

集团化办学背景下中小学教师减负工作探究

吕敏

海亮教育科技服务集团有限公司

摘要：教师减负一直是教育领域备受关注的话题。对于集团化办学背景下的中小学教师，因为面临着外部教育主管部门、集团总部、所在学校多重管理，负担情况尤显突出。深入了解他们的现状，并找到切实可行的解决之道，具有积极的指导意义。笔者以集团为样本，针对集团化办学背景下该校教师教务教学外的行政事务开展具体的调研和实证分析，并提出对应的解决方案。

关键词：教育集团；教师减负；实证研究

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2023.10.005

引言

教师减负一直是教育领域备受关注的话题。近年来，关于中小学学校教师群体教育教学之外事务过多、负担过重，亟待减负的呼声愈加强烈。营造风清气正的校园场景，提供安心舒适的工作环境和积极向上的专业发展环境，提升教师群体幸福感和获得感，这直接关系到学校的可持续发展和教育事业的未来。早在2018年时任教育部部长陈宝生就呼吁，把时间还给老师。国家有关部委相继出台政策加以整治，多地也纷纷出台教师减负清单。但是，减负政策却往往难以落地。为探究原因，寻求切实可落地的解决之道，本文以集团为案例，探索集团化办学背景下，相关学校的教师负担现状及解决之道。

一、调研样本情况

集团是国内大型民办教育集团，旗下拥有19所小、初、高学校，学校教职工近6000人。集团总部有近10个管理部门，负责做好学校日常办学和教育教学过程的统筹规范管理。

笔者挑选了集团八所学校开展教师减负调研，共深入访谈了30余位学校干部、教师，涵盖校长/副校长、行政干部（副校长/校长助理、行政办主任、教学处主任、教研室主任、干事等）、班主任、一般任课老师等岗位。

二、样本现状分析

通过走访，我们发现，集团教师群体普遍具有担当作为、敬业奉献的优秀素养，且在校时间、教务教学投入精力等方面总体比公办学校教师付出更多的心血，这非常值得我们尊敬。同时，不管是干部还是普通教师都渴求减轻教务教学之外的负担，各学校层面近几年也普遍在积极探索各项教师减负措施，如在精简会议、干部改革、整合资料收集、分解班主任工作职责等方面进行了改革，力求少给基层增加负担。

本着聚焦教务教学外的行政事务，同时关注教务教学工作中待改进的事项的原则，按职能管理线、教务教

学线、学校后勤管理线三大类别，集团学校教师的负担主要有：

（一）职能管理线

1. 总部管理部门职责不清晰，权责不对等，学校背负双重负担。一是工作与教育局重叠但标准不一，总部管理部门众多，导致工作层层加码。如教学管理部门活动频繁开展，但和教育局的活动标准不一样，双重活动、双重检查非常普遍。同时战线拉得很长，教师精力跟不上。二是因管理部门服务赋能缺位，问题无法高效解决，如总部对学校的赋能及服务跟不上，在后勤（物业、食堂）、供应链平台（如校服购买商城）等服务质量无法匹配学校发展，导致学校行政干部、班主任家校沟通成本极大。

2. 会议多、培训交叉、资料重复现象突出，此项负担在教师们心中感触颇深。学校反馈，“总部部门随时给校长拉会，各条线都能给校长指派任务”。集团总部职能线较多，对应的会议和培训名目繁多、交叉，耗费学校大量精力和时间成本；培训往往要求教师线下参加，培训的群体很多是班主任且教主课，本身事务繁忙，常常打乱教务教学节奏。

3. 群、信息通知、流程重复负担

工作群重复建设紊乱、信息通知多个群刷屏重复、办公系统通知多渠道接收等，给学校干部、教师们带来一定困扰。

4. 学校数字化建设的负担较重

总部推行数字化治理，但学校数字化条件不成熟。教育科技产品强制应用给学校带来负担。一方面，科技产品平台太多，培训指导跟不上；另一方面，信息化赋能作用不明显，对日常教学作用不大。但与此同时，刚需的数字化应用缺失。如学校日常管理中所需的信息统计、分析带来大量重复、繁琐工作，但却没有很好的数字化工具，耗费大量人工精力。

（二）教务教学线

教务教学，作为学校工作的核心，直接关系到教育

质量和教师的专业成长。而教研活动，作为这一领域的重要环节，本应成为提升教育质量、促进教师成长的有力抓手。然而，在现实中，我们却不得不面对一些亟待解决的问题。

人员编制紧张是许多学校普遍面临的问题。在这种情况下，教研活动往往只能依靠硬性抽调教师参与。这种做法不仅给教师带来了额外的工作负担，影响了正常的教学秩序，更使得教研活动失去了原本的意义。硬性考核的方式增加了教师的压力，使得他们在应对日常教学工作的同时，还要为教研活动分心。长此以往，不仅不利于教师的身心健康，更会影响到教学质量和学生的学习效果。

此外，由于学校每次都派出同一批教师参加教研活动，导致负担过于集中。这些教师不仅要承担日常的教学任务，还要频繁地参与教研活动，使得他们没有足够的时间和精力进行深入的研究和准备。而其他教师则可能因为长期缺乏参与机会而无法得到应有的成长和提升。这种不均衡的参与状况不仅不利于教师的全面发展，也会影响到学校整体的教育教学水平。

除了上述问题之外，当前的教研活动还过于偏向内部，缺乏与外部省市各教研室的交流与合作。这使得教师们往往只能在自己的小圈子里打转，难以接触到更广阔的教育资源和先进的教学理念。这种封闭的状态不仅限制了教师的视野和思维方式，也不利于学校教育教学水平的提升。

（三）学校后勤管理线

在学校这一面向全省及附近省市招生的寄宿制教育环境中，后勤管理线的重要性不言而喻。它不仅关系到学生的日常生活与学习秩序，更在无形中影响着教师的工作压力与工作满意度。特别是在校车跟车、查寝及班级管理，以及考勤制度等方面，这些问题显得尤为突出

1. 校车跟车负担

学校为方便远距离学生往返，提供节假日的校车接送服务。这本是出于对学生的细心关照，但在实际操作中，却转嫁了不少责任与负担给教师。由于任课教师被安排承担校车跟车的任务，他们本应有的休息与备课时间被大幅压缩。教师们不仅需要应对日常的教学任务，还需在节假日投身到校车的管理与服务中，这无疑增加了他们的工作压力，也使得他们在工作与个人生活之间更难找到平衡。

2. 查寝、班级管理耗费大量师资

寄宿制学校的管理特性还体现在频繁的查寝与班级管理上。生活老师、值周/值日老师，以及班主任等，都需共同参与到这项工作中来，确保学生在校期间的秩序与安全。然而，这一必要的管理措施也带来了不小的

师资消耗。教师们在日常教学工作之余，还需分心于查寝、处理突发事件、维护寝室纪律等事务上。这些琐碎但又必不可少的工作，无疑进一步挤占了教师们本已紧张的时间与精力。

3. 考勤不合理带来的负担

考勤制度的不合理也是学校教师们普遍反映的一个问题。过长的在校时间、早读教师早早到校的要求，以及部分学校中午用餐时间的相对不足，这些都给教师们带来了不小的负担。在这种制度安排下，教师们不仅需要在上午的课程中投入大量的精力，还需在短暂的午餐时间里匆匆用餐，甚至有时还得饿着肚子处理班级事务。特别是对于班主任而言，他们往往在上午最后一节课后根本无暇用餐，就必须立即投身于班级的管理工作中去。这种连轴转的工作模式，不仅对教师们的身心健康构成了威胁，也严重影响到了他们的工作热情与教学质量。

三、针对样本学校的改进建议

关于样本学校反馈的教师负担内容，有些为不合理须摒弃事项，有些为合理但可予以改进事项；有些来自集团层面，有些来自学校本身层面，只有双管齐下，减负工作才能落到实处。

（一）评估、摒弃不合理的负担事项

在推进教师减负工作时，我们需要从源头上对现存问题进行深入的剖析和理性的审视。教师们的负担往往来源于多方面，包括过量的非必要工作、重复性的资料收取，以及不合理的考核指标等。这些问题的存在不仅影响了教师的工作效率和教学质量，还对他们的身心健康和职业发展造成了不小的冲击。

教师们普遍反映，过多的培训、讲座、会议和汇报等活动让他们应接不暇，而这些活动中不少内容都是重复的，或者缺乏针对性。这些非必要工作不仅挤占了他们本就有限的时间和精力，还使得他们无法专注于教学和研究工作。为了减轻这部分负担，我们需要对教育活动进行全面的梳理和评估，剔除那些冗余、低效的项目，确保每一项活动都能够真正提升教师的专业素养和教学能力。同时，我们还可以尝试采用更加灵活、高效的方式来组织这些活动，比如利用线上平台进行远程培训和交流，以减少教师们的奔波和时间成本。

在日常工作中，教师们还需要花费大量时间和精力来处理各种资料和报告，其中很多内容都是重复性的。这种重复性劳动不仅降低了工作效率，还增加了出错的可能性。为了解决这个问题，我们可以考虑引入信息化手段，建立一个统一的资料管理系统。通过这个系统，我们可以实现信息的集中存储、共享和重复使用，从而避免不必要的重复劳动。同时，我们还需要对现有的信

息收集和处理流程进行优化,尽量减少教师的填报工作量和等待时间,让他们能够更加高效地处理各种工作。

不合理的考核指标也是造成教师负担过重的一个重要原因。一些过于严苛、不切实际的考核指标往往让教师感到无所适从,甚至产生挫败感。这些指标的存在不仅未能真实反映教师的教学水平和工作成果,还可能引发一些不正当的竞争和行为。为了解决这个问题,我们需要对现有的考核体系进行全面的审视和调整。我们应该设置更加科学、合理的考核指标,确保它们既能够客观反映教师的教学水平和工作成果,又不会给他们带来过大的压力。同时,我们还应该建立更加公平、公正的评价机制,确保每一位教师都能够在公平的环境下展示自己的才能和潜力。

除了对现存问题进行改进之外,我们还需要从更深层次上思考如何构建一个更加健康、和谐的教育生态。在这个生态中,教师应该被赋予更多的自主权和发展空间,让他们能够根据自己的兴趣和特长来选择适合自己的发展路径。同时,我们还需要加强学校与家庭、社区之间的沟通和协作,共同营造一个有利于孩子成长的环境。

(二) 改进合理的负担事项

1. 总部各管理部门应转变意识,正视问题,聚焦整改。摒弃集团本位意识,注意方式方法,少一些强制,多一些尊重。明确职责,协同治理,信息共享,在自身业务条线领域,了解、摸透各学校状况再开展工作,减少无效沟通。

一是可以建立任务中台,统筹集团总部各管理部门对于学校的负担管控。对需要大规模开展的(如需各学校班子层面参加的,或硬性抽调各学校一定教师人数的)会议、培训、活动以及需各学校提供的资料内容等,由任务中台部门进行审核统筹、汇集整合,能单线不集中,能线上不线下,能电子不要纸质,评估合理方可开展。

二是加快推进高效会议改革。提倡以下情况不要拉会:(1)如果会议主题与参会人员关联不大;(2)如果参会人员只需要被告知结果;(3)如果有比会议更好的方法或可以单独交流解决

三是推动自下而上信息畅通,让更广泛的基层声音通过安全、简易的通道上传,让问题得以追踪,整改实现闭环。

四是科学评估对学校下达的任务指标。集团和各管理部门在给学校下达经营指标和硬性任务时,要缜密斟酌,对于可能不符合学校业务导向的事项,应重新评估考量。

2. 学校层面

一是优化职责分配和管理流程。学校应该对教师的工作职责进行合理的分解和调配,确保每位教师都能够明确自己的职责范围,避免工作重叠和模糊的责任分工。特别是对于那些事务性工作,学校应该设立专门的职能部室来负责,让班主任和任课教师能够从这些琐碎的工作中解脱出来,有更多的时间和精力投入到教学和学生的成长中。同时,学校还应该完善信息管理流程,从学生入学和教师入职之初就收集完备的信息,归口到某个职能部室统一管理,避免信息的重复收集和录入,减少不必要的工作负担。

二是加强对教师的日常指导和引导。学校应该建立科学的教师评价体系,引导教师注重平时的教学积累和资料整理,避免临时集中应付各种检查和评估。在形式上,学校应该给予教师更多的选择空间,让他们能够根据自己的教学风格和特点来开展工作。在考核上,学校应该注重结果导向,从抓形式转向抓内容,真正关注教师的教学质量和学生的成长进步。同时,学校还应该加强对新教师的培训和指导,帮助他们快速适应工作环境,提升教学能力和专业素养。

三是利用信息化手段提升工作效能。随着科技的不断发展,信息化手段已经成为提升工作效能的重要途径。学校应该积极拥抱数字化转型,提升硬科技和数字化能力,推广信息化小工具等,广泛应用于教务办公、家校沟通、学校管理、统计分析等各个领域。通过信息化手段的应用,可以减少人为的工作负担,提高工作效率和准确性,让教师能够更加专注于教学和学生的成长。同时,学校还应该加强对教师的信息化培训,提高他们的信息素养和应用能力,更好地适应信息化时代的教学需求。

参考文献

- [1] 彭泳斌,钟丽莎,张宇清.“减负”背景下中小学教师工作负担来源分析[J].教育评论,2023,(02):118-124.
 - [2] 山东:对中小学教师减负工作实行台账管理[J].中小学德育,2022,(04):78.
 - [3] 英国:重视中小学教师减负工作[J].中小学德育,2021,(07):79.
 - [4] 王海燕.减负政策下中小学教师工作负担研究[D].西南大学,2021.
 - [5] 李新翠,黄露.基于中小学教师工作现实场景的减负策略[J].教学与管理,2021,(06):24-28.
- 作者简介:吕敏,1985年4月、女、民族:汉、籍贯:浙江永康、职称:中级经济师、学位:经济学硕士、主要研究方向:区域经济、企业管理。