

On the Rigid and Flexible Management of New Preschool Education College

Xiaopei Li¹, Yurong Gao²

¹Basic Education School of Lingnan Normal University, Zhanjiang Guangdong

²Teacher Education College of Lingnan Normal University, Zhanjiang Guangdong

Email: 1054091352@qq.com

Received: Nov. 8th, 2019; accepted: Nov. 21st, 2019; published: Nov. 28th, 2019

Abstract

Rigid management and flexible management for a new preschool education college has positive practical significance. For this reason, the new preschool education college should not only strengthen the rigid management, but also deepen the flexible management, and even more optimize the rigid management and flexible management.

Keywords

New Preschool Education College, Rigid Management, Flexible Management

试论新办高职高专院校的刚性管理与柔性管理

李晓培¹, 高玉蓉²

¹岭南师范学院基础教育学院, 广东 湛江

²岭南师范学院教师教育学院, 广东 湛江

Email: 1054091352@qq.com

收稿日期: 2019年11月8日; 录用日期: 2019年11月21日; 发布日期: 2019年11月28日

摘要

刚性管理与柔性管理对新办高职高专院校的管理具有积极的现实意义, 为此, 新办高职高专院校既要强化刚性管理, 又要深化柔性管理, 更要优化刚性管理和柔性管理。

关键词

新办高职高专院校, 刚性管理, 柔性管理

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

新办高职高专院校, 是新办高等职业技术学院或高等专科学校的简称, 其管理模式大体有两种: 刚性管理和柔性管理。这两种模式孰优孰劣、孰强孰弱、孰多孰少、孰增孰减, 一直是新办高职高专院校管理实践中纠结的问题和纷争的论题, 因此, 对此问题的探讨, 具有一定的理论意义和积极的现实意义。

实际上, 对于新办高职高专院校而言, 要取得管理的最大效益和良好效应, 既需要强化刚性管理, 又需要深化柔性管理, 更需要优化刚性管理和柔性管理。

2. 新办高职高专院校要强化刚性管理

刚性管理是一种以工作为中心, 强调规章制度的管理模式。它借助制度约束、纪律监督、奖惩规则等强制性手段对管理对象进行管理。

新办高职高专院校是新组建学校, 大多由几所中等教育学校如中等专业学校、中等技工学校等合并合成、或一所中等教育学校升格而成、或由一所成人高等学校改制而成、或由成人高等学校与中等教育学校合并而成, 等等, 学校转向新的办学方向、步入新的发展阶段、面临新的机遇和挑战, 大多需要重建、需要磨合; 教职工素养参差不齐, 普遍需要适应、需要提升。

基于此背景, 新办高职高专院校需要强化刚性管理, 并体现在以下几个方面:

2.1. 目标引领

新办高职高专院校处于新的发展时期, 必须确立新的发展目标, 以目标引领学校发展, 这是学校刚性管理的体现。

首先, 新办高职高专院校要构建学校发展新的目标体系, 形成学校目标、部门目标、个人目标; 近期目标、中期目标、远期目标。其次, 新办高职高专院校要实行目标责任制管理。一是制定科学规范的目标责任制, 包括任期目标责任制和年度目标责任制。前者在任期开始时根据学院(校)、部门领导班子的任期制定, 一般为三~五年, 在任期结束时考核, 后者在年初制定, 每年制定一次, 是任期目标责任制的年化目标, 在年终考核。二是加强目标责任制考核。年度目标责任制是考核的重点, 任期目标责任制的考核基于年度目标责任制考核结果。考核时, 将年度目标考核和任期目标考核、个人考核和部门考核、完成部门目标和参与学校重大任务、稳定性与可调控性、短期效益和长远利益这五个方面结合起来[1], 并科学计分、合理排名, 从而完成目标责任制考核。

2.2. 依法治校

依法治校是新办高职高专院校刚性管理的治校根本、必然选择和稳定有序发展的必然要求。

新办高职高专院校要大力宣传普及教育法律知识, 教育师生员工学法、知法、懂法、守法, 这是依法治校的前提。这就要求学校对教职工进行常态化的教育法律法规培训并将之纳入日常管理当中, 强化依法治校和以德治校, 提升教职工依法治教、依法行政、依法管理、依法服务的法治意识和法律素养。

新办高职高专院校要大力推进学校法治化建设进程。学校要依法治校, 认真贯彻执行党的教育方针政策, 遵守教育法律法规, 构建和谐文明校园, 搞好学校法治建设: 行政要依法行政、运用法律手段来管理行政工作人员, 实现行政人事的法治化; 教师要依法执教, 遵守高校教师职业道德规范和新时代高

校教师职业行为准则; 职工要依法办事、为教职工服好务; 学生要依法求学, 增强法律意识, 遵守高等学校学生行为准则, 遵守校纪校规。这样, 让法制走进校园、走进课堂、走进办公室, 实现学校法治化。

2.3. 制度管理

新办高职高专院校的制度管理, 是按照党和国家的教育方针政策、教育法律法规以及校纪校规进行的刚性管理。

制度管理是学校管理的基础、是刚性管理的主要环节, 是学校管理公平、公正、公开的体现, 所以, 新办高职高专院校要搞好制度管理, 抓好以下几项工作:

有规可依。新办高职高专院校要建立健全学校的规章制度, 这是制度管理的基础。为此, 新办高职高专院校要按照合法性、合理性、公平性和正义性的原则, 认真抓好制度建设, 推进学校管理朝制度化、规范化和科学化方向发展。

有规必依。新办高职高专院校要严格执行学校的规章制度, 这是学校制度管理的关键。规章制度的执行必须遵从刚性原则, 公平公正, 要体现制度的权威性, 发挥制度的示范性, 初步形成以制度管人、管事的机制, 最大限度地提高学校管理效率[2]。

违规必究。新办高职高专院校要赏罚分明, 建立制度保障机制, 由专门机构负责学校的奖惩, 该处罚的及时准确处罚, 该奖励的及时予以奖励。

2.4. 权威领导

按照美国管理学家罗夫·怀特和罗纳德·李皮特的三种领导方式理论, 高校管理一般也有三种领导方式: 权威型、放任型、民主型。一般而言, 民主型是最佳领导方式。

如前所述新办高职高专院校的组建状况, 其教职工素养特别是教师的专业素养离普通高等学校的要求还有一定差距, 转制而成的还有一个转换过程、升格而成的还有一个提高过程、特别是合并而成的还有一个磨合过程、适应过程, 还或多或少有一种“原校情结”、“老领导、老同事情结”, 等等, 在这种状况下, 就特别需要采取权威领导、集权管理的刚性管理, 以统一领导、统一思想、统一目标、服从指挥、步调一致、集中力量、团结一致, 以免出现拉帮结派、各行其是, 甚至搞对立、闹分裂等不利局面出现, 以使各项规章制度得以有效地执行, 使各项工作井然有序地开展, 使学校稳定发展、步入良性循环。

当然, 如果经过一段时期的过度, 学校的各项工作步入正轨、各方面磨合良好、教职员工素养得到提高, 就可以过渡到民主型领导。

2.5. 督导评估

督导评估是刚性管理的重要手段, 是提高学校管理效果的有效途径, 所以, 新办要搞好刚性管理, 还要搞好督导评估, 抓好教育教学与管理服务的全程管理。

新办高职高专院校要建立健全管理考评制度, 要坚持实事求是的原则, 通过考察、座谈、访谈、听课、问卷、评卷等多种形式, 采取干部与群众互评、同事与同事互评、教师与学生互评以及教职工自评等多维评价方式, 让教职工互相监管、自我监管、自我完善, 并由外部监管检查机制转化为内部自我激励机制。

新办高职高专院校要创新绩效考评制度, 完善激励机制。绩效考评要淡化身份、强调岗位, 做到评价合情合理、实事求是、体现刚性, 实行定量与定性结合、过程与结果结合, 优化人力资源配置, 最大限度激发潜能, 最终调动教职员工的积极性, 提高工作效率。

3. 新办高职高专院校要深化柔性管理

柔性管理是相对刚性管理而言的,是以人为本、以提高人的向心力、凝聚力为目的,以尊重人的人格和尊严为前提,采用非强制性方式,使组织意志变为人的自觉行动的现代管理模式。

柔性管理具有人文性、情感性、内驱性、激励性,而刚性管理恰恰缺少这些,所以,柔性管理是对刚性管理的补充、完善和升华,是当代学校管理发展的新趋势。

新办高职高专院校进入新的发展时期,教职工进入新的工作情境,难免出现压力、焦虑、适应、困惑等等,这就需要人文关怀、心理抚慰。鉴于此,新办高职高专院校不仅要强化刚性管理,还要深化柔性管理,并体现在以下几个方面:

3.1. 以人为本

以人为本是以人为中心,以尊重人、关心人、理解人和爱护人为基本出发点,强化人文关怀的人性化管理。

以人为本的人性化管理是学校管理的灵魂和先进理念,它有助于实现学校管理的科学化,有助于建立和谐的管理者与被管理者关系。

新办高职高专院校要搞好以人为本的人性化管理,首先,要充分了解熟悉教职工,成为教职工的知心人,这是搞好以人为本的人性化管理的前提;其次,要营造宽松和谐的人际环境和氛围,采用说服教育、人情化、关心理解、榜样示范、沟通协调、舆论导向、强化激励等潜移默化的方式,尊重、理解、信任教职工,关注情感需求,激发情感效应,提供精神引领,保障精神领航,建立和谐平等的管理者与被管理者关系;再次,要认真听取教职工的合理化建议,尽量满足其合理需求;最后,要提供条件,发挥才能,促进教职工取得成就,保障教职工提高发展[3]。

3.2. 民主管理

学校管理要注重民主参与,增加透明度,才能提高管理效益。为此,新办幼师专要重视民主管理,以促进相互监管,共同经营学校。

新办高职高专院校要加强民主管理,首先要建设一支良好的学校管理队伍,形成上下畅通的管理机制,领导分工明确、责任到位,部门合作协同、严格考核;其次,采用教代会决策制,学校的重大事务都通过教职工代表大会决策;第三、发扬民主作风,树立平等意识,吸纳民意,凝聚人心;第四、实行校务公开,将学校的发展规划、岗位设置、评优晋级、绩效考核、分配方案等公开,接受教职工的监督;第五,建立教学委员会、学术委员会等相关机构,实现教师自主决策、自主管理、自主评价和自主发展[4]。

3.3. 换位思考

换位思考是以“同感”“移情”等心理学原理为基础,以理性的态度处理学校管理中的问题。

新办高职高专院校在管理中,学校领导和管理者与教职工都要做好角色转换,从双方的心理和双向的视角出发思考问题、看待问题。一方面,学校领导和管理者不能以管理者的心态高高在上,而要做好角色转换,学会换位思考,不仅从领导和管理者的角度出发,还要从教职工的角度出发思考看待问题,更要注意方式方法,做好支持和服务,不违反刚性要求的事情要高速高效完成,即使是与原则制度相违背的事情也要晓之以理、动之以情,并尽可能提供参考和帮助;另一方面,也要引导教职工从学校领导和管理者的角度思考看待问题,使教职工能从内心理解并支持学校的管理工作。这样,双方心理位置互换、换位思考,加强心理沟通,促进心理相融,取得领导与被领导、管理与被管理的双赢效应。

3.4. 优化“环境”

校园环境重要的是人文环境,因此,新办高职高专院校要着力优化校园人文环境。

校园人文环境主要包括学校的风气、氛围、舆论等。

新办高职高专院校要优化学校的风气。学校风气主要包括校风、教风、班风、学风,校风决定教风和班风,教风决定学风。校风是学校的灵魂,良好的校风可以增强学校的凝聚力,是协调和联系教职工之间的纽带。优化校风,可以通过搭建校园文化平台,依托校园文化艺术节等方式,激发教职工的主动性、积极性和创造性,形成风清气正的校园人文环境。

新办高职高专院校要营造良好的学校氛围,形成一种真诚、和谐、奋进的群体氛围,为每一位教职工提供一个自由、广阔的发展空间,引导教师在关注自身价值实现的同时,去追求更高的人生目标,体验生命的意义,实现自我超越。

新办高职高专院校要坚持正确的舆论导向,教育全院师生员工确立正确观念,明辨是非真伪、消除歪理邪说;引导全院师生员工树立正气、抑制和打击歪风邪气;激励全院师生员工凝聚正能量,消除负能量,从而增强学校师生员工的向心力、凝聚力。

4. 新办高职高专院校要优化刚性管理和柔性管理

刚性管理和柔性管理是高校管理的两种模式,刚性为基、柔性为本,两者是辩证的关系,各有利弊短长。刚性管理的优势是保障学校工作有序和规范、促进师生员工行为统一和协调,推动学校实现预定目标,其不足是管理中忽视人的因素,制约教职工的主动性和积极性的发挥,容易产生机械僵化、落后保守、激化矛盾。柔性管理与之相反,其优势是实行人本管理,充分发挥教职工的主体性、主动性和创造性,尊重差异,关注变化,从而提高学校管理的实效性[5]。其不足之处是缺乏强制性手段,容易引起学校管理的过度无序、导致学校工作运行紊乱,管理活动失控,管理效率低下,所以,学校管理需要刚柔并济,这是学校和谐发展的双翼。

基于此,新办高职高专院校要优化学校的刚性管理和柔性管理,做到刚柔并济,有机结合,优势互补,效能最优。为此,需要遵守以下要求:

4.1. 需刚则刚、需柔则柔

新办高职高专院校应根据需要采取刚性管理。一是应对“刚性事务”需刚。对于政治方向、法律法规、管理体制、管理制度、运行机制等原则问题,一定要坚定不移,尽显刚性;对于目的任务的确定、职责权利的划分,必须严格把关,遵照执行,通过刚性管理维护学校管理的严肃性和权威性,保证高校运行的有序有效[5]。二是应对“刚性人物”需刚,对玩世不恭、故意捣乱者要刚,以明确的态度促其警醒,以果断地处理使其行为终止。三是应对“刚性事件”需刚,一般来说,对情况紧急、不允许拖延的事情要刚,果断处理;对违反原则的事情、不合理的要求要刚,坚决否决。

新办高职高专院校也要根据需要采取柔性管理。一是处理“柔性事务”需柔。对于微观领域和人事管理,一般难以通过量化的硬性规定、难以采用步调一致的刚性制度来规定,则需要采用灵活机动的柔性管理;对于研究活动、教育活动、文化活动等很多无法用整齐划一、量化衡量的柔性化事务,也需要柔性管理;二是处理“柔性事情”需柔。对于情况不清、问题不明的事情要柔,待查明原因后再行处理;对于一般的误解、牢骚、过失等不影响大局的事情要柔,不可纠缠不休。三是处理“柔性人物”需柔,对偶有过失、萎靡不振者要柔,用热情、真诚促其迎头赶上[6]。

总之,新办高职高专院校在管理中,选用刚与柔时,学校领导和管理者都要因人、因事、因时、因情、因境而异,需刚则刚,把握时机,需刚不刚,则可能贻误时机,因小失大;需柔则柔,把握分寸,

需柔不柔, 则可能有事生乱, 无事生非, 激化矛盾; 运用刚与柔时, 学校领导和管理者都要做到适可而止, 不失分寸, 即无论刚与柔, 都要合法、合理, 不能为刚而刚, 为柔而柔, 只图形式, 不图实效, 否则, 就会误入脱离实际的歧途[6]。

4.2. 刚中含柔、柔中含刚

新办高职高专院校在管理中要刚中含柔、柔中含刚, 做到刚柔相依、刚柔相制。

新办高职高专院校要在刚性管理中蕴含柔性管理、渗透柔性元素。制定刚性制度时蕴含柔性管理, 将各项规章制度的内涵、意义融入教职工的认知结构, 使其合理地理解、内化为指导自己行为的内隐理念, 从而提高教职工对制度的认可度和向往度, 实现从跟随到同化, 从同化到内化; 运用刚性管理时渗透柔性元素, 让柔性管理成为刚性制度的内驱力, 通过情感作用促使教职工自我教育, 产生内在影响, 调动其主观能动性, 实现从他律走向自律, 从自律走向完善[7], 这就是学校领导管理所应追求的较高境界。

新办高职高专院校要在柔性管理中蕴含刚性管理, 借助刚性力量。首先, 柔性管理必须以刚性制度为落脚点, 为前提和保障, 通过制度管理维持正常的工作秩序, 调节各种利益关系, 确保学校工作稳定、协调、有序、健康地发展, 保障师生员工更好地工作、学习和生活; 其次, 在运用柔性管理时, 制定明确的行为底线来规范柔性行为的范围, 使柔性管理中蕴含刚性要素, 做到尽可能多地尊重一个人, 也尽可能多地要求一个人。

4.3. 刚柔并济、刚柔一体

刚柔并济、刚柔一体就是刚柔贯通、刚柔相生、刚柔相融, 即两者相互依存、相辅相成、相互渗透、相互融合、相互转化、相互促进, 最后达到“无为而治”。

新办高职高专院校管理时要做到刚柔并济, 无论是处事、还是待人, 无论是对下级、还是对上级, 无论是用于校内, 还是用于校外, 都要既充分发挥制度资源效用, 更着力激发组织中人的力量, 以高效地实现学校目标。

新办高职高专院校管理时要做到刚柔一体, 将刚性管理与柔性管理有机契合, 真正做到制度建设和人文关怀、规范管理和自我管理、严格考核与激励机制等方面有机结合, 从而将学校管理工作提升到一个全新的高度。

总之, 新办高职高专院校管理时要做到刚柔并济, 刚柔一体, 双管齐下, 不可偏废, 努力达成刚性管理与柔性管理之间的完美结合, 着力做到刚柔兼济, 人法双馨, 以使学校管理达到“严而不死, 活而不乱”的效果, 取得最佳管理效益。

基金项目

本论文为岭南师范学院“科研创新与服务地方发展”省市共建项目——粤西教育现代化研究及决策咨询服务(0003117007)的阶段性课题成果。

参考文献

- [1] 仇永民. 从制度刚性到刚柔并济: 高校目标责任制管理的实践走向——以上海海洋大学为例[J]. 南昌师范学院学报, 2015(1): 45-48.
- [2] 杨海坪. 刚柔并济, 提高高校行政管理效率[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2011(7): 80-81.
- [3] 王伟军. 学校管理中的“刚”和“柔”[J]. 教育, 2009(24): 41-42.
- [4] 张剑华. 以柔为本, 刚柔并济, 做好学校管理工作[J]. 教书育人(校长参考), 2013(10): 36-37.
- [5] 周炳群. 高校管理中的刚与柔[J]. 学术论坛, 2010(1): 208-211.

- [6] 陈光军. 管理中校长刚柔互济的辩证法[J]. 江西教育: 1997(10): 13.
- [7] 蒋峰梅. “刚”“柔”并济“人”“法”双馨——浅谈学校管理中制度管理与人文管理的和谐统一[J]. 小学教学研究: 理论版, 2015(4):7-9.