

从管理到治理：高中年级管理新动向

涂秋元

【摘要】当前许多学校年级组的管理正从“年级组管理”走向“年级组治理”，二者在组织形式、功能结构和实施理念等方面都有明显区别。广东省广州市荔湾区部分高中基于区域特点，建立了以任务为导向、以问题为重点、以需求为目标的年级组治理模式。区域和学校要想有效推进年级组治理，需要实现从“管制型体系”到“协商型体系”的超越、从“个体意识”到“社会责任”的超越、从“自觉行为”到“制度要求”的超越、从“级务协商”到“学术研讨”的超越。

【关键词】年级管理；年级组治理；年级委员会；年级组联席会议；议事制度；协商型管理；多元评价

【作者简介】涂秋元，广东省广州市荔湾区教育发展研究院（广东 广州 510375）。

【原文出处】《中小学管理》（京），2021.12.14～16

在中小学校，年级组一般是指以年级负责人主导的同一年级内所有教师和学生共同组成的基层行政管理组织。近年来，随着普通高中逐渐朝着大规模办学的趋势发展，相对于学科组而言，年级组在学校管理中有着更为特殊的地位和作用。如何以现代的年级组治理方式代替过往的年级组管理，有效缓解学校的行政压力，已经成为学校发展的关键所在。本文将广东省广州市荔湾区高中年级事务（以下简称“级务”）工作方式转型的思考与实践为例，探讨年级组治理模式的基本特征与关键环节，以期对当下各地区和学校的年级组管理变革提供一些启示和借鉴。

一、从“年级组管理”走向“年级组治理”：学校基层组织运行呈现新样态

广东省广州市荔湾区的普通高中均为完全中学独立高中部，共6所高中7个校区，其中国家级示范性普通高中3所、广州市示范性普通高中2所，在校生约1万人；每所完全中学有2～4个校区，每个年级均设立了年级组。随着新一轮课程改革启动，新高考实施，学生选科走班对级务工作的运行模式提出了全新的挑战，要落实好立德树人根本任务，发挥好

全面育人功能，推动高中教育高质量发展，将年级组管理转向现代化治理是一条有效途径。

从“年级组管理”到“年级组治理”之变，折射着学校基层组织运行发展的进步。治理更强调灵活性、协调性、沟通性，彰显了学校的民主、和谐、有序。年级组治理与年级组管理有着明显区别，主要体现在以下三方面。

其一，组织形式：从一元主体到多元主体。年级组管理的主体是一元的，一般是由学校行政干部或由学校任命的年级长来实施。而年级组治理的主体是多元的，是由校级行政干部、中层行政干部、基层教师、学生、家长等多方协同进行的。级务工作由行政干部个体决策转向多方集体决策，体现了民主管理的思想。

其二，功能结构：从垂直化到扁平化。年级组管理是垂直化的、自上而下的，最典型的就是“校长—主任—年级长”三级管理。年级组治理是扁平化的，更加重视信息的多向传递，既有自上而下，也有自下而上，甚至可能是从中间开始，分别向上、向下推进。纵向的上下沟通反馈、横向的左右联系协调，这样的系统为管理带来了效率。

其三,实施理念:从随意性到法治化。年级组管理通常是采用简单命令的方式实现的,属于完全行政化的管控,具有鲜明的命令下达者的个人色彩,带有一定的随意性。年级组治理一般遵照已经拟定并被各方认可的议事规则实施,是法治化的,体现了依法治校的宗旨。由随意性、多变性的人治,转变为程序化、制度化的法治,是级务实施理念上的显著不同。

二、探索“年级组治理”模式:协同调控,实现共建共治共享

在实践中,为推进年级的德育、教学工作,统筹教师分工与合作、年级教学活动、学生管理工作等,广州市荔湾区各学校进行了许多有益尝试,建立起各具特色的年级组治理机构,如广州市第一中学的“年级委员会”、广州市第四中学的“年级工作领导小组”以及广州市真光中学的“年级组联席会议”制度等。虽然名称不尽相同,但都强调级务要实行齐抓共管的多元治理,充分发挥行政人员、教师、学生、家长等的主体参与意识,调动各主体的自主积极性,实现协同管理。

1. 基本内容:年级组治理涉及多方面关系协调

高中年级组治理主要包括以下内容:年级组负责人努力凝聚本年级组所有人力、物力资源,充分发挥治理的功能,为促进高中学生全面发展、实现高中教育教学目标、保障高中正常的教育教学活动开展所做的工作,以及一系列丰富高中学生校园生活,促进高中学生成长成才的组织活动。因此,年级组治理涉及多方面的关系,既有年级主管干部管理本年級的班级、教师、学生和家与家之产生的关系,也有年级主管干部作为被管理者和校级领导之间的关系,还有年级组与安保、食堂、宿舍、团委等其他学校基层组织之间的关系。

治理的本质是协调。人既是管理者也是被管理者,人也是年级组治理中最富有创造力、最易变化的因素,因此年级组治理的中心任务都是指向人的。年级组中的高中学生,他们的世界观、人生观与价值观已经基本建立形成,需要教师和管理者具备更多

的综合管理能力。年级组中的教师有物质与精神的双重需求,要注意挖掘教师的潜力和创造力。协调好教师的关系,也将促进与学生的关系,可以使年级组治理更好地促进教育教学工作。

2. 机构设置:建立由多主体组成的年级治理组织

年级组治理的主体是多元的。以广州市第一中学为例,为优化年级组工作,学校建立了由年级主管校长、教学中层干部、德育中层干部、年级长、教师代表等为主要成员的年级委员会(见图1)。年级主管校长代表学校领导班子联系指导年级工作;行政召集人作为年级主管干部主要由教学或德育中层干部兼任,统筹协调全年级教育教学的组织实施管理,另安排一位中层干部协助行政召集人工作;年级主管干部下设年级长2人,分别负责落实年级教育教学具体工作的组织实施;由全体教师选举班主任代表、备课组长代表和普通教师代表各1人,全过程深度参与级务工作。

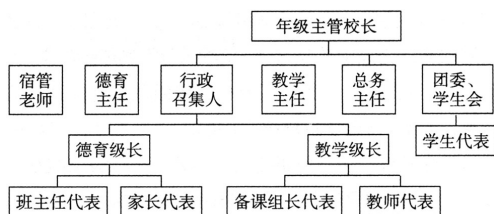


图1 广州市第一中学年级委员会的构成

3. 工作模式:以议事制度实现共建共治共享

荔湾区高中年级组治理的工作模式是建立议事制度(见图2),在多主体的主动参与下,基于级务工作机构如年级委员会、年级工作领导小组等,以任务为导向、以问题为重点、以需求为目标,实现年级组的共建、共治和共享。

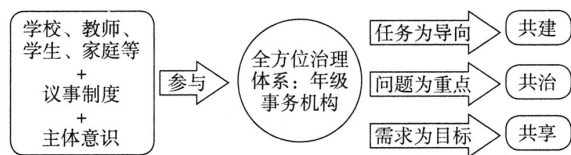


图2 广州市荔湾区高中级务工作模式

其一,以任务为导向。年级组工作以立德树人根本任务为整体方向,以学校办学愿景为具体工作导向,通过共同汇聚各方力量完善年级组的

建设。级务工作的导向不再是简单落实各班级、各学科的教学任务,而是在了解各方关切和需求的基础上,落实学校综合育人的任务。以广州市第四中学为例,学校根据高中整体育人规划,对高中三个年级组分别提出了具体的教育教学研究任务:高一年级是学习习惯培养的有效性研究,高二年级是学习动力的有效激发研究,高三年级是作业分层的有效研究。三个年级的工作领导小组以学校提出的研究任务为导向,高一重点抓课堂教学常规,高二重点开展理想信念教育,高三则重在落实作业质量。

其二,以问题为重点。全方位的年级组治理,以协调和解决年级组中教师的责权、学生的发展等关键性问题为重点,通过多方对话、互动沟通,借助家庭和社区等社会力量推动各项工作的开展。例如:广州市真光中学各年级组每学期均要召开一次学生代表会议听取学生的意见和建议,进行两次关于学生作业量和课堂体验的问卷调查。年级长将学生反馈的问题整理汇总后,提交年级组联席会议讨论,对年级组下一阶段的工作进行调整优化。

其三,以需求为目标。年级组着眼于国家需求、社会人才需求和学生成长需求开展工作。在具体事务处理上,要做到“以人为本”,努力协调各方关切,共享年级组建设的成果。由于各年级组的师生构成不同,具体需求也有所差异,因此会出现同一所学校同一主题的工作,具体实施时也有较大差别。如新高考背景下,生涯规划教育成为高中尤其是高一学生发展的重要需求。为此,广州市真光中学2017级高一年级组根据前期调研的结果,邀请了来自学生最感兴趣的24个职业的家长 and 校友为学生开设相关职业讲座;2018级高一年级组组织了模拟招聘会,共邀请12个行业68家企事业单位代表进场设点;2019级高一年级组则邀请了18个行业、50余个职业的家长 and 校友进校园参加职业咨询会。

4. 主要特点:优化管理生态,淡化行政色彩

作为学校管理的重要组成单元,年级组治理是

学校管理生态中相对独立又深度融合的一个子系统,年级组治理需要把级务工作视作一个生态系统来经营,组织管理扁平化,参与主体多元化,内外均有纵向的上下沟通反馈、横向的左右联系协调。同时,淡化行政色彩并不是要“去掉”学校和校长的管理,恰恰相反,是让学校治理变得更加精准、灵活和有效,让校长拥有更大的自主办学空间,更富有开拓进取、创新创造精神;让干部教师得到更好的成长,年级主管干部有更高的站位来思考解决问题,更好地形成整体观,年级长有更坚决的执行力并更快地提升决策力,师生代表有更强的主体精神和责任意识。

年级组治理倒逼学校对评价机制进行改革,探索建立深度融合评价激励机制和绩效管理方案。例如:广州市第一中学的教师年度考核评优和学生评优推选的提名建议权均直接下放到年级委员会,由年级委员会组织,通过自下而上的民主程序,根据本年级师生的德行及工作、学习等实绩来提名,最后报学校领导审核。由于年级委员会构成的多样化,避免了简单将成绩与学生评优评先、教师评聘考核直接关联,从而在一定程度上扭转了“唯分数”“唯升学”的不良倾向,使学校工作回归教育初心,体现全面育人的办学价值导向。

三、实施“年级组治理”需要实现四个超越

在实施年级组治理的过程中也面临诸多挑战,为推进年级组治理的有效实施,区域和学校需要思考如下几方面问题。

1. 从“管制型体系”到“协商型体系”的超越

当下的年级组管理,主要还是传统的年级管理,是学校设定管理制度,通过奖惩来引导、约束师生的言行,仍然不可避免地附着一定命令、惩罚、规定、管控等强制色彩,容易引起各主体行为与制度相冲突。因此,各学校要继续完善管理体系,加强主体的参与性,提高师生、家长的认可度。学校行政干部和年级长要将自身置于和教师、学生、家长平等的地位,倾听各主体的合理诉求,通过协商、共治等方式,逐步建立协商型的级务工作模式。

2.从“个体意识”到“社会责任”的超越

多主体参与治理,首先要求各主体有很强的参与意识,同时具有参与治理协商的能力。但是,过强的“个体意识”容易出现本位主义思想。因此,各学校有必要对行政干部、年级长、教师代表、学生代表以及家长代表进行相关培训,以培养和提高他们的社会责任意识。尤其是在个人主义盛行及社会责任意识淡漠的趋势下,更需要强化中学生的社会责任意识。级务工作应通过给予学生更多的活动支持,引导学生在集体生活中建立集体意识、责任意识、国家意识等,培养学生健全的心智。

3.从“自觉行为”到“制度要求”的超越

荔湾区高中级务工作管理的变革,是各学校顺应普通高中办学规模扩大自觉进行的调整,再通过区域内的工作经验分享交流、校长教师的轮岗制度等方式慢慢相互交融,形成一种相似的年级组管理组织形式。但是,这种自觉形成的模式是不稳定的,

理念是不明晰的。因此,区域有必要综合各学校经验,进一步梳理学校教育教学规程,明确年级组功能定位,倡导对教师的综合评价,形成系统制度建设的自觉。

4.从“级务协商”到“学术研讨”的超越

无论是以往的“校长—主任—年级长”三级管理还是如今的“年级委员会”“年级工作领导小组”“年级组联席会议”等,都是以“级务协商”、解决具体问题为主要工作内容。但是,随着新一轮课程改革、新高考模式的推进,不断出现的新问题给年级组管理带来巨大考验。如选科走班给行政班管理带来了挑战、给教师评价改革增加了难度;又如随着年级组管理的强化,学科教研被弱化,青年教师的专业成长问题凸显等。面对这些问题,年级组需要对团队评价、综合评价和备课组强化等问题进行科学论证,实现由“级务协商”解决具体问题,到进行“学术研讨”发现管理规律的超越。

(上接第70页)

产生质的变化。教学设计需对全区学生整体观照,以集团为单位深入探索科学的评价指标,通过研究设置多主体的评价对象、多元化的评价细则、多层次的评价内容,指导教学实践,提升课程建设的品质,全面推动全区“苏式课程”教学质量的整体提升,促进学生核心素养的全面生长,实现学科育人的全面落地与落实。集团、学校要深入理解并研究如何进行学科课程与活动课程的优化设置、分科课程与综合课程的优化组合、显性课程与隐性课程的优化融合、必修课程与选修课程的优化搭配等;课程建设应形成一个开放包容、兼收并蓄的体系,逐步走向多主体协作建设的局面;还应注意课程研发本体应与家庭、社区、高校、企事业单位等进行科学互动,形成不同的主导力量,从而有效促进优质课程资源的共建共享。

集团化办学背景下的“苏式课程”建设有助于推进基础教育均衡发展,并向优质发展逐步转变。“苏式课程”建设应继续抓住内涵,夯实课程文化基础,注重育人功能,健全实施系统,进一步完善课程建设样态。

参考文献:

- [1]王俊.集团化办学的体系重构[J].江苏教育(教育管理版),2020(7):7-11.
- [2]黄甫全.课程本质新探[J].教育理论与实践,1996(1):21-25.
- [3]张晓东.课程文化自觉:实现课程改革的文化转向[J].当代教育科学,2004(18):16-18.
- [4]倪娟,马斌.“课程结构”与“课程管理”转变的相关思考——“江苏省普通高中课程基地”研究[J].教育研究与实验,2015(4):61-67.