

# 创新学区化管理，创建深度联盟机制， 促进区域教育优质均衡发展

冯洪荣

(北京市东城区教育委员会)

## 一、“创新学区化管理、创建深度联盟机制，促进区域教育优质均衡发展”成果主要内容

### (一) 背景分析

随着社会经济的快速发展，人民群众对优质教育的需求越来越强烈。如何最大限度地扩大优质教育资源，最大限度地满足老百姓对优质教育的需求，实现教育公平，办人民满意的教育，成为摆在东城教育面前的一个重要课题。

“十五”期间，东城区通过教育结构布局调整，实现了强弱结合，即在空间上实现了教育资源的第一次整合，在一定程度上有效调整、优化了教育结构。

东城区作为首都功能核心区，具有深厚的文化积淀，聚集了全市 1/3 的文物保护区，沉淀了一批百年老校、名校，制约了硬件改造上的大拆大建。在教育实践中，我们发现：以学校为单位的教育人才资源、课程资源、设备设施等软、硬件资源发展不平衡。如何发挥优质资源的辐射、引领、带动作用，实现相互间资源共享，特别是将设施设备资源、人力资源、课程资源等进行深度整合，一方面达到资源有效利用，避免现有优质资源的闲置和浪费，另一方面整体提升带动区域其他普通学校的发展。为了进一步解决资源问题，东城区教工委、教委在科学发展观的指导下，开启了“实施学区化管理，拓展深度联盟机制，促进区域教育优质均衡发展”的实践探索。

### (二) 主要内容

#### 1. 在“统筹规划，协同创新”的资源共享理念指导下，构建“学区化管理”新模式

“十一五”初期，针对一批学校办学特色不够鲜明的现状，东城区教工委、教委提出“实施优质均衡发展战略”的构想，探索建立区域教育管理的亚单元结构，开创性地提出并积极探索具有区域特色的“学区化管理”机制。东城区实施的学区化管理是按照区域内优质教育资源分布状况和行政区划，以街道为单元划分若干学区，每个学区都有各级各类优质教育资源，通过建立资源共享信息平台，实现各类资源共享，促进教育优质均衡发展。“学区化管理”的实施实现了学校设施设备资源、课程资源、人力资源共享；转变了教育工作者的传统观念，“不求所有，但求所用”的共享理念深入人心，为实现更加深入的“点对点”联盟战略奠定坚实基础。

2010 年，首都区划调整，东城教育迎来新的发展机遇，“学区化管理”实践探索向南片延伸，相继成立“东花市崇文门前门学区”、“龙潭体育馆路学区”、“天坛永定门外学区”，学区数增至八个，“学区化管理”模式在新东城区教育系统实现全覆盖，由此也证明了“学区化管理”模式对于中心城区义务教育区级管理的广泛适应性。

#### 创新点：

第一，建立区域教育管理的亚单元结构。在当前的管理体系和框架下，打通不同学段和不同类型教育领域之间的管理壁垒，从全社会发展和建立终身教育体系的角度，实现区域内教育资源的深度整合，即第二次整合，以达到利益更先进全面、结构更优化、效率更高、协调可持续发展目标。

第二，建立东城区学区化管理信息网。信息平台是实现资源共享的重要保障机制，各校根据工作安排，把可共享的资源录入到学区资源库中，供学区内学校使用。学校只需要通过平台向资源提供方提出申请，得到资源提供方的授权信息，就可以得到所需资源，从而实现整个资源的共享。

#### 2. 在“各美其美，美美与共”内涵发展理念指导下，依托学区化管理，创建“学校深度联盟”新机制

“十一五”中期，东城区进一步丰富优质均衡发展战略的内容，提出“促进教育均衡发展、内涵

发展、特色发展、协调发展”的战略目标，颁布《东城区深化学区化管理，实施学校联盟建设工作方案》。学校深度联盟是在学区化管理背景基础上，将两个有差异的学校结成对子，通过实施设备资源、课程资源、人力资源共享等途径，共同提升教育质量，缩小校际间的办学差距，实现教育优质均衡发展。通过同质校横向联盟、跨学段中小学联盟，14对深度联盟学校于2008年在此项工作带动下共同进步，实现相互促进、组团发展，整体提升办学水平。首都区划调整后，再次新增6对深度联盟校，实现联盟校试点覆盖各学区的目标。与此同时，学校深度联盟模式向校外教育拓展，成立了以东城区22个金帆艺术团为牵头单位，由38所普通校组成的“金帆团联盟”，全面提升学生艺术素养。

创新点：

第一，建立扬峰填谷式点对点深度联盟。在尊重每一所学校历史文化、个性特征，促进共性发展上，为学校的共同发展搭建平台。就公共性来说，实现办学方向、课程规划、教师发展、学生成长等方面全方位、多层次共享共进。通过教师互派、跨校活动、“大年级组制”、学生走班走校上课等多种形式，大规模学校的优质教育资源得到了深度挖潜，小规模学校的固有教育资源得到迅速扩充，有效提升了每个学生对教育资源的实际拥有率和利用率。就共存性来说，两校之间相互独立，相互尊重，各美其美，美美与共。不同的发展历史、组织结构、教师队伍和校园文化，没有在深度联盟中淡化和消泯，反而能够共存互补、协同发展。就发展性来说，实现管理共促、研训互动、质量同进、项目合作。特别是在办学理念提升、课程体系研发、教师队伍共建、学生主体培养等方面，两校各方的潜能和积极性得到了充分的挖掘与发挥，从一个更高的层次上提升了办学品质。

第二，建立内涵发展式项目驱动深度联盟。在“金帆团联盟”中，金帆艺术团与普通校手拉手，形成了一个“上牵下联”的艺术教育网络体系。“上牵”指的是金帆艺术团拥有的得天独厚的大专院校和专业院团的专家资源和硬件资源，“下联”指的是每一个金帆团都有自己的牵手校。联盟校以合唱、舞蹈、戏剧等项目合作为载体，在促进学生全面、多元、终身发展，建立国际视野和教师的专业化发展，在推进全区学校艺术教育工作中，发挥了巨大的示范、引领和辐射的作用。

## 二、“创新学区化管理、创建深度联盟机制，促进区域教育优质均衡发展”成果创新点

创新点一：实现了由“行政型”向“服务型”转化的运行机制创新

东城区的“学区化管理”，不同于以往一般化的“中心校式”的学区管理概念；与国外的学区概念也有所不同，并不增加层级，只是建立一个机制，是一个扁平的组织。第一个层面由区教工委、教委领导和相关科室负责人组成学区化领导小组。第二个层面由研修员组成，深入教研组指导备课和教学工作。第三个层面是由各校校长组成学区协作组，实行轮值主席负责制。在学区协作组中还设有中学、小学、幼儿园学段的牵头人，与轮值主席组成学区协作组的核心，负责制定学区资源配置计划、资源运行评议，组织落实各项工作。在这种模式中，管理的重心下移，更加有利于服务百姓，使“行政管理式”机构向“服务式”机关转化；可以更加便利地做到教育“优质均衡”发展。此外，在优质资源的交流和共享上也出现一个相对小巧的学区平台，许多改革的地域瓶颈有望得到突破。

创新点二：实现了由“区位联盟”向“理念、特色、内涵”深化的发展模式创新

东城区实施“学区化管理”中深度联盟项目研究，以研究性、行动性、理论引领为特征，促进区域、学校实现科学研究、行政管理、学校发展三结合，为不同背景、不同发展机遇的学校重点选择发展领域和发展点，研究构建了“学校联盟发展模型”，确定学校联盟发展的路径和方法。“学校联盟发展模型”，包括选择联盟对象、规划联盟发展路径、实践联盟探索三个阶段。选择联盟对象阶段经历了从“近”——地理位置近到“似”——办学理念、办学特色相似；由“广”——学校办学体系全方位联盟到“精”——特色项目驱动下联盟的认知提升过程。规划联盟发展路径阶段，设定资源有效整合与利用、“一长执两校”、九年一贯人才培养、普特衔接合作、新建校区一体化发展、艺术教育“十字格局”等六个方向的研究路径。

创新点三：实现了由“公共资源配置”向“优质资源辐射、共享、生成与循环”的拓展生态效

## 应创新

东城区推进“学区化管理”中深度联盟机制的实践探索冲破了办学资源为一校所有的传统观念，使校长、教师树立起每个学校都有优质资源的大资源观，“不求所有，但求所用”的共享理念已经深入人心。

“大教育”体系内部的纵横逻辑联系和结构优化，以获取更大效益为目标，进行一系列的人、财、物资源的调整。纵向上，强调在学区内建立终身教育体系，促进各类教育的协调、可持续发展。横向上，突出二次整合中的“强强联合”。东城区在教育均衡化发展的基础上强调“优质均衡”和“精品特色战略”，学区内各级教育机构在教育硬件资源上可以充分共享，更可以在新的课程改革中共享各自的课程资源，使得以往的校本课程真正能够成为地区（学区）的课程，从而充分发挥课程资源的使用效率。

例如：东城区建设完成北京二中物理实验室、景山学校化学实验室、东城区小学课程资源中心（史家小学基地）等9大课程资源高地，课程高地所在学校优秀学科教师、特色教师的专业引领，为全区学科教师培训和特长学生培养服务。课程高地也成为教、研、训一体的特色教师、特长学生的孵化基地，促进教师专业成长和学生全面发展。

### 三、“创新学区化管理、创建深度联盟机制，促进区域教育优质均衡发展”成果价值及效果检验

#### （一）成果价值

成果价值一：具有宏观引领性

东城区通过实行“学区化管理”中学校联盟机制，扩大优势影响力，提升办学质量，实现“1+1>2”的良好成效。44所幼儿园中市一级一类园34所，市级示范园12所，市早期教育示范基地21个，市学前儿童特殊教育示范基地3个。义务教育形成特色，均衡化水平不断提高。现有初中建设工程市级试点校4所，市级中小学“文明礼仪学校”45所，区级小学素质教育窗口校、特色校52所。目前我区拥有区级以上骨干教师1415人，占全区专任教师总数的15%；骨干教师的学科覆盖率和学校覆盖率分别达到100%和96.7%。近五年，小学就近入学稳定，学科质量抽测成绩全市领先，初中毕业生优秀率累计增长约30个百分点。我区中小学金帆艺术团、金鹏科技团拥有率居全市首位。最为关键的是，“让每一所学校都精彩”、“让每一名学生都成才”、“让每一位教师都争当教育家”不仅是全区的战略规划，更成为教育系统干部、教师自觉主动践行的教育目标。

成果价值二：具有可移植推广性

东城区所实施的“学区化管理”中深度联盟机制具有普适性。首都区划调整后，“学区化管理”及深度联盟机制的全区推广和取得的阶段成效，证明了此项研究的价值和可移植推广性。

成果价值三：具有可持续发展性

在打造世界城市、建设能源型节约型社会的进程中，就是要在经济和社会发展的各个方面，切实保护和合理利用各种资源，提高资源利用效率。东城区实行“学区化管理”中学校深度联盟机制，打破了“学校所有”、“封闭使用”的旧的资源意识，建立了公共资源的共享理念，实现公共资源的科学、高效使用和管理。这是对教育资源公共属性的还原和回归，是社会公共服务体系逐步完善、社会文明进步的重要标志！

#### （二）效果检验

近年来，东城区先后被评为“北京市教育先进区”、“全国未成年人思想道德建设工作先进城市”、“全国推进义务教育均衡发展工作先进地区”、“首届全国教育改革创新特别奖”、“全国社区教育示范区”，并被批准为国家基础教育综合改革实验区。2011年7月与北京市区（县）人民政府签署义务教育均衡发展责任书。

2011年11月北京市教委举办首届义务教育均衡发展论坛，东城区以《完善均衡发展机制 共建共享教育资源》为题介绍区域推进义务教育优质均衡发展的实践与探索。

2012年4月教育部主办“努力为每一个孩子提供适合的教育”推进义务教育均衡发展典型案例系列新闻通气会，东城区介绍了义务教育均衡发展典型案例“一长执两校”。

以下刊物对“学区化管理”中学校联盟机制建设进行报道并给予积极评价：

在教育部基础教育一司、中国教育科学研究院、国家教育咨询委员会义务教育均衡发展工作组编纂《2010-2012 义务教育均衡发展：县域实施》一书中刊登《完善均衡发展机制 共建共享教育资源》。

在《北京教育》2012年06期发表《创新均衡发展机制 共享优质教育资源》。

在《基础教育参考》2011年24期发表《创新机制 共享优质教育资源》。

在《北京教育》2011年01期发表《“十一五”东城教育：高位平台上优质均衡发展》。

在2006年《北京教育》增刊以《让每一所学校都精彩》为题刊出东城区区、校两级特色建设成果。

规划“十二五”，放眼未来，站在高位平台，东城区将在“精品特色”战略指导下，不断完善义务教育优质均衡发展的机制，办好每一所学校，教好每一位学生，让每一所学校都精彩，让每一位学生都精彩。

