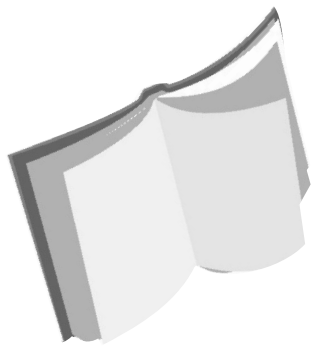




## 学校要从教学管理 转向育人管理



邱志豪

全国人大代表、东北师范大学附属中学校长

双减政策在本质上是党和国家以校内校外双管齐下为思路,通过对中小学阶段学生的作业负担和培训负担进行综合治理,来解决中小学生学习负担过重,缓解育人和应试的矛盾,推动育人方式改革和基础教育高质量发展的一项教育治理创新。

如果说双减的本质是减负新策,那么我们就可以将双减定性为推动基础教育改革的一个抓手或切口。因此,从双减的视角来思考学校管理的转型,就应该以一种见微知著,睹始知终的思维进行。也就是说,想明白校内作业负担和校外培训负担都减轻之后,学校管理需要增加什么,就能对未来学校管理转型的方向形成清晰的战略判断。

从深层含义上看,双减减轻学生过重的作业负担,就是释放学生主体活力,让学生有时间、有空间获得自主发展和个性成长;减轻校外培训负担,就是突出学校、家庭在学生培养中的主体责任,充分发挥学校教育和家庭教育的协同育人功效。对学生来讲,是在教育过程中调动、培育和提高学生的主体性,其结果是造就在国家和社会发展中具有能动作用的人。对学校来讲,是课堂、课程、学科育人功能的扩大,教师的内涵发展,学校治理的现代化,其结果是学校品质的提升。

从主体性教育视角看,双减背景下,学校教育管理面临两方面的变化:学生主体性发展的机会增大,学校育人的主体责任增大。为了适应这种变化,学校管理的理念 and 实践必须作出相应转变。

在学校管理理念方面,由于学生主体性发展的需求,学校的管理应该更多考虑到学生个性差异和教师发展的个体差异,因此学校管理的理念将更加校本化和人本化。校本即归还学校的主体地位,使学校能依据实际,创造性地发展。人本即确立学生的主体地位,把学生当作一个完整的人来塑造,提高整体素质,发展健全人格。

由于学校育人的主体责任增大,学校的管理将从以教学管理为主转型为以育人管理为主,人的全面发展与个性发展将成为学校管理所要达成的主要目标。学校也将变得更加开放,更注重教育主体间的管理合作。

在学校管理实践方面,双减后,学生在校时间增加,学生自主学习时间增加,学校应该充分利用双减政策带来的机遇,为学生提供德智体美劳五育融合的课程体系,促进学生全面而有个性地发展。双减后,学生在家庭的时间增加,与家长共处的时间增加,家长应该为学生提供丰富多彩的社会实践活动。家庭、学校和社会的主体责任更加明确,建立家校社协同育人机制,发挥育人合力越来越具有可行性。

因此,在未来学校的教育管理中,一方面,学校要构建德智体美劳全面培养的教育体系,突出德育体系,构建思政课程、课程思政与活动思政三位一体的校园大思政格局,落实立德树人根本任务。同时,在保证体育、音乐、美术课时的同时,努力为学生开设活动类选修课程,让学生有机会根据自己的兴趣爱好培养特长。学校在信息技术、通用技术课程的基础上,要大力开设科技创新融合课程和STEAM课程,结合社会实践开设新时代劳动教育课程,提升学生实践动手能力。建立起学校为主体、家庭教育为支持的家校紧密合作的五育课程,保障学生从课堂到作业、从学校到家庭的无缝衔接,努力培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。

另一方面,学校要积极搭建学生个性化成长的平台。第一,学校要构建学科课程、社团平台四位一体的个性化课后服务体系,让学生在校园中体验多元化、多样化的成长环境。第二,学校的课后服务应该结合学科要求广泛开展,做到课程化、系统化,积极探索选择性、走班式的教学模式,让学生选择自己喜欢的课程,系统化学习。第三,在课程学习的基础上,组建发挥学生个性特长的社团,把学生们组织在一起,相互学习,共同进步,让社团成为学生成长的另一个积极向上的集体。第四,学校要搭建不同层级、不同类别的平台,创设校内外一体化的成果交流分享平台,交流分享课后服务的育人成果,让学生们学有所成、学有所获。这样,基于学科教学、课程实施、社团组织、平台展示的四位一体家校协同课后服务体系,让学生在校园中健康快乐成长。

总的来说,双减之后,学校的教育管理将面临两方面的转型:在管理理念方面,学校教育管理向校本、人本、全面、个性、合作、开放的方向发展。在管理实践方面,五育并举的课程体系建设、个性化发展平台建设、家校社合作机制建设将成为工作重点。

## 学校要引导学生更好地把握业余时间



于汉阳

北京市育英学校校长

进一步减轻义务教育阶段学生作业负担是双减内容之一,也是学校落实双减工作的切入点。双减政策为什么是从作业切入呢?我们不妨看看作字的写法和业字的含义。作字左侧是个单人一,是人字的变形体,意为站立起来的人。业字更多的是指职务、工作岗位,学习的功课,重大的成就或功劳,常用词语为职业、事业、学业、创业、业绩等。两个字合在一起,意为立足本职,做好本职,不断取得新的成绩,这个过程就是从人到一的过程。

对学生而言,最为重要的是学业,既包括常规意义上的学习任务,也包括个人的学术志趣与特长爱好,前者主要指上学期间的学习,后者则是放学后对业余时间的把握与处理,二者对个人成长同等重要。但前者因有学校规则的约束和教师的督导,学生之间差异的因素并不多,真正使学生之间形成较大差异的是放学后的作业时间、业余时间。

如何帮助、引导学生利用好业余时间,促进学生从人到一的转化,应该是双减落地的旨归。

首先,要引导学生认识业余时间的重要性。有计划地、充分地、持续地利用好业余时间,是人与人之间产生差别的关键。在学校里、课堂上学习的专注度、参与度等因素固然会在一定程度上影响学生的进步与成长,但真正导致学生之间产生较大差异的一定是放学后的业余时间。很多学生包括一些家长都认为完成作业是一天学习的结束,这样的认识往往会导致作业拖拉、作业质量低效,进而影响睡眠时间,甚至影响第二天的学校内学习,长此以往就会形成作业拖拉、睡眠不足、课堂低效、作业拖拉的不良循环。

对学生而言,认识业余时间重要性的外在表现就是制定业余时间目标。这里介绍一个SMART目标设定原则。S: Specific(具体明确的),

M: Measurable(可衡量的),A: Achievable(可达成的),R: Realistic(实际的),T: Time limited(有时间限制的)。依据这一原则,设定实现目标的因素包括人员、内容、策略等。值得注意的是,这个目标的设定,一定是基于两个方面设计的:一是课堂学习的重温与拓展,二是自身学术志趣的推进与发展。

其次,督导学生做好业余时间规划与管理。双减之后,学生的业余时间明显增多,如何安排这些业余时间?对学生而言,最简单但又最行之有效的规划、利用业余时间的方法是专时专用,即将业余时间分段,不同时间段设定不同的任务,到了相应时间段即使没有完成本时段的任务也要停下来,按照计划实施下一时间段的新任务。在所有时间段结束后,总结各时间段里任务完成情况,特别要反思未完成预定任务的原因。长期坚持这样的训练,既能合理、充分地利用业余时间,更是对专注度和高效率做事情的训练,对学生未来的工作和生活都将大有裨益。

管理学上有一个时间管理的方法四象限时间管理法。这个方

法是将所有的事情分为四大类,即重要且紧急事务、紧急但不重要事务、不重要不紧急事务、重要但不紧急事务。四象限时间管理法最主要的观点是要将精力和时间放在那些重要但不紧急的事情上,对于其他的事情,只要事先都做好准备,都可以很好地完成。从长远来看,业余时间的管理与利用就是重要但不紧急的事务,要做好这类事务,最需要未雨绸缪。

再其次,指导学生掌握业余时间的学习方法。关于业余时间的学习方法,更多的是指做作业的方法。如何做作业呢?笔者曾经做过一个关于完成作业的问卷调查,其中有这样一道题目:

关于课后写作业,你通常是:a打开作业本直接写作业;b先复习课堂内容后再写作业;c边写作业边看书,处理作业过程中不会的题目;d写作业过程中遇到不会的题目查阅手机、电脑或请教父母、同学、老师等。

这是一道多选题,涉及a、c、d三个选项的学生超过90%,涉及b选项的学生不足15%。可见,学生每天都在做作业,但绝大多数学生没有掌握做作业的方法,一味地为做作业而做作业。

德国心理学家艾宾浩斯的遗忘曲线告诉我们,人类大脑对新事物的遗忘是有规律的,即遗忘在学习之后立即开始,且遗忘进程不均匀,最初遗忘速度快,以后逐渐缓慢。所学知识如不抓紧复习,一天后只剩下原来的30%左右。这体现出了先复习课堂内容后再写作业的意义和价值所在,这恰恰就是业余时间做作业的科

学方法。要实现成为站立的人的目标要不断完成自己遇到的业。成年人的世界里主要是职业、事业、产业、家业等,学生更多的是课业,学校需要在校内做好课的工作,同时也要帮助学生处理好校外业的问题。

## 系统化推动 “备教学评”整体改革



马琼

重庆市巴蜀小学校校长

双减政策,不限于一时之需,更是长久之策。如何精准解读,特别是对照文件读懂自己,反观自己学校所在阶段和达成度,在研究中找到系统解决方案和高质量的常态、长效行动,是全国所有中小

学学校面临的共同课题。为应对挑战,梳理实践经验,重庆市巴蜀小学始终秉持所有的探索,都从追问开始,所有的追问,都以实践回应,系统思维看双减,致力于以思维方式的改变为切口,深化研究如何通过备教学评全链条改革,在保障作业、课堂等学生认知能力发展质量的同时,进一步重视学生非认知能力的均衡提升,通过总结实践优势、内在规律,找到真心做、做到真、做至美的行动力量,明晰双减的学校路径。

“备”指向学科融合

双减的内核是减负增效提质。学校要依托校本教研,在备字上下功夫,深入研究如何在备课、备教、备作业中实现跨学科融合,凭借学科间相近关联、对比与互补关联,在各学科知识之间创建意义链接,凸显学科育人功能,让宏观的育全面而有个性的人成为教师的共识,让微观的各学科、各课时作业、课堂系统思维成为教师的共同行动,切实将唯升学、唯分数转变为培养学生综合素养。

重庆市巴蜀小学经过三年的备,开发完成覆盖全学科组、全年级、全单元、全课时的结构化资源和课堂教学工具,教小助手、智慧和技术赋能教学拓展、学科融合、视界创新,助力学生综合素质培养。基于大单元教学理念,靶向学科核心素养,通过跨学科融合,整体设计学科基础性和拓展性作业,丰富作业形式,让综合素质站上目标高位。

“教”链接真实生活场景

对学校而言,双减的主阵地毋庸置疑在课堂,上好每一堂课是双减的核心要求。教学内容和实施方式需改变固有思维和传统方式,强调学科逻辑和生活逻辑的有机融合,基于生活经验,最终指向生活实践。常态、长效的课堂,就应该是观照社会生活、还原真实场景、注重实践体验、在场感满满的模样,变单向的教师教、学生学的课堂为师生合作探究、互动交流、共创共生的生命相遇。

如写作课《\_\_即景》,我们通过学校公众号征稿,引导学生到大自然中去发现、记录美好。在真实的学习情境中,在家校社协同育人下,师生共同拓展课堂,从单薄的书本走向广阔的社会生活,在体验中实现学术逻辑与生活逻辑的有效链接,恢复知识在生活中的活力。

“学”强调自主成长

双减呼唤教育生态重构,促使学习方式改变。学校要坚守儿童立场,充分关注学生已有认知、兴趣差异等,以契合儿童视角的自主化课程设计作为课堂知识的拓展与应用,满足学生多元化发展需求,收获真实成长。

例如,我们开设了搭建中国空间站我和青铜有个约会、创办巴蜀儿童银行、山城步道美食推介官等丰富的主题实践课程供学生选择,一到六年级涵盖入学适应、劳动服务、科学创造、文化自信、社会参与、个性成长等主题,在家长、社会的协力下实施,学生通过真实情境、跨界体验、动手实践,变单纯的知识教育为注重全面个性的非认知发展,让每个主题的实践课堂都看得见真实生长。

“评”彰显综合素养

评作为教学目标的调整反馈和教学体系的最后闭环,是激发学生成长内驱力、提升教育教学质量的重要方式。这就要求评必须融入常态,在教学任何环节中不能缺位。双减下,学校要坚守教育的根本问题,培养什么人、怎样培养人、为谁培养人,时刻关注学生的综合素养。无论是作业设计还是课堂内外的诊断,作为一种实践与反馈的形式,最终需回到教育之根本,指向学生综合素养,为学生一生发展奠基,为国家和民族未来夯筑底色。如学校适时动态化生成基于数据的素质报告单等,都是学校秉持全面发展理念,始终关注学生的完整生活、全面发展,将最为关键的评环节有机融入各项课程和生活实践,让评价和未来看得见,可视化地回应培育时代新人目标的常态、长效方式创新。

教育是立足当下、面向未来的实践哲学。面对双减的时代拷问,一所基层学校,除了带着教师们一起做、做起来、做出来,校长还需要带领班子置身看得见的未来,守正创新,回归育人本质,更好地研究为何做、持续做的机制,回到热气腾腾的教育现场,系统化推动备教学评整体改革,不断研究补强优化各级链条,作出新时代具有校本特色的双减应答。

## 作业提质增效需要系列制度保障



张淑琴

全国人大代表、山东省临沂市北城小学校长

双减政策落地后,作业的设计与布置成为了学校每周教研活动的重头戏。学科各备课组将作业设计纳入单元整组备课环节,按照单元学习目标梳理步骤、设计作业内容、规划作业梯度,监管每日作业做到量有度、质有效、时有限。

例如,在临沂市北城小学语文学科作业设计研讨活动中,教研组长将教师们分组,将三单作业的设计任务分到不同的小组。30分钟后,小组研讨结束,三单作业在投影上展示,教师们进行现场下水练习,找到设计中的短板和知识盲点,进行第二次修改。

学校以作业与课堂一体,课前、课中、课后作业整合的思路,构建了作业设计、作业实施、作业批改与反馈、作业数据再应用的闭环式管理体系。作业的设计是门大学问,而如何实现作业从设计到布置的真正落地,提质增效,需要一系列制度保障实施。

周五下午,教务处老师将每个班级的作业审批单收齐,同时把每个教研组递交的作业设计审批表交给教研员们审批。这项工作从去年9月一直延续至今。

双减政策落地后,各学校都提出要控制作业量,可到了教师那儿,语文布置半小时作业,数学也布置半小时作业,还有英语、科学、美术等各科作业累加,小学生的作业强度堪比高中生。

经过一段时间的探索,北城小学建立了教务处、教研组、班主任、任课教师四位一体的作业联控机制,利用三项制度完善管理机制:教研组长审批、班主任协调和学校巡查制度。教务处老师负责整理的就是各教研组上报的下周学科作业设置表和各班级上报的班级作业设置表。两种表格的提报让作业管理更加规范,存在问题立整立改,及时总结,也有效监控了学生作业的时间。

新的学期,教务处的作业公示制度将更加常态化,建立作业公示平台,优化作业管理,严控作业时间。任课教师每天在班内发布作业内容和用时情况,家长查看,发现问题及时与教师沟通、协调。

作业系统管理让教师和学生们的负担都减轻了,以往教师们随心所欲布置作业,把自己陷入了作业堆中,陷入了作业的重复布置与批改中。如今,教师们有了更多的精力放在自身专业发展上、用在课堂的精讲高效上。

作业的有效完成,离不开学校、

教师和家长的良好沟通,三方共同携手,才能保障作业有效实施,家校合作共育,打好双减组合拳。

临沂市北城小学周边多数是还建社区,家长忙于工作,没有时间参与学生的教育。学校借助双减契机,举办校园开放日,家长进课堂、进校园、进餐厅,参与学校体育节、科技节、少代会等活动,让家长更好地了解学校,同时逐步形成了全面发动、全员参与、全程跟进、全心育人的课后服务模式。

很多学生家长真切地表达了自己的感受。以前孩子有时候晚上10点多还在写作业,家长们都觉得是正常现象,写不完作业到底要不要孩子去睡觉也是家长的两难选择。现在学校要求每天提醒孩子早睡觉,作业写不完也不让写了。孩子每天精神很好,上课也不打呵欠了,虽然较之前作业少了,但成绩反而提升了。

北城小学作业管理机制的产生是临沂市兰山区小学探索作业创新的一个缩影。双减步履不停,作业设计的水平需要不断提升。围绕轻负高效,兰山区通过开展作业设计比赛与管理教学论坛等,不断推动全区小学教育教学的创新发展,让每一位教师都成为双减的主动脉,成为

落实双减的主力军,全力推进双减各项工作提质增效,营造孩子快乐、家长满意、老师乐意的良好育人氛围。