

❖ 睿见

辽宁沈阳：一群人何以带动一个区域

□ 李小萌

一场别开生面的“走进教育现场”培训活动，刷新了沈阳市乡村校长对于培训的认识。

这天，辽宁省沈阳市法库县叶茂台镇中心小学校长刘岩见到了10多位沈阳市教育专家，他激动地说：“因为加入了沈阳市田冬名优校长工作坊，才有机会得到这么多真实、宝贵的良策。今天的培训活动就像及时雨，给我们学校发展带来了新的希望。”

“这是我市积极探索高质量教育领军人才培养的全新机制。”沈阳市教育研究院教师发展研究部部长郭毓鹏说，“立足‘幸福教育’发展内涵，以53个名优校长工作坊主持人为领头雁群，以471个名优校长工作坊成员校长为发展雁群，构建‘双维四机五驱动’高质量校长队伍雁阵发展生态场。其中‘双维’是指通过横纵双向维度；‘四机’是指指向四大机制深度培植，旨在规划校长高质量雁阵发展愿景图；‘五驱动’是指指向五大任务群驱动引领。”

找痛点，抓真问题

一场双向奔赴的教育契约

面对教育强国战略对于高质量教育领军人才的培养需求，沈阳市教研部门以打造引领性“教师学习共同体”品牌为契机，探索群体协作型教师专业发展新路径。如何由“我”变成“我们”？诀窍在于找到个体在专业发展过程中的痛点，将痛点作为专业再发展的生长点。

以“共同性的发展痛点”为研究主题，教研部门将学校运行过程中出现的亟待解决的真问题——聚焦“双减”改革、基础教育综合改革实验区建设、沈阳区域教育痛点等梳理为覆盖校长专业发展六大领域的53项研究主题，作为53个名优校长工作坊5年研究的主要内容，面向全市校长教师“公开招标”，吸引有相同困惑的校长、教师主动加入，双向奔赴组建核心研究团队。工作坊成员实行年度动态调整机制，不合格的成员可以自动退出，想加入的成员可以再次申请，形成良性互动的高质量教育人才“蓄水池”。

通过专项培训引领、高效管理协同，各工作坊在专家团队指导、同伴间互相观摩、基于问题的学校诊断、自我深度反思与实践改进中，教学相长、诊断互助、抱团前行。

找方法，解真问题

一个迎难而上的攻坚团队

如何由“我们”变成“团队”？沈阳市教研部门的方法是，在共同解决真实的实践问题中，形成一个敢于突破、勇于解题、高黏合度的研究攻坚团队。

走进真实的教育现场，创新开展“走进教育现场”的“三环八步”案例解剖式培训。“三环”是指培训前一培训中一培训后3个环节，“八步”是指征集改进意愿—确定改进学校—提炼改进问题—匹配领域专家—前置研修清单—走进教育现场—后置研修反馈—反思与改进等8个实践步骤。

在得知叶茂台镇中心小学的办学困境后，工作坊专家与刘岩多次沟通后提炼出“乡村学校文化建设的困境”与“乡村教师专业发展的瓶颈”两个培训研修主题。数十位沈阳本土教育专家一起参观校园、深度研讨交流，共同为这所乡村学校的发展出谋划策，一起守护乡村儿童的烂漫童心。

“走进教育现场”活动还在继续，持续获得高度评价。

找平台，展真策略

一个享誉区域的教育品牌

如何由点到面？如果说开展“走进教育现场”培训研修活动是点，那么辐射到的仅仅是个体学校，沈阳市还积极搭建全市各级各类展示平台，将名优校长工作坊建设的优质成果与典型案例进行推广和宣传，积极开展沈阳市名优校长工作坊建设成果巡展、首届沈阳市校长高峰论坛、沈阳市名优校长工作坊典型案例展示等活动。

2023年，沈阳市教育局遴选了7个名优校长工作坊优秀典型，点燃了教育强国背景下沈阳市高质量校长队伍建设的燎原之势，逐步打造出一个享誉全省、全市区域教育发展的响亮品牌。

“十四五”以来，沈阳市名优校长工作坊开展活动近1500次，在各级各类媒体发布活动动态300余条，荣获基础教育国家级教学成果奖1项、第五届中国质量奖提名奖1项，承担省市培训项目40余项，参与沈阳市基础教育综合改革实验项目40余项，累计辐射我市校长教师15万余人次。

名优校长工作坊领军团队培植工作已经成为沈阳市高质量发展的引擎，以此为载体，我们将强化任务驱动、创新研修模式、打造育人场域，切实促进全市教育高质量发展。

（作者单位系辽宁省沈阳市教育研究院）

我校地处省级扶贫“西南岗”片区，学生1200余人，教职工56人，大部分是年过半百的老教师。我曾与教师交流，几乎所有教师均存在不同程度的心理压力，1/3的教师身体出现了这样或那样的疾病。因此，为教师减压成了摆在我这个校长面前的一项重要工作。

教师感到负担重，往往是心理上的负担重。某项工作如果乐于去做，就不会是负担。所以，只有进行心理减压，才是真正意义上的减负。

近年来，我校从活动、行动、顺动三个维度开展了一系列工作，为教师进行心理减负。

心理减压才是真正的减负

□ 皮大鹏

活动增效 减轻教师工作压力

我校教师平均每周课时数接近20节，加上许多学生是留守儿童，教师每天不是在处理学生问题，就是走在处理学生问题的路上，因此身心疲惫。

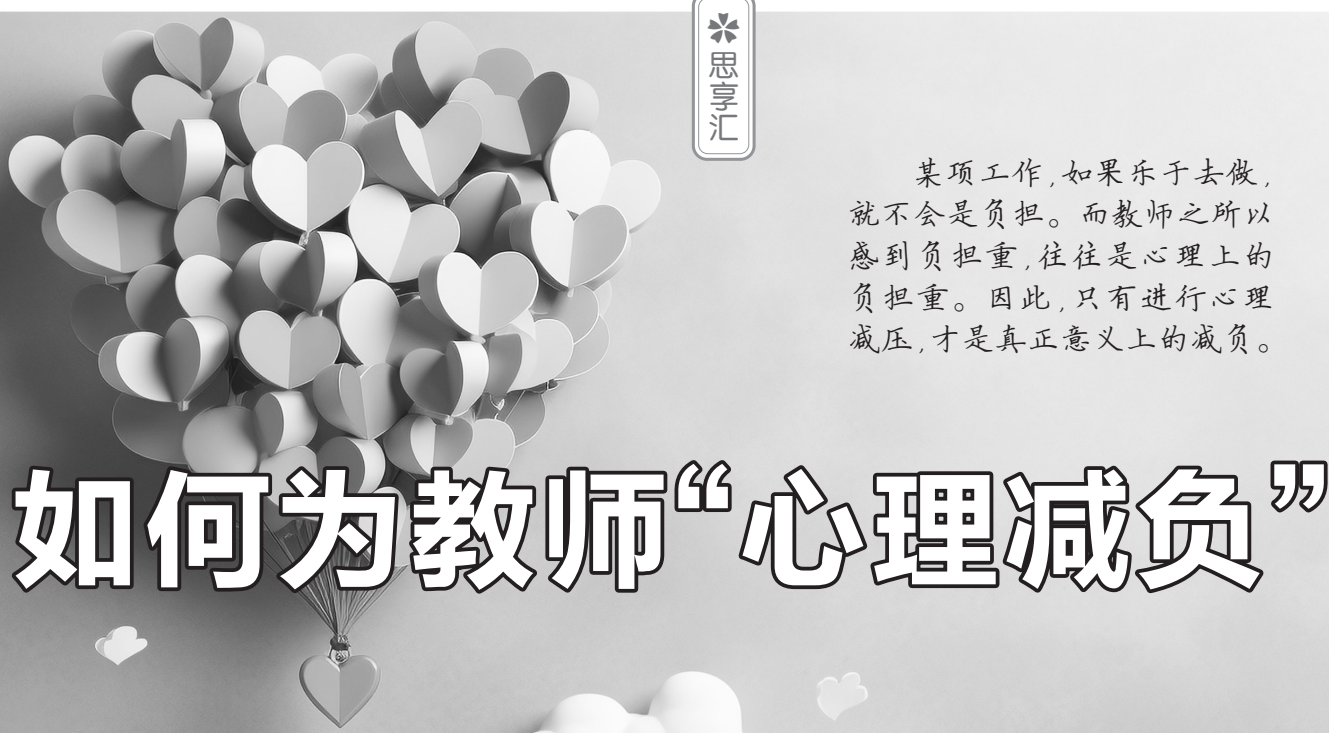
为了给教师减轻工作压力，我们会定期组织一些小活动，让教师在紧张的工作中释放自己的情绪。2023年秋季学期，我们为

教师举办了盲盒抽奖、风火轮、旋风绕杆跑、情满加油站、4×60米接力、沙包投准、筷子夹乒乓球、吹乒乓球等活动，教师每天生活在快乐之中，他们的工作效率可以得到提高，找到自己的归属感与幸福感。

行动支持

减轻教师家校压力

教师心理压力的最大源头



❖ 思享汇

某项工作，如果乐于去做，就不会是负担。而教师之所以感到负担重，往往是心理上的负担重。因此，只有进行心理减压，才是真正意义上的减负。

如何为教师“心理减负”

“小背篓”减负策略

□ 石卫东

斯基说：“如果我用了100种方法都不能让这个学生改变，我会寻找第101种方法。”教师工作生涯的1/3时间是在学校这个“家”度过的，学生成长中最需要“启蒙养正”的青春年华是在学校这个“家”度过的。优秀的教师就要用心谋划好学生成长关键时间的所有教育教学活动，否则就是失职，就是“心灵违约”。

通过问卷、研讨等方式，大家发现学校管理和班级管理中的问题，并把问题分为5种类型并找到解决对策。一是“井底之蛙型”，需要常学习、勤反思；二是“熟视无睹型”，需要增强敏锐性；三是“处之无措型”，需要提升思维品质，增强处事能力；四是“虎头蛇尾型”，需要建立系统思维和全局观念；五是“重回原点型”，需

要常强调、多督查，防止反弹。某些问题3个电话办不妥，到现场一看就明白了；某些问题一到现场就解决了。学校工作和班级工作千头万绪，但通过以上方式，绝大部分问题都得以妥善解决。细究其原因，是因为许多“小问题”看似是小问题，其实是需要级部甚至学校层面协调解决的，而非一两个教师能办到。“现场办公”解决问题，高效而实用，相关教师如释重负。

“读写”提升心灵高度

每天，学校都会专门留出一节课的时间让教师到图书室选书。我和教师集体共读《论语》《大学》，开展“国旗下讲《论语》”系列活动，师生同台，从灵魂深

处激发教师。

每名教师每学期至少有两次外出学习或讲学的机会。我们提倡教师每次外出学习至少要带回一本书。学期末，学校举行“评书会”，全体教师根据推荐书目的阅读率、受欢迎程度等评选出“优秀图书”——教师的精神生活和精神产品得到大家的认可，增加了工作的成就感。

教育写作是教师心灵成长的密码，学校重点解决教育写作中的5类问题。一是因为事务性工作繁忙导致的“没时间写”；二是因为读书少带来的“没得写”；三是因为写作水平所限导致的“写不了”；四是因为不专业导致的“不知道咋写”；五是因为对教育写作长远意义的领会不够深导致的“瞧不上”。学校对症下药，引导教师走向专业写作之路。

“动心”调匀心灵之弦

“教师工作是很费力、很烦

学校立即调取了操场监控，发现教师并没有家长所描述的恶劣行为，最后，学校要求家长向教师公开道歉。

校长只有将教师的尊严放在第一位，才能让教师享受家校互动带给他们的归属感与幸福感。

“顺动”关怀

减轻教师生活压力

“顺动”意为顺应事物固有的规律而运动。我校多数教师家里都有农田，他们处于一种半教半农的状态。特别是农忙时，他们往往是在忙完农活后匆匆赶到学校上课。有的教师还处于贫困边缘。校长只有将关怀他们的家庭生活作为自己的工作任务之一，才能让他们安心工作。

学校规定每学期给教师5天时间处理校外事务，不算请假；农忙那几天，学校不考勤，在保证班里有教师正常上课的情况下，其他时间可在家忙农活；当某位教师家庭有困难时，学校都会帮忙想办法处理，解除其后顾之忧。校长只有根据不同教师家庭现状“顺动”关怀，才能让教师从家庭生活中享受到幸福感。

当然，不同学校的教师因环境不同所面临的压力也不同。但有一点是可以肯定的，那就是只有减轻教师心理压力，才是真正意义上的为教师减负。只有让教师内心阳光，对职业充满希望，他们才能感受到职业幸福。

（作者系江苏省泗洪县天岗湖中心小学校长）

琐碎的事情”，大多数教师特别是老教师都这样想。而当“信任”文化理念充盈大脑时，大家会觉得自己的心态越来越平衡，心情会越来越好。绩效工资，其中“勤”一项要求教师签到签退。我们积极尝试并坚持实施无签到制度，这就体现出对教师的充分信任。

学生每年都会举行一些隆重的仪式，其实教师也需要。除了与学生一起享受的各种节日和仪式，我们还专门为教师设置了节日。节日期间，每位教师选择适合自己的1—2个健身项目进行展示，如扔飞镖、投篮，小小的节目放松教师的心情。“老师集体跑操”更是把大家的精气神提升起来。我们还会不时组织教师外出集体拓展……特级教师李镇西说：“教育要有一点浪漫的气息。”一个能歌善舞、会笑爱闹的教师一定会给教育带来浪漫的气息。

（作者系山东省淄博市周村区东门路小学党支部书记、校长）

精耕“伙伴计划”赋内能

□ 甘亚锋

教师了解学校文化，融入团队。入职培训结束后，教师根据各自实际情况参与相应的提升培养计划。工作满3年的青年教师参加“薪火计划”，主要的培养方式为师徒结对。每年由课程发展中心、学生发展中心会同级部制订具体实施方案，并组织相应考核。同时，面向全体教师实施“领雁计划”，对特别优秀的教师开展“头雁”教师自荐和推选活动，为“头雁”教师提供全方位的导师、物资和培训支持，打造“头雁”队计划，开展入职培训，帮助新

设立班级首席教师

班级好了，教师负担自然就轻了不少。班主任是班级的灵魂，是班级建设的核心力量，扬美实验学校明确班主任为班级首席教师，把班主任队伍建设摆在教师队伍建设首位。学校定期开展班主任技能大赛、经验交流分享会、心理健康培训、专家讲座等培训活动。学校设立“班科联系”制度，赋予班主任权力与职责，定期组织班级科任教师开展班级工作研究，凝聚工作合力。通过国旗下讲话、公众号、主题班会等形式，宣传优秀班主

任事迹，发挥榜样示范引领作用。同时，设立“班主任节”，开展为班主任画一幅画、写一封信、唱一首歌、录一段心里话等“四个一”活动，融洽师生关系，举办班主任及其家属一同参与的篝火晚会、推送致班主任家属的一封信等，争取班主任家属的理解与支持，进一步舒缓班主任的工作压力。

激励教师自我成长

成长离不开激励。学校制定了教师年度考评办法、教学常规考核办法等考评制度，建立了教师绩效考核系统，教师自主申报、部门审核，利用大数据实现评价过程可视化，发挥评价的导向作用。评价中，既有底线要求，又有加分激励，有效实现了

“要我这样”向“我要这样”的转变，调动了教师工作的积极性。学校坚持质量立校，制订教学质量奖教方案，每年评选“卓越团队”“先锋教师”，举行颁奖盛典，隆重表彰获奖团队和教师。每年开展青年教师基本功比赛、名师模仿秀等活动。在榜样和团队共同引领下，学校教师队伍形成了一种奋发向上的学习氛围，完成了内在的迭代升级、自我成长。学校建校仅7个年头，一支年轻的教师队伍就实现了脱胎换骨的改变。

教师减负是教师心中长久以来的痛点，仍然任重道远，需要各级政府持之以恒动真格，也需要中小学校变被动为主动，有所作为。

（作者系广东省深圳市龙岗区长岗美实验学校副校长）