

制度化与人性化:中小学教师管理的新思考

陈宏友

(合肥师范学院 教育系,安徽 合肥 230061)

[摘要] 制度化管理是以系统的制度为基本手段,协调共同劳动体中各成员行为的管理方式。人性化管理是强调管理中必须尊重人的需要和情感,通过人文关怀达到激发内在努力与动力。中小学教师管理者要通过公开透明的方式制定政策,公平有效的方式执行政策,同时以“以人为本”的信念有效激励教师的内在发展动力,共同营造和谐校园,促进学校与教师共同发展。

[关键词] 中小学;教师管理;制度化;人性化

[中图分类号] G451.2

[文献标识码] A

[文章编号] 1674-2273(2008)05-0095-05

制度化管理是以系统的制度为基本手段,协调共同劳动体中各成员行为的管理方式。制度化管理是组织内部管理由“人治”转变为“法治”的具体表现。^[1]人性化管理是强调管理中必须尊重人的需要和情感,通过人文关怀达到激发内在努力与动力。因而制度的规范与人性的激励是组织发展的理想状态。学校管理纷繁复杂,既有一般组织的规范和要求,同时也必须注重教育与教师发展的特殊性。因此如何把握制度的规范约束作用以提高学校管理的效益,同时又不忽视教育发展对人性的引领内化作用是十分有建设意义的可探讨性问题。尤其对于中小学校长在教师管理行为中如何把握制度化的基础性作用和人性化的灵魂性功能是很为务实的思考。校长的思想理念与管理行为引领着学校的日常工作和发展方向,同时清楚明白地辨析制度化与人性化对于校长的思维和管理理念的形成十分重要,这就决定了认清制度化与人性的范畴与区别具有无可厚非的意义。

一、制度化管理的再思考

德国著名社会学家马克思·韦伯在他的“理想的行政组织体系理论”中认为,“理性法律的权利”即合法性权力,是行政组织体系的基础,因为它“提供了管理连续性的基础。所有的权力都加以明确的规定,并仔细地限制在完成组织任务所必需的范围内”。制度化管理,使得组织内包括管理行为在内的

所有行为都置于组织的制度之下。所有管理行为都来自于制度的规定,管理权威集中于制度,而不是控制在某些人的手中。实行制度化管理,排除了因管理者的个人偏好、凭经验行事的影响,使得一切活动都是在理性和合理化的原则下进行。^[2]

(一)制度化管理是为了能够规范协调人们的行为,不是“人治化”管理

实行制度化管理意味着管理活动的范围与内容都应由制度作出界定,管理者的权限范围及行使方式都要有制度依据,任何组织成员的言行都须合乎制度要求。制度化管理作为科层制的产物,是现代管理的基本特征之一。其相对于传统的、主要依靠习惯和经验进行管理的方式而言,摒弃了随意性和主观性,标志着管理从经验走向了科学。制度化管理是以科学的制度规范为组织协作的基本约束机制,主要依靠人为以外的科学合理的理性权威实行管理。制度化管理是与机器大生产共生共存的,它的出现是管理理论的一大进步。

制度化管理非“人治化”管理,制度化管理以制度为准绳,以文本为依据;而“人治化”管理乃是领导者言行大于法规,以领导者言行为圭臬。在“人治化”管理下,校长用个人意志代替学校制度,甚至凭个人好恶评、聘教师,学校表面“稳定”“和气”,教师内心却未必认同,这种管理会使教师消极怠工甚至对抗。制度化管理也不是完全的刚性管理,我们要

[收稿日期] 2008-06-13

[基金项目] 本文为李继秀副教授主持的安徽省教育厅人文社会科学研究重点项目《中小学教师发展与学校组织重建的研究》的阶段性成果(2008sk339zd)

[作者简介] 陈宏友(1973—),男,安徽定远人,合肥师范学院教育系讲师,硕士。

避免生硬的强制性,缓解教师的外部压力,要给教师提供更多自由发展的时间、空间,使他们能张扬个性。

(二)制度化^[2]管理是为了能够正确看待管理者的权力与员工的权利,不是厚此薄彼

制度化是以制度的确立为宗旨,并将制度作为管理者执行管理行为的标准,因此其规避的是管理者管理行为的随意性。与此同时,制度化^[2]管理是保障组织管理稳定性,公平性的法宝,却不是管理者对个体的故意约束。制度化^[2]管理,使得组织内包括管理行为在内的所有行为都置于组织的制度之下。所有管理行为都来自于制度的规定,管理权威集中于制度,而不是控制在管理者的手中。实行制度化^[2]管理,排除了因校长的个人偏好、凭经验行事的影响,使得一切活动都是在理性和合理化的原则下进行。这同时也能够保障教师的权利受到尊重。

因此制度化首先要尊重教师的人格,给教师工作环境和心理空间上一定的“自由度”,其次,要尊重教师的专业知识与技能的特点。在学校管理中、教学中尊重教师的看法,尽力发扬民主精神。再次,要尊重教师的意见。即使教师有不正确的看法,要视情况顾及其自尊委婉地表达。

二、人性化管理的再思考

人性化管理思想发端于美国心理学家麦格雷戈的Y理论,这一理论认为:人并非天生懒惰,而是追求工作;人不但愿意工作,而且主动承担责任;人在工作中,为了实现目标是能够自我调节、自我控制的;人有丰富的想象力和创造力,也愿意表现出来,之所以对组织目标抱消极态度和抵触情绪是由于组织压力所造成的。^[3]因此其核心是强调管理必须尊重人的正当需要、自我选择及情感和隐私。台湾著名管理学家陈怡安教授把人性化管理的核心提炼为三句话:点亮人性的光辉,回归生命的价值,共创繁荣和幸福。^[4]复旦大学苏东水教授也认为,管理学与人为学有很多交叉,而人为学即“人为为人”,就是每个人首先要注重自身的行为修养,然后从为人的角度出发,来从事、控制和调整自己的行为,创造一种良好的人际关系的激励环境,使人们能够持久地处于激发状态下工作,主观能动性得到充分发挥。^[5]因此,所谓的对教师实施人性化管理,就是在整个学校管理过程中,充分尊重教师的人格、价值和合理利益,提供教师展示个性的机会,促使他们实现自我价值,最终达到实现学校发展的目的。

(一)“人性化”管理是以制度约束和保障为前

提,不是“放任化”管理

人性化管理是指在完善的管理体系下,依据可执行的准则或严格的监督机制,在保障学校正常运行的基础上,营造关怀、亲情、和谐的气氛,从而使教师形成内在动力,学校形成凝聚力,共同建构教育育人的宗旨。这意味着,人性化管理是以制度约束和保障为前提的,在制度与人性之间,制度是第一位的,其强调在管理中既要体现“制度化”,又要体现“人情味”,让人乐意接受管理,不产生抵触心理。

人性化管理是以科学管理为前提和基础,是一种具有亲和力的、灵活的、弹性的、分权式的管理方式。人性化管理绝不是放弃管理或者放任管理,不是要降低规章制度的严肃性和公正性,而是在按章办事、依法治校、文明施教的基础上更注重提高管理的艺术,改变管理的方式与方法。

(二)人性化管理是强调尊重、信任和激励,不是“人情化”管理

任何人的情感都需要尊重、信任和理解,教师在这方面的需要更为突出。当他们受到尊重、信任和理解时,才会心情舒畅地遵守学校各项规章制度并自觉地完成各项教育教学任务。但管理其实是一种平衡与协调,因此需要妥善地把握尺度。尊重与信任的同时也不可忽略规范,要保障及时地追踪与反馈。否则如果出现意外,很难做到及时应对,以降低损害。

人性化管理不是“人情化”管理,人性化管理是以严格的规章制度作为管理依据,是科学而具有原则性的;人情化管理则没有制度作为管理依据,单凭管理者个人好恶,没有科学依据,非常主观。校长若抛开规范的制度来奢谈人性化管理,势必会出现无原则的只讲人情和裙带关系的片面做法,难以在管理中体现公正、公平。同时,如果缺乏规范的制度,人的行为就得不到规范,人性的弱点和非理性行为就得不到约束,这必然会导致管理的混乱和工作的无序化。

三、制度化管理与人性化管理相融合的必然性

(一)时代的发展要求两者缺一不可

党的十六届四中全会提出“以人为本,全面协调可持续发展”的科学观,国家《宪法修正案》新增的“国家尊重和保障人权”,以及倡导“民主政治”,建设“和谐社会”等精神都告诉我们,学校应该推进“人性化”管理,提升教育质量,以适应现代化建设对学校提出的要求。^[6]

同时,国家《基础教育课程改革纲要》(试行)的

颁布,也集中反映了社会进步和学生发展对教师专业化提出了新的要求。首先,以建构主义和多元智力理论为代表的教育理论所揭示的学生学习规律愈来愈为人们所认识和接受,因此能够掌握和驾驭学生成长的规律,是对教师素养的要求。其次,学习社会的到来,使教育更多地需要承担发展学生的多种能力、提高学生整体素质的重要功能。再加上对信息技术的运用、多种资源整合的要求使得对教师学科技能和综合知识的要求与日俱增。因此教师自我提升的内在要求就更为关键了。但是如何规避人性中的不足与惰性,积极地形成良性发展与和谐氛围,就需要制度化与人性化互相作用,相互促进。

(二)成功的管理要求两者缺一不可

制度化管理是以系统的制度为基本手段,以达到对共同劳动体中各成员行为进行有效协调的管理方式,是从“人治”到“法治”转变的具体表现。制度化管理是促进社会进步的科学化管理的产物,组织效益最大化与管理对于组织发展的重要性由此得到了社会大众的认可。

而人性化管理自20世纪九十年代开始受到整个世界的关注。其不断受到社会的青睐,是因为它适应了当今社会高度重视人力资源的要求,并在招揽人才、提高工作效率、形成优秀企业文化等方面突显出巨大的优势。社会和市场环境的变化使得人性化管理备受瞩目,但是人性化所意图营造的和谐、积极的氛围是需要制度化予以保障的,没有规范就没有创新,没有制度就没有保障。

(三)学校管理的特点要求两者缺一不可

学校的根本任务是培养人才,即教职工在学校管理者的领导下开展教育和培养学生的活动。学校管理涉及学校管理者、教职工和学生,所以归根到底是对人的管理。^[6]因此学校管理是一门艺术,尤其是教师管理,其目标是最大限度地调动教师的积极性、主动性和创造性,使教师在校长的领导下更好地开展自己的教育教学活动,提升自己的人生价值。

教师群体有别于社会其他群体,他们的学历与品德修养较高,事业心与责任心较强,富有竞争力又较为敏感,特别在乎自身形象和价值以及别人的评论。教师职业的特殊性使教师希望得到理解和尊重,喜欢说服而讨厌压服和被管制。^[7]但同时教师的内在素质也决定了其能够遵从并执行合理的制度。在面对合理的制度与政策时,教师绝不会无理取闹,这是育人者最基本的内在品质。

四、制度化管理与人性化管理相融合的策略

(一)通过公开、透明的制度制定过程,保障制度公平、合理的产生

制度管理没有一个规范的出台程序就有可能陷入强权管理的范畴。在目前校长负责制的体制下,校长往往看重和力行集中,而容易忽视和丢掉民主。在教师集体中,要营造一种平等、民主、和谐的宽松氛围,保证科学决策、民主治校,校长是关键。

要想使制度被大多数教师接受并力行,首先要确保制度本身是教师集体智慧的结晶。这要求或者让每个教师都参与制度文本的制定,这样自己制定出的制度对于教师的执行是十分有说服力的;或者将制度的制定公开、透明化,让每个教师都清楚制度的草拟、确定、出台等过程。其次,如果制度本身无法让每个教师都参与,那么至少要保障教师明白制度的草拟以及确定依据。同时要争取每个教师都积极地对制度本身发表意见,并及时对意见反馈,争取说服教师的看法。再次,在以上两点都无法完全做到的情况下,至少要做到争取每个教师对制度的理解。让教师理解制度确立的依据、目的及意义。要尽力使每个教师都明白制度所规避的行为是有益于教育发展和社会进步的,虽然在短时期可能对某些利益有稍许损害,但是要从长远的角度来理解,要以学生、学校、民族和社会多方利益为重,多重角度来认识制度的意义。

制度的确立要取得大多数成员的认可,这样制度才能被真正执行,而不是表面的敷衍。公开、透明的制定过程保障了制度本身的公平、合理,同时民主的制定过程加上合理的制度又怎会得不到贯彻与落实呢?制度的科学、规范与保障作用才能得到真正的体现,而人性化的制定过程也正是人性管理的一部分。

(二)通过及时、有效的监督与反馈,保障制度公平、合理的实施

坚持人性化管理的原则不仅是制定管理制度的前提条件,同时也是实施制度化管理过程中应当遵循的一条基本原则。一个组织不能幻想有了严密的规章制度一切问题就会迎刃而解,因为实施制度比制定制度更为关键。良好的制度必须配套公平、有效的执行力才能真正成为学校发展的推动力。如果出现同样的问题,校长却以差别性的态度处理,那么这就会使制度本身失去了意义。因此建立及时、有效的监督与反馈不仅是制度公平、合理的保障,同时也是避免人治化,完善人性化管理的重要推动力。

在组织人力资源管理的实践中,由于其相关制度是为人而设的,不可能满足所有员工的期望值,因而执行制度时要把握好“法制”与“情治”、“约束”与“发挥”的辩证关系。尽可能发挥“自律”,减少“他律”。作为校长首先要坚定信念,将科学完备的管理制度贯彻执行,但是在执行中遇到特殊情况要灵活对待。然而这不是说可以随意以特例破坏制度,而是用民主的方式将特例人性化。也就是说,在执行中要发挥学校教代会的作用,对待有争议的特例,要以民主协商的方式,使相关教师感到不是管理者个人可以随意性的决定对他的处理。这样可以使得教师从心理上感到自己的问题,而绝不会认为制度或者管理者是有意对他为难。

同时偏听则暗,兼听则明,所以要及时有效的监督和反馈,用广开言路,来保障有效沟通。通过公平的氛围与有效的沟通来促进合理制度的有效贯彻。因此我们要意识到通过有效的监督与反馈所力图保障的——制度执行合理性,也是人性化管理的要求与体现。

(三)树立“以人为本”,建立互相尊重的环境

在人性化管理中,人是核心要素。组织发展与管理的动力源泉来自于人,管理的最终目的也是为了人。对于学校而言,坚持“以人为本”就是坚持“以师生为本”。一方面,以教师的成长和发展为本,充分调动他们的积极性、主动性和创造性,使他们真正成为学校管理的主人。为此,学校领导需坦诚地与教师交往,认真了解每一位教师,真正关怀每一位教师,充分满足教师不同层次,不同方面的利益需要。另一方面,要在促进学生全面发展的基础上以学生个性发展为本,尊重、关怀学生。形成教师与学生互相尊重,互相理解,互相关心的和谐的育人环境和校园文化。

同时校长应意识到要以赏识的眼光与教师交流,也即欣赏与勉励每位教师。“以人为本”实际上就是一种服务意识,意识到让每位教师发展的意义,以每位教师的发展为根本目的。校长要了解每位教师的专业发展水平,把每位教师放在最适合其本人发展的位置上,制定符合他本人特点的工作目标,使教师“人尽其才、才尽其用”,充分发挥教师的潜能。

学校是育人的基地,用什么样的理念指导学校建设与管理直接关系到学校的教育质量、社会的发展和国家的前途。因此要想保障教师真正尊重学生,以学生发展为本,就要求校长在学校管理中尊重教师,尊重教师的意见与想法,让教师体会到受到关

爱。只有受到关爱的教师才会真正体会到育人的意义,从而去关心、关爱学生,才能够真正达到“老吾老,以及人之老;幼吾幼,以及人之幼。”

(四)通过有效激励,激发内在动力

理解尊重是激励的前提;宽容是激励的“催化剂”;情感关怀是激励的良方。学校实行人性化管理,要打破传统地靠金钱与惩罚的管理方式,要正确处理物质激励与精神激励的关系,了解教师需要的层次特点,运用灵活多样的激励方式。

心理学家指出,人的一生都在追求重要感,都希望自己受到重视,是群体的中心。因此作为管理者,校长应该关注教师对认可的需求,但同时我们也要注意不同年龄层次的教师的需求往往是不同的。青年教师工作热情高,希望有进修业务的机会,同时面临诸如婚姻、住房等生活中的难题;中年教师多数是学校里的教学骨干,他们在工作中积累了一定经验,希望自己能做出成绩,并得到领导的赏识;老年教师希望身体健康和得到尊重。因此作为领导首先应树立服务意识,鼓励和支持不同的需求,帮助教师切实解决不同的发展要求,善于感情投资,善于抓住优势需要,并善于依据不同需求引导教师多元化发展。

一个集体,一个学校就像一个大家庭,每一个员工、每个教师就是家庭中的一分子。所以,校长能否调动起教师的积极性,挖掘他们的潜力,还在于是否能给予员工稳定的归属感。心胸宽则能容众,能容众则众归,众归则才聚,才聚则团队强。校长要善于容纳各种不同性格的教师和容忍教师的缺点,同时给予教师温暖的关怀以激励教师发展的动力与积极性。

(五)培养团队精神,形成组织文化

团队精神是组织的精神生命和组织发展的精神力量,能否建立良好的团队精神是人性化管理是否成熟、完善的重要标志。为此学校领导要想方设法培养教师对集体的归属感与一体感,激发教师内在积极性,增强他们的“校兴我荣,校衰我耻”的集体荣誉感。

同时完善积极的组织文化可以帮助学校贯彻制度的有效实现,并对教师个体形成内在的推动力。组织文化被誉为一个组织发展的内在驱动力,而团队精神正是这个组织文化形成的支柱。试想一个没有团队精神的学校如何能让所有的教师都以学校的发展为己任?没有团队精神支撑组织文化,何谈让教师自觉自我发展?何谈文化影响?而文化影响当

然是组织对个人发展的内趋动力。因此培养团队精神,形成组织文化是个体发展的强大动力。

甚至有学者认为“人性化管理在本质上是一种文化管理”^[9]。文化管理是人性化管理的最高层次,它通过组织文化培育和文化管理来建构一种组织精神,凝聚人心,使员工形成共同的价值观和行为规范。

五、结语

《易经》曰:“一阴一阳之谓道”。正确的管理方法应该是刚柔相济,在制度化和人性化之间寻求一个合适的链接点并加以整合,实现“软硬”两种管理模式并用。

人性化管理是实施制度化管理的前提和条件,只有把制度构建在“以人为本”的立足点上,制度才会具备强大的生命力,才能实行其维护社会中人的充分发展的初衷。而制度化是人性化管理的载体、依据和保障。人性化管理就其实质而言是更高层次的制度化管理。因为人性化管理的原则和思想要通过制度化来表达、体现并付诸实施,否则就沦为空谈。制度是现代管理活动的依据,人性化管理同样也必须在遵循相关制度的基础上进行。

制度化和人性化是伴随着管理活动全过程的一

对矛盾统一体,正确处理好两者的辩证关系,取中国传统文化的精华融入当代先进的学校管理理念之中,在制度化的基础上实现人性化,是对教师管理切实可行的有意义的管理方式。

〔参 考 文 献〕

- [1] 芮明杰. 管理学[M]. 复旦大学出版社, 2000.
- [2] 马克思·韦伯[德]. 社会组织与经济组织理论[M]. 广西: 广西师范大学出版社, 2004.
- [3] 陈孝彬. 教育管理心理学(修订版)[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 1999.
- [4] 徐铭. 人性化管理理论与应用研究[D]. 吉林大学出版社, 2004.
- [5] 苏东水. 管理心理学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1997.
- [6] 卢莉. 校长的“人性化”管理与“人性化”管理的校长[J]. 内蒙古师范大学学报, 2005, (6)
- [7] 梁伟. 学校人性化管理的理性思考. 教育导刊[J], 2006, (10)
- [8] 韩小瑜, 陈秀梅, 赵娜. 论学校的人性化管理[J]. 中国成人教育, 2007, (5)
- [9] 梁伟. 论教师的人性化管理[J]. 中小学教师培训, 2006, (11)

(责任编辑 何旺生)

The Institutionalization and the Human Nature: Some New Consideration of Primary and Secondary School Teachers Management

CHEN Hong-you

(Department of Education, Hefei Teachers College, Hefei 230061, China)

Abstract: Institutionalization of system serves as the basic means of institutionalized management, coordinating the management method of the community laborers' conduct. Humane management is that management must respect the needs and feelings through the humanistic concern and efforts to stimulate internal motivation. It is very essential for the administrators of primary and secondary school teachers to formulate policies through open and transparent manner, to fairly and effectively implement policies. At the same time, it is very necessary to induce the teachers' "people-oriented" belief and to spirit up the teachers' inherent driving force for development through effective incentives. Thus, through joint efforts, a harmonious campus can be created and the common development of schools and teachers can be realized.

Key words: Primary and secondary schools; teachers management; institutionalization; humanity