

摘 要

北京市第九中学教育集团成立于 2010 年 5 月，成员有：北京市第九中学、佳汇中学、金顶街第二小学、金顶街第四小学。北京市第九中学教育集团的建立，旨在形成教育合作互助共同体，形成学校办学规模效应，实现优势互补，促进各类学校的协调发展。在生源输送关系上，九中初中部免试接收金顶街第二小学的北京籍毕业生，北京佳汇中学免试接收金顶街四小的北京籍毕业生，九中初中部和佳汇中学毕业生参加北京市中等学校招生考试，报考且通过者进入九中高中部。

论文以北京九中教育集团母体学校的一名公共事业管理者的视角，从理论上梳理名校集团化发展这一教育热词如何落户北京石景山；关注于如何在集团化办学一年后，使集团化发展不流于肤浅的合作；关注于如何在促进教育均衡的同时，为优质生源提供适宜的教育。本文从教育集团基本情况的介绍切入，通过比较分析和案例分析等途径，重点分析北京九中教育集团的现状与问题，通过对问题的分析，提出解决问题的对策。本研究的理论意义在于通过个案研究丰富国内对名校集团化办学的研究。现实意义在于梳理名校集团化办学的国内外经验，印证目前所开展的北京九中教育集团工作，通过对比与反观，获得启示。

本研究通过查阅大量的文献资料，并对这些研究文章进行分析、归类、综合，目的在于了解目前本领域的研究进展，避免与他人进行

重复劳动，并在此基础上，进行进一步的研究。本文把北京九中教育集团作为主要案例进行重点研究，将围绕此案例设计问卷、访谈提纲，重点研究此案例的现状与问题，提出解决问题的对策。在研究过程中将杭州、成都、北京等多地的名校集团化办学现象与北京九中教育集团进行比较，丰富研究的内涵。为了进行深入研究，还对区域领导者、集团管理者进行访谈，以获得定性分析资料。面向领导管理团队进行问卷调查，以获得第一手的定量分析资料。在初步研究的基础上，按照名校集团化办学基本情况分析、现状与问题、建议与对策的架构，统驭材料，进行分析，得出结论。本研究尚存在一定的局限性，由于一定条件所限，没有对除北京九中以外的教育集团进行实地考察，比较研究分析较少。

论文得出如下研究成果：名校集团化办学既促进教育公平，又促进教育效率，是在一定时期、一定范围内促进教育均衡与优质发展的有效的教育改革政策。北京九中教育集团目前运作情况基本正常，属于起步阶段，九中集团要想迈出成熟和稳健的步伐，还需在一些方面进行改进，在外部环境上还需要获得一定的支持。

关键词 基础教育，名校，教育集团，教育改革



ABSTRACT

Beijing No.9 Middle School Education Group was founded in May 2010, with members: Beijing No.9 Middle School, Jiahui Middle School, Jindingjie Second Primary School, Jindingjie Fourth Primary School. The establishment of Beijing No.9 Middle School Education Group, aimed at forming an education cooperation and Mutual Assistance Community, and promote each other's, mutually beneficial relationship, the size effect of the school's complementary advantages can promote the coordinated development of all types of schools. The No.9 Middle School will receive Jindingjie Second Primary School. And Jindingjie Fourth Primary School graduates will be admitted by Jiahui Middle School without being tested. Students of No.9 Middle School and Jiahui Middle School who pass the Beijing middle school entrance examination, will be admitted Beijing No.9 High School.

From a perspective of a public utility manager who works at the Education Group in Beijing No.9 Middle school, this paper focuses on the development of this educational hot words theoretically carding elite group located in Beijing Shijingshan; and how the school after one year of the group, so the development of the Group does not flow in the superficial cooperation; as well as how to promote education and balanced at the same time, taking into account the education quality development, to meet the needs of more people around quality education,

to provide a suitable education for quality students. Cut from the introduction of the Education Group, by way of comparative analysis and case studies focusing on analysis of the situation and problems of the Beijing No.9 Middle School Education Group, through the analysis of the problem, proposed solutions to this problem. The theoretical significance lie in of this study is that the domestic elite group running through case studies. The practical significance lie in combing elite group of school, domestic and international experience confirms Beijing No.9 Middle School Education Group, currently carried out by comparing with the other hand, access to revelation.

In this study, by consulting with large number of documents, and research articles, classified, comprehensive, the author tries to understand the progress of research in this field, and avoid duplication of work with others, thus and to conduct further studies on this basis. With Beijing No.9 Middle School Education Group as the main case of research, the author will focus on this case, design questionnaires, interview outlines, pay attention to the situation and problems of this case, thus proposed solutions to this problem. Beijing No.9 Middle School Education Group with Hangzhou, Chengdu, Beijing and other places of the elite group of school phenomenon in the course of the study will be compared in order to obtain useful inspiration, rich connotation. To conduct in-depth study, the author also interview the regional leader, group manager, group

course designer, to obtain rich, in-depth qualitative analysis of information. Conducted a survey with oriented leadership and management team in order to obtain first-hand the quantitative analysis of data. On the basis of the above preliminary study, in accordance with the elite group sponsoring the situation and problems, suggestions and countermeasures architecture, the exercise was material to analyze, draw conclusions. In this study, there are still some limitations due to certain conditions, limitations and no field visit to Beijing No.9 Middle School Education Group as well as less comparative study and analysis.

The paper reached the following findings: the elite group of school not only promote equity in education, but also promote the efficiency of education in a certain period of time certain range of effective education and reform promote policies of balanced education and quality development. The operation of Beijing No.9 Middle School Education Group action the situation is normal at the elementary stage, in order to make a mature and steady pace the group needs to be improved in some respects, also need to get some support on the external environment.

KEY WORDS basic education, elite schools, education group, education reform

目 录

导 论	9
一、选题背景及研究意义	9
二、国内外研究现状	9
三、研究内容	11
四、研究方法	12
第一章 名校集团化办学的基本情况分析	13
第一节 名校集团化办学含义及基本要求	13
一、名校集团化办学的含义	13
二、名校集团化办学的基本要求	14
第二节 名校集团化办学的意义	15
一、体现教育服务均衡与优质的公共价值	15
二、促进教育体制改革	17
三、对各个利益相关者具有不同的意义	19
第三节 国内名校集团化办学的基本情况	22
一、杭州名校集团化办学的实践	22
二、成都、北京等地的名校集团化办学实践	23
三、不同类型教育集团的特点	25
第二章 名校集团化办学的现状与问题	27
第一节 集团化办学的背景	27
一、区域经济社会的转型	27
二、区域内可整合的教育资源	27
三、部分政策精英的推动	29
第二节 集团化办学的现状	30
一、北京九中教育集团的基本情况	30
二、北京九中教育集团的特点	32

三、北京九中教育集团的优势·····	33
第三节 集团化办学需要解决的问题·····	35
一、母体学校存在“牛奶被稀释”的因素·····	35
二、教育集团的机制尚未完善·····	35
三、集团成员校的固有特色面临弱化·····	36
第三章 名校集团化办学的建议与对策·····	37
第一节 对母体学校的建议与对策·····	37
一、完善学校运作思路和运作模式·····	37
二、在集团管理中更多发挥理事长单位的统筹作用·····	38
三、尊重并适当保持其他成员校的办学特色·····	40
四、加大拔尖创新人才培养力度·····	41
第二节 对教育集团成员校的建议和对策·····	42
一、优化招生办法·····	42
二、主动吸纳母体学校办学文化的精华·····	43
三、适当保护原有优秀办学文化·····	43
第三节 对教育集团外部环境的建议·····	44
一、对政府部门的建议·····	44
二、对家长和社会的建议·····	46
参考文献·····	49
附录·····	52
致谢·····	55
声明·····	56

导 论

一、选题背景及研究意义

在国内，杭州、成都等地已经进行了数年的“名校集团化办学”的有益尝试，其主要目的在于促进教育的均衡，让教育更平民化，促进社会公平。北京市除顺义区牛栏山一中教育集团外，尚无第二例基础教育系统的教育集团。

2010 年，北京九中在成立九中分校（初中部）的基础上，将邻近的一所民办学校北京佳汇中学，和邻近的两所小学金顶街二小、金顶街四小纳入九中教育集团。九中作为一所老牌北京市重点，政府要求其教育均衡做出贡献，即将优秀文化与优秀师资进行输出，同时要无条件接收对口小学的生源，易造成“牛奶被稀释”。仅从这一点考虑，九中办教育集团，是在政府指令下尽一所名校对于教育公平的社会责任。

本文作者以北京九中教育集团母体学校的一名公共事业管理者的视角，从理论上梳理名校集团化发展这一教育热词如何落户北京石景山；关注于如何在集团化办学一年后，使集团化发展不流于肤浅的合作；关注于如何在促进教育均衡的同时，兼顾教育的优质发展，在满足更多民众对身边优质教育的需求的同时，为优质生源提供适宜的教育。

本研究的思路是从对教育集团基本情况介绍切入，通过比较分析和案例分析等途径，重点分析北京九中教育集团的现状与问题，通过对问题的分析，提出解决问题的对策。目的是梳理名校集团化办学的国内外经验，印证目前所开展的北京九中教育集团工作，通过对比与反观，获得启示，正视问题，找到进一步推动名校集团化办学工作的有效对策，为北京九中教育集团理事会的运作，及相关各方如何对待教育集团，提供理论依据。

文献检索表明，目前对名校集团化办学的研究，尚无针对一个教育集团的学术研究。本研究如能顺利完成，将形成一套教育集团的的分析模式，从而填补教育集团实践研究的一个空白。

二、国内外研究现状

（一）国内研究现状

1. 对名校集团化办学的背景、意义和政策的研究

施光明、王曦（2006）提出：每年的“择校热”令行不止，愈演愈烈。“不让每个孩子输在人生的起跑线上”、“好上学”、“上好学”成为百姓和政府殊途同归的共同目标。名校成为短缺的教育资源，对杭州的基础教育资源进行整合，使“弱校”、“新校”变强，实施集团型发展成为杭州区域内教育资源调整 and 发展的必然选择。刘希平（2008）还分析到，2001年，杭州进行了行政区划调整，老旧城区大规模改造，大量人口从旧城区搬迁到新城区，“新区配套学校教育质量面临严峻的公信挑战”。贺武华（2009）提出，名校集团化战略的政策过程，它是地方适应社会经济社会的快速发展，为解决人民群众日益增长的教育需求，由当地政策精英主导，合目的性、合理性地科学决策的结果。朱向军（2006）、陈国先（2009）提出，实施名校集团化战略，是推进基础教育均衡发展的一种实现形式，其目的就是为了扩大优质教育资源，推进优质教育普及化、平民化发展，满足人民群众日益增长的教育需求。陈国先（2009）、李江源（2009）等提出名校集团是过渡性的，是在追求教育均衡、城乡一体化背景下形成的，在当前是一种较好的选择。

2. 对名校集团化办学实践的研究

刘希平（2008）、戚小丹（2011）提出：名校集团办学领域不断拓展，优质教育覆盖率不断提高；逐步完成了从外延发展到内涵发展的跨越，名校集团办学品质大幅度提升；培养了一批优秀的教师和管理人才，农村教师得到快速成长；名校集团化办学促进了教育事业与城市化进程的良性互动。

3. 对于名校集团化办学，要在追求教育公平的同时保证教育质量必要性的研究

周谷平、孙秀玲（2006）提出，实施名校的集团化办学，是为了解决教育的起点公平问题所作出的积极努力，但是这只能是为实现教育公平走出的第一步。若要从起点的公平向着过程的公平、结果公平的方向迈进，保证教育的过程和结果尽可能地公平，必须要在课程和教材、教法和手段等诸多要素上进行系统的改革。而要实现更高一层面的机会均等，还要在尊重个体差异的基础上，使不同学生受到不同教育，让学生有选择地接受个性化的、适合自身需要的教育。

4. 对于名校集团化办学弊端与不良倾向的研究

郭立场（2005）认为，名校按照企业集团化的操作方式集团化以后，将原来风格迥异的若干学校整合为同一的学校，教学理念及培养模式整齐划一，和教育本身所要求的个性化和多元化相去甚远。同时，由于名校集团需要并集中了最好的硬件和软件环境，容易吸引名师和优质生源，将会加速社会基础资源配置的不平等，进而引发教育资源新一轮的不平等。戚小丹（2011）提出，名校集团的基本办学模式有待进一步探索与规范，现代学校制度建设有待进一步引进与完善，学校再生机制有待进一步研究与实践。

（二）国外研究现状

“教育行动区”：在英国，基础教育也存在发展不均衡这一问题。为此，英国从政府到地方都在努力解决基础教育领域的不均衡发展问题，而且采取了一系列措施。其中，“教育行动区计划”（Education Action Zone）就是政府为提高弱势地区教育质量，而采取的重大的教育改革措施，它对于英国的教育质量提高起到了至关重要的作用。有国外学者有对此教育现象的研究。

“要素学校联盟”：创建于美国 20 世纪 80 年代的松散型学校联盟，旨在按照进步主义的理念改造美国基础教育。其三个阶段的发展历程和当前面临的巨大挑战表明，在当前美国保守主义主导的教育改革中，“要素学校联盟”的生存和发展是极为不易的，而它与保守主义教育的协作与对抗，展现了有关教育基本方向 and 价值的融合与冲突。有国外学者对此教育现象的研究。

此外，文献检索表明，在国内外，“教育集团”多用于职业教育与相关产业的结合体，同时高等教育联盟也常被称为“教育集团”。这些方面均有国内外学者进行研究。

三、研究内容

基础教育名校集团化，旨在扩大优质教育覆盖面，让更多百姓受益。母体名校之所以愿意进行集团化变革，除了应履行作为国有的事业单位所应有社会责任外，集团化发展在客观上能够促进母体名校的发展。目前，名校集团化发展在部分地区有成功的经验，但在北京市石景山区尚属起步阶段。笔者认为，北京九中教育集团要想走向成熟，应该在管理、课程等方面发挥集团优势，形成集团特色，同时维护集团成员校原有的优秀办学元素，使之优势互补。教育主管部门应该给予教育集团更多的办学自主权，并理顺集团内部的法人关系，给予相应的优惠政

策。母体名校要通过学校文化建设、师资招聘与培训,保持有优异的“造血功能”,防止因过度输出造成的质量滑坡。在此基础上,通过自身造血、集团规模效应和政策扶持,使名校母体和名校集团在更大范围内的教育竞争中立于不败之地,引领一方教育发展。

通过本文的写作,期望的达成以下学术贡献:此前对于名校集团化办学的研究,重在集团化办学促进教育均衡发展,而对于如何促进教育优质创新发展,乃至如何通过这一体制,加强拔尖创新人才的培养力度,在公共事业管理领域还未有涉及;此前的研究,没有针对某个教育集团进行深入研究。因此,本研究如能顺利完成,将丰富教育集团研究理论体系。

四、研究方法

(一)文献分析法:本研究通过查阅大量的文献资料,并对这些研究文章进行分析、归类、综合,目的在于了解目前本领域的研究进展,避免与他人进行重复劳动,并在此基础上,进行进一步的研究。

(二)案例研究法:本文将把北京九中教育集团作为主要案例进行重点研究,将围绕此案例设计问卷、访谈提纲,重点研究此案例的现状与问题,提出解决问题的对策。

(三)比较研究法:本文将把杭州、成都、北京等多地的名校集团化办学现象进行比较,分析其相似及差异,以获得有益的启示,丰富研究的内涵。

(四)调研访谈法:本文将对集团领导者、集团课程设计者等进行访谈,以获得丰富的、深入的定性分析资料。

(五)问卷调查法:本研究将设计针对不同的关于教育集团的利益相关者,以获得第一手的定量分析资料。

第一章 名校集团化办学的基本情况分析

第一节 名校集团化办学含义及基本要求

一、名校集团化办学的含义

教育集团,是以一个或者若干发展好的学校为核心,通过联合、共建和调整等方式,把有互补优势或者相似学科的各个独立法人主体,以契约为纽带建立起来的大规模、多形式、多层次的学校法人联合的组织形态。

教育集团也称教育集群。北京市丰台区教育委员会主任冯晓光认为,教育集群是一个地区各种教育资源汇集起来的教育群体,由教育主管部门主导,教育集群中优质学校牵头。教育集群模式是能充分调动个体学校,又能使多个学校联动发展的、促进区域教育发展的新模式。在同一教育集群内,实现“两个统筹”、“三个共享”。两个统筹指同一集群内各个学校间的纵向统筹以及横向统筹。纵向统筹是学前、小学、初中和高中各学段间衔接,如特色课程衔接,小学有美术方面特色,中学也应有相应的特色与小学相衔接;横向统筹是指中小学,乃至幼儿园的横向方面资源互补。三个共享是师资共享、生源共享和管理共享。比如跨校兼课、联合招生、管理经验共同实施等等。^①

对于本文的研究对象——北京九中教育集团——来说,根据《北京九中教育集团章程》,北京九中教育集团是,在北京市石景山区教育委员会的领导下,充分发挥北京市第九中学作为示范学校的示范辐射作用,以扩大区域优质教育资源、促进学校间均衡发展、推动教育品牌升级为宗旨的学校发展协作共同体。

名校集团化办学的实质是一项公共政策。公共政策是政府在特定的发展阶段,依据现实条件和发展需要,对社会公共利益进行界定,通过有效的政策工具和机制保障实现公共利益目标。该政策方案的目标体现公共价值,以公共利益作为政策方案的最重要诉求。公共政策具有导向功能:政府依据特定的目标,通过政策对人们的行为和事物的发展加以引导,包括直接引导和间接引导;分配功能:政策来调整现实的利益关系。名校是稀缺的宝贵的公共资源,实现名校的资源利

^①邓兴军.部分区县试水教育集群改革.北京青年报,2010-11-04(D1).

用率最大化，是实现教育优质、平价的必经之路，是各级党政、教育行政部门和学校管理者共同的社会责任。

各利益相关主体的关系见图 1。

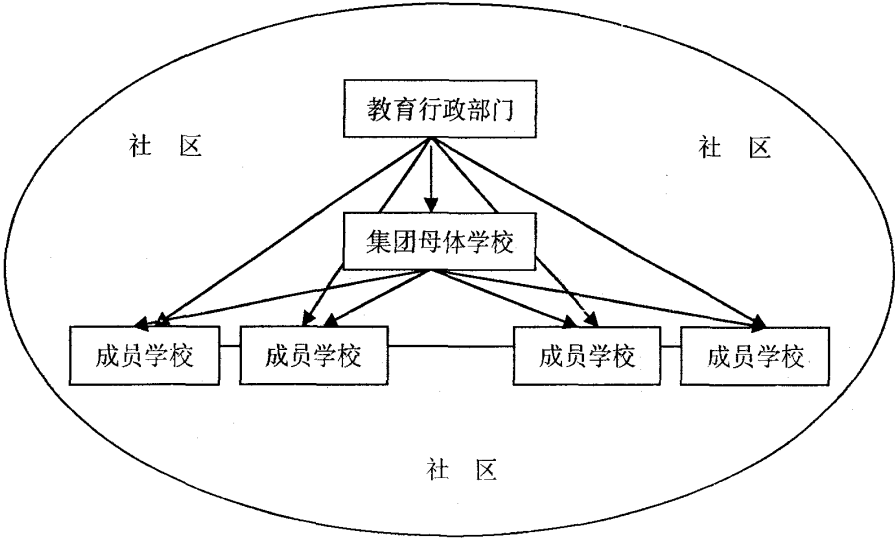


图 1-1

二、名校集团化办学的基本要求

1. 以一所名校为集团核心成员校。

作为集团母体学校、核心成员校，在历史积淀和群众口碑上是客观存在的，也是随着教育环境和自身发展规律而不断变化的。要成立名校集团，首先要有一所名校，作为母体学校。它的办学水平，它的学校文化，应有能力带动其它子体学校的发展。

学校文化是一学校区别于另一学校的重要标志。名校之所以有名，在于深厚的文化底蕴，表现出治学严谨、人文关怀、理想追求、创新激情。只有优秀的学校文化才能孕育出优秀的学校教育，学校文化是凝聚学校群体成员的重要精神力量，是学校发展的强大内驱力。集团化办学的过程也是一种先进文化对另一种先进文化的认同、引领和改造。

北京九中就是这样一所学校。它是 1978 年北京市政府首批确定的首批 25 所北京市重点中学之一、是 2002 年经市专家组认定的高中示范校。2010 年起恢

复初中学制，成为完全中学。学校底蕴深厚、教学质量高，在社会上享有很高声誉。九中 80% 的教师达到研究生以上水平。高考升学率达 100%，每年招收的 400 名学生中，有近 300 名考入国家重点大学深造，历届实验班高考平均分超过一类本科线近 100 分，全部升入清华、北大、北航等一流名校。石景山区很多学校的优势师资都来源于九中，区教研部门的很多教研人员、区教育行政部门的主要领导也多来自九中。以九中作为集团化的母体学校，在名校集团化改革进程中，是必然的选择。

2. 名校周边其他适合的学校作为集团其他成员校。同一区域内的教育集群化发展要求除母体学校以外，要有一所或多所学校，在学段上能够与母体学校进行衔接，在空间方位上要有较近的距离，在学校软硬件资源上，与母体学校有一定的匹配度。九中初中部、佳汇中学、金顶街二小、金顶街四小作为九中教育集团的子体学校，不同程度地具备以上特质。

3. 其他成员校一般在学制上与核心成员校相衔接，有生源输送的关系。各区域之间的教育存在着天然的生源竞争，一个区域要想留住优质生源，必需拿出行之有效的挽留生源的办法。名校集团化办学将不同学段间的壁垒打破，至少在义务教育阶段，高一级学校免试无条件接收下一级学校毕业生，或者在集团内部采取富有吸引力的生源挽留政策。因此，集团内部各成员校在存在学段衔接的关系。

4. 名校向集团其他成员校输出教育资源。集团化的办学模式，其宗旨就是通过建立一种集群化发展的契约机制，带动教育的均衡与优质发展，对于办学水平一般的学校，促进其发展，对于优质学校，通过此项改革，使其更加优质。输出资源的方式以软件输出为主，因为硬件主要由政府部门进行配置。软件输出包括师资输出、管理模式的输出、办学文化的输出等。

第二节 名校集团化办学的意义

一、体现教育服务均衡与优质的公共价值

对于一项公共政策的评价，要看效率目标和公平目标两个方面，名校集团化办学这项公共政策也是如此。笔者对九中教育集团管理团队进行的问卷调查中，

“对于近年来杭州、成都、北京等地出现的教育集团现象，您如何看待”一题，100%的被调查者认为“是一种既能促进教育均衡，又能促进优质教育发展的政策。”对于政策推行的时间，83.3%的被调查者认为教育集团“是一项应长期推行的政策”。

（一）名校集团化办学的教育公平价值追求

名校集团化办学使原有相对薄弱学校纳入名校集团，扩大了优质教育资源的覆盖面，从而让更多民众得以享受优质教育资源，在一定范围内、一定程度上改善了教育资源分布不均衡的现状，从而使教育这一社会服务向着机会均等的方向迈进。国家应采取各种措施，为公民提供公平的就学机会，提供公平的就读优质学校的机会。学校有责任探求各种有效的方式，为受教育者提供充分地参与教育过程的、公平的机会。^①

教育均衡化发展的理论基础是教育的权利，或者基本的教育人权问题。义务教育均衡发展，保证教育领域弱势社会群体能够接受优质基础教育，改变弱势群体的社会身份、社会地位，促进弱势群体向上流动，促进人平等地发展，维护社会公平与正义，进而增进社会平等，促进社会稳定。均衡发展既是教育问题，也是国家和民族稳定、融合、协调发展之基础。教育均衡发展，尤其是基础教育均衡发展，是教育公平的基本保证。因此，基础教育均衡发展是很多国家的政府孜孜以求的政策目标。^②

以浙江省杭州市为例，名校集团化发展为外来务工者子女就学、入园，提供了公平而有效的途径。2010年，在全市义务教育阶段有19.26万进城务工者子女就学，为促进社会公平奠定基础。同时名校集团化成功解答了为新区居民的提供优质教育的难题，通过“名校+新校”、“名校+高校+新校”模式，为由老城区迁建到新城、开发区和新居民区的市民，以及新杭州人、城郊农民都提供了优质教育。以2010年的升学为例，北京九中初中部，免试、免费招生了126名教育集团成员校金顶街二小毕业生。九中高中部录取了86名教育集团成员校北京佳汇中学毕业生，占录取总数的28%。

（二）名校集团化办学对于教育效率的价值追求。

这里所说的教育效率，指的是学校向优质的方向不断进步，以课程的科学合

①吴康宁.教育机会公平的三个层次，就学机会公平属温饱水平.中国教育报,2010-5-4.

②康开洁.教育均衡发展理论与实证研究综述.教育评论,2008(9).

理建构,促进众多的、不同的学生个体获得更大的发展。

1. 对教育服务对象而言,教育结果的公平与教育机会的公平同样重要。衡量公民是否完全享受到了平等的受教育权,不仅要看公民是否有机会跨进学校大门,也不仅看公民们是否有机会跨入优质学校大门,还要看公民就学后参与教育过程方面的机会。即使实现就学、就读优质学校机会公平,若学校未赋予学生以充分参与教育过程的机会,使一部分受教育者始终,或长期被安排在教学、活动及管理中心位置,与此同时其他受教育者始终或长期被定格在次要位置,乃至搁置在边缘,从而成为教育过程的局外人,那么我们不能说后者完全享受到了平等受教育权。因为在实际学校教育过程当中,他们本应该享有的、以充分参与教育的过程为标志的、平等受教育权,事实上已然被剥夺。^①

名校集团体制的建立,由于形成了从小学到高中的教育链,理顺了招生上的衔接关系,使区域内的优质生源不易流失,从而易使名校逐渐形成优质生源和优质教育的良性循环。名校集团体制的建立,使名校的师资和管理资源流向成员校,更易使受教育者享有充分参与教育过程的机会。名校集团体制的建立,打破学制壁垒,使中、小衔接,初、高衔接更加顺畅,整体打造集团内诸如教学、德育、科研、校园文化等一系列工作,有利于教育水平的进一步提升。

2. 对于区域教育而言,在促进教育公平的同时,需要有一定数量的顶尖名校,作为区域间教育竞争,乃至区域整体实力竞争的筹码。名校集团的建立,除上述教育质量提升,还在客观上进一步扩大了名校的影响。

二、促进教育体制改革

首先是办学体制的创新。实施名校集团化办学,将改变公办学校的单一办学体制,打破多年来办学经费的来源主要靠政府拨款的格局,为解决“钱从哪里来”这一难题找到新的突破口。名校在集团化办学的过程中,为自身发展,为担负历史和社会责任,办学的积极性得到了空前调动,利用名校品牌无形的资源、先进管理方式、优良的师资以及学校资金投入办学,不断地扩大优质教育资源。办学形式上灵活多样,并吸纳一些社会资金投资办学,缓解政府办学经费困难。

教育资源配置创新。通过名校集团化办学,盘活教育资源。名校这种优质的教育资源,由单位的资源、部门的资源、个人的资源,变成了国家、社会,特别

^①吴康宁.教育机会公平的三个层次,就学机会公平属温饱水平.中国教育报,2010-5-4.

是家长和学生的财富，成为大众的、普及的、平价公共资源。这种资源配置到不同区域、学校和学生，逐步实现公共资源效益最大化。

学校管理机制创新。名校集团化办学，缩短新校发展周期，成功地实现优质教育资源的扩张，满足百姓在家门口享受优质教育这一迫切需求。杭州通过名校集团化办学，引入市场经济理念，借鉴现代企业管理制度、运行机制，不断创新学校管理机制，逐步建立起符合集团化发展的内部管理制度。一是扁平化的管理，管理层次变少、简政放权、统一指挥、减少内耗，管理幅度增大，管理效能提高，属于人性化的新型管理模式。二是网络化的管理。三是全面质量的管理，名校集团建立一整套管理标准和管理制度，使集团内部的管理更加专业化，更加现代化、标准化和制度化。

以北京市为例，名校集团化办学是继名校办分校后一次教育体制创新。从2005年初起，北京市的有关部门已启动10所名校办分校试点，城区的优质资源向薄弱地区辐射、发展。而今，顺义、石景山等区县名校集团化办学的实践，是在北京市名校办分校实践基础上的教育体制改革。名校办分校分为以下两种形式：原来取消初中的名校，在恢复初中时，初中单独建制，成为分校；名校在异地办分校，异地引进名校的分校，以引进优质教育资源，促进当地发展，名校通过扩张取得一定的经济效益或社会效益。

本文的研究对象——北京市第九中学教育集团，属于“名校集团化+名校办分校”的模式。北京九中是1978被北京市政府于数百所中学中择优命名的“北京市重点中学”，共25所。20年后，即1998年，北京市启动“北京市示范高中”建设工程，旨在扩大优质教育的覆盖面。在不到10年的时间里，分四个批次完成了73所示范性普通高中的建设和评审，先进行硬件建设，再进行软件评审，软件评审的一项重要指标是每年招生班额在12个班以上。这73所学校由涵盖了25所1978年认定的“北京市重点中学”和一批优质的区县级重点中学。在示范高中的建设阶段，北京市教育主管部门出台了一项颇具争议的政策，即示范高中不能办初中，原有初中的要与实行高中与初中的脱钩。其旨意是：初中属义务教育，义务教育重要公平，名校初中的存在，造成了教育的不公平。但在政策的执行阶段，发生了一些偏离，真正初高中脱钩的名校数量甚少，各所名校纷纷以名校办分校之名，恢复了初中。北京四中是个例外，其初中的恢复，与高中是同一

建制，由于该校的特殊地位，政府部门允许其在学校本部办初中。北京九中因各种原因，这个步子迈得迟了一些，2000 年取消初中后，于 2010 年才以“北京市第九中学分校”的形式恢复初中，该学校原为“北方工业大学附属中学”，是临近九中的较为优质初中，2010 年 2 月，在政府主导以及高中部的努力下成为九中初中部，对外行使权力的法人单位名为“北京市第九中学分校”，在内部管理及对外招生使通常使用“北京市第九中学初中部”的名称。

北京九中教育集团，杂糅了名校办分校以及名校集团化等因素，在教育体制改革的发展链条中，具有典型性和跨阶段性，具有两种模式叠加的特点，并具有因叠加而产生的种种优势和劣势。但优势一定大于劣势，因为两年的实践初步表明，这种方式能够促进一定区域内教育的发展。与此同时，教育是一项具有长期性和不稳定性工作，它受软件的资源和能力影响和制约较大。九中的这项改革，在区域内有开创性，广受关注。在成立之日，多家省市级媒体予以报道，也成为百姓街谈巷议的话题。2011 年底，更是写进了石景山区政府工作报告。在各方关注下，在九中干部教师的探索和努力下，九中正实践着这一具有里程碑意味的变革。它的结果与发展方向，受探索的水平 and 努力程度的影响很大，因此，对于它的研究，对于管理工作的反思与改进具有非凡的意义。北京九中日前与北京市教育科学研究院开始合作，力主在教育集团框架下的课程建设方面取得有益的进展。因此，九中教育集团的创建与发展，不仅仅为周边百姓扩大了优质教育的覆盖面，还是一定区域内教育改革与发展的一块试验田。在未来，或以成功或失败的典型意义，生成教育领域的经验，亦或是教训。

三、对各个利益相关者具有不同的意义

（一）对于集团核心成员校

名校，作为优质教育资源的集中者，作为政府和社会的教育投入受益者，应承担起反哺、回报社会、为政府分忧这一使命。因而，集团化办学，也是名校回报社会、向社会提供优质服务的操作平台和有效的载体。

对于集团核心成员学校，成立教育集团，除了尽一所名校应尽的社会义务之外，对于核心成员校本身，集团化发展将对带来以下收益：打通生源输送通道，吸引更多优质生源来校就读；进一步扩大名校的社会影响，带来社会效益。

之所以能够吸引更多优质生源，是因为被集团化的小学，逐渐成为优质教育，

周边的民众中有相当大的一批不再跨区域选择其他小学就读，将来会成为九中集团初中乃至高中的优质生源，而不是随着从小学开始的择校就读，进而到与该小学对口的其他中学就读。对于扩大社会影响力，其一是因为集团核心成员校从前只影响其高中的学生和家长，而今，以九中教育集团为例，集团内有大约 5000 名在校生，而不仅仅是原来高中部的约 2000 学生。5000 名学生的家长、亲属、邻里都会不同程度地关注九中，无形中就是一种宣传，一种影响力的扩大。

对于教育人力资源的发展来讲，无论对于九中的管理者，还是对于教师，因为学校影响面的扩大，都面临更多发展机会。由于向集团成员校输出管理者和骨干教师，九中本部将会不断产生新的管理者和骨干教师。人力资源在机遇和挑战面前得到历练。对于校际人力资源的流动，由于集团化发展，优秀人才的缺口，对周边教育人力资源来说，具有吸引力和聚合力。以九中和八大处中学的校际人力资源流动为例，九中的集团化发展，与八大处中学向北京师范大学励耘实验学校转制几乎同步，后者的转制有一个突出的特点，对人员进行重新洗牌，该校的骨干教师和管理人员有多名经考察和招聘等程序来到北京九中工作。九中因集团化发展，从高校招聘了一定数量的毕业生来校任教，但这个群众的数量如果过大，就会因为人力资源的不成熟而一定程度地影响教学质量，也给学校的教师培训工作带来了巨大的压力。而成熟的人力资源跨校流动，使九中的人力资源输入更多样化，从而避免了因单一化的输入而带来的问题。

（二）对于集团其它成员校。首先，在招生方面，九中成立教育集团已经将近两年，两所小学在招生方面已明显感受到因集团化发展而带来的热度。以金顶街第二小学为例，2011 年计划招生 160 名，而前来参加面试的学生达到 400 多名。金顶街四小校长陈娜介绍说：“集团建立后，本市生源逐渐增多。”对比区域内一些学校缺乏生源的现状，该小学不仅不会缺乏生源，还会在一定程度上择优录取学生，随之而来的将是学校发展的更多后劲。其次，在管理方面，九中本部因数十年的优质发展，积累了很多教育和学校管理智慧，人力资源的总体水平也较高，在小学成为集团成员校后，在管理理念、教育理念和课程资源等方面，将会受到九中的影响和带动。再次，在公共关系和后勤管理等方面，集群化发展将会使集团内的小学获得很多便利和实惠，从而使学校管理者有更多精力投入到业务管理方面。

（三）对于社区民众和教育对象来说，教育集团对于缓解择校现象起到很大作用。实施名校集团化的战略，是推进教育均衡化发展的实现形式，目的就是扩大优质的教育资源，推进优质教育向普及化和平民化方向发展，从而满足人民群众不断增长的需求。北京九中集团所处地区为北京市区西端的石景山区西部。大部分居民为首钢、电厂等企业的职工，以及部队官兵，附近还有居住数万人口的两限房社区“金顶阳光”。作为基本社会服务的教育，如果向普通民众有所惠及，将是当地民生的重要改观。此前，这个地区的中小学适龄人口择校现象严重，重视教育的家长，将孩子送到石景山区中东部地区较好的学校，如古城第二小学、实验小学、京源学校、实验中学等。在九中成立教育集团后，这一现象有所改变，选择九中教育集团就读的多了。对于民众所带来的好处是直观的——教育集群化改革，在招生政策方面的连贯性，彻底地打消家长既想就近入学又想接受优质教育方面的顾虑。他们可以有更多机会就读家门口的优质学校，“幼升小”、“小升初”不再成为让家长很为难的事。对于学生来说，他们免除了择校的考试之苦，更重要的是免除了考取后的车马劳顿之苦，孩子早上可以多睡半小时，或者好好地吃上一顿早饭。同时，由于教育集团课程进行整体打造，有利于有时间的纵坐标上对于个体学生的发展，形成教育链条，一定程度地避免了因学制分割所带来的一系列弊端。

（四）对于政府部门。名校集团化的战略，以教育公平为基本诉求，有效地破解了城市化过程中教育的“瓶颈”——上学难问题。对于集团化办学，政府部门的政策初衷是通过教育的集群化发展，促进教育均衡发展，从而从整体上提升区域教育的质量。一些实践证明，实施名校集团化，是破解“上好学难”这一问题成本低、风险小、成效大的路子，也是有效地增加优质教育资源供给的良策。石景山区教育委员会负责人表示，石景山区有五所高中，将会相应地成立五个教育集团。目前已经成立两个——北京九中教育集团、北京古城教育集团，还有两所是12年一贯制学校或正在建设的12年一贯制学校，一所是北京京源学校，一所是北京师范大学附属励耘实验学校，下一步将着力建设苹果园教育集团。这些教育集团内部不一定都有名校，但也有区域内的优质学校，或者将通过集团化的打造，逐步发展成为名校。

另外，从政府管理学校事业的方式的角度考虑，集团化管理，分解了管理压

力，一个区域的数十甚至上百所学校不再是零散的存在，而是有机联系的，集团负责人统筹集团事务。以独立法人形式存在的集团成员校，受教育行政部门和集团理事会双重领导。其中，教育行政部门侧重行政方面的管理，集团理事会侧重业务指导。

第三节 国内名校集团化办学的基本情况

一、杭州名校集团化办学的实践

从 2002 年成立浙江首家公办的基础教育集团——杭州市求是教育集团开始，截止到 2010 年底，全市的教育集团已经发展到 177 个，成员单位则达到 663 家，其中，中小学教育集团有 96 个，成员单位有 383 个；学前教育集团有 81 个，成员单位达到 280 家。城区中小学的名校集团化办学参与率达到 67.7%，幼儿园的名园集团化参与率达到 32.8%，中小学生和幼儿受益率分别达到五分之三、三分之一。全市义务教育阶段的城乡学校已经组成 339 个教育互助共同体，共计 755 所学校参与，覆盖率达到 98.2%，城乡的幼儿园互助共同体的覆盖面达到 55%。随着名校集团化持续的推进，全市优质教育覆盖面不断地提高，优质的学前教育、义务教育和高中教育的覆盖面分别达到 65.0%、75.92%和 81.16%。

杭州市名校集团化办学的有益尝试，实现名校资源利用效益的最大化，教育投资的多元化，推动优质基础教育资源快速扩充，促进优质教育均衡化、平民化和普及化，初步走出一条破解“上好学难”这一问题的成功之路，确保优质教育和城市化进程之间的良性互动和同步推进，让更多孩子在家门口就可以享受到优质教育。名校集团化办学，加速了优质教育资源的增殖和教师的专业成长，缩短学校上等级、教师专业发展的周期。不少新校、弱校、民校、农校借助名校，纳入了快速发展的轨道。集团化发展规模效应，为名校自身的发展开辟新平台，产生“1+1>2”的效益。

截至 2011 年，杭州市的名校集群办学模式包括：“名校+ 新校”、“名校+ 弱校”、“名校+ 农校”、“名校+ 民办校”、“名校+ 名企”、“高校+ 新校”、“教科研单位+ 新校”、“核心连锁”、“教育联盟”、“名校托管”、“互助共同体”、“再生发展”。同时杭州市出台名校集团化的办学考核评价办

法《杭州市名校集团考核评价指标》，从管理制度、运行机制、干部教师队伍品质、教育环境和文化资源、办学水平和社会效益、创新和特色等五个方面树立典型，通过加强考核评价，引导集团来提升办学效益。在集团的适度规模效应，以及职务聘任、编制管理等配套的人事政策保障下，集团内干部教师有序地流动所激发出的活力、产生的效益，降低、解除了对所谓“牛奶被稀释”的担忧。同时评价方面的导向也保证集团化并不意味“千校一面”，而是追求集团内科学管理与校区间的文脉传承、特色品牌建设的繁荣共生。^①

杭州市名校集团化在全国范围内引起强烈反响，被新华社列为全国推进基础教育系统均衡化发展的“五大模式”之一。在2009年的首届国家教育改革创新奖的评选活动中，“名校集团化办学”，在全国40多个候选项目中，跻身“首届全国教育改革创新实践奖”的前三强。同年的中国主要城市教育满意度方面的调查结果显示，在“中小学‘择校热’改善情况”这一项，杭州市名列全国第一。杭州的做法，具有开创性和典型性。吸引和媒体和学术界的目光，全国多省市正借鉴此做法进行集团化办学的尝试。

二、成都、北京等地的名校集团化办学实践

成都的名校集团化办学与杭州不同，是同一学段学校的合作办学，以优质学校带动其他学校发展。成都市已经组建起29个名校集团，其中，学前教育6个，小学12个，高中3个，职业教育8个。成都市的基础教育集团化发展模式是：将现有名校作为龙头，推进“名校+新校”、“名校+乡校”、“名校+弱校”、“名校+民校”的办学模式，实现优质的教育资源共享，全面地提升教育教学水平。成都的集团化办学带动了周边地区，以四川省绵阳市为例，到2012年，全市的义务教育名校集团覆盖面达到60%以上，其中，涪城、游仙、高新三个区达到了80%以上；全市的优质高中覆盖面达80%，其中，科技城达到90%以上。以“名校+民校”办学模式例，名校集团中的民办学校，在教师培训、职称评定、教龄工龄计算、奖励、教科研等方面，依法享受和公办学校老师同等的待遇，促进了民办教育的发展。^②

北京市近十余年来开展教育集团的情况。早在1998年，北京市朝阳区就以教

^①陈重华，孙远，奚国强等. 关于杭州市推进名校集团化战略的调查与思考. 杭州人大报, 2011-10-26.

^②梁明. 绵阳基础教育向名校集团化发展. 绵阳日报, 2010-03-25(1).

育集团形式成立了东方德才学校。该校由八里庄和六里屯两个区域的朝阳区延静里中学、朝阳区经济学院附中和朝阳红庙第一小学、红庙第二小学、红庙第三小学、朝阳金台路小学,以及水锥子北里小学、甜水园小学,共2所中学、6所小学组成。有学生5600人,教职员工425人。该校打破了原来中小学的独立建制,实现了教育资源的重组,形成了一体化管理的超大规模办学的模式,是集基础教育、职业教育、高等教育和成人教育在内的社区型教育集团。^①1999年,西城区又成立月坛社区的小学教育集团。该集团由月坛区域所属10所小学、1所民办学校组成,设学校管理研究中心、教育科学研究中心、现代教育技术研究中心和教育活动协作中心4个研究中心,设立绿色教育活动中心、科技活动中心、心理健康教育中心、家庭教育研究中心、现代教育技术指导中心、劳动中心、图书资料中心、教师活动中心、艺术教育活动中心以及校外教育中心这10个活动中心。集团在内部实行了横向交流、优势互补和资源共享。^②月坛社区小学的教育集团,与本文论及的教育集团不同,不是名校的教育集团,而是小学间资源共享的集团模式。近年来,丰台、石景山、东城等部分区县,开始试水教育的集群化改革,让同一教育集团内的名校和成员学校,在师资、管理和生源等方面实现了共享。区域合并后的“新东城区”实行“校区教育改革”,这是在原东城区进行学区化教育改革后,新东城区在促进教育的均衡化发展方面的又一个新举措。

丰台区的办学也正在尝试教育集团发展模式的改革试验,目前已确定的试点地区为方庄、东高地,在同一教育集团内,通过实现从幼儿园到高中的“对接”等改革,最终将形成特色鲜明的教育品牌。在同一教育集团内实行新招生制度改革,招生改革方向是让教育集团内的学生受益最大化。以方庄地区为例,现有20多家学校,包括10家幼儿园、5家小学、2个中学、1个职业学校、1个校外教育机构,还有社会办教育机构,共同组成规模很大的教育集群。集团内北京十八中是北京市的示范高中,芳古园小学等5个小学,教育质量在全区均名列前茅,还有特色鲜明的丰台区劳技中心和中央音乐学院附中,以及高潮体育、ABC外语等民办机构,但受原学校规划布局的影响,方庄地区学校还普遍存在规模小、办学空间小的制约,在课程资源的开发、师资队伍的建设等诸多方面受到较大制约。教

①徐锡安.朝阳组建社区教育集团.北京教育年鉴1999卷(437-438).北京:航空工业出版社.

②徐锡安.西城月坛社区小学教育集团成立.北京教育年鉴2000卷(397).北京:朝花少年儿童出版社.

育集群的发展模式，能够有效破解当前方庄地区的教育所面临的问题，促进各个学校办学质量不断提高：从幼儿园教育到高中教育，确保生源的逐层对接，变优质的生源“输出地”为“输入地”，最终将形成特色鲜明的教育品牌。

石景山区教委主任叶向红2010年11月接受《北京青年报》记者采访时表示，“目前，全区的五所公办高中都在尝试教育集团化的办学模式：北京九中是松散型的教育集团、京源学校是紧密型的教育集团，北京古城高级中学则正处于探索中。另外正倾力打造的优质教育北京苹果园中学、与北京师范大学正在磋商的、即将脱胎换骨的石景山区八大处中学、引进的北京景山学校远洋山水分校，都将使整个区域教育处于高位、优质、均衡。”^①

三、不同类型教育集团的特点

（一）以学制关系的不同，可分为“纵向链条式教育集团”和“相同学段互助型教育集团”。

纵向链条式教育集团，是指不同学段间，以某校为母体学校，在同一学区内打造纵向链条。这一模式兴起于杭州，是目前国内最具有代表性的基础教育教育集团。这一模式的优点是：符合教育这一公共服务行业的自然生态，尊重教育服务对象对教育的需求，周边居民可选择多年连续就近就读，可免去如今饱受诟病的“小升初”之苦。相对于“相同学段互助型教育集团”来说，该模式的问题在于：由于高中与初中、高中与小学的工作业务存在差别，母体学校往往不能较好地对集团成员校进行业务扶持。本文的研究对象北京九中即纵向链条式教育集团。

相同学段互助型教育集团，是指以优质学校为母体学校，带动其他相同学段学校发展，即优质高中扶助薄弱高中、优质初中扶助薄弱初中等等。这一模式以成都为代表。这一模式的教育集团优缺点分别是：优质学校和薄弱学校由于是同学段学校，业务扶持更专业、更便利，如可以轻易实现跨校听课等业务培训；相较于“纵向链条式教育集团”，该模式教育集团不能在生源输送关系上形成惠民的教育链条，亦不能够针对学制衔接的问题进行教育改革。

（二）以管理模式的不同，教育集团大致可分为“核心连锁模式”和“合作共同体模式”。

^①邓兴军.部分区县试水教育集群改革.北京青年报,2010-11-04(D1).

“核心连锁模式”教育集团是指整个教育集团是一个法人单位，实行统一的层级管理。这种管理模式借鉴了企业集团的管理模式。相对于“合作共同体模式”而言，这种模式能够实现统一指挥，从而提高管理效率、实现规模办学的效应；与此同时，它的弱点是不利于发挥原个体学校的办学特色，教学理念及培养模式整齐划一，和教育本身所要求的个性化和多元化相去甚远。

“合作共同体模式”是指教育集团内存在多个法人单位，它们之间基于部分业务进行合作关系，组建起的合作共同体不断实现建立教育集团时达成的共同教育宗旨。相对于“核心连锁模式”教育集团，该模式能够发挥每所成员校的办学特色和能动性，适合教育行业追求多元化的特点。在集团建立之初，这一模式更易实现从非集团到集团和转变，因为原个体学校管理者的权力没有弱化，原有办学行为也未因此被完全更替。其缺点不言自明，即不易实现统一指挥和系统化的管理，集团宗旨的实现之路可能较为曲折。本文的研究对象北京九中教育集团属于“合作共同体模式”。

第二章 名校集团化办学的现状与问题

第一节 名校集团化办学的背景

一、区域经济社会的转型

教育对社会的促进作用是本质的,但见效较慢。从更为现实的角度考虑,北京市石景山区正面临功能转型,优质教育的存在,对于招商引资来说,具有长久的吸引力。石景山区发展定位有如下表述:以建设首都文化娱乐休闲区(CRD)为长远发展的目标,把握全面转型和科学发展这一主题和“大调整、大建设、大发展”主基调,按照“首都绿色转型示范区”这一发展定位,以低碳和绿色的发展理念来推动区域内经济社会的全面转型,使石景山成为发展强劲、创意活跃、绿色生态、文明、现代、和谐、宜居的首都新城区。^①“十二五”时期是石景山经济战略转型关键期,群众对于教育公平的诉求愈加强烈。区域优质教育资源尚不能充分地满足广大人民群众迫切需求,教育投入的水平还需不断提高,教育发展的理念和模式还需不断创新,教育服务“全面转型、科学发展”的能力还需加强。^②

石景山区副区长李艳表示:“教育、科技、卫生是产业发展的要素资源,是最重要的社会事业,老百姓最为关注,要做大做强。”“社会建设中的重要要素要适度超前。”“要观念创新,全力打造石景山教育科学发展的生态环境。要整体经营石景山教育。”“体制机制要触及,才能改革。”

对北京九中教育集团管理团队进行的问卷调查表明,83.3%的被调查者认为九中教育集团产生的背景包括“石景山区经济社会转型对教育的需求”。41.7%被调查者认为九中教育集团产生的北京包括“区域教育在全市的影响力需要加大”。

二、区域内可整合的教育资源

①石景山区国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要,2011.

②李艳.务本求实开拓创新扎实推进区域教育科学发展——在石景山区教育工作会议上的报告,2011.

(一) 北京九中教育集团的母体学校——“北京市第九中学”。学校始建于1946年，是北京市重点中学、北京市高中示范校，有高中部、初中部、国际部、新疆班、金帆舞蹈团、战神篮球学校。2010年成立北京九中教育集团。现有教学班36个。学校办学底蕴深厚、教学质量高，在社会上享有很高声誉。学校的校训是“砺身、砺志、博爱、博学”，培养目标是“关注健康，尊重个性，培养勇于负责、善于学习的现代公民。”学校占地面积约100亩，是一所环境幽雅的花园式学校。九中教师中有博士、硕士60人，80%达到研究生水平。近年来高考上线率保持在100%，70%的毕业生升入国家重点大学深造，95%以上的毕业生升入本科院校。九中具有招收外籍学资格，已培养外国留学生300余名。

表 2-1: 北京九中 2006-2010 年基础数字

年份	教职工数	招生数	毕业生数	占地面积	建筑面积	经费投入(万元)	图书数	设备总值
2006 年	186	388	532	55540	26000	2087	79748	970
2007 年	177	431	558	55540	26000	1977	79975	1206
2008 年	170	429	474	55540	26000	2040	80486	1093
2009 年	182	435	413	56700	25897	2046	80570	943
2010 年	180	379	417	56700	25897	2190	80701	958

注：数据来源于北京市第九中学资料《北京九中发展情况概述》

以上学校简介表明，九中是一所几十年来优质、高端发展的名校，对于名校集团化办学，这是一所理应成为集团母体学校的优质学校。调查问卷印证了这观点：对北京九中教育集团管理团队进行的问卷调查表明，91.7%的被调查者认为；九中教育集团产生的北京包括“九中作为示范校，其先进的教育理念和优良的学校文化向外辐射，需要机制保证”。上表为北京九中 2006 年至 2010 年的学校基础数字。

(二) 北京佳汇中学，私立初中校。该校距离九中约 500 米，在石景山区中考成绩名列前茅。佳汇中学成立于 1998 年 5 月，是北京市的首批、也是石景山第一所“民办公助”试点学校。所有的教职工采用聘用制，所聘用教师中大部分是退休教师，少部分是兼职教师和应届毕业生。根据全市的统一部署，佳汇中学从 2010 年 9 月 1 日起结束了“民办公助”的试验工作，正式转变为民办学校。

在 2004 年，九中与佳汇中学签订合作办学协议，在管理和生源输送等方面建立联系。2010 年成立教育集团后，其免试接收集团成员校金顶街第四小学北京市户籍的毕业生，在学校管理和生源输送方面，与九中本部是合作关系。由于私立学校的收费性质，金四小毕业生升入佳汇中学的学费由政府埋单。

作为北京市示范高中，北京九中高中部仅以九中初中部为生源支撑，是不能满足学校发展需要的，而佳汇中学是区域内的优质初中，现任校长为九中退休校长，从地域联系、校际关系和办学水平等多个角度看，佳汇中学成为九中教育集团成员校，都是顺理成章之事，也是符合教育发展规律和周边百姓要求的好事。

（三）石景山区金顶街第二小学。该校距离九中高中部约 1000 米，距离九中初中部约 500 米。是一所历史悠久的、较为优质的公办小学，在金顶街、模式口一带办学质量处于领先水平。学校建立于 1957 年，有 32 个教学班，1080 余名学生。该校确立“以可持续发展教育为主导的绿色成长教育”这一办学理念，即“关注绿色成长，奠基美好人生”。2012 年秋季学期将搬迁到两限房大型社区“金顶阳光”新校址。原校址将成立一所公办幼儿园，有可能成为北京九中附属幼儿园，这为九中教育集团继续探索 15 年一贯制提供了契机。成立教育集团后，金顶街二小北京市户籍的毕业生，免试进行北京九中初中部就读。

（四）金顶街第四小学。该校与九中初中部仅一条马路之隔，距离九中高中部约 800 米，办学质量略逊于金顶街二小。金顶街第四小学 1965 年成立，拥有 40 多年的校史，有教学班 14 个，学生 450 人。“营造书香气，孕育高尚人”是学校的办学理念，办学宗旨是“以可持续发展价值观为导向，以书法艺术教育为载体，创建可持续发展特色的书香校园”。

以上两所小学是有一定积淀，且在空间上距离九中最近，其分别与九中初中部和集团内的佳汇中学形成生源对接的关系，对于百姓而言，免除了小升初的烦恼，在中学、小学的衔接上可以进行改革和试验，纵向教育打造有利于消除学段间的壁垒。

三、部分政策精英的推动

管理学的政策精英理论认为，政策精英不表现为单个人的行为，尽管在某一个政策过程中，可能会显示出个别人物的作用很突出，甚至精英之间还会存在分歧、矛盾，但政策精英被理解为是有共同责任、基本共识和利益取向的群体。

在杭州市的集团化办学政策出台、执行和评价的过程中,始终有着市政府和教育主管部门决策精英的声音。^①

政策精英主动地结合、提升民意,是石景山区的集团化办学政策进入议程的关键因素。集团化办学战略的政策出台过程,一方面深刻地烙上了政府部门领导等政策精英的自下而上的、理性的决策精神,另一方面又凸显地方政要在政策决策中所起到的自上而下的主导作用。从集团化战略政策过程中可以看出,它是教育行政部门适应社会经济社会快速发展,为人民群众解决日益增长的教育需要,由当地的政策精英主导,目的性、合理性的科学决策结果。在北京九中教育集团成立之前一年,石景山区教育委员会组成一个考察团队,赴杭州等地考察集团化办学的经验,考察团成员包括教委领导、拟纳入集团的学校领导。经过一番调查研究,并科学分析本区域教育情况,分析九中和周边各所学校的关联、优劣,最终做出了成立北京市第九中学教育集团的决定。

第二节 名校集团化办学的现状

一、北京九中教育集团的基本情况

北京市第九中学教育集团成员有:北京市第九中学、佳汇中学、金顶街第二小学、金顶街第四小学。集团成员将致力于:扩大区域优质教育资源,满足广大人民群众对优质教育的需求;推进全区中小学整体教育改革与实验;为本区培育更多的优秀学生,打造区域内高端优质教育品牌;提升学校办学水平,推动区域教育特色发展。北京市第九中学教育集团的建立,旨在形成教育合作互助共同体,形成相辅相成、互相促进、互惠互利的关系,形成学校办学的规模效应,实现优势互补,促进各类学校的协调发展。下图为各集团成员校学生数及占集团总学生数的比例:^②

^①贺武华. 杭州名校集团化政策过程分析——基于政策精英理性主导的视角. 教育发展研究, 2009(5): 18.

^②石景山区教育委员会. 2011 年石景山区教育事业基本情况, 2011-12.

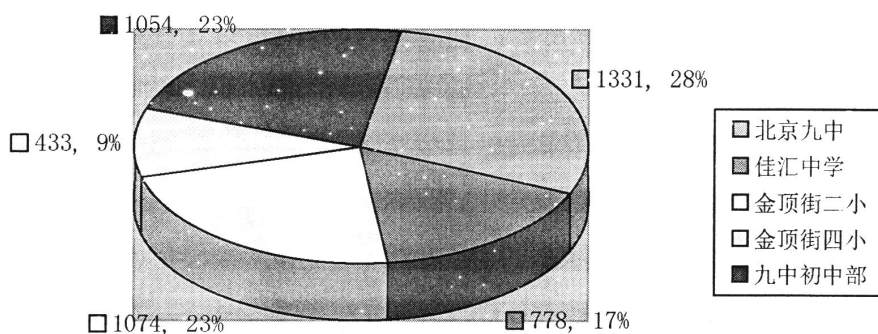


图 2-1

注：本图数据来源于《石景山区基础教育统计（2011 卷）》

在生源输送关系上，九中初中部免试接收金顶街第二小学是北京籍毕业生，北京佳汇中学免试接收金顶街第四小学是北京籍毕业生，九中初中部和佳汇中学毕业生参加北京市中等学校招生考试，报考且通过者进入九中高中部。如图 2 所示：蓝色为金二小京籍学生，绝大部分升入九中初中部，初中毕业后其中一部分考入九中高中部；黄色部分为金顶街四小的京籍学生，绝大部分升入北京佳汇中学，初中毕业后其中一部分考入九中高中部；小学灰色部分为非北京户籍学生，他们未能享受九中教育集团的培养链条；小学白色部分为小升初时的择校生，他们选择了区内外其他优质初中就读；初中白色部分为通过中考升入其他中等学校的学生，他们有的升入更加优质的外区县名校，有的未能考入北京九中高中部；高中白色部分为从其他学校（除九中初中部和北京佳汇中学）招收的学生。

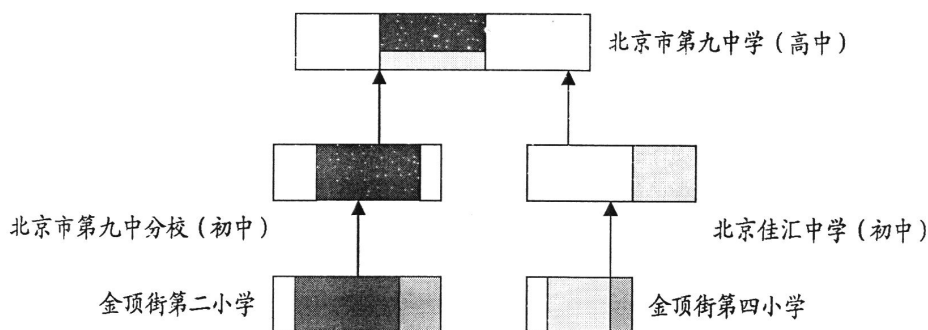


图 2-2

集团课程建设情况。2012 年 1 月，经过一年多的探索与磨合，北京九中出台了《2012—2014 年北京九中教育集团课程建设和改革方案》。该方案的指导理

念和指导思想是绿色教育和可持续发展教育。方案的总体思路是：九中教育集团着力在课程上打通小学、初中、高中界限，加强学段衔接的教学研究，加大课程整合研究力度，努力构建符合学校和学生实际的、独特的课程体系的12年一体化的集团课程体系。根据不同年龄段学生的生理心理特征体现小学、初中、高中的不同课程要求，突出特色。小学阶段特别是低年级学段减轻学生负担，提高质量，努力实现基础扎实；初中夯实基础，提高能力，高中实现优质教育。

九中校长郝显军接受访谈时说，“小学是集团内中学的生源基地校，我们需要深入到小学办学，才能保证初中、高中的生源质量。因此北京九中向集团内小学派优秀师资，从五年级起搞讲座，讲授数学、外语等科目，加强学校特色建设和学生的自主能力培养，将示范高中优质资源辐射到小学，为基础教育的优质资源均衡化发展，做出积极的探索。”

北京九中教育集团目前动作情况基本正常，属于起步阶段，九中集团要想迈出成熟和稳健的步伐，还需在一些方面进行改进，在外部环境上还需要获得一定的支持。

二、北京九中教育集团的特点

（一）北京九中教育集团是“名校+弱校”、“名校+民校”、“1高中+2初中+2小学”的综合模式。集团母体学校北京九中是一所名校，九中初中部、金顶街二小、金顶街四小，相对来讲属于弱校，形成了“名校+弱校”的模式；北京佳汇中学属于民办学校，进入九中教育集团，属于“名校+民校”模式；集团内有一所高中、两所初中、两所小学，属于将不同学段学校进行综合的纵向衔接的教育链条模式。这种综合模式意味着北京九中教育集团，将在管理上更多依赖北京九中管理模式输出与集团化的重建，而在学制上，北京九中是集团内学段的顶点，将与其他学段学校进行合作，并指导其他学校进行课程的衔接与改革。

（二）相对于“核心连锁模式”，北京九中教育集团是“合作共同体模式”。集团成员校相互独立，人、财、物和事分置，集团由领衔校长来统筹协调运作，名校通过构建校际教育理念、学校文化和教师培训交流平台，带动集团成员校教育质量提升，互惠互助、共同成长。“核心连锁模式”，是指集团内人、财、物和事由集团理事会统筹调配、统一管理，集团通过管理的重构、资源的重组，实现办学一体化，从而达到整体上提升办学水平这一目的。合作共同体模式的集团

的主要优点是，便于发挥集团成员校的主动性，保持管理风格和课程的多样性；主要缺点是不利于统一指挥，协调难度大，资源的重复设置现象严重。

（三）集团理事会会长既是北京九中校长，又是教育行政部门领导。北京九中教育集团理事会会长由北京九中校长担任。为便于管理教育集团，石景山区政府于 2011 年 9 月将其任命为石景山区教育委员会副主任，分管九中教育集团等工作，在被任命之后，指挥与协调集团各成员校的难度大大降低。这样的调整，虽便于领导和指挥集团工作，但也易于造成权力过于集中的问题。

（四）特长生、内地高中新疆班学生、留学生等不同成份的学生在集团内就读、升学。九中集团的这种特点，使九中的固有特色得到发展，也使集团成员校嫁接了九中经过多年耕耘的办学特色，是个双赢或多赢的结合。九中有数个由特长生组成的团体，包括金帆舞蹈团、战神篮球学校、艺术体操队，这类学生约占学生总数的 10%。2010 年起按政府要求开办内地高中新疆班，到 2013 年招满四届（包括预科 1 年）学生后，新疆学生将占学生总数的 20%。九中国际部开办 8 年来，一直保持有数十名外国留学生在校就读。针对这几类特定学生的课程管理和课程等方面决定着北京九中教育集团的一些特质，即北京九中的一些教育特色，将会通过这些学生的集团化就读，将特色延伸到其他成员校。例如北京九中教育集团成立后，发挥多年来舞蹈教育特色的优势，在集团成员校金顶街第二小学建立“小小金帆舞蹈团”，这个社团作为北京九中金帆舞蹈团的生源基地学校。再如，金顶街第二小学原来并没有留学生，集团成立后，北京九中国际部在招生时可将学生的年龄段放低，目前有两名外国小学生在金顶街第二小学就读，就是由九中国际部统一招生的。对于新疆学生，九中分校承担了他们第一年的预科课程，文化课以初三课程为主。

三、北京九中教育集团的优势

（一）北京九中教育集团核心成员校北京市第九中学办学底蕴深厚，对于集团成员校，对于民众都有足够的吸引力。九中校史上有这样一段记载：“1978 年，北京市政府在全市 800 所学校中设立了 25 所市级重点校。九中作为石景山唯一的一所重点校，享誉京城，此后，在 1984—1986 年连续三年高考升学率 100%。”此后二十多年，基本保持这样的水准，先后被评为北京市“全面育人，办有特色”学校、联合国教科文组织可持续发展教育项目示范学校、全国艺术教育工作先进

单位、国家级语言文字规范化示范学校、北京市课程建设先进学校、北京市教育科研先进学校、北京市体育传统项目学校等许多荣誉。同时，九中还是北京航空航天大学、北京化工大学、北京林业大学优质生源基地、全国大学生篮球人才培养基地、北京军区国防生源基地。九中是数十年高端发展的一方名校，以它为母体学校成立教育集团，可以说，集团建立的基础比较好，这是集团发展的良好起点。九中集团管理团队要充分利用这种优势资源，做足文章。

（二）九中教育集团地处首都，广受关注，易于借力，便于交流和展示。首都都是首善之区，任何事件或变革都较之地方更受关注。首都北京是全国文化和教育的中心，拥有为数众多的高等学校和科研院所，北京九中教育集团可以寻求专家的智力支持。北京有各种研讨会、博览会，有各种行业内外的媒体，九中教育集团可以较为方便地通过媒体与民众沟通，借助会议等平台与业内外人士进行专题交流和探讨。九中教育集团成立之初，便受到诸如《北京日报》、《北京青年报》、《北京晨报》、《现代教育报》、《法制晚报》等媒体的关注。在集团课程建设阶段，《中国教师报》记者予以了特别关注。在智力支持方面，有北京师范大学教育学部和北京市教育科学研究院的专家团队为九中教育集团出谋划策。

（三）九中教育集团受到当地政府和教育行政部门的关注和支持。由于九中是石景山区首屈一指的学校，而且九中教育集团是区域成立的第一个教育集团，无论是石景山区政府还是教委，都给予的相当的关注和支持。2010年5月集团成立后至年底，石景山区人大、区委、区政府和政协四套班子负责人都到九中考察教育集团情况。2011年12月的石景山区人民代表大会上，将发展教育集团的有关内容写进了政府工作报告。区教委则多次到集团调研、分析集团情况。在财力上也给予专项支持，每年拨专款80万元，用于九中教育集团建设。区教委将石景山区“恒坤青少年科技俱乐部”设在九中。同时，由于九中输出了一批管理人才和专业人才，无形当中获得了更多的支持。目前的区教委主任、区政府教育督导室主任、区教育工委副书记、区教委主管教育教学的副主任等区教育行政部门的主要负责人，都是九中教师出身。对九中深厚的感情，使他们在工作权力许可的范围内，对九中有所眷顾。区教研部门，即北京教育学院石景山分院的多名教研人员出自九中，他们能够对九中教育集团尽力提供的业务指导。

第三节 集团化办学需要解决的问题

一、母体学校存在“牛奶被稀释”的因素

在名校集团化办学的研究文章中，多见“牛奶被稀释”的说法，一般指优秀师资的输出造成教学水平的下降，也包括在学校办学管理等方面受集团化办学的消极影响。在师资方面，九中教育集团成立后，向集团成员校派出了数名干部和二十余名教师。北京九中本部的优秀干部教师数量明显减少。而优秀教师的成长成熟尚需时日。师资的安排难免捉襟见肘。派往九中分校的干部教师，包括多年担任年级组长的老师，包括培养多名清华北大毕业生的优秀班主任、包括6年参与初高中一贯制实验的优秀班主任、包括原语文教研组组长，包括原德育主任、副主任。成立集团与成立内地新疆班几乎同步，新疆班也占用了一部分固有师资。这一两年内从外校引进的教师多来自学校实力不及北京九中的区级重点学校，从高校招聘的毕业生则缺乏实际工作经验。在管理方面，集团事务增多后，九中管理者分出一部分精力处理集团事务，对九中本部工作的关注度自然会降低。

二、教育集团的机制尚未完善

从北京九中推进集团化办学的现状来看，在机制建设方面还有不尽如人意之处。九中教育集团内有多个法人单位，这一特点必然带来的一定的问题。北京九中教育集团理事会会长、北京九中校长郝显军曾表示，九中教育集团应进一步加强一体化管理，从而有利于管理理念和优质教育资源的输出，有利于品牌的扩大，有利于教育质量的进一步改善，有利于人、财、物、信息等资源的整合，如果各自为政，就很难形成合力，对于品牌的经营不利，品牌面临贬值的风险。教育集团对于北京九中所在的地区来说，是新生事物。而国内其他的教育集团，其管理方式是多样的。在集团母体学校和子体学校关系方面，九中集团没有可供参考的固定模式。

一是在管理机制方面还需要进一步完善。集团包括多个校区，空间布局存在距离问题，这种多元体制的组合，增加了集团的管理难度。单体学校可以采用传统的、科层式的管理方式，而规模扩大若干倍的集团，要从制度、运行两个方面深化学校的管理体制改革，从而促进集团各校的协调、可持续发展。然而，从当前的情况看，部分名校集团在管理方面仍沿用单体学校的管理思路，集团管理的

成本大、成效低。二是合作的机制还需要进一步完善。松散型名校教育集团,由于人、财、事和物相对地独立,还可能面临跨区域、远距离合作等方面的问题,急需建立、完善一套行之有效的合作机制,来提高办学成效。三是上级行政部门对于集团评估的机制还需要进一步完善。要进一步健全多种模式并存的教育集团化办学的考核评价机制,发挥评估导向功能,以提升集团办学成效,促进名校教育集团的内涵发展。

在对九中教育集团管理团队进行的问卷调查中,58.3%的被调查者认为教育集团的管理模式“应采取行政部门领导挂帅、领导多个法人单位的半松散管理”,而33.3%的被调查者认为“应与企业集团类似,集团与成员校间进行上下级式的紧密管理”。通过数据对比,不难看出,没有绝对数量的被调查者倾向于某种管理方式,而占相对优势的一个选项是九中教育集团目前遵循的管理方式,难免对于被调查者的选择有先入为主的影响。

三、集团成员校的固有特色面临弱化

“有些人认为,让优质学校连锁办学,实施名校集团化,会导致校园文化雷同,学校缺乏个性,不利于改变目前基础教育存在的千校一面的现象。”^①在问卷调查中,有少数被调查的集团管理人员认为“保持成员校原有课程特色,与适应集团化的课程管理,具有不可调和的矛盾。”

公共政策的复杂性决定了政策执行过程中的不确定性。集团化办学的初衷是名校带动其他学校一同发展,这本身就易于造成同化。正如当世界成为一个“地球村”,各种原生态的文化面临弱化或尚失,集团各成员校原有丰富多彩的教育因素,在集团化办学的进程中,将不同程度地受到影响。北京九中教育集团各校的固有特色,如包括武术、茶艺,金顶街二小的跳绳,金顶街四小的书法、篆刻,都是非常优秀的教育项目,而北京佳汇中学素以工作严谨、学风正见长,近期又开发了“钟文化”课程。正如自然界生态的多样性是十分可贵的一样,学校文化的多样性是经年累月形成的,是师生智慧的独特产物。因而,如何保护各所成员校原有的优秀异质元素,防止其弱化,甚至尚失,是摆在名校集团化管理面前的一道具有非凡价值的问题。

^①周谷平,孙秀玲.追求教育公平与保证教育质量——杭州市名校集团化办学解读.高等农业教育,2006(8):9.

第三章 名校集团化办学的建议与对策

第一节 对母体学校的建议与对策

一、完善学校运作思路和运作模式

在优质教育品牌的输出过程中,有人担心名校这杯“牛奶”是不是会被稀释,从而使原有的品牌贬值?这种担心不是多虑,必须进行正视。在集团化过程中,我们要遵循教育规律和人才成长规律,推行现代的管理模式,完善学校运作思路和运作模式。^①

在办学品质方面,如何保持名校品质,是集团化办学战略实施的关键之处,优质的教育资源不会简单拿去搞平衡。名校集团化,在实践中受到政府调控,较处理好管理、规模、质量与效益等各种关系,完成从管理到质量、再从质量到规模、从规模到效益的扩容过程。例如,杭州市名校扩张有别于企业化的运作,它非常注重文化上的磨合,强调建立文化认同感。名校扩张的核心,是名校的理念和信息、品牌和文化、制度和人才,以及管理经验等方面无形资产上的科学输出。

^②对于九中教育集团品牌,石景山区副区长李艳提出:“要像爱护眼睛一样看护品牌。”

在管理人才方面,教育集团应成为管理人才的“孵化器”。以杭州为例,名校集团化办学,培养了一批适合集团化管理的、新型的学校管理人才,包括一些优秀的成熟的校长,加快了干部、教师锻炼成长的进程。例如求是教育集团在成立10年以来,已经有33%的教职工和53%的行政干部具有在集团下属学校工作的经历。杭州十三中教育集团,通过干部竞聘和校区流动,每年都有10%—20%的教师在校区间流动,使集团的管理更为和谐顺畅。同时集团化办学极大地考验、锻造了教育领导和管理队伍,这支队伍在教育集团化的进程中不断地适应改革和发展,更新管理的理念,拓宽管理的思路,迅速地成长和成熟,成为标杆,也带动其他学校校长另辟蹊径,不断地提升管理素质。在上述的发展过程中,名校集

^①孙连宇.高中教育集团如何实现“1+1>2”.沈阳日报,2011-12-13(5).

^②贺武华.杭州名校集团化政策过程分析——基于政策精英理性性主导的视角.教育发展研究,2009(5):18~20.

团品质得到了不断提升,在品牌、管理、制度、师资、质量、文化、特色等核心要素上取得了实质性的进展。

在师资方面,一方面名校教育集团应该注重外引师资来“补血”,以名校的品牌吸引各地优质师资前来加盟、充实集团的名师力量;另一方面应注重内培师资以“造血”,促进教师终身学习以及专业化发展,通过先进教育理念和现代教育技术,发挥作为名校优秀教师的引领作用,丰富、完善了教师间联合备课、教学会诊和教学研讨等方面的活动,促进子体学校教师快速成长。同时积极鼓励教师们拓展自己的专业自主空间,构建团队合作的模式,提高教学的品位。教师互助互学,在集团化的背景下将会有为更广阔的发展空间,优质的教育资源,在集团内部将得到充分共享,教师整体的专业素养将得到迅速的提高,从而使名校教育集团成为“名师孵化器”。^①北京九中教育集团管理团队对此持乐观态度,在问卷调查中,有91.7%的被调查者认为母体学校向其他成员校进行师资输出,“有利于盘活师资,使学校人力资源呈现人才辈出的局面”。

要启动针对教育集团的教育科学研究项目。随着国家和省市中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)的颁布和一系列政策措施的出台,名校集团化办学也面临着新的发展机遇和挑战。因此,要加强科学研究,积极探索新形势下名校集团化的发展之路,使名校集团化办学能健康持续发展。石景山区教育督导室主任刘志成曾指出:“中学的科研是紧紧结合工作的,是推动学校发展的重要部门,教科研究室在集团工作中应发挥参谋作用,建议多到各成员校走一走。”

在运用外界资源方面,名校集团必须以更开阔的视野来思考自身的发展路径,努力加强区域合作和国际合作,不断提升办学水平,进一步打响名校集团的品牌。石景山区副区长李艳要求九中教育集团“要借助市里的科技教育等重要外围资源,要跳出集团,要有前瞻性、科学性”。

二、在集团管理中更多发挥理事长单位的统筹作用

集团理事长单位也称集团核心成员校或母体学校,北京九中教育集团的理事长单位是北京市第九中学。笔者认为,集团理事长单位应该在以下方面发挥好管理和协调作用:完善集团制度、理顺集团成员校的合作机制、教育集团内部评估机制、集团内师资队伍的培养、集团化课程的建构等等。

^①陈重华,孙远,奚国强等.关于杭州市推进名校集团化战略的调查与思考.杭州人大报,2011-10-26.

集团化办学的规模扩大，要求名校要探索现代的管理制度。规模扩张以后，生源的层次增多，集团内的管理层级增加，管理行政化趋势将会愈来愈明显，信息不畅将会导致管理的粗线条，以及效能低下。所有这些，会制约管理效益提升。要把现代学校制度的建设作为抓手，推进教育集团化办学内部管理体制的改革，不断地优化教育集团、尤其是松散型的教育集团管理模式、运作机制，使得名校集团化办学更科学有序，管理效能得到进一步提升。为此集团化的名校必须缩小管理的模块，减少管理的层级，降低管理的重心，实施精细化的管理。要完善集团理事会制度，改善内部的治理结构，强化核心成员学校的引领示范作用，以及成员校间的契约关系、互动合作，推动内部的运行机制建设，建立适应于集团化办学需求的校园文化。

加强多个法人教育集团管理机制的建设。要以集团的章程建设为抓手，进一步改善集团内部治理结构，协调松散型的教育集团内各成员学校权利、义务，明确集团发展规划、计划，理顺决策的执行、监督和保障等各环节关系、职能，提升集团整体的管理水平；把履职和维权作为重点，明确、细化核心成员学校管理者在人员、经费和分配等问题上的适度的权限，加强目标管理责任制，加强集团内各成员单位的绩效考核，提高教育集团管理效能。要通过多元化的办学模式、联系方式，使得各办学主体能够最优化地聚合在一起，并根据优质教育资源的生成情况，调整学校间联系的紧密程度，完成一个从聚变到裂变，再到聚变的、动态的发展过程。对于机制和制度建设，石景山区副区长李艳在集团创立之初提出：“要有理性的、制度化的东西，要规划引领、整合资源。”

加强集团发展的评估机制建设。要在集团的层面进一步建立、完善教学质量的评估、现代教育集团的人事考核、教师发展的考评和分配激励等制度，切实促进名校教育集团内涵发展；在区域层面健全、完善名校教育集团办学效益评估、松散型的名校集团合作效益评估，以及名校的再生机制有效性等的评估考核，以巩固、扩大教育集团化办学成效；要探索在绩效工资制背景下名校教育集团内部的激励机制。绩效工资制度实施，改变学校原有奖金福利的分配制度，对集团内教师流动、支教等工作产生了负面影响；要在完善单位绩效和个人绩效考核基础

上,建立弹性的集团工资总额调控制度,适度地放宽奖励性的绩效工资,在工资总额当中的比重,来充分地调动各成员单位以及广大教师的工作积极性。^①

对于任何一个学校或集团来说,师资力量的培育都是关键因素。优质的师资队伍是集团第一资源和集团的核心竞争力,这要迅速地成为集团内的共识。集团理事长学校,要结合课程联动建构,进一步加强对集团各成员校师资的指导、教学上的分层教学,探究如何在教育集团规划下实施有效教学的途径与方法。

名校教育集团要理顺机制,加强民主管理,形成管理团队合力。马克思说:“人不是一件东西,他是置身于不断发展过程中的生命体,在生命的每一时刻,他都正在成为,却又永远尚未成为他能够成为的那个人。”团队发展也是如此。名校集团化改革以后,虽然仍是原有品牌,但整合了许多新要素,在新背景下如何进一步地理顺现有体制和旧体制间的关系,创新机制、明确职责,将名校的先进教育理念,以及优良的学校文化转化为全体成员的共同教育信念,还需经历二次创业这一复杂过程,那种以为成立集团后贴上名校招牌了就万事大吉的想法是很肤浅的。只有集团内的广大师生,以及所有部门及单位,都主动参与集团的民主管理,同时进行自我的管理,集团的共同理想才会内化为大家的实际追求,名校才会获得新的力量,产生新的集团文化。^②

三、尊重并适当保持其他成员校的办学特色

与原先的单体学校校园文化建设不同的是,集团校园文化的形成,更多地表现为各子体学校对集团理念理解的基础上产生出来的组织行为。所以在对集团子体学校要求理念和价值观一致的前提之下,要保护各所子体学校的文化种类、层次上的多样化。^③不能让所有学校发展都遵循一样的办学模式,要尊重内在的规律,对于加入教育集团的各所成员学校,都要实施标准化的建设和规范化的管理,要积极引进现代的学校制度,让名校的品牌真正地融入到集团成员校并发扬光大。^④以北京九中教育集团为例,北京九中宽松的管理风格,正影响着北京九中分校的管理风格;北京九中传统文化课程,正影响着集团成员校北京佳汇中学的

①陈重华,孙远,奚国强等.关于杭州市推进名校集团化战略的调查与思考.杭州人大报,2011-10-26.

②投向名校集团化的几个问号”.王军.江苏教育报,2008-12-09(005).

③施光明,王曦.杭州市集团化办学发展的背景及学校核心竞争力分析.浙江教育学院学报,2006(3):13.

④孙连宇.高中教育集团如何实现“1+1>2”.沈阳日报,2011-12-13(5).

课程；北京九中艺术教育的深厚积淀，正带动着集团成员校金顶街第二小学的艺术教育工作。

在集团化的进程中，各成员校因有优秀文化，应成为整个集团文化的有机组成部分。北京九中教育集团理事会充分肯定了金顶街二小的跳绳体育文化、金顶街四小的“书香校园”文化、北京九中分校的茶艺校园文化和北京佳汇中学的“钟文化”，并表示将在北京九中分校开设与对口小学衔接的跳绳课程，这样，在拥有跳绳特长的学生升入初中后，他的特长能够得到发展。这个案例很好地说明，集团成员校单体文化能够通过集团化办学，将单体优秀文化进行扩大化，这也是扩大优质教育资源的一个方面。所谓的弱校，不是在“被优质”，而是能动地参与了集团化的建构，使多种校园文化在集团内得到融合、发展和升华。九中教育集团管理团队对此持乐观态度。在笔者进行的问卷调查中，有 83.3% 的被调查者认为“保持成员校原有课程特色，与适应集团化的课程管理，并不矛盾。” 66.7% 的被调查者认为“课程的集团化改革，将会优化成员校原有的课程特色”。

集团文化及各成员单位的办学文化，对于核心成员校具有反作用力。在教育集团化的办学进程中，新文化的来源更丰富，原有的文化面临被稀释。成员个体，如教师和管理者；群体，如教研组；组织，如管理文化均面临对原有学校文化在心理上的突破与扬弃。对新的学校文化的接纳和认同的过程，文化冲突与整合都将在所难免。创设民主、开放的文化氛围，以及搭建有利于文化重生的平台，将有助于新的集团文化的产生。学校新文化的衍生，按照“价值观念提升——行为文化实践——物质文化更新——制度文化记录”过程来实现。观念文化、心理文化转型是集团文化成功转型的标志。技术变化和集团规模变化催生新的学校文化创生。因此当新教育集团规模在形成时，如果仍囿于原有学校文化，对原有文化并不进行解析、扬弃，必将在行为上、观念上阻碍集团进程。

日前，九中教育集团推出了一项新制度——“轮值主持制度”，对于保护和吸纳成员校原有优秀文化，以及发挥其能动作用都将具有重要作用。轮值主持制适用于集团教学工作例会和集团德育例会，两种例会两周各一次，五个集团成员校轮流主持，会后向集团秘书处提交会议资料。若此项制度能够得以完善，集团管理及各个教育项目的推进将会更加顺利。

四、加大拔尖创新人才培养力度

教育集团的成立,更多的旨意是促进教育公平,在形成教育集群和教育链条的同时,拉动非优质教育学校的发展。然而,作为重点校、示范校、一方的龙头学校,在促进教育均衡的同时,务要在促进教育效率上有所作为,才能为建构地区教育发展的完整架构,进而促进区域教育的核心竞争力做出贡献。

优质教育的重要特征是追求教育过程参与机会的公平。对于教育集团内学习困难学生,集团理事会已采取借鉴“杜郎口模式”等措施促进他们获得个体发展。对于有文体特长的学生,教育集团一直葆有诸如金帆舞蹈团、艺术体操队、战神篮球学校、高水平运动队等课程特色。而作为一方名校,对于在科学技术、文化创意、领导才能等重要学习领域有特别发展需求的学生,教育集团尚未拿出适宜的、成熟的教育方案。恰恰是这样的教育特征,对于区域内,以至于邻近区域的优质生源,具有着吸引力和向心力。因此,九中教育集团,要在教育链条建立的同时,加大拔尖创新人才的培养力度,以促进教育过程参与机会公平。

在操作层面,要想让“教育过程参与机会公平”成为学校教育系统的普遍现象,有赖于把人的尊严、价值、发展以及受教育权等一系列的平等观念,真正地成为校长和教师们精神内核和文化品质。“教育过程参与机会公平”要求教师在课堂教学中和课外活动中、班级管理中,不要把有助于学生的成长与发展的机会,长期过多地集中在少数学生身上,而是将这些机会发展公平地给予所有的学生。有助于人成长与发展的机会,包括课堂表达机会、与教师互动机会、担任管理角色机会、组织活动机会、代表集体机会等。学校是教育、学习的空间,班级是教育与学习的组织,课堂教学和课外活动、班级管理,都是教育与学习活动。在这里主要旨趣不是校方、教师对教育教学活动的组织需要和管理便利,而是学生成长需要、发展可能。实现这种旨趣的关键,在于向学生提供多种参与机会,不只为某一个学生或者某一群学生,而是为全体学生、每一名学生。^①

第二节 对教育集团成员校的建议与对策

一、优化招生办法

由于北京九中教育集团是“合作共同体”模式,各教育集团成员校的招生情

^①吴康宁:教育机会公平的三个层次,就学机会公平属温饱水平.中国教育报,2010-5-4.

况由各所学校按照教育行政部门的要求自行安排。同时，集团内的初中免试接收对口小学的北京籍毕业生。在这种情况下，如果小学在划片招生之外，因某些原因多招收学生，就要在生源质量上把好关，否则将给对口初中校的教学造成很大的压力，而且这种压力存在的周期很长，因小学和初中的教育年限是9年。

在规范招生的前提下，如何留住优质生源，九中教育集团管理团队83.3%的成员认为“实验班”应实行特殊学制，以留住优质生源。75%的被调查者认为“应加强对社区家庭的招生、升学方面的指导”。66.7%的被调查者认为“应加与周边其他学校的沟通，消除威胁感，以获得招生方面的支持”。

二、主动吸纳母体学校办学文化的精华

教育集团母体学校之所以能够成为母体学校，必然有它的过人之处。作为北京市重点中学，几十年里一直是一方名校，除师资力量强、教学质量高以外，还在一些课程和特长方面达到国内领先水平，而学校管理和校园文化是统驭这一切的法宝。尽管北京九中在近些年来，因受取消初中和扩大招生等因素的影响，以及受区域内东部某校崛起的竞争的影响，在民众之间有些微词，但是作为名校，它有能力应对和调整，并且正在这样做。九中信奉“不快速进步就会落后”的竞争理念，不断审视、研究和革新。在办学文化的整理和提炼上，九中也走在前面，学校业已建立一套识别系统，包括理念识别、行动识别和视觉识别。系统的建立，有利于学校文化的固化和传播。

北京九中教育集团的其他四所成员学校，应以学制的衔接为契机，在办学文化上努力实现与母体学校的适当对接。文化的建构是一个较为漫长的过程，而校长任期制、教师的流动易造成一些短视的、快餐式的教育行为。因此，对于如何嫁接母体学校的优秀办学文化，应该体制在集团成员校的制度层面，从而使通过嫁接形成的奇葩成为本校文化的有机组成部分。

三、适当保护原有优秀办学文化

在集团化办学的过程中，要正确地把握移植和创新的关系。名校的集团化办学，实质是优质教育资源扩张。名校作为先进的教育理念辐射源、优质师资培养基地、校本教科原创地、优质管理经验输出地，对于集团内其他学校施予影响，发挥领头羊作用。因此一定程度的模仿、移植是需要的，但并非意味着以“母体”学校为模板，生产一系列“标准件”。学校发展生命力在于特色、创新，更何况

“子体”学校与“母体”学校之间、各个“子体”学校之间，存在着客观上的差异，应在集团化的办学过程中，创设多样发展空间，给各“子体”学校以相应选择权、自主权，既有榜样的示范，又有个性的拓展，最终在共存、互赢的基础上，不断地产生、扩大优于“母体”学校、各有特色的优质学校资源。^①

作为集团成员校，在集团化的进程中，不能进行“大跃进”式的改革，而是要在充分保护原有学校文化的基础上进行集团化提升。这几所集团成员校，有的是拥有数十年校史的老校，有的是原教委领导亲自创办的办学体制改革试点校，有的经过多次整合提升。这几所集团成员校，能够进入北京九中教育集团，除了地域和学段的因素外，与学校各自的优势也是分不开的。

各成员校要对本校文化怀有信心，在此基础上，与母体学校和其他成员校进行对话协商，使原文化不仅不会消亡，还会通过集团化，使这种文化通过学生的成长升学得以延伸。例如，金四小可以将“书香校园”的校本课程进行充分固化，并向对口中学佳汇中学提出衔接建议。此前，佳汇中学负责人曾表示将在该校增设书法课程，以待续金四小的特色。如果中小学坐在一起商讨，形成规划和方案的文本，形成便于工作的行动指南，那么，这种学校文化的集团内校际拓展就会更具可操作性，也更易实现。

第三节 对教育集团外部环境的建议

一、对政府部门的建议

要落实人事编制、绩效考核和人员流动方面的政策支持。^②要扩大教育集团核心学校的高级专业技术职务、中级专业技术职务的聘任比例，完善集团的编制增补政策。要推进名校集团人事制度改革，优化职称比例，对于实施集团化办学的学校，在教师培训、选任、调动、评优、评先等方面，给予政策上的倾斜。要对集团内绩效工资总量给予倾斜，根据教职工实际工作量、任务完成、绩效考核等情况适当地予以增减。合理调整绩效工资的分配结构，激发集团的内在活力。名校教师如同大医院里的大夫，地位和收入高，培养成本也高。如何使名师到薄

^①周谷平，孙秀玲.追求教育公平与保证教育质量——杭州市名校集团化办学解读.高等农业教育,2006(8):11.

^②孙连宇.高中教育集团如何实现“1+1>2”.沈阳日报,2011-12-13(5).

弱学校也能安心教学,是必须要考虑的问题。松散型教育集团没有能力保障师资的交流,紧密型的教育集团,还缺少相关政策扶植,如人事、招生和福利等的对接。如不能有效地调动教师教学积极性,让名师“身在曹营心在汉”,无疑扭曲集团化办学的初衷,毕竟名校只有是聚合了名师才能发挥更大的力量。应允许名校教育集团按照规范程序和规范要求,深化学校的分配制度改革,合理地拉开个人之间收入差距,以激发教师队伍积极性和学校整体活力。教育集团成员校进入集团后,也将面临内涵发展压力,应以集团化为契机获得相关的政策支持。北京九中教育集团成员校金顶街第二小学校长陈风云,曾在石景山区领导调研教育集团时表示:“借助教育集团希望增加师资政策的倾斜”。

要逐步建立集团化背景下的校长管理激励和约束机制。目前,对龙头学校管理、考核和奖励仍是老办法,龙头学校管理者承受了巨大的压力和管理责任,但没有增加相应的激励。一个名校校长如果不去实施集团化办学,日子可能会更加好过一些,而实施了集团化办学,带来的只是辛苦与负担。名校校长是集团化办学的主要动力,现在许多校长都抱着对教育的热爱,以及对实现优质教育的普及化、推进基础教育均衡发展的理想,进行集团办学实践的。要将集团化办学作为战略来抓,仅依靠校长的理想与热情是不够的,关键是要在动力机制方面解决“名校为什么要集团化办学”这一问题。^①石景山区副区长李艳曾提出要求“九中教育集团四位校长都要成为品牌。”

要对教育集团管理进行科学合理的监督与指导。首先,要制定科学的操作办法、政策措施,指导和监督集团化办学的组织、管理、实施,保障干部教师、教学信息良性互动,激活办学的机制,培育新型的校园文化,开拓师资发展空间,促进集团内涵发展,确保优质资源的引领、传导和衍生,扩大过程的正常运转,形成合力,实现多赢。其次,地方管理者要了解并尊重教育规律。区域党政一把手及主管教育的领导是否关心学校发展事关重大,不可否认,近年来石景山区领导对教育还是非常重视的,有数字表明,区域对教育的投入占到了政府支出的25%。而一些领导有时对教育提出一些不切实际的、片面的要求,如过于注重示范高中升入清华、北大的人数,还有的领导喜爱一些学校教育的花架子,较少关注面临激烈教育竞争的现实问题,如学校的升学率和升学人数等。

①朱向军.名校集团化办学基础教育均衡发展的“杭州模式”.教育发展研究,2006(5):22

政府部门应给予教育集团以适当的办学自主权。对九中教育集团管理团队的调查问卷显示, 83.3%的被调查者认为“教育主管部门应给教育集团更多办学自主权”。高中教育属于非义务教育, 政府应遵循多样化发展的高中办学原则, 以高中为核心学校的九中教育集团应获得更多办学自主权, 以保护并拓展教育特色。教育集团在区域内属于新生事物, 九中集团管理团队拥有专业型的集团管理及课程管理团队, 应在拥有一定办学自主权的基础上, 遵循规律, 大胆改革, 最终实现名校集团化办学改革的政策目标。

政府部门应有效控制名校集团化办学的规模和速度。参加义务献血不一定会损伤身体。同样名校在资源扩张过程中, 如能充分照顾速度、规模、效益的配置, 不一定会被稀释。名校集团化后的学校并非越多越好, 改良一所再集团化下一个学校。将几个薄弱校一下子划给名校的急功近利做法, 将会严重影响基本质量, 影响品牌战略的实施。

政府部门要营造有利于集团成长的社会环境。包括牵头建立合作平台, 嫁接大学、科研院所等智力资源, 从内涵发展的角度, 帮助教育集团从初创阶段走向成熟和稳定的阶段。

要加大对教育集团的经费投入, 并对经费使用情况进行监督。要落实名校教育集团建设专项经费, 细化专项经费的使用办法; 按文件的规定落实名校教育集团的主要负责人、骨干教师的培训经费, 全面支持教师的专业成长; 要落实名校集团的考核奖励性经费, 加大对于推进集团化办学做出了突出贡献的干部、教师的奖励力度。目前, 石景山教委已经出台资金扶持政策, 每年投入北京九中教育集团 80 万元专项经费。

二、对家长和社会的建议

一个好的公共政策, 对于各相关利益主体, 均具有激励作用。名校集团化政策的出台, 是受到家长和社会欢迎的, 因而有助于发挥学校外界因素的能动性。

家长要理性选择学校, 不能盲目跟风。原九中校长、现任集团成员校北京佳汇中学校长麻宝山曾用一个诗句描述石景山区生源流失的情况: “一江春水向东流”。石景山是北京市城区西端的区域, 紧邻海淀、西城等教育强区, 且交通便利, 北京市各名校也给各区县招生指标, 于是石景山区中考前 500 名的学生, 留在本区就读高中者所剩无几。初中、小学的生源流失现象也很严重。由于盲目眼

风，有一部分本区学生就读的外区学校在办学水平上不及本区的优质学校，每年都有一定数量的学生回流，就是再从外区学校转回本区学校。这中间家长和学生都要付出很多。生源的流失问题与九中在十年前取消初中也有一定的关系，如今九中不仅恢复了初中，还成立了从小学一年级开始的教育集团。教育链条的构建及教育理念的传播，将促进家长理性选择学校。

家长要尊重青少年儿童的身心成长规律，多考虑就近入学。择校已经成为当今的社会问题，究其原因，有教育未能够均衡配置的因素，也有家长因独生子女政策等因素而造成的望子成龙心态。每天清晨，最早出门的通常是中小學生，他们每晚睡得却不是最早的，一般每晚要有数小时的时间需要写作业。社会转型期的压力过多地转嫁给了孩子们，不能不说是我们大人逃脱了部分责任。在孩子已然背负了过多的负担时，家长们就要多考虑就近入学，尤其是本区域有了教育集团的教育配套，更应成为百姓的福祉。家校协同，减轻孩子过重负责，不应只停留在口号上。

家长应相信学校教育的能力，不能过于依赖课外培优教育，应理解孩子沉重的学习负担，配合学校，还给孩子以快乐的童年。有专家曾调侃，培优学校主宰着中国的基础教育。这句话虽尚未成为现实，但确有警醒作用。笔者的亲友当中，有几个小学生，每周末报两至三个培优班，每周末只有半天时间来写学校作业，其余三个半天都要去上补习班，平时的晚上有时也不放过。家长说，也觉得不对劲，但没有办法，怕在小升初时电脑派位到差学校，差学校教学质量不高或风气不正，一定会影响到孩子的未来。前苏联教育家苏霍姆林斯基说，一天中要有数小时自由支配的时间，才符合儿童身心成长的规律。建议类似于九中教育集团这样的家长，对学校教育多一些信心，少上或不上培优学校，把原本属于孩子的时间还给他们。

名校集团的发展离不开社会各方的支持。社区行政部门对于学校周边配套管理要考虑教育集团的属性，提供有品味的服务，减少盲目的、重复的合作或服务。驻区机构在选择对口学校时，要了解教育集团内成员校学校的合作关系，在选择从小学到高中的合作学校时，要尊重教育集团培养人的续列性，避免因择校和转学等带来的不利于学生教育的情况。媒体在对教育进行报道时，要讲求客观、平衡，不要将目光只投向少数名校，否则只能增加“马太效应”。记者们要来到师

生们中间，从公众的视野体验学校教育的真谛，把真实的学校信息传达给公众，便于公众理性地选择学校。北京九中教育集团在建立之初曾吸引了媒体的目光，希望媒体持续关注集团发展。

参考文献

- [1]石景山区教育委员会. 石景山区教育改革与发展十二五规划, 2011-5.
- [2]北京九中教育集团理事会. 北京九中教育集团章程, 2010-5-21.
- [3]乔树平, 张熙. 感受美国中部基础教育. 中国大地出版社, 2005-6.
- [4]瞿瑛. 义务教育均衡发展政策问题研究——教育公平的视角. 浙江大学出版社, 2010-6-1.
- [5]上海教育杂志社. 此岸·彼岸: 28 国教育改革进行时. 上海教育出版社, 2007-1.
- [6]王承绪, 顾明远. 比较教育. 人民教育出版社, 1999-12.
- [7]徐锡安. 朝阳组建社区教育集团. 北京教育年鉴 1999 卷 (437-438). 北京: 航空工业出版社.
- [8]徐锡安. 西城月坛社区小学教育集团成立. 北京教育年鉴 2000 卷 (397). 北京: 朝花少年儿童出版社.
- [9]钟启泉. 教育的挑战. 华东师范大学出版社, 2008-5-1.
- [10]曹大辉. 英国“教育行动区”计划的特点分析. 世界教育信息, 2005(10).
- [11]陈重华, 孙远, 奚国强等. 关于杭州市推进名校集团化战略的调查与思考. 杭州人大报, 2011-10-26.
- [12]杜芳芳. 校际互动: 学校优质与均衡发展的新思路. 教育发展研究, 2009(24).
- [13]董秀华. 国外教育集团发展与运行简析. 开放教育研究, 2002(2).
- [14]邓兴军. 部分区县试水教育集群改革. 北京青年报, 2010-11-04.
- [15]贺武华. 英国“教育行动区”计划改造薄弱学校的实践和启示. 教育科学, 2006-22(3).
- [16]贺武华. 杭州名校集团化政策过程分析——基于政策精英理性主导的视角. 教育发展研究, 2009(5).
- [17]教育科学论坛编辑部. 名校集团: 教育均衡的探寻与践行. 教育科学论坛, 2009(11).
- [18]康开洁. 教育均衡发展理论与实证研究综述. 教育评论, 2008(9).

- [19]刘希平. 借助制度创新提升区域教育均衡化水平——杭州市名校集团化办学实践调查. 浙江教育科学, 2008(3).
- [20]梁明. 绵阳基础教育向名校集团化发展. 绵阳日报, 2010-03-25(1).
- [21]穆晓睦. “名校集团”建设操作策略及实践效果的个案研究. 教育与教学研究, 2010(7).
- [22]穆晓睦. 关于“名校集团”的几点思考. 群言, 2010(12).
- [23]戚小丹. 杭州市名校集团化办学的实践与思考. 现代教育科学·普教研究, 2011(2).
- [24]施光明, 王曦. 杭州市集团化办学发展的背景及学校核心竞争力分析. 浙江教育学院学报, 2006(3).
- [25]孙连宇. 高中教育集团如何实现“1+1>2”. 沈阳日报, 2011-12-13(5).
- [26]王军. 投向名校集团化的几个“问号”. 江苏教育报, 2008-12-09.
- [27]王曦. 集团化学校的文化构建 10007406. 中小学管理, 2006-09-10.
- [28]闻待. 校际合作共同体的典型实践及特征. 教育发展研究, 2008(24).
- [29]吴华, 戴嘉敏, 吴长平, 蔡忠明. 从差距合作到差异合作——对发达地区城区义务教育均衡发展的新思考. 中国教育报, 2008-5-10.
- [30]吴黎辉. 学校共同体在学校管理中的实然分析——兼论萨乔万尼的《道德领导》. 文教资料, 2007(5).
- [31]吴康宁. 教育机会公平的三个层次, 就学机会公平属温饱水平. 中国教育报, 2010-5-4.
- [32]肖龙海, 谢捷琼. 论校际联合开发校本课程. 教育发展研究, 2008(5-6).
- [33]杨军. 英国促进基础教育均衡发展政策综述. 外国教育研究, 2005(12).
- [34]袁新文, 董洪亮, 金潇. 教育洼地也能变高原. 人民日报, 2010-02-05.
- [35]张秋彦, 张军. 美国优质学校联盟学生表现评定体系管窥. 比较教育研究, 2004(1).
- [36]郑洁, 洪明. 20 世纪 80 年代以来美国“进步主义取向”的教育变革——“要素学校联盟”的理念与实践探析. 比较教育研究, 2010(8).
- [37]周谷平, 孙秀玲. 追求教育公平与保证教育质量——杭州市名校集团化办学解读. 高等农业教育, 2006(8).

[38]朱向军.名校集团化办学:基础教育均衡发展的“杭州模式”.教育发展研究,2006(5).

[39] [英]托尼·布什 (Tony Bush). 如何管理你的学校. 福建教育出版社, 2011-1-1.

[40] [日]佐藤学. 学校的挑战: 创建学习共同体. 华东师范大学出版社, 2010-8-1.

[41] [美]S·斯特林费儿德, S·罗斯, L·史密斯. 重建学校的大胆计划——新美国学校设计. 华东师范大学出版社, 2003-9-1.

[42]Duis, Frederick McClelland, Jr. *The Coalition of Essential Schools and No Child Left Behind, Perceptions of Reform compatibility.* University of Virginia, 2005(25, 44, 25).

[43]James Tooley, *The Global Education Industry: Lessons from Private Education in Developing Countries*, published by the IEA Education and Training Unit in Association with the International Finance Corporation.

[44]Margalit Foc, Theodore R.Sizer. *Leading Education- Reform Advocate*, Dies at 77, the New York times, October 22, 2009.

附 录

对于北京九中教育集团理事会的调查问卷

您好！本人由于论文写作的学术需要，进行如下关于教育集团的调查问卷。问卷采用不计名的方式进行，并承诺对您作答的内容保密，答卷内容与工作评价没有关系，请您尽量客观地回答问题。感谢您的支持！

请在您认为符合的选项前的□上划√，横线“_____”需要书写相应的文字。

1. 您的职务是：

- ☐ 集团成员校正职领导
- ☐ 集团成员校副校级领导
- ☐ 集团成员校中层领导
- ☐ 其它_____

您所在的学校是

- ☐ 小学
- ☐ 初中
- ☐ 高中
- ☐ 其它_____

2. 近年来杭州、成都、北京等地出现了教育集团的现象，您如何看待？（可多选）

- ☐ 是一种旨在促进教育均衡的教育政策
- ☐ 是一种既能促进教育均衡，又能促进优质教育发展的政策
- ☐ 是运动式、跟风的短期政策
- ☐ 是政府有关部门的形象工程
- ☐ 其它_____

3. 对于教育集团政策推行的时间和空间，您如何看待？（可多选）

- ☐ 是一种过渡性的政策
- ☐ 是一项应长期推行的政策
- ☐ 仅适用于少数学区

☐ 应大面积推广

☐ 其它_____

4. 您认为九中教育集团产生的背景包括（可多选）

☐ 石景山区经济社会转型对教育的需求

☐ 区域教育在全市的影响力需要加大

☐ 九中作为示范校，其先进的教育理念和优良的传统文化向外辐射，需要机制保证

☐ 石景山区东部有较为优质的一贯制学校，西部地区没有

☐ 金顶街、模式口地区教育资源分布不均衡

☐ 金顶街、模式口及周边地区生源流失影响区域教育发展

☐ 其它_____

5. 在教育集团的管理模式上，您认为

☐ 应采取多个法人单位之间合作的松散管理

☐ 应采取行政部门领导挂帅、领导多个法人单位的半松散管理

☐ 应与企业集团类似，集团与成员校间的上下级式的紧密管理

☐ 其它_____

6. 以北京九中教育集团为例，您认为母体学校向其他成员校进行师资输出

☐ 有利于盘活师资，使学校人力资源呈现人才辈出的局面

☐ 将弱化母体学校师资总体水平

☐ 对母体学校师资水平影响不大

☐ 其它_____

7. 在教育集团的课程特色方面，您认为（可多选）

☐ 保持成员校原有课程特色，与适应集团化的课程管理，并不矛盾

☐ 保持成员校原有课程特色，与适应集团化的课程管理，具有不可调和的矛盾

☐ 课程的集团化改革，将会优化成员校原有课程特色

☐ 课程的集团化改革，将会弱化成员校原有课程特色

☐ 其它_____

8. 在九中教育集团的招生方面，您认为成立教育集团，

- ☐ 对集团内高中招生更有利
- ☐ 对集团内初中招生更有利
- ☐ 对集团内小学招生更有利
- ☐ 其它

9. 关于教育集团与教育主管部门的关系，您认为（可多选）

- ☐ 教育主管部门应给教育集团更多办学自主权
- ☐ 教育主管部门只应进行宏观的管理
- ☐ 教育主管部门应加强对教育集团的监督与指导
- ☐ 集团的规模效应，将削弱教育主管部门的权力
- ☐ 其它_____

10. 关于教育集团与社区、家庭的关系，您认为哪些方面更为重要和紧迫？（可多选）

- ☐ 进行招生政策等方面的集团化调整前，应召开听证会
- ☐ 应加强对社区家庭的招生、升学方面的指导
- ☐ 应加强与周边其他学校的沟通，消除威胁感和敌意，从而获得招生方面的支持
- ☐ 应与部队、科研院所、企业等驻区机构加强沟通，理顺集团成立后的共建关系
- ☐ 应向集团在校师生员工、退休教师等做好沟通与宣传，从而间接将集团优势与成果宣传给区域内民众
- ☐ 应经常通过媒体发布教育集团动向与成绩
- ☐ 其它_____

致 谢

本研究及学位论文是在我的导师高鹏怀教授的悉心指导下完成的。他的科学态度、治学精神和精益求精的工作作风，深深地感染和激励着我。从课题的选择到项目的最终完成，高老师都始终给予我细心的指导和不懈的支持。在此谨向老师致以诚挚的谢意和崇高的敬意。感谢管理学院各位领导的教导与支持，以及杨杰、施巍巍等老师的悉心帮助和指导。

作为公共管理学的在职研究生，我还要感谢石景山区教委领导给予我深造的机会。教工委、教委领导深谋远虑，开展高品位高层次的干部培训，使众多教育管理者在实际工作数年后得到理论上的提升，并获得高一级学位。我将把所学用于日常工作，为学校教育工作多做贡献。

感谢所在单位北京市第九中学领导给予本人研究生学习时间的保证、部分经费的支持、精神上的鼓励，教育集团管理者还向我提供了集团管理材料，认真接受了我的访谈和问卷。

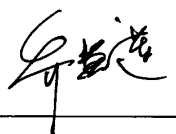
感谢石景山教育系统的同窗学友，你们的支持、鼓励、提醒，对于我完成学习和研究，起到了重要的作用。

论文写作其间，得到父母、爱人、女儿等家人的理解、支持与鼓励，在此一并致以谢意。

中央民族大学研究生学位论文作者声明

本人声明：本人呈交的学位论文是本人在导师指导下取得的研究成果。对前人及其他人员对本文的启发和贡献已在论文中作出了明确的声明，并表示了谢意。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外，不包含其他人和其它机构已经发表或者撰写过的研究成果。

本人同意学校根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等有关规定将本人学位论文向国家有关部门或资料库送交论文或电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权中央民族大学可以将本人学位论文的全部或者部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或者其它复印手段和汇编学位论文（保密论文在解密后遵守此规定）。

作者签名： 

日期：2012年4月19日