

中小学教师动态管理机制构建探析

宋 清

(慈溪市横河镇教育办公室 浙江慈溪 315318)

【摘要】 教师动态管理是一个涵盖教师人力资源的获取、使用、调节、激励、控制与开发的有机过程,是进一步调动教师积极性,深入推进素质教育的时代发展需要。探索新时期构建中小学教师动态管理机制的有效途径无疑颇具意义。动态管理机制源于现代管理理论,并衍生到中小学教师管理领域,是构建中小学教师动态管理机制的重要理论来源;中小学教师动态管理机制具有鲜明的自身特征。我市在中小学教师管理工作中的诸多实践,为探索构建中小学教师动态管理机制的可能性途径提供了现实依据。

【关键词】 中小学教师;动态管理;机制构建

【中图分类号】 G526.3

【文献标识码】 A

【文章编号】 1008-9144(2007)05-0013-03

著名教育家、清华前校长梅贻琦先生以自己从教及教师管理经历展示出对中小学教育的独特理解,充分肯定教师在学校教育中的核心作用,十分中肯地提醒人们加强对中小学教师管理重要性的认识。教育的发展已经对中小学教师管理工作提出新课题,动态管理机制创新是在此形势下孕育而生的,因其自身鲜明的特征,灵活的机制,为探索教师管理工作的可能性途径提供了理论依据。因此,加强中小学教师管理工作已经刻不容缓。

一、中小学教师动态管理机制的必要性

所谓教师动态管理机制,就是针对教师的人与事的过程与服务的管理,主要是根据学校外部环境的变化和内部因素的变动,对教师人力资源的流入、流出和内部流动的平衡与调节、分析与控制的管理机制。构建中小学教师动态管理机制,是进一步调动教师积极性和创造性,深入推进素质教育和实现科学管理的现实需要,其产生是诸多因素合力作用的结果,在当前中小学教育改革的关键时期具有极其深远的意义。

(一)中小学教师动态管理机制是现代管理制度理论衍生的结果

中小学教师管理目标之一是实现人本管理,动态管理机制的基础是以人为本。管理的对象是人,应该由人出发,以人为本。作为现代管理理论中的一个重要思想,人本管理的核心是“给组织中的每一位成员提供充分的空间,使得个体充分施展才能,通过管理者与被管理者的配合,将组织中的成员培养成技术加管理型的人才”。中小学作为以培养人为目的的特殊社会组织,确立以人为本的管理理念更是学校管理中的“题中应有之意”。现代管理制度对个体价值和位置的强调为教育领域中的教师管理提供了崭新的思路,可以说中小学教师管理的人本方向的思路,是现代管理制度对个体的进一步发现,而中小学教师管理的人本化努力也为现代管理制度提供了生动的现实证明。

(二)中小学教师动态管理机制是教师逐步适应社会综合形势的需要

目前社会对人才的要求已从“技术单一型”及“知识单一型”转向“复合型”,如果人才培养机制依旧停留在“单一型”人才阶段,则所供必定非所求,社会与学校的误差势必进一步拉大。教育培养机制转向培养“复合型”人才是大势所趋。学生从单一重视知识的掌握,向复合型、素质型转变;教师也相应地转向复合型,即由简单的“教育学知识+学科知识”模式,过渡为融入自身生命体验、兴趣爱好的复合型、人本型的教育者。教师也需要以其自身性格以及感性理性特征引导学生成为兴趣学习和享受学习的个体,告别以前纯粹接受知识而无个性的被动接受者,从而为实现素质教育的目标奠定基础。动态的教师管理机制正是从这一点出发,追求教师个体积极性和能动性的最大发挥,挖掘教师队伍的内在潜能,以动态的教师来培养动态的、富有创造性的学生群体,为社会提供最优的人才储备。

(三)目前中小学教师管理存在诸多不尽人之处

在大力开展中小学素质教育的背景下,中小学教师管理考核体系科学性较低,中小学教师的管理却依然与素质教育相脱节。惯常的中小学教师管理、考核流程是政治思想、教育观念、工作纪律、教学工作、学生工作、教学成绩、竞赛成绩、教研工作、论文成果、社会活动等,逐项考评,综合打分,划定等级,可谓名目繁多,考查入微;然而实际操作却经常漏洞百出:考核完全量化,只看结果,忽略过程,只重成绩,忽视个体及学科差异等。这些无疑都在很大程度上削弱广大教师的工作积极性及个人能动性的最大发挥,更延缓了中小学教育的整体发展进程。

因此,如何面对教师管理机制的现实偏差,适时构建中小学教师动态管理机制已成当务之急。

二、中小学教师动态管理机制的特征

与以往中小学教师管理模式比较,中小学教师动态管理

【收稿日期】 2007-03-14

【作者简介】 宋 清(1976—)男,慈溪市横河镇教育办公室,中学一级教师。

机制具有以下两大特征:

(一)教师动态管理机制是动态流程式管理机制

动态既指管理者管理理念的灵活变动。管理者应不断更新管理观念,兼顾弹性、创新和权变原则,针对具体的教育现实和教育状况提出切实有效的管理举措。管理者如果没有变动不居的灵活管理的思想,就很难在具体的管理工作中协调各方意见,应对不断出现的新现象。动态又指教师素养的发展以及教师教育方式的灵活变更。教师具有主动性和创造性以及发挥、施展各种能力的机会,动态管理机制的“动”,很大程度上来源于具有主动权的教师之“动”。广大中小学教师只有不断改善自身知识构架和加强自身素养,才能适应动态的管理机制的崭新情况。

(二)教师动态管理机制是激励机制与人本管理相结合的机制

与以前只顾激励而忽略平衡,或者只讲平均,不求激励的任何单一的管理机制比较,动态管理机制是公平基础上的效率和效率目标下的公平相结合的机制。公平是基础,效率是关键;人本是基础,激励是动力。在具体的教学实践中,以往只重升学率、竞赛达标率等量化、分数化的做法,便是只讲“激励”而忽略“人本”的典型做法,不但严重挫伤教师的积极性,而且极大损伤中小學生身心发展;相反,只讲“人本”而不求“激励”,也使学校的教学管理陷入停滞状态,教师多年只用一本教案,教学重复一个模式,没有任何创新和改变,单纯的“人本”管理便显得无比僵化和落后。

三、中小学教师动态管理机制构建的有效途径和实践

中小学教师动态管理机制是随着社会形势发展而生,伴着教学实际需求而来,因此,如何在现实中小学教师管理工作实行此机制,并能真正产生管理实效,已经成为当务之急。下面将结合我市中小学教师管理工作的诸多举措,探析中小学教师动态管理机制构建的有效途径和实践。

(一)深化中小学校分配制度改革

充分发挥经济分配的杠杆作用,逐步建立重实绩、重贡献的学校内部分配“动态”激励制度,做到方法灵活、形式多样,实现教师管理中的经济分配“动态化”,增强中小学的生机和活力。2007年3月市教育局出台《关于进一步推进学校(单位)分配制度改革的意见》(慈教人[2007]35号)文件,目前正在实施中。文件坚持按劳分配、优绩优酬原则,加大对为教育作出较大贡献的教育工作者的奖励力度;坚持区别校情、一校一策原则,考核方案需经过教代会(教职工大会)讨论通过方能实施;坚持加强考核、强化激励原则,真正起到调动绝大多数教职工的工作积极性的作用。文件在具体操作中明确各中小学要按照慈溪市政府考核办有关年度考核奖基数的15-20%作为学校拉开差距的奖金基数,即市政府考核办规定的80-85%作为教职工的基本年度考核奖,其他15-20%的奖金数额为学校捆绑使用,由学校按教职工考核量化成绩进行分配,实行多劳多得,少劳少得。要求根据各类人员的工作岗位、工作数量和工作质量适当的拉开分配差距,打破平均主义,达到经济分配动态化,必将使我市教育事业进一步健康有序、蓬勃发展。

(二)深化人事制度改革

实行教师专业技术职务评聘分离制度,实现教师管理中

的专业技术职务聘任与专业技术职务任职资格的相分离;改变以往的“唯职称决定论”,其实质是一种与时俱进的“动态”激励机制,形式上完全打破教师职称终身制,能力强的教师能上,职称高的教师也能下,实现动态化管理。

2005年12月市教育局出台《关于做好中小学(幼儿园)专业技术职务评聘分离工作的通知(试行)》(慈教人[2005]314号)文件,目前正在稳妥进行中。文件一方面要求严格实行结构比例宏观控制,规定了我市中小学校(幼儿园)专业技术职务结构比例标准(见下表):

中小学校(幼儿园)专业技术职务结构比例标准(试行)

学校类别	专业技术职务 结构比例(%)	
	高级职务	中级职务
省一级重点中学	40	45
省二级重点中学、全国重点职高	30	45
省三级重点普高、省重点职高、 市属初中	25	50
其他普高及职高、初中、市属小学	15	55
镇(街道)中心小学、城区小学	5	60
其他小学、省级示范性幼儿园	5	55

另一方面,要求合理设置专业技术岗位,各学校(单位)要按核定的专业技术职务结构比例设置岗位、聘任职务。规定目前已超过规定结构比例的,要逐步通过竞争上岗、择优聘任、自然减员、合理流动、低聘解聘等办法,使实际在聘人员逐步过渡控制到规定比例的高限。此举必将对优化专业技术队伍结构,促进教职工有序流动,增强中小学(幼儿园)师资队伍活力起到重要作用。

(三)建构动态、多元教师素质结构,以革新姿态提升教师素质,为教师的发展提供更广阔的发展空间

教师是学校的主导,教师素养的状况决定着学校教育目标的实现与否。动态管理机制的涵义本身已包涵对教师素养的培育和完善教师自身修养和知识构成,应随着动态机制而不断更新和充实。只有如此,才能适应知识的日新月异和技术的突飞猛进,才能保证整个管理是灵活而非僵死的;只有不断开发和挖掘教师的素养,才能最大限度地发挥教师个体在学校教学中的引导作用;只有教师自身先具有动态知识和素养结构,才能带动学生和整体教学局面动态发展。

2006年2月市教育局出台《农村中小学教师素质提升工程实施办法》(慈教[2006]21号)文件,加强了教师素质提高的动态管理,满足了建构多元教师素养结构的诉求,目前正在实施中。文件要求从2005年下半年起至2007年,以解决广大教师特别是农村教师在教育教学实践中的实际问题为突破口,开展以“新理念、新课程、新技术和师德教育”为重点的新一轮农村九年义务教育阶段中小学教师新一轮的全员培训,做到“四个统一”即“统一培养目标,统一教学计划,统一教材,统一质量标准”,培训内容包括师德与教师职业、新课程学科教学评价、新课程教学设计与案例分析、E-环境下的中小学学科教学专题研修等四个板块。此举促进广大中小学教师转变教育观念,增强综合素质,提升教育能力,形

成了终身学习、不断提高的良好氛围,为建设一支师德高尚、业务精良、适应基础教育改革发展需要的新型农村教师队伍打下坚实基础。

(四)举起马斯洛需要层次理论武器,关注教师的动态需要

需要层次论是美国著名的人本主义心理学家马斯洛提出的。马斯洛认为,人类有五种基本需要:生理需要、安全需要、归属和爱的需要、自尊需要、自我实现的需要。作为教师管理者要运用马斯洛需要层次理论武器,必须要像了解学生需要一样了解教师需要,要像与学生沟通一样与教师沟通,要像满足学生需要一样满足教师的需要。

1. 就生理层次的需要而言,必须满足教师不断变化的健康需要

目前,教师工作节奏加快,工作压力增大,生活方式单一,体育锻炼减少,健康状况不容乐观。慢性咽炎、粉笔灰尘肺、痔疮、肩周炎、脊椎疼痛、脑力疲劳、心理疲劳等六大教师常见疾病一直折磨着教师,“过劳死”、亚健康等状况已经引起学校和社会各界高度重视,教师健康不仅影响着教师自身发展的需要,更是关系到教育事业的持续发展。

2006年5月我市教育局出台《关于在全市教职工中实施健康工程的通知》慈教[2006]88号文件,倡导全市教职工在业余时间“每天锻炼一小时,健康工作四十年,幸福生活一辈子”,开展了一系列以增强体质为主要内容的活动:按照市《教职工体育健身评比活动方案实施细则》,全市教职工根据学校实际和个人特点,选择体育项目锻炼;在中小学全面推行慈溪市自编中小学教职工广播操,举行慈溪市中小学教职工广播操比赛,以达到教师与学生同出操,共健身的目的;举行全市教职工保健常识学习、比赛和市教职工健康营养知识系列讲座。起到锻炼机体、愉悦身心的作用,使教师具有良好的健康状态,促进教学工作的目的。

2. 就教师的心理需要,必须激发高层次需求,挖掘教师巨大的潜力

一般地说,动机源于需要。需要的层次越高,个性活动的自觉性和积极性也就越高。学校教师管理要动脑筋、想措施,努力形成一种潜在的激励人、影响人、约束人的精神力

量,促使教师自省、自我完善,发挥教师内在的潜能,给他们的发展搭建更广阔的平台。

我市教育局也鼓励其下属各乡镇(街道)中小学和市属学校因地制宜地开展颇有实效的举措。如我市横河镇教办充分发挥经济杠杆的作用,多劳多酬、优质有酬,2005年4月出台《横河镇教育教学成果奖励办法》(试行)文件。另外根据教师不同层次水平,确定不同培养目标,全面启动“横河镇中小学135青年教师培养工程”,即对新分配青年教师在教学业务上要求做到“1年基本适应、3年能熟练进行、5年能挑大梁”;全面启动“中青年骨干教师名师工程”,对中青年骨干教师,想方设法为他们创设成长的肥沃土壤。通过专项培训、鼓励冒尖、开设“教育创新论坛”等措施,广大中青年教师脱颖而出,已经逐步走上从横河镇名教师到慈溪市名教师甚至到宁波乃至浙江省名教师的发展道路。

构建中小学动态教师管理机制是顺应社会发展潮流的新的教育管理理念,不但能逐步革除在中小学教师管理过程中存在的种种弊端,而且能满足学校管理者提高教师管理水平的迫切要求。本文考察我市中小学教师管理工作的诸多实践与创新,意在为构建中小学动态教师管理机制提供鲜活的个案参考,而欲使其能更为广泛、更为成功地实施,则离不开广大中小学教师及学校管理者的献计献策和不懈探索。

【参考文献】

- [1]哈罗德·孔茨.管理学精要(原书第六版)[M].北京:机械工业出版社,2005.
- [2]罗伯特·丹哈特.公共组织理论[M].北京:华夏出版社,2002.
- [3]李涛.德卢克管理思想中的人本主义追求[J].东南大学学报,2002,(9).
- [4]李庆品.浅论中学教师管理中存在的问题及对策[J].当代教育科学,2006,(14).
- [5]汤子平.新形势下中学教师管理分析[J].国家教育行政学院学报,1999,(1).
- [6]施文龙.中学教师的需要现状和中学管理的激励策略研究[J].教育理论与实践2001,(2).

Analysis on the Construction of the Dynamic Administration on the Middle and Primary School Teachers

SONG Qing

(Education office of Henghe Town, Zhejiang Cixi, 315318)

Abstract: Dynamic administration is an organic measurement on the teacher resources by obtaining, utilizing, adjusting, inspiring, controlling and developing. It can furtherly encourage the teacher's enthusiasm, and promoting the quality education of the time. Dynamic administration construction is derived from the Modern administration theory, and applies to the field of administration on the middle and primary school teachers(MPST). The dynamic administration construction on the MPST is from the general dynamic administration construction theory, but it has its own markable characteristics. Practise and experience of the administration work in middle and primary school is the basic support for the feasibility of analyzing the dynamic administration on the MSPT.

Key words: Middle and primary school teachers; dynamic administration; construction