

✦教育与美好生活

别样的盆花

□李彬

一年前初冬的一天，天气骤然变冷。学校决定把教学楼后台阶上的80盆玻璃翠、天竺葵全部倒掉。尽管有些不舍，却又无可奈何。

“校长，我有个建议，能不能把楼外那些盆花全部搬到楼内窗台上，让它们继续绽放。”张老师向我提议。“可是，那些盆花已经枝枯叶败，还能重新盛开吗？”我疑惑地问道。“我来管理，咱试验一下，万一可行呢？”

张老师还有一年即将退休，他竟能自告奋勇管理盆花，着实让我感动，我爽快地答应了。

张老师任教综合实践学科多年，难道他对这些盆花冬季管理有独到的研究？我拭目以待。

张老师在每个窗台摆放了两个盆花，两层楼共摆放了80盆。第一周，张老师把任教班级学生分成8个小组，每组负责5个窗台10个盆花。摘掉枯萎的叶片，松土，浇水，张老师边讲解边示范操作过程，还喷洒了叶面肥。有的盆花已凋落成只剩下两三根直挺的花茎；有的仅留下稀落的几朵花，无精打采；还有的盆花光秃秃的，仅盆中间留下一簇簇的花根。

每天，张老师楼上楼下巡视盆花，不时记着什么。有一天，细心的学生发现，天竺葵叶片有些发黄，个别叶片有枯萎的迹象。怎么回事呢？学生七嘴八舌地议论着。

“同学们，养花是一门技术，一定要了解花的生长特点，有的花喜水，有的花却怕水，水浇多了会烂根，叶片变黄，时间久了会死掉。”自此，天竺葵每周只浇一次水。

每周，我都要抽出时间查看一下那些盆花，向张老师请教一些栽培技术，他讲得有理有据、绘声绘色。我鼓励他，多收集材料编写一本盆栽栽培技术校本课程。“校长，我还有两年退休了，即便编写了也没有人指导学生了。”张老师神色黯然地回答。“盆花不会退休的，每年都会如期绽放。如果我们栽培成功，如期节省近千元钱。”我拍拍他肩膀说。

“张老师，好端端的一盆玻璃翠为什么全剪掉了？”那天，我突然发现一盆原本已开放的玻璃翠竟然整齐地被从根部剪掉了。“我做这个试验，如果成功了，每个盆花就大有作为。”张老师冲我嘿嘿一笑。

大约半个月后，那盆玻璃翠竟然从根部萌发出嫩黄的幼芽，一簇簇铺满整个花盆。那些天竺葵被张老师剪掉过多的老枝后，同样发出嫩芽来。

张老师的盆花试验成功了。春季开学的第一天，那些换了新颜的盆花再次摆放在窗台上，鲜花竞相开放，仿佛一张张学生的笑脸。张老师乐得合不拢嘴。

“张老师，您还有一学期就要退休了，学校决定成立小园艺师小组，请您担任指导教师。”我征求他的意见。“校长，我愿意！”张老师激动地握着我的手答道，他戏谑地说，他也像那些盆花一样“废物再利用”，不经意间也会创造意想不到的惊喜。

张老师活跃在楼上楼下盆花间，指导着小园艺师小组学生整形修剪、松土除草、除害虫等，我时常为他们拍照，留下美好瞬间。一些年轻教师也不约而同地参加了这个小组。就这样，盆花成为冬季教学楼内的一道独特风景。

（作者系吉林省柳河县罗通山镇学校校长）



✦思享汇

最近一段时期，教师工作负担问题成为热点议题。教师的负担过重不单单是由学校造成的，然而，学校层面也可以通过优化管理，切实为教师减负。

“教师减负”的校本表达

做好“加减法”，减轻教师负担

□许玉平 郭倩

前段时间，两个教师的意外离世引起了关于教师负担的大讨论。当前，中小学教师压力的确很大，负担的确过重。作为在基层工作多年的教育工作者，我们对此感同身受，深表认同。

教师的负担过重不单是由学校造成的，然而学校层面也可以有所作为。以我校为例，近年来，学校通过优化管理和评价，做好管理和评价的“加减法”，为教师减负。

首先，对于政府层面过多、过杂的非业务性工作，校长要有原则、有勇气严格把控。学校要树立正确的教育观、质量观和价值观，不要过于在意外在的荣誉和名头，不要逢优必争、逢旗必夺，同时要有敢于说“不”的勇气和智慧，守住底线和原则。我们学校这些年虽说少了些锦上添花的荣誉，但内涵建设的确有了踏实的发展，只有智慧

性地说不，才能赢得更多的支持和尊重。

其次，校长要均衡教师的工作量，不可出现“忙闲两重天”的情况。虽说由于年龄、身体、性格、学科以及能力等不同，每个教师的工作量不可能做到绝对平均，但要想办法尽量平衡。比如，班主任肯定是学校中最累的岗位，学校尽最大可能提高班主任的待遇和舒适度，学校绩效工资排在前面的必须是班主任，职称评定和各种评优评先必须班主任优先。校领导几乎不评任何荣誉，但涉及教师尤其是班主任的荣誉和利益，我们一定会全力争取。同时尽量优化班主任的工作，能减的减，能精的精，能分的分，把一些常规工作分解给学生、科任教师等。我们学校的每个班都构建了“自主管理体系”，尽量让班级管理自主化。学校有其

他任务时，尽量以干部和工作量少的教师为主，尽量少打扰班主任。

最后，也是最重要的一点，学校管理要少一些“操控”，多一些“激活”。在这方面，我校做了许多探索性改革。

第一，在考勤方面，我校采取的是“不刷脸、不打卡、不签到，辅以文化引领和随机抽查”相对宽松的政策。这一政策已经施行10年，没有出现有些人担心的纪律涣散和成绩滑坡现象，反倒是有效降低了管理成本，降低了管理者与被管理者之间的情绪对立，降低了教师疲于打卡的焦虑心态，学校的和谐度和成绩也稳中有升。当然，偶尔会出现“偷奸耍滑”的个案，但这个比例低于严格管控的学校，偶尔给人性中的劣根性留点出口也是一种管理智慧。当然，这种宽松政策的目的不是放任，而是让教师自律。

比如学校用信任文化去引领，让教师不愿意失信；用抽查制度去约束，单独要求失信者打卡，让教师不敢失信。

第二，学校给加班的教师和班主任设立“弹性假”制度。我校的原则是：能不加班绝不加班。但由于工作的特殊性，有些时候不得不加班，比如课后服务、家长接待、大型考试等，因此，学校规定在不影响正常教学及集体性活动的前提下，可以请弹性假。

第三，精简会议，尽量减少规模会议的频次和时长。学校的全校性会议每个月最多召开一次，每次一两节课，融合了理念沟通、工作部署、培训及读书分享等多项内容，而且要求发言领导和教师必须认真准备，严禁超时，一旦占用了下班时间，学校会加倍给教师弹性假。

第四，在工作标准上“求实效，不求完美”。“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细”。教育工作庞杂而琐碎，既是一件大事，也是一件难事，所以一定要深入浅出、化繁为简，把宏观抽象的理念具化成一件件小事，并且力求简单，易于操作，谨防形

式主义，为了表面文章而求全责备，把简单问题复杂化和困难化。毕竟人的精力和时间有限，如果浪费在这些表面功夫上，一定会影响教育整体工作的效率。比如，我校很少要求教师工作必须留痕，而是更注重过程和实效；书写教案，不提倡在美观程度上浪费精力，更重视备课内容、实用度和便利度，对老教师只要求简案，体现备课痕迹即可。

第五，用表面的“加法”给教师做“减法”。其实，许多教师的过重负担并非来自工作本身，而是不会优化，缺少方法。我们制定了“优加减”策略，一是在“智”上做加法，以求在“力”上给教师做减法。比如，我们每年都会举办“金点子”大赛，征集师生中的金点子和好方法，并将其分享给全体师生。二是在“质”上做加法，以求在“量”上做减法。比如，我们推行了“五级自主卡”和惩戒教育听证会制度，所有教师可以很方便地对学生进行鼓励和惩戒，虽然做的是加法，但实质是减少了管理的成本和内耗。

（作者单位均系辽宁省沈阳市浑南二中）

“柔性+底线”管理为教师“松绑”

□黄华斌

湖北省松滋市实验小学现有学生4400余人，教职工230人，是县域体量最大的一所学校，还是分属两个不同学段建制管理的“一校两区”模式。在庞大的体量下，如何为管理松绑、为教师减负，一直是学校治理的一个重要导向。

现行治理体制下，大调整不现实，微变革则有作为。近年来，我们从细小之处着手破除机制“弊端”，以“柔性+底线”管理为切口，以“至简+务实”为导向，努力营造相对宽松的小环境，更加期待通过刚中之“柔”和管理求“简”实现学校内部治理的减负目标。

弹性坐班给空间。学校“以育人”的特殊性，决定了学校管理不能简单照搬行政事业单位的治理模式。不能简单地把“上课量”作为衡量教师工作的标准，备课、批改、辅导、管理学生、家校沟通等可能是上课之外“看不见”的重要工作量。教学和育人，更需要相对宽松的自

主空间。我们连续多年不对教师考勤打卡做严格要求，实施弹性坐班制度。对每天的上课、集体活动的学生管理和每周的集体备课、专题会议、升旗仪式等5个关键环节进行“严管”，把上课迟到早退和“课视为最大‘教学事故’，这就是‘底线’。我们还把过去一贯要求的‘班主任提前到岗’调整为‘师生同到’，不刻意拔高对班主任的要求。我们将临时性请假权下放到年级组，实施报备制，充分相信教师，不超出一天的请假分类管理，教师向年级组报备，干部向分管领导报备。这一系列变革，让教师处在一种相对自主灵活的空间中，对教学投入更饱满的热情和更多精力。

变革会议省时间。“会风”看管理，会议太多不是高品质管理。我们以“规范、限制、整合、增效”原则变革会议，倡导“少开会，少开大会；不开晚会，不开长会；将日常学习融入集体备课，变工作部署会为故事分享会；大会讲故事，小会谈要事”。如全体教师例会每月一次；班主任例会每月一次；教师例会以一小时为宜，不超过1个小时；领导讲话一般不超过8分钟，去套话；每场会议发言人一般

不超过5人；能当面交办的尽量不开会，能合并的会议尽量合并，并提前向教师告知会议时长。这样的“底线”设计，目标就是尽量把教师解放出来，腾出更多的时间给教学。

优化备课求实效。随着信息化程度的提升和电子备课的习惯形成，备课管理需要学校大胆变革和优化。我们推广“目标制定+任务驱动+学习设计”的真备课，实施教师备课分级分类管理，不对教师备课做统一刚性要求。成熟的教师可以申请选择在教材上备课，不必使用统一的备课本，允许以经过个性化改造后的PPT代替备课。兼任多门课程的教师，以语文、数学、英语等学科为主完成一门学科的备课要求，其他学科在教材或教参上备课。不把手写备课字数作为备课检查的硬性要求。创新编制统一手写“备课模板”，去烦琐、减字数，抓要素；规范教材备课的目标、问题、活动设计。尝试实施备课“契约制管理”“公示制”等。实施“微理论学习+微话题探讨+微课堂打磨”模式的集体备课，强化对集体备课的严格管理。这就是“备课底线”。

淡化材料留干货。少谈认识，多

谋工作，把“计划”变成“清单”，让工作看得见。简化和降低对一般性总结材料的要求，倡导教师变“总结”为故事，从“过程”中提炼“经验”。学校各项常规工作交流按照“提纲准备+对话分享+经验提炼”流程实施，材料不成熟或没有价值则不需要教师撰写为正式文稿。班主任总结既可以是故事，也可以是“照片”。通过论坛、故事会等平台，有主题、有针对性地推进各类工作岗位上的教师总结交流经验和心得，不搞没有实效性和价值感的“人人汇报”。学校将教师尤其是行政干部从频繁而低层次的“文山”中解放出来，给出更多空间让他们去实实在在“做”且“做好”。

理性留痕做减法。填表、记录、拍照留痕是过程管理的一种常见方式，但不必事事留痕、人人留痕。一要理性，二要智慧。重要的信息、必需的佐证，加上简化的操作，这就是理性留痕。凡涉及大量人群和反复操作的，设计者一定要认真思考必要性、科学性和操作性。理性就是管理“智慧”。对于参与面广涉及人多的工作和活动实行“代表性见证”。

系统设计重融创。面对上层和外界派发的非教学工作任务，怎么办？关键要把握“政策性”“现实性”“育人性”“实效性”的统一。把政策性、现实性、育人性、实效性、科学性、操作性、科学性、操作性、科学性、操作性，才能被教师所认同并积极参与，

实现工作的目标性。由于教育行为的关联度高，由此进行的检查、考评、竞赛、创建都不会少，都有“理由”和依据，每一项“对上”都不容轻视。如何把上级的统一要求变成学校的工作设计，这是学校执行者的一种智慧，也是工作的必要环节。理解意图，化繁为简，贴近实际，指向育人，寻找符合自己的“表达方式”，这就是学校在贯彻落实非教学任务时的“底线”。当然，面对纯粹的“形式工作”，学校也需要“拒绝”。

以人为本，最重要的是理解“人性”，从“人”出发，学校治理的“人性”，首先是教师立场。学校治理既要有制度和规范保障，又要注入“柔性”举措。相信人，只有从“底线管理”出发，才能给予教师时间和空间，避免坠入“形式主义”的死角。

当然，形式≠形式主义，常规管理中的必要“形式”，并非就是“负担”。只有当某些工作形式超过其应有的“度”，或者已经明显落后于时代发展，成为工作的“束缚”时，才是“形式主义”。

（作者系湖北省松滋市实验小学党总支书记）