劃」，又制定《溫州市蒲鞋市小學集團化辦學實施方案》。在「實施方案」中，既提出學校發展的宏觀目標，又把重點確定在進一步明確與落實年度工作目標，使學校各項工作既能整體布局，又能重點突出，思路清楚。比如 2008 學年度目標是實施「一二三四工程」：

形成一種氛圍：扎實推進集團化辦學，全力打造智慧教育品牌。

確立兩個導向：聚精會神搞建設，扎扎實實抓教學。

達成三種狀態：教育理念零距離，師資配置全流通，硬體水準無差別。

落實四項工作：創建和諧、進取的集團學校制度文化；做好教育團隊建設；舉辦校園特色教育活動；做好服務創新工程。（蒲鞋市小學，2007b：2）

二、建立適合集團學校辦學特點的決策機制

構建有效的決策機制，是提高集團學校管理績效的關鍵。蒲鞋市小學集團在決策中嘗試抓大放小，建章立制，重心下移，實現宏觀決策、科學決策與民主決策。

首先，制定學校章程，規範與制約校長職責。在校區多、師生多的集團學校怎樣全面落實校長負責制，賦予校長辦學自主權，使校長獨立負責行使職權，全面負責教學、科學研究和其他行政工作，又要避免校長權力過於集中（吳志宏、馮大鳴、周嘉方，2000）。集團學校組建後，制定了《溫州市蒲鞋

市小學章程》，從而使學校日常管理有「章」可依。「章程」對校長的職責、權利、義務作出明確規定，確保學校「集中決策、分權實施」管理目標的實現。

如《溫州市蒲鞋市小學章程》第二章「管理體制」中對學校領導機構、管理職能作了明確規定。

第 9 條 學校實行校長負責制，校長是學校的法人代表，對教育行政部門負責，對外行使法人代表職權，對內全面負責學校的教育、教學和行政管理工作。

第 10 條 校長的主要職責：(1) 全面貫徹黨和國家的教育方針，堅持社會主義辦學方向，認真執行有關的法律、法規、政策，按教育規律辦學。(2) 領導學校教育、教學工作。按照國家下達的教育計畫制定學校的發展規劃和學年、學期計畫並認真組織實施。建立和完善教學管理系統，搞好教學常規管理，維護正常的教學秩序，指導教師進行教學改革和教研活動。(3) 管理學校的人事工作。認真執行黨的知識份子政策和幹部政策，團結、做好教職工聘任、考核、培訓、獎懲、晉升工作。(4) 抓好後勤工作和校園建設，用好學校經費，管理好校舍、設備等校產。

第 11 條 校長的主要職權：(1) 根據國家的教育方針及教育行政部門的教育改革與發展的要求，結合任期目標，主持學校的全面工作。(2) 根據國家的新課程標準和教學計畫要求，選用合適的教材並調整學校的具體教學計畫，開展各項教學改革活動。(3) 根據精簡、統一、效能的原則，決定學校內部管理機構設置和人員配備。(4) 根據上級有關法規、政策，決定學校定員、調配、聘任教職工，確定教職工的職務崗位和工作量，決定各種崗位津貼和超工作量補貼，執行獎懲制度。(5) 根據財務管理制度，安排和使用政府撥款及其他款項（蒲鞋市小學 2007c，1-2）。

其次，完善管理制度，規範學校決策行為。根據《溫州市蒲鞋市小學章程》，又制定《溫州市蒲鞋市小學議事制度》、《溫州市蒲鞋市小學校務會議制度》等管理制度，規定學校重大事項的議事、決策的程式。一是注重調研，傾聽意見。關乎學校改革、發展和穩定等重大事項，按照「集體領導、民主集中、充分醞釀、會議決定」的要求，必須廣泛徵求意見，充分論證，形成論證材料與可供選擇的方案或建議。二是充分醞釀，會議決定。學校成立教工代表

大會、校務委員會、學術委員會等決策機構，承擔學校重大事項討論與決策任務。三是及時溝通，加強保障。在重大決策的實施過程中，通過各種管道向兩個校區廣大教師、家長及時通報情況、明確任務和要求、進行廣泛宣傳發動，以便從思想上、組織上保證決策的實施。

最後，賦予教師權力，堅持學術治校的原則。鼓勵與支援教師參與學校管理，體現學術治校的原則，是蒲鞋市小學集團考慮的議題之一。學校建立學術委員會、教研組長聯誼會議制度、中隊輔導員聯席會議制度、年段長工作聯繫制度等多個非行政性組織，負責審議專業性、學術性事務。如年級組長、教研組長和骨幹教師代表共同組成學校學術委員會，對教師職稱評審、教師優質課評比、金鑰匙杯教學比賽等重大學術活動具有表決權，對任命學科教研組長具有提名權，還負責審批由市、區級骨幹教師領銜的名師工作站的工作計畫等。

三、以精簡高效的原則創新學校內部管理模式

如何建構集團學校內部管理模式，不同的集團學校探索了不同管理模式。鹿城區集團學校管理模式如下：

（一）「線管為主」的模式

所謂「線」指學校主要職責。「線管為主」模式就是按學校主要職責作為管理對象，比如學校分成教學、德育、行政和後勤等幾方面，因而，學校副校長分管其中一方面或幾方面工作。各校區設一位校區主任，負責校區事務性工作，執行和落實學校各部門（線）的工作安排。同時，各校區分別設置教導主任、總務主任、少先隊輔導員等機構與人員（如圖 1）。

這一管理模式優點：部門職責清楚，學校各部門工作目標便於落實，避免出現校區間各自為政現象，各分管校長可以有自己的工作思路，能夠全程自主獨立地進行決策，有利於調動工作積極性，提高工作能力和水準。缺點是：校區間的行政力量不平衡，分校區又設置行政人員，從學校到校區到教師和學生之間，管理層級增加，增加管理成本。

（二）「塊管為主」的模式

學校副校長分別負責各校區日常工作；各校區設置教導處、總務處、少先隊輔導員等。除了重要會議和重大活動，一般性的教師會議和活動均由各校區獨立安排（如圖 2）。

這一管理模式的優點是：各校區都有一位校級領導，行政力量基本平衡，有利於發揮校區辦學主動性和積極性，落實「集中決策，分權實施」的管理原

圖 1 「線管為主」的組織管理模式圖

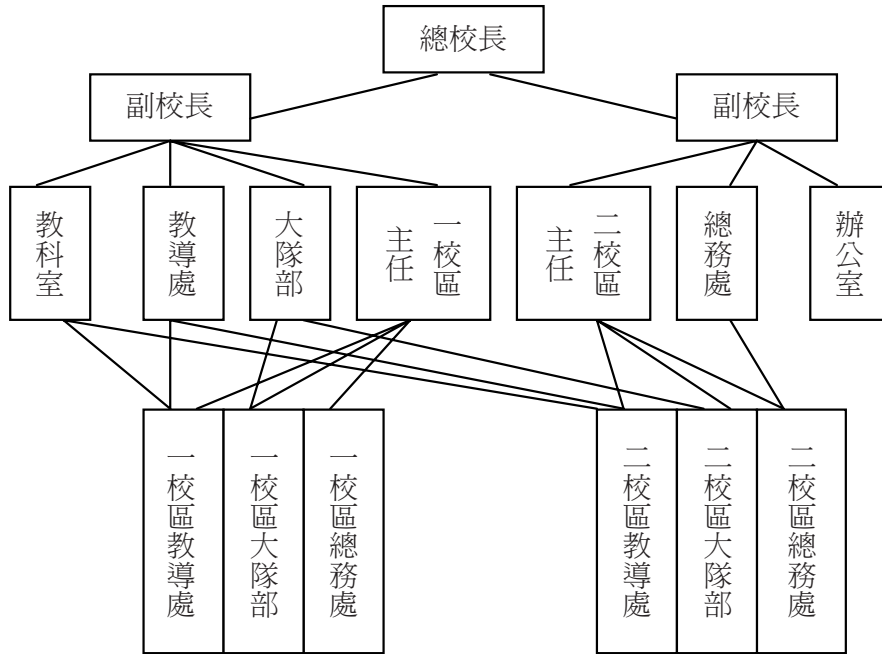
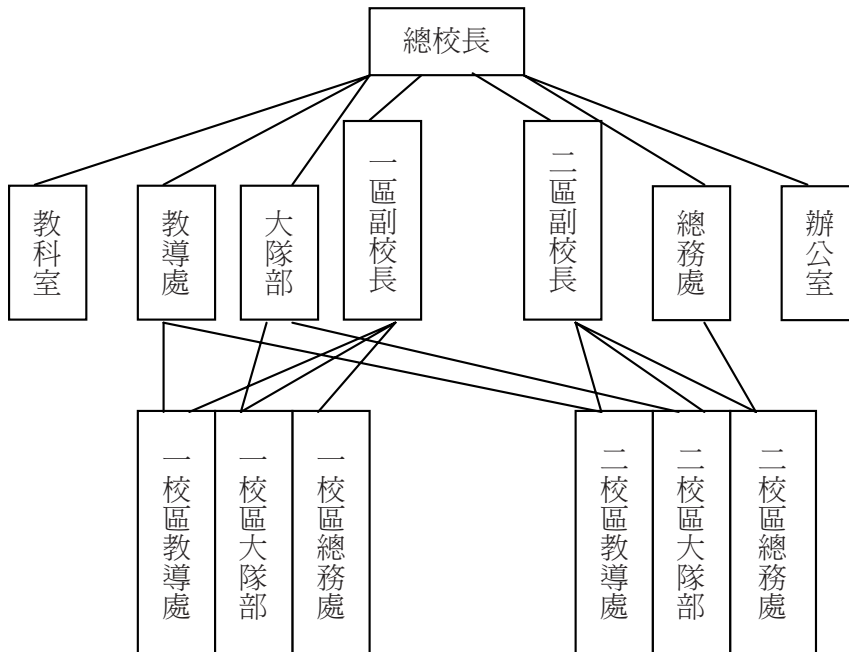


圖 2 「塊管為主」的組織管理模式圖



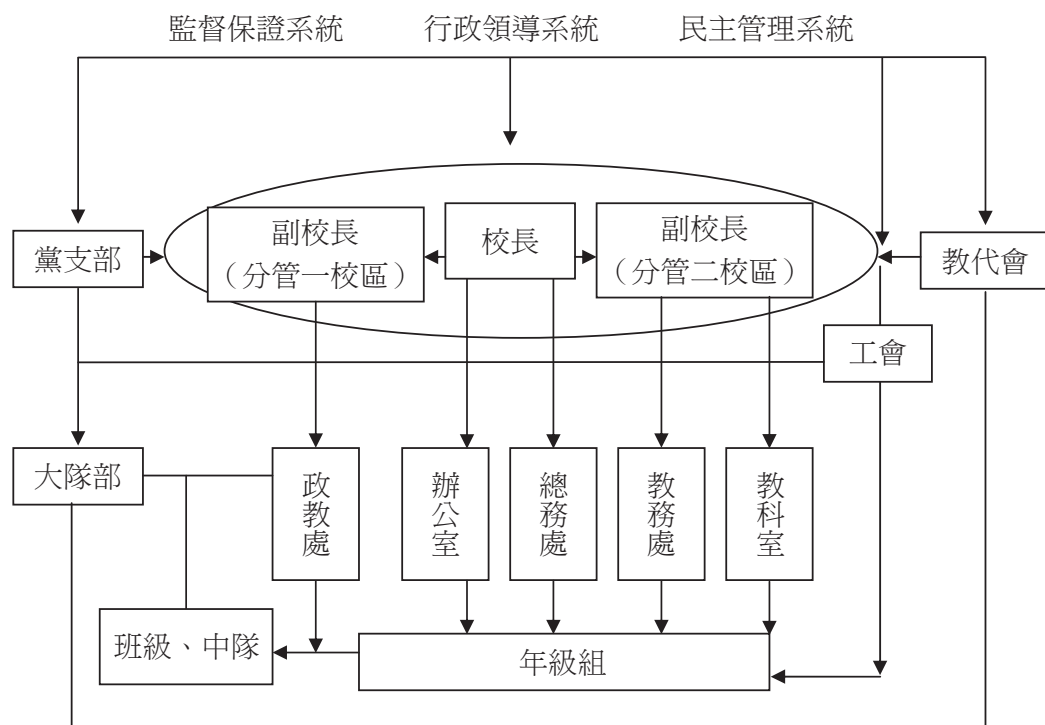
則。缺點是：學校副校長分管各校區工作，而校區又要受到學校各職能部門領導，這樣，不利於理順管理關係，增加管理成爲。同時，由於每位學校領導分管一個校區，容易使校區之間的融合造成困難，出現校區之間的「融而不合」現象。

通過對上述二種管理模式利弊分析，蒲鞋市小學集團根據兩個校區地理位置相對較近，校區文化各具特色的實際，創建「塊管為主、條塊結合」的管理模式。

（三）創建「塊管為主、條塊結合」的管理模式

集團學校校長是學校法人代表，全面負責學校各項工作，2位副校長分別主持2個校區的日常工作，又同時分管集團學校的教學、德育、後勤、教科研等工作，這樣，3位校領導既負責「塊」上工作，又有「條」上分工。校內設置辦公室、教務處、政教處、教科室、總務處等職能機構，每一職能機構設1位主任、1至2名副主任，分工管理兩個校區的相關工作，其中處室負責人在主校區辦公。黨支部和工會、教代會起到監督和權力制衡的作用（如圖3）。

圖3 溫州市蒲鞋市集團學校管理組織系統圖



這種模式彌補線管模式和塊管模式的不足，既有塊上的獨立性，利於各校區發展辦學特色、激發辦學活力，又相容各處室的工作聯繫和協調，統籌協調全校教育教學管理工作。

四、學校管理方針

當然，提高這一管理模式績效的關鍵在於各分管副校長具有全局意識，不但要管好各自校區的日常事務，當好管家，還要成為專家，要瞭解自己分管的「線」上工作，與處室負責人積極溝通。各處室負責人則應與分管校長充分的聯繫請示，並積極為年級組、學科組教師做好指導、諮詢和服務工作。

（一）實行扁平化管理，打造高效能團隊

配合「塊管為主、條塊結合」的管理模式的正常運行，蒲鞋市小學集團提出要開展高效能管理團隊建構，實行扁平化管理。

首先，要求中層幹部兼任多個工作崗位，使職能部門之間，職能部門與年段組之間，做到上通下聯，左右協調，資訊回饋速度加快，執行力加大。如學校辦公室主任兼資訊技術處主任，人事幹部兼教導處副主任分管技能課教學；政教處主任兼任工會主席，政教處副主任兼大隊輔導員，教科室副主任兼校名師辦公室主任，集團學校教學業務幹部兼教科室主任。其他中層分別兼任一至六年級的年段負責人。

另一方面，是轉變處室職能，實現管理重心下移。如教導處重點抓好教學調研、品質監控和一般性的教學常規督導檢查工作，強化教研功能，適當弱化教務功能。又如突出年級組功能，賦予年級組在校本課程的開設，教師選擇、年段各類活動的開展等方面具有決策及組織權。

（二）實行第一責任人制度

在蒲鞋市小學集團，從學校領導到普通教師，每個人規定各自的崗位職責、任務、內容、目標，人人都是所在崗位的第一責任人。根據這種設崗思路，強化各處室及其成員的責權意識，有利於增強各管理職能部門的工責任感及主動性。通過第一責任人制度的實施，蒲鞋市集團學校「壓扁」了管理層次，提高組織的反應能力和管理效率。

條塊結合的組織形式、跨職能工作團隊、扁平化網狀組織運作方式以及第一責任人制的有機結合，讓蒲鞋市小學集團在上規模、多校區的集團化辦學運作中呈現出團隊的合作性、反應的靈活性和執行的高效性。

五、以全員管理理念建立教學品質監控系統

教學品質是學校工作的重點。蒲鞋市小學集團按照全員管理、全程管理的工作理念，建立完善了教學品質監控系統，激發、引導教師、學生、家長對學校教育教學工作的監控，切實提高學校辦學品質。

成立由分管校區的副校長、教務處副主任、年段長組成的校區教學品質督導組，實施分校區教學品質監控。同時，加強教學檢查，包括日常教學檢查和教學過程檢查。日常教學檢查指「期初」、「期中」、「期末」等三個階段的常規教學檢查。教學過程檢查主要是課堂教學品質監控，由校區督導組聽課、學科專家組聽課和班主任聽課組成。

建立教學檢查回饋系統，由日常教學監控抽查回饋、現場教學檢查回饋、多級課堂聽課回饋，資訊員教學回饋等組成。通過日常教學監控抽查、現場教學檢查，發現教師教學中存在須改進與加強的問題，及時回饋發放《蒲鞋市小學集團教學品質監控情況告知書》，並要求相關年級組予以解決落實。

同時，建立學生教學資訊員制度。從四年級開始到六年級，每個班級設立學生教學資訊員，由班長或者學科課代表擔任，每個月上報一次課堂教學情況，通過蒐集、彙總、回饋教學一線資訊，為教學管理和教學監控提供參考。

從上述討論可知，蒲鞋市小學集團的運作，有三點是值得關注的：（一）緊緊抓住提升學校辦學品質為核心，始終堅持集團學校辦學的首要宗旨，對統一師生的思想認識是至關重要的；（二）以學校發展願景引領全校師生對學校發展的信心，這有助於師生自覺地認同學校發展方向，變成促進學校改革與發展的動力源泉；（三）是學校通過建立「辦學章程」，做到規範辦學，既提高了辦學效率，又能理順集團學校之間關係，有助於樹立與形成積極、向上、競爭的學校風氣。

伍、結語

經過蒲鞋市小學集團師生的共同努力，學校發展獲得顯著績效。比如入學難的問題得到緩解，帶動相對較弱學校的發展。2007年至2009年，蒲鞋市校區每年一年級新生招生班額由原來7個下降到6個，緩解了招生的壓力，而橋兒頭校區則由4班上升到6班，全集團總班額由23個上升至28個，這樣，學

校資源利用趨於合理，配置穩定。

誠然，集團化辦學不是簡單的「名校＋新校」、「名校＋弱校」或「名校＋民校」疊加模式，也不是把名校優質教育資源進行平均分配，把名校教育資源「稀釋」，它應該追求整體發展前提下的個性化、多元化、特色化的辦學目標，達到和而不同的辦學境界。由此看來，努力建構集團學校在系統管理、資源分享、經費配置等各層面的合理運行模式，探索各校區較合理的行政管理、指導、合作或服務關係，研究如何更有效地擴大優質教育資源，帶動相對弱勢學校的發展，是富有現實意義的課題。

參考文獻

- 王鳳傑、張雪松（2006）。推進教育公平的有益探索——杭州實施名校集團化戰略的做法和經驗。*今日浙江*，**21**，56-57。〔Wang, F. J., & Zhang, X. S. (2006). Beneficial exploration on improving education equity: Strategy of setting up branch schools by prestigious schools in Hangzhou. *Zhejiang Today*, 21, 56-57.〕
- 吳志宏、馮大鳴、周嘉方（2000）。*新編教育管理學*。上海市：華東師範大學。〔Wu, Z. H., Fong, D. M., & Zhou, J. F. (2000). *New educational administration*. Shanghai: East China Normal University Publishing.〕
- 吳躍文、鄭歲華（2005）。*製造名校——名校集團化改革研究*。北京市：科學技術文獻。〔Wu, Y. W., & Zheng, S. H. (2005). *Forging outstanding schools: A study of reform for group schools*. Beijing: Scientific and Technical Literature Publishing.〕
- 周谷平、孫秀玲（2006）。追求教育公平與保證教育品質。*高等農業教育*，**8**，8-11。〔Zhou, G. P., & Sun, X. L. (2006). Pursuing education equality and guaranteeing education quality. *Higher Agricultural Education*, 8, 8-11.〕
- 周彬（2005）。「名校集團化」辦學模式初探。*教育發展研究*，**2**，78-82。〔Zhou, B. (2005). Study on the models of “prestigious schools group”. *Research in Educational Development*, 2, 78-82.〕
- 金立山（2009）。打造優質教育的「杭州模式」——訪杭州市教育局局長徐一超。*杭州通訊*，**8**，22-23。〔Jin, L. S. (2009). Quality education of Hangzhou model: Interview with Xu Y. C., the director of Hangzhou Educational Bureau. *Hangzhou Communication*, 8, 22-23.〕

- 張力 (2010)。從國際國內兩個視角看義務教育均衡發展問題。 **人民教育**，1，5-8。〔 Zhang, L. (2010). Domestic and international perspectives on the issue of balanced development in compulsory education. *People's Education*, 1, 5-8. 〕
- 教育部 (2010)。關於貫徹落實科學發展觀 進一步推進義務教育均衡發展的意見 (教基一 [2010]1 號)。取自 <http://www.moe.edu.cn/> 〔 Ministry of Education (2010). *Suggestions on facilitating balanced development in compulsory education under guidance of the concept of scientific development (Ref. (2010)1)*. Retrieved from <http://www.moe.edu.cn/> 〕
- 陳不婭 (2010)。要把義務教育均衡發展作為教育改革發展的重中之重。 **中國農村教育**，6，1。〔 Chen, B.Y. (2010). Priority to balanced development in compulsory education in education reform. *China Rural Education*, 6, 1. 〕
- 陸健 (2008 年 4 月 9 日)。溫州市鹿城區：集團化辦學推進區域教育均衡發展。 **光明日報**，第 10 版。〔 Lu, J. (2008, April 9). Lucheng District in Wenzhou: Facilitating balanced development in district education through group schools. *Guangming Daily*, pp. 10. 〕
- 楊海霞 (2010)。義務教育：從失衡到均衡 專訪國家發改委投資研究所戰略室副主任王元京。 **中國投資**，5，86-87。〔 Yang, H. X. (2010). Compulsory education: From imbalance to balance. Interview with Wang Y. J., the deputy director of the Strategy Department at Investment Institute of National Development and Reform Commission. *China Investment*, 5, 86-87. 〕
- 楊晨光、張晨、餘冠仕 (2011 年 2 月 1 日)。創新思路抓落實 深化改革開新局。 **中國教育報**，第 1 版。〔 Yang, C. G., Zhang, C. & Yu, G. S. (2011, February 1). Innovation for effective implementation and reform for a new start. *China Education Daily*, p. 1. 〕
- 溫州市鹿城區教育局 (2007)。 **鹿城區教育集團化辦學資料彙編**。(未出版)。〔 Lucheng Education Bureau (2007). *Literature on group schools in Lucheng District*. (Unpublished). 〕
- 溫州市鹿城區教育局 (2009)。關於深化集團化辦學 理順管理關係促進教育優質均衡發展的通知 (溫鹿教 [2009] 81 號)。取自 http://www.lcedu.net.cn/DetailInfo_127_20086.htm 〔 Lucheng Education Bureau (2009). *Notice on facilitating balanced development of quality education through administration reform and group schools (Ref. (2009)81)*. Retrieved from http://www.lcedu.net.cn/DetailInfo_127_20086.htm 〕

cn/DetailInfo_127_20086.htm]

董齊 葉輝 (2009 年 3 月 25 日)。名校集團化：杭州教育均衡公平改革第一步。光明日報，第 10 版。〔Dong, J., & Yue, H. (2009, March 25). Setting up branch schools by prestigious schools: The first step of beneficial exploration on improving education equity. *Guangming Daily*, pp. 10.〕

蒲鞋市小學 (2007a)。溫州市蒲鞋市小學 2008—2010 年辦學規劃。(未出版)。
〔PuXieshi Group Primary School (2007). *Planning of PuXieshi group primary school 2008—2010*. (Unpublished).〕

蒲鞋市小學 (2007b)。溫州市蒲鞋市小學集團化辦學實施方案。(未出版)。
〔PuXieshi Group Primary School (2007). *Implementation of the PuXieshi group primary school program*. (Unpublished).〕

蒲鞋市小學 (2007c)。溫州市蒲鞋市小學章程。(未出版)。
〔PuXieshi Group Primary School (2007). *Regulations of the PuXieshi group primary school*. (Unpublished).〕

劉希平 (2008)。杭州市「名校集團化」辦學實踐調查。浙江教育科學，3，3-9。
〔Liu, X. P. (2008). Investigation of the practice of group schools in Hangzhou. *Zhejiang Education Science*, 3, 3-9.〕