

## 推进校院二级教学管理模式探析

陈英\*, 蔡成梅\*

**摘要:**推进校院二级教学管理模式的目的是保证管理重心下移,激发学院(部)活力,提高教学管理效益。高校在二级教学管理体制的推进和实施的过程中不可避免地出现一些问题,应理清学校、学院(部)在教学管理中的关系,以二级教学管理为中心确立新型高校管理体制,建构以目标管理为主线的二级教学管理制度,从而有序推进此项工作。

**关键词:**应用型高校;二级教学管理;模式改革

高校二级教学管理模式改革是“全面实施高校本科教学质量与教学改革工程”<sup>[1]</sup>重要组成部分,是高校发展进程中的现实需求,正为越来越多的高校所共识并实施。合肥师范学院是新建地方应用型本科高校,也是一所专业覆盖文、理、工、管、艺多学科的普通高等院校,在全国新建应用型本科高校中具有一定的代表性。合肥师范学院于2011年开始分阶段实施二级教学管理模式,在二级教学管理模式推进中遇到的问题具有一定的普遍性,而问题的解决对其他同类院校也具有一定的借鉴意义。

### 一、推进校院二级教学管理模式的背景

高校二级教学管理模式改革,既有国家层面教育改革的大前提,又有当前高校改革的现实推动。根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》要求,建设现代学校制度,构建中国特色社会主义现代教育体系,“要以体制机制改革为重点,鼓励地方和学校大胆探索和试验,加快重要领域和关键环节改革步伐。创新人才培养体制、办学体制、教育管理体制,改革质量评价”,<sup>[1]</sup>高校教育改革成为大势所趋。当前,我国的高等教育已进入“后扩招”<sup>[2]</sup>时代,学校整体呈现出招生速度下降但规模较大的局面;同时,各高校“推进和完善学分制,实行弹性学制,促进文理

交融”<sup>[1]</sup>的教学改革,都使高校的教学管理工作日趋多样化、复杂化,原有集权式教学管理模式已不能适应当前高校发展的新形势、新变化。大多数高校开始立足本校教育教学改革与发展的现实需要,逐步推行二级教学管理模式,取得了一定的成效。

作为地方新建应用型本科高校的合肥师范学院,二级教学管理模式的推行源于学校招生规模扩大和系列教学改革。学校职能部门原有集权式教学管理已显得力不从心,以教务处为代表的职能部门陷入烦琐的日常事务,没有时间和精力去思考规划长远的发展建设问题,更没有时间和精力去指导学院的工作。而作为改制前的系(部)长期习惯于“多请示多汇报”、“多一事不如少一事”的被动式管理,过分依赖心理形成了不敢管或不愿管的局面,以致可以自己解决的问题却要去等着职能部门发通知、下文件,教学管理满足现状,激发不出自主管理和自我发展的积极性,学院(部)不能形成自己的优势和特色,因而培养的人才也多是千人一面,这种被动式教学管理模式,已不能适应服务地方经济和社会发展的应用型本科高校办学目标。学校推行二级教学管理模式改革,就是为了激活二级教学单位的办学活力,发掘潜能,推动创新,有效地提高教育教学质量和办学效益。

\* 陈英,女,合肥师范学院大学英语教学部教学秘书,讲师,主要从事教学管理研究;蔡成梅,女,合肥师范学院教务处副处长,主要从事教学管理研究。

## 二、制约校院二级教学管理模式的瓶颈

从合肥师范学院当前运行的二级教学管理模式来看,教务处代表学校行使教学管理职能,主要包括指导学院(部)人才培养方案修订,负责学院(部)及学生各项管理政策的研究制定,协调教学资源,对学院(部)教学质量统一监控,侧重于对教学管理的宏观指导;学院(部)作为学校教学和科研单位,在学校职能部门的宏观指导下,主要任务是专业和课程建设,以课堂教学实现知识的传授,以科研促进教学内容创新,具有一定的教学管理自主权限,侧重于教学管理的微观事务。学校二级教学管理模式运行三年来,在教学管理方面能够做到条理清晰,管理有力,服务到位,充分调动了学校职能部门和学院(部)的积极性,大大提升了教学管理的效率,促进了教学质量的提高。但要使二级教学管理模式发挥其最大功效,还有一些存在的问题需要重视。

### (一)教学管理责权范围不清

实行二级教学管理的核心是管理职能的重心下移,把管理重心从学校层面转移到教学主体的学院(部),具体表现为学校部分教学管理权力下放,学院(部)教学管理权力扩大,这一做法目的是保证教学单位有更多的“话语权”,调动其作为“市场主体”的积极性,实现自我管理,以期在现有办学条件下,发掘人的积极因素,释放管理体制所束缚的“红利”。这一教学改革获得了管理部门和教学单位的共同认可,但实施过程中出现了偏差。职能部门下放了一些教学管理权限,但这些下放权限中更多是具体操作层面上工作任务,而由谁来设计这些工作任务,为什么设计这些工作任务,这些工作任务是否符合不同学院(部)情况的论证等等权限却没有下放,所以这种模式某种程度上沿袭着集权式管理的惯性,执行着传统的“上传下达”,容易使教学单位接收职能部门任务后,再转手下派到教研室和教师身上,管理成为简单的自上而下的任务传达,教学单位依然缺少创造性、积极性和主动性。新建本科院校既缺少教学管理经验,传承不足,又缺乏现代管理理念,创新不足,这些极易导致教学管理走回行政化的老路,出台的方针政策容易与实际教学运行规律衔接错位。

### (二)相关体制改革不匹配

二级教学管理改革不是简单把某些任务分解到学院(部)就结束了,它是一项需要其他改革同时配套的系统工程,从运行三年来的情况看,突出表现为两点:一是相关学校管理机构改革问题。二级教学管理使教学单位获得了更多教学管理权,职能部门教学管理权减少,甚至权力被架空,职能部门数量理论上讲应该减少或合并,但实际情况是职能部门及其科室不仅没有减少,而且高校“行政化”的内驱力促使职能部门保持不断增加势头,各种所谓“中心”或“办公室”的成立便是很好的明证。职能部门数量不减反增,势必对学院(部)教学管理权限形成遏制,仍然保持“上面千条线,下面一根针”格局,造成对学院(部)名目繁多的检查监督层出不穷,学院(部)精力时间有限疲于应付。二是学院(部)的教学管理机构改革问题。实行二级教学管理后,学院(部)的管理任务加重,尤其是教学秘书的工作量大幅增加,但各学院(部)教学管理模式仍然继承原有模式,由原来的系(教研室)转为学院(系)模式,教学管理人员基本没有变化,仍然是原班人马,在教学管理重心下移的情况下,学院(部)如果没有新的教学管理改革举措,教学管理人员工作负荷无疑加大,尤其是教学秘书几乎都是满负荷工作,教学秘书也就成为学院(部)中最为繁忙的岗位,从而敬而远之,因此,这一岗位人员的流动性也最大。

### (三)制度建设需要进一步完善

合肥师范学院推行二级教学管理模式以来,以教务处为代表的学校职能部门先后出台了相关专业、课程、教学等文件,对指导规范学院(部)教学管理工作效果明显,同时学院(部)按照自身教学管理要求制订了相关规定。但随着高校改革的不断深入,新形势的不断变化,要求教学管理制度与时俱进。新建地方应用型本科由于建校时间短,本科教学管理的基础薄弱,许多教学管理的有效制度仍处于探索的路上,完善的二级教学管理模式制度建设更是需要一个长期的积累。当前,二级教学管理制度建设存在的问题主要表现为两方面:一是制度条块分割,交叉重复明显。由于教学管理职能部门多次“分家”,形成原本属于同一整体的教学管理出现条块分割现象,比如,就常规教学管理和教学质量监控本身而言是同一事物的

两方面,如果分开执行各自为政,将会出现政令交叉的重复工作,甚至自相矛盾的现象,从而需要学院(部)抽出更多的时间和精力应对本一次就能完成的工作,或者出现政令矛盾学院(部)无所适从。二是制度落实环节执行力度欠佳。制度建设的最后环节是贯彻执行,否则仅停留在纸上便毫无意义,但这一落实环节也是最为困难的一关,它除了面对权力的干扰,还需要执行者的魄力和认真精神,需要始终一贯的原则立场和良好的法治生态,让师生去慢慢适应制度的约束,而不是让制度去适应师生,通过长期积累形成人人守法精神,而不是执行过程中走过场,打折扣。

### 三、推进校院二级教学管理模式的建设

对合肥师范学院等地方应用型高校来说,二级教学管理模式运行时间相对较短,构建科学合理的模式内容还有许多讨论空间,但讨论的总体原则是保证管理重心下移,激发学院(部)活力,提高教学管理效益,促进教学质量的提升。纵观高校进程,“后扩招”时代的高校发展已进入内涵建设的关键时期,质量竞争将成为高校生存的自然法则,推进校院二级教学管理模式改革符合高等教育改革发展规律,符合地方新建本科高校转型“应用技术型大学”大环境,符合毕业生市场需求、就业结构倒逼高校改革的现实状况。而二级教学管理模式推进是高校改革的重要一环,是高校管理改革的有力抓手,在它前期所取得经验成果的基础上,可进一步理清教务处和学院(部)责权关系,带动学校相关职能部门改革同步进行,构筑符合学校发展需要的制度保障系统。具体建议如下。

(一)理清学校、学院(部)在教学管理中的关系

二级教学管理模式改革的目的是激活学院(部)教学管理活力,实现教学管理重心下移,确立学院(部)在教学管理中的主体地位,这一点必须有深刻认识,确立学院(部)的主体地位需要理清学校、学院(部)在教学管理中的关系。实际上是理清学校、学院(部)的责、权关系,因为“责和权相一致,这是提高管理效率所绝对要求的”。<sup>[5]</sup>从理清职责角度看,以教务处为代表的学校职能部门教学管理宜粗不宜细,注重宏观调控,给学院(部)

留出更多的话语空间,应以制定规划、出台制度、协调指导、监督评估为核心职责,学院(系)作为二级教学管理的主体,以主人翁的姿态实现自我管理,自我发展,以“我的地盘我做主”的意识深入研究,结合办学实际,以学校教学管理的方针政策、规章制度为指导,制定可操作能实践的措施规定,并负责落实,执行到位。从理清权利角度看,以教务处为代表的学校职能部门应“合理分权,充分授权”<sup>[6]</sup>,要给学院(部)进一步下放教学、科研、财务、人事的权力,这也是二级教学管理模式运行的基本原则。学院(部)只有职责担当,没有权力运行,将很难推动各项教学管理工作的深入,也难以调动优质资源进行合理配置,科研学术权、财务权和人事权可以结合学院(部)普遍存在的实际情况进行适当下放,以满足二级教学管理的需要。

(二)以二级教学管理为中心确立新型高校管理体制

二级教学管理模式改革是一项系统工程,不是教务处和教学单位在责、权方面做减法和加法运算,需要在体制方面通盘考虑,既要保持各部门间的权力平衡,也要释放因权力束缚所带来的教学管理效益,彻底打破部门利益,以二级教学管理模式改革为主线调整设置管理岗位,否则仅在教务处和教学单位之间唱独角戏,很可能使二级教学模式改革的“红利”消解,最终回归到传统教学管理轨道,二级教学管理模式徒有外表形式而无实质内容。总体来看,体制改革需要逐步推进,做法有二:其一,整合相关职能部门,改变多头管理局面。受当前高校行政化大环境影响,校级职能部门划分过细过多,相对一个学院来说,它要面对学校多部门管理,往往形成一个倒三角格局,作为校级管理部门都有彰显自身存在的价值,因此作为教学单位需迎接各种检查,“三期”检查期间尤其集中,而这时又是教学单位本身事务较多的时间,有些检查的重复低效无疑浪费了宝贵的教学管理资源。校级管理部门,尤其教学管理部门力量更需要整合,可按照课堂教学、实践教学和教学质量评估,统一教学管理资源,提升管理效益,避免教学管理不必要的交叉和因权力分散导致的推诿。其二,加大教学单位教学管理力量,提升教学秘书地位。合肥师范学院推进二级教学管理已有三年时间,但在教学管理机

构上各教学单位大多沿袭以前做法%教学管理成了!四人制"%即院长主持%副院长分工%教学秘书传达%系)教研室\*主任落实%而教学秘书依据人事编制往往就一人承担%这样常规教学管理工作就落在了教学秘书的肩上&教学秘书是教学单位任务较重的管理人员%工作压力与利益分配不相一致%同时!安全感'归属感和受人尊重等社会和心理等方面的需求"<sup>[6]</sup>也无法满足%因此教学秘书人员流动频繁成了人事变动的常态&学院)部\*既然是教学管理的重心%理应加大教学管理力量%由于教学单位没有人事权'财务权%所以增设或通过人事代理关系聘请教学管理人员都成了难题%而邀请普通教师兼职教学管理工作%需要从教师绩效中分一杯羹的做法常常导致教师群体的不满&!巧妇难为无米之炊"%高校管理体制变革需要同步进行了&

### 三、建构以目标管理为主线的二级教学管理制度

教学管理制度化是学校教学工作稳定和发展的基石%体现了!法治精神"%是教学秩序正常化'教学管理高效化'教学效果明显化的有力保证"<sup>[8]</sup>而高校目标管理制度建设是二级教学管理制度建设的保障&!高校目标管理就是高校管理者依据党和国家规定的教育管理目标及方针政策%结合高校实际)如高校类型'管理体制'培养任务'办学条件'学生情况及社会发展需求等\*制定高校的总体目标%然后将总体目标分解为校内各部门和个人目标%形成有机的目标%使个人目标'部门目标和高校总目标融为一体%并通过目标对所有部门和个人进行管理的一种管理方式"<sup>[9]</sup>高校目标管理由于包括学校'职能部门'教学单位和教师共同参与目标的制定%因此具有全员参与性和普遍性%以目标管理为主线制订二级教学管理制度%能够结合不同层次的教学管理实际%照顾不同管理层次的需求%具有广泛的民意和基础&建构以目标管理为主线的二级教学管理制度%做法有三-其一%以教务处为代表的职能部门和教学单位%应以学校目标管理为基础制定符合实际需求的二级教学管理制度%这种教学管理制度结合各高校正推行的绩效管理%以学校层面文件把二级教学管理纳入

绩效%科学合理的二级教学管理制度应充分体现学校'职能部门和教学单位的经济利益%适当利用经济杠杆调动各方教学管理的活力%把广大教师参与教学管理的积极性调动起来&其二%围绕目标管理的教学管理制度建设需要保持稳定性和创新性的统一&切实有效的方针政策'规定措施应保持其稳定性%尤其是常规教学管理文件的稳定性%如毕业论文'试卷工作等%以避免因年年变化而使教师手足无措%这一点也容易引起教师抱怨%带来教学管理的负面影响&作为教师不可能每年都去学习研究新政%何况规章制度也有稳定的周期性规律&近几年合肥师范学院不断走创新发展之路%围绕创新开展教育思想变革大讨论%管理年建设的推进%行知学堂的推广等等%通过创新学校获益颇多%今后坚持不懈走创新求索之路%保持强劲势头&其三%在合理制定目标'有效实施目标'科学考核目标和适时反馈目标的基础上%职能部门和教学单位可制订系统的二级教学管理制度%尤其是考核目标和反馈目标上下足功夫%以制度保证目标管理的真正落地&

推进校院二级教学管理模式是一个渐进有序的过程%是高校管理中一项复杂的系统工程&以二级教学管理改革为主线%构建新型的科研'人事'财务等管理模式%以人为本营造和谐的内部运行机制和外部工作环境%调动管理者的积极性'创造力%创设合理高效的管理平台%可以为服务地方经济和社会发展提供优质的人才资源&

### 参考文献

- [1] 中共中央&国务院. 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)%M(北京)人民出版社!2010)18&.
- [2] 薛国珍. 高校推进二级教学管理模式的实践与思考'J(教育理论与实践!2012\$12)12—14.
- [3] 董泽芳!张继平. 高校目标管理的主要特征及实施策略'J(高等教育研究!2008\$1)38—44.
- [4] 吴静. 高校二级管理模式下宏观调控实现方式探析'J(中国高教研究!2005\$2)23—25.
- [5] 杨芳青. \*霍桑实验\*对高校基层教学管理人员职业倦怠的启示'J(内蒙古师范大学学报!2014\$3)94—96.
- [6] 吴才章. 关于构建校院二级教学管理模式的几点思考'J(河南工业大学学报!2011\$2)155—161.