

特别策划

推进教师交流轮岗不是目的,推动区域教育均衡和公平才是目的,这已成为教育人的共识。一个区域如果能抓住教师这一关键要素,对于优化教育治理结构,推动教育高质量发展会起到事半功倍的作用。好的政策需要好的路径,区域如何科学设计教师交流轮岗路径?如何避免重形式轻质量造成“热闹一阵子,最后走过场”的窘境……这些都考验着一方教育执政者的智慧。本期,我们聚焦教师交流轮岗的高质量落地路径。

交流轮岗如何撬动教育高质量发展

纵观全国各地推动教师交流轮岗存在的问题,有以下方面值得反思:一是认识存在偏差,缺乏大局意识和责任担当。就个人而言,一些教师面对因为流动导致生活条件差等问题,存在畏难情绪;就单位而言,有些学校不愿外派优秀教师,参与流动的教师整体素养不高。二是推进策略僵化,缺乏人性化与针对性。一些地方忽略了一些教师生活、交通是否方便等问题,没有出台相应的人性化配套举措。三是工作流于表面,缺乏精准化和可持续性。当前的教师交流轮岗一刀切的政策设计相对较多,有地域特色、个性化、针对性的做法较少。

推动教师交流轮岗不是目的,推动区域教育均衡和公平才是目的。从区域视角看,推动高质量的教师交流轮岗要关注三个方面。

一是关注交流轮岗的终极目标。设计制度的出发点是什么、要破解什么、要达成什么目标?这是制定政策的逻辑起点。就教师交流轮岗而言,这一答案是十分明显的,重点是激发教育活力,让区域内名校、大校或城市学校中的优质师资向乡村学校、薄弱学校流动,实现区域内名师、学科带头人均衡配置到不同学校,进而破解区域教育发展不充分不平衡难题。要实现这样的目标就需要在以下几方面下功夫。

推出限定性指标。教师交流轮岗要产生效益必须要形成气候,只有大规模的推动才能被更多的学校、教师所接受,这种气候要依靠限定性指标的下达来保障。如上海市出台的文件中明确要求,在同一所学校连续任教超过10年、距离退休年龄超过10年的教师应列入流动范围,每年流动教师比例不低于符合交流轮岗条件教师总数的10%,其中骨干教师不低于交流轮岗教师总数的20%,这样的要求为区域内教师交流轮岗提出了硬性要求。

教师是教育发展的最重要资源。2021年8月25日,在北京市政府新闻办举行的教育“双减”工作新闻发布会上,北京市宣布将大面积、大比例推进义务教育阶段公办学校校长教师交流轮岗。由此交流轮岗成为当时北京教育发展的新高频词。如何更好发挥交流轮岗作用,区域教育行政部门可以从以下几个方面进行探索。

坚持“政策刚性”。教师交流轮岗最终目标是在促进教育均衡发展的基础上全面提高区域教育质量。要达到这个目标,教师交流轮岗尤其是优秀干部教师的全职轮岗势在必行。全职轮岗是指干部教师的交流必须调动人事关系或者变更原有工作地点和对象,交流轮岗时间至少3年。这对于接收校来说才利于交流轮岗教师融入学校,产生归属感,带动教师团队发展。

北京市海淀区在2022年9月全面铺开全职轮岗,其中包括不同法人学校之间的教师交流轮岗以及同一法人学校不同校区之间的交流轮岗。不同法人学校之间的教师交流轮岗以调动人事关系为主;同法人学校不同校区之间的教师交流轮岗,如果教师跟着年级变动,实际上教的学生没有变化,这种情况不算交流轮岗,要满足变更工作地点和变更工作对象两个因素才算同一法人不同校区的交流轮岗。

推进教师交流轮岗是实现教育资源均衡配置的重要举措,更是深化教师人事制度改革必然要求。贵州省贵阳市南明区教育局自2014年开始全面实施教师交流轮岗,切实发挥优质教育资源的引领作用,特别是优秀教师力量以点带面、以面带全的促进作用,做了一些有益探索与尝试。

借力职称政策导向,撬动教师参与交流轮岗积极性。南明区教育局将深化中小学教师职称改革与推动区域内教师交流轮岗相结合,充分发挥职称评审指挥棒作用,积极引导、发动教师参与交流轮岗,将教师参与支教、交流轮岗的经历作为基层服务经历在职称评审中给予认定。

在推进过程中,南明区教育局根据学校地理条件、办学质量评估结果、师资水平等划定一批薄弱学校,然后立足薄弱学校实际需求,紧紧围绕“按需选派”的工作原则,严格按照“受援学校报需求—教育局发布选派方案—教师提出申请—选派学校公示—选派学校上报资料—教育局统筹安排”的工作步骤,以满足需求、学校需求为第一目标,切实提高教师交流轮岗实效性和针对性,真正达到交流学习、共同成长的目的。

谋划两个重点。教师交流轮岗的目的是带动区域内学校的共同成长。在谋划时,一要把缩小优势学校与薄弱学校、城市学校与乡村学校的师资差距作为突破口。当然,也不能以拉低优势学校、城市学校的师资水平为代价来换取区域师资的均衡;二要规划优质教师的流动方向,保证一定比例的优质教师向薄弱学校、乡村学校流动,重视以名优教师为龙头的团队流动。

释放政策红利。一项制度的推进要给区域教育带来实实在在的好处,让学校和师生有获得感。在谋划时需要有量的体现,只有更多的学生享受到优质师资资源,才能体现这一政策的价值。上海市明确规定每所义务教育学校学生接受优质师资的课时覆盖面不低于总课时数的10%。

二是关注教师轮岗的策略创新。好的政策需要好的策略,政策是基于问题解决的方向把握,策略是为落实政策而设计的工作路径,两者相辅相成。教师交流轮岗的出发点是好的,但如果不从实际出发,因时、因地制宜落实政策,往往容易把好事办坏。所以,需要通过务实的思维、扎实的行为来落实好政策。

呼应基层需求。教师交流轮岗的重心是重新配置优质资源,只有了解每所学校的需求才能匹配不同的教师。区域要建立教师库,需要轮岗时根据教师特长及优势进行统筹安排、精准配置。如北京通盘考虑各学校课内教学、课后服务内容、教研科研安排等,根据每所学校的需求与强弱按需供给,弥补学校发展短板

推动教师交流轮岗的“三个关注”

□ 俞晓东

的同时让教师的作用发挥到最大。

突出团队带动。作为个体流动,每一个人发挥的能量是有限的,起不到改进薄弱学校或乡村学校的作用,甚至会陷入孤掌难鸣的境地。交流轮岗的教师只有达到一定的数量才有改变学校发展的可能。从这个意义上说,打破旧的格局需要团队交流轮岗来破解,学校可以借助这一政策红利激发新活力。如杭州市西湖区教师交流轮岗的思路是由优质学校派出6—8人的团队,直接接管一所薄弱学校或乡村学校,移植优质学校的先进理念、管理思路和教学方法,以3年一个周期实现改变薄弱学校或乡村学校的目标。

体现地方特色。尽管推动教师交流轮岗的目标是一样的,但每个地方的情况不一样,采取的针对性举措也应该不一样。如浙江省杭州市实现区域教育优质均衡的重点是打破县域藩篱、破解东强西弱的问题,于是就谋划了跨区域轮岗交流的举措,由城区中小学派出政治素质好、作风扎实、有较强工作能力和丰富教育教学经验的教师团队,开展组团式对口服务,每个服务团队由20—30人组成,并根据需求分为若干服务小组,服务期限为两年,通过组团式交流轮岗强力推进区域教育均衡发展。创新体现地方特色、解决新问题的交流轮岗是确保机制有活力的重要手段。

三是关注教师轮岗的合理诉求。教师交流轮岗能否取得成效关键在教师,如果没有调动教师的主观能动性,所有的政策只是一种形式。如何调动交流轮岗教师的积极性是当前

需要突破的关键。少数教师交流轮岗可以通过个别化的手段解决,但大规模的交流轮岗则需要有相应的制度设计。

尊重教师的自我实现。关注交流轮岗教师的精神生活,满足成长需求,创造条件让交流轮岗教师实现自我价值,是制定政策的基础。各地保障交流轮岗教师的评优评先、职务晋升等外部驱动政策做得比较到位,而基于教师特长与教学优势发挥的精神鼓励举措相对较少。因此,无论是流出学校还是流入学校都要坚持以人为本,提供能实现教师自我价值的多样平台,让他们在流入学校带好班、教好课的同时,充分发挥其优势与特长,让他们在促进学校整体质量提升中发挥引领作用。

解决教师的实际困难。交流轮岗是教师的义务也是责任。不可否认,交流轮岗给教师工作、生活所带来的影响是全方位的,其实际困难需要有关部门协同保障,尤其在政策执行上要充分考虑实际情况,突出在统一基础上的个性化处理。一方面要建构帮助教师有效交流轮岗的协商平台和机制,如四川省成都市温江区成立了教职工管理服务中,力图使教师交流轮岗更合理、更合情、更人文;另一方面要因地制宜、因材施教建立个性化关怀机制,如定期慰问、安扶家属、提供柔性福利待遇等,力求让教师发自内心的去参与交流轮岗。只有解决了教师的后顾之忧,才能全身心地投入流入学校的教育教学工作中,才能使区域教师交流轮岗更加健康、更可持续。

(作者单位系浙江省杭州市教育科学研究院)

教师交流轮岗要突出“刚柔并济”

□ 严星林

这样的“硬性流动”让教师交流轮岗走进走实。

坚持因地制宜。不同地区的教育发展有不同的历史传统和区域特点,在教师交流轮岗的刚性基础上,因地制宜推进“柔性交流”非常重要。教师交流轮岗不应仅仅出于教育资源均衡配置的目的,还要着力于充分发挥优秀教师的示范引领作用,为接收校带去新的教育思想与方法,以优秀教师促进学校教学变革,促进高质量教育发展。如海淀区借助“双师课堂”“跨校联合教研”“名师讲堂”等发挥软性轮岗的作用,效果良好。

众所周知,学校教研活动的质量直接影响学校的教学质量,而教研活动的质量往往取决于学校优秀教师的团队引领作用。优质学校不仅聚集了一批优秀教师,也形成了理念先进、效果突出的教研机制。跨校联合教研是海淀区开展教师交流轮岗的一个重要内容,过程中要做好人员学科、时间进度、主题内容、路径形式的四个对接,以此保障跨校联合教研效果。

名师是学校宝贵的资源,除了发挥名师在

教师队伍建设、促进青年教师成长方面的作用外,如何让名师在更大范围内直接作用于学生?这也是海淀区在教师交流轮岗中着力探索的一个主题。海淀区着力探索优秀交流轮岗教师在课后辅导中的作用,将地理位置相近的学校结对,借助距离优势,探索如何借助优秀教师提升学校课后服务质量的策略。如有的学校采取“名师讲堂”的形式,聘请优质学校教师在课后服务时间为学生集中进行答疑指导,满足学生家长对学业辅导的需求。

坚持问题导向。教师交流轮岗不是“削峰填谷”,而是要借助交流轮岗解决学校发展中的问题。如何发挥派出校教师作用与满足流入校发展需求,是实现教师精准交流轮岗的核心。海淀区积极探索基于教师优质服务属性的精准交流轮岗。如两所小学结对后,双方校领导进行深入细致的分析,挖掘双方学校、教师在教学上的优势,采取“一三五”模式推进教师精准交流轮岗。“一”,即一个工程,双方在1—6年级开展基于项目式学习的“整本书阅读”“大单元教学”专项研究;“三”,即建立三个工作室,选择三位在某个领域有特长的教师建立3个工作室,并给予赋权;“五”,即实现五个特色课堂的共享,如借助一所学校的数学好玩、思维课堂、小组合作、版画教学、信息技术教学作为特色课堂,采取“双师课堂”等形式实现优质资源共享。

读”“大单元教学”专项研究;“三”,即建立三个工作室,选择三位在某个领域有特长的教师建立3个工作室,并给予赋权;“五”,即实现五个特色课堂的共享,如借助一所学校的数学好玩、思维课堂、小组合作、版画教学、信息技术教学作为特色课堂,采取“双师课堂”等形式实现优质资源共享。

坚持按需轮岗。海淀区开发了教师交流轮岗网络管理平台,完善全区教师基本数据,实现以绩查人、以效查人。同时,借助政策杠杆加强统筹力度,精准分析学科队伍结构,将激励、奖励和相应的约束性措施传达给每一位教师。在启动交流轮岗后,海淀区教委围绕“学生感受怎么样”“教师发展状况怎么样”“家长感受怎么样”等问题,对学校开展交流轮岗的效果进行评价,综合评价结果后进一步制定和细化系列配套措施,将教师交流轮岗与薪酬待遇、职称评定、骨干评选、职务晋升、专业培训等举措挂钩,激发教师参与交流轮岗内驱力。

(作者单位系北京市海淀区教育科学研究院)

多举措让教师交流轮岗行稳致远

□ 邱勇军 邓春燕

一来,教师参与学区内交流轮岗、任教学校与原学校距离较近且在相对熟悉的环境中工作,教师能更快融入新集体。同时,教师、学校间交流的渠道和方式在不断拓展,为集团优质学校办学经验的推广提供了更加广阔的平台,有力促进了教育质量的快速提升。

开展“组团式”帮扶共建,助力一方教育发展。教师交流轮岗一般情况下是教师“单兵作战”。为了将交流轮岗的作用发挥到最大化,南明区教育局积极探索“组团式”帮扶模式,集合工作团队的力量全面助力一方教育崛起。

近年来,南明区教育局先后与从江县、普安县、威宁县等贫困地区签订帮扶协议,通过“一对一”结对帮扶模式,派出优质学校教师帮扶团队,对从江县大歹小学、威宁县迤那第二中学等学校实施“组团式”帮扶,帮扶团队通过同课异构、资源共享、联片教研等方式加强教师间、校际的交流互动,交流力度和深度不断增强,有效

促进了乡村学校教育教学质量和育人水平的进一步提升,帮扶成效显著。在对迤那第二中学的驻点帮扶中,贵阳市第十八中学先后选派77位教师进行帮扶交流,两校之间建立了共建共享发展的紧密联系,在双方的共同努力下,迤那第二中学的教育教学质量稳步提升。

让教师交流轮岗见真效、有实效任重道远。家长对教师合理流动的不理解、教师交流轮岗保障机制不健全等,都是影响教师交流轮岗效果的不利因素。下一步,南明区教育局将继续加大政策宣传力度,争取教师、家长、社会的支持与理解;继续完善教师交流轮岗考核评价机制,把优秀骨干教师、优秀管理干部作为教师轮岗交流的重点;全面实施“县管校聘”,打破教师交流轮岗的制度瓶颈,为教师交流轮岗提供坚实的制度保障,全力推动南明教育优质均衡发展。

(作者单位系贵州省贵阳市南明区教育局)

教师交流轮岗是实现教育优质均衡发展的重要举措。近年来,全国多地加快县域内师资力量合理优化配置和深化优质教育资源共建共享步伐,教师交流轮岗对校际差异的调节功能逐步显露,师资配置对区域教育优质均衡发展影响深远。

如今的教师交流轮岗呈现四个特征:一是从常态化到精准化。各地对交流轮岗对象、年限、管理、保障等作出制度化设计和安排,更多优秀校长、骨干教师向乡村学校或薄弱学校有序流动。二是从线性流动到多维交流。刚性流动、区域联盟、集团内双向交流等逐步成熟,不再一味地聚焦教师流动范围,更注重优质教育资源的示范引领作用。三是教师、学校发展共同体逐步形成。通过“双向流动”推进优质学校与薄弱学校、乡村学校共同发展,整体提升义务教育质量。四是优秀师资队伍向乡村学校、薄弱学校倾斜。多地出台的实施方案以深化城乡教育互动为核心,规定中高级岗位的分配要向乡村或薄弱学校倾斜,适当预留用于交流教师的评聘等,这些规定对推动教师深度参与城乡交流轮岗起到了导向作用。

教师交流轮岗的根本出发点是通过教师资源的重新安排与优化,达到以交流促发展、增活力、保均衡的目标。但受多种因素的叠加影响,一些地方教师交流轮岗出现了推进慢、实效差等偏离政策的现象。

一是改革“冷热不均”,区域性困境拖累整体步伐。部分地区起步早、推进深、力度大,其制度举措和配套保障能与其他改革较好融合。而部分地区受制于区域内社会发展水平差异大、财政紧张、教师数量不足、特聘教师多等现实原因,改革起步晚、推进缓,交流轮岗只停留在文件层面,这样导致教师交流轮岗进度不一、冷热不均的现象。

二是认识“不平衡”,尚未激发内生动力。各地对政策认识存在较大差异,改革力度也不尽相同,改革实效差异很大。如北京市已将教师交流轮岗与“双减”政策紧密结合,交流轮岗已不再是教师个体的空间位移,而是基于教育供给与需求的智力共享行为。而部分地区由于政策设计不完善,虽然采用“先试点、再推广”的推进策略,但有时候也成为缓解冲突而采取观望的一种手段。

三是缺乏对教师主体的进一步关照。教师交流轮岗作为一项政策,在整体制度框架上体现的是对教师的管理手段而很少兼顾教师和学校的发展功能。尽管部分地区开始探索区域、校际教育共同体建设,但教师专业成长、心理情绪等仍容易被忽视。当前将教师交流轮岗与职称评审、评优评先直接挂钩,确实可以激发部分教师主动参与性,但不能从根本上解决问题。

在厘清3个问题后,就需要区域教育行政部门以坚定的决心和管理智慧突破阻碍深化改革的壁垒,破解推进过程中的问题。

落实改革决心减少教师抵触情绪。实行教师交流轮岗涉及许多因素,既要与教育行政部门的管理权限协调一致,又要计算教师的流动成本,同时还要兼顾教师个人意愿等。所以,推进教师交流轮岗要坚定政策目标,对前期试点区域开展经验梳理和问题总结,树立典型,确保制度的稳步推进。此外,各地有序开展分期分批全员交流轮岗可以最大程度增加教师的公平感受,减少教师个体的观望或侥幸心理,减少抵触情绪,减少执行阻力。

提高政策设计的可操作性和精准性。从区域内师资数量、结构及分布出发,教育行政部门结合不同类型学校和教师个体发展需求设计交流轮岗规则;依据政策协同程度,在编制、工资、职称等方面可以依托“县管校聘”提高教师交流轮岗比例,并结合专业特长安排教师分层流动,如派出校和流入校均可将交流类型细分为支教型、培养型和均衡型等类别,再进行供求精准匹配。学校层面需要在校内治理、组织协调、绩效分配、校际均衡、家校协同、考核评价、教研组发挥作用等方面重点突破,并在落实交流轮岗策略、调动教师积极性上不断进行调整与校正。

强化以人为本思虑切实保障教师权益。在切实落实基本工作保障的基础上,教育行政部门通过建立完整的针对交流轮岗的考评制度,包括交流期间考勤、教学、教研等方面工作表现以及交流结束后任务完成情况等,充分肯定交流轮岗教师所做贡献,并将考核结果作为提高待遇等方面的重要依据,以此调动教师参与交流轮岗的积极性。

(作者单位系中国教育科学研究院教师发展研究所)

找准症结对症下药

□ 刘卓雯