

校院两级教学管理体制创新探讨

◆朱向梅

伴随高校规模的扩大以及教学理念的转变,建立现代化高等教学管理体制已成为业界共识。鉴于高校自身特殊的组织结构特性——学术权力与行政权力两维权力链条相互冲突又相互依存的关系,结合高校教学管理模式的实践,笔者认为,建立“两权适当分流以及权力重心下移”的校院两级教学管理模式是当前的良好路径。

一、高等学校组织结构特性

高等学校教学管理现代化建设的基本内容之一,就是建立基于学生自主创新意识和能力培养的高校教学管理体制和运行机制。其中,关键性的内容就是设置符合现代高等教育培养目标要求的高校组织结构。

高等学校的组织结构有别于其他社会组织。首先,它是以知识为操作材料,从事高深专门知识的传播、创造、应用、整合的学术组织;其次,与其他的行政管理系统一样,具有一套严格按照等级制度设置的科

层结构。因此,高校的组织具有学术与科层双重属性。学术属性秉承学术自由的大学传统,强调学术活动的自主性和个体行为的选择性,反对过多的外部干预和约束;科层属性则要求明确的等级制度和责权范围,以保证组织运行的有序化和高效率。学术属性反映着大学的基本社会价值,并使大学与企业 and 政府部门等其他组织相区分,是大学的基本属性;科层属性反映着一切组织的共同特征,大学作为一种社会组织形态也不例外。随着组织规模的扩大和内部结构的复杂化,以及大学与社会联系的广泛深入,科层属性越来越得到强化并成为现代大学组织的重要属性。这两种属性在现代高校的组织结构系统中形成相互冲突又相互依存的权力链条——学术权力与行政权力,两维权力链条在风格、职能和管理方式上相去甚远,却共同组成了现代大学的管理制度,这就使得科学合理的权力定位与分配成为大学良好运行的前提,成为提高大学管理效率与办学质量、协调大学内部不同利益群体和职能部门关系的重要基础,成为秉承大学传统文明、

业培养目标拓宽修课范围,让学生根据自己的兴趣选择机电类专业所开设的不同方向(课程模块)的课程进行攻读。

建立“导师制”。根据因材施教原则以及学生个性化发展的特点,按一定的师生比,在高年级学生中配备学习导师,以加强对学生思想、心理、学习、生活等方面的引导,其重点是引导学生掌握正确的学习方法,选择合适的阅读书目,正确处理专业学习与基础学习的关系,正确处理能力的培养与素质培养的关系,引导学生积极参加社会实践等。热能与动力工程专业2002、2003级学生积极参加由导师主持的广州会展中心中央空调节能技术科研项目,深入解决生产一线的实际问题,实践能力得以提升,不少学生毕业后直接留在该中心从事相关技术管理与维护工作。

实施校企合作教学。与机电类企业建立较稳定的合作关系,加强教学与企业实际工作的联系,一方面让学生通过认知实习、生产实习等实践性教学过程,了解企业的生产经营活动;另一方面,将有丰富经验的企

业实际工作者以课外“兼职导师”的身份请进来开设“企业讲座”课程,以增强教学内容的实践性和应用性,增加学生的感性认识。凡被用人单位“订单”订用的学生,还要完成按照用人单位要求新增加的“企业教学课程”任务。

跟踪教学管理。学校输出的“产品”是学生,为确保“产品”质量,就要在企业规定的使用期内对“产品”担负一定的教育责任,要根据企业的技术发展水平给学生及时补充相关的理论知识。为此,学校建立了定期派专人回访用人单位的制度,了解毕业生的工作情况,征求教学改革意见,收集用人信息。并且,制定详细的后续学习计划,由学校和企业共同操作实施,把专业知识与个人发展、企业发展、社会发展结合起来,不断总结教学改革的新经验,适时调整教学计划,办适销对路的精品教育。

【作者单位:仲恺农业技术学院机电工程系】

(责任编辑:韩廷斌)

有效提高大学社会职能的关键。

二、我国高校组织结构设置存在的问题

目前,我国高校组织结构设置普遍存在“行政权力泛化,学术权力弱化”以及“权力集中偏上,内部管理体制不健全”的问题。

首先,学术权力与行政权力的并存和交织是大学管理中的特有矛盾。大学作为知识密集型组织,学术权力是基本权力,在学术决策中发挥着主导作用。而在我国,大学这一权力的作用发挥得并不到位,学术为本虽然在理论上得到认同,但在管理的实践中却往往被弱化。行政权力往往干预学术事务,甚至以行政权力来代替学术权力,代表学术权力的学术委员会、学位委员会等学术组织只是作为咨询机构被束之高阁,在学术决策中难以发挥应有的作用。学术组织的成员基本上由校、院、系的主要行政领导构成或由行政领导负责,学术带头人缺乏参与的资格和机会,有些领导虽是教授、学者,但多以行政官员的身份出现,在决策中更多考虑的是行政效果和行政利益。学术权力在大学领导和管理中的作用基本上取决于大学主要领导人的开明程度和民主意识水平,缺少来自法律、制度、政策等方面刚性规定的支持。行政权力泛化在我国高校是普遍存在的问题,虽然这有利于管理效率的提高,但也带来了很大的负面影响。

其次,在我国高校的管理体制中,校级权力过大,几乎统揽了从招生到分配,从专业设置到学科规划,从人员录用到职称评定、经费分配等所有的事务。校级权力以行政权力取向为主,学院的设立在一定程度上分担了一些行政职能,起到了一定的缓冲作用。但总的来说权力下放不够,院系两级对管理事务并不拥有完全的决策权,实际上承担着一种执行、参谋职能。这种使本应底部沉重的高校组织在权力分配上呈现出倒“金字塔”结构。高校作为行政组织的特点明显,而作为学术组织的自由、民主氛围得不到张扬,缺少生机与活力。同时,在权力顶部集中的这种结构中,决策过程又缺乏民主机制。在西方,教授在学校的管理和决策中发挥着相当大的作用,而我国只规定了大学教授有一定的生活待遇,没有赋予其参与决策的具体权力。因此,解决我国高校教学管理体制现行问题的基本思路是将“学术管理与行政管理适当分流以及权利重心下移”的校院两级教学管理模式。

校院两级教学管理其实是,使学校原有的以职能部门为主体的管理机制转变为以学院为主的管理机制,根本目的是使学校能主动适应社会改革和发展形势的需要。管理重心下移,重新调整、确定学校与学院及其他各职能部门之间的责权利关系,有利于更好地促进学科整合和发展,激活基层的办学实体,最终

有效地提高教学质量和办学效益。现代教学管理要求学校必须树立新的教学管理观,建立和完善现代教学管理模式。良好的管理虽说不是取得高质量的充分条件,但却是一个必要条件。校院两级教学管理可以使学校从过去的直接管理转变为间接管理,有利于形成“目标管理,过程监督,分级负责,权力下放,反馈调控,激励驱动”的管理新机制,规范领导体制、机构设置、权力分配、工作程序,扩大学院管理自主权,达到激发办学活力,调动各方而的积极性促进教学活动协调发展的目的。

三、校院两级教学管理模式的实践

在现代大学管理制度改革中,很多高校都实行了校院两级的教学管理模式。仅以中北大学教学管理模式改革为例,学校在实施校院两级教务管理实践中,将原来属于学校教务管理职能部门的一部分管理权、决策权下移,增强院级的职能,强化其在教学管理中的重要作用。

由于学院是按照学科、专业性质设置的具有教学、科研、社会服务这些基本功能的教学行政组织,处于教学、科研等工作的第一线,对自身各方面情况非常了解,许多具体业务由学院自我管理比学校或职能部门直接管理效果更好,所以在教学管理体制改革的实践中,学校简政放权,赋予学院在许多教务管理实务方面独立自主的权力,使其具有较大的活动空间和工作自由度,把原本过多地集中在学校职能部门的权力逐步移置到学院,学校一级主要是宏观指导、调控与服务,以目标管理为主,重点放在专业培养计划、教学基本建设与发展规划的制定、教学运行的统筹协调工作及教学质量的考评监督工作上。学院拥有一部分自主权限,包括教学管理权、教师岗位聘任权、实验室管理权等教务管理权,学院工作的重心是围绕学校的管理目标,施行过程管理。比如,对于课堂授课质量,明确规定通过备课、试讲、听课查课、信息反馈、总结讲评等环节实行全过程管理。学校将学生学籍以及课务、考务、成绩、教学评价等管理实务统交各学院自行负责,学院则对教学计划、教学大纲编写,课程建设,学科建设等教学科研任务实行项目管理的办法,将责权利统一于项目负责人。

应该说,这种教学管理模式极大地提高了管理的效能,有利于充分发挥基层学术组织的作用,有利于充分调动基层管理人员和广大教师参与教学科研管理的积极性。但也存在一些亟待改进的问题:一是校院两级权责划分不够清晰。由于原有行政管理体制的强大惯性,加上新的体制涉及复杂的权力和利益关系调整等原因,学院不可能从校级行政那里获得足够的授权,或者说没有获得足够的权力,尤其是财权,学校

一级仅仅将许多责任下放给了学院,各级学院在很多情况下是有责无权、有心无力、工作难以推行。学院也没能从系科那里把一些权力集中起来,形成强有力的管理,甚至有的学院徒有形式,实际上并不具有行政管理的功能和作用。二是校级职能部门并未随管理职能的下移而实行减员增效。由于学校一级管理权限下放,权力重心下移,原来由上层职能部门负责处理的很多事务事实上已经下放到了学院一级,根据分工合作、精简高效、因事设岗等组织结构设置的一般原理,校级职能部门的人员应该大大缩减。但现实情况是,学校一级管理部门和人员不但没有减少,反而增加了一些部门,总体呈现出机构臃肿、人浮于事的状况,造成资源的严重浪费。与此相对应的是,各学院行政部门被不断下放的职责压得喘不过气来,处于有责无权以及超负荷的工作状态中。三是院级内部行政关系不顺,影响学院正常学术活动的开展。按照校院两级管理体制,学院对学校负责,学院领导直接接受校级领导的指挥,应由学校选拔聘任。而学院内部事务,包括下属人员的任用应主要由学院负责,这样才能充分发挥学院的自主性、创造性和提高教学管理的积极性。但现实是,有些学院内部院级领导和系(部)主任在行政职务上是同等级别,均由学校选拔聘任,而工作执行却又需要有上下级别关系来贯彻执行,如教学副院长与系(部)主任在教学管理中的权限划分。在“权力意志是高校运作的根本的价值信号”的当下中国大学里,管理权限的混乱阻碍了学校学术活动的开展。

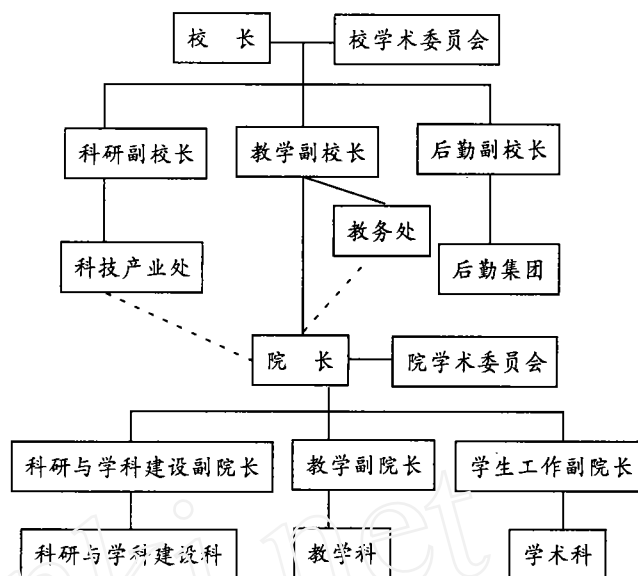
四、完善校院两级教学管理体制的基本思路

从高校的发展来说,设置学院一级行政层次,是一种具有持续意义的趋势。随着办学规模的扩大,校级领导即使借助职能机构来管理众多的系科,也会显得吃力而无法保证管理的水平和质量。因此,设置这样一种中层架构来实施对相关系科的归口管理,便成为一种选择。

具体说,在校院两级教学管理模式中,学校教务处与院级教学管理部门之间的工作职能划分可以考虑如下途径:学校教务处在兼顾学术管理与行政管理职能的同时,可根据国家和地方教育部门的有关政策精神,宏观指导学院开展人才培养模式改革、专业设置调整及相应的培养方案的修订、教学方式、考试方法与课程结构体系内容改革、新的教与学评价制度的建立等活动;科学合理地建立一套指导日常教学运行管理的规章制度(这是目前确保行政权力有效下放和行使的关键),开展对教学运行过程的宏观监督与指导。即学校教务部门的管理活动应以学术管理和宏观调控监督为主。而学院则承担教学过程的直接管理,

对课程(包括理论教学和实践教学课程)的实施进行实时监督。总体来看,学校教务部门实行的是目标管理,而将过程管理的中心下移到学院,从而实现学术管理与行政管理适当分流的目标。

学校的其他工作同样可以在学术管理与行政管理分流的组织框架内开展,学校整体组织框架图可以设置如图:



高校组织结构简图(本图不含高校党政工团的组织架构。)

图中实线表示直接指挥权,虚线表示建议权)

图中所体现的组织结构,类似事业部制“集中决策,分散经营”的组织结构特征,每个学院视为一个事业部,作为一个整体面向学校,行使高度自治的权力。校长、教学副校长按行政指挥权一级级向下指挥,也就是只有教学副校长对各学院有直接的指挥权。而其他各职能部门,只有参谋与建议的权力,也就是管理学中的“参谋权”。院长对教学副校长负责,教学副院长向校长负责,这样就保证了在分工原则下的统一指挥,避免了多头领导。其次,学校或学院的学术管理活动则可以通过设置校(院)学术委员会来管理。校(院)学术委员会作为一个学术管理组织,与其他职能部门并行,受校长或院长的直接领导,主持各级专业学术活动,但职能分工一般可以考虑将学术决策权赋予各级学术委员会,它仅仅是一个决策机构,而学术活动的日常监管、执行由校长或院长负责推行;或者,学术委员会中的成员就应该包括校长或院长,他在关于学术活动的决策权中也只有一票之权。这样,学校的学术活动及行政管理活动能够在组织制度上明确分开,既享受到了专业化分工的高效率和品质,又避免了多头管理,同时具有强有力的行政推动力。

【作者单位:中北大学经济与管理学院】

(责任编辑:孙伟君)