

管理先见

从被动应“战”到主动思辨

面对突如其来的疫情，线上教学成为教育界的高频词。“停课不停学”不是教师变“主播”、家长成“助教”、教材成“视频”、学生当“观众”这样简单地把教育搬到互联网上。“停课不停学”效果如何保证？在新技术支持下，教育者的角色如何转变？如果按照传统的教育方式，我们自身的能力和认识就阻碍了学习的深度发生，需要教育者重新定义教育、学校和学习。

教育：从象牙之塔走向社会舞台，实现“三度空间”的有机整合

完整的教育体系是由家庭教育、社会教育和学校教育共同作用于学生的发展。而传统教育默认了“教育等于学校教育”、教育即“学校一教师一教材”的三位一体。这次疫情有望重塑师生和家长对教育的认知与理解，最大程度体现家庭教育、学校教育、社会教育的“三度空间”重叠融合和缺一不可，助推学生成长从被动走向“自定义、自学习、自成长、自建构、自创造”的自我教育时代。

疫情期间，如何保证教育的正常运转？线上学习自然链接到学生正经历的这场疫情。学生学到的不仅是学科教师部署的“教材”“视频”里的固定知识，还有特殊时期学生对新教育工具的熟悉、对新

教育模式的适应力、对各类信息的判断力，从而学会独立思考和独立判断。

学生的学习空间从学校转移到家庭，少了控制管理和学习环境，多了自主决断和自我管理。同时，增加了与家人长久相处的时间，体验了与家人共同学习的特殊经历。这不仅有利于重建亲密关系，也让学生获得家庭亲情的孝道滋养，学会相处之道。特殊时期把家庭教育的重要价值凸显出来。

学校：从固定场所走向无边疆域，呈现“社会化学习”的初步样态

“直面真实的社会，践行社会化学习”是顾明远先生2016年提出的教育理念。社会化学习是将学习置于真实的社会生活中，打破传统的学习思维和学习空间的界线。“停课不停学”期间的线上学习将逐渐演变为“社会化学习”的形态，这顺应了未来教育的趋向。对学生来说，未来教育可能呈现出三个关键词，在特殊时期自然地显现出来：

“学习在窗外”。每一个学生都是未来世界的建设者。教育的宗旨是引导每个孩子更好地认识世界和改造世界。在这个特殊的节点，学生的“居家学习”固然重要，而“窗外”发生的事件是书

本后面的现实世界，也是一次特殊教育。“停课不停学”打破了学校的围墙，拓宽了教育的疆界，实现了学校与社会的对接、学校教育与家庭教育的融合、理论知识与真实世界的链接，基于互联网建立起一个即时的、开放的、无边界的学习模式。

“世界是教材”。反观许多学校下发的“停课不停学”的课程设置，大多数照搬了学校的课时安排和作息时间表，各学科教师也是照搬班级教学时的教学内容和进度，并无太多推陈出新。而如何打开防控疫情这本“无字之书”、如何设计“宅”家学习课程应当成为每个教师的必修课。借助疫情时事对课程内容进行调整、更换、补充、挖掘或拓展，结合疫情建立“实时类”教学资源库，也是“用教材教”的课程资源意识的具体体现。

“他人即老师”。“学习在窗外”“世界是教材”的未来教育观，已经打破有形的学校围墙。信息技术的发展已经将可用的学习资源极大地扩充，实现教学的即时化、可视化、情境化。但是，学习需要温度、情感交流、反馈评价和人际互动。线上教学固然应以教师为主体，但抗疫期间的“逆行者”和典型人物不仅仅是榜样，更是最好的老师。怎样让专家、医生、快递小哥、社区人员等榜样力量发挥不同的价值和教育意义，成为学生精神上的老师，也是教育者应该思考的问题。

学习：借书本知识对接真实世界，走向“深度学习”的实践探索

居家环境下的线上学习碍于低管控性和大自由度，容易使学生进入“假装学习”“表面学习”“敷衍学习”的浅层学习。如何保证线上教学让学生“学得更好、更有意义”是网上热议的话题。只有指向核心素养的深度学习，才有可能保证线上的学习效果。所谓深度学习，强调学生积极主动的学习状态，更强调学生对知识的迁移应用和问题解决，学生不仅要学习知识，还要学习知识背后的方法、思维方式等，是指向能力及素养的学习。培养学生的核心素养，必然建立在学生高级思维活动的深度学习上。

从知识点记忆到高阶思维培养。走出“线上学习就是掌握知识”的误区，关键需要准确定位知识概念。疫情是一堂特殊的文化课，学生亲身经历了事件的全过程，各个学科都可以找到围绕“疫情”的知识点，从而设计相关的活动。比如，生物学科可以从概念、学理、事实等角度，提出什么是新型冠状病毒？新型冠状病毒的传播途径有哪些？怎样科学预防并最终战胜病毒……帮助学生全面了解病毒与防疫的科学知识，进而上升到遵守规则、敬畏自然、尊重生命、全球视野等新认知思维高度。**从单学科设计到跨学科整合。**

线上教学应该包含丰富的教学策略和教学方法的设计。因此，教师根据生活中的问题设置跨学科学习主题，将不同学科围绕同一个主题联系起来，以运用知识解决问题为任务驱动，开展面向实践的学习活动。学习活动的设计是在线教育的核心内容，教师通过教学活动与教学资源的整合性设计以及立体的互动和多元的评价，把关注点从教师的“教”转向学生的“学”，激活学生的参与度、积极性和创造力。这样的学习不是简单、机械、肤浅的记忆、复制、强化，而是直面真实世界的学以致用，实现知识迁移。

从学科教学到综合育人。无论在何种社会氛围和形势下，无论依托什么样的教育环境和模式，教育的长远目标是永恒不变的——培育在充满不确定的未来世界里，能应对挑战、敢于担当、身心健康、积极向上的孩子。在全民战“疫”的特殊时期，全社会全力以赴共同抗疫的团结精神，伟大祖国强大的应对和调配能力，平凡人不平凡的逆行故事，这背后所透射出的曾经视为口号的词汇，诸如规则意识、生命教育、社会责任、职业道德、奉献精神、家国情怀等，无处不体现教育的功能和责任。通过线上教学和居家学习，并且在疫情这一特殊情境之下，提升学生的感知力、理解力和判断力是每个教师的责任和使命。

（作者单位系黑龙江教师发展学院教师校长培训中心）

局长专栏

“校长职级制”的根本目的与实现途径



郭献文
福建省厦门市教育局局长

“校长职级制”是近年来教育改革的一个热词。当前的“校长职级制”改革中，由于过多强调“评”，忽视了培训与培养校长专业成长的根本路径，这不利于校长的职业成长。“校长职级制”的根本目的是拓展校长职业发展空间，通过完善激励机制，促进校长提升自身专业水准，提高办学积极性。如何实现这一目的？一是建立系统的培育体系，为校长专业成长提供现实路径；二是建立科学的考评机制，拓展校长职业发展空间，增强工作动力。

推行“校长职级制”的现实困境。一是专业发展定位不清。校长的能力体现在管理能力、科研能力、学校治理能力等方面。校长的工作状况则包括工作态度、工作业绩、教育行政部门及师生家长的评价等方面。但是，在现行的校长管理体制下，中小学校长基本上是按照学校级别的高低赋予校长相应的行政干部级别，也就是说校长要想实现更高的职业发展，必须到更高级别的学校去任职，这就造成了校长的“发展困境”。

另一个是“职称困境”。中小学教师可以评“正高职称”，许多校长在任职前就是一线优秀教师，但是他们因为忙于各种行政事务，在申报教师系列职称时不占优势。另外，在职称评审政策中，也对校级领导参评比例进行了严格限制。这些导致校长的职业发展道路不通畅。

建立合理的考评与激励机制，是拓展校长职业发展空间的基本途径。“校长职级制”的顺利推行，需要建立科学的考评与激励机制。

首先，要通过建立多层级的职级体系，让校长有进步的阶梯。同时，要配套建立相应的职级薪酬制度，增强校长的职业吸引力。厦门市在实施“校长职级制”的过程中，明确校长按特级、一级、二级和三级四个级别组织申报，而且对校长实行职级聘任制，职级考核评定每三年进行一次，聘任期满后重新评定。与此同时，建构“职级能上能下，待遇能高能低，岗位能进能出”的竞争机制。

其次，要完善校长评价标准。评价是“指挥棒”，必须从专业素质、管理实效和工作业绩三个维度综合评定校长的专业化水准。从具体要素来讲，学历与任职资格、任职年限、专业技术职务等级都要作为参考因素，而重点则是要考查校长的管理实效和工作业绩。这样才能体现校长能力的全面性、特殊性、综合性。

最后，要实行动态管理。在完善职级制的基础上发挥持续激励作用，不搞“终身制”，更不能“一评定乾坤”。因此，我们重点考查校长任职以来学校办学水平是否有提升、学校面貌是否有变化，通过发展性评价反映校长真实办学能力和实绩。

建立系统化的培训与培育体系，是促进校长队伍专业化建设现实途径。除了建立激励机制，还要建立系统化的培训方式和培育体系推动校长的专业发展。传统的校长培训模式是通过理论讲授、实践考察、交流研讨等方式提升校长的个人领导力。而在这个过程中，并没有把学习与办学现实结合起来。

厦门市对市校级校长的培养按照“整体规划、个性指导、训用结合、示范提升、协同创新”的原则，通过理论研修、导师指导、课题研究、考察实践、示范提升等方式，真正实现在校长进行个性化、针对性的培养。校长职级体系建立后，特聘的特级或一级校长许多是“名校长”，其业务能力强，工作经验丰富。发挥他们的引领作用，带动青年校长和新任校长迅速成长，是促进校长队伍专业化的又一重要途径。厦门市出台“名校长工作室”管理办法，以“师傅带徒弟”的形式对校长进行培养。作为名校长工作室的领衔人，既要协助落实研修人员制订三年成长计划，还要分析研修人员所在学校现状，帮助他们梳理和提炼办学理念，制定学校发展规划，用这种“手把手”的方式带动其他校长更好成长。

管理慧语 孙和保 辑

面对当下的疫情，企业如何生存、发展，需要管理者静下心来进行系统思考。按照《如何系统思考》一书提到的“思考魔方”，要做到以下三点：第一，全面思考，也就是总览全局、把握大的趋势。第二，深入思考，看到影响事物发展变化的关键力量，认清本质。第三，动态思考，凡事多想几步，预见到各种可能性。

（认证项目管理专家 邱昭良）

在疫情非常时期，管理者应如何开展工作？一是接纳现实。这也在从侧面告诉我们，在高科技时代，不确定性将伴随企业经营和发展的每一个阶段，我们要有系统的方法应对接下来的不确定性。二是面向未来。思考商业竞争中需要组织和个人具备什么样的核心能力？在这样一个思考和转型的时间点，化解焦虑的唯一抓手就是训练自己未来的核心能力。

（数字营销专家 唐兴通）

决策不是拍脑袋。当信息缺失或者是错误的时候，决策势必产生失误。

信息的缺失往往是因为缺乏信息收集的渠道或者工具，信息错误则更可能产生于信息传递中的扭曲。一个有活力的企业，首先要保障信息渠道的畅通：不仅是从上至下，更重要的是从下到上。这次疫情提示我们，企业需要建立数据决策支持系统，让决策者能听见炮火的声音。

（北京大学国家发展研究院副教授 谢绚丽）

学校组织的日常运营如政府行政组织一样，上级对下级层层下达行政命令，下级照搬执行。教师和学生没有足够的发言权，民生得不到有效的保障。从“管理”到“领导”的变革正是要克服这些弊端。我们变“金字塔”式的结构为“扁平式”的结构，形成多个集决策、管理、执行于一体的低重心的组织系统。从管理学上说，就是扁平化的管理机制。一个好的管理结构，直接向领导汇报的下属应该是6—8位，如果过少容易出现越级管理。

（北京市十一学校联盟总校长 李希贵）

渭南 素质教育 10 素质教育实施体系，渭南从德育、课程建设、课堂教学改革、体育、艺术、科技信息、社会实践七个方面整体构建。

找准发展素质教育的着力点

孙晓飞

发展素质教育需要结合区域实际，找到撬动教育发展的“支点”。近年来，陕西省渭南市高新区教育文体局把教育作为最大的民生工程，倾力满足人民群众对优质教育的热切期盼，着力打造与国家级高新区相匹配的教育品牌。在工作中立足实际抓质量，紧扣需求抓保障，着眼长远抓师资，多措并举发展素质教育。

着力落实教育优先发展战略。高新区积极落实优先发展教育的责任，加大中小学建设投资力度，先后投入900多万元改善办学条件，各中小学全部跻身标准化学校之列。

加大培训力度，提升教师专业技能。2019年暑期，高新区组织近200名骨干教师赴北京师范大学、陕西师范大学进行专业素养提升培训。2019年累计培训教师1000余人次，逐步实现全员培训，全力打造一支实施素质教育的优秀团队。

深化教育领域综合改革。细化区管校聘机制，建立校长教师定期交流轮岗制度，重点引导优秀教师、校长和骨干教师向薄弱学校流动，做好“一师一优课”“名师公开课”“骨干引领”等工程，促进区域内优质资源共享，助推教育均衡向纵深发展。

全力发展素质教育。高新区坚持“让学生的经验丰富起来，让学生的思想燃烧起来，让学生的身体舞动起来”的理念，依照德智体美劳五个方面推进素质教育，以“课程+活动”为载体，让学生得到全面发展。

育人为根，德育先行。为全面贯彻党的教育方针，高新区各学校把思想政治教育放在德育工作的首位，把社会主义核心价值观融入学校教学内容，引导学生树立正确的人生观、价值观、荣辱观，高起点渗透，低落脚夯实，有力促成素质教育发展目标。各学校始终坚持德育为先，以教育教学活动及丰富的校园文化活动为载体，积极开展“我的中国梦”“扣好人生第一粒扣子”等实践活动。各学校成立了国旗护卫队、青年马克思主义小组、志愿者服务团队、优秀团员先锋队等具有思想引领和榜样示范作用的学生社团，培养学生爱党、爱国、爱校、爱家乡、爱自己的意识。学校德育坚持每天有行动、每周有计划、每月有成果的工作原则，通过德育导师、家校共育等形式对学生形成强大的德育合力。

智育为要，凸显特色。各学校立足校本教研，依托教研活动促进课堂教学改革。如高新中学形成了“知识树建构、导学案引导、直观讲授、学法培养、主体表达、反思补足”美术鉴赏课六步探究教学模式；数学课堂的“体验—表达—探究—评价—提升”模式在全区推广。

以体育人，健全人格。各学校认真落实“三操一课”，积极推进“四个一”工程，其中“一校一特色”形成教育品牌，如高新小学作为陕西省传统体育项目学校和渭南市足球示范学校，开设传统项目——少儿阳光足球，践行了“足球从娃娃抓起”的目标；高新三小等4所学校被命名为全国足球特色学校。

心灵美育，陶冶情操。在区域的统筹协调下，各学校坚持美育内容与实际生活相结合，重点培养学生认识美、欣赏美和创造美的能力。例如，高新中学形成了“课堂普及陶冶、社团提升示范、基地强化升华”的艺术教育方式，美术特长班本科录取率连年保持95%以上；高新小学的“校园艺术节”和高新三小的书法教育，使学生在感受美和享受美的过程中焕发对生活的热爱。3年来，全区近200名学生在陕西省“春芽杯”等各种艺术比赛中获奖。

知行合一，提升技能。不断加强青少年劳动教育，让学生学会动手动脑、生存生活、做人做事，学校将“劳动最光荣”的观念融入教育教学各方面，通过组织学生参与校内卫生清洁、校外植树造林等活动，选树“劳动小能手”典型，培养学生的实践能力，增进他们珍惜劳动成果、尊重各行各业劳动者的意识，养成热爱劳动、勤劳俭朴的良好品质。

（作者系陕西省渭南市高新区教育文体局局长）

2020 本报公益活动助力区域课改

教育局长
公益游学

游学形式：标杆考察+专家会诊+自然开慧
游学特征：现场体验+问题解决+内在成长
游学价值：考察教育管理改革标杆区域
专家会诊区域教育发展个案
重新定位区域教育发展战略

区域课改
公益诊断

活动形式：专家调研+专家会诊+反馈报告
活动价值：专家进校基于问题现场指导
专家会诊基于区情寻求突破
专家反馈基于行业规划设计

联系（同微信）：18611016809 18610378011