

论学校和谐管理模式的构建

石 长 林

(重庆师范大学 教育科学学院,重庆 401331)

摘 要:学校和谐管理模式是指由有利于实现学校和谐发展的学校管理系统各个要素构成的充满生机与活力的组合方式。构建学校和谐管理模式需要做到五方面:和谐的学校管理目标:培养出和谐发展的学生,关怀教师的生命成长;和谐的学校管理过程:强化尊重和理解,融入人文关怀;和谐的学校管理方式:发挥各类人员的主体性,引导教师自我管理;和谐的学校组织文化:强调价值观领导,构建学校共同愿景;和谐的学校领导者品质:提高综合素养,体现人格魅力。

关键词:学校和谐管理模式;人文关怀;主体性;共同愿景

中图分类号:G47

文献标识码:A

文章编号:1673-0429(2012)06-0083-06

构建社会主义和谐社会是党的十六届六中全会提出来的一项重大战略任务。教育作为社会主义建设的重要组成部分,在建设和谐社会中具有举足轻重的作用,因此构建和谐教育就成为摆在教育工作者面前的时代课题。和谐教育的构建需要方方面面努力才能完成,从管理角度来看就需要践行学校和谐管理模式。本文拟就学校和谐管理模式的构建作初步探讨。

学校和谐管理模式是指由有利于实现学校和谐发展的学校管理系统各个要素构成的充满生机与活力的组合方式。构建学校和谐管理模式,有助于优化学校管理系统的各个要素,充分发挥各要素的组合效应,实现学校管理系统的和谐发展,为和谐教育的建设打下基础。笔者认为,为了实现教育的和谐发展,构建的学校和谐管理模式至少需要满足如下要求:

一、和谐的学校管理目标:培养出和谐发展的学生,关怀教师的生命成长

校长在确定学校管理目标时首先要关注的是“人”,关注人的终极生存状态,实现人的和谐发展。为什么校长必须关注“人”呢?因为这与学校管理的特性有关,学校管理具有教育属性,它同教育活动的本质密切联系在一起。

教育的本质是人类的自我再生产和再创造,是培养人的一种社会活动,因而教育是一种价值活动,它培养和造就万物之灵,启迪人的心智,发挥人的潜能,关怀人的成长。它的本质追求就是对人的全面关怀。因此,学校管理必须以育人为最高旨归,体现教育的本质追求。学校管理与其它管理的根本区别就在于人在管理中的地位不同,学校管理是为人的和谐发展服务,对人的管理实际上最终是为了人的和谐发展。既然学校管理的价值取向是人的灵魂,所以学校管理的一切活动都要朝着价值追求的方向发展,其管理目标的确定当然也离不开价值取向的导引。关注人的和谐发展的学校管理价值取向的确立必将成为校长思考的首要问题。

收稿日期:2012-10-11

作者简介:石长林(1973—),男,重庆师范大学教育科学学院副教授、博士,主要研究教育管理、教育政策。

那么学校管理的目标是什么呢?我们认为,和谐的学校管理目标应该定位为:培养出和谐发展的学生,关怀教师的生命成长。

(一)学校管理的终极目标:培养出和谐发展的学生

教育的终极目的是提升学生的人性,使之尽快走向崇高和完美,把学生培养成为一个懂得“为何而生”的真正的人,一个有丰富情感和健全人格的人,一个有个性、有文化底蕴、有开放眼光的人,一个会艺术化生存的人。也就是说,教育的目的应该是培养出和谐发展的学生。和谐发展的学生,就是指具有主体性特征的学生。这里所说的主体性是指人作为活动主体的质的规定性,它是和谐发展的人的根本特征,集中了人的一切优秀品质和个性特征,是人在各方面都得到良好发展的综合表现。主体性主要包括能动性、自主性、创造性等特征。

人是教育的出发点,也是学校管理的出发点,管理目标要体现和谐性,就必须以教育目的为根本价值导向,实现效率追求(如学校发展规模、学生升学率等方面的目标)和价值追求相结合,在追求管理效率的同时,更关注教育价值的实现,把教育目的确定为学校管理的根本目标,即校长要以培养和谐发展的学生作为终极目标。

(二)学校管理的重要目标:关怀教师的生命成长

既然学校是培养人的场所,那么没有教师也就不成其为学校。学校的根本任务是培养和谐发展的人才,为了培养这种高素质人才,就需要作为教育者的教师自身不断得到发展,教师应该是终身学习的。因此,校长应该认识到,要顺利完成通过教师促进学生发展的任务,就得关注教师的发展问题,“关怀教师的生命成长”自然成为和谐的学校管理目标的不可缺少的重要组成部分。

学校管理的本质,就是校长通过教育、鼓励、引导等手段,带领教师去实现学校教育的终极目标。校长需要通过学校组织的良好发展,更好地满足教师的需求,完善教师的人格,提升教师的人性,实现教师人生的价值。只有教师不断得到发展,才有可能最终实现学校教育的终极目标。事实上,由于教师职业具有特殊性,要求教师必须是一个不断自我反省、自我批判、自我提升、自我成全的人,这才可能生动地、富有创造性地回应社会的各种变化和满足学生的各种需求,才可能真正承担起培养和谐发展的学生这个伟大的责任。

既然“教育是直面人的生命、通过人的生命、为了人的生命质量的提高而进行的社会活动,是以人为本的社会中最体现生命关怀的一种事业”^{[1](136)},那么,校长除了把终极目标确定为“培养和谐发展的学生”以外,把“追求教师真实的生命成长”作为重要的管理目标就显得很有必要。我们经常说“教师是蜡烛”,习惯于认为教师只是在奉献,只是在促使学生发展,往往忽略了教师自身发展、成长的问题。事实上,在学校组织里,不仅学生在发展,教师也需要发展,学校不仅是学生成长的摇篮,也是教师发展的摇篮,校长应该把学校建设成为“教师发展的学校”,使学校成为每一位教师生命价值实现的家园。

二、和谐的学校管理过程:强化尊重和理解,融入人文关怀

(一)学校管理者采取合理的管理策略

和谐的学校管理过程要求学校管理者采取合理的管理策略。管理策略是指为了实现学校管理系统和谐发展而在学校管理活动中采取的工作手段,包括领导方式、管理手段等。具体来讲,在计划阶段,要求管理者与被管理者都参与其中,发挥两者的积极性与创造性,成为一个上下协商、共同确定和不断完善学校管理目标及其方案的过程。坚决摒弃传统作法,即决策完全由管理者尤其是领导者做出,下级或教师无权参与且必须无条件执行和服从其决定的专断型领导方式。在执行阶段,要求管理者加强指导,协调工作,即不仅要对被管理者进行工作的引导、帮助,做到指点而说不教,帮助而不替代,引导而不强加,能够使被管理者在接受指导、帮助后提高工作的积极性,激发创造性欲望,而且要在工作中适当分权,让教师承担必要的责任和分享部分权力,拥有一定自主权,努力为他们创造发挥才能的环境。必须改变传统上过分强调使用行政手段、严格照章办事、凭借奖惩手段卡压教师的简单作法。在检查阶段,不仅要看到工作结果,更应着眼于工作过程。管理者通过总结阶段的活动,应使学校每个成员增强做好

下一步工作的信念,使总结具有激励性、教育性。

(二) 强化尊重和理解,融入人文关怀

和谐的学校管理过程不仅要求学校管理者采取合理的管理策略,更重要的是,要达到充分实现学校和谐发展的目的,在管理过程的每个阶段必须强化尊重和理解,融入人文关怀。

我们知道,尊重是人的基本需要,任何人都有自尊心,都希望得到别人的理解和尊重。作为知识分子的教师尤其具有强烈的自尊心,他们对自尊的需要高于对物质的追求,对实现自我价值的要求高于对金钱的渴望。因此,校长要确立“以人为本”的思想,在管理过程中要体现出情感性,强化尊重和理解,融入人文关怀。

只有充分尊重教师,才能让教师充分发挥自己的主动性、积极性、创造性。所谓尊重就是校长在思想和行为上高度重视教师的价值,激励他们以饱满的热情投入工作。尊重教师,就是不忽视任何一位教师,要让教师感觉到自己对学校是重要的,产生强烈的自豪感。这样,教师才会感到自身工作具有意义,从而产生工作的热情 and 责任感。对教师的尊重实际上就是对教师的关心,就是使教师觉得自己在学校组织中并非可有可无,而是不可或缺的一员,让他们真切地体验到自己是学校的主人,自身的价值在学校组织中可以得到最大限度的实现,从而自觉地把个人的追求融入到学校组织的共同目标上来。

校长要正确理解“尊重教师”的内涵,要从“把尊重人作为手段”发展到“以尊重人为目的”。过去也讲尊重教师,那是因为得到尊重是每个人的需要,满足了教师的需要,就有可能激发他们的工作积极性,提高其工作效率。此时在校长眼中,教师只是实现学校组织目标的工具,当不尊重教师也有办法可以激发其积极性时,他们可以不尊重教师。校长树立“以尊重人为目的”的思想,最重要之点是不仅仅为了完成学校管理的各项任务,甚至它本身就是学校管理追求的目标。

三、和谐的学校管理方式:发挥各类人员的主体性,注重教师的自我管理

要完成学校管理目标,培养出和谐发展的学生,为社会培养出真正的优秀人才,就需要充分发挥学校各类人员的主体性。具体来讲,学校管理系统的受教育者是人,教育者也是人,统御和指挥受教育者、教育者进行教育工作活动的学校管理者也是人,这是一个“人——人——人”系统,有别于“人——人——物”的一切其它系统。在这个系统中,要把自然的人(即学生)教育、培养成为具有主体性特征的社会生活的主体,需要受教育者(学生)主体性的参与,有赖于教育者(教师)的创造性工作,离不开管理者主体性的发挥。校长必须抓住管理者、教育者尤其是受教育者这三个主体因素,做好这三个方面“人”的工作,充分发挥这三类“人”的主体性。忽视任何一方的主观能动性,其效果都是难以达到理想境界的,培养出和谐发展的学生也只能是一句空话。

(一) 发挥学校管理者的主体性

践行学校和谐管理模式,必须承认学校管理者自身的主体性,并充分发挥他们的主体性,使学校管理过程充满生命力,为学生的主体性发挥创造条件。学生的主体性是在自我发展中的主体性,需要学校管理者在管理过程中加以调动、培育和提高,因此树立发挥管理者的主体性的观点具有重要意义。但在我国以往的学校管理实践中,单纯强调行政手段的运用,压抑学校管理者发挥自身主体性的作用。要培养出和谐发展的学生,必须破除这种陈旧观念,鼓励学校管理者主体性的发挥,使他们不仅注重从社会的整体需要与学校实际出发去规范教育者的活动,同时给教师主体性的发挥留有余地,并对教师主体性的发挥加以倡导。另一方面,鼓励教师主体性的发挥,就会使教育活动充满活力,不仅学生的主体性在活动中能得到教师的积极引导,而且培养学生和谐发展的任务才能真正得到实现。

(二) 发挥学生的主体性

学校和谐管理模式的根本目标就是要把学生培养成为和谐发展的社会生活主体,即培养学生主体性品质,使学生能够正确认识外界,认识自身,认识自身与外界的关系。要实现这个目的,就要求在教育和管理活动中,树立尊重学生的主体地位,发挥学生的积极性、创造性的观点。但是,多年来,在对学生的教育中,仅仅把学生当作被动的客体,使学生成为灌输知识的容器;在对学生的管理中存在着如“关

“卡压式”的高压制度、“保姆式”的包揽制度、“放纵式”的随意制度等弊端。这些做法,反映了人们观念上的落后,因而在教育和管理学生时,无视学生的主体地位,对学生的个性加以束缚,从而影响了学生和谐发展。总之,要培养出具有和谐发展的学生,就必须承认作为受教育者、被管理者的学生的主体地位,充分发挥他们的主体性。只有这样,才能使培养出的学生具有既立足自身发展的现实,又超越自身发展现状的价值追求与自我教育能力。

(三)发挥教师的主体性

要把学生培养成为和谐发展的社会生活主体,除了要在教育和管理活动中发挥学生的主体性以外,还必须承认教师的主体性,并充分发挥他们的主体性,使整个教育活动过程充满生命力,为学生主体性发挥创造条件。在教育活动中,学生的主体性是一种“人在自我发展中的主体性,这是处于发展和提高过程中的不成熟不完全的,开始甚至是很微弱的主体性”^[2],需要教师在教育活动过程中加以调动、培育和提高,因此树立发挥教师主体性的观点具有重要意义。

在应试教育模式下,教师的主体性在学校管理中,尤其是培养学生的活动中没有得到充分发挥,只把自己“视为已定型了的东西的传声筒,既定思想与既定材料的供应商,照章行事而毫无创见的盲从者”^{[3](25)}。今天,为了培养和谐发展的学生,教师必须把自己“视为先知、导师、课程创造者、学科设计者和文化诠释者”^{[3](25)},明白自身的作用更多地表现在“越来越少地传递知识,而越来越多地激励思考;除了他的正式职能以外,他将越来越成为一名顾问,一位交换意见的参加者,一位帮助发现矛盾论点而不是拿出现成真理的人。他必须集中更多的时间与精力去从事那些有效果的和有创造性的活动,与学生相互影响、讨论、激励、鼓舞”^{[4](118)}。这就要求教师在教育和管理学生的活动中(尤其是课堂教学过程中),通过自身主体性的积极发挥,引导学生主动参与到活动中,在活动中逐步形成主体意识和提高主体能力,使学生在有利于自己发展的教育教学活动中逐渐走向成熟,实现和谐发展。

因此,校长要注意发挥教师的主体性,使教师成为自己所从事活动的真正主人,不只是做“该做”的事,还要做“该做”以外“应做”的事。这就是说,校长要引导教师实行自我管理,使教师在授权范围内自我决定工作内容、工作方式,对自己本身、对自己的思想、心理和行为表现进行管理。通过自我管理,教师可以主动而积极地参与到学校一切工作中去,并在工作中发挥其聪明才智和创造性。

四、和谐的学校组织文化:强调价值观领导,构建学校共同愿景

要实现和谐的学校管理目标,就需要建设和谐的学校组织文化。校长通过强化学校组织的教育目标、学校学风、学校教风等办学理念,来形成学校组织文化,从而将学校成员的思想、认识、行为统一起来。在构建学校和谐管理模式的过程中,怎样建设和谐的学校组织文化呢?关键要坚持如下两点:

(一)强化价值观领导

价值观领导是指领导者运用先进的价值观激励、教育和团结组织成员,促进每位成员的价值认同,帮助他们树立科学的价值观,最终引导大家一起实现组织目标。校长在建设和谐的学校组织文化过程中坚持价值观领导具有重要意义。因此,校长首先需要确定学校的办学理念,把它作为学校组织文化的核心价值观。如果教师认同了学校办学理念,把它作为思想和行为的出发点深深地植根于自身头脑之中,就会以此为核心,逐渐形成一系列特有的认识事物、处理问题的思维方式、行为习惯等。这样,就在学校确立了被所有成员认可、接受的价值观,这一点对于建设和谐的学校组织文化非常重要。因为价值观在学校组织发展过程中起着根本性指导和制约作用,如果没有一个能让学校成员共同遵行的价值观,没有一个能让学校全体人员尤其是教师共同奋斗的理念,学校和谐管理是注定要失败的。

(二)构建学校共同愿景

仅仅让学校成员拥有共同的价值观还不够,还需要校长努力去构建学校共同愿景。共同愿景,英文原文为 shared vision,本意是大家共同分享的、共同愿望的景象。在管理学中,“共同愿景是一种表示组织未来发展成功的目标、任务、事业或使命的景象,是组织全体成员共同发自内心的愿望或意愿,是组织凝聚力的核心。”^[5]共同愿景的建立对学校发展具有极为重要的作用,有助于校长去激发学校成员无限

的创造力,调动教师产生强大的驱动力,培养大家无穷的组织凝聚力。

共同愿景是校长实现其学校目标的重要手段和途径,通过建立共同愿景,能够使学校所有成员积极主动地为实现学校组织目标而努力。共同愿景的建立需要校长去激发、聆听学校成员的个人愿景,并经常让大家分享学校的愿景。只有通过有效的相互交往与沟通,把大家不同的愿景整合起来,才能最终塑造出学校整体愿景。当学校成员的个人愿景在学校组织共同价值观引导下与学校整体愿景融为一体时,真正的共同愿景便会建立起来。当共同愿景真正建立起来的时候,校长便能够有效地领导大家去实现目标。

为什么构建共同愿景能使校长有效地领导大家去实现学校组织目标呢?因为在形成共同愿景过程中,学校组织成员在集体利益和个人利益间找到了最佳结合点,每个成员在实现学校整体目标中可以追求个体的自我目标,学校组织真正成为个人发展的手段和场所。学校每个成员都明白,学校组织目标与个人目标是完全一致的,自身的学习和提高不仅是学校组织的生存和发展所必需,同时也可以满足个人的需要和利益。因此,学校成员当然就容易凝聚在一起,其主体意识极大地增强,从而充分发挥其工作和学习的自觉性、主动性和首创精神,为实现学校目标主动而真诚地奉献自己的才华。

五、和谐的学校领导者品质:提高综合素养,体现人格魅力

构建学校和谐管理模式,校长发挥的作用非常重要。校长要努力提高综合素养,力争达到自身领导品质的和谐,在学校管理过程中发挥良好的示范和导向作用,从而实现学校管理的和谐发展。在学校管理过程中,校长要善于运用综合素养,尤其要注重展示自身的人格魅力,去领导学校组织,影响学校成员。优秀的校长都会认识到,“领导,并不是意味着更多的权力,而是意味着更丰富的知识、更深邃的思想、更高的境界,意味着一种精神上优势”^[6],要通过自身的高尚精神境界体现出来一种令人心悦诚服的精神力量去作用于学校组织成员。那种建立在职位权力基础上的、以外推力形式发生作用的、强制地约束人、控制人的力量要尽量少用甚至不用,因为这种权力性影响力具有强制性和不可抗拒性,在很多时候不利于真正激发大家的积极性和创造性。

校长在领导过程中,虽然也会利用权力性影响力,但由于学校组织的特征、教师职业的特殊性等因素的存在,需要校长更多地依靠非权力性影响力,充分发挥自身人格的魅力。所谓人格,就是人所具有的基本品质,包括人的品德、才能、知识、修养和情感等等。校长依靠人格魅力来实施领导,实质上是校长通过自己的人格所表现出来的个人尊严、价值和道德品质等形成的一股合力,以内因激励的形式激发学校成员的积极性和主动性,充分发挥大家的主体性水平,从而圆满完成学校组织任务,顺利实现学校的和谐发展。

在学校和谐管理模式中,为什么强调校长要注意发挥自身人格魅力的作用呢?其原因在于,人格本身作为一种有价值的力量,对人的影响力特别大。实际上,校长的品德修养、文化素质、工作态度、工作能力等随时随地表现在教师和学生面前,对他们的思想和行为会产生重大影响。热爱教育事业、兢兢业业地为学校工作,以身作则,为搞好学校工作做出贡献的校长必将成为教师和学生的榜样,师生将从校长的言行中受到深刻的教育。可以说,优秀的校长本身就是一部活的生动的教材,对广大师生产生无声的影响。因此,校长不断完善自身人格,使之散发出人性的气息,就能潜移默化地感染学校所有成员,最终达到实现学校和谐发展的目标。

参 考 文 献

- [1] 叶澜,郑金洲,卜玉华. 教育理论与学校实践[M]. 高等教育出版社,2000.
- [2] 王道俊,郭文安. 关于主体教育思想的思考[J]. 教育研究,1992,(11).
- [3] 戈培尔. 教师角色转换[M]. 湖南教育出版社,1992.
- [4] 联合国教科文组织. 学会生存——教育世界的今天和明天[M]. 上海译文出版社,1979..

- [5] 芮明杰. 管理学——现代的观点[M]. 上海人民出版社,1999.
- [6] 郑友训. 学习型组织的时代意义及在学校管理中的应用[J]. 当代教育科学,2004,(12).

On the Construction of the Model of Harmonious School Management

Shi Changlin

(College of Education Science, Chongqing Normal University, Chongqing 401331, China)

Abstract: The model of harmonious school management is a combination of vigor and vitality composition of the various elements which helps to realize the school harmonious development. Constructing the school a harmonious management model needs to be done in five areas: harmonious school management objectives; cultivating harmonious development of students, caring teachers' life growth; harmonious school management process; strengthening respect and understanding, merging with humanistic concerns; harmonious school management manners; enhancing subjectivity of various sorts of personnel, guiding teachers' self-management; harmonious school organizational culture; focusing on the leadership of value orientation, constructing schools' shared vision; harmonious quality of school leaders; improving their overall literacy, embodying the charm of personality.

Keywords: the model of harmonious school management; humanistic concerns; subjectivity; shared vision