

## 变量控制:拧紧作业管理这颗螺丝

营造法式

□朱伟森

普通作业管理通常侧重于检查教师每日布置的作业量,确保所有作业都得到全面批改。与此不同的是,指导性作业管理更注重提升教师设计高质量作业的能力,强调如何深入分析学生完成的作业,并据此了解学生的学习状况,以更好地服务于教学。即使在作业检查时,指导性作业管理也更加重视其交流与展示的功能。

指导性作业管理遵循“问题—交流—共识—反思”的路径,团队成员针对问题,通过交流讨论,逐步形成共识,反思实践得失,以此推动工作不断开展。

如果以拧螺丝比喻这一过程,问题就像是螺丝钉,有待被正确处理;团队如同拧动螺丝的手,是作用力之源;资源则是手中的螺丝刀,是力量传递的媒介。

而螺纹则是教师之间的交流与教师个人的反思,它贯穿于拧螺丝活动全过程,是确保作业管理这一机制运行成功的关键。交流与反思是否顺畅与有效,就如同螺纹的螺距、角度、深度、强度、粗糙度、对称性等指标是否适宜,直接关系到螺丝的受力均匀、连接稳定和损坏风险。

## 一、设计制度,构建模型

有一次,原定于周五下午的全校作业检查因故提前至周五中午进行。检查过程中发现有数个班级的作业没有经过二次批改。这引发了教师的集体抱怨,因为这些工作不是“未完成”,而是“未完成”,是由于检查时间突然提前造成的。教师们还抱怨学校的其他规定,认为很多规定操作起来过于麻烦和琐碎。

鉴于此,管理者决定利用本周的教研时间,组织全体教师就作业检查

中出现的问题进行深入讨论。讨论的核心议题包括:作业批改的目的、作业上是否需要标注批改日期、双等级制度(其中一个等级反映书写质量,另一个等级反映答题正确率)的优劣、作业清晰度标准、作业如何体现学习过程,以及作业批改规范的制定基于何种考量——是为了简化教师的工作流程,还是为了促进学生的学业进步?

这样的集体讨论,旨在帮助教师们更深刻地理解作业批改的重要性和方法,以及如何通过有效的作业管理和反馈机制来支持学生的成长和发展。

管理者与骨干教师达成了多项共识。例如,实行作业“逐项批改”。即错题先用斜线“/”标识,待学生订正完毕后再将斜线改为勾。

再如,对于学习困难的学生而言,作业做到“日日清”存在较大难度。教师为了应对作业检查,可能会过度关注答案的正确性,而忽视了学生是否真正理解知识点。这种情况下,需要设置合理的订正冗余度,外加5天的订正宽限期。

大家一项一项给作业管理的所有细节建立新的规范,在讨论过程中,明确了这些规范背后的教学目标和意义。

学校还趁此机会改进了作业检查的方式,将其优化为3个环节:教师自查(促进自我反思和学情了解)、同伴互评(共享优秀教学经验)、异质抽查(从其他年级组抽调人员,确保检查的公正性和客观性)。这些质量控制措施帮助、支持和引领教师改进教学,同时尊重教师的专业自主权,鼓励教师探索个性化的教学实践。

## 二、张弛有度,保证质量

作业管理要达到张弛有度的理想境界,“度”有两层意思,一是指完成作业的时长,二是指作业达到的效果,就像“鱼”和“熊掌”不可兼得。管理者要

引导教师把作业量控制在上级规定的作业时长内,并通过作业提升教育教学质量。

根据课程设置标准,教学管理团队计算出四到六年级每周语文学科的课时数占总课时数的6/16,并据此确定了四到六年级学生家庭作业中语文学科作业的理想时长约为25分钟。

团队对一个自然班学生完成四年级《盘古开天地》这一篇课文的作业完成时间进行了统计。结果显示,37名学生能够在15分钟内完成,而有8名学生超过了15分钟。

学生在回答选择题、连线题用时差异不大,而在回答主观题时,后30%的学生与前30%的学生之间表现出明显的差距。

团队进一步以《普罗米修斯》和《麻雀》两篇课文的作业为样本,在不同的班级实施了作业分层布置的实验。根据质量监测反馈,所有学生均能在15分钟内完成作业,且教学质量并未受到影响,甚至有所提高。

基于上述研究成果,学校建议语文教师在布置《学评手册》(县级校本作业推广成果)作业时,根据作业难度和题型特点进行分层布置,并提供了具体的题型与学生分层搭配建议。

## 三、量体裁衣,精心设计

量体裁衣是我们对教师作业设计的指导原则。教师的作业设计贯穿于整个教学过程,我们要对设计的作业进行“产品合格性”诊断,确保作业的质量和适用性,通过一系列的控制手段来减少实施过程中的偏差。

某教师将北师大版数学教材三年级上册第9页的例题改编为:“你能用一幅或几幅图画来说(70-46)÷8表示的意思吗?”

对于这样的改编,教师心中有些忐忑,不确定是否符合教学要求。

在团队的指导下,该教师对学生

解决这道题的能力水平进行分类预估:“水平0”,只提供与算式无关的一幅图画;“水平1”,图画中数据间的关系没有体现;“水平2”,作品准确表达出3个数据,数据间关系有一处正确;“水平3”,3个数据及数据间的关系都表达正确。

在收集并分析了35份学生作业后,他发现达到“水平3”的学生占全班的26%,而处于“水平1”和“水平2”的学生则占到了63%。

该教师反思并意识到,作为教师,应该自己先做一下作业,不仅是为了得出答案,更重要的是预估学生的能力水平,根据学生的实际情况灵活调整教学策略。有时,表述上的一字之差或许会让题目的难易程度相差甚远;而对于那些难度较大的题目,可以考虑将其作为优秀学生的挑战性作业。这样就可将作业区分出梯度,以满足不同层次学生的学习需求。

学校管理的核心是组织与指导。借鉴企业管理的研究思路,学校管理行为也可以分为指导性管理行为和限制性管理行为两个维度。作业是教学的重要组成部分,学校通过指导性作业管理行为,对典型案例进行提炼,带动团队共同发展。

实践证明,这一做法可以强化教师作业设计与布置、分析与反馈的能力,促进教师的专业自主成长,同时提升教学管理的效率。

【作者为李阳冰学校(小学)副校长】



## 嘭嘭嘭 絮雪飞

11月13日,绍兴市柯桥区华舍中心幼儿园锦绣园区开展丰收节活动。这次活动是各个学段的幼儿和教师一起策划的:托班摘橘子、品橘子;小班剥玉米、做爆米花;中班采棉花、除棉花籽;大班挖红薯、烤红薯,拔萝卜、腌萝卜……幼儿们回归自然,体会劳作的乐趣,感恩大自然的馈赠。图为中班幼儿正在使用自制的弹棉花工具,体验棉花加工的初始步骤。

(本报通讯员 宋冰宇 沈佳丽 摄)

## 接过海岛教育的扁担

□温州市洞头区实验小学  
董芳蕾

翻开《洞头教育志》(第一辑)的前几页,上面写着:“董希允,虽历抑职,毫无怨言,矢志海岛教育30余年,为洞头外籍教师之楷模,赢得同僚们的赞许和敬仰。”

这位叫董希允的教师是我的爷爷,我没有见过他。我出生的那一年,爷爷去世了。关于爷爷的故事,我听到的很少,但他留下来的余温,温暖了我对教师职业的印象。

爷爷是苍南人,1948年6月加入中国共产党,从事地下党活动,曾就读于平阳师范学校和温州师范学校,毕业后先到括山乡中心小学任教。21岁时,他就任职望里乡的支书兼主任。

1953年,爷爷向组织申请到洞头教书。听奶奶说,那次搬家是在一个炎热的夏天,爷爷带着家人翻山越岭,走破了无数双草鞋,脚上的水泡起了又破。为

了减轻负担,不得已舍弃了许多家什,但爷爷舍不得扔掉那一担书。

他们搭乘简易的帆船,在海上漂泊了3天,终于来到了洞头,开始了扎根海岛30余年的教育生涯。

爷爷先后在县小、教研室、乡中学、县一中等单位工作过。

小时候,我经常听见乡里人尊敬地称呼奶奶为“先生娘”。乡里有那么多教师,这声“先生娘”,一直是奶奶专属的称谓。

乡里人对我们家格外关照,介绍我的时候总是和善地说:“这是董先生的孙女。”

记得我在乡小读三年级的那个清明节,有一位平时总是不苟言笑的陈老师,带了几个班干部找到我,说是要去祭拜我爷爷,让我带路。

雨珠挂在山路两旁交织的杂草上,陈老师的目光望向山路的远处,好像陷入了回忆。我那时候太小,懵懂地站在一旁,看着他们站在细雨中神情肃穆,鞠躬默哀。

多年以后,我才深切认识到,当一个人离开人世多年,仍然有人记得他、尊敬他,是这个人一生最大的荣誉。

爷爷是一位有爱心的教师。过去洞头缺水,人们挑水要走很远的山路,鞋底走穿了,肩膀磨破了。加上交通

闭塞、物资贫乏,烧热水用的煤炭和木柴也是不可多得的耗材。因此,很多学生不常洗头,头上长了许多虱子。爷爷就经常将学生带回家,自己烧热水,给他们洗头、理发,用篦子帮他们除虱。对这些学生而言,爷爷就像他们的家长。

爷爷是一位宽容的教师。我的同事周老师告诉我,有一年农忙季,学生们要去挑粪施肥。有一个男生一时找不到粪桶,就拎走了我们家的一只桶。后来才知道,那不是粪桶,是水桶。但是爷爷没有生气,也没有批评他们。

爷爷的很多学生后来都学业有成,有的当了医生,有的成为教师,还有的进了机关。爷爷缠绵病榻的那段时间,他的一位当医生的学生多次上门给他打针。尽管那位医生见惯了生死病痛,但笑着给爷爷打完针,安慰爷爷后,一出门就偷偷地哭。

爷爷和学生之间浓浓的师生情,让我从小就对教师职业有了向往。19岁那年,我也成了一名教师。

师范毕业后,我被分配在离家很近的东屏小学。第二年夏天,我就响应县里的号召,主动去教育局申请岛际交流。

“别人都不想去,你为什么想去

呢?”接待我的那位教师问。

为什么想去?我也问我自己。当我眺望大海,好像能看到爷爷搭乘帆船到洞头的坚定身影。

从东屏岛往返更偏远的半屏岛,全看潮水和天气。上船全靠一根宽仅30余厘米的木板,人踩在又高又窄的木板上,随着潮水起伏,颤颤巍巍,看着下面礁石上密密麻麻的牡蛎披着锋利的壳,不由得胆战心惊。

半屏的学生家境贫困,还有很多特殊儿童和留守儿童。我希望自己像爷爷一样,能当好40名学生的大家长。学生们也把我的好放在心里。有一年我生日,他们背着我,每人凑一元钱,去洞头本岛买回来一个大蛋糕和很多小气球,把气球吹胀,踩爆,制造出噼里啪啦类似鞭炮的声响。

虽然事后我把钱都一一还给了学生,但那个坐过公交车、爬过坡的蛋糕一直在我的心里,沉甸甸的。那一年,我担任班主任的班级,也被评为县优秀班集体。

生命是一种传承,我工作过的东屏小学前身就是爷爷工作过的洞头小学。爷爷和姑姑是教师,我和妹妹也成了教师。生命也是一场交接,我好像感觉到爷爷把当年用过的扁担郑重地交给我,对我说:“好好干!”

## 团进式跟岗研修 力促教师深度转变

□宁波市奉化区实验小学  
葛林高 俞慧慧

初任教师俞淇炫在宁波市奉化区中小学青年教师教学基本功大赛中荣获一等奖,并将代表奉化区参加市级比赛。学校为此迅速组建跟岗团队备赛,团队成员中还有校级领导的身影。

从教第12年,宁波市教坛新秀、浙江省教改之星李倩顺利获评奉化区学科骨干。在学校跟岗团队助力下,她的专业成长之路可谓是一步一脚印,一步一收获。

……

在宁波市奉化区实验小学,尽管教师们的成长故事各有不同,却都离不开“团进”两个字。“自育、互惠、引领”正是教师们成长的关键词。学校以“跟岗共同体”为载体,将不同发展层级的教师组合配对,通过众筹项目、主体、资源、评价等要素,力促每一位教师从“边缘参与”到“深度合作”的转变。

学校党总支书记侯军波认为,教师的专业成长不是孤立的,而应该是团队协作、共同进步的过程,并提出“自我驱动,让成长自然舒展”的教师发展理念,以团队文化驱动教育研修,让所有成员获得充分发展。目前,学校梳理每位教师的教学关键能力,因需定制,组合了11个演练型跟岗团队、12个问诊型跟岗团队和10个任务型跟岗团队。每个团队配备一名领衔人,把教师从听众、看客带回教育现场。

在深耕校本研修的同时,学校深化城乡教育共融,与片区4所学校组建实验共同体,与温州的平阳县昆阳镇第七小学、文成县实验小学组建教共体,共同孵化项目成果,促进城乡教育共融。

## 一、靶向分析,定制发展菜单

跟岗研修实施前期,学校依据教师发展周期,划定“生存关注”“任务关注”“自我更新关注”三级进阶路径。

1.磨合期:技能磨合(1~5年):教师初入职,正处于角色、能力和知识体系的转化期,面临着所学习理论和教学实践的磨合,迫切关注专业活动的基本技能,以解决课堂中遇到的现实冲击。

2.胜任期:策略探索(5~10年):在教师能在熟悉的教学中运用技能后,需要由关注自我转向研究学生,灵活运用教学策略,完成较为复杂的教学目标。

3.突围期:理念更新(10年及以上):10年教龄的教师有较为明确的自我发展意识,能依照教师专业发展的一般路线作自我规划,并探索、形成富有个人特征的知识能力结构和教学风格。

学校给每位教师绘制能力迭代图谱,精准定位各人的起点,助推各层级成员之间的配对组合。近年来,学校涌现3位特级教师、4位正高级教师、10位市区级名优骨干教师,另有3人次入选浙派名师培养对象、市领军拔尖人才。

## 二、分层组队,形成组织形态

跟岗研修超越了传统的备课组、教研组为单位的组织形式,据每位成员关键能力的发展需求,结合兴趣、性格、性别等多种因素,异质互补,按需配对,组建以技能磨合为表征的演练型团队、以专项主题实践为表征的问诊型团队、以改革项目探究为表征的任务型团队。

不同类型团队下设若干团队,为成员的升格提供个性化的路径,补救实践中的卡点问题,突破专业发展瓶颈期。如演练型团队,主要针对磨合期教师,下设入职适应基地、情境模拟营、明星微讲堂、教学大师班等跟岗团队,通过同一层级教师集训,就他们发展的现实需求展开补差补缺。

再如任务型团队,则是以突围期教师为导师发起项目招标,由胜任期、磨合期教师自主配对参与。为避免尚处于磨合期的青年教师在团队中的“失语”现象,每个项目在团队内部做详细的任务分解,通过招标认领,每个层级教师承接适合自己的任务。

在跟岗团队中,每个成员的角色并不固定,成员经过一段时间跟岗,通过考核后能够成为导师乃至首席,再来带动后续团队的迭代升级。

教师们在跟岗研修的过程中,不仅磨炼了自己的教学技能,更重要的是学会了如何去帮助他人,如何与团队协作,最大的变化是自我效能感的提升。

## 三、四段十步,成就发展路径

针对当下“重开题,顾结题,轻中间”的“秋千式”研修方式,学校基于各层级教师的关键能力需求,相互协同、共同推进,架构起“四段十步”跟岗研修模型。通过“行、思、展、衍”为教师成长赋能。

“四段”是以“行(分解行动)、思(复盘问诊)、展(展评改进)、衍(实践衍生)”为节点的动态推进过程,每一段都有相应的分解步骤。教师可以根据任务进程,随时发起线上线下的会诊,由成员出题、团队答疑、现场改进,力求由以往的集体听课走向人人参与、人人学习的演练场。

为促进研究项目持续孵化,每个团队从课堂入手,聚焦关键问题,共同提炼主题,以达成研修共识。成员们带着主题走进课堂,形成案例;案例积淀,形成论文;论文统整,开发课题……在研修链条不断拉长的同时,鼓励成员们就每个项目继续深挖主题,持续开展深度研修。

2023年,该项目入选宁波市建设教育部基础教育综合改革实验区行动项目,面向全市推广。近3年,各跟岗团队立项各级课题34项,获得含国家级教学成果奖在内的市级及以上奖励达11项。语文、数学团队获评省先进教研组,一批名优教师快速成长。相关配套资源不断开发,如“一日一题”“名师微课”系列等12项,并出版7部著作,带动区域内外学校整体发展。