

案例 6

优化集团办学模式，撬动美好乡村教育新引擎

四川省绵竹市大西教育集团 王琴

2022年10月16日，习近平总书记在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告中进一步要求“全面推进乡村振兴，促进区域协调发展，办好人民满意的教育，加快义务教育优质均衡发展和城乡一体化，优化区域教育资源配置。”随着加快推进教育高质量发展的需要，集团化办学已经成为目前最得以推广和应用的办学模式。特别是对于四线及以下的城市，集团化办学和管理模式，不仅让城乡教育联盟和谐共生，实现城乡教育优质均衡，更有助于提高乡村教育高质量发展，以振兴乡村教育赋能乡村振兴。

四川省绵竹市大西教育集团将“以善为美，臻于和谐”作为集团办学发展的理念，以“美好教育”为发展目标，不断优化集团办学和管理模式，建设城乡美好教育共同体，实现乡村教育美好新梦想——

办学格局：各美其美，美美与共

为顺应“城乡区划调整做好改革后半篇文章”，2020年秋季，市教育局率先在大西街小学进行“学区制办学”试点，以“名校+新校”办学模式，领衔城郊的两所小学，形成“一校三

区”的办学格局。2022年春，市教育局从乡村振兴及城乡教育均衡发展出发，顺应新的城乡区域功能定位调整，着眼于“城乡教育高质量发展”，按照“以城带乡、分片引领、共同发展”的思路，将我市所有城乡学校整合为五大教育集团。由大西街小学领办的大西教育集团便由“一校三区”扩展为“一校七区”。下辖是位于我市西北片区的2所城郊学校和4所沿山乡村学校，是我市五大教育集团中规模最大的教育集团。

【集团化办学前，其他6所学校情况】

2所城郊学校，地处城乡交界段，教师结构青年化，大多数刚毕业，无教学经验，生源大多数是来自于进城务工人员的子女，90%是乡村孩子；4所乡村学校，均地处我市沿山乡镇，其中2所寄宿制管理学校，1所九年一贯制学校，这4所学校随着城镇化进程的推进，学校生源数量逐年减少，教师结构老龄化，出现年龄断层；在青年教师的培养和留住教师上存在一定的困难，留守儿童、贫困儿童较多，农村儿童的习惯培养、家庭教育问题成为阻碍学校教育教学质量提升最大的困难。

作为集团的领航学校，大西街小学以“童心向党，美好生长”为育人目标，坚持“美好教育”办学理念，在集团“融合式办学”的思路下，更坚持、坚信“各美其美，美美与共”的办学格局。让“大西集团”如七色花朵，各具其香，美丽绽放。

办学模式：赴一场“美好之约”

集团办学是一门“教育新美学”，以“美好教育”作为集团教育发展的目的和目标，贯穿整个育人活动，在办学方向、管理机制、课程设置、教学方式、校际关系、师生关系、空间

环境等多个维度，以全新的形态影响、引领城乡教育高质量发展，一起共赴美好。

一、文化之美：滋养儿童美好生长

（一）**共同凝练，核心文化**——党建引领、优势互补、特色发展、美美与共，打造美好大西教育共同体。

（二）**各具特色，各美其美**——以“滋养儿童美好生长”为教育宗旨，倡导各校区结合自身的办学历史、办学条件、发展环境、服务对象、资源优势，在办学特色和学校文化上实现个性化发展。如：遵道学校的道博文化、九龙学校的如家文化、板桥学校的竹韵文化已经成为我市特色办学的典型案列。

二、管理之美：以善为美，臻于和谐

（一）**组织机构体现赋能之美**——以集团化总校重组机构，成立“七个部”为集团内各校的党建、宣传、师资、后勤、安全、学生发展等赋予新的能力和能量。

（二）**管理体现公正之美**——尽管是集团化发展，但是各校有独立法人，作为领办学校、作为总校长，更需具备教育大格局、大情怀，尊重各分校校长管理方式和特点，不分分校规模大小、城乡差异，体现公正之美。

（三）**制度体现细节之美**——制定《大西集团办学五年规划》，在《规划》中，从办学文化、办学方向、办学策略、制度要求等方面经过多次校长会、部门会、家长、学生、教师的问卷调查等形成切实可行的制度规划。

（四）**决策体现流程之美**——大西集团重大活动、事宜决策是“校长会商议，总校长签字定夺，方可进行”，各分校重

大活动、事宜决策是“各分校商议，请示总校长通过，方可进行”。

我们力求在管理中形成“人人自主、校校自主”，管理就达到了美好的至上境界。以“美好关系”为中心，形成了美好的集团化管理生态。

三、行为之美：资源融创，以美育人

在集团内定期开展专题研讨、项目推进、各类竞赛与培训，使得集团的教育教学呈现“城乡融创”“学科融创”“资源融创”“环境融创”，让一个个“场景”变成一道道“风景”。

（一）共培共研，实现教师素养的整体提升——打破校际壁垒，建立各学科的大学科组；组建集团名师工作室、名班主任工作室；成立集团学术委员会；以竞赛促成长；以骨干带成长；以研训助成长。

（二）共学共研，促进学生的全面综合发展——组织专题研讨，形成育人合力。围绕劳动教育、红色文化教育、研学旅行、少先队活动、思政课程，学生发展中心牵头组织总校与分校开展德育研讨活动。开展跨校区联动，搭建成长平台。集团组织各校区学生共同参加各类竞赛。如集团运动会、篮球赛、才艺大赛、夏令营等，为学生全面个性发展提供多维支撑，乡镇学生的自信心大大提升。城乡孩子的相互欣赏、相互交流也有了更多的平台。

（三）共生共创，保障课程的丰富恰当——集团课程建设中心一方面指导各校区结合各自的办学条件和办学特色，规划课程建设、绘制具有本校育人特色的课程图谱，另一方面集中

各校区的师资力量和课程资源，围绕提升课后延伸服务质量积极研发丰富多彩的综合实践活动课程。

（四）资源共享，集团品牌的持续生长——整合课题资源，提升集团学校的科研能力；借力优势平台，带动集团学校的共同发展；凝聚合力创品牌，提升社会服务能力。集团积极参加了上级组织的各类师生竞赛，获奖面和获奖等次均为绵竹市第一。成功承办“四川省温馨校园建设现场会筹备”、“双减背景下的校长论减”等省内外会议及活动。及“甘洛校长来绵竹进修培训活动”、“绵竹市后备干部培训提升工程”等市内活动。

办学效果：形成最大公约数，画出最大同心圆

作为集团总校，将上级部门赋予的职责与使命、老百姓给予的期待与要求，通过集团化管理的顶层设计和系统操作达到了和谐共进、相互加持、共生美好。

从“单一主体”走向“多元主体”，系统谋划，打造融合“大社区”。围绕办学理念、办学模式、育人目标、学校发展规划、课程建设、教学管理、教师队伍建设这七大议题进行聚焦和研讨。

从“领着跑、跟着走”迈向“主动跑、并肩行”，让集团每一个分校都能具有主动思考、主动创新的不竭动力和自信，都成为集团不可替代的一个枢纽，独具特色的一道“风景”。

从“被动接受”走向“成果共享”彼此赋能，相互成就，不管是干部、教师、家长、学生，都能在集团内达到共享成长，让教师归宿感更强、学生更自信、家长更认可、社会更满意，

就能真正实现优质均衡、城乡共建，集团化发展才达到真正的目的。

【案例】

集团办学，让乡村学校“活”起来——

乡村学生“活”起来。总校协调各分校盘活闲置物资，先后借用广济校区运动场、春溢校区劳动基地开展了集团运动会和劳动实践活动。目前，板桥校区和本部晋熙校区正在探索实施分学段寄宿制联合教学，同时解决板桥校区校舍闲置、生源不足，晋熙总校学生多、场地小的问题。

乡村教师“活”起来。从成立集团以后，每周三的“青年教师相约星期三”的培养工程由原来本部的15名扩容到37名青年教师参与。其中，新增加的22名教师都是来自于集团内的其他6所乡村学校。同时，集团借助师资共育、教学共研、活动共融、资源共享的方式，促进集团骨干教师不断学习，提升农村教师教育教学能力。让优秀中层干部、骨干教师、艺体类优秀教师交流到薄弱学校，亲身示范引领，共同提升教育教学质量。乡村振兴离不开教育振兴，教育振兴离不开教师振兴，借助于本部的名师团队全面带动、提升全集团学校的师资水平。

乡村学校“活”起来。在总校引领下，各分校发展迅猛。受益于统一的教学测评机制和教师培养体系，各分校教学质量有了很大提升，学校活力也得以激发，在年度的督导综合考评中，7个校区均获得优秀；春溢校区获四川省室外大课间活动比赛一等奖；广济校区成功实行寄宿制；土门校区也在各项竞赛中名列前茅……特别值得提出的是，在集团化美好教育的带

领下，作为“四川省文明校园”的遵道校区坚持“道崇自然，博润生命”的理念，充分挖掘本土教育资源，构建以“美好教育”为指引的校园文化、课程、课堂、制度、公民教育五大体系，正在积极创建“全国文明校园”。2023年3月，广济校区、遵道校区分别评为“四川省温馨校园”，并作为示范学校承办现场研讨活动，来自全省、市（州）300余名乡村学校校长、行政来观摩学习乡村教育的温馨与美好！美好教育下的大西教育集团的乡村教育显然已经成为全省乃至全国乡村教育的一个“典范”，在省内外有了较大的辐射度和影响力。

优化集团办学模式，大幅度地提升了各校区的综合实力，它更是撬动乡村教育的新引擎——使不能进城的农村孩子同样可以享受“和城里孩子一样优质的教育”，为办人民满意的教育做出了不懈的努力。大西教育集团也正在朝着构建“大西美好教育共同体，办人民满意的教育”目标勠力前行。

美好教育是一场不期而遇的梦，是一曲乘风而来的歌，是对美丽新世界的深情向往；是对美好生命的无尽探索！同行路上，风景因彼此而更美！

