

军校教务工作连续性问题刍议^{*}

喻子敬¹, 宁显福²

(1. 海军工程大学 训练部; 2. 海军工程大学 研究生管理大队, 湖北 武汉 430033)

[摘要] 军校教务部门是军校教学管理和组织的核心, 其人员、业务应具有较强的连续稳定性, 然而由于军队人事、交叉代职、工作机制等原因造成教务工作继承性差、业务连贯性减弱。如在教学档案、学籍资料等较庞杂的事务整理中, 后续工作者很难接手管理, 在工作配合上产生困难, 缺乏对整体工作的系统把握。本文试从教务工作的特点出发, 分析制约教务工作连续性的根源, 并提出可行性建议。

[关键词] 军校; 教务; 工作连续性

[中图分类号] G473 [文献标识码] A [文章编号] 1672-8874 (2008) 03-0040-02

Opinion on the Continuity of the Educational Administration in Military Academies

YU Zi-jing, NING Xian-fu

(1. Training Department of Naval Univ. of Engineering;

2. Management Unit of Graduate Students, Wuhan 430033, China)

Abstract The educational administration section is the core of the teaching management and organization in military academies. Its personnel and operation should be of strong continuity and stability. However, some factors like the change of troop's personnel, cross functions in acting capacity, working mechanism etc have brought about weak continuance in educational administration. For example, the successive personnel always find it difficult to take over the previous work, to cooperate with one another, and to master the whole work system atically in the sorting of the teaching files, student records etc. This paper tries to find out the source of weakening the continuity and stability in educational administration and puts forward some suggestions based on its own characteristics.

Key words: military academy; educational administration; operation continuity

军校教务工作具有其相对于地方高校教务工作所没有的特殊性和复杂性, 是高等院校教务运行一般规律和军校独特办学价值取向的有机统一。军校作为高等教育机构的性质决定了其教务部门业务机构的根本属性, 为此军校在统筹其教务工作的时候, 应紧紧把握教务工作本质特征的回归, 避免教务部门的泛行政化, 保持教务部门在人员和业务上的稳定性和连续性。

一、清醒认识、理顺思路, 明确教务工作特点及业务要求

(一) 教务部门是业务性很强的行政单位

训练部是军队院校的第一大部, 而教务处是其第一大部, 是主管人才培养工作的职能机构, 同时也是学校处理教学事宜的业务机关, 具有双重性质。首先, 教务处是机

关编制, 作为行政机构, 接待、应酬、会议等活动较多, 一定程度上与日常业务关联度不高, 业务稳定性容易受到冲击; 其次, 作为业务机关, 又要求相当的专业性, 要求职员具备较高的业务素质, 甚至是研究能力, “术业有专攻”, 必须保持业务工作的高效性和稳定性。

(二) 教务工作具有周期性和循环性特征

教务工作具有复杂性和多程性的特点, 但作为院校常设的业务单位, 更具有周期性和循环性的特征, 有章可循。比如入学学籍注册、排课规律、考核组织、毕业工作等是以学期时间为主线的, 这很明显地反映在校历上, 教学组织呈现出一定的规律性, 这客观上反映出个院校的办学风格、教学模式, 循环推进而又呈螺旋式上升, 表现出很强的连续稳定性, 这样的基本规律是不应该打破的, 否则就会造成教学秩序混乱, 直接影响办学质量。

(三) 教务工作创新难, 需要经验又亟待创新

* [收稿日期] 2008-05-20

[作者简介] 喻子敬 (1968-), 男, 湖南益阳人, 海军工程大学教务处长, 副教授, 硕士。

高校教务管理虽然有章可依，但仍有薄弱之处，比如，部分教务管理人员质量意识相对淡薄，只求完成工作，而对过程的质量管理及工作完成的质量如何却不甚关心，也不便于对工作进行评估界定；管理被动，往往等问题出现后再去找原因，即“事后把关”，但为时已晚；经验式管理，使整体管理效率不高，这些问题仅靠经验并不能成功解决，必须进行工作创新。

二、廓清关系、把握关键，找准制约教务工作连续性的根源

（一）职衔晋升、调动限制教务职员的工作寿命

教育管理专家科森发现，大学管理表现出“组织结构上的一种奇特的二重性”^[1]。军校也是典型的“二元权力结构”，教务部门是传统的科层结构，职员受晋升体制影响，又受编制体制制约，即使个人愿意在同一个部门同一岗位长期工作，也会因为影响别人的晋升发展，职位衔级到了条件得按规定做出相应调整，这客观上限制了教务干部的工作寿命；而在地方，除了处、科层领导调整之外，其它人员一般是专职化，甚至可以工作至离休，容易保持业务工作的连续稳定性。

（二）军队任职规律影响了教务职员的专业性

“铁打的营盘、流水的兵”，部队岗位变换频繁，特别是个人成长往往要经过一系列岗位的历练，往往干得越好调得越快，院校教务部门也不例外。但教务部门与一般行政单位性质不同，比如从学员队干部中抽调，虽然选拔了优秀，但实际上他不一定胜任教务工作；反而有些科班出身的干部，对业务性较强的教务部门具有先天的优势。为此，政治部门在处理交叉任职、轮岗锻炼、到部队代职等活动中，要仔细甄别、辩证处理，尽量避开教务部门或开展对口交流，以保持教务部门职员的相对稳定性。

（三）现有工作机制制约教务工作的持续稳定性

当前教务部门细分成系列科室，甚至同一科室还再次分为“计划、调课、师资”等，一定程度造成条块分割，人力资源浪费。现代管理学倡导团队化工作，组织需要分工更需要合作。教务工作区别于工业生产，分工过细会造成“本位主义”，制约个体对整体工作的全面把握，影响工作创新，影响教务干部综合素质提高，不利于一体化业务骨干的培养。过细的工作划分还会形成权力分割，引发权力冲突，各管一块，造成彼此的“权限尊重”。于是有了这样的现象：主官出差，工作照样能干，但假如其中一个参谋调走或出差，工作即被打断，陷入被动，因为“权力尊重”，客观上导致他人丧失了跨岗的业务能力，由此使工作活力下降，不利于系统创新和工作持续。

二、健全机制、创新方法，破解教务干部业务连续性难题

（一）设立“工作组”实现教务团队化模式

现代社会组织运行主要遵循两类机制：一是效率机制，二是合法性机制^[2]。团队是一种组织方法、工作机制，也是一种精神，可以实现组织的效率原则，产生“1+1>2”

的效应。教务部门作为一个业务机构，工作复杂度和多程性要求职员具备出色的业务素质和团队精神，做到每一分子都对整体负责。以往教务根据业务分别，划分成相对割裂的功能区：计划、调课、施训、学籍和考务等，并由专人分管，形成工作链，然而设若一人脱岗（如出差、抽调等），则工作陷入被动，缺少必要的应变能力。精细分工限制了整体效应，不利于工作创新，应实行团队化模式，开展“工作组计划”，把自然相关的结合成工作组，比如关联的“计划”和“调课”、“师资”和“施训”分别组队（“学籍”相对独立），由此多人完成一个目标，“单枪能守”、“多人能联合”平时相对分工，急时相互替代，从而有利于组织融合和工作创新。

（二）搭建人才梯队储备教务管理干部

受军队整体干部任用规律影响，部队岗位流动较大，调动较为频繁，这样就影响了教务工作的连续稳定性。教务岗位看似常规，其实要做好却需要较强的业务素质、甚至是教研研究能力。而院校教管干部往往从其他岗位调来，比如从学员队中甄选、从教员中选拔等，半路出家的情况普遍，这样一是先前工作经验会造成思维定势、角色转变困难；二是浪费人才资源，训用不一致。现代大学讲究教管干部的专职化和专业化，教务干部的选择源应事先储备、训用一致。比如任用高等教育学科班生从事教务工作，有意识地储备教管干部，调来之前以帮工、交流等方式进行预先培养，注重年龄结构和梯队优化等，保证教务人才的可持续发展。

（三）加紧推进教务部门的非现役文职化

为缓解由于岗位变迁、人员调动对教务工作连续性的负面冲击，应加大教务部门职员的非现役文职化，“只要文职人员可以担任的工作，尽量不使用现役军人”^[3]，“实行文职人员制度，在一些军地通用性强、社会人才来源丰富的专业设置文职人员岗位”^[4]。教务部门是军队院校的关键部门，但其工作性质决定了所属岗位与地方高校具有很强的相通性。军职人员由于升职调动，不易在同一岗位工作很长时间，而在地方院校，教务人员一般专职化，岗位寿命很长，甚至可以到离休，这样既保证了职员的在岗率和业务连续性，又发挥了由于工作经验而带来的高效性。《中国人民解放军文职人员条例》第四章十三条和十四条分别对文职人员首次聘用年龄和最高工作年龄进行了具体规定，既避免因队伍老化而影响任务完成，又最大限度保证了优秀人才的稳定聘用时间，有效延长了其“工作寿命”，客观上促进了教务工作的稳定连续性。为此，教务部门中的“计划”、“排课”、“学籍”等岗位完全可以以现役和非现役人员相结合的方式排岗，并逐步推进向非现役文职转化的力度。

【参考文献】

- [1][2] 刘向兵,李立国.大学战略管理导论[M].北京:中国人民大学出版社,2006(12):46,47.
- [3][4] 总政治部.《中国人民解放军文职人员条例》宣传教育提纲[Z].北京:总政治部,2005.
- [5] 熊志勇,刘宏焯.当代教育思想研究[M].北京:解放军出版社,2007(8):474-475.

(责任编辑:田湘)