

# 分析走班制下教师如何管理

——以北京十一学校为例

曾瑞蘭

重庆三峡学院教师教育学院, 重庆

收稿日期: 2023年2月1日; 录用日期: 2023年2月28日; 发布日期: 2023年3月8日

## 摘要

随着实施“走班制”的学校逐渐增加, 北京十一学校作为最早最成功的学校之一。学校改革是否也会对教师管理进行改革呢? 又如何进行管理, 打造“一流教师队伍”? 所以, 本文基于走班制为背景, 发现走班制对教师队伍建设的重要性, 然后利用海因茨·韦里克的人员管理系统进行分析, 最后得出北京十一学校在教师管理中的成功经验。

## 关键词

教师管理, 走班制, 北京十一学校

# An Analysis of How Teachers Manage under the Class-Selection System

—Taking Beijing National Day School as an Example

Ruilan Zeng

Teacher School of Education, Chongqing Three Gorges University, Chongqing

Received: Feb. 1<sup>st</sup>, 2023; accepted: Feb. 28<sup>th</sup>, 2023; published: Mar. 8<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

As the number of schools gradually increased implementing the “class-selection system”, Beijing National Day School was one of the earliest and most successful schools. Will school reform also reform teacher management? And how to build “first-class faculty team”? Firstly, we based on the background of class-selection system, and finds out the importance of class-selection system to the construction of teachers’ team. Secondly, we use crew management systems of Heinz Verick to

文章引用: 曾瑞蘭. 分析走班制下教师如何管理[J]. 教育进展, 2023, 13(3): 886-893.

DOI: 10.12677/ae.2023.133142

analyze how to manage teachers under class-selection system. Finally, we conclude the successful experience of Beijing National Day School in teacher management.

## Keywords

Teacher Management, Class-Selection System, Beijing National Day School

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 走班制

### 1.1. 何谓走班制

#### 1.1.1. 走班制的背景

走班制最开始被称为“选课走班制”，最早出现在欧洲的高等教育。在 18 世纪末，随着新兴资产阶级的兴起，新兴学科不断涌现，学年制不适合新的课程内容。所以，为了培养社会所需要的人才和适应社会需要的强烈愿望进行学制改革，这由此出现了选课制的萌芽。实施最早的国家是德国，后来逐渐传播到美国时选课走班制得到进一步发展。到了 19 世纪 60 年代，美国著名课程专家约翰·古德莱德在《无年级学校》中提出走班制，并且认为班级制教学是未考虑到学生的个体差异性的特点，不符合孩子的身心发展的真实情况。

#### 1.1.2. 走班制的概念

走班制的背景反映了其意义与价值，但走班制是什么呢？关于走班制的内涵，鹿星南的《走班制：内涵、问题与改进》梳理为“关注学生个体差异，体现因材施教、分类指导、分层提高的教学理念的一种学习模式、学习组织方式、教学模式、教学组织形式”([1]: p. 31)。与班级授课制相比，具有流动性、层次性、多样性、灵活性等特点。

### 1.2. 具备走班制的前提条件

走班制作为新型教学组织形式，能让不同兴趣爱好、不同水平层次、不同学习能力的学生都能选择适合自身发展的环境。但是走班制不是适合所有学校推行，因为从走班制的实践经验中总结出走班制的实施需要与其相对应的课程体系、师资、硬件资源等方面为基本条件([2]: pp. 99-103)。

#### 1.2.1. 课程体系

**Table 1.** Setting layered curriculum、classified course、integrated curriculum and special needs courses

**表 1.** 分层、分类、综合、特需课程设置

分层课程	数学、物理、化学、生物	学生接受能力和发展方向
分类课程	英语、语文、历史、地理、政治、体育、政治、科技	技能模块
综合课程	艺术、高端科学实验、综合实践、游学课程	多学科整合
特需课程	书院课程、援助课程、特种体育	学生特殊需求

建构课程体系要遵循“综合性、选择性、均衡性的原则”。在我国课程种类按照设计与开发主体分

为国家课程、地方课程、校本课程；按照课程任务分为基础型课程、拓展型课程、研究型课程。构建课程体系需要在教育行政部门规定课程的指导下，还需要满足学生的个性特点。例如北京十一学校的分层、分类、综合、特需课程体系，详见表 1 ([3]: p. 36)。

### 1.2.2. 教师队伍建设

薇薇恩·司徒尔特提到“成功教育体系间的共同要素包括远见卓识的领导能力、雄心勃勃的课程标准、努力实现教育公平、高素质的教师和领导队伍、教育体系的持续性和协调性、学校管理与责任制度、学生参与度与学习动力、教育的全球导向与未来导向” ([4]: pp. 82-98)。由此可以看出，教育改革离不开教师的高素质、高研究，教师素质越高，改革的成功可能性就越高。特别是在走班制中更需要研究课程与教学改革保持一致性。这需要转变教师观念，多研究课程设计与开发、多研究教学方法、多研究学生的差异性特点，培养研究型教师的研究意识与研究能力，能让课程更加适合每一位学生的兴趣、发展方向、个性特点。

### 1.2.3. 资源建设

资源建设包括软件建设和硬件建设，教师队伍和课程体系属于软件建设，还需要硬件建设比如图书馆、实验室、实践基地等校内资源，还有博物馆、展览馆、科技馆、科研院等校外资源，还有校园数字化信息化建设等。北京十一学校是根据分层、分类、综合、特需的课程体系对教室进行改造，把每一个教室固定为某一学科教室，学生根据自己课表走到相应学科教室，并且由该学科教师负责本学科教室的管理。因此，北京十一学校主要是通过提高学科教室总体面积以及限定每班人数，从而增加人均使用面积，以此来提高学生要上课的使用空间和使用频率。同时，北京十一学校建心理咨询室、影视技术教室、自习活动教室等公共活动空间服务于全校师生。北京十一学校除设置学科教室外还设置了特色教室，比如服装设计教室、影视编导与制作教室、汽车模型教室、动漫设计教室等。

## 2. 理论基础

“国之大计，教育为本，教之大计，教师为本”，该政策肯定了教师在教育改革中的关键与核心地位。如果实施走班制后，教师管理又将如何呢？因为走班制只是教学形式的改革，从而出现“以人为本”的学校管理理念，但是没有改变管理学的基本规律。所以，在分析北京十一学校教师队伍建设的成功经验之前，需要先了解管理学原理中人力资源管理的系统方法，以及“以人为本”理念的表现特征与意义。

### 2.1. 人力资源管理的系统方法

美国管理学海因茨·韦里克提到“人员管理是管理人员的一个关键职能，并且将在很大程度上决定一个企业的成败。” ([4]: p. 207)，所以，他把人员作为一个独立的管理职能。

#### 2.1.1. 人员管理的流程

人员管理的流程(详见图 1)包括四个部分，第一部分是组织职位；第二部分是人员的选拔、考评、职业生涯计划以及培养；第三部分是根据内外环境制定人员奖惩制度与政策；第四部分是对于人员管理的领导和控制([5]: p. 209)。

组织职位中主要是岗位要求和工作岗位设计，是先分析岗位的职责、职权、与责任关系以及与其他职位的关系，从而确定工作范围和工作岗位理念要求，这属于职前准备。确定岗位，根据岗位进行人员的选拔，入职后人员开始正式进入人员管理系统。处于人员管理系统中的人员属于职中部分，通过考评、职业生涯计划以及培养、政策等方式领导和控制人员在系统中的正常运行，并且通过激励政策促使人员获得更进一步的发展而更好为系统运行服务。所以，人员管理内部各要素是相互关联的系统，人员管理

流程也保证管理的正常流通或运行。

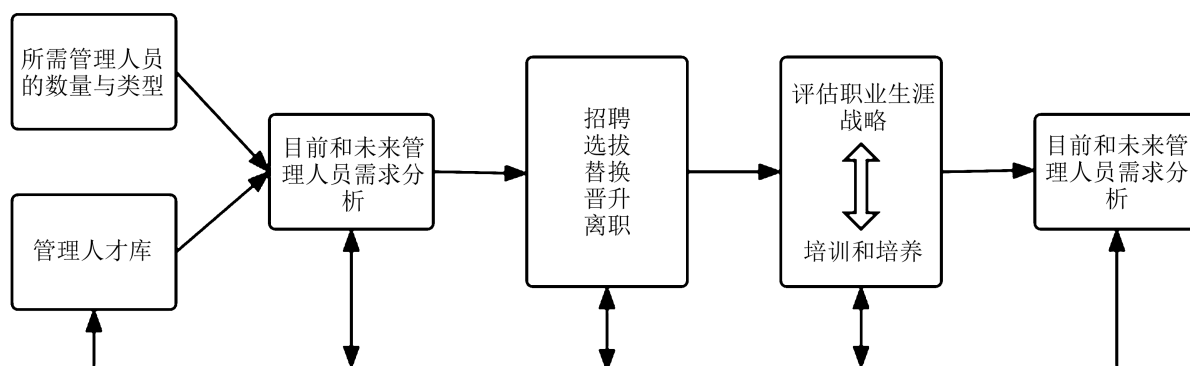


Figure 1. Personnel management process

图 1. 人员管理的流程

### 2.1.2. 促进人员发展的考评是人员管理的关键环节

人员管理流程中专家、学者们普遍认为关键环节是考评，认为考评是确保担任管理职务的人员真正有效地进行管理的唯一途径，主要是通过绩效考评的方法进行评价。对于考评工作中，应该重视以往绩效评价与未来发展评价上存在不同的看法，前者认为以往绩效评价能了解并判断出人员的整体能力水平，能减少培训和培养的人工成本；而后者则是在前者的基础上，分析员工的优缺点并且把缺点作为教训以此化解在未来发展中，为克服薄弱环节提供好的机会。

基于以上两种观点倾向于后者的考评方法可能更佳，原因有三方面：第一，从考评的目的上看，姚楠的《企业员工绩效考评方法及应用研究》中通过梳理国外管理家观点的基础上总结为达到有限激励，追求个人目标、团队目标、流程目标和组织目标的联动实现，形成良好的吸引、选拔、培育、任用、留住人才的机制，培育企业文化并构造企业的核心价值观。简要的说，绩效评价就是为了人的发展以及企业的发展；第二方面从员工培训的作用上看，不仅能提高员工素质，提升公司竞争力，还有利于帮助员工进行职业生涯发展规划；第三方面从培训费用与经济利益的关系上看，曾建权的《人力资源管理理论与实务研究》中通过计算得出培训后每人创造经济效益大约是培训费用的 3.44 倍([6]: p. 41)。由此看出，以人为发展的考评对于整个组织的发展最为有利，这样的考评是以人为核心。

## 2.2. “以人为本”的理念

### 2.2.1. 概念以及表现特征

“以人为本”的理念属于一种发展观，该理念在中共十六届三中全会提出，并且明确阐释其概念。通过概念中可以看出“以人为本”的特征具有人的主体性、发展权力的平等性、发展的全面性。人的主体性体现在以人为核心，首先通过尊重和保障人的各项权力，然后提高人的各种素质来实现发展，最后是利用人的才智发展社会，这一过程都体现以人的发展来发展社会，而非物质的发展来发展社会；发展权力的平等性是说发展对象针对全体大众(人民群众)，每人都有或者说应该有发展与被发展的权力，不存在阶级的限制发展；发展的全面性一方面是指发展内容的全面性体现在人的发展是物质财富与精神财富的同向发展，另一方面是指人的发展需求是政治、经济、文化等多方面。

### 2.2.2. “以人为本”对教育管理的意义

以人为本的教育管理理念是把哲学思维应用到学校管理的产物，是一种理想的教育环境。学校管理对象主要包括教师、学生、学校。所以该理念对于教育管理的意义主要有三个方面：第一对于教师管理

而言，充分尊重与信任教师，留给教师充足的时间和空间利于教师专业发展，从而塑造了一支高素质教师队伍；第二对于学生管理而言，充分考虑到学生的身心特点和个性差异，利用赏识教育和爱的教育让学生获得成功、尊重、发展，并且利用寓教育于评价的方式，促进师生之间建立平等的、民主的合作关系，也营造了教学相长的学习氛围；第三对于学校本身而言，学校中的校长、学生、教师都以“人”为发展核心，其表现为人性化的管理制度、民主平等的组织结构、和谐的师生和生生关系、和谐的课堂教学环境，营造出生态的人文环境。

### 3. 分析北京十一学校教师队伍建设的成功经验

北京十一学校是以“为教师、学生服务”的管理理念，其中把“管理”转化为“服务”的转变，这体现了以人为本的教育管理理念。在以人为本的教育管理理念下，该学校是如何打造一流、卓越的教师队伍呢？所以，本节通过管理学中部分人力资源管理的系统方法来分析北京十一学校教师队伍建设的成功经验。

#### 3.1. 教师选聘方面，提高教师准入门槛

教师选聘是教师踏入学校的第一步，一流的教师队伍必然需要一流的教师素质，一流的教师素质在国内外是如何要求呢？学校又是采用何种方式引进一流素质的教师的呢？

##### 3.1.1. 国内外教师选聘

从1979年起，芬兰在教师招聘中要求所有教师的资质水平均达到大学程度，以后若想取得教师资格，必须具有研究型硕士学位。其原因是芬兰教师担负着课程发展、评估以及学校整体教学质量的责任。芬兰在选聘中是直接选择高学历教师，而新加坡则是选择有潜力的教师。新加坡的选聘是先在应聘者中选择三分之一的优秀教师为潜在教师，然后通过为期4年的本科教师准备课程培训，培训合格后再学习一年研究生课程，最后由校长面试。校长综合潜力教师的学业成绩、教育热情度、遵守多样化学生服务的认同度等方面。

我国引入教师的制度——教师聘任制，在我国1986年实行专业技术职务聘任制，1993年《教师法》的颁布以法律的形式对教师资格和教师聘任做出规定。此后，我国教师招聘政策不断完善，主要采用公开招聘的形式。该形式先由学校报省人社厅、省教育厅审核，待批复后人社厅和教育厅发布招聘公告并组织考试，分数从高到低依次录取并公示结果，最后审核档案。

##### 3.1.2. 北京十一学校的选聘特色

北京十一学校属于国家公办性质的学校，教师选聘自然是按照国家教师公开招聘流程，但是北京十一学校的不同点或者说特色可能是成功的因素：

第一：聘任机制科学化。一般学校都不参与教师招聘环节，而是由教育行政部门根据学校空缺的编制岗位数量进行招聘。这样招聘可能会导致学校需要的教师与教育行政部门招聘的老师不一致，就不能达到因事设岗、按岗聘任、人事相宜。而北京十一学校是实行教职工与学部(年级)、部门双向选择聘任制。在北京十一学校的《行动纲要》第二十六条规定“校长通过校务会确定各学部(年级)、各部门的编制，确定各学部(年级)、各部门相应的薪酬总量”；第二十七条规定“新入职教职工的聘任必须通过简历筛选、试讲或职业能力测试、无领导小组面试以及校务委员会面试四个独立操作、互不干涉的环节方可入职。”

第二：招高学历水平人才。《国家在危机中》的报告中推出“领导型教师，即教师必须拥有学士学位”。《北京十一学校本部及盟校2022全国校园招聘》对于中小学教师要求是2022届博士、硕士毕业生。北京十一学校打造一流教师队伍不仅是对在职教师的培养，而且在招聘时也要求高学历人才，这类类似与芬兰的招聘要求。

第三：高福利待遇引进优秀人才。《北京十一学校本部及盟校 2022 全国校园招聘》中对于薪酬福利明确“一流的教师薪酬、解决户口、解决工作住房、个性化的培养计划来发挥教师才华和教育理想。”这些福利满足了教师不同的需求层次，比如安全需要、尊重需要、求知需要、自我实现需要。

### 3.2. 教师培训和培养发展方面，注重教师自我个性发展

#### 3.2.1. 重视教师培训和培养的原因

首先从教师角度来说，根据马斯洛需求层次理论把七个层次需要分为生理需求、安全需求、归属与爱-社交需求、尊重需求、求知需要、审美需求、自我实现。因此，在不同时期会有不同层次的需求，如果教师满足了物质、金钱、奖励、福利等低层次需求后就会向更高层次需求发展，那么原来给予的低层次需求则不能满足。这时，学校就需要调整战略，为教师提供能实现自我价值的平台，从而满足教师的自我实现的需求。

其次从学校角度来说，人力资本是反映学校竞争力的重要指标。学校重视教师培训和培养，一方面能保证人力资本不会贬值，另一方面教师不断积累经验，加深对工作规律的认识，不断注入工作动力，使工作动力化为行动力与执行力，最终教师和学校都能从中受益。

最后从教育发展来说，教师的培训和培养有利于教师观念意识的转变，在教育教学水平不断提高的基础上进行创新，形成属于教师自己的教学风格或改革教学方法，提高我国居民的整体教育素质，从而提高我国核心竞争力做好人才储备。

#### 3.2.2. 北京十一中学的教师培训和培养

北京十一学校李希贵校长认为“有个性的学生，就需要有个性的教师。”为此，北京十一学校对教师个性发展措施主要体现：第一是在教学方面，该校打破一贯的教学行为模式，实行走班制并且倡导基于学科特色和教师的个性风格，建设立足学科文化和个性特色的学科教室。第二是在教师专业发展方面，构建专业发展课程体系，为满足每一位教师成长的个性需要编制《教室专业发展课程手册》。第三是在教师专业发展方面，搭建为教师各种发展平台。2009 年学校成立教育家书院负责教师发展和专业培训工作，建设工作室、工作坊等平台。以及用优秀教师引领带动教师群体的方式提高教师的教研能力，例如“课程变革研究室”、“自主探究研究室”。

### 3.3. 教师评价方面，强调多元化教师评价

在管理学中，评价是指通过评价者对评价对象的各个方面，根据评价标准进行量化与非量化的测量过程，最终得出一个可靠且具有逻辑的结论。其中评价者是评估人，主要是对某个对象进行评价的主观能动性。因此，本小节是在分析教师评价时主要从评价的目的、评价标准、评价主体、评价方法等方面展开论述。

#### 3.3.1. 国内外教师评价

首先，从评价主体方面，主要有自我评价、学校评价、第三方评价三种。“国际教师专业峰会”上提倡“由接受过教学评价培训的人员进行”，即第三方评价组织进行评价；新加坡是通过建立绩效管理体系并由学校行政管理人员进行评价，这与我国大多数学校的教师评价相似；而芬兰却与之相反，在芬兰的教师管理制度中没有强硬的审查制度，主要是依赖于学识渊博、学术能力强、受过良好教育并对学生和社区教育兢兢业业的教师，即自我评价。

其次，从评价标准方面，国外教师评价具有多样化、全方面的特点。《面向未来的世界级教育》研究发现在整个世界关于制订评价体系的变化，该变化趋势在逐渐靠近提高专业实践水平和学生表现方面，而远离先前所看重的监督政策和遵守程序的情况。例如：新加坡的绩效管理体系中包括学生学业成

绩、学术贡献、学生的人格发展情况、与家长及社区团体的合作情况、教师所进行的专业发展情况、教师教学方法的倡议、对同事和学校的整体贡献。同时，我国一系列政策也逐渐向其方向发展，例如：2010年《教育规划纲要》提出“建立以提高管理制度和工作机制……改进教学方法，增强课堂教学效果”。

最后，从评价作用方面，以过程性评价为主。最开始以总结性评价为主，或者说是以学生考试成绩为评价，以分数作为教师标准，这导致教师以提高分数进行教学，教师的一切都围绕学生的分数。也形成了教师为了分数了教，学生为分数而学的教育环境，教学质量不升反降，学生与教师幸福指数也逐渐下滑。自从提出“素质教育”后，我国政策逐渐看到分数以外的教育价值，例如建立核心素养。更加注重教师的育人价值，重视在教学过程及时发现问题、解决问题。

### 3.3.2. 我国教师绩效考核结果的使用

教师绩效考核是指依据一定的标准对教师的工作能力、工作过程、工作表现、及工作结果进行价值判断的过程。教师绩效考核包括激励性指标(即工作绩效指标、关系绩效指标、潜力绩效指标)和约束性指标(不得妨碍完成教学任务、不得损害学生利益)，如图 2 ([7]: p. 28)。

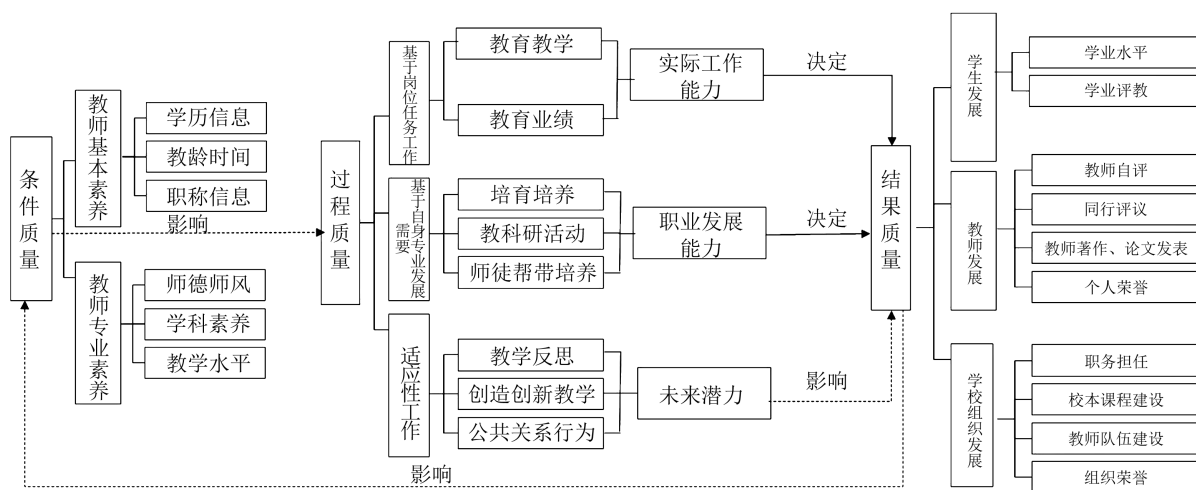


Figure 2. 3D performance evaluation structure chart of primary and secondary school teachers

图 2. 中小学教师三维绩效结构图

通过上图可以看出教师绩效考核结果与绩效工资分配中奖励性绩效工资分配紧密相连，还能作为教师资格认定、岗位聘任、职位晋升、培养培训等工作的重要依据。

### 3.3.3. 北京十一学校多元化、个性化的教师评价

通过以上可以了解到我国与其他国家在教师评价方面各有不同，虽然我国教师评价体系比较完善，但是一些不适合走班制的发展。因为走班制主要体现自我发展，是通过学校提供的资源结合自身需要来选择和确定自我发展的方向，体现差异化和特色化。而我国目前的评价方式还不能对不同年龄段、不同特长群体的教师采用针对性的评价标准，这不利于教师的个性化发展。并且这样的教师评价也可能会影响到学生评价。所以，个性化的学生评价就需要个性化的教师评价。因此，北京十一学校通过改革教师评价，使多元化、个性化的教师评价与走班制的个性化评价相符，从而促成走班制的形成与发展，也提高了学生、老师幸福度。

其中多元化、个性化是北京十一学校教师评价的特点。多元化体现在评价主体多元化上，其包括教师自我评价为主、学生评价、同伴评价。北京十一学校不检查备课、不检查作业批改、不检查教师的各

项工作，但是要通过一些诊断(评价)例如“教育教学情况调查表”，帮助教师认清自己；对骨干教师或高级职称教师的评价标准之一是在每学期的“我们最爱戴的教师”评选中获得学生70%上的好评。

个性化是个体内差异评价而非相对评价，是根据教师个性风格以及心理特点，使评价因人而异。北京十一学校的个性化主要体现在：第一，教学风格上，《北京十一学校章程》第二十一条提出“各学科选用各自不同的教学方法或教学模式，提倡百花齐放，对不同风格、不同特点的教师，各学科应该允许他们以适合的教学方式进行探索”；第二，为了让每位教师职工在合适的岗位上发挥和展示特长，学部实施“分布式领导”模式由管理专长的教师担任领导，提出“让每一位教师都成为自己的CEO”；第三，在奖励工资制度上，八级职级工资岗位对应不同的条件要求和工资待遇。

#### 4. 结语

走班制作为新课程改革所提倡的一种教学组织形式，其目的是促进学生个性化发展。其中，具备走班制的前提条件是教师队伍的建设，但对于走班制下教师如何具体管理存在较大空间。所以，本文以海因茨·韦里克的人力资源的管理系统和以人为本的理念为理论基础，基于理论分析北京十一学校在选聘、培训和培养、评价三个方面的成功经验，以此希望为采用走班制的学校教师管理者提供可参考的价值。

#### 参考文献

- [1] 鹿星南. 走班制: 内涵、问题与改进[J]. 教育导刊, 2015(11): 31-34.
- [2] 马辉辉. 走班制的实施与注意问题[J]. 教育与教学研究, 2016, 30(2): 99-103.
- [3] 李希贵. 学校转型——北京十一学校创新育人模式的探索[M]. 北京: 教育科学出版社, 2013.
- [4] 薇薇恩·司徒尔特. 面向未来的世界级教育: 国际一流教育体系的卓越创新范例[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2017.
- [5] 海因茨·韦里克. 管理学——全球化视角[M]. 北京: 经济科学出版社, 2004.
- [6] 曾建权. 人力资源管理理论与实务研究[D]: [博士学位论文]. 天津: 天津大学, 2003.
- [7] 侯佳, 郭燕. 中小学教师绩效评价: 内涵、维度与指标体系构建[J]. 天津市教科院学报, 2021(6): 26-32.