

农村中学班主任工作的困境及对策 ——以河北省石家庄市X县A中学为例

尹哲, 周锦章

(首都师范大学政法学院, 北京 100089)

[摘要] 在农村教育事业改革与发展的大背景下, 一些农村学校班主任工作陷入目标异化、管理自主性缺失、投入反复性、自我锁定性的困境, 呈现出“悬浮”与“内卷化”交织的表征, 究其原因主要是基层行政工作的影响、培养机制不健全、考核机制僵化、激励机制动力不足、社会支持力量后劲缺乏等。基于农村中学班主任工作对农村教育事业发展的作用, 提出了其破解困境: 加强教育制度实践的引导以摆正工作方向; 赋予班主任培训选择权以增强培养效果; 增强学校管理制度的支持以促进工作落实; 激发班主任工作自主性以增进管理内生动力; 增强社会支持机制的力量以营造整体氛围。

[关键词] 农村教育; 班主任工作; 悬浮; 内卷化

[中图分类号] G 451.2

[文献标识码] A

[文章编号] 1671-6493(2022)03-0013-09

一 问题的提出

班主任是班级管理和班级建设的组织者、管理者和践行者, 其工作内容与学生道德培育、综合素质发展、家校关系建设以及学校管理都有极为密切的关系。农村学校班主任为农村儿童群体提供成长支持, 肩负着育人的重要使命。根据教育部数据显示, 截止到2018年底, 我国共有农村教师约290万人, 占全国总教师人数的四分之一, 农村教师依然是推进城乡义务教育均衡化发展的短板^[1]。关注农村班主任工作发展是时代的要求与现实的需要, 事关教育事业的改革发展全局。20世纪90年代以来, 国家在农村基础教育事业改革与发展方面重点发力, 相继出台了相关文件支持班主任工作发展, 规范班主任工作行为。2006年, 教育部从班主任岗位的专业性角度提出班主任要具有较高素质与人格^[2]。2009年8月, 教育部印发《中小学班主任工作规定》, 对中小学班主任的权利与义务进行明确规定^[3]。各级教育部门和学校也相继制定

班主任管理方案。2010年, 为提高农村班主任的专业素质和工作能力, 教育部组织实施了关于中小学骨干班主任培训的“国培计划”^[4]。2020年, 教育部等六部门发布《关于加强新时代乡村教师队伍建设的意见》, 指出要重视农村学校班主任队伍建设, 加大推选表彰优秀班主任力度^[5]。这些文件对班主任队伍建设提出了较为明确的支持计划与建设方向, 逐步形成了规范化、体系化、专业化的班主任队伍建设体系。农村中小学班主任队伍逐渐壮大, 在教师素质、专业发展等方面得到明显提升。

如果农村中学班主任工作出现问题, 将直接影响农村基础教育的质量和水平。目前针对农村班主任群体的研究主要涉及农村学校班主任群体发展困境、胜任力状况、生存现状以及农村班主任发展项目性调研等, 从较为真实、全面的角度剖析了农村中学班主任工作遭遇的困境。笔者基于已有文献, 从“悬浮”与“内卷化”的社会学视角出发, 通过对华北地区某县农村中学班主任队伍的访谈调

[收稿日期] 2022-01-25

[基金项目] 首都师范大学政法学院研究生学术科研项目“社会学视野下农村中学班主任工作‘内卷化’问题及对策研究”(enuy2020004)

[作者简介] 尹哲(1997—), 女, 河北石家庄人, 首都师范大学政法学院硕士研究生, 主要研究方向为农村教师专业发展。

周锦章(1980—), 男, 福建泉州人, 首都师范大学政法学院副教授, 硕士生导师, 主要研究方向为学校与青少年社会工作。

查以及文献研究^①，发现农村班主任工作的发展陷入“量变持续积累却难以引起质变”的教育怪圈，呈现出“悬浮”与“内卷化”并存的表征，给班主任队伍建设和基础教育发展带来新挑战。在义务教育均衡发展的大背景下重新审视农村中学班主任工作出现的一些现象，以期带来制度性反思与决策参考。

二 概念阐释

“悬浮”的概念最先由学者周飞舟提出，指税费改革后，乡镇财政成为“空壳”财政，靠“借、欠、跑、卖”维持政府运转，提供公共服务的能力相对下降^[6]。农村基层政权在一定范围和程度上出现“悬浮”的倾向，呈现基层政府消极行政、失信于民、基层矛盾上移等基层管理“悬浮”的表征^[7]。不同学者对“悬浮”型政权的成因以及破解思路进行了探索，丰富了“悬浮”型政权在社会治理领域的研究。周飞舟通过调查湖南、重庆、吉林3省部分县乡财政体制的变化，发现税费改革之后，乡镇政府的行为由向农民收取税费变为借钱和“跑”钱，以乡镇政府为中心的基层政府行为出现“迷失”。基层政权从过去的汲取型变为与农民关系更为松散的“悬浮”型^[7]。张勇认为农村基层权力“悬浮”源于基层政府管理与群众自治衔接机制空缺、压力型权力运行与基层民主发展矛盾、政府间利益权责配置失调、基层社会主体间利益链条断裂等多种因素^[8]。王敏认为乡镇和村级组织“悬浮”源于治理能力衰变、干部“离农化”、压力型体制、农村的空心化和农民的原子化功利化，同时也与农业税取消和计划生育压力大大减轻相关。破解“悬浮”困境，应着力提升乡镇和村级组织公共服务能力，变压力型体制为民主合作体制，治理农村的空心化和农民的原子化功利化以及坚持走群众路线^[6]。焦长权将“悬浮”概念进行了一定程度的外延，对农民农田水利上访行为的发生机制进行研究，发现由政权“悬浮”和市场困局及二者的相互作用导致的农田水利恶化是农民农田水利上访发生的结构性因素^[9]。本文中的农村中学班主任工作“悬浮”指的是撤点并校、基础教

育改革发展有一定阶段的时候，农村中学班主任工作呈现出工作目标异化、管理自主性缺失，停留在对学校行政任务上传下达，导致班主任工作“悬浮”在基层学校行政任务和学生管理中间。本文进一步拓展了“悬浮”型政权的外延，将应用扩展到教育科学研究领域中，“悬浮”的表征不仅存在于社会治理领域，也存在学校生态系统。

“内卷化”理论研究的代表学者杜赞奇和黄宗智认为，“内卷化”是指一种模式发展到一定阶段后便停滞不前，无法进入到高级模式的现象^[10]；是指“没有发展的增长”现象^[11]，是当达到一定的发展阶段之后，看似仍在增长而实质发展停滞不前的状态。近年来，随着对“内卷化”现象讨论的热涨，相关理论已不仅限于经济学与社会学领域，逐渐被应用于农村教育领域的一些研究中，诸多学者对农村教育“内卷化”的类型、表征、成因以及破解思路进行了深入探究。刘雨对农村教育“内卷化”进行了社会学的分析，认为我国城乡二元结构对立、农村教育水平低下和农民教育观念改变等因素是造成这一现象的主要原因^[12]。张天雪、黄丹认为农村教育“内卷化”可分为内生型和外铄型，其形成既有历史传统、地域环境、资源配置、政策惠顾等原因，也有自身愿景、目标与能力等原因^[13]。姚静对农村中小学撤点并校政策施行后的兼并学校进行了研究，发现农村基础教育出现规模壮大的同时却发展停滞，“条件改善了却无益于幸福感的提升”及“缺乏文化积淀的空虚繁荣”等特征，认为农村教育的发展需要依靠政策支持以及人力、财力的投入，同时也触及到打破城乡教育二元模式、乡土文化回归等更深刻的问题^[14]。乔云霞、李峻认为消解农村基础教育“内卷化”急需提升农村基础教育的治理理性，构建高效的多元利益表达机制，打破制度渐进变迁的路径依赖，定位基础教育本质的价值排序^[15]。本文农村中学班主任工作“内卷化”指的是班主任工作体系和实施管理运行到一定阶段的时候，其内部出现自我缠绕、路径重复、难以突破原有形态的状态，呈现出反复投入性、自我锁定性的表征。

① 本研究以华北地区某县农村中学A中学为例。笔者于2020年2月展开田野调查研究工作，采取分层抽样的方式抽取该校10位班主任进行深度访谈，样本分布较为均匀，能较好地代表该地区农村班主任队伍工作现状，故样本信度和效度较高。最后将访谈信息进行了编号和分析处理。

三 调查对象基本情况

(一) A 中学基本情况介绍

X 县 A 中学位于河北省石家庄市 X 县 A 村村北,1957 年正式建学,是一所公办初级中学,现有 37 个教学班,在校生 1 800 余名。学校共有教职工 122 人,其中专任教师 113 人,具有研究生学历 12 人,本科学历 73 人,专科学历 28 人,学历达标率 100%。其中高级教师 15 人,中学一级教师 69 人。A 中学占地面积 65 341 平方米,建筑面积 29 000 平方米,科技馆、实验室、微机室、图书室、电子备课室等一应俱全,37 个教室全部安装有多媒体。学生生活区、宿舍楼于 2001 年改造竣工,建筑面积 6 178 平方米,分男、女生宿舍楼各 2 座,食堂 2 座。学校师资力量、校园环境基本达到国家公立办学要求。A 中学先后被评为国家级“学科竞赛组织奖”“河北省家长教育研究实验学校”“石家庄市‘四五’普法先进集体”“石家庄市教学工作示范学校”“石家庄市规范化学校”“石家庄市双争共建文明单位”“石家庄市安全文明校园”等,在 X 县属于办学水平中上的公办学校。

2015 年,在国家政策的推动与 X 县基础教育办学实际的双重因素考虑下,A 中学与邻近区域的某乡镇中学进行合并重组,形成了现在东、西两大校区。其中,西校区主要为初一年级学生,东校区为初二、初三年级学生。针对教师队伍、教学管理等方面也进行了改革。A 中学的教学成绩得到明显提升,每年考入省内重点高中 15 人以上,办学质量得到有效提升。

(二) A 中学班主任队伍基本情况

A 中学班主任教师队伍共有 35 人,由主科教师与行政教师两部分组成,行政教师兼任班主任的有 2 人,分别为教务主任和后勤老师,其余班主任是一人一班。男女比例差异较大,女性班主任达到 74% 以上,男性班主任仅有 8 人。老龄化趋势明显,40 岁以上教师占到 70%,30 岁以下的年轻班主任仅有 5 位。A 中学实行分级教学管理制度,A、B、C 各层级之间基本不流动,呈现出较为固

定的层级管理模式。班主任在参与教师培训方面机会较多,学校平时也较注重对班主任的培养。教学方面,多数班主任在带班的同时兼任教学,学校不会因为班主任身份而对其排课有所减少,甚至会增加排课。在薪资待遇和补贴方面,班主任统一有固定补贴和值班补助。

本研究是描述性研究,笔者采用纵向观察法选取 A 中学作为实地调查地点,以 A 中学班主任、教学人员以及教学领导等人为主要调查对象,通过 4 次走访,采用分层抽样的方式选取 10 位访问对象进行半结构式访谈^①。调研所收集资料采用定性分析的处理方法。

四 农村中学班主任工作困境的特点

(一) 悬浮

1. 班主任工作目标异化。班主任管理的自主性和积极、强烈的学生工作意愿是做好班主任工作必备条件。工作检查、教育脱贫攻坚、疫情防控等大量的行政工作将班主任工作与学生管理之间的联动性割裂开来,真正从班级自身生态系统出发的学生管理工作被严重挤压,上传下达的行政性工作逐渐成为班主任日常工作中最主要的部分,工作目标发生异化,逐渐偏离班级与学生的实践。班主任学期工作安排中真正与自己班级建设有关的部分屈指可数。

S 老师是学校教务领导兼任的班主任,作为分管学生工作的领导,每学期开始前,他都会召开班主任学期工作动员会,安排一学期的重点工作。“尽管这样,还是免不了被很多临时性的行政任务‘插足’,每周临时召集班主任开会至少一两次,微信群里的任务更是多。尤其疫情期间的各种报备,上级系统间信息不互通,重复报备屡见不鲜,感觉班主任们被各种表格、数据、排名牵着走,但是也有口难言、无能为力。”(访谈录音:20210217SYP)

班主任的行政工作还逐渐覆盖到家校共育领域,走向信息化的农村学生管理工作给家校共育带来新的难题,“隔代教育难配合”“家长必须配合”

^① 访谈对象基本信息:本研究深度访谈对象共 10 位,分别从初中 3 个年级、ABC 3 种类型班级中随机抽取。其中,女性教师 6 位,男性教师 4 位;年龄 45 岁以上 6 位,45 岁以下 4 位;教龄 20 年以上 5 位,20 年以下 5 位;在编教师 8 位,特岗教师 2 位;高级教师 1 位,一级教师 3 位,二级教师 3 位,三级教师 1 位,暂未取得职称教师 2 位;本科学历教师 8 位,专科学历教师 2 位。

“电子设备操作复杂”等给农村中学班主任工作增添了新的压力。农村中学班主任工作实际上“悬浮”在校级行政层面与学生工作层面之间，管理自主性也逐渐被抑制，架空在班级与学校之间。

2. 班主任管理自主性缺失。班主任作为校级生态管理系统的“减压阀”，将学生层面的压力进行过滤和控制，承担着学生工作管理、学生德育、家校共育等方面重要责任。当前，农村中学班主任的“减压阀”功能减弱，班主任管理权限过小，责任过大，学生管理方面的问题和矛盾经常被上移到学校层面，无形中加重了校级学生工作管理工作的量。班主任在学生工作管理、家校共育方面的动员和控制力减弱，上级要求的形式化活动令人反感，浪费教学时间和管理精力，难以有效动员学生参与“行政性”的班级生活、德育活动，师生关系逐渐僵化。家校沟通仅仅停留在行政任务的完成层面，真正主动配合进行有效家校沟通的很少，难以有效发挥班主任的桥梁和纽带作用，达到家校共育的目的。

C 老师是 2018 年分派到 A 中学任教的特岗教师。作为一名“新手”班主任，在进行学生工作的过程中，对于农村中学班主任管理自主性，她有着自己的看法。“经常学生有问题了自己拿捏不了那个‘度’，什么时候要和领导沟通、求助，什么时候自己找有经验的老教师请教，心里还是没有底。经常动员不起来学生参加上面要求举办的活动，甚至有时候自己写一个征文应付上去就交了，当然肯定不止我自己这么干。还是经验太少吧，感觉还是得自己慢慢摸索着来。”（访谈录音：20210217CLY）

“管理创新做不好就要担责任，人人都怕担责”“上传下达”“想为而不敢为、不愿为”的应付工作思维成为当前农村班主任悬浮型管理的真实写照。

（二）内卷化

1. 班主任工作的反复投入性。在农村班主任成长和支持方面，国家开展了中小学教师国家培训计划，河北省 2018 年开展各类农村中小学教师培训项目 11 个，参与培训总人数超过 8 万人。但是，实际支持效果似乎并没有随着大规模的投入成正比提高。农村中学教师培训多采用“轮流坐庄”的方式指定参与，而教师能够根据自身需要“定制”的内容少之又少，专业成长道路举步维艰。同时培

训内容不成体系，适用性低，倾向于对城市经验的复制与模仿，并不能从根源上解决农村班主任工作中遇到的难题。一次次的教师培训甚至成为班主任们的行政任务和烦恼。

S 老师是一名有着 20 多年学生工作经验的班主任，A 中学重要的教师培训基本都参加过，曾代表学校参加县教委组织的优秀班主任评选活动。“城市的教育环境和农村的差别还是很大的，很多培训的学生管理方法并不适用。起初想着模仿人家自己尝试，后来发现根本无法推行，久而久之也就不再尝试了。我这种靠经验吃饭的对学生的疑难杂症有自己的一套解决办法，年轻的教师们还是比较缺乏成长渠道。尤其是没什么内容、效果的，人家慢慢地就不乐意参加了。”（访谈录音：20210218CSL）

此次调查中，超过 80% 的班主任对教师培训的成效和满意度打分在 5 分以下（满分为 10 分），随之而来的是数届学生如一的班级管理方式，不仅有不知如何突破现有框架的畏难情绪，更多的是从众思想，不敢创新，不想突破，造成学生工作效率低下，因材施教展开班级建设成为遥不可及的目标。

在班主任教学工作管理方面，班主任生态系统内部出现激烈的竞争，反复的投入与不断积累的数字成绩甚至成为班主任们互相攀比的常态。为满足家长和学校任务而不断地超额累加工作投入，其中真正与班主任自身实际能力匹配、衡量班级建设成效、契合自身班级学生发展的部分却显得越来越不够扎实。班主任工作中很大一部分承接了学校压力的转移，而“减压阀”在减压的同时也在彼此增压，显然，反复的投入带来的结果就是一系列新问题。

Z 老师在 A 中学任教已经有 5 年，作为年轻一批教师的代表，在班主任教学工作的管理方面已由“新手”成长为“熟手”。“班主任和学生一样，都想着榜上有名，于是每天你追我赶着完成各种指标和任务，哪怕学生、家长实在动员不起来，就算最后自己顶上去也不能让班里的数据太难看，学校领导、家长都看着呢。很多时候这么办也是无奈，不过仔细想想，只有彼此竞争了学校才能发展得好吧。”（访谈录音：20210218ZL）

此次调查中，超过 65% 的班主任对工作量化考核满意度打分在 5 分以下（满分为 10 分），班

主任们展开学生工作时的反复投入,带来的不仅是学校教师生态风气的变化,同时也给自己带来巨大的心理压力,增加了教师职业倦怠情绪出现的可能。“被迫参与竞争”“数据压迫”成为一线班主任工作难以突破的隐形框架,日复一日的反复投入造成的班主任工作“内卷化”使班主任工作越来越脱离班级管理和学生工作的实际,数据与排名等量化考核指标也越来越难以真实衡量班主任工作成效。

2. 班主任工作的自我锁定性。自我锁定性指的是班主任工作在其内部既定的体系框架中出现的缠绕、重复、停滞,进入不了新形态的一种状态^[16]。A 中学班级管理中进行分级管理,与此契合的是教师生态系统内部也形成了 A、B、C 三个不同的等级,不同等级班主任之间在成绩、德育、量化考核以及行政工作等各方面的总体目标和竞争状况略有不同,同等级内部竞争非常激烈,形成了较为模式化的带班与竞争策略。不同等级之间的班主任通常不会流动任职、任教,因此班主任的管理思维、模式和方法容易刻板化,在“学校要求—进行班级传达—要求家长配合—完成量化考核—符合要求”的封闭环中运行,难以突破学生工作和家校共育的思维定式,呈现出自我锁定的发展状态。

L 老师在 A 中学任教已经有 20 余年的时间,2015 年 A 中学重组后一直任 C 等级班主任。A 中学实行“入校分班,随考调班”的制度,尽管如此,绝大部分的学生从入学就被定格在自己的等级中,能够流动的学生屈指可数。在班级管理方面,L 老师费尽心思。“在我们 C 班制定的一些班级量化根本推行不起来,不起作用,只能自己嘴勤、腿勤,多监督孩子们。我自己其实也不是会很巧妙用班干部协助自己的工作,因为考试多也一直重新划分班,班里培养几个优秀班干也留不住,慢慢自己就有点破罐子破摔了。……作为基层教师我其实不希望这样分班。”(访谈录音:20210220LK)

A 中学目前 90% 以上的班主任是由学校直接指派等级后,采取抽签的方式选出所带班级,以此保证现有教师队伍最大的利用率,保证一定的公平性。班主任的选拔、培训与流动是班主任成长的关键环节,而在分级管理的普遍策略下,使得班主任工作热情不高、自主性欠缺,陷入自我锁定的内卷化状态。

五 农村中学班主任工作困境的形成机制

(一) 基层行政工作影响

在基层教育的“减负”实践中,很多学校将其实践为“少开会”“少考试”,实际上下发给班主任的各种行政任务、报表、考察接待任务不减反增,同时要求办事留痕、注重材料,“痕迹式减负”构成新的班主任工作考核压力。究其原因,基层教育行政工作的引导出现了问题。教育体系科层制带来的一些问题逐渐显现,下发到班主任工作层面的行政任务越来越繁杂,如爱国卫生运动、教育脱贫攻坚……内容呈现出“脱嵌”的特征,真正属于班主任工作范畴的不断被压缩,庞杂的行政工作在无形中加重了对班主任的消耗。班主任工作也出现了班级管理方式僵化、行政工作痕迹主义严重等问题,工作目标发生异化,容易偏离“以生为本”的教育本质。在基础教育体系的管理层面,对班主任工作出现“悬浮”与“内卷化”的发展困境而不自知,难以持续、有效地帮助本校的改革发展。此时外部教育资源介入又会导致新的问题产生,教师培训工作成果难以有效显现。在基层教育行政工作的影响之下,农村班主任工作实践呈现出“悬浮”和“内卷化”交织的特征。班主任是其中的积极参与者,又是农村学校育人工作目标偏离的实践者。

(二) 培养机制不健全

农村班主任工作的培养机制主要包括选聘、培训等方面,培养机制的体系化、制度化为农村中学班主任的成长与发展提供了必要的制度保障。当前,农村中学班主任选聘方面仍是直接聘用为主,自主申请为辅,学校以教师的教龄、教学科目、职业素质、职业能力等为标准进行选聘,同时将班主任队伍进行分级,农村教师个人发展意愿受到影响。班主任培训工作方面存在一定的滞后性与不完善性,培训内容仍然以“问题弥补”取向为主,倾向于对城市经验的复制与模仿,针对性不强,实际应用效果较差,呈现出“培训工作投入巨大、参与意愿不强、效果不明显”的现状。学校鼓励班主任们参加培训,却对培训的效果和实际应用关注甚少,培训助力班主任教师队伍建设的目标也就难以真正实现。同时,职前培训与职后培训间的衔接比较缺失,职前培训尚未普及,导致农村中学班

主任普遍以“在做中学”的状态直接上岗。农村班主任培养机制不健全,教师的个人意愿得不到充分重视,班主任工作“悬浮”在上级教育管理和学生管理工作之间,降低了农村班主任教师队伍的培养效率和工作质量。

(三) 考核机制僵化

班主任教师队伍的工作考核是评判工作成效与质量的重要指标。不合理的考评机制带来班主任对工作的“痕迹管理”与错误的绩效认知,这是造成“悬浮”与“内卷化”的又一重要原因。当前,农村中学针对班主任的学期、学年工作考核尚无清晰的评判标准,而这界定模糊的考核中,学生成绩又占据了半壁江山。此外,班主任一般在迎接教学检查的年份才会系统地梳理工作,在普通学年,学校层面一般不单独进行考核。学校在学生管理方面实行分层管理,相对应的班主任和教师队伍体系也逐渐分层,不同等级的学生发展目标、班级管理目的存在差异,但是总体来说都为提升学生素质和升学率而服务。班主任教师队伍在教学成绩、行政任务和家长期望的重压之下形成“数据排名”的隐形竞争氛围,“平级互相比,都向A看齐”成为班主任们心照不宣的标准,逐渐偏离了工作背后真正的能力提升和学生管理的本质目标。学校分层管理的制度下是任务、指标的统一,A、B、C不同等级的学生素质和教师能力各有差距,在同样紧迫的行政任务下,部分班主任为完成指标“编造”的情况也屡见不鲜。班主任工作考核机制的不完善助推其工作发生“内卷化”,工作“悬浮”在班级管理之上,不利于农村教育改革与发展的稳步前进。

(四) 激励机制动力不足

灵活、合理的教师激励机制是促进农村中学班主任工作高质量发展的重要保障因素。一方面,当前针对农村中学班主任的薪资待遇补贴机制不健全,班主任补贴和绩效工资较低,班主任分级设置而薪资补贴依旧实行职称优先的待遇规则,尚未建立起更加合理可行的补贴标准。此外,可用的地方财政支持也极为有限。班主任绩效管理制度不健全直接导致了现有薪资缺乏激励性,班主任工作投入激情和动力的可持续性降低,这在一定程度上加重了班主任工作的职业倦怠。另一方面,农村中学现有的职称评审体系中以“论资排辈”和“走关系”的方式获得高级职称的行为依然存在,班主任工作经历不与评审直接挂钩,班主任工作经验丰富的教

师优势难以得到认可,实质上造成了一定的不公平。很多教师带着积累教学和管理经验、提升职业素养的心态走上班主任岗位,但是当他们发现班主任工作经历不能够帮助自身获得长足发展时,只能退而求其次,也就难以真正关心所带班级的生态与学生的个人发展。薪资待遇和职称评审等激励机制方面的不足成为造成农村班主任工作“悬浮”和“内卷化”的又一重要因素。

(五) 社会支持力量后劲缺乏

农村班主任工作作为基础教育事业改革与发展的重要部分,嵌入到农村教育体系的整体中,需要强大的社会支持力量补足发展后劲。当前农村校园生态尚未形成重视班主任教师队伍的氛围,班主任层面“一肩挑”着德育、安全、防疫等职责,却没有一定的自主管理权和教育惩戒权,“没人给班主任撑腰”“出了事就是被领导批评、被家长埋怨、被学生记仇”,农村中学班主任在校园生态体系中的地位依然有待提升。此外,农村学校教师队伍年龄结构有待调整,尽管有特岗教师、代课教师等年轻力量作为补充,但是稳定、新鲜的“教育血液”仍然“紧俏”。老龄化的教师队伍对应的是班主任队伍的老龄化,同时带来信息化教学设备使用率低、教师培训效果不显著等一系列问题,校园生态体系新生力量不足,工作方式上容易遵循旧有思路,趋向于路径重复的发展状态。此外,在农村社区层面,农村家长对班主任的工作支持力度不够,大多停留在为完成任务而彼此联系的层面,过于重视成绩而轻视德育,无形的“排名压迫”给班主任工作增加压力,这也是班主任工作“内卷化”的重要原因。在社会舆论层面,主流社会观对班主任工作仍然不够重视,社会尚未形成对农村中学班主任工作的高度认可氛围,社会主流价值引导方面仍需要做出努力。社会各方支持力量后劲的不足成为农村班主任工作“悬浮”与“内卷化”的重要原因。

六 改善农村中学班主任工作的对策建议

(一) 强化教育制度实践的引导

在特定的社会历史文化环境中,教育制度作为影响教育实践活动的中介机制,不仅要体现国家层面的顶层设计理念,也要对教育实践活动进行优化塑造^[15]。针对农村中学班主任工作出现的“悬

浮”及“内卷化”现象,首先要从教育管理层面加以引导,逐步完善专门的班主任工作方法和考评策略,理顺监督检查和考评之间的关系;管理部门要注重加强绩效管理策略的制定,完善绩效管理体系,提升农村班主任工作的地位;将非班主任工作的行政任务逐渐剥离开来,合理引导班主任工作从务虚转向务实,追求学生管理方式的创新;加强基层教育体系的信息化工作,提高农村行政体系区块链发展进度,努力实现班主任“数据减负”。在具体的教育实践方面,坚决杜绝走马观花式的“悬浮”考察,考核者必须真听真看真感受,从注重材料转向多层次、注重质量的考核评价,营造轻松愉快的考核环境。注重澄清班主任队伍中的不正确思想认识,端正班主任工作定位,摆脱“悬浮”的工作方式和“内卷化”的竞争氛围,真正将班级管理工作落实到学生发展上。此外,还要加强相关的理论研究工作,探索班主任工作“悬浮”与“内卷化”的本质以及发展规律。

(二) 赋予班主任培训选择权

农村中学班主任培训选择权是指针对农村中学班主任的教育培训和相关的专业成长项目,由班主任根据自己的情况,自己决定去哪里参加以及是否持续参加。教育行政部门以及中学教育行政管理人应当根据教师的选择及时进行人员协调,提出合理化的班主任成长建议,强化教师的参与意愿,培养其自主参与意识和参与行为,逐渐从农村教师队伍中选拔和培养出一批有能力、有素质的高水平班主任,这将有助于激发农村教育生态体系灵活性,实现农村教育与发展的资源最大化。在赋权实施初期,班主任教育和发展的培训应该保留现有的制度,将培训和高级研修向农村教育本土化倾斜,政府、培训机构都要有新的作为,建立农村中学班主任成长数据库,从源头上给予农村中学班主任队伍的素质提升提供新的支持。

赋予农村班主任培训选择权从长期来看具有深远意义。第一,有助于班主任培养目标达成。赋予农村班主任群体自主、自愿选择参与的权利,教师能够真正从自身的需要出发,判断与评估自己是否能够胜任班主任职位,评估自己在任职过程中的职业成长状况,更有针对性地解决在学生管理过程中最为棘手的问题,有效避免重复学习现象的发生。第二,有利于农村学校教育事业的改革与发展。赋予农村班主任群体自主、自愿选择参与的权利,不

仅能够逐渐从农村教师队伍中选拔和培养出一批有能力、有素质的高水平班主任,同时对农村基础教育事业改革极为有利,有助于激发农村教育生态体系灵活性,在一定程度上减弱僵化的教育科层体制的影响。

(三) 增强学校管理制度的支持

根据区域教育政策与学校管理情况,设置灵活、合理的班主任专项考核制度,从学校层面逐步完善班主任管理制度,给予班主任工作充分重视,尝试设置多层面的考核指标,不仅仅是通过最终的“数据排名”进行奖惩,还要注重过程与实际的成长,打破以往的“数据型”任务指标。努力从重视量的考核到重视质的发生,从制度管理层面将“悬浮”与“内卷化”的形成机制打破,使得班主任工作真正能够落实到班级建设和学生发展上。此外,根据当前农村中学班级分级管理的状况,适时制定不同层级班主任交流与轮换制度,促进班主任教师队伍的流动,打破教师分层的校园生态,给班主任教师以新的学生工作管理成就感与期待感。在实行分级管理的同时制定相应的班主任工作分级要求,设置合理的任务指标层级,打破“班级分层、任务不分”的“一刀切”模式,努力减少“走形式”和“应酬型”的班主任工作。

(四) 激发农村班主任工作自主性

造成农村中学班主任工作“悬浮”与“内卷化”的重要原因就是班主任工作的自主性被压抑,班主任只能通过在当前制度规则中的反复投入、竞争实现在学生管理和个人职业发展上的意愿,如何有效激发班主任工作的自主性成为改善农村班主任工作现状的重要出发点。因此,在激励手段、考核机制方面要给予改变,根据校情、学情设置合理的班主任工作薪资激励机制,最大限度地利用财政支持资源,根据班主任的工作绩效设置分级薪资待遇补贴机制,建立班主任工作制度保障和绩效津贴。逐步建立科学合理的评比评审制度与激励机制,打破班主任待遇人人平等的“大锅饭”型补贴,有助于降低班主任队伍的工作心理落差,促进班主任工作建设的长期性和持续性。此外还要促进教育惩戒权进一步下沉。学校制定较为明确的班主任处理学生的规定,帮助班主任形成教育惩戒权的合理运用意识,打破班主任在学生事务处理方面“不敢管”“不愿管”的境况,激发班主任和教育自主意愿。促进农村基础教育职称评审制度的本土化和灵

活设置,针对长期从事班主任工作的老教龄教师给予一定的职称评审优先考虑和倾斜,并在允许的状况下设置班主任专项荣誉,着力提升班主任在校园生态体系中的地位。

(五) 增强社会支持机制的力量

增强社会支持机制的力量不仅能够为农村中学班主任提供强劲的工作保障,而且能够从学校、社区、家长等多层面营造尊重和重视班主任工作的氛围,有助于提升班主任工作质量,将“悬浮”与“内卷化”的工作真正落地。针对班主任工作在校园文化生态中的定位模糊、层次不明的问题,应当及时从农村校园生态体系力量支持的层面,增强对农村班主任工作的支持,加强班主任教师队伍的专业能力建设,加强对新任班主任的职业发展规划与工作帮扶,促进新生力量的茁壮成长。明确班主任职责范围,在学生管理方面合理配备相应的生活老师、安全老师等,将班主任职责范围之外的工作剥离,给予其更多的时间进行学生管理方面的工作。此外,从校园层面还要注重班主任的抗逆力与心理体系建设,积极关注班主任的心理健康状况,设置教师心理健康管理中心,尤其关注不同性别、不同教龄的班主任的职业倦怠、职业焦虑状况,通过建设农村学校社工站、完善心理咨询中心的方式积极开展心理健康支持工作,建设重视班主任工作的校园文化氛围。

农村班主任群体的发展与农村教育生态密切相关,推动后者进行整体性变革固然是促进农村班主任发展的上上之选,但个体或局部的“先行”仍旧蕴含着生态更新的力量与可能^[17]。因此,尝试努力构建农村社区区域内的学校、社区、家庭间的合作关系,在现有的基础上,通过展开教育讲座、家长开放日、亲子课堂、社区宣讲等方式来优化家校合作及社区合作,宣传班主任工作的真实范围、理念和重要作用,争取农村班主任工作能够在区域内获得社区、家长方面的重视与支持,营造区域内整体性的尊师重教氛围,逐渐促进农村整体教育生态体系实现良性循环。

七 结束语

农村中学班主任是农村基础教育事业改革与发展的重要环节,肩负着重要的育人使命。将农村中学班主任作为一个独立的行动单元进行关注将会逐步丰富以人为工作对象的班主任群体的教育实践,

丰富和发展班主任工作研究的理论,对于农村教育事业的发展与改革全局具有重要意义。农村中学班主任工作呈现“悬浮”与“内卷化”交织的表征,二者之间的共生联系在教育实践中表现为忙而无效,班主任工作浮在表面同时反复投入造成“内卷化”。本研究提出了相应的规避措施,为之后的农村教育研究提供了更为深入的研究方向。本研究仍然存在不足:访谈的个案选取样本量较少,可能存在一定的偏差;研究代表性不足,仅选取华北县域农村地区某中学作为典型个案展开分析;尚未深入阐释“悬浮”与“内卷化”二者间的缠绕关系,在发生机制和解决路径方面未能分开呈现。期待后续研究继续进行。

[参考文献]

- [1] 教育部. 教育部举行2018年教育事业发展改革情况发布会 [EB/OL]. (2019-02-26) [2022-03-18]. <http://www.scio.gov.cn/xwfbh/gbwxwfbh/xwfbh/jyb/Document/1647775/1647775.htm>.
- [2] 教育部. 教育部关于进一步加强中小学班主任工作的意见 [EB/OL]. (2006-06-04) [2022-03-18]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A06/s3325/200606/t20060604_81917.html.
- [3] 教育部. 教育部关于印发《中小学班主任工作规定》的通知 [EB/OL]. (2009-08-12) [2022-03-18]. http://www.gov.cn/gongbao/content/2009/content_1439280.htm.
- [4] 教育部. 教育部财政部关于实施“中小学教师国家级培训计划”的通知 [EB/OL]. (2010-06-30) [2022-03-18]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7034/201006/t20100630_146071.html.
- [5] 教育部. 教育部等六部门关于加强新时代乡村教师队伍建设的意见 [EB/OL]. (2020-08-28) [2022-03-18]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s3735/202009/t20200903_484941.html.
- [6] 王敏. 悬浮型政权:成因及破解进路 [J]. 武陵学刊, 2018(3): 27-36.
- [7] 周飞舟. 从汲取型政权到“悬浮型”政权——税费改革对国家与农民关系之影响 [J]. 社会学研究, 2006(3): 1-38.
- [8] 张勇. 农村基层权力“悬浮”之本源与解决路径 [J]. 理论视野, 2010(9): 27-30.
- [9] 焦长权. 政权“悬浮”与市场“困局”:一种农民上访行为的解释框架——基于鄂中G镇农民农田水利上访行为的分析 [J]. 开放时代, 2010(6): 39-51.

- [10] 杜赞奇. 文化、权力与国家: 1900—1942年的华北农村 [M]. 王福名, 译. 南京: 江苏人民出版社, 2020: 66.
- [11] 黄宗智. 长江三角洲小农家庭与乡村发展 [M]. 北京: 中华书局, 2000: 12.
- [12] 刘雨. 目前我国农村教育“内卷化”的社会学分析 [J]. 教育探索, 2012 (3): 11-12.
- [13] 张天雪, 黄丹. 农村教育“内卷化”的两种形态及破解路径 [J]. 教育发展研究, 2014 (11): 30-35.
- [14] 姚静. 被壮大的弱校 [D]. 南京: 南京师范大学, 2016.
- [15] 乔云霞, 李峻. 农村基础教育“内卷化”的制度性审视 [J]. 当代教育科学, 2021 (2): 59-66.
- [16] 傅树京. 校长培训课程内卷化: 表征·形成·规避 [J]. 教育理论与实践, 2020 (23): 37-41.
- [17] 吕珂漪. 乡村班主任发展的机制、内涵及“学习型乡村”建设的可能——评《中国乡村班主任发展研究》[J]. 教育视界, 2018 (23): 73-76.

(责任编辑: 容媛媛)

On the Difficulties and Countermeasures of the Work of Head Teachers in Rural Middle Schools——A Case Study of Middle School in X county, Shijiazhuang City, Hebei Province

YIN Zhe, ZHOU Jin-zhang

(School of Political Science and Law, Capital Normal University, Beijing 100089)

Abstract: With the reform and development of rural education, some head teachers of rural schools have encountered the plight of target alienation, deficient management autonomy, repetitive teaching and identity crises, which are the manifestation of “suspension” and involution. The reasons why such phenomenon happens are multifaceted including the inefficient grass-roots administrative work, unsound training system, rigid assessment mechanism, and the lack of incentive and social support. Given the significance of the work of rural head teachers to the development of rural education, it is recommended to resolve the dilemma from the following aspects: strengthen the guidance of the practice of the education system to ensure its proper orientation; confer the head teachers with the right to be trained to deliver more effective teaching; improve the school management system to promote the implementation of the work; enhance the work autonomy to foster the spontaneity of management; increase social support so as to create a sound environment.

Key words: rural education; work of the head teacher; suspension; involution