

高职院校实训室管理体制与管理模式的探索与实践

叶翠安 吴志平 刘 喻

(广东交通职业技术学院, 广东 广州 510800)

【摘要】 以广东交通职业技术学院为例, 系统论述了基于专业组群建设的校内实训室“二级三层次”管理模式改革和“分级分类、大中心跨平台”的管理体制创新及其实践成效, 以期高职院校校内实训室内涵建设与管理改革创新提供可借鉴的经验。

【关键词】 高职院校 专业群建设 校内实训基地 管理体制 管理模式

DOI:10.19494/j.cnki.issn1674-859x.2021.05.014

高校实验室是从事人才培养、科学研究和技术开发活动的重要基地, 是高等学校的三大支柱之一^[1]。高职院校实验(训)室承担着人才培养、科学研究、技术开发、社会服务等任务, 是培养技术技能型人才的基础性资源保障, 也是人才、资金、信息等教学资源高度密集的场所^[2]。不断强化实训室内涵建设, 进行管理体制和管理模式改革创新是提高高职院校技术技能型人才培养质量、提升教学资源利用效益的重要路径。广东交通职业技术学院(以下简称广交院)从1999年升格建校之初就开始了实训室管理体制与管理模式改革创新的探索与实践。从最初的“条块分割管理(各基层教学单位分别管理)”到“一校两制”^[3](分校区集中统一管理), 再到“以专业组群”及“以专业群建院”^[4]后的“分级分层分类管理”, 到目前基本实现了实训室“分级分类、大中心跨平台”的管理体制和“二级三层次”的管理模式。较好地解决了实训室建设管理与专业建设长期脱节、专业教师与实训教师分开管理、“教、学、做一体化”教学实施困难等问题, 实现了实训室硬件条件建设与管理体制、运行机制等内涵建设的同步化、一体化。

1 校内实训基地管理体制创新

管理体制是指管理系统的结构和组成方式, 即采用什么样的组织形式以及如何将这些组织形式结合成为一个合理的有机系统, 并以怎样的手

基金项目: 广东交通职业技术学院教研项目“高职院校航海类专业协同创新模式和路径研究与实践”。

段、方法来实现管理的任务和目的。实验室管理体制一般是指高等学校的隶属关系、管理权限、指挥体系等方面的组织制度。科学、合理地设置实验室的管理体制是高校实验室系统管理的前提条件^[5]。广交院从2014年开始, 将实验(训)室划分为公共性实训平台(中心)、跨专业群平台实训基地和专业群平台实训基地三类, 将原来以校为主的一级管理体制, 改为以校、院为主的二级管理体制, 提高管理层级, 以“大中心”的思路推进建设与发展^[6]。学校教务部门代表学校实施一级管理, 主要负责全校实训室的统筹规划、组织实施、监督指导、考核管理等, 二级教学单位为实训室的使用管理部门, 负责本部门实训室的建设与管理使用等。按照共建、共管、共享、开放的建设原则, 组建了协调、联动、高效的“分级分类、大中心跨平台”管理体制, 明确各自职能, 从过去单一的物资供应管理走向全面管理, 避免了重复建设, 合理使用人力、物力、财力, 显著提升了投入产出效益。“分级分类、大中心跨平台”的管理体制如图1所示。

2 校内实训基地管理模式改革与实践

高职院校发展时间较短, 实训室建设过程中, 往往受专业设置、管理理念、内部资源分配矛盾等问题影响, 校内实训室建设中存在条块分割, 定位不准, 重复建设等问题^[7]。各院校应根据实际情况, 选择适合自身特点和发展要求的管理模式^[8, 9]。近年来, 广交院在创建国家骨干院校、建设省一流院校过程中, 对实训室的管理模式、考核评价机制进行了不断的探索和实践, 取



图1 “分级分类、大中心跨平台”的管理体制示意

得了较好的成效。

2.1 从“集中统一管理”到“两级三层次”管理模式改革与实践

高职院校实训室的管理模式一般有集中统一管理、条块分割管理和集中与分块相结合管理三种模式。集中统一管理模式是对实践教学的资源进行集中管理，统一调配；条块分割管理模式是实训室按院系设置，每个二级学院（系）都有自己独立设置与管理的实训室；集中与分块相结合的管理模式是将全院性或多专业群共用的实训室统一管理，专业性比较强的实训室由院系管理^[10]。

广交院在实训室的改革实践中，采用集中与条块相结合的方式构建了一套“两级三层次”管理模式。从行政管理职能上分为学校、院系两级，针对不同类型的实训室又分为三个层次。学校层面成立了由学校职能部门和院系领导组成的实验（训）室管理工作委员会，主要负责审议学校实验室发展规划、实验室机构设置、资金分配、实验室考核等工作；由学校教学管理部门牵头，各院系主管实践教学的副院长参与组建高技能人才培养基地建设管理工作小组，具体负责实训室的教学组织实施、统筹协调人才培养模式改革、质量工程等项目建设等工作。在管理模式上，对于院系管理的实训室，由教务处根据教学需要进行统筹协调，按专业进行分块管理，对专业群层面的共享性实训室，按“院系管理、资源共建、群内共享”的专业群平台课程方式进

行运行和管理；对跨专业群的公共性大平台实训室，按“学校统筹、集中建设，委托管理、多院共用、外院优先”的公共实训课程方式进行平台运行管理，如单片机技术、电工电子技术、传感器技术、机械基础等实训室；对于全校性的实训基地、公共实训中心如计算机机房、金工实习工厂、语音室等，由教务处统筹建设，统筹安排维护耗材、管理人员，实训室日常运行管理托管给专业背景强的二级学院负责，采用平台化管理^[11]，保证实训室教学资源的开放高效利用。

2.2 引入基于“ISO”的质量管理标准化体系

高职院校实训室建设应营造现代生产、建设、服务、管理第一线真实或仿真的职业环境，从实训室建筑、设备、工艺流程、质量管理体系以及安全管理等方面模拟职业环境，注重形成“企业文化”氛围。广交院重视学生的职业素养养成，充分发挥实训室管理育人、环境育人的功能。学校从1999年开始按照国家对航海教育与培训的相关行业特殊要求建立并有效运行了《船员教育与培训质量管理体系》，引入ISO质量标准^[12]，建立了包括质量手册、程序文件、岗位业务书在内的文件化程序，构建了包括《实验室建设标准》《实践教学体系建设标准》《实验实训质量标准》《实训室绩效评估指标》等在内的实训室管理制度体系和质量标准，对场地、设施和设备、教学人员等进行全方位的过程控制^[13]。学校还非常重视实训室文化建设，

从2008年开始,将企业流行的6S现场管理的理念[6S指整理(SEIRI)、整顿(SEITON)、清扫(SEISOU)、清洁(SEIKETSU)、素养(SHITSUKE)、安全(SAFETY)]和可视化管理模式引入实训室建设管理,坚持开展6S现场管理与评比,制定了实训室《6S管理办法》《6S管理考核实施方案》和《6S现场管理指标》等制度规范,建立奖罚分明的个人和团队考评奖励机制,将现场考核评比结果与绩效考核、职称评定和岗位聘任等挂钩。实践证明,实训室6S现场管理除了可以提升实训室管理工作水平外,还锻炼了实训教学团队,培养了学生的职业素养,使毕业生得到企业的高度认可。

2.3 建立健全的“以贡献为导向”的实验员考核评价机制

实验员队伍是实训室建设、管理和实践教学的主力,其工作态度、业务能力、专业技能等综合能力直接关系到学校的教学、科研水平,是师资队伍的重要组成部分。2014年学校全面深化绩效考核与分配机制改革,参照专任教师对实验员推行绩效考核管理,对“定编、定岗、定责、定员”等系列问题进行了改革创新。一是对全校设备总值、台套数、实验室数量以及实验教学工作量等因素进行科学测算,合理设定实验员编制数;二是将实验员教辅管理岗分为专技岗和工勤管理岗两种,将转岗的实验员“教师化”,按专技岗分类考核,课时酬金、岗位聘任要求、职称评审等都与专任教师平等对待;三是将实验员的工作量分为管理工作量和教学工作量两部分,管理工作量由实训设备维护管理工作量、实训室开放工作量、教学辅助工作量三部分组成,其中,实训设备维护管理工作量按管理的常规设备台套数、大型贵重设备台套数进行核定;实训室开放工作量主要是指向第二课堂开放的工作量;教学辅助工作量主要是指参与“教学做一体化”教学的辅助工作量。实验员的管理工作量每年由学校职能部门核定总额后打包给各二级学院,由各二级学院根据专业教学特点制定考核与分配细则,实行分组分类考核与分配,建立了一套完善的“以实际贡献为导向”的实验员考核评价与分配机制。实践证明,这种分级分类考核评价机制,能有效调动实验员的积极性和创造性,体现多劳多得、优劳优得,有利于“教学做一体

化”,发挥了实训教师技术技能的特长。

3 管理体制和管理模式创新成效初显

广交院校内实训室内涵建设的改革与实践,促进全院教学实践条件整体实力和水平不断提升,取得了一定成效。

3.1 实训室使用效能整体提升

通过开展校内实训基地“二级三层次”管理模式改革和管理体制创新,实验室的集群优势和规模效益得以发挥,实施“分级分类、大中心跨平台”的建设,进一步明确了实验室内涵建设与内涵式发展的理念,目前已建成校内实验室200多个,实训基地35个,生均设备价值超过1.5万元,设备完好率与实验开出率高,使用率达86%,各项规章制度完善,资源配置科学合理。学校荣获“广东省一流高职院校建设计划”立项建设单位、连续三年获“高等职业院校服务贡献50强院校”和“广东省大学生创新创业教育示范学校”等荣誉称号。

3.2 教育教学改革成效显著

学校坚持“硬条件与软条件相结合”的建设理念,加强实训室建设与管理的教学研究与实验技术研究,目前学校已获得省级以上示范性实训基地建设立项12个,省(部)级工程技术开发中心8个,初步形成了国家级、省级、校级三级实训基地梯队建设;获得全国教育教学成果奖一等奖1项、二等奖2项,广东省教育教学成果奖一等奖、二等奖共12项,其中针对实训室建设与管理的“以‘研’为纽带,高职航海类专业实训基地‘建、用、管、养’模式探索与实践”成果获得省级教育教学成果二等奖,“兼顾训练与工程应用的实用型轮机工程自动化系统”获得中国航海学会科技进步奖等荣誉。

3.3 改革实训室的管理模式

创新机制体制,有利构建创新人才培养模式,学生的实践动手能力得到了良好的锻炼,人才培养质量得到提高。毕业生用人单位满意度逐年提高,学生就业率高。近三年,学生在全国和地方的各级各类专业技能大赛中获国家级奖项67项,省级奖项147项。实训室内涵建设取得的成效与特色,先后为省内同类院校开办了7期共近500人的“实验室建设管理与关键能力”骨干师资培训班,得到同行们的高度认可。

3.4 健全的考核评价机制，激发了实验员潜能，师资力量显著提升

目前已形成了由省劳动模范、技能大师、技术能手、世界技能大赛中国技术专家、全国职业院校技能大赛金牌教练和校级教学能手等组成的精干实训师资队伍。

4 结语

我国高职教育从规模的发展走向质量内涵式发展，职业教育正步入快车道，实验（训）室的发展也发生了巨大变化，投入与规模巨大化、功能多样化，储存大量的“能量”，要释放这些“能量”，发展模式的改变是必然。学校应充分运用系统论、现代管理科学等的原理和方法，加大实训室管理的研究与实践，加强产教融合管理机制与运行体制的建设，改变只关注实训室设备等硬件条件建设，而忽视教育质量、效益提高的观念。

参 考 文 献

- [1] 朱九思. 高等学校的三大功能和三大支柱 [J]. 湖北工学院学报, 1994 (1): 85-89.
- [2] 丁莉萍. 论高职院校校内实训基地建设的关键要素 [J]. 职教论坛, 2014 (25): 50-52.
- [3] 颜培钦. 实训场所“一校两制”建设管理模式利弊谈 [J]. 广东交通职业技术学院学报, 2007 (6): 76-78.
- [4] 朱强, 卢晓春, 张俊平. 高等职业院校专业结构调整路径的研究与实践 [J]. 高教探索, 2017 (8): 73-77.
- [5] 印大秋, 高明松主编. 高等学校实验室管理概论 [M]. 哈尔滨: 哈尔滨工程大学出版社, 2007: 17-18.
- [6] 王松武. 从国家级教学基地到国家级示范中心 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2011: 215-219.
- [7] 何小荣. 浅析高职院校实训基地建设、运行与管理 [J]. 现代职业教育, 2015 (9): 66-67.
- [8] 郭恩棉. 实验室管理机制与模式探讨 [J]. 科技信息, 2008 (23): 476-477.
- [9] 方堃, 雷敬炎, 朱娟蓉, 等. 高校实验室建设与管理体制、机制的研究与思考 [J]. 实验室研究与探索, 2019, 38 (12): 270-273, 287.
- [10] 王冰峰. 高职院校实验实训室管理模式创新探讨 [J]. 高职教育, 2011 (2): 211-213.
- [11] 何晓阳, 朱利泉, 朱亚萍, 等. 创新实验室管理模式和运行机制 [J]. 实验室研究与探索, 2006 (1): 113-114.
- [12] 胡征. 现代实验室建设与管理指南 [M]. 天津: 天津科技翻译出版有限公司, 2014: 330-344.
- [13] 叶翠安, 吴志平. 高职校内实训基地建设的实践与探索 [J]. 广东交通职业技术学院学报, 2009, 8 (4): 97-99, 103.
- [1] 朱九思. 高等学校的三大功能和三大支柱 [J]. 湖北工学院学报, 1994 (1): 85-89.
- [2] 丁莉萍. 论高职院校校内实训基地建设的关键要素 [J]. 职教论坛, 2014 (25): 50-52.
- [3] 颜培钦. 实训场所“一校两制”建设管理模式
- (上接第43页)
- 纪念《教育史研究》创刊二十周年论文集 (20), 2009: 1-5.
- [4] 吉莉莉. 加拿大社区学院高等职业技术教育研究——以乔治布朗学院 (George Brown College of Applied Art and Technology) 为个案 [D]. 北京: 中央民族大学, 2007: 28.
- [5] 黄日强, 王小军. 面向市场: 澳大利亚TAFE学院职业教育的重要特征 [J]. 江苏技术师范学院学报 (职教通讯), 2009, 24 (1): 76-80.
- [6] 周兴国. 新自由主义、市场化与教育改革 [J]. 外国教育研究, 2006 (3): 7-11.
- [7] 修春民. 德国二元制职教模式输出到19国 [J]. 世界教育信息, 2017, 30 (23): 79.