

浅析现代教育管理中人的开发创造及提高完善

作者：河南商丘市第四高级中学 马廷勋

【摘要】学校管理者怎样让教师真正体现自身价值，文章认为管理行为要完成从“权治”到“情治”的转变，管理方式要完成从“管”到“放”的转变，另外要赋予教师挑战性工作，实现无缝沟通，让教师忠诚于教育事业。

【关键词】教育管理；以人为本；开发；完善

多年来，在教育管理中都提出了要“以人为本”，明确指出了人的作用乃是管理的根本，这是将“人”与其他管理要素的管理作用相比较得出的重要结论。“以人为本”所说的“人”是多元的，既包括管理者，也包括被管理者，还包括管理的人文环境，就学校而言，“以人为本”涉及到的“人”有学校领导、教职工、学生、还有家长、社会群众等，这些人对学校管理的质量都有重要的影响，笔者试图从“以人为本”中“人”的发展的角度浅析这一管理理念的目的，即管理要达到开发人、创造人、提高人和完善人。

作为学校领导，不能仅仅要求教师去作贡献，而更要创造条件，帮助教师不断超越自我，展示自我，完善自我，体现生命的价值，使教师有成就感，同时还要尊重教师，信任教师，理解教师，爱护教师，尽力为每一位教师提供和创造展示自己，体现自身价值的机会，满足教师被尊重感和归属感等需要。让教师真正体验到“我是学校的一笔财富，我的价值体现在对学校的贡献度上”，“校兴我荣，校衰我耻”的人生价值。那么，作为学校领导，如何让教师真正实现自身的价值呢？

一、管理行为中“权治”到“情治”的转变

以往，我们的学校管理工作通常侧重于“领导说了算”，校长“唯权至上”，无视教师的感受，工作没有商量的余地，这样不仅泯灭了教师工作的独立性，斥退了教师的个性，更大程度上还会摧残人、摧残精神和摧残文化，忽视教育管理的人文因素而造成学校人际关系紧张，束缚甚至压抑了教师群体的创造性。因此，在这里特别强调，管理者要实行“情治”，工作由“强加”变为“委任”，通过调整管理行为，创造一个为促进教师发展服务的教学管理环境，使教师“心服”、“心乐”，让教师群体活得高兴、干得痛快、干出名堂。“情治”的原因是什么呢？首先，教师具有较强的自主性，他们不仅不愿受制于物，而且无法忍受上级的遥控指挥，他们更强调工作中的自我引导；其次，部分教师往往比学校领导更加专业，他们对自己的工作比学校领导掌握得更多，更有能力做出正确的决策；再次，教师被学校委以重任的成就感需要，使他们对工作抱有更大的热情。因此，学校领导不应独揽大权，阻碍教师发挥专长，否则不仅会扼杀教师的创意和才能，而且会扼杀教师的工作积极性。

然而，下放权利并非放任自流，也不是一切决策权都下放。按照决策内容的



不同，我们将决策分为：技术决策、管理决策和战略决策。技术决策是关于工作本身的决策（如教学决策）；管理决策是确保学校管理顺利运转的决策（如教育奖惩）；战略决策是确定学校发展方向的决策（如学校规划）。一般来讲，技术决策下放的程度可以高一些，而管理决策和战略决策下放的程度应该低一些。

二、管理方式中的“管”到“放”的转变

教育管理理念转变后，我们认为，教学管理的核心是对教师工作积极性的调动，对教师而言，好的教学管理不再是一种外在的约束，而是一种促进自我发展的内在需求。

例如，不少学校通过建立规章制度强化了组织管理职能；通过竞争上岗、绩效评估、结构工资等，强化了领导功能；通过量化评价标准，强化了对教师工作行为的监控。．．．．．这一系列化管理，看似科学，学校工作程序化、标准化了，但真正达到科学化了没有呢，答案就不太满意了，绝大多数教师认为自己是被“管”的对象，试想，把规章细则化、标准化，而且配合量化评分和经济制裁，不把教师和学生当成管教的对象了？管理变成了检查（教案检查、作业批改检查最为严重），这样教师疲于应付，导致做表面工作，搞形式主义，根本谈不上教师个人工作价值的体现。

这里的“放”，也并非放任自流，而是有的放矢，不搞“齐步走”、“一刀切”，要根据教师的个性专长，留点工作弹性和空间，如，不应强求备课形式的划一；不必苛求课堂结构的完整等，对象有别，要求不同。由于教师具有自主性，他们不愿受制于一些刻板的工作形式，如固定的工作时间和固定的工作场所，而更喜欢独自工作的自由和刺激，以及更具张力的工作安排。并且教师从事的是思维性的工作，固定的工作时间和工作场所可能会限制他们的创新能力。因此，学校应制定弹性工作制，在核心工作时间与工作地点之外，允许教师调整自己的工作时间及地点以把个人需要和工作要求之间的矛盾降至最小。

事实上，现代信息技术的发展和办公手段的完善也正为弹性工作制的实施提供了有利条件。通过互联网，教师可以随时在家与学校联络，并传输信息和数据，学校领导也可借此向教师进行指导与帮助，从而避免管理失控现象发生。

三、赋予挑战性工作

与一般工作人员相比，教师更在意自身价值的实现，并强烈期望得到学校和社会的认可。他们并不满足于被动地完成一般性事务，而是尽力追求完美的结果。因此，他们更热衷于具有挑战性的工作，把克服难关看作一种乐趣，一种体现自我价值的方式。

要使工作富有挑战性，除了下放决策权外，还可以通过工作轮换和工作丰富化来实现。

当教师觉得现有工作已不再具有挑战性时，学校领导就可以把他轮换到同一水平、技术相近的另一个更具挑战性的岗位上去，例如，一位经验丰富的但已疲惫于当班主任的教师可让他试试当教研组长，这样，由工作轮换所带来的丰富的工作内容，就可以减少教师的枯燥感，使积极性得到增强。

工作丰富化是对工作内容和责任层次基本的改变，旨在向教师提供更具挑战性的工作。工作丰富化是对工作责任的垂直深化。它使得教师在完成工作的过程中，有机会获得一种成就感、认同感、责任感和自身发展。但在实施充实工作内容过程中，应遵从下列五个原则：

1、增加工作的责任和难度；2、赋予教师更多的责任；3、赋予教师自主权；4、将有关工作业绩及时反馈给教师；5、对教师进行必要的培训。

在教师当中，一部分人希望通过努力晋升为学校领导；另一部分人却只想在专业上获得提升。因此，学校应该采用双重职业途径的方法，来满足不同价值观教师的需求，但必须使每个层次上的报酬都将是可比的。

四、实现无缝沟通



沟通对于学校提高教师忠诚度具有重要的意义。首先，沟通能对教师起到激励作用。管理能通过教师的业绩反馈来强化教师的积极行为，这就是强化激励作用；管理层通过教师目标完成状况的反馈来激励教师向学校目标前进，这就是目标激励作用。

其次，沟通有利于教师的情绪表达。对于教师来讲，工作群体是表达自己的挫折感和满足感的主要社交场所。因此，沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制，并满足了教师的社交需要。同时，良好的沟通环境，还可以起到教师知识共享，信息交流互补的作用。教师在沟通中既是知识和信息的提供者，又是知识和信息的吸收者，他们彼此学习，互相提高。

五、关心教师，让教师忠诚于教育事业

关心教师并不是一个新鲜的话题，但却是从来没有得到很好解决的问题。我国很多出色学校在加强思想政治工作中，一直强调遵循的“理解人、关心人、爱护人”的原则，说的就是关心教师，但在现实中，一直是说得多，做得少。

首先，学校应该关心教师的健康状况。由于教师从事的是脑力劳动，缺乏应有的锻炼和娱乐，因此，长期下来健康状况就会受到威胁。

其次，学校应关心教师的家庭生活状况，要尽力帮助教师达到工作和家庭相互平衡。这样，学校教师就可以在工作之前、当中或者之后高效率地干完自己的“私事”，从而有更多的时间、更集中的精力从事工作。还需在教代会上向教师解释教师工作的艰辛，并希望取得他们的理解和支持。这样可以促进教师个人及其整个家庭对学校的忠诚，对教育事业的追求。

此外，在知识经济时代，知识更新特别快，能干的教师并非永远能干，教师的技能随着时间的推移会老化。学校应加大对教师培训和开发的投入，为教师提供受教育和不断提高自身技能的学习机会。国家教育部已制定了教师继续教育、终生教育计划，从而使教师具备了终身就业能力。但我们不应把师资培训看成仅仅是国家教育部门的问题，我们更应该从校本出发，开发好教师资源，为教师前途提供发展空间的同时，也即是为学校明天的长远发展作一次规划。

【作者简介】

马廷勋（1965--）男，汉族，中共党员，中学特级教师，商丘市第四高级中学校长

