

地方高校“质量工程”项目 管理机制的探索与实践^{*}

——以广东海洋大学为例

刘 靖

(广东海洋大学教务处, 广东湛江 524088)

摘要: 科学有效的管理是高校“质量工程”项目实施的重要保障。文章分析了“质量工程”项目建设中普遍存在的问题,重点介绍了广东海洋大学克服以往存在的重立项轻建设、重数量轻质量、重结果轻过程现象的做法,形成常态化的管理机制。通过加强顶层设计,统筹规划,建立健全项目评价机制,抓住项目评审立项、年度考核和结题验收三个关键环节的质量监控,做到了自由竞争与整体布局相结合,全程管理与关键环节重点监控相结合,项目建设成效与资源配置相结合,有效解决了项目重复建设、有头无尾、经费使用效益不高等问题,显著提升了项目实施效能。

关键词: 质量工程;项目管理;质量评价;监控机制

中图分类号: G64, G40-058.1 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-3380(2019)01-0069-04

Exploration and Practice of Management Mechanism of Quality Engineering Projects in Local Colleges

—Taking Guangdong Ocean University as an Example

Liu Jing

(Division of Educational Administration, Guangdong Ocean University, Zhanjiang, Guangdong 524088)

Abstract: The scientific and effective management is an important guarantee for the implementation of quality engineering project in colleges and universities. Based on the analysis of the general problems in the implementation of quality engineering project, the article mainly introduces the phenomenon that Guangdong Ocean University has established the former phenomena of emphasizing implementation, quantity and quality, and attaching importance to results and processes. It has formed the normal management mechanism. By strengthening the top-level design, planning as a whole, establishing and perfecting the project evaluation mechanism, grasping

^{*} 基金项目:2014年度广东省高等教育教学改革项目“基于应用型人才培养的专业评估机制研究与实践——以行政管理专业评估为例”(GDJG20142242)、广东省2014年度广东教育成果奖(高等教育)培育项目“以应用型人才培养为导向的多层次教学评估体系的建设与应用”成果之一。

收稿日期:2018-08-28,修回日期:2018-09-12

the quality control of the three key links of project evaluation and establishment, annual examination and completion acceptance, the school has achieved the combination of free competition and overall layout, combination of whole process management and key link monitoring, combination of project implementation effect and resource allocation. The method can effectively solve the implementation problems such as repeated establishment with no end and low benefit in the use of funds. The efficiency of project implementation has been greatly improved.

Keywords: Quality engineering; Project management; Quality evaluation; Monitoring mechanism

2007年1月,教育部、财政部联合下发了《关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》(简称“质量工程”),全面实施“质量工程”,以教学项目建设形式进行教学改革与创新,以项目带动教学质量的提升。工程的实施对促进高校加大教学投入、强化教学管理、深化教学改革、提高人才培养质量起到了重要作用。宏观管理方面,国家、省市、校三级项目建设体制及相关管理办法、评审程序、评价标准等均已相继完善,项目立项进展顺利,但在微观管理方面,普遍存在着重立项轻建设、重数量轻质量、重结果轻过程的现象,由于管理方式粗放,部分项目的建设进展不理想,效能未能很好地发挥,^[1]尤其是地方院校对“质量工程”的建设和管理思路不清、措施不力,有的地方和高校甚至取消了“质量工程”。^[2]本文在分析“质量工程”项目建设中存在的普遍问题的基础上,以广东海洋大学为例,提出了抓住项目建设的关键环节,创新项目管理机制,提高项目实施效能的对策。

一、高校“质量工程”项目存在问题的主要表现与原因分析

高校“质量工程”项目存在问题表现如下。

1. 在项目评审立项方面。一方面是评审程序欠规范,影响了评审结果的公平公正性;另一方面是项目不均衡,重复建设,往往集中在少数专业,一定程度上制约了学校教育教学的均衡发展和教育教学改革的全面推进。^[3]

2. 在项目实施过程方面。对项目进展状况的监控和验收等环节的管理不到位或缺失,即便是建设情况比较差的,校内验收最终也都能合格,部分项目建设质量低下,达不到建设目标。如广东省近三年组织的第三批省级结题验收,共验收了4434个项目,总体通过

率为85.1%,^[2]甚至还有部分项目“有头无尾”。^[4]

3. 在项目经费使用效益方面。在实际经费使用时,有些项目不按规定使用,随意更改项目经费的支出用途,超出经费使用范围,还有些项目在立项经费下达后,没有及时利用经费进行项目建设,甚至两三年都没有使用经费。^[5]

分析发现,高校“质量工程”项目存在问题的原因有以下几方面。

一是,“质量工程”项目作为竞争性项目,优胜劣汰,必然导致已获得项目的教师、专业或学院容易获得更多的项目,势必会造成项目的不均衡和重复建设现象。为此,高校在“质量工程”项目校级立项和省级国家级项目推荐中应加强宏观统筹,做好规划,合理布局。

二是,项目建设的质量评价体系不完善,例如,评审标准不明晰、评审程序不规范、评价组织体系不健全,影响了评审结果的公平公正。为此,高校应完善项目评价机制,进一步强化质量和质量保障意识,营造全员参与、全程把关、持续改进的质量文化氛围,开展以办学效益为主的评价。^[6]

三是,项目建设的约束与激励机制不健全,校内验收无淘汰机制,即便是建设情况比较差的,校内验收最终也都能合格,直接影响各项目建设的质量和水平。为此,高校需建立健全约束与激励机制,实现项目建设质量与资源配置挂钩,从制度上将项目建设成效与年度考核、职称评审、岗位聘任、津贴发放对接。

四是,资金使用管理机制不健全,在项目申报立项阶段没有明确资助额度,导致一部分项目在申报时经费预算不合理,且项目持续建设经费的划拨与项目建设实效关联度不高。为此,高校需明确每类项目的资助标准,完善资金使用管理办法,建立项目建设质量与建设经费划拨的动态关联机制。

二、广东海洋大学“质量工程” 项目管理机制的探索与实践

针对“质量工程”项目建设存在的普遍问题,广东海洋大学结合自身实际,将上述对策思路融入管理实践,克服以往存在的重立项轻建设、重数量轻质量、重结果轻过程的现象,构建形成了常态化的管理机制。通过加强顶层设计,统筹规划,建立健全项目评价机制,抓住项目评审立项、年度考核和结题验收三个关键环节的质量监控,做到了自由竞争与整体布局相结合,全程管理与关键环节重点监控相结合,项目建设成效与资源配置相结合,有效解决了项目重复建设、有头无尾、经费使用效益不高等建设问题,确保项目建设取得实效,有效提高了“质量工程”实施效能。

1. 加强顶层设计,自由竞争与整体布局相结合

广东海洋大学准确把握自身办学定位,根据学校的办学传统、资源优势和思路,全面分析,统筹布局,按照突出重点、兼顾一般、增强优势、强化特色、提高质量,着力促进学校优势发展、特色发展、错位发展、创新发展、内涵发展的原则科学规划各级各类项目。在学校“十三五”事业发展规划中明确本科教学“质量工程”项目发展指标和具体建设任务;将“质量工程”项目纳入“创新强校工程”。科学的规划从源头上避免了项目重复申报、强者恒强、弱者恒弱的“马太效应”,有效发挥了项目示范和带动作用,实现了学校教育教学的均衡发展和教育教学改革的全面推进。同时科学规划统筹布局增强了项目的系统性,各建设项目间协同互补,建设内容各有侧重,但又紧密联系,各要素间相互影响,全面系统支撑人才培养质量的提高,如教学团队项目不同于精品课程团队,侧重于资助建设跨学科、跨专业的团队;教育教学改革项目不同于专业和课程项目,主要是侧重于资助具体教学内容、教学方式方法以及课程考核方面的改革。

2. 加强质量监控,全程管理与关键环节重点监控相结合

学校将“质量工程”项目纳入“创新强校工程”,加大统筹推进力度,出台《“创新强校工程”教学类项目管理实施细则》,进一步完善了“质量工程”项目的组织与管理、申报与立项、实施与验收、绩效考核、成果推广等管理机制,明确规范了各环节程序,确立了全员参与、全程把关、持续改进的质量意识。项目管理实行回避制度,在评审、立项、经费分配、项目结题验收、

争议处理等环节,对于涉及自身利益的事项,当事人回避。建立了校内专家库,项目评审采取专家随机抽取原则,由校内专家和校外专家联合评审。校内专家库由学校教学指导委员会委员、各学院分管教学副院长、教学督导、学校学术委员会委员,以及学校发文面向全体教师征集建立的高等教育教学与教学管理专家库成员共120余人构成,使一线教师成为专家库组成部分,打破了以往专家由各级领导和学术权威单一构成局面,在程序和组织机制等方面有效保障了评审的公平、公正、公开。

在具体质量监控方面,由于项目建设密度大、周期长、类型多,学校主要抓住评审立项、年度绩效考核、结题验收三个关键环节进行重点监控。严格评审立项程序,公布项目的申报条件和要求、评审程序和评审标准,专家评审与资格审查相结合。要求所在学院充分发挥学院教授委员会作用,根据学校相应规章制度及项目建设的要求,结合项目建设的实际,对申报项目的方案(包括建设目标、改革与建设内容、改革与建设的主要举措、预期效果)的科学性、可行性和必要性进行审核,对申报者的能力与水平、项目经费预算与使用的合理性等进行全面审查和评估,签署具体意见,择优排序后报教务处。教务处在资格审查过程中,根据学校事业发展规划、专业建设与本科教学规划、创新强校规划等,结合以往立项情况,严格进行资格审查,避免重复建设。在项目评审环节,充分发挥专家咨询、诊断作用,评审专家在评审中除依据评分标准对项目打分外,还需对项目建设提出建设性意见,有效保障了项目高质量开展建设。

实施年度考核,建立项目绩效与项目经费划拨动态关联机制。除教研教改和大学生创新创业训练计划之外的其他“质量工程”项目,均须于年初提交年度工作计划(任务)书,明确主要工作、主要人员、活动的时间、经费使用安排,并于年末提交年度总结,报告开展的主要工作、取得的主要成效。绩效考核合格的项目划拨下一年度建设经费;对项目未能正常实施或经费使用不合理的,责令其整改;对有严重过错并且整改不力的,停止其实施,收回项目经费。项目绩效与经费动态关联机制有效避免了经费大量积压、使用不完的现象,及时促进项目持续改进,确保项目建设取得实效,明显提高了项目经费的使用效益。

建立常态化校内验收机制,实施项目退出淘汰机制。学校每年对建设期满的除大学生创新创业训练计

划外的各级各类项目进行年度验收。项目验收前,项目负责人需向教务处归口科室提出验收申请,并提交项目验收申请表、结题报告、工作总结、相关支撑材料。其中,建设经费为1万元以下的项目,结题时须至少提交1篇论文(著作、专题调研报告、制度、改革方案等申报书中所列类型成果);建设经费为1万元以上的项目,经费每增加1万元须相应增加1篇论文(或著作、专题调研报告、改革方案、制度等申报书中所列类型成果);建设经费为2万元以上的项目须参加1次校外研讨会,5万元以上的项目须召开1次校内研讨会,20万元以上的项目须召开1次国内研讨会。验收评审专家组校外专家比例不少于三分之一,按照国家、省级、校级项目验收标准进行评审。学校对校内验收不通过的项目,终止其建设,收回剩余资助经费,项目负责人限制申报“质量工程”建设项目,且验收不通过的项目不得作为各类评优评先、职称评聘及职务晋升等材料填报;对暂缓通过的项目,要求根据专家组意见1年内完成整改,再次验收仍不能通过者,终止其建设。

3. 完善激励机制,项目建设成效与资源配置相结合

学校构建了以高校自我评估为基础,以二级学院教学工作评估、专业评估、课程评估、教学环节评估、状态数据常态监测为主要内容的教学质量评价体系,将“质量工程”项目建设纳入其评价范畴,评价结果与年度考核、职称评审、岗位聘任、评优评先、津贴发放对接。^[7]学校充分利用“放管服”政策制定了教师职称评定办法,将教师承担专业、课程、教材、实验室、实习基地项目等同科研项目,将教师“质量工程”项目建设取得的业绩列入职称评定业绩之中;将教学效果评价优秀及教学竞赛获奖教师与科研成果同等对待,有力地扭转了教师“轻教研”的局面,激发了教师投入教学建设与改革的积极性,为“质量工程”项目建设取得实效提供了基础保障。

三、成效与反思

通过构建常态化项目管理机制,抓住项目评审立项、年度考核和结题验收三个关键环节的质量监控,自由竞争与整体布局相结合,全程管理与关键环节重点监控相结合,项目建设成效与资源配置相结合,有效解决了项目重复建设、有头无尾、经费使用效益不高建设问题,克服了以往存在的重立项轻建设、重数量轻质量、重结果轻过程的现象,确保了项目建设取得实效,显著提高了“质量工程”实施效能。广东海洋

大学2017年度参加省级验收无“不通过”项目,整体验收通过率达95.56%,居全省前列。近年来,学校获批5个国家级特色专业、1个国家级专业综合改革试点专业、4个教育部卓越农林人才培养教育计划试点专业、1个国家级实验教学示范中心和1个国家级大学生校外实践教学基地。据2017年用人单位满意度调查结果分析,用人单位对广东海洋大学毕业生总体满意度较高,尤其是基础知识结构、专业知识、工作适应能力等方面评价较高,96.01%的用人单位认为毕业生的专业应用能力贴近市场的需求。2013-2017年,学生参加课外学术与学科竞赛共获省级以上奖项1323项,其中获得国际奖项10项、国家级奖项813项、省部级奖项500项。

综合来看,“质量工程”还存在着很大的提升空间,学校的管理机制还有待进一步优化,主要有以下三方面:一是要进一步完善机制,加大成果推广力度,深化“质量工程”项目建设示范带动作用;二是在质量评价方面要注重学生的参与程度,将学生的获得感、满意度作为项目结题验收的重要指标,引导项目以学生为中心,促进学生的学习发展;三是,实施信息化管理,采用现代化的技术手段,借助网络技术建设信息化的管理平台,对项目进行考核、评审、查询、统计和宣传展示等,提高管理效率,增强辐射示范作用。

参考文献

- [1] 蔡忠兵.高校“质量工程”项目微观管理的问题与对策[J].黑龙江教育(高教研究与评估),2011(2):31-32.
- [2] 郑文.坚守与创新——广东省“质量工程”管理改革回顾[J].中国大学教学,2018(3):8-10+36.
- [3] 严发萍,王红雨,赵琦兰,熊春华.本科教学质量工程项目建设的问题分析及应对策略[J].赤峰学院学报(自然科学版),2014(20):200-201.
- [4] 赵发宾,毛小凤,周慧,伍玉静.教学质量与教学改革工程项目建设现状及对策研究[J].昆明冶金高等专科学校学报,2015(6):51-54.
- [5] 孙荔钦,黄书锭,许倩倩.本科教学质量与教学改革工程项目建设的优化与管理[J].青海民族大学学报(教育科学版),2010(5):74-76.
- [6] 方乐.国际高等教育质量保障改革发展及其启示[J].上海教育评估研究,2017(5):56-61.
- [7] 刘靖.地方高校基于应用型人才培养的教学评估体系建设与应用——以广东海洋大学为例[J].职业技术教育,2016(27):56-60.