



教育学云南省立项支持新增一级博士点建设学科资助项目成果

教育学云南省重点学科建设资助项目成果

教育学云南师范大学重点学科建设资助项目成果

中小学校

# 人本主义教育管理概论

ZHONGXIAOXUEXIAO RENBEN ZHUYI JIAOYU GUANLI GAILUN

王毅 著



云南出版集团公司  
云南科技出版社



教育学云南省立项支持新增一级博士点建设学科资助项目成果

教育学云南省重点学科建设资助项目成果

教育学云南师范大学重点学科建设资助项目成果

# 中小学校

## 人本主义教育管理概论

ZHONGXIAOXUEXIAO

REN BEN ZHUYI JIAOYU GUANLI GAILUN

王毅 著



9630

43

00949979

云南出版集团公司  
云南科技出版社  
· 昆明 ·

第二师范学院图书馆



B1021501

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学校人本主义教育管理概论 / 王毅著. —昆明  
: 云南科技出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-5416-7705-2

I. ①中… II. ①王… III. ①中小学教育—人本主义—教育管理 IV. ①G630

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271923 号

责任编辑: 陈明英

封面设计: 晓 晴

责任印制: 翟 苑

责任校对: 叶水金

云南出版集团公司

云南科技出版社出版发行

(昆明市环城西路 609 号云南新闻出版大楼 邮政编码: 650034)

昆明市五华区教育委员会印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 10.5 字数: 250 千字

2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元



## 前言

## PREFACE

人本主义管理思想的一个关键的主题词就是“以人为本”。以人为本是一个古老而永恒的思想话题，以人为本的管理观念既时髦，又古老。有关以人为本的思考早在人类社会发展的早期就已经存在，中外诸多著名的思想家从多个思考角度贡献出了博大精深的见解。人本主义思想在人类社会早期的生产实践及社会管理活动中就有着多种形式、多个层次的表现。分析人本主义观念必然要涉及哲学、政治学、社会学、教育学、心理学、经济学、管理学、法学、历史学、人类文化学、伦理学以及当今得到迅速发展的“人学”等多种学科的理论思想，也必然要审视人文思想发展史上由我国先秦时期和古希腊及西方文艺复兴时期以来的历代哲学家、政治家、历史学家、伦理学家、人类文化学家、教育学家、社会学家、心理学家、经济学家、管理学家、人文主义思想家、启蒙思想家、法学家等揭示的人文主义观念。本文分析研究学校教育管理的人本主义方式，需要首先简明地探讨阐述人本主义管理的一些基本思想，分析人本主义管理揭示的矛盾关系和辩证关系，总结人本主义管理的主要规律和基本法则，然后引入到对我国中小学校教育管理的一系列问题进行研究探讨。中小学的教育只是整个国民教育或国家公共教育的一个短暂阶段，中小学校只是整个社会大系统中的一个节点或一个单元，中小学生的学习生活也只是人的生命发展全过程中初始环节的一部分；但是，中小学生的学习成长时期却是人生发展过程中极为重要的关键期，中小学校是一个人在人生旅程中形成人格、实现社会化的重要学习与实践场所，中小学教育则集中反映了整个国民教育或国家公共教育的一系列重大问题。诸如对教育的宗旨、教育的发展方向、教育的战略设计与决策、教育的实施目标、教育资源的统筹与分配、教育的内容、教育的方式方法、教育的流程、教育的监测与督导、教育的评价与强化、教育的公平与

均衡、教育的责任与权利、教育的文化建设与法制等等問題，都会集中反映到中小学生、中小學校、中小學教育等因素上，随时牵动着全社会每一个家庭、每一个成年公民的敏感神经，也经常性地、或大或小地引出各种矛盾、争论、纷争、冲突、批评与建设性意见等。特别是有关教育的人文性、理想性、公平性、普众性、均衡性与教育的功利性、实用性、差异性、精英化等多种矛盾关系，往往会成为全社会成员关注的热点或焦点。正确认识和解决上述这些中小學教育与管理的重要系問題，国际国内各界人士已经提出了诸多的理论思想与方法。而本文认为，人本主义管理思想应该是在中小學教育管理活动中解决这些矛盾与問題的一个比较合适的理论思想与方法。人本主义管理理论与思想存在着一个核心的价值法则或管理法则，即：兼容性法则。它可以作为探讨分析中小學教育管理問題的一个基本视点或中心尺度。所谓兼容性法则，其基本理念是：在组织的运行和管理活动中，应该寻找一种解决各种矛盾关系，特别是理想与现实、人文与功利、信仰与务实等之间关系的平衡方式、协调方式、兼顾方式、整合方式、同一性方式；而不是极端化、偏执性、对立性、冲突性的态度与方式。因而，我们可以以兼容性法则为基本视角，为准绳，来具体探讨中小學教育管理各个方面的问题。比如中小學教育与管理的制度、机构、领导方式、责任与素质要求，以及针对教师、员工、学生、教学、德育、后勤等方面的一系列教育与管理問題。关于中小學人本主义教育管理問題，虽然研究领域有限而明确，但却有着博大精深的探索空间。本文的研究观点只是一己之见，期待着能够抛砖引玉，能有更优秀的思想见解发表出来启发本文作者的拙思。

作 者

2013 年仲夏于昆明

## 目录

## CONTENTS

|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| 第一章 学校人本主义教育管理的基本问题 .....                               | (1)  |
| 一、人本主义管理的主题词：以人为本 .....                                 | (1)  |
| (一) 人本主义管理揭示的若干矛盾关系和辩证关系 .....                          | (1)  |
| (二) 人本主义管理的一般规律 .....                                   | (7)  |
| (三) 人本主义管理的一般法则 .....                                   | (11) |
| 二、学校人本主义教育管理的分析视角 .....                                 | (15) |
| (一) 主体分析视角 .....                                        | (15) |
| (二) 资源分析视角 .....                                        | (17) |
| (三) 目的分析视角 .....                                        | (18) |
| (四) 方法分析视角 .....                                        | (19) |
| (五) 层次分析视角 .....                                        | (20) |
| 三、当前学校教育管理的人本主义主导法则——兼容法则 .....                         | (21) |
| (一) 兼容法则的价值取向 .....                                     | (21) |
| (二) 兼容法则的方法取向 .....                                     | (23) |
| (三) 兼容法则的功利取向 .....                                     | (23) |
| (四) 兼容法则的二重取向 .....                                     | (24) |
| (五) 兼容法则本质上体现出的是一种灰色调适法则 .....                          | (25) |
| 第二章 学校教育管理体制的人本主义建构方式 .....                             | (27) |
| 一、学校领导体制的人本主义兼容方式 .....                                 | (27) |
| (一) 学校领导体制构成学校管理体制的核心 .....                             | (27) |
| (二) 行政首长负责制与委员会负责制相结合 .....                             | (27) |
| (三) 行政领导体制与专业性领导体制相结合 .....                             | (29) |
| (四) “服务者领导体制”与“被服务者参与性的领导体制”的结合 .....                   | (32) |
| (五) 单一型领导体制与复合型领导体制的结合 .....                            | (33) |
| 二、校长的素质要求及校长选拔方式的多样性兼容 .....                            | (34) |
| (一) 教育“压力链”与教育“竞争链”迫使校长实行“教育家”境界与传统<br>“务实者”角色的协调 ..... | (34) |

|                                                        |      |
|--------------------------------------------------------|------|
| (二) 校长岗位职责的多样性要求 .....                                 | (36) |
| (三) 校长素质要求的多样性兼容 .....                                 | (37) |
| (四) 校长选拔方式的多样性兼容 .....                                 | (39) |
| 三、校长自我发展方式的多样化选择 .....                                 | (40) |
| (一) 校长自我提高的日常方法 .....                                  | (40) |
| (二) 校长通过改善领导行为来达到自我提高 .....                            | (40) |
| (三) 校长通过构建学校发展目标来达到自我提高 .....                          | (41) |
| (四) 校长通过创建学校管理文化来促进自我提高 .....                          | (41) |
| (五) 校长通过强化自身职业道德修养来达到自我提高 .....                        | (42) |
| (六) 校长通过主动变革来达到自我提高 .....                              | (42) |
| (七) 农村中小学校长自我提高和发展问题 .....                             | (42) |
| 四、学校教育管理机构的兼容性建构 .....                                 | (44) |
| (一) 学校行政机构与教师、学生工作意见协商机构相并存 .....                      | (44) |
| (二) 学校教育管理机构与教师、学生、家长自治组织相并存 .....                     | (45) |
| (三) 正式组织与非正式组织相并存 .....                                | (46) |
| (四) 纵向机构与横向机构相并存 .....                                 | (46) |
| (五) 纳入部门制组织结构特征, 实现学校组织结构扁平化 .....                     | (47) |
| 五、学校教育管理制度的兼容性建构 .....                                 | (47) |
| (一) 基本制度与辅助性制度相结合 .....                                | (48) |
| (二) 常规制度和非常规制度及实验性制度相结合 .....                          | (48) |
| (三) 刚性制度与弹性制度相结合 .....                                 | (49) |
| (四) 强制性制度与协商性制度相结合 .....                               | (49) |
| 第三章 教师管理工作的人本主义方式 .....                                | (51) |
| 一、有关学校教师管理原则的兼容 .....                                  | (51) |
| (一) 以完成教育、教学任务为中心的管理原则与促进师生员工愉快发展为中<br>心的管理原则相兼容 ..... | (51) |
| (二) 以教师为本的管理原则与以学生为本的管理原则相兼容 .....                     | (52) |
| (三) 依靠教师办学的管理原则与依靠多元主体办学的管理原则相兼容 .....                 | (53) |
| (四) 采用行政控制、经济激励与心理引导的方式相兼容的管理原则 .....                  | (54) |
| (五) 特殊性管理原则与普遍性管理原则相兼容 .....                           | (55) |
| 二、教师职业素质要求的兼容 .....                                    | (56) |
| (一) 教师岗位职责的多样性要求 .....                                 | (56) |
| (二) 教师岗位素质的多样性要求 .....                                 | (57) |
| (三) 学者型教师的素质特征与经验型教师的素质特征相兼容 .....                     | (58) |
| (四) 教学型教师的素质特征与研究型教师的素质特征相兼容 .....                     | (59) |
| (五) 专长型教师的素质特征与多面手式教师的素质特征相兼容 .....                    | (60) |
| (六) 男性教师的素质特征与女性教师的素质特征相兼容 .....                       | (60) |

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| 三、针对教师的管理方式及发展方式的多样性兼容 .....         | (61) |
| (一) 关注教师职业特点及职业心理特点的多样性 .....        | (61) |
| (二) 教师专业成长目标与身心健康目标相结合 .....         | (63) |
| (三) 实现对教师的传统领导行为与现代领导行为的合理兼容 .....   | (63) |
| (四) 学校行政控制方式与教师自主发展方式相结合 .....       | (67) |
| (五) 教师的行政聘任方式与自主聘任方式相结合 .....        | (68) |
| (六) 实行教师的绩效工资制与协商工资制相结合 .....        | (69) |
| (七) 实行教师的个人绩效工资制与团队绩效工资制相结合 .....    | (70) |
| (八) 校内的教师培训方式与校际教师交流方式相结合 .....      | (71) |
| (九) 教师评价的多元化取向 .....                 | (71) |
| 四、对研究型教师培养方式的多样性选择 .....             | (73) |
| (一) 实行“科研行政” .....                   | (74) |
| (二) 分类培养研究型教师 .....                  | (74) |
| (三) 采用灵活多样的渐进式方法培养研究型教师 .....        | (75) |
| (四) 通过教师职称的评聘改革来推动研究型教师的培养工作 .....   | (75) |
| (五) 开办名师工作室培养研究型教师 .....             | (76) |
| (六) 通过建立教师学术论坛培养研究型教师 .....          | (76) |
| (七) 通过创建教职工“科研社团”来培养研究型教师 .....      | (76) |
| 五、加强农村中小学教师的培养与激励 .....              | (77) |
| (一) 农村中小学教师培养工作的薄弱点与困难 .....         | (77) |
| (二) 改善教师待遇, 调动积极性 .....              | (79) |
| (三) 增强师资配置, 加强师资力量 .....             | (79) |
| (四) 推进城乡教师交流和帮扶, 提升农村学校教师素质 .....    | (80) |
| (五) 促进农村中小学开展校本教研和培训工作 .....         | (81) |
| <br>第四章 教学管理工作的人本主义方式 .....          | (83) |
| 一、教学管理指导思想的兼容 .....                  | (83) |
| (一) 学校教学要以促进学生素质的综合发展为本 .....        | (83) |
| (二) 学校教学不能忽视提高学生升学率和就业率的务实目标 .....   | (84) |
| (三) 学校教学要考虑理想教育思想与传统教育思想的兼容 .....    | (84) |
| (四) 学校教育要考虑教学管理原则的兼容 .....           | (85) |
| (五) 基础教育学校应该尝试实行升学教育与职业技术教育的兼容 ..... | (86) |
| 二、教学工作管理系统的职能调整 .....                | (86) |
| (一) 教研组要建设成为学校教学与研究工作的中心 .....       | (86) |
| (二) 教导处要加重体现虚线督导和服务的职能 .....         | (87) |
| (三) 教育科学研究室要办成学校教学改革与实验的主导机构 .....   | (88) |
| 三、教学工作管理常规的综合调节 .....                | (89) |
| (一) 备课常规的适度兼容 .....                  | (89) |

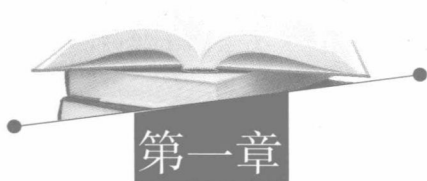


|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| (二) 讲课常规的适度兼容 .....                    | (91)  |
| (三) 作业教学常规的适度兼容 .....                  | (92)  |
| (四) 考试常规的适度兼容 .....                    | (93)  |
| (五) 学习管理常规的适度兼容 .....                  | (94)  |
| (六) 听课与评课常规的适度兼容 .....                 | (95)  |
| 四、学校课程管理的适度调整 .....                    | (96)  |
| (一) 学校课程实行“三级管理” .....                 | (96)  |
| (二) 重视实现国家基础教育课程改革的价值 .....            | (97)  |
| (三) 增强活动课和选修课的开设 .....                 | (99)  |
| (四) 尝试和推广研究性课程 .....                   | (100) |
| 五、学校教学方法的适度改革 .....                    | (102) |
| (一) 分段式教学法需要接受“以生为本”教育思想的调适 .....      | (102) |
| (二) 解决学生被动、机械的学习方式，需要采取参与式、自主式教学 ..... | (103) |
| (三) 解决学生单干、孤立的学习方式，需要采取合作式教学 .....     | (103) |
| (四) 解决学生厌学、怕学的问题，需要采取愉快式教学 .....       | (104) |
| (五) 解决所有学生只适应一种教学标准的问题，需要采用差异化教学 ..... | (105) |
| (六) 解决学生能学但不善于创新的问题，需要采用创新式教学 .....    | (106) |
| 第五章 学校德育管理工作的人本主义方式 .....              | (108) |
| 一、德育管理工作指导思想及目标的协调 .....               | (108) |
| (一) 综合认识当代青少年的素质发展要求 .....             | (108) |
| (二) 综合理解当代青少年的道德取向 .....               | (108) |
| (三) 综合认识党和政府提出的德育目标 .....              | (109) |
| (四) 综合理解我国学术理论界的相关研究 .....             | (110) |
| (五) 综合了解中小学自身的德育实践内容 .....             | (111) |
| (六) 系统了解中小学德育工作存在的一般问题 .....           | (111) |
| 二、德育管理一般方式的协调 .....                    | (112) |
| (一) 系统确立学校德育工作的基本原则 .....              | (112) |
| (二) 学校党政领导人共同领导德育工作，完善德育工作系统 .....     | (113) |
| (三) 加强学校精神风貌的系统建设 .....                | (113) |
| (四) 抓好德育设施的系统建设 .....                  | (113) |
| (五) 综合选取富有渗透力的德育工作方法 .....             | (114) |
| (六) 建立主体化的系列德育制度 .....                 | (114) |
| (七) 适当采取德育的量化管理 .....                  | (114) |
| 三、班主任工作激励方式的多样性选择 .....                | (115) |
| (一) 班主任的德育地位与德育素质要求 .....              | (115) |
| (二) 建立班主任教研组 .....                     | (116) |
| (三) 实行班主任组阁制或班主任“打包制” .....            | (116) |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| (四) 实行班主任职级制和优秀班主任命名制·····       | (116) |
| (五) 实行班主任准入制与持证上岗制·····          | (116) |
| (六) 实行全员班主任制和德育导师制·····          | (117) |
| <b>第六章 当代学生教育管理的几种典型形式</b> ····· | (118) |
| 一、参与性教育形式的多样性选择·····             | (118) |
| (一) 学生全员班委值周制·····               | (118) |
| (二) 学生校长值周制·····                 | (118) |
| (三) 学生执行班主任值周制及班主任学生助理制·····     | (119) |
| (四) 学生小家长值周制·····                | (119) |
| (五) 教师行为监督员制度·····               | (119) |
| (六) 班级治安小信息员值周制度·····            | (119) |
| (七) 民主选举学生干部的制度·····             | (120) |
| 二、校园教育管理文化的多样性建设·····            | (120) |
| (一) 学生教育管理文化或隐性课的多样性·····        | (120) |
| (二) 观念文化的多视角引导·····              | (121) |
| (三) 情境文化的多样化熏陶·····              | (123) |
| (四) 关系文化的渗透·····                 | (124) |
| 三、社会生存教育形式的多样性整合·····            | (125) |
| (一) 成长教育·····                    | (125) |
| (二) 生命及生存教育·····                 | (127) |
| (三) 逆境教育及学困生、潜能生教育·····          | (128) |
| (四) 安全教育·····                    | (129) |
| 四、心理健康教育内容与形式的整合·····            | (130) |
| (一) 学校心理健康教育队伍的多样性组合·····        | (130) |
| (二) 学校心理健康教育机制的多样性建设指标·····      | (130) |
| (三) 学校心理健康教育原则的多样性要求·····        | (131) |
| (四) 学校心理健康教育任务的多样性设定·····        | (132) |
| (五) 学校心理健康教育内容的多样性指标·····        | (132) |
| (六) 学校心理健康教育方法的多样性选择·····        | (133) |
| (七) 关注农村留守儿童的心理健康教育·····         | (134) |
| <b>第七章 惩罚性教育的人本主义考量</b> ·····    | (135) |
| 一、惩罚性教育方式的多样性·····               | (135) |
| (一) 保护性的惩罚教育方式·····              | (135) |
| (二) 低强度负性刺激的惩罚性教育方式·····         | (136) |
| (三) “语言暴力”形式的心理惩罚·····           | (136) |
| (四) “冷暴力”形式的精神伤害·····            | (136) |

|                                                       |       |
|-------------------------------------------------------|-------|
| (五) 体罚、变相体罚与经济惩罚·····                                 | (136) |
| 二、惩罚性教育的价值广角·····                                     | (137) |
| (一) 惩罚性教育体现了一种公共教育责任和教师职业权利·····                      | (137) |
| (二) 惩罚性教育是一种维护和彰显国家教育导向的基本方式·····                     | (137) |
| (三) 惩罚性教育是一种刚性的、能够快速有效促使学生转变错误态度和行为的反面激励方法·····       | (138) |
| (四) 惩罚性教育可以作为对学生进行挫折教育的一种方式·····                      | (138) |
| (五) 惩罚性教育可以帮助学生进行正确的行为模仿, 提高自我认识和自我控制的能力·····         | (138) |
| (六) 对惩罚性教育方式的运用可以帮助提高教师的育人水平·····                     | (138) |
| 三、惩罚性教育原则的协调·····                                     | (139) |
| (一) 把惩罚性教育作为一种辅助性的教育手段·····                           | (139) |
| (二) 惩罚不能成为教师的习惯性职业行为·····                             | (139) |
| (三) 惩罚性教育要与情感、爱心相结合·····                              | (139) |
| (四) 消除不合法校规, 依法实行惩罚性教育行为·····                         | (140) |
| (五) 不使用体罚、变相体罚、经济罚款、开除学生学籍等惩罚方式·····                  | (140) |
| (六) 以“不得已使用”为前提和有差别地使用“静思室”、“警告桌”、“加罚作业和劳动”等惩罚方式····· | (140) |
| 四、对建设性的惩罚教育方式的构建·····                                 | (141) |
| (一) 要求教师循序渐进、分级使用惩罚性教育方式·····                         | (141) |
| (二) 建立处分学生的听证会制度·····                                 | (141) |
| (三) 设计“转换性”或“替代性”的教育惩罚方式·····                         | (142) |
| (四) 制定受惩罚学生的心理调适与抚慰措施·····                            | (142) |
| (五) 设计“降压式”或“宣释式”的教育预防方式·····                         | (142) |
| (六) 审慎看待和评价国外体罚教育方式·····                              | (142) |
| 第八章 后勤工作管理的人本主义方式·····                                | (145) |
| 一、后勤工作管理指导思想的兼容·····                                  | (145) |
| (一) 廉洁奉公·····                                         | (145) |
| (二) 精心服务、全面保障·····                                    | (146) |
| (三) 支持校园文化建设·····                                     | (146) |
| (四) 合理适度进行勤工俭学、自主创收活动·····                            | (147) |
| (五) 建设和谐校园·····                                       | (148) |
| (六) 学校后勤工作人员要成为“行家里手”·····                            | (149) |
| 二、后勤工作社会化的适度选择·····                                   | (149) |
| (一) 保持传统后勤的工作性质——“服务后勤”·····                          | (149) |
| (二) 适当增加“经营后勤”的工作职能·····                              | (149) |
| (三) 实施后勤社会化的综合思路·····                                 | (149) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| (四) 要以建设节约型学校的精神为导向·····    | (150) |
| (五) 推行后勤社会化的若干原则·····       | (151) |
| 三、兼顾实现学校后勤工作的管理职能 ·····     | (152) |
| (一) 做好学校硬件资源的建设与管理维护工作····· | (152) |
| (二) 搞好财务管理与经济开发工作·····      | (152) |
| (三) 改善与丰富师生的生活·····         | (153) |
| (四) 绿化校园, 美化校园·····         | (153) |
| (五) 切实办好学校食堂·····           | (153) |
| (六) 做好对后勤工作人员的教育与培训工作·····  | (154) |
| 结束语 ·····                   | (155) |
| 参考文献 ·····                  | (156) |



# 学校人本主义教育管理的基本问题

## 一、人本主义管理的主题词：以人为本

研究探索学校的人本主义教育管理问题,首先需要了解人本主义管理的一般概念和理论知识,这是一个研究基础。我们至少需要了解人本主义管理所涉及的一些关系形态、人本主义管理的若干规律、法则和人本主义管理的发展阶段等内容。

### (一) 人本主义管理揭示的若干矛盾关系和辩证关系

进入 21 世纪,“以人为本”几乎已经成为人们的一个管理口头禅。原中共中央总书记胡锦涛提出的治国方略——科学发展观,其核心就是以人为本。所谓以人为本,笼统地说,是指在人们的各类层次的组织管理活动中,不能单纯地讲以物为本、以资本为本、以权力为本、以制度规章为本、以知识与技术为本、以优质资源为本、以赢利为本、以财富增值为本、以效益或效率提升为本、以组织中少数强势人物的利益实现为本等等,而是要讲以全体组织成员的权利满足、资源享有、人格发展、利益实现的问题,要确立以最广大组织成员的权益实现为管理的宗旨,为管理的直接目标,为管理的最终目的。尤其是要尽可能地缩小组织成员在权利满足、资源享有、人格发展、利益实现等方面的差异或差距。这对于学校的教育管理工作也不例外。当然,由于现实条件的限制,我们在实践人本主义管理的活动中,需要处理好一些有关组织的主体之间及主客体之间的矛盾关系。

### 1. 以人的生存系统为本和以个人权益的实现为本的关系

讲以人为本的管理，不少人容易取向于历史上一种西方观点，那就是强调在古希腊和欧洲文艺复兴时期就已经存在的一种以个人权益追求为中心的人文主义主张。这种观点认为；以人为本就是要关注每个个人的社会及组织权益，要在明确个人人权的原则下来讲以人为先、以人为上、以人为重、以人为尊、以人为中心的管理方式。这种以人为本的定义是一种人文性质而不是科学性质的定义，体现的是一种西方早期的人文主义思想。它强调普通组织成员个人的利益、个人的自由发展的重要性，强调国

家、民族、组织对实现组织成员个人权益和个人自由发展必须承担的责任。这种人文观念鲜明地认为：没有对个人权益和个人自由发展的追求，以人为本的主张就会被虚无化。

反过来，针对以人为本的科学认识则是一种注重历史经验的和系统性的、辩证性的认识，它从动态的、联系的、整体的、因素互动的角度来看待以人为本的管理问题，认为人的存在不是一种孤立的现象，以人为本必然要表现为是以人的生存系统为本，以人的生命活动结构体为本，以人的社会生存圈为本。在这个生存圈内，各个构成因素只有彼此相互承认、相互协调、相互尊重、相互平衡，才能相依相生，共同生存与发展。因而，从人的这个生存系统来看，人是不能妄自尊大的，个人也是渺小的，微不足道的。由此便体现出人本主义思维是一种结构性的、重系统轻个体的思维方式。从这个方面来看，与组织成员个人互动共存的因素很多。从组织外部来看，就涉及自然生态环境，市场与顾客，相关的政府机构、法律制度和政策，竞争对手与业务合作组织，相关的能源、环卫、水电、城市管理、警务、金融、教育、新闻、文化、交通等等以及其他一些需要接触的公共部门、非营利组织等。从组织内部来看，则要涉及组织目标、专业任务、不同层次和不同类型的组织成员、资本与资金、权力关系、管理体制、物质生产资源、知识与技术类型、质量与成本的控制形式、经济分配方式、生产效率、经济效益等多种因素。只有让这些因素在相互作用的过程中能够达到协调、达到平衡，员工个人才有生存权利和利益的满足可言，才能最终实现以人为本的管理目标。因而，说以人为本是以人的生存系统或共生体系为本，本质上是在强调一个职业组织应以国家和民族的整体利益为重，一个组织成员则应以国家、民族以及自己所在组织的整体利益为重。没有国家、民族、组织的健康存在，以人为本就是一句空话。

然而，一个现实的问题是：只讲以人的生存系统或共生体系为本，则很可能导致员工个人的权利与利益被忽视、被弱化，甚至被侵害；员工个人可能会沦落成为组织的附庸或组织的职业工具；以人为本的管理目标就可能会被置换成以组织利益为本的管理目标，出现以人为本的异化现象。这表明：只讲以人的生存系统为本，容易降低个人的组织地位和价值；而只讲以个人权益的实现为本，又可能导致人们忽视个人自身之外的种种客观因素，淡化组织整体的利益。二者之间的这种矛盾关系显然需要协调。人们必须要认识到：一方面，以人为本必定要以每个组织成员的权利得到全面享有、人格得到全面发展为目标，这是根本；另一方面，要实现这个目标，我们又必须以人的生存系统诸因素之间的和谐共存为基础，为前提条件。只有达到这种协调、这种平衡，以人为本的管理价值才能真正得到实现。

从学校的教育管理工作来看也是一样，我们需要尊重和满足师生在教育工作和学习生活中的个人愿望、个性追求、个人情趣与爱好、对工作与学习诸方面条件的个人要求和个人权利等等；但我们同时又不得不考虑学校所处的国情、省情和乡情，着眼学校的办学目标、办学条件、办学规模、办学方式和办学标准，有原则、有侧重地灵活协调师生个人权益和学校整体目标、整体利益之间的关系，恰当地解决好以师生个人发展与权益保障为目标和以学校整体利益的实现为目标这二者之间的关系。调节这二者之间的关系实际上也是解决以个人利益为本与以集体利益为本的关系问题。在这

个问题上,我们尤其需要正确认识和谨慎处理下面这些关系理念:先组织,后个人;重组织,轻个人;优组织,淡个人;想组织,忘个人。要避免有关个人的利益问题方面出现异化现象,这也是东西方管理文化涉及的个人本位形态与集体本位形态的差异与冲突问题。解决的目标应该是有效融合二者的利益,实现二者利益的互不可分与共赢。

## 2. 以组织上层人物的权益实现为本和以组织中下层人员的权益实现为本的关系

这是我们在历史教科书上和在现实生活中常见到的两种利益群体的分类。人们对它们的利益享有状态与水平的评价已经形成了刻板而鲜明的倾向,自然是以组织中的广大中下层人员为同情或主张公平正义立场的对象。同时认为组织上层人物充分享有组织利益的占有权和分配权,必定会引出社会不公平现象,导致两极分化,形成阶层对立或阶级对抗。因此,要建立公平社会或和谐社会,就应当采取以广大组织中下层人员的权利和利益的实现为本的管理,保证他们能够真实介入和参与组织权力运作,介入对组织重大决策的表决权和否决权。为此也就要求组织领导人和专业技术精英应当以法规制度为根据,成为广大中下层组织成员的利益的主张者、代表者、维护者和具体的操作者。这也就是说,以组织上层人物的利益实现为本,或者以组织上层人物为管理的主导,它应该只是具有方式方法的意义,属于一种管理艺术。在还没有进入到人类社会文明发展的高级阶段,我们特别需要借助一批拥有优秀的管理智商和超凡能力的组织领导人和其他精英人物,代表广大中下层组织成员来执掌权力,来实现组织目标。为此我们也就需要有对组织上层人物权力的认可和支持,需要有对他们利益分配的倾斜,需要保护他们的合理权益。这样做才能够激励和发挥他们的聪明才智,从而做到通过以组织上层人物为本的管理方式来最终实现以广大中下层组织成员的利益为本的目的。

这从学校的教育管理工作来看也是一样,学校办学是以学校上层人物的办学目的、办学意志和利益实现为本,还是应该以广大师生的工作、学习需求及利益实现为本?这个问题在私立学校可能会显得更明显一些。按照常理来理解,学校领导层与广大师生员工的活动目的及利益追求应该是一致的,都是为了实现学校教育的自身价值,达到全体学生素质的合格发展。但是在实际的学校教育管理工作中,用什么样的教育价值观念指导办学,如何确立学校的具体办学标准,用什么样的专业方式来开展教育、教学活动,如何激励教师和学生,怎样来对待学校领导者和广大师生的权益,取什么样的态度来对待素质教育与应试教育,学校教育管理工作是主要体现学校领导者的意志,还是主要体现广大师生的意志等等,这些问题都具体体现出了以学校上层人物的权益为本和以广大师生员工的权益为本的关系内涵。一般的要求是:学校领导层应当完全代表广大师生员工的工作、学习要求和切身利益来开展教育管理工作,但现实告诉我们在这个方面还是存在着一些问题的。

## 3. 以组织精英人物为本与以普通组织成员为本的关系

以精英人物为本的管理方式与以少数人为本的管理方式之间显然存在着一定的联系。职业组织中的精英人物一般情况下都是少数人,而以普通组织成员为本的管理方式与以多数人为本的管理方式之间也具有明显的相似性。



以精英群体为本的管理方式有着一个来自学术界的理论研究依据,这就是所谓的“二八定理”。早时古希腊数学家毕达哥拉斯提出过一个黄金分割率,认为完美的物体可以分割为大约四六开的比例。法国社会学家帕雷托则提出了事物结构的“二八定理”。对于这个观点,从组织管理的角度我们既可以理解为是:组织中的优秀员工与普通员工的人数构成大体为“二八”比例,即20%与80%的比例。因此也可以理解为:一个职业组织的80%的财富是由组织中20%的优秀员工创造的,另外20%的财富则来自于其他80%的普通组织成员的劳动。不论这个观点是否能够成立,是否有实证数据的支持,它传达的一个信息是:一个职业组织里人数不多的精英人物对组织的生存与发展具有举足轻重的意义,他们是组织的骨干、基石,甚至是组织的灵魂。我们在这里所说的精英群体,包含了领导精英、专业技术精英和其他一些类型的精英人物。由于他们存在的重要价值,所以一般领导人都会重视、重用和重奖这些包括自己在内的精英人物。采取精英主义式的管理,它必定强调和强化精英人物的组织地位、权利享有和利益获得,使精英人物有声誉、有地位、有自主权力、有特殊待遇。这样的话,在组织中可能受到压抑和冷遇的往往是那些能力平平的普通员工,他们的自卑感、失落感、雇佣心态和被管制心态会表现得比较明显。由此也就不知不觉拉大了他们和组织精英人物的心理距离,甚至形成敌视的、仇恨的、异己的心态。这样的职业组织显然是存在着人心分离、两极分化的危险趋势,隐藏着发展的危机。因而,这就需要组织领导人在工作中要适度地采取“去精英化”的管理,缩小广大普通员工与精英人物在工作能力和工作业绩方面的距离,也要让普通员工在组织中拥有优越感,有积极的声誉和身份体验,有必要的工作自主权力,达到以精英群体为本的管理方式和以普通组织成员为本的管理方式的协调与融合。

这从学校的教育管理工作来看也是一样,对优绩教师采取“让能者有高声誉,让能者有高职位,让能者有高薪酬,让能者显赫”的激励方式,而对平绩教师则有意无意让他们自生自灭,甚至采取末位淘汰的方法,让他们在忧郁、焦虑、压抑的心态下接受职业的煎熬。同样,对学习优秀的学生可以允许他们跳班、课程免考、配备导师、使用教师资料室,甚至组建尖子班,指派名师授课,当作学校的宠儿来对待。而对普通学生则采用常规管理,让其好自为之,任其自然发展。这种对待师生员工的不平等的差异性管理显然不能算是人本主义的,需要我们采取兼容与协调的方式来解决二者之间的差异和矛盾。

#### 4. 以组织中的强势群体为本与以组织中的弱势群体为本的关系

一般情况下,组织中的强势群体主要指的是领导精英人物和专业知识与技术精英人物等。由于他们所具有的聪明才智和他们所能掌握的组织稀有资源,使他们在组织运营活动中能够享有决策权和控制权,同时也能够比弱势群体成员获得更多更优越的待遇和利益。而组织中的弱势群体则缺少或完全丧失了对重要组织资源的占有权利和能力。由于他们长期远离组织权力或其他组织的稀有资源,因而只能处在受支配、受控制、被雇佣的地步,接受强势群体的领导,接受强势群体为他们谋利益,帮助他们获得应有的权利和需求。这也就是说,组织中的弱势群体更需要强势群体给予人本主义的关爱和管理。而弱势群体也必须尊重和服从强势群体的领导,承认强势群体应有



的组织地位和组织待遇,实现以组织中的强势群体为本与以组织中的弱势群体为本的兼容与协调。

从学校来看,我们可以搁置有关强势群体与弱势群体的其他类型和层次的分析,比如有关教师中的强势群体与弱势群体、学生中的强势群体与弱势群体的分析,而专门来着眼教师与学生这两大群体之间所构成的这类关系。一般而言,教师与学生都是学校教育活动的主体,但是从素质形成水平、社会成熟水平、自我意识完善水平、年龄辈分、组织地位与身份、组织责任、组织权力、教育管理资源占有水平等方面来看,他们显然是学校两类不同的主体,形成了强势群体与弱势群体的关系。因此,在学校的教育管理活动中,学校领导人需要以教师为本,通过激励和引导教师来实现以学生为本的办学目标,实现以教师为本和以学生为本的管理兼容和协调。

### 5. 人本主义管理的直接方式与间接方式的联系

什么是人本主义管理的直接方式?或者说,人本主义管理直接为谁服务?是以谁直接为管理的宗旨?答案只有一个:人本主义管理直接为全体组织成员服务,为强化他们的组织地位、组织权力和利益服务,而不是为一部分组织成员服务,为他们谋取利益。人本主义管理的间接方式主要是从方法论的角度提出的。由于受到组织内外部条件的限制,人们一时还不能直接选择以全体组织成员为本的管理方式。或者说,这种选择可能是脱离实际的,有些过于理想的做法。那么,从实际情况出发,我们可以选择或者直接以组织领导人为本,或者直接以专业技术专家为本,或者直接以精英人物为本,或者直接以强势群体为本等不同的管理方式,来间接地达到以全体组织成员为本的目的。一旦这些以组织中的部分成员为本的管理与全体组织成员的利益结合起来,它们就不再是人本主义管理的异化形式或畸形形式,而是人本主义管理的同质形式或转换形式<sup>①</sup>。当然,在组织管理活动中要直接以组织领导人、专业技术专家、精英人物或强势群体为本,就得在权利或权益方面向他们倾斜,使他们能够获得特别的激励,使他们能够占有组织运营所依赖的各种权力与资源,以便间接地来实现全体组织成员的利益。

从学校的教育管理工作来看也是一样。为了实现以全校师生员工为本的管理,在办学资源缺乏、环境不理想、条件有限、师生员工素质水平参差不齐的情况下,我们就可以选择或者直接以学校领导人或学校管理层为本,或者直接以专业骨干教师或专家型教师为本等不同的管理方式,来间接地达到以全校师生员工为本的管理。

### 6. 人本主义管理的共赢方式与共享方式的联系

人本主义管理的共赢方式是针对组织成员的利益分配的结果而言,是关于不同类型的组织成员对劳动成果或利益的占有情况的一种界定,涉及的只是利益分配问题<sup>②</sup>。它表明不同层次、不同类型的组织成员对组织运行成果的利益均沾或共赢,这是人本主义管理的一种有限形式。由于组织运营的各方面条件很有限,因而我们可以直接选择以组织领导人为本或者直接选择以专业技术精英为本的管理方式,来间接地实现全

① 王毅著:《人本主义管理的多元视角与多元形态》,昆明:云南大学出版社,2009年版,第56页。

② 王毅著:《人本主义管理的多元视角与多元形态》,昆明:云南大学出版社,2009年版,第72页。