

ZHIZHAOMINGXIAO

制造名校

——名校集团化改革研究

● 吴跃文 郑岁华等 著

JITUANHUA GAIGE YANJIU

科学技术文献出版社

制造名校

——名校集团化改革研究

吴跃文 郑岁华等著

科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

制造名校——名校集团化改革研究/吴跃文、郑岁华等著. —

北京: 科学技术文献出版社, 2005. 7.

ISBN 7-5023-5054-3

I. 制... II. ①吴... ②郑... III. 学校教育—教育改
革—研究 IV. G511

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056187 号

制 造 名 校

——名校集团化改革研究

吴跃文 郑岁化

夏宁 吴坚英 杨军 著

出 版 者: 科学技术文献出版社

地 址: 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038

图书编务部电话: (010)68514027, (010)68537104(传真)

图书发行部电话: (010)68514035(传真), (010)68514009

邮 购 部 电 话: (010)68515544-2953, (010)68515544-2172

网 址: <http://www.stdph.com>

E-mail: stdph@istic.ac.cn; stdph@public.sti.ac.cn

责 任 编 辑: 科 文

发 行 者: 科学技术文献出版社

经 销 者: 全国各地新华书店

印 刷 者: 杭州华艺印刷有限公司

版 (印) 次: 2005 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 880×1230 毫米 1/32

字 数: 250 千

印 张: 9.25

书 号: ISBN 7-5023-5054-3/G·1154

定 价: 25.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书, 凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换。

序

去年教师节，浙江省委习近平书记宣布浙江省已经基本普及学前三年到高中三年的十五年教育。我感到它意义重大，这标志着一个阶段的到来——浙江省基础教育已经进入了全民的、大众的、普及的阶段。近期的目标是先把“基本”两字拿掉，再是实现全面普及。从我省目前发展情况看，九年义务教育早就全面普及，高中段教育，估计今年入学率能达到90%，按照国际惯例应该可以叫普及了。到2007年本届政府末，我估计高中段教育的入学率可以达到95%。95%是什么概念呢？就是想念书的人都有书念。

浙江的基础教育已处在“高位”。现在我们着重要考虑的问题除了继续努力实现全面普及之外，我们的工作思路和重点，按照习总书记的讲话，就是事业一旦普及了，那么首先要考虑的就是均衡，就是公平，所以这几年，我们围绕着均衡和公平，省政府抓得很紧。省教育厅在五个纬度上积极推进这方面的工作：第一个纬度是地区之间不均衡。我们要加大对欠发达地区的投入和扶持。第二个纬度是城乡之间的不公平，差距显然比较大。第三个纬度是一个城市当中、一个区域内学校之间不均衡。这就是造成我们择校的基本原因。第四个纬度是不同的教育发展阶段上的不平衡。从我们浙江十五年教育来看，最弱的是学前教育，次弱的是初中教育，我老是讲，经常可以看到满面春风的小学校长，可以看到踌躇满志的高中校长，但是很难看到阳光的初中校长，初中校长一般来说都是面带菜色。第五个纬度是接受教育的不同群体之间的不均衡。我们从2001年开始就对浙江省受教育的弱势群体有一个明确的界定和态度。我们确定了四类群体是我们政府必须充分关注的：第一类残疾儿童；第二类外来打工者之子；第三类家庭困难的孩子；第四类学习困难、心理行为有偏差

的孩子。我们用比较长的话文绉绉地来表述第四类主体,实际上就是指平时学校所说的不要读书的、专门闯祸的孩子。为什么要把这一类群体纳入弱势群体呢?就是因为现在的基础教育已经成为基本普及的、全民的、大众的基础教育。吕省长在全省农村工作会议上用了六个字:“有学上、上好学”,要求“让每一个浙江的适龄儿童都要有书念,都要念十五年,而且都要学好”。也就是说“一个也不能少”。

在破解上述五课题中,我们省教育厅这几年高度关注杭州市名校集团化战略,包括观点。我们认为,这对破解这五个课题提供了一种思路、一种模式,提供了一种范本或样式。我对名校集团化战略的理解很简单地提几点:

第一,教育集团的两大价值取向,就是名校集团化的两大价值取向。第一个取向,是优质教育的最大化,名校集团化的指向是扩张优质资源而不是垄断优质教育资源,从而让更多的孩子能够接受好的教育。解决教育今后发展的问题,我这里特别要提醒的是,我们这里所指的优质教育资源不是精英主义时期的优质教育资源。精英主义时期优质教育资源,第一条就是好生源,所以,我们现在好多校长和官员抢生源,谁都知道,好的孩子容易教,容易出成果。我们这里指的优质教育资源,主要是指能够满足不同孩子不同需求的学校硬件和软件,因为我们已经是大众的、全民的、普及的基础教育了。我们比的不是谁的生源结构好,在这样的普及教育中,我们更需要的是能够让不同的孩子根据他的程度得到好的发展,所以我们浙江省教育厅有一个很大开放的政策,那就是我们希望更多的学校变成重点中学。用本书的说法就是制造更多的名校。当然,让更多的中学变成重点中学不是让更多中学更多地去抢生源,而是希望更多学校在不同的层次之间争取不同的学生,创造好的教育。用一句话来讲,我们现在的优质资源是指能够寻找适合不同孩子的教育,这是我们需要的优质教育。这是一个价值取向。第二个价值取向是优质教育的平民化。教育集团的扩展,我想,对于公办的义务教育来讲,扩张主要

的不是名校带民校,而是要让公办教育资源和公共教育资源更大面积地优质起来,从而让每一个孩子都能受到公平的、更好的教育。教育公平是社会公平的基础,我们不能让弱势群体输在起跑线上,这是我们追求的一个很重要的价值理念。

第二,教育集团扩张的两大途径。一个是“名校+新校”。事实证明,杭州市名校办新校的都很成功,求是集团是一个最好的例子。我相信,没有求是集团的这种扩张,没有西湖区教育局的这种扩张,在西部新的住宅区的优质教育的扩张,西部的教育秩序绝对不是今天这个样子。第二个途径是“名校+老校”。我们也有成功的经验。采荷二小就是例子。但我以为这条路要慎重。一个学校“吃掉”另一个学校不是那么容易的,合并起来不是那么容易的,需要时间的磨合。

第三,教育集团管理的两大模式。第一个是校区模式,校区模式是紧密型的。总校和分校都作为校区存在,求是集团是一个很好的案例。第二种模式是分校模式,杭二中大概就是这种分校的模式。分校的概念大概是学校与学校之间是相对独立的,体制上也可以不一样,实行多种体制,各学校的教育对象也不一样。杭二中本部招收的学生和杭二中分部招收的学生完全是两个层次,在余杭招收的学生更是另一个层次。不管是分校的形式还是校区的形式,我感到现在重要的是研究管理的模式。我总感到如果“牛奶要稀释”的话,首先是从落后的管理开始。我很反对变成集团之后,管理层级搞得很多,最后校长的意图根本就下不去。所以,怎么把管理变成扁平是很有文章可做的。最近全国几家很有名的教育集团纷纷解体,我看跟他们的管理模式有关系,主要因为规模过于庞大,管理层级过多。

第四,名校向集团输出的两大事项。第一项是教育理念。我感到,理念不是空的东西,它反映在学校的质量标准上,反映在学校怎么样评价老师和学生上。什么是好老师、什么是好学生是具体的不是抽象的。反映在学校提倡什么、反对什么。我感到这是名校最重要的财富。第二项是教育管理。教育管理除了我们讲的硬管理之

外,我感到最重要的是软管理,就是渗透在办学中的学校管理,好像看不到,摸不到,但它确实能感觉到。名校输出什么,我看就是这么两个东西。

第五,名校集团化在破解教育均衡发展中的作用。这个作用是显然的。首先,名校集团在城域上,比如在杭州市区、在一个县里面,可以缩小校际之间的差距,对消灭薄弱学校,让每一个孩子接受优质教育,对抑制无序的择校起到积极的作用。这几年这个作用在杭州市已经明显地表现出来了。大家都知道,我们周边的一些大城市对择校一筹莫展的时候,我们杭州这几年的择校呈下降趋势,这和我们的集团化战略是有关系的。其次,跨城乡的扩张。可以把优质教育资源带到农村,以迅速提高农村的教育水平,缩小城乡教育的差距。再其次,名校跨地区的扩张。可以把优质教育资源带到欠发达地区,增加欠发达地区教育资源的同时,提高欠发达地区的教育水平,从而为地区之间的均衡发展做出贡献。我们感到这样扩张是互利互惠的。第四,名校跨部门的扩张。可以把非教育资源为教育所用,从而实现教育资源的再扩张。我感到杭州市对名校集团化做了大量的工作,也特别感谢国平书记这么认真、这么执著推动这件事情。我们省教育厅已经定下来了,今年在适当的时候召开名校集团化的现场会,一起总结提炼杭州名校集团化的经验。

上述是我对名校集团化的一些理解。杭州师范学院的吴跃文等同志对名校集团化改革作了比较系统的研究,将名校集团化分解为名校化、集团化和多样化三个阶段并据此构建了一个比较完整的体系。现即将付梓出版,这是可喜可贺的事情。虽然该书提出的体系是一家之言,但不乏新意和启示,很值得一读。推进教育均衡和公平发展需要有多种思路和途径,可以肯定的是推进名校集团化战略是其中的重要选择之一。

吴国平

2005年6月8日

目 录

序	
第一章 绪论	1
第二章 内涵	7
第一节 名校集团化的内涵	7
第二节 名校集团化战略的内涵	13
第三节 名校集团	16
第四节 名校	19
第三章 理论基础	28
第一节 名校集团化是实现教育资源名校化的捷径	28
第二节 名校集团是现代学校教育的重要组织形式	36
第三节 名校集团奠定了学校教育走向社会中心引领社会发展的基础	42
第四章 现实基础	47
第一节 社会基础	47
第二节 教育基础	52
第三节 政策基础	58
第五章 溯源	63
第一节 名校溯源	63
第二节 民办教育集团溯源	69

第三节 名校集团溯源	75
第六章 指导思想和目标	82
第一节 指导思想和改革原则	82
第二节 改革总目标	88
第三节 各阶段目标	92
第七章 动力机制	96
第一节 政策调控	96
第二节 名校和被名校化学校积极性	100
第三节 社会需要	104
第四节 发挥市场作用	108
第八章 模式	115
第一节 组建模式	115
第二节 集团化模式	123
第三节 发展模式	128
第九章 名校化	134
第一节 名校化过程	134
第二节 影响名校化的主要因素	141
第三节 名校化的主要原则	146
第四节 名校化的障碍与对策	150
第十章 师资名校化	155
第一节 师资名校化的重要意义和对象	155
第二节 师资名校化的目标和任务	158
第三节 师资名校化的过程和机制	161
第十一章 集团化	169
第一节 集团化的意义	169
第二节 集团化的主要任务和途径	174
第三节 集团化的基本原则	182

第十二章	完善内部治理结构	185
第一节	学习型组织	185
第二节	扁平化内部治理结构	192
第三节	领导体制构建	197
第十三章	多样化	205
第一节	多样化的含义	205
第二节	宏观层面多样化	209
第三节	微观层面多样化	213
第十四章	规划、政策和行政管理变革	219
第一节	规划	219
第二节	政策	224
第三节	行政管理变革	228
第十五章	名校集团化的普遍意义	233
第一节	优质教育资源的匮乏是世界各国教育中的普遍现象	233
第二节	名校集团化是比“特许学校”更有效的改革	239
第三节	名校集团化符合事物发展的基本规律	245
第四节	名校集团化的本质是先进文化与先进技术传播和创新过程	247
附录		251
附录一	中共杭州市委 杭州市人民政府关于进一步推进基础教育改革和发展的若干意见	251
附录二	大力实施名校集团化战略 绝不让杭州的孩子输在人生起跑线上 ——王国平书记在市属 5 个教育集团授牌仪式上的讲话	260
附录三	杭州市教育局徐一超局长在 2005 年 3 月杭州市名校集团化办学论坛上的发言	266
附录四	媒体报道：名校扩张胜算几何 对杭州教育集团	

化的四大猜想	269
附录五 杭州已经成立的 31 所名校集团名单(截止 2005 年 5 月 30 日)	276
参考文献	278
后记	281

第一章 绪 论

拿破仑说不想当元帅的士兵不是好士兵,说的是人要有进取心。套用一下,不想成为名校的学校不是好学校,不想成为名校校长的校长不是好校长,也完全符合实际。综观古今中外,有多少校长都曾或正在竭力想把自己所在的学校建设成为名校,也有多少学人为了建设名校而研究名校。但现实中,名校还是很少。究其原因,名校难建啊。如果从对名校的追求和研究的角度考察学校的发展史,一定可以溯源很久。

名校难成,自然弥足珍贵,便有人竭力而为之。名校集团的出现就是一种表现。我国基础教育领域中最早以名校为基础成立教育集团的,当首推上海建平教育集团。这个成立于 1993 年的教育集团,以上海建平中学为基础,兼并、建设了多所分校,并使这些成员学校都逐步地成为名校。这是一个了不起的创举。而更了不起的创举是杭州市委市政府在对辖区内名校连锁办学进行认真调研的基础上,一举推出了“名校集团化战略”的改革举措,并迅速地成立了 30 多家名校集团,引领了全国基础教育改革之风气,引起了社会的广泛关注。当然一时间也众说纷纭。

一个新事物的出现,引发争论是可以理解的,但更重要的是不被直接的误解、质疑和部分公众意见所阻碍,及时地对新事物进行理性的认真研究,既不唯上,也不唯下。我们正是基于这样的想法,组织力量对“名校集团化”进行初步研究。本书正是经过认真严肃探讨后的初步成果。

我们研究认为：“名校集团化”的改革思想，完整表述应当包括三方面涵义：一是名校化，二是集团化，三是多样化。所谓名校化是指依据名校的办学优势和教育教学技术，将纳入或尚未纳入集团的新校、民校和普校建设成为名校的过程。这是名校集团化的首要任务和重要基础。所谓集团化是指在名校基础上进行内部结构改革和一体化的组合，大力培育自主发展功能和创新功能，实现一体化经营和管理的过程。这既是名校化的制度保证和深化，也是名校集团进一步发展的平台。所谓多样化是指名校集团依据所处的环境、具备的条件和发展空间，进一步创新、扩展优质资源并形成特色的过程。上述三方面的内涵既相互联系，又各有侧重，构成完整的“名校集团化”思想体系。

名校集团是历史发展的必然。我国经过 20 多年的改革开放，学校办学的环境发生了很大变化。市场经济体制的确立，将学校办学中人、财、物等要素逐步地纳入到市场调节的范围中。市场对学校办学的影响和调节作用显著增强。这势必要求学校办学适应社会变革的要求，为变革服务并积极地参与到变革中去。毫无疑问，我们正处于大变革的时代。环境变化了，作为社会中的重要组织——学校也要变革。这与现代管理学中权变理论相吻合。同时现代管理学中的组织变革理论为学校的变革提供了理论指导。我们相信在名校集团化改革过程中，组织变革理论一定能够起到积极的指导作用。

名校集团化是建设名校实践的创新。我国对建设名校的探究由来已久。建国以来，我国基础教育始终坚持着普及和提高两条腿走路的方针。五、六十年代在历史基础上，集中力量建设了一批重点学校。改革开放以来，基础教育发展十分迅速，学校迅速增加，一批原来基础比较好的名校继续引领着改革风气，积极开展多种多样的教育教学改革。跨学制、跨区域的实验相继展开。如杭州安吉路实验学校在试验九年一贯制的基础上将当时的武林中学并入，在我省开创了小学兼并初中学校的先例。一些率先普及九年制义务教育的大中城市，积极依据普及和提高相结合的要求，于八十年代中期就开

始了对城区内薄弱学校的改造。发挥名校在改造薄弱学校中的重要作用就成为改造的重要途径和方法。上世纪 90 年代特别是 1998 年《教育部关于印发《关于加强大中城市薄弱学校建设办好义务教育阶段每一所学校的若干意见》的通知》(教基[1998]13 号)发布以后,发挥名校的“传、帮、带”作用成为重要的举措。上世纪 80 年代末和 90 年代一些积极投资教育的企业成立民办教育集团,来统筹管理所办的各级各类学校和教育产业,也给公立学校如何办学带来直接启示。为了满足人民群众对优质教育的需求,一些城市如广州开始了名校办民校的试验。名校开始迅速地发展起自己的分校。随着城市化进展的加快,如何建设城市的配套学校成为教育行政部门积极探索的课题。由名校协办新校和由名校直接办新校的做法诞生了。名校连锁办学的实践直接催生了“名校集团化”的思想。

名校集团化是扩大名校的优质教育资源、努力提高基础教育水平、办好义务教育每一所学校、推进教育资源均衡化的重要举措。我国《教育法》和《义务教育法》都明确规定:中国公民享有受教育的平等权利,在入学、升学、受教育的内容和条件方面享有均等机会。《教育改革和发展纲要》中也指出:中、小学要“面向全体学生”,既要“办好每一所学校”,又要“教好每一个学生”。因此,办好每一所学校就是各级地方政府和教育行政部门的重要职责。各地教育行政部门实行义务教育学生就近入学,是推进教育均衡化的重要措施之一,也是九年义务教育平等性原则的具体体现。因此,实现教育资源的均衡化,加快学校建设就是基础教育加快改革的应有之义。如何实现教育资源均衡化,全国各地有两种做法。一种是将辖区内的所有学校当作一所学校来管理,教师统一调配,轮流执教,学校资源统一管理,资源共享。我们认为这是一种低水平的平均主义。另一种做法就是名校集团化。就是由名校来牵头,来推进其它学校教育资源和教育教学质量的提高。显然后者具有更高的目标和层次。

名校集团化是满足社会需求的产物。教育部周济部长在接受人民网记者采访时指出:当前“最突出的问题和最突出的困难就是人

民群众对于优质教育的强烈需求和优质教育资源的供给不足,这构成了现在教育事业所面临的基本矛盾。^①这个基本矛盾的焦点是名校太少。名校集团化是杭州市解决“上学难”的需要。杭州市的上学难主要体现在两个方面:“学难上”和“上好学难”,其中“上好学难”是矛盾主要方面。因此“择校”比较盛行,不仅直接地损害了基础教育特别是义务教育的公平性,而且还衍生教育腐败。在实施九年义务教育升学免试、就近入学的同时,与此相悖的择校收费现象却屡禁不止,究其原因,主要就是学校之间教育教学质量存在着显著差距。因此缩小差距就成为杭州市委市政府要认真考虑的问题。推行“名校集团化战略”就成为自然而然的选择。

名校集团是面向未来的学校教育组织形式。虽然我们尚不能说所有的学校都需要纳入名校集团,但是名校集团这种组织形式有其显著优势,也符合时代发展要求。名校集团是基础教育的学校从社会边缘走向社会中心的制度平台,是学校与社会加强交互作用,为知识经济和建设学习型社会、学习型家庭、学习型社区作出贡献的平台。

本研究试图从管理学、教育学、经济学和社会学等多角度来认识“名校集团化”,为其寻求理论基础,并作出准确定位。同时我们还认为:“名校集团化”首先是与城市化紧密结合在一起的制度形式。名校集团是城市化进展中学校变革的一种重要形式,是与我国改革发展同步前进的具有深刻社会背景的选择。推进“名校集团化战略”健康发展是我们的职责。

名校集团组建模式可以多种多样。我们认为除了“名校+新校”、“名校+民校”等组建模式外,意义更大的组建模式是“名校+普校”。一些地方用“名校+薄弱学校”,虽然所指相近,但是改造薄弱学校是历史名词,且容易造成改造障碍,还是用“普校”为好。除了上述分类外,我们认为跨学制组建集团的做法也极具意义。跨区域组

^① 教育部长周济称教育面临的最大困难为投入不够 <http://news.sohu.com/20050221/n224356123.shtml>

建集团也是今后发展的一个重要方向。名校集团的组建关键取决于是否有利于名校的发展,是否有利于新校、民校和普校的名校化、集团化,是否有利于集团的和谐与今后发展。我们不主张“名校+名校”的组建方式,这是与名校集团化内涵相悖的方式。

名校集团可以多种多样,但是名校集团化的本质过程是一样的,就是利用集团的制度架构推进、实现名校化,促进名校内涵的发展,从而实现多样化发展。明确名校集团发展目标十分重要。这既是名校集团化准确定位的前提,也是名校集团健康发展的必然要求。我们研究认为,名校集团今后的发展方向是:构建更大的制度空间探求科学育人的新途径和新方式;贯通校内教育和校外教育,搭建为学生全面发展的大教育平台;搭建学生、教师、家长和社区居民共同学习的舞台,成为引领、主导和传播先进文化理念的重要阵地等。

我们还对名校集团化作为政策如何防止消极面、发挥积极面进行了研究,认为要加强名校集团化改革的科学规划,坚持增效为准,积极运用政策支持手段,坚持名校主导,依靠名校班子强有力的变革,实现名校文化和技术的复制、传播、创新和发展,使得名校集团名副其实,是推进名校集团化健康发展的关键。

名校集团化改革要健康有序地进行,构建动力机制十分重要。我们研究认为:名校集团化首先要让名校认识到名校参与集团的重要意义——是发展机遇,是历史责任,而不仅仅是奉献。名校积极正确的态度是推进“名校集团化战略”的基础。其次是要构建普通学校参与名校集团化的动力机制,只有普通学校积极主动地要求加入到名校集团建设中来,才表明名校集团化的发展是正确选择。教育行政部门是推进名校集团化的主要力量之一,要通过制定各种各样的政策来积极推进名校集团化的改革。社会需求和市场调节作用是推进名校集团化改革的重要动力。总之,要通过动力机制的构建,造就名校集团化的“多赢”局面,为名校集团化的可持续的健康发展创造条件。

名校集团是个组织平台。内部治理结构十分重要。依据结构主义的观点,内部治理结构将直接决定着集团的功能和发展。因此我

们也对完善内部治理结构进行了初步分析。

名校集团化改革是全面改革。改革并不局限于学校之间,教育行政管理的改革也是其中的一部分。教育行政部门主动放权,积极转变管理职能,促进名校集团面向社会自主办学和发展,建立起以指导、监督为基础的宏观管理体系也是改革的应有之义。

我们认为,在优质教育资源匮乏、教育欠公平是世界各国基础教育都面临的问题的今天,在各国都竭力地寻求一种更好的方式来推进基础教育改革的时候,名校集团化改革实践具有普遍意义。

名校集团化是新生事物,注定要经过很长时间探讨才能准确认识。本研究除了尽可能地依据已有的改革实践进行深入研究外,也对名校集团化进行了一些预测性的研究,但这仅仅是研究的初步成果。该书的研究和写作过程如下:由吴跃文同志提出研究提要 and 写作提纲,其他成员参与讨论与执笔,第一、二、三、九、十一、十三、十四、十五章由吴跃文同志执笔,第五、十、十二章由郑岁华同志执笔,第四章由夏宁、吴跃文两同志执笔,第六章由吴跃文、夏宁两同志执笔,第七章由吴坚英同志执笔,第八章由杨军同志执笔,全书由吴跃文同志统稿。由于水平有限,加上时间紧,任务急,因此书中必然有许多考虑不周全的地方,所引用的材料也可能有出入,敬请大家批评指正。在研究过程中,杭州市教育局一些同志给予了直接的指导和帮助;许多学校的实践情况成为本书的研究材料,一些名校集团如杭州安吉路教育集团、杭州求是教育集团、杭州采荷第二小学教育集团等接受了我们的调研,下城区教育局领导和下城区教师进修学院等也给予了鼓励和支持。

浙江省委常委、杭州市委书记、杭州市人大常委会主任王国平同志亲自选定讲话稿作为本书附录,省教育厅张绪培副厅长在百忙之中为本书写了序,是对我们的极大鼓励。在此一并表示感谢。

我们坚信“名校集团化”是符合时代发展潮流的、有强大生命力的创新,只要勇于实践就一定能有更好的前景。我们将继续深入研究,为名校集团化可持续的健康发展尽我们绵薄之力。