

# 优化学校管理推进教师团队工作重塑 ——以上海市 J 中学为例

韩柏晴<sup>1</sup>, 束涌<sup>2</sup>

1. 上海师范大学, 上海 200234

2. 上海市七宝中学附属闵行金都实验中学, 上海 201108

DOI:10.61369/EIR.2025040005

**摘要 :** 在目前深化基础教育课程教学改革的背景下, 通过优化学校管理策略, 推动教师团队工作重塑, 对于提高课堂教学质量、促进教师专业发展具有重要意义。上海市 J 中学在这方面进行了实践探索, 取得了良好成效。该校的实践路径分为三个阶段: 在建立团队重塑共识阶段, 学校明确发展愿景与团队重塑价值, 构建开放的重塑场域; 在创建团队协作机制阶段, 增加团体导向的激励, 赋予团队更多的自主权; 在形成团队重塑文化阶段, 促进跨团队重塑经验分享, 评估团队重塑效能与优化。成效显示: 教师专业成长动能增强, 团队协作效能提高, 学校治理效能与文化氛围提升, 课程与教学质量持续优化。同时, 实践中也存在结构性文化共识不够深化、支持策略的精准性有待加强等问题。

**关键词 :** 教师团队; 工作重塑; 学校管理

## Optimizing School Management to Promote the Restructuring of Teacher Team Work – Taking J Middle School in Shanghai as an Example

Han Baiqing<sup>1</sup>, Shu Yong<sup>2</sup>

1. Shanghai Normal University, Shanghai 200234

2. Jindu Experimental Middle School Affiliated to Shanghai Qibao High School, Shanghai 201108

**Abstract :** Against the backdrop of deepening curriculum and teaching reforms in basic education, optimizing school management strategies to drive team job crafting of teachers hold significant importance for enhancing classroom teaching quality and promoting teacher professional development. Shanghai J Middle School has conducted practical explorations in this area, achieving positive outcomes. The school's implementation pathway comprises three phases: During the consensus-building stage for team job crafting, the school clarified its developmental vision and the value of team restructuring while establishing an open job crafting environment. In the team collaboration mechanism creation stage, group-oriented incentives were enhanced, granting teams greater autonomy. During the team job crafting culture formation stage, cross-team sharing of job crafting experiences was promoted, alongside evaluating the effectiveness and optimization of team restructuring. Outcomes demonstrate: enhanced momentum in teacher professional growth, improved team collaboration effectiveness, elevated school governance efficacy and cultural atmosphere, and sustained optimization of curriculum and teaching quality. Concurrently, challenges persist, including insufficiently deepened structural cultural consensus and room for refinement in the precision of support strategies.

**Keywords :** teacher team; job crafting; school management

## 引言

教育部于2023年颁布了《基础教育课程教学改革深化行动方案》, 提出学校作为实施教育教学改革的基地, 也是课程改革深化实施的核心主体, 必须通过管理机制的创新与优化, 从传统的“行政驱动”模式向“专业赋能”模式转变<sup>[1]</sup>, 为教师的专业发展提供支持。教师团队工作重塑, 强调教师群体通过主动调整作品内容、关系和认知, 以更好地匹配自身需求与团队目标, 从而实现个人与团队的共

项目信息: 本文系上海市闵行区教育学院2022年立项重点课题项目“支持教师团队工作重塑的学校管理模式研究”(项目批准号: QZ2022256)的阶段性研究成果。

作者简介:

韩柏晴(2001—), 女, 汉族, 浙江湖州人, 上海师范大学硕士研究生, 研究方向: 教育管理;

束涌(1975—), 男, 汉族, 江西九江人, 上海市七宝中学附属闵行金都实验中学党支部书记, 高级教师, 研究方向: 教育管理。

同发展。这种自下而上的变革力量，对于提升学校教育质量具有重要意义。

J中学位于上海市闵行区，作为一所农村公办初级中学，一直以来面临着生源质量参差不齐、教师队伍结构相对固化、传统管理模式效率有待提升等诸多挑战。同时，长期处于相对稳定环境下的工作也导致教师群体安于现状，无法快速适应教学改革的压力。在行政管理方面，该校传统的教师管理模式更侧重于行政指令和考核要求，对教师的专业自主发展和团队协作的赋能不足。2021年，J中学成为上海市某知名实验性示范性高中的附属中学。这一重大变革在为学校带来发展机遇的同时，也对学校提出了更高的转型要求。校领导层深刻认识到，要实现学校的跨越式发展，必须以教师团队的整体转型为核心。因此，该校将“教师团队工作重塑”作为学校管理模式创新的重要改革抓手，通过系统化的策略激发教师团队的内在活力，提升专业水平和协作能力，从而促进教育教学质量的提升和学校整体转型。

本研究以上海市J中学为例，深入剖析其在教师团队工作重塑不同阶段的管理策略与实践、取得的成效以及反思，为其他学校推动教师团队建设提供经验和启示。

## 一、教师团队工作重塑理论

工作重塑是组织行为学领域的概念，强调员工在工作中发挥主动性，通过自主调整工作边界和认知，以提升工作意义感、投入度和满意度。这一概念最早由美国学者 Wrzesniewski 和 Dutton 提出，他们将工作重塑定义为员工自发地对工作的任务边界和人际边界进行实质或认知上改变的行为。<sup>[2]</sup>最初的研究主要聚焦于个体层面，随着现代组织中团队协作模式和团队效能的发展，学者们逐渐意识到个体工作重塑的局限性。在团队环境中，成员的工作行为并非孤立存在，而是相互依赖、相互影响的。个体的工作重塑可能会对团队其他成员的工作产生溢出效应，甚至可能与团队整体目标产生冲突。<sup>[3]</sup>因此，Leana 等人在个体工作重塑的基础上提出了“团队工作重塑”（Team Job Crafting）的概念，是指团队成员通过密切协作和沟通，共同决定改变作品内容或方式的行为，强调了团队成员之间的互动性、集体性和共享性。<sup>[2]</sup>团队工作重塑通过团队的集体行动，优化团队内部的工作流程、职责分工和人际互动，以更好地实现团队目标，提升团队整体效能。

荷兰学者 Demerouti 等人设计了工作要求 - 资源模型（JD-R Model），将工作环境中的工作划分为工作要求和工作资源，便于探讨其对员工福祉和效率的影响。<sup>[4]</sup>阻碍性的工作要求可能导致职业倦怠和健康问题，而结构性和社会性工作资源能激发员工的积极性、促进其成长与发展，能够缓冲工作要求带来的负面影响。在教师团队工作重塑中，学校管理层应当减少阻碍性的工作要求，为教师团队提供充足的工作资源。例如，简化不必要的工作流程，赋予教师团队更多的自主权、建立健全的激励机制、营造积极的团队氛围等，确保教师团队拥有足够的工作资源，从而促进教师团队工作重塑，提升其工作满意度与幸福感。

## 二、推动教师团队工作重塑的学校管理实践

学校在支持教师团队工作重塑的实践并非一蹴而就，需要系统规划和分步实施。结合上海市 J 中学的实践经验，将实施路径划分为建立团队重塑共识、创建团队协作机制、形成团队重塑文化

三个阶段。

### （一）建立团队重塑共识

学校初期引入“工作重塑”的概念，重点在于强调团队重塑的必要性，打破固有思维，提供安全开放的重塑环境，为后续工作重塑奠定基础。

#### 1. 明确发展愿景与团队重塑价值

学校管理层基于学校的实际情况，如教师主体构成和2021年转型为重点高中附属初级中学等背景，通过举办多次深度研讨工作坊，共同确定符合未来发展需求的学校使命、愿景和以教师团队成长为核心的价值观。这一过程本身就是一次初步的认知重塑，突出“以教师为中心、以发展为导向”的管理理念，打破了传统自上而下的决策模式，强调教师是学校发展的核心力量，而学校管理的核心目标是服务教师发展，赋能教师成长。一方面，通过全校大会、行政会议、年级组会议等多种形式，管理层向教职工深入解读学校的发展蓝图和核心理念；另一方面，通过校内媒体、文化墙、专题学习等方式，重点阐述“为何需要团队工作重塑”以及“工作重塑对教师团队和个人的意义”，在教师心中初步建立对团队协作的价值认同，降低转型期的角色模糊感<sup>[5]</sup>，为后续的管理变革奠定思想和情感基础，激发其参与工作重塑的内在动力。

#### 2. 构建开放的重塑场域

在理念引领的基础上，为了促进团队协作、打破人际壁垒，学校设计并开展了一系列团队建设活动，营造积极向上、互助合作的校园文化氛围。例如，组织形式多样的团建拓展活动、举办校园文化节、开展“我的教育故事”征集与分享会、组织教师共同研究团队成功案例与研读教育经典。这些活动帮助教师增强彼此的情感联系，提升团队凝聚力，激发教师对工作重塑的意识和兴趣。同时，鼓励教师在日常工作中积极分享个人成长感悟和团队协作经验，形成开放交流、相互学习的良好风气。在学校的文化建设过程中，教师能在轻松愉快的氛围中感受到团队的力量和支持，将抽象的理念转化为具体的体验，为教师提供充足的社会性资源，缓解教师在工作中的情感要求和人际冲突。

### （二）创建团队协作机制

在初步形成文化共识的基础上，学校结合自身具体情况建立

对应的制度框架，让教师团队能够共同协作，在实践中真正进行工作重塑。

#### 1. 增加团体导向的激励

依据“以人为本”的管理理念和“重能力、重实绩、重贡献”的激励原则，学校对现有的教师评价、晋升和激励机制进行了系统优化。学校通过增设“卓越协作团队奖”“跨学科创新项目奖”等团队导向的表彰，激励在共同任务重塑和关系重塑方面表现突出的团队。同时重点强调发展项目中的合作，明确要求骨干教师带领团队进行教学改进或课题研究，鼓励青年教师加入团队共同参与完成项目。在原有教师个人发展档案的基础上，J中学增设团队发展档案，记录团队发展目标、协作过程、共同成果及成员贡献，结合团队效能感等测评数据，以教师团体为单位定期进行发展性对话，提升教师的集体效能感，使其在工作重塑过程中感受到认可和支持，从而更积极地进行任务重塑和关系重塑。<sup>[6]</sup>

#### 2. 赋予团队更多的自主权

学校打破传统的“命令—服从”式行政管理模式，鼓励教师参与学校治理，深化民主管理和协作决策的理念。在管理决策方面，学校设立教师事务委员会、课程创新小组等平台，确保教师团队代表在学校发展规划、课程体系、资源分配等重要事项上拥有实质性的权力，保障实际话语权，体现学校管理者与教师团队的高层次关系重塑。在基层团队方面，学校赋予教研组、备课组等基层团队更多的任务与关系重塑自主权，鼓励共同设计基层团队的学期发展目标，自主规划并组织教研活动的主题和形式，联合申报校本课程开发或教学研究项目，并根据项目需求，自主调整内部协作结构，激发团队的创新活力。学校管理者的角色定位从指挥者转变为支持者、协调者和资源提供者，教师的角色定位从被动的执行者转变为积极的参与者和决策者，极大地提升了他们对工作重塑的自主性和责任感。

### (三) 形成团队重塑文化

学校经过一段时间的机制调整和重塑实践，需要将团体工作重塑变为习惯性的团队常态，并建立持续改进的循环，从而形成稳定的团队重塑文化。

#### 1. 促进跨团队重塑经验分享

学校整合校内外优质专业资源，为教师团队的深度发展提供有力支撑。一方面，建立重塑实践的分享平台，鼓励教师团队将工作重塑的实践经验和创新成果进行总结提炼，定期举办团队工作重塑案例分享会等活动，将个别团队的成功重塑实践转化为可迁移的经验并推广。另一方面，搭建专业发展共同体，通过校本研修，定期邀请专家针对团队协作遇到的问题进行指导，鼓励团队围绕评价改革、项目化学习等相同的重塑挑战进行经验分享。这有利于增加知识性和社会性资源，减少教师在转型期可能面临的角色模糊和不确定性问题<sup>[7]</sup>，缓解教学改革的知识更新压力和技能不足等工作要求，从而进一步深化工作重塑。

#### 2. 评估团队重塑效能与优化

教师团队工作重塑是一个动态发展的过程，学校的管理策略也需要根据实际情况不断调整和优化。学校建立了教师团队常态化的监测与反馈机制，深化应用数据驱动的管理模式。例如，定

期运用教师团队工作重塑量表、团队效能感量表、教师幸福感量表等工具，对不同团队的重塑实践、协作效能、成员感受以及学校整体支持策略的效果进行动态评估。根据评估数据和教师的反馈意见，重点分析哪些团队重塑策略有效以及团队在重塑过程中遇到的障碍，及时调整管理策略的重点和方向，优化激励项目、提供专业培训、调整管理流程，指导团队对工作重塑的实践进行反思和改善。这些反馈能帮助团队认识到自身工作重塑的成效，并及时调整策略，降低工作的绩效压力，使得学校管理更加科学化、精细化，逐渐让教师团队工作重塑成为学校文化的重要组成部分。

## 三、成效与反思

通过上述管理策略的系统实施，J中学在支持教师团队工作重塑方面取得了一定的成效，同时也存在一些值得反思的问题。

### (一) 取得的成效

#### 1. 教师专业成长动能显著提升，职业幸福感增强

在学校“以人为本”的文化氛围和多元化激励机制的共同推动下，教师参与教研活动、课程设计、课题研究的主动性和积极性显著提高。中期调研数据显示，教师的幸福感指数和工作主动性指数均较改革前有明显提升，特别是在英语教研组和科创教研组等团队中，教师表现出更强烈的职业成就感、归属感和工作投入度。教师普遍反映，学校更加关注他们的个体需求和专业发展，让他们感受到了尊重和重视，从而激发了内在的成长动力。

#### 2. 团队合作效能增强，协同创新氛围浓厚

随着民主参与和协作决策机制的建立，以及各类专业发展共同体的搭建，教师团队的合作意识和协作能力得到显著增强。各教研组、备课组能够围绕教学设计、课堂观摩、案例研讨等主题密切协作，形成了跨年级、跨学科的“微团队”合作模式。这种合作打破了原有的学科壁垒和个体隔阂，有效推动了知识的融合、经验的共享和教学策略的集体创新。部分学科组成功开发并实施了跨学科主题学习项目，受到了学生的广泛好评。

#### 3. 学校整体治理效能与文化温度同步提升

管理模式的转变带来了学校治理效能的提升。管理者逐步从传统的“指令型领导”向“赋能型服务者”转变，更加注重倾听教师的声音，支持教师的创新实践。行政沟通方式更加柔性化、人性化，教师对学校管理的参与感、信任度和满意度均有所提高。校园人际关系更加和谐，教师之间的情感联结得到增强，教师普遍反馈“学校氛围更温暖了”、“同事之间的沟通更顺畅了”、“感觉个体更被看见和理解了”。这种积极的文化氛围为学校的持续健康发展奠定了坚实基础。

#### 4. 课程与教学质量持续优化

教师团队工作重塑的最终目标是提升教育教学质量，促进学生发展。通过一系列管理策略的实施，教师团队在课程开发、教学方法改革、评价方式创新等方面进行了积极的探索和尝试，例如在部分学科中推广任务型教学、项目化学习、混合式学习等模式。这些变革直接作用于课堂，学生的学习参与度、思维深度与

表达能力均有显著提升。部分学科的学业成绩也有所回升，区域督导和家长反馈中对学校教学质量的评价明显改善，学校发展逐步进入高质量赛道。

## （二）实践反思

在肯定成绩的同时，也需要清醒地认识到，支持教师团队工作重塑的管理策略在实践中仍面临一些挑战和问题，需要深入反思并改进。一是结构性文化尚未稳固，价值共识仍需深化。尽管学校层面大力倡导“以人为本”“支持发展”的理念，但部分教师，尤其是一些资深教师，仍存在较强的“任务驱动”惯性，对于团队协作和工作重塑的理念认同度和内化程度不足。二是支持策略的精准性有待加强。目前学校层面提供的各项举措虽取得了一定成果，但在整体统筹和精准对接方面仍有提升空间。有时会出现“项目分散、数据脱节、资源重复建设”的现象，未能形成真正统一、高效、系统化的支持平台。三是中层管理者领导力发

展不均衡，赋能作用未充分发挥。调研发现，部分教研组长和年级组长的服务意识、专业引领以及团队建设能力仍有欠缺，有时难以在实践中真正做到赋能教师，还是延续原有上传下达的行政管理模式，这在一定程度上削弱了教师参与工作重塑的积极性和创造性。

## 四、结束语

上海市J中学的实践表明，以团队协作重塑为核心的学校管理策略，能够激发教师内在动力和提升学校整体效能。通过建立重塑共识、创建协作机制、形成重塑文化的阶段性管理策略，不仅验证了团队重塑理论在教育管理中的应用，也为面临转型挑战的学校推动教师团队建设提供了借鉴经验。

## 参考文献

- [1]王烽.现代学校制度建设需探寻新路径[J].中小学管理,2024,(03):33-35.
- [2]Wrzesniewski A,Dutton J E.Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work[J].Academy of management review,2001,26(2):179-201.
- [3]Leana C,Appelbaum E,Shevchuk I.Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting[J].The Academy of Management Journal,2009,52(6):1169-1192.
- [4]Demerouti E,Bakker A B,Nachreiner F,et al.The job demands-resources model of burnout[J].Journal of Applied psychology,2001,86(3):499.
- [5]Tims M,Bakker A B.Job crafting: Towards a new model of individual job redesign[J].SA Journal of Industrial Psychology,2010,36(2):1-9.
- [6]王桢.团队工作重塑的形成与影响机制[J].心理科学进展,2020,28(03):390-404.