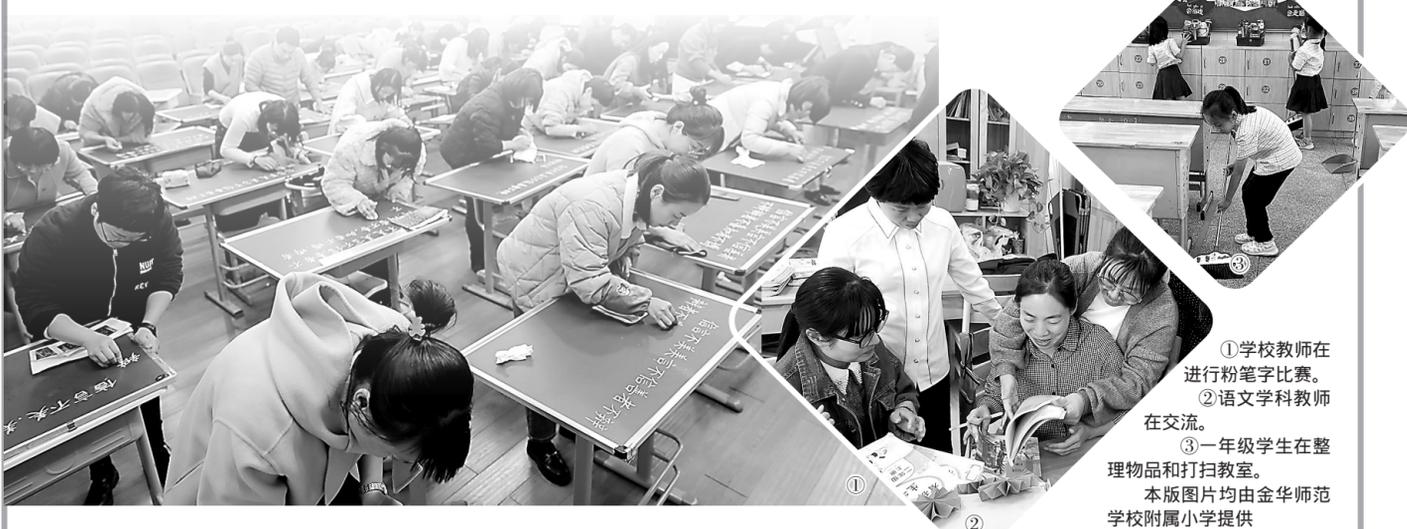


如何减轻老师的工作负担

俞正强



①学校教师在进行粉笔字比赛。
②语文学科教师在交流。
③一年级学生在整理物品和打扫教室。
本版图片均由金华师范学校附属小学提供

减轻老师的工作负担,让老师们保持好的体能,保持好的精神,努力、开心地教好书,最终让孩子们爱上学习,这是十分正确的。工作负担重,老师难免会有抱怨;工作负担重,没有时间备课、去批改作业,最终则是以学生的成长挫折为代价。那么,哪些是老师的工作负担呢?怎样才能算减轻中小学教师的工作负担呢?

在我当校长的经历中,关于老师的工作负担与工作负担的减轻,一直有深刻的体会。我先讲我所经历三个例子:

案例一:学校的“迎新赛课季”

2015年,我来到了一所百年老校当校长。我发现,老师们的专业热情普遍不高,学校布置工作以应付与传递为主,传递就是交给别人做(传递就是副校长交给正主任,正主任交给副主任,副主任交给组长,组长交给班主任,班主任交给家长,等等)。

上级部门布置的教师比赛任务,除了教坛新秀这样的比赛有人去,其他比赛基本找不到人参加,老师们总是极力找理由推托,诸如身体不好、父母住院等。

老师们总是抱怨工作压力重,工作任务多。这一年,我作为校长,牵头为40岁以下的老师设计了一个迎新赛课季活动。每年8月25日,学校公布比赛课文、朗诵内容、板书内容,让老师们准备4个月,12月底至次年1月初完成说课、上课、板书、朗诵四个项目的比赛。分语文组、数学组、音体美组、英科信组公布名次。为照顾老师们的心情,语文数学组人数多,公布前十名,其他两个组公布前六名。每位老师收到一张比赛名次告知单,告知自己在本次比赛中的名次。排名最后两名的老师,校长要和他们开一个座谈会。

根据这个排名,下一年度的比赛从排名中依次轮流公开透明,参赛是每位老师的权利,也是每位老师的义务。这个方案一公布,学校里弥漫着一股怨气,有许多老师发朋友圈,诉说压力大,诉说抑郁冲动。虽然没有老师与校长公开冲突,但老师们转发的截图、会场中充满怨恨的起哄声,都在表明老师们的态度。

最先引起老师们讨论的是粉笔字。到第二年比赛的时候,上一年的粉笔字优秀者便开始感受到压力,特别是美术组、体育组、数学组中的几位老师的粉笔字进步神速,令人惊讶。这几位老师自己也有成就感。

到第三年的时候,学校专门组织几位粉笔字进步大的老师交流分享经验,当老师将自己2015年版、2016年版、2017年版的三版粉笔字呈现在全体老师眼前的时候,老师们安静了。大家认可了字写好看的意义,认可了字写好看所要付出的努力,而且那么多努力付出也没见谁有多大压力,反而获得了许多开心。

第四年的时候,一位临近40的男语文老师成为进步神速的黑马。这位老师之前自认为资格已经够了,多年来在平时的专业活动中基本采用旁观姿态,所以他的进步令老师们意外。在比赛结束的反思交流中,他说他的进步是为自己儿子,他儿子读二年级了,有一次儿子同学的妈妈在教师会上分享经验,儿子十分羡慕,为此触发了为父的上进心,他自己也要做一个令儿子骄傲的父亲。听完他的分享,我写了一篇文章《谁在乎我们的专业成长》,当年人民教育公众号做了推送。

通过4年的实践,当年大家反感的活动慢慢地开始受到喜欢。第五届迎新赛课季之后,有位老师匿名写了一篇感悟给我《不为名次,只为成长》。这位老师说,迎新赛课季的压力感已经不复存在,代之以成就感,想到大学毕业后十多年的教学中,从没为写好一个字认真过,感觉很惭愧。以前自己花一小时备课便自我感动了,现在才知道一节课要备4个月,也都不一定能满意。

今年是第八届了,迎新赛课季对老师们而言,只是一个平常必须经历的专业成长交流会了。看看一年来,自己的粉笔字是否有长进,教案、说课是否有提升,朗诵是否有改善,不在乎名次,只在乎成长已成为共识。

通过这8年的坚持,每一位老师都至少经历了八次用4个月的时间去备一节课的经历,这样持续的经历真实有效地推动了老师们上课的真实水平。8年的努力,让每位老师基本上都拥有了一手漂亮的粉笔字,老师的粉笔字常常成为孩子模仿的字。

有一位语文老师以前一直拒绝参加语文教学比赛,现在什么比赛也不怕了,据她自己讲,因为现在一手漂亮的粉笔字,给了她上好课的信心。她说:语文老师的粉笔字就要漂亮到让孩子喜欢。

什么是负担?因为害怕,因为没有信心,一切都是负担。迎新赛课季的持续推进,好像提高了老师们的负担承受能力,负担承受能力提升了,原来的负担就不是负担了。所以,减轻老师工作负担的最根本办法,是让老师们提升教学基本能力,这个能力上去了,信心就有了,原来的负担就不是负担了。

还有一些来自学生的变化,老师们的字写好后,在耳濡目染之下,现在学校里小朋友们的字都写得极漂亮,孩子们到校外参加硬笔书法班的就很少了,这也减轻了孩子们的负担。

案例二:一年级的“十会”课程

从2016年开始,学校在一年级的第一个月开设了一门“十会”课程,并且用一个学期的时间鼓励每一位小朋友成为“十会好少年”。

开设这门课的初衷是基于我的一个发现:孩子在学校里最初受到的大量挫折都是来自诸如不会排队、不会走路、不会扫地、不会整理、不会游戏、不会听说等一些闲杂小事。而这些闲杂小事,都给老师带来极大烦恼。这些烦恼最终化为对孩子的训斥,而频繁的训斥便导致孩子处在挫折的情绪中,从而影响了学习,带来学习困难。

而且我们发现,这些闲杂小事,孩子们从来没有得到老师或家长的教导培训,他们又不可能天生就会,所以,我们就专门设计并开发实施了“十会”课程。

一年级刚入学的孩子是最在乎老师,最想认真学习的,一年级的家长是特别会配合的,我们在这个时间节点上,培养孩子们的良好行为习惯,这些行为习惯,通过一个学期的学习,基本成形。

但这门课程是完全增加老师们的负担的,这个负担主要表现在两个方面:一方面是与教学任务没有关系。因为老师们习惯考什么教什么。另一方面是“十会”课程是边实践边积累,始终在变化之中,而且,“十会”课程同时需要培训家长,培训作业也极费时间。

这样,我们坚持8年了。在这8年间,老师们渐渐认可了“十会”课程,并投入极大热情。因为老师们发现,孩子们这些能力具备之后,老师的确可以省下很多力气,花进去的力气培养了孩子的行为能力,省下的是处理孩子因为行为失当带来的事故、纠纷的力气。

曾经跟一位老教师交流,她说学校开发的“十会”课程挺好的,我说:就是太辛苦老师们

了。她回答说:这个不辛苦,就有别的辛苦等着。

学校现在有两届经历过“十会”课程的孩子毕业了,老师们普遍反映,经过“十会”课程的班级闹事少,班级事故少。

闹事少、事故少,就意味着家校矛盾少,老师们会节约下很大的精力,工作压力自然就会小很多。

对学校而言,随着“十会”课程渐趋完善,我们解决了幼小衔接问题,解决了小学生劳动教育的问题,对小学生的心理健康问题的解决,我们也有了自己的实践,等等。

上面不断要求的重点工作,我们用同一个课程,综合性地解决了许多教育问题,对学校中层向上级教育部门提供材料与材料提供了丰富的素材与经验,中层不会因为交材料而胡编乱造,或者为完成指标而去做些摆拍与应付的活儿了。

从这个角度而言,学校中层干部们的工作压力也是减轻了。

学校有一位老师是教三年级书法课的,有一次他跑到办公室来告诉我,这一届学生8个班,每个班都会很好地上课。细想来是因为一年级的孩子经历过“十会”课程中的会听说的指导与练习,所以学生上课特别安静,但不是那种死气沉沉的安静。所以,这位老师告诉我,发现自己上课特别愉快,感觉自己的师德水平都上了一个台阶。

“十会”课程的8年实践告诉我们,认真地为学生成长做好一件事情,可以全方位地减轻教师们的工作压力。我们在抱怨工作压力大的时候有没有思考过,我们是否为孩子们的成长做过一件孩子们十分需要又十分适合的工作?

案例三:寒暑假挤出时间来备课

2022年,一个偶然的的机会,发现一个年组组的七位语文老师,寒暑假假期的时间基本是用来备课的。

这个年组组的一位老师总是在上学期结束的时候买来下学期的语文教材,送给同组的每一位语文老师,然后大家就开始备课了。年组的微信群基本上是她们交流备课信息的群。当然,备课用的主要是零散的时间。

她们在寒暑假本上备好每一课的框架,找好每一课的相关素材,因为假期有时间,可以琢磨。有了假期备好的框架与搜集的素材之后,开学了,上课之前再细化一下,做一些适合孩子们的具体化、个性化的工作,课就基本比较精准,孩子们就会比较喜欢。

这位老师的经验是,绝不要在备课上偷懒。现在这个年组七个班的语文成绩十分均衡,平均分都偏高。而且这个年组的语文作业,在学期末基本就没有家庭作业了。

这个例子给了我很多思考。我相信,大多数老师听说寒暑假要挤出时间来备课,肯定会说:太内卷了,肯定会说:压力太大了,没时间休息了。我相信,如果校长布置任务,要求每一位老师必须在寒暑假备好每一课的框架与搜索好尽可能丰富的素材,估计老师

们的口水会把我这个校长淹没了。

事实上,有个简单的常识是老师们不大明白的:功夫要花在事前,不打无准备之仗。如果课是我们的事,或是我们的战,那么,备课便是我们的功夫,与准备了。事前准备不足,事后便有一堆事情等着处理。所以,孩子们的作业多,根本原因是我们的课没对上,没上好。课没对上,没上好的根本原因是备课的功夫没花到。

我们的老师经常是课前备课没花功夫,课没对上,发现学生不大会,于是说孩子笨,感觉压力大。但是考试要成绩,于是拼命地加作业或者向家长施加压力送去补习班。在此过程中,家长感受到的压力又会以另一种方式传递给孩子或教师,教师觉得压力更大了。

现在许多学校在做减轻教师压力的工作,其中一个内容是改革备课方式,把一册书分给不同的老师备不同的课,然后凑起来。这种工作表面上是减轻了教师的工作量,其实是在做一件增加教师压力的事。因为备课是不可以讨巧的,备课是件笨功夫,花足够多的时间,这样课才能上好。唯有课上好了,学校内的许多压力便会消弭于无形,代之以孩子和教师一起成长的愉悦。

结语:专业成长是减轻教师压力的主要办法

以上这三个案例是在学校里真实发生的。这三个案例告诉我们,教师的工作压力的确是要减轻的,而减轻教师工作压力的方法不是简单减少工作量,降低工作要求。教师也不要对安排的一点杂活就怨天尤地,比如反诈骗、扶贫等等这些工作做一下也未尝不可。国家兴亡,匹夫有责。我们是教师,做这些事情都是阶段性的,做了便做了,也可以获得一些丰富的体验,同时,也能为社会发展尽一份力。虽然上级部门尽量不要安排太多的杂活给教师是应该的,教师们确实也不要对上级部门安排的一些活儿抱有抗拒态度,总是怨天尤地。

孩子们来校园的任务是成长,没有孩子的成长,老师们的压力自然会越来越大。要让孩子们有好的成长,必须以教师的成长为前提,这便是教师职业的特点。所以,教师是一个不可以躺平的职业。教师必须保持专业成长,唯有保持个人或团队的专业成长,才能减轻工作压力。想减少考试来减轻压力肯定是行不通的,想减少备课时间来减轻压力只会增加压力。一年级时候的偷工减料,必定会成为六年级时候的心力交瘁。

(作者系浙江省金华师范学校附属小学党总支书记)

让师生真正成为学校的主人

邹贤哲

当下,自上而下的传统管理方式已经不适合学校发展。打造赋能型组织、构建卓有成效的管理梯队模型是现代学校治理的应有之义。好学校不该是校长全说了算,我所在的重庆两江新区行远小学从建校之始,就立足于构建赋能治理体系,通过组织变革推动学校发展,校长全面放权,让包括教师、学生在内的每一个人都成为学校的主人,从而促进学校健康、和谐、持续发展。

常规管理和教育科研深度融合,赋能学校高质量发展

传统的学校管理往往部门、责权清,看似规范高效,实则局限性越来越明显:管理部门常囿于自己的一亩三分地,缺乏统筹形不成共识,缺乏协作聚不成合力,教研、科研两张皮,师生在多头管理中常做无用功。如何才能根治?行远小学在建校之初便升级了学校的组织架构,从源头上疏通管理梗阻。

聚焦学校内涵发展,学校做了科学顶层设计。一是确立家校社三空间融合的智慧教育为龙头课题,统领全校一切工作。二是设置双线治理架构,即课程研发线和常规管理线,既横向关联又并驾齐驱。课程研发线聚焦学校三类核心人群即学生、教师、家长,分别研发实施学生砺行课程、教师修远课程、家长共进课程,形成共享共研共成长的良性循环;常规管理线则对应三类课程,分别设置学生成长部、教师发展部、资源服务部,一部门一课题,常规管理和教育科研深度融合。这样的双线融通架构,使各部门从管理式任务分工转向研究型分工,推动学校高维高能运行。

在岗位设置方面,学校也作出了相应的优化创新。学校设置五类岗位,包括引领岗、督导岗、业务岗、治理岗、动态岗等。引领岗含校长、副校长、党政联席会等学校领导成员和机构,发挥头雁引领作用。督导岗含家长会、家委会、职评委员会等由多人组建形成的团队岗位,发挥督导作用,确保依法治校。业务岗含学科主任、教研组长、学科教师、班主任等,属于学校内涵体系中的关键力量。治理岗含中层干部、年级组长等,侧重常规管理,保障学校有序运转,并为业务岗提供资源和平台。动态岗是结合实际、因需设立的弹性岗位。如在课程研发线设置多个研发中心,包含融媒体中心、学校诊断中心、数字化管理中心等;在常规治理线设置多个项目组,如资产管理项目组、教师福利开源组、劳动基地运维组等,确保学校人尽其才和因势而变。

滋养教师精神面貌,赋能教师生命成长

教师的精神面貌和专业发展水平直接影响着学校发展的质量。当下,教师正身处飞速发展的变革时代,快节奏的生活常态、高压力的工作环境,教师们难免感觉紧张、高压,产生怀疑、懈怠等情绪,该如何突围?

我们研发实施教师修远课程,从生命成长角度,提出德行、树理想、健体魄、养身心、强专业、慧生活、善合作、敢创造8个维度,并通过微论坛、研修小班、修远档案、研修周等路径,驱动教师步入成长快车道,实现生命的增值。其中,强专业只是8个维度之一。因为人的成长过程,有工作也有生活,有身体也有心理,有眼界格局也有方法思维。因此,更高版本的个体必然是—种综合提升,一种多重角色的平衡经营,一种从单向度走向立体丰盈的和谐统一。

学校还成立了教师福利开源项目组,营造氛围,彼此滋养,实现团队与个体的良性循环和双向赋能。每周三的校园茶咖日,学校的雁憩书房,茶香、咖啡香和书香时时相伴;每周开设教师的个性化小时,学烹饪、学书法、学瑜伽,让教师感觉生活值得;学校还发布修远小锦囊,助力教师们玩转活用现有设施设备,日积月累提升技术素养。每天,虚拟学校云上行远,总是温馨备至:教师获奖之后的喜报祝贺,工会的喜庆慰问,食堂的爱心早餐,晨练时光的邀约提醒,项目结束以后的复盘致谢,每个教师都能在校园里获取智慧和能量,感受小确幸和小成就,从而不断走出舒适区,走进学习区,敞阔潜能区,成为一个个完整而幸福的人。

特别是近几年,学校教职员工的思维方式和行为习惯变得很快。人人都可以设计海报、视

频,灵活运用各类技术工具,行政会一个月召开一次,学校靠清单管理和运行。双线共创、在线编辑、及时投屏,成为教师们教研时的标配。置身这样的团队,每个人都会努力找寻自身的成就感和价值感。逐渐地,教师的职业倦怠少了,懒散应付少了,职业幸福感高了,主人翁意识强了,学校的发展更顺了。

多课型混搭,为学生成长深度赋能

在技术和平台的加持下,学校探索多课型混搭,切实转变教与学的方式,开辟课堂数字化转型的新路径。

课堂是一个包含时空、师生、技术、教材、资源、学情等诸多要素的复杂系统,我们把传统课堂中已经固化的元素进行解构、重组和更新,通过延展学习空间、弹性设置课堂时长、重塑师生角色、重新搭建班级规模等,最终形成单班创生课、开合班组课、室外探究课、双线双师课以及网络直播课五大课型。教师根据不同的学情基础、学科特征、课程内容等,选择匹配不同的课型,切实转变教与学的方式。

多课型混搭是一场本质性突破和结构性变革。在班级规模上,多课型混搭不再局限于传统的1间教室+1位老师+1个自然班学生,讲授型组织方式,还可以进行两个自然班的开合班组教学或分层辅导,也可以联结多个班级上年级课、年级课甚至全校课的双线双师课。在教师角色定位上,多课型混搭不再局限于1位教师授课。在开合班组课中,主教师教优势互补、分工协作。在双线双师课中,老师和学生构成学习共同体,由1名线上导师精讲辅导,N名线下伴学辅导陪伴。在学习空间上,多课型混搭不仅仅局限在校内和线下学习空间,我们可以延展到室外上课,更可依托智慧教学平台,随需要搭建云端学习空间,随需要连接不同区域的学校,组成远程学习的共同体。在课堂时长上,多课型混搭也不再局限于传统课堂的40分钟,我们可以根据内容需求弹性设置60分钟的长课时、15至20分钟的短课时。

我们充分链接网络资源,通过多课型混搭,让学生家长、志愿者、社会大众都通过网络参与到思政课程中来,从校内小课堂延伸到社会大课堂,让思政教育更走心。就这样,更多的教育资源向学校汇聚,更多的专业人士走进学校为孩子们成长赋能,这是时代的呼唤,更是办学的智慧。

打造赋能型组织,构建卓有成效的管理梯队模型,我们将碎步快走,行稳致远;滔滔不绝,驰而不息。

(作者系重庆两江新区行远小学校长)