

# 适度分权与激发活力:高职院校 教学“二级管理”体制改革

赵凌

(浙江同济科技职业学院, 浙江 杭州 311231)

**摘要** 二级管理是高职院校教学管理的一种新体制。与传统的学校层面的单级管理体制相比,其具有下移管理权限而使一线管理者的动能获得最大限度提升、畅通管理渠道而使一线教师能及时获得信息反馈、兼顾教学反思而使课堂教学改进即时化成为可能等独特价值;在内容上,主要包括以分级管理、过程管理、动态管理等为核心要素的目标架构和校系分明、以系为主的职责架构;在实施中,其功效的充分发挥依赖于“二本结合”、规范有序、“机构创新”以及动态激励等策略的切实推行。

**关键词** 高职院校;二级管理;运行策略

**中图分类号** G717 **文献标识码** A **文章编号** 1008-3219(2012)32-0051-04

随着我国高职院校办学规模不断扩大和教学管理任务日趋繁重,传统的单级教学管理体制在管理效能上的局限性日渐突显,建立新型的教学工作二级管理体制(以下简称“二级管理”)势在必行。

## 一、高职院校教学“二级管理”的独特价值

体制是组织领域里广泛使用的概念,是指体系化的组织制度<sup>[1]</sup>。所谓二级管理体制,就其本质内涵而言,是一种在学校或学校教务职

能部门的宏观调控下,系、部教学管理人员负责实施的校系教学管理制度。脱胎于传统管理体制的校系二级管理体制,从总体上看,有着独特的、为传统单级教学管理体制所无法比拟的功能。

(一)下移管理权限,一线管理者的动能可获最大限度提升

当前,传统的单级教学管理体制的弊端已显露无遗。一是教学管理职责高度集中于学校教学管理层面,基层严重缺乏管理职权。学校提出的总目标即为基层努力

达成的目标,基层几乎无独立的目标调整和管理权限,并且教学质量目标单一,基层部门管理特色难以展现。二是管理者和被管理者的地位往往错位。教务管理人员容易以管理者自居,对教师指手划脚,而教师失去自我管理的主人翁地位,成为纯粹的被管理、监控和评价的对象,从而对实施教学质量缺乏积极性和认同感。校系二级管理体制能有效克服以上不足,在不放弃宏观管理的情况下,一方面,将教学管理的主要职

收稿日期:2012-10-12

作者简介:赵凌(1980-),女,浙江杭州人,浙江同济科技职业学院高职教育研究所助理研究员,教育学博士。

基金项目:浙江省高等教育学会“十二五”教育科学规划课题《高职教育师资质量保障:内在机制与操作模型研究》(编号:KT2011347),主持人:赵凌;中国高等教育学会“十二五”教育科学规划课题《土木类高职院校教学质量保障体系的制度研究》(编号:11YB159),主持人:叶舟。

能下放给系或教学部,系部教学管理者因与一线教师及学生接触较多,较之学校层面的职能部门更了解课堂教学实际、教师和学生实际,教学管理目标更能切近实际,并容易为师生所理解和协同;另一方面,在二级管理体制下,作为本身也是教师的系部教学管理者与其他教师一样,实际上被赋予了自主管理的色彩,被放到自我管理者的位置,成为教学管理的主人,因而往往能有效消弭被管的心理,进而积极自觉地参与教学管理过程。

(二)畅通管理渠道,一线教师能及时获得信息反馈

在传统的单级管理体制下,管理者与教师的人际距离相对疏远,其所需处理的教学信息异常庞杂,导致通过检查、督导和评价等方式获得的教学质量管理信息不能及时有效地公布和传达;关于一线教师课堂教学情况的信息,也因传递渠道不畅而无法及时传递到学校层级的教学管理部门。另外,学校的教学质量管理包括收集、处理、反馈和再反馈信息等环节,由于学校教学管理层内设机构信息管理职责划分不清,信息传输中间环节过多,易于发生责任推诿和信息瞒报漏报误报的现象。且因其管理跨度太大,不利于学校和系部之间的沟通和信息交流。显然,在高职院校教学质量管理中,有必要遵循组织层次和管理跨度最佳结合的原则<sup>[2]</sup>,建立校系“二级管理”体制,以弥补传统管理体制的缺陷,使管理者基于质量管理的教学要求能够在最短的时间内以有效的方式传递给教师,同时一线教师对于教

学改革的需求也能迅速而准确地反馈给教学管理者,从而有效地规避教学信息传递滞后和失真问题的发生。

(三)兼顾教学反思,课堂教学改进的即时化成为可能

在传统的单级教学管理制度下,学校层面的管理部门要面对全校众多不同学科、担任不同课程教学任务的教师,其教学质量管理措施和办法通常无法涵盖教学管理的所有环节,只能局限于运用检查、评价等方式确定教师教学工作的结果,而难以综合利用诊断性评价、形成性评价和终结性评价三种形式,帮助各学科各课程教师进行全面而细致的教学反思。而校系二级教学管理体制是一种注重持续提高质量的体制,通过教学质量持续改进体系的运行,可吸纳和交流各种信息,及时调整体系的平衡,实现提高教学质量的目标<sup>[3]</sup>。该体制最主要的承载者即系、部管理者,由于面对的只是本系、本部教师的课堂教学,管理对象数量为缩减,这使得他们可以将教学管理工作覆盖教学全程,为教师课堂教学及时改进提供依据与指南。

## 二、高职院校教学“二级管理”的基本架构

(一)科学的目标架构

一是分级管理。即学校层面的教学管理部门将部分教学质量监控的权责让渡给系部,及时安排好职责划分事宜,使得双方的教学管理各有重点,各有特定范围。二是过程管理。教学管理不能重结果轻过程甚至去过程,相反,应基

于现代管理理论,看结果也看过程甚至更重过程,教学管理必须贯穿到整个教学过程的始终<sup>[4]</sup>。学校和系部的管理人员必须对各个具体的教学环节进行有效的质量控制,建立起从投入到产出的质量控制系统。三是动态管理。教学管理既需要通过对教学过程节点的评估来进行,更需要通过动态的监测来实施。因为前者只是对教学质量的一种切面分析,它反映的只是教学质量在某一节点的静态情况,这种切面评估是必要的,但仅仅局限于此却是远远不够的。只有同时对教学质量进行动态监测,进行一种纵深性质的监控,才能更为准确地反映教学质量的变化情况,也才能更有效地推动教学改革进程。四是全员管理。全员质量管理体系包含两层含义。首先是所有人均参与管理。学校和系部两级机构中的每个人,不论是管理者还是教师,不管他的地位、职位和角色如何,都是教学管理者。其次,是系统管理。学校和系部必须在教学管理方面进行系统的设计和改革,打破学校各种本位主义的做法,鼓励部门之间的协作,对涉及教学的各个方面进行结构调整,促进要素的自由流动和灵活组合,优化教育、教学、管理的结构,提高工作效率。

(二)合理的职责架构

建立教学质量二级管理体制的关键在于对学校和系部的教学管理职责进行合理分解,以使学校和系部各司其职、各尽其能。

二级管理所采取的实际上是一种学校宏观调控、系部具体操作

的管理模式。学校层面的教学管理部门不再像以往那样既扮演规则制定者又扮演规则实施者的双重角色,而是以目标管理为导向,关注研究和解决带有全局性的教学战略问题,把握学校教学管理的改革方向。由于管理目标是衡量学校工作优劣的标准和尺度<sup>[5]</sup>,因此,一般情况下教学管理目标的总体设计、监控学校教学目标达成的发展进程等,均由学校层面的职能部门管理者制定。具体而言,学校层面的职能部门职责包括确定学校教学管理工作的基本目标,分解总目标、制定和使用评价指标体系;制定各个教学环节质量的一般标准;制定教学管理的规章制度;组织督导机构监控系部各学科各课程教学目标的达成情况等。

而作为教学管理的主体,系部对各学科各课程教学负有一系列职责。包括:依据学校的教学管理总目标,考虑系部的实际情况,确定各个系部的教学管理工作目标;依据学校教学管理的总体要求,考虑专业教学的需要和特点,形成系部教学管理实施细则,细则包括基本要求和具体评价方法;制定和落实系部特有的教学管理方面的规章制度;采用定性评价和定量评价方法,实施分年度的系部教学管理整体评价;遴选人员,组建系部教学督导委员会,规定教学督导的目标、任务、方法等,由督导人员进行日常督导;各个系部分阶段开展课堂教学和实践性教学的日常检查,不同时期有不同的检查重点;组织教师申请各个层级的教材建设、教学方法改革和教学成果展示建设

项目,并实施项目建设,提供优异的项目建设成果;利用学校的学生评教平台,动员学生积极参与,并配合学校职能部门做好课堂教学评价工作,有效利用评价的反馈信息,关注后续的薄弱环节整改工作和整体质量提升工作等。

### 三、高职院校教学“二级管理”的运行策略

#### (一)“二本结合”

所谓“二本”,指以师为本和以质为本两个方面。近年来,西方国家对此给予了足够的关注。如美国,在其高等学校中,多数关于教学、课程、研究课题以及社会服务的决策都是由教授群体作出的;大部分关于选择主修、选择课程和用于学习时间的决定则是由学生自决的<sup>[6]</sup>。我国高职院校二级管理体制的构建与有效运行,也应把教学管理的基点落在此处。实践证明,以往那种居高临下式的“官本位”管理,只能使教师沉浸于“被管理”的角色体验,进而导致其消极地以各种技巧或方法来应对自上而下的管理。只有当教师也成为教学管理的主体,即教学管理以教师为本,学校乃至系部教学管理的要求才有可能内化为教师的教学理念,并转化为教师自觉的课堂教学行为。其次,二级管理的成效如何还依赖于以质为本理念的落实。长期以来,在校内外各种因素的影响下,学校教学管理的价值取向在一定程度上被扭曲甚至被异化。在一些系部管理人员的潜意识里,其工作目标指向只是教学秩序,教学管理的功能也只是维持良好的

教学秩序,对教学质量改进的关注不足。只有突出质量为本的价值追求与行为取向,二级管理才有可能跳出传统管理“死水微澜”的格局,进而形成追求教学质量卓越的局面。

#### (二)规范有序

任何一种新体制的有效运行,都离不开相应规则的同步。二级管理体制亦然。教学质量的二级管理,要求学校以及系部管理主体乃至一线教师,都来参与管理规则规范的创建工作。具体工作内容包括:由学校一级的集中管理转向“学校宏观、系部具体、学校辅助”相结合的新管理制度中的一系列具体规范规则的科学设计;学校和系部二级管理主体的教学质量管理的分工;规范相关当事人责权利的规章制度的建构;学校层面对教学质量的宏观指导及管理,系部对教学质量直接管理和评价的规范规则的创建等。事实上,只有建立严谨、务实和有效的配套规章制度,以及对教学质量管理的每一个环节建章立制时,学校和系部的教学管理和教学实施才会有章可循,以“二本结合”为特征的二级管理新体制才会充分实现其保障与促进教学质量提升的潜能。

#### (三)机构创新

高职院校教学的二级管理是一项系统工程,其工作的全面性和任务的具体性,非一个部门几个人所能胜任。在美国高校,基于教学管理的需要,各系均成立系务委员会。系的教学改革事宜,均由系务会议决定,每一位教师都有权在会上投票。美国高校教学系层面教

学管理机构的设置和职责的履行,有利于激发广大教师尤其是基层管理者的积极性<sup>[7]</sup>。我国高职院校在实施二级教学管理过程中,显然也有必要打破以往那种只有学校层面才能设置某些机构的传统,规定校、系均能设计与建立各种相应的管理机构,以确保二级管理的有效运行。具体包括:成立学校层面的教学工作指导委员会和专业建设指导委员会,以全面指导学校的专业建设、课程建设和教材建设;建立各系部的教学工作指导委员会,以定期讨论教学工作,全面负责系部的教学质量监控工作;建立学校层面和系部层面的教学督导机构,组建督导领导小组和督导专家组,全面开展教学督导等。机构是管理的载体,只要科学设置配套的机构,二级结合、规范有序的二级管理才有可能真正落到实处。

#### (四)动态激励

高职院校教学二级管理体制的有效运行,还依赖于动态的激励机制。大量的事实表明,不重视甚至缺乏激励的管理,从来都是低效甚至无效的。因此,为使二级管理发挥其高效能,在学校和系部职责分明的情况下,各自还都需建立相应的激励机制,包括学校层面对系部及教师个体的激励机制,也包括系部层面对学科专业及教师个体的激励机制,以强化教师在教学中加强人才培养的质量意识,提高工作质量和学生培养的绩效。尤其需要指出的是,学校特别是系部对教师教学要建立定期和不定期相结合的考核机制。考评结果与系部和教师的利益挂钩,对教学质量突出的系部和教师个人给予一定的物质和精神奖励。对于全面或单项教学质量不符合标准和规范要求的,应予以通报批评,并提出整改措施。

#### 参考文献:

- [1]薛天祥.高等教育管理学[M].南宁:广西师范大学出版社,2001:345.
- [2]王亚朴.高等教育十论[M].上海:华东师范大学出版社,1992:207.
- [3]王春玲.高职院校教学质量监控保障系统的构建[J].教育理论与实践,2010(2):22.
- [4]朱九思,蔡克勇,姚启和.高等学校管理[M].武汉:华中工学院出版社,1983:166.
- [5]田建国.高等教育学[M].济南:山东教育出版社,1990:457.
- [6]克拉克·克尔,著.大学的功用 [M].陈学飞,陈恢钦,周京,刘新芝,译.南昌:江西教育出版社,1993:128.
- [7]约翰·范德格拉夫,多萝西亚·弗思伯顿·克拉克,等,著.学术权力:七国高等教育管理体制[M].张维平,张民选,徐辉,郑继伟,译.杭州:浙江教育出版社,1989:167.

## Appropriate Decentralization and Inspiring Vitality: Reform of Two-level Management Teaching System in Higher Vocational Colleges

ZHAO Ling

(Zhejiang Tongji Vocational College of Science and Technology, Hangzhou Zhejiang 311231, China)

**Abstract** The two-level management system is a new system used in the teaching management of higher vocational colleges. Compared with the traditional one-level management system operated in colleges, the new system is characterized by the devolution of power so as to stimulate the forefront managers' enthusiasm, getting through management channels so that the first-line teachers can receive timely feedback, taking into account the teaching reflection so that the classroom teaching improvement immediately become possible. As far as the content is concerned, this new system mainly consists of two parts: one part is the objective structure with the core elements of the multi-level management, the process management and the dynamic management, the other part is responsibility structure based on the division of power between the colleges and departments and the department-oriented management. The efficacy of new system is determined by the implementation of the strategies such as the combination of teacher-centered management and quality centered management, the normalization of management, the institutional innovation and the dynamic incentives.

**Key words** higher vocational colleges; two-level management; operational strategies