



# 化解“双减”后新矛盾须提升育人水平

顾明远

双减 政策实施以来,已经取得明显成效。学生课业负担减轻了,学生高兴了,但老师觉得责任重了,负担也重了。有些家长对减负还不太理解,担忧学生学习成绩会不会下降。 双减 政策推进后,产生了一些新的矛盾。

如何化解这些矛盾?首先要认识为什么要减负。减负之前,中小学最突出的问题是,学业负担太重。学生整天埋头于作业,睡眠不足,又缺乏锻炼,体力下降,影响身体健康。学生负担太重,不仅影响到身体,而且影响到学生心理健康。学习缺乏兴趣,被动学习,不仅效率不高,而且会形成扭曲的心理,把学习作为竞争的手段,把同学作为竞争的对手,缺乏抗挫折的能力。学生负担太重,没有时间走向大自然、走向社会,不了解世界、不了解社会,缺乏宽广的视野、丰富的知识、创新思维和能力,对他们将来的学习和发展都很不利。减负就是为了贯彻党的教育方针,落实立德树人根本任务。负担减轻了,就能真正做到五育 并举,使学生德智体美劳全面发展,成为社会主义建设者和接班人。

《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》从学校课后服务水平、课堂教育教学质量、教师参与课后服务等方面,对义务教育阶段的学校和教师提出了新要求,这不可避免地会增加教师的负担。

教师的负担确实加重了,教师不仅要管课堂,还要管课后,要管学生放学后的两个小时。我觉得要从两个方面来解决这个矛盾。一方面,学校要调整管理方式,帮助教师解决困难,例如实行弹性坐班制,做好家长的工作,让家长理解 双减 的意义,争取家长的配合,同时充分调动社会力量来解决学生课后托管辅导的问题。另一方面,也是最主要的,要深化教育教学改革,上好每一节课,教好每一个学生。要把课堂作为立德树人的主阵地,让每个学生在课上都能学懂学会,学生课堂效率提高了,课后就可以减轻作业负担。

这就要求提高教师的育人水平。要深化课堂教学改革,充分发挥学生的主体作用。现在学界流行 深度学习 的概念。什么是深度学习?就是让学生自己去探索、去思考、去掌握知识及知识的本质。古人曰:学而不思则罔,又曰:举一反三。只有让学生主动地、积极地学习才能做到。要改变教师单方面传授知识,学生被动地接受知识,然后用题海战术、机械



①山东省高密市恒涛实验小学的学生在跳课桌舞。 李海清 摄



②课后服务时间,江苏省盐城市西城实验小学的教师对学生进行作业辅导。 本报记者 张学军 摄



③湖南省怀化市通道侗族自治县礼雅小学的学生在绿茵场上踢足球。 栗勇主 摄

的练习来巩固知识的局面。教师在课堂上把学生会教、教懂了,那么课后就可以少布置一些作业。现在大家都在研究怎么布置作业、布置什么样的作业。布置作业也有大学问,作业不在多,而在精,在于能使学生思考,掌握知识的本源,减少机械的练习。作业少了,学生就有时间参加各种活动。

教师要深入研究教材,掌握教材的核心概念及其本质原理。教学不是简单地把现存的知识(公式)教给学生。有一次,我听了一节数学课,老师讲 三角形的面积,他让学生在黑板上画了正方形、长方形,对角线分开,说明三角形的面积是高乘以底除以二。但一名学生画了一个菱形,这位老师就不知所措了,最后说:只有等边三角形才能这样。说明这位老师自己没有掌握三角形面积的原理,也没有把最基本的概念教给学生,只是把公式教给了学生。教学的本质是促进学生的思维发展。一堂好课就是要通过教材中的知识来

启发学生的思维。学生掌握了,就可以减轻课后作业负担,提高学习质量。

教师要深入研究每一个学生。教书育人在细微处,教师不仅要研究教材,还要研究学生。每名学生学习天赋不同,思维的品质不同。有的学生思维敏捷,但不一定深刻,常常举手好答;有的学生思维缓慢,但思考问题较深,可能不喜欢举手抢答。每名学生都会有各种表现,教师要了解,然后因材施教,使每名学生都能学懂学会,不断成长。《学记》里有一段话:学者有四失,教者必知之。人之学也,或失则多,或失则寡,或失则易,或失则止。此四者,心之莫同也。知其心,然后能教其失也。教也者,长善而救其失者也。这段话至今犹有现实意义。

教师要把学习的选择权还给学生。以学生为主体,培养学生的兴趣和爱好,改变 被教育 被学习 的现状,让学生主动、积极、有兴趣地学习。因材施教正确的理解是给不同的学生提供适合的教育。

学校和教师的责任是为每个学生营造一个良好的学习环境。学习本来是学生自己的事,要靠自己的努力。把学习选择权还给学生,并不是放任不管,教师有责任加以引导、指导。特别是低年级的儿童,他们还没有能力选择,更需要教师和指导。我们要相信每一个学生,让他自己生动、活泼、自由地发展。要相信孩子,相信他们的能力。我们的教育其实就是在挖掘他们的能力,启发他们的能力,不是我们给他们多少知识,而是我们要帮助他发挥自己的才能。

课堂教学质量提高了,学生的作业负担减轻了、学习成绩提高了,家长的焦虑就打消了。相应地,教师的负担也会有所减轻。因此,当今学校的工作要把重点放在课堂教学上。教师要不断钻研反思,提高育人水平,提高课堂教学质量,才能化解由 双减 而产生的新矛盾。

(作者系北京师范大学资深教授)

某教师不满学校岗位调整,脱岗两年,工资却照领不误

## 学校管理要把握好尺度与温度



### 案件回顾

丁某2014年应聘至某市某中学,签订了期限为2014年9月1日至2019年8月31日的《事业单位聘用合同书》,岗位性质为专业技术岗,自此成为该校编制内教师。2016年末开始,因该校改革调整、招生计划减少,造成任课教师超编。2017年7月,经学校行政会议决定,将丁某调整至教务处任教务员。丁某因不同意岗位调整,在与学校协商无果后,自2017年7月至2019年6月间未到校工作。其间,学校仍按月向丁某发放工资。2019年6月,学校向丁某送达《聘用合同到期不再续签的通知》,因丁某未到校工作近两年,决定不再续签合同。2019年7月,丁某向某区教育委员会提出申诉,称该中学违反规定,安排其在家待岗,不与其签订聘用合同,侵犯了自身的合法权益,要求责令学校继续与其签订聘用合同。某区教育委员会经审查,告知丁某应通过人事争议仲裁解决。经仲裁,丁某诉求未得到支持。

### 专家释法

王艳霞

北京市教育委员会

教师是立教之本、兴教之源,学校理应对教师关心关爱,依法保障教师合法权益。但是,学校也不能为了和谐稳定,纵容个别教师的不当行为。本案中,丁某因不满学校对其作出的岗位调整,长达两年未到校工作、未参加学校教育教学活动。此种情况下,学校依然向丁某发放工资的

行为,突破了规章制度的边界,也是对其他教师的不公。实践中,如何做到既严格执行教师管理相关规章制度,又不让教师感觉到冰冷生硬,是学校管理的艺术所在。

第一,学校应做好教师管理。根据《中华人民共和国教育法》第二十九条规定,学校依法享有聘任教师及其他职工、实施奖励或者处分的权利。《事业单位人事管理条例》第六条规定,事业单位根据职责任务和工作需要,按照国家有关规定设置岗位。《事业单位岗位设置管理试行办法》第七条规定,事业单位根据岗位设置的政策规定,按照核准的岗位总量、结构比例和最高等级,自主设置本单位的具体工作岗位。学校与所聘用人员签订的聘用合同,是双方协商一致的结果。学校可以在签订聘用合同时,对教师开展入职教育,对工作职责、工作纪律特别是工作岗位调整等有关合同变更与解除事项作出明确约定。在签订聘用合同后,学校可以根据工作实际和管理需要,与教师签订岗位协议,细化岗位职责、明确工作目标等内容,并作为年度考核的依据。某市事业单位聘用合同制试行办法第二十八条规定,聘用合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使合同无法履行,经当事人协商不能就变更聘用合同达成协议或受聘人员不服从另行安排工作的,聘用单位可以单方面解除聘用合同,但应提前30日以书面形式通知拟被解聘的受聘人员。教师应当根据学校规章制度和聘用合同约定,履行岗位职责。工作岗位发生调整的,应当服从学校工作安排,否则学校有权按规定解除聘用合同。

第二,学校管理要坚持原则。学校管理教师过程中,要做到尊重教师,让教师安心从教、热心从教。管理可以人性化,但不能没有原则。《事业单位人事管理条例》第十五条规定,事业单位工作人员连续旷工超过15个工作日,或者一年内累计旷工超过30个工作日,事业单位可以解除聘用合同。本案中,某中学因客观原因,招生计划减少,需要调整部分教师岗位。其中,丁某在岗位调整之后,在未提供病假、事假证明等合理理由的情况下,长达两年未到岗工作,学校本可以按照规

定单方面解除聘用合同。但学校不仅未对丁某按旷工进行处理,还按月向丁某发放工资。虽然学校表示,是想利用聘用合同到期自然终止的方式,解决丁某不服从岗位安排、未到岗工作的问题,此举也能体现学校对教师的关心关爱,但实质上,一定程度上体现出学校管理过软、怕麻烦、思维方式单一等问题,没有充分运用法治思维和法治方式解决学校管理中存在的困难和问题。

本案中,该学校在丁某一年未到校工作的情况下,仍将其2017—2018学年的考核定为合格,理由是为了不影响其日后再次择业。对于学校的好心,丁某在申诉中却提出疑问。根据某市事业单位工作人员考核暂行办法规定,年度考核应以平时考核为基础,侧重考核工作人员完成年度工作目标任务等情况。考核年度内病、事假累计六个月(含)以上的人员,不参加考核,不确定考核等次。按照上述规定,丁某本不能参加考核,但学校仍给予其合格,说明学校未严格落实考核规定,突破了管理原则。

第三,学校管理要保障教师民主参与。教师法第七条规定,教师享有对学校教育教学、管理工作和教育行政部门的工作提出意见和建议,通过教职工代表大会或者其他形式,参与学校的民主管理的权利。《学校教职工代表大会规定》(教育部令第32号)第七条规定,教职工代表大会的职权包括讨论通过学校提出的与教职工利益直接相关的福利、校内分配实施方案以及相应的教职工聘任、考核、奖惩办法。学校管理过程中,要尊重和保障教师的参与权、知情权、监督权。在制定涉及教职工利益的规章制度过程中,要注重教职工的参与,充分征求教职工的意见。规章制度制定后,要在校内公示宣传,使教职工知晓。在学校日常运行中使用制度,让教师体会到,制度不是写在纸上的、与自己无关的,而是自己行为的边界、权利的保护,让教师对于自己的行为有合理预期。

只跟自己发过一次短信,也并未收到学校的相关解释。实践中,学校可在聘用合同中对合同的变更与解除等作出明确约定的同时,通过教职工代表大会等教师民主参与的方式,就教师岗位变更调整的程序、办法等作出规定,确保教师岗位调整、合同变更与解除合法合规。

第四,要依法依规处理教师申诉。教师法第三十九条规定,教师对学校或者其他教育机构侵犯其合法权益的,或者对学校或者其他教育机构作出的处理不服的,可以向教育行政部门提出申诉,教育行政部门应当在接到申诉的30日内,作出处理。教师申诉是为了保障教师合法权益而专门规定的一项救济制度。随着法律法规的不断健全,基于学校与教师之间的聘用关系或者合同关系,根据教师维权行为的不同,适用的法律规定也日趋明确。按照教师法第七条、第八条、第三十九条第一款和某市教师申诉办法规定,教育行政部门受理的教师申诉范围,应为学校在对教师进行聘任或管理过程中,教师不服学校考核、处分、奖励、工资福利等作出的处理决定,或学校实施的行为侵犯教师依据教师法所规定的享有的合法权益而提出的申诉。对于法律法规规定由其他行政部门主管或应通过其他法律途径解决的事项,不应由教育行政部门按照教师申诉程序处理。例如,《事业单位人事管理条例》第三十七条规定,事业单位工作人员与所在单位发生人事争议的,依照《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》等有关规定处理。本案中,丁某反映的合同续签问题,应通过人事争议仲裁解决,学校不与其签订岗位协议书、待岗问题可以通过教师申诉来处理。实践中,学校在对教师进行初任培训时,应当包括教师权利保护相关法律法规的内容,让教师遇到问题能通过合法合理的途径解决。

学校是教师的家园,学校管理有温度,成员行为有边界,学校才能稳定发展。教师既要依法行使权利,也要遵守学校的规章制度;学校既要关心关爱教师,也要依法依规进行管理。要以法治思维和法治方式实施管理,提高治理能力和水平,营造良好的学校发展环境。

校长笔谈

## 以信任激发教师生命活力

李志欣

河北省某中学的几名教师与干部在北京市育英学校密云分校交流学习,他们经常问起我一个问题:为什么你们的教师有如此自觉的工作主动性与积极性?教师们都很忙,肯定也很累,但是没有听到他们的抱怨,他们看起来是轻松、快乐的,有满满的获得感与成就感。

我回答他们,对待教师的工作必须以信任为根基,要相信每个教师都有无私的教育情怀与高尚的师德师风,都有做好自己工作的自觉与能力,都有创造的潜力与合作的品质。

当你本着帮助教师提升专业水平,理解他们的一些不足,以及为其营造成长的环境与平台时,教师的自觉精神就会被唤醒。如果他们身边的环境与氛围是被尊重的、公平的,他们就不再顾及他人的评价,会专注地、忘我地投入到自己喜欢的事情中。

教师作为心智比较成熟的独立个体,是自我教育者和领导者。作为办学者,要鼓励教师自主发展,为教师成长留足空间。同时,要相信教师,发现教师,解放和依靠教师,这样教师才能形成自己的教育教学风格,才能成长为更好的自己。

无论新教师的成长还是中老教师的职业突围,教师的每一个成长阶段,都离不开外部条件及外力作用。氛围比制度重要,教师发展需要一个目标一致、去中心化的成长自组织,比如,青年教师成长俱乐部、教师领袖成长联盟等。在这里,教师相互学习、相互影响、相互唤醒,抱团取暖远胜单打独斗更能凸显人的智慧,更易重塑、启迪人的心智。

读书、写作、课例、课题、课程,游学和分享,即5+2模式,一直是密云分校极力推广与认真践行的教师成长模式。读写塑造心灵,研究练就真功,游学打开视野,分享成就高度。从单一的就教研讨教研中跳出来,把教师带向自由研究的理想领域,练就读写力、研究力、实践力、行走力和分享力。

由种子教师带动,通过学习共同体的建设,以项目制的方式,通过分布式领导,系统组织5+2教师成长模式下的多种主题教育活动,以读促教、以写促教、以行促教、以思促教,不断打开教师固化的思维,培育教师的职业兴趣,助力他们攀登教育高峰。

有了上述教师自主成长的环境与载体,在学校里,校长成了最清闲的人,师生们看到我每天从早到晚这里转转,那里瞧瞧,时不时与老师们说几句话,与学生聊聊天。当然,这只是一种表象,其背后当然是校长对学校每一位教师的信任与培养,大家各司其职,各就其位,充分施展自己的聪明智慧。由于信任文化的存在,各部门沟通顺畅,各项工作因此都能和谐有效地运转与落实。

办学活力是提高教育质量、推动 双减 持续深化的力量之源。学校教育主体回归,其主要标志是办学活力的激发与提升,它是 双减 政策有效落地的关键因素。从某种意义上说,学校的办学活力集中体现在校长的自主管理中,体现在教师的自觉实践中,更体现在孩子们的活泼成长中。这就营造营造信任的管理文化。

而作为一名校长,需要首先问问自己:我的使命是什么?需要静下心来想一想:校园里每天让我充满激情的各种事情可能有哪些主题?从我做起,关注内心,常想可以给周围的人和世界带来什么不同,这是领导力的原点。

我认为,激发师生的生命活力至关重要。它体现在如何与师生交往互动,尊重与信任每一个与众不同的生命,善于以情感和专业的同理心发现高尚的品质、真实的问题。基于以上认识,我每天尝试收集校园里每一个生命的心情、品质乃至产品,把发现的 新大陆 记载下来。这是一个直面教育现实中司空见惯的种种现象与问题的过程,是对一个个教育细节的真实发现与理性思考。

校长的作用就是想校长的事,做校长的活,如按照学校的发展使命、办学理念与育人目标,做好学校发展的顶层设计规划,协助各部门按照学校一以贯之的价值观与运行机制去实现各自的目标。这样,大家都能享受到教育创造的乐趣,感受到教育之行为的幸福感。因此,是信任带来了动力与活力。

由此,北京市育英学校密云分校走上了学校文化自觉的道路,大家不再被动生活与工作,不用扬鞭自奋蹄是学校全体教职员工的真实心态与样态。我深知,这种状态的形成是来之不易的,应当好好珍惜。因为一所缺乏信任的学校,会给学校文化以及学校里所有人带来麻烦,在那样的地方生活工作,会让人感到痛苦不堪,感觉自己的生命在被侵蚀耗费,而自己对此却无能为力。

没有信任作为校园里人与人之间情感交往的桥梁,我们的教育和教学将变得机械而无趣。为促 双减 政策有力落地,外界有利的环境、资源、平台对于办学活力、教师自觉的激发固然不可或缺,但更为重要的是,自觉地从我做起,从信任每一名教师做起。如此,才能营造一所拥有信任文化的学校,才能实现学校真正的变革,才能真正激发和增强学校的生命活力,教育教学质量才能得到有效保障,才能扎实落实立德树人根本任务。

(作者系北京市育英学校副校长、北京市育英学校密云分校原校长)



扫码阅读  
校长周刊投稿指南