



教学管理不宜过度精细化



- 教学精细化管理需要科学加持，但是“唯科学主义”的管理不仅容易忽视人对生命价值的追求，还会增加师生负担
- 在实施教学精细化管理的同时，要对师生多些人文关怀，有计划、有针对性地组织开展有益于师生身心的活动，在管理流程中多一点留白，多一点无为而治
- 在教学精细化管理中，学校不仅要制定学校层面的统一方案，还要关注教师的个性特点，满足他们的个性化需求

刘建 陈林

近年来，伴随着教学改革的深入推进，学校教学管理也愈加科学化、标准化、规范化，在这样的背景下，教学精细化管理越来越受到青睐。教学精细化管理能有效提升学校教学质量，但毋庸讳言，过度地精细化也会造成一些问题，不仅不能提升教学质量，反而会导致教学质量的下降。

教学精细化管理切勿走进“唯科学主义”误区

教学精细化管理有其科学性，能节省管理成本，提高管理效率，但一些学校管理者在认识和实践上容易走进“唯科学主义”的误区，过于强调教学管理的科学性，无形中增加了师生负担，影响了教学质量。

首先，在理论上认为教学管理精细化就是要坚持“科学主义至上”。受企业管理影响，教学精细化管理把“教学标准”作为教学管理精细化的目标，一些学校管理者过于强调“科学性”，认为传统的事务型管理能够在完成阶段任务、总体任务上取得一定的效益，但每个阶段的完成情况具有不确定性，管理效率达不到所谓的“标准”和“高效”，于是将目光聚焦在“管理要素”上，即关注备课、上课、辅导、作业批改、考评等。他们认为，只要对这些要素实施干预、科学设置，让师生按统一安排、经过研究和论证的步骤进行，就能实现各个要素的价值。这种思想认为“教师和学生就像机器一样，如果不干预，可能偏离轨道，如果不进行设置，则有可能“怠工”。这样的管理，从理论上讲能够提高教学质量，但忽视了“人”的作用，把人当成了没有思想的机械执行者，容易陷入“唯科学主义”的误区，抑制了人的能动性和创造性，反而使教学质量大受影响。

其次，在实践层面进行过度测评与

治校有道

学校文化建设的着力点有哪些

韩民 徐兵

在探讨学校文化建设之前，需要厘清“学校文化”和“校园文化”这两个概念。校园文化强调的是文化的育人功能，属于教育学范畴。早在2006年4月教育部发布的《关于大力加强中小学校园文化建设的通知》中已经明确了校园文化建设的3个方面，即开展校风、教风、学风建设，开展形式多样的校园文化活动，重视校园绿化、美化和人文环境建设。而学校文化指的是学校组织文化，主要是从组织行为学角度研究文化对学校发展与师生成长的影响，属于管理学范畴。本文旨在以学校文化建设策略为抓手，探讨学校整体改进的实施路径。

优秀的学校文化是学校形成良好氛围和精神力量的源泉，能够无形地滋养、推动、赋能学校师生持续奋进、不断超越。学校文化的本质是什么？从结果上看，学校文化是一所学校经历岁月积淀，所有成员共同表现出来的默认价值判断和习惯性行为方式，从而在建设过程中看，学校文化亦指在其价值判断和行为方式形成过程中起促进作用的办学理念、制度规范、行为要求、环境氛围。这种操作性定义指明了学校文化建设的重点与发力点集中在精神层面、制度层面、行为层面、物态层面4个维度上，对应地概括为明道引领策略、树法驱动策略、优术导行策略、用器涵养策略。

精神层面：明道引领策略

明道引领，是要为学校发展确定一个被师生广泛认同的使命、愿景和价值观念体系，借此统领学校的教育、教学及管理活动，

问责制，让教学精细化管理陷入了工具理性崇拜。一些学校全面引入了测评和问责制，使学校对教学管理的全程、全内容的安排越来越细密。比如，对集体备课，有学校提出了严格的“五有”：有目标、有主备人、有讨论、有记录、有总结。对课堂管理，有学校提出“统一五步”：预习、导学、巩固、拓展和作业。为要求学生当堂完成作业，有学校在每堂课的某个时间点统一播放音乐，甚至学生的小组合作次数、回答问题次数都被作了统一要求。在此基础上，学校则对上述要素进行数据的测量，如果数据缺失，则被视为不合格。这样的学校管理者认为，教学质量是一张张检查记录累积而成的，是通过测量、数据、统计、排名提升的，却使师生陷入了处处被安排、时时忙应付的窘境，负担不断加重。尽管从客观上说，这种无所不包、无孔不入的测评和问责方便了管理，但也让一些教学管理者陷入了工具理性的崇拜中。

过度“标准化”易使教学管理过于精细化

随着教学改革的速度加快，如何让一线教师快速适应新理论、新实践的要求，让学生更好更快地转变学习方式，是摆在学校面前的重要课题。这其中，教学精细化管理发挥了重要作用。但我们也必须认识到，教学精细化管理不能过度崇拜科学工具理性，否则会带来过度精细化的弊端。

第一，教学精细化管理更应该关注教师之间的协作，而不是强调集体、形式上的统一化安排。教学管理需要统一，需要共同意识，学校要做的，应该是使教师团队有共同的教学愿景、教学信念，能够做到问题共商、理念共融、学科共联、资源共享、教法共选，这样的统一更倾向于合作，精细一点是有好处的。但如果对教学的各个环节作形式上

亦即构建一个独具特色的文化内核。

首先要继承和发展学校文脉。学校文化建设要与学校发展的历程和现实情况相结合，突出学校特色，发挥学校优势，明晰学校的办学理念与办学目标，让学校文化建设有历史根基，有可视脉络，有行动路径。传承文脉基因是学校文化建设不可或缺的重要组成部分，要使文化真正成为承上启下、继往开来的精神力量。同时，也要与时俱进，不断升级学校的文化系统，使学校现有的文化表达与当下教育发展相契合。

其次要凝练校长办学思想。校长办学思想的表达由使命、愿景、价值观和实践方略4个要素构成。使命是对“为育人、为国育才”的校本化表达，回答的是“干什么”的问题；愿景指学校将会呈现的样态，回答的是“学校未来是什么”的问题；价值观是基于使命、愿景，对教育教学及管理行为秉持的根本准则，回答的是“信什么”的问题；实践方略则是采取什么样的行动来完成使命、实现愿景、达成目标，回答的是“怎么样”的问题。这4个要素可以划分为理念系统和行动系统两个部分，即教育思想与管理方略相互融通、理念体系与实践体系相互支撑的知行系统，共同引领学校发展。

制度层面：树法驱动策略

树法驱动，是要建立一套适合自己学校发展、符合校情的规章制度，以维护和保障办学思想有效地贯彻执行，从而达成办学目标，助推学校走上高质量发展之路。

文化是人的文化，在制定和完善制度规范的过程中要以人为本，才能充分

的统一安排和设置，就与科学相违背了。相反，学校应鼓励教师在教学工作的形式上丰富多彩，例如在教研活动中根据不同的问题和研究对象采用不同的协作形式，让教师以适合自己的方式参与教学协作，将大大提高教师教研的积极性。

第二，教学精细化管理更应该关注教师个体的发展，而不是对其工作的精密测评和问责。近年来，教学理论、教学实践的迭代速度加快，让一些教师难以适应，尤其是老教师，在实施新理念教学时容易感到力不从心。在这种情况下，学校教学管理如果再提出冰冷的“标准”和量化要求（比如有学校要求教师备课时一定要应用3条以上新课标内容），对教师采用精密的测量、问责的手段，将适得其反。相反，学校如果针对不同阶段的教师，鼓励其更新教学理念并作出相应的评价，将更受教师的欢迎。

第三，教学精细化管理更应该关注学生学习方式变革，而不是对学生的学习行为进行精准量化。在核心素养时代，学校需要更多关注教师对于学生学习方式的指导，学生能否身于学习情境，能否自主学习设计学习活动，在小组合作过程中，是否能与同伴有效沟通，能否呈现自己的学习“作品”并作介绍，这些应是教学管理更关注的内容。如果还要按照严格的标准，对学生必须学多长时间、合作多少次、发言多少次提出统一要求，师生定会反感。

第四，教学精细化管理更应该关注教师的育人功能，而不是让测评问责机制产生消极情感。学科育人、教育育人的重要性不言而喻，如果一味地对教学进行测量和问责，则可能引起教师的抵制心理或消极情感，容易让教师忽视教学的育人价值。能够做到问题共商、理念共融、学科共联、资源共享、教法共选，这样的统一更倾向于合作，精细一点是有好处的。但如果对教学的各个环节作形式上

发挥出制度规范和引导行为的功能。学校不能一味推行精细化管理，只关注问题解决的“过程、方法和效率”。只有增加过程中对人的感受的关注和人性化需求的尊重，让师生员工感受到规章制度与自身利益休戚相关，才会被他们真正地认同并自觉践行。

学校里所有的教育行为、活动都是围绕办学思想落地而实施的。任何一所学校随着岁月的沉淀，师生都会形成默认的价值判断和习惯性的行为方式，这是组织文化形成的基因。因此，在学校规章制度的制定与形成过程中，一定要时刻清醒地对照学校的发展目标与育人目标，让规章制度真正凸显为学校文化建设和高质量发展保驾护航的强大效力。

行为层面：优术导行策略

优术导行，是指为达成目标而运用的恰当的方法。在使用这些具体的方法、措施完成任务的过程中，某种信念和行为习惯会被师生强化，最终成为学校文化的基因和品性。

魏书生当校长时提出的核心思想，即教育就是培养良好习惯，这是他学校文化之道。为使这个核心思想落地，他提出学生要养成做计划的习惯、预习的习惯等8个学习习惯，他还对教师提出了十项教学要求，把要求细化到教学的每个环节。这些具体要求不仅保证了教育教学任务的顺利完成，而且在教学过程中不断强化了他核心思想，培养良好好习惯。

师生生活是学校教育工作中不可或缺的部分，也是学校文化建设的重点途径和抓手。学校文化统领下的师生生活

对生命价值的追求，这对于提升教学质量能起到“四两拨千斤”的作用。

科学发挥教学精细化管理的强有力作用

教学精细化管理要从对科学工具理性的盲目崇拜中走出来，融合各种因素，协调好各种关系，真正发挥其强有力作用。

将科学管理与人文关怀相融合。教学精细化管理需要科学加持，但是“唯科学主义”的管理不仅容易忽视人对生命价值的追求，还会增加师生负担。因此，在实施教学精细化管理的同时，要对师生多些人文关怀，有计划、针对性地开展有益于师生身心的活动，注重特殊人群的心理疏导，在管理流程中多一点留白，多一点无为而治，既能减轻师生负担，让师生过上闲适美好的校园生活，也能提高教学质量，促进学校高质量发展。

将统一要求与教师个性相融合。在教学精细化管理中，学校不仅要制定学校层面的统一方案，还要关注教师的个性特点，满足他们的个性化需求。针对特定的教师群体和个人，实施不同的管理策略，提出不同的管理要求，明确不同的管理目标，做到统一要求与个性要求相结合，形成多元化的教学精细化管理之路，让所有教师都能受益。

新时代、新教学、新管理，学校应该避免狭隘的精细化管理理念和管理措施，避免走进科学工具理性的误区，要走出“一条理论与现实相结合，科学与人文相统一、统一性与个性化相连接、定量与定性相整合、效能感与闲适性相交融”的教学精细化管理之路，让教学精细化管理真正成为为师生拥有获得感和幸福感的有力保障。

（作者分别系南京师范大学教师教育学院教授、江苏省宝应县泰山小学校长）

对人的教育和影响是有意识、有目的的引领，所以，学校要充分整合优质教育资源，构建多元、成体系、精当的师生生活体系，培养集体荣誉感、社会责任感和团队合作精神，并引导师生凝练和沉淀活动感悟，强化对活动意义的理解，促进学校由自发的状态跃升为自觉发展的境界。

物态层面：用器涵养策略

用器涵养，是指学校的环境氛围似一个全方位覆盖的容器，无时无刻、无所不在地陶冶、滋养着学校的每一个生命个体。这里的“器”指校园环境和环境氛围。

环境不仅影响人的行为，也影响人的思想与观念。因此，营造浓郁的育人文化环境与氛围，也是学校文化建设的重要内容之一。学校在环境文化建设中，要注重育人氛围的营造，让校园环境育人文化主题化、特色化，做到“一墙一壁会说话、一草一木能育人”，让大厅文化成为以核心思想之光照亮价值观念的灯塔，让走廊文化的正能量产生大流量，让好声音变成主旋律，让班级文化彰显个性风采，唤醒学生内心美好的自我。这样的环境氛围一定会起到春风化雨、润物无声的涵养作用。

学校文化建设的塑造学校新样态，形成学校高品相，树立学校好形象，进而推动学校优质健康、持续发展的高效抓手。恰当地运用好以上4个策略，能为学校发展战略注入灵魂，为学校发展愿景描绘色彩，为学校师生行动增添动力，促进学校高质量发展。

（作者单位系沈阳师范大学教师教育学院）

乔锦忠

当前，有的校长过度依赖制度与奖惩，导致教职工功利心很重，只做制度规定与职责范围内的事，对其他事情视而不见、听而不闻、漠不关心。若校长过分注重制度与流程，不仅会让教师觉得缺乏获得感与成就感，还可能因教师与学校疏离感与责任感，还可导致关键时刻无人可用，带来不必要的风险。

人文关怀是学校组织的必然要求

人文关怀意味着管理中主要依靠影响力而非强制。一般而言，组织有强制性、功利性与规范性等3种类型。学校管理中，注重人文关怀是由其组织特性决定的。学校是典型的规范性组织，专业性是其重要特征。在某种意义上，学校是教师作为专业人员的共同体，作为专业共同体成员，他们建立在专业知识、技能基础上的信奉与尊重。面对教师这样的专业人员，校长要注重通过影响力来开展管理，若校长缺乏人文关怀，缺乏影响力，想获得教职工广泛的认可和支持，顺利开展工作是较为困难的。

学校管理需要人文关怀，也是由教师职业的特性决定的。教师既是知识工作者，又是社会工作者，还是情感工作者。做好教育工作，要求教师既有扎实的知识、熟练的技能，也要有利他主义的价值追求，愿意为学生付出情感。他们的工作中如此，希望学校对他们也是如此。因此，有亲和力，在管理工作中春风化雨、润物无声是校长的基本修养。校长对教师要有足够的尊重，要求教师做到的事情要率先垂范，重要的事情要与教师风雨同舟。只有校长眼中有关怀，能理解教师的难处，看到教师的努力，知人善任，公道正派，教职工才能从心底认同校长，认同学校的规章制度与管理方式，对学校有忠诚度。

人文关怀是提升学校管理效能的法宝

人文关怀不仅是学校组织与教师职业的内在要求，而且也是弥补制度管理不足、有效提升学校运营质量与效能的法宝。

校长要确保学校良性运行，有两种主要途径：一是通过领导力，对下属直接施加影响，带领大家为既定目标而努力；二是通过职责任务与考核安排，借助于体系化的制度力量，让大家在目标驱动下各自完成分配的任务。在管理实践中，这两种方式不能截然分开，经常会组合使用，管理者在某个阶段可能会偏向某种方式。

校长要以任务为中心，把精力放在制度与流程建设上，通过建立立制、厘清岗位职责，制定工作质量标准、绩效考核制度、奖惩制度、岗位晋升制度与绩效工资分配制度等，用以规范学校运行秩序和教师行为。但不同的制度与流程之间需要协调，并且任何制度与流程都很难尽善尽美。依赖制度与流程开展管理，大家会按部就班，但工作很难做到理想状态。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所言，如果失去了对人的尊重，开发潜能很可能被理解成“仅仅为了组织的绩效而把人视为使用的工具”。只有恢复对人的尊重，才可能真正把人的才能释放出来。

管理词条

约拿情结

约拿情结是一种心理现象，它描述了人们对于成功和成就的恐惧，即人们不仅害怕失败，也害怕成功，反映了人们在面对成功或成就时可能出现的恐惧和逃避心理。美国心理学家马斯洛在著作《人性潜能达的境界》中首次提出了“约拿情结”这一概念。约拿情结解释了人类复杂的心理现象：为什么我们渴望成功，但当面临成功时却总伴随着迷茫；我们自信，但同时又自卑；我们对杰出的事物感到敬佩，但总是伴随着一丝敌意；我们尊重取得成功的人，但面对成功者又会感到不安和嫉妒。简单地说，这些表现，就是对成长的恐惧——既畏惧自身的成功又畏惧别人的成功。

学校发展不可避免会遇到各种困难和挑战，学校管理也会面临大大小小的难题，校长首先要

校长将心比心才能赢得人心

以上课为例，教师可以按部就班、照本宣科地走流程，也可以用心理顺知识的来龙去脉，从符合学生认知经验的问题与情境切入，构造认知冲突，注重学生批判性思维等元认知水平的成长。校长只有懂得了人文关怀，方能点燃教师的工作热情，教师用心育人，学校才能实现高质量发展。

人文关怀是激发教师主人翁意识的利器

学校管理的根本目的是育人，而达成育人目标最有效的途径是激发教师的主人翁意识。通过人文关怀不但可以增强教职工对学校的认同感，而且还能让教职工对学校产生归属感，把自己当作学校的合伙人或主人。校长尊重教师不只是一种礼貌上的要求，而应从内心认同教师是学校事业的合伙人、主人。要平等对待每位教师，在遇到具体事情时，对事不对人，让每位教师都能感受到校长的尊重。在制定规章制度时，要充分听取教职工的意见，决策前，尤其要倾听教职工中的不同意见，了解其他的可选项，判断决策时机是否成熟。管理是相互的，教职工也会观察和监督校长。若校长表面上看人，实质上把教职工当工具，时间长了，教职工也会有感受。学校是相对稳定的组织，校长与教师之间的交往不是一锤子买卖，而是抬头不见低头见的日常。校长只有真心对待教职工，将心比心、以心换心才能赢得人心。

注重人文关怀，激发善意，实现价值领导不仅牵涉到学校管理者的个人修养，也会影响学校的质量与效能。校长不能仅仅关注制度建设，还要时刻牢记人文关怀，心中有慈悲，眼中有师生。

（作者系北京师范大学教授、博士生导师）

管理灼见