

2022年8月21日 星期日

今日4版 第3071期

国内统一连续出版物号 CN61—0030 邮发代号 51—8

责编/薛小琴 美编/赵爽

jsb_wb@126.com 029-87337551



http://www.sxjybk.com

用区域大教育思维，解决校长交流轮岗之“困”

□黄少虎

校长交流轮岗，是借鉴公务员轮岗制度的经验，在教育系统实施的管理制度尝试。自教育部等三部门在2014年发布了《关于推进县（区）域内义务教育学校校长教师交流轮岗的意见》后，不少地方已经试行且取得了一定的成效。今年北京公布了校长交流轮岗规则：凡是距离退休时间超过5年的，并且在同一所学校任职满6年的正、副校长原则上应进行交流轮岗。这一规定引起了广泛的社会讨论。然而，校长交流轮岗面临许多现实之“困”，有何破解之道呢？我们要正视这些问题，分析未来的发展趋势，采用区域大教育思维给出科学的建议。

校长交流轮岗面临的现实问题

学校管理成本的增加。校长交流轮岗到新学校后，需要花费更多的精力去达到规范而灵活、高效与民主的效果，这对新校长提出了更高的要求，也增加了学校的管理成本。差异化难度增大，不同学校有不同的风格，新校长交流轮岗后实行精细化管理的难度也越来越大。同时，城乡学校、名校与普通校之间，学生人数、类型也随之变化，差异梯度大，学情复杂，导致新校长交流轮岗后对学生的差异化指导、引导、分层也很难高效率实现。政策保障不够充分。有的地方采用校长等级津贴制度，按校长级别固定工资与校长津贴，可以不受所在学校好坏与城乡的影响。而在更多地区，校长是随学校按教师职称领取工资，校长没有额外的津贴，这样学校的福利也会直接影响校长的待遇与积极性。校长队伍心态不稳。由于校长交流轮岗一般是平级调动而不是升职，新学校条件与地理位置有优劣，校长的心态也会发生变化，如果岗位与待遇有落差，对于他们工作的积极性影响很大。

校长交流轮岗问题的应对策略

理念为先，实现文化引领。一所成功的学校，首先要有深厚的文化底蕴以及优秀的文化传承。当然这未必是所有学校所

具备的，对于成功校，新校长先要认同、融合、发展校园文化；对于普通校与薄弱校，新校长更要克服困难，总结经验，提升优质文化的品味并塑造校园文化，让其产生深远影响。所以在学校文化与品牌建设过程中，新校长要坚持理念为先、文化融合，实现文化的深度认同、价值的有效共识，进而形成学校文化与品牌建设的共同体。因为一所学校的管理文化、教师文化、学生文化、环境文化都在方方面面影响着学校的发展与进步，新校长要培养学生独特的文化气质，形成文化合力，实现文化引领。

全局思考，开展系统化管理。校情不同，但教育人的方向是一致的，即培养一个完整的人。新校长需要对学校的办学思想进行系统梳理，并形成科学的育人体系，从策略、建设、课程、教师、学生、课堂六个维度入手。策略维度是立校之本，旨在凝聚士气、激发斗志、鼓励创新，努力实现以人为本、课堂为重、学术探究为辅的立校策略。建设维度是治校之道，旨在追求卓越、高效、精炼的管理体系，努力追求学校管理民主科学化、德育体验化、学科建设专业化、科技艺术特色化、后勤服务精良化。课程维度是兴校之源，旨在通过校本课程体系提升学生核心素养。教师维度则是强校之基，通过各类青年教师、骨干教师、卓越教师培养计划推进卓越教师工程的建设，实现教师强基固本，提升专业能力，促进师风、师德、师能、师效提升。学生维度是育人之根，旨在通过建构“五育并举”、学科融合育人体系，培养学生的仁爱之心、智慧之脑、强健之体、探索之眼、创造之手。课堂维度是教学之本，打造高效、深度学习、高阶思维发展课堂，帮助学生形成良好的思维品质，提升学生思维的系统性、创新性、灵活性、敏锐性、深刻性和批判性。形成这个完整且行之有效的育人体系，新校长就能根据新学校校情全局思考，制订具体的管理办法。

提升效率，实施科学化管理。对新校长来说，只有在最短

时间内适应新环境并掌控全局，才能提升各项工作效率，保证学校的高效运行。首先是完善与激活管理制度，许多学校存在有管理制度却无落实的现象，当务之急是以管理制度约束普遍行为，激发自主管理积极性、激励工作和创新机制、激活有识之士的斗志，做到责任到位、落实到位。其次是做好各处室的职能融合与科学赋能，避免各自为政现象，提升学校一盘棋大局观。最后是集中优势力量进行优质资源的建设与配置，做好短期计划与五年规划，以提质增效、科学规划、增加效率、满足需求为原则，提升教师与学生发展空间。

搭建平台，促进组织化管理。新校长应该稳定与提升干部教师队伍的组织管理能力，确保学校的高效有序运行，保证校园的和谐稳定，确保立德树人根本任务的高质量完成。要注重年轻干部、骨干力量的培养与培训，开拓干部视野，提升管理能力和管理水平。在教师培养方面，校长可以探索、建立和完善教师跨校轮岗制度、教师专业提

升制度、各级名师培养与考核制度，促进教师队伍学习、交流、提升、成长。

校长交流轮岗科学发展的建议

校长交流轮岗是大势所趋，它的良性运行会促进与保障教师交流轮岗的推进。但在实际操作中要做到不同学校、不同区域的分类管理和个性化区别。对于校长交流轮岗，我们建议：

学习区域大教育思维。校长交流轮岗作为教师交流轮岗的先行军，其成败决定了教师交流轮岗能否持续推进。校长在交流轮岗前，要统一学习区域大教育思维，更新理念与思维：理念为先，实现文化引领；全局思考，实现系统化管理；提升效率，实施科学化管理；搭建平台，促进组织化管理。而区域大教育思维一体化模式，先从政策保障促进均衡发展，免去校长的后顾之忧；继而实施统一的学校发展策略，各校长再结合校情，通过不断改革创新，形成一套行之有效的办学策略，适应教师跨校轮岗制度、教师专业提

升制度、各级名师培养与考核制度，促进教师队伍学习、交流、提升、成长。落实校长负责制下的管理制约体系。以完善的管理制度保障校长科学有效的管理。既要避免校长的“三把火”与“一言堂”现象，又要克服校长的“甩手掌柜”现象，从政策层面保障各类学校的均衡发展，从校长权限保障政令的畅通无阻，采用灵活、高效、激励的考核评价，全面提升与调动全体教师的积极性、公平性、针对性。

建立科学的校长激励机制。采用校长等级津贴制度，根据校长级别固定工资与校长津贴，校长待遇不受不同学校的影响。设定校长奖励金，表彰那些在新学校提升教育教学质量、推动教育均衡发展成效突出的校长，从而全面提升他们的工作积极性。并对所在学校给予支持帮扶，推广成功经验，培植办学特色，充分认可全校性的工作与成果。

综上所述，校长交流轮岗是深化学校干部制度改革、建立充满活力用人机制的重要内容，区域大教育思维对于推进校长特色办学、魅力办学，推动教育均衡发展大有裨益。



暑假期间，山东省烟台市海阳市教体局和妇女联合会成立了2022年暑期儿童关爱服务队，56名志愿者分成3个小分队走进社区，通过指导家长更新家庭教育观念、协助孩子做好暑期规划、促进亲子关系良好发展等一系列公益服务活动，为家校社全环境育人贡献力量。王荣妮 摄影报道

语文课堂教学五“过”

□郭琿峰

崔峦先生说，我们欣赏并提倡简简单单教语文，本本分分求发展，扎扎实实求发展，回归常态的语文教学。于永正先生也曾讲道，教学的最高境界——真实、扎实、朴实。当前，我们的一些语文课堂，却呈现出了一些矫枉过正的做法，没有讲好简单、本分、扎实、真实与朴实的语文课。

►文本解读过深 教师文本解读的深度虽是教师课堂站立的高度和底气，但并不是文本解读越深越好。文本解读深度只有适合学生的接受水平，才能促进他们的成长。摆苗长式地引领学生深度解读文本，既浪费了教师的备课时间、课堂教学时间不说，学生也未必能够领会。我们的语文课堂虽要深深地研，但必须要浅浅地教。文本解读我们一定要结合学情，以给予学生适当引导，学生便能够摘到桃子为宜，绝不能脱离学生的接受能力。教师一味地追求文本解读的深度、高度和广

度，仅仅只能彰显教师个人的文本解读能力而已，代表不了教师课堂教学水平的高低，对学生有害而无害。

►教学内容过多 一节课有许多可教给学生的知识能力点，如果教师想要把文本所涉及的信息全部传授给学生，肯定是不现实的。“一课一得”是我们语文课堂教学的一条重要原则，我们决不能眉毛胡子一把抓。作为语文老师，“教什么”比“怎么教”更重要，每一篇文章都有它独有的特点，我们要根据学情学会斟酌和舍弃，要先做加法，再做减法，删繁就简、能简不繁，让课堂紧紧围绕一个突出的亮点来展开教学，做到目标明确，内容适当适量，重点突出，详略得当，从而真正提升学生的语文素养。

►课堂提问过简 通过课堂提问的方式来引领学生有目的、有方向地研读文本、展开思维，最终提升语文素养，是我

们语文课堂教学经常采用的一条重要策略。不过，在日常教学中，我们经常可见教师这边问题一提出，那边学生便小手高举，争先恐后地回答问题。这样的提问，学生不需要讨论，没有任何思考，便能迅速举手回答的问题必定是过于简单、肤浅和低价值的。作为语文教师，我们要学会凝练和聚焦，尽可能地根据学情，围绕文本的特色发问，设计能够激发学生去阅读、去思考的问题，设计学生通过与文本的充分对话、自主感悟、组内研讨之后才能解答的问题。课堂问题不在多而在精，浮于文字表面的，通过简单提取便能了解的尽量不要作为问题提出来。

►课堂活动过多 适度的课堂活动能够激发学生的学习兴趣，营造活跃有趣的课堂气氛，更好地帮助学生理解把握知识的内涵，但课堂活动并不是越多越好。课堂活动一定要适量，活动太多，教师需要把控的环节和细节

就多，容易忘记语文课堂的本质，脱离文本本身，没有有效反馈对文章内容的理解。对语文课堂上的活动，我们一定要精心挑选，数量不可过多，所有课堂活动必须为学习目标的实际服务。适量的活动也会让课堂有起有伏，有涨有落，亮点突出。

►表演痕迹过重 课堂是舞台，不过课堂是学生的舞台而非教师的舞台。当前不少课堂，一些教师把课堂当成了展示个人水平和能力的场所。课堂上搞了不少花样，花里胡哨，异常喧闹。实质上，这样的课堂看上去虽然热闹，却不是以实实在在、扎扎实实彰显学生主体地位、发展学生能力为目的，学生仅仅是配合教师演出的演员而已。语文课堂，我们不能因追求自我而漠视学生，将本该简约的课堂变成教师的舞台。以学生为本，彰显学生力量，让课堂展现出学生看得见的成长，才是语文课堂该有的模样。

青年教师是教育战线的生力军，是教育的未来与希望。如何培养这支队伍，是习近平总书记一直牵挂的大事。“培养社会主义建设者和接班人，迫切需要我们的教师既精通专业知识、做好‘经师’，又涵养德行、成为‘人师’，努力做精于‘传道授业解惑’的‘经师’和‘人师’的统一者。”习近平总书记前不久到中国人民大学考察时的讲话，指出了老教授、老专家的为师之道，也为青年教师加强自我塑造，适应时代要求更好成长、更好作为提供了根本遵循。

铸造良好师德，正确地塑造灵魂、塑造生命、塑造人。青年教师要始终同党和人民在一起，自觉做中国特色社会主义的坚定信仰者和忠诚实践者，把培养社会主义建设者和接班人作为根本任务，回答好“为谁培养人、培养什么人、怎样培养人”的教育根本问题。要对学生有“赤诚之心、奉献之心、仁爱之心”，以人格魅力呵护学生心灵，以温暖情感浇灌学生成长，以奋进姿态激发学生精神，沟通心灵、启智润心、激扬斗志。同时保持言为士则、行为世范的自觉，以模范行为影响和带动学生，做学生为学、为事、为人的“大先生”，成为被社会尊重的楷模，成为世人效法的榜样。

练就过硬本领，更好地传播知识、传播思想、传播真理。青年教师要认准“一瓢水”与“一桶水”“江河水”的关系，热爱学习、善于学习、坚持学习，“苟日新，日日新，又日新”，逐步精通专业知识，成为学术典范；深刻把握学生成长规律和育人规律，准确把握新时代教育的新思想、新目标、新方法，成为站稳课堂、传播知识的行家里手。要把三尺讲台当作建功立业的舞台，针对每个学生特点细心、耐心、悉心指导，帮助学生养成良好的兴趣与习惯、掌握扎实的知识与能力、保持浓厚的上进心与求知欲，促进每一个学生的可持续发展，并着眼世界学术前沿和国家重大需求，引导有能力特长的学生钻研新知识、新技术、新理论，培养创新型人才。

学习老教授、老专家的优良品质，既当“小学生”，又做“大先生”，善于解惑授业；“人师”“尊德性”、德行高洁，善于传道树人。两者统一者方为理想之师。老教授、老专家为党的教育事业付出



青年教师要学做「经师」和「人师」的统一者

□张小军

了巨大心血，作出了重要贡献，有始终心系祖国、精诚报国、坚持国家利益和人民利益至上的伟大人格，也有博学深钻、精益求精的治学精神与淡泊名利、诲人不倦的人梯精神，是“经师”和“人师”统一者的代表。青年教师要尊重老教授、老专家，甘当他们的“小学生”，继承优良传统，赓续红色血脉，并立志像老教授、老专家们那样，带着为中华民族伟大复兴育才、献智献力的理想信念，到祖国最需要的地方做教育、办教育，用孜孜不倦的态度育就一批又一批高素质人才，在教书育人这条道路上不断创造新成绩。同时，还要善于发现身边的优秀典型，向他们学习。

在实现第二个百年奋斗目标新征程中，教师是教育这一筑基民族复兴伟业的关键力量。青年教师既要的新时代中国青年的特质，也要有教师的责任担当，“立大志、明大德、成大才、担大任”，加快成长、努力工作，用优秀素质、良好业绩满足时代与人民对高质量教育之盼，走好新时代的教育“赶考之路”，让青春在不懈的奋斗中绽放绚丽之花。

关于中学生涯教育的几点思考

□聂蕾

中学生涯教育既是顺应新高考的改革之举，也是落实《普通高中课程方案》中“促进学生全面发展而有个性发展，为学生适应社会生活、高等教育和职业发展做准备，为学生的终身发展奠定基础”的明确要求，更是提高学生核心素养的有效途径。2022年9月，陕西省正式踏入新高考的步调，也使生涯教育的开设成为广大高中学校的迫切需求。为此，我们针对在生涯教育资源开发中，应该注意什么问题，如何开发和实施生涯教育课程打造学校特色教育品牌，如何加强学科教学与生涯教育的渗透，生涯规划课程的教师从哪里来，如何培养等一系列问题做了调研，也有几点思考与大家分享。

随着陕西省进入新高考的时间日益逼近，各校对生涯教育开展的需求也日益迫切。有些学校是基于对省内外生涯教育开展比较成熟的学校的精细考察，依据学校自身条件和生源状况，开发适合本校的生涯教育课程。但是，有部分

学校前期的准备工作不足，直接照搬外校的模式、方法，甚至承包给相关培训机构，复制专业培训公司的“成功模板”。这样，课程体系、主题活动构架甚至后期教师培训都是现成的，学校可谓省时省力。但架子搭起来了，里子却未必有。所以，对于很多学校来说，完整的生涯教育是应对新高考的“被迫之举”。

关于生涯课程开发的问题。有一部分生涯教育课程开设较早的学校，在使用了现成的生涯教材后发现，与学生的适应性、贴合性不强，于是着手开发自己的校本教材。不可否认，这些教材凝聚了学校和教师的大量心血。但是，仔细翻阅后，会发现有一些教材其实就是个“大杂烩”，将一些流行的生涯教育教材的内容进行了剪裁、汇编，对于职业的内涵与内容、职业与社会、国家、民族未来发展关系和意义等挖掘得比较肤浅，实操性也有待考证。

关于生涯教育课程与其他学科

的融合问题。我们走访调研的学校基本上都注意到了这个问题，并且通过一系列制度、举措鼓励和引导教师在日常教学中渗透生涯教育的内容，开发相关课程，甚至将成果汇编成册。但是，我们发现这种学科融合存在“为融合而融合，为开发而开发”的现象。比如，一个生涯教育与生物学科融合的教学案例中，以“神经外科医生”这个职业切入，讲述了神经外科医生的工作内容及人体神经系统的构成、分类、功能等内容，与平日上课内容其实没有太大差异。这样的融合是比较表面的，缺乏更深层次的思考与联系。而且生涯教育的内涵要更丰富和广阔一些，不完全等同于职业的介绍。

关于生涯教育中的主题活动问题。生涯主题活动是生涯教育的主要组成部分，生涯情景剧、生涯规划大赛等开展得如火如荼，学生参与度也很高。但轰轰烈烈的背后，学生到底能留下什么，是仅仅把这些当作一次活动来看，还是

真的能从中领悟出生涯教育的一些内涵，是值得思考的问题。热热闹闹与实效之间是不能完全画等号的。

关于家长的参与问题。在生涯教育课程中，学校都积极、主动地发动家长参与，让一部分家长代表走进课堂介绍自己的职业，与学生进行互动。对于中学生的生涯教育来说，家庭是一个非常非常重要的场域。可以说，家长的职业、教育水平、认知状况在未来很大程度上会影响孩子的职业选择。因此，学校是否应该考虑加强对家长生涯规划知识的教育工作，让家长成为学生生涯教育的主力军呢？

生涯教育应是一个长期的潜移默化过程，而不应成为学校应对新高考的仓促之举。同时，由于中考政策的推行，中考成为学生分流的一个重要节点。初中阶段的生涯教育是否也成为一种必然需求？如何把握、区分好初中与高中生涯教育的不同侧重点和路径方法，都值得深思。