



校长叙事·学校文化型塑丛书

丛书主编 吴安春 丛书副主编 戴联荣 程方平 陈海东

学校的人本化管理行动

任光升 李连国 张凤魁 著

谈到学校管理，谈到人本意义上的学校管理，谈到制度管理的途径和工具，都不能迷失是“人的管理”、“心的管理”这一本质。所谓科学的学校管理，其实就是制度管理与人性管理的和谐相融，因为具有互动、互补、互通、适宜、共生和人性化的基本特征。

——程方平



南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS



校长叙事·学校文化型塑丛书

丛书主编 吴安春 丛书副主编 戴联荣 程方平 陈海东

.....

学校的人本化管理行动



南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

任光升 李连国 张凤魁 著

图书在版编目(CIP)数据

学校的人本化管理行动 / 任光升, 李连国, 张凤魁
著. — 南京: 南京师范大学出版社, 2012. 11
(校长叙事·学校文化型塑丛书 / 吴安春主编)
ISBN 978-7-5651-0831-0

I. ①学… II. ①任… ②李… ③张… III. ①中小
学—学校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第108370号

| | |
|------|---------------------------------------------------------|
| 书 名 | 学校的人本化管理行动 |
| 作 者 | 任光升 李连国 张凤魁 |
| 责任编辑 | 毛志轶 韦 娟 |
| 出版发行 | 南京师范大学出版社 |
| 地 址 | 江苏省南京市宁海路 122 号(邮编:210097) |
| 电 话 | (025)83598919(传真) 83598412(营销部) 83598297(邮购部) |
| 网 址 | http://www.njnup.com |
| 电子信箱 | nspzbb@163.com |
| 照 排 | 南京理工大学印刷照排中心 |
| 印 刷 | 南京玉河印刷厂 |
| 开 本 | 787 毫米×960 毫米 1/16 |
| 印 张 | 11 |
| 字 数 | 212 千 |
| 版 次 | 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷 |
| 印 数 | 1~3 600 册 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5651-0831-0 |
| 定 价 | 20.00 元 |

出 版 人 彭志斌

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换

版权所有 侵犯必究

前 言

“学校的人本化管理行动”这个课题研究，历时五年，刚刚结题。在2010年10月下旬无锡审稿会议上，我们向中央教科所吴安春教授和南京师范大学戴联荣教授汇报有关本书体例和内容时，心中忐忑，总有点新媳妇见公婆的感觉。两位教授听完汇报却称赞不已，认为：学校人本化管理符合《国家中长期教育改革和发展规划纲要》的指导思想和工作方针。科学发展观的核心是以人为本，育人为本是以人为本在教育工作中的具体体现，是当前基础教育面临的新课题，也是学校管理的方向。这大大增加了我们的信心。

两天的汇报与讨论让大家疲惫不堪，无锡同仁利用休息时间极尽东道主之谊，邀请我们游大运河无锡城段和著名的东林书院。运河两岸，商铺鳞次栉比，天下熙熙，地上攘攘。当年的千乘之王、万家之侯、百室之君已是“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家”。这里游人如织，处处流光溢彩，都没有给大家留下太深刻的印象，门前冷落的东林书院却震撼了我们。偌大一个书院只有我们十几个人，穿过“后学津梁”的牌坊，走在“东林旧迹”的路上，站在依庸堂和丽泽堂前，远眺东临码头的几个垂钓老者，在明代万历年间东林领袖、先贤顾宪成所撰的“风声，雨声，读书声，声声入耳；家事，国事，天下事，事事关心”前久久顿步。对联脍炙人口，是长盛不衰的千古绝唱，成为许多学人的共同心声和座右铭。

读书不是为了心灵的自足，而是为了更好地尽到一份社会责任。东林书院的这副名联，正是印证了这种文化心理。徜徉在书院的廊宇之间，仿佛还能听到那穿越时空的琅琅读书声。诚然，岁月的封尘会使这片建筑脱却鲜亮和生动，但东林书院毕竟为我们民族断残凌乱的精神史提供一个小小的栖脚处。只有思想，才能穿越岁月，让悠远的历史连成缆索；只有精神，才会在人们的灵魂中芳华永驻，历久弥新。毕竟，民众和历史最终接受的是坦诚而透彻的生命。

“实学、实用、实益”——道南祠影壁墙上镌刻的六个大字是他们的孜孜追求。以实学做学，以实用做事，以实益救世。讲学风、讲正气、躬行实践、锐意图新及热忱的爱国思想，是我国古代优秀文化遗产的一个组成部分，宣传尊师重教、修德成性、经世致用、明辨是非、遵循道统、纵论古今、弃旧图新、注重社会、独

立自主的学风。它不仅现代无锡城的文化坐标和文脉象征,更是中国知识分子的一面旗帜和圣殿。

仰望天空,寥廓深邃,自由宁静。“躬行实践、求真务实、知行合一”,东林的遗风不正是我们所追求的吗?以人为本的教育已经深入人心,但真正可参照的案例却寥寥无几。当初,“学校的人本化管理行动”课题的研究目的就是解决学校自己的问题,这不正是契合了一个“实”字!“人本”不能成为停留在口头理论的标签,应该有大胆的教育实践。

在本书撰写过程中,我们查阅了大量的中外资料,系统整理了有关学校人本化管理的理论,在学校文化、学校内部管理机制、评价系统、关怀体系、课堂教学上也进行了有益的实践探索;课题愈做愈觉得有味,愈做愈有益;学校文化在胜利油田得到彰显,组织系统、管理机制、考核评价系统等不断为其他学校所借鉴。2009年,“学案式教学”作为胜利教育管理中心四大课题之一在胜利油田的基础教育系统得以推广;2010年12月,东营市教育局在我校召开了“建设和谐高效课堂”成果展示现场会。

随着胜利油田向现代企业转型,1997年原有的企业办社会部分逐步剥离。到2005年,近万名教职工的“胜利教育”整体移交地方,学校与胜利油田千丝万缕的联系戛然而止,胜利油田的学校布局进行了整合,由此产生的震荡使部分教师彷徨而焦灼。加之受生源和资金的影响,近十年未引进一名新教师,学校教师年龄结构愈来愈老化,平均在40岁以上,教师旺盛的生命活力不再。教师生命质量需要激活,生命价值应得以重建。同时应试教育这一顽症并没有根治,学生的厌学问题没有根本解决。基于以上情况,我们探索人本化条件下的学校管理,从学校文化等方面进行了有益实践。

学校文化不是独立的,受当地文化的影响,又引领一定地域文化特质的成长。

因此,在梳理和培育新的学校文化中,我们从黄河口文化开始。黄河口文化具有鲜明的大河文明和海洋文明特点,大河文明稳定持重,海洋文明外向开拓;黄河口文化又具有移民文化的特点。东营是因油而生的移民城市,特别是石油会战之初,各种新群体、思潮进行碰撞和交融,进而互相渗透与吸引,产生了鲜明的铁人精神,顽强拼搏、开拓进取,具有特有的开放性、兼收性、宽泛性、多元性的特征,孕育出勇于探索、敢为天下先、求新求异的精神气质以及新的思维方式和生活方式、新的思想观念,从而成为现代文化的先导,但这种文化最突出的问题就是社会成员缺乏归属感,身份认同感尚未完全建立。学校成立之初属于企业办学,在特大型国营企业——胜利油田管理的二十多年中,学校文化明显带有企业文化胎记,而胜利油田的企业文化在历史上还含有军旅文化的成分,表现为组

织结构等级分明,人本化的元素不是很充分。

因此,在多元文化背景下学校作出明智的文化选择,使教师意识到自身文化性格的特点,形成多元的、融合的文化素养。这种文化自觉可以唤醒教师生命发展意识,彰显教师发展的自主性,促进教师形成反思习惯,促成教师合作共享。面对个体教育工作者追求的价值取向,学校要坚持科学的、和而不同的发展观,从个性多样化的统一看发展的“和”,即“合和”文化。“合作”是基础,“融合”是手段,“和谐”是目的。

有了学校文化的引领,也就应该有配套的管理组织系统,就要建立适应人本化校本教师管理的组织模型。组织模型多种多样,但学校管理应是去行政化,实施“扁平式网络化”的组织结构,这是一种学习型组织结构,它是为充分发挥全体师生员工的创造性能力而建立起来的柔性的、扁平化的、符合人性的、责任到位的、能持续发展的组织结构,突出了“合作、平等、参与”的特点。我们建立了以年级部为单元的“赛马式”管理机制,初步形成了“拥抱式组合,一体化管理,过程性考核,绩效性激励”的新的人本化的校本管理模式。由此建立各种学习共同体,进行“一体化”管理、“共同体”考核。

“拥抱式组合”使教师成为合作型同事关系,“一体化管理”强化合作共生自我管理自律意识,“发展性评价”促进教师专业化成长,“激励性奖惩”增强教师发展内驱力。人本化的校本管理提高了工作与管理效能,减少了管理和人际关系中的矛盾,融洽了同事间的关系,团队意识大大提高,办学效益大有长进,整体办学水平得到提升。

在柔性管理上,我们建立人本化教师关怀体系。关注教师的职业生活方式和幸福感,关注教师作为一个普通人的正常需要。只有教师自身生活得快乐、幸福,才能把这种快乐传递给学生。这种幸福感的流露,引导学生采取积极的心态,接受幸福、感受幸福、传递幸福,融生命关怀,创和谐教育。

科学管理其实就是制度管理与人性管理的和谐结合,制度化管理和人性化管理的正像科学与人文的关系一样共生互动、互补互通、“和而不同”。在制度管理中,应更好地体现以人为本;在人性化管理中,要以制度建设为基础。追求人本化管理,就是追求制度管理与人性化管理的和谐统一。

保证管理组织系统运行,就应有民主、科学化考核管理系统作保障。考核制度不但以人为本、民主科学,而且更重要的是得到被考核者认同和接受。制度的制定最好是通过自下而上,反复讨论修订。考核管理系统的内容,应改变以往以甄别优劣为主的评价方式,尊重多元,注意反思,建立教师发展目标构成的评价体系和学生全面发展的过程性评价体系。评价方式有自我评价、部组评价、学校评价(学生为教师评价或家长评价)三种,并坚持“人人都能发展,人人都有成就”

的评价原则。人人都有适合自己的发展目标。

建立以“学”为中心的教学方式,把实现人本化的学校管理落脚点放在课堂。洋思学校、东庐学校和杜郎口学校的经验给了我们很大启发,“洋思”的“先学后教,当堂训练”模式,让我们悟出“先学后教”是培养学生自主学习习惯和能力的有力措施,是落实怎样引发学生自学、思考的最好方式;“东庐”的“讲学稿”又是落实学生“先学”的有效载体,没有“讲学稿”,学生的“先学”将没有目标和抓手,会陷入漫无边际、无从下手的窘境;“杜郎口”的“教育超市”式的课堂教学模式,把学习的权利完全放给了学生,充分发挥了学生的主观能动性。借鉴三校的各自优势,根据我们的具体实际,形成了具有我们自己特点又兼具三校优势的“学案式教学”方式。

经过五年多的实践,我们认为:“学案式教学”实现了“主体”与“主导”的统一,教师在课堂教学也易把握。“学案式教学”颠覆传统课堂教学的权力结构,实现课堂教学哥白尼式的革命,真正使学生成为学习的中心,实现学生学习态度和学习方式的根本转变。以“学”为中心的“学案式教学”,以人为本,关注了学生全面发展,促进了学生健康人格的形成,培养了学生创新精神和创新能力,为学生的终身发展服务。它倡导的是学生自主学习、自主探索、自我发现、自我解决,课堂教学培养训练的着眼点是学生学会学习、学会合作、学会质疑、学会发展,从根本上转变了教师的教学观念和教学方式,转变了学生的学习方式,改变了课堂教学结构,优化了课堂教学模式,提高了课堂教学效率。

“学案式教学”要求有配套的教学工作方式,学校形成了集体备课以及二次备课完整的机制、过程、要求等,制订了学案设计和课堂评价柔性标准以及合作学习小组的评价标准,同时对教师和学生在学习案的使用上也做了比较宽泛的要求。

应该说,本书是学校五年多“人本化”管理研究和实践的一次梳理和总结,书中也参考了我们的结题报告。学校文化、学校内部管理机制、评价系统、关怀体系部分比较适宜学校领导以及中层干部参考,后面有关“学案式教学”部分更适用于教师课堂教学。每所学校都有自己的校情,我们也期望就某些问题与同仁商榷,特别是学校内部的管理机制和评价机制存在的局限性。希望读者或单位与我们联谊,在不断创新中共同提高。

作者
2012年

序：用科学适宜的管理铸就学校的特色与质量

看到任光升送来的“学校的人本化管理行动”的课题研究成果，心里很为他高兴，通过多年来的辛勤探索、思考与实践，任光升所做的研究显示了厚重与丰富。

最初认识任光升是在多年前我到山东的胜利油田考察教育期间，当时的他刚刚调到胜利油田的五十九中任校长。在交谈中我清晰地感受到他意志坚定、谈吐合宜、思维敏捷、虚心好学、经验丰富、管理有方，是一个有教育理想和抱负的中年校长。回京不久，我又在《中国教育报》和其他教育类研究刊物上读到了他的几篇文章，所涉及的内容多是他探索学校管理的思考与实践，有许多认识和做法非常务实、独到和有效，体现了他的管理风格和探索精神，当然也给我不少启发。

不久后，任光升来到中央教育科学研究所做高级访问学者，与我结成了合作研究的紧密关系，并能经常一起探讨学校管理的问题。以往，在谈及学校管理的问题时，学术界总是以理想和应然的标准谈学校管理问题。我虽然当过中小学校长，但在研究机构待久了，也自然会受到这类风气和习惯的影响，与学校管理问题的真实存在渐渐疏离，高谈阔论在不经意间多了起来。一次，听任光升谈自己在五十九中当校长的具体经历，我恍然意识到学校管理要达到理想境界是需要有阶段性过程的，而在学校管理具体、真实的特定发展阶段，并不理想的“人治”、“法制”有时也许是最适宜的，关键是如何在相应的管理模式中正确运用校长的引领和表率作用，循此而上才能最终达到理想的管理境界。悟到了这一道理，我觉得很有收获，也特别感谢任光升带给我的有益启发。

时光如梭，任光升结束了他的访问学者生涯，又回到胜利油田，通过用心和拼搏继续他的研究探索，并持之以恒地完成了他的研究项目。在此期间，我曾有机会到胜利油田去看他的研究推进与成果，他也因需要调离五十九中，到胜利油田教育管理中心负责人事管理，在更大的范围里继续探索学校管理的课题。

任光升长期以来潜心探索学校人本化管理的问题，并非心血来潮或追逐时

髦,而是与其长期校长工作的实践体会、执著追求的教育理想紧密联系的。2000年以来,“以人为本”的思想虽在中国社会和教育界产生了广泛深入的影响,但要在学校管理的方方面面真正践行“以人为本”的原则并非易事。既要有深入的研究和思考,更要有扎扎实实的实践推进。而在这方面,任光升可谓齐头并进、独到兼得。

为了完善“学校人本化”的管理结构框架,任光升不仅对学校工作的方方面面进行了细致的分析和梳理,剖析了各种复杂的关系;同时对国内外学校管理改革的理论与实践也予以了广泛的关注,在学校文化、学校内部管理机制、评价系统、关怀体系、课堂教学等方面的思考均颇有心得;还广泛地吸纳了诸如洋思、东庐和杜郎口等国内学校具体的改革经验与做法。为其系统地提出营造人本学校文化、建立人本化组织管理系统、完善扁平网络化管理机制、构建人本考核评价制度、实践学案式教学,以至整体建构学校人本化管理体系,奠定了坚实的基础。

在当今中国的学校管理改革探索中,可资借鉴和参考的经验和信息极为丰富,其中不乏片面的、概念的、理论的、实践的、国外的、国内的、传统的、时髦的、狭隘的、开放的、正向的、反向的、点上的、面上的、市场化和企业化的、注重个性的、强调共性的、科学主义的、经验主义的等多方面的影响。面对极丰富的信息刺激,作为合格的研究者必须坚守自己认定的教育管理最基本的原则和立场,而对诸多外来影响做去粗取精、去伪存真的选择,最终完善自己的研究逻辑体系。在这方面,任光升的素质、意识和所用的方法是规范和适宜的,其体现在著述中的思考和实践也是有说服力的。

谈到学校管理、人本意义上的学校管理以及制度管理的途径和工具,都不能迷失这是“人的管理”、“心的管理”这一本质。任光升在探索 and 实践中一直强调,学校工作的主体应是建立具有人本化特征的教师和学生的关怀体系,要关注教师和学生的教学生活方式和幸福感,关注教师和学生作为一个普通人的正常需要。只有教师自身生活得快乐、幸福,才能把这种快乐传递给学生,并通过幸福感的流露,引导学生调整心态,接受幸福、感受幸福、传递幸福,逐渐形成融入生命关怀、认同和谐共进的学校文化。

面对当前的现实,在学校管理的实践探索中,还有许多硬性、简单、空疏和僵化的管理规定,难以适应学生和教师多元化发展的需要,难以与师生的内在需求对应,因而,即便是理念很新、解释玄妙、条目繁多,但很难使师生从内心认同,更不能使人心悦诚服,效果自然也不理想。任光升看到了这些问题,并清醒地意识到,对人的管理不是为了约束,而是为了更好地发展。所以学校管理的理念、方法、途径和标准等,都要被管理者参与,要考虑到他们的具体情况和差异,并在制度的建设中更多地偏向积极、正向和个性化的激励,使每一个个体都能有良好的

学校制度文化中找到适合自己的发展道路。

基于这种认识，任光升在探索实践中十分注意从大处着眼、从细部着手，尝试运用差异考核的管理系统改变以往以甄别优劣为主的评价方式，尊重多元化，注意反思，建立教师发展目标构成的评价体系和学生全面发展的过程性构成评价体系。评价方式有自我评价、部组评价、学校评价（学生为教师评价或家长评价）三种，并坚持“人人都能发展，人人都有成就”的评价原则，较好地调动了广大师生的积极性和潜能，使人人都有适合自己的发展目标。

所谓科学的学校管理，其实就是制度管理与人性管理的和谐相融，是有互动、互补、互通、适宜、共生和人性化的基本特征的。针对不同的管理对象和有自主发展愿望的不同个体，管理方式的多元化、管理理念的“和而不同”、管理方式的“理一分殊”等，都是实事求是与科学发展原则在信息管理实践中的主要体现。在任光升的学校和许多具有积极探索精神的学校，其实践经验也可以从多方面印证这些思想，未来教育管理改革和发展的方向、趋势和原则都寓于其中，理想的教育教学和学校管理效果也必由此产生。

作为一所学校，制度建设的完善和制度实施的保障不仅要依托硬性、细致的管理规定，更取决于管理者和被管理者经过协商而形成的共识和其内在自主发展个性需求的呼唤。所以，任光升在这方面的研究与探索，不仅揭示了教育管理本应注重的科学性、适宜性、人本性和多元性等原则和规律，也通过深入实际的行动，为学校特色与质量的优化与提升提供了根本性的支撑和保障。

当然，作为一位地区教育、学校教育的管理者、实践者和探索者，任光升的研究之路还很艰苦和漫长，面对的现实还依旧复杂和充满挑战。但正因为如此，我们才会感受到改革和探索的价值，并从中体味难得的幸福和快乐。

程方平

2012年

（序言作者：中国人民大学教授，原中央教育科学研究所研究员）

目 录

前言 / 1

序:用科学适宜的管理铸就学校的特色与质量 / 1

第一章 学校人本化管理理念的研究 / 1

第一节 人本化管理研究的现实背景 / 1

第二节 人本化管理研究的思想理论背景 / 6

第三节 人本化管理研究的内容 / 8

第四节 人本化管理研究的理想模型 / 11

第五节 人本化管理研究的方法 / 11

第二章 人本化校园文化 / 14

第一节 人本需求的调查与引领 / 14

第二节 学校人本文化的确立 / 34

第三章 人本化组织平台系统 / 43

第一节 适应人本化教师管理的组织模型 / 43

第二节 建构各种共同体 / 45

第四章 “扁平式网络化”的管理机制 / 50

第一节 “拥抱式组合”使教师成为合作型同事关系 / 52

第二节 “一体化管理”强化合作共生自管自律意识 / 56

第三节 “发展性评价”促进教师专业化成长 / 59

第四节 “激励性奖惩”增强教师发展内驱力 / 67

第五节 实施管理体系的效应 / 69

第六节 实施管理体系的局限 / 70

第五章 人本化考核评价系统 / 71

- 第一节 民主科学化的教师考核系统 / 71
- 第二节 人本化过程性的学生考核评价体系 / 78

第六章 人本化关怀体系 / 94

- 第一节 人本化教师关怀 / 94
- 第二节 人本化学生关怀 / 98

第七章 人本化“学案式教学”的生成 / 111

- 第一节 “学案式教学”课堂教学的背景 / 111
- 第二节 整合借鉴“洋思”、“东庐”、“杜郎口”经验 / 120
- 第三节 “学案式教学”的定位与实践 / 130
- 第四节 学案的设计要求和编写原则 / 135
- 第五节 “学案式教学”的备课方式 / 138
- 第六节 学案设计和课堂评价 / 140
- 第七节 学案应用要求 / 146
- 第八节 “学案式教学”课堂流程与小组合作学习 / 152
- 第九节 “学案式教学”的配套管理 / 158
- 第十节 “学案式教学”的深化 / 160
- 第十一节 “学案式教学”的初步成效 / 163

后 记 / 165

第一章 学校人本化管理理念的研究

第一节 人本化管理研究的现实背景

一、教师职业倦怠成为实施素质教育和教师自身发展的障碍

实现学校教师人本化管理是时代的呼唤。以人为本是党的十七大提出的科学发展观的核心,而如何在教师管理中真正实现人本化管理是克服教师职业倦怠、提高教师职业幸福感、实现素质教育的关键所在,是引导教师适应变化了的人际关系的需要和解决学校内部存在的各种困扰的根本,因为教师是学校发展的主力军。

1. 解决日益突出的教师职业倦怠是全面推进素质教育的关键

以往和现在正在实施的学校管理模式已经严重滞后于时代的发展,不利于教师的专业成长和教师的职业生活。我们已经处在一个飞速发展的变革时代,社会在转型,人的思想、意识、生活方式等都在不知不觉的快速变化着,这种变化给我们学校管理和文化带来的冲击是前所未有的,而我们仍处在以往的管理模式中不思改变,这是造成当今教师职业倦怠的原因之一。社会对教育不断增加的新要求、教育内部的过度竞争、旧的培养模式下成长起来的教师要适应新时代的要求等等,这些都给教师带来了巨大的精神压力和生存压力,教师疲于应付,难于创新,因而逐渐失去进取心,久而久之,逐渐产生职业倦怠。

教师是承受压力最多的职业之一,而且教师承受的压力还有逐渐增加的趋势。国外的一些心理调查表明,中小学教师“燃烧度”(为职业献身精神、疲劳度)远远超过护士等对人服务的职业,教师逐渐产生的职业倦怠心理直接影响到教师的心理和生理健康,使其工作激情受到损耗,并成为教师厌教、教育水平难以发挥的重要影响因素,最终必然带来教育质量的下降和对教师身心的伤害。有资料显示,目前我国正常人群心理障碍的比例在 20%左右,然而,国家中小学

生心理健康教育课题组对辽宁省内 168 所城乡中小学的 2 292 名教师的检测结果却表明,中小学教师心理障碍发生率竟高达 50%。因此,教师职业倦怠已成为不可忽视、应有效解决的问题,更是我们校本教师管理的主要任务。

2. 新课程背景下学校教师人际关系发生变化,学校管理必须变革

(1) 校长与教师之间的关系。在传统理念下的学校管理是一种自上而下的层级管理模式,在这种管理模式下的校长和教师之间的关系是领导与被领导的关系,大多数校长的行政权力意识在日常管理中占主要地位,畏于权威和体制,教师主要是服从管理和接受管理,积极参与管理的意识淡漠。在人本化的校本管理体系下,学校的理想管理模式应该是以“扁平式网络化”的管理为主的模式。在这种管理模式下,校长与教师之间的关系虽具有领导与被领导的关系,但更强调平等的协商交流关系和共同参与管理的关系,是在一个管理共同体中的不同成员之间的关系。校长与教师之间关系的变化,实际上也是教师与学校组织关系的变化。

(2) 教师与教师之间的关系。传统理念下的教师与教师之间的关系是普通的同事关系,在这样的关系中,教师与教师之间的亲密度是自然生成的,当然有亲有疏,有和有斗,特别是在竞争日趋激烈的今天,“文人相轻”、“同行是冤家”的倾向较为突出,同学科、同年级、同层次之间的教师竞争较为激烈;而在人本化的校本管理体系下,教师与教师之间的关系应该是一种新型的“合作共赢型”同事关系,这种建立在合作基础上的同事关系体现在日常教育教学的每一个角落,体现在教师的工作、学习、管理和生活当中。

(3) 教师与学生之间的关系。在以往的学校管理中,教师具有绝对的权威,肩负着对学生“传道、授业、解惑”的责任,是学生心目中的领导,师生之间传承着一种“师徒”关系,有较强的领导与被领导的倾向,是不平等的关系;在新课程理念下的师生关系是平等的人与人之间的关系,学生作为具有健全人格的生命个体被充分尊重,师生之间更多的是朋友关系,教师的角色主要由施教者变成了指导评价者、激励引导者和服务者。师生关系是学校的核心关系,也是教师的责任所在。教师只有在良好的管理体系中才能充分发掘自身的能力和智慧,关心学生,对其进行全面深入的教育,同时,还能在对学生的教育中获得激励,收到教学相长的效果。

(4) 教师与家长之间的关系。过去,教师是家长的间接领导者,只要自己的孩子被教师教着,家长就会唯命是从,教师与家长之间是一种间接的领导与被领导的关系。在人本化管理理念下,教师与家长之间既是服务者与被服务者的关系,同时又是对学生进行教育的合作关系,教师要尽最大努力去满足家长对孩子教育所提出的合理需求,同时又要学会指导家长做好孩子的教育工作,尽最大努

力把家长指导成为自己教育的合作者。教师与家长的关系变化实际上也是学校与家长、学校与社会之间的关系变化,因为当教师与家长发生交往时,家长代表的是学生的权益,教师代表的就是学校的责权。

3. 教师管理模式的改革是当前时代发展的要求

当今各行各业的人力资源开发与管理模式已经随着时代的发展发生了较大的变革,特别是发达地区先进企业的管理模式已经给我们提供了许多宝贵经验,如海尔集团的“斜坡球体理论”,华为公司的持续管理变革等。改革开放,国外企业也为我们提供借鉴,日本的“人企合一”的团队发展意识和集团主义竞争意识,美国企业重视自我价值的实现、鼓励创新的管理模式等,都为我们建立学习型组织提供了管理的经验与实例,为学校管理改革的不断完善提供了有益的借鉴。党的十七大“以人为本”的科学发展观的确立为学校管理模式的变革提出了时代要求。

信息社会的到来既拉近了人们的距离,又疏远了人与人之间的感情。便捷的交流方式使得全世界的人仿佛都生活在一起、工作在一起,生活节奏的加快又使得人们疏远了情感的交流与沟通,管理的越来越精细化和科学化,使得管理者与被管理者之间的关系日趋淡漠……凡此种种都体现了人们“两难”的复杂处境,这些给人们提出了诸多新的问题与挑战。面对如此之多的新问题、新情况,面对社会的转型和思想、意识、生活方式等都在不知不觉快速变化着的人群,教师的思想和心理都受到巨大的冲击,传统的管理模式和教育方式已经不可能再深入人心。一是原来的“人治管理”是校长说了算,一言堂、一支笔、专权专断,以命令替代目标管理,大量的工作是靠领导的命令得以完成的,在这种管理系统中,民主不过是个幌子,教师基本上是从命是从,失去了自我,更没有了主动进取的精神。二是现在许多学校都推行“制度管理”,学校的每一项工作都有详尽的制度和规则,看起来是制度面前人人平等,校长的管理更加依赖于制度和规则,缺乏的是人性化的激励和感情的交流,使得管理的效能难以真正发挥,由于教师情感方面缺乏润泽,久而久之,再实用的制度也失去它应有的效力。三是学校的组织变革的乏力,现行学校的组织结构基本上都承袭脱胎于行政、企业和其他领域的组织结构,在行政、企业和其他领域的组织结构随着时代的发展大多都已经迅速变革的今天,学校的组织结构却基本上没有发生变化或变化不大,学校现行的管理组织结构仍然沿用韦伯理性科层组织结构模式,这种金字塔式的管理模式,在社会变化相对较慢时期是非常有效的,人们按照既定的程序 and 标准做事和思考,处于一种比较被动的理所当然的状态,因而我们的学校教育既没有真正的自主办学权力,更没有真正的自主向前发展的动力,在这种情形之下的教师管理当然也就不可能真正发挥教师的主观能动性,教师出现职业倦怠感更是在所

难免。

在社会快速发展的今天,这些相对滞后的管理模式已经显示出了其越来越多的弊端,这也是我们的教育改革没有真正达到预期目标的原因之一,所以改革当前的学校组织结构和教师管理模式迫在眉睫,这是学校可持续发展、激发活力、真正落实新课标、推进素质教育的关键。

4. 教师职业倦怠产生的不良影响

(1) 教学效果下降。教师的身心疲劳过度,对学生的观察、教育能力就会在无形之中降低,对学生的心理援助、管理指导等精神维持能力也会随之变得低下,随之而来的当然是教育、教学方法的不灵活或出现失常现象,在工作上变得机械,工作效率低,工作能力下降,最终导致教学质量降低。

(2) 人际关系紧张。在人际关系上变得疏离、退缩,摩擦增多,情绪充满忧郁和攻击性。有些教师使用粗暴的体罚和急躁的情绪、行为来对待学生,实则是一种身心疲倦、压力增大后所产生的“危险信号”。教师心理疾病会导致严重的后果,有时会给学生带来难以弥补的伤害。

(3) 造成自我身心伤害。教师的职业倦怠会造成教师的心理障碍和心理疾病,轻则是教师的消极态度和情绪的表现明显,重则会因不良心理状态而引起神经衰弱,或因不堪压力而导致精神崩溃,最终直接影响自己的身心健康。生理方面,经常会感到疲劳、虚弱、肌肉紧张、颈背痛、头痛、失眠、对疾病抵抗力薄弱、喉咙易嘶哑,常感冒或患心理上的小毛病,女教师常常出现内分泌紊乱和月经失调。心理方面,在认知上,教师会厌倦目前的工作,觉得工作无法给自己带来成就感,丧失理想,缺乏动机,欠缺热忱,倾向于贬低自我,包括不适应感、无能感、失败感和低自尊等,并采取悲观、否定态度,愤世嫉俗。在情绪上,当学校提高教育要求、加快教学节奏时,情绪较紧张,不安、易怒、易爆,动辄会责怪并迁怒于学生。缺乏热情与活力,感到沮丧、无助、无望,失去控制感,容易消沉或敏感易怒、神经质,容忍度低,自我评价降低,对同事不愿理睬,对学生冷漠,经常觉得自己孤立无援。

二、学生的厌学问题,已成了全面实施素质教育的顽症

中学生日益厌学已经成为不争的事实。

人本化的教师和学生管理、课堂教学模式的探索与研究,就是针对以上问题,结合本校管理实际,在现代教育理论和现代管理理念下,探索适合本校教师和学生特点的、具有自己鲜明个性的人本管理模式。该模式的研究和使用,力图能够最大限度地消除教师的职业倦怠和学生的厌学,形成具有活力的教师职业团队和朝气蓬勃的学生管理体制、学校具有自己特色的共同愿景,有全体教师

学生普遍认同的、相对科学的管理评价体系,有集体认同的民主管理办法和民主监督程序,有促进教师积极向上的内部管理文化,有促进教师专业成长和学生素质教育的校本培训办法和人文关怀办法,有适应本校特点的学生管理方式,有实现素质教育、克服学生厌学的课堂教学模式等,这对于学校适应时代的发展和教师、学生适应时代的发展都具有极大的现实意义。

三、学校调研和调查中发现的问题

根据2005年我校在全体教师中进行的“工作状态、被信任和尊重的程度、各方面的压力感觉”三个方面进行的问卷调查,结果显示学校在教师管理方面存在如下八个方面问题:

(1) 办学自主权,在没有充分落实的情况下,学校还没有建立起一个适合于时代发展的人本化的长效管理机制,各种能够促进学校发展的有利因素并没有发挥到极致,为学校的长远发展服务。

(2) 过去在企业办学的影响下,学校没有比较成型的学校文化,随着时代的发展,已有的传统、不很成型的文化急需梳理,并在继承的基础上建立新的学校愿景文化,以增强教职工的凝聚力和工作热情。

(3) 迫于升学率和社会的要求,学校给教师施加过多的压力,加上社会对教育和教师的要求越来越高,致使教师的工作压力较大,感觉不到工作的快乐和成就。

(4) 教师的教研培训如何更有利于教师的个人精神需要和专业发展,特别是校本培训如何更具有人文性和实效性,如何激发教师进入自动自发的学习状态,是当前急需解决的一个问题。

(5) 教师对现有教职工的考核与评价办法虽大致认同,但对具体细节仍有异议,如何让教职工参与进来,建立一整套适合教职工自我发展、又被全体教职工认同的评价办法,是一个长期探索的过程。

(6) 教师教学的方式如何向培养“人”的角度改进,特别是急需建立适合学生“学”的新的课堂教学方式和有利于学生发展的班级管理模式和学校德育模式,以达到教学质量与学生未来发展的需求及社会的要求相统一。

(7) 道德教育的力度与实际效果不相符合,特别是网络环境下学生的德育工作面临新的难题,学生厌学、逃学、迷恋网络、打架等现象依然存在。

(8) 学校如何教育家长、教育孩子,特别是“教师—家长—学生”学习共同体的建立如何更具有实效性,班主任的工作如何在新形势下更加深入人心。

以上问题的调查为制定课题方案、完善研究策略提供了依据。

基于以上原因,建立在以人为本基础上的“人本化校本管理”可以有效解决