

区域教育优质均衡发展与学区化管理融合的实践探索

刘畅 彭欣 王越 司学娟 李亚楠
(北京市海淀区海淀学区)

教育均衡发展是符合当前基础教育现实需要的发展策略,是教育改革与发展的基本价值取向,是构建社会主义和谐社会的基础性工作。教育部部长袁贵仁说:“义务教育均衡发展关乎教育公平,关乎教育质量,关乎千家万户家长和学生的切身利益。义务教育均衡发展成为当前及今后一个时期义务教育发展的根本目标。”促进教育的均衡化发展不仅是中央政府的宏观战略,更是基层教育工作者要着重思考的实施策略。海淀学区地处中关村高科技核心地带,整体办学水平较高,但是,我们也清醒看到,由于历史和经济等诸多因素的影响,区域教育在校际之间存在着发展不均衡的问题,优质教育资源不能满足人民群众日益增长的强烈需求,择校的问题尤其突出。“给每个孩子一所好学校、让每个孩子都有好老师、使每个孩子都得到个性发展”,把区域内的每所学校建设成优质学校,减少甚至消除因择校带来的区域矛盾,是海淀学区教育发展的核心目标。

一、审视剖析:找准“发展点”

思路决定出路。但办学思想的提出,绝对不是凭空臆想而为,也不是其它学区做法的简单移植和模仿,必须根植于自己的历史和现实。2007年初,我们深入学区六所学校开展调研活动,在调研过程中,我们既看到大校已积淀的丰富的办学理念和经验,也看到发展中学校所蕴育的勃勃生机,我们也进一步明晰了自身的发展优势和不足:

(一) 学校文化内涵丰富,但学习型学区的特征尚未彰显

海淀学区各校积极开展学校文化创建,积极建构师生共同成长的文化场域。但任何人的进步和成长都离不开团体,人的成长需要一个良性的土壤。在当今多元文化相互包容的大前提下,单打独斗的时代已经过去,团队组织正在发挥着越来越大的力量。我们认识到,探索学习型学区组织形态和实施模式,创建学习型、研究型文化,是区域教育发展的关键因素,我们也进行了积极的谋划,但显然,海淀学区十二所学校普遍认同的教育文化理念还未形成,“学习型学区”的特征还未充分彰显。

(二) 办学模式多元规模不一,形成差异资源优势

海淀学区内共有12所学校和1所劳动技术教育培训中心,既有公办校,又有民办校及特殊教育学校;在12所学校中,既有6000名学生左右的大校,也有1000余名和不足600名的中小规模学校。海淀学区具有办学模式多元,办学规模不一的鲜明特点。我们认为在大自然的森林生态系统中,大树、灌木和小草对于维持生态平衡都起着难以替代的作用。我们视差异为资源,多元的办学模式和多样办学规模,使海淀学区拥有各级各类不同层次的教育资源优势。

(三) 教育资源丰富,但辐射效应尚未形成

海淀学区有四所素质教育优质校,他们在学校办学理念、办学特色、课程建设和学校文化等方面都产生了良好的社会效应以及办学效益,有较好的办学影响以及品牌效应。学区还有一些学校在办学的特色方面有一定的成熟度,但品牌及辐射效应尚未形成。学区内学校的设施设备还不能在区域内被其它学校共享,资源的使用效能不高。

(四) 人才优势明显,但骨干教师资源分布不均衡

海淀学区有多名在全国有一定影响的校长,特级教师,以2009年为例,各类市、区、学区骨干教师比例达到了50.2%,85.3%的教师有大学本科以上学历,但特级教师及市级、

区级骨干教师分布极不均衡。72.9%的骨干教师分布在占全学区学校总数 33.3%的海淀区素质教育优质学校，仅有 27.1%的骨干教师零星分散在 66.7%的普通学校，且各校教师队伍的学习力、研究力和自我发展内驱力不够整齐，导致了教师队伍发展的不均衡，也制约着整个学区教育水平的整体提升。

认真剖析学区发展现状，不得不承认，学区内学校发展水平是有差异的。如何发挥学区内优质资源的带动作用，通过整合资源、共享资源，带动学区所有学校共同发展，成为学区必须面对的主要任务。

二、构建携手互助同行的学习发展共同体

费孝通老先生在 80 寿辰聚会上，曾经意味深长地讲了一句 16 字箴言：“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”。我们认为这 16 字箴言是对教育优质均衡发展的最好诠释，也启示我们：实现优质均衡发展的大同理想，必须在尊重差异、发挥优势、彰显特色的基础上，积极营造一种和谐的、开放的、包容的、支持性的组织环境，使学区成为学校之间、校长之间、师生之间携手互助同行的学习发展共同体，从共好走向更好。

2008 年，我们把对共好更好的期待凝炼成共同愿景，即：创建“文化内涵丰富、生命意识浓厚、教育质量一流”的和谐学区。我们敏锐地把握到以教育资源流动与共享为特征的校际合作正成为中小学组织发展的“新动向”，提出创建“携手工程”，将“优势互补、资源共享、交流互助、携手共进”作为工作思路，初步搭建了“携手工程”发展框架：中关村一小与双榆树一小、中关村三小与知春里小学、人大附小与彩和坊小学、万泉小学与西颐小学结成“好伙伴互助”学校，达到优质共享。在八所学校形成手拉手学校的基础上，充分尊重学校的特色和差异，根据海淀培智中心的特教优势、中关村第四小学的教师团队建设、双榆树中心小学的小班化以及海淀外国语实验学校的外语特色，将这四所学校作为学区的资源校，组织各校的干部教师团队走进学校观摩交流、经验共享。

教育均衡化，究竟要“化”什么？历史形成的学校之间的差距如何得到有效缩减？每一所学校的发展，都体现为硬件和软件两个方面。所谓的教育“硬件”，通俗地讲，就是“有钱能办到的”，而所谓的“软件”，便是“有钱也未必能办到的”。我们认为，在今天，学校发展的核心问题并不是硬件，而是“软实力”的有效提升。学校的“软实力”最集中、最典型地凝聚于师资水平。为此，我们相继成立了教学名师工作室、教学督导组、师德基地、班主任名师工作室、红霞工作室，搭建了教师专业成长的支持平台。

学区与学校是共存、共生的关系，所以学区必然担负起服务、支持、帮助，协调、促进的任务。为了促进了区域教育均衡发展与管理组织模式的融合，我们明确了学区干部职责：做有思想的实践者；做学校工作的服务者；做校长干部教师发展的支持者；做学区各项工作的协调者，使学区成为各校的工作场，学习台，发展的支架，友谊的桥梁。

三、与子偕行：践行“六好”措施

“携手工程”的实施从一定意义上来说是学习型文化的建设，是对学校资源的整合、利用和进一步的挖掘，是对优质办学资源的充分善用。为了激发教师的专业自觉，提升教师的专业智慧，我们创新发展举措，积极践行“六好”措施：

（一）“好书”共读

“定能生慧，静纳百川”。我们认为没有共同的阅读就没有共同的精神家园，引领干部专业发展的过程应该成为过问其精神生活的过程。为了引导干部做有思想的实践者，我们经常在干部例会上将报刊上的经典文章复印给干部们阅读，每学期都为学校干部购买专业书籍。我们认识到做个静水流深有气象的干部应该学点教育哲学，提升教育哲学素养，而周国平的哲理性散文以日常的语汇传达深刻的哲理，2011 年秋季开学，学区为每位干部买了《周国平论教育》和《生命的质量》等书，干部们反馈说，这些书帮助他们从人性和人生的角度来理解教育，理解生活的意义。

目前在海淀学区，营造书香校园已经不再是提倡，而是一种教育生活的常态，这种常态

的持之以恒，必将把教育的均衡发展深化内涵带入更加深邃更加广阔的世界。

（二）“好课”共品

我们通过诸如“师傅引路课”、“徒弟汇报课”、“带薪脱产培训汇报课”、“同课异构”、特级送课、“课堂接龙”等“课”的形式，引领干部教师聚焦课堂、研究课堂、改革课堂。不定期的名师讲座、公开课，每年的“创新杯”课堂教学研讨和青年教师基本功展示，旨在引导教师追求面向全体、关注需求、自主互动、共同成长的课堂教学，搭建优秀的青年教师脱颖而出的舞台，而每年的教学总结大会更是将“好课”共品活动推向高潮。通过近四年的“好课”共品活动，教师的教学行为在悄然发生着变化，教学方式更加“目中有人”，一批优秀的青年教师在此过程中得到迅速成长。

（三）“好场所”共用

在“不求所有，但求所用”的资源共享理念的指导下，各校的场所都向学区开放，例如我们多次在中关村一小的阶梯教室、中关村三小的多功能厅、梦想剧场、中关村四小的体育馆、万泉小学的礼堂、海淀外国语实验学校的大操场等校开展师生活动。1999年，海淀学区率先成立了海淀区第一所劳动技术教育培训中心。十几年来，劳技中心开发了一百多类实践课程，接待学生近35万人次。“好场所”共用，为学生提供了动手操作、快乐实践、张扬个性、体验成功的场所和条件。

（四）“好经验”共享

为了促进人力资源共享、管理资源共享，我们倡导充分发挥优质校、特色校在办学理念、发展愿景、校园文化、教学方式等方面的示范引领作用。近年来，在学区的协调下，我们组织各校的管理团队共同走进资源校，开展主题研讨。学期结束的总结会我们也进行策略调整，以德育为例，我们以“以专业的德育提升生活品质”为主题开展沙龙活动，已成功开展两届。2011年12月，重点围绕“家校合作”来分享交流，人大附小和万泉小学分别从“家委会”和“家长会”的角度分享了典型经验。今年新学期开学，海淀学区又成立了班主任名师工作室，将“己欲立而立人，己欲达而达人”作为核心价值观，名师工作室的主题沙龙由“好伙伴”互助校的班主任名师共同主持，博客的博主也由成员自己轮流担任，在互动交流中共同提升专业智慧。教学例会则围绕“做有思想的服务者”这一永恒主题，分层次、有计划地交流和研讨。以本学期初为例，两位干部围绕“如何开展好教学总结会”进行汇报，两位干部围绕“如何使计划更加有实效”与大家共享。“水本无华，相荡而成涟漪；石本无火，相击而生灵光。”，分享交流拓宽了干部们的思路，启发干部对教育教学进行深度思考。

（五）“好伙伴”互教

“好伙伴”互助学校互派教师、互动教研、定期互访，进行校长、中层干部、教师和学生之间的对话交流。2007年，中关村一小和双榆树一小互派教师进校带班授课，率先进行了海淀学区教师双向交流试点工作。万泉小学与西颐小学互派体育教师交流学习一年，派中层干部到西颐小学工作两年，指导教师开展教育科研。2009年，中关村三小派教学干部到知春里小学工作一年。人大附小和彩和坊小学则围绕教学管理和班队会等主题开展了多次团队研讨交流活动。其它学校也纷纷自发地开放各类校本教研活动，互派教师观摩优质课，开展集体备课、同课异构和送课到校活动。学区班主任工作室开展班主任师徒结对活动，“紫禁杯”优秀班主任、班主任学科带头人在伙伴互助校跨校带徒弟。多层面、立体化的结对互助活动传递给对方的是友谊、智慧和力量，是携手同做教育追梦人的幸福。

（六）“好邻居”同研

地域空间临近的三、四所学校开展校际会课、专题合作、主题论坛和教学互访，达到同伴互动、整体提高的目的。体育教学团队先后组织地域空间临近的三、四所学校开展现场教学及训练交流活动。为了更好的提高教师的整体素养，更重要的是要提高中层干部的指导力和执行力，使“联合教研”成为学校学科教学发展的有效支撑，本学期，知春里小学、双榆树一小、双榆树中心小学、彩和坊小学和西颐小学率先开展“五校联合教研”，这五所学校

根据干部的学科特点，轮流、定期主持各项活动，使资源为大家所用。

三、阳光普惠：满足不同学生成长需求

我们认为满足每一个孩子的发展需求，创造适合的教育，使学校成为学生向往的地方，使教师成为学生喜欢的人，使每个学生感受到自己的尊严和价值，是教育公平在校内的深层次体现。我们认识到，新课程改革推行到今天，教师缺少的不是理念，而是教育行为的改变，是策略。2009年，我们申报的课题《不同学生的学习需求与教师的教育策略研究》被立项为全国教育科学“十一五”规划课题，我们组建有学区12所学校共同参与的研究团队，开展了《我是这样了解学生需求的》征文活动，帮助教师树立“关注学生需求，做教育的有心人”的意识；编辑印刷了《适应学生需求的教师教育策略指导手册》，作为工具书分发到各校，利用网络信息平台，每天晚上8:00准时通过飞信将小策略发送到干部教师的手机上，帮助教师以“招”满足不同学生成长需求；开展了“春风师语”活动，编辑了《春风师语：春暖花开》手册发给每位教师，引导教师以语言满足不同学生的需求；制定了满足不同学生需求的课堂教学评价标准，引领教师在课堂教学中满足不同学生需求；培智的10位教师与有需求的普小教师开展了“一帮一”的教研。从事特殊教育的教师到普小进行学生的问题诊断，帮助学校为学生开展箱庭治疗、书法治疗、感统训练等多项有针对性的活动，使随班就读学生能更好适应班级教学。

四、渐行渐远：将“携手工程”驶入深海作业区

海淀学区“携手工程”的探索和结出的硕果，为区域教育优质均衡发展作了出色的注脚，但目前尚处于探索阶段，力度还不能满足广大教师的发展需求，还只是部分干部教师从中获益，离“给每个孩子一所好学校、让每个孩子都有好老师、让每个孩子都得到个性发展”的目标还有很长的距离，为了更好地前行，我们有必要进行理性审察及价值与路径追寻。

（一）积淀既往经验

教育优质均衡发展，是一项大气磅礴的伟大事业，大气的事业当然需要“立大志、谋大局、怀大度”的大气的人，尤其是大气的校长、干部来推动，因此，积极营造一种和谐的、开放的、包容的、支持性的组织环境，是海淀学区的教育均衡发展的有力保证；“大象无形”，文化无处不在，但文化也不能脱离具体的物质载体而存在，学习型学区文化通过“携手工程”这一载体逐渐彰显为一种弥散在海淀学区场域中且凝聚在人身上的、无形大象又真实可感的一种“气质”，这种气质，必将把教育的均衡发展带入更加深邃更加广阔的世界；我们进一步明晰了学区的职能定位，即：服务支持，资源协调，交流共享和经验推广；在交流、沟通和合作的过程中，学校拓宽了办学思路，各类资源得到发展和优化；培养了一大批有一定理论高度、专业深度、文化厚度和管理效度的中层干部，他们作为学校的中间力量引领着教师的发展；教师的教学行为在悄然发生着变化，教学方式更加“目中有人”，面对不同的学生，不再是无助、排斥或拒绝，而是承认差异、尊重差异，以专业立场自主调整自己的教育行为；多层面、立体化的结对互助活动传递的是友谊、智慧和力量，是携手同做教育追梦人的幸福。在此过程中，我们的信念更加坚定：只有共生共享才能共赢！

（二）谋划新的发展

叶澜教授在《实现转型——新世纪初中国学校变革的走向》中谈到现代型学校的内涵中讲到“结构开放”有这样的论说“在学校结构层面上，主要表现为两个向度的开放，一个是向外的，对网络、媒体的开放，对社区、社会的开放，二是学校间、相关教育机构的相互开放……”只有开放才有可能接收更多的信息，才能睁开眼睛看世界；知道别人在干什么，才能进一步思考自己要做些什么，才能互通有无、资源共享、优势互补。我们将积极寻求社会各方面的支持，构建以资源开发和统整为主要特色的区域教育发展共同体，根据学校、教师和学生的发展需求，开展菜单式教育服务，让不同的学校根据各自的需求各取所需。

在制定《教育规划纲要》的时候，国家曾经约集了300位各行各业的专家来参与《国家中长期教育改革和发展规划纲要》的研制，这300位专家在献言献计中提到了3个高频率的

词，第一个是教育的选择性，第二个就是办学特色，第三个是适合的教育。我们将把《不同学生的需求与教师的教育策略研究》作为一项没有终点的研究，引导教师在学习中实践策略、在实践中创新策略，在共享中使策略增值，增加教育的选择性，满足不同学生多样化的需求。

我们正在筹划“和美学校计划”，通过学区、专业机构和学校三方联动，采用专家引领、团队互动、的策略，帮助学校发现“最近发展区”，在全国发展 100 所联盟校，通过集群式的发展模式，孕育出越来越大的示范力量，尽可能地影响到全国的办学追求，使各个学校各美其美，美人之美，美美与共，师生身心和谐发展，共同走向“优质、公平、均衡”的和谐美好的境界。

2011 年 3 月，北京市和教育部首批签署义务教育均衡发展备忘录，承诺到 2015 年全市所有区县实现区域义务教育基本均衡发展，确定了北京市实现义务教育均衡发展的时间表，但路线图需要我们立足实情进行谋划和实施。我们将远离喧嚣和浮躁，避免功利思想的侵蚀，以具体践履的用心和耐心还原教育的本质，使均衡发展不仅仅停留在国家的宏观战略目标的层面，在携手互助中共生、共享、共赢，让“给每个孩子一所好学校、让每个孩子都有好老师、让每个孩子都得到个性发展”的愿景早日落地生根，开花结果。