

义务教育名校集团化办学的“杭州模式”

——以杭州二中教育集团为例

夏婧妍

华中师范大学教育学院 浙江温州 311121

[摘要]发轫于浙江杭州的名校集团化办学已发展形成独具特色的运行模式。杭州二中教育集团领航名校集团化办学，致力寻求办学量与质的最佳平衡点。实践证明，义务教育名校集团化办学有效推动义务教育优质资源均衡发展。本文聚焦杭州二中教育集团，浅谈其发展特色及办学启示。

[关键词]名校集团化；杭州二中；义务教育

集团化最初是企业概念，指企业以产权为纽带，优势产品为龙头，骨干企业为核心，将产品关联度强的众多企业，通过资产的合并、兼并、划转等途径，对现有存量资产进行重新配置，形成新的规模优势。在义务教育中引入“集团化”概念，初衷在于推动资源均衡发展，在学校之间实现优势互补。

1 名校集团化办学的发展概况

名校集团化办学是我国基础教育改革的一次有益尝试，而1999年杭州市西湖区求是小学首先开河。到2018年底，杭州市教育集团数量达371个，成员单位共计1385个。杭州六城区中小学名校集团化覆盖面达83.85%，幼儿园名园集团化覆盖面达74.33%。¹杭州教育局马里松指出，杭州集团化办学正处于第三阶段，以全域共建共享为目标，视线从县域转向市域。杭州模式引领下，全国各地接踵开始探索。2018年北京市教委下发《关于推进中小学集团化办学的指导意见》鼓励跨区集团办学。2019年上海教育集团共有140个，覆盖720所学校。2019年深圳市南山区基础教育集团总数达7个，覆盖学位5.8万。

2 名校集团化办学的“杭二”尝试

杭州市名校集团化战略被新华社誉为中国推进基础教育均衡发展的五大模式之一。本文以杭州二中教育集团为例，简要剖析杭州名校集团化办学。

2.1 杭州二中教育集团的基本情况

杭州第二中学是一所家长眼中公认的“名校”，目前正努力创建成一所高水平的学术性研究型高中。2004年经市教育局批准，“杭州二中教育集团”作为市首批市属教育集团正式成立。

表1 杭州二中教育集团成员学校

学校名称	创办时间	加盟时间	学校属性
杭州第二中学	1999年	2003年	公立高中
杭州国际学校	2001年	2001年	中外合资
杭州二中树兰实验学校	2003年	2003年	民办学校（小初高一贯制）
杭州江南实验学校	2005年	2005年	公办九年一贯制实验学校
杭州二中白马湖学校	2015年	2015年	民办学校（小学、初中）
浙江省桐庐中学	1941年	2013年	公办普通高级中学
杭州二中钱江学校	2019年	2019年	公办普通高级中学

资料来源：杭州二中教育集团官网

2.2 杭二中集团化办学的合作研究

2.2.1 素质教育：名校教育品牌的一张金名片

杭二中是全国素质课程改革先行者，不仅推行“11+1”素质培养新模式，同时在2016年杭二中成功举办哈佛大学中美学生领袖峰会，2018年联手中国科学技术大学和浙江大学开展大学先修课程，营造了浓厚的研究学术氛围。杭二中的素质教育理念贯穿集团成员学校。杭州二中树兰实验学校与优质培训机构合作开发“星光”课程体系；杭州二中白马湖学校注重素质教育和中考教育相结合，设

外教辅助教学英语课、阅读课、礼仪课等；杭二中钱江学校陆续与钱江世纪城合作创建机器人基地、与北京大学信息技术高等研究院合作成立科技教育基地等²。

2.2.2 国际教育：放眼全球，感知天下先

杭州第二中学教育集团积极推动国际教育，承担名校的责任和使命。在集团影响下，杭州江南实验学校将“开阔的国际视野”写入教育理念。而杭州国际教育的领航者——杭州国际学校，建校后获得完整的IB连续学习课程授权，一直保持着较高的教学水准。杭二中教育集团与海外学校互派访问学者，加强国际交流，计划聘请高端科学外教老师。杭州江南实验学校多次接待美国、奥地利、新加坡、德国等代表团访问；杭州第二中学钱江学校与加拿大肯特学校合作开设“国际少年研究员计划”课程；而杭二中钱江校区与欧洲高等商学院、英国爱德思考试局A-level等组织均有合作项目³。

2.2.3 师资互通：名校集团化办学是一颗定心丸

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。名校集团化办学优势在于充分挖掘集团内部的师资力量，构建紧密型教育共同体。

杭二中与桐庐中学教师结对式培养，且订立合作办学协议，选派特级教师、教研组长、竞赛老师指导“创新班”个性化培养，学生综合素质显著提升。杭州第二中学钱江学校名师工作室采用师徒制，通过磨课、研讨和讲座等方式保证名师的辅导常态化。市政府和教育局在教师编制管理模式上也做了大胆尝试，协调桐庐、建德、淳安三地教育、编办、财政等部门，实现教师编制跨层级划转⁴。

3 名校集团化的办学思考

3.1 管理体制要与时俱进

企业的发展离不开好的制度，集团化办学也是同理。一个科学、有效的统筹机制是基础教育阶段名校集团化办学健康运行的基石。成员学校之间距离较远，甚至可能不在同个县区，要疏通成员意见反馈沟通渠道。例如定期举办学术交流沙龙，在集团内部营造共同探究的积极学术氛围，加强对集团办学理念的认同。

3.2 师资配置要均衡协调

名校集团化的输出方要发挥师资的“造血”功能，教育集团内部的重构或分组，可通过教师流动、支援、扶助、帮带加以联合备课、培训、研讨、教学实现。除骨干教师外，管理人员、新入职教师和见习教师也要纳入考量。政府要继续支持集团化办学，在绩效考核、职称评聘、荣誉评优方面给予集团内流动的优秀教师适度倾斜，给予对集团化办学有突出贡献者鼓励和嘉奖。

3.3 资源共享要灵活弹性

近年来，MOOC、网易课堂、爱课程等线上平台使得教育时空更自由。教育现代化发展离不开教育信息化，如杭二中现已成立两个省级网上名师工作室，推动优质教育资源共享覆盖城乡。杭州市教育局鼓励“教师走网”，支持名师公开课、在线名师工作室、一师一优课、微课学习在线点播系统等服务平台建设。

2 杭州网. 圆梦“杭二”又多了一个机会! 杭州第二中学钱江学校今年招生480人 <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1630967667511944008&wfr=spider&for=pc>

3 杭州网. 圆梦“杭二”又多了一个机会! 杭州第二中学钱江学校今年招生480人 <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1630967667511944008&wfr=spider&for=pc>

4 李萍 储召生 蒋亦丰. 名校跨区域突破 教育“时差”归零 [N]. 中国教育报, 2018-07-25

1 杭州市教育局课题组. 借力新名校集团化, 推动优质教育资源共建共享 [J]. 杭州 (周刊), 2019 (07): 42-45.