课后服务的师资该如何配置

吴颖惠

■聚焦课后服务高质量发展系列报道(四)

在推进课后服务工作中，课后服务师资配置问题是焦点和难点。目前从各地的实践来看，学校教师是课后服务的主力军，也是课后服务质量的决定性因素。如何调动教师的积极性参与课后服务？如何在减轻学生学习负担的同时也减轻教师工作负担？如何统筹多方资源共同做好课后服务？厘清这些问题是推动课后服务良性发展的关键环节，也是推动“双减”政策落地的现实需求。

1 要正视课后服务“主力军”负担过重的现实

各地实行课后服务以来，学校普遍反映作为“主力军”的教师负担明显增加。由于不少学校课后服务师资缺口比较大，大多数学校都是利用本校的教师资源开展相关课后服务延时课程，很多教师在校工作时间明显高于原来的8小时工作制，特别是班主任、骨干教师与学校管理干部更是如此。课后服务的教师工作权责和边界不清晰，过长的工作时间，导致教师工作压力过大。

课后服务一定程度上挤压了教师的休息时间，加剧了教师的角色冲突，使得教师在家庭和工作之间更难以达到平衡。学生课后服务多元需求对教师能力提出了新要求，教师不仅要满足对学生的看管这一基本需求，更需要科学设计丰富的、高质量的课后服务内容，针对性地开展活动，并提供专业化指导，这对教师也造成了新的压力。

还有一些学校，在课后服务经费、资源得不到保障的情况下，化激励为惩罚，如与岗位晋升、评优评先挂钩，要求教师义务参与课后服务或直接摊派任务。这种做法忽视了教师的自由选择权，忽视了他们参与课后服务的情绪情感和价值追求，导致部分教师对课后服务持有消极态度，产生了抵触与倦怠情绪。

在学校教育中，教师与学生是统一体。当教师工作负担过重，不仅他们的专业知识、教学能力处于透支状态，其教育视野、教育格局都会受影响，过重的工作负担还会制约教师的专业自主性，降低教师对工作的满意度和职业的幸福感，削减教师职业的吸引力。因此，也很难培养出有精神格局的学生。教师过重的工作负担，也会损害身心健康，弱化自我效能感，这不利于教师专心从教，会影响教育质量的稳步提升。因此，要想课后服务高质量发展，必须解决好教师工作负担过重问题，必须像关注学生学习负担一样，高度关注教师的工作负担。

重庆两江新区行远小学的学生们在课后服务时间上舞蹈课。 刘畅 摄

郑州师范学院附属小学的学生们在课后服务时间自主阅读。 窦晶晶 摄

2 调动和激励教师参与课后服务是关键

学校作为课后服务政策的执行单位，要为课后服务质量和水平负全责。教师是影响课后服务质量的核心要素，高质量的课后服务需要高素质的教师团队来支撑。课后服务的质量和水平由教师决定，教师为课后服务的课程设计、作业设计、课业辅导、活动组织等负责，教师的工作直接关系课后服务的质量和效益。所以，为教师参与课后服务创设良好的工作环境，调动和激励教师参与课后服务工作成为关键。

参与课后服务带来教师工作量的增加、休息时间减少，可以采用适当补偿原则，对参与课后服务的教师在经济报酬、职称评聘等方面进行倾斜，以实现教师的实际损失与收益的平衡。对于参与课后服务的校内教师，学校应根据授课时长、学生人数重新进行绩效工资测算，给予一定的经济补偿。同时，优化中小学教师绩效工资方案，充分考虑教师参与课后服务的因素，确保课后服务经费主要用于参与课后服务教师和相关人员的补助，提高教师积极性。只有教师的付出得到了肯定和合理的待遇，才能充分调动教师的积极性，确保课后服务水平的提升。

学校还要积极探索实施个性化的弹性工作制度，保护教师合法权益。虽然“双减”政策已提出学校可统筹安排教师实行“弹性上下班制”，但具体实施制度还需学校综合学生参与课后服务的时间与教师工作、生活等方面的实际需求进行制定，以真正保护教师享有休息权等合法权益。各地围绕“弹性上下班制”的落实有诸多做法值得借鉴。比如，有的学校就为班主任、额外承担兴趣小组教学的教师安排了每周弹性坐班半天的措施，这两类教师只要在协调好课务和学生管理的情况下，通过在线上提交审批，就可以申请两小时外出假。当教师精力充沛、精神需求得到满足、有时间进行自我提升时，最大的获益者还是学生和学校。

学校还要赋予教师课后服务课程设计的自主性，发挥教师的创新力，尊重其主体性和创新性。在课后服务课程建设过程中，教师可以将自己的教育思想和课程意识自然而然转化成创新实践的动力，为学生提供更为丰富多样、更为生动鲜活的学习体验。例如，教师将社团活动课程化，可以减少活动的无序性，提高社团活动的效果。教师还可以突破常规课程的自我设置，不断为学生创新课程服务形式，使课后服务课程更加生动、有趣味，增加课程的体验感、陌生感、新鲜感，从而赢得学生和家长的认可，提高学生参与的积极性。教师的获得感增强了，其参与课后服务的热情自然会大大提升。

3 统筹多方资源，共同做好课后服务

课后服务不是权宜之计，而是全面育人的有机组成部分。学校需要站在立德树人的高度，科学统筹、合理安排课后服务师资，厘清课内与课外的界限，破解难为之困，寻找平衡点，统筹社会、家庭等多方资源，共同做好课后服务工作。

就学校内部而言，在课后服务推进过程中，一些学校把压力主要放在了班主任等部分岗位或部分学科教师身上。对此，各校要综合考虑教师岗位职责、学科专业和实际工作量等因素，公平、合理地分配教师及工勤人员的任务。教育管理部门必须考虑合理配置学校专任教师与非专任教师的比例，并在非专任教师中明确职员、教辅人员与工勤人员的最低比例。当下，一些学校探索建立AB岗制度，方便参与课后服务的教师应急调整、交替轮岗；还有一些学校配备了副班主任，合理界定正副班主任职责分工及相关待遇，统筹做好班级管理工作，避免因弹性上下班产生班主任缺席班级管理问题。这些做法都值得借鉴。

学校要充分利用网络场域下的线上资源和课程服务，实现课后服务的个性化。“双减”政策提出“做强做优免费线上学习服务”，进一步拓展课后服务的空间范围。以信息技术与大数据为特征的线上教育资源，为教师突破教育时空的局限、促进优质教育资源的共享、提高课后服务质量和水平提供了更多便利。后疫情时代的课后服务，教师应该充分借助互联网和人工智能的教育契机，实现课后服务的智能化与定制化，将德育、智育、体育、美育、劳动教育内容有机融合，更好地实现全面育人的教育目标。

为了解决课后服务师资短缺问题，还要积极统筹社会资源，吸纳更多社会专业人士参与课后服务，实现课后服务教育人员的多样化。现实中，学校教师提供的课后服务无论是种类上还是质量上，都难与校外机构相比，对此，可以通过政府购买服务的形式向第三方培训机构采购课后服务课程，也可以与少年宫、青少年活动中心等社会机构共同开展合作。这种做法一方面可以缓解教师参与课后服务的压力，另一方面也能真正提升课后服务质量，满足学生的需求。

同时，学校还可以根据学生需求和课程设置需要，聘请专业院校教师、退休教师、体育教练、文艺科普工作者、能工巧匠、“非遗”传承人、家长讲师团成员、大学生和社区志愿者等社会各界人士参与校内课后服务。比如，可以充分激发中小学生家长在加强家校合作方面的参与意愿，努力开辟多种适宜的途径，吸纳其充实到课后服务团队中，为家长创造直接参与课后服务机会的同时发挥家长协同作用，实现家校共同参与、协同管理。

（作者系北京市海淀区教育科学研究院院长）

郑州师范学院附属小学：

课后服务提质先为教师赋能减压

寇爽

在课后服务工作中，学校承担主体责任，教师必然是履行责任的主力军，当前教师参与课后服务面临负担重、工作积极性有待提升等现实问题。尊重教师的权利、调动教师参与课后服务的积极性、支持教师更好发展，是郑州师范学院附属小学落实“双减”诸多工作内容中的关键方面。我们探索出“五位一体”的工作思路，在实践中取得了显著成效。

一是明责，知道“干什么”。课后服务开展之初，教师们对课后服务的概念还是比较模糊的，大多采取观望态度，想看看学校究竟会如何安排：是全体参与，还是以班主任为主？是自愿报名，还是学校指定？基于此，学校的课后服务先定位，再定责。由于同步开始的还有中午的供餐，每天学生和教师在一起的时间长达9个多小时，除了正常课程的实施时间以外，中午时间段和下午课后服务时间段的人员究竟如何安排，才能够为教师们划定责任边界，确保教师知道哪些工作是必须做的，这考验着学校的管理智慧。

我们根据教师学科特长的不同和在学校分工的不同把教师划分为学生的“生活导师”“学习导师”和“兴趣导师”。“生活导师”主要任务是履行看护学生午餐并开展用餐教育；而“学习导师”和“兴趣导师”主要承担课后服务工作，其中“学习导师”的主要任务是面向学有困难学生开展学业指导，“兴趣导师”的主要任务是面向学有余力学生开展兴趣社团指导。对所有教职工采取个人报名和学校统筹安排相结合的方式进行，这样就能够确保教师知道哪些工作是必须做的，个人承担的必须是有限责任，不能无限压责。

二是赋能，知道“怎么干”。在职责清晰的基础上，学校研究制定了《午餐供餐指导意见》《课后服务学业指导流程与内容》和《课后服务社团指导流程与内容》等文件，并加强业务培训和工作指导，让教师认识上理解到位，能力上匹配到位，行动上执行到位。“双减”减去的是学生多余的负担，“减负不减质”的关键之一是提升教师教学能力水平，特别是要着重提升教师的教学设计能力、作业设计能力、学生个性化发展指导能力。为了“赋能”教师，我们以“四有”好老师为目标，建构了教师能力进阶的成长体系以及每位教师的个人专业发展规划，依托名校长工作室、名师工作室、郑州师范学院的专业力量，以及学校作为国家级培训基地校等资源优势，通过开展“四课研讨”理论与实践研究共同体研究”以及主题校本教研等活动，不断提升岗位能力，为育人水平提升奠定基础。

三是立标，知道“干得怎么样”。学校采取过程与结果并重的原则，加强工作绩效评估和反馈，优化评估体系，反馈有利于改进的信息，树立标杆，激励先进，发现好案例，推广好经验。课后服务的一项重点工作是学科作业指导，为真正做到“作业不回家”“知识盲点不累积”，学校成立课后服务质量评估组，全程关注课后服务师生活动情况，并及时进行经验总结和问题提醒。比如，《课后服务学业指导流程与内容》中明确提出：课后服务“学习导师”在规定学习时段要带领学生完成各学科当天学习任务并及时答疑解惑。一位“学习导师”如何让参与课后服务的全体学生各门学科学习任务都高质量完成呢？这是许多教师的困惑。学校六年级教研组结合学生认知特点，依托多元智能理论，各班级组建若干课后服务学习小组。通过小组成员之间、小组之间的互助共研，不断提高学生自主学习、合作探究的能力，促进相互帮扶，共同完成学科学习任务。目前学校六年级各个班级参与课后服务的学生比例已经超过95%，学校进行的专项质量抽样监测显示，学生学习兴趣提升，学业质量也有很大程度提高。这一举措经课后服务质量评估组提炼后，作为优秀服务案例进行经验推广，其他年级结合学生和教师个人特点进行改进，学校整体课后服务效果明显上了一个新的台阶。

四是协力，与育人同盟军“一起干”。学校始终坚持协同育人，在课后服务中十分注重发挥协同育人相关力量的作用，为一线教师减压，让教师感受到育人同盟军“一起干”的力量。为此，学校成立了两支队伍，分别是家庭教育指导专家队伍和课后服务专业人员队伍。依托市、区关工委及专家顾问团、家长志愿者团队组建“家庭教育指导专家队伍”，通过专题报告、咨询服务，解决家庭教育中常见的热点难点问题。通过外联社会组织、挖掘家长资源，组建课后服务专业人员队伍，参与课后服务的课程开发和授课工作，增强服务内容的丰富性，实现服务效果的品质化。学校和河南省博物院、省中医一附院等一同设计了与学校课后服务时间、内容相适宜的“爱上博物馆”“神奇的中医药”等活动课程，深受学生喜爱。

五是共情，让教师“投入地干”。尊重教师，就要把教师们的身心健康放在重要位置，让教师能够以愉悦的状态“投入地干”。学校采取了一系列措施加强对教师的人文关怀：每周三为“全天蓄能日”，教师完成当天教育教学任务，随时可以离开学校；每月允许有4次应急假，有急需处理的事务，在学校课程建设中心备案后便可去办理；每天为学校教师提供早、中、晚三餐，让教师免除后顾之忧；完善健身屋建设，供教师在课余时间锻炼身体、调节情绪。

实践表明，只有建设以教师为中心的学校，才能办好以学生为中心的教育。当下，学校的课后服务取得了良好的效果，为“双减”背景下的学校育人实践提供了可行的解决方案。

（作者系教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员、郑州师范学院附属小学校长）

校长笔谈

校长应关注学校“三态”

朱志军

校长应该关注什么？关注贯彻党的教育方针，关注“双减”政策的落实，关注校园疫情防控，关注学生健康安全等等，答案不一而足。要从校长关注的诸多因素中求出同类项，找出公约数，笔者以为，以下“三态”值得校长们共同关注。

关注师生的姿态

学校的中心工作是教育教学，教育教学的主体是师生，教师以怎样的姿态从教，学生以怎样的姿态求学，这是校长应该关注的首要问题。

在学校中，我们提倡教师工作的最佳姿态是不用扬鞭自奋蹄。应该看到，驱动教师认真负责地从事教育教学工作的动因不外乎管理制度的约束、评比考核奖惩、学校文化引领等。校长还应重视教师内在动力的激发，让每位教师自加压力、自主上进，达到无为而治的理想状态。为此，校长要重视价值导向和精神引领，坚定理想信念，大力营造爱岗敬业的工作氛围。同时，校长要积极搭建教师成长的平台，提供发展的空间，助力教师成功，要以上率下，以奋斗者的姿态影响和带动广大教师。当教师从校长那里得到了尊重，获得了力量，感受到了温暖，那么教师以积极主动的姿态投身教育教学，也必在情理之中。

在学校里，学生该是怎样的姿态呢？学生言行举止文明得体是最基本的姿态。学校要重视学生行为习惯的养成教育，学生个体的自由发展与集体的统一规范并不矛盾，忽视规则，学生往往就“野蛮生长”，本质上也就背离了育人的初衷。当然，学生的姿态可以培塑得更美，“最是书香能致远”应是校园里学生最美的姿态。为此，我们把学校内涵建设的着力点放在书香校园创建上，从制度建设、环境建设、课程建设、活动建设等方面入手，大力营造书香环境，开展读书活动，聚焦课程研究，每年的读书节、阅读考级，更是将学生定格在最美的姿态上。

关注运行的质态

一所学校，无论规模大小、人员多少，都有其一定的管理模式、运转方式。是规范有序、畅通高效？还是政令不畅、内耗低效？这就体现出学校运行的质态了。质态好的学校，上下团结，风清气正，学校呈上升态势；质态不好的学校，学校矛盾重重，问题百出，严重制约学校的可持续发展。学校运行质态好不好，离不开文化积淀和形成过程，牵涉到学校上上下下、方方面面，涉及顶层设计，也牵涉到微观层面的细枝末节，其中，校长是关键影响因子。

校长应集思广益，群策群力。有位校长非常肯干，学校大事小事总是亲力亲为，有时甚至是孤军奋战，事实上这样出力并不一定就见好。我们反对运行中校长独断专行的一言堂，也同样反对校长事无巨细的眉毛胡子一把抓。学校是一个组合的整体，需要各部门协调运转，需要人人各司其职、各负其责，校长要指挥“众人划桨开大船”。

校长要承前启后，平衡左右。校长要提升学校运行的质态，需要与时俱进修订学校的管理体系，完善相关机制，但一定要处理好传承和创新的关系，要在传承中改进，在创新中优化。同时，校长还要善于协调运行中的各种关系，通盘考虑，周密部署，平衡职责权，统筹人财物，精准破解运行中的卡点、堵点、痛点，保证学校整体同频共振。

关注发展的生态

植物的生长离不开阳光、雨露和土壤，离不开良好的生态环境。同理，学校的发展也离不开优质的外部环境，离不开健康的教育生态。作为校长，要注意学校发展环境的内外兼修，既要加强学校内部环境的提档升级，又要重视学校外部环境的同向聚合，加强学校发展生态的和谐共融。

应该说，学校发展生态中的“阳光”就是各级各类部门特别是教育主管部门的关心、重视以及社会各界的关注与支持。校长要把自己的全部身心都扑在学校教育事业上，目光应平视师生，多聚焦校内，但校长也需要多走出校门，积极争取外部有利条件和相关政策，助推学校发展建设。笔者所在的学校，与本地的手牵手爱心基金结为友好共建单位，该基金定期走进学校，组织帮扶困难学生，为学校发展提供了强有力的物质支持和精神支撑。

学校发展生态中的“雨露”就是家长对学校、教师的理解，对学校教育的配合，也就是家校协同，合力育人。家长和教师在育人上理应是同向的，但为何会发生家校矛盾冲突呢？这与家校间的错位、越位有很大关系。因此，加强家校之间的沟通、协调，达成教育共识，形成教育合力，就显得非常重要。学校作为教育主体，一定要主动作为，如引导广大家长共同学习《中华人民共和国家庭教育促进法》，巩固“双减”工作形成长效机制，加强劳动教育，提高学生身体和心理素质等。家长和学校在各自的边界施以学生“雨露”，也就不会出现育人现场上的“旱涝不均”了。

学校发展生态中的“土壤”就是学校所处的地域位置及周边环境。无论学校建在何处，都少不了左邻右舍，学校自然也要和邻居处好关系，友好相处。比如我们学校的食堂排风系统对邻居有一定的噪声影响，我们就主动登门，取得居民的谅解。比如学校每次应急演练，我们都预先告知，学校拉响警报是为了演练，请大家不要紧张。总之，我们坚持有理、有礼、有利的原则，根植于相安的“土壤”，学校因此而安居乐业。

（作者系江苏省东台市头灶镇小学校长）