

# 高职院校校院两级管理研究

陈宏图

(湖南化工职业技术学院,湖南 株洲 412000)

**摘要:**在高职院校扩招背景下,亟需加快推进校院两级管理,高职院校校院两级管理存在权责划分不明确、监督考核体系不完善等问题,推进校院两级管理改革必须突出职业教育特色和权责管理原则,在转变观念、明确权责、完善制度和加强监督考核等方面努力。

**关键词:**高职院校;两级管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

当前,随着高职扩招,校办学规模的逐步扩大,单靠学校层面直接管理的难度加大,校院两级管理模式在很多高职类院校逐步推广和执行。高职院校院系两级管理模式是指高职院校在校院两级机构建制的基础上,赋予二级学院一定的职责,并根据需要将人权、物权、财权下放,将原有的以职能部门为主体的管理模式转变为以二级学院为主体的管理模式。二级学院在学校的统一领导下,遵循学校的总体目标框架与总体发展思路,享有学院给予的相应权限,成为自主管理、自我发展的办学主体。最终在学校内部建立起科学合理的管理运行机制,以促进教育教学资源的合理配置,构建高职特色的现代大学制度。

## 1 高职院校两级管理的必要性

党的十九届四中全会提出要坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化。高职院校是社会的一个重要组织,实现高职院校治理能力现代化是推进国家治理体系和治理能力现代化的必然要求。随着办学规模的日趋增大,办学利益相关者增加,高职院校原有集中管理模式难以适应社会发展需求,在推进高职院校治理体系和治理能现代化中,校院两级管理处于重要一环。实施校院两级管理,可以突破长期以来学校管理权限过分集中,改变学校和职能部门管理过多、统得过死的现象,把日常管理的权限以及过程管理下放到学院,以增强基层管理的权力与活力,形成学院自我管理、自我约束、自我激励和充满生机的运行机制,进而提高学校整体办学水平与效益。在我国实施“双高计划”建设进程中,推进校院两级管理体制变革,调整校院两级的权力、责任和义务,落实学院办学自主权,下移管理重心,变“校办学”为“院办学”,使二级学院真正成为办学实体,可以充分调动二级学院的办学积极性和主动性,有效激发二级学院的办学活力、内生动力和发展潜力,提高大学的整体竞争力。

同时,从人才培育角度看,高职院校因发展时间较短,高职院校专业众多,专业差异性要求人才培养要有特色针对性,人才培养还在不断探索实践中,学校层面培养深度不够,要依托两级管理模式,责任下放到系部,赋予系部权利,由二级学院对接产业链需求,调整培养模式,设置培养目标,调整教学计划、课程内容以符合市场需要,培养宽口径人才,提高高职毕业生就业能力,方便地方高职院校真正做到“产教融合、开放创新、特色鲜明”的现代高职院校,培养特色人才。

## 2 高职院校两级管理的现状

### 2.1 院系两级管理的统筹规划不完善

院系两级管理的重点是既要实现学院的整体目标,又要使二级学院的目标得以实现。有些院校对院系两级管理体制缺乏总体设计,过多关注注重判断改革中人、财、物的划分是否合理,而忽视了其与教学改革之间的联系及其在教学改革的目标完成情况中的作用。有些高职院校对出现的问题不能进行及时的纠正,改革也因此难以有效地推进。

### 2.2 办学主体不明确,忽视长远与协调发展

一些高职院校将院系两级管理体制简单理解为院系两级在人、财、物管理上的分权和新的职责制度的制定,忽视了系部这个办学主体的长远发展。不少学校在管理体制中重视管理干部岗位竞聘,轻专业教师及学科带头人的选拔与培养,致使许多教学骨干教师涌向管理岗位,影响了专业建设和人才的培养工作<sup>[1]</sup>。

### 2.3 院系两级管理权责划分不明确

有的院校虽然规划上是院系两级管理,但在具体的实施细节上还存在问题,权力下放程度很难确定,可能会存在管理交叉情况,导致二级学院自身管理定位模糊,工作缺乏自主独立性,管理过程中,对学院依赖多,还摆脱不了以往工作惯性,处处请示,工作遇到困难易出现推诿扯皮现象,未能充分发挥系部能动自主作用,不能主动探索特色人才培养模式,对于专业设置调整,课程评价,教学质量考核等也难于依据专业差异实施合理评价机制

### 2.4 缺乏两级管理考核监督机制

现阶段,在地方高职院校的两级管理制度中,学院层面还没有构建有关的权力监督制度。在院系权责利尚未明确的背景下,职能部门首先为了提高管理权威而制定了很多考核,比如教学管理、绩效考核等,加大系(部)工作量;其次,这些考核脱离了实际情况,无法体现出监督职责,基本是以结果考核为重点,无法体现出激励能动作用。

## 3 推动校院两级管理的基本原则

高校院校治理结构优化的主要目标就是要构建系统完备、科学规范、运行高效的机构职能体系,行政服务于学术的教授治学体系,教师、学生等多方参与的民主管理体系,权责明确的校院二级管理体系,全面提高高校治理能力和治理水平。因此,高职院校治理结构优化的指导思想是:坚持社会主义办学方向,以学生成长成才为中

心,完善组织结构,创建有助于学术创新、民主管理和学生健康成长的制度机制。党的全面领导是深化高校机构改革的根本保证。《高等教育法》第39条明确,国家举办的高等学校实行党委领导下的校长负责制。党委主要职责是:执行中国共产党的路线、方针、政策,坚持社会主义办学方向,领导学校的思想政治工作和德育工作,讨论决定学校内部组织机构的设置和内部组织机构负责人的人选,讨论决定学校的改革、发展和基本管理制度等重大事项,保证以培养人才为中心的各项任务的完成。这就明确了高职院校在内部治理结构优化中,党组织是领导者与推动者,始终处于改革的前沿。坚持人本原则。人本原则指各项管理活动中都应以调动人的积极性、主观能动性和创造性为根本,促进人的全面发展。高职院校既是学术机构又是育人机构,必须坚持以人为本,一切管理机构和行政人员的根本目的就是为教学、科研和广大师生服务。因此,在进行治理机构改革优化的时候应尽量整合和减少指挥性机构,做到指挥脉络清晰,避免多头管理使其便于横向协调和纵向服务。精简高效原则。机构调整的目的就是要精简、效能,直接任务是压缩机构数量,减少人员,但并不是简单的做“减法”,要对工作进行系统设计,通过职能整合,使高校内部机构成为上下统一、左右协调的统一整体,避免政出多门、责任不明、推诿扯皮现象。

#### 4 推动校院两级管理的对策措施

##### 4.1 转变管理理念

高职院校大部分由中专学校合并升格而来,长期的学校层面包揽统管体制机制,使得学校层面习惯于自上而下进行“管理”,而二级学院习惯于“被管理”。因此在现代治理理念下,这种思想亟需改变。要树立现代化的教育理念。学院领导班子要树立现代治理理念,紧扣立德树人根本任务,加强推进体制机制改革,让治理实现民主化以及科学化,实现有机统一。要树立治理系统思维。努力构建多元化主体办学模式与机制,尊重学术,扩大教职工、社会的参与度,增强民主治理。要提升综合治理能力。不断地对党委班子的凝聚力以及决策力进行加强,推动学院稳定、快速发展。

##### 4.2 明晰全责

实施两级管理,需要重新整合教育资源并优化配置,制定院系两级管理章程,明晰学校和二级学院之间的权责;通过管理重心下移,处理好集权与分权关系,转变原一级管理模式,完善两级管理体制。学校层面要牢牢把握社会主义办学方向,坚决贯彻执行党的教育方针政策,负责校园建设,确立机构设置,加强组织协调、考核、监管等全局性工作,增强宏观调控与监督,使系部围绕学院中心工作,实现学院办学目标<sup>[1]</sup>。校级职能部门应起到管理、指导、服务、协调的作用,赋予二级学院自主权,调动积极性。

##### 4.3 完善制度机制

要落实并逐步与完善学院章程,优化内部治理结构,使实决策、执行以及监督三权彼此约束。以章程为核心,完善人事制度、二级经费管理制度、学生管理制度、教学制度等,规范办事流程,让自主权运行和监督依章而行。要完善二级学院管理体制,完善党政联

席会议制度,实现二级学院民主决策、科学决策。

##### 4.4 完善考核评价机制

在学校层面建立对校院两级的监督约束机制,建构由学校领导、纪检、财务、人事等部门组成的监督、审计机构,对各部门的各项管理工作定期进行监督检查,及时发现问题解决处理。健全财务预决算制度和财务审计制度,保证学院、二级学院经费使用的合理性和科学性,充分发挥学院财务、监审部门的作用<sup>[2]</sup>。要制定目标责任制考核,对二级学院领导班子进行目标责任制考核监督,建立包含教学管理、科研管理、学生管理、后勤服务、人事管理、干部管理及财务管理等各方面的考核指标体系,依据考核指标体系制订考核办法,细化考核标准,实施绩效考核,运用考核结果。

##### 参考文献

- [1]张雪艳.高职院校院系两级管理研究[J].价值工程,2016(29).
- [2]陈丽华.地方高职院校院系两级管理的研究[J].江西电力职业技术学院学报,2019(05).
- [3]赵宏旭,刘凌.内部治理改革下高职院校院系两级管理模式研究[J].现代职业教育,2017(16).