

□何焕利

“双减”实施后,中小学教师负担加重成为了一个普遍现象。如何通过管理创新为教师提供适当的激励与保障,是摆在学校管理团队面前的问题。今年以来,我们一边思考一边实践,在这方面积累了一些成功经验。

## ■ 依靠集体智慧,做好民主管理

一是制度方案的制订、重大事件的决策,坚持民主集中制原则。富有成效的学校领导应该体现理念和价值的领导:理念的领导是把学校的愿景、期望和信念转化成所有成员的行动目标,而价值的领导则是把学校的发展和绩效转化为全体成员的共享价值。我们通过现场座谈、电话随访、问卷调查等,积极听取教师意见,在学校领导班子、校委会上进行讨论,积极采纳合理化建议。

二是常态化开展“榜样就在身边”活动,及时捕捉每位教师的闪光点。利用每周例会、微信群等及时表扬教师中的好人好事。当教师的善举举动被及时

发现、被热情赞颂时,美好的心情会传递给学生,也能感染其他同事。相互尊重、传递爱心、弘扬正气、和谐美好的校园氛围,可以激发教师们内在的工作潜能,激励他们主动参与学校的管理事务。

三是开展“我为学校作贡献”主题活动,采集教师们的创意。比如贡献一个金点子、发现一个隐患、解决一个难题等。目前,已有十多位教师提出了自己的好想法、新创意,推动了学校的发展。

## ■ 实施赋权增能,提高管理成效

提出方案,统一思想。我们召开领导班子、校委会和教师代表会,提出了“权责明确、赋权增能、分类管理”的初步方案,把“双减”政策落地带来的挑战和教师的新要求明确提出来,根据教师个人特点给予分类管理,规定各自的权利和责任,发挥每个人的潜能。学校实施分类管理的目的在于激发内部活力,充分调动全体教职工的积极性、主动性和创造性。发挥每个教师

的特长或爱好,用每一个人的智慧推动学校的发展,用创新带来的活力减轻教师过重的心理负担。

了解教情,赋权增能。我们利用个人信息、问卷调查、日常工作效能等多种途径了解教师的工作态度、能力、生活等情况,科学区分教师的本职工作与课后服务。对于课堂效果,我们通过日常巡课、学生评议、专家听课等进行评价。对于课后托管服务,按照爱心、耐心、细心、精心的不同程度,对能力和责任进行评价,对所赋职权加以调整。

组织实施,有序推进。一是在常规要求上分类。对于专家型、成熟型和成长型教师,在常规要求上有所不同。如在教学设计方面,专家型教师完成单元教学设计,同时完成指导成长型教师的教学设计;课堂诊断、专题讲座等。成熟型教师完成课时教案,同时负责学校的心理健康教育、家庭教育辅导等工作。成长型教师完成详细的课时教案,并且进

行课后反思。二是在专题培训上分层,依据工作态度、专业能力、特长爱好等,组建不同的教师学习共同体,因材施教,提高校本研修的针对性、实效性,促进教师群体的整体提高。三是在工作落实上分层,对于学校工作,根据任务复杂程度加以分解,由不同的专业共同体承担,不一定非要个人全部完成。既保证学校工作的有序推进,又减轻了教师的负担。

## ■ 改革评价方式,探索增值评价

学校评价教师,教师评价学校,也是评价的主体。教师评价学校,是多元主体的评价,是学校民主管理的落实。评价的依据是经过循证的工作实绩。既考查工作实绩,也考查工作增值。开学初,对任务清单进行公示。学期中,组织教师代表依据任务清单,查找工作实绩的证据,评议完成情况。如有特殊情况,需要备注说明未完成的原因。学期末,组织教师代表参加述职会,进

行循证评价。教师评价学生,学生评价教师。学生参与评价,也是评价主体。通过参与评价过程使学生获得自我教育。教师用“七彩阳光”评价方法对学生进行全面评价。学校定期开展学生座谈,评选好老师、好课堂等,实施常态化的学生评议。评价方案针对课后服务调整师德师风、专业培训等方面的内容,作为教师评优选先的重要依据。

家长评价教师,促进家校共育。每个季度的家长会,家长会对学校及教师进行评价,促进教师和家长之间的互动沟通,促进学生教育的协调同步。

校本管理扩大了学校和教师自主改进的权限,开辟了自主探索教育教学管理创新的路子。管理创新为教师赋权增能,是对教师最好的激励与保障。管理创新使教师有创意,学生有动力,学校有活力,课后服务有效率。

## ■ 校长丛谈

2022年11月13日 星期日

今日4版 第3094期

国内统一连续出版物号 CN61-0030 邮发代号 51-8

责编/薛小琴 美编/赵爽

jsb\_wb@126.com 029-87337551



http://www.sxjybk.com

11月8日,江苏省镇江市南徐小学联合南山路消防救援站开展“消防宣传进校园”活动,消防队员为小学生演示讲解干粉灭火器的功能和操作方法,宣讲消防知识,增强学生们的消防安全意识,迎接全国消防日的到来。  
石玉成 摄影报道



11月8日,陕西省西咸新区沣西实验学校开展“聚焦核心素养,精研大单元教学”活动。本次活动由该校五年级的七位老师参与执教。在落实大单元教学中,老师们的课程内容设计以学习任务群组织呈现,以学定教,学为中心,让学生经历“真学习”,最终达到学生和教师共同成长。图为张瑜老师执教《慈母情深》。  
王晨 摄影报道



## 引“二十大”源头活水 育思政课新苗

□臧兰

“加快建设教育强国”是党的二十大报告的新提法,大会明确提出党在新的征程上举什么旗,走什么路,以什么样的精神状态继续前进,朝着什么样的目标前进。这些问题对成长中的初中生来说略显懵懂,但却关乎他们的前途命运、人生选择、未来幸福。“你的样子就是中国的样子”,教会他们系好人生的第一粒扣子至关重要,也是我们思政教师面临的挑战和责任担当,这里仅从教师的角度,思考将党的二十大报告的精神与内容引入思政课堂,教师要扮演好哪些角色?

### 做党的政策的宣传者

党的二十大报告对今后五年乃至更长时期党和国家事业

发展的目标任务和大政方针进行了科学谋划,为实现中华民族伟大复兴的进程进一步指明了前进方向,必将成为一座重要的里程碑。因此,这一举世瞩目的盛会得到全社会的关注,报告系统总结了近年来的光辉成就,铸就了坚定的历史自信;指导思想阐发透彻,开拓了崭新的理论境界;旗帜鲜明地强调使命任务,提出齐心协力、奋斗的奋斗目标;统筹全局谋篇布局,统筹推进全面深化改革;把自我革命推向深入,提供强有力的政治保障,等等。而这些内容与思政学习、教材编写紧密相连,更是影响学生认知、判断乃至未来人生选择。笔者认为,思政教师要做的政策的宣传者,首先得主动学习、了

解内容、分析消化,继而提高自己的认知水平和理论水平,才有能力正确解读、恰当转化,用学生喜闻乐见、容易接受的形式将党的二十大精神融入课堂教学,真正成为党的二十大政策的宣传者。

### 做党的精神的贯彻者

思政教师要在学思践悟中深刻领会习近平新时代中国特色社会主义思想的精髓要义,要增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”,用心学习领会习近平新时代中国特色社会主义思想,潜心研读领悟党的二十大精神,并切实贯彻到思政课堂的全过程。

### 思政课堂是学习贯彻党的

二十大精神的重要阵地,思政教

师可以根据教学内容,站在时代的前沿,通过提高自身政治站位,用敏锐的眼光去捕捉生活中的真实场景,深度思考,结合教材教学需要,发掘其映射的精神理念。在教学实践中,党的二十大精神可以贯穿思政课的整个教学环节。通过课堂活动的设置,引导学生思辨、探讨,在碰撞中感受真相、明白真理、追求真谛。尤其是在课堂的拓展和延伸环节,引用党的二十大精神理念,更有助于政治认同,核心素养目标的实现,帮助学生构筑人生的更大格局。

### 做党的宗旨的践行者

学校教育的核心是学生的发展,课堂教学的主体是学生,因而思政教师要将学生作为服

务对象,将课堂作为宣讲阵地,将育人作为教学目标。党的二十大报告中明确提出,治理国家,应当以造福人民为根本。关注学生的成长,实际上就是关注国计民生大事,因为孩子是国家的未来,每个孩子都是家庭的希望,每个家庭就是社会稳定的若干细胞,实现他们的希望、追求、幸福,就是要立足岗位、敢于担当,就是坚持人民至上的表现。把人民满意的教育办好,关键在教师,深入学习宣传贯彻党的二十大精神,结合专业特色、学科内容,把党的二十大精神融入课堂,渗透到活动中去,讲好中国故事,学好党的历史、传承优秀传统文化,用真情讲信仰、用热情教学生、用信念育新人。

### 不断强化家长的示范和配合

一是不要强迫,轻松对待。想让孩子做家务,应激发他们的兴趣,而不是强迫,可以采取一种示弱的方法,让孩子帮忙协助完成相应年龄能够承担的家务劳动。对于孩子做家务,家长不要要求太高,尤其是起始阶段,家长要以一种放松的心态来对待。二是要有耐心,忌过度插手。在引导孩子做家务过程中,家长千万不要操之过急,也不要过度插手,可以慢慢地让孩子尝试,循序渐进,从简单的家务活开始做起。家长一定要有耐心,让孩子知道,做好家务也是他们必须学习和经历的。三是做好榜样,全家齐参与。家长不要当着孩子的面抱怨做家务的繁重和无趣,应该以身作则让孩子意识到做家务是每个家庭成员应尽的责任和义务,是未来走向社会独立生活的基本技能。做好榜样,帮助孩子养成做家务的习惯。

### 有效利用各项支持

为促进薄弱学校的发展,各区政府教育行政部门都会在人力、资金、项目等方面对薄弱学校予以支持和倾斜。

首先,从心理学讲,物质激励应更多地用于过程管理,而不是结果(及时反馈机制);除物质激励外,管理者应花更多心思在教师实际需求和成就感获得上,在提升教师认知、素养和具体能力上下功夫。教师是落实合作的主体和关键,教师能力和素养的提升是“名校+”合作的首要目标。

其次,学校管理者要多研究和运用政策支持。《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》中明确提出“奖励绩效工资由学校在考核的基础上自主分配,充分发挥绩效工资的激励功能”的要求,同时对激发学校办学活力提出了若干意见,教育管理者可深入研究。

## 薄弱学校如何抓住「名校+」发展契机

□杨东明

### 提高社会声誉

首先,持续、系统、优质的宣传尤为重要。信息渠道决定信息传播的效果,信息不对称会导致误解。薄弱学校须对自身工作进行及时、系统和准确的宣传,让家长理解各项安排的初衷,知晓安排的详细要求,清楚安排要达到的目标,只有如此才会得到家长较好的回应,形成教育合力,赢得社会支持。

其次,薄弱学校要主动出击,树立学校良好形象。要加强与社会有关方面的合作,建立相对稳定的研学实践、劳动教育和科普教育基地,打造中小学生社会实践大课堂。同时要积极邀请时代楷模、名师专家等定期进校园开展教育活动,丰富少年儿童精神文化生活。“走出去、请进来”既是学生全面发展的需要,更是树立学校良好形象,引起社会关注学校发展,并为学校发展献计献策、提供具体支持的良好契机。

### 提升管理效能

“名校+”教育联合体中“名校”直接作用于薄弱学校发展的,一是模式和系统,二是理念。名校的管理、教育、教研等模式和系统看得见、摸得着、直接可拿来用,这是薄弱学校学习和提升的直接抓手。

首先,在实践名校模式时,薄弱学校须有谦虚谨慎和归零的心态。如果简单地把名校的成功归因于学生基础好、学校设施设备先进等客观因素并不断强调自身客观条件的不足,这种合作就缺少内驱力,常常貌合而神离,事倍而功半。薄弱学校要将更多精力用于学习研究名校的机制上,在对照反思中寻找不同和差距,并确定变革的着手点,在行动中成长。

其次,薄弱学校要系统学习和落实名校模式。管理总是以系统的形式呈现,系统的背后是逻辑。薄弱学校实施名校模式时,应研究名校管理系统中各部分之间的联系,全面学习和落实名校管理体系,避免只见树木,不见森林的偏颇学习。同时应重点思考名校具体做法背后的逻辑,即在不断学习“是什么”的同时要深入思考“为什么”,理解后的行为执行才有力。

## 劳动育人

## 劳动教育应该注重四个强化

□孙浩

教育是什么?斯宾塞认为:“教育为未来生活之准备。”陶行知说:“教育是依据生活、为了生活的‘生活教育’,培养有行动能力、思考能力和创造力的人。”劳动教育可以有效培养和提升人的行动能力,从而为未来生活做好准备,打好基础。劳动教育具有比较强的选择性和开放性,劳动教育既应当遵循教育教学规律,又要不拘一格地灵活开展,进一步强化政府的统筹和支持、教育和相关行政管理部门的指导和培训、学校课程设置和实践指导、家长的示范和配合,会对有效开展劳动教育、促进学生全面发展产生积极的影响。

### 不断强化政府的统筹和支持

一是政府各部门可统筹企业公司、工厂农场(庄)等履行社会责任,向中小型企业开放实践场所;鼓励高新企业为不同学段学生体验现代科技条件下劳动实践新业态、新方式提供场所、技术等支持;工会、少先

队、共青团、妇联等群团组织以及公益基金会、社会福利组织可定期组织动员相关力量,搭建多样化劳动实践平台,引导和帮助青少年参加公益劳动、志愿服务等。宣传部门要鼓励和支持创作更多以歌颂普通劳动者为主题的优秀作品,广泛宣传辛勤劳动、诚实劳动和创造性劳动的典型人物和事迹,主动宣传推广劳动教育的典型经验,营造“劳动最光荣”的良好舆论氛围。二是在国家没有对劳动教育有统一教材要求的大背景下,省级政府应协调教育、文化旅游、农业农村等部门,联合研究出台本省学生劳动实践指导手册编写要求和资源目录,指导本地区各级各类学校根据实际需要规划和编写劳动实践指导手册,落实好各学段各年级的劳动教育。

### 不断强化教育和相关行政

部门的指导和培训

“三个课堂”是开展劳动教

育的重要阵地,特别是“第二课堂”和“第三课堂”。要注重校内和校外相结合、理论和实践相结合。一是加强劳动教育,特别是生产实践劳动和服务型劳动中的安全风险研判和过程管理。实施劳动教育实践教育活动前,学校要对学生的身心情况和活动场地、环境、工具等基本条件进行充分的了解和审核,同时在课前,要对必要的安全事项,特别是风险对学生进行指导和提醒,必要时实施劳动教育的教师要在进行多次演示后,再面对面全程进行观察指导,确保教育过程中师生的安全。二是强化劳动教育的专业化培训和指导。学生是劳动教育中的主角,学生的教育需求千差万别。仅仅靠校内有限的资源无法满足不同年龄、不同学段学生劳动教育的需求。这就需要各级教育行政部门整合和打通校内、校外资源,有条件的地区和学校还可以聘请专业园艺师、农技师、非

物质文化遗产传承人等对学生有针对性指导,做到“先培训,再实践”。

### 不断强化学校课程设置和实践指导

一是要按照课标保证劳动教育课时,让劳动教育真正进校园、进课堂。学校应统筹好课内课外学习安排,特别是有效利用课后服务时间,创造条件整合资源开展劳动与社会实践等,可将劳动教育和相关课程、班队活动整合实施。二是劳动教育的课程设置和实践要把知、情、意、行四个维度有序实施。知,指的是理论教育;情,是指劳动情感的认同;意,是指意志教育;行,是指实践教育。学校在劳动实践教育实施过程中要根据年龄和学段合理安排学生参加日常生活劳动、生产劳动和服务性劳动的比例和时长。内容上可分为辛勤劳动教育、诚实劳动教育、创造性(创新性)劳动教育等。