

浅谈尊孔独中导师制度

/ 刘丽燕

一. 前言

学校是一个按照一定的程序、有一定的场所和时程，专门用来教育特定对象，并传授知识和价值体系的地方。在一间学校内其组织极为庞大，不论是小型学校或是上万人的大型学校，除了需有固定的行政人员维持日常的运作，当中免不了主要的灵魂人物：教师与学生。这两者的关系是密不可分，同时也是让学校迈向更高领域的关键人物。

此外，学校教育是由专职人员（教师）和专门机构承担的，并且具有目的、有系统、有组织的，以影响受教育学校教育者对受教育者的身心发展为直接目标的社会活动。学校教育是与社会教育相对的概念，专指受教育者在各类学校内所接受的各种教育活动，是教育制度重要组成部分。此外，学校教育可分为初等教育、中等教育和高等教育，共三大类。学校是教师职业的活动场所，也是教师专业发展的组织环境。然而，在一个专业化发展的过程中，有效的组织管理形成不再意味行政管理，也不只是由上至下的管理模式。在学校的体系里，行政单位对在籍学生而言仍是有着一道隔阂，如：学生较少机会参与行政会议、某些行政单位（如：会计、秘书等）学生几乎是零接触的单位。因此，在这过程中班主任或班导师就是学生的领导人物。然而，许多学校采班主任或班导师遴选制度，由学校内的主要负责行政单位选择适合的老师担任，但现在的趋势是，鲜少有老师是愿意当这项背负使命及艰巨的重任。正当没有适合的人选下，学校唯有委派老师担起其重大职务，也因此许多班主任或班导师（以下统一称为：班主任）面对学生问题或行政职务要求时都是硬着头皮去冲破重重难关，希望最终可以一切顺利完成。有鉴于此，本校（吉隆坡尊孔独立中学）于 2010 年开始实行班主任组长制度，希望可以藉由经验丰富的班主任与同年级的其他班主任共同商讨及组织该年级的相关活动或问题探究。

二. 级导师的发展

（一）级导师的发展演变

级导师管理这种模式应该说是起源于上个世纪 90 年代，这是一些大规模学校借鉴高校实行系院管理而进行的科学分层系统管理的一种形式，它在一些规模较大的学校运用得较为普遍。如：在台湾的大专院校，以大学部为例，每个科系

中学校都会配置至少两位的班主任，但在系所中会委派一位为教授为该院所的级导师，即级组长。其主要是透过教授们对该年级进行讨论，从而促使该级别的学生可以有效地学习、发挥所长，更重要的是可以协助院所有效的发展。然而在这样的体系下，也逐渐影响了小学及中学教育的体制。然而，许多学校形式上设置了级导师，但实际上级导师不过是学校领导的传声筒，充其量不过是一般办事人员，大多数都只能上传下达，照章办事。虽然如此，在这样的体制下，小学及中学的级导师可以说是青出于蓝，甚至还行进得有声有色；在大专院校内却早已力不从心了。在这样的演变过程中，不难发现小学与中学的级导师更是有制度化、领导潜力等的存在。

(二) 尊孔独中级导师的发展

在2009年，本校一些行政人员到中国进行蹲点学习，当时所参访的学校中有了这个崭新的级导师制度。藉由级导师来带领一群同年級的班主任共同商讨各种问题及讨论各种议题。因此，训导处在隔年就实施了该项计划。开始的时候，大家都在摸索阶段，但发展至今已经建立了级导师的服务规章与范畴等（详见表1）。从无到有的过程中，训导处更是全力地协助发展与培训级导师，希望可以做到尽善尽美。此外，也不难发现在这短短四年的发展过程中，本校的级导师已经迈入一个有制度化与萌芽的阶段。

年份	参与人员	会议次数	备注
2010年	班主任及科任老师	一年约3-4次 (全体)	-召开全体会议
2011年	班主任、科任老师、 科组任及行政主任	每学期1次 (全体)	-召开分组讨论的形式
2012年	班主任及特定行政 助理或主任	不定时，共约 6次(训导处 与级导师会 议)	-训导处先召开级导师会议(每级 2位，共16位)。之后再由级导 师个别召开商讨事项会议。此 外，各级导师也会就相关年级的 紧急或突发等事项召开会议。
2013年	级导师	定时，每月1 次(训导处与 级导师会议)	-训导处每月召开级导师会议，同 时也拟定级导师与同级班主任 召开会议内容时间。此外，各级 级导师也会就相关年级的紧急 或突发等事项召开会议。 -拟定了级导师服务规章

资料来源：训导处-黄耀弘主任

资料整理：作者

三、级导师的工作职责

级导师是对本年级学生教育质量全面负责的学校基层管理机构，是在相关行政单位领导与指导下开展工作的内容。因此，级导师是本年级的第一责任人，为使该年级班主任工作更有制度化、规范化，并切实保证学校各项工作得以顺利开展。就各地、各校对于级导师的工作要求，可区分为：宏观的工作职务、微观的工作职务，最后再来监视本校级导师的工作职务。

（一）宏观的工作职务

1. 认真落实学校有关德育工作要求，全面关心学生的健康成长。
2. 充分调动和发挥学生的积极性和创造性，组织学生积极参加各种社会实践。
3. 学生的学习积极性调动，良好班风和学风的培养。
4. 研究教育教学方法，使之得以改善和提高学生的学习态度与风气。
5. 在该年级落实学校办学目标规定的各项有关指标。

（二）微观的工作职务

1. 定期召开年级会议，并担任主持人。
2. 协助处理有关该年级学生事务之事项。
3. 协助规划及推广该年级发展事项。
4. 制定并实施该年级的全年工作计划和班主任考核方案，并要突出重点，目标明确。
5. 认真完成该年级学生的班风班纪、出勤、学生成绩、思想品德等各项考查。
6. 深入该年级学生间，了解和研究各班学生的思想、学习、纪律等，发现问题及时组织教师们共同解决。
7. 组织该年级班主任做好学生思想评定工作，检查对学生的操行评定和毕业鉴定。

（三）本校级导师的工作职务

1. 对该年级班主任工作有协助、督促之责任。
 2. 引领该年级班主任针对学校的办学方针以拟定带班经营策略的工作计划。
 3. 全面关心该年级的学生思想、品德行为、学业成绩和心理素质的健康发展。
 4. 努力建设该年级团结向上、和谐的年级集体，并负责统筹、策划及协助推广年级活动与学习宗旨。
 5. 关注该年级特殊个案的情况，积极协助该班班主任做好辅导之工作。
 6. 组织和召集年级班主任商讨年级事宜，并担任集会或会议主持人。
 7. 协助校方评估年级班主任的工作表现。
-

(资料来源：吉隆坡尊孔独立中学-级导师服务规章：训导处 拟)

本校训导处对级导师的工作对已经拟定了以上较为宏观的服务规章，同时也拟定微观的工作职务，以让级导师、其他班主任及行政单位更能了解其服务内容。详情请参阅吉隆坡尊孔独立中学级导师服务规章（附件一）。

四、未来与展望

级导师管理应该是学校综合管理的前沿阵地，应该是在学校的宏观管理下相对独立自主的管理本年级的班级、教师和学生，管理本年级的班主任工作、教师教学工作和学生的全面工作。因此，级导师不仅是学校规章制度的具体实施者，还应该是学校实施年级横向管理的重要决策者和管理者。

（一）级导师的重要性

班级管理的工作是一项严峻的挑战，许多班主任在管理班级上往往都是“拼时间、耗体力、跟紧班”，让班主任透支体力的一项“重任”。因此，越来越多老师对于此艰巨工作开始吃不消，更不愿意担任班主任一职。许多老师在没有选择的情况下，唯有靠着自己的“本能”去完成这项使命。未成立级导师前，本人的感觉与想法亦如此，每次遇到班级问题时，唯有靠自己不足的经验与耐力一一克服。然而，透过与本校班主任（约四位）进行“非正式访谈”（因没有任何录音，也没有编成逐字稿）时，发现班主任对级导师有着身负重任的看法。

学校规划了级导师，无形中可以协助同年级班主任处理学生事务，特别是对于新进的班主任。新进班主任在没有任何经验下，一方面要了解学校的运作，一方面也要兼顾教学，因此级导师是一个很好的咨询者、资料提供者及协助者。有了级导师从旁的协助及提供意见，可以让新的班主任比较安心，同时不再是单打独斗，而是有一个很好的后台在背后支撑着完成更多的工作与解决问题。

虽然每个班主任都有自己的行事作风与个人风格，但可以透过年级会议中取长补短，借此更可以深入了解与掌握该年级学生的问题与状况。此外，可以让彼此的经验相互吸收，哪怕是资深班主任或菜鸟班主任，彼此间都有相互吸取的地方。在这个过程中，级导师是一个很好的领导者与分享者，让彼此间经验交流，也可以及时整理该年级之学生状况反映给各班主任及学校行政单位，并可以对症下药。

最后，级导师也是扮演着协调者的角色。级导师透过与该年级班主任的不定

时会议汇整学生之状况让班主任了解，也是借由此传达给行政单位该做之事项。毕竟级导师的能力与职权范围有限，有些事情仍需都过行政单位协助共同完成，如：针对同年级进行讲座或针对该年级违规事件进行主题周会等。有些时候，级导师更可以及时反映该年级事项给相关行政单位，从而做到有效的管理模式。

虽然本校的级导师发展仍有待加强与求进步，但本人在一次与其他独中班主任的工作坊交流时，他们也异口同声地赞赏级导师制度。级导师可以从看到最底层的问题，可以及时把问题呈报给上层并与老师们共有商讨并解决。由此可见，学校发展制度化、专业化等的过程中，级导师的工作确是不可忽视的。

（二）建议

浅谈了多项级导师的重要性，然而对本校而言，级导师的制度只是一个正在萌芽的阶段，有许多地方仍是有待加强与改进的。

1.级导师的遴选条件

虽然年级组长是由相关行政单位所遴选的，但班主任似乎对于遴选成为级导师的界限仍模糊。个人总结本校近两年所遴选级导师是富有正直、有责任感、有热忱、有创新意识，加之决策、组织、领导、协调、办事能力较强的老师，因为这样的级导师才能带领同级班主任够走向成功，从而促进学校育人水平。

2.加强与行政单位合作

级导师始终以学校各行政部门作为靠山，在求同存异中争取得到各行政单位的大力支持，在学校各种规章制度下独立自主而创造性地开展工作，既遵守执行学校的规章制度，又根据该年级的实际和特点制定出填补学校空白的本年度的措施和制度，做到行政各部门与年级组形成合力而齐抓共管，这样管理就会具有事半功倍的效果。

3.制定年级会议

目前训导处对年级会议仍未有明确的制定，因此有班主任更是建议每两星期一次，至少也要召开每个月一次。因为对于处在青少年阶段的学生，他们的变化，尤其内心的变化来得迅速，因此召开会议可以让同级老师有个平台彼此交流与分享，更重要的是可以共同商讨对策方案。

4.提升级导师的专业能力

级导师是同级班主任的带领者，借由级导师的专业化，有效性、有规划性、富有观察能力、有组织地去领导或引领同级班主任共同成长与共事。

附件一

尊孔独立中学 级导师服务规章

1. 工作意义

学校，是由多个班级组合而成；班级，是学校教育工作的基层组织。学校在推展班级成长的同时，难以监督各班的进展与状况。唯有透过班级学生属性相似，其中包括学生年龄、思维、心理特征及学业成绩等具有共同性质者，即以年级及班级作为群体区分，并由班主任加以管制。

近年来，本校提倡级导师制，建立以年级为中心的管理体制，针对学校办学方针的贯彻，加强教育教学管理的实施，塑造优良的校风、学风，从而建立良好的班风。这些都需要各年级有效地去执行、落实及完成；年级在学校的教育教学管理中越来越被重视，扮演着重要的角色，其力量不可忽视，也不可低估。级导师是一位同级班主任的核心人物，是同级内班主任工作的统筹者、执行者、组织者与倡导者，协助学校领导者实施教育工作目标的主要行政干部。此外，级导师负有协调该年级的工作事务，育人的责任，同时对该年级的发展及对学生的身心健康、德行培养、学习成长等起到举足轻重的作用，故这种“横向”的管理体制，有须进一步去规范及完善，以便提升学校校务的发展。

2. 工作职责

- 2.1 对该年级班主任工作有协助、督促之责任。
- 2.2 引领该年级班主任针对学校的办学方针以拟定带班经营策略的工作计划。
- 2.3 全面关心该年级的学生思想、品德行为、学业成绩和心理素质的健康发展。
- 2.4 努力建设该年级团结向上、和谐的年级集体，并负责统筹、策划及协助推广年级活动与学习宗旨。
- 2.5 关注该年级特殊个案的情况，积极协助该班班主任做好辅导之工作。
- 2.6 组织和召集年级班主任商讨年级事宜，并担任集会或会议主持人。
- 2.7 协助校方评估年级班主任的工作表现。

3. 职权范围

- 3.1 有权督促年级班主任对学生进行思想教育、科任教师的育人工作。
- 3.2 每个月至少召开一次年级班主任会议；出席每月召开的级导师会议。
- 3.3 有权向校方推荐年级优秀班主任和受奖惩学生之名单。
- 3.4 就该年级学生的思想教育，可向训、辅二处提出建议、实施方案及行政

支援。

- 3.5 就该年级学生的学习状况,可向科主任或教务处提出建议实施方案及行政支援。

4. 服务细则

4.1 教学方面

- 4.1.1 关注该年级班级各科任教师教学情况,必要时可向教务处反映。
- 4.1.2 关注该年级各班学生课堂秩序及学习状况,必要时与该年级班主任做检讨、改善及提供支援。
- 4.1.3 督促该年级各班学生进行壁报及课室布置工作,优化课室教学环境,营造一个舒适及良好的学习环境。
- 4.1.4 鼓励及带动该年级学生参与各类学艺活动及比赛,以为班级争取荣誉。
- 4.1.5 与年级科任教师密切联系,以促进各科教学活动。

4.2 育人方面

- 4.2.1 监督该年级各班之课堂秩序、班级卫生、学生考勤及违纪状况等。
- 4.2.2 从旁协助该年级班主任处理班级问题,改善班级学生秩序。
- 4.2.3 积极推展思想教育,就该年级学生的行为偏差给予纠正及辅导等措施。
- 4.2.4 积极辅助训辅二处推展各项德育工作。
- 4.2.5 提供新进班主任进行带班工作之经验分享,必要时可提供协助与支援。
- 4.2.6 协助训导处进行该年级之巡堂工作。
- 4.2.7 推展周记实施办法之落实。
- 4.2.8 协助该年级班主任处理个案之辅导及育人工作。

4.3 其他

- 4.3.1 关注晨读状况,善用图书资源,积极推展该年级阅读风气。
- 4.3.2 积极推展该年级各班球类体育活动或竞赛,建立年级团队,争取年级或班级荣誉。

2013年10月9日
训导处 拟