

集团化办学管理体制创新与运行效能研究

谢振华

象山县丹城第五小学教育集团，浙江宁波，315700

摘要：集团化办学是教育发展新趋势，其管理体制创新与运行效能提升至关重要。探讨管理体制创新方向，如组织架构、资源配置等方面的革新。分析运行效能的影响因素，包括协同机制、激励措施等。研究旨在找出两者的内在联系，为集团化办学的高效发展提供理论支持与实践参考。

关键词：集团化办学；管理体制创新；运行效能

作者信息：谢振华（1976-），男，汉族，浙江象山，学士，副教授，研究方向：小学教育。

引言：随着教育改革深入，集团化办学成为扩大优质教育资源覆盖面的重要途径。然而，当前集团化办学在管理体制和运行效能方面存在诸多问题。深入研究管理体制创新与运行效能，对于优化集团化办学模式、提高教育质量、促进教育公平具有重要的现实意义。

1. 集团化办学概述

1.1 集团化办学的概念与特点

集团化办学是一种新型的办学模式，在中国的教育领域中逐渐兴起并发挥着重要作用。从概念上讲，集团化办学是指将多所学校组合成一个办学集团，这些学校在一定的契约或共同理念下，共享资源、协同发展。其特点鲜明，首先，集团化办学具有资源整合性。在集团内部，能够将各个学校的人力、物力、财力等资源进行优化整合。例如，一些优质学校的教学设备、教材资料等可以在集团内的薄弱学校中得到共享，这有助于提升薄弱学校的硬件水平。其次，具有教育理念的一致性。集团往往会确立统一的教育理念，如强调素质教育、全面发展等理念，各成员学校都围绕这一理念开展教育教学活动。再者，管理协同性也是重要特点。集团化办学通过建立统一的管理机制，在学校规划、教学管理、教师队伍建设等方面进行协同管理，避免各自为政的局面，从而提高整体管理效率。

1.2 集团化办学的发展现状

在中国，集团化办学已经取得了不少的成果，但也面临着一些挑战。从成果方面来看，集团化办学在促进教育公平方面发挥了积极作用。许多地区通过组建教育集团，将优质教育资源向薄弱地区或薄弱学校辐射。例如，在一些大城市，优质学校与城郊或农村学校组成集团，城市优质学校派遣优秀教师到薄弱学

校支教，同时薄弱学校的教师到优质学校跟岗学习，这种双向的交流有助于提升薄弱学校的教育质量，缩小城乡教育差距。然而，集团化办学也面临着一些问题。一方面，在资源整合过程中存在一定的阻力。各成员学校由于历史原因、地域差异等，其原有的管理模式、文化氛围等各不相同，在整合时容易出现冲突。另一方面，在教育质量的均衡发展上还存在差距。虽然有资源共享和教师交流，但部分薄弱学校在短时间内难以完全吸收优质资源，在教学质量、学生综合素质培养等方面与优质学校仍有一定差距。

2. 管理体制创新分析

2.1 组织架构创新

集团化办学中的组织架构创新是提升管理效能的关键。传统的学校组织架构多为单一学校的独立设置，而集团化办学则需要构建适应多校协同发展的组织架构。在集团化办学的组织架构创新中，层级设置更加灵活多样。通常会设置集团总部，总部承担着整体规划、资源调配、政策制定等核心职能。例如，集团总部可以根据各成员学校的发展需求，制定统一的师资培训计划，合理分配培训资源。同时，在成员学校之间会建立横向的联系机制。这种联系不仅仅局限于教学业务上的交流，还包括学校文化建设、后勤管理等多方面的协同。此外，组织架构创新还体现在职能部门的重新整合上。集团总部可能会设立专门的教学资源研发部门，集中集团内的优秀教师和教育专家，开发适合集团内所有学校使用的优质课程资源，这样可以避免各学校重复开发课程资源，提高资源利用效率。而且，一些集团还会设置教师发展中心，负责统筹教师的专业成长，通过组织集中培训、教学研讨、师徒结对等多种形式，提升教师的整体素质。

2.2 决策机制创新

决策机制创新是集团化办学管理体制创新的重要内容。在集团化办学中,决策机制需要兼顾集团整体利益和成员学校的个体差异。传统的学校决策往往是学校内部的独立决策,而集团化办学的决策机制则更为复杂。一方面,集团化办学建立了多元化的决策主体。除了集团总部的管理层参与决策外,成员学校的代表也会参与到集团的决策过程中。例如,在制定集团的发展战略时,会召集各成员学校的校长、骨干教师等共同研讨,充分听取他们的意见和建议。这样可以使决策更加科学合理,充分考虑到不同学校的实际情况。另一方面,决策方式也更加灵活多样。不再是单一的自上而下的决策模式,而是融合了自下而上的反馈机制。成员学校可以根据自身的发展需求和遇到的实际问题,向集团总部提出建议和诉求,集团总部在综合考虑各方面因素后进行决策。

3. 运行效能影响因素

3.1 资源共享程度

资源共享程度对集团化办学的运行效能有着至关重要的影响。在集团化办学中,资源共享涵盖多个方面。教学资源的共享是其中的重要部分。优质的教学课件、教案、试题库等资源在集团内的共享,能够提高教学的标准化和规范化程度。例如,集团内的一所优质学校经过多年积累形成了一套完善的学科教学课件,将其共享给其他成员学校后,其他学校的教师可以借鉴使用,节省了备课时间,同时也能提升教学质量。另外,硬件资源的共享也不容忽视。实验室设备、体育器材等硬件资源在集团内的合理调配和共享,可以避免资源的闲置和浪费。例如,一些成员学校可能由于资金有限,缺乏某些先进的实验设备,而集团内其他学校有这些设备且使用率不高,通过共享机制,可以让这些设备在集团内得到充分利用。

3.2 教师交流机制

教师交流机制是影响集团化办学运行效能的关键因素之一。良好的教师交流机制能够促进教师的专业成长,提升教学质量。在集团化办学中,教师交流的形式多样。一种常见的形式是支教帮扶,即优质学校的骨干教师到薄弱学校任教一段时间,将先进的教学理念和教学方法带到薄弱学校。例如,一位在语文教学方面有丰富经验的教师到薄弱学校支教,他可以通过示范课、教学研讨等方式,帮助薄弱学校的语文教

师提升教学水平。另一种形式是跟岗学习,薄弱学校的教师到优质学校跟随优秀教师学习。在这个过程中,薄弱学校的教师可以亲身体验优质学校的教学管理模式、课堂教学方式等。同时,教师交流机制还包括集团内的教师轮岗制度。通过轮岗,教师可以深入了解不同学校的教育教学情况,拓宽视野。但是,教师交流机制也面临着一些挑战。教师的交流意愿不强是一个问题,部分教师由于家庭、工作环境等因素,不愿意参与交流。

4. 管理体制与运行效能关联

4.1 体制创新对效能的促进作用

在集团化办学的背景下,管理体制创新对运行效能有着极为显著的促进作用。管理体制创新往往意味着打破传统办学模式下的诸多限制。例如,在资源配置方面,创新的管理体制能够突破学校个体之间的壁垒,实现资源的统筹与优化配置。传统的单个学校资源相对有限,而集团化办学下通过创新管理体制,可以将师资、教学设施等资源集中管理。师资方面,优秀教师可以在集团内部的不同校区流动授课,使各校区学生都能享受到优质的教学资源,这直接提高了教学的整体效能。在课程体系方面,创新管理体制能够构建统一而又多元的课程体系。集团可以统一规划基础课程的标准,确保各校区教学质量的基本底线,同时又能鼓励各校区根据自身地域特色、学生需求开发特色课程,丰富课程资源,满足不同学生的个性化学习需求,进而提升教育教学效能。管理体制创新还体现在决策机制上。传统学校决策往往局限于本校范围,而集团化办学创新决策机制后,可以从集团整体战略出发,快速做出有利于集团整体发展的决策。例如在应对教育政策变化时,集团可以迅速调整办学方向和策略,避免单个学校应对时的滞后性,从而提高整个集团在教育市场中的竞争力和适应能力,间接地提升了运行效能。

4.2 效能提升对体制完善的要求

运行效能的提升会对管理体制提出进一步完善的要求。当运行效能集团在集团化办学过程中得到提升后,现有的管理体制可能会暴露出一些不适应之处。首先,从组织架构角度来看,随着运行效能的提升,集团化办学规模可能进一步扩大或者业务更加复杂,原有的较为简单的组织架构可能无法满足需求。例如,随着集团内校区数量的增加,各个校区之间的协调沟通变

得更加频繁和重要，如果管理体制中的组织架构没有设置专门的协调部门或者明确的协调机制，就容易出现信息不畅、决策执行不到位等问题，从而影响运行效能的持续提升。其次，在激励机制方面，运行效能提升后要求管理体制有更加科学合理的激励机制。因为在集团化办学中，各个校区的教师、管理人员等群体在提升效能过程中发挥着不同的作用。如果激励机制不完善，例如不能准确衡量不同校区教师在提高教学质量方面的贡献，或者不能对在集团资源整合过程中表现优秀的管理人员给予足够的奖励，就会降低相关人员的积极性，影响集团化办学运行效能的进一步提升。再者，在监督评估体系上，效能提升要求管理体制建立更为全面和细致的监督评估体系。运行效能提升意味着各项工作都在朝着更高效、更优质的方向发展，这就需要管理体制能够准确评估每个环节、每个校区、每个人员的工作成果。如果监督评估体系存在漏洞，就无法及时发现运行过程中的问题，也不能为管理体制的调整和完善提供准确的依据，从而制约集团化办学运行效能的持续提高。

5. 发展策略与建议

5.1 管理体制优化策略

对于集团化办学的管理体制优化，是一个系统且持续的过程。在资源整合方面，应构建更加高效的资源共享平台。这个平台不仅仅是简单地将集团内的师资、教学设备等资源罗列在一起，而是要建立起资源的动态调配机制。例如，通过信息化手段，实时掌握各校区的师资需求和闲置情况，然后将闲置的师资合理调配到有需求的校区，实现人力资源的最大化利用。同时，对于教学设备等硬件资源，也可以建立共享预约机制，提高设备的使用效率。在决策机制上，要实现从集中决策向分层决策的转变。集团化办学涉及多个校区，不同校区面临的情况有所差异。如果所有决策都集中在集团总部，可能会导致决策不适应校区实际情况的问题。因此，可以根据决策的类型和影响范围，将决策权力适当下放到校区层面。比如关于校区内部的课程安排、小型教学活动的组织等决策，可以由校区自主进行，而集团总部则负责制定整体的发展战略、重大投资决策等宏观决策。在组织架构优化方面，要明确各部门、各校区之间的职责边界。集团化办学中往往存在多个部门和校区之间职能交叉的情况，这容易导致工作推诿或者重复劳动。通过明确职责边界，

可以提高工作效率，减少内部矛盾。

5.2 运行效能提升建议

提升集团化办学的运行效能需要多方面的努力。在师资队伍建设方面，要加强教师的专业发展培训。集团可以整合内部和外部的培训资源，为教师提供多样化的培训机会。例如，内部可以组织优秀教师之间的经验分享会，外部可以与教育培训机构合作，开展针对新教学理念、教学方法的培训课程。同时，要建立教师的职业发展通道，让教师明确自己在集团内的发展方向。例如，设置教学骨干教师、学科带头人等不同层级的发展路径，鼓励教师不断提升自己的教学水平和专业素养，从而提高教学质量，进而提升运行效能。在课程建设上，要注重课程的质量和特色。集团化办学有条件进行课程的深度开发，可以集中集团内的课程专家和优秀教师，共同打造精品课程。这些精品课程既要符合国家教育标准，又要体现集团的教育理念和特色。同时，要根据不同校区的学生特点和需求，对课程进行校本化改造，提高课程的适应性。例如，对于位于文化底蕴深厚地区的校区，可以在课程中增加更多与当地文化相关的内容，激发学生的学习兴趣。在信息化建设方面，要充分利用现代信息技术提升运行效能。集团可以建立统一的教育管理信息系统，实现教学管理、学生管理、资源管理等工作的信息化。通过这个系统，教师可以方便地获取教学资源、提交教学计划，管理人员可以实时监控集团内各项工作的进展情况，及时发现问题并做出调整，提高管理效率和决策的科学性。

结束语：集团化办学管理体制创新与运行效能研究具有深远意义。通过对管理体制的创新和运行效能的提升，能推动集团化办学持续健康发展。未来需不断探索优化，完善管理体制，提高运行效能，以更好地满足社会对优质教育资源的需求，促进教育事业的进步。

参考文献

- [1] 林思鸿. 义务教育集团化办学模式下的预算管理优化策略研究 [J]. 财经界, 2024, (28): 72-74.
- [2] 夏建平. 集团化办学中的协同管理路径探索 [J]. 江苏教育, 2021, (Z2): 40-42.
- [3] 金璐, 杜娟. 职业院校集团化办学的思考与浅析 [J]. 现代营销 (经营版), 2018, (12): 39.