

# Analysis of the Transformation and Development Strategies of Education and Training Institutions and their Teachers under the "Double Reduction" Policy

**Lu Dong**

Shanghai Lianlu Education Technology Co., Ltd. Shanghai, 201613, China

## **Abstract**

In the context of the "double reduction" policy, it is required to comprehensively reduce the burden of extracurricular training on students in compulsory education. Education and training institutions are facing rectification and strict management, and teachers are also facing transformation and development. For educational and training institutions and their teachers, how to clarify the direction and ways of transformation and development, and further achieve smooth transformation and development, is a very serious and worthy research problem. This article refers to relevant literature and materials, focusing on the transformation directions of quality training, adult+vocational education, research tourism, technology empowered smart education, after-school services, and other fields. It explains the ways and strategies for the transformation and development of educational and training institutions and their teachers, hoping to provide some reference and promotion value, and make certain contributions to solving the difficulties of educational and training institutions and their teachers under the background of the "double reduction" policy.

**Keywords:** "Double Reduction" Policy; Education and Training Institutions; Education and Training Teachers; Transformation and Development; Strategy

## “双减”政策下教培机构及其教师转型发展策略探析

董璐

上海连路教育科技有限公司，上海 201613

**摘要：**在“双减”政策背景下，要求全面减少义务教育阶段学生的校外培训负担，教培机构面临整改和严管，教师也面临转型发展。对于教培机构及其教师来说，如何明确转型发展的方向与途径，进一步顺利实现转型发展，是一个非常严峻且值得研究的问题。本文参考了相关文献资料，分别围绕素质类培训、成人+职业教育、研学旅游、科技赋能智慧教育、课后服务以及其他领域等转型方向，对教培机构及其教师转型发展的途径与策略进行说明，希望能够起到一定的参考和推广价值，为解决“双减”政策背景下教培机构及其教师的困境做出一定贡献。

**关键词：**“双减”政策；教培机构；教培教师；转型发展；策略

## 引言

之前义务教育阶段存在的主要问题之一就在于中小学生的学习负担太重，包括学校学习以及培训学习，教培机构向学生家长贩卖焦虑，促使教培行业加速内卷，以及存在虚假宣传、朝前超标、价格诱导等一系列行为，不仅让中小学生背上了沉重的培训学习负担，同时也让家长背负起沉重的经济负担。于是，

2021 年 7 月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》（以下简称“双减”）。“双减”政策的提出，就是在减少学生的校内作业负担以及校外培训负担，解放学生的个性与天性，让中小学生能够拥有更多的课余自主时间，能够在自己感兴趣或擅长的领域进行探索。是为了进一步促进教育公平，缓解教育内卷，杜绝教培机构贩卖焦虑、虚假宣传、超前超标、价格诱导等一系列行为。同时，“双减”政策的实施进一步减轻了家长的经济负担，缓解了教育内卷现象，驱动教育向着公平化方向发展。自“双减”政策实施以来，对教培机构及其教师产生了深远影响。对于以 K12 教育作为主营业务的教培机构及其教师来说，“双减”政策的实施，无疑是一场行业大地震，新东方、好未来、精锐教育、高途等龙头教培机构首当其冲，一众中小教培机构更是濒临破产。在“双减”背景下，教培机构及其教师面临着严峻的、急迫的转型发展任务。在行业面临巨大冲击，教师面临失业、欠薪等一系列问题下，摆在教培机构及其教师面前的，唯有转型发展这个唯一途径。

## 1 文献综述

“双减”政策下，教培机构受到的冲击较大，其在今后的发展备受关注。目前已有较多学者对此做了研究。章煜宛、涂维亮<sup>[1]</sup>在文献《基于财务绩效的教培企业转型发展路径研究——以新东方为例》中分析了新东方在转型发展前后的财务专项对比，在此基础上，对企业近五年财务绩效进行了分析，以此为依据，确定其战略发展方向；欧阳杰<sup>[2]</sup>在《双减政策下的教培企业转型方案》中提到，教培企业要建立战略转型目标、重新定位市场总体战略，保障企业在新环境下的正常运转。纵观这些文献，普遍将目光放在教培企业这个大整体上，研究重点在于教培企业的经营策略、经营绩效等方面，尤其是经营绩效，制定发展战略，很多也是基于对经营绩效的分析而确定的，可见这是大家普遍关注的。对教培企业中的教师这一群体的转型发展所做的针对性研究较少。本文不仅着眼于教培机构的转型发展，还着眼于教师的转型发展，分析了在双减背景下，教师所面临的困境，并提出了一些具体的转型发展策略，这对促进这一行业的健康、可持续发展，具有重要意义。

## 2 教培机构及其教师面临困境

### 2.1 教培机构面临困境

自 2021 年提出并落实“双减”政策以来，教培机构面临严重困境，其主要体现在：

第一，上市融资渠道关闭。根据“双减”政策规定，学科类教培机构统一登记为非营利性机构，不能在 A 股上市。与学科类培训相关的领域，各种资本运作一律禁止，投资人不能对学科类培训相关领域进行投入。这意味着教培机构上市融资渠道关闭，发展路径严重受阻。第二，主营业务收入下降。在“双减”政策下，新东方、好未来、跟谁学、猿辅导等龙头教培机构股价暴跌。龙头企业尚且如此，一众中小型教培机构更是经济吃紧。同时，因主营业务禁止或收紧，导致教培机构盈利能力大幅下降，不少机构面临退费、资金链断裂等问题。第三，运营监管更加严格。在“双减”政策下，国家对于教培机构的管理更加严格，在广告宣传方面，各大线上线下平台不得刊登和播发关于校外培训广告。对教培机构的教师资格、培训内容、培训时长、培训费管理等有非常严格的管理标准<sup>[3]</sup>。

### 2.2 教师面临困境

第一，生存压力。教培机构教师首先面临生存压力，一些教培机构教师面临欠薪问题、裁员问题，会让教培机构教师产生较大心理压力，在生活中则面对非常现实的生活压力。第二，转型压力。教培机构教师转型既有优势，也有壁垒。优势在于教培机构教师通常学历出众，掌握学习资源，具备教育技能，拥有良好的沟通能力；壁垒则在于教培机构教师在其他行业领域存在空白，因教培领域所享受的较高薪酬与社会地位，从事其他行业领域很可能会有心理落差<sup>[4]</sup>。

### 3 教培机构及其教师转型发展策略

#### 3.1 素质类培训

在“双减”政策背景下，学科类培训被严令禁止，但素质类培训却“恰逢其会”，一度从教培机构边缘领域转化为教培机构核心领域，称为教培机构及其教师转型发展的重要方向。素质类培训是指对中小学生的综合素质进行培训，其细分了艺术、体育、书法、音乐、陶艺、编程、棋艺等领域，素质培训领域与中小学升学无关。据中青报社调中心的 2023 年调查报告显示，81.9%的受访家长给孩子报过兴趣班，43.5%的受访家长表示，65.5%的受访家长暑期在兴趣班上给孩子花费 2000-5000 元，可见，中国家长普遍乐于让中小学生参加到各类素质类培训班中，挖掘中小学生的潜能，解放中小学生的天性。例如，网易有道的素质教育培训矩阵中就包含了少儿编程培训类的“有道卡塔”、信息学培训类的“有道小图灵”、围棋启蒙培训类的“有道纵横”、培养中小学生创造力的“有道德拉学院”、培养中小学生美术的“有道少儿美术”，机器人领域培训的“有道小方消防机器人”，等等，网易有道深耕于素质类培训赛道，素质类培养成为了网易有道机构探索的“第三增长曲线”，有望帮助网易有道顺利度过转型困境。

素质类培训转型的难点主要在于各大教培机构进行素质类培训有一定的教育领域壁垒，教培机构较少存在专业从事音乐、体育、美术等素质教育领域的专业教师，各大教培机构要想在素质类培训赛道办出品牌，提升竞争力，最终还是要回归产品本身。一些情况下，一些教培机构匆匆开展素质类培训课程，素质类培训课程产品竞争力差，课程的延续性不足。这是一个教培机构需要克服的难题<sup>[5]</sup>。

#### 3.2 成人+职业教育

一直以来，成人+职业教育就是仅次于 K12 教育的第二大教育细分市场，K12 教育面向的群体是义务教育阶段学生，而成人教育所面向的群体则是年轻人，“双减”政策并未对成人+职业教育市场产生影响，因此，深耕于成人+职业教育领域，也是各大教培机构及其教师转型发展的方向。成人+职业教育的本质有二，一是基于教育信息差、社会信息差等，为年轻人提供相应的信息咨询服务，二是基于年轻人的学习需求、职业既能培养需求，提供对口的培训资源以获得相应的经济效益。例如，新东方在“双减”政策背景下，实现跨界转行，依靠“东方甄选”“与辉同行”账号，在电商领域进一步发展，除此之外，在传统教育领域，以服务成人为核心的海外备考、海外留学咨询业务以及国内备考业务，称为新东方在传统教育领域的“三驾马车”，2023 财年 Q4，新东方海外备考业务贡献约 11%收入，海外留学咨询业务贡献约 17%收入，国内备考业务贡献约 3%收入，新业务（素质教育培训，如写字、口才、编程、美术、机器人等）贡献约 18%的收入，其他由高中业务与电商业务贡献。再例如，好未来也开创了成人教育品牌“轻舟”，“轻舟”旗下包括“轻舟考研帮”“轻舟考满分”“轻舟留学”三个子品牌，分别对应考验、语培、留学三个业务领域，定位于成人+职业教育，不失为一个可持续发展并带动经济效益的转型途径。再例如，高途加大了职业教育的投入力度，展开了语言培训、财经、公考、教资、留学、管理、医疗等领域的咨询与培训业务，面向有需要的年轻人，满足年轻人的职业咨询与职业教育需求<sup>[6]</sup>。

#### 3.3 研学旅游

随着教育机制的不断创新发展，研学旅游的浪潮逐渐升温，以博物馆、景观地为载体，为青少年搭建起研学旅游基地，以多元丰富的青少年科普体验基地教育项目，带给青少年沉浸式的学习体验，可作为校内教育的有益补充，助力青少年健康全面地成长。研学旅游也可作为教培机构及其教师转型发展的一个方向，教培机构与博物馆、旅游地等建立合作关系，面向青少年提供研学旅游服务，打造各类夏令营、游学营、综合素质营等各类研学旅游课程、活动或服务，实现从教培机构向研学机构转型之路，切实创新对青少年的校外教育方式，并因此获得相应的报酬。研学旅游领域有着广阔的市场，预计 2026 年将达到 2422 亿，同时，教培机构有着独有的教育资源、有着良好口碑以及用户群体，可以将教育资源、教育经验平滑

地转入到研学项目之中，因此可以说，研学旅游是教培机构转型的一个重要方向。例如，新东方在 2023 年成立新东方文旅集团，将国际游学、国内研学以及营地教育业务等纳入到新东方文旅集团中，获得不错的经济效益。再例如，瑞思教育也在探索研学旅游转型发展途径，先后推出了“然点科学馆”“瑞思海芽成长空间”“瑞思研学”等新品牌。以及昂立教育、好未来、网易有道等教培机构也纷纷“插班”研学游，探索从教研机构向研学机构转型，这里不再一一说明。

### 3.4 信息化、数字化、AI+

《教育信息化 2.0 行动计划》提出“智教时代”的概念，数字化技术在教学过程中的应用，可以很好地激发学生的学习热情，构建优质的教学情境，提升教学的深度。《新一代人工智能发展规划》则指出应当利用人工智能技术，带动教育模式转型，实现“人工智能+教育”的新模式。因此，信息化、数字化、AI+技术与教育的融合领域，将成为教培机构转型发展的一个重要领域，并且其可以贯穿在小学、初中、高中、大学、研究生等全过程教育领域。信息化、数字化、AI+技术与教育的融合课程为“智慧教育”，“智慧教育”需要硬件以及软件支持，就硬件而言，包括各类智能终端工具，以及为支持教育的各类教育硬件设施。就软件来说，主要是配合智能硬件的软件以及各类数字化教育资源，这就是教培机构的“用武之地”。教培机构向着“智慧教育”领域转型，探索科学技术在教育领域中的应用，持续推动数字化教育资源的整合与共享。例如，猿辅导面向 3-8 岁儿童开发有 STEAM 科学教育产品——南瓜科学，该品牌致力于保护中小学生的科学好奇心，以智能科技产品来带动中小学生的科学思维以及动手实践能力，满足学生在科学领域的多元化探索与个性化发展。同时，猿辅导在线教育出品了斑马 APP，融入美术、写字、音乐等素质类科目，为 2-8 岁孩子提供全学科在线学习服务的智能教育平台。再例如，在 2022 年，好未来提出了新的战略方向，定位“智能学习解决方案提供商”，向着“智慧教育”领域转型，科技服务等非教育培训业务将是其未来重点业务，并顺利推出学习机，同时致力于研究配合智能硬件的学习软件以及各类数字化教育资源，比如好未来自主研发数学大模型 MathGP。当然，在科技教育、智慧教育领域，其他教培机构也在转型与迅猛发展中<sup>[7]</sup>。

### 3.5 课后服务

近年来，课后服务越来越受到人们重视，2017 年 2 月，教育部办公厅提出《关于做好中小学生课后服务工作的指导意见》，在政策引领下，各地学校都在积极推行实施多姿多彩的课后服务，致力于解决孩子放学早、家长下班迟的矛盾，同时让学生参与到丰富多彩的德育、体育、美育、劳动、阅读、科学、兴趣小组和社团活动等。而鉴于学校师资力量有限，课后服务工作压力巨大，教培机构可作为重要的补充力量，参与到对学生的课后服务中，缓解校内教师的工作压力，同时满足学生家长的多元化服务需求以及学生的个性化成长需求。例如，好未来从 2021 年开始推出“彼芯”托管品牌，面向中小学生提供基础的放学接送、餐食、课内作业辅导服务，同时开设了脑力开发、数理演绎、生活技能、科学发现、创意联想、智能组合等方面的教育方式。“彼芯”业务不仅承接了过去 K12 教培中家长托管的需求，同时，也进一步探索了课后服务领域的方式方法，为转型搭好桥梁。

### 3.6 其他领域

对于教培机构及其教师来说，除了以上五点常规的转型方向之外，还有一些领域可供探索，比如尝试转型技能相似的行业，如活动主讲、社区运营等；再比如，依靠新媒体，教培机构可开通付费知识频道，机构教师则可开通个人自媒体账号，进行知识直播、学习资源售卖等获得盈利；再比如，高考志愿填报规划师、教材教辅编辑、企业培训业务、智能自习室、双语培训室等，都是可以探索的教培机构及其教师转型发展方向。对教培机构教师而言，也可探索考编进入学校教书的转型途径，在学校落实小班额制度、课后服务等现实状况下，对教师人数也有了更高要求，各大院校也纷纷在扩招教师，这不失为教培教师转型发展的一个重要方向。除此之外，教培机构及其教师还可向着非教育领域转型，即完全从教培领域脱离出

来,所谓“三百六十行,行行出状元”,其他领域也“大有可为”<sup>[8]</sup>。

## 4 教培机构及其教师转型发展建议

对于教培机构及其教师来说,要正确认识到“双减”政策的内涵以及对教培领域的严格要求,明确教培机构及其教师转型发展的迫切性,积极探索多元化的转型发展方向,尽可能多地尝试转型发展,拓展业务范围,加强品牌建设,升级现有的课程培训体系,创新培训安排,比如一些教培机构创新实施周内课后服务,周末素质类培训的工作安排,只有不断适应政策以及市场需求,才能在高压以及激烈竞争下顺利转型。同时,教培机构及其教师要积极自查,杜绝学科类培训、一对一家教等侥幸心理,在办学资质、广告宣传、课程内容、学费标准等方面逐一排查,自觉接受国家与社会的监督,规范培训服务行为。此外,教培机构及其教师做到合理用工,对于开辟的新业务、新赛道,教培机构引导、帮助教师进行转型,提高在职员工的新业务水平,对新业务所需的核心人才也需进行招聘,打造优质品牌竞争力与品牌形象,对于离职员工,教培机构也需做好补偿,处理好各类劳动纠纷问题<sup>[9]</sup>。

## 5 结语

“双减”政策是时代的号召,也是万众之期望,是为了解决教育内容、促进教育公平、减少家长经济压力以及学生学习压力的必然途径。在“双减”背景下,教培机构及其教师面临非常大的困境,有着非常迫切的转型发展需要。具体而言,教培机构及其教师可面向素质类培训、成人+职业教育、研学旅游、科技赋能智慧教育、课后服务以及其他领域等方向转型发展。

## 参考文献

- [1] 章煜宛,涂维亮.基于财务绩效的教培企业转型发展路径研究——以新东方为例[J].企业改革与管理,2022,(24):59-62.
- [2] 欧阳杰.双减政策下的教培企业转型方案[J].现代企业文化,2023,(01):64-66.
- [3] 许洁,张安.“双减”政策催生行业巨变教培机构期待浴火重生[N].证券日报,2021-12-13(A04).
- [4] 徐伟鹏.“双减”之后,教培机构主动转型显成果[J].商业观察,2023,9(15):6-9.
- [5] 李颖.教培机构转型“大象转身”取决于实力与质量[J].中国质量万里行,2022,(08):84-85.
- [6] 周博.“双减”政策背景下 K12 教培从业人员的职业流动:现状,困境与启示[J].运筹与模糊学,2023,13(5):4895-4903.
- [7] 丁涵,王岩.“双减”背景下教培企业战略转型的路径与财务绩效研究——以 D 教培企业为例[J].华东科技,2023(7):75-79.
- [8] 李木西.新东方转型,是孤勇者的一场冒险——热点事件“新东方转型”多维解读[J].作文与考试:高中版,2022(24):12-14.
- [9] 王琰.“双减”之下,教培老师何去何从[J].新一代:理论版,2022(6):0199-0201.

### 【作者简介】

董璐(1985-),男,汉,安徽,中级经济师,本科。研究方向:人力资源管理、职业教育。