

# 义务教育区域均衡背景下 薄弱学校质量提升策略探究

● 苏培园

**摘要** 改造、提升薄弱学校，办好每一所学校已成为各级政府和教育主管部门应尽的责任。文章以福安市若干所义务教育阶段学校为研究对象，总结对薄弱学校的政策支持以及薄弱学校内外兼修立足自身的自我发展策略。

**关键词** 义务教育均衡；薄弱学校改造；策略探究

**作者** 苏培园，福建省福安市教师进修学校校长、高级教师、特级教师 （福建福安 355000）

“薄弱学校”是一个相对的动态的概念，由于当地经济、文化、教育发展水平不同，随着学校办学水平的提高以及老百姓对教育的要求而不断变化。<sup>[1]</sup>本文将“薄弱学校”的概念界定如下：在义务教育阶段，由于教育投入不足、教育行政不力、学校管理欠缺、师资队伍弱化而导致办学条件较差、教学质量较低、社会声誉不佳的一类学校。

福安市于2014年被纳入全国义务教育发展基本均衡县（市、区）行列，经过近五年的努力，通过“结盟·重建”“集团化办学”“一带二”行动等策略，实现了县域内“两大均衡”：一是义务教育学校硬件设施的基本均衡；二是城区学校之间差距明显缩小，实现了基本均衡。虽然教育均衡发展在不断推进，原有的薄弱学校得到了一定的改造，缩小了校际间的差距，但是在一定时间内，随着薄弱学校内涵的变化，又出现新的薄弱学校。从福安市义务教育学校看，当前薄弱学校呈现出新特点：一是学校办学理念差。部分学校尤其是农村学校即便

有着明确的办学理念，但没有在日常的教育教学中得以体现。二是学校管理不规范。部分学校领导对学校规范化管理的意识淡薄，教学常规管理得不到执行，教师专业发展得不到引领，校本教研得不到落实，新的教学经验得不到推广，甚至出现校领导脱离教学岗位的现象，另有些校领导对学校管理的薄弱环节缺乏重视。三是教学质量低。部分农村学校语数外的学科教师紧缺影响教学质量的提升。有的学校教师队伍“人浮于事”，教师工作缺乏激情、竞争意识淡薄、不求上进。四是社会声誉弱。学生对学校的自豪感缺失，家长对学校的信赖感缺失，社会对学校的评价降低。<sup>[2]</sup>如何改造薄弱学校？如何助推薄弱学校走出困境？这是摆在教育工作者面前的重要问题。福安市教育主管部门多措并举，有效促进薄弱校改造提升。

**一、实施集团化办学，探索“强+弱+新”的办学新模式**

福安市实验小学是福安义务教育阶段的一所名

本文系全国教育科学“十二五”规划2015年度单位资助教育部规划课题“义务教育区域均衡背景下提升薄弱校策略研究”（编号FHBI50444）的研究成果。

校，具有高素质的师资、高效的管理模式、高品位的校园文化等优质教育资源，年年出现“择校热”现象。2011年，福安市政府、市教育局以实验小学为领衔，借助优质教育品牌，成立了福安市实验小学教育集团，以“名校”扶“弱校”，以“名校”带“新校”，实行“紧密”管理，践行集团化办学。在名校品牌的统一引领下，集团借助义务教育均衡发展相关政策保障机制，采取措施，扶强补弱，通过各种渠道，渗透强化管理理念资源，调配优化人力资源，规范保障财力资源，弘扬挖掘文化资源，使集团所辖龙江、南湖、阳泉、富阳四大校区在文化理念、教学教研交相融合，既最大限度地发挥了名校优质资源的辐射作用，又使“弱校”蜕变，让“新校”一跃而起，集团办学效益得到社会及广大家长的高度认可。特别是在当今“择校热”不断升温的教育形势下，教育集团在推进义务教育均衡发展中发挥了积极的作用。

一是师资力量流动调配。高素质的教师队伍是优质学校的名片，也是改造薄弱学校重点解决的问题。<sup>[3]</sup>要使集团达到“1+1>2”的效果，其核心就是“教师流动”。福安市实验小学从老校区中派出20多位骨干教师（包括行政人员）到薄弱学校任教，按需调配，对症下药。针对“南湖”学校管理理念弱化问题，派进管理人才；针对“阳泉”“富阳”新校金子塔形年级结构，派进年轻骨干。两批人马注入新的活力，改善了弱校、新校教师的素质结构。

二是管理模式成功嫁接。以龙江老校区“以人为本，超越规范”的管理文化为蓝本，“年段小学校”管理模式、“煮饺子理论”“动车理论”等治校理论成功嫁接到下辖校区。集团管理层面在统筹规划的基础上，激活各校区因校制宜，构建各自的特色文化。如，南湖校区立“行知教育”，阳泉校区展“水育文化”，富阳校区亮“自能教育”，各显特色。

三是教研联动带动队伍。集团成立各学科组联合教研，通过“每周一研”“同课异构”“教学练兵”“磨课吧”“赛课研习”“青蓝工程”等交流平台历练教师的教研能力，提升教学水平。开展教师

“读书沙龙”“魅力同心源”“实小集团青年名师工作室”等系列活动，组织教师参加全国课堂教学大赛等各级大型比赛，打造名师队伍，以点带面，提升教师素质。集团每年面向全市教师举办“教学开放日”和集团内语、数、英等专题教学研讨活动，每个校区“轮流坐庄”。目前，集团拥有省级、福安市级和宁德市级等各级骨干教师、学科带头人、名师共189名，这些优秀教师在集团的教师队伍中起到引领和示范作用。

实小集团办学的突破口在于通过建立良性的运行机制，如教师流动、教研联动、文化互动等，不断放大实小老校的“名校效应”，充分发挥老校的带动与辐射作用，有效带动薄弱学校或新建学校的发展，学校片内生流失率逐年下降，择校现象得到缓解，成为老百姓认可的“家门口的好学校”。

## 二、推行农村薄弱学校委托管理，提高薄弱学校的办学水平

为充分调动城区学校优质资源向农村薄弱学校辐射，福安市采取城区学校与农村完小“结盟·重建”、农村薄弱学校委托管理、重点优质学校与农村薄弱小学“一带二”行动等措施，探索“强校扶弱校”办学模式，促进区域教育均衡发展。一是职责授权。两校签订委托管理协议书，授权托管方通过植入先进的教育理念和丰富的管理经验，在学校管理制度、教师队伍建设、教育教研、学生个性发展、校园文化建设等方面提升受托校内涵建设的整体水平。二是资源统筹。按照两校“一盘棋”的思路，科学统筹两校教育教学资源。除了托管方派出骨干教师担任受托方学校管理层职务，还特聘教师进修学校教研员为联络员。三是多元扶持。打破校际和片区壁垒，从学校管理、跟班学习、教师支教、资金支持等方面进行多元帮扶。四是捆绑评估。教育局制定切实可行的考核方案，每年进行一次考核，并将考核结果纳入两校年终考评。

经过“结盟·重建”、委托管理、“一带二”行动等策略实践，薄弱学校面貌发生显著的变化。一是管理理念得到提升。如，晓阳中心小学开辟了教研活动的新平台，持续开展每年一次的“三县三

校”教学观摩活动，形成了浓厚的学校教研氛围，教学质量有效提高。二是教师活力得到激发。如，溪潭中学借助联盟学校及教研员的力量，开展了听课、评课、上示范课、辅导学校等活动，在师资交流学习中有效提升教师的教育教学理念，获得更为专业的教学技能，提升了教育教学质量。三是学生兴趣得到培育。如，潭头中心小学以打造“书香校园”为抓手，精彩纷呈的阅读课程不断激发学生的读书热情，师生沉浸在读书的乐趣中。四是校园文化生机得到迸发。如，顶头小学通过开展丰富多彩的校园文化活动，营造文明高雅的校园文化氛围，为实现“魅力顶头”“活力顶头”“和谐顶头”发展目标奠定坚实的文化基础。

### 三、立足自身，薄弱学校自我改造策略

要实现薄弱校的全方位提升，除了政策驱动外，关键还要提升薄弱学校发展的内在动力。学校内在发展动力强于外在驱动力，方能实现增量式、内生型、特色化发展。<sup>[4]</sup>

一是加强班子建设，提高师资素质。教育质量的高低，取决于教师队伍的整体素质。近些年，薄弱学校积极参与市“青年教师成长萌芽工程”。甘棠、下白石、湾坞、溪尾等农村小学把分配到农村学校的新教师，第一年留在城区优质学校跟岗，为新教师练就“新手出招”本领，经考核合格后第二年回编制所在的学校任教。薄弱学校主动参与市“名师成长领雁工程”，选出素质相对较高、事业心强的青年教师作为重点培养对象，推荐加入市名师工作室团队，有意识地让其在名师的教育教学活动中“蓬生麻中，不扶自直”，并尽可能地为他们提供外出培训学习的机会，使他们尽快成长为学科带头人，进而通过“以点带面”的方式，提高全校教师的整体水平。薄弱学校集体备课抱团取暖。薄弱学校年段班级少，教师少，优秀教师更少，“孤军难以作战”，福安市教师进修学校通过“研训基地联盟”，联手周边学校定期开展跨校联合教研。目前，溪潭中学联手罗江、穆阳等校举办同学科集体备课已成常态，集体教研活动别开生面、有质有量，教师们相互取长补短，共同提高。薄弱学校定

期邀请专家、兄弟学校名师到校指导，定期派教师到优质学校学习交流，同时抓住外出各类培训机会，鼓励教师参加学习提升。培育一支高素质的教师队伍成为改造薄弱学校的重中之重。

二是立足校本实际，创新管理理念。管理是改造薄弱学校的关键。晓阳中学原是一所偏远山区薄弱学校，目前从艰难期走向发展期，已向成熟期迈进。学校以“和家”的理念经营学校、管理教师队伍。学校25名教师全部吃、住在校，学校克服困难不断改善教师生活条件，提升教师的幸福指数。学校倡导“相互欣赏、共同进步”的学习工作理念，创设条件活跃学习、教研氛围，“教师聊吧”“餐桌教研”等活动形式让教师把枯燥的学习、教研当作课余生活的享受，在快乐的交流中相互借鉴、共同提高。

三是挖掘潜力优势，凸显办学特色。薄弱学校各方面的力量相对薄弱，要分析优劣，挖掘潜力，发挥优势，找准突破口，办出特色，早日走出学校发展的困境。罗江中心小学是一所由完小校发展起来的、仅二十几年历史的乡镇中心小学，近年来有三件事引发社会的高度关注：第一，2016年，由《幽默与笑话》杂志社、宁德市美术家协会等5家单位主办，罗江中心小学承办的首届“罗江杯”全国中心小学生漫画大赛成功举行并颁奖；<sup>[5]</sup>第二，出版《安安全全寻宝记》，成为2018年福建省中小学幼儿园校园长安全管理培训班交流材料、福安市骨干教师培训班教材；第三，2018年5月，参加第三届全国基础教育信息化应用展示交流活动，罗江中心小学的典型应用案例在福建馆展示。由此可见，薄弱学校找准突破口也能办出特色。薄弱学校也有独到之处，学校领导应对学校的定位与发展方向有理性思考，并善于找出适合自身发展之路。

四是加大对外宣传，提升学校声誉。薄弱学校要特别维护好自身形象，注重社会形象的提升，积极与学生、家长及社区沟通，赢得各方面的支持，并通过多种媒体将学校成绩进行宣传报道，扩大学校的知名度，提升学校的良好声誉，增强社会的信任度。2017年初，  
(下转第156页)

品格，又要善于开发人内在不同的潜能，培养出“德才兼备”的活人，尽力让每个人都成人成才，使整个社会人心和谐、人情和谐、教育和谐，实现教育的初心和终极目标。

---

#### 参考文献：

- [1][德]马克思,恩格斯.马克思恩格斯选集(第1卷)[M].北京:人民出版社,1995:56.
- [2][3][4][5][12][21]丁四新.郭店楚墓竹简思想研究[M].北京:东方出版社,2000:173,173,174,173,140,173.
- [6][7][8][9][10][14]崔钟雷.论语·孟子[M].哈尔滨:哈尔滨出版社,2011:141,88,37,95,258,219.
- [11]陶行知.陶行知全集(第4卷)[M].成都:四川教育出版社,1991:460.
- [13]朱熹,注.孟子集注[M].上海:上海古籍出版社,1987:35.
- [15][16][17][18]魏冰戩.荀子[M].长春:吉林大学出版社,2015:191,194,193,191.
- [19]董仲舒.春秋繁露[M].北京:中华书局,2011:40.
- [20][22]刘安.淮南子[M].长沙:岳麓书社,2015:92,86.
- [23]鲁同群.礼记[M].南京:南京凤凰出版社,2011:151.
- [24][25]唐君毅.中国哲学原论·原性篇[M].北京:中国社会科学出版社,2005:25,55.
- [26][27][29]李翱.复性书上[M].四部丛刊本,(出版年份不祥)5,5,6.
- [28]冯友兰.中国哲学史[M].重庆:重庆出版社,2009:219.
- [30]张载.张子全书[M].北京:商务印书馆,1935:58.
- [31]程颢,程颐.二程集[M].上海:中华书局,1981:318.
- [32]马育良.中国性情论史[M].北京:人民出版社,2010:194.
- [33][34][35]黎靖德.朱子语类[M].北京:中华书局,1994:11,19,89—93.
- [36]钱穆.朱子学提纲[M].上海:三联书店,2014:44—45.

(上接第53页) 福安市成立了以家庭教育为主线的“乡村教育院”，旨在增强家校合力，促进城乡教育的均衡发展。湾坞乡半屿小学是一所农村完小，近年来国企进驻所在地，企业迅猛发展，区域学生数骤增，生源来自13个省份，为了破解随之而来的随迁子女教育融入（如语言交流存在障碍、初到异乡的孤独感、教材版本不同跟不上教学等）诸多问题，学校致力于构建“家校共同体”，成立家长委员会，每学期聘请家庭教育专家进行培训；开办“新父母”家长学校，通过“家长开放日”“家长接待日”“读书沙龙”等，定期请家长到校了解子女学习、生活情况，营造家校“合作共赢”的良好氛围，共商解决学生成长方面问题的对策。

经过多年努力，福安市城乡之间、学校之间办学条件的差距明显缩小，义务教育学校的教育教学质量、整体办学水平处于相对均衡的状态，农村薄弱学校得到相应的改造，已初步建立起义务教育均衡发展的政策和制度体系。<sup>[6]</sup>今后，福安市将在进

一步践行薄弱学校内涵发展的同时，鼓励优质学校继续办出水平、办出特色，推动义务教育均衡发展达到更高水平。

---

#### 参考文献：

- [1]苏娜.区域义务教育均衡发展保障机制研究[M].广州:广东高等教育出版社,2015:4.
- [2]侯妹祟.薄弱学校存在的问题及其改造策略[D].武汉:华中师范大学,2006:57.
- [3]规划纲要工作小组.国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)[A].2012—07—29.
- [4]国务院.关于深入推进义务教育均衡发展的意见(国发[2012]48号)[A].2012—9—5.
- [5]黄琳斌.一所乡镇小学的漫画教育[N].福建日报,2016—06—28.
- [6]杨志刚.薄弱学校改造的实质及多样化策略[J].教育科学研究,2016(01):34—37.