

论党校教师的柔性管理

曹蓉^a,焦中山^b

(中共巴中市委党校 a.经济学教研室 b.教务科,四川 巴中 636000)

摘要:党校教师是党校教学工作和科研工作的承担者和主导力量,但是以规章制度为中心的传统刚性管理模式忽视了党校教师特殊的性格特征和劳动特点,制约了他们工作积极性和主动性的发挥。柔性管理是相对于刚性管理而言新的管理方式,对党校教师实施柔性管理,不但有利于教师个人价值的实现,而且有利于党校管理水平的提升。这就要求党校管理者在具体的管理过程中要做到以师为本,服务为上;刚柔相济,以柔为主;尊重差异,有效激励;共同决策,民主管理。

关键词:党校教师;性格特征;柔性管理

中图分类号:G472.3

文献标志码:A

文章编号:1672-8580(2011)06-0116-04

党校作为培养党员干部和理论干部的学校,中心工作是进行教学和科研。教师是教学工作和科研工作的承担者和主导力量,加强对教师的管理研究,充分调动其工作的积极性、主动性和创造性,对于提升党校教研水平具有重要意义。

目前各级党校教师的管理多为刚性模式,学校行政管理部门主要通过设计制定一系列严密的规章制度来进行管理,如教师职务实行聘任制、科研管理实行量化考核制度、科室工作实行岗位责任制度,年度考核实行评价制度等。不可否认刚性管理使得教师队伍建设和管理工作效率大大提高,也增强了管理的公正性与合理性,但是这些规章制度在很多方面都是站在学校管理者的角度来设计,没有全面深入地了解教师的实际情况,在教师管理中其局限性也逐渐凸现出来。

一、党校教师的特殊性与刚性管理模式的局限性

党校教师不仅是一名教书育人、传道授业的人民教师,同时又是一名国家机关的工作人员。不仅要有扎实深厚的专业知识,而且要有较好的政治素养;不仅要懂得一般的教育规律和教学方法,而且要了解 and 把握党校教育特殊的规律和方法。党校教师职业的特殊性形成了其特殊的性格特征和劳动特点,与强调控制服从、规范划一的刚性管理有着天然的不相容性,具体表

现在以下几个方面。

(一)党校教师的性格特征与刚性管理模式的局限性

1. 自主意识较强,追求自我发展

党校教师在工作时间内,除了完成科室工作、授课和参加必要的公共活动外,其他时间都是自主安排。教师的自主工作方式养成了其高度的自主意识。他们不愿意受制于人,而是强调工作中的自我管理、自我研究、自我发展。而在刚性管理模式下,教师被视为“工具人”,忽略了教师作为专业主体的自觉性和自律性,强化监督与控制,缺乏引导激励^[1]。长此以往,教师将会淡化自主意识,习惯被动听从领导的安排,不利于教师的专业成长和自我发展。

2. 需求层次高,成就动机大

根据马斯洛的需求层次理论,人在满足了生理、安全这些低层次的需要之后会追求尊重和自我实现这些高层次的需要。对于教师这一群体而言,由于其经济收入相对稳定,工作环境也较为安全,社交圈也较固定,因而他们主要追求的是尊重和自我实现这两个高级层次的需求^[2]。在他们看来,工作的目的不仅仅是养家糊口,更重要的是自己多年所学有用武之地,以教育为业做出成绩,受到领导的尊重、同行的认可及社会的接

收稿日期:2010-10-10

基金项目:四川省委党校系统研究项目(DY2010026)

作者简介:曹蓉(1982-),女,四川广元人,讲师,硕士,主要研究方向为人力资源管理。

受,从而实现自身价值。尊重的需求和自我实现的需求是高级需求,只能通过内部因素才能起作用,但是刚性管理模式只注重物质利益的奖惩,不重视精神因素的激励作用,教师高层次的需求得不到满足,势必会挫伤他们工作的积极性和主动性,很可能另辟蹊径通过发展“副业”来实现自身价值。

3.崇尚民主平等,反对专制压服

党校教师大多都受过高等教育,有自己的思想和主见,敢于、乐于发表自己的意见和看法,政治参与意识较强,对民主的要求迫切而强烈。同时他们心理敏感,自尊心强烈,喜欢说服,反对压服,并有着“士为知己者死”的精神,希望学校的领导能够尊重他们的人格平等和人格尊严,真诚相待,以心相见。然而在刚性管理模式下,学校管理者通常是以“官”的身份出现,通过行政命令、规章制度等权力影响力对教师进行管理,教师的心理认同感低,从而造成管理的低效率。

(二)党校教师的工作特点与刚性管理模式的局限性

1.工作富有创造性,环境氛围要求高

党校是一所特殊的学校,但它具有一般院校的共性,是一个学术性组织,学术事务占很大比重,教师的主要工作之一是开展学术研究和学术交流。两项工作都是极富创造性的思维性活动,都是非常人性化、个性化的行为,教师个人的思想情绪决定了活动结果,而工作氛围是影响教师思想情绪的主要因素。如果教师身处宽松、和谐、愉快的工作氛围之中,就会身心放松、心情舒畅以积极主动的姿态全身心的投入学术活动之中。但是在机械刻板、僵化无情的刚性管理模式下,校内自然而然就形成了严肃、紧张、沉闷的工作氛围,教师身处其中,会感到精神压抑,情绪低落,久而久之创造力丧失殆尽,对本职工作渐失热情,何谈学术创新?

2.劳动过程难以监控,劳动结果难以衡量

党校教师的劳动主要是进行思维创新活动,形式是无形的,过程是无时无刻的,没有确定的流程和步骤,难以用固定的规则进行有效的监控。那些试图制定几项规章制度就能管住教师的做法,通常只能管住他们的“身”而管不住他们的“心”,是徒劳无益的。另外党校教师的劳动成果主要体现在学员的社会价值上,或者体现在其学术成果上,这两方面都具有明显的滞后性,但是刚性管理往往只注重结果而忽视过程,在劳动成效还未来得及显现时就急于做出结论,显然是不科学的。

3.教研任务重,工作压力大

党校教师面临着教研双重压力。一方面,授课对象为在职学员,大多具有一定的理论功底和较丰富的阅历与实践经验,要达到知识启迪、思维启示、能力启发的教学目的,这就对党校教师自身的素质和能力提出了很高的要求。另一方面,党校教师在一定时期内都要承担一定的科研任务,对在什么层级的刊物发表多少篇科研论文、完成多少项课题都有明确的规定,并相应制定严格的奖惩制度,也给老师带来了较大压力,不少教师背上了沉重的心理负担。在刚性管理模式的督促下,压力确实可以转化为动力,但是过分的强调“按章办事”,教师的压力得不到释放反而会变成工作中的阻力。

以上特点决定了党校教师的工作效率和工作质量主要取决于其责任心、自觉性,取决于其自我追求和自我约束。如何更好地激发其工作的积极性、主动性和创造性,单纯依靠刚性管理很困难,而是需要探索一种符合教师特征的管理模式。

二、柔性管理:教师管理的最佳模式

管理的根本目的不是把人管“死”,而是把人管“活”。“柔性管理”作为近年来管理学界极为关注的一种新的管理模式,为党校教师的管理提供了新的思路。

(一)柔性管理的基本理论

柔性管理源于现代组织理论,是相对于刚性管理提出来的。与“以规章制度为中心”的刚性管理不同,柔性管理是一种“以人为中心”的人性化管理。它是在研究人的心理和行为规律的基础上,采用非强制的手段,在人们心目中产生心悦诚服的说服力,从而把组织意志变为人们自觉行动的管理^①。柔性管理的最大特点是重视人的柔性因素,突出情感、意志、心态等主体意识在管理中的作用;尊重人、信任人、发展人,强调人的共识,协作和积极参与,从而能对个人进行有效激励,充分调动个人的内在驱动性,并产生持久性的管理影响,使个体得到发展、组织目标得以实现。与刚性管理相比,柔性管理的理论精髓在于以人为本、以情为主、灵活柔软、应变能力强。

(二)党校教师实行柔性管理的重要意义

1.实行柔性管理有利于教师个人价值的实现

无论在什么管理中,“人的因素”是最重要的、最具有能动性的管理因素。柔性管理是“符合人情的管理”,它在充分尊重教师的心理特点和劳动特征基础上,建立教师管理制度的长效机制,使教师的主体性得到最大限度的发挥,追求高层次的需求得到有效激励,同时也为教师营造一个学术研究的自由空间、塑造一个良

好的心理氛围,教研压力得到充分释放,民主权利得以保障,为教师自我价值的实现创造了良好条件。在柔性管理的模式下,教师将会以积极的姿态全身心投入到教学科研工作中去实现自己的抱负。

2. 实行柔性管理有利于学校事业的发展

柔性管理缓和了教师与学校行政管理部门之间的对立关系,搭建了组织意志与人们自觉行动之间和谐发展的桥梁。教师将在心理上认同与支持学校的事业发展,以主人翁的角色积极参与学校建设,将自己的前途与学校的发展紧密联系在一起,将尽职尽责的自发性要求内化为爱岗敬业的自觉要求,从而推动学校事业快速向前发展^[4]。另外实施柔性管理,可以促进教师资源开发利用和优秀拔尖人才的迅速成长,对于造就一支政治强、业务精、作风正的高素质教学科研人才队伍、提高党校办学效能具有重大意义。

总之,在党校教师管理中引入柔性管理思想,能克服刚性管理中的许多局限,为教师管理注入新的活力,提高管理效率。

三、党校教师柔性管理的实践路径

(一)以师为本,服务为上

柔性管理的最大特色就是“以人为本,促进发展”,既把人当做手段,也当做目的,追求的是手段和目的的统一。这就要求学校管理者要有“以人为本”,即“以师为本”的理念,不仅要把教师当做手段,更要看做目的。尊重、确立教师在党校的主体地位,积极创造条件,使他们才能得到充分发挥,人性得到最完善的发展^[5]。同时学校管理者要视“权利就是责任”、变“管理”为“服务”,从“管人者”的角色转变为教师“服务者”的角色,着力在提高教师素质,发挥教师潜能上下功夫。一要关心教师专业成长,提升其业务水平。学校管理者要根据教师的专业特长,指导教师做好职业规划;建立健全培训、培养机制,多途径安排教师参加进修培训,提升其能力素质和业务水平;搭建良好的发展平台,为教师的专业实践提供广阔的舞台,使其在实践中不断总结经验,加强自学,促进自我发展。二要关心教师的生活情况,为其排忧解难。学校管理者要勇于放下“官架子”,深入到教师中,倾听教师的心声、了解教师的需要、解决教师的困难,让教师能够全身心地投入到工作中去。三要关心教师的工作环境,为其营造自由宽松的学术环境与和谐愉悦的人文氛围。学校管理者要尊重教师的劳动特点和规律,在工作方法和工作时间两方面给予教师相当的自主权,鼓励他们在学术领域积极探索。

包容他们在探究过程中的失败、失误,让教师在自由宽松的氛围中潜心研究、积极探索。另外学校管理者要积极营造和谐的人际氛围,改善办公条件,美化校园环境,使教师在和谐愉悦的工作氛围中个性得以张扬,创造力得到最好的发挥。

(二)刚柔相济,以柔为主

推行柔性管理并不意味着完全摒弃刚性管理,“没有规矩,不成方圆”,否则学校管理工作必将会陷入混乱无序的状态;柔性管理也不是弱化管理,放任自流。刚性与柔性是管理的两个特性,两者不可偏废,所以党校教师的管理应该刚柔相济,互为补充^[6]。但是正如前文所述,党校教师有着特殊的心理特点,要从严格的他律转化为自律,只可“软取”不可“硬来”,在管理上应以“柔”为主。一是制度设置与执行的柔性化。学校在制定制度的时候要充分发挥教师的参与作用,集思广益,使无情的制度体现出教职工的真实情感,这样的制度不仅具有权威性,而且更为广大教师所接受,自觉遵守;在执行制度的时候,要使无情的制度落实于有情的管理中,理解教师的心理,体察教师的情绪,以导为主,以约为辅,讲究艺术,因人而异、区别对待,使教师减少因被“管制”产生的对立情绪,从而加强自我约束。二是管理方式的柔性化。学校管理者要处理好权力因素与非权力因素的关系,发挥理性因素与非理性因素的综合作用去感染、激发、引导教师。注重对教师的情感“渗透”,以情感人;注重非权力性影响力的运用,以行动人;注重教师的思想工作,以理服人。三是考核评价的柔性化。改变传统“一刀切”的硬性衡量手段,对不同类型、不同层次、不同发展阶段的教师在考核指标、考核方式、考核期限上应该设置不同的考核标准;尊重教师的劳动特点,坚持定量评价与定性评价相结合,以发展性评价为主,奖惩性评价为辅,科学、合理地评价教师的工作业绩,做到有情有义、有投有报,让教师安下心来潜沉为学。

(三)尊重差异,有效激励

哈佛大学教授威廉·詹姆士的研究发现:在缺乏激励的环境中,人员的潜力只能发挥出20%—30%,而在良好的激励环境中,可以发挥潜能的80%—90%^[7]。因此,对教师高层次的需求进行有效的激励,有利于柔性管理更好的实施。由于激励的对象是相互独立的教师个体,虽然有着高层次需求的共性,但是他们之间在年龄、职称、性别等方面都存在着不同程度的差异,同一激励诱因或方式作用于不同的人,都将会引起不同的

反应与效果。所以,这就要求学校管理者必须真正了解和把握教师的个体差异并进行心理需求分析,尊重他们的价值选择,在满足其基本的物质需求基础上,运用业务发展激励、支持信任激励、情感激励等多种精神激励方式满足其高层次的需求。例如,青年教师处于事业实现期,“发展需要”占主导地位,则可采取挑重担、定目标、出成绩、重奖励的办法促进自我发展。中年教师处于事业发展期,“成就需要”占主导地位,则可以委以重任、晋升职务、参与管理与决策等满足其成就感,增强工作的动力。老年教师处于事业的稳定期,“受尊重需要”占主导地位,则应对他们过去做出的工作成绩予以认可,授予一些荣誉称号,遇事多向他们请教,关心关怀他们的生活身体情况,体现学校的温暖,从而让其发挥余热。总之,学校管理者应对各个层次教师的高层次需求有全面的了解和掌握,进而制定并实施有针对性的激励措施,这样才能激发教师对工作的积极性和热情,使他们每个人都能发挥其才能,达到“人尽其用”^[8-9]。

(四)共同决策,民主管理

在学校管理中要尊重教师权益,提高教师参与管理与决策的程度与水平。这样不仅增加管理的透明度与可信度,更重要的是让教师体会到人性解放、权利平等、当家做主的主人翁责任感,从而提高工作的自觉性、积极性,使管理由他人管理内化为自我管理,变组织目标为自觉行为,达到柔性管理“不用扬鞭自奋蹄”的境界。因此,这就要求学校管理者积极创造条件,克服形式主义的倾向,让教师通过各种方式和渠道参与学校的管理。首先,完善教代会制度。从制度上保障教师对学校管理事务的知情权、参与权和决策权,使广大教师以一种法定的形式通过正常的渠道参与学校的管

理工作,保障教师民主权利的实现。其次,积极发挥工会作用。工会主席参加或列席行政办公会议、党委会议等,从而确保工会从源头上参与学校的重大决策;组织教师定期进行合理化建议及评议校领导活动,使学校的工作置于教师的监督下^[10]。最后,开放言路。通过召开教师座谈会、开通网络“校长信箱”等方式建立领导与教师对话渠道,使学校领导能够比较全面地了解教职工的思想状态以及他们对学校工作的意见,变“长官意志”的决策方式为平等协商、充分听取各方意见的民主决策。

参考文献:

- [1] 全京.关于高校师资队伍柔性化管理的一点思考[J].中国社会科学院研究生院学报,2011,(1):103.
- [2] 赵鹏程,阎建璋.人本管理:教师管理的最佳模式[J].教学与管理,2002,(11):26.
- [3] 郑其绪.柔性管理[M].东营:石油大学出版社,1999:92.
- [4] 徐奕.高校教师绩效管理需要柔性模式[J].现代教育管理,2009,(10):77.
- [5] 刘时勇.地方高师院校办学定位与创新型人才培养[J].四川理工学院学报:社会科学版,2011,(2):108.
- [6] 周炳群.高校管理中的刚与柔[J].学术论坛,2010,(1):203.
- [7] 臧永.高校科研管理中的激励研究[J].科技创业月刊,2010,(9):93.
- [8] 谢海波.高校科研管理存在的问题与对策[J].燕山大学学报:哲学社会科学版,2010,(2):135-138.
- [9] 尚彩云.高校科研管理的范式与机制创新[J].南都学坛,2010,(4):126-129.
- [10] 范伯仲.对党校民主管理的思考[J].兵团工运,2007,(8):18.

责任编辑:梁雁

On the Flexible Management to Teachers of Communist Party Schools

CAO Rong^a, JIAO Zhong-shan^b

(a. Economics Department, Bazhong Communist Party School, Bazhong 636000, China;

b. Academic Affairs Office, Bazhong Communist Party School, Bazhong 636000, China)

Abstract: Communist Party School teachers are the undertaker and dominant force of teaching and research work in Communist Party schools. However, the rules as the center of the traditional rigid management model have ignored the teachers' special characters and characteristics of labor and restricted their work enthusiasm and initiative. Compared with rigid management, the flexible management is a new management mode. Implementing flexible management cannot only help the teacher to realize the individual values, but also be conducive to the school management level. This requires the school managers to achieve a management of teacher-oriented, flexible service for teachers, acceptance to differences, effective incentives, joint decision-making, and democratic management in specific management process.

Key words: Communist Party School teacher; personality characteristics; flexible management