

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2022.02.002

“双减”政策下中小学校管理改革： 理念转变与难点突破

何俊^{1,2}

(1.湖南农业大学 教育学院,湖南 长沙 410128;2.长郡双语实验中学,湖南 长沙 410013)

摘要:“双减”政策的出台,对于中小学校管理来说,既有挑战,也是机遇。为了适应“双减”政策的要求,中小学管理应由应试管理走向人本管理、由结果管理走向过程管理、由经验管理走向科学管理,并着重突破理念革新、评价机制、配套保障三大难题,通过优化管理目标、重塑管理内容、提升管理成效来达到预期目标。

关键词:双减;中小学校管理;管理变革

中图分类号:G637

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2022)02-0006-05

2021年7月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》(以下简称《意见》),提出要强化学校教育主阵地作用,深化校外培训机构治理,有效减轻义务教育阶段学生过重作业负担和校外培训负担(以下简称“双减”)。学校作为《意见》落实的主体,既要抓住教育主导权回归的机遇,也要面对“双减”带来的挑战。从管理上,学校应面对挑战,迎接机遇,积极围绕“双减”要求,统筹全局,从观念和行动等多个方面协同推进,落实增效,育人成长,促进学生的素质能力全面发展。

1 “双减”政策需要中小学校管理实现三重转变

1.1 由应试管理走向人本管理

人本管理即以人为中心的管理,它要求确立人在管理中的主导地位,其核心思想是管理在调动人的积极性的同时要促进人的全面发展。人本管理实质上是实现人的“自我管理”,这是一种新的管理哲学,可以为学校的发展提供长久的动力,也有助于推进“双减”政策的落实。

首先,“双减”政策的落实需要坚持以学生为本。一直以来,中小学教育评价体系改革就致力于把学生从“唯分数论”和“唯升学率”中解放出来,“双减”政策树立了“健康第一”的教育理念,让义务教育回归立德树人的初心,是这一理念落地生根的深刻诠释。“减轻学生课业负担是关系到培养什么人、怎样培养人的问题,是贯彻党的教育方针,落实立德树人的问题。”^[1]在管理上,要切实改变应试教育下将学生当作“考试机器”的模式,采取人性化、多样化的方式,真正破除“唯分数论”和“唯升学率”。将教育与人的尊严、价值与幸福联系起来,促进学生的全面发展,关注学生思想意识层面的进步,促进学生的主体性发展。

其次,“双减”政策的落实需要遵循学生成长规律。“‘双减’政策依据中小学生的身心发展规律,明确规定了不同阶段中小学生的作业时长,严禁中小学生超负荷学习。”^[2]古今中外,最质朴的教育规律和人才成长规律是因材施教,“双减”政策是回归规律的重要一步,只有从规律出发,义务教育才能回到教学相长的良性发展轨道。实现“双减”不仅仅是减轻学生负担,还要在管理上变

收稿日期:2021-12-05

作者简介:何俊(1974—),男,湖南常宁人,中学高级教师,硕士,硕士生导师,主要从事中小学校管理研究。

更教育评价指挥棒,要健全立德树人的教育机制,必须建立科学评价体系,重视德育、智育、体育、美育的培养,才能从根本上解决教育评价指挥棒的问题,消除“双减”后顾之忧。只有教育评价指挥棒是遵循学生成长规律的,才能真正使学生从“题海”战术中解脱出来,才会有更多时间进行体育锻炼,体验劳动生活,培养兴趣爱好,实现德智体美劳全面发展。

最后,“双减”政策的落实需要充分发挥教师的积极性。教师是立教之本,兴教之源。教师作为中小学教育教学活动的直接参与者,是落实“双减”政策的主要“利益相关者”,教师的参与是学校实现人本管理、落实“双减”政策的必要前提。在管理上,要改变将教师当作“经济人”的观念,需要将教师的发展作为学校管理制度制订的落脚点,通过发扬民主精神,为教师提供参与学校管理的机会,改进绩效考核制度、晋升制度、津贴制度等,从而调动全体教师的工作热情。

1.2 由结果管理走向过程管理

多年来,在中小学校管理过程中,由于“唯分数论”和“唯升学率”导向,管理的重心在于应对“分数”和“升学率”指挥棒,学校将大量管理都用在提高学生成绩上。“双减”之后,只有结合学校实际,加强过程管理,提高学校教育教学质量,才能真正落实“双减”政策,确保学生“减负不减能”。

首先,要抓教师教学过程。教学过程管理实质是通过教师管理而实现的,因为教师是实施教育教学的主体。在教学管理中,必要的制度是不可或缺的,但同时也要尊重有个性化的教学规律,让教师有教学的主动权,使他们的积极性能够充分发挥。在教学管理过程中,学校要积极倡导教师推进新课程改革,而要保证新课改的顺利实施,在教学管理中就要对勇于参与改革的教师给以“特殊照顾”,在为学生进行“双减”的同时也为老师“减负”。

其次,要抓学生学习过程。学生是学习的主体,是教育教学所要服务的对象。在传统教育教学观念的影响下,教学管理中对学生的管理更多强调学生在考试中的成绩,很多中小学都把主要精力放在练习和测试上,对学生的主体性较为忽视,对学生习惯的培养缺少具体的操作模式,导致一些学生本身厌学,却被动成为“学霸”,最后却

难以成才。“双减”政策更强调学生主体性,强调对学生学习习惯、兴趣爱好的培养,强调学生以学习兴趣为基础,通过预习、课中探究、复习、掌握和应用等学习环节,主动参与到学习活动当中来。

最后,要抓素质拓展过程。“双减”政策出台的目的在于让教育回归教育本身,每个学校需要用更全面的素质拓展教育来切实落实“双减”政策,以真正解决长期以来中小学生学习负担过重问题。尤其是要鼓励引导教师精心设计、合理利用好“5+2”课后服务模式,不断丰富课后服务内容,提升课后服务质量,更好满足学生的个性化需求,德智体美劳五育并举,让学生在身心得到愉悦的同时,素质得到全面发展。

1.3 由经验管理走向科学管理

以数字化、网络化、智能化和多媒体化为特征的教育信息化,彻底变革了传统的教育方式,借助互联网、大数据等信息技术,教育智慧化理念正在改变传统“僵硬”的教学管理模式。树立“技术支持学习”的教育新理念,利用大数据,推进中小学粗放式的经验管理转向精准化的科学管理,有效推进“双减”落地。

首先,利用大数据优化教学过程。“双减”要达到的目标,是减轻学生过重的课业负担。这里的“减”,不是简单的“减少”,而是有目的地在减少学生课业负担的同时实现学生“减负不减能”,主要是减少那些无效的重复作业,使学生少一些重复而不必要的劳动。利用大数据,教师可以更准确地把握学生的薄弱知识点,并提供靶向解决方案,从而打造“精准课堂”,学校也可以提升对教学质量的精准把控,形成校本资源、打造学校“个性”教辅,促进信息技术与教育教学的深度融合,实现减少学生重复劳动和“减负不减能”。

其次,利用大数据描画成长轨迹。每个孩子都是独一无二的,教育需要因材施教和个性化教育,传统教学坚持因材施教的最大困难是不能很好地掌握学生的个性特长。利用大数据,可以全面获取学生的日常生活、学习行为甚至是情感世界等方面的数据信息,从而能够精准地分析判断出学生学习的优缺点。“双减”面对的是“数字化新一代”,是更倾向于从多种数字渠道获取信息的中小学生学习群体。信息化可以使教师更好地了解学生学情,并根据学生的优势和弱点进行个性化定制,为每个学生设计个性化任务清单,实现因材

施教和个性化教育。

最后,利用大数据实现减负增效。使用信息技术教学,绝不仅仅是为了教师教学的便捷,而是为了更好地利用信息技术促进学生创新思维能力培养。借助大数据平台开展作业质量和教学质量监测数据统计、分析与研究,开展基于质量监测数据反馈的学科重点难点内容微课程建设,实现基于大数据分析的精准教学资源推送,可以更精准地提高教育质量、提高作业管理水平、提高课后服务水平,提升学生的综合性学习能力和解决实际问题的能力,建立起适应“双减”政策的综合育人机制。

2 “双减”政策需要中小学管理突破三个难题

2.1 理念革新问题

推进“双减”工作落实落地,首要前提在于管理理念的革新。一方面,多年来,中小学都将管理的重心放在提高学生考试成绩、提升升学率上,对教师的教学行为和学生的学习内容往往进行框架式的限制,并将学生成绩的好坏、升学率的高低与对教师的评价关联起来,直接影响教师职称评定、职位升迁、绩效工资等等。而且,“多年来,由于对分数的重视,学校将大量时间用在提高学生成绩上。由‘升学率’带来的竞争不仅表现在学生与学生之间,也表现在学校与学校之间”^[3]。这种以“分数”和“升学率”为中心的管理思路在短期内改变存在一定困难,需要一个逐渐转变的过程。另一方面,“双减”政策落实,没有经验可循。薛海平在参加TIE2021论坛时指出,“双减”政策的实施使“大家有疑问有困惑、有迷茫都是很正常的,因为确实是一个很大的变化”^[4]。随着校内减负提质,校外全链条治理,课后服务全面推进,一些“新生事物”会不断挑战传统管理理念,对于这些情况,各地没有现成的解决方案可选,只能根据实际情况推出相应的措施,并及时总结、借鉴经验,推广有效做法。

2.2 评价机制问题

推进“双减”工作落实落地,关键抓手在评价机制的优化。长期以来,以“升学率”为中心的教育评价指挥棒造成学校之间相互比较愈演愈烈,也使中小學生“减负”成为一句空话。虽然教师和家长都知道,过重的学业负担违背教育教学规

律、有损中小學生身心健康,但为什么他们都“违心”地去做?最根本的原因还是以“升学率”为中心的教育评价指挥棒。虽然历次“减负”都提到不科学的评价制度问题,但都没有提出切实可行的解决方案,因为在考试成绩之外,似乎难以构建更具操作性的评价指标体系,结果是“考试成绩作为评价的主要内容,一直以来被学校、社会乃至政府高度关注,各学校为了在教育评价中取得优异成绩,只能增加学生课业任务,将提高考试成绩作为教学重心。”^[3]虽然《意见》在明确“双减”任务时进一步指出,“各地要积极完善基于初中学业水平考试成绩、结合综合素质评价的高中阶段学校招生录取模式,依据不同科目特点,完善考试方式和成绩呈现方式”“地方各级党委和政府要树立正确政绩观,严禁下达升学指标或片面以升学率评价学校和教师。认真落实义务教育质量评价指南,将‘双减’工作成效纳入县域和学校义务教育质量评价,把学生参加课后服务、校外培训及培训费用支出减少等情况作为重要评价内容”,从而为深化教育评价改革提供了重要契机,但要在短期内彻底扭转以考试分数和“升学率”为主的教育评价导向,还很困难。

2.3 配套保障问题

推进“双减”工作落实落地,长效之法在配套体系的完善。“双减”政策能否落地且持续推进,“核心在学校,关键是教师、硬件和经费的保障”,并且“教师和硬件保障都需要通过经费保障实现,课后服务也需要相应的经费支持”^[5]。如果配套保障跟不上,“减负”不成反而有可能“增负”。因此,《意见》提出,要强化配套治理,提升支撑保障能力,包括保障学校课后服务条件,完善家校社协同机制,做好培训广告管控等。在经费保障方面,《意见》要求“省级政府制定学校课后服务经费保障办法,明确相关标准,采取财政补贴、服务性收费或代收费等方式,确保经费筹措到位”,“应考虑教师参与课后服务的因素,把用于教师课后服务补助的经费额度,作为增量纳入绩效工资并设立相应项目,不作为次年正常核定绩效工资总量的基数;对聘请校外人员提供课后服务的,课后服务补助可按劳务费管理。教师参加课后服务的表现应作为职称评聘、表彰奖励和绩效工资分配的重要参考”。具有支撑保障能力了,才能提高教师的积极性,才能解除家长的后顾

之忧，“双减”政策才有可持续发展的基础。只是，“双减”工作是一项系统工程，涉及众多利益群体，破解沉痾也非一日之功，尤其是人财物的保障，涉及大量的人力物力资金投入，要实现良性循环，仍需时日。

3 “双减”政策下中小学管理改革路径

3.1 革新管理理念，优化管理目标

“双减”是“一个从重建义务教育生态进而力图突破规制、以法治赋权、推进协商共治的过程，也是一个寻求不同教育利益主体间适度张力与激发其活力的过程”^[6]。只是，要重建义务教育生态，就要进行制度改革，而制度改革必然涉及不同利益主体的教育权力与教育利益的调整与博弈。从管理者的角度，需要以新时代人才培养观与教育质量观为指导，从传统的教育权力与教育利益博弈中摆脱出来，努力朝构建现代学校治理体系迈进。

事实上，党的十八大以来，习近平总书记对教育工作作出一系列重要论述，多次强调人才培养工作的重要性，指出新时代人才培养工作，要围绕培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这一根本问题，坚持立德树人根本任务，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。作为中小学校的管理者，一定要深刻领会习近平总书记关于人才培养与教育质量的精神，摆脱以“分数”论人才的思维惯性，克服“唯升学”“唯分数”的教育质量观，树立全面发展的人才观与教育质量观。人才的培养方向，应从聚焦共性到凸显个性，从聚焦“分数”到促进人的全面发展，那种以分数作为衡量学校和教师业绩的方式已经严重偏离了教育的本质和初衷。应对新时代人才培养观与教育质量观，中小学管理应以构建现代学校治理体系为基本方向，努力打造适应时代潮流和经济社会发展需要，以完善法人制度为基础，以现代教育理念为指导，以依法办学、民主管理为主要内容，以促进学生、教师和学校发展目标的制度体系。

3.2 创新管理形式，重塑管理内容

《意见》所讲的“双减”政策其实包括“堵”与“疏”两个方面。所谓“堵”，是指通过“全面压减作业总量和时长”“坚持从严治理，全面规范校外培训行为”等，有效减轻义务教育阶段学生过重作业负担和校外培训负担。所谓“疏”，是指通过

“大力提升教育教学质量，确保学生在校内学足学好”“提升学校课后服务水平，满足学生多样化需求”等，做到中小学教学“减负不减能”。“堵”与“疏”的目的，当然是“立”，也就是建立良好的中小学教学生态。

从当前的情况看，“堵”的工作推进得比较快，而“疏”的方面，由于应试教育的巨大惯性，还需要进一步理顺关系。对于中小学管理者来说，要积极面对“双减”政策实施需要，主动作为，既要强化“堵”，更要引导“疏”。一方面，要坚决贯彻落实《意见》中所要求的减作业总量和时长、从严治理规范校外培训行为等工作，将相关工作抓实抓细。另一方面，要着力提升教育质量，发挥学校教育主阵地作用：一是要在课堂教学管理上下功夫，引导教师从中小学生的学习特点和认知规律出发，优化课程结构和教学内容，既做到应教尽教，又优化教学方式，提升学生课堂学习效率，教会学生学习；二是要在课后服务管理上下功夫，引导教师创新课后服务模式，搭建多样化的课后服务课程体系，提高课后服务质量，增强课后服务的吸引力，将德育、美育、体育、劳动教育内容有机融合；三是要在配套保障管理上下功夫，使教师的付出得到及时的肯定和合理的待遇补助，充分调动起教师们的积极性。

3.3 强化管理评价，提升管理成效

教育事业的发展涉及学生、学校、家庭和社会等多个主体，只有多主体协同作战，才更有助于青少年的健康成长，而各教育主体协同的基础，就是要有个共同认可的教育评价标准，也就是要健全义务教育质量评价标准体系，要纠正“唯考试成绩”“唯升学率”的片面做法，解决好“指挥棒”的问题。对于学校来说，在“双减”政策下，一方面要坚决控制考试次数，淡化中高考分数在教育评价中的比重，但必要的考试评价还是需要的，可通过对考试管理机制的优化，实现量化和质性相结合的全面评价方式，促进学生、教师和学校共同发展；另一方面要充分利用人工智能、大数据和区块链等新技术，全面评价学生的品德发展水平、学业发展水平、兴趣特长养成等状况，实现过程性评价的精准化。对于家庭来说，“双减”减的是学业压力过重带给孩子的焦虑，但并不意味着减了家长的责任，一方面要引导家长形成科学的育儿观和教育观，使他们能够真正参与到孩子德智体美

劳全面发展的育人事业当中来,从而形成对学校素质教育的真正认同,对“双减”的真正认同;另一方面要引导家长“用心与孩子一起成长”,通过提高孩子的时间管理能力,培养孩子的阅读习惯,陪孩子运动增强体质等,与孩子共同成长。对于社会来说,则要平衡好校内教育与校外培训的关系,一方面要划定教育领域中的市场边界,严控社会资本进入学科教育领域“逐利”,包括网络录屏课堂和线上直播的教学模式;另一方面要重视社会培训机构在非学科教育培训中的作用,引导行业健康运行以促进学生的全面发展。

参考文献:

- [1] 以人民为中心,将“双减”落到实处——专家解读《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》[N].中国教育报,2021-07-26(01).
- [2] 周洪宇,齐彦磊.“双减”政策落地:焦点、难点与建议[J].新疆师范大学学报(哲学社会科学版),2022(1):69-78.
- [3] 刘复兴,董昕怡.实施“双减”政策的关键问题与需要处理好的矛盾关系[J].新疆师范大学学报(哲学社会科学版),2022(1):91-97.
- [4] 2021 第三届 TIE 青少年戏剧与创新教育国际论坛在京举办,推动素质教育领域跨界交流合作[EB/OL].(2021-09-27)[2021-11-05].<https://view.inews.qq.com/a/20210927A0C2J800>.
- [5] 马陆亭,郑雪文.“双减”:旨在重塑学生健康成长的教育生态[J].新疆师范大学学报(哲学社会科学版),2022(1):79-90.
- [6] 范国睿.教育制度变革的当下史:1978—2018——基于国家视野的教育政策与法律文本分析[J].华东师范大学学报(教育科学版),2018(5):1-19.

Management Reform of Primary and Secondary Schools Under the “Double Reduction” Policy: Concept Change and Difficulty Breakthrough

HE Jun^{a,b}

(a. College of Education, Hunan Agricultural University, Changsha 410128, China;

b. Changsha Changjun Bilingual School, Changsha 410013, China)

Abstract: The promulgation of the “double reduction” policy presents both challenges and opportunities for the management of primary and secondary schools. In order to meet the requirements of the “double reduction” policy, the management of primary and secondary schools should shift from exam-oriented management to human-based management, from results management to process management, and from experiential management to scientific management. The management should focus on breaking through the three major problems of concept innovation, evaluation mechanism, and supporting guarantees, and strive for the expected goals by optimizing management objectives, reshaping management contents, and improving management effectiveness.

Keywords: double reduction; primary and secondary school management, management reform

(责任校对 朱正余)