

# 高校教学管理利益相关者决策模型构建

张 静

(南开大学周恩来政府管理学院,天津 300350)

**摘要:** 教学管理是高校管理工作的核心内容之一, 教学管理水平的高低直接影响高校的教学质量,关系到高校的生存发展。目前我国高校教学管理仍由行政权力主导,学术群体在决策制定过程中话语权有限,严重影响了教学管理决策的科学性。文章从利益相关者理论入手,通过层次分析法,确定各利益相关者在教学管理决策中的重要程度,构建高校教学管理利益相关者决策模型,为高校教学管理科学决策提供参考。

**关键词:** 利益相关者;教学管理;层次分析法

**中图分类号:**G64      **文献标识码:**A      **文章编号:**2095-3380(2017)04-0006-04

## Construction of Stakeholder Decision-making Model in Teaching Management

Zhang Jing

(Zhou Enlai School of Government, Nankai University, Tianjin 300350)

**Abstract:** Teaching management is one of the core contents of the management of university. The level of teaching management directly affects the quality of teaching in universities, and is related to the survival and development of universities. At present, the teaching management of universities in China is still dominated by administrative power, and the academic communities have limited right of speech in the process of decision-making, which seriously affects the scientific nature of teaching management decision. This paper intends to start from the stakeholder theory, through the analytic hierarchy process to determine the importance of the various stakeholders in the teaching management decision-making, and then builds the university teaching management stakeholder decision-making model for the university making scientific decision.

**Keywords:** Stakeholder; Teaching management; Analytic hierarchy process

### 一、研究背景

高校的基本职能和根本任务是培养人才,教学工作是学校经常性的中心工作,整个教学过程不仅是教师的教和学生的学,还涉及到教学管理这一重要环节。教学管理在高校管理中占有特别重要的地位,教

学管理水平的高低会直接影响到高校的教学质量,进而对高校的生存发展产生影响。随着高等教育大众化及高校治理体系现代化进程的不断推进,高校现行的教学管理体制存在的问题也逐渐凸显。

目前我国高校的教学管理权力主要由行政权力主导,分管教学的校领导、教务处及学院领导在教学

管理各环节的政策制定、资源分配等方面掌握着绝对的权力。张明辉<sup>[1]</sup>、张立、滕祥臣<sup>[2]</sup>、杨学梅、王立涛<sup>[3]</sup>都在文章中指出,目前高校教学管理中行政权力管得多,学术权力管得少,仍属于行政型教学管理;决策过程强调行政管理者的权威性,往往依据权力意志做出教学决策,忽视专家、学生和其他相关人士的参与,决策的民主性和利益相关者的参与程度都不高。决策过程中校内的各个学术群体的诉求得不到充分表达,其意见也难以得到采纳,权力失衡严重影响了教学管理决策的科学性。

但大学是典型的利益相关者组织。利益相关者理论主张共同治理、共同决策、互相制衡。这种模式就要求在大学管理内部,不仅是由大学的高层决策者制定政策下达命令,而且所有与政策相关的利益群体都是政策制定的成员,必须保障其能够参与到决策的制定中,以确保政策涵盖了所有的利益,充分考虑了各利益群体的诉求,避免产生不公平现象,保证决策的科学性。<sup>[4]</sup>李厚<sup>[5]</sup>、李林<sup>[6]</sup>、于晓云、夏卫东<sup>[7]</sup>都提出,高校在教学管理决策制定过程中,应听取多方意见和需求,实行民主决策,充分保障教师学生等教学主体的决策参与权,改变目前行政权力“大权独揽”的现象,平衡各方权力,增强决策的科学性,保障教学管理高效运行。这些结论具有一定的参考价值,但大多都是理论性的研究,如果能够结合定量方法,构建一个高校教学管理决策模型,则能更行之有效地解决改善目前教学管理决策过程中权力失衡的问题,在更大程度上确保决策的科学性。

因此,本文拟从利益相关者理论入手,通过层次分析法,确定各利益相关者在教学管理决策中的重要程度,构建高校教学管理利益相关者决策模型,为高校教学管理进行科学决策提供参考。

## 二、研究设计

本文运用层次分析法来构造教学管理中利益相关者决策模型。层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP) 是 20 世纪 70 年代初由美国运筹学家萨蒂提出的一种层次权重决策分析方法。该方法是将与决策有关的各元素分解成目标、准则、方案等层次并进行聚集组合,形成一个多层次的分析结构模型,从而使问题简化为方案层相对于目标层的相对重要权值的确定或相对优劣次序的排定。运用层次分析法构建决策模型主要有三个步骤,首先,建立层次结

构模型;其次,构造各判断(成对比较)矩阵,并进行层次单排序及其一致性检验;最后进行层次总排序。

本文拟构建的决策模型分为三层,分别是目标层、准则层以及方案层。

目标层指的是要解决的问题或总目标。在本文的决策模型中,目标层为教学管理决策。

方案层指的是用于解决问题的备选方案。本模型的方案层即为教学管理的利益相关者。弗里曼在《战略管理:利益相关者管理的分析方法》一书中提出,利益相关者是“那些能够影响企业目标实现,或者能够被企业目标实现过程影响的任何个人和群体”。<sup>[8]</sup>参照弗里曼对利益相关者的定义,可以认为,高校教学管理的利益相关者就是指受到高校教学管理目标实现过程影响,或者能够影响高校教学管理目标实现的任何个人和群体。基于此,可以对高校教学管理的主要利益相关者进行一个初步界定,包括教师、学生、教研室、教务处、分管教学的校领导、学院领导、校学术委员会及其他校领导。因此,本模型的方案层即为以上教学管理的利益相关者群体。

准则层指的是为了实现总目标而采取的各种措施、必须考虑的准则来实现预定目标所涉及的中间环节。在本模型中准则层即为为了实现各利益相关者群体参与教学管理决策所必须考虑的准则。米切尔认为,组织中的各利益相关者与组织目标实现的相关程度是各不相同的。他从三个属性来描述利益相关者的重要性,并以这三个属性的拥有情况来判断他们在管理者视野中应有的重要程度。<sup>[9]</sup>这三个属性分别是:①合法性,即某一群体是否拥有法律和道义上的对于企业的索取权;②影响力,即某一群体是否拥有影响企业决策的地位、能力和相应的手段;③紧迫性,即某一群体的要求是否急迫。笔者认为,与合法性相比,专业性在教学管理决策中更为重要,更能影响决策的科学性、合理性。故本文将用专业性这一属性代替合法性,选择影响力、紧迫性以及专业性这三个指标作为准则层。

因此,本文构建的教学管理利益相关者层次分析法模型将决策问题分为三个层次:目标层——教学管理决策;准则层——紧迫性、影响力、专业性;方案层——教师、学生、教研室、教务处、分管教学的校领导、学院领导、校学术委员会、其他校领导。各层元素间的关系用相连的直线表示,如图 1 所示。

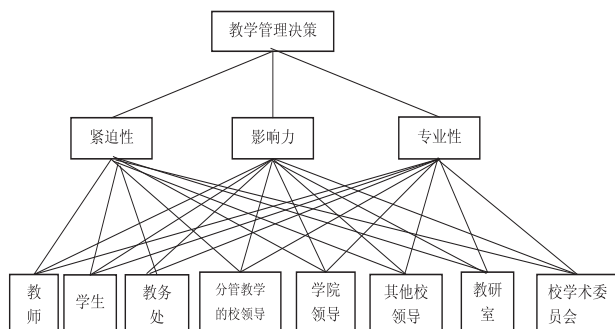


图1 模型构建

### 三、数据分析与处理

本文通过问卷调查的方式获取相关数据。问卷由利益相关者群体进行填写,共发放300份,回收有效问卷为225份,回收率为75%。通过参与调查者对各指标重要性进行打分得出成对比较矩阵。按照层次分析法的步骤,进行权重计算与一致性检验。

#### 1. 准则层各指标权重及一致性检验

准则层判断矩阵如下所示:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 1/2 \\ 1/2 & 1 & 1/3 \\ 2 & 3 & 1 \end{pmatrix}$$

利用层次分析法计算分析,得到准则层指标的权重系数的计算结果为:

$$W = \begin{pmatrix} 0.2970 \\ 0.1634 \\ 0.5396 \end{pmatrix}$$

一致性检验结果为  $\lambda_{\max}=3.0092$ ,  $CI=0.0046$ 。当  $n=3$  时,  $RI=0.58$ ,  $CR=0.0079 < 0.1$ 。因此,准则层指标判断矩阵与一致性检验符合要求。

#### 2. 方案层对准则层各指标权重及一致性检验

在对影响教学管理决策的准则层各指标计算权重及一致性检验之后,就要根据这些因素对8个利益群体,即对教师、学生、教务处、校学术委员会、分管教学领导、其他校级领导、学院领导和教研室分别进行两两比较,并计算指标权重及进行一致性检验。

方案层对准则层每一准则的成对比较矩阵如下所示:

$$B_{\text{紧迫性}} = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 4 & 7 & 1 & 7 & 6 & 5 \\ 1/2 & 1 & 2 & 3 & 2 & 4 & 3 & 3 \\ 1/4 & 1/2 & 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 2 \\ 1/7 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 1 \\ 1/7 & 1/4 & 1/3 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1/2 \\ 1/6 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1/5 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1 & 2 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

$$B_{\text{影响力}} = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 1/3 & 1/2 & 1/5 & 1 & 1/2 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1/4 & 1/3 & 1 & 1 & 1/5 & 1 \\ 3 & 4 & 1 & 2 & 1/3 & 3 & 1/2 & 3 \\ 2 & 3 & 1/2 & 1 & 1/4 & 2 & 1/3 & 2 \\ 5 & 1 & 3 & 4 & 1 & 7 & 2 & 5 \\ 1 & 1 & 1/3 & 1/2 & 1/7 & 1 & 1/5 & 1 \\ 2 & 5 & 2 & 3 & 1/2 & 5 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1/3 & 1/2 & 1/5 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

$$B_{\text{专业性}} = \begin{pmatrix} 1 & 6 & 5 & 3 & 4 & 8 & 7 & 2 \\ 1/6 & 1 & 1 & 1/4 & 1/3 & 1 & 1 & 1/5 \\ 1/5 & 1 & 1 & 1/3 & 1/2 & 3 & 2 & 1/4 \\ 1/3 & 4 & 3 & 1 & 2 & 5 & 4 & 1/2 \\ 1/4 & 3 & 2 & 1/2 & 1 & 4 & 3 & 1/3 \\ 1/8 & 1 & 1/3 & 1/5 & 1/4 & 1 & 1 & 1/6 \\ 1/7 & 1 & 1/2 & 1/4 & 1/3 & 1 & 1 & 1/6 \\ 1/2 & 5 & 4 & 2 & 3 & 6 & 6 & 1 \end{pmatrix}$$

分别计算,得到各准则层指标下不同方案的相对权重分别为:

$$W_{\text{紧迫性}} = \begin{pmatrix} 0.3254 \\ 0.1975 \\ 0.1157 \\ 0.0580 \\ 0.1262 \\ 0.0463 \\ 0.0591 \\ 0.0719 \end{pmatrix}, W_{\text{影响力}} = \begin{pmatrix} 0.0678 \\ 0.0570 \\ 0.1623 \\ 0.1037 \\ 0.2942 \\ 0.0532 \\ 0.1940 \\ 0.0678 \end{pmatrix}, W_{\text{专业性}} = \begin{pmatrix} 0.3358 \\ 0.0427 \\ 0.0613 \\ 0.1543 \\ 0.1023 \\ 0.0330 \\ 0.0376 \\ 0.2329 \end{pmatrix}$$

分别对其做一致性检验,得到:

$\lambda_{\text{紧迫性}}=8.2520$ ;  $CI=0.0360$ ;  $RI=1.41$ ;  $CR=0.0255 < 0.1$ ;

$\lambda_{\text{影响力}}=8.8882$ ;  $CI=0.1269$ ;  $RI=1.41$ ;  $CR=0.0900 < 0.1$ ;

$\lambda_{\text{专业性}}=8.1798$ ;  $CI=0.0257$ ;  $RI=1.41$ ;  $CR=0.0182 < 0.1$ 。

上述结果均通过一致性检验。

#### 3. 各方案最终权重

应用公式  $b_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ji}$ , 把8个方案对准则层指标的

得分值分别乘以该指标的权重,并求和,从而得到8个方案的最终权重。如表1所示。

表1 备选方案最终权重

| 利益群体     | 紧迫性    | 影响力    | 专业性    | 最终权重   |
|----------|--------|--------|--------|--------|
|          | 0.2970 | 0.1634 | 0.5396 |        |
| 教师       | 0.3254 | 0.0678 | 0.3358 | 0.2889 |
| 学生       | 0.1975 | 0.0570 | 0.0427 | 0.0910 |
| 教务处      | 0.1157 | 0.1623 | 0.0613 | 0.0940 |
| 校学术委员会   | 0.0580 | 0.1037 | 0.1543 | 0.1174 |
| 分管教学的校领导 | 0.1262 | 0.2942 | 0.1023 | 0.1408 |
| 其他校级领导   | 0.0463 | 0.0532 | 0.0330 | 0.0402 |
| 学院领导     | 0.0591 | 0.1940 | 0.0376 | 0.0695 |
| 教研室      | 0.0719 | 0.0678 | 0.2329 | 0.1581 |

由表1可知,教师得分为0.2889;学生得分为0.0910;教务处得分为0.0940;校学术委员会得分为0.1174;分管教学的校领导得分为0.1408;其他校级领导得分为0.0402;学院领导得分为0.0695;教研室得分为0.1581。

由各方案的最终权重为8个利益群体做排序可得:教师>教研室>分管教学的校领导>校学术委员会>教务处>学生>学院领导>其他校级领导。该排序代表了各群体在教学管理决策中的重要程度,排名越高,表明其意见和建议应得到的受重视程度越高。从最终排序可以看出,在教学管理决策中,教师、教研室、校学术委员会等学术组织的意见和建议应得到最高重视,应给予其较大的决策参与权。

四、结论与启示

根据上述通过层次分析法得出的决策模型,为了均衡各方利益,最大程度保证决策的科学性,高校应对现有决策格局进行变革。

首先,教学管理属于学术事务,要保障教学管理决策的科学性以及学术的纯洁性,就必须使学术权力占据主导地位。所以,在教学管理决策过程中,应提高学术组织的地位,保障教师、教研室、学术委员会等各学术主体的参与,给予其一定的决策权,使其意见和建议能够得到充分的表达和采纳。同时,各学术群体也应提高主体意识和权利意识,积极主动地参与到教学管理决策中,而不再做被动的接受者。

其次,分管教学的校领导、教务处以及学院领导作为行政权力的代表,与教学管理事务也具有紧密的利益关系,权力水平较高,同时也具备一定的专业性,因此,其在教学管理决策中也具有十分重要的地位。

但这些群体应注意改变自上而下的管理理念,增强服务意识,向其他群体让渡一部分决策权,改变现有的高层管理者制定决策并下达命令的状况,向听取、回应、协商的方式转变,使政策相关的所有利益者都能参与政策的制定,避免产生不公平现象,保证决策的科学性。同时,在参与过程中,此类行政主体应以师生利益为导向,充分考虑教学管理事务的学术性,避免出现因行政利益而对教学管理事务造成过度干扰,改变其教学本质的现象,给予学术权力充分的尊重,保障学术的纯洁性。

再者,对于学生群体来说,其参与学校各种管理事务的权利一直没有得到有效的保证。作为高校最核心的利益相关者之一,学生群体在很多与其利益密切相关的管理事务中没有发言权,出现集体“失语”的现象,这在很大程度上影响了相关决策的科学性。因此,由于教学管理事务与学生利益紧密相关,应给予学生一定的发言权,在教学管理决策中充分考虑学生的诉求和意见,以提高教学管理决策的科学性和全面性。

最后,其他校领导与教学管理事务的利益相关程度和专业性都较低,因此,应避免过多干预教学管理决策,适度参与,充分放权。

参考文献

[1] 张明辉.浅析改进高校教学管理的对策建议[J]. 决策探索(下半月),2016(1):55-56.

[2] 张立, 滕祥臣. 浅析当前高校教学管理的弊端及对策[J].广西教育学院学报,2014(3):116-118.

[3] 杨学梅,王立涛.高校教学管理存在的问题和解决的途径[J].科学咨询(决策管理),2009(12):47.

[4] 程卓蕾,胡振华,刘文斌.利益相关者理论在高校绩效管理中的应用研究[J].湖南大学学报(社会科学版),2011(2):63-67.

[5] 李厚.关于高校教学管理改革方向的思考[A].//全国农林院校教育学科研究生教育协作组. 第三届全国农林院校教育科学类研究生学术论坛论文集[C]. 2011:8.

[6] 李林.高校教学管理的思维变革[J].湘潮(下半月),2010(3):64-65.

[7] 于晓云,夏卫东.新形势下创新高校教学管理模式思考[J].济南职业学院学报,2007(5):28-29.

[8] [美]R·爱德华·弗里曼,战略管理——利益相关者方法[M].王彦华,梁豪,译.上海:上海译文出版社,2006:55.

[9] 柏檀,周德群.高等教育质量的利益相关者动态分析[J].黑龙江高教研究,2009(10):7-9.