



中层干部助力教师减负的责任及作为

✧重庆市万州区鸡公岭小学 宋 刚

摘 要 作为学校管理人员,中层干部是落实学校管理理念及工作部署的中坚力量。而今,很多中层干部提交各种工作材料、会议归来落实会议精神、完成教育教学外的事务性工作都需要教师配合,这样不仅自身疲惫不堪,也加重了教师的工作负担,影响了教育减负任务的落实。为了让中层干部成为教师成长的引路人,能够实现对教师教育思想、理念、管理方法的引领和指导,成为教育提质增效前提下助力教育减负的重要力量,中层干部应提高自己引领教师专业成长的导向能力,将自己的工作重心放在教育教学上,还要打开格局,为教师搭建成长平台,力争成为所负责部门的优秀管理者,另外还要科学地布置本部门工作,在考核及评价上减轻教师的负担。

关 键 词 中层干部;教师减负;提质增效

引用格式 宋刚.中层干部助力教师减负的责任及作为[J].教学与管理,2024(20):9-11+28.

在学校管理人员中,中层干部是落实学校管理理念及工作部署的中坚力量,他们的教育思想、教学能力、科研水平、管理方式、工作作风,都对教师有着潜移默化的重要影响。在很多学校,中层干部都非常辛苦,他们长年从事一些事务性工作,但是,当填表格、做材料、报材料等事务性工作太多时,中层干部的责任就容易发生错位,就无法忙到教育教学的“实处”,势必导致广大教师把部分精力用在与教育教学关系不大的事务性工作中。

一、中层干部责任对教师工作状态的影响

中层干部的责任是正确贯彻学校的管理主张,把自己的团队带好,让团队成员齐心协力促进学校教育教学质量的不断提升。但是,随着部分中层干部的“干点”发生偏移,教师的工作状态也随之改变。

1. 中层干部要做的材料大多需要教师提供

在部分学校,中层干部每天要用大量的时间填各种表格、写各种计划和总结、做各种迎检及汇报材料。以负责学生管理工作的学工主任为例,每天必须做的材料是各个班级学生管理工作每日汇报及汇总,每周必须做的材料是周工作计划、总结,每月必须做的材料是班级及班主任各项检查评比总结汇报,每学期必

须做的材料是学籍管理情况汇报、家校合作汇报、德育工作汇报、校内外活动汇报……无论做哪方面的材料,都需要各班主任提供第一手的资料。负责学生工作的中层干部要做的材料越多,班主任越忙。当部分材料与班级管理关系不大时,势必导致班主任要把很多精力用在无意义工作中。

2. 中层干部参加的会议需要教师落实会议精神

调查显示,中层正职每周参加校内各种会议的时间多在4小时以上,其中还不包括全校教师例会(平均1.5小时)。中层副职每周参加校内各种会议的时间基本都要超过3小时。中层正职每月有2~3天还要参加校外各种会议及活动,中层副职每月参加校外会议及活动时间超过1天。无论哪个中层干部参加了会议,都需要在本部门落实会议精神,而这些会议精神必须由教师在教学一线去落实。所以,当中层干部要开的会议太多时,势必会加大教师落实会议精神的工作负担。

3. 教育教学之外的事务性工作需要教师完成

为教育减负的呼声一直没有停止过,但学校里各种与教育无关的负担依然存在。以安全教育线上培训为例,中层干部不仅自己要完成规定的学时,还要

在每个工作日把本部门师生的学习情况截图收集、汇总，并形成文字材料报送校级管理部门，仅这一项工作就要占用中层干部大量的时间。而这项工作必须要教师们配合才能完成，教师为配合中层干部完成这项工作所花费的精力不比中层干部少多少。中层干部的事务性工作越多，教师们用在非教学工作上的额外负担越重，教育的负担也就越重。

二、教师减负背景下中层干部的责任

中层干部是连接校领导和一线教师的桥梁，是将学校制定的工作计划落实在教育教学中的中坚力量，无论是学校的教育发展，还是教师的成长，都对中层干部有着高度的期盼。在教育提质增效背景下，中层干部的责任应该包括以下几个方面。

1. 做教师成长的引路人

从教师个体成长角度而言，中层干部的成长速度及教学水平应该优于普通教师，否则，就无法对教师的成长起到引领作用。所以，中层干部必须在自主学习及教育科研上付出更多的努力。例如：不断地学习教育教学理论知识及管理知识、不断地进行任教学科教学理念及方法的研究、重视教学交流、重视教学基本功的提高、重视课题研究、重视教学成果的培育、重视提炼自己的教学主张和管理主张。通过不懈的努力，让自己更加优秀，能在多个方面成为教师们学习的榜样，并通过晋升职称及申报各种人才项目，让自己站在更高的平台上，成为一名优秀的中层干部^[1]。

2. 对教师进行教育思想与理念的引领

俗话说，人与人的差距是思维的差距，而思维是思想方法的视窗。广大青年教师非常需要中层干部对他们进行思想方法的引领。以教育研究为例，研究能力是教师的专业能力，没有一定的研究能力，教育质量就难以迈上较高台阶。每个教师都希望自己能够“教学”与“科研”两手抓，且两手都硬，这时就需要中层干部在论文写作、课题研究等方面为广大教师提供教学及科研思想方法的引领。

3. 对教师进行管理方法的指导

教师不仅要教书，还要育人。因而，教学与管理是教师成长的一体两翼。在过于注重“育分”的教育环境里，无论从教育管理角度还是教师自我发展角度，都非常重视教师如何提高学生的学业成绩，但对教师的管理能力却缺乏应有的重视。以班主任工作

为例，目前各个学校的班主任队伍普遍年轻化，大多数刚刚走上工作岗位的教师非常盼望中层干部能给自己带来管理方法方面的指导。所以，只有减少中层干部事务性的工作，才能让他们有充足的时间和精力帮助年轻班主任提高班级管理能力。

4. 对教师进行校本二次培训

中层干部外出参加各种培训、会议及活动的机会远远多于一线教师，当他们外出学习或参加会议时，教师们很希望他们回到学校后，能把培训时学习到的理念、方法及信息整合成校本培训的资源^[2]。所以，部分中层干部参加完学习培训以后，要把在培训中学到的教育理念及方法带回来，并对本部门教师进行二次培训。要限制中层干部以例行公事的态度外出参加各种会议及学习，要求他们将学习所得反馈给广大教师，以满足教师对他们的期待，避免造成学习资源的浪费。

三、教师减负背景下中层干部的作为

在学校管理人员中，中层干部与教师接触较为密切，让他们有所作为不仅能为学校发展做出更多贡献，也有助于教师减负，实现教育提质增效。

1. 高度重视中层干部对教师成长的引领作用

有什么样的中层干部就有什么样的教师团队，中层干部把工作重点放在哪里，教师工作的着力点就在哪里，教师成长的轨迹就走向哪里^[3]。例如：当某中层干部把工作重点放在教育教学实绩上时，教师们就会一切以学生成长为导向，把精力投入到教书育人中；当某中层干部把工作重点放在容易看见的“显性绩效”上时，教师们就会热衷于外在形式。由此可见，中层干部对教师的工作生态有着重要的导向作用。每个教师都有为教育事业奉献自己全部才智的美好初心，在专业发展过程中，都希望遇到能为自己提供高质量引领的领导干部。所以，提高中层干部管理导向与教师专业成长的契合度，对教育发展意义重大。

2. 中层干部要将工作重心放在教育教学上

(1) 在教育管理中摒弃形式主义

形式主义的工作作风需要短平快地拿出“看得见”的成绩，而教育是一个缓慢的过程，今天的诸多努力可能要到若干年后才能看到成效。因而，必须要摒弃以“佐证材料”衡量工作绩效的形式主义工作作风。教育主管部门要减少形式主义对学校的侵扰，给学校留下自主办学的空间。学校要摒弃追求“显性绩效”

的工作作风,让每个部门领导都能把精力放在教育教学及师生成长上。

(2) 给中层干部减负

给教师减负的前提是要给中层干部减负,例如:
①减少针对各部门的评比及检查,以非必要不举行为原则压缩各种校内检查活动;②对于必须要有的考核及必须开展的活动,应将着力点放在教育教学一线的教育实绩上;③不用过多的指标加重中层干部的负担,让每个中层干部把工作重点放在本部门的发展上。只有这样,才能让中层干部有时间研究教育,有空间发展自我,有精力引领教师成长。

(3) 提升中层干部的业务能力

以负责教科研的中层干部为例,教师们非常期待这个岗位的中层干部能为他们提供科研思想及方法的引领,能够带领他们开展扎扎实实的教育科研。所以,中层干部无论负责哪个部门,一定要熟悉这个部门的业务,要成为这个部门的业务能手。只有成为业务能手,才能让工作的着力点不偏移^[4]。

3. 中层干部要摒弃“套娃效应”

如果中层干部的教育视野及管理格局都处于较低水平,例如:不仅自己业务能力提升较为缓慢,还看不得别人比自己优秀,那么他们可能会压制发展潜力较大的教师成长。他们希望自己是这个部门最优秀的那一个,希望自己所负责的部门像个“套娃”一样,每个人的能力都在自己的水平下,不要超出自己。“套娃效应”让每个教师在中层干部面前都要保持谦虚,无论有多么好的教育思想及方法都不能显露及使用。教育需要不断地发展及创新,中层干部要根据教师的潜质为他们搭建成长平台,鼓励教师超越自己,让自己所负责的部门成为百花争艳的教师成长共同体。

4. 中层干部要做部门的优秀管理者

(1) 正确理解学校的办学理念及管理主张

一般而言,学校的顶层设计只有通过各部门中层干部进行任务分解及落实才能得以实施。为了让学校的顶层设计在本部门得到实施,各部门中层干部要正确理解学校的办学理念及管理主张,即中层干部要不断提升自己,让自己具备正确解读学校办学理念的能力;中层干部要明确部门发展与学校发展的协调与促进关系;中层干部要加大对本部门业务现状及发展的研究,明确部门的近期、中期及长期发展规划;

中层干部要摒弃“各扫门前雪”的狭隘意识,要具备与其他部门协调发展的能力。

(2) 处理好苦干和实干的关系

每个中层干部虽然将大部分时间和精力都用在了工作中,却没有提高本部门的发展质量,教师不满意、领导不满意、学生也不满意,甚至自己都对自己不满意。其实,教育管理中仅有爱岗敬业的“苦干”精神还不够,还要有“实干”的能力,让自己干到“实处”。例如:负责教务管理的中层干部仅重视各教研组每周的公开课,却没有打造出让全体教师学习的高质量公开课。在这一过程中,各教研组每周组织公开课,中层干部及教研组的工作负担都很重,但因缺少对高质量公开课的培育,因此很难实现以公开课引领常态化课堂教学的目的。

(3) 匹配工作着力点与教师专业成长目标

大多数教师都有较高的专业成长目标,他们都想成为学生成长的重要引路人。教师们要实现专业成长目标,不仅需要自身努力,也需要中层干部提供业务引领。所以,中层干部一定要深入了解教师的专业发展定位,要知道教师们需要什么样的专业引领,并根据教师的需求,不断提高自身的学养与能力,让自己的管理工作与教师发展目标相匹配。

(4) 做部门发展及教师成长的重要引路人

成为部门发展及教师成长的重要引路人,是中层干部应该履行的职责。中层干部要想成为教师成长的引路人,就必须给自己确定较高的发展定位,不仅要成为教学能手、管理能手,还要注重专业及学术方面的发展,努力让自己成为研究型、专家型的教育工作者^[5]。中层干部不仅要有终身学习的意识与能力,还要重视写作,重视课题研究,用学术输出引领广大教师教育教学理论水平的提高。通过学术讲座、文化沙龙、实验室建设、社团活动、科技制作等形式,引领教师提高教育实践能力。通过名师工作室等教师成长共同体建设,带动更多教师走向高质量发展。

5. 在教师减负背景下科学地布置部门工作

中层干部科学地布置部门工作需做到以下几点:不搞面子工程,以学工处组织的学生劳动为例,只要学生们不怕脏、不怕累,积极参加劳动,就达到了劳动教育的目的,不要再让班主任把各班的劳动情况拍照、打卡及上报^[6];减少不必要的会议,很多部门

(下转第28页)

不再需要作为重点内容进行研究,有些图片与视频资源距离学生生活经验较远,需要调整与改进。

(2) 突破课时约束进行充分探究

虽然跨学科学习采用多学科围绕同一主题逐层展开研究的方式进行,但是实际学习时间不必平均分配,可以根据学习内容、学科特点对时间进行调整。打破传统课堂教学的课时限制,探索长短课形式,为跨学科主题学习活动提供时间保证。

“家乡的古镇”跨学科学习根据真实学习需要,对不同主题的学习时长进行了调整。如,信息科技学科的探究利用周末时间进行,语文与美术学科的探究需要在深入体验、建构后进行创造性的表达,所以用两节课连上的长课时进行。

跨学科主题学习需要学校改变课程教学观,充分挖掘资源优势、育人价值,进行系统的建构与实施。以地方文化为主题进行跨学科学习,在设计时要将儿童放在课程最高处,根据国家教材进行科学衔接重组,以主题与要素结合的方式进行架构;在研

参考文献

- [1] 中华人民共和国教育部.义务教育课程方案(2022年版)[M].北京:北京师范大学出版社,2022:1.
- [2] 伍红林,田莉莉.跨学科主题学习:溯源、内涵与实施建议[J].全球教育展望,2023,52(03):35-47.
- [3] 郑硕.基于连云港西游文化的小学美术校本课程建设[D].济南:山东师范大学,2018.
- [4] 孟璨.跨学科主题学习的何为与可为[J].基础教育课程,2022(11):4-9.
- [5] 田慧生.坚决落实国家事权 全面加强教材建设和管理[N].中国教育报,2022-11-16(001).
- [6] 王树宏 王锐.指向儿童完整生活:基于国家课程的跨学科教学实践[J].中国教育学刊,2022(09):93-97.

[责任编辑:白文军]

(上接第11页)

有工作例会制,不管有事没事到时间要开会,致使很多不必要的会议占用了教师大量的时间,加重了教师工作负担,所以,要对会议的频率及时间进行调整;给教师充分的教育自主权,以写教案为例,教案的意义是促进教师的课堂教学,因此,不要用统一的格式要求全体教师,要给教师充分的教育教学自主权。

参考文献

- [1] 戴蓉蓉.激活中层干部专业发展的“五把钥匙”[J].中小学校长,2023(06):34-36.
- [2] 刘权华.自我实现:学校中层干部的应然追求[J].教育视界,2023(17):30-33.
- [3] 刘姣.从“中间”到“中坚”:学校中层干部的现实困境与破解对策[J].中小学管理,2022(07):32-35.
- [4] 余勇.中小学中层干部培养的三种思维[J].中小学校长,2022(04):64-65.
- [5] 沈茂德.以“学习力”生成“领导力”[J].中小学管理,2021(11):61.
- [6] 柳文茂.赋能中层干部,提升管理效能[J].河北教育(综合版),2022,60(12):28-29.
- [7] 陈曦,陈琼.“双减”背景下中层干部提速提质的校本实践[J].中国教育学刊,2022(11):103.

6. 不能在考核及评价上加重教师的负担

学校会在每学期及学年对教师进行考核与评价,但是部分学校及部门的考核指标却非常复杂,例如:课堂教学中是否利用了信息化手段?每节课是否写了教学反思?是否提交了手写教案及在学校的教学APP上上传了电子教案?等等。很多考核指标对教学质量的提升并无多大促进作用,仅仅是加大教师工作负担的形式化的存在。如果不对考核指标进行研究及精选,会让教师将宝贵的精力用在无用功上,减少了他们在学生身上的时间投入^[7]。所以,中层干部要对部门考核及评价方式进行认真的改革。

因此,要想让教师们忙到“实处”,中层干部就必

[责任编辑:白文军]