

漳平市农村薄弱初中委托管理实践探索

近年来，漳平教育事业长足发展，实现历史性跨越。办学条件日趋完善，学校内涵持续提升，教育教学质量稳步提高。但城乡间、校际间发展不均衡，农村“薄弱学校”依然存在，离人民群众对“上好学”的期盼还有不少差距。为有效推进教育优质均衡，促进教育公平，办人民满意教育，漳平市积极探索实施农村薄弱中学委托管理改革，将偏远山区的官田中学、拱桥中学整体委托漳平二中管理，将灵地中学、吾祠中学整体委托漳平三中管理，推动优质教育资源共建共享，取得了较好效果。

一、背景分析

漳平地处闽西南结合部，国土面积 2975 平方公里，是“九山半水半分田”的山区县级市，下辖 11 镇 3 乡 2 个街道办事处、198 个村（居）委会，人口 30 万。城镇化水平较低，每个乡镇均办有一所初中。城乡二元化现象凸显，大部分边远乡镇经济欠发达，村民主要经济收入来源是种植水稻、木耳、蔬菜等传统农业作物。常住人口少、外出务工人员多，如吾祠乡户籍人口 7268 人，常住人口仅 2669 人。教育资源配置不合理，2016 年 9 月，吾祠中学在校学生 3 个年级仅共 42 人，但为了开齐开足各类课程，配备了 19 位教职员工，其中 15 位专任教师、2 位保卫、2 位食堂人员。教学质量差，吾祠中学连续多年无人考上漳平一中统招生，定向招生指标也无法完成。

二、主要做法

为充分发挥城区优质教育资源对农村薄弱学校的带动作用 and 辐射效应，全面提升教育教学质量，促进教育优质均衡发展，建设“教育强市”，实现教育公平，根据《福建省人民政府关于进一步推进县域义务教育均衡发展的意见》（闽政〔2011〕26号）和《福建省教育厅关于开展农村薄弱学校委托管理试点工作的意见》（闽教基〔2012〕28号）精神，漳平市从2017年9月，开始探索农村薄弱初中学校委托管理试点工作，将边远乡镇的初中校整体委托城区优质初中管理，推动城区优质教育资源共建共享。

一是明晰托管责任，确保农村学生教育公平。制定实施农村薄弱初中学校委托管理工作实施方案，明确规定城区托管中学必须保证农村委托中学学生与本校学生享有同等权利和义务，并将农村委托中学学生随机、平衡编入对应年级，做到“统一管理、统一教学、统一考评”，督促其保质保量完成初中三年义务教育。同时，将农村委托中学学生的教育教学成绩（综合素质评价、学业成绩）纳入城区托管中学教育工作目标管理考评、教师评优评先的重要内容，并在年度考评时对表现突出的教师给予一定政策倾斜，推动城区托管中学和教师尽心尽力、认真负责抓好农村委托中学学生教学质量。

二是统筹师资配置，实现农村老师人尽其才。在保证农村薄弱中学机构保留、正常运转的基础上，将中学校长、优秀教师一同选派至城区托管中学，由托管中学统一领导，具体负责本校师生管理和相应教学工作，切实解决农村中学教职工富余与城区中学师资紧张的矛盾。同时，城区托管中学专门指定经

验丰富、能力较强的教师与农村委托中学教师“一对一”结对帮扶，一起备课、一起研讨，全方位提升农村委托中学教师的教学理念、教学水平、教学能力及管理水平，确保尽快达到城区中学教学要求、承担教学任务，在更大舞台上施展才华。

三是强化生活保障，解决学生家长后顾之忧。实行学生管理工作责任包干制，明确农村委托中学学生在城区的学习、生活、学籍及中考报名等管理工作由原学校教职工负责，在学生思想、学习、生活等方面予以更多关心，密切关注学生动态，及时帮助学生处理各种问题确保学生尽快适应新学校环境，接受良好教育。此外，加强农村学生城区学习生活经费保障，由市财政统筹，对参与城区托管的学生每生每年予以交通、生活补贴 3000 元，减轻农村学生家庭家庭负担。

三、取得成效

通过实施委托管理这一举措，促进优质教育资源跨区域辐射，有效提高农村薄弱初中校教育质量、促进城乡教育一体化发展、优化配置教育资源。随着委托管理工作的深入开展，成效日益凸显。

一是共享优质教育资源。四所薄弱农村中学到城区优质学校漳平二中、三中托管后，农村孩子和城区的孩子一样共享优质教育资源，学校的管理更加到位，学生的行为习惯明显好转，学生的见识、眼界也更为开阔，教育质量稳步提升，原来很多在外就读的孩子也大量回流，逐步形成良性循环，有效推进了城乡义务教育的优质均衡发展。2019 年全市四所农村委托中学考入漳平一中的人数是 2016 年委托管理前的 4 倍；2021 年中考，

4 所委托管理学校的毕业生被漳平一中统招录取达 20 人，全额（4 所学校共 29 人）完成漳平一中定向生指标。质量提升，吸引学生回流，实施委托管理的 4 所偏远乡镇的农村初中（灵地中学、吾祠中学、官田中学、拱桥中学）的学生由 2017 年的 242 人增加到 2021 年的 652 人，许多在外的务工人员返回漳平务工、创业。

二是提升教师业务素养。城区优质学校主动担当，指定有经验的教师与委托方学校的教师进行“一对一”结对帮扶，对委托方学校教师全方位指导，委托方学校教师虚心向城区优质中学有经验的老师请教，与优质学校教师一起备课、研讨，委托方学校教师在教学理念、教学水平、教学能力及管理水平等方面均得以提高，不断提升自己的业务能力和教学水平，提高教学成绩，他们的责任心更强，教学效果也更好了；三分之一以上委托方的教师教学业绩位居全市中上游，部分教师还成为教学能手、业务骨干；2021 年 9 月，两位委托方的优秀学校教师通过公开遴选，被选拔到市教师进修学校担任学科教研员。

三是提升学生核心素养。在城区，委托方学校的学生们逐渐养成良好的学习习惯。漳平二中质量提升行动研究一整套的作业规范，重点抓学生做笔记，教会“温故知新”。漳平三中托管的灵地中学、吾祠中学学生学习积极性增强了、自主学习能力也提高了，学生的行为习惯养成等方面都得到明显提升，特别是尖子生进步更大了。学生主动求知欲强，学业成绩进步快。委托管理之前的几年，委托方学校的学生的统考成绩经常在全市排名垫底，但经过三学年的委托管理，学生的学习积极性提

高了，学生的成绩得到不断进步。学生自主生活的能力得到很大的提升。大部分学生能合理安排自己的学习和生活，视野开拓，更加阳光向上。

四、几点体会

1. 委托管理的师生全方位融入托管校是做好委托管理的关键，办学过程中应避免委托管理校师生“标签化”，出现“校中校”、“班中班”等不良现象。因此，被托管校师生与本校师生享有同等权利和义务，对被托管校教师的管理、工作安排、业绩考评、职称评聘等要与托管校教师同等对待；对被托管校的学生严格做到随机、平衡编入教学班级，做到“统一管理、统一教学、统一考评”。

2. 初中学生年纪小、离家远需住校、生活自理能力较差。因此，学校除了做好日常工作外，要持续深化师生“一对一”结对活动，特别是在学习辅导、生活指导、心理辅导等方面给予全方位关注，真正实现“进得来、留得住、学得好”。

3. 我市除了实施委托管理的学校五所外，在校生数 200 人以下的农村小规模初中还有 7 所，这些小规模学校离城区较近，教师年龄偏大（平均年龄 50 周岁以上），结构性缺编（主要缺音乐、美术、地理等学科教师），学校管理成本大，教学效益低，教学质量较滞后，学校、群众强烈要求委托管理。但我市城区初中只有两所，学校规模大（漳平三中在校生超 3000 人，在城区初中就读占比达 68%），扩容的压力大。因此，我市积极探索集团化办学模式，实现三个方面的均衡发展：一是实现不同学校之间的优质资源共享，优势互补，合作共赢，实现全市中学

教育资源的均衡发展；二是通过集团内学校之间教育管理、教学研究、师资培训、文化建设、项目合作等内容的共研，全面推动全市中学办学内涵的均衡发展；三是实施集团内教师轮岗，全面推进全市中学教师轮岗制度的实施，激发教师活力，实现教师队伍的均衡发展。最终实现城区教育资源向农村辐射，优质学校带动薄弱学校，集团内教育优势互补、资源共享，进一步推进全市中学教育均衡发展、内涵发展，实现教育公平。