

# 内涵式发展背景下地方高校校院两级管理 现实困境与推进策略研究

丁一轩

鞍山师范学院 辽宁 鞍山 114007

**【摘要】**：教育普及范围不断扩大，考生人数也在成倍增长，高等院校教育教学规模随之提高，但也面临着相应的瓶颈问题，一些地方高校开始推行校院两级管理体制体制改革工作，以此实现现代化治理，强化办学活力。因此，本文针对内涵式发展背景下地方高校校院两级管理工作的实际情况展开研究，结合地方高校的发展现状，分析在实际改革过程中存在得到问题，同时结合相应的发展需求和发展目标，建立形成相应的推进策略，强化校院两级管理体制体制改革工作实际成效，让高校得到可持续发展，为国家综合国力提高贡献力量，向国家输送高质量人才。

**【关键词】**：内涵式发展；地方高校；校院两级管理；推进策略

## 引言：

在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》中明确指出，全国各地高校要坚持改革创新，打造出现代化的学校制度，以驱动教育教学实现可持续发展，为国家社会的发展提供源源不断的动力。校院两级管理体制体制改革作为其中的核心内容，其在实际发展过程中面临着诸多问题有待解决，必须要结合实际情况对其改革工作进行优化，以此从根本上提高改革质量，满足国家需求。

## 一、校院两级管理实现的必然性和可行性

1.可行性。从实际上看，地方高校就是一个巨大的社会组织，其功能强大、内容多元化，且担负着国家和社会的发展希望。在全新的社会发展阶段下，高校作为人才培养、生产的关键基地，在促进产业升级、开发新技术等方面都扮演着至关重要的角色，优化内部结构、明确组织属性是其必须要落实的工作任务。作为国家的轴心机构，在内涵式发展背景下，各高校必须要重新审视自身的组织结构、教育结构。二级院校可以说是高校中的基层组织，是人才培养生产的关键地，承担着传输学术理论、开展科研活动等职责，通过日常教学活动的开展，为社会发展提供人才。高校则是各个院系的组合体，负责向基层组织提供各种资源，同时对各基层组织进行管理、协调。简而言之，高校和二级院校之间是服务者和生产者的关系，从这个角度来看，在高校内实施校院两级管理工作具备可行性，满足高校发展内在逻辑。

2.必然性。实际上，西方发达国家院校在扩张发展过程中，都经历了相应的权利、结构变化，纵观现阶段世界上排名较前的高等院校，其内部基层组织都保留着一定的自治权，这也是支撑这些知名高校屹立于世界高校前列的资本。

受到多方面因素影响，国内高校管理体系自出现伊始就是一种和校院两级管理完全相反的管理方式，二级院校缺少自主权。但是这种模式随着社会的发展已经逐渐不适用于当前的社会环境，相应的问题也逐渐凸显出来，想要真正实现内涵式发展，就必须要对高等院校进行供给侧改革，全面落实校院两级管理体制体制改革工作。

## 二、推进校院两级管理过程中面临的现实困境

从目前发展情况来看，校院两级管理工作的落实还存在诸多问题需要解决，很多地方高校并没有真正实现内涵式发展，高等教育的基础不牢，需要结合实际情况进行进一步的制度创新发展，以此满足实际发展需要。结合实际高校案例，进一步分析推进校院两级管理过程中面临的现实困境，具体可以包括以下几个方面：

### （一）缺少完善的权责划分机制

责权问题还需要得到进一步优化，校院两级管理工作改革牵一发而动全身，尤其是大行地方高校，涉及的院系较多，在开展综合性改革工作中难度较大。责权问题作为校院两级管理工作改革的核心，但从目前来看，绝大部分地方高校在开展校院两级管理工作改革时，存在责权不对等的情况，严重阻碍了改革工作的深入。从现有的改革经验来看，一些地方高校将事权下放，但财务、人力资源等方面的配置权依然由学校把控，院系并没有真正掌握话语权，在实际办学、治学工作中缺少积极性。即便是事权，大部分地方高校内的院系仅具有参谋建议的权利，具体的决定权、审批权依然集中在学校层。另外，一些地方高校对责权划分投入了较高的重视程度，针对责任、权利、利益等内容进行了明确的划分，但也有一部分高校对内涵理解存在权利，仅针对责任和权利

进行了划分。

## （二）缺少完善的绩效奖惩机制

所谓校院两级管理就是要院系负责人才培养、学科建设、科学研究、队伍建设、学生管理、对外合作与交流、社会服务等学术科研工作，而学校则负责宏观决策规划、组织协调、监督激励与指导服务等工作，真正实现服务者和工作者的权责分离。但在这样的职能界定下，相应的监督考核工作就需要进行优化，根据各地方高校实行的监督激励机制来看，大部分以目标管理为主，以此对院系权力的使用进行约束和规范。但是考核的结果并没有得到落实，缺少完善系统的奖惩机制，监督激励机制流于形式，比如，某地方高校在奖惩机制中的表述模糊，缺少具体数额，直接导致二级院校对目标的重视程度减弱，缺少办学治学的正确态度。

## （三）缺少科学的管理体系机制

除了上述两点问题来看，目前个地方高校学院设置较多，学科分散性严重，不同院系之间规模不一。根据不完全统计，国内地方高校最多含有40个二级院系，最少含有20个院系，国内前十名大学平均拥有21.9个院系，然而世界前十名大学平均拥有9.7个院系。这样的院系设置，直接倒是学科资源被分散，学科建设工作受到了极大阻碍，进而导致管理体制不健全、管理主体不明确、管理水平较低，严重阻碍了校院两级管理体制改革发展工作的发展。

# 三、推进校院两级管理体制改革的落实具体策略

## （一）明确院校权责划分

责权管理是校院两级管理中的核心，也是改革的主要方向。纵观现有的校院两级管理改革经验来看，大部分地方高校对管理权限、责任的划分非常重视，并且在文件中进行了详细的描述和界定。以上海地区开展校院两级管理体制改革的某所高校为例，在这些高校的改革主体文件中均针对学科建设、人才培养、师资队伍、科研管理、学生工作等方面的责权关系进行了明确的划分。即便如此，责权关系划分也会是现阶段乃至未来一段时间的改革主题重点。内涵式发展背景下，还要进一步放权，比如，地方院校可以建立相应的权责清单，将学科建设、人才培养、人事管理、科研管理、财务管理等内容下放至学院，尽可能激发二级学院的发展动力、发展潜能。在此基础上，进一步建立形成责权统一、职责分明、科学有序的运行机制。以财务管理为例，作为校院两级管理体制改革的难点，想要明确财务方面的权责，要充分结合高校的实际发展情况。从实际情况来看，一些高校将院系日常运行、教职工收入等经费发放权利下放给院系，但具体的下放方式、下方程度都存在问题，并没有形

成最优的下放方式，因此，地方搞笑要根据自身情况，做好相应的预测，从而制定出相应的财务管理改革方案。比如，某地方高校开展了专项资金预算管理制度，按照院系的产出指标展开预算，同时借助信息化平台，构建实现全过程、全链条式监控，尽可能保证财务管理工作的科学性、合理性。

## （二）建立相应激励机制

只有不断完善监督考核激励机制，根据各个院系的实际发展情况，制定讲科学合理的绩效考核目标，同时有效控制考核过程，让绩效考核结果得到合理应用，才能够让校院两级管理体制得以更好的实施。监督考核作为一种手段，最重要的并不是考核目标，而是最终的考核结果，不论是高校本身还是二级院系都要加强对考核结果的重视程度。通过上文中对监督考核激励机制的分析可知，反馈才是监督考核激励机制落实过程中最为重要的环节，以某地方高校为例，采用了以下三种反馈方式：通知说服、通知沟通、解决问题，前两种就是将考核结果告知给相关院系，并且明确相应的改善日期以及复查时间，以促使院系主动改正自身不足，取得更好的成绩或者召开相应的考核分析会议，了解院系在实际发展过程中与问题和意见，借助共同讨论的方式，找到相应的解决措施。后者则是根据二级院系的考评结果，对相应的管理条例进行完善，以此确保二级院系履行相应责任。同时明确规定具体的奖惩数额，包括发展资金、发展机会等，充分调动二级院系工作积极性。

## （三）完善具体管理机制

北京、上海、浙江、江苏、广东、湖北等省市的高校已经在积极开展校院两级管理体制改革的，取得了显著的成效，但不同地区开展的改革方向并不相同。比如，浙江地区采取了以财务为主的校院两级管理改革，上海地区则在财务的基础上，进一步放宽了部分人力资源管理权限，打造更加人性化的制度，基于契约管理原则落实管理活动。在未来一段时间还需要对校院两级管理体制改革的进行进一步推进。现阶段，地方高校校院两级管理体制改革的在实际发展过程中受到各方面因素的影响无法开展工作，甚至处于停滞状态。想要得到全面的发展，就必须对管理模式进行创新改革，要根据校院两级管理的实际情况和具体目标，重新规划设计管理模式，包括管理部门、人员、岗位、工作内容等。比如：某高校就在进行行政管理模型创新的过程中，利用信息技术建立了相应的管理平台，在平台上推广各种管理措施。在这种模式下，管理工作的公开性和透明性都得到了大幅度提高，工作效率、工作水平也进入了一个更高的层次。

## 总结:

综上所述,在内涵式发展背景下,强化“双一流”建设是每一个地方高校的改革目标,面对新要求、新定位、新挑战,校院两级管理体制得到落实,但相应的权责关系、教学规章制度、监控评价模式没有随之完善,在无形之中阻碍了该管

理体制的落实。通过本文分析,地方高校想要真正落实相应的校院两级管理,充分发挥出自身的教育功能,培养出符合社会需求的人才,就要进一步构建出适合高校发展的管理体系,完善相应的制度内容,并且保证制度真正的落实,为高校发展奠定基础。

## 参考文献:

- [1] 胡晓琴,田祥宇.高校二级学院高效教学管理团队的建设——基于内涵式发展的研究背景[J].高等财经教育研究,2019,022(001):P.61-66.
- [2] 孙文琦.新工科背景下地方高校内涵建设的现实困境与路径选择[J].河南机电高等专科学校学报,2019,027(001):24-28.
- [3] 南国君,卫婷婷.新时代高校二级学院治理体系改革困境及路径重构[J].国家教育行政学院学报,2020,000(005):41-46,67.
- [4] 秦圣阳.试论内涵式发展背景下的地方高校创新发展与实践[J].创新创业理论研究与实践,2018,001(024):11-14.

课题信息:鞍山师范学院 2019-2020 年度校级教师科学研究项目 (编号: 20kyxm90)

作者信息:丁一轩,女(1985.7—),汉族,辽宁鞍山人,硕士,鞍山师范学院讲师,研究方向:高教研究。