

新时代基础教育集团化办学的实践与探索

——以乌鲁木齐经开区（头屯河区）为例

刘昭

乌鲁木齐职业大学

摘要：乌鲁木齐经开区（头屯河区）在推进教育集团化办学中坚持“统筹布局、分步实施、规范管理、确保质量”的发展路线，通过托管型、紧密型和联盟型等模式及措施，优化办学机制、创新办学模式、提质培优、增强学校发展内生动力，全面激发名校的主动性、积极性，优化基础教育资源布局，能实现经开区（头屯河区）教育优质均衡发展。

关键词：集团化；辐射；共享；治理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2024.02.046

教育关系国计民生、民族未来。随着教育水平提升，教育资源不均衡所引发的“择校热”“学区房”等问题备受关注，经开区（头屯河区）推进教育集团化办学，充分发挥优质教育资源的引领和辐射作用，在持续扩大优质教育资源覆盖面，促进教育优质均衡发展方面进行了大胆探索、有益实践。

一、基本情况

经开区（头屯河区）现有义务教育阶段中小学校26所，2013年经开区（头屯河区）成为自治区首批、乌鲁木齐市首个通过国家义务教育基本均衡发展评估验收的区县，2015年、2019年以优异成绩通过自治区和乌鲁木齐市的复验评估。2021年，乌鲁木齐市印发《乌鲁木齐市推动县域义务教育优质均衡发展实施方案（2021—2035年）》，将经开区（头屯河区）定为全市首个创建区（县）^[1-2]。

近年来，随着经开区（头屯河区）城市基础设施日趋完善、教育辐射面持续扩大、群众认可度逐年提升、社会影响力稳步增强，辖区人口增长迅猛，全区在义务教育优质均衡发展、高质量教育体系建设方面遇到了前所未有的困难及挑战。为进一步扩大优质教育资源覆盖面，满足群众对优质教育资源的需求，办好人民满意的教育，经开区（头屯河区）提出“跨域突破、区域盘活、师资融通、技术带动、治理跟进”的集团化办学战略，深入推进乌鲁木齐市第126中学、乌鲁木齐市实验学校等集团化办学进程，

将一所名校和若干所学校组成共同体，促进学校之间的协调和管理，通过优化办学机制、创新办学模式、提升办学品质、激发办学活力，充分发挥优质教育资源的辐射引领作用，加快实现经开区（头屯河区）教育优质均衡发展^[3]。

二、集团化办学总体目标

坚持“统筹布局、分步实施、规范管理、确保质量”的发展路线，推动集团化办学，依托现有优质教育资源，打造一批优质教育集团，努力实现“家门口的学

校就是好学校”，加快实现“学有优教”的目标^[4]。结合全区教育事业第十四个五年规划的工作目标，在2022年已经创建成熟的126中学教育集团和实验学校教育集团基础上，逐步推进新教育集团的创建，到2025年实现教育集团覆盖全区80%以上中小学，优质学位数量超过2.5万个。2025年底，全区教育集团化办学实现规模化发展、规范化实施，全区优质教育资源得到深度共享和广泛辐射，集团内各成员校办学水平进一步提升，区域、城乡、校际间教育发展差距进一步缩小，不断满足人民群众对优质教育资源热切期盼，促进教育高质量发展。

三、教育集团的组建模式及具体措施

经开区（头屯河区）在教育改革实践中，通过实施集团化办学，成功摸索出了“名校+弱校”“名校+新校”等模式，教育集团牵头校和成员校在文化建设、制度管理、师资培养、课程开发等联动共进，探索共商共建共享的合作机制，使学校办学有特色、教师教学有特点、学生成长有特长，让更多学生在家门口享有优质教育资源。

（一）托管型教育集团模式及措施

利用区内优质教育资源或跨区引进优质教育资源创建教育集团，成立集团党委（党组织），由牵头校党组织书记、校长任集团党委（党组织）书记、副书记。基本特征为成员校所属教育行政部门将其委托牵头校管理，成员校通过与牵头校签订委托管理协议，明确各方责任、权利和义务，集团内重大事项由教育集团党委（党组织）会议审议决定，实现教育集团统筹管理运行模式。集团成员校加挂“教育集团成员校”校牌，共担品牌责任、共建品牌内核、共享品牌效应，着力提升办学质量。

一是加强党组织领导。建立集团党委（党组织），通过签订联合办学协议，明确牵头校和成员校责任、权利和义务，实现牵头校对成员校的全面指导，同时委派经验丰富、业务精湛的干部任成员校（新建校）副校长

及中层干部,配备完善的管理团队,确保学校的高质量发展。教育集团内的薄弱学校,法人、管理团队及经费运行不变,学校重大事项决策需报集团党委(党组织)审议决定,学校办学围绕教育集团核心发展理念,结合学校实际因地制宜,探索有效途径,实现教育质量显著提升目标。二是建立托管团队工作机制,提升教师队伍建设。牵头校委派至成员校的校级领导和教师采用驻校、定期指导、双方交流等机制开展工作。根据办学需要,合理配置教师资源,每年从牵头校选派一定数量的骨干教师到成员校任教,同时成员校选派相同数量的教师到牵头校跟教,交流期不低于一年。三是统筹教育教学教研。推进集团成员学校实行基本同步的教育教学管理模式,在教学计划制定、教学常规管理、教研活动开展等方面协调一致、同步推进。牵头校的领导深入各成员校进行教育教学、班级管理、环境建设等方面的跟踪指导;组织骨干教师开展优质课或管理经验分享;集团内学校教研资源共享、问题共同分析、措施共同研讨、质量共同提高,实现深度合作。四是开展定期质量监测。教育集团制定统一的教学质量评价体系,实行统一内容、统一标准、统一评价,在教学质量监测后,各校教师集中阅卷、统分,同学科教师共同开展试卷分析,集中召开分析会议,对成绩进行对比、分析、找出原因,调整教学方法,建立教学质量共同体。

2019年8月,新疆农业大学附属中学与经开区(头屯河区)教育局联合开办“新疆农业大学附属中学乌鲁木齐经济技术开发区(头屯河区)校区”,实现委托管理集团化办学,农大附中委托管理市第136中学组建教育集团,集团由农大附中选派经验丰富、业务精湛的中层分别担任执行校长、副校长,通过配备完善的管理团队,加强校际间组织引领、协调力度,促使集团办出特色、办出水平^[5]。

(二) 紧密型教育集团模式及措施

由一所牵头校(书记)校长同时担任一所或多所成员校(书记)校长,实现校际间融合教育和人才培养,做到多校的一元化管理。基本特征为牵头校(书记)校长担任成员校的(书记)校长。实现同一法人或不同法人学校(书记)校长及管理团队,实施“五统一”管理模式。一是构建“示范校+”办学模式。以示范校为核心,构建“一长多校”、“多校一体”统一管理的教育集团,充分发挥示范校品牌效应和管理优势,扩大优质教育资源总量,推进基础教育优质均衡发展。二是施行“五个统一”机制建设。即统一校园使用、教师安排、招生编班、管理考核、教育教学管理,建立健全联合体优质教育资源平台,实现“多校一体”资源共享、深度融合。三是为成员校配备高素质管理团队。由示范校向新孵化的成员校委派副校长、中层干部、教研组长等完整的管理团队,将示范校成熟有效的教育教学理念和管理方式注入成员校,使成员校迅速进入良好的教育教学秩序。四是优化配置成员校师资队伍。统筹制定名师派

遣、教师招聘和教师培养计划,施行集团内教师统一调配,使得成员校新任教师和骨干教师搭配比例基本相同,有效缩减新建成员校的成长期,使其迅速成长为群众认可的好学校。五是统筹教育教学,统一质量监测。建立教育教学质量督导组,指导集团化办学日常教育教学管理和质量评价,形成教育集团质量提升联动机制。构建集团化办学下的学业质量监测体系,探索形成“多学龄覆盖、全要素监测、多类别跟进、全素养提升”的绿色评价机制。

随着高铁片区发展日趋成熟,辖区居民人口快速增长,义务教育段就学压力持续加大,经开区(头屯河区)充分发挥市第126中学品牌效应和管理优势,构建高铁片区各学校“一长多校”“多校一体”统一管理的教育集团,集团实施“五个统一”管理机制,学生实行学籍统一管理、人员分校区管理,教师实行集团统一调配、分校区使用,资源共享、深度融合,加快、扩大高铁片区优质教育资源总量,推进基础教育优质均衡发展。预计到2025年,市126中教育集团将成为拥有5个校区、学生数超1.5万人的大型教育集团。

(三) 联盟型教育集团模式及措施

由计划组建的教育集团其中的一所完全中学作为牵头校,其他学校均为成员校,各学校均有各自法人及管理团队,形成由教育集团负责生源招收分配、教师交流、资源共享、文化共建的合作发展模式,凝练教育集团核心办学理念、实现教育质量共进的同时,鼓励各校结合实际培育特色品牌,实现教育多元优质发展。一是构建联动合作式教育集团^[6]。结合各片区特点,形成以一所完全中学为牵头校,其他中小学为成员校的教育集团,成立教育集团党委(党组织),由牵头校党组织书记、校长任党委(党组织)书记、副书记。各学校法人、管理团队及经费运行不变,重大事项由教育集团党委会审议决定;结合教育集团核心办学理念,鼓励各成员校根据实际开展特色办学;中小学接续用力,逐步整合片区教育资源、文化资源,形成具有片区特色、联动共进的文化品牌,实现教育教学优质均衡发展。二是统一生源招收及分配。在划定的学区范围内,由区教育局指导教育集团负责每年学区内中小學生招生工作,根据统招统分和就近原则进行分配,避免出现择校矛盾。三是统一教师交流。集团内各校同学段、同学科教师进行统一调配,骨干教师在片区内进行流动,由牵头校统一安排交流,原则上调出和调入教师人数匹配,实现优质教师由学区集团管理、校际流动聘任的良性循环,从而促进教师资源优质均衡。四是统一资源共享。大学区内各学校实现运动场、图书馆、活动室等资源共享,根据实际需求由牵头校予以调配使用;各学校可开展校际间集体备课、同课异构、课题研究等联合教研活动,并将教研成果定期进行展示推广,促进各学校教研能力稳步提升;同学科、同学段可实现校际同步命题,优中选优提高质量,开展有效质量监测。五是联动互通文化共

建。定期组织管理干部学习互动，及时总结、分享管理经验；在各学校现有的品牌特色基础上，挖掘新的优质教育资源，各校特色均可作为集团发展的示范点，各校之间取长补短、优势互补，形成中小学文化共建、相互延伸的多元格局。

经开区（头屯河区）综合考虑发展需求、资源条件、辐射能力、实际效果等因素，确立西站教育集团、钢城教育集团为联盟型办学模式，以“管理互动、考核同步”“考研联动、质量同进”“文化共建、项目合作”为着力点，以“聚合共享、均衡共推、名优共立”为主题，促进集团学校办学理念、教育教学、师资队伍、教育资源等共享互通、合作共生。

四、构建集团内部治理体系

（一）完善集团日常管理制度

在区教育局统筹引导下完善教育集团协作模式，实行紧密型模式的，由牵头校统一进行人财物及教育教学等调配管理，并派出执行校长和管理团队；实行托管型模式和联盟型模式的，各成员校法人职权、隶属关系、经费运行不变。完善各项管理制度和运行机制，促进相对统一管理、民主决策和良性互动，实现教育责任共担和发展利益共享。

（二）建立集团联席会议制度、规范办学行为

各教育集团在区委教育工委指导下，由组织部门研究决定，建立集团党委（党组织），集团党委（党组织）为教育集团最高议事决策机构。集团化办学成员学校命名突出内涵特色，集团内成员校的招生范围、招生计划、招生方式严格按照市、区（县）有关招生政策规范执行，不以集团化办学名义变相抢挖生源^[7]。建立定期视导制度，开展教育教学诊断，精准分析学情，及时解决教育教学问题。

（三）以共建共享促进辐射发展。一是统筹集团内教师资源共享

探索集团内干部教师培养、培训、评价和考核等机制。发挥集团内优秀干部和骨干教师的示范带头作用，搭建干部教师成长发展平台，促进集团内干部教师专业发展、素质提升。二是加大教师队伍共建力度。成立集团教师发展中心，建立健全集团内教师培训、培养、评价和考核机制，教育集团统一开展新入职教师岗前培训和跟岗实践。集团牵头校要分学科、分学段搭建教师专业成长平台，充分发挥市区两级三类教师、名师工作室引领作用，强化集团校集中开展研训研修制度，促进集团内教师素质的整体提升。三是支持集团内课程教学资源资源共享。统筹集团内教育资源，通过项目式、主题式研究性学习活动，跨校跨学段对有突出潜质学生进行联合培养、强化因材施教。集团内通过多种形式搭建教育教学研讨交流展示平台，深化课程教学改革，促进集团内各校深度融合，整体提升集团化办学质量和水平。四是促进集团内硬件设施资源共享^[8]。统筹集团内各学校文体场馆、图书馆、实验室、劳动和校外教育基地等资

源，通过延长开放时间，错峰排课等措施，促进资源多元供给、充分共享，不断提升硬件资源使用效率和效益。五是落实城乡学校共同体发展任务。按照乡村振兴战略部署，推动城乡学校共同体建设任务，以县域内学校结对帮扶为主，积极组织城市优质学校到教育基础薄弱的乡村学校进行结对帮扶，全面建设城乡学校共同体。

总之，在集团化办学过程中，要充分发挥党组织政治核心作用，对集团发展规划、重要改革、财务预决算和教学科研、招生录取、基本建设、意识形态等方面的重大事项以及涉及师生员工切身利益的重要问题进行集体讨论并做出决定^[9-10]。同时，本着“适度超前、量力而行”的原则，支持集团化办学的学校学科建设、人才引进、师资培训、工作交流、教学教研、专项设备购置、学校基础设施改造和修缮、教师待遇和品牌打造等方面工作，形成推进集团化办学的良好环境。

参考文献

[1]北京市教育委员会关于推进中小学集团化办学的指导意见.[EB/OL].http://jw.beijing.gov.cn/xxgk/zxxxgk/201810/t20181011_1447139.html.2018-11-09.

[2]曹育红 黎洁莹.集团化办学背景下优质教育资源共建共享评价指标体系的建构[J].西部素质教育,2022(7):10.

[3]熊永昌.“生态智慧”教育理念下集团化教研的实践[J].教育家,2022(10):29.

[4]安康市人民政府办公室关于在全市基础教育阶段开展教育集团化办学的实施意见.[EB/OL].<https://www.ankang.gov.cn/Content-147687.html>,2018(06):21.

[5]海口市人民政府办公室关于推进中小学集团化办学的实施意见.[EB/OL].<https://www.haikou.gov.cn/hkszfzgb/2022nd2q/202205/059b81517df34d9c8af4d38ab03b0c78/files/e95e7d0440b244378bb15c1b90801f72.pdf>.2022-02-15.

[6]上海市教育委员会关于推进本市紧密型学区和集团建设的实施意见.[EB/OL].<http://edu.sh.gov.cn/shgy-ywjjy-gz-1/20210414/e37567943e9a46cfa31f456aaaa0b228.html>.2019-01-21.

[7]李香玉,王梦茜,黄硕.教育集团化,如何不跑偏、不走样[J].教育家,2021(31):14-18.

[8]靳晓燕.城乡义务教育一体化:从基本均衡迈向优质均衡[N].光明日报,2022-04-07(005).

[9]张勤.城市发展到哪里学校就建到哪里[N].郑州日报,2023-06-25(001).

[10]陈力,田昊宇.盘龙教育:聚焦新目标 踔厉向未来[N].昆明日报,2022-09-09(005).

作者简介:刘昭(1974—),女,汉族,新疆乌鲁木齐人,硕士,乌鲁木齐职业大学,高级经济师,研究方向为人力资源管理。