

学校

管理的人本取向与技巧

XueXiao GuanLi De RenBen
QuXiang Yu JiQiao

陶然◎著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

管理的人本取向与技巧

XueXiao GuanLi De RenBen QuXiang Yu JiQiao

学校

陶然◎著

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

学校管理的人本取向与技巧/陶然著.

武汉:湖北人民出版社,2007.1

ISBN 978 - 7 - 216 - 05246 - 7

I. 学…

II. 陶…

III. 学校管理—研究

IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 121679 号

学校管理的人本取向与技巧

陶 然 著

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:荆州市求实印刷厂
开本:880 毫米×1230 毫米 1/32
字数:245 千字

经销:湖北省新华书店
印张:9.875
插页:5

版次:2007 年 1 月第 1 版

印次:2007 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05246 - 7

定价:28.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

前 言

学校管理的真谛在于发挥教师的价值和潜能,发展教师的个性。学校人本管理与制度管理的区别就在于人本管理重视的是教职员,强调的是大写的“人”,而制度管理重视的是条条框框,束缚的是教师的思想和行为,难以形成学校活力。这与现代教育的根本宗旨——教师和学生共同发展的趋势与要求是相悖的。所谓学校人本管理,人的发展是学校管理的目的,突出的是学校管理实践中人的自身应得到全面的发展。因此,落实学校制度的过程,就是建立一种鼓励创新的教育机制的过程,学校管理者要善于把建章立制的硬管理同人文关怀的软管理结合起来,既管且理,重管更重理,实现由制度管理向人本管理的转变。学校人本管理应按照学校教育发展的规律,从科学发展观的战略高度,推动学校的制度建设向人本管理转化,使学校制度遵循和体现以人为本、以师生发展为中心,从而实现学校的可持续发展。

推进学校人本管理和实施素质教育一样,很多学校管理者都是盲目地跟从和宣传学校要以人为本进行人本化管理,要体现学校人文关怀,但实际上是口头上赶时髦,在文件和领导讲话中做文章,或流于官样文字,或对学校人本管理理念的认识水平不够高,

2 学校管理的人本取向与技巧

或片面追求把现有的学校管理模式和管理方法进行换汤不换药的贴牌。这样的学校人本管理,有还不如无,只会更加挫伤教职工的情感和影响教职工的工作积极性。

实施学校人本管理必须强调坚持以人为本,以尊重、信任和关心为前提,实施对人的管理。学校可持续发展的关键还在于科学高效的管理,学校人本管理的主旨是在教育方针的指导下,根据学校的培养目标,遵循学校教育规律,充分调动教职员工的积极性和潜能,促进学生的全面发展,从而实现学校的培养目标。学校人本管理不是一味地在管理中突出师生的重要性和地位,任其发展,放任自流,而是既要关心、尊重、信任全体教师,鼓励教师专业成长和终身发展,为其创造和谐的发展环境,同时又要在人文关怀的前提下,管理有度,松弛相得益彰。

学校人本管理虽说是一种先进的管理理念,但是很多学校管理者并不能正确、理性地对待人本管理。因此,在以人本的管理过程中必须要讲原则,坚持原则。学校管理头绪纷繁,在具体执行人本管理的过程中要以导为主,以束为辅,因人而宜,区别对待,但并不是一个教师一个原则一个制度,那样就会人人以自我为本,从自身利益出发,从而形成“人人有原则,学校无原则”的现象。在学校人本管理的过程中,我们要坚持统一性和灵活性相结合的原则,在学校和全体师生共同发展的目标前提下,采用各种灵活的方法和措施,提高全体师生的积极性。

在以人为本,树立科学的可持续发展观的背景下,在现代学校管理理论发展的新阶段,学校管理者要以人为本,敢为人先,注重实效,追求卓越,用以人为本的核心理念,在学校中铸就一个大写的、醒目的“人”字。

陶 然

2007年5月

目 录

第一章 以人为本:学校管理的核心.....	[1]
一、从“物本”到“人本”.....	[1]
二、情感:人本管理的基本维度	[5]
第二章 管理主体的自我完善	[12]
一、培育人本管理意识.....	[12]
二、修炼人本管理素养.....	[17]
三、提升人本管理能力.....	[29]
四、磨砺人本管理艺术.....	[45]
五、打造人本管理实力.....	[54]
第三章 管理主体的情感历练	[60]
一、以修养管理情感.....	[60]
二、以真情收获感情.....	[74]
三、以成就树立威望.....	[91]
四、以美德建立声誉.....	[94]

第四章 人格魅力的表征与功能	[98]
一、魅力显于表情	[98]
二、热情鼓舞人心	[110]
三、魅力感召教师	[117]
第五章 爱心滋润的方位与形式	[134]
一、全方位关心教师	[134]
二、用爱心感染教师	[154]
三、让关爱滋润人心	[161]
四、满足教师的情感	[164]
第六章 宽容大度的养成与升华	[177]
一、包容教师	[177]
二、尊重教师	[190]
第七章 褒贬扬抑的原则与方略	[205]
一、真诚赞美	[205]
二、用心表扬	[212]
三、善意批评	[219]
第八章 言语抚慰的要求与艺术	[234]
一、校长的言语表达	[234]
二、校长的情感语言	[236]
第九章 举贤任能的反思与策略	[253]
一、以情用人的误区	[253]
二、知人善任的谋略	[255]

第十章 人际和谐的功能与路径	[264]
一、科学协调	[264]
二、有效协调	[276]
三、理智协调	[283]
第十一章 激励机制的运用与发挥	[289]
一、激励管理	[289]
二、科学激励	[298]
三、激发潜能	[302]
主要参考书目	[307]

第一章 以人为本：学校管理的核心

一、从“物本”到“人本”

(一)学校人本管理

人本管理是以人为中心的管理思想，它重视人的社会、心理因素在管理中的作用，注重情感要求，搞好人际关系，激发群体士气，培养凝聚力和向心力。学校人本管理就是以关心人、尊重人、激励人、解放人、发展人为根本指导思想来进行的学校管理，就是一种把人作为学校管理活动的核心和学校最主要的资源，把学校教师作为管理主体，充分利用和开发学校的人力资源，为实现学校目标和学校教职员工个人目标而进行的学校管理。

学校人本管理，是学校文化的一个组成部分和学校管理的一个细胞工程，是以人为中心的管理。在学校管理中，人与人之间的关系不仅仅是工作的关系，而且更重要的是社会关系。学校管理者要激发教职员工的工作热情，调动教职员工的主观能动性，就必须对其思想、情绪、爱好、愿望等进行分析研究，并给予正确的引导

和必要的满足,以提高学校教育教学工作的效率。

学校管理艺术的最高境界就是学校人本管理。顺从民心、尊重民意的管理潮流使大多数教师越来越不屈从于权力的强制,而是追求科学民主和以人为本的管理。因此,人本管理是学校管理艺术的更高境界。

(二)一切以人为中心

学校人本管理的本质特征表现在一切以人为中心。

1. 学校人本管理是学校管理实践活动的产物

人类的教育活动区别于动物界的自觉行为,学校的管理活动也随着学校教育的发展而发展。当学校领导关系在表现得正常、和谐的情况下,就会产生学校管理者对教职员工的感召力和凝聚力,或者说是教职员工对管理者的敬仰、拥戴与服从。于是,学校教育教学实践活动才能得以可持续发展,学校管理活动也随之日渐成熟和科学。因此可以说,学校人本管理不仅是人类社会教育实践的产物,更是学校管理实践活动的产物。

以人为本的学校管理过程,实际上就是运用激励手段来充分调动教师的积极性、主动性、创造性,以有效发挥其作用的过程。学校中的人员素质总体水平都比较高,他们都受过正规的教育,再加上教师的劳动是一种复杂的有创造性的脑力劳动,他们往往有更高追求。教师的劳动特点和心理特点决定了他们更希望在一种较为宽松、自由的环境下进行创造性的思考、创造性的工作,所以在学校管理中贯彻以人为本的理念会锦上添花,效果更佳。

2. 学校人本管理是社会物质文明和精神文明发展的结晶

由于学校人本管理的具体形态是一定社会发展时期物质力量和精神力量的特殊体现,谁若不在特定的时期和环境中拥有相对来说较高的物质文明和精神文明,谁就不可能具备人本管理能力。

社会经济的发展已由主要领先物质资源转移到主要领先人力

资源,即由物本型经济转变成人本型经济。社会的发展、文明的进步使人的主体意识空前觉醒,使平等、追求幸福生活成为人的不可剥夺的神圣权利。因此,在学校管理活动中平等地对待教职员工不仅是管理者的一种人道行为,而且是有效开发人力资源的一种必要条件,一种内在要求,并且这些要求已部分转为社会意志,有些已成为国家的法律法规。合理地满足学校全体教职员工的正当人性需求是人本管理的本质要求,这一本质要求指学校不仅要尊重每一个教师,而且要满足他们的生存、安全、社交、自我实现等各种需求。当然,不能无条件地满足那些不正当的需求或学校无法予以满足的要求。

(三)一切从教师出发

学校人本管理的艺术特征表现在一切从教师出发,以教师为中心。

1. 学校人本管理可不依赖于权力因素而存在

学校人本管理艺术是不依赖于权力因素而产生的。单纯的、纯粹的权力因素不能称为学校人本管理。学校管理者在运用权力时,只有融进高尚的道德、坚强的性格、浓厚的文化教养等因素后,才能产生人本管理。作为学校人本因素的管理方法如果和权力因素相结合,就能大大增加权力管理的权威。学校人本管理也不是将管理者个性魅力与管理身份、管理活动简单相加就能自然形成的。

2. 学校人本管理是利益因素与情感因素协调的产物

假如一个学校管理者不能带领教职员工去获得利益,那么,他就会失去追随者,人本管理将无从产生。但是,只顾单纯地去获得利益,也不能产生人本管理艺术。因为不道德、不合法或者令人痛苦地去谋取利益,只能使管理者丧失人本管理能力。学校人本管理艺术只能在利益因素与情感因素相协调从而具有道德性和合法

性的时候,才能体现并得到增强。

3. 学校人本管理表现为神秘性与坦诚性的结合

学校人本管理艺术表现为一种魅力,这种魅力具有神秘色彩。异性魅力的神秘色彩是大自然所赋予的,艺术魅力是艺术家运用艺术的不直接表现政治倾向的表现规律及其他形象思维的规律所形成的。而人本管理艺术魅力的神秘色彩则是由于学校管理者道德情操、性格修养及学识能力等诸多要素构成的总体素质比被管理者水平高而自然体现的。那种对自己的性格、才能甚至道德修养毫无信心,只有靠矫饰的举止和故作深沉的少言寡语来与群众保持一定距离,来勉强维持管理者的身份,而给人以神秘色彩的学校管理者,不但无管理魅力可言,甚至会使教职员工反感。只有在坦诚的基础上,因具有丰富经验、良好修养、远见卓识而自然产生的神秘色彩,才是学校人本管理艺术的表现特征。

4. 学校人本管理表现为超前性和保守性的相承

学校人本管理艺术的超前性,主要可以从其影响范围和管理者的思想认识水平两方面进行理解。第一,该艺术具有的影响范围超过其实际职权。这一般只产生于学校管理者在管理活动中其能力与水平处于积极上升的时期。第二,相对于学校管理者来说,其思想认识水平在总体上要高于教职员工。如果学校管理者就总体而言,在对自然和社会的洞察与描述上是陈旧的、落后的,能力和水平低于他所管理的大部分教职员工,那么,学校人本管理就不能形成。虽然学校人本管理的产生和存在,与超前性有必然的联系,但是学校人本管理一经形成,它又会表现出大于学校管理者的实际能力与作用的虚假影响。由于这种虚假影响是落后于现实的,甚至是阻碍学校发展的,因此,被称为保守性。学校人本管理艺术的保守性主要是由于原本实施人本管理的校长已经不能在新的社会关系中不断调节,保持适应状态,因而失去了存在价值与意义而造成的。

二、情感:人本管理的基本维度

(一)以情感树立威信

可以说,情感是学校管理者心理品质中比情绪更为深层次的内容。具有高尚的集体主义情感的管理者,会自觉地为自己的学校和服务的团队忘我工作;具有高度理智感的管理者处事冷静,不会用感情代替政策。如果缺少了这些情感,管理者可能会违背自己的学校和师生的根本利益,也可能会意气用事,鲁莽冲动。大凡重要的管理人才,特别一些举足轻重的或者卓越的管理人才,无不具有稳定、理智的情绪特征和高尚情操。由较低职位向较高职位晋升的过程,也往往伴随着学校管理者情绪情感这一品质的完善过程。

情绪和情感与提高个人威信,可以简单解释成威望和信任的综合,这都离不开教职员对管理者的认同。学校管理者如果在情绪上能够与公众形成共鸣,即自己的喜、怒、哀、乐与教职员工完全融合在一起,则必然会赢得教职员的爱戴和拥护。把这种与教职员工相同的情绪体验,内化成为高尚情感,就形成了一种获得教职员工拥戴的持久力量。世界上一些有影响的学校管理人才,与自己的师生有相同的情绪体验,具有为自己的教职员工所认同的高尚情感。那些德高望重的管理者还具备把师生员工的情绪和情感唤醒的能力。

为了获得威信,学校管理者必须学会利用情绪和情感为自己的目的服务。为了树立或维护威信,学校管理者有时必须克制自己的感情甚至牺牲自我。随着现代政治民主的发展,获取权威也日益有了文明规范。尤其是在社会主义民主政治逐步完善的条件下,学校管理者树立权威的办法就只能是全心全意为师生员工服

务,赢得师生员工的信任。所以学校管理者应该深入师生员工之中,体察教职员工的疾苦,把自己的情绪和情感与师生员工的情绪和情感融为一体。这样的学校管理者一定会赢得师生员工的高度信任。

(二)运用情感调动教师的积极性

人是富有感情的,如果学校管理者能在感情上与教职员工沟通,就能利用感情的力量激发他们的工作热情,这已成为知识经济时代学校管理者的一个共识。学校不是一些简单因素的拼凑,而是有情绪、有需要的人的集合,学校管理者不仅要掌握具体的计划、指导、控制等技能,还应该具有激励教职员工的工作热情、了解教职员工的情感与需要并驾驭他们的能力。

学校的集体情感分为两个层次:管理者与被管理者之间情感协调及被管理者之间的情感协调。假设一下,如果学校中的管理者是一位无法克制自己、不理睬别人感受、动辄呵斥教师、滥发脾气的人,他怎么能很好地管理教职员工实现学校目标呢?同样,一个充满嫉妒、猜疑、攻击与诽谤的工作环境会给整个学校团队的教育教学工作效率带来致命的损失。

运用情感作用激发教职员工的动力,在这方面一些学校的校长为我们提供了非常成功的经验。他们根据教职员工的心理需求和生活需要,制定了一系列行之有效的措施。例如,有一所重点学校为教职员工提供优厚的待遇,营造教职员工为共同价值理念而奋斗的氛围,极大地激发了教职员工的工作积极性。突出表现在以下几个方面:第一,十分注重让教职员工共同参与学校管理。他们特别强调宣传学校的发展与教职员工的关系,以命运共同体的形式调动教职员工参与管理活动的积极性,定期调查青年教师的思想动态,应用行为科学鼓励他们参与学校的教育教学活动。第二,教职员工参与学校管理,不是一种简单的活动,刮一阵风,也不

是一种模式,一刀切,而是发挥每个人的个性与特长,从而形成学校既有共性又有各自自然特点的特征。第三,教职员参与学校管理采用的是结合实际多样化形式。学校质量管理小组选题目标也是广泛多样的,如教育教学工作效率、学校安全、教学质量标准等。

现代学校管理越来越向解放人的个性和富有人情味的方向发展,可以说,社会越发展,经济和文化越发达所带来的全面发展和充分尊重个性的需求就越强烈,情感因素在激励教职员工作中的作用就会越大。

(三)以情感推动学校创新

在学校中,人本管理艺术的特性决定了管理者的任务就是运用情感作为鼓励教职员创新的动力,努力营造创新的氛围。其具体方法有如下几点:

1. 要鼓励创新

对于每一个不满足于现状的学校来说,鼓励创新就意味着在学校的价值取向上,把创新、提出合理化建议纳入学校的日常管理,并对积极创新、善于创造的教师及时给予奖励,以形成人人创新、个个争优的良好学校环境。为确保教职员工的创造性得以充分发挥,具有创造性的管理者需要为教职员提供适宜的条件。其中最好的方法是加强双方的沟通,鼓励教职员与管理者进行对话并提出不同的意见,提倡具有创造性的冲突,并愿意听到不同的声音,鼓励冒险与实践。学校管理的秘诀就是发现教职员的长处,并让他们多做自己擅长的事情。只有当教职员感受到自己是处于一个值得信赖并充满挑战的工作环境时,他们才能发掘出自己的创造性才能。

2. 要容纳教师的不同意见

学校对教职员意见的容纳,不仅反映在主动吸纳奇才,寻找

不同意见者加盟方面,还可以体现在学校内建立教师积极主动发挥创造性的机制,并加以发扬光大方面。如有的学校对本校中有创新成就的教师授予荣誉称号,并给予三年时间的物质支持。这种做法最关键的一点在于,这些教师拥有充分的创新自主权,可以在自己的专业学科范围内根据自己的兴趣和爱好选择研究课题,自由制定工作计划,完全摆脱日常工作的影响,且不受学校一般行政规定的约束。这种创新自主权不仅是一种有偿的报酬,更是一种强有力的推进剂,使创新者获得充分的自主权。

3. 要宽容失败

宽容是一种美德,宽容能解开胸中的心结,宽容能融化眉宇间的忧伤。在人生的道路上需要多一些宽容,在创新的活动,中,更要多一些宽容,多一些理解。创新是对前途未卜的新事物的尝试,与创新相伴的就是风险,没有风险就谈不上是创新,可以说创新与风险是一对形影不离的孪生姐妹。宽容创新中的失败,是营造创新氛围的又一途径。对于失败的宽容,不仅要形成一种气氛,也要形成一种机制,从制度上保障教师在教育教学上的创新和追求没有后顾之忧。

(四)以情感滋润学校发展

在现代学校中,教职员的行为在很大程度上受情感和心情的支配,教职员的心情好,工作就会愉快、积极。相反,心情不好,则会表现出情绪低落、悲观、没有干劲。现代学校管理已进入一个以人为本的管理新时代,其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制,而是一门融进了管理者对教职员、对事业献身精神的独特的艺术。尤其是进入 21 世纪后,随着信息技术和网络技术的迅猛发展,经济、政治、文化生活有了巨大的变化,学校管理活动中的主体和客体也有了极大的改变,这使得管理理论的人性假设发生了本质的改变。

面对面管理,是以走动管理为主的直接亲近教职员工的开放式的有效管理,它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔,内涵丰富,富于应变性、创造性,以因人因地因时制宜取胜。所以,在此基础上有人提出了新的人性假说,即情感人假说:在看到情绪智慧内核的基础上认识到情感所具有的独特的加减功能,并看到了它对教职员工情绪智慧的巨大能动作用,同时也意识到这对教职员工工作绩效的提高具有重要作用。

校长就要努力培养全体教职员工的“大家庭感情”,学校管理者和教职员工都要对此文化身体力行,爱校如家。从学校的校长到各级管理者都可实行门户开放政策,教职员工可以随时进入校长的办公室反映情况,校长对于他们的来信来访要妥善处理。为此,在情感人假说的基础上,有人提出了“金苹果激励理论”以及相对应的人本管理。由于教职员工具具有个性与共性的双重属性,决定了学校人本管理应该是个体与整体的有机整合。即个性决定了必须在教职员工与学校之间建立起以心理契约为纽带的情感互动;共性决定了应该营造以信任为基石的人本管理氛围。人本管理模式应该是心理契约和学校情感文化的有机结合。

在情感管理的学校文化中,倡导人之间的情感关怀。在学校工作就像生活在一个大家庭一样,让人感觉到温暖。正是这种浓厚的人情味,让教师对学校不忍割舍。可见,从情感人到“金苹果激励理论”,再到人本管理模式,这正是学校人本管理的核心,也是学校人本管理的创新之处。

(五)以情感凝聚教师

对于学校管理者来说,实施人本管理是生成学校凝聚力的一个关键因素,它可以拉近与教职员工之间的距离。人都是有情感动物,这在西方许多管理专家那里都得到了很好的阐释。当学校管理者与教职员工在近距离接触的时候,相互之间就会产生一