

新建应用型本科院校教学管理执行力的提升

朱定秀*

摘要:教学管理执行力的提升,是目前新建应用型本科院校教学管理中亟待解决的难题。以巢湖学院为例,目前影响学校教学管理执行力贯彻的主要因素有:管理观念和管理模式的滞后,管理制度的不完善,管理队伍建设不重视,教学质量监控体系的不完备,学校执行力文化缺失等。加强教学管理执行力的建设需坚持以人为本,更新教学管理观念,创新教学管理机制,健全和完善教学管理制度,加强教学管理队伍建设,加强学校执行力文化建设。

关键词:新建本科院校;教学管理;执行力

教学管理作为高校各项管理工作之核心,直接关系到学校整体教学水平与人才培养质量。巢湖学院作为一所新建本科院校,这几年教学管理工作有了长足的发展和进步,管理机制越来越规范,然而目前学校教学管理工作中沟通不畅,拖拉推诿,执行速度缓慢或执行不到位,工作成效不理想的情况还是普遍现象,一些在教学管理岗位上的管理人员,整天疲于奔命应对繁重复杂的工作任务,勉强应付了工作计划,但质量却无法保证。因此,如何提高教学管理执行力问题,是目前学校教学管理中亟待解决的难题,也是学校确保办学目标、发展战略得以实施,全面提高教学质量、提升办学层次的重要因素。

一、影响教学管理执行力的因素分析

所谓执行力,就是“贯彻战略意图,完成预定目标的操作能力”,即“贯彻落实”的能力^[1],目前影响学校教学管理执行力贯彻的主要因素如下:

(一)管理观念滞后,管理模式落后

巢湖学院作为一所新建地方本科院校,学校在升本初期办学规模相对较小,培养模式也比较单一,教学管理工作实行的是高度集中的大一统模式,这种上令下行的单向流程结构,足以应付当时的日常教学管理工作需求。但随着学校办学规模的日益扩大和人才培养模式的多样化,原有的管理模式就显得力不从心了。大一统的教学管理

模式对正常的教学秩序能起到一种基础性保障作用,但因管理观念上过于死板,现有的行政式、垂直式的一级教务管理模式太多地强调了教学管理工作的计划和规范,使教学的各个环节处于一种被动的状态,一些有经验的教学管理人员往往凭以往的经验办事,不愿意创新,尤其是应用型办学所面临的新问题还是照搬老办法,整个教学管理过程趋于简单的流程化,维持性色彩浓厚,缺少根据学校实际情况进行探索与创新的活力。

原有的一级教务管理模式中,教务处需承担很大的工作量。目前,学校有14000多学生,700多名专职教师,使得任何一样教务管理工作同升本初期相比,工作量都会成倍地增加,这也导致教务处各科室超负荷地工作,工作效率却难以得到有效的提高。同时,教务处工作人员整天忙于处理日常教学的事务性工作,很难有时间和精力来思考学校教学管理的深层次问题,在学校教学工作的宏观调控管理、教学质量建设、教学发展规划等方面也难有建树。因此,现行的一级教务管理模式已让教务处负担太重,在学校领导、教务处和院系三个环节中,教务处已经成为瓶颈所在,不仅影响到学校的进一步发展,也影响到院系自身的建设。

由于根本性的管理工作都是在教务处,二级院系部的教务管理人员只是在被动的执行和完成教务处下达的工作任务。这又客观上造成院系部

* 朱定秀,女,巢湖学院教务处处长,教授。

的教务管理人员过度依赖,一味等待教务处的通知、安排和计划,缺乏工作的主动性和积极性。往往当教务处的各科室有可能同一时间下达多个工作任务时,一旦沟通不畅,院系部的教务管理工作很容易进入到无序状态,或互相推诿。各院系部对自身的教务管理工作也很难做到合理的安排和规划,只能在被动地等待和完成任务,工作依赖性太大。

(二)管理制度不完善

加强教学管理,需要依靠制度的建设。当前,学校教学管理制度的建设仍然不能满足教学管理与改革的客观要求,尤其是应用型办学和应用型人才培养的市场需求。主要体现在:一方面,微观教学管理制度建设往往滞后于宏观教学管理建设。教学运行、教学基本建设、教学质量监控等方面的管理都不同程度地存在着制度不健全的地方。另一方面,有了制度,但执行不规范。比如人才培养方案中专业方向课的设定和一定比例选修课的安排,初衷是为了最大限度地满足学生个性化发展需求,但在实际执行过程中往往是形同虚设,学生面对的仍然是单一的专业方向和大量的必修课,对自己感兴趣的课程很少有机会进行选修。显然,教学管理制度的不完善和执行不规范,极大地制约了管理者与被管理者主体性的发挥。

目前的教学管理制度,无论是针对教师,还是学生,都过于强调规范性、计划性,缺乏民主性和人性化,缺乏变通,如教学计划管理、学生学籍管理、教师教学工作管理、考试管理等制度都忽视了人性化,管理的工具性远远大于人本性,这种僵化的体制不能充分发挥教师的积极性,同时也束缚了学生的个性发展。还有些规章制度和决策方案出台前因没有经过充分的论证,缺乏科学性、严谨性和完整性,不利于执行;有些也过于烦琐或频繁变动,缺少延续性和可执行性。

教学管理制度是一种有形的规范,要提升执行力就必须加强教学管理制度建设,要通过不断完善教学管理制度来保证教学管理内部处于优良状态。

(三)管理队伍建设不重视

建设一支掌握现代管理理论和技能的教学管理队伍,是高校提高教学管理水平,推进改革发展、提升人才培养质量的重要因素。

近年来,学院多次对教学管理队伍进行结构性调整与优化,教学管理队伍体系基本构成,各级管理人员也能做到责权明确,并注重自身素质和管理水平的提高,工作业绩和经验呈明显上升趋势,但存在的问题也不容忽视:

一是队伍不够稳定。学校对教学管理队伍的建设缺乏长远规划,人员的选拔、培训、晋升等问题缺乏政策的保障,这自然会影响到教学管理人员的工作积极性。如院系(部)教学秘书大多是兼职身份,有些院系出现频繁更换兼职教学秘书的现象,主要原因是教学秘书工作繁杂,责任重大,又得不到重视,工作业绩也不容易被别人看到。所以说,转岗、兼职等现象是导致教学管理队伍不稳定、流动性大的重要因素,这无疑会影响教学管理工作的连续性、稳定性和工作效率。

二是队伍结构有待进一步完善。由于学校长期以来对教学管理工作的科学性和专业性认识不足,通常把教学管理工作看成单纯且无多少技术含量的事务性工作,教学管理人员的选拔过程往往缺乏合理的选拔程序,存在较大的随意性和盲目性,甚至很多人认为教学管理工作只是单纯的事务性的工作,工作内容难度不大、技术含量低,什么人都可以做,人岗不匹配,且大部分人员也没有接受过教育学和管理学等相关专业的学习,缺乏高等教育教学管理的知识和技能,专业结构不够合理,职业素养参差不齐。

三是教学管理人员对管理工作的重视和投入不够。目前多数教学管理人员身兼教学与管理双重身份,“重教学,轻管理”是普遍现象,在完成教学任务之余才能进行教学管理工作,并且教学工作总结起来,上了多少课、取得了多少科研成果有目共睹,而管理工作不容易被看到,成绩无法量化,所以很多“双肩挑”人员对教学、科研的重视和精力投入远远大于对教学管理工作的重视和精力投入。

四是对教学管理人员的培训缺失。教学管理队伍自身建设的忽视,还表现在缺乏必要的职业培训,使管理水平一直在低水平徘徊。教学管理队伍原本就存在大部分人员是非专业出身的“先天缺陷”,又遭遇成长过程缺少给养的“后天不足”,很多人只能是边工作边摸索,面对繁重的工作任务,仅能做到勉强应对,对教学管理岗位的职

能、相关的学校条例和规章制度等认识不清晰,掌握不透,沟通和协调能力缺乏,工作效率低下,这些方面都要通过培训才能得以改善。但大多数人长期困于繁琐的工作之中,很少有机会接受系统培训,导致他们难以改进和创新教学管理方法,管理的理论水平和实践能力都难以提高。

五是缺乏有效的激励措施。常规的教学管理工作包括教学计划管理、教学运行管理、教学质量管理和教学基本建设管理等方方面面,要做好这些繁杂工作,需要付出大量的时间和精力。不少教学管理人员心理压力,精神负担重。与专业教科研人员相比,教学管理人员的地位和薪酬待遇普遍偏低,职业生涯通道狭窄,纵向晋升和横向流动的可能性都很小,对此学校也没有给予足够的关注和采取有效的激励措施,“干多干少一个样,干好干坏一个样”这在无形之中挫伤了一些人的工作积极性。虽然学校尚有一大批管理人员在教务管理岗位上辛勤工作,默默奉献,但因激励机制缺乏,他们中工作热情不高,服务意识不强,职业倦怠感强的现象还是存在着。

(四)教学质量监控体系不健全,教学评价不完备

教学质量监控体系在教学管理工作中具有规范、促进、反馈、调控等多种作用,但目前学校的教学质量监控系统还不能执行到位,教学评价标准不完备。学校自升本以来,就开始实施课堂教学质量测评、教学督导、学生信息员等制度,随后又依托教务管理系统实行网上评教制度,初步建立了较为系统的教学质量监控体系。但在信息的反馈环节上,仍然存在着问题,评价的信息未能完全及时反馈给教师,信息的收集往往以偏概全。一线教师和学生的评价往往只是作为一般信息予以收集,评价很大程度上流于形式,而不是作为改进工作和参与决策的重要手段同时,在教务管理中信息化教学管理技术还未得到充分的开发与利用,信息系统流通不畅,各个教学环节不能进行及时的反馈与调控,质量监控的时效性没有得到有效发挥,教学评价的主体也不完备,学生家长和社会(用人单位)的监督评介作用被忽视。这些信息往往是最前沿、最直接的,是教学管理者制订方案的直接依据,教学质量监控体系的闭环效应还没有真正建立起来。

(五)执行力文化的缺失

执行力文化是学校文化的一部分,是提升教学管理执行力的基础。执行力是一种职业操守,也是工作态度,它体现了一个人对自己职责和使命的态度。只有主动承担责任才可能真正积极地执行,被动承担则不能产生积极的执行行为,因此管理者发自内心的责任感是体现高效执行力的根本动力。当执行力成为一种文化氛围并占据主要地位时,所有在这个环境里的管理者都会不由自主地融入进来。只有将执行力文化融入学校文化建设之中,并使其成为学校文化的一个有机组成部分,才能使学校中的每一个人都理解并自觉提升执行力。当前,执行力还没有形成学校文化的凝聚力,或者说还没能成为得到普遍认同的执行力文化,执行力自然会低下。因此学校要高度重视文化建设,营造执行力文化,最大限度地鼓励创新、发掘潜力、凝聚人心、提升使命感和责任感。

二、提升教学管理工作执行力的建议

强有力的教学管理执行力的打造,是学校创新教学管理、全面提高教学质量的重要途径。为此,我们应该从以下几方面来加强教学管理执行力的建设:

(一)坚持以人为本,更新教学管理观念

观念是行动的指南,推进教学管理工作的改革与创新,必须理念先行,要以变革教育思想、确立现代教育管理观念为先导。教学管理模式中,要树立人本管理的现代教学理念,加强管理双方的沟通,教学管理者应从传统的行政管理角色转变为引导和服务角色,要给师生提供充分的互动、参与决策和监督的权力,充分发挥教师、学生对教学质量、教学效果的反馈评价作用,促进教学管理良性高效运行。教学管理执行力提升的过程就是教学政策、规章制度得以贯彻落实,以最终达到教学管理目标的活动过程,教学管理制度只有得到普遍认同,管理者与被管理者相互调适,达成共识,才能增强管理的效率。学校要经常开展应用型办学教育思想大讨论活动,不断统一思想,并结合每年一度的本科教学工作会议,针对改革的重点和难点,确定工作主题,树立发展的人才培养质量观和以人为本的管理观。要坚持应用型办学理念为指导,从应用型人才培养的大局出发,紧密结

合社会经济建设对人才培养的新要求,统筹考虑学校办学定位与目标、特色发展和教师与学生的发展要求,奠定学校各师生共同发展的思想基础,团结协作,共建愿景,制定科学的发展战略目标,凝聚人心、同心同德,形成教学管理者与被管理者的共同动力,确保学校的战略目标得以实现。

在实践层面上,还要改变传统的行政本位管理意识,即在相关的教学管理制度的设计、安排和运行中要以人为本,反映人的发展需要,管理与服务紧密结合,教学管理人员应该注重自身修养的提高,以身作则,以礼待人,以德服人。

(二) 创新教学管理机制

教学管理机制是教学管理过程始终贯穿的制动力,如何使教学管理充满活力的、高效运行,能否有效调动广大教师积极投入教学改革和建设的积极性,创新教学管理机制是关键。

一是在管理机制上要大力推进校、院(系)两级管理机制改革。实行校、院(系)两级教学管理模式,分工协作,分级管理、并且要突出院系为中心的管理模式。

沿袭原先专科学校单层次、统包式的教务管理体系,已经不能满足客观需要,进行二级教务管理改革迫在眉睫。要建立健全校、院(系)两级教学管理制度,明确教学管理中二者的主导地位 and 主体作用。学校要适度下放教学管理权限,实现教学管理工作重心下移,充分发挥教学单位的积极性和创造性。教务处要做好教学质量提高的政策引导和基础保障服务,院系要负责组织实施教学计划,落实具体教学任务,负责教师日常管理和年度考核。院系也可根据自己的专业特点来实行较为合理并且具有弹性的教学管理模式。

需要指出的是管理层次的增加,有可能导致信息传递过程中的信息不对称和沟通不畅等问题。因此,教务处应做好沟通的桥梁,积极与各院系进行沟通和协调,确保学校整体教学工作的正常运行。此外针对院系与其他职能部门之间、院系与院系之间可能会因为教师排课、课室分配、时间安排等问题出现的争议,教务处要充分做好协调工作,妥善调解院系间的各种矛盾,防止和减少矛盾造成的资源浪费和人力损耗。

二是在管理体系上要建立一个完善的执行力运行体系。学校可建立“计划—控制—考核”的执

行系统^[2],即强化节点控制与操作程序,加强专项评价与年度评价,形成高效的教学管理闭环控制系统。哈佛大学商学院教授约翰·科特说:“管理的中心内容是控制。”控制的严密性、有效性和严格性,体现了学校管理的高水平。控制也可以说是管理过程中最关键和最难的环节,执行不力说到底就是控制不力。

学校要注重教学管理工作的顶层设计和整体布局,明确校院(系)两级任务分工和要求,制定工作计划,强化目标管理。执行过程中要根据目标要求,进行节点控制,通过制度建设、规范流程等指导各项工作有序开展,过程中要实行全过程监控,发现问题,及时解决,强调评价,注重信息反馈,形成管理的闭环控制系统。要完善考核工作,对制度或分配工作的执行者进行及时的考核,奖罚分明,最大限度地调动教师的积极性。

要建立健全教学质量评价保障体系,构建完整的由学校领导、教学督导、教师、学生等利益相关者主体组成的、多维、循环的教学质量监控与保障体系,充分调动校、院系两级教学管理主体的积极性和主动性,增强教学质量监控的合力。

要加强教学管理信息化建设,完善教学信息评价系统,充分利用教务管理系统,实现教师信息、学生信息、各种教学环节实施和反馈信息的网上查询,并采用问卷调查、访谈等方式,广泛收集质量信息。同时要完善政府、学校和社会多元评价相结合的科学规范的质量标准体系和教育教学评估制度,提高高校人才培养和获取市场信息的能力,在不同阶段适时调整决策,以保证教学管理的动态性和有效性。

(三) 健全和完善教学管理制度

科学规范的制度体系是教学管理科学化的前提,是形成持久执行力的基础。捷克教育家夸美纽斯曾说过:“制度使学校像钟表的自动装置一样,是学校一切工作的灵魂,哪里制度稳定,那里便一切稳定;哪里制度动摇,那里便一切动摇;哪里制度松垮,那里便一切松垮并陷入混乱状态。”^[3]

科学和完善教学管理制度要以高等教育学、教育心理学、管理科学等理论为依据,制度的确立要切合学校的,立足本校的教学工作实际,广泛借鉴其他高校的成功经验,制定符合自身实际情况

的教学管理制度。制度的形成是否建立在公平、公正和民主基础之上,代表了最广大师生的普遍意愿。

要加强对制度的宣传和学习,使每位教职工熟悉并理解制度。程序要民主,内容要合理,执行过程体现人文关怀,对刚性制度要作柔性分析,妥善处理矛盾冲突,形成和谐的教学工作氛围。要把规范严格的制度体系变成广大教师能够普遍认同并自觉执行的良好行为习惯,从而形成制度执行文化。

当前应用型办学的教学改革创新不断深入,这就要求教学管理人员要深入教学一线,深入改革创新实践与教师、学生共同研讨教学及教学管理改革的措施,并将经过实践证明,适合教改实际,有利于提高人才培养质量的改革项目用制度的方式确定下来,在学校全面的推行。此外,还应认识到,学校的各项规章制度建设是一个系统工程,不可能一蹴而就,要不断完善制度建设,将制度改革与创新工作落到实处,要在实践中不断总结与反思,做好制度执行情况及反馈意见和建议的收集、整理工作,对于不足的地方要及时进行修正,使制度日趋完善,建立健全科学民主的教学管理决策机制和执行机制,形成规范、持久的执行力。

(四)加强教学管理队伍建设

教学管理队伍是教学管理主体,是教学管理工作的具体执行者。从一定意义上说,教学管理队伍的素质状况直接影响着学校教学管理的水平和教学质量的好坏。

教学管理队伍建设是一项长期、系统的工程,学校必须坚持科学化、制度化、规范化的原则,不断地加强队伍建设。

1. 优化管理队伍结构

建立一支数量适度、结构合理的教学管理队伍,是有效促进教学管理不断创新和效率提高的保证。学校应在教学管理队伍人员配备上严格把关,采用有效的激励与考核机制,积极改善教学管理人员的工作环境和生活待遇,如职务晋升、职称评审等方面给予一定的政策保障,组织开展优秀教学管理先进集体、先进个人的评比活动,加大宣传和奖励力度,吸引更多具有现代教育管理理论和管理素养的优秀人才加盟到教学管理队伍中

来,使教学管理队伍向知识化、专业化、年轻化发展,形成一支结构合理,高素质、高水平,具有创新理念和实践能力的教学管理队伍。

2. 提高教学管理人员的执行素质

教学管理工作的原则性、业务性强,工作内容涉及教学计划的制定、教学检查、专业课程建设、教研教改等多方面,这就需要管理人员要具有广泛丰富的业务知识。尤其是随着高校的发展,教学管理的难度相应增大,面临的新问题、新情况不断出现,那种靠经验工作的旧方式已经逐渐适应不了当前的形势发展,因此,教务处要定期组织教学管理人员进行业务学习和培训,如有计划地聘请校外专家来校做有关教学管理工作方面系列讲座,分批派出教学管理人员到校外交流学习,参加短期业务培训学习等。

加强对管理人员的业务培训重点要做到:

一要加强管理人员业务知识和理论政策的学习,了解高等教育的发展和现状,掌握教育的方针、政策、法律法规;掌握教学管理的各项规章制度,熟悉教务管理中的各项原则、要求、程序等;要对教学管理的理念和业务知识全面掌握,把握工作的客观规律和方法,用理论知识指导教学管理实践。

二要加强管理人员高度的工作责任心的培养。有了高度的工作责任心,才能出色地完成教学管理执行任务和目标。

三要增强管理人员团结协作的团队意识。团结协作是创造执行力环境,使执行力得以实现的基础。

四要提高管理人员对决策的认知能力。只有执行者对决策的认知能力得到了提高,管理工作的执行才会有力度。

五要培养管理人员的创新意识和创新能力。教学管理中,经常会出现许多新问题、新情况、新困难,这不仅要求管理人员有意识去学习和积累,学校也应该从可持续发展的战略高度,有意识地培养教学管理人员的素质和能力。

3. 完善机制,调动教学管理人员的积极性

要明确教学管理人员的职责与责任,认真履行岗位职责,通过检查监督,确保教学管理的规范性;实行竞争机制,为教学管理人员搭建公平、公正、公开的竞争平台,促使教学管理人员树立自我

提高意识,培养开拓进取精神;实行激励机制,采取形式多样的激励手段,提高教学管理人员的待遇,使其全身心地投入到教学管理的研究与创新中。要改变以往那种教学管理人员只埋头做那些琐碎的事情,不注重发挥自身的主观能动性,创新管理不良的工作模式。强调以人为本,发挥管理人员的创新能力,促进教学管理持续、健康地发展。

(五)加强学校文化建设,营造执行力文化

每个学校都有自己的管理文化特色。执行力文化是管理者哲学态度、价值观、行事风格的集中体现。要想使执行力文化成功地渗透到组织中,就应让组织成员在正确理解、高度认可自己的执行制度、政策、任务基础上坚持不懈地严格执行,并使之形成自觉执行的习惯。因此,营造有利于执行力文化的完全形成和执行力有效发挥的氛围是加强学校文化建设的一个重要内容,应贯穿于学校教学管理的全过程。

培养良好的执行态度和执行习惯,要强化六种意识:“强化责任意识,踏踏实实,求真务实;强化主动意识,任务确定,就积极主动地为师生提供高效的服务;强化创新意识,根据新任务的要求,积极主动地想问题、提思路,创造性的执行任务;强化执行意识,认识到执行和执行力建设对学校以及对自身发展的重要性,不折不扣的完成任务;强化效率意识,执行就是马上去做,雷厉风行,一个任务执行的速度慢就会被竞争强手淘汰,所以执行要讲究速度,提高效率”^[4]。这其中领导者

的行为决定其他人的行为,领导者以身作则的工作行为方式是打造卓越执行力文化的助推器。领导层要担负起缔造良好执行文化的责任,坚持把执行文化的建设作为所有行为的最高准则和终极目标,并且要身体力行,做出榜样,深入一线、参与过程、分析目标、控制结果,从而有效地激励教职员工,使高效执行成为每位员工的工作习惯,共同实现目标。

提高执行力,就是要自上而下树立一种严谨、细致的工作作风,以精益求精的精神,不折不扣地执行好学校的各项战略决策和工作部署。这样经过培育的弥漫“执行”的各种价值观、信念及行为规范,以强大的影响力影响执行者的思想意识和执行行为,并逐步形成执行者自觉的执行思维惯性和行为惯性,最终形成良好的学校管理文化,以此来影响学校所有师生的行为,努力营造共识和认同感,形成良好的执行力文化,进而提升学校教学管理的执行力。

参考文献:

- [1] 谭德成. 多途径增强执行力[J]. 管理科学, 2007(12).
- [2] 屈波等. 建立基于“计划——控制——考核”的教学管理执行力体系[J]. 中国大学教学, 2009(5).
- [3] 任钟印. 夸美纽斯教育论著选[M]. 任宝祥, 等, 译. 北京, 人民教育出版社, 1990.
- [4] 孙艳华. 论高校的管理执行力建设[J]. 生产力研究, 2010(5).