

聚焦

一场以交流轮岗撬动的
师资供给侧改革



本报记者 施剑松

学生人数从310人增加到1304人,学校中考平均分提升了220分……过去3年,上庄中学,这所地处北京海淀山后地区的农村学校,实现了“逆境翻盘”。一连串跨越式发展的背后,是上庄中学与北京市第五十七中学教育集团从2021年开始的深度融合。

“上庄中学加入五十七中教育集团以来,

2022年,经北京市海淀区政府常务会、区委教育工作领导小组审议,《海淀区深化推进义务教育学校干部教师交流轮岗工作方案(试行)》发布。区委、区政府主要领导担任了义务教育干部教师交流轮岗工作小组组长。

这场干部教师交流轮岗被视为撬动教育资源供给侧改革的历史机遇。为了统筹全区干部教师交流轮岗工作,海淀区教委与区委编办、人社、财政等部门建立了工作联席机制,统筹编制和岗位管理,实施动态调整。海淀区委编办向市委编办争取政策,为义务教育学校提供教师编制支持;海淀区财政局为干部教师交流轮岗提供资金支持;海淀区人社局积极协调市人社局,为干部教师专业技术职称评定、岗位管理、聘用等提供支持。

高位引领推动轮岗交流在海淀区迅速推进。2022年2月至7月试点期间,海淀区参加交流轮岗校级正职26人次,教师1980人。2022年9月,党政正职领导中3人参与交流,教师参与人数达1866人,其中全职交流教师占比高达71%,包括467名区级及以上骨干教师,占全职教师的35.2%。

为了进一步推动义务教育学校教师交流轮岗工作,海淀区于2023年4月发布了《海淀区2023年深化义务教育学校教师交流轮岗工作

刘庆新原系北京市海淀区双榆树第一小学的北京市级语文骨干教师,2022年响应区级动员,交流到清华附中上地小学担任语文教研室主任,他以工作室带动学校诗意大语文发展,示范引领学校青年教师。2023年12月26日,区教委为刘庆新召开“未来名师成长计划”研讨会,树立教师先进典型,引领教师专业发展。

2022—2023学年,海淀区开展了两轮学区、集团教师交流轮岗双选。一根网线连接供(个人意愿)、需(岗位需求)两端,实现“双主体、双主动、双提升、双受益”。

记者了解到,轮岗交流开展以来,海淀区按照“现状分析、需求调研、制度设计、实施落实、反馈提升”五步工作法,建立了“干部教师交流数据分析平台”和“义务教育教师交流轮岗工作管理系统”。海淀区教委相关负责人介绍,平台导入了全区所有义务教育学校教师职称、年龄、骨干教师学科分布等教师队伍情况,契合学校学生学业成绩、中考增值评价、监测等成绩。

基于对数据的精准分析,区域办学样态多

两校在教育理念、学校文化、教育教学模式以及管理模式和教育资源等方面都进行了融合,但最关键的融合还是教师队伍的融合。”北京市第五十七中学教育集团校长刘晓昶说,3年里,五十七中有85名干部教师到上庄中学交流,而上庄中学有36名干部教师到五十七中交流。干部教师在集团内大规模交流轮岗为上庄中学增添了发展活力。

2022年,北京市海淀区启动全区义务教育

高位引领
新理念构建轮岗新格局

方案》。该方案详细规划了2023—2024学年的干部教师交流轮岗中长期计划:在2022—2023学年已完成34%交流任务的基础上,2023—2024学年海淀计划完成35%—40%的交流任务,2024—2025学年再完成25%—30%的交流任务,其中全职交流轮岗的教师不低于70%。

根据《海淀区深化推进义务教育学校教师交流轮岗工作实施细则(2023年修订版)》(以下简称《实施细则》),海淀区的交流轮岗政策在年限、岗位设置、任务比例、骨干教师激励、评优评先等方面均体现了海淀特色,相较市级政策更具针对性和实效性。特别是鼓励城区学校教师向北部农村地区学校交流轮岗,并强化了乡村教师生活补助和边远农村地区补贴政策,明确“由城区中小学交流轮岗到北部地区中小学并完成工作任务的,享受北部地区边远农村补贴和乡村教师补助;乡村学校交流轮岗到城区学校期间不再享受农村地区补贴和乡村教师补助”。据统计,2022—2023学年间,已有129名教师从城区学校交流到乡村学校。

需求导向
保证交流精准高效

元、教育体量大的海淀区,在实践中逐步探索出了8种交流轮岗方式,如党政正职在全区范围内统筹调配交流轮岗、学区内干部教师按比例交流轮岗、教育集团内干部教师交流轮岗等。2024年,海淀区所有纳入轮岗范围的教师应轮尽轮,并要求各校全职交流比例不低于70%。

清河中学与二十中开展了“组团式”交流轮岗——“跨校兼课、双师课堂、名师讲堂、校际教研”相结合,覆盖初中3个年级19个班,20余位中青年教师参与。与此同时,清河中学与农大附中推进“全职交流”,建立以校长为组长的交流工作专班,定期统筹人员安排、科研继教、教育教学、评估改进等工作。

“多种轮岗交流方式,对应了学校的不同需

学校干部教师交流轮岗。海淀区委教工委书记、区教委主任杜荣贞表示,秉持“教师交流是基于新供给主体的优质资源的多次分配”的理念,海淀区干部教师交流瞄准“补短板、强弱项、优结构、激活力、提质量”,以提高学校办学质量、提升学生学业水平、加强干部教师队伍建设为核心,撬动了一场区域考核干部教师队伍的供给侧结构性改革,为区域基础教育优质均衡发展注入了新动能。

此外,《实施细则》还明确了绩效激励制度,要求各校在绩效工资分配中适当向交流轮岗教师倾斜,同时集团学校也要统筹使用经费对交流教师给予奖励。评价和考核方面,按照“谁用谁评价,谁用谁考核”的原则进行,确保交流轮岗工作的公平性和有效性。

值得一提的是,《实施细则》坚持“一盘棋”原则,不仅涵盖了教委所属公办中小学,还将大学附中、附小的干部教师也纳入了交流轮岗范围。党政正职在全区范围内进行统筹调配,而距离退休时间超过5年且在同一所法人学校连续工作满6年的义务教育阶段在编在岗专任教师也全部纳入了交流轮岗范畴。市级骨干、特级、正高级等优秀教师更是被鼓励积极参与交流,不受年龄限制。

数据最有说服力。进入义务教育学校干部教师交流轮岗第3年,海淀区交流轮岗的总人数已达到符合交流轮岗条件人员的75%。其中,集团学校中总校派到各分校盟校的交流教师共计2282人,占交流总人数的55.4%。

“教师交流轮岗激活了海淀教育生态,显著加速了海淀基础教育扩优提质进程。”杜荣贞介绍,得益于优质师资的稳定输入,五十七中学上庄分校等一批普通校学生学业成绩大幅提升,当地学生大量回流,学校管理、师资队伍均得到了显著优化,得到了学生、家长的广泛认可。

求,取得了对症下药立竿见影的效果。交流轮岗近一年来,清河中学在英语、数学、劳技、体育和信息技术、心理融合等领域成长显著。”清河中学校长彭晓说。

此外,为了妥善安排因交流轮岗并调转人事关系而带来的突破岗位结构比例人员,海淀区实行实名制管理,允许相应岗位人员按原有岗位等级超聘,在3年内逐步消化;同时将集团化办学人员经费纳入绩效工资,由集团学校统筹分配,对交流教师给予奖励。此外,海淀区还将义务教育教师交流完成情况纳入义务教育学校绩效考核指标和集团化办学考核指标,对完成交流轮岗任务比例的义务教育学校,在考核中给予加分。

“海淀干部教师轮岗交流坚持党管人才,刚柔并济。一方面扩大范围,将部属市属学校集团化师资全部纳入交流轮岗范围;另一方面在现有政策制度框架内,充分利用已制定的关联职称评审、岗位晋升、骨干考核、集团化办学人员经费奖励激励等交流政策性工具,分类、个性化应对解决问题,取得了较好的成效。”杜荣贞说。

▲清华大学附属中学上地小学教师李清丽轮岗到上地实验小学,担任美术课教师。图为课堂成果展示。

学校供图

3 | 数字驱动
技术赋能柔性轮岗

在海淀区第四实验小学三年级的一节语文课上,海淀实验四小教师张德叶和首师大附小教师白宇以“双师直播课”的方式,共同为学生讲授课文《秋天的雨》,轻松实现了两校学生同上一节课。

2022年2月以来,干部教师交流轮岗让海淀实验四小与学区内的首师大附小等学校实现了优质资源共享。每次直播课前,为了让学习内容、课堂交流无缝衔接,两校教师都会通过区域内“联片教研”的方式一起备课,这也被教师们亲切地称为“柔性交流轮岗”。

2022年以来,海淀区采用海淀教育数据平台对辖区学校教育情况进行精准分析,分类个性诊断。根据学校个性需求,统筹开展“双师课堂”、校际联研、名师讲堂(课后服务)等教师交流,通过技术赋能,助力学科优秀教师拓展辐射引领范围。

“一体化联研”和“双师课堂”系列活动以教研员力量为引领,组建“双师”协作团队和校际联研团队,帮助受援学校系统规划设计联研方案,围绕“素养导向的学习目标、引领性的学习主题、挑战性的学习任务、持续性的学习评价”等内容层层递进,以课例为载体开展联研实践,基于数据分析反馈改进教学,多轮次迭代优化教学设计与课堂实施。

在实践中,海淀区研发出支持“一体化联研”的工具资源与实践模型,形成了基于“一体化联研”的“双师课堂”模式和优质双师课例资源库,驱动课堂教学提质和优质资源共享,有力支持了集团教师柔性交流轮岗。

亮眼的不仅是数字,更多的是学校教师的实际获得。在七一小学和北京铁路实验小学开展组团式交流过程中,两校语文团队共同开展项目式的整本书阅读学习研究,发挥各自优势,建立了班主任工作室、英语喜剧教育工作室、柯达伊音乐工作室,还开设了王长弟“合作学习”课堂、常秀杰“数学好玩”课堂、张建军“数学思维”课堂、马惠青“版画教学”课堂以及付龙“信息技术”课堂,实现了从项目式学习到优质资源的辐射引领。

不仅是区级统筹,以进修学校集团为代表的海淀区各集团学校也积极探索构建“双师课堂”、校际联研的工作模式,通过人工智能技术助推教师队伍建设。交流轮岗工作开展以来,16所组团式交流试点学校和结对学校之间全面依托智慧教育平台开展教师交流工作,采用跨校兼课、“双师课堂”、学科校际联研、课后服务、名师讲堂提优辅导等方式共同提升。

杜荣贞表示,2024年海淀区将建立海淀教育大数据平台常态化运行机制,聚合人力资源数据和相关监测数据,推动教育行政、教研、科研等部门协同,分学区、集团和学校不同层级确定交流需求,统筹市区骨干教师具体到学科、年级按需精准交流。同时,依托智慧教育平台,海淀区还将落实课堂教学、教研平台、资源应用、教学评改四项任务,探索交流评价试行标准,推动区域交流增值评价与效果评估,切实将干部教师交流轮岗作为落实中央和北京市“双减”政策、创建国家级教育优质均衡发展区、建设“十四五”高质量现代化教育强区的重要举措。



北京市海淀区双榆树第一小学教师刘庆新交流到清华附中上地小学担任语文教研室主任。图为刘庆新授课现场。

学校供图

调研、方案设计、实施落实、反馈提升”等环节明晰、责任明确、精准对接的教师交流轮岗的实施机制,持续推进与加强教师交流轮岗的深化发展。

其次,轮岗创设支持性与信任性的环境,增强交流教师的归属感与认同感。在学校场域内,轮岗学校领导的信任与鼓励、同僚教师的包容与支持、学生与家长的接纳与认同,对于轮岗教师的身份转变、顾虑消解具有重要作用。轮岗学校要积极建立支持性、信任性的环境氛围,积极推进交流教师从局外人、适应者尽快向局内人、引领者角色转变。同时,交流教师也要及时转变认知思维,尽快熟悉轮岗学校的学情与教情,发挥自身优势与综合作用,不断增强自身对轮岗学校的归属感与认同感。

再次,加强多样化激励方式,注重激发轮岗交流教师的内部动力。积极探索多样化的激励方式,兼顾物质与精神、外在与内在激励相结合,积极引导轮岗交流教师将自身发展、专业成长与交流轮岗结合起来,将交流轮岗作为自身成长发展的磨刀石,既追问交流轮岗是否促进学生、学科教学发展,更追问交流轮岗是否更新自身教育观念、教学经验与教育智慧。只有真正调动了轮岗交流老师的内在动力,才能让更多的教师真正愿意动起来、下得去、教得好。

(作者系华东师范大学教育学部副主任、教授)

新时期教师交流轮岗须从三方面着力

强化落实推进的深化阶段。

当前,全国各地纷纷出台实施方案,因地制宜推进教师交流轮岗工作,教师交流轮岗方式与途径日趋多元,交流轮岗空间上既有学区或片区内的交流轮岗,也有跨学区甚至跨省域的对口支援;交流方向上,既有优秀教师到薄弱学校的指导带教,也有薄弱学校教师到优质学校的学习提升;交流方式上,既有线下的全职或兼职的交流轮岗,也有基于互联网数字化平台提供的线上指导交流等。

教师交流轮岗是推进基础教育优质均衡发展的重要内容与载体。当前,通过交流轮岗让教师走起来、动起来已成为常态。但是,在教师交流轮岗的政策实施过程中,依然面临认知、操作与激励三方面困境,迫切需要剖析回应。

首先,认知困境源于教师身份的局内与局外冲突以及面对新环境的认知惯性障碍,使得教师在面对异质性的教学理念、学生水平、教学环境时,常常感到“水土不服”。其次,操作困境则表现为一些地方政策执行的系统工程缺乏细化,如需求调研不