

# 集

主编：周培植

杭州市下城区重大教育科研成果

实施嫁接办学 区域推进教育集团化

SSJJBXQYTJJYJTH  
HZSXCQZDJYKYCGJ  
ZHOUPEIZHI

中国美术学院出版社  
CHINA ACADEMY OF ART PRESS

# 实施嫁接办学 区域推进教育集团化

周培植 主编

中国美术学院出版社

责任编辑:俞利民  
封面设计:余伟苏  
责任出版:葛炜光

### 图书在版编目(CIP)数据

实施嫁接办学区域推进教育集团化/周培植主编.  
杭州:中国美术学院出版社,2005.10  
(杭州市下城区重大教育科研成果集)  
ISBN 7-81083-439-8

I.实... II.周... III.基础教育—办学组织形式  
—研究—杭州市 IV.G639.285.51

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第122164号

杭州市下城区重大教育科研成果集·实施嫁接办学区域推进教育集团化  
周培植 主编

出版发行:中国美术学院出版社(杭州市南山路218号/邮编:310002)

经 销:全国新华书店

印 刷:浙江大学印刷厂

开 本:890mm×1240mm 1/32

印 张:29

字 数:750千字

版 次:2005年10月第1版 2005年10月第1次印刷

印 数:0001—3000

ISBN 7-81083-439-8/I·8

定 价:80.00元(共四册)

## 序 言

教育公平是社会公平的基础,是建设和谐社会的重要保障,是人民群众“幸福指数”的重要指标,是党的执政能力的重要体现。实现优质教育公平是建设高标准教育强区的核心内容,是解决当前教育中存在的诸多问题的关键因素。而名校集团化是扩张优质教育资源,实现优质教育公平的最有效的途径。

近年来,下城区委、区政府认真贯彻省委、市委“干在实处,走在前列”的要求,紧紧围绕“全力打造中央商务区,全面推进下城现代化”的战略目标,迎难而上,开拓创新,全力打造与建设“全国一流中心城区”相适应的高水平示范性教育强区,最大限度地满足老百姓对优质教育的需求。

我们采取区域整体推进的办法,在行政的强力推动和充盈的科研资源保障下,从区域位置的“东西南北中”和各类教育的“上下前后中”上布点,扶持、培育各类名校母体。区教育局在区委、区政府的领导和上级教育部门的指导下,解放思想,开拓创新,求真务实,注重实效,先后成立了安吉路教育集团、青春中学教育集团、明珠教育集团、长寿桥教育集团、青蓝教育集团、东园教育集团、新华幼托教育集团、东园婴幼儿教育集团、朝晖教育集团、朝晖幼儿教育集团和星辰幼儿教育集团。教育集团总数达到11个,覆盖校区51个,优质教育资源覆盖率达90%。辖区内择校现象大幅下降,人民群众对教育的满意度大幅提高。曾先后获得全国幼儿教育先进城区、全国社区教育实验区、浙江省教育强区等殊荣。

更可喜的是,我们创新集团化办学模式,形成了以“嫁接办学”为主要特色的办学模式,并在此基础上发展出“名校+弱校”、“名校+新



# 目 录

序言 .....	翁卫军 1
<b>第一章 国内外教育集团发展概述 .....</b>	<b>( 1 )</b>
第一节 国外教育集团发展概况 .....	( 4 )
第二节 国内教育集团发展现状 .....	( 4 )
一、国内教育集团的兴起 .....	( 8 )
二、杭州市教育集团化发展轨迹 .....	( 8 )
第三节 集团化办学的运行机制 .....	( 10 )
第四节 教育集团化面临的问题和未来走向 .....	( 15 )
<b>第二章 教育集团化,下城教育高位运作的时代产物 .....</b>	<b>( 18 )</b>
第一节 观念导向:目标引领的“三更教育” .....	( 18 )
一、更均衡,努力办好每一所学校 .....	( 18 )
二、更公平,努力让每个孩子接受优质教育 .....	( 20 )
三、更充裕,努力让每一个孩子有充裕的教育资源 .....	( 21 )
第二节 环境基础:发展和谐的“三类”教育 .....	( 22 )
一、生机盎然的学前教育 .....	( 22 )
二、繁花似锦的社区教育 .....	( 27 )
三、茁壮成长的义务教育 .....	( 29 )
第三节 体制准备:改革创新的核心技术 .....	( 32 )
一、变“管事婆婆”为“服务中介” .....	( 32 )
二、变“外请专家”为“柔性资源” .....	( 33 )
三、变“关门办学”为“开门办学” .....	( 36 )
第四节 管理配套:强化督导考核体系 .....	( 37 )
一、建立“一室两中心”,完善督导体系 .....	( 38 )
二、评“满意校园”,考核导向促评估 .....	( 39 )

<b>第三章 实施嫁接办学,全面推进教育集团化</b> .....	(41)
<b>第一节 源点:整合教育资源,形成名校群</b> .....	(41)
一、旧城改造,布局调整,三化建设 .....	(41)
二、合作办学,推进小班化教育 .....	(44)
三、布点培育各类校(园)母体 .....	(48)
<b>第二节 起点:嫁接办学扩张,点线面覆盖</b> .....	(49)
一、“源于母体,别于母体,优于母体”的理念 .....	(49)
二、“移植,合成,新生”的成长历程 .....	(49)
三、多样性、动态型的运作模式 .....	(51)
<b>第三节 支点:实施教师成长工程,建设现代学校制度</b> .....	(53)
一、面向全体,实施教师成长工程 .....	(53)
二、大面积小切口,推进现代学校制度建设 .....	(55)
<b>第四节 重点:建立高效运作机制</b> .....	(59)
一、建立高质量的决策机制 .....	(60)
二、建立高效率的内部运行机制 .....	(60)
三、建立完善的考评机制 .....	(61)
<b>第四章 追求卓越,彰显名校品牌优势</b> .....	(62)
<b>第一节 集团概况</b> .....	(62)
<b>第二节 追求卓越,彰显名校品牌特色</b> .....	(70)
一、多种办学体制共存,凸显名校品牌价值 .....	(70)
二、打造五个共享,追求优质教育均衡发展 .....	(72)
三、注重文化培育,促进集团可持续发展 .....	(72)
<b>第三节 “五个共享”,建构高效运行机制</b> .....	(73)
一、理念文化共享 .....	(73)
二、管理制度共享 .....	(76)
三、组织机制共享 .....	(76)
四、教育资源共享 .....	(79)
五、质量保证共享 .....	(80)
<b>第四节 成效与展望</b> .....	(81)

第五章 多种模式并存,彰显名校风范 .....	( 83 )
第一节 集团概况及集团化进程 .....	( 83 )
一、集团构成 .....	( 83 )
二、集团概况 .....	( 83 )
三、集团化进程 .....	( 85 )
第二节 集团化实施举措 .....	( 87 )
一、改革管理层次,提高管理效能 .....	( 87 )
二、明晰学校精神,塑造学校文化 .....	( 90 )
三、缩小差距,整体提高教师素质 .....	( 92 )
四、以育人质量为核心,大力推进教学改革 .....	( 94 )
五、规范操作,做到资源合理配置 .....	( 95 )
第六章 集团文化的生成与发展 .....	( 97 )
第一节 集团概况 .....	( 97 )
一、集团概况 .....	( 97 )
二、办学模式 .....	( 98 )
第二节 青春文化设计 .....	( 99 )
第三节 管理文化是核心竞争力 .....	( 100 )
一、组织的变迁 .....	( 100 )
二、每个人都是领导者 .....	( 101 )
三、实施扁平化管理 .....	( 102 )
四、教育资源的整合与开发 .....	( 104 )
第四节 教育质量是集团品牌的生命 .....	( 105 )
一、关爱每一个学生 .....	( 106 )
二、学习实际上是学策略 .....	( 107 )
三、教书先育人 .....	( 109 )
四、凸显信息技术 .....	( 112 )
五、教育有时要置身课堂之外 .....	( 112 )
第五节 教师,校园文化的主导 .....	( 113 )
一、教研组是研究性组织 .....	( 113 )





二、合作与反思是备课组的行事态度 .....	(114)
三、关注教师的需要 .....	(115)
四、研究氛围靠学校营造 .....	(116)
五、教学诊断医院 .....	(117)
<b>第七章 教育联盟,名校集团化新模式 .....</b>	<b>(118)</b>
<b>第一节 集团概况 .....</b>	<b>(118)</b>
一、基本架构:一个集团,三个法人,六个校区 .....	(118)
二、基本特征:平等、互生、共荣 .....	(120)
<b>第二节 建构新型的集团化运作模式 .....</b>	<b>(121)</b>
一、“欧盟”的运行机制 .....	(121)
二、集团的组织架构及章程 .....	(122)
三、运行过程的“三统一” .....	(122)
四、寻找朝晖集团的特色“欧元” .....	(125)
<b>第三节 展望:打造区域性优质教育发展共同体 .....</b>	<b>(138)</b>
一、校本研训一体化,构建教师学习共同体 .....	(138)
二、校本德育一体化,营造生命共同体 .....	(139)
三、质量标准一体化,打造质量共同体 .....	(140)
<b>第八章 青出于蓝而胜于蓝,实现名校效益最大化 .....</b>	<b>(142)</b>
<b>第一节 集团概况 .....</b>	<b>(142)</b>
一、历史沿革 .....	(142)
二、成员校简介 .....	(142)
<b>第二节 整合优势,形成集团特色 .....</b>	<b>(144)</b>
一、“合心”、“合力”、“合拍”,增强执行力 .....	(144)
二、“社区”、“家庭”、“学校”,形成德育合力 .....	(144)
三、“反思”、“互助”、“引领”,保持发展动力 .....	(145)
四、“融洽”、“愉悦”、“协作”,提升教师素质 .....	(146)
五、“网状”、“和谐”、“融洽”,建设校园文化 .....	(146)
<b>第三节 通过“六化模式”,提高集团运作效率 .....</b>	<b>(148)</b>
一、硬件“软化”,营造“做强母校”的氛围 .....	(148)

二、管理“扁化”，建构扁平化的集团管理模式 .....	(149)
三、教师“容化”，提供教师发展不竭动力 .....	(150)
四、学生“特化”，培育优质教育品牌 .....	(151)
五、家长“融化”，“做强母校”的外因驱动 .....	(152)
六、结对“互化”，将优质教育资源辐射到农村 .....	(153)
第四节  前景展望 .....	(154)
一、集团办学，做强母校创满意 .....	(154)
二、集团办学，品牌共享强辐射 .....	(155)
三、集团办学，文化交融树灵魂 .....	(155)
<b>第九章  文化、管理、质量，集团化办学的提升之路 .....</b>	<b>(157)</b>
第一节  集团发展的目标和思路 .....	(158)
第二节  挖掘文化内涵，确立集团化办学的品牌优势 .....	(159)
第三节  改革管理模式，适应集团化办学需要 .....	(160)
一、目标引领、一体领导 .....	(161)
二、分区管理、彰显个性 .....	(162)
第四节  坚持新课程改革，提升集团教育质量 .....	(164)
一、加强教学管理，把握课程改革的主动权 .....	(164)
二、加强教学研究，促进课堂教学改革 .....	(169)
三、加强校本研训，促进教师专业成长 .....	(172)
四、积极开发、利用各类教育资源 .....	(175)
<b>第十章  关爱弱势群体，打造平民教育国际品牌 .....</b>	<b>(177)</b>
第一节  集团发展轨迹 .....	(177)
一、创办阶段 .....	(177)
二、发展阶段 .....	(178)
三、提升阶段 .....	(179)
第二节  创新管理模式，打造平民教育机制 .....	(181)
一、多元化的办学模式 .....	(181)
二、扁平式的组织架构 .....	(182)
三、综合化的管理体制 .....	(183)

四、平民化的成本运作 .....	(184)
第三节 关注弱势群体,打造平民教育国际品牌 .....	(185)
一、以全纳教育理念引领流动人口子女教育 .....	(185)
二、参与国际化教育研究,丰富学校内涵 .....	(186)
第十一章 从量的扩张走向质的提升 .....	(191)
第一节 集团概况及成效 .....	(191)
一、集团概况 .....	(192)
二、集团沿革 .....	(192)
三、办学成效 .....	(193)
第二节 立体构建管理网络,优化集团管理效能 .....	(196)
一、建立园务管理网络,确保执行力度 .....	(196)
二、开展“1+X+Y”立体教研,提供教师成长平台 .....	(197)
第三节 发挥嫁接办学优势,倡导“1+X”个性化运作 .....	(198)
第四节 开展“三多”园本教研,遏制“牛奶稀释”现象 .....	(202)
一、多层次 .....	(203)
二、多形式 .....	(205)
三、多触角 .....	(207)
第十二章 幼教集团化,教育从零岁开始 .....	(209)
第一节 集团概况 .....	(209)
第二节 创新管理机制,适应集团化发展 .....	(211)
一、树立以人为本的管理理念 .....	(211)
二、建立紧密型的运行机制 .....	(213)
三、权责分明的管理制度 .....	(216)
第三节 完善课程建设,全面提升教育品质 .....	(217)
一、开展多元实践,进行基础课程建设 .....	(217)
二、富有特色的园本课程建设 .....	(220)
三、探索托幼一体的早教课程 .....	(224)
第四节 打造学习型团队,实现自我造血功能 .....	(225)
一、倡导“全方位”的专业化培训 .....	(226)

二、内联外援,开展团队合作式的园本教研 .....	(226)
三、善用人才资源,建立自培基地 .....	(228)
四、根据教师发展需要,建立层级培养体制 .....	(229)
第五节 注重集团文化建设,增强品牌经营意识 .....	(230)
一、集团品牌文化建设 .....	(231)
二、个性化园区的文化建设 .....	(233)
<b>第十三章 优质项目共享,成就幼教品牌 .....</b>	<b>(236)</b>
第一节 跨越式的发展历程 .....	(236)
一、集团发展历程 .....	(236)
二、集团概况 .....	(237)
第二节 优质项目共享的品牌管理模式 .....	(238)
一、建立科学的组织架构,实现集团管理优质化 .....	(239)
二、建构共同愿景,促进集团文化建设 .....	(243)
三、加强教师队伍建设,实现人力资源优质化 .....	(244)
四、积极推进“生活融合课程”实践研究 .....	(246)
五、立足亲职教育,充分发挥辐射功能 .....	(247)
<b>第十四章 追求个性,倡导办园特色多样化 .....</b>	<b>(251)</b>
第一节 集团概况及历史沿革 .....	(251)
一、集团概况 .....	(251)
二、历史沿革 .....	(261)
第二节 探索多元化的办园特色 .....	(256)
一、多元化的亲子教育模式 .....	(256)
二、健康教育模式 .....	(259)
后记 .....	(267)

# 第一章 国内外教育集团发展概述

## 第一节 国外教育集团发展概况

教育集团,最早表现为六七十年代出现的教育连锁。当时,在一些私立教育比较发达的国家和地区,如美国、印度、巴西等,相继出现了一些以网络化、连锁式而存在的大型教育组织机构。但这一时期的教育集团数量不多,且多为私立学校,并局限于一个国家和教育系统内部。

如巴西的 Objetivo/UNIP 是成立于 60 年代的大型私立学校连锁机构,目前在巴西拥有 450 所连锁学校,从学前到大学阶段,在校生 51.4 万人,年营业额 4 亿美元。印度的 DPS 私立学校连锁网络创建于 1949 年,以优异的成绩和相对较低的收费而著称,目前有 42 所学校。DPS 还运用来自学校的盈余于 1993 年设立了一个教育思想研究中心和一个教师培训学院。DPS 发展迅猛,特别是在过去六年时间里,该系统的每所核心学校每年都取得了合理盈余。Beaconhouse 学校系统创建于 1975 年,是巴基斯坦历史最久、规模最大的私立教育网络,在 15 个城市经营着 64 所学校,为 3~18 岁的学生提供教育服务。Beaconhouse 分北方区、中心区、南方区三个地区中心进行管理。地区中心为所在区域学校提供组织协调、师资培训、评估、计划与发展事务的支持,并在总部设有师资培训中心。Beaconhouse 在课程开发、市场推广、教育评价等方面做了有益的尝试,形成了一定的特色。

进入 20 世纪 90 年代以来,教育产业问题引起各国关注,教育集团获得前所未有的发展。与早期的教育集团相比,现在各国的教育集团发展具有以下一些特点:(1)公立学校开始参与教育集团化发展的

行列。(2)组建跨国教育集团,扩展海外教育市场。(3)通过资本市场进行教育融资。(4)围绕教育培训开展多种经营成为教育集团扩张的新战略。如巴西的COC教育公司,进入电视、广播领域,拥有一个覆盖500万人口的商业电视台和一个教育电视台,以及自己的出版社。

综观国外教育集团的发展轨迹,主要有两种模式:一是通过对存量教育资源进行整合而形成的教育集团。它一般是由一个新建的教育管理型公司,遵照一定的标准或原则,对原有的某些教育组织或机构实行托管、承包等,实现多个教育机构间的相互联合和合作。如美国公校私营的爱迪生公司,通过与学区、学校签订管理合同的方式,接受地方学区教育委员会或学校的委托,对相应的学校进行管理。又如,1994年1月约翰·拉尔森注册成立职业生涯教育公司,旨在整合市场潜力巨大而又高度离散的中学后教育。为此,公司专门开发了一套对学校进行识别、接受和改善,以提高其营利能力的策略。通过校园扩容、远程教育、承接企业和政府的合同培训任务、拓展国际业务等途径,目前拥有遍布美国、加拿大、英国和阿拉伯联合酋长国等38个校园,33400名学生。

另一种模式是由原来的一个教育机构或组织,通过不断派生出新的分支机构,不断扩大规模,形成集团式的教育机构或组织。其中,特许经营是许多大型教育培训集团拓展业务规模的重要方法。具体来说,可分为两种经营模式:(1)由被授权人每年支付学费收入的一定比例作为使用授权人品牌、教学材料和结束培训的补偿;(2)由被授权人通过购买授权人的教学资料以及相应的质量控制来获得使用授权人品牌的资格。例如新加坡华美咨询控股有限公司成立于1983年,主要开展信息技术领域和商务领域的国际性教育培训,陆续开发了从幼儿园到中小学直至高等教育的系列课程和证书体系。它采用特许经营的方式,层层授权。目前,在全世界32个国家和地区开设了327家分院,培训了35万名学员。

教育集团获得如此巨大的发展,有其特定原因。首先是教育的产业属性得到了肯定。教育作为社会生产发展到一定阶段的文化现象,

具有与经济组织相区别的特殊性,但也有产业性的一面。近十年来,国外教育市场化和教育产业化浪潮迅猛发展,教育在许多经济发达国家被视为未来一段时间内最热门的产业和最具有开发潜力的市场之一,不少企业间接或直接介入教育领域。

其次,商品生产的不断进步,市场竞争的日趋激烈,社会化大生产要求的持续提高,促使社会生产各企业的组织形态及企业之间的结合关系不断变革,最终出现了企业集团这种组织形式。以企业集团组织为基础的企业扩张不仅可以节约交易费用,还可以充分利用经营资源,实现规模经济和广度经济,具有较高的激励力度。

因此,当教育的产业属性得到肯定,把教育作为一个产业来发展的时候,在遵循教育规律的前提下,借鉴产业组织观念,引入有效的企业集团形式,组建教育集团,将产业发展规律和企业运作规律适当融入教育产业,从而提高教育产业的组织化程度,提高教育资源配置的效率,促进教育事业快速健康发展。

从国外教育集团的发展情况看,教育集团取得经营成功,主要取决于以下一些因素:(1)市场与创新机制。大凡成功的教育集团,最重要的一点就是将集团的发展目标定位于满足市场的需求,即通过集团的力量适应某些领域、某些层次的人们对某些教育服务的需求。如哥伦比亚的全国咖啡业协会教育项目(EN学校)针对70年代僵化的公立教育部门无法满足农村地区庞大的教育需求而产生的,通过与公立机构合作先后建立了5100多所EN学校。同时,教育集团不断根据现实需要,开设、更新课程内容,重视现代新技术在教学过程的应用。(2)竞争与合作机制。教育集团在发展过程中,面临来自各方面的压力,如生源、经费、质量等等。成功的教育集团很注意在竞争中借鉴别人的长处,保持和发展自己的优势,如降低成本提高经济效益、提高质量争取消费者等;同时又在发展过程中注意与同行进行各种形式的合作,在合作中扩大教育集团的影响力。如英华美学院引进并开设了国外著名大学有关信息技术和商务方面的专业课程,得到了剑桥大学考试委员会、伦敦工商总会考试委员会、英国国家计算机中心的国外机

构的批准和认可,同时又从澳大利亚、英国、美国、加拿大、新西兰等国外大学引进多种信息技术和商务管理等专业函授课程。与之相适应,英华美学院所颁发的证书包括三类:一类是学院自身颁发的证书;一类是通过东道主国家教育行政部门组织的考试而获得的国家证书;还有一类是参加公认的考生机构组织的国际考试获得相应证书。这些证书在英联邦及东南亚国家享有“求职通行证”的美誉。(3)质量与品牌战略。对由多个教育机构组合而成的教育集团而言,质量控制和品牌建设尤为重要。许多集团在此项目的支出,占全部收入的10%。如英华美集团总部的主要职责之一,就是要对申办学者进行资质审查,定期对各分部的管理人员、骨干教师实施培训和考核,定期检查各地办学的情况,以确保培训质量。(4)规模与资本战略。教育集团发展的一个重要因素就是发挥集团化这种组织形式的规模优势,整合资源,提高管理和成本效益,并通过市场融资,解决集团发展所需的教育经费问题。绝大多数都在当地或国外的证券交易所挂牌上市,有的虽然不是上市公司,但也采用了基金制、合资公司等方式,为教育集团的发展提供经费保障。

## 第二节 国内教育集团发展现状

### 一、国内教育集团的兴起

近十年来,随着我国民办教育的发展和教育产业论的传播,按经济规律办教育,把教育作为一种产业来经营和开发,以投入——产出原则指导教育管理,将各种产业经营管理手段和企业组织形式移植于教育领域,一种新的教育组织形式——教育集团应运而生。虽然教育主管部门对教育产业性质的认识尚有争议,但教育集团发展势头强劲,在短短的10余年里,我国涌现出了南洋、万里、中锐、建平、信孚等一批成功的教育集团。

中国的南洋系列学校创立于1994年,迄今已发展到6所K—12型学校和一所大学的规模,在校学生1万多人,并且在区域文化经济



中心城市以统一校名、统一模式、统一管理的方式进行适度的教育扩张。南洋发展集团以产业发展观点,从产业组织、区域布局、资源配置、运行优化等产业视角出发,构筑南洋教育的集团格局,培育核心竞争能力。南洋发展集团还设立了南洋教育管理有限公司,该公司以品牌推介、国际交流、资讯整合、物业后勤、集中配货、市场推广、网络教育、督导评估、教育科研、人力培训、交流评比等管理支持手段,为南洋系列学校提供教育保障条件,创造南洋教育的整合管理条件和优化的资源配置条件。在这一组织条件下,使教育产业中以适宜的速度进行横向和纵向整合,拓展参与竞争的地域范围和教育层次。

万里教育集团以1993年6月接管一所濒临倒闭的学校创办了宁波培训中心为起步,经过九年的时间,先后创办了宁波万里国际学校(包括幼儿园、小学、中学)、万里汽车驾驶学校、万里职业技术学校、万里中等专业学校、万里学院、宁波培训中心和万里出国留学中心等,涵盖学前教育、初等教育、中等教育和高等教育。

中锐教育集团是由中锐集团投资控股的中国最大的民办教育机构之一,形成了贯穿学前教育、基础教育、高等教育的完整教育产业链以及一系列配套的教育服务产业机构。通过引入现代企业管理制度,建立专业教育管理公司对中锐各教育机构产业实行统一管理和服务,进行专业的教育研究,形成了完整的规范管理模式和相配套的管理体系,并向业界进行教育品牌和教育管理输出,既保证了中锐教育的高质量,又促进了业内教育资源的最优配置和最大利用。集团下属的中锐国际教育服务公司在中外合作办学、出国留学等国际教育交流合作领域与三十多个国家的几百所教育机构建立了广泛的合作关系,每年输送1000多名学子赴海外深造。

建平教育集团是一个依托上海市建平中学发展起来的教育集团。建平中学是一所有着悠久办学历史的学校,1978年被确定为上海市重点中学。该校以输出办学思想、教育教学管理为集团化模式,相继联办了建平高级中学、建平西校、国际职业培训中心、平和学校、浦发中学、建平实验中学、建平世纪中学、金苹果双语学校和上海建平——费