

# 义务教育集团化办学走向优质均衡： 演化路径与实现机制

——基于竞合理论的个案研究

◆徐双莲

**摘要：**深入研究高质量教育集团的发展，剖析集团内校际关系的演化路径，厘清集团走向优质均衡的实现机制与内在逻辑，已成为推动义务教育实现优质均衡发展的必由之路。基于竞合理论，在典型个案D集团中，集团内各校通过调整合作与竞争的关键要素来协调校际竞合关系，从低竞争低合作状态逐步迈向高质量平衡，推动不同参与主体在合作基础上开展良性竞争，共享并共创优质教育资源。研究发现，重塑集团内的校际关系和竞合机制，需要遵循以下三个深层机理：共同愿景与具体目标驱动校际竞合动力；管理模式、实施策略与实践载体共同打造亲密关系；资源的有效扩充与均衡分配构成集团实际贡献。三者协同作用，共同推动“名校”与成员校之间形成紧密联系，最终实现教育集团的优质均衡发展。

**关键词：**义务教育；集团化办学；优质均衡；竞合理论

DOI:10.14121/j.cnki.1008-3855.2025.06.006

自新中国成立以来，我国义务教育经历了从“上学难”到“有学上”以及从发展“不均衡”到“基本均衡”的历程，逐步取得了长足进步<sup>[1]</sup>。2017年，党的十九大报告明确强调，教育要从基本均衡转向优质均衡，让孩子在“有学上”的基础上实现“上好学”。2019年，中共中央、国务院在《中国教育现代化2035》中指出，“在实现县域内义务教育基本均衡基础上，进一步推进优质均衡”。2021年11月，《关于开展县域义务教育优质均衡创建工作通知》的发布，标志着我国义务教育从“基本均衡”向“优质均衡”发展的新阶段。2022年10月，党的二十大报告进一步强调：“加快义务教育优质均衡发展和城乡一体化，优化区域教育资源配置。”<sup>[2]</sup>这些政策表明，我国义务教育发展正在以区域为单位，逐步实现从基本均衡向优质均衡的转型。

义务教育均衡发展是实现教育公平的基石，而优质均衡是人民对教育的现实需求与愿望<sup>[3]</sup>。在当

前教育背景下，薄弱校单打独斗难以为继，而强校独自前行也难以满足人民面对高质量教育的渴求。传统的学校独立发展模式已无法解决优质教育资源不平衡、不充分的问题。集团化办学由此应运而生，成为推进义务教育优质均衡发展的关键举措，也成为促进优质学校与薄弱学校协同发展的重要策略。集团化办学通过优质学校带动薄弱学校，同时以薄弱学校的成长反哺优质学校，从而实现集团校的整体优质均衡发展。这不仅有效缓解了学生择校难的问题<sup>[4]</sup>，同时也提升各校的自主办学能力。自21世纪以来，党中央、国务院等相关部门出台了一系列文件，引领和指导集团化办学实践。从2012年的“探索集团化办学”，到2016年的“采取集团化办学”和“实施集团化办学”，再到2020年的“积极推进集团化办学”，政策保障不断完善。在实践层面，浙江、北京、上海等省市率先实施集团化办学战略，并取得显著成效。

徐双莲/浙江金华浦江县教育局（金华 322200）

尽管集团化办学已取得明显成效，并发展出多种模式，但如何有效平衡集团内学校之间的合作与竞争关系仍缺乏深入研究。引入竞合理论能够有效阐明集团化办学中各成员校在资源共享和利益获取方面的协调路径，并揭示其实现优质均衡发展的机制与内在逻辑。本研究依托D集团这一典型案例，借助竞合理的分析框架，深入探讨集团化办学过程中各成员校的协同发展路径，分析D集团实现优质均衡发展的内在机制，以期为集团化办学的优质均衡发展提供有益借鉴。

### 一、竞合理论作为分析框架的适切性

竞合理的内涵与特征在分析异质化学校作为参与者如何以合作促进资源共享以及通过竞争带动资源共创这两方面具有较高的适切性，具体体现在以下几个方面。

第一，核心逻辑的相似性。竞合关系的核心逻辑是实现多方共赢。脱离合作的竞争是不存在的。无论何种竞争都必然需要所有参与者以合作的方式，遵守共同的“游戏”规则、评分标准与伦理守则。若缺乏这种合作，竞争从根本上就无法发生，因此合作天然地蕴含在竞争之中<sup>[5]</sup>。作为促进教育优质均衡发展的政策模式，义务教育集团化办学是指在当地教育行政部门的主导下，以当地知名中小学为发起单位或创始单位，联合当地薄弱或者相对薄弱的学校，甚至重新创办新学校，形成以知名中小学的教育品牌命名的教育集团<sup>[6]</sup>。这是一种通过优势互补或以强带弱，推进教育资源优质均衡发展的办学模式<sup>[7]</sup>。其核心逻辑在于推动优质资源的再生，以促进各方参与主体有效协同教育资源实现共赢。竞合理论从竞争与合作相互融合的互动视角，颠覆了只强调合作忽视竞争的传统思想，打破了竞争只会产生消极后果的设想，在揭示义务教育集团内部各校的竞争与合作的复杂关系以及促进区域教育资源最大化方面具有重要价值。

第二，研究问题的一致性。竞合理论认为，创造价值是一个合作的过程，而获取价值则要通过竞争来实现<sup>[8]</sup>。教育资源是学校发展的核心要素，然而，即便政策层面倡导资源共享，各校的积极性依然难以得到有效提升。在资源难以流通的情况下，其独特性与封闭性也会导致拥有资源的学校创新意识与

动力不足，教育资源的共享与共创陷入危机。在传统观念中，集团化办学通常被视为政策驱动下多所学校的聚合，认为只要强调合作就能够汇聚各方力量来提升整体教育质量。但在实际运行中，学校在加入教育集团之前就已经是成型的独立个体，各校之间的教育理念、学校文化、所处环境存在差异，集团的建立势必会面临诸多挑战。各校之间的关系复杂多样，如果忽视这种复杂情况只强调合作，试图将所有学校拉入统一发展轨迹，将会导致集团陷入同质化与被动发展的局面。同时，优质教育资源对于学校发展具有至关重要的作用，其稀缺特征势必会引发竞争，若不加以调控甚至可能演变为恶性竞争。因此，如何平衡集团内部学校之间的竞争与合作，使各校创造与获取更多的教育资源，成为集团能否高效发展的关键要点。

第三，组织形态的共同性。竞合理论又称PARTS战略，包括构建竞合关系的五个关键要素：参与者(Participants)、附加值(Added values)、规则(Rules)、战术(Tactics)和范围(Scope)<sup>[9]</sup>。“竞合”指企业(部门)网络中竞争与合作关系共存的组织形态<sup>[10]</sup>，是合作与竞争相融合的一种思维、过程或现象<sup>[11]</sup>。竞合理论认为，单位间的竞争并非必然是零和博弈，单位可以通过改变博弈局中的参与者、附加值、规则、战术与范围来改变博弈的零和性质，创造双赢或多赢的局面<sup>[12]</sup>。义务教育集团的形成离不开多方参与主体，在共同利益与愿景的驱动下，在集团内部不断调整策略与模式，从而推动区域教育的发展。其目的是通过契约的方式增进校际组织成员之间的关系联结，促进名校优质资源的流动与共享，进而提升普通学校的办学质量<sup>[13]</sup>。本质上，这是一种以合作为导向、以竞争促发展的多方组织形态。

本文借助“合作-竞争”双轴交叉分析视角，深入探讨了集团各成员校实现优质均衡发展的复杂历程。首先，遵循竞合理论中竞争与合作相融合的理念，将集团化办学视为多主体的竞合关系，把“名校”和“弱校”共同纳入竞合机制中进行审视，立足于建构集团内部整体关系网络，突破了以往过于强调合作关系而忽视竞争关系的二元对立思想。其次，将PARTS战略引入集团化办学优质均衡发展的实践模式研究，通过梳理五个关键要素，揭示集团内庞大而复杂的关系网络中的依存关系，呈现集团校实现

优质均衡的发展路径。最后,通过分析竞合的三大管理要素,寻找集团内各校竞争与合作的平衡点,探索集团校维持优质均衡发展的可持续发展路径。

## 二、案例与方法

### (一)典型案例的选择

本研究聚焦于义务教育集团化办学中各学校之间的竞合关系,探究集团实现优质均衡发展的路径与内在逻辑。具体而言,研究对象为D集团内的各校区,包括中心校X小学的A校长以及各校区的领导、名师、轮岗教师、骨干教师与青年教师等。通过对所在区域的9个教育集团进行调研,发现D教育集团最具代表性和典型性。该集团成立于政策推行的第一年2012年,以X小学作为该集团的“名校”,目前与另外5个校区共同推动集团的高质量发展。

自集团成立以来,X小学与各校区互动日益深入,不仅实施了名师送教下乡、青蓝工程结对等策略,还创造性地构建了“动车组发展模式”。在2019年,该县教育局年度综合考核中,D集团有3所学校在全县27所学校中排名前五,被评为A类。同时,X小学作为唯一的一所小学与其他两所中学一起受到了县教育局嘉奖。这些成就彰显了D集团的努力成效,并成为X小学与各校区协同创新发展的持续动力。A校长曾多次表示,“集团的发展并非一帆风顺,而是经过不断摸索与调整才逐渐找到较为合适的发展道路。”D集团内各校之间竞争与合作关系的变化与竞合理论的理念相符,即通过竞争与合作的融合实现多方共赢。因此,D集团发展的内在机制在基础教育优质均衡发展工作中具有一定的代表性和研究价值。

### (二)研究过程与方法

个案研究(Case Study)是对一个个人、一件事物、一个社会团体或是一个社区进行的深入全面的研究<sup>[14]</sup>。本研究聚焦于“集团化办学如何实现优质均衡”这一核心问题,通过个案研究法对D集团进行追踪调查。研究者经过长期深入调查,系统了解了D集团内各校的竞争与合作现象及关键要素,并深入挖掘D集团实现优质均衡的发展机制与内在逻辑。为确保研究结果的信度和效度,本研究采用参与式观察、实物证据搜集和访谈三种方法进行三角互证。首先,参与式观察方面,研究积极跟进D集团

各校的互动交流,参与并观察了30多期集团内活动、100多节同步课堂、20多次教研活动和教师培训项目以及10多次校区研讨会议,并关注各校区资源共享和师资培训过程。其次,深度访谈方面,访谈对象分为三组。第一组为集团总校长、总支书记、校区执行校长和副校长组成的领导团队,以了解D集团的治理机制、发展状况和资源配置的运行方式;第二组为名师、轮岗教师、骨干教师与青年教师,旨在了解D集团在师资培训和交流方面的实践效果,以及其他参与教师对于集团师资建设工作的认知和态度;第三组访谈对象为学生,旨在了解其学习方式和状态。最后,实物证据搜集方面,研究搜集了D集团各校领导参与的会议记录、师资培训和同步课堂的线上或线下信息记录、各校共同创办的优质课程平台的资料,以及教师的教学设计方案、教学反思记录表和教学策略学习单等。研究通过音频、视频和文字等方式获取原始数据并进行转录,将重点内容记录成文本,最终获得近15万字的资料。对此数据进行整理、分析和编码,以实现信息的循环论证,为整个研究提供支持。

## 三、研究发现

### (一)D集团校际竞合关系的演化

D集团作为教育资源均衡化战略的典型案例,其发展历程生动展示了集团化办学的演化路径:从初始的竞争状态逐步过渡到协同合作,并最终实现深度融合与高效竞争(见图1)。这一演化过程不仅反映了教育资源配置模式的深刻变革,更标志着教育发展理念的重大转型——从依赖外部资源的“输血”模式向激发内部潜力的自我驱动“造血”机制的转变。

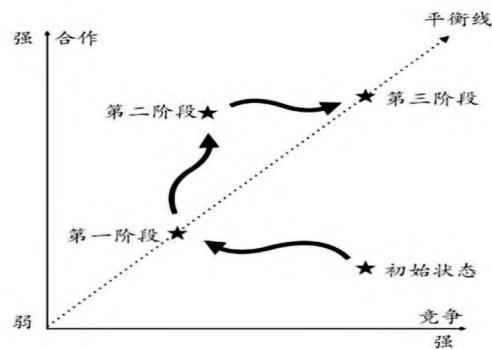


图1 D集团校际竞合关系的演化过程

### 1. 初始状态：缺乏合作，极端竞争

集团化办学的主要目标是均衡教育资源，促进各成员校优质均衡发展。成员校之间的差异成为集团化办学的前提条件。由“名校+弱校”所组成的集团形式在外部环境、管理体系、校园文化以及各校人员认知水平等方面存在明显差异，导致成员校之间出现交流合作的鸿沟，初期呈现出地位与权力差距较大的局面。尽管如此，集团内的各成员校作为实现义务教育基本均衡的重要组成部分，在教育目的、组织结构与教学模式等方面又呈现出较大的相似性。各校之间的异质性与相似性以及资源的有限性，使得集团内首先呈现出“强竞争-弱合作”的竞合关系。在这一阶段，各校之间的竞争呈现“零和博弈”的趋势。为了争取更多资源，各校积极参与竞争，互相排斥，追求自身利益，甚至忽视或损害集体利益，造成教学资源浪费、教学理念与教学标准模糊、教师发展片面等问题。“名校”凭借其优势地位，占据更多优质资源，而“弱校”由于自主办学能力不足，获得的资源有限。名校为了争取更大的发展空间和教育资源，积极参与学校间的竞争，而弱校在资源中处于不利地位，只能在不断缩小的发展空间中走向衰落。然而，受到政策要求、外部呼吁和形势变化的影响，“名校”需要对各校存在的教育资源不均衡、教育质量差距大等现象做出回应。在此背景下，“名校”开始聚焦于帮扶“弱校”，标志着集团化办学进入合作的第一阶段。

### 2. 第一阶段：帮扶合作，竞争弱化

战略集团之间的竞争比战略集团内部的竞争更加激烈<sup>[15]</sup>。D教育集团通过相关协议将以往激烈竞争的学校联合在一起，将组织间的竞合转变为组织内的竞合。这样，各校之间的竞争水平逐渐下降，避免了因消极竞争而导致的零和博弈现象，推动了各校基于契约的良好互动模式，缓解了教育资源不均衡的问题。在国家政策的倡导和财政投入的支持下，优质学校的教育资源开始向薄弱学校流动，重新分配了原本不均衡的教育资源。借助教育集团的平台，成员学校在短时间内提升了水平，实现了薄弱校的跨越式发展。然而，这种成功主要依赖于优质学校的资源倾斜，合作仅停留在“短平快”的复制模式，是一场由“名校”主导的单向帮扶。

作为一项强制性制度变迁，教育集团往往在行

政力量的推动下成立。成员学校进入集团后，过度强调外在形式的统一，反而放大了成员校之间的差异，成为深入融合的阻力。随着成员校数量的增加，融合的阻力和对集团发展的制约也随之增大。在教育集团成立初期，义务教育集团教师对于学校提出的各项举措持“观望”或者“抵触”态度，参与各类活动的积极性不高。X校最初所提倡的名师送课下乡、青蓝工程结对等策略均遭到其它校区的排斥，各校区持有惯常的“我们反正是乡村学校，也不求发展”思维，教师参与积极性不高<sup>[16]</sup>。无论是“名校”教师还是“弱校”教师都表现出被动合作的态度。

为了均衡各校发展，义务教育集团会组织教师在各校之间流通以取长补短。然而，大部分名校教师缺乏向下流通的意向，而实力较弱的教师又缺乏提升自身素养的渠道和环境，导致两极分化严重。此外，囿于相关补贴政策缺失或落实不到位，集团学校内部开展教师交流轮岗等活动的成本多由教师承担，这在一定程度上加剧了教师对集团化办学模式的抵触情绪，造成教师对集团学校的归属感不强。此外，由于制度要求导致集团内部缺乏竞争，“名校”失去了以往积极进取的精神，发展的积极性和动力逐渐减弱，放慢了高速发展的步伐；“弱校”在依赖“名校”的过程中也影响独立判断和思考能力，创新性减弱，违背了集团化办学的初衷。

经过“名校”的帮扶，“弱校”在硬件资源与教育形式上实现基本均衡，弱势学校与优质学校在师资力量、教学技术等方面差距逐渐缩小。在此基础上各校之间形成了相对平等的校际关系。此时，各校之间的合作将进一步加深，集团的发展进入到第二阶段，寻求进一步的合作路径，打破相互排斥的困局。

### 3. 第二阶段：合作深化，竞争低效

为了激发集团内每位教师的主人翁意识，充分调动他们的积极性，X小学精心设计了“PDA”教师成长模式。该模式由学校提出有价值的项目（Project），教师根据自身能力认领相关项目（Drive），通过“签约、赴约、履约、评约”的实施过程，促进师生共同成长（Ascent）。“PDA”教师成长模式的实施，使不同学校的成员逐渐对彼此的理念、模式以及文化产生认同感，摒弃以往封闭与被动的心态，形成开放包容的态度，真诚地接纳优秀经验。这一时期，集团

不仅限于形式上的结合，而是实现了更深层次的交互，校与校之间产生了更多的联结，构建了以“名校”为中心的排他性团体。

集团将“名校”中的核心理念与优秀教育模式传递到各校区，通过共同的理念与标准保证各校“齐头并进”。为了促进集团内学生整体发展，D集团决定全面推行X校中成熟的“小鬼有约”教育模式。以坚守、契约、品质、卓越作为集团内统一的教育理念，深耕品质教育，打破学校间的“资源墙”和“理念墙”，将核心理念融入集团办学的各个方面。这种校际协同关系，不仅提升了集团的抗风险能力，也有利于统一管理与资源共享。然而，以“名校”的优质理念为主导的合作形式，使集团校过度依赖“名校”发展，忽略了各校的个性特点。一方面，优质学校的发展势头被削弱，名校的品牌效应的口碑逐渐降低；另一方面，薄弱学校对优质学校的依赖性被强化，其原有特色文化开始逐步消失，沦为“名校”文化的附庸物，出现“多校一面”的局面。

过于强调合作而忽视竞争的校际关系，使得集团学校在同一路径上发展，忽略各校的特色。这种做法虽能让各校在短时间内依靠团体力量快速发展，但最终可能陷入“同质化”漩涡。此外，各校采用独立法人代表模式，不同的利益诉求可能加深分歧，打破现存的和谐合作局面。因此，各校需要对统一的观念与标准进行差异化解析，发扬独特性。随着集团发展将进入下一个阶段，各校应明确共同发展目标，探索个性化的发展道路，在合作中竞争、在竞争中合作，实现由共享走向共创的高效发展路径。

#### 4. 第三阶段：深度合作，高效竞争

随着集团化办学的不断推进，成员校之间在办学规模、教育资源以及发展水平等方面的差距日益缩小。在共同愿景的指引下，各校开始自发寻求高层次的发展。此时，成员校之间的竞争实力趋于均衡，不再存在占据压倒性优势的强势学校。尽管各校在资源、技术和知识等方面仍有竞争关系，但这种关系从最初的“零和博弈”转变为高质量竞争。

薄弱学校在实现基本均衡的过程中逐渐提升其竞争水平，各成员校之间的地位和资源的转变要求集团寻找新的平衡点，以协调各校的发展。在此基础上，各成员校形成了深度合作与高效竞争的竞合关系，维持集团内部的稳定。在这一阶段，集团内的

合作不仅局限于“名校”对“弱校”的输入，还出现了成员校之间互相交流学习的现象。为了培养研究型教师队伍，D集团通过互相指派研究型教师开展交流与教研，激发教师的研究意识，带去新思想，注入新活力，以促进义务教育集团各校的发展。D集团还充分尊重各校教师的自主思想，鼓励教师自主成立教研团队、自主申报项目，实施项目群和项目板块并与集团各校教师合作完成，通过构建教师教研共同体，提高教师的教研能力。在实践与交流中，教师逐步形成教研能力，更新教育理念，并在集团内部分享新的教学方法与策略，逐步打造集团教研共同体，促进集团教师的共同成长。集团采取多种措施，如成立“青年教师成长营”，定期开展交流与分享，打破以往单向交流的格局，形成平等接纳的交流形式，各校教师在共享理念的指引下寻求多元化的教学模式。

集团内各校的发展是在尊重各校差异与特点的基础上开展的高质量合作。各校开始反思自身在发展过程中存在的优势与不足，并在短板上主张合作、在优势上主张竞争。各校基于对自身清晰的认知进行互动交流，通过竞争提高创新能力，并在竞争中发现自身的优劣势，在不足之处向其他学校“取经”，寻求合作路径促进“短板”的发展。例如，D集团创造性地提出了“动车组发展模式”，主张由优秀校区作为“车头”引领其他学校的发展，这个“车头”不一定是“名校”，而是寻找团队活动开展较好的校区。这一模式不仅构成了多元合作的新格局，而且激发了“弱校”的竞争意识，使原先以合作关系为主导的校际关系转变为合作与竞争相协调的局面。T校区就是“动车组发展模式”的受益者，它是一所距离县城30公里的乡村学校，在县里年度综合考核中常排在后面。在集团推出“动车组发展模式”后，T校区找准“娃娃舞龙”这一非遗传承项目，争当“舞龙非遗文化的车头”。在这种情况下，各成员校在高度合作的基础上又开始培养竞争意识，构建高度合作与积极竞争的组织关系。在竞争与合作的过程中，各校提高了自我认同和居安思危能力，转变了以往的倦怠与松懈心理。在竞争与合作的双重作用下得以实现优质均衡发展。

#### (二) 竞合理论下D集团校优质均衡的实现机制

##### 1.D集团校竞合关系转变的关键要素

竞合理论的五要素——参与者、附加值、规则、

战术与范围——在不同领域需要进行差异化诠释。其中任何一个要素的变化都可能影响博弈的局面，进而形成不同的博弈形势。为了实现集团的优质均衡发展，不能仅依靠某一组织主体或多个主体机械叠加。相反，需要综合考虑内部各要素的协调配合、外部环境的需求以及系统的可持续性与可扩展性，以实现协同增益的效果。本研究基于竞合理论的五个要素，将其进一步拓展为参与主体、合作利益、管理模式、实施策略和实践载体五个要素，深入分析和研究集团形成共赢的合作博弈局面的关键要点，具体内容如下表所示。

集团校竞合关系组建的关键要素表

参与主体	政府、学校、社区
合作利益	政府：实现区域基础教育优质均衡 学校：提高办学质量 社区：带动当地经济与社会发展 教师：促进自身专业成长 学生：获得全面综合发展 家长：提高学生能力和素养
管理模式	党委领导下的校长负责制；动车组发展模式；中层合作模式
实施策略	“PDA 制”教师成长模式；“小鬼有约”教育模式；全链式教师培训模式
实践载体	中层：“影子校长”项目；会议；跨校项目；成长营；资源共享平台等 教师：“36、18、6X”三大项目群，十大项目板块，“X”个体项目；交流会、分享会；“青年教师成长营”等 学生：小学生守则+班级公约+“有约守则”；主题群+共同体+规则+项目化学习+成果发布会；学生交流活动；评价体系；同步课堂等

### (1) 参与主体

教育集团办学的主要参与主体包括政府、学校和社区。从纵向层面看，教育集团由集团总校长、总支书记、校区执行校长、副校长、各校区工会主席组成的教育集团校务委员会，这构成了系统的高层决策机构。其中，牵头单位和集团核心组织单位作为一级元素，负责重大决策的制定。教师和学生属于二级元素，而家长和外聘人员对集团系统性质和功能的影响相对较低，可归类为三级及以下元素。从横向层面看，教育集团与社会的各类系统(如经济、文化、政治、科技等)有显著的关联性。具体表现为：教育集团的发展依赖社会经济支持和资源投入；教育集团是社会文化传承和发展的重要载体；并在培养人才和塑造公民意识方面扮演着重要角色。此外，教育集团的发展也需要科技系统的助力。各类系统相互关联、作用，整合形成了更高层次的义务

教育系统。

### (2) 合作利益

集团化办学主要通过契约将多个学校进行连接，通过互动交流与资源共享，实现教育的优质均衡发展。从利益相关者角度来看，政府的利益点在于通过较短时间和较少资源实现基础教育的高位均衡；龙头学校则在于扩大其品牌知名度并推动学校规模发展；成员学校则希望借助集团化办学实现高层次发展，从而提升整体办学质量；教师期望通过集团化办学促进自身的专业成长；家长和学生关注的是学生的全面发展和综合素养的提升；社区则希望通过集团学校的发展带动当地经济和社会发展。在这一多主体参与的过程中，各主体依据自身角色和优势进行分工协作以期推动教育的优质均衡发展，乃至带动本地的经济与社会发展。

### (3) 管理模式

义务教育集团的发展是一项创新性举措，有机融合了传统的校长负责制与党委领导下的校长负责制。坚持党的领导是我国深化教育改革的宝贵经验，集团在党委领导下，贯彻并完善党组织领导的校长负责制，准确把握学校的思想、政策和行动方向。

针对各校区的差异和现实困境，集团创新性地提出了“动车组发展模式”和“中层合作模式”，有效推动了集团的高质量发展。D 集团的“动车组发展模式”由表现优异的校区充当“车头”，带领其他校区共同发展。这种模式突破了优质资源的有限性，将优质资源的利用从“名校”扩展到所有校区，实现了高效流通。此外，D 集团的管理层主要由各校校长组成。由于不同学校在教育理念和管理模式等方面可能存在分歧，容易引发集团内部矛盾，降低问题处理的效率。为应对这一挑战，D 集团创新性地提出了中层管理模式，成立了新型横向管理部门，专门负责对集团的产生、运作、评价等进行理论阐释，并提供指导建议，从而优化集团的整体运营效能。

### (4) 实施策略

在此背景下，D 集团提出了“PDA 制”教师成长模式，鼓励教师根据个人兴趣参与远程交流和讨论项目，从而突破空间局限，实现六个校区的同步教研和优质课程资源的共同开发，推动教师深入思考优质课堂的关键因素。此外，D 集团还推行了全链式培训模式，针对由老、中、青教师及优秀、骨干和薄弱

教师组成的多元教师队伍，按照其不同发展阶段制定了具体的培养规划。集团化办学的最终目标是学生的全面成长。在提升办学能力和质量的同时，D集团将学生的发展放在首位。通过“小鬼有约”教育模式，致力于为学生营造充满关爱和支持的课堂氛围和学习环境。该模式被划分为“规则有约”、“行为有约”和“品质有约”三个部分，旨在通过明确规则培养学生秩序感，帮助他们在遵守规则和自我约束中形成积极的行为习惯，逐步树立正确的价值观。

#### (5)实践载体

在办学实践中，D集团通过多元的活动、课程和项目等载体，打破学校间的界限，实现资源共享和协同发展。在中层干部层面，D集团采取了一系列创新举措：定期召开跨校中层干部会议，讨论教学管理、资源共享和项目协作等关键议题；围绕课程开发、教学质量提升和教师培训等特定目标，成立跨校工作小组或专项任务组，指导相关中层干部；建设信息化资源共享平台，便于中层干部获取和分享教学资源、管理经验与成功案例，促进跨校合作与问题解决；鼓励中层干部在集团不同成员校间轮岗或挂职锻炼，深化对集团各校情况的理解，推动管理经验与教学方法的交流；设立“影子校长”项目，让成员校的中层干部学习优秀学校的领导管理，通过直接观察和参与决策过程，提升管理能力和视野；制定统一的评价体系和差异化激励政策，综合评价中层干部的管理成效，鼓励他们在关注本校发展的同时，促进集团整体进步。

在教师层面，D集团根据不同阶段的教师发展特点，推出了一系列全面的教师培养规划：实施“36、18、6X”三大项目群和十大项目板块，涵盖青年教师成长、管理论坛、治班技巧、精编试题、教师素养提升等多个方面。成立“青年教师成长营”，定期开展交流会和分享会等，以激发经验教师的潜能和创新能力，实现专业素养的更高提升。对于骨干教师，集团鼓励其发挥榜样示范作用，促进他们的持续发展。

在学生层面，D集团通过“小鬼有约”项目着重培养学生的规则意识、学习能力和创新意识。建立全面发展的评价体系，从节俭美德、规则意识、中国印记和向善品格等多个维度进行考量。组织“校园变形记”、“约赏：六校书法展”、“约读：全员朗诵会”、“约创：科技联姻”等跨校活动，促进不同校区学生之

间的交流和优质资源共享。通过这些多层次、全方位的举措，D集团成功打造了一个资源共享、协同发展的教育生态系统，为学生和教师提供了广阔的发展平台。

#### 2.D集团校竞合成功的运行机理

D集团的校际竞合成功依赖于三大管理要素：贡献、亲密和愿景。贡献指的是建立竞合关系后能够带来的具体有效成果，包括增加的实际利益和价值；亲密强调的是相互信任、资源共享及有效共同体的建立，这在传统竞争模式下几乎不存在；愿景则指通过创建导向系统，勾勒各方共同追求的目标及实现目标的方法，从而激发各方的热情和创造性，成为竞合的活力源泉<sup>[17]</sup>。集团化办学旨在通过集体力量加速各校的成长步伐，因此如何协调校际关系，最大化发挥集团力量成为关键问题。如图2所示，本研究从愿景、亲密和贡献三个维度出发，对D集团内竞合关系构建的关键要素进行了梳理，意在阐明D集团如何从最初的合作匮乏、极端竞争的状态，转变为深度合作、高效竞争的优质均衡局面的内在逻辑与运行机理。

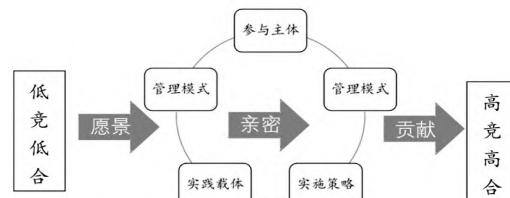


图2 集团校竞合成功的运行机理

#### (1)明确共同愿景，制订具体目标

构建教育集团的核心在于激发参与者的认同感，而非仅依靠契约连接各校。共同愿景是形成合作主导性校际竞合关系的关键，能有效激发参与主体的认同感。竞合双方以满足自身利益为基本诉求，以达成双赢的结果为共同诉求而加入这场非零和博弈<sup>[18]</sup>。D集团内的学校不仅包括小学和初中的纵向串联，还涉及城乡学校的横向联结。作为核心校，X小学需要在两个方面发挥引领作用：一方面，提出共同愿景，推动各校协同发展；另一方面，根据各校发展水平，制定差异化短期目标，动态调整实施方案，促进各校在合作与竞争中实现高质量发展。

集团成立初期，在政策的要求下，校际间的竞合关系从以消极竞争为主转变成以消极合作为主，这

种转变带来诸多挑战。A校长提及，“集团成立以来，我们开展了少研讨会和观摩课等活动，但参与的领导和教师回到自己学校还是沿用‘老一套’的做法”。X小学提出的方案与策略在具体实施过程中收效甚微，集团内缺乏一致的愿景，各校之间的认同感与信任感不足。X小学骨干教师W老师也表示，“适合本校的经验不一定适合其他学校，不了解其他学校的状况，就将本校的优秀经验向其他学校传递，很多老师都接受不了”。X小学的其他优秀教师也认为“许多老师已经形成了自己的教学模式，用自己习惯的方法来解决问题往往更容易”。其他学校教师也提到实施新方法的困难，“有些方法看着确实不错，但我们班孩子太调皮了，按这种方法管不住他们”。以校际互动合作突破学校边界壁垒是集团化办学的本质追求，然而合作中牵头校与普通校之间的“身份标签”、“强弱地位”和“心理围墙”等边界属性依然明显<sup>[19]</sup>。核心校的优秀课程资源、教研资源和管理资源等并未顺利向薄弱学校输入，成员校面对新的发展策略容易陷入被动合作的困境。尽管如此，许多教师对集团的未来发展仍抱有积极态度，希望通过校际联动提升自身专业能力。例如，有教师表示，“我希望以后能多跟优秀教师交流，了解他们优秀之处。”还有教师认为，“这么多学校一起努力，一定会比单打独斗强”。同时，家长对于X小学也充满了信任，“X小学是老字号学校，孩子在这样的学校中上学让我很放心”。针对集团起步阶段面临的种种困境，A校长从外部奖励与内在激励两方面入手，与各校领导协同，积极寻求参与主体的利益点，基于不同主体的具体目标，创设共同愿景。

## (2)构建亲密关系，搭建沟通桥梁

建立亲密关系实质上是调整集团内的竞合要素以实现“共赢”的过程，同时也是实现共同愿景的必要条件。D集团深刻意识到，校际竞合关系的关键在于协调参与主体的互动机制。尽管党委领导下的校长负责制为建立以合作为主导的竞合关系创设了有利条件，但仍需提出科学的管理模式，规划各校区发展路径，并制订具体实施策略，在丰富的实践载体中把握合作与竞争之间的平衡。

首先，适当的资源和能力互补有利于在联盟成员间形成频繁交流，加强合作，促进技术知识和信息流动，进而产生持久性信任，进一步积累自身技术资

源，以获得更多合作机会<sup>[20]</sup>。仅凭X小学的力量难以推动整个集团的发展，因此，D集团采用“动车组发展模式”，充分调动各校区的办学力量，深度发掘各校特色，共同参与集团建设。这一模式有助于X小学打破以往的单向传输模式，挖掘不同校区的优质资源，扩充优质资源库并推进资源共享。然而，即使在资源共享的情况下组织间仍存在竞争，因为如同企业合作一般是建立在满足自身利益最大化的基础之上的<sup>[21]</sup>。对于其他校区而言，这种模式有助于破除校际壁垒，促使各校从自身特点出发建构独特校园文化，形成在合作中竞争的校际关系，成为扭转校区间同质化趋势的关键，同时有效避免了“搭便车”行为。

其次，教师作为具体策略的实施者，在建构校际亲密关系过程中发挥着至关重要的作用。如何激发教师参与合作与竞争的动力成为推动各校亲密发展的关键问题。稳定的关系才能带来积极的互动响应，基于信任的互惠关系是合作的基础<sup>[22]</sup>。作为核心校，X小学提出全链式教师培训模式，通过多样化的实践载体，如定期交流与联席会议、轮岗与挂职锻炼、项目合作与共建、统一培训与成长营、工作小组与专项任务组等，充分发挥集团内优秀干部和骨干教师的引领示范作用，有效解决了优秀师资短缺、难以共享、交流困难等难题。此外，D集团还成立了学科建设委员会，汇聚各学科带头教师和骨干教师，合理开发教学课件，形成集团课程。这不仅让优秀教师充分施展才能，体会自我生成和工作掌控感，产生极大的成就感与愉悦感；还能使青年教师在观摩中领悟教学真谛，激发其向上生长的动力。尽管通过丰富的实践载体，教师之间合作程度迅速增强，但分属不同校区的教师之间仍存在竞争意识。适当的竞争意识有助于激发教师的潜能，增进其在集团化办学过程中的参与积极性。为了把握教师合作与竞争之间的平衡，在合作的基础上营造适度的竞争氛围，同时避免过度竞争影响合作，D集团提出了“PDA制”教师成长模式，鼓励教师深挖自己在教学过程中的独特“法宝”和“秘籍”。X小学将不同校区教师的“教学秘籍”进行汇聚与陈列，既能共享优秀教育思想，促进教师间相互了解与交流；又能帮助教师认识自身竞争优势，并敦促教师在了解其他教师的“法宝”之后进行反思，不断精进自身的“决胜利器”。

最后,建立合理的“退出”机制。企业(组织、部门)通过不断动态地配置和重新配置企业间的交互关系,达到竞合组合的平衡<sup>[23]</sup>。D集团积极探索合理的退出机制,此处的“退出”并非“淘汰”,而是更加强调“共赢”。退出机制包括两个层面:一是发展迅速,发展到一定规模和质量的薄弱校可以有序退出,成为新的带动者。D集团充分发挥集团学校的孵化功能,对已经发展成熟、社会认可度高的成员学校,扩大其办学自主权,逐步由集团学校分离出去,独立创建新的教育集团,发挥示范引领作用,真正实现扩大优质教育资源覆盖面,逐步形成资源共享、优势互补、共同发展的教育格局。二是对考核评估不合格的学校尽快进行检查和整改,多次考核不合格后将被“开除”,使其退出教育集团。通过此种方式,将教育集团变成一条清澈的活水河,让所有进入集团的学校都能享受到优质教育资源,促进集团化办学科学、健康、可持续发展。

### (3) 聚焦贡献价值,实现均衡共享

D集团紧扣各参与主体的共同愿景,创造性地提出多种策略,以扩展优秀的师资、课程资源和管理制度等教育资源。通过不断观察、总结实际成效,并加以调整和完善,D集团取得了显著成果。

参与主体实现多元化。D集团致力于丰富参与主体,通过多样化主体参与集团内的合作与竞争。鉴于各校间存在教育资源差异,D集团积极调动各类主体的参与意识,推动校际资源互补。作为2012年成立的教育集团试点之一,自成立以来D集团一直专注于推动基础教育的优质均衡发展。到2023年,D集团已将民办学校纳入集团化办学体系,在现有小学、初中纵向联合和城乡一体化横向联合的基础上,实现了公民办全覆盖。通过引入不同的参与主体,D集团激发了竞争活力,形成多元化与动态化的竞争格局,有效缓解了优质资源短缺和流通难题,并调动多方力量协同发展,集中资源以应对办学风险,大幅提升了办学效益。

学校发展实现特色化。集团内各校通过互动交流与资源共享,实现区域资源的重组,逐步摆脱教育资源不均衡和区域内学校发展差距过大的困境,从而推进优质教育普及化、促进教育公平。在此过程中,各校重新审视自身的资源和办学水平,结合校园文化寻找办学特色。在名校品牌效应的引领下,成

员校实现多元化发展,并根据自身特色扩大品牌影响。例如,D集团中的T校区将非遗传承项目“娃娃舞龙”作为校区的特色文化。一方面,T校区基于共同愿景形成了个性化的发展道路,成为竞争中的核心优势;另一方面,非遗文化在学校中得到更系统的传承,并通过T校区这个平台更广泛地传播。在集团各参与主体的共同努力下,其他校区也逐渐找到了各自的“特色项目”。

教师素质实现整体优化。D集团将教师视为平衡校际竞争与合作的纽带。集团6个校区每年都有20%的教师参与流动,自2012年以来已有68名教师参与了集团的交流,这些教师被输送到各个学校,逐渐成长为中层骨干和教学支柱。高效且有序的教师流动机制有效调节了D集团中城市学校与乡村学校之间的关系,将不同参与主体融入集团发展路径,缩小城乡教育差距。作为学生健康发展的引领者,D集团内各校教师通过丰富的教研活动平台,积极参与各类教学实践,教学水平稳步提升。各校教师基于集团的共同愿景,追求差异化目标,在与其他教师的交流互动中,不断汲取优秀经验并进行创新,实现了集团内教师素质的整体优化。

## 四、结语

基于竞合理论,本研究对案例集团进行了全面而深入的分析,揭示了区域内学校协同发展过程中竞合关系的动态变化轨迹,系统梳理出集团内部各要素间复杂的内在逻辑框架,并深刻揭示了案例集团如何在复杂的竞合环境中精准把握平衡,进而实现教育资源的优质均衡配置与整体发展水平的持续提升,最终为区域内学校的协同共进树立了值得借鉴的典范。

随着集团的不断发展,各方参与主体在资源、能力与观念上不断提升,其竞争与合作关系在市场机制下,呈现动态演化的过程。竞合关系的不断转化,激励教育集团进行资源配置,以提升办学质量和效率。集团化办学初期,不同学校基于自身利益与目标加入教育集团,最初呈现出差异化的表现。这种差距阻碍了各方的合作与竞争效率,此时缩小校际间的教育质量差距成为首要任务。随着集团发展的逐步深入,优质理念共享、管理统一、文化融合成为高效缩小校际差距的关键举措,是集团实现高效竞

合与优质均衡的坚实基础。当不同发展水平的学校逐渐实现均衡发展,办学能力与质量之间没有明显差距后,各方的合作与竞争能力也会提升,此时资源的共创与再生成为重要策略,个性化与独特性资源则成为关注的焦点。

集团化办学改变了以往学校单打独斗的场面,将多所学校汇聚起来,深刻影响了校际之间的合作与竞争模式,合作与竞争相互交织,共同推进集团的高效发展。集团的优质均衡发展受到参与主体、合作利益、管理模式、实施策略和实践载体等关键要素的影响,这些要素的变化都会直接影响竞合效果。集团内各关键要素的运行机理主要从贡献、亲密度和愿景三个维度来思考,体现由共治到共享再到共创的行动逻辑。虽然由政府倡导、由契约联结的集团化办学形式是集团组建的关键前提,但是这一机制难以激发集团内各成员的内生动力。对于集团这一多主体办学模式,贡献、亲密与愿景直接影响集团关键要素的结构,从而决定集团校合作水平与竞争效率。参与主体的性质关乎竞合关系的表现,作为由政府、学校与社会推动的一项可持续发展路径,集团的形式、异质化的学校构成与非营利性特点成为良性竞争与合作的天然优势。合作利益则反映了各利益相关者对集团化办学的期待与回报,这与各自发展现状密切相关。教育行政部门通过顶层制度保障,合理规划区域集团建设,有效协调区域资源配置;而教育集团在政策指引下,依据各校亲密关系的建立,不断调整策略和管理模式,加强中层领导与教

师的深度融合与竞争意识。除此之外,建立多元化实践载体促使集团校在合作中竞争,在竞争中合作。

本研究聚焦于多元化的参与主体,紧扣集团共享的宏伟愿景及各方协同合作的共同利益,从管理模式创新、实施策略优化以及实践载体构建三个战略层面展开分析。这一过程不仅是竞合理论在教育领域应用的一次成功实践,也是区域学校联合体探索高效协同发展的有效路径之一。本研究也揭示了推动区域优质均衡的本质。区域教育优质均衡通常面临着合作不畅与竞争激烈的双重危机,导致教育资源的共享与创生难以推进。作为区域教育与学校个体之间的桥梁,集团化办学能够有效连接区域教育与学校发展,依托共同愿景协调各方力量,根据利益设定实践载体,设计合理的管理模式与实施策略,迅速建立良性的校际合作与竞争生态,增强区域内教育资源的分享与创生。案例集团灵活调整管理模式与策略,建立亲密关系以适应不同发展阶段的矛盾与挑战,体现出对竞争与合作之间平衡的高度重视。在实践中应敏锐洞察各校之间的竞合关系变化,分析并调整集团内部竞合要素的结构,以打造更紧密的校际关系,进而为参与主体创造实际贡献。

本文系全国教育科学规划一般项目“契约文化:现代学校治理体系建设新途径(BHA200232)”的部分成果。

(责任编辑 陈霞)

#### 参考文献

- [1] 马佳宏,周志炜.城乡义务教育学校共同:价值分析、内容架构与建设策略[J].教育理论与实践,2022,42(28):20-25.
- [2] 新华社.高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[EB/OL].(2022-10-25)[2023-11-13].[https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content\\_5721685.htm](https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm).
- [3] 孙德芳.试析名校集团化促进义务教育均衡发展——基于杭州名校集团化的分析[J].中国教育学刊,2011,(09):8-11.
- [4] 杨洲,田振华.基础教育集团化办学的内涵意蕴、发展现状及可能进路[J].中国教育学刊,2018(08):54-57.
- [5] R.F. Dearden.Competition in education[J].Journal of Philosophy of Education , 1972,6(1): 123,121-122,121-122.
- [6] 周彬.“名校集团化”办学模式初探[J].教育发展研究,2005(16):78-82.
- [7] 钟秉林.关于基础教育集团化办学的若干思考[J].中国教育学刊,2017,(12):3.
- [8] Brandenburger A M , Nalebuff B J. The right game: Use game theory to shape strategy [J]. Harvard Business Review , 1995(Jul/Aug):57-71.
- [9] 林健,李焕荣.企业战略管理理论核心逻辑分析[J].经济管理,2002(22):18-23.
- [10] NALEBUF, B.J., BRANDEN BURGER, A.M. Co-opetition[J]. Long Range Planning , 1996,30(4).
- [11] Luo Y. Toward co - opetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries[J]. Journal of World Business 2005, 40(1):71-90.
- [12] 周俊,薛求知.竞合理论视角下的国际代工关系研究[J].外国经济与管理,2008,(08):8-17.

- [13][19]张建,程凤春.名校集团化办学中的校际合作困境:内在机理与消解路径——基于组织边界视角的考量[J].教育研究,2018(5):87–97.
- [14]潘苏东,白芸.作为“质的研究”方法之一的个案研究法的发展[J].全球教育展望,2002,(08):62–64.
- [15]Caves, R. and Porter, M.E. ‘From entry barriers to mobility barriers: conjectured Decisions and contrived deterrence to new competition’[J]. Quarterly Journal of Economics, 1977(91):241–67.
- [16]徐双莲.集团有约,教师有约、小鬼有约:教育集团治理新模式[J].人民教育,2021,(12):72–74.
- [17]Neil Rackham. Getting partnering right: how market leaders are creating long-term competitive advantage[M].Mc Graw-Hill, 1995:16.
- [18]赵健宇,王铁男.战略联盟协同演化机理与效应——基于生物进化隐喻的多理论诠释[J].管理评论,2018,30(08):194–208.
- [20]张路蓬,薛澜,周源,等.战略性新兴产业创新网络的演化机理分析——基于中国2000–2015年新能源汽车产业的实证[J].科学学研究,2018,36(6):1027–1035.
- [21]万幼清,王云云.产业集群协同创新的企业竞合关系研究[J].管理世界,2014,(08):175–176.
- [22]Wu J. Cooperation with competitors and product innovation: moderating effects of technological capability and alliances with universities, industrial marketing management, 2014, 43(2):199–209.
- [23]Bengtsson M.& Johansson M. Managing coopetition to create opportunities for small firms[J]International Small Business Journal, 2014, 32(4): 401–427.

**The Evolutionary Path and Implementation Mechanisms of Running Schools by Group in Compulsory Education  
Towards High-Quality and Balance: A Case Study Based on the Theory of Competition and Cooperation**

XU Shuanglian

(Education Bureau of Pujiang County, Jinhua 322200)

**Abstract:** Delving into the development of high-quality running schools in groups, examining the evolution of inter-school relationships, and defining the mechanisms and logic behind the group's pursuit of quality and balance have become essential for achieving a high-quality, balanced compulsory education system. Utilizing competition and cooperation theory, in the case of Group D, schools within the group coordinate their competitive and cooperative dynamics by adjusting key elements, transitioning from low competition and cooperation to high-quality equilibrium. This fosters healthy competition among participants based on shared cooperation, leading to a shared creation of high-quality educational resources. The study reveals that reshaping inter-school relationships and the cooperation-competition dynamics within these groups requires adherence to three core principles: a shared vision and specific objectives propel the competitive and cooperative dynamics among schools; management models, implementation strategies, and operational platforms jointly shape a close-knit relationship; the effective expansion and balanced allocation of resources constitute the group's tangible contributions. These principles synergistically facilitate the formation of strong bonds between "prestigious" and member schools, ultimately facilitating the group's high-quality, and balanced development.

**Keywords:**compulsory education, running schools by group, high quality and balance, competition and cooperation theory