探索城乡教育优质均衡发展之道

——湖北省仙桃市教联体建设扫描

2022年9月，湖北省教育部门制发县域教联体建设的指导意见后，仙桃市应时而动制定《教联体建设三年行动方案（2023—2025年）》，并立即行动起来。

仙桃市教育部门领导说："此前仙桃市大力推行的共同体办学，从本质上讲，与教联体有着异曲同工之妙。"2022年11月湖北省《改革简报》就刊发了仙桃市探索教育共同体办学模式的经验。仙桃市推行教联体建设并取得了一定的成绩，相关经验在2023年7月召开的湖北省教联体建设专家指导委员会会议上作了交流。《湖北日报》、今日头条等媒体对仙桃市教联体建设工作多次进行专题报道。

老百姓的口碑更是对教联体建设的肯定，他们认为此举是一项心系百姓的民心工程，也是构建优质均衡教育的必由之路。同时，仙桃市教联体建设取得的成效，为全市优化营商环境、招引人才、留住人才贡献了教育力量。

1 建设创新与推广路径

仙桃市的教联体分为融合型和共建型。

融合型是以法人代表或总负责人为主的紧密型、同等化办学模式，是由多个校区融合成的"一校二区"或"一校多区"形态。管理干部和教师无障碍调配，人事、经费、教学、资源配置、考核评价等实行一体化管理。目前，仙桃市已建立8个融合型教联体。

共建型是由一所城区核心学校牵头，与乡村一所或若干所学校采取委托管理、集团化、名校办分校、联盟校等形式联合办学，牵头学校和其他成员学校均为独立法人。共建型教联体除了财务管理，其他要求与融合型一样，尽可能实行统一管理，包括统一办学理念、统一学校规划、统一教学管理、统一教学建设、统一教研活动等。目前，仙桃市已建立20个共建型教联体。

一、一校多区

融合型和共建型教联体有时会出现"你中有我、我中有你"的一校多区情况，目前已经组建的20个教联体中，有8个是"融合型+共建型"模式。

仙桃市第三中学便是一个典型案例。这所学校是城区的一所优质初中，随着城市化进程加快，学校向新城区"裂变"，城区形成沔阳大道校区、元泰校区、风和日丽校区三个校区。教联体建设之后，仙桃市教育部门对仙桃市第三中学委以重任，将部分乡镇初中纳入其教联体。仙桃市沙湖初级中学位于经济相对落后的湖区之中，教育教学质量欠佳，全校有236名学生；仙桃市彭场中学虽然位于经济较好的彭场镇，可由于缺少优秀师资，教学质量每况愈下，生源流失愈演愈烈；另外还有仙桃市长埫口镇初级中学、杨林尾中学也存在类似情况。在纳入仙桃市第三中学教联体后，仙桃市第三中学主动担起舍我其谁的义务与责任，对教联体成员学校不遗余力地帮扶。

仙桃市第二中学也是一所优质学校，城区有长虹路校区、钱沟路校区、和平校区三个校区。既有融合型校区，也有共建型学校，三个偏远乡镇所辖初中被纳入其教联体：一是郑场镇郑场初级中学，在校生106人；二是毛嘴初级中学，在校生566人；三是剅河镇谢场初级中学和剅河初级中学，两校在校生总计928人。

沔阳小学在原仙桃市第五中学旧校址基础上改建而成，即黄金大道校区。为了扩充学位，沔阳小学将相对薄弱的沙嘴小学兼并改建成沔阳小学分校区，即前通路校区；同时在饮食文化比较集中的商业街新建沔街校区，形成现在的"一校三区"。

仙桃市第二实验小学现在也有两个校区，一个是老校区复州花园校区，另一个是新建的大洪校区。

教联体建设是仙桃市政府部门和教育部门心系教育全力推进的民生工程。不管是城区的薄弱学校，还是偏远的乡村学校，都全力将其办成优质学校，以解除老百姓的后顾之忧。

从本质上说，"一校多区"是烙印着仙桃特色的一种新型教联体形式。这种模式既有利于老校区品牌继承，同时也可以把新学校带"活"，进而缩短新学校独立快速发展周期。

二、分批带动

仙桃市的教联体规划无疑是一个宏大的工程，现在20个教联体已经构建，且覆盖了包括全部乡村学校在内的101所学校。不过，在短期之内高质量地完成这个任务并非易事，因为大量教师的上挂下派，不管是城区学校还是乡村学校，都有着很大的困难。所以，仙桃市教育部门计划用三年时间，由这20个牵头名校分期分批带动相应学校的发展。这样到2025年，仙桃市农村学校在办学质量上才能跻身城区优质学校之列。

仙桃市第二中学在2023年重点发展郑场初中并取得理想效果之后，2024年将重点培养毛嘴初中，2025年计划发展剅河镇的两个初中。如此安排，不但不会让上挂下派的教师过于集中，而且前期培养起来的学校已具备孵化功能，比如把郑场初中培养壮大后，发挥其辐射示范作用，从某种意义上来说，它们已经成了乡镇学校的第二批牵头学校。

这种分批带动的模式，让教联体工作做得有条不紊而又成效显著。2024年底，仙桃市教联体覆盖面将达到全部，提前一年完成湖北省教育部门下达的任务。

上级管理部门对仙桃市的教联体建设还提出了更高的要求，不能仅仅停留在模式的改革创新上，更要聚焦城乡教育优质均衡发展，让仙桃市更多的孩子享受到优质教育。

2 教师队伍共用共管

城乡干部教师的交流非常重要，可是真正做起来并不容易，仙桃市不断探索有效破解了这一难题。

一、招聘教师兼顾城乡

近两三年以来，仙桃市每年招聘四五百名新教师。同时，对新教师的去向作了明文规定，招聘到城区的新教师需要到乡村支教一年，为乡村学校增添活力，带去新的教育观念和教育教学方法；招聘到乡村的新教师，则要到城区跟岗学习一年。如此招聘教师，既公正公平，又合情合理，有利于引导教师扎根教育和持续发展。

二、遴选乡村教师进城

自2022年开始，仙桃市教育部门规定，凡在乡村工作五至六年的教师，可以通过公平、公开、公正的方式统一考试遴选进城，此举打破了城乡教师流动瓶颈。第一年，已有190名乡村优秀教师遴选进城。目前，绝大多数乡村教师尤其是青年教师不待扬鞭自奋蹄，全身心地投入到教育教学之中。

三、设置上挂下派比例

仙桃市教育部门规定，每年城区校长、干部和教师到乡村支教的比例不少于5%，这有利于缓解乡村教师结构性缺编的问题、乡村音体美等紧缺学科难以开齐开足开好的问题。

据仙桃市教育部门有关领导介绍，这项规定实施一年来，城区学校下乡支教的人数比例均不低于10%，仙桃市支教教师已达450人次之多；而且，这些教师全是有教育情怀且教学经验丰富的骨干教师，他们不仅承担起了相应的学科教学任务，还将其宝贵的教学经验分享出来，培养了大量的教师，让乡村学校的课堂教学有了城区优质学校同样的水平。

仙桃市教育部门对下派教师在评先表模、职称评定、岗位晋级等方面优先考虑，发放生活、交通补助，享受购房补贴政策。这不只是对下派教师送去的福利，更是对他们的尊重，让他们积极主动地在乡村教学，在赢得师生敬重的同时成就自己的价值。

乡村教师到城区跟岗锻炼人数已达到不少于5%的比例，总人数将近190人次。他们到城区上课，虽有一定心理压力，但为了让孩子们爱上自己的课堂，他们虚心听取优秀教师指导，加之有的放矢的培训，教学成效进步显著，孩子们逐渐爱上了他们的课堂。某些到乡村支教的干部，还会参与校委会管理工作，从开始的学习者到后来的出谋划策者，其管理理念、策略逐渐成熟，运用于乡村学校教育后，很快产生了可喜的效果。

其实，如此上挂下派的还不只是人数比例的落实，更形成了一种制度，乃至升华成一种教育文化，它内化在了城乡全体教师的心里，又外化出一道又一道关心教育的精神风景。

3 教学教研共建共研

为了更好地提升教师教学教研水平，仙桃市教育部门构建共建共研机制，成立市级教联体名师工作室，学科带头人有序"下校指导"，既有深入浅出的理念指导，又有现场执教的实践操作；既有关于教师教学方式变革的研究，又有学生学习方式变革的探索。迄今为止，已有212名名师走进教联体学校。

一、仙桃市第二中学与郑场初中、毛嘴初中、胡场镇中心小学互跟互进

仙桃市第二中学与郑场初中、毛嘴初中、胡场镇中心小学采取互跟互进方式，为共同发展提供了有力保障。

1.开展一日实践体验

仙桃市第二中学组织干部和教师分别对口走进三所乡村学校的处室和课堂之中，三所乡村学校的校级领导和中层管理干部来到仙桃市第二中学，围绕部门管理进行"一日管理"体验。其间有学习、问询、切磋、交流等，不仅是乡村学校向城区学校学习，乡村的宝贵经验也成为城区学校学习的资源。没有城乡之别，更无高下之分，而是平等、真诚交流，彼此学习、互相研究，共同前进。

教师校际的"一日教学"体验，不同学校的教师走到其他学校，参与班级管理、组织课堂教学之后，再聚在一起交流心得体会，谈论切身感受，答疑解惑。出现不同的意见，可通过研究乃至争辩，最后获得公认的理想结果。所有教师在"一日教学"中受益匪浅。

2.实施一周跟岗学习

仙桃市第二中学定期邀请乡村教联体学校青年优秀教师来校跟岗学习一周，有听课，也有教研；有集体活动，也有个别指导；有循循善诱的引导，也有开而弗达的启思。这一周学习对他们来说，每次都是满载而归。仙桃市第二中学校长向建军说，这些青年教师回去对本校教师畅谈所学所感的时候，大家普遍有一种"士别三日，当刮目相看"的感觉。

3.举行学期成果展示

仙桃市第二中学十月教科研月活动和三月教学管理月活动，特邀乡村教联体学校教师参加，观摩学校文化建设、课程改革、特色发展等办学成果。他们发现，仙桃市第二中学之所以成为名校，除了其课堂教学质量之高以外，在其他各个方面也都有突出的表现。这让他们感到，名校之优是一个全息系统，每一个子系统绽放出来的花汇聚在一起，才有了百花齐放、花开满园的美景。

二、仙桃市第三实验小学与仙桃三伏潭镇第二小学"交流教师"

一个学校教学质量的优劣主要在师资，仙桃市第三实验小学率先从"交流教师"入手，取得了比较理想的效果。

1.创新"2+2"的交流模式

如何通过教师交流，既不影响学校的教学质量，又能实现合作共赢的目的？仙桃市第三实验小学探索出了一条"2+2"的新模式，即每月第一、第三周，由仙桃市第三实验小学下乡送教；第二、第四周，由仙桃三伏潭镇第二小学教师来仙桃市第三实验小学学习交流。这样，既稳定住了优秀教师班级学生及其家长，又高效率地完成了下乡支教的任务。即使在优秀教师下乡支教期间，学生学习态度与考试成绩也没有受到影响，而仙桃三伏潭镇第二小学来学习的教师教学水平有了持续提升的趋势。目前，两所学校基本覆盖了全学段的交互式学习和捆绑式发展。

2.师资交流和课程开发的统一

近年来，为了更好地推行"学习中心"的教学模式，仙桃市第三实验小学和仙桃三伏潭镇第二小学对全部课程进行了共同开发。按照统一的教学进度，开展统一的教育教学活动。以前仙桃市第三实验小学在操场上开展的"课间手舞操"比赛，对于乡村薄弱学校来说是可望而不可即的，可自从同步开发课程之后，却轻而易举地变成了现实。仙桃市第三实验小学派出教师到仙桃三伏潭镇第二小学指导与编排，让这一别出心裁的比赛在两所学校同时开展，不但让乡村孩子领略到了"课间手舞操"之美，也让他们感受到了与城区孩子共同前行的欣慰感。

3.学科交流上的分层支教

仙桃市第三实验小学有着丰富的优秀教师资源，近两年就有10名教师获评"教学能手""学科带头人"，学校要求优秀教师每个学期至少下乡支教一次。支教骨干教师将课上得精彩纷呈，尤其是将学生作为课堂的中心，演绎出了万千精神风景。

在语文、数学、英语三门优质学科的支教上，仙桃市第三实验小学采取周一至周五进班驻教的形式；在体育、音乐、美术薄弱学科的支教上，则每周送教一节课；对于该校紧缺的道法、科学、信息技术学科，力所能及地每月走教一次；对于生命安全、心理健康等重点学科，则通过优质资源共享线上同教。

仙桃市第三实验小学校长唐尚杰说："这种因地制宜的分层支教，让教师流动轮岗成为新常态，教师的交流一个学期达到68人次。更重要的是，仙桃市第三实验小学的优秀教师也成了仙桃三伏潭镇第二小学的优秀教师，优质学科也相当于是仙桃三伏潭镇第二小学的优质学科了，从而让城乡优质均衡教育变成了现实。"

4 学生活动共联共学

仙桃市教育部门坚持以学生为中心，构建共联共学的学生活动，让孩子们走向了彼此交流的中心，焕发出独特的精神气象。

学生的联谊活动开展得丰富多彩、有声有色，学校之间的书信联谊、校园足球交流、研学旅行、主题图书捐赠、"童心同画"和"童心同唱"等联合活动，让学生沉浸其中、乐而忘返。

一、沔阳小学与张沟镇第二小学"多位一体"活动

沔阳小学和张沟镇第二小学开展的"多位一体"活动，既增进了不同学校孩子之间的友谊，又从不同视角展现出人文景观与学习方式。

1.搭建连心桥

沔阳小学和张沟镇第二小学开展的"真情对对碰"书信联谊活动，巧妙地为孩子搭建了互相交流的"连心桥"。张沟镇第二小学学生提前制作个人名片并安排专人送到沔阳小学，沔阳小学学生争相阅读这些名片之后，根据个人兴趣、爱好等，选择结对对象，填写结对"友情卡"，于是，两校学生结成"一对一"的手拉手伙伴，通过书信的形式交流学习、活动、生活等，由此缔结了深厚的友谊，取长补短、相互学习、共同成长。

2.体验促成长

沔阳小学和张沟镇第二小学之间的体验活动，让孩子们走进了不同的地方，感受到了各异的风景。两所学校举办的"携手走近名人，连心共话成长"研学旅行，让学生走进彼此校园以及所在的区域。乡村孩子走进沔阳名人馆、陈友谅故居、沔阳公园，不仅了解了家乡名人，也在无形中产生自豪感。城乡孩子走进乡村田园之中，遍地的绿色以及点缀其中的花朵，让他们尽情呼吸新鲜空气，领略无限风光在乡野的美感。在乡村孩子的指引下，城区学生在田间初学种植的惊喜和辛劳久久回荡心田，进而养成节约品质和奋斗精神。

3.艺术共创造

艺术之美对于丰盈学生的心灵起着很大的作用，由于乡村缺少艺术教师，不少孩子对艺术学之甚少。沔阳小学和张沟镇第二小学开展的"童心同画"和"童心同唱"等活动，让乡村孩子领略到了与城区孩子同样的美。

乡村孩子对艺术有着天然的亲近感，学得兴趣盎然，而且很快显现了效果。有的时候，沔阳小学的孩子也当起了"小老师"，指导张沟镇第二小学的学生学绘画、剪纸、跳舞等，达到了很好的"教学"效果。

于是，沔阳小学便把相关的艺术器材、用品带到张沟镇第二小学，不定期地举行绘画展等活动。乡村孩子展示出来的作品，不但让他们的家长惊喜不已，也让城区孩子慨叹"后来者居上"。

二、仙桃市第三中学"一日研学"活动

仙桃市第三中学的"一日研学"是以班为单位开展的活动，虽然只有一天时间，可是，城区孩子思维的开放、学习方式的新颖，多会让乡村孩子有耳目一新的感觉，让他们在拓宽生命视野的同时，思考如何开辟新的学习之路。与此同时，乡村孩子吃苦耐劳的精神也给城区孩子留下深刻印象，切切实实感受到"三人行，必有我师焉"，并潜移默化地生成了坚持不懈、奋发向上的精神品质。

三、仙桃市第三实验小学与仙桃三伏潭镇第二小学"交换体验"活动

仙桃市第三实验小学与仙桃三伏潭镇第二小学因其"地利"等因素不同，各有优点与不足之处，而自从开始交换体验活动之后，不足逐渐消解，优点不断增多。仙桃市第三实验小学组织学生到仙桃三伏潭镇第二小学上课，感受城乡之间的差异，学习乡村孩子刻苦奋斗的精神。把仙桃三伏潭镇第二小学的孩子邀请到仙桃市第三实验小学，开展足球交流活动，仙桃市第三实验小学学生足球水平之高，让仙桃三伏潭镇第二小学学生称赞不已，也激励他们更加努力学习。在2022年仙桃市教育部门组织的常赛常演活动中，仙桃市第三实验小学获得了女子足球亚军、男子足球第五名的成绩，仙桃三伏潭镇第二小学也获得了亚军，这些小选手意气风发的脸上绽放出了自豪的笑容。

同时，在仙桃市政府部门的统筹领导下，市教育部门等职能部门齐心联动，秉承"共同缔造"的理念，全力推进彭场镇大岭村牛鼻岛综合研学基地建设，已有5700名中小学生在基地开展综合实践活动。近3年来，仙桃市新建中小学生研学实践基地8个、综合实践基地1个、劳动教育基地1个，为教联体活动提供了得天独厚的优质资源，90%以上的学生完成了全年校外实践课程，受到了学校、学生、家长和社会各界的一致好评。

5 考核指向全体学生

仙桃市教育部门牢牢把准考核风向标的作用，用考核办法和相关政策引导教联体关注农村成员校的发展。

一、校际低分率"捆绑结账"

仙桃市教育部门将教学质量监测考核中的低分率、合格率分值由20%增至40%，将教联体内成员校全部进行"捆绑结账"，引导学校关注教联体内低分群体，关注农村留守学生。不仅如此，2023年还专题召开"降低低分率，提质教联体"校长论坛，探讨学生低分成因及解决办法、路径。对仙桃市低分率较高的15所学校的校长、分管校长进行约谈，督促各校制定整改方案。

二、稳控生源成为考核重点

城区薄弱学校和农村学校如果没有稳定优质的生源作为基础，谈发展只能是空中楼阁。为此，仙桃市教育部门进一步规范义务教育招生政策，严禁"名校"抢挖"弱校"生源，严禁城区学校抢挖农村学校生源。同时，严格学生的学籍管理，严控学生无序流动。在考核时，将农村生源巩固率、返乡就读人数作为教联体工作重要考核指标。

三、招生政策向农村适度倾斜

考核引导学校作出改变，政策的制定更是把对农村学校的倾斜进行硬性规定。仙桃市教育部门将省级示范高中仙桃中学指令性计划分城区和乡镇单列，采取不同的控制线进行招生，确保仙桃中学计划30%招录乡镇初中毕业生。实施农村专项生计划，在仙桃中学、仙桃市第八中学、仙桃市实验高中、仙桃市汉江中学4所高中学校中，每校单列50个农村专项生计划，总共200个计划单独招录乡镇初中毕业生，通过招生制度向农村学校倾斜，促进城乡教育朝着优质均衡的方向发展。

这些考核办法和政策的制定，让教联体内学校把更多的目光放在留守学生身上，助力农村孩子幸福健康成长。 （陶继新）

陶继新 论道名校 系列之六十一

社址:北京海淀区文慧园北路10号 邮政编码:100082 电话中继线:82296688 发行单位:北京市报刊发行局 发行方式:邮发 京海市监广登字20170213号 印刷:人民日报印务有限责任公司 定价:每月36.00元 零售每份:2.00元