

关于在军队院校中建立ITS管理模式的设想

陈琳娜 陈晓本

[摘要]随着以计算机、网络、多媒体技术为核心的现代教育技术系统的建立,院校教育技术改革的浪潮已经涌起。深化内涵,扩大外延,支持教学,与国际接轨,已成为军队院校教育技术发展的趋势。为此,引进现代管理机制,在军队院校中建立全新的教育技术系统管理模式已成为必然。本文提出的ITS管理模式设想,是将现代管理机制引入到军队院校教育技术系统中来的一种探讨,相信这种管理模式在军队院校教育技术系统的应用中,会成为军队院校教育事业大发展的推动力。

[关键词] ITS管理模式 现代管理 教育技术系统

1999年军队院校编制体制进行了调整。原院校电教中心更名为教育技术中心,教育技术中心的内涵在原有传统的视听技术的基础上有所拓展。计算机技术、网络技术、远程教育越来越广泛地参与到教育技术领域的活动中,面对这全新的教育技术领域,笔者认为,应该在军队院校中引入现代化管理机制,建立全新的教育技术管理模式,以加快院校教育技术与国际教育技术体系的接轨,开拓教育技术领域更广阔的空间。

1. ITS管理模式的提出

军队院校教育技术系统的建立已经打破了过去单一的电化教学模式,过去的管理模式已不适应新形势下的教育技术工作。1998年原国家教委电教办及中国电化教育协会在完成“普通高校电化教育面临的问题与对策”的重要科研课题中提出了具体改革对策,其中在“理顺管理体制,加强机构建设”方面,专家们指出:教育技术工作属教学范畴,是涉及学校方方面面工作以及所有教学参与人员和学生的系统工程,必须明确由主管教学工作的校领导直接领导。学校可以成立由分管校长等有关单位负责人组成的校教育技术委员会或领导小组,教育技术部门负责人担任委员会办公室主任。学校教育技术领域的各项管理职能应逐步集中于统一的教育技术机构,统一履行。应本着节约教育资源,优化机构设置,同一职能统一管理的原则,尽量统一在一起,避免“多中心”的小而全。目前,军队院校也正处在内部体制改革的关键阶段,建立完整的教育技术系统管理模式,对于院校教育技术的创新与发展是很有必要的。为此,笔者想借鉴国内外比较先进的现代管理模式,并引入到院校教育技术系统中,建立一种全新的教育技术系统管理模式(笔者称它为Instructional Technology Systems管理模式,简称为ITS管理模式),以激励院校教育技术系统完成对学习过程和学习资源进行设计、开发、运用、管理和评估的理论与实践的最终目标。

2. ITS管理模式的初步设想

1. 系统机构设置

● 设置原则:

1. 统一指挥原则:统一指挥原则构成了垂直指挥系统,明确了权利与责任的关系,领导逐级对自己的直接下级指挥,下级逐级对自己的直接领导负责。
2. 责、权、利明确对等的原则:组织结构一经建立,就必须根据岗位职责规定严格的职责,并拥有与各自职务相等的权利、责任和利益。充分发挥每一位教职员工的积极性。
3. 分工与协调的原则:组织结构的实质就是分工与协调的总和。分工是为了提高效率,形成局部优化;协调的意义则在于使组织中全部活动和努力达到整体目标,形成整体优化。

● 机构设置:

学院教育技术领导小组

教育技术中心 部、系教育技术小组

教育技术理论研究中心 办公室

电 视 制 作 中 心	多 媒 体 课 件 制 作 中 心	网 络 管 理 中 心	信 息 技 术 中 心	远 程 教 育 中 心	图 片 制 作 中 心	有 线 电 视 中 心	设 备 维 修 中 心
----------------------------	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

项目任务组

项目任务组

项目任务组

表1：机构图

● 设置说明：

1. 学院教育技术领导小组由主管学院训练工作的副院长、训练部首长和各有关处、系领导组成。组长为主管院校训练工作的副院长，副组长为训练部部长（或副部长），成员包括：教务处、教保处、继续教育处、财务处、图书馆、教育技术中心和基础部、各系负责人等。
2. 教育技术中心负责人担任学院教育技术领导小组办公室主任，主持学院教育技术日常管理工作，并对学院教育技术领导小组负责。
3. 基础部及各系教育技术小组由各部、系负责人和主管教学参谋、教研室负责人组成，组长由部、系负责人担任，主抓部、系教育技术工作，并对学院教育技术领导小组负责。
4. 这种组织结构形式，是将垂直指挥系统、横向协调和横向指挥系统结合起来的一种结构形式，这种形式可以加强集中领导，统一指挥，有利于各部门之间的协调和配合。同时，在完成某一项目任务时，可从垂直系统的各部门中抽调有关人员组成项目组，构成横向领导系统，项目负责人直接对教育技术中心负责，并对项目工作的全过程行使权责，所属成员在日常工作中与本部门领导保持联系，在推行项目时，接受项目负责人领导，待任务完成后，项目组解散，责任终止。

1. 系统部门职能

部门与每一个岗位都是整个组织机构中的一个部分，是整部机器的一个零件，部门与岗位的设置是院校教育技术系统整体运作的需要。所有的岗位所列职责和部门所列职能按层次加在一起严格镶嵌成整个教育技术系统管理的责任范围。部门的职能界定遵守着既无重叠，又能衔接，既有分工，又可协作的原则，每一个岗位上的人员都必须各司其职，各尽其责。

1. 教育技术领导小组：

定期召开联席会议，审定全校教育技术发展规划、年度工作计划和经费预算，指导全院教育技术工作。

2. 基础部及各系教育技术小组：

指导、管理、监督和反馈各部、系教育技术工作的开展，并进行教育技术的理论研究和推广最新教育技术成果在教学中的应用。

3. 教育技术中心各部门职能：

▲理论研究中心：开展教育技术理论研究，开设教育技术理论课程及讲座，协助与指导任课教师运用现代媒体和新的教学模式进行教学，并开展教学设计。

▲中心办公室：负责教育技术中心的办公秩序和行政管理，收集、统计教育技术工作的各种数据，拟定学院教育技术发展规划、计划，检查各部门工作计划实施的情况。组织网络信息资源应用技术培训，组织对教员进行多媒体课件制作技能的培训

▲电视制作中心：制作电视教材及各类电视片。

▲多媒体制作中心：制作计算机多媒体课件、开发网络课程资源。

▲网络管理中心：校园网站的管理、网络的开发。

▲信息技术中心：收集、存储视听教材、图片资料、光盘、多媒体课件和网络课件等，并建立信息资源库。

▲远程教育中心：建立远程教育资源中心，开发和协调远程教育，参与教学实施。提供卫星电视与互联网相结合的远程教育系统或其它远程教学模式系统的技术保障。

▲图片制作中心：制作幻灯片、投影片、图片等。

▲有线电视中心：开办学院有线电视节目，播放教学音像资料。

▲设备维修中心：负责全院教育技术设施、设备的安装调试、维护保养，管理多媒体教室、网络教室等。

2. 系统运行机制

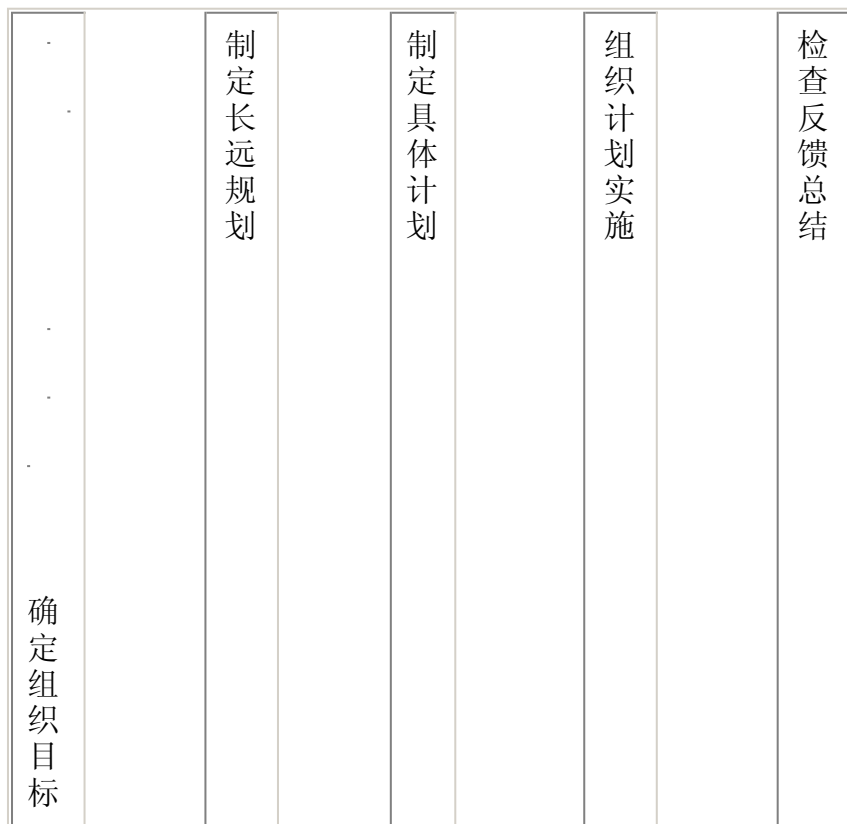


表2：运行图

1. 确定系统管理目标

目标是管理活动的始点，是系统管理活动的依据，目标又是管理活动的终点，它是衡量系统活动是否合理标准与尺度。目标为系统活动指明了方向，使系统内各部门工作协调一致，为追求共同目标而统一行动。

军队院校教育技术系统在确定目标时，应遵循以下原则：

A. 目标必须体现院校教育技术系统的任务和使命；

B. 目标必须落实。因此，目标的确定须尽可能定量、定时，还要层层分解，落实到具体岗位上。

C. 目标须有多个，并形成体系，以全面追求院校教育技术系统任务和使命的实现。如：完善电视教材体系的目标，建立多媒体信息系统资源的目标，建设校园网络的目标，开展远程教育的目标等。

D. 目标须具有挑战性。也就是实现目标必须经过努力才能达到，但也必须做到切实可行。

2. 制定长远发展规划

长远发展规划实际上就是现代管理学中统称的战略决策，它是带有全局性的、前瞻性的、关系重大和影响时间长的决策，可以说，教育技术系统的长远规划也就是教育技术发展纲要，它在贯穿于整个教育技术系统管理过程中，始终发挥着指导作用。

在制定长远发展规划时应遵循以下原则：

A. 科学性：首先在科学理论的指导下，对所收集的有关教育技术领域的所有信息进行加工、分析，并对国内外教育技术发展趋势做出科学的预测，再结合本单位的具体情况，依靠专家和群众，运用科学的决策技术和方法来制定长远发展规划。

B. 创造性：科学的决策是一种创造性的管理活动。随着科学技术的日益发展，决策的创造性也愈发明显，要敢于向教育技术领域里最新科技挑战，这样，才能加快院校教育技术的快速发展。

C. 指导性：长远规划是一种战略性决策，它为具体的工作计划确定了目标和方向，它在整个教育技术系统的管理活动中，对每一个部门、每一个岗位上的人员都有约束作用，指导每一个部门的每一个人的行为方向。

3. 制定具体工作计划

具体工作计划是根据有关上级的工作部署以及院校教育系统技术长远发展规划而制定的阶段性的、具体的、可行性的计划实施方案。它是一种为战略决策所制约的、带有局部性的、短期性的决策，它是实现长远发展规划必不可少的重要组成部分。

制定具体计划应遵循以下几个原则：

A. 可行性：具体计划首先要确定具体目标，这个目标规定了教育技术系统及其所属部门的管理活动中在一定阶段要达到的具体目的，因此目标的确定必须切合实际，具有可行性。如：开展远程教育，如果没有校园网络，没有网站，没有足够的网络资源在网上运行等，远程教育就是一句空话，开展远程教育的目标就不切实际。

B. 前瞻性：计划工作是面向未来，是为指导未来的活动和实现未来目标创造条件，因此，必须用发展的眼光来制定计划。如，建立多媒体教学系统时，既要满足当前的应用，能可靠的安全地运行，还要考虑系统必须具有良好的扩充性和升级能力和系统必须具备快速查询、多路并发的能力。

C. 连续性：具体工作计划是短期的、阶段性的，所以，在制定计划时一定要考虑到它的连续性。因为，教育技术系统中的任何一个子系统的完善，都是一项巨大的系统工程，如；视听教材体系的建立，多媒体教学

系统的建立等，不可能在一个阶段内完成，因此，制定具体计划时，一定要为下一个阶段计划的制定奠定基础，而下一个阶段的计划是上一个阶段计划的延续，以实现最终目标。

D. 经济性：任何计划的实施都需要经费的支持，因此，在制定具体计划时，一定要根据经费的要求，并且还要考虑以最少的费用来完成具体目标。建议可否把对外技术开发也作为计划来制定，可参加国家教育部视听教材、多媒体课件、网络课件的立项、招标、投标、向教育市场推广成果和有偿信息交流等工作，这样可以增加院校教育技术工作开展的经费来源。

E. 普遍性：教育技术系统的各个管理层次都需要制定工作计划。虽然具体工作计划的特点和范围会因各管理职权范围不同而不同，但是每一管理层面都必须根据总体规划和自己管理职权范围内的具体情况而制定工作计划，而作为系统的每一个岗位上的人员也都有自己的具体工作计划。

4. 组织计划实施

组织计划实施的过程是将计划目标从设想变为现实的过程，是教育技术系统管理的一个动态过程，为保证实现的结果与计划目标相符合，必须在实施过程中，对系统的运行进行全方位监控。

在组织计划实施过程中，要坚持以下几个原则：

A. 要发挥垂直指挥系统的监控管理作用。各个部门、各级管理人员要层层监控，以保证工作计划的顺利实施。

B. 要严格岗位责任制。在组织计划实施的过程中，一定要对自己的直接上级负责。

C. 注重在组织计划实施过程中的信息收集工作，并进行分析比较，及时发现问题，解决在实施过程中的偏差。

5. 检查反馈总结

检查、反馈和总结是管理系统的重要功能之一，它是保证系统目标实现的必要机制。检查是为了了解各层面、各部门在运行过程中所取得的最终结果。一般的可分为常规检查、目标检查、职能检查、专职检查。反馈则是对平时各种工作量及数据进行统计，各部门对统计数据及检查时所取的结果进行汇总、分析和上报。总结则是对前一阶段的工作进行系统讲评，以总结经验教训，纠正工作计划的偏差，促进下一阶段工作的开展。

A. 各部门每周例会，对每周的工作进行汇总。

B. 教育技术中心每月例会，对各部门每月的工作进行汇总。

C. 院校教育技术领导小组每季度例会，对全院的教育技术工作进行总结讲评。

D. 建立一套完整的教育技术评估系统，根据各阶段教育技术工作的开展、落实的情况，定期进行全院教育技术评估，表彰先进单位，推广优秀成果，开展学术交流，以促进院校教育技术的大发展。

1. 人才队伍建设

教育技术系统管理模式确定之后，建立一支高素质的人才队伍则成为院校教育技术发展的决定性因素，它决定了院校教育技术发展进程和水平。

1. 专职人才素质：随着教育技术领域的拓展，对教育技术人员的素质要求也越来越高，开始了从单一型向复合型转变。特别是现在院校教育技术专业编制少，更需要知识技能全面的的多面手。所以，对教育技术人才的要求是：

A. 具有良好的思想品质和敬业精神，具有现代教育观念和教育教学理论知识，拥有教学经验，懂得教学规律，这样就可以把教育技术机构的工作提高到“过程和资源”层次的基础；

B. 具有熟练的专业技能，不仅要精通各种音像的制作和计算机系统的硬件操作，而且还要参与视听教材脚本的编写、多媒体课件制作和远距离教育的实施与运行；

C. 具有开设教育系统、课程开发、教学设计方面的能力，还应该持续地对最新出现的、有关教育运用的科技、媒体资源和工具进行分析、比较、评介和实验研究，探索出他们成功的教学模式和教学方法，并与学科教师一起推广和普及应用，使之尽快地产生教学效益。

2. 建立培训体制：人才培养是人才队伍建设的重要内容，是系统管理的一个组成部分。要提高现代教育技术专业人员的整体素质就要建立人才培养体制，使培训工作制度化。

A. 制定培训计划。

B. 编写培训教材。

C. 开展不同岗位、不同层次的专职培训。

3. 建立激励机制：激励就其本质而言，就是要促使被管理对象产生某种有利于组织目标实现的特定动机并按照组织所需要的方式行为，以使组织最快、最好的实现目标。在管理系统中引入激励机制，可以充分地挖掘人员本身的自身潜力，调动和发挥每个人的能力和专长，以营造有利于人才成长和发展的氛围，使人尽其才。

A. 思想工作。思想工作作为现代管理的要素之一，越来越被国际上现代化大企业的管理者所重视。它可以保持和提高人们的自信心，可以解决思想问题，可以沟通相互之间的感情，增加信任，可以获取工作的主动性和自发性。

B. 奖惩制度。实行奖惩制度是激励机制中最常用、效果最直接的方法，它可以鼓励先进，鞭策后进，最大限度地刺激人们的积极性。奖励一般的有实行表彰、物质鼓励、提前晋级等，惩罚一般的有批评、处分、降级、淘汰等。实行奖惩一定要公正合理，特别是惩罚要宁轻勿重。

C. 参与管理。这是领导者在激励和引导下属行为时通常采用的另一种手段。在参与过程中，使人们得到了自身价值实现的满足，从而激发了主动性、积极性、创造性及使命感。

4. 建立考核制度：在现代系统管理中一般采用的是绩效考评方法。这种绩效考评可以与反馈相结合，能及时激励人们发扬成绩、纠正错误，对人才队伍建设乃至整个管理系统都具有重要意义。

A. 考核方式。考核可分为群众评议、业务考核、本人述职和领导考查等多种方式。

B. 考核内容。包括思想品德、现代教育观念、教育技术理论知识、专业知识、业务技能、组织协调能力、业务指导能力和开拓创新能力以及学术成果等方面。

ITS管理模式的设想，是试将现代管理机制引入到院校教育技术系统中的一种探索和尝试，因为全新的教育技术领域需要全新的管理机制，以适应院校教育技术工作的开展。相信，ITS管理模式的应用，将促进院校教育事业的更大发展

参 考 文 献

①谢新观、刘雍潜、杨炳任主编，《教育技术—迈向21世纪教育的选择》，中央广播电视大学出版社出版，1999年6月

②刘光起编著，《A管理模式》，企业管理出版社出版，1997年9月

③北京联大旅游学院管理基础教育室编著，《现代管理学概论》，经济科学出版社出版，1998年6月

④李兴山主编，《现代管理学》，中共中央党校出版社出版，1994年9月

⑤黎加厚《中国高等教育需要什么样的现代教育机构》，《电化教育研究》1999年，第6期

作者简介：

姓名：陈琳娜 出生年月：1954年11月 从事工作：电视编导

部、职别：陆军航空兵学院教育技术中心 职称：副教授 学历：本科

主要学术成果：

参加摄制的教学片《陆航兵器概况》，1996年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比一等奖。

参加摄制的教学片《陆航人的奉献》，1996年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比二等奖。

参加摄制的教学片《黑鹰直升机飞行后检查路线——机械部分》，1997年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比二等奖。

参加摄制的教学片《铁翼飞旋》，1998年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比一等奖。

参加摄制的教学片《黑鹰直升机飞行后检查路线——无线电部分》，1998年11月获第四届全军优秀电教教材三等奖。

撰写的论文《关于军队院校电化教育发展方向和任务的几点思考》，1996年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获论文评比二等奖。

撰写的论文《电视片结构美学初探》，1996年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获论文评比二等奖。

撰写的论文《电视片解说词的审美情趣》，1997年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获论文评比二等奖。

作者简介：

姓名：陈晓本 部、职别：陆军航空兵学院教育技术中心 从事工作：电教编导 职称：工程师 学历：本科 出生年月：1964年9月

主要学术成果：

参加摄制的教学片《建筑小品》，1986年12月在西安电化教育学会第二届电教教材评比会上，评为优秀教材三等奖。

参加摄制的教学片《外压式进气道喘震与防喘》，1987年12月评为陕西高等学校电教成果二等奖。

参加摄制的教学片《VAX—11/750计算机》，1989年12月在西北地区军队院校电教学会首届年会上，获电教教材评比三等奖。

参加摄制的教学片《陆航兵器概况》，1996年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比一等奖。

参加摄制的教学片《陆航人的奉献》，1996年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比二等奖。

参加摄制的教学片《黑鹰直升机飞行后检查路线——机械部分》，1997年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比二等奖。

术年会上，获电教教材评比二等奖。

参加摄制的教学片《铁翼飞旋》，1998年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获电教教材评比一等奖。

参加摄制的教学片《黑鹰直升机飞行后检查路线——无线电部分》，1998年11月获第四届全军优秀电教教材三等奖。

撰写的论文《电视结构美学初探》，1996年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获论文评比二等奖。

撰写的论文《数字电视的发展趋势》，1998年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获论文评比二等奖。

撰写的论文《刍议多媒体教学的优越性》，1999年10月在北京地区军队院校协作中心电教学术年会上，获论文评比二等奖。

撰写的论文《网络教育——教学方法的革命与教学内容的进步》，2000年10月在中国电化教育学会2000年年会上获论文评比优秀奖。