

# 学校管理中的‘人本’理念

## ——兼论校长和班主任在管理中的艺术

罗 刚

(西昌市第二中学校, 四川 西昌 615000)

**【摘要】** 本文主要是结合自己的教育教学实践的经历,从学校管理中贯彻‘人本’理念的必要性、重要性,推行‘人本’化管理的一般原则及对校长和班主任的要求等几个方面进行一些探讨。

**【关键词】** 学校;管理;‘人本’理念

**【中图分类号】**G641 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1008-6307(2004)02-0088-04

## Haw to Carry out Humanistic Idea in a School Management

### ——On the management art of headmasters and head teachers

LUO Gang

(No.2 Middle-school, Xichang, Xichang, Sichuan 615000)

**Abstract:** This paper mainly deals loath such important principles as to how a school carries out humanistic idea and management. It also conducts same researches on how to be a good headmaster and a good head teacher based on my own experience.

**Key words:** humanistic idea; School management

人本主义是一个时期以来被广泛使用的名词概念,其理论来源可上溯到文艺复兴时期启蒙思想家提出的人文主义思想。现代人本主义的代表人物是美国心理学家马斯洛和罗杰斯,他们认为,人有从低到高的多种需要,可分为生存和成长两大类,生理、安全、归属和爱的需要属于较低层次的缺失性的生存需要,为人和动物所共有;而尊重、认识、审美、自我实现需要则属于较高层次的成长需要,为人类所特有。第一类需要得到满足,则有助于消除人的紧张情绪;第二类人的成长需要若能得到满足,则人会发自内心的渴求发展和实现自身潜能,产生积极的“顶峰体验”,感到愉快和幸福,从而积极主动地去寻求真、善、美和正义,实现人的本质和价值。由于现代人本主义强调以人为本,主张社会各种组织和人的各种活动的最终目的都要指向回归人的需要的满足,因此,被社会各界广泛接受和运用,成为当今最具影响力的思潮。而在学校教育中,人本主义也备受推

崇,得到了积极的响应和运用。在此,笔者结合自己的教育教学工作经历,从学校管理中推行‘人本’理念的必要性重要性、具体要求和需要注意的问题等几个方面,谈些不成熟的看法,以就教于人。

### 一 学校管理中需要坚持‘人本’理念

学校管理中贯彻‘人本’理念,从根本上讲是社会主义教育方针的要求和实行素质教育的需要。

中共十六大报告对新世纪党的教育方针做了全新的阐述:“教育为社会主义现代化建设服务,为人民服务,与生产劳动和社会实践相结合,培养德智体美劳全面发展的社会主义接班人和建设者。”这一教育方针,第一次写进了“教育为人民服务”的内容,由过去的“一为”方针变为现在的“二为”方针,这既是对我国古代的民本主义教育思想的继承,又是对西方一贯主张的“个人本体”的教育目的论的合理借

收稿日期:2004-02-06

作者简介:罗刚(1963—),男,中教一级教师。

鉴,体现了党在新形势下教育指导方针的与时俱进。教育“为人民服务”和“人的全面发展”方针,从根本上要求我们在学校管理中坚定不移地贯彻“人本”理念,以关怀人、满足人为动机、手段,达到教育人、培养人的目的。

上个世纪九十年代,人们在反思应试教育弊端的基础上,提出了新的素质教育价值观,这一价值观的核心是以培养提高人的素质为教育的最终目的。而要实现素质教育的目标,就必须在学校管理中贯彻“人本”理念,切实着眼于人的德智体美劳全面素质提高的需要,因势利导、因人而异地采取措施,调动学校方方面面人员的积极性、创造性。

学校管理中贯彻“人本”理念,从具体来讲可收到以下几方面的积极效果:(一)有利于建立学校内部和谐融洽的良好人际关系。由于“人本”管理的原则是关注人、尊敬人、满足人,特点是和风细雨式的,因而能使人感到舒心温暖,使人在一种“润物细无声”的氛围中受感染和熏陶,自己也会自觉不自觉的去关怀他人,从而收到优化内部人际关系的效果;(二)有利于提高学习工作效率。无论是从事何种学习工作,其主体是出于主动或迫于被动,学习工作的效率是大相径庭的。实行“人本”管理,能使作为被管理对象的人在受关注受尊重中产生一种类似于“士为知己者死”的主体感受,变“要我学要我做”为“我要学我要做”,极大的提高学习工作的效率,从而使整个学校工作充满生机和活力;(三)有利于培养人的创新意识和创造能力。创新是一个民族发展的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。一个没有创新能力的民族是没有前途希望的。而学校在培养创新人才的工作中有着不可替代的作用。实行“人本”管理,营造宽松适宜的学校环境,让人产生积极的心理体验和情绪,有助于人的想象力和创造力的发掘和提高。

## 二 学校管理中坚持“人本”理念的具体要求

学校作为一个特殊的社会机构,是一个由多层次多方面人员组成的有机系统。在学校管理中坚持推行“人本”理念,对管理者而言,由于既有共性——是“管人的人”,是管理的发起者执行者,又有个性——不同身份的管理者所处地位和所发挥的功能不同,因此,在要求上就既需要共同遵循的一般规则,又要从各自的角度出发,提出不同的要求。在此,

仅就需要共同遵循的一般规则和对校长(学校的最高行政管理者)、班主任(班级主要管理者)的要求谈点管见。

推行“人本”管理的一般规则大致有这样几点:(一)平等信任原则:作为管理者,要有平等待人,“礼贤下士”的作风,切忌盛气凌人,高高在上,以此赢得被管理者的忠诚和信赖;要信任被管理者,视他们为有用之人,要尽可能多的接触被管理者,了解他们的需要、兴趣和敏感点;要有民主精神,经常聆听属下的意见,汲取他们的智慧,有的放矢的施行管理。(二)公正公平公开原则:古人云:“民不畏吾威而畏吾公”,这实乃至理名言。管理者评价人一定要公正,不能以主观好恶和亲疏远近为评价标准,提倡任人唯贤反对任人唯亲,管理者处事一定要公平,赏罚分明,奖惩得当,管理者对与属下利益息息相关的事一定要公开,做到事前事情公开,事后结果公开,不能搞所谓“暗箱操作”,更不能奉行神秘主义,因为没有任何人愿意被蒙在鼓里。(三)定位奖励原则:管理者要明确每个被管理者应该达到的长、中、近期目标,使其工作和活动有清楚的方向。对按期完成目标任务要适时给予物质和精神的奖励,肯定其努力和付出,让他觉得有一种成就满足感。(四)及时消除不良影响原则:管理者对自己的缺点和错误要敢于承认,勇于负责,千万不能诿过于人;对属下的不满情绪要及时摸清原因,采取措施安抚消除。

校长作为学校的行政首长,在推行“人本”管理中发挥着引导示范作用,一个学校能否实行“人本”管理,与校长的“人本”观念和作风息息相关。正如“世界上没有两片完全相同的树叶”一样,不同学校的不同校长,施政管理的风格特点也会不同,不可能也不必强求一致。但在树立“人本”理念,推行“人本”管理的过程中,校长对学校教职员的管理,应该有这样一些共同要求可以借鉴:

(一)识人之慧眼,用人之所长:在学校教育的诸要素中,人是最为宝贵的资源;而人又是有思想、有需要的,是最具能动性的一种资源。学校管理的核心和难点也是对人的管理。校长在“人本”管理的过程中,需要这样一种能力:有识人之慧眼,能较为准确的认识并熟悉每个属下的优点和特点并创设条件使其扬长避短;“各尽其能、各尽其用”。要象汉高祖刘邦和唐太宗李世民那样,有识才用才之能更要有美国总统林肯力排众议任用格兰特将军的“不拘一格降人才”的气魄。特别需要强调的是,校长在实施

“人本”管理的过程中,要用好管好三种人:一是出类拔萃能力较强的人,二是个性明显与众不同的人,三是优缺点分明缺点较多的人。对第一种人要创造条件,高起点要求的委以重任,鼓励其不断的超越他人和自己;“青出于蓝而胜于蓝”,这需要校长的眼力。第二种人一般思维敏捷,往往有其独到之处,或目光尖锐,分析问题深刻透彻;或情绪外露,处理问题果断急躁;或独具创意,不拘束缚。对他们往往不能以常理观之常规待之,要用其所长,避其所短,给予更多的理解和宽容,这需要校长的雅量。第三种人让人更容易由于其较多较大的缺点而忽视其存在的优点,这就必须摘去“有色眼镜”,客观公开的对待他们,在大胆赏识信任的同时,适时的帮助其矫正缺点,扬长避短的发挥其作用,让他们在事业中找到自己的应有位置,这需要校长的胆略。

(二) 为人之正派,处事之公心:以身作则、公正无私对施行“人本”管理至关重要。以笔者的经历,还没有看到过私心重,处事失之公正的校长能用好人管理好学校的事例。大量的事实告诉我们,身为校长,即使各方面的能力不是超群拔尖的,但如果能真正做到这一点,也是可以充分调动教职员工的积极性创造性,开创学校工作的新局面,收到良好的办学效益的。当然,以身作则并不是要求校长事无巨细、事必躬亲,而是要求校长能在繁杂的事务中分清主次,在重大关键之事上“身先士卒,冲锋陷阵”,做出表率。至于公心,也不是要求校长事事谦让,谨小慎微,而是在分配任务时要根据每个教职员工的实际能力,真正做到“一碗水端平”,在奖惩上分明。校长在对待属下的问题上一定要坚持“等距离原则”,切不可搞厚此薄彼,人为的分出冷热亲疏。

(三) 待人之平等,容人之胸怀:校长要有这样的意识,自己与属下只是分工职责的不同,没有高低等级之别,在人格上大家是平等的。在实际工作中,少一点“咆哮主义”,多一些关怀鼓励;要有宽广的胸襟,团结人、理解人,要能够兼听多方意见,容得下持不同意见的人。

(四) 想人之所想,急人之所急:“人本”管理的本质就是尽可能的创造条件,满足人的多层次的需要,特别是满足人的尊重、认识、审美和自我实现的成长需要。因此,校长对教职员工要关心,做到心为民所系,权为民所用,利为民所谋。这里的民就是指学校的教职员工和广大学生。

班主任作为班级教育教学活动的具体组织实施

者,是与学生相处接触最多,对学生影响最深的管理者,在推行“人本”管理中起着关键骨干作用。班主任的“人本”思想和精神,甚至会在学生的一生中留下烙印。班主任在班级中进行“人本”管理,具体方法和措施可以多种多样,各具特色,但笔者认为,一定不能离开“三心二意”的原则,这就是爱心、真心、细心和赞赏鼓励意识、以身作则意识:

(一) 教育的真谛是爱心。教师在教育孩子的过程中,最需要的就是真诚地为孩子付出爱心。如果说您不能用爱心来对待孩子,孩子就会敏感地认识到成年人对自己只想训导和说教,而不是真正为了自己的成长。班主任工作成功的秘诀之一就是关爱每一个学生,只要真正把“一切为了学生,为了学生的一切”作为自己工作的出发点和重心,时时刻刻心系学生,关怀爱护他们,让学生真正体会到校园的温暖,就会收到意想不到的教育效果。

(二) 教育是一种职业和艺术,需要教师有献身精神和创新精神,教育更是一门科学,需要教师有求真务实的勇气和精神,学生是人不是机器,有探寻真理的愿望和需要,因此,班主任在实行“人本”管理的时候,一定要有真心,用真情实意教育感化学生,使他们在班主任的言传身教中受到求真精神的感染和熏陶,树立追求真理、崇尚真实的作风,这对学生今后的发展和社会进步是十分重要不可缺少的。而要做到这一点,就要求班主任在日常的工作中注意以下几个方面(1) 关爱学生要真心实意。笔者所在学校有这样一位班主任老师,当政府地震预报的通知下到学校,别人都忙于家里的准备预防事情的时候,他却首先想到的是自己班上那些不能回家的学生,一方面给学生介绍地震知识消除其紧张情绪,另一方面又坚持每天晚上到学生住处看望,教他们防范措施,甚至陪伴学生到深夜。正是这种真心实意的关爱,使他获得了学生发自内心的爱戴和尊敬,其教育效果当然就可想而知。“亲其师,信其道”,而让学生真正的“亲其师”,对学生真心实意的关爱是不二的法宝。(2) 要有尊重事实,敢于承认自己缺点和错误的精神。“人非圣贤,孰能无过”,当教师的也有犯错误甚至错怪冤枉学生的时候,这时,一定要有直面自己的错误的勇气,要真诚的向学生道歉,这不仅无损于自己的威信,相反会更加获得学生的信任,同时也有助于培养其“吾爱吾师,吾更爱真理”的科学求真意识。(3) 对学生要一视同仁,平等相待。一个班集体的数十个学生,其个体差异的存在是客观的,但

在班主任眼里,他们的身份应该只有一个,那就是“自己的学生”,所以,在“人本”管理的过程中,绝不能因学生的差异而搞歧视,相反,对所谓的“问题学生”,要更有耐心,更加关注,让其树立信心,激发其上上进心,战胜缺点和困难,不断进步。

(三)教育的对象是活生生的人。一个班集体的不同学生,作为有思想、有灵魂、有感情的人,其思维不同,性格各异,情绪和情况是不断变化的,因而,在施行“人本”管理的过程中,班主任要有细心,要做到心细如发,观察入微,随时了解掌握不断变化的学生情况,并针对不同的具体情况有的放矢的开展工作。要真正教育好每一个学生,必须把每一个学生都看成是具体的、特殊的、不可重复和不可替代的个体,尊重并发展每个学生的个性和特长,因材施教、因人而异,在每个“点”上下足功夫,切实做到工作具体细致,特殊要求,责任到人。

(四)根据人本主义满足人的自我实现需要的原则,班主任在班级管理中强化赞赏鼓励意识是不可少的。对每个学生的各方面的进步,那怕是非常微小的进步,班主任都要及时的发现并以恰当的方式表示赞赏,以让学生获得满足成功的体验,产生愉悦的心境,从而达到鼓励其继续进取,不断完善自我的效果。大量的事实已经证明:“好孩子是夸出来的”,正面教育的效果是最好的。经常并善于运用赞赏手段,可以说是衡量教师教育艺术高低的一个重要尺度。

(五)由于班主任与学生的特殊的关系,每天朝夕相处,接触密切,因此,班主任的言行举止对学生有潜移默化的深远影响。这就要求班主任要以身作则,当好表率。我的一个学生曾经满怀深情的说过一句耐人寻味的话:“一个好老师,胜过万本书。”而要真正成为让学生认可的好老师,除了业务素质要求外,更重要的是其为人处事和言行举止所表现出

来的一种风范和人格的魅力。当然,要做到这一点,不是一朝一夕之功,需要不断的加强自身修养,提高自身能力。

这里要强调的是:“三心二意”的原则的各个方面不是孤立的,而是紧密相联的,只有配合使用,才能在实行“人本”管理的过程中发挥作用,收到实效。

### 三 坚持“人本”理念需要注意的几个问题

以上从推行“人本”理念的一般原则和在学校“人本”管理中对校长、班主任两个层面的要求做了一些论述。如同做任何事情要取得成功需要一定条件一样,学校在贯彻“人本”管理的时候,也必须关注处理好几个问题。(一)分清楚理解关怀人、满足人的正当的成长需要和不讲原则的迁就纵容人的界限。贯彻“人本”管理离不开对人的关怀和满足,但这并不意味着不要原则,不加区别的取悦于人,对于被管理者的不合理的要求需要甚至是无理取闹,管理者要能够识别并旗帜鲜明的予以拒绝,绝不能纵容姑息,否则“人本”管理就可能变味为没有原则的“人情”管理,收效甚微。(二)协调处理好必要的规章制度和“人本”管理的相互关系。“以人为本”并不是不要规章制度,如果说“人本”管理的特征是“柔性”的,那么制度管理的特征则是“刚性”的,因此,只有把两者有机的结合起来,刚柔相济,软硬兼施,才能收到最为理想的管理效果。

人类已进入二十一世纪,伴随着新知识新技术的不断涌现,人们管理观念上也要与时俱进,推陈出新,不断飞跃。我们有理由相信,在学校管理中高举“人本主义”的大旗,充分调动起广大师生员工的主动性、积极性、创造性,素质教育的目标就一定会实现,学校教育就一定会结出累累硕果。

#### 注释及参考文献:

- [1] (美)马斯洛.存在心理学探索[M].云南人民出版社,1987.
- [2] (美)马斯洛.人性能达到的境界[M].云南人民出版社,1987.
- [3] 李雁冰.西方人本主义教育理论发展的三种形态[J].宁波大学学报.1998年第4期.
- [4] 李永龙,李庆泽.转换视角.巧施师爱[J].中学政治教学参考.2004年第1期.