

人本管理：高校教师管理的本质定位

□ 闫建璋 [山西师范大学 临汾 041004]

[摘要] 人本管理思想内涵极其丰富,其核心是以人为主体,确立人在管理过程中的主导地位,其动力来源是人的需要,保障条件是良好的外部环境;高校教师群体的特点决定了与传统事本管理定位存在着必然冲突,表现为教师强烈的自主性与事本管理压制性的冲突,教师参与管理的民主性与事本管理专制性的冲突,教师高层次需要的多样性与事本管理单一性的冲突。以教师为中心,以情感为基础,以民主为核心的人本管理应该是高校教师管理的本质定位。

[关键词] 人本管理; 高校; 教师管理

[中图分类号] G472.3

[文献标识码] A

[文章编号] 1008-8105(2009)01-0104-04

教师管理是高校学校管理的主要内容之一,由于高校教师群体的主体意识较强,民主意识较浓厚,个人的需求层次较高,因而传统的事本管理与教师群体的特点之间存在着内在冲突,对他们难以发挥太大作用,这就要求高校管理者要及时转变观念,调整思路,向人本管理迈进。唯有如此,才能实现教师的有效管理,达到教师管理的目的。

一、人本管理的基本理念及其内涵

人本管理思想源于西方人本主义理论,该理论发端于美国心理学家麦格雷格的Y理论,后经美国心理学家梅奥的“人际关系理论”以及“行为科学”、马斯洛的“需要层次论”到罗杰斯的“人本主义”而渐趋成熟。人本管理理念首先在企业管理中得以推广和应用,并取得了丰硕成果。20世纪50年代,这一理论思潮对西方教育管理学界产生了重大的影响,而在我国教育管理界,直到上世纪80年代后期,才引起了有关人士的重视,近几年人本管理的研究才兴起热潮。人本管理理念认为,管理就是协调人际关系,就是要创造条件发挥人的潜能,突出人在管理中的地位,减少对被管理者的外部控制,让他们主动承担责任,实行民主管理。其本质就是要尊重人、服务人、依靠人和发展人^[1],实现以人为中心的管理,从而提高管理质量。人本管理理念旨在实

现个人发展与组织发展的双赢。从现代管理意义上说,这一管理思想有着丰富的内涵,具体表现为:

首先,人本管理的核心是以人为主体,确立人在管理过程中的主导地位。赞成人本主义的管理者相信,在人的内心深处都有一种想保存、提高和再造自己的倾向,同时在自我实现的过程中,个人逐步会认识到自己的责任,通过自己的自由选择,克服现实生活中的种种限制去完善自我,最终实现个体目标与组织整体目标的一致。因此,管理学研究应着眼于如何把人真正当作人来管理,它要求管理者在各项工作中都要高度重视人的因素,正确认识人的价值,创造一切有利条件和环境,充分发挥人的主观能动性和潜在能力,以谋求人的全面自由发展进而促进组织的发展。

第二、人本管理的动力来源是人的需要。心理学知识告诉我们,人的积极性主要产生于寻求需要的满足过程之中。没有需要就没有行为动力源泉,更谈不上努力工作。注重人的需要,就是尊重、理解和关心人的人本理念的一种内化,只有满足了个人的各种需要,才能最大限度地激发员工工作的积极性,从而实现组织目标。

第三,人本管理的保障条件是良好的外部环境。人本主义赞成者认为,造就自我实现的人,需要有良好的环境作为保证。管理就是要尽力为个人营造广阔的发展空间,与此同时,实现组织的繁荣昌盛。

[收稿日期] 2008-06-08

[基金项目] 山西师范大学教育科学研究基金课题“教师教育与省属重点师范大学改革与发展研究”阶段性研究成果之一(YJ07018)

[作者简介] 闫建璋(1968-)男,山西师范大学教师教育学院教师,华中科技大学2006届博士研究生。

二、高校教师群体的特点与传统事本管理定位的内在冲突

传统的事本管理主要强调规范、统一和服从,而作为管理对象的高校教师是具有较高素养的群体。相对于其他社会群体而言,高校教师这一群体有着自身与众不同的特点,这些特点在很大程度上决定了其与传统事本管理的不相容性。它们之间有着不可调和的内在矛盾:

(一) 高校教师强烈的自主性与事本管理压制性的冲突

作为知识分子的高校教师群体,比较看重学术的自由、人格的尊重、精神和价值的认同,鄙视粗野,乐于服理。他们需要更多的机会来表现自己的聪明才智,发挥自己的主观能动性。而传统的事本管理僵硬划一,压制性较强,仅把教师当作企业生产流水线上的工人一样管理,“见物不见人”,甚至“目中无人”,只把教师当作可以利用的资源之一,而不把他们看作是学校(学院)的主人。在大多数领导的眼里,教师只不过是棋盘里的一粒棋子,怎样摆放由他来决定,教师的发展要符合领导的旨意,教师自己很难决定自己的成长道路。久而久之,使教师的个性泯灭,自主性丧失殆尽,对本职工作渐失热情,只是敷衍了事,按部就班地应付差使。

(二) 教师参与管理的民主性与事本管理专制性的冲突

由于绝大多数教师都受过高等教育,因此,教师群体的民主意识较浓,政治参与意识较强,主人翁的责任感浓烈,总想着能为单位的发展出点主意,尽自己的一份力量。然而,传统的事本管理模式却抑制了他们的这份热情。很多大学二级学院的院长不是以学科带头人、学术领导的身份出现,而是以“官”的形式出现,把当院长当官做,以“行政级别”来管制教师,甚至压制教师,学院的一切由他说了算,不给教师一点参与管理的机会。在这种紧张、沉闷的行政而非学术气氛下,有些系主任或教研室主任尚没有管理参与权,教师就更没有机会参与管理了。

(三) 教师高层次需要的多样性与事本管理单一性的冲突

根据马斯洛的层次需求理论,人的需求可分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现的需要五个层次。他认为,需要层次的满足是逐级上升的,只有低一级层次的需要满足后,才能

有高一级的需要。对于教师这一群体而言,由于其经济收入相对稳定,学校环境也较为安全,社交圈也较固定,因而他们主要追求的是尊重和自我实现这两个高层次需求(贫困地区教师除外),而且这种需要具有多样化特点:一是精神文化需要的优先性,二是创造成就需要的强烈性,三是自尊荣誉需要的关切性。一般说来,低层次的需要是人最基本的需要,是精神需要的基础,但对于智力型的教师来说,他们更看重高层次的精神需求,要激发和提高他们的积极性,就要重视他们的高层次需要的满足。但传统的事本管理却无法使他们的高层次需求得到满足,传统的制度管理只注重物质利益的奖惩,不重视精神因素的激励作用,使教师的高层次需要得不到满足,低层次需要在简单重复中无法进一步升华。需求的多样性无法满足,这势必使教师感到工作没多大的意思,只能混口饭吃而已,进而意志消沉,失去工作热情。

总之,传统的事本管理尽管有其科学性和历史的进步性,但它毕竟有其历史局限性,尤其与高校教师管理之间存在很大的不相容性,在高校教师管理中存在很多缺陷和不足,降低了高校教师管理的效率,已成为影响高校教师管理的致命因素,因此,应尽快予以改革。

三、人本管理:高校教师管理的本质定位

我们认为,传统事本管理的定位没有抓住高校教师自身的特点,因而在其管理中不可避免地出现了种种弊端和冲突,只有人本管理才是高校教师管理的本质定位,这是因为:

首先,人本管理是突出、应用人的因素的管理。无论在什么管理中,人的因素是最重要的、最具有能动性的管理因素,尤其在高校教师管理中。不管我们有多么好的办学思想,有多么好的教学设备,有多么完善的规章制度,最终都要具体落实到教师的身上去实现、去完成。因此,人作为生产力中最活跃的且起决定作用的因素,作为“以人为本”的主体,高校教师不是单纯提供劳动的“活机器”,而是具有一定权利和各种需要的主体的人。因而,从某种意义上说,管理只有抓住了“人的因素”,才算抓住了管理的本质,即高校教师管理只有抓住“教师的因素”,才能真正实现有效管理。高校教师管理者只有转变管理理念,摒弃原有的“以工作为中心”的传统管理风格,实践“以人为中心”的现代管理

方式,将管理的重心下移,尊重、相信和依靠教师,吸引其参与民主管理,发挥其潜能,才能真正提高管理的质量。

其次,人本管理能使高校教师参与学校管理的积极性得到最大限度的发挥,增强管理的民主性。人本管理强调尊重和信任,这使得高校教师的主人翁责任感和自信心倍增,为教师主动参与学校的管理过程提供了机遇,教师完全可以放心地发表自己对学校管理的言论,而不必担心背上黑锅,而且教师还可以在力所能及的条件下实现自己的最大抱负。

最后,人本管理能使高校教师多样化高层次需要得到最大限度的满足。人本管理强调的是激励作用,而不仅仅只是看重物质利益上的奖惩,这就给教师追求自我价值的实现提供了可能,教师可以在自己熟悉的领域“八仙过海,各显神通”,充分实现自己的人生价值和追求。

总之,在高校教师管理中引入人本管理思想,能克服传统制度管理的许多局限,为教师管理注入新的活力,提高其管理效率。因此,人本管理理应成为高校教师管理的本质定位。

四、实行人本管理,提高高校教师管理效能

在高校教师管理中推行人本管理思想,就是指运用非理性管理为主进行管理。具体是指在教师管理中,管理者要“以人为中心,以情为主线,充分挖掘教师的潜能,形成教师群体价值和凝聚力,共同实现教育目标的管理模式。其核心是高度重视人的情感因素,尊重人、依靠人、发展人,并强调人的共识、协作和积极参与学校管理。进行非理性管理的最终目的是达到无为而治,这种管理的最高境界是要靠全体教师高层次的情、自觉的意等非理性内在力量,以激励为动力来实现的。”^[2]这就需要管理者持久努力地建设和积淀,不可能一蹴而就。在具体贯彻执行中,应注意以下几点:

(一)以教师为中心

人是一切组织中最宝贵的因素,离开了人,组织便不复存在。教师管理也一样,必须时时抓住“教师”这个中心因素进行管理,在实际操作中尽量做到:

第一,要充分尊重、信任教师。高校教师是学校的一笔宝贵的财富,要搞好学校工作,首先应该开发利用好这一丰富的资源,否则便会事倍功半,收效甚微。而开发利用好教师资源,必须先了解教师群体的特点和要求。高校教师的特点是:自主性、

民主性较强,多样化高层次需要缺乏。因此,学校领导就应充分根据教师群体的特点,淡化自己的权利和支配意识,充分尊重、信任教师,放手让教师工作,发动教师献计献策,倡导教师对领导提出批评和建议,对干部实行监督。鼓励教师参与制定学校的具体目标,使他们对学校集体产生认同。这种认同不仅表现为对共同利益、共同目标的关切以及对相互关系的理解,还表现为感情上的交融。学校管理者要对教师心理需要、工作特点、发展需求给予充分理解,以“人与人之间情感为纽带,关注、把握并尽量满足教师的精神需求,避免量化管理中只注重教师的物质待遇弊端,而要想办法提高教师对精神待遇的满意度。要尊重和欣赏教师。尊重教师的个性,认可教师对生命价值的独特追求,承认差异,宽容教师的过失,欣赏教师的进步,让教师拥有心理安全感;要构筑良好的人际关系场。实行换位思考,让教师参与学校的管理,努力构建以信任为本的人际关系和精神家园,造就相互理解、团结合作的工作环境,”^[3]使教师心理需求得到最大的满足,使他们时时感到自己是学校的主人,学校的兴衰与他们的命运息息相关。这样就会把个人目标和集体目标统一起来,因而产生自主感,提高自我价值。

第二,用人所长,避人所短。古话说得好:“尺有所短,寸有所长”。每个教师都有其个性特点和才能上的优势。学校工作作为一个整体,只有重视发挥所有教师的特长,使其互相补充,才有助于学校工作的整体优化。领导者的责任是竭诚帮助每一位教师进步,并创造条件使他们的聪明才智充分发挥出来,只有这样,教师才能经常感受到成功的喜悦,进而自信心不断得到加强,干劲越来越大。

(二)以情感为基础

领导者要重视“情感”的作用,把情感看成管理的一种力量,自觉运用自身的这些因素去激发、感染、影响学校教师,形成巨大的推动力。要关注教师的切身利益需要,关心教师的生活疾苦,尽力解除教职工教育劳动中的后顾之忧。在日常生活中,应以真诚的微笑、欣赏的目光、和蔼的态度对待每一个成员,真正解决教师的一些具体问题:对有矛盾或有问题的教师要尊重,要耐心地倾听,友善、巧妙地化解矛盾;对工作要在信任、激励、指导、创造条件的基础上放权,以身作则等。领导者细心入微的情感渗透,教师会倍感亲切,与领导的心理距离会逐日靠近。所谓“士为知己者死”,教师在感

受到熔融之情后,定会以积极的态度和工作业绩来回报。这样就无形中提高了管理效率。

(三)以民主为核心

在人本管理模式中,民主是核心和灵魂,唯有实现民主,才会有真正的协作。因为只有民主的氛围中,教师才会体验到自己的价值和地位,才会真正产生主人翁的责任感,才有可能使学校的人际关系变得和谐,人与人之间也因此才会有安全感,人人心情舒畅,个个齐心协力^[4]。在这种良好的心理环境中,教师就一定会产生出主动性、积极和协作精神。而良好的协作关系又会进一步推动学校的民主化进程,从而使学校关系形成良性循环,提高管理效率^[5]。

总之,以教师为中心,以情感为基础,以民主

为核心,才能体现人本管理的思想,从而提高高校教师的管理效率。

参考文献

- [1]张慧敏. 浅谈人本管理[J]. 科技情报开发与经济. 2006, (11): 209-210.
- [2]潘穗珍. 管理的高境界: 以人为本以情为主情理相容[J]. 教学与管理. 2001, (11): 9-10.
- [3]董吾舜. 从“细化、量化”到“人本化”的转变[J]. 教学月刊(中学版). 2006, (6下): 19-20.
- [4]吴志宏, 冯大鸣. 新编教育管理心理学[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2000.
- [5]叶浩生. 西方心理学的历史与体系[M]. 北京: 人民教育出版社, 2002.

Human-Based Management: Essential Locating of Teachers Management in Universities

YAN Jian-zhang

(Shanxi Normal University Linfen 041004 China)

Abstract The thought of human-based management has rich content. Its core is to regard human as the subject, its dynamic comes from human's needs and its guarantee condition is favorable outside environment. The traits of teachers decides that the matter-based management has conflicts such as the conflict between strong subjectivity of teachers and supressness of matter-based management, the conflict between democraticness of teachers' joining management and the autarchy of matter-based management, and the conflict between strong higher needs of teachers and monotonous ness of matter-based management. Regarding teacher as the centre, motion as base, and democracy as core should be the essential locating of teachers management in universities.

Key words human-based management; universities; teachers management

编辑 刘波

· 学术广角 ·

开辟共产党人为官理念的新视野

享受国务院政府特殊津贴的国家级突出贡献的中青年专家赵文禄教授在《创新》2008年第2期上撰文指出:“人品即官品,做官即为民”,是一个非常重要的科学命题,也是共产党人为官理念的最根本的价值取向。认真研究和探讨这一科学命题,开辟共产党人为官理念的新视野,对于当前贯彻落实党的十七大精神,加强干部队伍建设,树立正确的科学的为官理念,提高干部思想道德水平和执政能力,促进社会主义和谐社会建设,有着十分重要的理论和现实意义。

“人品即官品”是一个古老而又时尚的重大理论和实践命题。古代就有人提出了以“人品量官品”的重要思想和用人标准。人品,即人格品行,“官品”,是为官品行。人品和“官品”,虽然概念不同,但对领导干部来说,却是一个问题的两个方面,二者有着必然的内在联系。做官先做人,只有真正懂得人生,才能知道如何做人。只有具备诚信、正直、善良最基本的人品,才会有好的“官品”。只有做人高尚,才能为官清明。所以,人品就是官品,官品体现人品。人品、官品决定事业的成败。“品不正,官不稳,事难成”。人做正了做官不会出问题,做事也容易;官做好了,会为人民做更多的好事,受到人民的尊敬;事做好了,会充分体现官职的作用,也更好地体现人的价值。

人品和官品根本在立德,核心是为民。坚持“权为民所用、情为民所系、利为民所谋”。这应该成为官品、人品的统一,也是人品、官品修养的基本点和最高追求。好的人品要靠自己长期去陶冶,优良的官品要靠自己长期去修养。只有长期加强人品与官品的锻造和修养,才能永葆共产党人的先进性,牢记使命,不辜负党和人民重托,推进党和人民的事业不断向前发展。正是从这个意义上说,人品就是官品,做官就是为民。

· 宣 文 ·