

履行好班主任的多重角色：教育治理视角下的平衡艺术

——一位班主任的实践叙事与角色重构

顾双莉

武汉市光谷第一小学，武汉

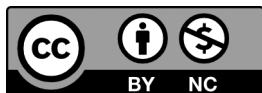
摘要 | 本文以一线班主任多年的工作日常为基底，结合全国班主任生存状况调研数据，揭示班主任在“班级管理”“学科教师”“德育导师”“临时父母”“心理急救员”“家校桥梁”等角色中的真实困境。结合教育治理理论和角色理论，根据最新教育政策，尝试解构班主任多重角色的内涵，分析角色冲突的根源，并提出角色平衡与专业赋能的有效路径，为基层班主任提供破局路径。

关键词 | 多重角色；困境；平衡；破局

Copyright © 2025 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



当代中国基础教育生态中，班主任作为学校教育的核心骨干力量，承载着远超普通教师的责任与期待。他们是班级的“主心骨”、学生的“大家长”、家长的“第一联系人”、学校的“政策执行终端”，在多重角色身份中不断切换。“双减”政策实施后，班主任的工作负荷不减反增——数据显示，几乎所有中小学班主任仅在校工作时长就超过了8小时，其中40%超过10小时，班主任周平均工作时长达65.1小时，其中在校41.42小时，下班后1.71小时，周末4.03小时。与“双减”前相比有了较大幅度提升。这种高压状态下，如何科学履行班主任的多重角色，不仅关乎个体教师的职业幸福感，更

直接影响班级管理效能与学生发展质量。

1 班主任多重角色的系统解构

以下从笔者的日常工作场景切入，呈现班主任晨间角色实践的具体样态。

晨读铃响前，我已切换三种身份：

6:30家庭联络员：回复家长请假信息（“孩子发烧需延迟到校”“昨天有事作业没写，请老师谅解”“书找不到了，麻烦您帮忙借一本给他上课用”）；

7:00安全监督员：昨天有学生反映教室里电扇摇摇欲

作者简介：顾双莉，武汉市光谷第一小学教师。

文章引用：顾双莉. 履行好班主任的多重角色：教育治理视角下的平衡艺术——一位班主任的实践叙事与角色重构 [J]. 教育研讨, 2025, 7 (6): 675-679.

<https://doi.org/10.35534/es.0706130>

坠有问题，联系检修人员；

7:30 学科教师：修改今日教案（第三单元重难点突破）；

8:15 健康管理：观察学生精神状态，检查其身体有无异常，精神状态是否良好；

8:20 矛盾调解员：找昨天吵架的两位同学谈心，了解昨天调解效果。

——摘自《武汉某小学班主任工作日志》（2025.5.8）

这是千万个班主任日常工作中的一个片段，但一天的工作还未真正开始。事实上，北师大班主任研究中心在2023年的调查研究就发现，班主任日间平均处理5.3类事务，角色切换频率达12次/小时；日均处理家长信息23.7条，其中72%在非工作时间；几乎每一个班主任每天都在遭遇这种多种角色的重合，努力寻找平衡的艺术。^[1]以下是笔者对班主任多重角色的解构。

1.1 教育管理者

班主任作为班级的核心组织者，是班级管理的设计师，是德育工作的主要实施者，肩负着培养学生规则意识、行为规范和集体精神的重任。实际工作中，班主任需要确定班集体的发展目标、建立班级的核心组织、建立班级的正常秩序、指导班委会工作、处理突发事件，以保证班级正常高效运转，培养学生良好的学习习惯。

1.2 学科教师与德育导师的双重角色

班主任既是学科教学的承担者，又是德育工作的主要负责人。班主任需围绕“立德树人”的根本任务，设计丰富多彩的主题教育活动，如爱国主义教育主题班会、诚信教育活动、劳动教育实践等，引导学生树立正确的世界观、人生观和价值观，培养学生的创新精神和实践能力。通过班会课、道德谈话等形式引导正确的集体舆论，培养良好的班风。

1.3 生活照料者与情感关怀者

还是以笔者的一个工作片段举例：去年期末考试时，天气寒冷，班上一名学生小谢（化名）早餐吃了冷食，肚子不舒服。因为换了陌生的监考老师，他害怕紧张不敢跟老师说要上厕所，最后忍不住拉在裤子上。考场上的学生避之不及，作为他的班主任，笔者迅速赶到考场，询问事情经过，安抚极度窘迫的他，教育其他学生不要嘲笑他，帮他清理秽物，把自己放在办公室应急的衣服让他换上，然后联系其父母。当时笔者看到了孩子眼里的泪花，他应该是感受到了班主任老师给予他的爱护。这时的班主任就是他的“妈妈”，就是他的临时父母。成为学生的“代家长”，是每个班主任无法推卸的柔软责任。

在中小校园里，班主任们常常承担着一些原本由家庭承担的生活照料责任。从提醒学生增减衣物、安

排饮水用餐，到处理外伤、疾病突发等事件，班主任的生活照料与情感关怀角色贯穿始终。这种角色在低年级尤为突出，但也随着学生寄宿比例的增加而向高年级延伸。

1.4 心理辅导师与危机干预者

在青少年心理问题高发的当下，班主任已成为校园心理健康的第一道防线。班主任运用掌握的基础心理知识，识别常见心理问题，扮演“心理医生”的角色，帮助学生摆脱“心理脆弱敏感、意志薄弱、缺乏自信、抗挫折能力差”等心理疾患。在实际工作中，笔者会通过日常交流、周记批阅、行为观察等途径收集学生的心理信息。对于出现焦虑、郁闷倾向的学生，笔者会进行初步干预。通过谈心疏导情绪，设计个性化支持方案，帮助学生分析问题、解决问题，缓解心理压力，商讨应对方法，促进学生的心理恢复，保护学生心理健康发展。必要时，笔者会求助于专业心理教师。例如，在上述事例中，尽管多次安抚小谢同学，但观察发现他依然郁郁寡欢，情绪低落。于是笔者找周围学生了解情况，调查事情真相，才得知事后有几个调皮的学生奚落他，甚至背地里喊他“拉屎哥”。笔者立即找来这几个学生，严厉批评教育他们，督促他们改正错误，并在班上公开向小谢同学道歉。看着小谢重新绽放的笑脸，恢复往日的活泼，笔者知道自己又成功地筑起了一道“安全网”，保护了一颗受伤的心灵。

1.5 家校社协同的联络员与调解员

2021年《家庭教育促进法》明确提出“学校应当与家庭相互配合”，因此班主任作为学校对接家庭的主要执行者，需承担协同责任。^[2]教育部《关于加强家庭教育工作的指导意见》也强调“班主任是家校沟通的重要纽带”，需“及时沟通学生情况，共同做好育人工作”。可以说，班主任在家校社协同调解中的枢纽地位，是由职责赋予的天然属性。

一方面，班主任需向家长反馈学生在校表现（如学习、行为习惯等），传达学校政策（如课后服务、安全要求等），同时收集家长诉求（如家庭教育困惑、学生特殊需求、对作业布置的建议等）；另一方面，班主任还需对接社区、社会机构（如协调消防、公安、卫生等部门进校园活动），整合教育资源或政策要求，扮演“基层治理末梢执行者”的角色。

相对来说，最耗精力和心力的是履行“家庭治疗师”“家校矛盾调解员”的角色。例如，笔者班上的学生小李，是一个典型的问题学生。他上课不认真听讲，作业随便应付，和同学相处时稍有不满意就会“口吐芬芳”，甚至大打出手。经多方了解，笔者发现他父母的家庭教育方式不同，教育理念有冲突。父亲脾气暴躁，信奉“棍棒教育”，母亲善于说教且喋喋不休，孩子不怕。二人在孩子面前经常因为教育问题发生矛盾，让孩

子钻了空子。为了让孩子有个更好的成长环境，笔者和其父母经常就孩子新近的问题通过QQ聊天、电话沟通，或是到学校约谈，一聊就是半小时，甚至两三个小时。此外，笔者还需处理家校矛盾事件。一旦学生在校受伤（无论是体育运动、自己不小心、同学嬉闹还是矛盾纠纷，都可能是受伤的原因，防不胜防），就需要协商家长与家长、家长与学校之间的责任认定，协调沟通，避免矛盾激化。在上述案例中，幸运的是小李的父

母信任尊重老师，沟通很顺利。到临近毕业时，小李同学已经有了很大的转变，学习进步了，与同学相处也和睦了。如果遇到不理解老师的家长，一次安全事件的处理可能会持续数月。根据全国大多数学校班级人数推算，一般情况下，一个班主任一个学期需要对接40~50个家庭。这样的工作日常用“无硝烟的战场”来形容毫不为过。班主任多重角色及其功能定位如表1所示。

表1 班主任多重角色及其功能定位

Table 1 Multiple roles of a head teacher and their functional positioning

角色维度	核心职责	工作场域	能力要求
教育管理者	班级制度建设、班风培育、活动组织	教室、校园	组织能力、规则制定、激励评价
学科教师 & 德育导师	学科教学、价值引领、品德培养	课堂、办公室	教学能力、德育艺术、角色平衡
生活照料者	生活指导、安全保障、健康监护	教室、校园、宿舍	急救知识、安全防护、情感关怀
心理辅导员	情绪疏导、心理支持、危机干预	教室、办公室、校园	心理知识、沟通技巧、共情能力
家校协调员	信息沟通、矛盾调解、资源整合	教室、办公室、校园、家庭	冲突管理、协商艺术、文化敏感

2 多重角色冲突的现实困境

2.1 职责边界的无限延伸

班主任工作最大的挑战在于其边界的高度模糊性和责任的无限延伸性。2019年《教师减负20条》明确要求减少非教学负担，但现实中形式主义事务有增无减。2021年著名教育家李镇西在公众号“镇西茶馆”里曾发布调研结果：90.37%的教师认为非教育性社会事务带来沉重压力，包括禁毒、交通、消防、防疫等“全员参与，人人过关”的任务，甚至统计家长戴头盔、接种疫苗等琐事。这种行政事务的层层转包将班主任异化为“基层治理的万金油工具”，导致其教育教学时间被大量挤占。更严重的是，班主任陷入“无限责任制”的困局。在“安全一票否决”的考核压力下，学生安全问题成为悬在班主任头上的“达摩克利斯之剑”。无论是否在校内、是否在正常管理范围内，一旦学生发生意外，班主任往往首当其冲被问责。这种无限责任不仅体现于安全管理，也延伸至学生成绩、行为表现、心理健康等各领域。

2.2 角色切换的精力耗竭

班主任每日需在多种角色间快速切换：晨读时是学科教师，课间是安全监督员，午休是心理辅导员，放学后是家校联络员……这种高频角色转换带来巨大的认知负荷与情感消耗。社会学家戈夫曼（Erving Goffman）在《日常生活中的自我呈现》中提出，个体需通过“印象管理”调整行为模式以适应不同角色，频繁切换可能引发“角色超载”。角色转换需要个体调整“行为模式、语言风格、认知框架”，频繁切换会导致“角色混淆”和“精力耗竭”。尤其当不同角色要求冲突时，班主任陷入两难抉择。例如，作为学科教师需严格执行教学计

划，但作为心理辅导员发现学生情绪异常时，又需暂停教学进行干预；作为管理者需公正执行班规，但作为关怀者看到学生特殊情况时又需灵活变通。这种角色间的冲突若不能妥善处理，易导致职业倦怠。据北京教育科学院2021年开展的问卷调查显示，七成以上班主任感觉工作压力大，仅不足10%感觉工作轻松。^[3]

2.3 支持系统的普遍缺失

一是专业支持不足。年轻班主任常“没有培训就直接上岗”，面对复杂班级问题束手无策。二是团队支持薄弱。科任教师参与班级管理有限，班主任常处于“孤军奋战”的状态。三是资源保障欠缺。据华南师范大学报官网发布的《中小学教师队伍发展：成就，问题与策略——基于全国8个省份中小学教师工作，生活样态调查》，约有四分之一班主任教师的班主任津贴不超过100元，超过十分之一的班主任教师没有班主任津贴，且缺乏增长机制。虽然各地在班主任津贴上有所提升，但提升比例不大，导致班主任津贴总体偏低。

2.4 家校沟通中的夹心层之痛

2023年《中小学教师维权报告》有一个典型案例，某校教师因协调家长“减作业”诉求，被教学主任批评“破坏年级统一要求”，当月绩效扣减200元。这是83.6%班主任遭遇的典型困境，也是在政策要求、家长诉求、学生承受力间走钢丝的一个缩影（《基础教育教师维权白皮书》2024）。^[4]现实中，部分家长对班主任工作缺乏理解与尊重，将教育责任完全推给学校，却对班级管理过度干预。中南大学雷望红教授曾指出，很多学校存在“一出现家校矛盾，就把板子打在班主任身上”的现象。^[5]这种夹心之痛常使班主任在履职时常顾虑重重，陷入“管与不管”的两难。班主任多重角色冲突的主要表现及影响如表2所示。

表 2 班主任多重角色冲突的主要表现及影响

Table 2 Main manifestations and impacts of multiple role conflicts of head teachers

冲突类型	具体表现	引发后果	案例 / 数据
角色间冲突	教学时间被事务性工作挤占	教学质量下降，职业成就感降低	班主任 60% 的时间用于非教学事务
角色超载	工作职责超出能力或时间范围	身心俱疲，健康受损	80% 的班主任感觉身体健康不佳
角色模糊	职责边界不清，无限责任	工作焦虑，职业倦怠	92% 的教师希望减少“迎检”工作量
角色期待冲突	学校、家长、社会期望不一致	认同危机，工作满意度下降	近六成班主任不愿继续担任现职

3 班主任的平衡工具箱

3.1 “四象限”角色管理法

(1) 核心任务聚焦。依据学段特点调整工作重心，如小学低年级侧重“生活照料者”角色，培养学生行为习惯；中学阶段强化“成长导师”角色，关注价值观塑造与生涯规划。

(2) 确立事件处理优先顺序。优先处理“重要且紧急”事务，比如心理危机干预、处理突发事件；“非重要非紧急”事务，如形式化留痕等利用碎片时间完成。

(3) 守住底线。例如上午时间将手机锁柜1.5小时，至少保证1.5小时完整地用在完成教学任务上；明确工作与生活界限，如设定家校沟通时段（如19:00–20:00），保护个人休息时间。

(4) 智慧放手。第一，为学生自主管理赋能。通过“岗位认领制”实现人人参与，如图书管理员、节能委员、调解员等岗位，既锻炼学生能力，又减轻班主任负担。第二，家委接管部分传达任务。例如图书征订、人数统计、活动报名等活动，由家委和普通家长们直接对接协商完成，效率更高。

3.2 构建教室里的“命运共同体”

建立班级教育小组，与学科教师定期会商学生发展问题，共担育人责任；明晰家校权责边界，既通过“家长课堂”提升家庭教育能力，又通过“家长进课堂”活动共担教育职责。北京教科院王凯提出“班主任工作协调共同体”模型：学校提供制度保障，班主任负责统筹，任课教师提供专业支持，家长和社区补充资源，形成育人合力。

五年级伊始，笔者在班级管理中进行了有益的尝试：

(1) “学科教师轮值日”：周一英语老师负责“英语角”活动，周二数学老师负责“思维训练角”，周三班主任组织“演讲与口才”展示活动等。教师们发挥自己的专业优势，丰富学生的学习体验，营造了浓厚的学习氛围。

(2) “家长进课堂”：每周或隔周安排一名家长进课堂，利用班会队会时间，开设属于家长的专业知识讲堂。医生家长开讲“脊柱保护课”，消防员家长讲解防火防灾知识，军人家长讲解军事知识等。既丰富了学生的课外活动，增长了学生的实践认知，又促进了家校协

同，增强了教育合力。

(3) “10后调解团”：学生民主推举合适人选，成立“调解团”，制定《课间纠纷调解十条》，放手让团员处理“橡皮纠纷”之类的小事，成功率可达80%。既增强了学生的规则意识与责任感，又减轻了班主任的管理负担。

半年后，班级管理效能明显提升。家长满意度达92.3%（2024年校级评估），学生冲突明显减少，笔者的日均工作时长也减少了很多，工作明显感觉轻松了很多。

4 教育治理现代化破局

4.1 减负清单要见真章

期待落实“社会事务准入制”，杜绝形式主义向校园转嫁。例如非教育类App打卡需经教代会表决，合并报表系统等，期待不要让教师们参与与教学无关的迎检评比工作，期待减少“痕迹化”工作，避免过度留痕重复填表，将教师们从非教学事务中解放出来。

4.2 专业支持需触手可及

助力班主任从多重角色的撕裂感中解脱出来，找到平衡之道，亟需三项关键支持：

(1) 建立心理急救绿色通道，为长期高压工作的班主任提供专业心理咨询、危机干预及心理疏导服务，定期组织心理健康培训，帮助其缓解职业倦怠。上海静安区“30分钟响应制”的做法可以为广大班主任老师提供启示。构建“学校—一年级—班级—家庭”的中小学四级预警网络，实时跟踪“慢性压力累积”指标，精准实施“绿—黄—橙—红”分级响应，形成“30分钟心理支持圈”，及时为教师提供初步干预，对不同程度的心理问题做出快速反应。

(2) 组建法律后援团。针对家校矛盾、教育纠纷等问题，由专业法律团队提供法律咨询与援助，协助班主任依法依规处理棘手事件，降低法律风险。

(3) 推行弹性奖励制，对承担额外工作、高效完成任务的班主任，在评优评先、职称晋升、绩效分配等方面给予倾斜，同时允许其灵活安排工作时间，平衡工作与生活，提升职业幸福感与工作积极性。

4.3 重塑班主任文化生态

班主任角色的理想状态，需要教育文化生态的重

构。例如媒体叙事转向，改变过去“悲情叙事”的方式，传播“智慧班主任”故事，从“奉献者”话语转向“专业人员”话语，展现专业魅力；引导家长合理预期，认识教育的复杂性与协作性，促进家庭和社会对班主任工作的情感支持；打造班主任学习社群，促进经验共享……这些文化生态的转向必将为班主任角色履行创造更健康的环境。

5 结语：在平衡中走向专业自治的生命场域

“班主任是站在教育前线的人，背负着社会的期待、家长的托付、孩子的未来，却常常忘记自己也需要被托住。”这个托举的力量既来自广大班主任个体的角色认知更新与实践智慧，也来自教育治理体系的系统性变革。

当笔者看到小谢同学画的“老师妈妈”肖像，10后调解团成功化解的第42起冲突，小李家长发来“衷心感谢老师”的短信时，一个普通班主任在多重角色中找到了热爱教育的初心，正从平衡中走向自治。

愿制度的春风吹散尘埃，让每位班主任都能放下“无限责任”的重担，挺直“专业尊严”的脊梁，走向

“专业引领”，走向“共同体共建”，在属于教育的三尺讲台上，成为“学生成长设计师”“班级治理总规划师”，在制度护航下精准发力，在共同体托举中诗意前行，成为真正的点灯人！

参考文献

- [1] 北京师范大学班主任研究中心. 中小学班主任事务处理与角色切换现状调研 [R]. 北京: 北京师范大学班主任研究中心, 2023.
- [2] 全国人民代表大会常务委员会. 中华人民共和国家庭教育促进法 [Z]. 2021-10-23.
- [3] 北京教育科学研究院. 班主任工作压力与角色冲突实证研究 [R]. 北京: 北京教育科学研究院, 2021.
- [4] 中国教育学会教师发展专业委员会. 中小学教师维权报告 (2023) [R]. 北京: 中国教育学会教师发展专业委员会, 2023.
- [5] 雷望红. 家校协同中班主任权责困境及治理路径 [J]. 教育理论与实践, 2024, 44 (12): 35-39.

Effectively Fulfilling the Multiple Roles of a Head Teacher: The Art of Balance from the Perspective of Educational Governance —A Head Teacher's Practical Narrative and Role Reconstruction

Gu Shuangli

Wuhan Optics Valley No.1 Primary School, Wuhan

Abstract: Based on the daily work of front-line head teachers over many years and combined with the national survey data on the survival status of head teachers, this paper reveals the real predicaments of head teachers in roles such as “class managers”, “subject teachers”, “moral education mentors”, “temporary parents”, “psychological first responders”, and “Bridges between home and school”. Combining educational governance theory and role theory, and based on the latest educational policies, this paper attempts to deconstruct the connotations of multiple roles of head teachers, analyze the root causes of role conflicts, and propose effective paths for role balance and professional empowerment, providing a breakthrough path for grassroots head teachers.

Key words: Multiple roles; Predicament; Balance; Break the deadlock