

高校二级学院教务管理高效运行机制研究

杨旌, 史三元, 胡启平

(河北工程大学 土木工程学院, 河北 邯郸 056038)

[摘要]二级学院作为专业人才培养的基层单位是高校教育教学独立运行的主体。创新院(部)教务管理运行机制是高校优化校院两级教务管理体系的战略要务,是提升教育教学质量的组织保障。明晰二级学院教务管理要务,提出“优构机制、理顺关系、强化意识、明确目标”的高效有序的善治理念与运行机制,培育孵化教育质量提升的正能量,切实化解教学管理进程中的困难与问题。

[关键词]二级学院; 教务管理; 机制研设; 务实运行

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2014.03.009

[中图分类号] G647 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2014)03-033-04

二十一世纪高等教育结构形式呈现多元化,高校二级学院管理职能拓展已成为国内外教学管理的新范式。规范二级学院教务管理模式研究、完善二级学院教务管理体系和治理能力建设是贯彻党的十八届三中全会精神、应时深化教育的现实任务。提高二级学院教务管理工作质量和管理水平,研究教务管理高效运行对策,切实化解学院教务管理进程中的困难与问题是高校必须承担的教研课题。

一、二级学院教务管理的基本内涵

上世纪末年至今,我国高校发展,“精英教育”转向“大众教育”用时不到十年^[1]。高等教育粗放型跨越式发展推进“校—院”两级教学管理模式的确立,直接作用于大学科之间。

第一,学院教务管理应循的规律,是教务管理取得实效的行为指南。(1)本质的育人性。教务管理全程关联专业人才的培育,脱离育人的本质,教务管理就失去意义。(2)内涵的学术性。教务管理兼有学术管理和行政管理双重职能,既映射管理对象的学术性特征,也彰显自身具有学术性。(3)过程的主体性。二级学院,执行院长负责制下的教学副院长—教研办主任—系主任三级体系,学院是各专业培养计划的落实、质管、优化的动态进程运维的主体。(4)职能的辅佐性。教务管理实践渗透在全院教学运维的各个环节,为领导决策服务、为教师教学服务、为学生学习服务都是辅助性职能的表现。(5)事务的繁杂性。教务管理繁琐复杂,学院教学活动的每一件事均与教务管理相关。(6)执业的规范性。教务管理政策性、原则性很强,须充分了解教育教学的政策法规,坚持原则,维护学校政策、制度的权威性和严肃性。(7)要务的时效性。教务管理时效性强,不容拖沓与推诿。(8)处事的严谨性。教务管理在权

力、关系、人情而前,处事须严谨。(9)工作的重复性。教务管理人员的履职是一个连续的动态过程,具有重复性和规律性。(10)绩效的虚隐性。教务管理绩效,工作的量化不能反映工作的质效。教务管理的作用与教务管理人员的业绩容易被虚化^[2]。

第二,优质高效的教务管理行为,都是基于遵循教务管理原则的体现。教务管理的基本原则有:

(1)民主参与性原则。教务管理活动的主体是学院教职工与学生,调动大家的议管、协管的积极性,使学院教务管理的决策有广泛的群众基础和执行力。(2)形式多样性原则。高等教育教学必须满足人才培养的多样性,要求学院的教务管理依据本院的培养方案、专业特点、培养规格、教学条件提出切合实际的管理策略。(3)动态运行性原则。教务管理是对全院教学要素的有机组合、监控质效、适时调控的动态运行的治理。要求教务管理人员用宏观思维完善微观管理,前瞻性地引导专业教育适应社会经济发展需要的人才造就。(4)目标质效性原则。用精细化教务管理实现二级学院教育教学质量与效益的双高,以人才培养与科技成果来服务社会、回馈社会^[3]。尽管高校基层学院的教务管理所产生管理质效多数是无形的,螺钉之功与支点之要无疑是具有价值的。

第三,学院教务管理主要内涵^[4]: (1)教育目标的愿景。教学目标是教学管理、是教学活动的领纲。在明确的教育目标指引下,教务管理协调全院上下教学行为与教育目标达成一致性,使学院成为富有成效的组织。(2)鲜明的教学特色。教育特色是教育可持续发展的根基。创新学院教学特色是构建具有活力的院级教务管理模式的思想基础。根据学院确定的人才培养目标、素质达标要求,科学地组织

[投稿日期] 2014-06-02

[基金项目] 邯郸市科学技术研究与发展计划项目(编号: 1328130086-4); 河北省高等教育学会 2013 年度高等教育科学研究课题立项(编号: GJXH2013-240)

[作者简介] 杨旌(1981-),女,湖南茶陵人,讲师,硕士,研究方向: 计算机应用、建筑设计图学、高校发展。

教学过程,实现教学资源(人力、财力、物力、时间、信息等)的充分利用,建立稳定的教学秩序维护教学进程。(3)正确的管理策略。学院管理层的治理策略关乎计划、指导、组织、人力、管控和评价,正确的策略可消除学院内的矛盾、问题,客观地评估人、事的绩效与成果、公正地兑现激励与惩治,兼顾以人为本、发扬民主精神,使学院管理获取最大的效能。(4)客观的质量监控。质量监控能有效改进学院在教学管理中可能存在的不足或欠缺。具体表现为对影响学院教学质效的诸因素、诸环节,涵盖教学目标和内容、教师授业与进取、学生治学与就业、师生相容与相长、竞争力培育和优化等要素的监测、反馈、研究、调控,适时为教学过程中出现的新问题研究新对策,尽力实践质效最优化的探索。

二、二级院教务管理运行机制优化的理性思考

(一) 二级学院教务管理质量生成要素优化

思想认识、组织架构、人员素质、队伍稳定、价值认可、信息技术等,这是教务管理质量生成的有机要素。(1)思想认识。教务管理既需要服从领导决策、服务师生教学、善理日常事务,更需要专业领悟、创新意识、科学预见、前瞻分析、主动参与。(2)组织架构。教务管理组织架构因其成员升迁或转行的影响,凸显任职的“流水性”与在岗的“兼职性”,这是教务管理无专业技术系列认定、教务管理者无职务升迁机会导致的组织离散。(3)人员素质。教务管理人员专业不尽对口,转岗、照顾者甚多,缺乏对高校教学基本规律和专业教育内在联系的认识,管理漂浮在事务性工作表层。(4)队伍稳定。稳定的教学管理队伍是维系教务管理持续有序进行的保证。院级教务管理成员“走马灯”式更换,主要原因是缺乏晋升机会、工作琐碎繁杂、稍不谨慎的疏漏便出问题与事故。(5)价值认可。教务管理的价值被肤浅地定位在简单的重复性事务型劳作,无需高深学问,忽略其学术性与艺术性。这种偏见直接将教务管理的整体地位长期低置、教务管理人员培养缺位、管理工作质效不高。(6)信息技术。管理信息化是时代发展的必然趋势,高等教育资源的共建、共享,精品课程与慕课倒逼中国高等教育提升竞争力^[6],学年学分制向完全学分制转变中的诸多信息处理要求等等,本质上要求教务管理全面实行计算机辅助教务管理。要推进高等教育健康持续、高质有效地发展客观上需求教务管理的与时俱进,积极优化教务管理质量的生成要素,科

学合理地诠释教务管理本质,促进教务管理的有机构成趋向和谐共济,当务之急在于完善教务管理高效运行机制的构建。

(二) 二级学院教务管理运行机制理性思考

建立高效有序教务管理运行机制需要“优构机制、理顺关系、强化意识、明确目标”,解析如下:

第一,优构机制。(1)建立教学秩序与教学质量保障机制:探究人才培养方案的实效性,重视培养方案、教学过程、修读方式、课程模式的有效执行,精细地管理教学质量生成的每一环节;加快教学内容更新与教学方法的改革,通过教学督查引导教学内容贴近时现实、瞄准前沿、发现热点、破解难点;采用多种启发式教学方法革新流行的“多媒体电灌”,形成以教师为主导、学生为主体、互动为形式、媒体为情境的灵动教学模式;以教学“质量工程”建设为契机、以培养“工程素质”为主导,加强特色专业、教学名师、教学团队、精品课程、实践基地等方面建设,整体优化教学质量培育环境;深化实践教学改革,完善实验设施、实验设计、实习项目、课程设计等实践教学环节管理,充分启发学生的创新意识,培养学生实践参与能力。(2)建立规范管理与文化管理协同机制:教育精神凝聚着学术文化、教学文化与管理文化,这是教育历史积淀的思想成果与精神财富,具有鲜明的价值取向与行为感召力,制度建设与文化建设双管齐下,达成全院师生的荣辱意识、责任意识、质效意识的共识。刚性规范与柔性文化相互渗透的教务管理,是辅助教学质量提升的巨大动力。(3)建立控制监督与协调服务机制:高校最大限度地合理使用有限的教学资源为学生个性化发展提供选课与安排教学是以为人为本的服务实践。加强教务管理队伍专业化、职业化建设,树立服务理念;制定有益于教师教改与科学研究的规章与制度,规范教务管理的服务行为;完善学分制管理,整合优质教学资源、完善平台课程建设、实现教学资源共享;逐步建立学生专业选择的相关制度,尊重学生求学意愿,培养学生自我负责意识;让专业教育主动接受市场经济社会对高等教育的“适者生存”的检验,使学院的专业建设更符合学生需要、社会需要。加速教育管理信息化平台建设,不断实现教务管理的数字化、网络化与管理服务的人文化、精细化、现代化。(4)建立常规管理与适时创新机制:管理创新是教务管理的生命线,专业教学计划向人才培养方案转变需深入研究培养目标、培养规格、课程体系、实践环节

等诸多问题；教务管理信息化建设需研究工作方式方法的完善，管理员素质拓展与创新；管理制度创新应以适应新的教学环境、教学设施、教学资讯。创新人才培养模式、素质教育体系、创业教育体系、课程教学形式、教学评价机制等，呼唤教务管理机理创新。5) 建立注重实践与注重研究并重机制。树立教务管理是教学管理组成部分、教务管理研究成果也是教学成果的观念，任何缺位管理的教学行为都有可能敷衍塞责、每个不受约束的教、学主体都有可能玩忽懈怠，重视管理研究就是培育教务管理体系的治理能力建设，用规制与文化唤醒大家对教学质量提高的自觉性。

第二，理顺关系。(1) 教师授教与学生求学的关系。“教”、“学”是教学中相辅相成的对立统一，教师是提高教学质量的主要方面，学生是产生教学质量的载体。教务管理需要一手抓“教风建设”，使教师具有良好的师德师风与严谨的治学精神，为人师表、言传身教、教学育人；一手抓“学风建设”，使学生具有优秀的品格修养与强烈的求索精神，身心健康、潜心治学、专业成才；以“教风”促“学风”，以“学风”推“教风”，和谐与共教学相长。(2) 行政管理与学术研究的关系。这是教务管理的双重职能，前者为日常教学组织安排，以满足教学过程方方面面的工作井然有序，是建立稳定教学秩序的基础；后者强调教务管理科学研究，以应对办学自主权的日益扩大与人才培养规格的市场满足，是确保培养目标实现的抓手。(3) 过程管理与目标管理的关系。两种不同的管理方法互成制约，前者关注教学全程诸环节的管理，讲究管理工作流程的质量；后者关注教学目标的分解的落实，追求管理终极目标的统一。学院教务管理既要服从学校统一目标，又要实现本院管理的子目标。(4) 制度管理与人文关怀的关系。两种不同的处事态度，制度体系的主要成分是服从与约束，强调“严格、严谨、规范、有序”，特殊情况特殊对待的包容性不够；面对教学活动所具有的动态性、多样性、创新性特点，人文关怀的柔性管理就显得难能可贵。院级教务管理不仅要遵循教学规律，更要“以师生为本、以质效为本、以特色为本”。

第三，强化意识。树立敬业、质量、服务、合作、创新、效益、学习意识。敬业意识强调对教育事业忠诚、在岗爱岗执岗；质量意识是重在教务管理者从自身做起，把好本职工作的质量关。服务意识表现为每个人都是服务的主、客体，按教学规律最优化地组织教学活动。合作意识包含领导与干事

的合作、干事与教师的合作、干事与学生的合作、干事与干事的合作，其中教务管理者是合作的关键，集体智慧使管理更科学、民主。创新意识是面对已经变化并且不断变化的教育环境，创造性地开展并改进工作。效益意识是用最小的投入获得相对大的收获，使管理的功能最大化。学习意识是养成学习习惯，在学习中工作，在工作中学习，及时知识更新，提高管理水平。

第四，明确目标。人才培养方案几经修订，教学目标定位在知识、能力与素质三项上，终极目标是提高育人质量。教务管理的目标始终以教学为中心、用优质管理有效地辅助教学目标的实现。教务管理的主体目标是师生，通过组织教师的优质教学资源为学生的认知与非认知因素发展服务，师生主体相容共生；教务管理的客体目标时课程建设和制度建设。主体目标定位决定客体目标定位，客体目标对主体目标有很强的保障作用。^[7]

三、土木工程学院教务管理运行机制创新实践

高等教育大众化普及呈现大学生就业困难，导致全社会对高校教学质量的质疑，倒逼高校的内涵式发展，二级学院的响应刻不容缓。我院清楚地认识到：内涵式发展须追求教学质量，提升办学的“软实力”，实现规模、质量、效益的协调统一；须实施精细管理谋划，科学地组织有限的教学资源增进教学系统与管理系统的运作力；须落实特色管理战略，将特色建设确立在学院改革发展的显要地位，使专业品牌的培育成为推进我院发展的引擎；学院迈入全新的内涵式持续发展。呼吁学院教务管理运行机制创新，我院的决策是：让“办学理念”成为学院内涵发展的导航标杆、让“文化建设”成为学院内涵发展的殷实底蕴、让“教师成长”成为学院内涵发展的牢固基石、让“立德树人”成为学院内涵发展的生命源泉、让“教学科研”成为学院内涵发展的不竭动力、让“特色建设”成为学院内涵发展的理想追求。土木工程学院近年来，探索院一教研办一系三级教务管理运行模式，力求教学与教务互动互促，建筑环节少、职责明、管理实、效率高的教务管理之路，夯实教学质量增效途径。我院教务管理运行机制创新实践为：注重教务管理队伍建设、提高教务管理工作地位、强化教务信息化运用、创新教务管理工作机制。

(一) 注重教务管理队伍的建设

学院教务管理队伍建设是实现我院教务管理人力资源及教学资源优化配置、降低学院教务管理成

本、实现教务管理资源利用效益的最大化的保障。我院启用教务管理系统的岗位竞聘机制,教学副院长、教研办主任、系主任的竞聘接受全院员工的考核与认可。对教务管理系统成员的德、能、勤、绩适时进行追踪评估,通过实施对应的激励机制调动其工作热情,在职务晋升、职称评定、岗位津贴、评奖评优等方面尽量消除与同等条件的教学、科研人员的差距,激发责任感与使命感。

(二) 提高教务管理工作的地位

我院根据自身实情,科学地设计教学管理岗位,研读教学管理人员的选聘条件和岗位职责,广纳贤才充实教学管理队伍,并将教务管理与教学放在同等重要的地位,充分认识教务管理在教学管理中的重要作用。重视对教务管理人员科研素质提升的引导,鼓励参与教研课题的申报、扶植教研成果的产出。我院教务管理系统成员均已拥有自己主持的教研课题,研究成果也相应发表在高级别的核心期刊上,教务管理者的任职能力得到提高,管理效能不断提高。

(三) 强化教务管理信息化运用

信息资源数字化已成全球趋势,教育信息化速推高校教育资源云共享的平台建设,高校教务信息系统将管理置于网络平台之中,充分享用网络技术、媒体技术、通讯技术管理教务事务是学院教务管理的必然要求。我院不仅建立了教师的QQ群,也有学生班长、学习委员、教务助理QQ群,采用邮件、飞信、微信形成全院全方位、多渠道的信息网络,教务管理信息得以及时、准确的传达与落实。我院网站建设不断优化,教务管理的规范、措施、程序、

要求均网上录入,师生对此的知晓度与执行率初步提高。

(四) 创新教务管理工作机制

创新是增强教务管理实效的明智之举,“人才任用、奖惩激励、职业发展”机制的确立,使我院教务管理呈现生机与活力。1)科学的人才任用是创新教务管理机制的关键,事关教务管理者工作积极性的调动、助以实现教务管理职能的最大实效。2)奖惩激励机制是对管理工作优劣的褒贬,奖励(物质奖励与精神奖励并重)教务管理者的工作业绩以孕育强大的精神动力推动教务管理优化。处罚是对应的制约机制,是对工作消极、时出错漏的人员给予适度的惩罚,以此规避管理者的“职业倦怠”。3)职业发展机制相对于教务管理须从长计议,国家人力资源研究须补缺教学管理系列的技术职务系列的认定,否则将严重挫伤教务管理队伍建设。我院的解决方案是确认行政职级并完善岗位轮换,使教务管理人员的职业发展有双项选择,促成学院人力资源需求与教务管理者职业生涯需求的平衡。

参考文献:

- [1]李炎锋,杜修力等.校院两级管理体制下学院层面教学管理机制的研究[J].中国大学教学,2008(12):63-65.
- [2]许世华,李耀宏.对地方高校教学管理队伍的建设与思考[J].教育与职业,2009(26):38-39.
- [3]刘明伟,张蕙等.当前高校教学管理人员继续教育存在的问题及对策[J].继续教育研究,2009(5):7-8.
- [4]杨旌.大学优质教学资源省域云共享机制研究[J].湖南科技大学学报(社会科学版),2013(6):102-104

[责任编辑 陶爱新]

A novel operation mechanism on optimizing the educational administration system in secondary colleges of university

YANG Jing, SHI San-yuan, HU Qi-ping

(School of Civil Engineering, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: A secondary college in university plays a vital role in providing professional workers for our society. In order to obtain education and teaching of high quality, it is urgent to optimize the educational administration systems in both the level of college and that of university. However, this strategic task remains a challenge since the critical issue, i.e., operation mechanism of educational administration, is still unclear. To address the above issue, we proposed some efficient and well-organized administration concepts and operation mechanisms for administration, that is, the mechanism of optimization and building management, straightening out relations with management related, strengthening the awareness of educational administration, make clear the goal of educational management.

Key words: Secondary College; Educational administration; Innovating mechanism; Practical operation