

◆ 学校特色发展与教育品牌建设丛书

◆ 丛书主编 鄧庭瑾 魏志春

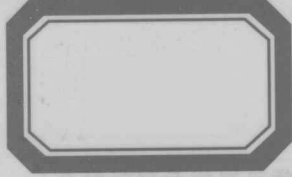
民办学校集团化、 专业化发展研究

——以福建西山教育集团为例

○ 张文彬 张绍文 著



人民教育出版社



▼ 子仪付巴以版一教育品牌建设丛书

◆ 丛书主编 郅庭瑾 魏志春

民办学校集团化、 专业化发展研究

——以福建西山教育集团为例

○ 张文彬 张绍文 著

人 民 出 版 社

责任编辑:马长虹

封面设计:徐 晖

图书在版编目(CIP)数据

民办学校集团化、专业化发展研究/张文彬,张绍文 著.

—北京:人民出版社,2014.5

ISBN 978-7-01-013472-7

I. ①民… II. ①张…②张… III. ①民办学校-研究-中国

IV. ①G522.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 076859 号

民办学校集团化、专业化发展研究

MINBAN XUEXIAO JITUANHUA ZHUANYEHUA FAZHAN YANJIU

——以福建西山教育集团为例

张文彬 张绍文 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京中科印刷有限公司印刷 新华书店经销

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:18.25

字数:290 千字 印数:0,001-6,000 册

ISBN 978-7-01-013472-7 定价:40.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

内容简介

民办教育作为我国教育事业的重要组成部分，由萌芽到勃兴，已经取得了长足发展。但囿于传统观念、政策条件、办学经费等方面的局限，民办学校的生存发展与公办学校相比仍困难重重、步履维艰。而另一方面，在公办学校自主性不够、活力匮乏、同质化愈益严重的今天，一批不甘平庸的民办教育机构却依托其品质和特色而获得社会的广泛认可，成为家长与学生选择优质教育的另一种可能。作为《学校特色发展与教育品牌建设丛书》之一，本著作以福建西山教育集团为研究对象，从组织机构与管理体制创新、人力资源与教师专业发展、课程教学与校园文化建设、办学理念与育人实践成效等方面，对该集团的办学成就及教育特色进行了深入剖析与诠释，分析了一所民办学校在短短十余年内发展壮大为具有良好社会影响力的品牌教育集团的经验与启示，客观反映了民办教育集团在发展过程中的特色理念和有效举措，可谓民办教育发展值得借鉴的一个成功典范。

《学校特色发展与教育品牌建设》丛书

总 序

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》在工作方针中提出，“把提高质量作为教育改革发展的核心任务。树立科学的质量观，把促进人的全面发展、适应社会需要作为衡量教育质量的根本标准。树立以提高质量为核心的教育观，注重教育内涵发展，鼓励学校办出特色、办出水平，出名师，育英才。”在发展任务部分，《规划纲要》进一步提出，“促进办学体制多样化，扩大优质资源。推进培养模式多样化，满足不同潜质学生的发展需要。探索发现和培养创新人才的途径。鼓励普通高中办出特色。”事实上，早在1993年中共中央国务院发布的《中国教育改革和发展纲要》中已经明确要求，“必须从我国国情出发，根据统一性和多样性相结合的原则，实行多种形式办学，培养多种规格人才，走出符合我国和各地区实际的发展教育的路子。”然而，由于国家长期对基础教育统得过死，教育行政部门对学校管得过多，学校几无自主发展的空间，致使我国中小学教育长期缺乏生机与活力，学校的办学思想和培养目标整齐划一，教育内容和教学方法高度统一、刻板僵化。学校特色与个性也就无从谈起，最终导致学生“全面发展与个性发展统一”的目标流于空谈。

面对多年来我国中小学校千校一面、特色欠缺的办学状况，为了能够将以培养创新精神和实践能力为核心的素质教育逐步落实，关注学校特色发展、指向教育品牌建设等的研究和实践显得尤为重要。如果说学校特色是指学校与众不同的个性与风格，教育品牌则是经过沉淀与积累，被社会广泛认可了的学校个性与风格。或者说，教育品牌是经过长期琢磨和检验之后，所形成的相对稳定和成熟的学校特色。但无论学校特色发展还是教育品牌建



设,无疑都是解放思想、释放活力,克服长久以来教育中的痼疾和弊端,促进学生个性健康发展和教育内涵水平提升的重要路径,也是当前我国基础教育改革与发展最为深远的任务之一。

近年来,关于学校特色发展和教育品牌建设的研究和实践并不鲜见,某个时段也曾如火如荼,几成热点。但学者的宏观理论、严谨著述多,深入学校一线、基于办学实践的探索和提炼少;从其他学科、其他国家的借鉴引用多,关注教育自身、本土化经验总结的少。细看各地各校那些令人眼花缭乱的所谓“特色”和“品牌”,科技类项目、艺术类活动等方面的学校特色繁芜,体现人文内涵、科学精神等价值的教育品牌稀少。甚至有不少学校花大力气打造并宣传的所谓办学特色,不仅特色本应具有个性、独特性和创造性付之阙如,反而完全陷入特色泛化、平庸化、趋同化的误区之中,正所谓特色不特、品牌不精。

这套丛书由华东师大教育管理学系策划并组织。华东师大教育管理学系所依托的“教育经济与管理学科”,始终注重理论指导实践,秉持理论基于实践的研究风格。近年来我们不仅为来自全国各地的中小学校长及各种教育行政领导、干部提供理论培训和研修,成为中小学教育行政领导和管理者的成长基地和摇篮,而且在各地培育了一批研究基地或实验基地学校,深入学校教育教学的实践,帮助学校总结经验、提升理念、创建特色、建设品牌,最终帮助学校实现教师专业成长和发展,促进学生全面发展与个性发展的统一,不断提高办学影响和效益。为了及时总结经验、发现规律,我们选取几个办学成效显著、学校特色发展意识明显、品牌建设基础丰富的中小学校及地区或区域,剖析个案、提炼内涵,以期为更多地区、区域及中小学校致力于特色发展与品牌建设的实践发展提供范本、借鉴与启示。丛书中的每一本著作基于一所学校或者一个地区、区域教育发展的案例研究,力图真实、鲜活、生动;每一本著作基于华东师范大学教育管理学系在中小学校、区域教育等实践基地开展相关合作研究项目的成果,由学者与校长(局长)共同参与、合作完成,旨在从案例中提炼思想,从经验中发现规律。

期待着我们的研究能够为学校实现特色发展和品牌建设略尽绵薄之力,期待着我们在研究和实践中与中国的教育和学校一起成长。

主编:邝庭瑾、魏志春

2012年6月16日

目 录

总 序.....	邗庭瑾、魏志春 1
----------	-----------

第一篇 整体理念篇

第一章 绪 论.....	3
一、教育资源竞争与生态位选择.....	4
二、西山办学模式的总体阐释.....	9
三、研究的价值与意义.....	24

第二篇 实践实务篇

第二章 组织机构优化与管理体制构建.....	29
一、集团层面的组织结构模式及领导决策体制.....	30
二、校区层面的管理体系及制度建设.....	33
第三章 人力资源管理与教师专业发展.....	55
一、人力资源规划的制定及管理机构设置.....	56
二、人才引进机制的建立与完善.....	59
三、推进教师专业发展的实践举措.....	65
四、教职工考核与激励的制度预设.....	86



第四章 课程体系构建与教学管理创新.....	97
一、课程体系构建与校本课程开发.....	98
二、分层教学管理与教学模式创新.....	111
第五章 科研价值定位与校本科研工作路径.....	144
一、科研工作的价值定位.....	145
二、校本科研工作路径.....	147
三、教育科研优秀成果展示.....	158
第六章 校内文化内涵整合与校外文化外延拓展.....	172
一、校内文化资源的优化整合.....	173
二、校外文化资源的开拓创新.....	197
第七章 德育理念引领与德育实践开拓.....	207
一、引领学校发展的德育理念.....	207
二、打造素质教育的德育实践.....	214
三、保障德育秩序的制度体系.....	234
 第三篇 总结展望篇	
第八章 总结与展望.....	255
一、学校办学经验总结.....	255
二、一流学校的标准与迈向一流的路径选择.....	271
附 西山学校被授予的各类各项办学资质与荣誉.....	280
参考文献.....	282

图表目录

图 1-1: 西山办学模式诠释图.....	10
图 2-1: 西山教育集团组织结构图.....	30
图 2-2: 福建西山学校管理网络图.....	34
表 2-1: 福建西山学校直属行政机关及岗位职责简表.....	39
图 2-3: 福建西山学校后勤管理制度网络图.....	47
表 2-2: 福建西山学校学部组织体系及岗位职责分布表.....	50
图 2-4: 学校矩阵式扁平化管理模式.....	53
表 2-3: 学校办公室岗位职责一览表.....	54
表 4-1: 西山武术学校课程内容一览表.....	99
表 4-2: 西山高级中学数学课程框架.....	106
表 4-3: 福建省义务教育课程设置及比例.....	108
表 4-4: 西山学校 2010—2011 学年下学期初一(1)班课程表.....	108
表 4-5: 西山高级中学课程开设与福建省规定的高中课程对照表.....	109
表 4-6: 西山职业技术学校 2009—2010 学年第一学期 2009 级(1)班课程表.....	110
表 4-7: 西山学校 2011 年初一年段夏令营课程安排表.....	110
图 4-1: 西山学校分层教学管理模式图.....	113
表 4-8: 高中部 08—09 学年第一学期教务周历表.....	127
图 5-1: 西山学校教科研管理网络图.....	148
图 5-2: 西山学校科研氛围营造示意图.....	151



表 5-1：西山教育集团《教学·教改·教研优秀论文》

第五集成果概览.....	158
--------------	-----

表 5-2：西山教育集团《教育教学优秀论文》第六集成果

概览—教学论文篇.....	160
---------------	-----

表 5-3：西山教育集团《教育教学优秀论文》第六集成果

概览—关爱学生体会篇.....	161
-----------------	-----

表 5-4：西山教育集团《教育教学优秀论文》第六集成果

概览—班主任经验篇.....	162
----------------	-----

表 7-1：服务德育观与传统德育观比照表.....	209
---------------------------	-----

图 7-1：西山学校德育网络结构图.....	212
------------------------	-----

表 7-2：显性德育课程一览表.....	223
----------------------	-----

表 7-3：西山学校规范及制度一览表.....	229
-------------------------	-----

表 7-4：隐性德育课程一览表.....	231
----------------------	-----

第一章

绪论

第一篇

整体理念篇

民办教育也称私立教育，在我国源远流长，上溯至公元前6世纪的春秋时期，孔子等就开始兴办私学。战国时期，形成了以孟、墨、道、法为代表的私学“百家争鸣”的局面。秦汉隋唐至明清，私立教育在人才培养乃至文明传承方面发挥的作用毋庸置疑。改革开放以后，我国民办教育进入新的发展时期，进入21世纪，全国民办学校数量已逾10000所，在校生达1.2亿人。

然而，在民办教育快速发展的同时，也面临着许多问题。首先，是办学质量参差不齐。由于缺乏统一的办学标准和质量评价体系，导致民办学校在办学过程中存在诸多不规范行为。其次，是办学成本过高。由于缺乏有效的监管机制，导致民办学校在办学过程中存在诸多不规范行为。最后，是办学效益低下。由于缺乏有效的监管机制，导致民办学校在办学过程中存在诸多不规范行为。因此，有必要对民办教育进行深入研究，探索其发展的规律和路径。本书以《民办教育促进法》为法律依据，结合我国民办教育发展的实际情况，从整体理念出发，对民办教育的发展进行了系统性的分析和探讨。本书共分五章，第一章为绪论，第二章为民办教育的现状与问题，第三章为民办教育的发展路径，第四章为民办教育的监管机制，第五章为民办教育的未来展望。本书旨在为民办教育的发展提供理论支持和实践指导，也为政府和社会各界了解民办教育提供参考。

第一章

绪 论

民办教育也称私立教育，在我国源远流长，上溯至公元前 5 世纪的春秋时期，孔子等就开始兴办私学。战国时期，形成了以儒、墨、道、法为代表的私学“百家争鸣”局面。纵观历史长河，私立教育在人才培养乃至文明传承方面发挥的重要作用功不可没。改革开放以后，我国民办教育进入新的发展时期，截至 2010 年，全国共有各级各类民办学校（教育机构）11.9 万所，在校生 3393 万人。

坐落于福建东南沿海的西山教育集团，肇始于 1994 年创办的西山武术学校。单就校史而言，二十年的校龄似不足以使其在十余万所民办学校中“一枝独秀”，更不足以在与全国各类名校的比肩中“妄自尊大”。但如果我们仅仅从校龄这种表面现象去品评一所学校的时候，则未免有失偏颇，因为真正有说服力的评价标准来自于实际的办学绩效。西山教育集团在校生达 17000 余人的体量与目前全国民办教育机构在校生校均 300 余人近 60 : 1 的鲜明比率已彰显出她的“别具一格”，而“中国民办五星级示范学校”、“全国教育质量管理示范性学校”、“中国民办十大知名品牌学校”等一顶顶桂冠则折射出她的社会吸引力和认可度。也正是基于此，引发了我们对“西山模式”的深入思考，也认识到对其研究的必要性。作为开篇，本章以教育资源竞争为引子，分析作为民办学校的西山教育集团在激烈的教育资源竞争中所



形成的生存与发展之路,诠释西山总体办学模式,阐明研究的理论及实践意义。

一、教育资源竞争与生态位选择

从教育资源竞争这个话题切入的合理性和可行性在于:本研究的主体自身作为一所民办性质的学校而存在,这决定了我们不能绕开公办教育与民办教育两种教育形式并存下的教育资源竞争问题。客观地讲,近现代以来,我国私立教育发展步伐要滞后于国外发达国家。如美国哈佛大学、耶鲁大学、斯坦福大学、麻省理工学院,日本早稻田大学等世界名校都属于私立大学,英国牛津大学、剑桥大学在建校之初也可以说具备私立的性质。

就目前而言,我国民办院校无论是办学水平还是核心竞争力,尚不足以与公办院校比肩。这当然有诸多原因,但在教育资源竞争中的劣势地位不能不说是一个主要原因。当前,民办教育发展的政策环境相对不容乐观,一些制约民办教育发展的政策瓶颈尚未取得突破。^①

显性视角方面,民办教育在与公办教育的发展竞争中相对缺乏公平政策的保护,代表国家基本教育形式的公办教育受到政府的特殊资助和保护,掌握制度资源的政府对公办教育的发展带有明显的政策倾向性。受国家政策保护的公办学校在办学经费、教师编制与办学基础条件等方面有着稳定的来源,在学生来源、毕业去向、教师地位与待遇方面有着坚实的保障,这些都是民办教育通常所不具有的优势。

隐性视角方面,民办教育作为新生事物,有其弱小的一面,显性的公平政策背后有着隐性的实质不公。如国家政策对于“不得以营利为目的”作为公办教育与民办教育一致的办学准绳,对于公办教育的发展并不带有直接

^① 在2012年全国两会关于教育的盘点有类似的论述, <http://www.edu.cn/html/e/2012/jyyc/lhpd.shtml>。

的负面影响,但对于民办教育的发展却束缚很大。一方面,更多的寻利资本限于国家政策不敢涉足教育领域,影响了民办教育的迅速发展;另一方面,现实中的学校因为不能以营利为目的,投资者不拥有学校的产权,大多数民办教育办学只能采取增收学费、降低成本等方式,以实现累积式的滚动发展,但这又势必影响民办教育的声誉,从而制约了其发展。

那么,民办教育如何在艰难的夹缝中寻求资源竞争的优势及发展空间呢?我们不妨借用“生态位”这个概念来进一步阐释。借用这样一个概念,我们并不是要把问题扩张得太远以致造成牵强附会的学术思维偏移,恰恰相反的是,这种看似横向拓宽的思维方式,实质上是在纵深地寻求一个关键突破口。

自1910年美国学者R.H. 约翰逊第一次在生态学论述中使用生态位一词以来,生态位概念已广泛地应用于政治、经济、文化等社会各个领域,促使了“教育生态位”等一系列专用名词的产生,并进而形成了一种强有力的理论分析和实践研究工具与方法。生态位通常是指一个处于生态系统中的种群在时间、空间上所占据的位置及其与相关种群之间的功能关系与作用。

教育系统与自然生态系统不同,自然生态系统之间的竞争是自然生命在现有自然资源空间中争夺生存资源,自然生命不能创造其自身需要的资源空间,而教育系统则不然。换句话说,教育系统在其生命过程中没有特定的形态,它不但可以发展为自主确定教育形式及教育内容,并且可以主观能动地创造出其所需的生存空间。因此,教育生态位选择表现为在现有教育环境中的生态空间选择与创新,亦即在整个教育生态系统中恰当地把握自身的生存位置并能能动地拓展发展空间。

回溯西山教育集团十八年的发展历程,我们可以把学校的发展分成四个阶段:起步阶段、跨越发展阶段、全面提升阶段、科研兴校阶段。梳理并分析学校发展的各个阶段,我们不难发现,在西山的办学历程中,也正是随着社会环境变迁的学校生态位选择成就了今天独特的“西山模式”。前面我们说过,西山教育集团起源于西山武术学校。之所以称为武术学校,是因为学校的创办者、也是今日西山教育集团董事长兼总校长张文彬原是一名少林武僧,武术是学校兴起的最原始资源,这是我们能用生态位概念来阐释学校



生存和发展的首要原因；其次，在学校的发展历程中，经历了“西山武术学校”、“西山文武学校”、“西山学校”等名称的变迁，今天西山教育集团的成就毫无疑问地说明，在学校名称嬗变的同时学校办学理念与办学方式也在随之完善与革新，这是我们能用地生态位概念来阐释的另一个原因。

当然，不可忽视的一个问题是自然的武术资源不会自动转化为教育生态资源，这需要驱动力，也就是动机问题。关于动机，美国学者马克·汉森认为，“动机是一种认知过程……如果我们能够沿着一定的道路完成根本任务，我们就能达成所期待的目标。”^①显然，办学要有驱动力才能达成办学目标。为便于研究之需要，在用生态位诠释学校发展历程前，我们有必要先对办学动机问题予以归纳总结。具体可以概括为以下三点：

第一，强烈的事业心。只有做什么事情都满腔热情、全力投入，梦想成就一番事业的人，才有可能克服艰难险阻，将民办学校办好、办大。

第二，将办学作为个人志趣。就像张文彬，原本是并没有系统上过学的一介少林武僧，却在艰苦练功之余还有心情来思考培养学生问题，可见其对办学的兴趣。这也是历经十几年的艰苦实践，他能坚持下来并最终办成大学的原因。

第三，高度的社会责任感。没有一种对自己负责、对家长负责、对社会负责的精神，就不可能搞好教育，更不可能办好学。

在资源与动机的互动和调适下，其结局是一所私立学校的诞生和发展。纵观学校发展历程，在各个发展阶段的生态位选择可以概括如下：

起步阶段（1994年—1998年）的生态位选择：武字当头。西山武术学校开办以后，就在全校教练和学生中强调：“西山武术学校，就是要学武，要毫不动摇地突出‘武术’这两个字，没有武术，就没有西山武校。”对于一所武校而言，这种强调显然是非常正确和必要的。西山武术学校的教学内容以武术为主体，如散打、剑术、刀术、枪术、棍术等。当然，为顺

^① [美] E. 马克·汉森著，冯大鸣译：《教育管理与组织行为》，上海教育出版社 2005 年版，第 276 页。

应形势变化，避免让走进西山的学生单一地学武练武，学校把没能很好学习文化课且把尚在小学阶段的学生集中成四个班级，分别由四位文化课教师包干负责。

在这一阶段，学校的创新主要表现在招生策略上。因为建校之初，学校只有二十余名学生，这点学生显然不像一个学校，而且随时有散伙关门的可能，招生问题必须摆在首要位置。但无论怎么说，招生并不是像戏说影视剧中敲敲锣、打打鼓、吆喝几嗓子就能解决的问题；对于刚开张且尚缺乏社会知名度的西山武术学校，也不可能做到搬张桌子、凳子往闹市区一坐，招生的牌子一挂，前来报名的学生就趋之若鹜，这需要招生策略。西山武术学校招生的策略方法大致可以归纳为广告法、媒体宣传法、声名远播法等。从生态位选择的视角而言，声名远播法最值得一提，西山武术学校不但要创办于世，更要渐立于武校之林。平日里，学校只要闻知上自省城、下至村镇的有关喜庆活动，趁着群众集中、人员稠密之时，就派出学生操刀弄棍地前往表演，表演中打出“西山武术学校”的旗号，让城乡民众都知道有个西山武术学校。1997年，福建省委、省政府在省体育运动中心举行规模盛大的香港回归庆祝活动，精心准备的西山武术学校在万人看台上，显得格外醒目，鲜红的国旗、鲜艳的校旗、整齐的校服，特别是昂扬奋发的精神风貌，吸引了场内外无数人关注的目光。无论是政府政要还是百姓群众，都刮目相看……墙内开花墙外香，西山武术学校的旗帜飘出去了。到1998年，西山武术学校在在校生突破千人大关，并获得武术比赛的第一枚金牌。

跨越发展阶段（1998年—2002年）的生态位选择：文武并举。香港回归庆典以后，西山武校知名度进一步提升，学生数量激增。这时候，相当一部分家长对西山武校坚持多年以武术教学为主体、以文化教学为辅助的教育理念提出异议，不少家长希望自己的孩子能够进行正常的文化学习，把武术训练仅作为强身健体的一种手段，学校转型已势在必行。当然，除了家长和学生的需求，转型驱动力还来自社会和学校本身。就社会大环境而言，1998年是中国改革开放二十周年，社会主义市场经济全面发展，对人才的需求量