教育大计 教师为本



《中国教育现代化2035》要求 "推进教育治理体系和治理能力现 代化"。提升教育治理能力,必须提 升学校的教师治理能力。在推进教 育治理能力现代化过程中,如何管 好、用好、发展好教师,最大限度地 激发教师活力和专业潜能,让每个 教师都有发展的内驱力和空间,是 衡量学校治理水平的一个关键指 标。在省级教育综合改革试验区天 府新区,天府四中提出了"从管理到 治理,构建教师发展新生态"理念和 做法,在中国教育学会教育管理分 会2021年年会上,校长张显国的经 验交流引起业内关注。天府四中的 实践样本为各校推进"治理能力现 代化"提供了新鲜的尝试。

营造"减负增效" 的学校生态系统

■ 天府第四中学 张显国

落实"双减"的关键在于减负、控量、优质、增效。"双减"实际上是要处理"减"与"加","少"与"多","舍"与"得"的关系,这是一种教育哲学,也是一种教育实践策略,更是一种教育的辩证法。我认为,要实现"减负增效",需从五方面着力,构建一个让师生都能自由生长的学校生态系统。

一是在教学研究中增效。教研为王,把好教育常规第一关。我校"三备四定五统一"是集体备课的基本要求,"三备"是指备课标和教材、备学情和学法、备教学流程;"四定"是指定时间、定地点、定主题、定中心发言人;"五统一"是指统一进度、统一要求、统一内容、统一作业、统一考察。通过对"备课、上课、布置和批改作业、课外辅导、组织测试、组织课外活动"各环节的研究,尊重教学规律,克服教学的随意性,不断增强教师的教学研究力,让教学研究更有深度、更有广度、更具内涵。

二是在课堂教学中增效。探索"走向融创的现代课堂",追求"优质常态课",主张"生命、生活、生态、生动、生成"的课堂样态。在课堂上应有对话交流、冲突交锋、情意交融,应有欢笑声、质疑声、惊叹声,最终实现知识的科学性生成,学生生命经验的生成及灵魂觉醒的生成。"双减",减的是负担,增加的是教师的投入与学生综合素养的提升。

三是在作业设计中增效。作业的功能是育人,而不是育分。作业要在"选"上下足功夫,在"改"和"评"上落到实处。要求练必选,选必精,精必改,改必评,评必纠,有效解决过手和落实的问题。学校通过综合性、实践性作业、学科融合,各个年级组建立作业布置、评价、反馈等各个环节的作业设计表等方式,把"双减"落到实处。小学一二年级不布置书面作业;三至六年级每天书面作业完成时间不超过60分钟,七到九年级每天总作业时长不超过90分钟。

四是在课后服务中增效。在课后服务课程推进"订单式"模式,全校设计不少于70门分类分层分学段的课程。将课后服务与作业管理、素养拓展、特需探究相结合,不仅帮助学生在课后延时服务时间内完成作业,且为学习有困难的学生进行个性化作业辅导,为学有余力的学生拓展学习空间,培养学生的综合素质和素养特长,尊重差异,又扩大差异,实施扬长教育。

五是在教师培训中增效。高度重视教师发展,创新体制机制新生态,激发教师教育活力;营造教育信仰新生态,培育教师内生动力;改革师培课程新生态,修炼教师教学功力。引导教师坚定国家信仰、坚定学校信念、坚定专业信心,倡导"静、真、实"的工作态度,追求"细致、精致、极致"的工作标准。促进教师不断夯实自身的"专业态度、专业知识、专业技能、专业精神",造就一支有功力、有潜力、有活力、有魅力的卓越教师团队。

"双减"需要学校在教学研究、课堂教学、作业设计、课后服务、教师培训中增效,最终构建一个宽松的外部环境文化和生态系统,厘清教育的本质,使教育饱含生命活力,让教育回归原点。

让教师成为自己的CEO

-个构建教师发展新生态的实践样本

■ 本报记者 夏应霞

11月22日下午2点,天府四中教学楼509室,气氛紧张但不失活力。数十名教师将会议室挤得满满当当,很多人面前都有一台笔记本电脑,他们是学校的"首席教师"。会议的主题只有一个:中学语数外、小学语数外、文综、理综的6名"首席教师"汇报这一阶段,特别在"双减"政策落地后的学科教学、教研改革和创新的工作和成果,总结经验,梳理问题,提升质量,减负增效。

"在座的是学校的'关键少数',是学校发展的中坚力量和骨干人才,直接影响着学校教学质量的提升。……"校长张显国开宗明义,这是"天府四中行政会2021年第4次会议",将学校"行政会"开成"教研会",每年大概有两次。"首席教师"们摩拳擦掌,在学科中心的指导下,各学科团队努力,精心准备,恨不得把教学中的尝试和改革、所思所想毫无保留地"路演"。

"教师们为什么显得这么有活力?就是因为我们推进了学校的现代化治理,我们的目标就是让教师成为自己的CEO,助力每位教师成长为最好的自己。"张显国告诉记者。

"我们成功地引入电影《长津湖》的地形资料,取得了非常好的效果。"首席教师王维是一位年轻的地理教师,他代表文综组进行了分享吸引了大家的关注。

在中学地理学习中,"等高线地形图"无疑是最为复杂,最让学生头疼的一类地图。怎么让学生迅速进入学习状态,并把知识和实际联系起来? 文综组的老师们费尽心思。看到学生们在热议《长津湖》的惨烈,王维搜索资料,绘制战场地形图,并让学生根据地形特征安排机场、战场、后方,与电影印

证。……跨学科的研究和设计,让"死"的知识变"活",搞活了课堂,激活了学生。

理综组创设科学探究游戏,如让学生用 装水的碗演奏《成都》、自制平衡仪等,构建 优质常态课同时,将作业设计更有趣和有料;语文组在辅导上下功夫,实施了语文援 助行动,"确定对象,精选资料,考勤记录,有效追踪,人人过手","27位援助生,一个月后,19人进步,其中最大进步131名";数学组进行了"静悄悄的革命",将学习过程记录册从1.0版本,升级到了2.0版本,将评价方向也从"个体评价"转变为了"团队评价",学习结果也从"阶段性"转变为了"长期性"......

"'首席教师'就是传统意义上的备课组长,又不仅仅限于此,他们要带领教师们走向教育教学的最深处。"张显国介绍,在重构现代学校治理体系同时,学校从传统的科层制管理走向扁平化管理,减少学校管理的行政层级。学校建立了以"年级学部为中心,学科中心为主体,中层处室为保障"的扁平化、网格式、分布式的现代学校管理制度。最重要的是,重构学校中心处室,实现了学校的分权运行。

教学上一竿子插到底,学科中心的领导下,首席教师们带领教师心往一处想,力往一处走——通过教育教学能力的提升,带来的课堂效益的提升。

与此同时,学校建立了教育研究院、学生发展中心、课程教学中心、行政综合中心和后勤安全中心,处室职能从垂直管理走向扁平化的统筹与合作;成立办学专家委员会,指引学校的战略发展方向,学校邀请了杨念鲁、王明宪、陆枋等专家和老校长来把关办学;成立学术委员会,真正落实学术治校的发展战略,长江学者李政涛教授作首席



"首席教师共同体"活动中,数学教师徐楷夫进行"路演"。(图片由学校提供)

专家,引领教师专业发展。三年来,教师有190人次获得各级赛课一等奖。

◆创新机制,从"心"着力——重构 教师发展新生态

作为省级教育综合改革试验区,天府新 区构建了新型的教育治理结构。张显国说: "学校实现了管理自主、用人自主、经费自主 和教改自主这4大自主权,把事权、人权和财 权放给了学校。我们把它转化为教育的活 力,建立起了教师的选拔、聘用、培训、评价 和退出机制。"

全体教师没有编制,实现了教师从身份管理向岗位管理的转变,形成了能进能出、能上能下的灵活用人机制。"不适合的教师, 先转岗,再退出。教师的'铁饭碗'被打破, 其实端起了'金饭碗',逼迫自己专业发展。"

"新教师招聘上,我们招聘了来自北京大学、上海交大、北师大等双一流大学和海外名校的毕业生,占到了85%,硕博士达到了90%以上。"张显国说,学校建立了新教师的转正考核机制。大学毕业生人职一年之后,要从7个方面进行全方位的考察。那就是"一堂好课""一年教案""一份反思""一年听课""一份总结""一年常规"和"一套作业"。

创新教师评价项目。学校坚持了年度"十最"教师评选活动,评选的最具功力教师、最具潜力教师、最具亲和力教师、最受欢迎教师、最具学养教师、最具魅力教师、最具活力教师、最富爱心教师、最美语言教师和最佳常规教师。"十最"教师由学生、教师共同推选,教师非常看重这个评价项目。

雅斯贝尔斯曾说:"教育必须有信仰,没有信仰就不称其为教育,只是教学的技术而已。"抓住教师的心,让他们信仰教育才是教师治理的唯一道路。"学校内部治理结构需要从教育思想的正本清源入手,引导全体教师摆脱对教育的功利性追求,回归教育的本真。"张显国说。

在《天府四中教师发展规划纲要》中,有 "明日之星"培养工程、"名优骨干"发展工程,"教育专家"奠基工程;要求教师四专: "专业态度、专业知识、专业技能和专业精神";要求每位教师上"五课":新教师的人职转正课、青年教师的展能课、骨干教师的转色课、名优教师的示范课、首席导师的竞技课;开展三节,学科质量节、学科教研节、学科学术节,力争把老师们培养成四有好老师,有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心。

遵循学校生态的现代治理逻辑

党的十九届六中全会审议通过的《中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议》指出:"深化教育教学改革创新","完善社会治理体系,健全党组织领导的自治、法治、德治相结合的城乡基层治理体系,推动社会治理重心向基层下移,建设共建共治共享的社会治理制度,建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体。"

教育事关长远,事关国家未来的竞争 力,承载着"为党育人,为国育才"的重要使 命,现代学校治理体系是国家治理体系的重 要组成部分。党的十八届三中全会指出,要 完善和发展中国特色社会主义制度,推进国 家治理体系和治理能力现代化。如何建立 科学合理的现代学校治理体系,充分发挥教 师的主观能动性,激活学校的办学活力,既 是回应国家期盼和人民关切的时代之问,也 是处于新时代每一所学校的管理者必须系 统思考的重要课题。如何实现"到2035年总 体实现教育现代化"的国家目标,如何将"双 减"真正落地落实,如何遵循教育发展应然 规律、构建良好的学校发展生态,不仅需要 重新审视中小学校的办学理念、治理模式, 而且考量着学校管理者的治理能力和治理

着眼于现实的"人",重构学校治理

新生态

学校是一个具有时间性、空间性、运动性的复杂生态系统,是由相互作用、相互影响、相互制约、相互促进的若干子系统结合而成的,是一个具有特别教育功能的有机整体。

在这一生态系统中,教师、学生作为学校现实中的"人",是最重要最活跃的因素,是"有声"的生态要素,它与课程教学、设施设备等"无声"的子系统,共同构成了学校完整的教育生态链。因此,在学校治理中,"有声"与"无声"之间的结构组合关系决定了学校整体功能的发挥,当"有声"与"无声"的关系发生变化,整个学校教育结构、教育的有人功能也将随之改变,并形成学校新的生态

然而,在这一生态系统中,作为现实的"人"——学生和教师这一学校"有声"系统,是学校治理中的关键要素,也是核心要素。"有声"系统的变化会引起学校其他要素或子系统之间强烈的连锁反应,产生牵一发而动全身的效应。而产生这种连锁反应最重要的是教师,一所学校教师的数量、育人理念、学历情况、学科结构、专业素养等决定着学校的办学质量和活力,决定着一所学校的行走方式,更决定着一所学校到底能走多证

教师是教育教学的第一资源。联合国教科文组织在《关于教师地位的建议》中提出,教师是"需要通过严格的和持续的学习获得和保持专业知识和专门技能"的专业人员,"教育进步在很大程度上取决于广大教师的资格和能力,取决于每个教师的人文、

2019年,中共中央、国务院印发的《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》提出,"实现教师队伍治理体系和治理能力现代化",将"突出教师主体地位"作为现代

学校制度建设的抓手。教育的目的是让学生成为他自己,而不是成为别人希望成为的人。诚然,要让学生成为他自己,首先就是要让教师成为更好的自己。因此,理想的学校治理新生态的形成应该着眼于现实中的"人",充分发挥"人"的主观能动性,让人成其为"人",让教师成为"经师""人师"。基于地域区位、"有声""无声"的教育主体和存于地域区位、"有声""无声"的教育主体和存于校现代治理探索中,"让教师成为自己的CEO"的做法,无疑构建起了新时代学校治理的新生态,彰显了现代学校治理的效力,充分激发了学校的办学活力。

发挥文化虹吸效应,引领学校走向

"善治"

共治是实现路径,善治才是终极目标。 共治就是要实现校长、教师、学生、家长、社 会等利益主体充分参与,教育行政部门以及 其他相关专业组织积极介入的合作共治,其 立足点和落脚点就是要建设依法办学、自主 管理、民主监督、社会参与的现代学校治理 知应

针对一些部门对学校"管得过多""管得过死"等突出问题,经中央教育工作领导小组审议同意,教育部、中共中央组织部、中央编办、财政部、人力资源和社会保障部等八部门于2020年9月联合印发了《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》,提出了"保障学校办学自主权、增强学校办学内生动力、提升办学支撑保障能力、健全办学管理机制"四项重点举措。那么,具体到学校

层面,又该如何落实?

现代管理学理论给我们的启示是,学校治理的基本逻辑是由工具理性转变为价值理性,实现由外向内、由制度向文化的有机进阶的过程,即由外在规定→内在接受→自觉行动→自动运转,其核心要义就是要尊重个体发展的本来需求,在管理过程中充分激发参与主体的积极性和创造性,让管理者与被管理者、规制约束、自我价值实现和精神成长相契相生、去迹无痕,实现管理的自制自律、自动运转、自我成长,静

■ 张筠

现代学校管理逻辑提醒我们,学校管理 者需要摒弃"唯分数至上""唯升学"的应试 短视,改变以竞赛的方式管教育、办学校,追 求外在的考核指标和无关的荣誉、显示度, 忽视学校内涵发展、忽视教育规律和学生个 体成长规律,让教育和学校回归师生的现实 生活,回归"人间烟火",点亮师生成长成才成 人的火种,使其成为摇曳精彩的生命春天。

学校是文化的承载和传袭之地。在学校治理中,我们需要发挥文化的虹吸效应、温润效应、牵引效应,在运用法治思维和法治方式以制度文化确立师生行为规约的同时,不妨以精神文化奠定学校管理的价值内核,以行为文化引领师生的"行走"方式,以"温柔以待""助长其长"的包容文化激发师生自我化育、美丽舒展,用文化引领学校真工工具等

(作者系四川省中国特色社会主义理论体系研究中心、四川省社会科学院马克思主义学院特约研究员)

我国传统教育思想精华和道德精髓是教师专业成长的重要思想源泉。春秋时期的老子主张"处无为之事,行不言之教",这与孔子、孟子等人的"身教"思想不谋而合。他们采用"不言"的"身教"法则成为最早的教师,并且留下了源远流长的育人之道。

素质教育背景下,教师践行"身教",以一种自然和谐的方式施教,让孩子发现、成就最好的自己;还可促使自身不断自修,从而成为道德上有"大境界"、学识上有"大造诣"、教育上有"大智慧"的"大老师"。

一、行不言之教,促生师德高尚的教师

父母是孩子的第一任老师。有一天东邻杀了一头猪,孟子问母亲:"他家杀猪干什么?"母亲说:"给你吃猪肉。"孟母说过又后悔了。接着她想:当我孕育这个孩子的时候,席不正不坐,割不正不食,以胎教他;现在他刚懂事,我却用谎话欺骗他,这是教他不诚实啊!虽然家里很穷,孟母还是咬牙买了东邻家的一块猪肉,让孟

行不言之教 促教师成长

■ 北师大什邡附中 濮德莉

子饱餐了一顿。为了"身教"孩子诚实做人、言而有信,孟母自己行为上处处留心,时时注意,严格要求自己。孟母的"身教"成就了孟子,也以教子有方备受推崇,位居"贤良三母"之首。

"师者,人之模范也。""不惟立言制行,随时指点,即衣冠瞻视,亦须道貌岸然。"既要为人模范、作人样子,促使教师一举手一投足都必须优雅得体、自然大方,包括语言、眼神、表情等都应留心和管理。这样行不言之教,间接催生出一大批德优行佳、师德高尚的教师。

二、行不言之教,促生学识渊博的教师

教师的人格魅力源于高尚的师德,也源于渊博的学识。中国早期话剧活动家、艺术教育家李叔同曾在多所师范学校担任教师,教授图

画、音乐两门课程。那时学校里最看重的是国文、算术、英文,图画、音乐在课程表里只是一种点缀,是一般学生不想学、一般教师不愿教的"豆芽科"。但李叔同的学生却把图画、音乐看得比国文还重要,这不是因为老师要求严格,相反,李先生更多时候奉行的是不言之教。学识广博的他,非但在图画、音乐上有高深的造诣,其诗文比国文先生优异,书法比习字先生出彩,英文比英文先生还略胜三分……这就无怪乎他把图画、音乐老师做到了他人所不能媲美的高度。

当腹有诗书气自华的教师挺直腰杆站上讲台,他无需惊天炸雷般的警醒和怒吼,学生自会随其天南海北、上天人地地去做知识的遨游和采撷。在魅力教师"身教"的引领下,学生的学习化被动为主动——见师自省、见师思齐。这

样,"苟日新,日日新,又日新"的学生对为师者 也构成无形的压力和无时不在的督促力,教师 只有不断学习,才能保有"学高为师"的尊严。 于是,教师便进人一个以"学而不厌"支撑"诲人 不倦"、以"诲人不倦"促进"学而不厌"的良性循 环,行不言之教也最终催生出一大批学识渊博 的教师。

三、行不言之教,促生睿智善诲的教师

在孔子的众多弟子中,子路是比较特殊的一位。《史记·仲尼弟子列传》用"子路性鄙,好勇力,志伉直,冠雄鸡,佩豭豚"语句对其性格及形貌作出描述。子路入孔门前,任性、粗野、桀骜、好勇,对孔门教化十分排斥,对年长于己的孔子也极不客气,甚至曾经还"陵暴孔子"。面对这

样的教育对象,孔子既没有发出疾言厉色的斥责,也没作出强聒不舍的言教,而是淡定地以"身教"来一点儿一点儿地诱导子路,对他以礼相待,平等交往。在孔子的"身教"下,子路逐渐了解、认识到孔子的伟大,对其日益尊敬起来。后来,子路不仅跟从孔子学习,甚至还做起了孔子的车夫和贴身侍卫,并成功跻身"孔门七十二贤"之列。

类似这样的教育,让孔子得出"其身正,不令而行,其身不正,虽令不从""不能正其身,如正人何"的"身教"理论;也让我们透彻地悟出育人之智慧——以"行不言之教"来攻坚克难——在事前,有三思而后行;在事后,"三省吾身"进行反思;在事中,向时间借力,从容沉稳,静待花开。由此可见,"身教"作为"教育秘笈"能促使教师在教育途中不断自修、自化,成长为睿智善诲的教师。

以古为鉴,行不言之教,将华夏几千年的哲理融人今日之教育,既取其现世教生、自修的双重价值,亦可谓是对圣人之教的铭记与笃定。