

# 以师为本，按需管理

## ——基础教育内在质量提升下的教师管理改进

文/杨宏伟

在一次学校年会中，某教研组展示了一个自编自演的原创小品——“疯狂吐槽”。节目以年级中的两个学习自觉性差、经常不完成作业、家长极力不配合的学生为原型，通过丰富诙谐的网络调侃语言，述说着教师工作的辛苦，独生子女教育中的诸多无奈，吐槽着家长对孩子溺爱造成的教师教育困境。这个表演得到在场大多数教师的认同，会场时而安静，时而哄堂大笑，时而掌声不断，时而窃窃私语。不难发现，很多教师只是将教育当作谋生的手段，并未品尝到职业幸福，没有对自己所从事的工作心存感恩。

教师的工作是辛苦的，这一点无可厚非。但是教师如果是发自内心的认同，把学生当作自己的孩子去爱、去教育，教育就会成为一种自觉。但现在，难道学校管理的所有努力并没有让教师的教育观和职业认同感得到改变？这成为笔者心中的一个“结儿”。

### 一、学校管理存在的主要问题

2015年年底，“基础教育内在质量提

升”项目在我校开始实施，项目组专家指导学校运用SWOT分析法找出学校发展具有的优势、劣势和面临的机会、威胁。经过全体管理干部和教师的民主分析，我们发现学校存在如下几个主要问题。

#### 1. 学校发展现状与教师专业成长之间存在冲突

一直以来，学校服务片区内的京籍学生基本上会择校去其他学校，本校生源的85%以上为非京籍学生，许多家长忙于生计而疏于对子女的教育。当教师跟家长沟通孩子的在校情况时，得到的回答多是“老师我不懂啊”“老师我不认识字”“老师我没时间”等。久而久之，教师已经疲于跟家长沟通，而家长对教师的工作也不理解、不信任，造成家长与学校之间的矛盾重重，教师和家长也不能做到互相包容。此外，由于学校教师团队是由几所分校合并而成，教师间的小团体文化浓郁，个人素质与专业水平参差不齐。在这样的背景下，教师疲于应付来自工作和家长的压力，无暇顾及自身的专业成长。

## 2. 教师培训重视知识和方法，忽略职业成就感

学校合并之后，教师较之以前的每天夹着两本书轻松过生活，没有检查、没有评比、没有任务的自在日子，一下子变得紧张和忙碌起来。他们自知十几年的分校生活，专业知识有些荒废，从不参与区级教研，使得自己赶不上现代教育发展趋势，心里有着惶恐和不自信。学校为了尽快帮助教师改变现状，组织了大量的专家讲座、外出学习、校本培训等活动。

然而，大量的任务驱动式培训，让教师牺牲了很多休息时间，由原本的轻松舒适一下子变得紧张忙碌，顿感压力骤增。而且，学校在重视教师知识和方法培训的同时，忽视了对教师心理的适当引导，教师自身也没能及时感受到努力付出后的收获。在矛盾与压力中工作、生活，教师的职业幸福感大大降低。

## 3. 学校管理忽视教师的主人翁意识

学校领导班子共5人，其中3人一直担任学科教师。他们从事管理工作的时间短，对岗位工作职责不熟悉，没有得到其他教师的完全信服和信任。在日常工作中，学校管理没有真正地让教师成为主体，常常是要求教师做得多，教师发自内心主动做得少。尽管教师也会参与学校活动和教研学习，努力为学校发展出谋划策，但教师的主体作用绝不限于此。教师只有真的把自己当作学校的主人，才会乐此不疲地工作，累并满足着。

## 二、“基础教育内在质量提升”视角下的教师管理改进措施

“基础教育内在质量提升”项目认为，儿童的全面发展离不开学校管理、教育教学、学校合作等支持性环境的建设，以及在校内外形成相互尊重、理解和支持的人际关系与积极氛围。教师自身的专业发展、职业认同和个人幸福感，决定着学生发展的状态。学校要真正让教师将工作变成一种自觉，体现其自身价值，肯定教师在学校管理中的主体地位。为此，我们提出以下几项改进策略。

### 1. 提升学校管理团队的服务意识和水平

人们常说：一所学校，教师行为就是干部的一面镜子。干部能够做到以身作则，率先垂范，教师就会积极努力，不计较个人得失，心甘情愿地跟着前行。为此，学校提出了干部队伍建设的“三个率先”。

一是率先学习。每周召开干部例会，组织专题学习，并将学习内容和学习过程向全体教师公开。

二是率先工作。学校管理团队工作要求今日事今日毕，绝不拖延到明日。管理团队的工作态度影响着教师，我们经常看到管理团队忙碌的身影。他们不计较个人得失，帮助教师修改论文、课例，一遍遍地指导教师课堂教学。

三是率先遵规守纪。学校建章立制是规范管理的基础，干部率先垂范，给教师做出表率，则能起到不令则行的效果。学

校管理团队做到临时请假10分钟，自觉记录考勤，请病事假均给学生补课。这些行为无形中影响着其他教师。

## 2. 建立项目管理负责制，真正实现教师在学校中的主体作用

我们在学校管理的一些领域实施教研组长负责制或项目教师负责制，让所有教师都能在学校工作中找到自己的位置，有发言权。学校按照学校制度建设、有效教学、教师专业发展、学校文化建设、社会情感学习校本课程实施、家校社区合作伙伴关系建设6个维度分为6个项目组，每个组有组长（中层干部）、组员（学科教师），将学校工作进行有效整合，由校长掌握方向，各部门具体实施，效果有了明显改进。

## 3. 队伍建设课程化，为教师成长助力

学校在教师队伍建设中提出了教师的三爱，即有爱、会爱、能爱。有爱，要有爱的情感；会爱，要有爱的方法；能爱，要有爱的能力。为此，我们将教师培养以周、月、学期、假期课程的方式来实施。周课程指三课、三视导、一教研；月课程以工作坊和主题教研的方式进行；学期课程以成长结果展示为主；假期课程积蓄成长力量。

## 4. 坚持实施校本课程，提升师生社会情感学习能力

学校在1~3年级推进式实施校本课程，按照教材上满课时。结果发现，学生的现代化水平有了很大提升，相互之间友情满满，和谐融洽，人际关系健康积极。

学校组织班主任学习校本课程，进行集体研讨，将理论融进学科课程、主题班会、班级管理，结合学校评优课、推门课进行深入融合。学生在自我、他人、集体认知和管理的意识和能力均有不同幅度的提升，推动学生学业水平提升和良好道德品质形成。

## 5. 积极组织家校活动，提升家长教育的意识与能力

学校会定期组织家长会，并邀请家长参与学校活动。我们的开学典礼、艺术周、运动会等活动，均向家长发放邀请函，使他们在参与中体会教师的用心良苦与工作艰辛。此外，学校还会定期组织家庭教育讲座，聘请家庭教育专家为家长做家教知识的讲座，使家长认识家庭教育的重要性，学习进行家庭教育的有效方法。

在项目实施过程中，学校教师不断学习、理解和践行内在质量提升的理论和方法，锤炼内功，映射于教育教学。他们的一举一动、一言一行，透着对学生的喜爱。而学生给予的回馈是，要对得起教师，不辜负教师，认真学习和做事。即使是批评，教师也是带着欣赏和期许的目光，让学生感觉到的是教师的不厌弃。生命的尊重与平等，促发学生内在成长的动力，这是最美的教学相长。

（作者单位：北京市顺义区裕达隆小学）

责任编辑：孙建辉  
sunjh@zgjszz.cn