

# 优质资源共享 学校“结联盟”为择校降温

“学区化”，一个全新的教育发展概念，出现在上海各级教育主管部门的案头，并已付诸切实的行动。与房产商炒作的“学区房”只差一个字，但内涵却有天壤之别。

市教委副主任贾炜表示，学区化集团化办学是促进义务教育阶段优质均衡发展的有效路径，将着眼于提升每一所学校办学质量，缩小区域内的校际差距。2015 年堪称上海推行学区化集团化办学元年。用市教委官方的语境解释，上海义务教育发展已经走过了“均贫富”阶段，简单的“有学上”已无法满足老百姓对教育的深层需求，社会所希望看到的优质和政府所追求的均衡，都不是静态的平均，而是以“每个孩子在学校里都能得到满足自身发展需求的教育”为目标的动态平衡。

上海基础教育选择的这条学区化、集团化办学新路，前景如何？具体的路径又有哪些？还有哪些瓶颈需要疏通？破解这些问题的答案，其实就是传递着一个个实实在在的教育民生福音。

## 【典型案例】

### 嘉定区 四校共享网络家园

从嘉定区的新成路小学往西步行到迎园小学，往西南步行到练川实验学校，都只需十来分钟。如今，地处新成街道的四所中小学结为“联盟”，连各校的校门装饰、校名字体也是统一的，并标上了“迎园教育集团”的名牌。四所学校还有一个共同的网络家园，在集团公众微信号里，各校有哪些特色、有哪些可以互相学习和借鉴的经验、有哪些可以分享的有趣事和感人事，都一一呈现。

“以前，地段里的孩子还有不少人要往外跑，择校到离家远的‘好学校’，现在这样的情况几乎不见了。”新成路小学副校长孙丽红说，学区以迎园中学为龙头，带动起其他几所学校的整体发展，质量也稳步提升，所以，已经没有了明显的校际差异。

在嘉定区，除了迎园教育集团，还涌现出区教师进修学院教育集团、南翔(鹤鸣埭溪)学区化办学联盟、练祁河学区化办学联盟等多个学区化、集团化办学典型。区教育局局长姚伟说，该区正在按照“做强核心区、优化两翼、提升北部”的策略，把实施优质均衡作为发展战略，以街镇为学区划分的基本单位，探索相邻街镇联动发展、街镇独立学区化发展的方式，扩大优质教育资源覆盖面，保障每一名学生都有公平接受优质教育的机会。在布局优化、项目支撑、经费保障等



在上海，已经没有了所谓的“重点中学”“重点小学”的概念，特别是在义务教育阶段，均衡、优质地配齐、配足教育资源已成为现实。而学区化集团化办学的应运而生，恰是上海教育均衡化



中学老师登上讲台，更偏重大问题教学，考量学生的思维品质，这给小学老师以启发，提醒老师们在课堂上要能读，更要会问，提出有质量的问题，而非“傻瓜问题”。与此同时小学老师走入中学开课，也让中学老师感触颇深。中学老师习惯了“短平快”，偏重知识点讲授，小学老师丰富的肢体语言、全英语的课堂环境让他们感叹，课堂原来可以这样充满生机和活力。“有眼界，才有境界。”顾文觉得，学区的成立，正是给了老师一个打开眼界的机会。

### 青浦区 建城乡教育共同体

青浦区现有三个街道、八个镇，目前拥有公办小学 25 所、初中 14 所、九年一贯制 5 所、完全中学 1 所和普通高中 5 所。区教育局结合各校办学水平，在中小学分别建立了若干城乡教育共同体。经过实践，增强了多镇学校发展的内驱力，提升了城区学校的辐射力，促进了城乡教育的相对优质均衡。“到 2015 年底，由现在的实验小学城中校区、青湖路校区和御澜湾学校组建实验小学教育集团。由现在的实验中学西部校区和东部校区组建实验中学教育集团。此外，崧泽学校、徐泾小学、华新中学、朱家角小学四所市新优质学校继续开展新优质学校集群发展项目研究，发掘提炼符合新优质教育理念的学校样本经验和示范案例。到 2016 年底，由华新小学、凤溪小学和崧华小学组成华新小学教育集团；由上海复旦五浦汇实验学校与颛安中学组建上海复旦五浦汇实验学校教育集团；聘请上海世界外国语学校委托管理尚美中学，组建上海世界外国语学校与尚美中学的教育共同体；由复旦附中青浦分校与朱家

## 【权威解读】

# “重点学校”优势被夸大误读

的一个显著标志。

然而，总有家长担忧“没了‘重点’，我家孩子就近入学是不是真能进入一所好学校呢？”对此，华东师范大学课程与教学研究所副教授杨向东等专家，在上海等地随机选取了 60 所学校校长、581 名教师和 5066 名初三学生进行调查。仅以数学成绩调查结果来看，“重点学校”平均效应应为 22.02 个 PISA 测量尺度分，约相当于常见的 0-100 分测量尺度上的 3.67 分。换句话说，将学生从“非重点学校”转到“重点学校”，可以预期学生的数学测验成绩平均提高 3.67 分左右，变动范围约在 1.22 分到 6.12 分之间。

“或许有家长会这样计算，如果重点学校可以把学生数学成绩提高 3 到 4 分，那么有 10 门课程的话，学生的总成绩就可以提高 30 到 40 分。这样的差距就有可能在重大考试中决定学生的不同命运。然而，需要指出的是，这种计算是错误的，家长们可能需要正确理解和看待重点学校的教育效应。”杨向东说，就学生个体而言，“重点学校”教育效应的变动范围会更大，对某些学生而言，“重点学校”对他们数学成绩的提高可能超过 3 到 4 分，而对另外一些学生而言，“重点学校”有可能不但不提高他们的成绩，反而会导致其成绩的降低。其次，不能把“重点学校”对学生

## 【民生热词】

### 学区化办学：

在区县范围内因地制宜地按照地理位置相对就近原则，将区域内的义务教育学校结合成片进行统筹，提倡多校协同、资源整合；推动学区内学校之间骨干教师的柔性流动，促进设施设备和运动场地等教育教学资源有序分享；全面提升学区内教学管理、教师研训、学生活动、课堂改进、质量考核等工作水平，从而缩小差距，让同一学区里的“不一样的学校一样的精彩”。

### 集团化办学：

在一个核心机构或品牌学校的牵头组织下，依据共同的办学理念 and 章程组建学校共同体，在学校规划、日常管理、课程建设、教师发展与设施使用等方面实现共享、互通、合作、共生，进而实现共同体内优质教育资源品牌的辐射推广与合成再造。目前有两种形式：一种是同一区域内学校之间的校际联合，另一种是跨区域的学校之间的联合。

华理学区由华东理工大学牵头华理大附中、

## 【家长疑惑 VS 破解方法】

### 问题1 学区化，优质资源被稀释？

在推行学区化集团化办学过程中，家长最担心的莫过于，原本的优质教育资源会不会被稀释？对此，市教委相关负责人解释说，学区化集团化办学是一种“缩小差距，尊重差异”的优化组合，可以使学区内、集团内所有学校获得伙伴学校校舍场地、设施设备、课程教师等教育资源的使用权，实现“不求所有，但求可用”，这样能够获得尽可能大的教育资源使用效益。

学校作为一个集体中的个体，既享受集体带来的资源优势，也为集体贡献着自己独特的办学智慧。即使是原来办学相对优质的学校，也可以从伙伴学校那里学到自己所需要的东西。

**经验分享：师资储备未雨绸缪**

在大宁地区，以往，洛川东路小学对口地段生流失严重，不少家长都花大精力为孩子择校，听说如今对口闸北实验小学，流失的地段生们全部回来了，第一年招生，三个班满员，足以见得居民对优质教育资源的渴望。闸北区实验小学教育集团总校长李莉告诉记者，2014、2015 两届招生，周边老百姓出现的“回流潮”，让她感动又深觉责任重大。

李莉坦言，随着集团成立，学校招生范围从原先的 6 个居委的 12 个小区扩大到 12 个居委的 56 个小区。新对口的家长自然觉得是好事，但是原先对口的家长起初却有些不愿意，担心优

### 【难题求解】

# 骨干教师“微流动” 特色课程“一起上”

教育资源共享，势必需要师资先流动起来。但这也考验着教育行政部门的管理智慧。如今，优秀教师的课时本就满满当当，有的还要肩负教育科研的任务，“流动”起来的老师们，工作量如何计算，绩效考核如何评定？怎样让参与其中的每个人保持积极性？各校对特色教师、品牌教师都有需求，无法一一满足怎么办？

### 建立师资流动“蓄水池”

庄小凤局长介绍说，徐汇区启动了全新的“蓄水池”计划，打造师资活水。所谓“蓄水池”，即以学区为单位，为每个学区配 6 个教师编制，并给予专项经费支持，并以学区为单位招募人才，这些老师到任后，将根据各校需求，灵活流动，也可让一些骨干教师腾出时间和空间，去其他学校传经送宝。

学区化办学在运行过程中强调了大教育体系内部纵横的逻辑联系和结构优化。横向上，学区化办学打破了校际壁垒，树立起公共治理观念，支持学区内各校间硬件设施、课程教材和师资队伍等三种资源的协作与分享，促进了校际间先进办学理念 and 办学特色的深层次交流。纵向上，学区化办学促进了学区资源和社区资源的融合，强调了在学区内建立终身教育体系基础单元，逐步构建了学校、社区、家庭一体化区域教育体系。这种新型办学模式将在进行一系列人物资源的配置调整后，走出一条由表及里的纵深式发展路径。

梅园中学、华理大附小、启新小学、上实附小组成。华理大附中校长童立贤告诉记者，“蓄水池”的师资招聘已经启动，但她也强调，师资流动不可操之过急，无论是招募大学毕业生，还是引进成熟教师，这名老师和学校的融合总归需要一段时间，校内的人才梯队建设和校际流动必须相辅相成，才能不让家长产生“好老师为什么被流动走了”的担忧。

### 骨干教师输入“营养液”

童立贤将骨干教师形象地比喻成“营养液”。华理学区内活跃着一批市区级骨干教师，区学科带头人，为了充分发挥他们的专业优势，形成对学区内其他成员单位的辐射作用，在建造“蓄水池”的同时，华理学区从各学科选派各自骨干教师作为“营养液”，建立 6 个“学科工作坊”，参与校际交流，或为兄弟学校上短期示范课，开展“微流动”。



本版供图 CFP

徐汇区骨干教师、上海市实验学校附属小学副校长陆明花担任了小学英语工作坊负责人，带教了来自本校、启新小学和华理大附小的 6 名人职年轻教师，每个学期都一起备课、听课、评课、磨课，互相激发思维火花。在由区骨干教师、梅园中学英语教师姜治芳牵头的中学英语工作坊内，庄晶晶、邵颖珠等年轻教师利用一年时间完成的《合理使用交互式电子白板提高初中英语课堂时效研究》课题，经验不仅在学区内推广，更向徐汇区辐射。校长毛颖说，虽然现在很多学校都配备了电子白板，但是不少老师们不会用，久而久之

求、集团战略目标等条件形成集团运作方式，如一体化管理、紧密型联盟等。各种管理模式的特点都是着力培育学校主动发展的能力。

**经验分享 尊重个性缩小差距**

2014 年 5 月，朱泾地区的罗星、西林、新农三所学校构建建成朱泾学区，正式开启了金山区“学区化办学”之路。

金山区教育局局长顾宏伟介绍，在学区内，各个学校特色明显，例如，罗星中学的篆刻、科技特色，西林中学的赏识教育、版画特色，新农学校的成功教育、科技特色，朱泾中学近年来会充分发挥学区内各个学校的优势，开展学区特色活动。

就“怕”用，学校年轻教师的探索，很快一传十，十传百，得到了认可，更改变了课堂的面貌。

### 携手开发公共课程

在徐汇区，“田林-虹梅学区”共命名了 18 名首席教师，并由他们牵头组建团队，开展课题研究。然而，学区内 10 所学校校情各异、地域分散，既有名校、大校，也有随迁子女较多、师资力量有限的学校。如何找到最具共性、最易相通相融的教育工作突破口？田林-虹梅学区化管理委员会主任、西南位育中学校长张建中介绍，学区建设中，必须打通公办学校和民办学校之间的通道，实现自然、有机的联动。

经过研究，学区以西南位育中学的《德润田林》项目为基础，把德育的一体化作为学区化办学的重点，从各校特色(纸艺、皮影等)、教育基地(核工程研究院、隧道工程设计院、市环境科学院等)和人文资源(光启纪念馆、土家湾博物馆、龙华烈士陵园等)的共建共享入手，尝试实行跨校的特色选修课程，并把西南位育中学自编的德育校本教材《五常新说》，作为学区十所学校德育的共享教材。

### 多把尺子衡量学校

嘉定区新成路小学是 2000 年的公建配套学校，练川实验学校则是今年 9 月刚开办的新学校。新成路小学副书记蔡琳萍说：“练川开办前，集团里的其他学校纷纷贡献出了优秀师资力量。我们学校就选派了英语、语文两位骨干教师调到练川，其中一位是大队辅导员，另一位是教研组长。现在是一个集团了，就是一家人了嘛。”

此次学区化集团化办学将更加注重自上而下的政策设计与自下而上的实践智慧相结合，依循“优质导向，专业引领，主体激发，创新驱动”的策略，在政策设计上注重目标引领，在实践创新上注重下移重心激活区域与学校的活力，在评价方式上注重学校发展性督导评价和绿色指标评价相结合，实现多把尺子衡量学校办学的优质增值。

本报记者 陆梓华 王蔚