浅谈九年一贯制学校管理方略

杨玉梅 陈牛则

（湖南师范大学 教育科学学院， 湖南 长沙410000）

摘 要： 九年一贯制学校具有管理整体性、设计统一性、学段衔接性、资源共享性，教师流通性等多种特点。然而，由于政策法规、管理结构等多因素的制约，九年一贯制学校存在常规管理混乱、教师之间矛盾重重、文化融合困难等诸多现实问题。为凸显九年一贯制学校的特点，坚持以系统理论为指导，科学设计九年一贯制学校管理制度，推行开放式条块集合的管理模式，有效提升学校管理效能。

关键词： 九年一贯制学校；办学特点；管理方略

基金项目：湖南省教育厅项目《基于教育均衡发展视野下中小学名校集团办学模式现状调查研究》（课题编号：15C0869）成果之一

九年一贯制是相较于我国教育系统中常规的小学与初中分别设置的“六三”学制而提出的，它是指小学与初中一体化办学形成的学制为九年的连续的、系统的义务教育阶段的学制模式。而九年一贯制学校就是指根据国家关于义务教育的规定而办学，学制为九年，学生由小学免试升入本校初中的小学与初中统一的九年义务教育一体化的学校[[1]](#endnote-1)。九年一贯制学校具有连贯性、整体性等特点，能更好地保持学生教育的连贯性，更高效地提升教育资源的利用率。

**1 九年一贯制学校的办学特点**

**1.1 管理整体性**

九年一贯制学校与按照“六三”学制分设的小学与初中学校都是根据国家义务教育法所提出的“在我国全面实施九年义务教育年限”的规定组建起来的，他们之间的区别就是“六三”学制是将小学与初中分开办学，而九年一贯制学校是将小学与初中分为1-9九个年级，贯穿实施小学与初中教育一体化，并根据青少年儿童不同年龄段的特点，积极探索教学方式、各学科教学内容、学习评价等方面衔接的学校。九年一贯制学校往往采取教育一体化的管理方式，利用整体管理的思想，以此来加强中小学的衔接，实现平稳过渡。

**1.2 设计统一性**

九年一贯制学校实行一体化办学，并在办学理念和办学特色、管理制度和教育目标、教学风格和校园文化建设等方面进行统筹规划和统一设计，系统制定有利于小学与初中衔接、促进学校整体发展和学生全面发展的各年级教育目标。同时，九年一贯制学校的一体化办学遵循了义务教育的公平原则，有助于学生的全方位发展，有助于素质教育的实现与改进，有助于教育发展功能的确立与稳固。

**1.3 学段衔接性**

我国《义务教育法》第十二条规定：地方各级人民政府应当保障适龄儿童、少年在户籍所在地学校就近入学。九年一贯制学校的兴办使得学龄儿童与少年就近入学的权益得到了很好的保障，并且升学考试在九年一贯制学校中被取消，中小学“脱节”和择校难的现象将得以缓解，学生、老师和家长的压力得以缓和。另一方面，九年一贯制办学也促进了小学与初中义务教育的普及化，提高了中小学的教育教学质量，有利于推进各地区教育的均衡发展。

**1.4 资源共享性**

《义务教育法》第六条规定：国务院和县级以上地方人民政府应当合理配置教育资源，促进义务教育均衡发展，改善薄弱学校的办学条件，并采取措施，保障农村地区、民族地区实施义务教育。从这一规定出发，地方各级政府积极创办九年一贯制学校。九年一贯制学校通过教育规模的集聚实现了对教育资源的有效整合和利用，有利于对人、财、物、信息进行统筹规划和优化配置，使教育资源在一定区域内实现共享，为国家节约了教育资源和教育经费，降低了教育成本，实现了教育公平，提高了教育效益。

**1.5 教师流通性**

九年一贯制学校的教师可以跨越横亘在中小学之间的这堵无形高墙，在思想观念上排除中小学的学段界限，减少彼此之间的隔阂，加强相互之间的往来和交流，促使中小学教师之间的流动更为通畅，分工合作更趋合理。同时，九年一贯制学校给教师群体尤其是青年教师提供了更好的发展空间，让教师能够充分发挥一专多能的特点，有利于教师的专业成长。另外，九年一贯制学校中的中小学教师能够通过相互听课，共同开展教研活动，共同学习和探讨，从而大大提高教师队伍教育思想和教学方法的系统性和前瞻性。因此，九年一贯制学校的教师有着更加开阔的视野，更擅长开展着眼于学生的终身发展的教育教学活动，更能深刻体悟学生的成长规律。这使得教师素质更加精良，教师队伍更加专业，教师流通更为顺畅。

**2 九年一贯制学校管理存在的现实问题**

现下，九年一贯制学校的构成方式主要有以下三种，分别是：生长式、组建式与新建式。它们各有特点：生长式是直接由六年学制运转为九年学制，它是在原来小学体制的基础上协调运转出七至九年级的，因此不会产生过多的人际矛盾。组建式是指将原来按“六三”学制分设的小学与初中进行资源重组，整合成一个新型的九年一贯制学校[[2]](#endnote-2)。新建式则分为两种情况：一是指选择一个新的地方建校，师资队伍也选择开放式调配。这样的学校和教师都是全新的，不会出现任何学校的教师占据主导地位，也不以任何学校为基础进行建设。二是在一个或几个学校的基础上组建师资队伍，但校址以及校舍都是全新的。无论是哪种方式形成的九年一贯制学校，学校的管理工作都会由于学校规模较大、学生年龄跨度大，教师层次不同等多种因素而在各方面面临许多现实问题。

**2.1 学校常规管理难度大**

在我国的学校常规中，中小学的作息时间是不一致的，初中一节课有45分钟，而小学一节课只有40分钟。而且，小学课程少、放学时间早，特别是小学低年级；初中课程多，放学时间晚。那么，集中小学于一体的九年一贯制学校就必然要面对时间管理不一致的难题，从而干扰学校正常的教学秩序。同时，相较于普通分设的小学和中学，九年一贯制学校的学生年龄跨越度较大，他们在思维方面和心理方面存在更大的差异，容易造成学校的不安全因素增多，校园欺凌事件更容易发生。因此，九年一贯制往往容易扰乱学校的常规管理，给学校学生的德育工作、安全管理、宿舍管理等方面的工作带来更大的挑战。

**2.2 学校行政机制难适应**

长久以来，我国大多数学校都是按“六三”学制分开办学的，学校的领导体制和行政机构往往也是在这种办学模式下形成的。而九年一贯制学校兴起后，由于它兴起的时间并不长，并没有专门的领导体制和行政运行机制，部分学校仍沿用原来“六三”学制下的领导体制和运行机制，也有很多学校积极探索，以期能够找到适应九年一贯制学校的新的行政机制，更好地运用九年一贯制办学模式的特点实施素质教育。但由于九年一贯制学校兴办历史并不长，而新的行政机制又尚未稳定下来。一时间，学校的行政管理变得无章可循，行政机制变得纷乱繁杂。

**2.3 教师管理矛盾多**

九年一贯制办学模式下的中学阶段和小学阶段工作重心各不相同，小学着重素质教育，中学却由于升学压力更关注教学质量，二者之间存在较大差异，这就导致小学阶段的教师与初中阶段的教师之间的工作也存在很大差异：工作难度的大小、工作量的轻重、升学压力的大小、教学质量的高低等方面各不相同。若没有一个统一的考核标准来认定教师的工作，必然容易造成教师内部产生矛盾，导致教师管理问题重重。[[3]](#endnote-3)而九年一贯制学校的教师管理存在的问题主要有教师编制难以统一与协调、绩效工资分配不合理、教师考核制度形式单一以及教师队伍融合难度大等等。并且，九年一贯制学校的办学规模通常比分段式学校的办学规模更大，人员也更多更复杂。在这样大规模的办学中，如何确保教师的思想状况和工作状态都保持良好，实施高效的教学管理，这也是管理者不得不面对的一个问题。

**2.4 校园文化难融合**

九年一贯制学校有1-9九个年级，不同学段的学生，其学习习惯、学习能力和学习心理等方面必然存在较大差异。并且，各学段的培养目标各不相同，因此，初中与小学的文化氛围往往不同。具体来说，小学在素质教育方面的要求更加具体和多样化，实施素质教育比初中更为得力，如在文体活动的开展方面，小学往往比初中更热络。而初中由于有升学的压力，往往更加注重抓教学质量，重视学生学科成绩。这样一来，就容易造成课堂教学与办学目标不一致的情况，校园文化的融合难度加大。而且，当下很多九年一贯制学校都是在原来学校的基础上进行资源重组而组建起来的，各学校的文化氛围本就不同。这就加剧了校园文化融合的难度。

**2.5 课程衔接不畅通**

在传统的“六三”学制下，分段式学校在课程学习方面严格执行国家课程，也有部分学校针对学校自身的特点研发了校本课程，但对于中小学课程的衔接却缺乏深入的研究。在九年一贯制学校被推行后，学科课程的衔接问题变得特别紧要。但目前来说，很多九年一贯制学校仍然按照原来分段式学校的办学模式实施课程教学，缺乏对1-9年级贯通一体的课程规划与开发，课程衔接难以畅通。课程被支离为片段，学生难以形成系统的理解和认识，阻碍了学生对课程的整体认知与把握，在某一程度上拉低了学校的教学质量，遮蔽了九年一贯制办学模式的优点。

**3 九年一贯制学校管理问题的归因分析**

九年一贯制学校的管理工作显露出如此多的问题，面临着巨大挑战，要想解决这些问题，认识到问题的存在是首要的，其次就要找出问题存在的原因，从而找到问题的症结，以便更好地解决九年一贯制学校管理工作中显露的这些弊端。

**3.1 政策法规制约**

没有法律和政策支持的学校办学必然会陷入尴尬被动的局面。《国家教育事业发展“十三五”规划》中提到，要“促进义务教育均衡优质发展……推广集团化办学、强校带弱校、九年一贯制学校等办学形式”。[[4]](#footnote-1)而对九年一贯制学校所涉及的管理体制、教师资格、领导配备、行政机构等问题,也有部分地区出台了相关的规章制度和意见加以规范，但这只是各个地方和学校进行的自我探索。到目前为止，并没有专门针对九年一贯制学校的办学性质和标准、办学规模和指导思想等方面的国家层面的政策和法规，这就使得还在“摸着石头过河”的九年一贯制办学受到了政策法规的制约和影响。

**3.2 行政管理职能**

从国家层面来看，我国的中央教育行政组织机构——教育部内设了18个行政机构，其中有一个基础教育司从宏观角度指导我国的基础教育工作，并重点推动九年义务教育的发展。这可以算是九年一贯制学校的上级指导机构，但基础教育司要管的是全国的基础教育工作，只能从宏观上对九年一贯制办学加以指导。要想把九年一贯制学校办好，必然离不开地方教育行政部门的支持与指导。我国现行的地方教育行政组织机构设置各地不尽相同，一般都设有小教科、中教科等职能部门，但至今也没有哪个地方专门针对九年一贯制而设置了诸如九年一贯制教育科之类的职能部门。各地区的教育行政部门仍然使用小学与初中分段管理的方式对九年一贯制学校进行管理。这就导致九年一贯制的办学缺少相应的地方行政机构的指导与监管。在学校的管理体制方面，其管理模式、运行机制很多都仍然照搬分段式的小学和初中的管理方式和运行机制，再对应九年一贯制学校的小学阶段和初中阶段，而没有充分考虑九年一贯的特点,导致学校管理缺乏科学性与独特性。

**3.3教师思维固化**

首先，由于九年一贯制学校的老师大多来源于分段式的小学和初中，虽然也有部分教师是应届毕业后直接进入九年一贯制学校工作的，但他们一直以来接触的管理制度都偏向于分段式的小学和初中，因此容易固化思维，对九年一贯制学校的管理存在误区，难以完全认同学校的管理机制，不信服新的领导，使得学校管理障碍重重。其次，学校领导班子成员也会因为经历和理念的不同造成对事物的看法不一，使得教师们以为学校领导之间分歧较大,从而影响教师队伍的向心力。并且，虽然九年一贯制学校在我国已经存在了三十余年，但许多教育工作者仍然对九年一贯制学校的内在规律和其对于学校发展、学生成长的优势缺乏认识和研究。此外,国家和政府对九年一贯制学校教师队伍的培育和发展缺少支持，尚未有针对性地培养相关教师，缺少符合条件的人才参与到学校的教育教学和管理工作中。

**3.4学生身心发展特点**

九年一贯制学校中既有小学生，又有初中生，学生的年龄跨度明显比分段式学校的更大。处在不同年龄阶段的中小学生其生理和心理特征是不同的，这是学生发展从量变到质变的一个重要表现。小学生的年龄特征表现为：注意力不易集中，缺乏自控力，易情绪化，对老师有强烈的依恋倾向等。初中生的年龄特征最突出的特点就是自我意识增强，处于“心理断乳期”，出现叛逆行为等。中小学生的身心发展规律差异如此之大，加之九年一贯制学校往往规模较大，人员构成更加复杂，人员间的矛盾也更多，因此，学校的常规管理问题百出，困难重重，其校园文化也更难统一协调。

**3.5理论与实践的融合度**

目前，对于我国的基础教育来说，其理论研究和实践研究都比较深入，研究成果丰硕；在实践方面，其管理经验和管理机制很是丰富、成熟。而对于九年一贯制学校的管理，我国教育一线大多比较关注学校日常具体事物的管理，鲜少注重管理体制的改革与发展；另一方面，一线教师和学术界对于九年一贯的教育理论研究颇多，关于这方面的论文更是成千上万，但却少有专著，并且这些研究成果大多是对于管理经验的总结与介绍,缺少深入的理论研究和思想争鸣，真正对其深入研究的专家学者更是寥寥无几。都说没有实论证的理论是“聋子”，没有理论支撑的实践是“瞎子”，九年一贯制学校的管理在实践和理论方面缺乏融合，这自然就造成我们在学校的管理体制和运行机制等方面存在认识误区和操作障碍。

**4 理顺九年一贯制学校管理策略**

**4.1 坚持系统理论为指导**

现代管理理论中的“系统原理”和管理的“整分合原则”认为学校管理工作是一个开放、动态的有机系统，我们要树立整体动态系统观念，从整体上正确把握学校的目标和任务、结构和功能，然后在整体规划下进行科学的分解和合理的分工，建立明确的责任制。[[5]](#endnote-4)我们应该把学校管理系统看成是一个由诸多子系统有机组成的母系统，各子系统作为学校这个母系统的一部分，必须围绕着母系统的管理目标而存在和发展，各子系统的品质或状态及其结构也制约着母系统目标的实现。因此，在学校管理工作中，要围绕着学校这个母系统的总体目标，将各子系统和各要素的活动有效地协调起来，从而产生 1+1＞2 的良好效应，并且母系统也必须对各子系统加以整合，使之成为一个有机整体。所以管理过程应是一个“整——分——合”的过程。[[6]](#endnote-5)根据这一理论，并结合现实情况，九年一贯制学校的办学目标应该是彻底打破中、小学的界限，加强中小学各方面的衔接，实行紧密型的管理，建立“一贯一体”的运行机制，坚持以人为本，体现 “人民教育为人民”的方针,[[7]](#endnote-6)从而满足广大人民群众对教育的要求,办人民群众满意的学校。

**4.2 凸显九年一贯制学校制度特点**

首先，九年一贯制学校在进行制度设计时要坚持以人为本。这是学校管理目标实现的前提条件。学校的管理工作应该能激发教职员工的积极性，促进学校可持续发展。九年一贯制学校要建立现代化的学校管理制度，加强教育治理能力，实现制度科学化。制度设计要突出以人为本的理念就必须完善参与制度，扩大教职工在管理与决策中的参与程度，让其广泛参与到学校的发展和建设中来。学校制度的产生，要广泛听取教师及家长的意见和建议，制订教师认可、满意的制度。在制度执行中，要及时向教师、学生和家长反馈，出现情况及时沟通，有矛盾及时化解，增加学校活动与相关决策流程的开放性和透明度。重视家长委员会对于学校发展的重要性，充分发挥家长委员会在学校发展中的作用，让其参与学校发展重大事项的决策，融入学校发展的关键节点，保障家长委员会对于涉及学校发展的重要事务的知情权、参与权、监督权及评价权。另一方面，制度设计还突出视学生的主体地位，要充分考虑学生的成长和发展。

其次，九年一贯制学校的制度设计要坚持教育为上的基本理念。学校的教育使命决定了学校的管理职能，学校教学任务的完成和教育目标的实现都需要管理来发挥作用。教育是学校的根本使命，教学是学校的中心工作，管理必然要附属于并服从于和服务于学校的教育教学工作。[[8]](#endnote-7)学校管理制度的设计要坚持贯彻落实其教育性，就应该全面系统地反思和检视学校本身已有的管理制度，确保学校管理制度的教育性得到充分发挥。

最后，九年一贯制学校的制度设计要遵循“一贯一体”原则。九年一贯制学校最大的特点就是将小学与初中一以贯之，实现基础教育的一体化。因此，学校在进行制度设计时必须要考虑管理的整体性和连贯性，加强中小学的衔接，科学规划学校的各方面工作,充分利用九年一贯制的优势,在制度设计层面展现出一贯制的特点，促进学生身心的均衡发展。

**4.3 推行开放式条块集合管理模式**

首先，学校所处的外部环境对学校的教育教学有着巨大、甚至是举足轻重的影响。为了适应社会对学校的要求，取得社会的支持，满足社会对学校管理的参与愿望，作为社会系统的一个组成部分，九年一贯制学校这个管理系统应该遵循开放封闭原则，一方面保持对外部环境的开放性，与外部环境之间进行物质、信息等的交换，并据此对本管理系统做出相应的调整；另一方面又要与外部环境之间建立一定的边界，保持相对封闭性，以便学校这个大系统平稳有序地运转。

其次，随着学校规模的扩大，教职员工人数的增多，班级数量的增加，学生年级跨度加大，九年一贯制学校就必须以“大权独揽，事权分散”[[9]](#endnote-8)为原则，建构新的管理模式。“条块集合”模式就是一种可供考虑的选择。所谓“条块集合”模式，就是指在学校工作分成若干个条线的基础上将负责各个项目的部门根据一定规则进行最大限度授权，使之享有责任范围内的决策权、业务指挥权等，同时明确其对学校应尽的义务，以此综合性地开展学校管理中的部级工作和条线工作，做到该统则统，该分则分，彼此呼应，相辅相成，[[10]](#endnote-9)实现“全局一盘棋，分工不分家”。

为了做到上述要求，九年一贯制学校可以推行开放式条块集合的管理模式。在校长负责制下，设立由相当资历的教育学者组成的“校外专家委员会”，由校长主持的、学校主要领导和各种首席教师组成的“校务委员会”[[11]](#endnote-10)，以及由当地有代表性的家长组成的家长委员会等咨询机构。而学校内部则遵循“条块集合”的原则分设小学部、中学部、校务部，小学部又分为低年级段和中年级段，校务部下设置各职能科室，如人力资源培训室、策划宣传研究室、总务后勤服务室、教育科研管理室等（如图4-1）。各条线和各部级必须紧密衔接，相辅相成，并与各咨询机构加强合作，从而形成管理合力，保证学校各项管理工作贯彻到位。为推进开放式条块集合的管理模式，必须坚持资源共享的管理策略。在各项资源配备充足的前提下，充分发挥资源的使用效率，科学规划资源，[[12]](#endnote-11)使得各年级段在校园内都能更好地享受资源的便利，尽可能减少互相干扰。

低年级段 1-3年级

宣传策划研究生

中年级段 4-6年级

总务后勤服务室

教育科研管理室

人力资源培训室

高年级段 7-9年级

中学部

小学部

校务部

校外专家委员会

校务委员会

校 长

家长委员会

1. 图4-1 学校开放式条块集合管理结构图

   参考文献：

   陈振环.九年一贯制学校教学管理运行实践及思考[J].高等函授学报:哲学社会科学版,2012,(06):67. [↑](#endnote-ref-1)
2. 李启金,韦健琳.九年一贯制学校研究现状综述[J].贺州学院学报,2008,(09):71-72. [↑](#endnote-ref-2)
3. 瞿林.构建九年一贯制学校创新型管理模式[J].教师,2016,(10):97. [↑](#endnote-ref-3)
4. 国务院.国务院关于印发国家教育事业发展“十三五”规划的通知[Z].2017-01-10. [↑](#footnote-ref-1)
5. 常思亮.教育管理学[M].长沙:湖南大学出版社,2008:31,37,38. [↑](#endnote-ref-4)
6. 王晓华,汪长明.关于农村地区组建九年一贯制学校的思考——基于安徽省望江县新桥中心学校的办学实践[J].特立学刊,2014,(04). [↑](#endnote-ref-5)
7. 李明松.对九年一贯制学校管理工作的思考[J].科学咨询教育科研,2014,(03.) [↑](#endnote-ref-6)
8. 周元宽.学校管理教育性的回归:制度设计与路径选择[J].中国教育学刊,2014,(05):56 [↑](#endnote-ref-7)
9. 孙忠生,刘明坤等.农村九年一贯制(寄宿制)学校管理研究[M].上海:华东师范大学出版社,2007:86. [↑](#endnote-ref-8)
10. 丁大勇.条块结合:九年一贯制学校管理模式浅探——以江苏省如皋市外国语学校为例[J].教学与管理,2014,(12). [↑](#endnote-ref-9)
11. 葛新斌.学校组织与管理[M].北京:北京师范大学出版社,2015:56. [↑](#endnote-ref-10)
12. 肖卫红.九年一贯制学校管理模式的思考[J].学校管理,2009,(12).

    **On the Management Strategy of Nine - Year System School**

    Yang Yumei

    (Hunan Normal University, Educational Science College, Changsha, Hunan, China 410000)

    **Abstract**： Nine-year system school has the characteristics of management integrity, design unity, segment consistency, resource sharing, teacher mobility and so on. However, because of the policy and system and other factors, nine-year system school has a lot of practical problems such as the confusion of conventional management, the contradiction between teachers and the difficulties of cultural integration. In order to highlight the nine-year school system management characteristics, under the guidance of the system theory, design scientifically of the nine-year system school management system, push the management model of the open collection management of the line and the department, improve the school management effectiveness effectively.

    **Key words：**nine - year system school; characteristics of running a school; management strategy

    作者简介：杨玉梅（1990- ），女，湖南邵阳人，湖南师范大学教育硕士，主要研究教育管理方向。

    地址：湖南省长沙市岳麓区桔子洲街道湖南师大木兰路公寓

    邮政编码：410000

    陈牛则（1957—），男，湖南茶陵人，湖南师大教科院副教授，主要研究教育经济与管理。

    地址：湖南省师范大学教育科学学院

    邮政编码：410000 [↑](#endnote-ref-11)