

校长轮岗是回归公共教育的定位

毛亚庆

■聚焦校长交流轮岗

【编者按】

近期,北京等地大面积、大比例推进义务教育阶段公办学校校长教师交流轮岗,引发社会高度关注。校长轮岗并非新鲜事,此次有何“升级”?在“双减”背景下如何理解校长交流轮岗的重大意义?具体应该怎样推动?身处其中的轮岗校长又有什么切身感受?本刊特别邀请专家、试点区域相关负责人、轮岗校长就此进行探讨。

让每个人获得发展自我和奉献社会的能力,共同享有与祖国和时代一同成长进步的机会,这是共同富裕的时代要求。反映在义务教育的发展上,就是要解决好教育资源、教育机会、教育供给等在群体之间、校际之间、区域之间的不公平、不平衡现象,构建保障权利公平、机会公平、过程公平、结果公平的制度与机制,确保基本公共教育服务的普惠性、基本性、均等性、可持续性,织密夯实义务教育这一民生保障支撑体系,校长交流轮岗是重要组成部分。

第二, 强调高质量发展。织密夯实义务教育这一民生保障支撑体系,需要在义务教育阶段形成“高峰”与“高原”交相呼应的办学景象。此前,基础教育对质量的诉求更多强调的是差异性甄别与选拔,而不是全面发展与共同提高,与之配套的教育资源差异化配置,突出了重点校、重点班的建设与发展,学校发展在水平上形成了独领风骚的“高峰”现象,而没有形成质量共同提升的“高原”景观,优质资源的不充分、不均衡导致家长普遍担心孩子“输在起跑线上”,产生择校热和学区房等现象。这些年,在义务教育均衡发展的推动下,学校硬件问题得到均衡发展,但质量与内涵的发展还存在不足。从根本上解决这些问题,需秉持“努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育”的发展理念,校长交流轮岗是重要选项。

第三, 回归公共教育的定位。“双减”政策出台很重要的原因是规避校外培训机构利用资本力量及追求利润的特性稀释公共教育体系的优质资源、产生削弱基础教育质量的“虹吸现象”。解决这一问题的根本是提升国家培养和下一代公共职责的能力,提供相对优质的公共产品,在实现义务教育优质均衡的高质量发展、进而推进城乡一体化上下功夫。需要义务教育追寻应有的意义和价值,走出功利化的教育困境,而校长交流轮岗是重要保障。

校长交流轮岗应如何进行

第一, 注重优质校长的交流轮岗。以往的校长流动轮岗回应的是2012年《国务院关于深入推进义务教育均衡发展的意见》,目的是着力提升农村学校和薄弱学校办学水平。由于当时基础教育的优质学校为数不多,这些学校的校长、教师流动意愿不高。笔者在这一时期的调研中发现,无论教育行政部门还是校长自身都有这种疑虑,校长教师流动转岗了,学



今年9月,从北京市密云区城区轮岗至山区校区的校长温光福带领低年级学生出早操。本报记者 单艺伟 摄

在“双减”政策实施的背景下,最近北京和上海等地相继推进义务教育阶段公办学校校长的交流轮岗,虽然并非新鲜事,却引发了社会高度关注。其关键在于,“双减”背景下的校长流动轮岗是义务教育面对时代发展的新形势、新要求、新机遇,以新思路、新办法、新举措贯彻新发展理念、构建新发展格局、迈向新的发展征程的具体举措。如何更好地推进校长流动轮岗,需要从时代背景、价值取向、轮岗实施、制度保障来加以思考。

校长交流轮岗要回应时代要求

本轮校长交流轮岗与以往所处的时代发展背景不同。“双减”政策的出台与党的十九大和十九届五中全会精神是吻合的。十九大明确了我国社会主要矛盾转向人民日益增长的对于美好生活的期盼,历史发展的阶段性从注重数量增长到关注质量提升,我国社会发展进入新时代。当前我国取得了从全面建设小康社会到全面建成小康社会的决定性历史成就,开启了全面建设社会主义现代化国家的新征程。在这样的背景下,“提升国民素质,促进人的全面发展”成为“十四五”时期教育发展的目标,建设高质量教育体系成为教育发展的新要求,反映在基础教育的发展上,就是要推进基本公共教育均等化,在巩固义务教育基本均衡成果的基础上,推动义务教育优质均衡发展实现城乡一体化。

时代赋予了校长交流轮岗新的要求,需要校长有基于历史发展的责任担当。

校长交流轮岗要体现新的价值定位

第一, 以人民为中心。推进基本公共教育均等化,增加公共服务供给,切实提升共享发展的动能,增加

校发展质量和特色就削弱了,这也是流动效果不理想的重要原因。通过多年集团化办学、定期交流支教、对口支援、教育联盟、走教制度、送教下乡、名师资源共享等举措持续推进,区域义务教育均衡发展在软实力方面得以极大改善。

因此,“双减”政策下的校长流动轮岗更强调推进优质均衡,更强调校长的能力与素质,需要校长有高的站位,通过轮岗解决学校发展的短板,使优质教育资源真正惠及孩子身上,带动学校提质增效。北京和上海的试点就突出体现了这一取向。以上海为例,上海确定的100位特级校长中有45位校长流动,新评特级校长不低于20%左右的人员流动到乡村学校或公办初中强校工程实验学校支教3年。

第二, 注重流动轮岗的制度化与常态化。此轮校长交流轮岗引发高度关注,在一定程度上也说明校长交流轮岗制度还有待进一步完善,特别是在义务教育转向优质均衡阶段,优质校长的流动轮岗制度化、常态化还有距离。

第三, 注重区域均衡与“按需轮岗”。校长交流轮岗必须以促进区域内学校发展的整体优质均衡与高质量发展为出发点,实现学校之间优势互补,这就需强调以需求为导向的按需轮岗,以此设置目标岗位和具体任务。而不是仅仅为了完成规定的流动

指标对符合条件的校长进行调动,这样,校长流动原本的积极意义被削弱,学校真正的需求被忽视,被迫轮岗的校长也难以在学校发挥应有的作用。

建设校长交流轮岗有效实施的保障机制

第一, 加大政策宣传力度。“双减”背景下,一些地方出台了校长交流轮岗的新政策,应将其深远意义、基本内容、相关措施广泛宣传,营造良好的舆论氛围。更为重要的是,教育行政部门要对交流轮岗政策的直接执行者——校长进行政策宣讲,使其准确了解政策本意及内容,特别是强化校长在新时代的使命感和责任意识。

第二, 理顺校长管理体制。义务教育阶段的校长管理归口不统一、人权与事权不统一、学校和校长具有不同的行政级别,成为影响校长在不同学校之间交流的主要体制性障碍。县域范围内,有的校长管理归属县委组织部,有的归属教育行政部门,管理归口不一致。校长的调动、晋升归属组织部,而校长的业务则归属教育行政部门,人权与事权不统一。学校具有不同的行政级别,也阻碍了校长在校际间的流动轮岗。因此,需要借助实行校长职级制,建立专业化的职级序列和专业发

展制度,理顺校长管理体制,逐步弱化、取消学校和校长的行政级别。**第三, 加强过程性管理。**要注重对校长交流轮岗实施工作的过程性管理,加强对参加交流轮岗的校长在新学校的管理与考核。参考以前的实践,一些地方在这方面重视不够,管理弱化问题较为普遍。要建立起对交流轮岗校长的管理与考评机制,实行年度考评和交流期考评,并将考评结果与晋升评优结合起来,确保交流轮岗的校长和教师在新学校认真履职,担负起学校优质发展的责任和义务。

(作者系北京师范大学校长领导力研究中心主任)



视觉中国 供图

我教育生命的新征程由此开始

欧春芳

作为一名基层校长,我在农村当校长十年了,在湖南省邵阳市武冈市稠树塘镇法新完小,我用了两年时间改变师生风貌,三年时间抓好教育教学质量;在武冈市稠树塘镇九年制学校,我着重抓好学校的教育教学质量和初中部项目建设,解决学生就近入学的难题。

今年8月26日,接到武冈市教育局的调动通知,我被调到位于市区的新建学校——武冈市幸福芙蓉学校任挂职党支部书记和校长,这是当校长以来让我感觉压力最大的一所学校。从农村到城区,工作地和团队发生了彻底变化,又是一所新学校,千头万绪,当校长这么多年,我第一次为筹备学校睡不着觉。

武冈市幸福芙蓉学校属于湖南省一百所芙蓉学校计划中的一所,是湖南省真抓实干重大民生实事项目,是城乡关爱孩子和进城务工人员子女能享受优质的教育而办的学校。学校刚刚交付使用,承担着打造武冈教育新品牌的重任,备受关注。新的校园、新的教师、新的学生,一切充满着期待和挑战,我大胆地接受这份挑战,开启了我教育生命的新征程。

整个学校如一朵含苞欲放的芙蓉花,而我就是她的忠实呵护者。开学伊始,我就开始酝酿学校的五年规划,几个月来,我主要进行了三个方面的工作:一是在全体师生心中种下“我是幸福芙蓉主人”的种子,描绘出学校全体师生的共同愿景;二是培养学生养成良好的行为习惯,出台《芙蓉学子手册》;三是加速教师团队融合,通过开展教师团队活动,加强教师们的沟通,通过制定各项规章制度,让教师们的工作统一步调、有章可循,学校的常规管理很快进入了正常化。

今年年初,武冈市教育局出台《武冈市中小学校长目标评价实施方案(试行)》《武冈市教育系统干部挂职交流实施办法(试行)》等相关文件,全面启动义务教育学校校长交流轮岗工作,对88名义务教育学校校长进行了轮岗和调动,也对72名其他校级班子成员进行了轮岗。

本次武冈市校长轮岗,具有全面性和系统性。首先是城区区长跨区域进行了轮岗,并提拔重用了部分干了多年的优秀副校长担任校长,在一所学校工作超过5年的中层管理干部也进行了轮岗;其次是城乡间进行轮岗,给了农村校长历练的机会,也为农村学校带去了优秀的管理经验和教育理念;再其次是农村学校校长跨乡镇进行轮岗,促进了区域教育均衡。通过这次轮岗,带动了校长队伍成长,扩大了优质教育资源,进一步缩小了城乡、区域、学校间的水平差距,最大限度地实现教育均衡助力。校长们到了新的岗位,都感受到了压力,有压力才有动力,有动力才能创新,大家都想撸起袖子大干一场,干出新的教育业绩。

应该说,武冈市本次校长轮岗的效果很显著。作为一名身处其中的校长,我切身体会到了由此带来的教育蓬勃向上的良好势头。第一,很好地解决了校长的纵向提升问题和职业倦怠问题。如今,新校长一直在同一所学校工作,其各项工作容易模式化,带来的问题是缺乏活力和创新。校长轮岗很好地解决了这一问题。例如,在新学校,从开学筹备到与行政班子磨合、教师队伍建设都要从头开始,压力与责任感促使我一刻也不敢懈怠,这也是很多轮岗校长共同感受。同时,新校长带来了新理念和管理模式,为学校吹入了一股“春风”,让学校教师进一步端正师德师风,增强责任感和事业心,有利于学校的长期发展。

第二, 促进管理经验和办学理念的交流。优质学校的校长轮岗到其他学校,带去了先进、实用的管理经验,无疑会带动新学校走向优质。有些优质学校的副校长同样有丰富的管理经验,将他们提拔为校长,既让学校中层管理干部看到了希望,同时,他们会把自己积累的管理理念带到新学校,让学校发展少走弯路。

第三, 带动区域教育高质量发展。首先,此次轮岗设立了淘汰机制,如校长工作怠慢、责任心不强,将考虑不再让其继续担任校长职务,起到了很好的鞭策作用。其次,校长到一所新学校,更能看到这所学校的不足,落实整改也能跳出区域限制,寻求学校的特色发展之路,更好地激发学校的发展活力,助力武冈走上教育更高质量的发展道路。

(作者系湖南省武冈市幸福芙蓉学校校长)

密云区怎样回答校长轮岗三个关键问题

张文亮

密云区自2006年起开始探索实施校长交流轮岗机制,至今已经走过15个年头。其间,密云区科学编制校级干部交流轮岗规划和计划,做好校级干部交流轮岗工作的政策宣传,妥善处理交流轮岗与学校办学特色传承的关系、校级干部个人意愿与事业发展需要的关系,确保了校级干部交流轮岗工作积极、稳妥、有序实施。

2021年,密云区又被北京市确立为干部教师交流轮岗实验区。在多年实施校长交流轮岗政策的基础上,密云区深入贯彻“双减”政策及北京市实施意见,进一步推进义务教育学校校长教师交流轮岗,结合区域实际,研究制定干部教师交流轮岗工作的实施办法,对交流轮岗对象、交流轮岗比例、交流轮岗时限、交流轮岗形式及条件、程序等进行健全完善,并提出了更明确的要求。

本学期,伴随新一轮轮岗机制启动,新调整正校级干部38人、副校级干部12人,全部轮岗到位,标志着密云区以“政策引导、区域统筹、形式多样、合理流动、促进均衡、提高质量”为原则,以帮助乡村学校提高教育教学质量和办学水平为目标,以“干部教师轮岗、兼职交流、学科指导、对口交流”为主要形式的干部教师交流轮岗机制迈上新台阶。

多年的实践经历表明,干部教师轮岗机制的推行方向是正确的。拿密云来说,最初以缩小区域、城乡、校际教育发展差距,促进义务教育优质均衡发展为目标的工作机制,如今已成为密云区加强干部队伍建设、推进全区教育优质均衡发展的重要举措,区域教育与个人发展均得以从中受

益。具体表现在:一是实现了个人成长。实行轮岗交流,使干部有更多机会在不同岗位和环境中实践锻炼、施展才华。经过多岗位锻炼,能有效地增长见识,丰富阅历,提高综合能力。二是服务了学校发展。实行干部轮岗交流,能有效地配置人才资源,优化干部队伍结构,使优秀人才有效使用,同时,能最大限度地调动干部的积极性、主动性和创造性,有利于激发干部队伍活力,提高干部对学校治理的能力。三是满足了人民需求。几年来,通过实行干部交流轮岗,密云区中小学的教育教学质量不断提升,山区学校成绩和特色越来越好,教育优质均衡发展的程度越来越高,社会对教育评价的满意度越来越高,人民群众的幸福感、获得感不断增强。

任何一项机制的实施都难免会遇到各式各样的困难与问题,密云区干部轮岗机制同样伴随着各种挑战。我们清醒地认识到,新时代对教育发展提出了更高的要求,干部交流轮岗工作更需要依据时代要求,努力破解运行中的各种难题,不断完善和创新,使之更加符合区域教育发展实际及干部成长规律。

第一, 干部轮岗时限多长为宜?

我们的经验表明,干部专业发展是干部交流轮岗的动力源。2019年北京市推行的校长职级制政策中明确,申报中小学特级校长一般应具有两所及以上学校工作经历(或一般应承担学区化、集团化、名校办分校等辐射带动两所及以上学校任务),这是校长专业发展的需要。就密云而言,在200多名学校干部中,有的是成熟的特级校长,有的是任职不久的青年干

部,有的具有丰富的山区学校工作经验,有的多年从事城内学校工作,他们成长经历不同、经验特长各异。安排适合的岗位、轮岗达到预期的时限,最大限度发挥干部作用,促进专业发展是轮岗首先考虑的问题。

为解决这个问题,我们采取了如下步骤:一是前期经过大量走访调研,广泛听取基层干部的意见、建议;二是依据党政干部管理的政策要求;三是结合教育系统学制规定和工作规律、特点,最终确定一般一地任职满6年应进行交流轮岗,最多不超过9年。个别距法定退休年龄不足5年的干部,原则上不再进行交流轮岗。落实政策要求,仅2021年上半年,密云区就安排正校级干部交流38人,副校级干部交流12人,占符合交流条件校级干部总数的55%。截至目前,95名正校级干部中,有两所及以上学校任职经历经历的65人,占68%。

第二, 如何处理好轮岗到新岗位的继承与创新问题?

目前,密云区有小学40所、中学21所,九年一贯制学校两所,教育部门办园51所。在这些学校、园所当中,有百年老校,有成立不久的九年一贯制学校,有规模较大的城区学校,也有小规模的山区学校,各校发展水平、办学规模差距很大。可以说,每所学校都有其独特的发展脉络和文化底蕴,依据学校的办学理念、干部教师情况、学生现状、地域特点等,经过漫长的摸索,形成本校的办学特色。而新任校长,又会把自己的思想、理念、原有经验带入新任学校,形成一定的冲突。所以,交流轮岗之初,区委教育工委专门召开交流

轮岗干部会议,提出明确要求,要求新任校长要处理好传承和发展的关系,并定期到学校跟进指导。特别是根据学校实际情况与发展需求做出诊断分析,制定具体指导机制,在继承与创新的方向上予以引领。

近年来,密云区教委多部门发力,统筹优势资源,打造了很多特色、优势项目学校,需要一代代校长将其传承下来,比如密云二中是国家体育传统项目校,篮球特色项目需要传承,区教委无论从资金还是聘请专家、教练、教师外出培训等都给予大力支持,保障特色学校的发展。同时鼓励新任校长根据教育发展的新形势、新要求成立课题调研小组,破解学校发展难题,完善适应时代需要的学校教育模式。密云区建立目标责任制,要求新任校长要对学校进行SWOT(态势分析法)分析,任职3个月内要形成《任期目标责任书》,上报区委审核、备案。区教委通过年度考核、任期考核等形式,确保学校发展目标明确、措施科学、精准,保障学校在传承的基础上有创新,有实效,有提升。

第三, 如何解决适应区域教育发展需要,不断更新轮岗类型与形式的问题?

密云区是北京市面积最大的生态涵养区,素有“八山一水一分田”之称,80%的学校分布在农村。要突破城乡二元结构,实现教育的优质均衡发展,交流轮岗无疑是最高效的方式。我们深入分析每名干部的特点以及学校发展的现状,结合干部的任职经历、成长阶段等情况,探索实施交流型交流、项目型交流和优化型交流、发展型交流。即城内优秀干部向农

村学校、城内薄弱学校流动,指导农村学校、薄弱学校的建设。乡村学校干部向城内学校交流,学习积累管理经验。

项目型交流。统筹整合区域内优秀校长资源,选派书记、校(园)长工作室,遴选不同区域书记、校(园)长参与项目学习,定期入校观摩学习、跟岗锻炼,开展主题研究,提升干部队伍素质。“十三五”时期,密云区成立4个书记、校(园)长工作室,由区域内骨干校长担任领衔人,市区选聘理论导师和实践导师,遴选26名干部作为入室成员,组建“1+2+N”的多元高效研修交流团队。

优化型交流。为实现干部队伍的“四化”,统筹考虑各班级学历、学科、年龄、性别、性格等因素,进行互补式流动,进一步促进干部队伍结构优化。

与此同时,在区域内探索合作型交流方式。以4个中学学区、7个小学、5个幼儿园共同体为依托,坚持优势互补、紧密合作、资源共享的原则,基于学校文化、管理理念的传承与互动合作,中学同一学区、小学、幼儿园同一共同体之间进行干部交流,实现学校层面的继承与创新,形成区域教育合力。

回顾十几年轮岗工作机制的推进,我们历经从“试点推进”到“科学规划”,从“关系留校”到“关系随人”,从“单一轮岗”到“全面统筹”,从重“量”交流到重“质”交流的实践,积累了初步经验,也尝到了甜头。进一步深化轮岗机制,更大限度地实现教育智慧共享,促进密云教育的优质均衡发展是我们坚定不移的目标。

(作者系北京市密云区委教育工委书记)