



以高质量办学推动教育强国建设

本期关注:教师减负

为中小学教师减负是近年来教育领域的热门话题。教师减负是一项系统工程,但不可否认的是,中小学校长在教师减负中扮演着重要角色。作为校长,如何理性看待教师负担?学校应该怎样切实了解教师诉求、回应教师关切?校长如何带头执行教师减负的政策?怎样提高管理效能,在自己的职责范围内创造让教师安静教书的环境?本刊邀请了专家、校长进行探讨。

——编者

校长怎样更好为教师减负

王建

为中小学教师减负,是近年来党和国家关注教育领域的一项实事。今年政府工作报告中提出减轻中小学教师非教学负担。今年4月,中央教育工作领导小组秘书组印发通知,对开展规范社会事务进校园为中小学教师减负专项整治工作作出部署,提出建立社会事务进校园审批报备制度等主要任务。教师减负工作既是政府的责任,需要教育行政部门主动作为;也是学校的本职,有赖于学校管理者的积极推进。

教师减负是一项系统工程,也是一项深刻的教育变革。校长处于教育行政的末端和学校管理的顶端,作为执行政府行政命令的管理者、学校的领导者和教师工作任务的直接安排者,是教师减负的直接责任主体,要做好守门员、调度员、联络员3个角色,在自己的职责范围和权力空间内,协同政府、学校和社会共治共管,将外源性的社会性事务负担与内源性的教学性事务负担统筹治理,为学校营造舒心的育人环境,为教师守住安静的讲台。

做好“守门员”,深入推进依法治校和自主办学

社会事务进校园的初衷是为了让学校和教育引导者充分了解社会,通过适当参与社区服务,培养学生的社会责任感。《中华人民共和国教育法》明确规定,学校及其他教育机构在不影响正常教育活动的情况下,应当积极参加当地的社会公益活动。但长期以来,一些地方政府部门往往视学校为行政机关的附属物,将一些基层治理工作转嫁给中小学,或与教育教学无关的活动和工作强制摊派给学校,并向教师下达指令性任务,教师的角色异化为行政末梢承压者。

学校作为专门培养人的机构,不同于行政机关;校长也不同于行政官员,必须依据一定的教育理念和教育规律来实施学校管理。因此,校长要分析学校和教师承担社会责任的可行性、可行性和适宜度,把好社会事务进校园的大门。

尽管近年来多地出台了教师减负清单,但除评比、填表、抽调等工作外,与教育教学无关的社会事务难以明确,与教育教学有关的负担难以甄别。中央教育工作领导小组秘书组通知要求系统摸排近年来社会事务进校园情况,制定准入标准,严控省、市、县三级社会事务进校园总量,建立白名单并向社会公布。校长要将教师减负作为落实办学自主权和依法治校的核心工作来对待,明确和坚守学校的权利边界与责任界限,对学校和教师应该且能够参与的合理活动,应设法控制总量和频次,做好合并归类、精简优化;对行政领导强加给教师的不当社会事务负担,校长应勇于担当,学会拒绝不合理的外部要求。

好的校长不仅要为学校发展规划良好的愿景,更要为学校有序发展奠定健康的生态,他必须是减轻教师无谓负担的巧手和高手,能围绕学校特色发展、教师专业发展和学生全面发展优化任务分配。学校让教师承担的非教学性任务,除了上

校长要用心用情当好教师“娘家人”

毛道生

教师减负是一个涉及面广、解决难度大的硬骨头,需要校长以理性认知和综合施策来化解。校长要努力做好教师的娘家人,精准施策,积极主动地减轻教师的非必要负担。

厚植教育情怀,减少认知性负担。教师的工作负荷感,既有客观的真实工作负担,也有主观的、错误的认知。错误的认知容易带来错误的结论和脆弱的心理承受力。部分教师误以为,教师就是教好自己的书,上好自己的课,其他的工作,如与学生谈心谈话、监考阅卷、家访等都与自己无关。校长要厚植教师的教育情怀,鼓励和引导教师勇担教育责任和使命。可通过政策宣讲、谈心谈话、榜样示范、评价导向、制度约束等方式引导教师将国家大政方针政策与学校历史和文化紧密融合起来,内化为自己的教育信条和行为准则。当教师形成正确的认知,就会积极主动、自觉自愿地广泛参与到教育教学活动中,而不视为额外负担。在石室中学,热爱祖国人民为建设社会主义而学习,求真理求技艺愿奋进文翁石室之光



在广东徐闻县北莉小学,教师林小恋(中)课后和同事一起聊天分享趣事。
新华社记者 邓华 摄

级领导要求承担的任务,更多的可能是竞争性的非教学任务,各类评选、创建、项目申报也会造成教师负担。如果校长特别在意奖项头衔,任何事不惜代价争第一,牵扯了教师过多的精力,即使学校陈列室贴满了奖状、挂满了奖牌,也是一个平庸的校长。

标本兼治减轻中小学教师非教学负担,筑起挡住社会事务进校园的防火墙,需要继续深化放管服改革,明晰政府、学校权责边界,落实学校办学主体地位,推进现代学校制度建设,实现教育家办学。学校能否发挥主体作用,校长的领导力至关重要。校长应坚定自己的教育理想和价值目标追求,在教育实践中保有独特的教育情怀,少一些政绩工程、功利利禄心、繁文缛节,阻挡、过滤与教学任务不相关的社会事务,把时间和精力还给教师,回归教书育人的本本位。

做好“调度员”,合理分配教师工作负担与资源

学校是教师工作的主要场所,《中华人民共和国教师法》等法律法规明确规定了中小学教师必须履行的教育教学职责和非教育教学类工作安排。经合组织(OECD)开展的教师教学国际调查(TALIS)统计了教师一周内从事的主要工作任务,包括教学、独立备课、批改作业、与同事交流合作、学生个别辅导、学校管理工作等11项,差异在于各国的任务性质是不同的,有国家明确规定的、学校要求的、学校规定的、教师自愿的、不要求的等5种情况,而且教师投入具体任务上的时间不同。我国目前国家层面缺乏对教师工作职责和工作时间的明确规定,将确定教师工作任务与工作量权力下移到了地方教育行政部门和学校。

学校自主权的发挥有赖于高效的领导者,尤其是校长被赋予了更多的责任和使

命。校长的角色不仅是首席行政官,还是首席教师、首席学习官。校长领导力的重点主要体现在3个技能领域,与人员(如关怀、沟通、建立人脉、信任和信心)、教学(如观察、反馈、教学法、课程和评估专业知识)和组织(如技术、数据使用、战略思维和资源分配、专业学习)有关。学校管理过于行政化,行政权力干预不当,教师主体与权利地位缺失,常常是造成教师工作负担过重的重要原因。如一些校长喜欢标新立异,指挥教师搞教学改革,靠行政力量推行某种模式或方法,如影随形的是形式主义的折腾,非但改革没成功,也把教师折腾得不胜。

优化学校教师的工作生态,关键在校长,核心在资源配置与人员调度。充分尊重教育教学的专业属性,维护教师的教育教学和专业发展自主权,把时间、自由和权力还给教师,应是校长工作的底色。作为学校提高教育质量的第一责任人,校长的教学领导力体现在课程规划、教育教学各领域的价值引领和评价方案的设定上,要在推动、维持和评价专业学习共同体中发挥作用,给予教师更大的自主权以及对课堂和工作条件的控制权,以非必要不开展为原则去除教师因会议、培训、教研、考核等带来的额外工作负担。要界定教师合理职责和工作量标准,确定教师减负必选项。要尊重教师作为关键教育主体的价值,发挥教代会的民主管理职能,倾听教师的意见,满足教师的合理诉求。优化学校组织管理,构建扁平化的管理结构,实行分布式领导,尊重并发挥教师的专长,形成互相协作的组织文化。优化学校人员配置与任务分配,引导管理团队强化服务意识,一些可由管理人员独立完成的外部工作任务,就不需要教师参与;一些能通过购买服务完成的任务,也不让教师参与;对于确需教师完成的要尽量简化,减少影响面和参与度。要充分利用信息化、数字化手段开展智能办公和教学,发

挥人工智能、大数据平台资源整合与共享优势,让教师少跑腿、少做重复性工作。

做好“联络员”,推进家庭教育协同育人助力减负

办好教育事业,家庭、学校、政府、社会都有责任。但在现实中,一些家长忽视家庭教育的作用,尤其是寄宿制学校,保姆式管理盛行。健全定位清晰、机制健全、联动紧密的学校家庭社会协同育人机制,不仅可以使学校家庭社会共同担起学生成长成才的责任,还可以利用各方之间的合作,活用校外组织机构及人力资源等,有效分担教师的工作任务。

校长是整个学校的形象代言人,是构建家校社协同育人机制、培育教育良好生态的领导者。校长要学会调适外部环境,主动与外界对接,创建、培养并维持与外部机构和组织的合作关系,支持学校实现使命和愿景。积极推动学校拓宽家校沟通交流渠道,通过家长学校、家长会等形式,引导家长对教育和教师持有合理的期望,督促教师做好家庭教育指导,明确家长对孩子的教育责任是首要性和决定性的,教育的重任并不能完全由教师承担。校长作为学校与其他行业和社区的联结纽带,要加强对对外联络,争取并合理运用社区的资源支持,可聘请退休教师、具备资质的社会专业人士和志愿者进入校园,或依托少年宫、青少年活动中心、图书馆等公共资源,帮助学校开展课后服务,以此减轻校内教师的工作压力。营造安全和谐的校园环境,积极配合和支持中小学兼职法治副校长开展工作,将履职对象由学生向教师、家长、教育行政人员延伸,在协助调解家校矛盾、解决校园纠纷和处置校园等方面保障教师的合法权益,有效化解学校和教师面临的压力,做平安校园、法治校园的守望者。

(作者系中国教育科学研究院教育财政研究所所长、研究员)

服务两大价值取向,开发教师成长树系统,设立高集成、系统化、序列化的专业发展模块,方便了教师的职业进阶和评优晋级。教研组建立了多样化的教育教学资源库,做好传承和共享,大大提高了教师的工作效率。

强化人文关怀,减少生活性负担。生活中的负担也可能会转移到工作中,校长切忌以工作为重,不要将家务事带到学校来,等漠漠观念对待教师,否则容易让教师陷入学校与家庭的双重压力中无法自拔。我充分发挥行政、工会、教研组、年级组等组织的力量,力所能及地帮助教师处理好生活中的事务,着力打造温暖石室。一方面,帮助教师缓解心理压力,积极调适情绪,加大福利关怀,如请心理专家到校辅导、组织教职工运动会、组建教师文体社团、推行大病报销救济制度等;另一方面,在教师子女哺育和教育上给予大力支持,设置教师子女入学礼、儿童节专场活动、母婴哺乳室,协助教师处理好工作矛盾等。

校长要做教师生活上的娘家人、发展上的经纪人、工作上的知心人、事业上的保护神。对教师减负要积极作为、智慧行动、综合施策、持续推进,提供积极的学校支持,确保教师安心从教、舒心从教、静心从教,为打造一支高素质专业化创新型教师队伍奠定坚实基础。

(作者系四川省成都市石室中学党委副书记、校长)

徐霞

作为教师工作和生活的主要场所,学校无疑是教师减负的前线阵地。陶行知先生说:校长是一个学校的灵魂。校长是学校改革发展的带头人,为教师减负、引领教师成长是校长的专业职责。校长要辩证把握好以下几对关系,才能科学地为教师减负。

准确厘清教师的非教学负担和非教学任务。学校要做好人才培养工作,教师必定会有非教学任务,但并非承担非教学任务就等于承受了过重的非教学负担。从词源上来看,负担既可作名词,也可作动词。它作为名词时,或指费用、开支,或指承受的责任;它作为动词时,主要是指承担(责任、工作、费用等)的意思。可见,负担本身并不是一个贬义词,而是一个中性词。在教育实践中,教师负担一般指向教师承受的责任,日常语义中可理解为教师的任务。换言之,校长需要认识到,分配给教师合理的任务,让教师承担一定的负担,给予教师适度的工作压力,是学校管理的正常现象。从教育管理的角度来看,适当的负担或者压力可以激发教师的工作动力,使其更加专注,提高工作效率和质量。只有当任务过多、负担过重时,才具有负面意义,才需要干预、介入予以减轻。也正因此,当教师的工作负担影响其身心健康、教学效果和教育质量时,无论与教学相关与否,校长都需要注意和重视,切不可因为负担是教学的而不是非教学的,就认为理所当然、无可厚非。

科学区分教师的教学负担与非教学负担。教学是学校的中心工作,是学校教育的主要途径,但我们不能狭隘地把教学限定于传统课堂中的教与学。在《辞海》中,教学一词被解释为由教师的教和学生的学共同组成的活动。新时代,学校要坚持五育并举,实现学生德智体美劳全面发展,需要突破片面的课堂教学,以全面的人才培养视角来看待教师的本质工作。实际上,教师有目的、合乎道德的方式对学生身心施加正面影响的活动,均可视为人才培养的活动。除上课之外的教研、备课、批改作业、学生管理、家校合作、课后服务等,既是课堂教学工作的自然延伸,也是学校人才培养的应有之义,因而不应被视为非教学活动。那些评比、推销等与人才培养毫无关联,甚至是违背教育规律的活动,是真正需要校长为教师减掉的非教学负担。因此,校长应该注重区分教学负担和非教学负担,避免将两者混为一谈,从而确保减负措施能够真正落到实处。

合理辨别主观和客观的非教学负担。事实上,判断非教学负担是否过重,既是主观的,也是客观的。从主观上来讲,教师个体的时间和精力是有限的,除了教师角色外,教师同时所扮演的家庭角色、社会角色等也需要其承担相应的责任。面对多种角色,教师在有限的时间内承担超出个体能力的工作任务后,就会出现角色超载或角色冲突,必然会受到负担过重的压力。因此,校长在分配给教师非教学任务时,不能简单地以工作时长、任务数量、参加频率等量化指标为依据,而要因人而异,根据教师个体的能力、性格特点等在实践中进行综合判断,以不影响学科教学为标准。从客观上来讲,非教学负担有一个应然的价值标准,是否有利于教育与学生全面发展。不符合这个标准的,即可被视为非教学的,亦是额外的负担。这就是为什么对于有些教师来说,人才培养的事情即使再多、干得再累,也觉得是应该做的、能接受的任务,而有些无关学生发展的非教学任务,即使再少、干得再轻松,也会觉得不是应该做的、是不能接受的负担。

辩证对待非教学负担的消极方面与积极方面。学校育人不仅仅是教书育人,还包括活动育人、管理育人等多方面。美国教育家杜威曾提出学校即社会,陶行知认为社会即学校。这都告诫我们,学校与社会本质上具有密不可分的关系。学生在校期间不仅获得知识的增长,更经历包括社会性发展、生命意义获得等更加广泛的社会化过程。因此,校长需要邀请政府、社会、家庭等多元主体参与到学校的治理中来,真正把“三育人”的教育理念落到实处,更好地服务于学生的全面发展。反过来讲,学校是社会的有机组成部分,学校本身也有其社会功能。德国著名社会学家哈特穆特·罗萨把今天的社会描述为加速社会,即社会进入了一个加速循环:随着科技加速进步,带来了社会变迁的不断加速,进而导致了人们工作和生活步调的持续加速,继而又加速了科技进步。在加速社会的背景下,学校的社会功能也在悄然拓展,学校不再是闭门造车的象牙塔。这就要求校长们要运用辩证的思维来思考问题:一些政府部门开展的诸如法治进校园、消防进校园等进校园活动,是否真的与学校的人才培养相冲突?对学校教育有没有帮助?对学生发展有没有价值?是否是未来人才综合素质需求的社会反映?是否也正是推行素质教育的资源?面对以上问题,校长要建设性地看待,要勇于打破旧的思维方式、重构系统的教育观念、统筹学校内部教学管理制度改革,把一些有益的、分外事创新地融入到学校的素质教育中,化负担为契机,发挥进校园活动的积极教育作用。

(作者系安徽师范大学教育科学学院教育系主任、副教授)

校长为教师减负要处理好哪些关系