

“集”而“团”之

——优质幼儿园集团化发展与管理的
实践探索

于立岗 主编



科学出版社

(G-2720.31)



“集”而“团”之

——优质幼儿园集团化发展与管理
的实践探索

www.sciencep.com

ISBN 978-7-03-042940-7



定价: 58.00元

科学出版社 公共课分社

电话: 010-64000105

E-mail: ggongke@mail.sciencep.com

“集”而“团”之

——优质幼儿园集团化发展与管理与实践探索

主 编 于立岩

副主编 叶晶晶 吴静然 侯雨彤

辽宁省教育科学规划重点研究基地第一批标志性成果

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以幼儿园集团化发展的路径探寻、集团化幼儿园的发展模式与运行机制、集团化幼儿园发展的实践探索为顺序,全面剖析了这一新型办园模式的产生背景与现实意义;通过对幼儿园集团化发展的创办策略、发展模式、管理模式等方面的研究,进一步完善了相关领域知识,并为有意发展成为集团化幼儿园的学前教育机构提供了有益的理论支撑;通过对集团化幼儿园运行机制的研究,系统呈现了优质幼教集团所需的各领域的科学运行机制。本书介绍了南宁幼教集团的发展经验,将理论与实践相结合,具有一定的现实意义。

本书可供对幼儿园管理、幼儿园集团化发展有研究意向的幼教工作者和研究者参考。

图书在版编目(CIP)数据

“集”而“团”之:优质幼儿园集团化发展与管理的实践探索/于立
岨主编. —北京:科学出版社, 2015

ISBN 978-7-03-042940-7

I. ①集… II. ①于… III. ①幼儿园-集团化经营-研究-中国
IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 310489 号

责任编辑:石 悦 / 责任校对:赵桂芬
责任印制:徐晓晨 / 封面设计:华路天然工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京厚诚则铭印刷科技有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2014年12月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2014年12月第一次印刷 印张:13

字数:308 000

定价:58.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

本书编委会

主 编 于立岗

副主编 (按姓氏笔画排序)

叶晶晶 吴静然 侯雨彤

编 委 刘春燕 张洪雁 李 杰

赵一洁 韩沈丹

本书由教育部委托编写，旨在总结和推广幼儿园教育改革的经验，为幼儿园教育提供理论指导和实践参考。本书由教育部委托编写，旨在总结和推广幼儿园教育改革的经验，为幼儿园教育提供理论指导和实践参考。

本书共五章，分为“第一章 绪论”、“第二章 幼儿园教育目标与任务”、“第三章 幼儿园教育内容与方法”、“第四章 幼儿园教育评价”以及“第五章 附录”。本书由教育部委托编写，旨在总结和推广幼儿园教育改革的经验，为幼儿园教育提供理论指导和实践参考。

本书由教育部委托编写，旨在总结和推广幼儿园教育改革的经验，为幼儿园教育提供理论指导和实践参考。本书由教育部委托编写，旨在总结和推广幼儿园教育改革的经验，为幼儿园教育提供理论指导和实践参考。

本书由教育部委托编写，旨在总结和推广幼儿园教育改革的经验，为幼儿园教育提供理论指导和实践参考。本书由教育部委托编写，旨在总结和推广幼儿园教育改革的经验，为幼儿园教育提供理论指导和实践参考。

于立岗

2014年12月

前言

当下，国家颁布的多项政策性文件均提出发展学前教育应坚持公益性和普惠性的原则，强调要通过多种形式扩大学前教育资源，建立覆盖城乡、布局合理的学前教育公共服务体系。从理论宏图走向实践层面，探索多样的优质幼儿园集团化发展模式，创建数量与质量双重保障的学前教育公共服务体系成为当前解决“入园难”、“入园贵”等问题的有效途径。不负使命、继往开来，南宁幼教集团愿将如何构筑品牌幼教的点滴经验进行梳理与分享，本书的编写旨在为推动区域学前教育事业蓬勃发展贡献绵薄之力。

本书共五篇，分别为“第一篇 幼儿园集团化发展的路径探寻”、“第二篇 集团化幼儿园的发展模式与运行机制”、“第三篇 集团化幼儿园保教工作运作模式与特征”、“第四篇 集团化幼儿园的园务工作运作现状与特征”以及“第五篇 把握未来：集团化幼儿园科学发展的思考”，阐述在集团化幼儿园良好运行与发展过程中各部门的运行特征与策略。其中，全书架构、主要内容、核心素材由集团核心管理小组撰写；各分园园所材料由各园园长提供；集团各部门工作制度、工作标准等内容由各园保教主任、幼教集团办公室主任、工会主席、后勤主任、骨干教师等提供。

由衷感谢沈阳市和平区教育局各级领导在本书撰写过程中给予的大力支持与指导。由衷感谢中国学前教育研究会副理事长、辽宁教育研究院基础教育研究所所长罗英智在本书撰写过程中给予的宝贵意见和专业指导。

南宁幼教集团在为快速发展备感欣喜的同时，更觉肩上的责任重大。站在时代的节点，南宁幼教集团定将继往开来，切实把推进区域学前教育良好发展作为实现教育均衡发展和提高国民整体素质的一项重要工作，整合力量、潜心探索、提升内涵、打造品牌，绝不辜负社会各界对“南宁”这一优质幼教品牌的信赖，为人民群众倾力提供更优质、更均衡的学前教育服务。

于立岗

2014年12月

目 录

第一篇 幼儿园集团化发展的路径探寻

第一章 集团化幼儿园的发展缘起	3
第一节 集团化幼儿园的发展背景	3
第二节 集团化幼儿园的发展理念与应然追求	5
第二章 幼儿园集团化发展的内涵	10
第一节 相关概念界定	10
第二节 幼儿园集团化发展的内涵解析	12
第三章 幼儿园集团化发展的多角度剖析	14
第一节 集团化幼儿园的基本特征	14
第二节 幼儿园集团化管理的理论解释	14
第三节 初具成效：幼儿园集团化发展的积极作用	16
第四节 任重道远：幼儿园集团化发展所面临的挑战	18

第二篇 集团化幼儿园的发展模式与运行机制

第四章 集团化幼儿园发展模式的特征及类型	23
第一节 集团化幼儿园发展模式特征的构成	23
第二节 集团化幼儿园发展模式类型的划分	26
第三节 集团化幼儿园发展模式的特点	29
第四节 集团化幼儿园典型发展模式的案例分析	30
第五章 集团化幼儿园组织结构与管理	35
第一节 集团化幼儿园组织结构的内涵与创建	35
第二节 集团化幼儿园组织结构的管理与发展	39
第六章 集团化幼儿园的运行机制与特征	48
第一节 集团化幼儿园运行机制的内涵	48
第二节 不同发展模式幼教集团运行机制的案例剖析	48
第三节 构成集团化幼儿园运行机制的各要素特征	56



第三篇 集团化幼儿园教务工作运作模式与特征

第七章 集团化幼儿园教师队伍建设	65
第一节 集团化幼儿园教师队伍建设的内涵、目标与内容	65
第二节 南宁幼教集团教师队伍基本情况	68
第三节 集团化幼儿园教师队伍建设的原理与原则	71
第四节 集团化幼儿园教师队伍建设的措施	76
第八章 集团化幼儿园特色课程的建设	90
第一节 树立科学课程观念 守护幼儿幸福童年	90
第二节 相关成果	99
第三节 集团各园特色现状	100
第九章 集团化幼儿园的科研工作	112
第一节 科研工作对幼儿园集团化发展的重要性	112
第二节 南宁幼教集团的科研管理措施	112
第三节 南宁幼教集团的科研成效	114
第十章 南宁幼教集团各项教务制度	116
第一节 南宁幼教集团教科研制度	116
第二节 南宁幼教集团教师听课、评课制度	116
第三节 南宁幼教集团学年组集体备课制度	117
第四节 南宁幼教集团青年教师研习工作制度	117
第五节 南宁幼儿园教研组周观摩（课）制度	118
第六节 南宁幼教集团班级环境创设观摩制度	118
第七节 南宁幼教集团课程核心小组工作制度	118
第八节 南宁幼教集团新教师入职培训制度	119
第九节 南宁幼儿园教师外出培训学习汇报制度	119
第十节 南宁幼教集团教学主任工作职责	119
第十一节 南宁幼教集团教研组长工作职责	120
第十二节 南宁幼教集团班长工作职责	121

第四篇 集团化幼儿园的园务工作运作现状与特征

第十一章 集团化幼儿园保教体系的建立与完善	125
第一节 坚持保教并重 为幼儿搭建快乐成长的阶梯	125
第二节 关注幼儿安全 守护幸福童年	127
第三节 食堂管理有效策略探析	131
第十二章 集团化幼儿园后勤管理体系的建立与完善	134
第一节 后勤组织体系的建立	134



第二节 后勤部门的工作内容·····	135
第十三章 集团化幼儿园人事管理工作的开展·····	148
第一节 人力资源更新机制·····	148
第二节 人事管理中的激励机制·····	152
第三节 集团人事制度中的行为调控机制·····	154
第十四章 集团化幼儿园的财务管理模式·····	157
第一节 集团化幼儿园财务管理体系的建立·····	157
第二节 集团化幼儿园财务工作的实施·····	162
第十五章 集团化幼儿园的文化建设·····	166
第一节 幼教集团的文化建设·····	166
第二节 学习型组织理论对幼教集团文化的积极作用·····	172
 第五篇 把握未来：集团化幼儿园科学发展的思考	
第十六章 集团化幼儿园发展的思考与建议·····	179
第一节 政府政策层面·····	179
第二节 园（所）管理层面·····	180
第十七章 实践成效·····	181
第一节 办政府满意的学前教育·····	181
第二节 办幼儿喜欢的学前教育·····	182
第三节 办社会信赖的学前教育·····	183
参考文献·····	184
附录·····	186
附录一 关于加大财政投入支持学前教育发展的通知·····	186
附录二 辽宁省教育厅关于印发辽宁省学前教育三年行动计划（2011年—2013年）的通知·····	190
附录三 辽宁省扶持普惠性民办幼儿园发展奖补暂行办法·····	196

第一章 集团化幼儿园的发展缘起

第一节 集团化幼儿园的发展背景

一、时代背景——集团化幼儿园是时代需求的主动回应

随着人类社会的发展,学前教育在经济社会发展中占有一定的地位。在学前教育领域,集团化幼儿园作为一种新型的组织形式,近年来在我国得到了迅速发展。集团化幼儿园是指由一个或多个幼儿园组成,通过资源共享、优势互补,实现教育质量和效益的提升。集团化幼儿园的发展,是时代需求的主动回应,也是学前教育改革和发展的必然选择。

第一篇 幼儿园集团化发展的路径探寻

集团化幼儿园的发展,是学前教育改革和发展的必然选择。在学前教育领域,集团化幼儿园作为一种新型的组织形式,近年来在我国得到了迅速发展。集团化幼儿园是指由一个或多个幼儿园组成,通过资源共享、优势互补,实现教育质量和效益的提升。集团化幼儿园的发展,是时代需求的主动回应,也是学前教育改革和发展的必然选择。在学前教育领域,集团化幼儿园作为一种新型的组织形式,近年来在我国得到了迅速发展。集团化幼儿园是指由一个或多个幼儿园组成,通过资源共享、优势互补,实现教育质量和效益的提升。集团化幼儿园的发展,是时代需求的主动回应,也是学前教育改革和发展的必然选择。

二、现实背景——集团化幼儿园的设立与发展有助于解决“入园难”问题,实现学前教育普及普惠的目标

随着我国经济社会的快速发展,学前教育已成为民生领域的重要问题。在学前教育领域,集团化幼儿园的设立与发展,有助于解决“入园难”问题,实现学前教育普及普惠的目标。集团化幼儿园是指由一个或多个幼儿园组成,通过资源共享、优势互补,实现教育质量和效益的提升。集团化幼儿园的发展,是时代需求的主动回应,也是学前教育改革和发展的必然选择。在学前教育领域,集团化幼儿园作为一种新型的组织形式,近年来在我国得到了迅速发展。集团化幼儿园是指由一个或多个幼儿园组成,通过资源共享、优势互补,实现教育质量和效益的提升。集团化幼儿园的发展,是时代需求的主动回应,也是学前教育改革和发展的必然选择。

第一章 集团化幼儿园的发展缘起

第一节 集团化幼儿园的发展背景

一、时代背景——集团化幼儿园是对时代诉求的主动应答

纵观人类历史的发展,任何变革都必然根植于一定的历史背景下,有其深刻的思想渊源和时代特征。近些年来,随着教育产业论的思想逐渐被人们所重视,“集团化”作为一种有效的资源运作和配置模式,在企业集团和职业教育集团中得到成功运用。面对新时期学前教育资源严重不足这一困境,一种以集团化方式运作的学前教育机构组织形式——集团化幼儿园应运而生。

集团化幼儿园自 21 世纪初以来发展较为迅速,是学前教育机构的新型组织形式,近年来已逐渐成为社会、政府部门和广大幼儿家长关注的焦点,也成为经济领域、教育领域关注的热点。在国家大力关注与扶持学前教育良好发展的大形势下,集团化幼儿园正在被越来越多的学前教育机构所采纳。可以说,集团化幼儿园作为对时代诉求的主动应答,其在实践方面的发展态势越发强劲。但与集团化幼儿园的实践相比,对集团化幼儿园的理论研究就相形见绌,实践已远远地走在了理论的前面。因此,在新时期对集团化幼儿园的相关理论研究可以更好地检验其在实践方面的优势与隐患,为其科学有序地发展提供系统的理论依据,从而更好地指导实践。

二、现实需要——集团化幼儿园的建设与发展有助于解决“入园难”问题,实现优质教育资源的共享

学前教育是国民教育体系的重要组成部分,幼儿教育更是人生教育的起点和开端,是幼儿健康成长和终身发展的基础,是重要的社会公益事业。我国学前教育的发展水平与其他类型教育发展水平相比仍处于相对薄弱的环节。一些地方出现的“入园难”、“入园贵”的问题越发严重,教育资金短缺、财政投入不均衡,幼儿园学习环境、建设水平的差距较大,物质环境老旧更新慢,教师队伍不健全,城市和农村学前教育的发展不平衡等,是各级政府急需解决的现实问题。自 21 世纪以来,我国普及和重视学前教育的程度逐年提高,旨在实现学前教育的科学、持续发展。2010 年国家相继颁布的《国家中长期教育改革和规划纲要(2010—2020 年)》、《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》等多项政策均提出,必须充分认识发展学前教育的紧迫性和重要性,把发展学前教育作为全面发展教育体系和保障国民、改善国民的重要内容,坚持普惠性、公益性的原则,坚持以政府为主导、社会共同参与、公办园与民办园并举、健全运行的体制机制、合理布局学校教育机构、城市和农村幼儿园平衡发展,确保幼儿能够在一个合理规范的、安全的、健康的环

境下成长；同时，强调要通过多种形式增加学前教育资源，建立覆盖城乡、布局合理的学前教育公共服务体系。“集团化幼儿园”作为扩大学前教育资源的形式之一，如何使其在发展中“彰显自身优势，弱化不足，形成特色”是实现优质教育资源辐射的关键，是解决幼儿“入园难”问题、扩大学前教育资源的现实需要。

本书通过对集团化幼儿园发展模式的类型划分、对其运行机制特点的分析，试图探索更为完善的发展集团化幼儿园的办园道路，以期为满足现实需要、扩大优质学前教育资源的辐射范围提供有益的理论研究与实践探索。

三、自身发展——集团化幼儿园自身发展正面临挑战

（一）办园质量引发的思考

集团化幼儿园是一种新生事物。从目前已有的集团化幼儿园的现状来看，它们类型复杂、内涵不一、模式多样、运行机制各异。虽然它们都冠以“集团化幼儿园”之名，但并无统一的内涵和准入标准。加之这种“集团化”的特殊组织形式，各个分园之间的管理与运行方面较之传统的单一园（所）具有一定差异，这将导致其在日后的发展过程中面临诸多管理和运行方面的挑战。因此，对其进行深入、系统的研究，可以避免其在运行中各类隐患的发生，又可为优质的办园质量提供保障。同时，在优质学前教育资源相对匮乏的情况下，如何确保集团化幼儿园内各组织部门的最优配置与最佳的运行机制，从而构建数量与质量双重保障的优质教育资源，正是当前集团化幼儿园最应该关注和深入研究的关键问题。

（二）谋求优质教育资源利用率的最大化

学前教育阶段，区域之间、城乡之间、园园之间教育发展的不平衡，其中一个重要因素就是教育资源的配置问题。不同幼儿园（所）拥有的人力、物力、财力等教育资源不同，导致了办园效率不同、办园质量良莠不齐，以及发展不均衡等现象。而实施优质幼儿园集团化发展，就是一个教育资源的优化配置过程。一方面，通过名园的办园扩张，进一步扩大优质教育资源；另一方面，通过名园的集团化，进一步带动新建园（所）快速发展，实现资源配置的最大化。

同时，实施名园集团化发展战略可以提高规模经济。任何一项公共政策都要考虑资源的有效利用，就是效率问题。通过集团化的过程实现了物质资源和管理资源等资源共享，它的规模经济是有保障的。因此，从效率上来看，它也是具有积极意义的。

（三）教育资源“科学布局”呼唤新的发展空间

“就近入园”是广大百姓的实际需求，也是国家大力提倡的学前教育科学布局的具体体现。随着城市的不断发展，居住区域发生了重大变化，但大多数名园的布局仍为原有格局，与居住区的变化出现并不同步的状况，由此而产生了新的矛盾，即随着城市布局的调整，区域内优质教育资源相对集中和教育资源的需要之间的矛盾开始凸显。一方面，原先具有一定知名度的幼儿园，由于城市迁徙和功能转变，老城区由原来的住宅区转变为商业

区、原来的生活区转变为工业区等现象导致生源锐减；另一方面，广大家长对新建幼儿园的办园水平、师资条件又难以认可，新建幼儿园满足不了家长让其子女“接受优质学前教育”的愿望和要求。其实，学前教育机构和人一样，有其生命周期。而且，幼儿园的生命周期往往与园（所）周边的环境变迁相一致。因此，在做园（所）发展规划之际，可根据园（所）发展的这一特点，为各类幼儿园寻找新的发展空间。显然，集团化办园可以为幼儿园的发展提供新的出路，又可为新建园（所）在短时间内的迅速成长提供载体。

可以说，集团化幼儿园是应教育资源的扩张需要而发展的。当一所优质品牌幼儿园的发展空间不能满足人民群众日益增长的教育需求时，就面临着如何进一步扩张的问题。或是原地改扩建，或是搬迁新建，发展存在瓶颈制约；当一所名不经传的薄弱幼儿园，面对生源逐年减少，教师不断流失，到了濒临倒闭的时候，也同样面临着一个生存发展的问题。实施名园集团化办园，可以有效地解决幼儿园的重组、改造、扩张、兼并等一系列问题，从而提高区域办园效益和办园水平，是推进学前教育均衡发展的一种有效组织形式。

可见，社会经济的发展、民众的教育需求以及政府的高度重视等因素，共同推动了以社会公平和教育均衡发展为目标的名园集团化发展，并成为辽宁省学前教育领域办园模式改革的一大创新亮点。

第二节 集团化幼儿园的发展理念与应然追求

名园集团化，作为学前教育组织形式的发展模式之一，之所以为教育行政部门与办园机构所践行，是因为大家试图通过这种途径来化解教育均衡与教育优质、教育公平与教育效率之间的冲突，能够在均衡教育与优质教育的张力中获得发展。推进名园集团化发展，从本质上说，就是要实现优质教育资源的扩张和品牌幼儿园的园（所）管理、办园文化、办园宗旨等的迁移，最后整体促进教育的公平、优质、均衡发展。因此，推进名园集团化发展既是战略，也是手段，其目的是让每一个适龄幼儿接受优质的学前教育。对这一事物的出现，我们应该做科学的、系统的思考，这样才能更好地促进它的健康发展。

一、理念——让更多的适龄幼儿接受公平、有质量的学前教育服务

如果用一句话来概括优质幼儿园集团化发展的理念，那就是“让更多的适龄幼儿接受公平、有质量的学前教育服务”，破解人民群众日益增长的入园需求和合格的、有质量的学前教育资源，包括公办幼儿园和普惠性民办幼儿园严重不足之间的矛盾。实施优质幼儿园集团化发展战略，应以扩大优质学前教育资源为手段，以提升区域学前教育整体办园水平为目标。力图通过幼儿园集团化发展战略的实施，有效推进学前教育的公平性与普惠性，在全省发挥积极作用。

二、理性思考——幼儿园集团化发展的理论基础

（一）幼教集团的法律合理性

幼儿园集团化管理是一种学前教育机构组织形式变革的尝试，它并没有改变幼儿园的



法律地位，依旧是提供幼儿保育教育服务的社会机构。集团具有独立的法律地位，具有民法所规定的完全的民事主体的权利能力、行为能力、责任能力。集团的法律地位依旧具有公共性与公益性的特点。因此，从整体上来看，集团与其他独立的幼儿园在法律地位上并无太大的差别，并且在现有的法律框架内运行。

然而，由于没有针对于教育集团化管理的相关法规，那些民办幼教集团的成立遇到了诸多困难，影响了集团化管理经验的推广。首先，幼教集团的成立究竟是应该在工商管理机构注册，还是需要其他部门的批准是一个必须统一的问题。在地方上，往往把教育集团作为企业集团来对待，如果按照企业集团的要求，就需要在工商部门注册，并且一般需要高额的注册资本。但是相对混淆的法律规定给幼教集团的目标造成了不利影响，因为按照我国《教育法》的规定，教育机构的设立不能以营利为目的，但是工商管理部门的管理范围是营利的企业，这就与《教育法》的相关规定相冲突。过高的注册资本成为幼教集团成立的门槛，而幼儿园跟企业的性质与目的差别很大，幼儿园一般很难达到企业集团成立的资本要求，这就在客观上扼杀了幼教集团的产生。其次，关于调整教育集团的内部关系的法律十分欠缺。集团成立以后以前独立的幼儿园丧失了独立法人地位，但是作为集团的组成部分还具有相对的独立性，也应该具有相对独立的权力，如何调整集团与内部幼儿园的关系就是一个十分重要的法律问题。但是目前，由于缺乏幼儿园集团化管理的相关立法，只能比照企业集团的内部法律关系进行调整，这种做法虽有一定的适用性，但也出现了很多的问题。

总之，幼儿园集团化管理缺乏立法上的支持，没有法律的支持，这场改革的效果和效率都会受到很大的影响，也会给现有的幼教集团的运行造成很多的不便，因此幼教集团或者教育的立法工作亟待施行。当然，幼儿园集团化管理本身就是一种探索，是中国大地上改革浪潮的一部分，沈阳市和平区南宁幼教集团以及其他幼教集团已经走出了一条足以借鉴的道路，事实已经证明幼儿园集团化发展的现实可行性与有效性。因此，教育集团的相关立法亟待各部门予以关注与解决。

可以说，完备的教育集团法律体系既可以确立教育集团的法律地位，为教育集团的法律属性作出明确的规定和诠释，确立教育集团明确的法律权利与法律责任，明确规定集团应该做什么、可以做什么、不可以做什么、到底怎么做，为集团的现实决策与行为提供一个可以遵循的法律规范，又可以对教育集团的法人资格的取得提供法律依据，一方面，保证集团的质量与规模，排除不合格的教育集团产生的可能；另一方面，使具备资格的申请人能够顺利实现申请，消除集团成立的法律障碍或者门槛。应该对集团内部的法律关系的调整作出明确的规定，使集团总部与各分园依据情况的不同有不同的法律地位与法律关系，使集团的内部运行有法可依，减少内耗的成本。

（二）幼教集团的经济适用性

作为对幼儿实施保教并重服务的准公共产品的提供者，公立幼儿园与其他产权性质的幼儿园形成了激烈的竞争关系。在这场竞争中，到底谁会成为市场的胜利者，并不是凭借历史的偶然性来解释，而是必须通过对准公共产品的性质与提供方式的科学分析来得出的。

准公共产品提供方式的选择必须依据三个原则：效率原则、公平原则、能力原则。学前教育提供者的社会选择也将遵循上述三条原则，下面我们将就这三条原则逐一分析社会对学前教育集团化改革的选择。

在效率方面，要降低幼儿园的管理成本，必须从两个方面入手：一是必须扩大办园规模，体现幼儿园的规模优势；二是必须建立新型的注重效率的内部管理机制。从上述两方面来看，“集团化”这一办园模式是不错的选择。首先，幼儿园集团化改革能够扩大幼儿园规模，具有规模效应。其次，幼儿园集团化改革是重建内部组织结构与管理模式的契机，以此对幼儿园的内部管理机制进行全新的设计。

就社会公平而言，幼儿园的集团化管理是保证社会公平的有效手段之一。在公立幼儿园与民办幼儿园并存的情况下，公立幼教集团或具有普惠性质的民办幼教集团能够凭借幼教市场的主流地位，在政府的指导下保证公平目标的实现。特有的产权关系，决定了公立幼教集团与政府的密切关系，这种密切关系使幼教集团成为一种幼教资源再分配的调节者，在不影响幼教资源的竞争性配置的同时体现社会对低收入弱势群体的关怀。可以说，幼教集团的出现为保证幼教资源分配的社会公平性提供了有效手段。

能力原则要求幼儿园的发展必须符合政府与个人的财力基础。特别对于公办幼儿园而言，由于其较多接受国家的财政支持，因此，无论是基本设施还是师资队伍方面都是民办幼儿园无法比拟的。但是由于中国的经济发展水平较低，政府对幼儿教育的投入十分有限，完全依赖政府的财政支持不足以发展幼儿教育，幼儿园必须依靠自身力量多渠道筹措资金。在这种情况下，一方面，政府会选择公立幼儿园作为幼教产品的提供主体；另一方面，政府要求幼儿园培养自身发展的能力，减轻政府的财政负担。两方面的要求催生了幼教集团这样一个新生事物，在坚持公立幼儿园的地位与属性的同时能够增加自身的发展力量，这对于中国幼儿教育的发展来说无疑是一种创举。

三、应然追求——规模与质量并重

2011年国务委员刘延东在学前教育三年行动计划现场推进会上强调：普及是基础，质量是核心。一定要普及与质量并重，二者缺一不可。追求教育公平是学前教育的核心目标，而创建“规模与质量并重”的学前教育公共服务体系既是实现这一目标的必由之路，又是集团化幼儿园健康、有序与可持续发展的现实诉求。集团化幼儿园应避免以牺牲质量为代价单纯扩大园（所）数量的行为。“普及”与“优质”就如同学前教育的“一车之轮”、“一鸟两翼”。创办“集团化”办园模式的初衷便是让普惠、优质、公平的学前教育惠及更多幼儿。因此，“规模与质量并重”是集团化幼儿园发展的应然追求。

四、充分认识实施幼儿园集团化发展的战略意义

实施幼儿园集团化发展战略，有利于整合、优化优质教育资源，推进学前教育均衡发展；有利于充分调动更多的个人或社会力量办园的积极性、主动性，从而有效缓解学前教育财政投入不足的矛盾；有利于加快推进办园体制改革，提高幼儿园的整体办园效益和水平；有利于促进各级教师的职业发展，加快提高师资队伍的整体素养；有利于满足人民群

众“入好园”、“就近入园”的强烈需求,实现优质教育公平化、普惠化的发展目标。全市乃至全省可将实施优质幼儿园集团化发展战略作为今后一个时期的深化学前教育改革、全面提升学前教育机构办园水平的重要举措,切实加以推进,为辽宁省教育事业的长足发展做出贡献。

五、实施幼儿园集团化发展战略的目标

(一) 总体目标

1. 实施优质幼儿园集团化发展战略,实现区域学前教育均衡发展

目前,已有越来越多的人认识到集团化幼儿园作为一种新型学前教育的组织形式,在扩大学前教育资源辐射范围的过程中扮演了重要角色,为破解“入园难”问题提供了新思路。在优质学前教育资源相对匮乏的情况下,探索适合于集团化幼儿园内各组织部门的最优配置、构建符合集团化运行特征的有效机制、总结适合集团化的管理模式,从而创建数量与质量双重保障的优质教育资源,正是当前集团化幼儿园最应该关注和深入研究的关键问题,也是实现区域学前教育均衡发展的有效途径。

2. 采取幼儿园集团化发展的科学管理,实现“规模与质量并重”的发展目标

发展学前教育,必须坚持公益性和普惠性。扩大教育资源,其核心目的是让适龄幼儿接受优质学前教育服务,真正实现集团化幼儿园均衡、普惠发展。相关研究表明,“接受何种质量的学前教育”比“是否接受过学前教育”对儿童未来发展的影响更显著、更重要。据此,如何在园(所)数量激增的背景下平衡好“规模与质量并重”这架“天平”,是集团化幼儿园发展的现实诉求。这就需要在幼教集团的创办、管理、师资等方面潜心探索,大力推进集团化幼儿园的标准化、规范化与制度化发展。

(二) 具体目标

1. 践行“多元化”的集团化幼儿园发展模式

对集团化幼儿园发展模式的类型进行划分,并对各类型发展模式下的特点进行分析,既可清晰自身发展模式的特点,又可为有意发展成为集团化幼儿园的组织或个人提供有益参考,协助各园选择适合自身实际情况的开办途径与管理策略。

因此,本研究可为不同规模的集团化幼儿园在发展过程中提供理论依据,从而使每种规模的幼教集团在其运行中都有据可依、良性发展,从而为实现“学前教育优质资源合理辐射”的目标提供有益的理论探索。

2. 构建“标准化”集团化幼儿园运行机制与管理模式

对集团化幼儿园运行机制与管理模式的系统探索,对于提高集团化幼儿园领导的管理水平、提高集团化幼儿园的工作效率、协调各组织部门的运作方式、节约管理成本等提供有益的理论支持,试图探索更为完善的发展集团化幼儿园的办园道路,以期为满足现实需