



班级体制改革的实践与探索

钱铁锋



江苏人文社会科学讲座

372

班级是学校最基本的操作平台,学校有 90% 以上的工作都是在班级这个平台上进行的。所以我们在搞教育的时候,要更多地考虑如何加强班级管理,提高教育的效益。

一、班主任负责制的利与弊

班主任制在我国基础教育中已经存在 61 年了,尽管在此期间我国经历了改革开放,社会也有了很大的发展,但是我们的班级管理体制到目前为止基本没有变过。现在我们该如何评价这样的班主任负责制呢?

班主任负责制的利在于有人全权负责,班级有主心骨,班级所有的活动都有人在管。班主任是班级的组织者和学生的老师,如果没有班主任去负责,整个班级就会很混乱,这一点是值得肯定的。但是另外一方面,目前的班主任负责制有三个弊端。

第一、难以做到班级教师全员育德、全员管理。我们目前的制度是班主任负责该班级的管理,其他任课教师只是在道义上具有这样的责任,他们其实也应该去管教管导,但在制度上却没有任何的规定。我认为任何缺乏制度支持的要求都是很难实现的。

第二、难以整合班级各学科教学。我国目前的教学制度是从教研组到备课组,再到各任课教师,教师到班级去上课直接作用于每

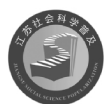




一个学生。但不同的学科在一个班级如果没有科学合理的整合,那教学的效果势必会存在很大的问题。我们通常比较关注教育力这样一个维度,即我们都认为要想提高教学质量,教师的水平就要提高,教学方法就要改进,教学的工具就要改善,等等。这些都无可厚非。但另一方面我们必须看到,任何的教育行为都是在一定的关系中进行的,我们现在的教育行为就是在班级这样一个环境中进行。而在目前的班主任负责制下,学科整合是非常难的。有能力的教师运用自己的能力和艺术,能把各科教师团结好,各项工作协调好,但这样的教师毕竟占少数。大部分教师因为没有制度的约束,有些班级配备了很优秀的教师,但经常在学科之间发生一些矛盾甚至冲突,影响了整个教学质量的提高。我在这里提出一个教育关系的观念,我们在搞教育的时候,要关注到教育力这个维度,同时也要关注教育关系这样的维度,但这个往往被我们所忽视。

第三,很难对全班同学作出全面的诊断和指导。我们进行教育,要对教育对象有非常深入的、动态的、全面的了解。但在目前班主任负责制下,由于班主任担任了大量的、繁重的班级事务,个人时间和精力也有限,很难对全班所有学生作出全面的诊断。而任课教师主要从自己学科的教学视角对学生有所了解,而对学生的全面了解比较困难。如果我们对教育对象没有全面、深入、动态的了解,我们很难对症下药。这是我认为在目前体制下一个很难解决的问题。

这就是班主任负责制条件下的弊端所在。再通俗一些讲,班主任非常忙、非常辛苦,但经常是“一个人在干,很多人在看”。我们是否考虑到,我们在体制上、机制上出了问题?





我的结论是,班主任负责制是计划经济体制的产物。大家知道,班主任这样一种制度是产生在前苏联 30 年代。当苏联内部基本安定下来之后,开始其全面建设,实行了计划经济的体制。该体制的特点是资源、权力高度集中,一把手的地位和作用非常突出。苏联共产党中央委员会在 30 年代初期正式把组改成班,组指导员变成班主任。我们联想到苏联整个的发展,它的教育也在这样的时期进行了相应的改变,我们完全可以得出的结论是,班主任负责制和整个苏联的经济制度一样是计划经济体制下产生的,所以是计划经济体制的产物。但毕竟市场经济是不可逾越的,经济体制改革进行了 32 年,同样社会体制改革也进行了 32 年了,教育也应当随着经济体制的改变而改变、改革而改革。但很遗憾,到目前为止我们没有这样去改。中国的基础教育包括高等教育没有完成应有的转型,所以仍然是类似计划经济的体制。前一个时期,著名的钱学森之问其实也在问我们的基础教育,我们为什么培养不出优秀的人才?我想,这恐怕是体制上的原因。从 50 年代到现在,我们所有的教育行为,除了教师是双向选择,其他方面基本上原封不动。我们在这样一个宏观的背景下来看我们的班主任负责制,我们就能发现,我们的教育已经脱离了我们的经济发展。

二、不合理的教育关系(班主任负责制)应该调整

不合理的教育关系,在此主要指班主任负责制,其不合理性主要体现在以下方面:

(一)班级教育资源配置不合理。管理是要把资源合理配置的,但是目前我们国家基础教育中,班级的教育资源配置极不合理。首先是任课教师职责有限。除了本学科教学之外,其他事务在制度





上没有规定,本应当协助班主任去做好班级的教育管理工作,但那是很松散的。要求没有制度化,所以心理定势就是我作为一个任课教师把课教好就行了,班级的事情是班主任的事。第二是学生没有决策权。在我们基础教育中,在知情权方面学生尚且不足。教育是教和学双边的活动,如果学生没有决策权,我们的教育是很难实施的。第三,家长基本旁观。从教育学的角度来讲,其实家庭教育是极其重要的,学校和家庭教育要协调配合,才能取得最佳的教育效果。三力合一,即老师、学生、家长三股力量合成一股力量,这是教育的最佳效果。由这几方面可以看出,目前我们的教育资源配置极不合理。

(二)中小學生智力与非智力因素交互生成、同步发展,而班级没有建立起相应的教育机制。我们现在的机构设置,包括一些管理的机制,基本是两张皮甚至多张皮的情况,而这种情况与中小學生智力与非智力因素交互生成、同步发展形成了非常大的矛盾。我们需要将两者融合起来,就要在教育制度、机制上进行相应的改革,但到目前为止仍未建立。所以我们的管理在整个中小学的发展中包括我们的德育当中,就会发现这个问题很突出,似乎班主任就是管德育的,其他老师没有这个责任。针对该情况,我们应当考虑是否要改变。

(三)教育关系必须适应教育力的发展,否则必须调整。基层,即班级,班级是最重要的,在这样一个平台却没有一个科学合理的教育关系,所以教育力的发展受到了很大的限制。我们经常感到教师水平不行,那么要提高水平就要去进修、去学习,就要引进优秀的教师;另外,硬件不够理想,我们会尽量向教育主管部门争取一





些经费,使资金方面能充裕一些,从而改善教学的工具和条件。这些都是非常正确的。但是,对教育关系束缚了整个学校教育力的发展,我们却鲜能察觉。教育关系没有先进与不先进之分,只有合适与不合适的区别。教育关系如果适合目前学校教育力的发展,它就是好的;如果不合适,我们就应当加以调整使其适应教育力的发展。班主任负责制这种教育关系已经不适应教育力发展的需要,所以必须改变。

(四)初、高中毕业班的实践已提出了班改的诉求。我们观察到。初高中毕业班的实践已经提出了班级管理体制的诉求。到了初三、高三,几乎所有的学校老师都会自发坐下来商量针对班级内的学生怎么打整体战,即便某一位老师课上得很好,但如果学生学习方法不对、劲头不足、心理上有些障碍,这些问题不解决,成绩也很难提高。针对每一位学生的具体情况,采取相应的策略,分配责任到人,我认为我们已经在学校教育实践中自觉不自觉地感悟到了这样的要求。其实这样的诉求不仅是在高三、初三,所有的年级都有这样的诉求。

由于以上的情况,我们认为现在我国普遍存在的班级管理体制——班主任负责制应该要有所改变。要改变由班主任一个人去管理学生而其他老师或事不关己、或有力使不出这样的局面,要把我们的人力资源进行有效的配置。

三、班级教育小组的实际运作

我们从2006年开始正式改变单纯的班主任负责制为班级教育小组集体负责制。具体运作有以下几个环节:

(一)组成人员





核心成员,班主任以及 2~3 位任课教师。一般成员,包括学生代表两名(能够代表学生意见的学生),家长代表 1~2 人。班级教育小组的组长是班主任,所以我们的班主任其实还是存在的,对外还叫班主任,但规范一些讲是班级教育小组组长。这就从制度上规定了班主任和一般任课教师的关系与以前不同,以前是协作的关系,现在在此基础上增加了规定下的行政关系,即领导和被领导的关系,班主任作为组长是这个集体的行政领导。我认为我们的班级管理体制改革的在中国最基础的班级建立了最基层的行政组织。

(二)办公形式

班级教育小组核心成员集中办公。它的好处是能够非常迅速地对学生的情况有全面、动态的了解,老师之间可以迅速地交换对学生的意见,包括教育的策略。当然这样的办公形式也有其弊端所在,它会对平时的教学研究、备课等有所削弱。我们在评价一个制度的时候,要看利和弊,如果利大于弊,那我们就要去办。如果我们仍然是学科办公的形式,它几乎解决不了我们前面提到的两张皮、多张皮的问题。而我们采取班级教育小组成员集中办公形式之后,加强教研组和备课组的活动,可以相当大的程度弥补这样的弱点,但不可否认是无法完全解决这个问题的。试推论一下,其实在教育行业,包括其他行业,你很难找到一个制度是十全十美的。管理就是要去衡量利和弊哪一个更大,然后再做决定。

(三)议事方式

日碰头,核心成员每天用 5~10 分钟随机处理一下班级的问题,或者将第二天的工作安排好。周例会(核心成员,有时包括一般成员),如果只是小结本周工作、安排下周工作,只是核心成员就可





以了,但有时候班级要展开比较大型的活动,或制定班级工作计划、制度,这时候就需要通知学生代表甚至家长代表与会,一起讨论工作该如何开展。月诊断,每学期三次,开学、期中考试之后、学期结束之前,对班级学生逐一进行诊断。特别是新接一个班级的第一次,至少两小时的时间,对每一位学生的智力因素、非智力因素、长处、短处,以及该学生整体应该在哪些方面去发展、提高进行具体诊断分析,给出具体指导的方案,然后确定由谁去指导,分包到每一位老师头上去。

(四)行动方式

决策之后,核心成员分工、分包执行。现在我们的班改已经实行四年了,学校的老师们创造了很多非常好的经验,比如四分工——班级重大活动分工,主题班会分工,值日班主任分工,牵手学生分工,这些都与过去不同。过去这些事情全部是由班主任来承担,现在是由班级教育小组成员尤其是核心成员集体承担、集体行动,一般成员执行分配的任务。

(五)评价方式和分配方式

任何一项改革,特别是像这样重大的体制改革,必须要有相应的评价方式和分配方式,要把这两者结合起来。如果没有评价方式的改变,任何改革都很难完成。我们现在的评

任何一项改革,特别是像这样重大的体制改革,必须要有相应的评价方式和分配方式,要把这两者结合起来。如果没有评价方式的改变,任何改革都很难完成。我们现在的评

任何一项改革,特别是像这样重大的体制改革,必须要有相应的评价方式和分配方式,要把这两者结合起来。如果没有评价方式的改变,任何改革都很难完成。我们现在的评





的津贴。另外,我们在学期奖的评定中,既要看到该老师的教学工作,也要看到他在班级教育小组中的工作情况。而且我们采取的是捆绑式的考核,即考核小组整体,20%是优秀,70%是良好,10%是合格,每个班级教育小组有四名左右核心成员的评定等级是一样的,暂时还没有考虑在小组内部再去分等级。这就让每一位老师在这样的集体中,要具备集体的思维和行动。

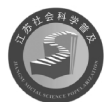
(六)效果

1. 一个理念逐步形成,即班级是大家的,不是班主任一个人的,班级的工作要大家来做。现在在我们学校,所有老师平时都会把班级称为“我们班”。

2. 两个转变正在深化。班主任向班级教育小组组长角色转化。转化最大的不同是,过去你只是领导学生集体,现在在此基础上还要领导一个教师集体,这就是角色的不同;过去只跟学生打交道就可以了,现在不仅和学生打交道,还要和其他任课教师打交道。另一方面,任课教师向班级教育小组成员角色转化,除了教课之外,要参与班级的管理、具体事务。

3. 三个功能得到体现。班主任负责制的弊端是无法全员育人、全科整合、全面诊断与指导的问题。现在大家都来做这样的工作,学科之间的矛盾大大减少,相对比较协调,包括作业的布置也较少出现不均衡的现象。

4. 四项分工全面落实。重大活动、主题班会、值日班主任、牵手学生全都落实了。此外值得一提的是,班级凝聚力增强,班级文化得以提升。就像看经济体制改革的效果是否促进了生产力的发展,要看它是否能够改善人民生活,我们进行班级管理体制改革,最终





也是要看班级的凝聚力、班级文化、学生素质的提升,从这些方面看是比较明显的。

通过这样的改革,我们在班级建立了最基层的行政组织。班改的实质是:由班主任个人负责制转变为班级教师集体负责制,班主任成为名副其实的真正的“主任”,任课教师管教管导,实现了应有职能的回归。教师、学生、家长“三力合一”局面初步呈现,学生全面素质优化,教师意识和能力提高,班级凝聚力增强,班级文化提升。

(七)存在问题

1. 角色意识还不够强烈,角色能力还有待提高。由于长期缺乏实践,教师的角色意识和相关能力参差不齐,需要尽快提升。

2. 分工还有待进一步协作,诊断还不够精准,牵手学生之后相应的考核还不到位。

3. 学生、家长的作用仍要大力加强。我们整个的教育要落脚于学生身上,只有学生参与了,成长了,班级管理体制改革才算到位。

4. 学科教研水平有所削弱。我们尽管做了一定的弥补,如加强教研组、备课组活动,但不可否认的是制度本身存在这样的问题。但另一方面我们也应当看到,不同学科教师坐在一起办公对扩大他们的知识面、提高他们的教育能力也是非常有用的。

四、学校中高层对班教小组的领导

第一,建立大教导处。这是必须的。班级教育小组成立之后,就发现中层跟不上,它对班级的领导经常发生很多矛盾。在学校里,多张皮的问题已经从我们的班级凸显到中层管理的层面。所以我们从去年开始,建立大教导处,合并之后采取的管理体制是:条块





结合——所谓条,就是他分管的业务,块是年级组。每一位教导主任都是年级组的第一责任人,不仅是联系一个年级,而且是领导一个年级,因为在我们看来,目前我们的中小学管理最薄弱的层面是年级组,因此要把中层管理和年级组整合一下。以块为主——以年级组管理为主。集中决策——不管是学校的哪项工作,所有教导主任坐下来集体决策,每个人谈自己的看法,然后形成决议,分头执行。每一位主任都要在年级组贯彻集体所有决策。

第二,教导处要对班级教育小组进行合理配置。班级教育小组的配置其实有好几种方式,有些是直接行政安排,有些也可以自由组合然后适当调整。

第三,对班级教育小组的管理。一要去蹲点;二要抓典型;三要加强组长、组员的培训,缩短适应的时间,以及加强研讨;四是做好评价和分配工作。

五、班改要点

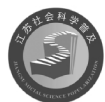
一是更新观念。我们现在对班级管理的班主任制观念要改变,要考虑适应市场经济的需要。

二是校长决策。对于这个问题,我接触的很多班主任都觉得这一点很好,但是具体执行需要校长下决心,甚至要局长下决心才有可能。否则即便大多数班主任觉得不错,在学校里也很难推开。

三是办公形式要下决心。按班级教育小组形式来办公,必须考虑这其中的利弊如何安排协调好。

四是角色转变。包括组长和组员的角色转变。

五是评价和分配制度必须要跟上。绩效工资一定要起到它的





作用。

(本稿由南京市社科联推荐 高玉坤整理)



钱铁锋,1947年生,江苏南京人,中学高级教师。现任南京外国语学校仙林分校校长。近两年应邀在省内外做学术报告四十余场,主要内容有《教育力和教育关系》、《基础教育透析与对策》、《股份制学校是教育体制的一种创新》、《谈理想教育》、《班级管理体制改革的实践探索》、《加紧推进课堂教学改革》等,许多文章在多家刊物登载。接受过《中国教师报》、《江苏教育研究》、《现代快报》等报刊的专题采访。

