学校组织伦理视角下的教师道德成长

◆ 杨炎轩

【摘 要】组织情境的伦理特征是组织成员道德行为的重要制约因素，推而论之，学校组织的伦理特征必然会影响教师的道德成长。学校组织结构和组织文化的伦理性表明，高度分工、弱关系的学校组织结构不利于教师道德成长，制度滞后的学校组织文化不利于教师道德成长。要促进教师的道德成长，就必须对学校组织结构和组织文化的伦理性特征进行改造，以团队任务分工为主导，重构有德性的学校组织结构；以团队制度创建为主线，重建有德性的学校组织文化。

【关键词】组织伦理；团队组织；教师道德成长

【中图分类号】G451.6 【文献标识码】A 【文章编号】1002-4808（2011）09-0038-04

教师道德成长一直是学校德育、学校管理及教师队伍建设的热点问题。从20世纪80年代开始，我国主要采用了师德教育和教师个人修养相结合、管理制度设计、改进教育教学等策略来促进教师道德成长。虽然这些策略都是符合教师道德成长规律的，但是现实学校中师德建设的成效并不显著。在制约教师道德发展的诸因素中，学校组织伦理的缺失是根本原因。学校组织伦理对教师道德的影响表现为以下三方面：教育规范内化为教师德性需要学校组织伦理的支助；教师德性展现为教师德行需要学校组织伦理的支持；教师德性与教师人格、教师知能、教师专业发展的共进，需要学校组织伦理的支撑。从学校组织伦理角度来研究教师道德成长，不仅是教师道德成长的内在要求，也是教师专业发展的现实需要。

一、组织伦理：组织成员道德行为的重要制约因素

客观公正地讲，绝大多数教师的个人道德素质是比较好的，但现实中仍有相当一部分教师在教育教学活动中并没有表现出与其道德素质或素养要求相一致的教育行为，甚至出现“集体”不负责的现象。

在学校中，教师个人的道德行为不仅受到个体心理变量（如个人素质或素养）的影响，而且受到组织情境变量，尤其是组织伦理的影响。有学者指出，组织成员的行为离不开其所处的组织环境。组织环境中有诸多影响组织成员行为的因素，组织伦理气氛就是其中之一，它对组织成员作出道德或不道德行为产生显著影响。因此，对个体行为的判断，我们必须参考个体所在组织的伦理气氛。[1]组织伦理气氛，“是组织在处理伦理问题上的特征，也是组织成员在什么是符合伦理的行为和应该如何处理伦理问题两方面所形成的共同感知”[2]。这一定义揭示了两层含义：其一，组织首先是一个伦理实体，在组织活动中，组织不得不面对和解决大量伦理道德问题，所有为解决这些伦理道德问题而产生的伦理道德行为构成了组织情境的伦理特征，这是组织客观存在的一面；其二，作为组织中生活的组织成员会对组织情境的伦理特征有所感知，并可能形成共同感知，这个共同感知就是组织伦理气氛的内容。总体上看，组织伦理气氛是影响员工道德决策和不道德行为的重要因素，如果组织的伦理气氛发生改变，组织成员与伦理有关的行为也会随之改变。[3]

既然组织伦理气氛极大地影响着组织成员的道德行为，那么减少组织成员不道德行为或者增加组织成员道德行为的办法，就是营造一种鼓励道德行为的组织伦理氛围。改变组织伦理气氛的策略主要包括两类：一类是通过改变组织特征（包括组织结构和组织文化）来改变组织情境的伦理特征；另一类是通过影响组织成员对组织情境的知觉来改变组织成员的组织伦理感受。从根本上看，改变组织情境的伦理特征是本，改变组织成员的组织伦理感受是末，因而，组织结构重构与组织文化重建是改变组织情境伦理特征的根本，也是营造有利于组织成员道德行为的组织伦理气氛的核心。

二、学校组织的伦理化：学校组织结构和组织文化的伦理性认识

按照制度伦理研究的方法论[4]，学校组织伦理

杨炎轩/华中师范大学管理学院教授，博士（湖北武汉 430079）。

?1994-2014 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

的研究主要有三个视角：其一，强调学校组织伦理化，即学校组织结构和学校组织文化的合道德性；其二，强调学校伦理组织化，即将教育教学活动中的伦理道德观念和原则固化到学校的组织结构和文化中去；其三，既强调学校组织的伦理化，又强调学校伦理的组织化。第一种观点强调教师对学校组织的伦理性认识，第二种观点强调教师对学校组织的伦理性改造，第三种观点强调二者的结合。笔者认为，第三种观点更全面，学校组织伦理既要对学校组织进行伦理考量，又要根据理想的教育教学伦理道德观念和原则来改进学校组织，二者并行不悖。

㈠ 高度分工的学校组织结构不利于教师道德成长

一方面，职位是组织结构的基本单元，它是以任务分工为基础的，因此，组织结构反映了组织成员与工作任务的关系，即人事关系；另一方面，职位的纵向和横向联系构成了现实的组织结构，因此，组织结构也反映了完成组织任务中的组织成员之间的关系，即人际关系。正因为如此，组织结构具有伦理考量的可能。

就组织结构所决定的组织成员特定的人事关系与组织成员的道德行为的关系来说，当代道德哲学理论认为，“道德责任主体的存在是道德行为之所以可能的前提”，而“道德责任的漂移与道德责任主体的不确定是当今中国伦理道德出现的新问题”。[5]在高度分工与协作的现代社会组织，几乎每一个组织目标的实现或组织任务的完成都需要很多人来参与，而面对需要很多人参与完成的工作任务时，没有一个人能宣称工作、工作绩效归属于某一特定的人，也没有一个人能为所有的结果负责，此种集体负责往往也造成集体的不负责。据此推论，高度分工的人事关系可能会激发更多的不道德行为，高度协作的人事关系可能会激发更多的道德行为。以此观之，虽然我国学校一直提倡教师之间要开展“团队合作”，但以“一人一科”高度分工为特征的现行学校组织结构，从根本上制约着这一教师道德规范内化为教师德性，从而不利于教师的道德成长。

㈡ 弱关系的学校组织结构无助于教师道德成长

就组织结构所决定的组织成员之间特定的人际关系与组织成员的道德行为的关系来说，社会网络理论认为，组织成员必然存在于一个组织结构所决定的特定的人际关系之中，这些既存的人际关系既构成对组织成员的约束又为其提供机会，从而对组织成员的行为产生强有力的影响。“个体倾向于根据彼此在关系网中的关系强度选择性地作出道德或不道德行为。”[6]具体说来，不经常交往或交往结果是无关紧要的个体之间的关系被定义为弱关系，弱关系的个体之间因为从事道德行为所带来的利益是很小的，所以较难产生道德行为；经常交往或交往结果非常重要的个体之间的关系被定义为强关系，在强关系中，由于双方建立起合作、信任关系，并在信任关系中实现互惠，其从事不道德行为的成本较高，所以较难产生不道德行为。以此观之，虽然我国学校试图通过建立备课组、教研组、年级组来加强教师之间的联系，但受高度分工人事关系的根本性制约，教师之间难以形成强关系，无助于教师的道德成长。

㈢ 制度滞后的学校组织文化不利于教师道德成长

组织价值观与组织制度是组织文化的两个主要构成部分，其关系有以下几种：组织价值观与组织制度都具有前瞻性和伦理性，并保持一致；组织价值观与组织制度都较落后，并保持一致；组织价值观具有前瞻性和伦理性，但组织制度滞后；组织价值观滞后，但组织制度先进。实际生活中多见第一种和第三种情形。在社会发展相对稳定时期，由于组织制度是根据组织成员共享的价值观而制定的，因而只要组织价值观具有前瞻性和伦理性，组织制度就具有道德性。但当环境变化时，组织价值观会随之发生变化，原有组织价值观的道德性也会受到质疑，而作为原有组织价值观外在体现的组织制度则会因为惯例而相对滞后，其道德性容易被忽视。

研究表明，过于强调竞争的组织制度将会使组织部门及其成员逐步适应较低的道德标准，因为组织部门及其成员可能会在面临末位淘汰时采取各种非伦理性行为；过于关注细节的组织制度将会成为组织成员伦理反思的重大障碍，因为组织成员只关注自身工作而不考虑其他事情的意义或价值，也就不会进行伦理反思；只关注成果而不关注过程的组织制度会滋生“伦理中立”的现象，因为组织成员只关注达成目标而不关心其手段或行为过程的道德性；强调服从的组织制度会排斥和压制组织成员的伦理反思，因为它抑制了组织成员对于组织中非伦理实践活动发表看法的动机。[7]

新课程改革要求教师之间加强团队合作，教师道德成长也迫切需要教师之间的团队合作。这也已经成为学校所有教职员工达成共识的学校价值观，单就价值观而言，它无疑既具有前瞻性又具有伦理

?1994-2014 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

性。但是，目前学校盛行的仍然是传统的鼓励教师间竞争的教师个人绩效考核制度、过于关注细节的各种检查制度、唯考试分数论成败的评价制度和强调服从的任务分配制度。这些滞后的学校制度损害了学校组织文化的伦理性，也使得学校教师间的团队合作仅停留在观念层面，或者干脆流于形式，这不利于教师道德成长。

三、学校伦理的组织化：学校组织结构和组织文化的伦理性改造

学校组织的伦理化主要解决的是如何用有利于教师间团队合作的伦理道德观念和原则来分析现有学校组织结构和文化的合道德性问题，而学校伦理的组织化则主要解决怎样用有利于教师道德成长的团队合作的伦理道德观念和原则来重构学校组织结构和重建学校组织文化。解决后一问题的主要策略是建立教师团队组织结构和教师团队组织文化。

㈠ 以团队任务分工为主导，重构有德性的学校组织结构

任务分工是组织结构设计的基础。传统学校组织结构是基于个人责任、强调专业分工的设计，削弱了教师间团队合作的意愿。因为“一人一门课”的教学任务分工方式必然会使承担相应任务的教师产生“倡导个人责任”“宣扬个人成就”“鼓励同事竞争”等观念。为了克服这一点，传统学校组织结构中成立了诸如教研组、年级组等部门化组织，但是受个人分工的组织局限，教师间团队合作大多流于形式。随着新课程改革的深入推进，团队合作的呼声日趋激烈，“课题合作”“项目合作”等教研合作方式应运而生，相比于原来的教研组合作，这当然是一个进步。但教研的基础是教育教学活动，如果教育教学活动缺乏合作，其他合作就只可能是“次生合作”，就难以通过日常的教育教学活动促进教师道德成长。因为教师的德性是教师在教育教学过程中不断修炼而形成的一种获得性的内在精神品质，是教师教育实践凝聚而成的品质，其形成离不开教育实践。[8]

为了使组织成员在任务合作中实现道德成长，组织任务分工方式必须由个人分工转变为团队任务分工。具体说来，在教育任务方面可施行“年级组长总揽年级任务、班主任总揽班级任务”的分工方式，即先任命年级组长，由年级组长任命班主任，再由班主任挑选科任教师，并通过学生及家长的“选师、投诉及评价”活动来加强这种任务分工的团队性；在教学任务方面可施行“多人一科”分工方式，即一门课程的方案实施（即课堂教学）可以完全交给一名教师，但一门课程的资源开发及其方案设计可以分成多个单元，并交由同一年级同一学科的不同教师来承担。[9]教育教学任务的团队化设计必然带来教师间的“原生合作”，也只有在教师间“原生合作”的状态下，才能生成教师间“强关系”“团队合作”的道德品质及其他道德品质。

与团队任务分工相适应，学校职位的横向和纵向排列方式（即组织结构形式）也应发生改变。在职位横向排列方面，减少传统的履行学校常规管理事务的职位，增设与课程开发及知识共享相关的知识管理职位；在职位纵向排列方面，减少甚至削减纵向层次，即校长和管理者都应以不同方式加入到各年级组或教研组团队活动之中，成为团队的一员，履行其信息提供、教师职业生涯规划、经验反思与条件创设的职责。在这种扁平化的组织结构之下，教师团队组织是协作性组织、互补性组织、多向沟通组织、宽跨度组织、基层自主决策组织、自主性组织。只有在这种伦理化组织的架构之下，才能真正使教师在合作中成才、成长和成功，由此培养教师的合作精神及其他德性。

㈡ 以团队制度创建为主线，重建有德性的学校组织文化

从教师道德成长的角度来看，团队合作是一种先进的有德性的学校价值观，但强调个人职责、竞争、重视结果和服从的教师考核制度和工资制度，消解了团队合作理念对教师教育教学行为的动机和指导作用。因此，笔者认为，建立有德性的团队绩效管理制度和团队薪酬管理制度，既是适应团队合作价值观的需要，也是教师道德成长的内在要求。

团队绩效管理制度是对基于个人的教师考核制度的超越，它的合德性表现为管理程序的科学性和管理方式的合作性。从管理程序的科学性来看，团队绩效管理制度克服了传统教师考核制度的鉴定性局限，它通过流程实现了教师教育教学活动的不断改进。这个流程包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核和绩效改进等环节，它不仅有利于教师个人的专业发展，也有助于“以生活立德”的教师道德成长机制发挥作用。从管理方式的合作性来看，团队绩效管理制度克服了传统教师考核制度的竞争性局限，其每一个流程都体现了团队合作的价值观。绩

?1994-2014 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

效计划是团队领导人、团队以外的相关管理者与团队成员共同参与的规划过程；绩效辅导是团队及团队以外的相关管理支持者与团队成员共同参与的沟通过程；绩效考核是团队领导人、团队以外的相关管理支持者与团队成员共同参与的反思过程；绩效改进是团队及团队以外的相关管理支持者与团队成员共同创设条件，以促进团队成员教育教学改进的过程。总之，团队绩效管理制度改变了传统教师考核制度只关注既往教师已有发展水平而不关心其未来发展、只关注个人竞争而不关心团队合作的局面。它通过不断改进教师的教育教学水平来提升其教育教学效能感，用教师群体专业发展的智慧来提高教师个人专业发展的素养，从而间接地促进教师的道德成长。

团队薪酬管理制度是对基于个人的教师工资制度的超越，它的合德性表现为管理目标的导向性和激励对象的群体性。从管理目标的导向性来看，团队薪酬管理制度克服了传统教师工资制度的责任个人化的局限。它首先强调对团队绩效的评价，这改变了薪酬获取的基本思路，团队绩效（即团队成员共同完成任务的状况）是个人获取薪酬的重要影响因素。这就迫使团队成员不能只关注个人任务的完成情况，而要关注甚至帮助团队其他成员完成团队共同的任务，否则其个人完成任务的情况与薪酬获取就存在不确定性，这显然有利于团队目标和组织目标的实现。从激励的群体性来看，团队薪酬管理制度克服了传统教师工资制度强调“个人利益个人实现”的局限。团队薪酬管理制度设计的心理机制是群体压力，当教师的个人收入必须依赖于团队绩效时，个体可能会担心由于自身不够努力而影响团队绩效，进而连累团队中的其他教师，使得自己在团队中受到排挤，因而会主动参与团队合作，以提升团队绩效；与此同时，作为团队成员的教师，因担心其他教师偷懒致使自己收入减少的心理，即收入风险压力，会监督他人行为，并促使或带动他人参与合作，以提高团队绩效。

总之，团队薪酬管理制度改变了传统教师工资制度的只关注个人责任而不关心他人责任、团队责任或组织责任、只关注个人利益而不关心他人利益、团队利益或组织利益的局面，它用教师最终获得的回报来引导教师关注团队目标、关心团队利益，因而也有助于教师提升工作德性和道德品性。

【本文系2010年度教育部人文社会科学研究一般项目“教师团队组织与教师道德成长”（项目批准号：10YJA880164）阶段性成果】

参考文献

[1] TREVINO L K，BUTTERFIELD K D，MCCABE D L.The ethical context in organizations：influences on employee attitudes and behaviors[J].Business Ethics Quarterly，1998（3）：447-476.

[2] 吴红梅.西方组织伦理氛围研究探析[J].外国经济与管理，2005（9）：32-38.

[3] 刘文彬，井润田.组织文化影响员工反生产行为的实证研究：基于组织伦理气氛的视角[J].中国软科学，2010（9）：118-129.

[4] 王本陆.教育公正：教育制度伦理的核心原则[J].华南师范大学学报：社会科学版，2005（4）：98-104.

[5] 王珏.“后单位时代”组织伦理的实证调查与对策研究[J].江海学刊，2010（3）：62-66.

[6] 叶敏.组织中社会关系网络对员工道德行为的影响研究[J].现代管理科学，2006（7）：93-95.

[7] 王淼.企业文化对企业行为伦理性的影响研究[J].兰州学刊，2010（11）：94-96.

[8] 叶澜，白益民，王枬，陶志琼.教师角色与教师发展新探[M].北京：教育科学出版社，2001：44-45.

[9] 杨炎轩.从教研组到教师团队：组织结构理论的视角[J].教育发展研究，2009（8）：57-60.

（责任编辑　熊　晨）

?1994-2014 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net