

城乡学校一体化组织模式研究*

张爽 孟繁华

[摘要] 在城乡学校一体化管理改革的过程中,学校组织关系呈现复杂同组织模式和组织链模式两种模式。复杂同组织模式系统性特征鲜明,能够满足多重需要,有利于驱动一体化双方深度投入,改革路径较为清晰明确,利于长效发展,政策成本较高。因此该模式在推行过程中自上而下的路径特征鲜明,自主性逐渐凸现,重点在组织结构调整和制度建设,难点在文化冲突和重建,同时需要构建资源统筹体系。组织链模式是需求诱致,依托非转型性变革切入,动力不均衡,单方面获利特征明显,政策前景不明朗,可能造成长效影响缺失,政策成本较低,易于推行。因此该模式在实践中应该自上而下与自下而上相结合,重点在人力资源建设和核心业务沟通,难点在组织链中沟通机制的建立,激活与唤醒资源输入校内生需求,推动学校内涵式发展。

[关键词] 城乡学校一体化;组织模式;复杂同组织模式;组织链模式

[作者简介] 张爽,首都师范大学教育学院副教授、博士;孟繁华,首都师范大学副校长,教育学院院长、教授、博士生导师 (北京 100037)

城乡学校一体化改革是当前我国基础教育领域解决教育均衡问题依托的主要路径之一。以北京为例,北京市教委于2011年下半年开始启动城乡新区一体化学校管理改革试验,在农村、城乡接合部和城市发展新区建设一批标志性的优质中小学,2012年共有15所试验学校,2013年又扩容增加了30所新的项目校,上海、重庆、广州等地也都相继开展了与此类似的探索。为了更好地推进教育均衡发展,研究城乡学校一体化组织在改革中形成的模式并提出相应的发展路径,是非常必要的。

一、基于城乡学校 一体化改革的不同组织模式

随着城乡学校一体化改革的推进,制约改革持续深入进行的问题逐渐显现出来,因此,有针对性地推进一体化工作的实现,分类处理、分步骤推进变得非常重要。在这种思路下,追根溯源,城乡学校一体化改革形成了哪些不同的组织模式成为研究的聚焦点。

虽然在政策中的约定是“一个法人,一体化管理”,但在调研中我们发现,目前一体化过程中实际存在的组织关系可以分为两类:一类是完全遵照一体化政策设计的组织

* 本文系北京市教育科学“十二五”规划2014年度重点课题“北京市基础教育公立学校教育集团管理机制研究”(课题批准号:3059-0017)的阶段性研究成果。

关系,另一类是因为各种现实条件限制虽然启动了一体化工作但没有完全遵照一体化政策设计形成的组织关系,前者以新建校为主,后者以续建校和改建校为主,而且在2012年的项目学校中以后者为多。

在一体化开始之初,通常情况下教育行政部门的作用比较突出,政府作为重要的制度代理人,通过创设新的制度关系,为组织形式的改变提供合法性、资源和社会支持,形成新的组织形式。当组织一体化的合法性问题解决后,学校一体化问题的重点就凸显为学校间的组织关系。此时,这种组织关系主要呈现出两种模式的特征,分别为复杂同组织模式和组织链模式。

(一)复杂同组织模式

复杂同组织模式主要是指在一体化过程中严格遵照政策设计,落实“一个法人、一体化管理”的学校所形成的新型组织形态。资源输出校校长同时是输出校和输入校两个学校的法人和校长,资源输入校校长主要由总校长在输出校选拔指派,也有一部分校长由资源输入校所在区县推荐,但要经过总校长认可。从2012年和2013年北京市开展试验工作的45对学校来看,完全落实“一个法人”的学校以新建校为主。

在这一过程中,原来的资源输出校和输入校已经逐渐打破边界,作为单独组织个体而存在的学校组织其完整性或独立性已经受到了消解,多组织间合作逐渐演变成一个新的复杂组织,一体化前多组织的组织间关系变成了同一复杂组织内不同部门的关系,如同一学校不同校区的关系。同时伴随改革的深入进行,新的复杂组织在组织结构、文化凝练、干部教师队伍建设和资源供给等方面逐渐呈现出同一组织特征,不同校区的教育教学质量基于同构逐渐趋于均衡。

(二)组织链模式

组织链模式主要是指在一体化过程中,资源输出校和资源输入校遵照政策设计进行

一体化建设所形成的一种组织间形态。因为各种原因的限制(诸如资源配置、人事制度等),输出校校长并没有担任输入校法人,输入校校长既是学校行政负责人,同时又是学校法人代表。两个学校组织虽然可能进行深度合作,但仍属于边界清晰、彼此独立的组织个体,“这些社会组织个体按照某个特殊的纽带依次结成环环相扣的合作链条,而每个社会组织个体都是链条中的一环”^[1]。

输入校与输出校间的关系是组织间合作关系,而非组织内分工关系。组织链的形成有可能是基于组织个体的自主性行为(如原来的手拉手学校或名校办分校产物),也可能是依赖于外力的驱动(主要表现为行政力量的驱动)。两个或多个学校组织通过合作关系形成一个有机关系体,在组织链的关系体中,每个学校组织都是链条中的一环,这也意味着每个组织个体都具有存在的特殊意义和价值,每个组织个体都独一无二。它既不同于组织间的松散联盟和临时合作关系,也不同于已经整合为一体的组织,通过保持每个学校组织个体的独立性维护了组织的多样性,从学校发展和资源配置等角度来看可操作性较强,不同学校组织间的权利空间比较大,但改革效果可能呈现不同水平和特点。

二、两种不同组织模式的特征

分类推进的前提是我们清楚不同“类”即不同组织模式分别具有哪些特征,这也为我们进一步提出对策建议奠定了较为坚实的基础。

(一)复杂同组织模式特征

复杂同组织模式的起点是“一个组织”,不同学校个体通过一体化过程形成的复杂同组织具有如下特征。

1. 系统性特征鲜明

通过访谈我们发现,对于资源输出校校长来说,很难决定是否要去另一所学校当法

人,一旦做出了这样的决定,也往往意味着这个校长非常想做事。通过一体化过程形成复杂同组织模式的一个显著特点就是系统性强,这种系统性体现在突出顶层设计,改革往往从系统改进入手,改革实践的起点较高,尤其是原资源输入校以转型性变革为主,致力于学校整体面貌、内在基质和实践形态的有结构的变革,统整学校发展的价值观与目标重建,学校组织、制度和文化的更新与重建,学生学习方式与教师专业成长方式重建,学校德育或课堂教学重建,以此实现学校的根本转变。

2. 满足多重需要,利于驱动一体化双方深度投入

政策、资源、高素质的干部教师队伍、先进的办学理念……一体化可以带给资源输入校的“好处”是显而易见的,而对输出校来说它们的动力在哪里?形成复杂同组织模式的一体化对输出校来讲显然是具有吸引力的。绝大部分优质的学校都集中在中心城区,城市学校办学空间有限,随着生源的增加,办学空间的局限性日益突出,影响日常教育教学工作的开展,也不能保障学生综合素质的培养。“增加一个校区”显然对有教育理想和社会责任感同时希望拓展办学空间破解资源困境的校长非常有意义,“一个组织”的定位有利于驱动一体化双方的深度投入。当然,发展一个学校,仅有校长的深度投入显然是不够的。如何让原本是两个学校的教师彼此认同、包容,如何保障组织成员共同创造优质的教育实践,如何实现单一校区的资源配置向多校区的资源统筹转换,都是关键问题。

3. 改革路径较为清晰明确,利于长效发展

复杂同组织模式的形成,有助于组织成员看到一段时间内组织发展的未来,稳定性较强,改革路径比较清晰明确,结果可预期,因此学校领导团队在制定学校发展的整体规划时,更有可能尊重教育规律和学校发展规

律,从真正有益于学生发展的要素入手,从干部教师队伍建设的关键环节入手,从根源上解决学校发展问题,不虚浮,不冒进,不追求一时之效果,有利于长效发展。

4. 政策成本较高

在对输出校校长进行访谈时,有校长提到:“中小学校长和大学校长不同,中小学校长需要每天都长时间地与老师、孩子们在一起,走进课堂、走进班级、走进孩子的社团,走到学校的每个角落看大家学习和工作的状态。如果校长兼任法人过多,势必会出现因为精力过于分散而哪个学校都没办好的情况,因此名校校长兼任法人的数量最多不能超过三个。”因此,完全依赖名校校长担任法人形成复杂同组织这样的模式可发展的学校是有限的,政策成本较高。

(二)组织链模式特征

组织链模式的起点是“不同的独立组织”,描述的是“组织间关系”。组织链模式具有如下特征。

1. 需求诱致,依托非转型性变革切入

需求诱致主要表现为行为主体为确立预期能导致自身利益最大化的制度安排和权利界定而自发组织实施的自下而上的行为活动,参与一体化进程的学校(尤其是资源输入校)有明确的需求,这种需求可能体现在政策空间、资源配置上,但相对于资源输出校来说更体现在优秀师资、高品质课程、先进管理制度等的引领上,基于组织链模式的一体化改革,组织之间没有明确的隶属关系,资源输入校发展的理念和路径仍然以输入校本身组织成员和领导团队的决策为主,所以很难从一开始就展开明确的深度的转型性变革,往往从教学、课程、信息技术、教师专业发展或组织管理等某一个维度入手,虽然有一定力度,但并没有触及学校结构、形态和整体品质,仍属于局部的改革,所以是非转型性变革。

2. 动力不均衡,单方面获利特征明显

资源输入校参与一体化改革的动力明

显,在资源获取、规范建立和思维模式改进等方面都具有明显获利,在复杂同组织模式中,资源输出校可以获得更大的办学空间,因此有动力投入,然而在组织链模式中,资源输出校实际上并没有明显的驱动力。输出校为什么愿意投入人力、物力甚至财力去推动“他者”的发展?在访谈中问及资源输出校的校长,他们的回答也颇显无奈,因为他们并没有具体可见的、足够有吸引力的“利益”,甚至很多学校要自己“贴钱”做事,比如补本校向外校流动的教师的工资差额、教师额外增加的工作量等。为什么还坚持做?“名校的社会责任”和“校长的教育情怀”是几个校长都谈到的,他们希望让更多的孩子有机会接受更好的教育。只是如果仅仅通过这些呼吁整个资源输出校的全体教师投入并坚持是不够的。因此,对资源输出校相应的保障和输血,努力实现互动与双赢非常重要。

3. 政策前景不够明朗,可能造成长效性缺失

组织链模式的本质是组织间的合作关系,目前由于我们缺少基本的学校法作为保证,自上而下的来自学校外部的力量推动改革,内在驱动力不够,学校改革基本上依托于政策为改革指南,而政策的多变性及改革本身的未确定性都增加了改革的波动性和随意性,当一项政策前景不明朗时,很容易影响改革的长效性。目前一体化改革就面临着这样的境况,伴随着一体化改革形成复杂同组织的学校还好,而组织链模式所形成的合作关系就显得比较脆弱。在访谈中,一个资源输入校的校长曾谈到,“输出校的校长曾明确地说过,给分校三年的时间,如果办得好,就继续,如果办得不好,就摘掉输出校的牌子。话说得很坦率,但我能理解他的心情,珍视学校的品牌,想把好事儿办好。”但这也告诉我们,参与一体化的学校是随时有退路的。目前组织链模式的学校双方缺乏一体化管理的长远规划和制度建设,即便签署了一体化合作协

议,明确了各自的权利和义务,但没有对一体化建立系统的管理制度,松散的合作关系是很难改变的。

4. 政策成本较低,易于推行

学校发展的最终动力来自于学校内部,因此大多数优质学校的生成并非来自一体化,只是就当前北京基础教育的现实需求而言,城乡学校一体化管理有助于更好地增加优质教育资源的辐射力度,改善薄弱学校,推动优质均衡的实现,所以,“捆绑是为了更好地松绑”是非常有价值的。因此,无论是从学校发展的内在规律来说,还是从优质教育资源的承载能力来说,薄弱学校的发展不可能都等待与名校成为“复杂同组织”,“组织链模式”相对来讲政策成本较低,更加易于推行。伴随着一体化改革的深入进行,当资源输出校一方发展到一定程度,就可以主动解构,脱离组织链,推进组织格局的进化,甚至可以催生新的组织链,成为辐射源,带动其他薄弱学校的发展。

三、两种不同组织模式的运行路径

城乡学校一体化管理形成了不同的组织模式,深入、持续、有效地推进一体化管理必然要依据不同组织模式的内涵和特征,选择相应的路径,有的放矢,推动教育优质均衡的实现。

(一)复杂同组织模式运行路径

复杂同组织模式在学校一体化改革的过程中,其运行路径主要表现为以下几个方面。

1. 自上而下的路径特征鲜明,自主性逐渐凸现

合法性是一种普遍化理解或假定,即由某个实体所进行的行动,在社会建构的规范、价值、信念和身份系统中,“被认为是合乎需要的、有价值的、适当的假定”^[2]。为了解决合法性问题,通过一体化改革形成复杂同组织模式的学校组织在改革之初行政力量驱动

明显,教育行政部门和教育专家、学校领导团队共同设计科学的改革方案,政府借助行政、经济、法律手段自上而下组织实施的行为活动,由此自上而下的路径特征比较鲜明,教育行政部门、学校领导团队在这一过程中起到了主要推动作用,通过系统顶层设计、资源配置、层层推广实践改革,普通教师、学生可能有机会表达诉求,但作用不突出。复杂同组织形成后,组织合法性基本得到确认,自下而上的改革会逐渐增加,针对学校发展中的现实问题,教师、学生等学校组织成员在复杂同组织的发展中作用越来越突出,伴随着改革的深化,复杂同组织发展到一定阶段,外力驱动的特征会逐渐让位于内驱的自主性发展。

2. 重点在组织结构调整和制度建设

学校组织结构涉及学校的职能分配、任务分工及与此相关的评价、考核和反馈机制等,通过规则、政策、程序和等级来整合多样化的活动。合理的学校组织结构能使学校组织各职能部门为学校目标的达成很好地分工和协调,通过评价、考核等控制手段及时反馈,保证目标的实现。没有一个有效的结构,人们就不清楚他们应该做什么,结果必然导致混乱、失败和冲突。在高效率的组织内,每个人都清楚他们相关的责任和贡献。政策、联络和指挥链都非常明确并且被广泛接受。制度可以为组织活动提供稳定性,因此制度化的组织间合作关系更具有常态意义。为了保证一体化过程的可预测性和一致性,减少随意性,复杂同组织模式发展的重点即组织结构的调整和制度建设,在这一过程中,削减不需要的部门或者合并功能类似的部门或者增加必要的部门都是组织结构调整的表现。同时,组织从原有的两个独立组织发展成为同一组织,组织目标的调整、专业化角色的分配以及正式组织关系的确立都是非常必要的,既要考虑到组织的共同目标,同时顾及个体的差异。如果忽视了结构调整和制度建设,很有可能出现职责结构过于复杂、责任划

分不清、职责与行为重叠、浪费资源、负荷不足或负荷过重、过度自主或过度依赖等问题。由此,复杂同组织模式发展路径的重点就是组织结构调整和制度建设。

3. 难点在文化冲突和重建

人们的实践通常来自于他们的价值观,而价值观又深植于文化。学校可以直接命令教职员的行为和实践,但是无法直接命令他们改变价值观和文化。而且,如果教职员是被迫改变其做法时,他们会对改革的决策感到愤怒,同时坚守自己的价值观和文化,而且一旦被命令改变的行为遇到挑战“无疾而终”时,他们的价值观和文化很明显会恢复,甚至会更加有影响力。当两所原本是独立个体的学校发展成为一个复杂同组织时,一定会面临的挑战就是原本两所学校的文化冲突和新的复杂组织的文化重建。

按照不同的逻辑视角,学校文化可以被划分为不同类型,但不管何种逻辑,一所学校的精神文化都影响一个学校教育品质的内核。学校愿景是学校精神文化的重要组成部分。以愿景为例。学校内的每个组织成员内心中都有对于好学校和好教育的判断,但是因为学校生活的压力、高要求和超负荷工作、很难得到认同的挫败感,很多教师(尤其是薄弱学校的教师)的愿景被深深地淹没了,甚至被碎片化,很少能清晰地表达出来,他们更多关注外在评价的影响。而如果教师自己没有清晰的愿景,那么试图提出一个共享的愿景几乎是不可能的。因此,新的复杂同组织的文化重建,第一步一定是帮助全体教师思考和表达他们的价值观和信仰,之后再考虑如何将不同教师个体的价值观联系起来,发展组织的共享愿景。与结构视角强调理性和客观的特点不同,文化视角强调组织的群体性,能关注到学校组织现象的复杂性和模糊性,有助于增强凝聚力和有意义的沟通。重建文化的方式需要得到复杂同组织领导者的关注。如果教师间的合作关系是被管理者强加

的,合作行为是被预先设置的,那么虽然有可能带来一些可以预测和控制的结果,但并不真正符合文化的差异性、内生性和弥散性的特点,会影响文化功能的发挥。应该给教师在这一过程中充分有弹性的空间,允许教师主动选择和灵活创造,以任务为核心形成不同的团队,每个教师都可以得到充分的支持,适应学校的环境和发展需求。

4. 构建资源统筹体系,支持复杂同组织的可持续发展

一个好学校是有一定的规模限定的,显然复杂同组织模式的一体化学校超出了我们对常规意义上好学校的经验和判断,但是我们依然必须要面对的就是,如何解决校区的分散、人数的增加、学生背景的复杂等现实问题带来的挑战。

复杂同组织模式拓展了优质教育资源的辐射范围,能有效促进多种资源的整合利用,但多校区管理也更复杂,不同校区间的统筹管理、沟通协调、业务分工、优质资源配置、均衡发展该如何更好地实现,构建强有力的资源统筹体系是很重要的。在这个体系中,有两个关键环节一定要抓住。其一,人的资源。这里主要指领导团队和教师团队。复杂同组织模式虽然是同一所学校,但是处于不同校区,管理层级的增加加大了组织结构的复杂性,降低了信息资源传递的速度,提高了学校的管理成本,校区的领导管理水平和执行情况差异将直接导致校区间发展的差距,传统的个体领导模式显然无力解决所有问题,学校领导团队的建设、分布式领导模式的意义凸现。教师资源的统筹也很关键,一体化过程中原本属于不同学校的教师在形成复杂同组织后必然会面临流动的状况,是把整个学校的教师资源作为一个整体统筹分配,还是依然保持在各自校区互不流动?前者是否会造成原资源输出校教师的反弹或影响资源输出校的教学质量?后者能否真正形成一体化同组织?这些都是值得关注的。另外,

人员的频繁流动也会导致学校发展的不连贯性,可能形成对学校的愿景缺乏认同感等问题。其二,信息技术资源。前面已经谈到,同一个学校组织若想保证不同校区实现均衡优质的发展,空间限制容易形成障碍。中关村第二小学运用信息技术实现不同校区行政和教育教学工作全面、实时、零距离沟通的经验值得借鉴。中关村第二小学由校办统筹学校信息化建设,陆续开发建设了多组视频会议系统、OA智能网上办公平台、教师协同教研平台、教师身份识别系统、校园办公网、校园信息发布系统等多种信息平台,并就各平台系统的规范使用,形成相应的规章制度,如全体教职工视频会议制度、行政人员视频会议制度、教职工OA智能网上办公制度等,最大限度地满足并服务于学校三校区管理工作。学校的干部、教师借助这些信息平台,实现了在任意校区就学校发展、部门工作、学科建设等进行实时、便捷、同步的沟通交流。

(二)组织链模式运行路径

在组织链模式中,不同学校个体通过一体化过程形成了稳定的合作关系,但学校仍保持组织独立性。

1. 自上而下与自下而上相结合

组织链模式也需要顶层设计和自上而下的推动,但仅依赖于此是不够的,单凭外力推动的组织间合作难以长久和深入,一位教师在访谈中这样说道:“我们原来跟某所学校‘手拉手’,真的就是挂了个牌,然后一个学期从头到尾也看不到什么具体工作,大家丝毫没觉得有什么不同,这样的手拉手真是毫无意义,浪费资源”。由此,组织间自下而上的呼应尤为重要,要超越“自上而下”和“自下而上”两者非此即彼的选择,寻找第三条路线,如OECD曾提出的共同适应和发展策略、平等参与的水平模式等。

实力越强的组织个体在多组织合作方式中的选择机会也会越多,它们在建构组织链的过程中居于主动地位。弱势组织出于保护

自身的完整和独立性的需要,往往希望通过制度化的措施来稳固自己在组织合作中的位置^[3],因此它们愿意积极参与组织链的建构,以期通过在组织链中占据一席之地的方式赢得自己的生存和发展空间。在这个过程中,长效合作机制建设是重点,权利义务约束和评价机制跟进。鼓励资源输出校形成更为积极的道德责任,努力帮助更多的学生获得成功,超出个体学校的范畴。应该尽可能在组织间的合作中建立开放的、互动的工作方式,实现每个学校的成功,采取共同的有效的的方式回应新的挑战。

2. 重点在人力资源建设和核心业务沟通

在组织链模式中,不同发展水平的学校组织将展开深度合作,资源输入校为了实现利益最大化往往会从对学校发展非常重要并且比较容易操作的层面入手,体现在一体化双方学校的重点路径主要是人力资源建设和核心业务沟通方面。输入校与输出校的一体化是一个渐进的过程,一体化的进度也受到诸多因素的影响而表现出学校之间的差异性。但通过对2012年和2013年一体化学校的调查可以发现,“教学资源共享”、“课程建设深度合作”和“教学管理一体化”这些学校核心业务是排在一体化内容的前列的。

总体而言,重点路径包括干部教师队伍建设,也包括学校教研、课程建设等方面的制度化交流。其中,帮助资源输入校建立强有力的学校领导团队非常关键,学校领导是专业人士,需要通过获取专业帮助以能更好地应对学校发展中不断变化的挑战,但是很多校长在日常工作中是单打独斗的,在正规的教育体系中缺少持续性的、可以信赖的为校长提供帮助的资源。资源输入校学校领导团队的建立能够真正围绕学校发展的现实需求,在真实的领导情境中解决实际问题,这是非常宝贵的。同时,教师队伍建设层面不仅是指在教学水平上优秀教师对普通教师的引领,更包括教师专业成长方式、学校对教师的

授权程度等方面的改进。

3. 难点在组织链中沟通机制的建立

一体化过程中组织链模式的价值在于资源输入校与输出校建立深度合作的共同体,输入校在教育行政部门和输出校政策、资源的供给下从某种程度上“效仿”输出校的发展模式,获得成功。从他校的成功中寻找经验走出本校的成功之路,这是可行的,然而这其中有些问题非常微妙并关键,组织链中沟通机制的建立是其中难点。

我们可以从其他学校学到什么?如何学?有这样几种情况。其一,重复其他学校的决策或者尽可能地忠实复制,忽略价值观或文化背景并假定没有情境的差异。比如2012年的一所资源输入校完全复制了输出校的早餐工程,取得了很好的效果。其二,输入校在借鉴输出校政策时根据本校的情境和需求修改、调整政策,使得政策更适应本校独特的社会、文化、制度环境,这看起来是比较理性的选择,但这么做的风险是改革有可能破坏原有政策,或出现一些政策在原发地没有出现的问题。其三,重新设计政策。关注的是原政策在资源输出校达成的结果,重新根据本校情境设计、选择达成结果的手段,并不是严格借鉴的形式,要付出认识和实践层面的大量工作。那么,在组织链中输入校向输出校学习的过程中,输出校应该教给输入校什么?什么是可以复制的?输入校应该坚持什么?当输入校不认同输出校的经验时,该如何协调?总体而言,“表现在外的实践变革只可能影响短期的、肤浅的行为,缺乏文化根基的变革,会导致随着时间的推移改革消失”。^[4]因此,第三种情况可能最为根本,但这并不表明一、二两种情况全不可用,关键在于处理什么样的问题。

4. 激活与唤醒资源输入校的内生需求,推动学校内涵式发展

组织链模式中,输出校对于输入校而言仍是“他者”,即使输出校对于双方的合作非

常投入,但对于输入校的整体发展来讲,输出校的认识和判断仍是断裂的、片断化的。因为每一所学校都有独特的背景,所以每一所学校的改进与发展都呈现独一无二的特征。学校要以不同的方式迈向这些过程,并不存在一幅让所有的学校改革都可以使用的蓝图。学校发展最终来自学校内部,无法从外部对其进行操控。在组织链关系中,资源输出校具有更大的支配能力和决定作用,在一定程度上决定着一体化的发展方向和进度,在这种情况下,资源输入校独立性的保持、适切的发展路径的选择更为关键。不加甄别地复制一所学校的成功几乎是不可能的,每个学校都是一个鲜活的组织体,必然有自己独特的内涵式发展之路,应该沉下心来,依托优质资源,借鉴先进理念与做法,结合本校特色,抓住核心工作,关注学生成长,最终推动学校内涵式发展。

绝大多数组织面对竞争和环境变化,会做出相应的选择,即为了保证在变化了的环

境中得以继续生存,甚至获得进一步的发展,组织往往会选择不同程度的(结构)变革方案,以期保持或提高组织的运行绩效。组织进行选择的基本准则和目的是提高环境适应性和组织生存能力。由于不同组织自身条件的差异,其在适应环境变化的过程中,会选择不同的方案,从而产生多样化的组织形态。伴随着城乡学校一体化改革的深入推进,学校组织及组织关系会呈现更多新的特点,我们会持续关注深入研究,以期实现让更多的孩子享有优质教育的目标。

参考文献:

- [1][3] 赵孟营. 组织链:现代社会的一种组织间关系[J]. 北京师范大学学报(社会科学版),2007,(2).
- [2] W·理查德·斯科特. 制度与组织——思想观念与物质利益[M]. 北京:中国人民大学出版社,2010. 68.
- [4] David H Hargreaves. A Self-improving School System in International Context [R]. National College for Teaching and Leadership, 2 January, 2012.

On Organizational Models of Urban and Rural Schools Integration

Zhang Shuang & Meng Fanhua

Abstract: There appears two models in the process of urban and rural schools integration among school organizations, which are the complex "same organization" model and the "organizational chain" model. The complex "same organization" model is obvious with systematical feature, which can meet multiple needs and encourage urban and rural schools to involve in deeply. The path of reform is relatively clear, but the cost of policy is high, so the key points are organizational structure and system construction, meanwhile, the difficult points are cultural conflicts and reconstruction. The "organizational chain" model is a new formation of inter-organization, which is driven by needs and depends on non-transformational change, one-sided schools make profits, the policy outlook is not clear, so the lasting effect is not enough. But the cost of policy is relatively low, and it is easy to carry out, so the key points are human resources and core business development, and the difficult point is the establishment of communication mechanism in organizational chain. Accordingly, it can awaken internal demands and realize connotative development of schools.

Key words: urban and rural schools integration, organizational model, the complex "same organization" model, the "organizational chain" model

Authors: Zhang Shuang, Ph.D., associate professor of Educational School, Capital Normal University; Meng Fanhua, Deputy President of Capital Normal University, & Dean, professor and doctoral supervisor of Educational School, Capital Normal University (Beijing 100037)

[责任编辑:刘 洁]