

# 浅议高校教学管理的柔性化

段成芳

(湖南农业大学 高教所, 湖南 长沙 410128)

**[摘要]** 本文结合高校教学管理具体实际概述了柔性化管理的内涵和特点, 探讨了高校实施柔性化管理发展的必然趋势, 并且提出了在目前高校教学管理体制上开展柔性化管理的可行途径。

**[关键词]** 柔性管理; 教学管理; 高校

**[中图分类号]** 647 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874 (2005) 02-0050-02

管理实践表明, 没有管理的创新就没有管理目标的实现。在教学管理改革的过程中, 必须寻求一种具有时代特征、符合社会发展规律、能提高学校教学管理效能的新模式; 而在高校的教学管理中引入并加强柔性管理理念, 对教学管理进行柔性化改造, 将成为提升管理水平的新途径。

## 一、柔性管理概述

柔性管理 (flexible administration) 源于现代组织理论, 是相对于“以规章制度为本”的刚性管理 (rigid administration) 而言——刚性管理依靠组织职权, 凭借制度约束、纪律监督、直至惩处、强迫等手段进行的程式化管理。

柔性是指一个系统或组织面对外部刺激 (环境变化、市场机会) 迅速做出反应并采取应对措施的能力, 是一种适应性能力。而柔性管理则是在研究人们心理和行为的规律的的基础上, 以非强制性的方式, 使被管理者心中产生一种潜在的说服力, 从而把组织的意志变成其自觉行为, 主要包括心理管理、行为管理、环境管理、形象管理等诸多内容, 以管理人的思想 (包括信念和价值观) 为重点、以灌输知识和强化学习为手段的管理, 强调将理性与非理性相结合, 加强情感、信念、价值观的培育及其在管理中的应用; 依靠激励、感召、启发、诱导等方法进行的, 是依据组织的共同价值观和文化、精神氛围进行人格化管理。

随着知识经济的发展, 人对自身个体认识的进一步觉悟, 管理中的强制与命令将逐渐衰微, 仅凭权威也更难以维系权力, 个人与组织的“契约关系”越来越变得更像“盟约关系”。柔性化管理就

是在严格规范的基础上发展起来的尊重人、关心人、开发人的潜能和主观能动性、加强情感培育、强化人性理念的感性管理, 是与现代高等教育匹配的管理。

## 二、高校教学管理柔性化的必然性

随着知识经济的到来, 培养全面发展的创新型人才成为高等教育的根本目的, 而传统高校教学中非人性化矛盾的突出成为改革的羁绊, 教学管理需要创造性的发展, 教育过程的特殊性也使柔性化管理从传统管理方法的窠臼中突破出来, 成为高校教学管理改革的必然。

### (一) 管理对象特征的规定性

在现代组织理论中, 教育组织是一种松散连接的系统。而依据教育组织的活动性质、教育组织的规模、教育组织成员的构成和教育组织的历史过程, 一般说来, 高校教学活动因为其教育组织中的成员构成、具体的活动实践而形成典型的松散型连接, 区别与相对应的适用于中低层次的教育组织, 二者正好与有机组织 (organic organization) 和机械组织 (mechanistic organization) 这两种理想状态相呼应, 伯恩斯 (T·Burns) 认为, 机械组织适合相对稳定的条件, 而有机组织适合变化的条件。根据教育组织的紧密度来确定管理方式的原则, 高校的教学管理应该采取与之相适应的柔性化管理。

管理学认为, 实现柔性管理的首要任务就是建立学习型的组织, 高校教学管理的对象是具有相当文化程度的大学教师和大学生, 双方在教学过程中产生主要联系, 他们从结构和内涵上都构成了一个

**[收稿日期]** 2005-03-15

**[作者简介]** 段成芳 (1976-), 女, 湖南郴州人, 湖南农业大学高等教育学硕士研究生。

学习型的组织，不但学生的主要任务是学习，教师处于一个广义的“大学习”环境中，必须实践“工作学习化和学习工作化”，不断的充实自己，才能更好的满足教学需要；高校师生在教学过程中的“教学相长”也促进了“学习型组织”的确立，从而使管理的柔性化成为必然。

### （二）教学过程特征的规定性

高等教育的教学活动是一个积极活跃的互动过程，学生个体因为先天差异及后天主观能动性发挥的不同影响他们对知识的接受、内化，受教育者自身潜能的发挥所具有的不可预见性，以及知识传递的延续性对教学效果的滞后性影响难以通过理性的量化进行标准化判断。这一系列因素制约了对教学效果、教师和学生的有效评价，因此仅对教学过程的反馈进行质量监控和管理是低效和片面的。

随着信息技术的深入普及，教学过程中师生的关系已成多元化的发展趋势，跳出了原始、单纯的“教授”与“接受”的形态，大学生多元化的知识获取途径及各种新型教学辅助手段的应用，正逐步改变师生综合知识容积完全不对等的给予与接受状态，学生拥有较多发展自身能力的机会，知识的学习也不再拘泥于课堂。教学活动也以各种不同的形式展开，不再有固定遵循的模式。如果单纯用强制、刻板的规章制度来进行管理则不仅无法达到教学目的，反而会挫伤教师的工作热情和学生的学习积极性，而柔性化的管理方式以其弹性、非强制性、多样性的特点符合高校教学过程的特殊性，能有效保障教学过程的顺利实施。

### （三）教育目的的规定性

教育的最终目的并不是教师教了些什么，而是学生学到了什么、对学生素质的发展起到了怎样的作用，怎样更关注学生的多方面需求……这也是“以人为本”思想在教学管理上的重要体现。把学生的全面发展真正作为高等教育的目的，让学生的思维和行动从繁琐的条条框框的局限中解脱出来，回归到其应有的主体地位上，努力创造促进学生创新能力发展、综合素质全面提高的教育环境，首要前提就是用柔性理念来指导高校教学管理，以更有效的人性化管理方式促成教育目的的实现。

## 三、教学管理柔性化的实现

高校要根据新世纪人才培养的要求，不断深化教学管理制度的改革，弱化管理职能中的刚性成分，逐步实施柔性化管理。

### （一）基于“刚性”，“以柔促刚”

高校的教学管理本身是一个特殊的过程，它既离不开针对大学生特定心理、个性特征而制定规范其行为的相对严格规范的管理，又要以激励机制提高教师教的积极性和学生学的主动性，并根据学生不同的差异性挖掘潜力，为发展他们的个性和能力创造条件，这就必须有效地把刚性管理和柔性管理糅合在一起，在行之有效的规章制度保证下，对大学生的行为进行带有约束性的管理，避免他们不正当的行为使自身背离组织目标；为防止因过细过死的管理招致被管理者的不满和本能逆反，就要充分发挥柔性管理的优势，处理好严格、规范和灵活性之间的关系，为学生的个性发展留下足够的空间，为他们综合素质的提高营造有利的氛围，提供成材的宽松环境。

只有在进行教学管理时把握好时机，充分发挥这两种管理模式优势的最大“合力”，达到“以柔促刚”的目的，使高校教学管理进一步发展完善。

### （二）共同决策，参与管理

共同决策（shared decision making）中最重要的观点之一“那些执行决策的人在确定最终方案时最有发言权”。高校的教学管理活动，只有作为决策者的教学管理者和作为执行人的师生互相作用才能使管理产生效能，以教、学、管三方的权利制衡为动力促进教学管理的良性运行。

师生参与到教学管理是主体教学管理观点在管理实践中的具体运用。教师和学生，既是管理的对象又是管理的主体，以共同决策、分层管理的方法让他们参与教学管理是柔性化的主要特征。教学管理的共同决策主要体现在师生参与到教学计划的制定、教学手段和方法的选择和执行；分层管理体现在师生参与校、系（院）两级各项教学管理制度的制定和执行等管理环节。柔性管理具体内容之一的行为管理是管理者提供可选目标，对大学生的具体行为过程不作过多干涉，使学生对管理目标享有“参与性”与“选择性”，从而在一定程度上增加了学生的自由度，拓宽了学生个性发展的空间与时间，并为他们在实现目标的过程中发展自我，充分展现自我提供了机会，成为自我发展的契机。

### （三）平行沟通，强化整体

从组织结构方式看，沟通（communication）可分为上行沟通、下行沟通和平行沟通。在有机组织中，横向的相互作用与纵向的相互作用同样多，不同级别的人员之间的沟通一般类似于“横向”协商而不是“纵向”命令。因此，在教学（下转第72页）

(如 CCTV9 频道) 广播电视节目、一般题材的英语讲座和本专业的课程; 能够阅读大众题材的英语书籍和报刊文章, 借助工具书读懂专业资料; 能够用英语写短文, 对熟悉题材的简短文章进行翻译。

2. 进行人机交互式学习。将原来教师讲授的内容设计为一个个学习任务, 由学员在多媒体和网络技术的环境下, 主动地、积极地进行语言交际或研究活动。学员可以检索收集资料, 分析问题, 与网上同学交流, 开展专题研究; 可以实现以语用为目的的模拟军事行动、模拟会议、模拟文化活动、模拟法庭等; 可以直接点播英语电影、电视节目和教学片等; 可以和教员或说英语国家的人直接用英语交流, 在真实的语言环境中获取最新的发展动态和信息, 了解社会文化, 获得文学欣赏。

3. 构建开放的教学空间。语言学习的最佳方式是一对一。多媒体教学模式突破了传统教学模式的时空限制, 学生可以在校园任何地方、任何时候开展学习, 学生可以按自己的水平和需要, 自由选择适合自己水平的学习材料, 或侧重词汇语法, 或侧重课文理解, 或侧重听说, 可以设定自己的目标, 决定自己的学习进度, 不断做出调整, 可以满足不同层次的要求。学生还可以通过自测反馈信息, 立即了解自己的学习结果, 发现问题, 及时调整自己的学习难度和内容。学生可以围绕教材中的一个主题, 在教师的指导下, 走出教室, 分工合作, 利用网络查资料, 读文献, 作调查、写报告, 再回到教室作陈述, 搞讨论。在这些活动中听说读写一起上, 把学习延伸到课堂外; 使教、学、用有机地结合, 以实现扩充知识与培养能力并举。

4. 适应 CET 改革趋势。为配合英语教学改革, 大学英语四、六级考试今后也将逐步进行调整。考试的内容将以评价学生英语的综合应用能力为主, 考试方式也将从目前的人工考试逐步向计算机考试过渡。目前大多数军校都参加了 CET 考试, 所以要采取相应的教学模式。

5. 提供硬件, 改善软件。新的大学英语课程标准要求所有的听说训练都在网络或计算机上进行。因此, 军校要加大硬件经费投入, 建立网络和多媒体教室等体现大学英语个性化教学和自主式学习的英语教学平台, 力争做到 5-10 个学生就有一台计算机, 并能访问校园网及中国教育和科研计算机网等国内网站。实施基于网络的多媒体立体化教学, 需要加快开发各种大学英语教学软件。军校要借鉴教育部组织验收的新的大学英语信息化教学系统, 搞好顶层设计和横向交流, 制作可供反复操练的听力、语法项目练习的光盘以及有语音识别功能的口语练习光盘, 将各种教学课件、教学参考资料、教学活动录像等影像资料放在教学平台上, 供学生自由点击和欣赏。

总之, 军校大学英语教学改革要选准突破口, 将原来以篇章精读为重点的一统化教学, 改进为培养学生综合应用能力为重点的个性化教学; 将原来以教师讲授为主的单一课堂教学模式, 改进为以现代信息技术特别是网络技术为支撑的新教学模式, 使大学英语教学真正朝着“分层次、育个性、自主式、信息化”的方向发展。

(责任编辑: 阳仁宇)

(上接第 51 页) 组织中, 更多的是要强调横向的“平行沟通”, 甚至“网状沟通”; 沟通的内容不是由指令和决策构成而是由信息和建议构成。

对于松散连接的教育组织, 我们必须强调平行沟通以确保信息传递和反馈的最少时耗和最大效率, 并使组织保持一定的整体性。应对松散连接的柔性化管理体现在教学管理中, 就是管理者要加强与师生的横向联系和沟通, 增进组织内的相互了解。有效的沟通可以使双方达成共识, 取得理解, 才能保证教学管理者和师生处在同一个信息共享的平台上, 形成动态发展的整体, 以促进管理工作和教育教学工作的开展。教学管理中的平行沟通体现在多个方面: 在目标效力上, 管理者与教师沟通; 多元评价上与社会、学生、教师沟通; 教学行为上与教师、学生的沟通, 这就需要建立专业教师间、

师生间、学生间及教学管理者与各群体间经常性的平行沟通机制。

#### [参考文献]

- [1] 司江伟. 20 世纪刚性管理与柔性管理发展研究[J]. 科学管理研究, 2003, (1).
- [2] 侯玉莲, 王迎军. 战略柔性的内涵界定与分类[J]. 经济管理新管理, 2003, (14).
- [3] 托尼·布什. 当代西方教育管理模式[M]. 南京: 南京师范大学出版社, 1998.
- [4] 成刚. 组织与管理原理[M]. 上海: 上海人民出版社, 2002.
- [5] 周三多. 管理学—原理与方法[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1999.

(责任编辑: 阳仁宇)