

独创性声明

学位论文题目：高等学校校院两级教学管理体制改革问题研究——以A校为例

本人提交的学位论文是在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中引用他人已经发表或出版过的研究成果，文中已加了特别标注。对本研究及学位论文撰写曾做出贡献的老师、朋友、同仁在文中作了明确说明并表示衷心感谢。

学位论文作者：姚永昌 签字日期：2013年4月1日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解西南大学有关保留、使用学位论文的规定，有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人授权西南大学研究生院（筹）可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文。

（保密的学位论文在解密后适用本授权书，本论文：不保密，保密期限至 年 月止）。

学位论文作者签名：姚永昌 导师签名：杨超

签字日期：2013年4月1日 签字日期：2013年4月1日



目 录

| | |
|----------------------------------|----|
| 摘 要 | I |
| Abstract | II |
| 绪 论 | 1 |
| (一) 问题的提出 | 1 |
| (二) 核心概念界定 | 2 |
| (三) 文献综述 | 4 |
| (三) 研究思路与方法 | 14 |
| 一、高校校院两级教学管理体制改革的动因及现状 | 17 |
| (一) 我国高校传统教学管理体制的特点 | 17 |
| (二) 校院两级教学管理体制改革的必要性 | 19 |
| (三) 校院两级教学管理体制的形成 | 21 |
| (四) 校院两级教学管理机构及其职能 | 23 |
| 二、A 校校院两级教学管理体制改革的实践分析 | 27 |
| (一) A 校校院两级教学管理体制改革的背景 | 27 |
| (二) A 校校院两级教学管理体制改革的举措 | 28 |
| (三) A 校施行校院两级教学管理体制后各主体的变化 | 33 |
| (四) A 校校院两级教学管理体制改革的问题分析 | 35 |
| 三、A 校校院两级教学管理体制改革问题的原因探析 | 49 |
| (一) 高等教育宏观管理体制制约：校院两级关系难理清 | 49 |
| (二) 受原有管理模式的制约：教学管理方法难创新 | 50 |
| (三) 权力下放不足：校院两级责权难统一 | 50 |
| (四) 教学管理质量监控体系不健全：改革实效难保障 | 51 |
| (五) 教学管理组织结构的权力倾向性：机构设置难完善 | 52 |
| 四、完善校院两级教学管理体制的初步建议 | 55 |
| (一) 对完善 A 校校院两级教学管理体制的建议 | 55 |
| (二) 对深化高校校院两级教学管理体制改革的思考 | 59 |
| 结 语 | 67 |
| 参考文献 | 69 |
| 附 录 | 73 |
| 后 记 | 75 |

高等学校校院两级教学管理体制改革问题研究

——以 A 校为个案

教育经济与管理专业硕士研究生 姚永昌
指导老师 杨挺 教授

摘要

作为高校内部管理体制改革的的重要组成部分，校院两级教学管理体制改革的以校院两级管理体制为载体而施行的。从 20 世纪 80 年代中期开始，我国综合性大学迅速增多，开始普遍设置二级学院，校院两级管理体制逐渐兴起和盛行。以校院两级管理体制为依托的两级教学管理体制的改革也开始被众多高校接受和认可，并作为一项重要举措付诸实践。然而，由于在职能划分、权责归属、管理模式等方面存在的滞后性，改革的实效性不足，地方高校表现得尤为明显。校院两级教学管理体制亟待完善，针对其改革问题的研究具有十分重要的现实意义。

论文对校院两级教学管理体制改革的必要性进行了论证，并基于其形成与发展过程分析其对于高校办学的普适性。研究选取重庆市 A 校为个案，对其校院两级教学管理体制改革的背景、举措、成效进行调研，综合运用文献法、访谈法、案例法，较为全面地对 A 校校院两级教学管理体制的改革问题进行分析研究。

对 A 校的调研过程中发现，其校院两级教学管理体制的改革在管理观念、责权划分、机构设置、管理人员专业化程度等方面存在问题。立足于 A 校校院两级教学管理体制改革的内外环境，从体制的视角分析得出高等教育宏观管理体制的制约、原有管理模式的牵制、权力下放不足、教学管理质量考评体系不健全、教学管理组织结构的权力倾向性是造成 A 校校院两级教学管理体制的改革问题的主要原因。

基于本研究选取个案所存问题在高校教学管理中具有普遍性特征，因而本文结合原因的探讨，提出完善 A 校校院两级教学管理体制的若干建议，并在此基础上给出对深化我国高等学校校院两级教学管理体制改革的思考，即提出构建教学管理质量监控体系和设立教学管理决策机构、运作机构、保障机构的设想。

关键词：高等学校 体制 校院两级管理 教学管理体制
校院两级教学管理体制

Reforming Issues of the Two Tier Teaching Management System in Universities

——A Case Study in University A.

Major: Educational Economy and Management

Author: Yao Yongchang

Supervisor: Professor Yang Ting

Abstract

As an important part of universities, the reformation of two tier teaching management system is based on the reformation of inner management system. Since the mid-1980-s, the number of comprehensive universities in our country has increased rapidly. So setting secondary colleges has become universal, and two tier teaching management system has gradually become prevailing. The reformation of two tier teaching management system which is based on two tier management system, has become accepted by numerous universities, and they regard it as a significant measure to put into effect. However, because of the existence of hysteresis quality in function division, affiliation of rights and liabilities, management mode or other aspects, the reformation lacks effectiveness, especially in these local colleges and universities. The two tier teaching management system is expected to be perfected eagerly. As far as I am concerned, it has an important practical significance to do research on the reforming issues.

I have proved the necessity of the reformation of two tier teaching management system in the paper, and analyzed its universality in higher education through its process of formation and development. I select university A in Chongqing Municipality as my study case, and survey its background, measures, effectiveness of the two tier teaching management system. Documentary method, interviewing method and case study method are comprehensively used in this study.

In the study of university A, I have found in its reformation of two tier teaching management system, there are problems in some aspects: management idea, rights and obligations partition, institution setting, degree of specialization of managers and so on. On the basis of A school's inside and outside environment of the reformation and from the angle of system, I can draw the conclusion that the restriction of higher education's macro-management system, the containment of original management mode, insufficient in devolution, the imperfect of teaching management quality evaluation system, the tendentiousness of teaching management structure's power are the main reasons which cause the problems of university A's two tier teaching management system reformation.

I have found some universal problems in this case study. Combining the causes, I put forward some suggestions to perfect university A's two tier teaching management system. And I set forth my own thought about deepen the two tier teaching management system reformation in our country's institution of higher education: building the monitoring system of teaching management quality and establishing policy-making institution, operation institution and guarantee institution of teaching management.

Key words: university; system; two tier management; teaching management system; two tier teaching management system

绪论

（一）问题的提出

1. 做好教学管理是实现高等学校基本职能的要求

根据已有学者的研究指出，高等学校具有三大职能，即教学、科研和社会服务，而其中教学职能是承担教书育人的学校的基本职能，因为只有高等学校做好教学工作，才能实现我国高等教育的培养目标，才能为社会培养出更多各类所需人才，在此基础上才能有能力去做科学研究，进而服务社会。而保障高等学校教学职能得以发挥的前提是必须对教学工作进行科学管理，也就是教学管理，所以教学管理在高等学校管理中占据着举足轻重的位置。任何一所高等学校，在教学管理工作中，如果没有正确的指导思想、科学严密的组织方法和管理制度，以及一支高效率的管理团队，培养不出高质量人才，搞不好科学研究，也就谈不上为社会服务。管理过程包括计划、组织、协调、控制等环节，教学管理也是如此。它主要是协调教师、学生和教学条件，以充分发挥教师的主导作用、学生的主体作用和教学条件的物资保障作用，达到教学的目的。所以，教学管理水平如何决定了教学过程教师、学生和教学条件的结合方式，而结合方式的优劣决定了教学工作的质量。所以，要保障高等学校教学之一基本职能得以发挥，必然需要一个统一指挥的科学组织，那就是教学管理部门，由他们来承担教学管理工作。因此，尽管教学管理在整个学校管理中只是一个子系统，但就高等学校职能发挥而言却有巨大的作用。就高校学校职能实现而言，必须做好教学管理工作。

2. 高等教育发展对高校教学管理模式提出了新的要求

随着我国经济体制有计划经济体制向市场经济体制转变，社会对各种不同类型人才的需求越来越大。这一变化对高等教育的影响主要表现在：首先，我国高等教育规模逐渐扩大，从以往的“精英”模式向“大众化”模式转变；其次，高等学校办学模式层次多样化发展；再次，高等学校学科开始细分化、专业开始交叉化。这一背景给高等学校发展带来了无限的发展机遇，同时也带来了艰巨的挑战。

改革高校管理体制，提高学校的办学效率逐渐成为热点问题。在教学管理工作方面，旧的高等学校教学管理体制已不能满足现下高等学校教学管理工作的需要。例如，在高等学校校院两级管理下，由于实践力度不够，导致高校教学管理存在责权不明、多头管理等诸多问题。如何重新调整配置有限的资源，从而获得资源要素重组的最佳效应，就是高等学校的教学管理面临的问题。在此背景下，我国开始了新一轮的高等学校校院两级管理体制的改革。它为高校教学管理体制带

来新契机，对教学管理过程中的权力平衡、职责定位等能起到良好作用，有利于调动教职员工的积极性和学生的积极性，从而保证我国高等教育教学目标和质量的完成。

3. 实行校院两级教学管理体制是高校内部管理体制改革的必然要求

一直以来，我国的高等教育教体系是在高度集中的计划经济体制下形成的。与之对应的教学管理模式要求各环节均严格按照统一计划模式来进行，在特定阶段下，它对于稳定教学秩序和保证教学质量起到了积极作用。随着计划经济体制向市场经济体制转变，这样的教学管理体制已不能适应需要。它造成了管理效果不佳、管理层次、环节杂乱、管理成本高。进而，在这样的体制下，培养出来的学生是千人一面，缺少社会适应性与竞争力，无批判精神，缺乏创新精神和创新能力，不能适应社会发展的需要。

因此，在此背景下，进行高校学校内部体制改革变得尤其必要。而教学管理体制是高校内部管理体制的重要组成部分。因此，教学管理体制以高校内部管理体制为载体，高校在对内部管理体制改革的同时，也不可避免地要对教学管理体制进行改革。在高校普遍采用校院两级管理的背景下，建立与之相适应的并符合实际改革需求的校院两级教学管理体制，不仅是高等教育大众化下高校教学管理工作的需要，也是深化高等学校内部管理体制改革的必然要求。

（二）核心概念界定

1. 体制与管理体制

体制一般都译为“system”，而“system”又有“系统”、“体系”、“制度”等多种含义。在很多研究中，体制、制度和机制经常被混杂在一起使用。孙绵涛教授在《体制论》一文中对体制的涵义做了较为充分的论述，并对几组容易混淆的概念进行了辨析。体制是社会机构与社会规范两个基本要素所组成的结合体或统一体。社会机构是指社会活动的实施机构和管理机构，社会规范指的是建立并维持社会机构正常运转的规章制度。在体制的两个基本要素中，社会机构是体制的载体，社会规范是体制的核心。社会实施机构与一定的规范相结合形成了社会活动的实施体制，社会管理机构与一定的规范相结合形成了社会管理体制。¹其中，企事业单位内部的管理机构与一定的规范相结合，就形成了企事业单位管理体制。因此，高等教育管理体制是指高校内部的管理机构与一定规范的结合。

2. 体制、制度、机制

虽然不同研究领域的学者对制度有不同的理解，但是对其“调整社会关系及

¹孙绵涛.体制论[J].南阳师范学院学报(社会科学版)[J].2009,8(2):2-5.

人的行为的规范”这一基本属性均表示认同。鉴于规范是体制两个基本要素之一，因此可以将体制看作社会机构与社会制度的结合体或统一体。因此体制不等同于制度，但制度是体制的一个关键性因素。机制是指将事物或现象的各个部分联系起来使之发挥作用的方式。¹对于高校内部管理而言，体制是高校管理组织的机构设置、隶属关系与职责权限的结合体，而隶属关系与职责权限又构成了高校内部管理制度，机制则更加强调管理组织各要素，即机构设置、隶属关系与职责权限之间的互动关系与运行方式。

3. 高校教学管理与高校教学管理体制

可以说，有了学校教育，就有了学校的教学管理。但是，人们对教学管理规律的认识，则是随着社会生产的发展和学校教育的变革而逐步深化的。至于说什么是教学管理，学术界至今没有取得一致的认识。²教学管理是高校的核心部分，内容十分庞杂。按照教育部（原国家教育委员会）颁发的《高等学校教学管理要点》（教高[1998]33号）的规定，高校教学管理的内容包括教学计划管理、教学运行管理、教学质量管理与评价，以及学科、专业、课程、教材、实验室、实践教学基地、学风、教学队伍、教学管理制度等教学基本建设的管理。³高校的教学管理有广义和狭义之分。狭义的高校教学管理即微观层次的高校教学管理，是指高校教学管理者按照教学和管理活动的基本规律，对教和学的双边交往活动进行计划、组织、协调、控制和评价，使其达到既定目标的活动或过程；广义的高校教学管理除了包括微观层次的高校教学管理外，还包括宏观层次的主要由政府教育行政部门实施的高校教学管理。⁴本文探讨高校教学管理是微观层次的，即高校自身开展的教学管理。关于教学管理体制的概念，学术界仍没有赋予其明确的定义。结合体制的概念，本文将高校教学管理体制界定为高校教学管理机构与规范的结合体，具体包括教学管理组织的机构设置、隶属关系与职责权限等。

4. 校院两级管理体制与校院两级教学管理体制

校院两级管理体制与校院两级教学管理体制虽然已在高校中施行，可目前学术界尚无明确的概念界定。依据其施行过程中所需的条件和呈现出的特点，并结合前文对体制概念的界定，可以初步将二者的内涵概况如下：校院两级管理体制是指高校在实行校院两级管理促使二级学院成为办学实体的过程中，各管理机构与实施规范的总和。与之对应，校院两级教学管理体制是指高校在校院两级教学管理活动中的各种教学管理机构与规范的有机结合体，具体包括学校与学院两个

¹孙绵涛.教育管理学[M].北京:人民教育出版社.2007:49.

²吴志宏等.新编教育管理学[M].上海:华东师范大学出版社.2000:255-256.

³教育部.高等学校教学管理要点[EB/OL].<http://www.moe.gov.cn/publicfiles/ list.html>.1998-12-20/2012-06-08.

⁴郭冬生.大学教学管理制度论[M].北京:高等教育出版社.2005:23-24.

层级的教学管理机构的设置、隶属关系与职责权限划分等内容。校院两级教学管理体制强调学院一级的自主性和学校一级的宏观调控性，要求学校教学管理职能部门将管理重心降至学院一级，改变以往微观管理的模式，赋予各二级学院自主权，提升学院的办学能力。学校负责制订全校教学工作总体规划和发展目标、整合与优化教育资源配置，落实检查监督、业绩考核等工作，并对二级学院提供相关的服务保障等。二级学院接受学校一级的领导，在学校的宏观调控下承担明确的责任和义务，对各自单位的办学绩效负责，并拥有一定的人事、财物支配权，使之真正成为充满活力的办学实体。

（三）文献综述

1. 国内的相关研究

目前国内有关高校校院两级教学管理体制改革的成果不多，已有的关于高校内部管理体制改革、高校校院两级管理体制改革的、高校教学管理体制改革的以及关于构建校院两级教学管理体制的初步探讨等相关研究对本研究具有一定的参考价值 and 指导意义。

（1）高校内部管理体制改革研究

关于高校内部管理体制改革创新的研究是与高校内部管理体制改革实践相适应的。在 20 世纪 90 年代之前，我国高等教育体制改革主要体现在宏观层面，改革内容还未广泛涉足高校内部管理领域。随着改革的深入，我国高等教育体制改革开始向微观层次发展，相关研究者开始更多关注高校内部管理体制改革。

在高校内部管理体制改革目标的选择上，花长友基于对高校管理体制的变迁历史和高校管理体制创新外部环境的分析，提出了高校内部管理体制改革战略性思考。¹观念的选择是高校内部管理体制改革的保障和前提。高校新一轮改革相关的观念众多，应以市场经济的基本规律与要求、高等教育的国际化与现代化取向、高校目前的现状为判断的参照系，建立市场导向观念、制度创新观念、超常发展观念、科学决策观念，为建立现代高等教育制度提供条件。李仁刚认为，我国大学内部管理体制改革的目标在于：通过调整并优化职能结构、权责机制、结构布局、领导体制，建立以教学科研为中心的履职规范、运转协调、优质高效的管理制度。²也有学者认为民主化和法治化建设是高校内部管理体制改革的关键所在和目标趋向。³为推动高校各项改革的发展，韩静雅、田东林认为有必要在高校内

¹花长友. 高校内部管理体制改革创新的理论与模式[D]. 南京: 河海大学, 2001: 29-94.

²李仁刚. 论大学内部管理体制改革的目标体系构建[J]. 华中农业大学学报(社科版), 1999, (7): 51-53.

³金中. 高校内部管理体制改革的民主化和法治化建设[J]. 江苏高教, 1999, (5): 52-54.

部管理中纳入社会主义市场经济体制中的价格机制、供求机制和竞争机制。¹

关于高校内部管理权力的研究。首先是关于高校内部管理权力存有问题的探讨。有学者从组织管理的角度,分析了我国高校内部管理权力关系存在“权力过于集中和向上偏移”、“行政权力泛化,偏离内部管理目标”等问题。²王彦杰,王德清在分析高校内部管理体制权力构成的基础上,分析了高校政治权力、行政权力、学术权力间的冲突与失衡。³高校行政权力与学术权力的冲突研究是高校内部管理权力研究的焦点。肖静通过构建行政权力与学术权力在不完全信息下的动态博弈模型和完全信息下的混合战略博弈模型,利用面板数据集和计量技术,分析和验证了两种权力相对大小对高校办学效率的影响。⁴段莉焕认为行政权力的泛化将直接导致学校管理效率低下、教育资源浪费,容易激化学校内部矛盾,应还学术权力的主体地位。⁵对于如何去行政化,学者们也有不同的见解。认为,完善我国高校内部权力运行机制的有效途径是:加强权责明晰的制度建设,如完善党委领导下的校长负责制等;加强学术民主制度建设、健全各项工作机制,协调行政权力与学术权力。⁶毕宪顺,赵凤娟,甘金球认为教授委员会制度是实现去行政化,确立学术权力主导地位的可行模式,需要重新变革和构建教授委员会组织制度。⁷

关于高校内部管理制度的研究。谭秀森认为,规章制度的制定和完善是高校内部管理规范化的基础,从制度内容、制度制定过程、制度执行过程、制度体系建设四个角度对高校内部管理制度问题进行了论述。⁸胡景干在对我国公立高校治理制度的历史回顾的基础上,分析了我国公立高校集权格局的形成及危害,指出高校内部存在“党委决策权弹性过大、校长的管理权缺乏监督、学术权力形同虚设、民主监督难以落实”四大制度缺陷。⁹有学者将这些问题的原因归结于“学校管理理念的滞后、制度建设的价值取向存在误区及法律意识与监督观念淡薄”。¹⁰朱莹将我国高校内部管理制度与英国、美国、日本进行比较,继而指出我国高校管理制度应更多体现对高校管理主体的监督,并建立更为科学合理的评价体系。¹¹袁光敏认为,完善高校内部管理制度应“更新高校内部管理制度建设的思想观念、

¹韩静雅,田东林.深化高校内部管理体制改革的几个问题[J].高等农业教育,1999,(10):74-77.

²袁琦,袁新娣.高校内部管理权力关系的分析及调整[J].辽宁教育研究,2003,(6):8-10.

³王彦杰,王德清.高校内部管理体制中的权力失衡与改革[J].内蒙古师范大学学报(教育科学版),2009,22(9):21-24.

⁴肖静.基于组织效率的大学权力结构研究[D].武汉:武汉理工大学,2009:87-98.

⁵段莉焕.高校行政权力泛化的弊端及去行政化策略探析[D].济宁:曲阜师范大学,2011:16-30.

⁶孙中宁.高校内部权力运行机制研究[D].长春:吉林大学,2011:18-24.

⁷毕宪顺,赵凤娟,甘金球.教授委员会——学术权力主导的高校内部管理体制[J].教育研究,2011,(9):45-50.

⁸谭秀森.高校内部管理制度建设存在的问题、成因及对策分析[J].教育发展研究,2006,(10):65-68..

⁹胡景干.我国公立高校内部治理制度的缺陷及其矫治[J].产业与科技论坛,2012,11(17):219-220.

¹⁰袁光敏,周清明,陈双华.基于政策和法律视角的高校内部管理制度建设研究[J].文史博览(理论),2010,(10):74-76.

¹¹朱莹.WTO与中国高等学校内部管理制度的改革[D].延吉:延边大学,2003:29-32.

制定完善的大学章程、完善高校内部规章制度体系、改进高校内部管理制度的实施过程”。¹

关于高校内部治理结构的研究。如何建立合理的高校治理结构是我国高校内部管理体制改革的一个关键问题。由于受过去计划经济体制的影响，高校在一定程度上成为政府机构在教育领域的延伸，甚至是附属品。高校结构与政府机构高度同构，带来了“机构重叠设置、管理队伍臃肿、缺乏活力、效率底下”等问题。²黄勇认为，我国公立高校的内部组织结构与政府部门的“对口”设置，还使学校行政权力机构与教师监督机构之间因权力不对称而效率底下，高校“政府型”内部管理模式下向“市场型”模式进行转变已势在必行。³彭江将高校内部管理效率底下的原因为科层制的缺陷（组织原因）与行政权力失灵（本质原因），最终将导致学校行政政策的失灵（终端表现）。⁴关于完善高校内部管理结构的途径，有学者从理论层面进行了探讨。龚怡祖认为应当遵循高校内在逻辑与现代社会相契合，重新构建高校在变化中的力量平衡。⁵顾建民，刘爱生从治理结构局限性出发，探讨了有效治理的非结构性因素，继而提出有效治理应由“决策理性”向“行为理性”转变的思考。⁶高校内部治理结构的核心是多元化权力的合理配置与有效运行，方芳从高校内部治理结构入手，分析了高校治理结构中的主要利益相关者权力行使的现状，提出应将权力重构，以实现多元化权力的平衡，这个过程中，监督和制约是高校治理结构中权力平衡运行的保障。⁷郭平认为完善高校内部治理结构应实现“校长治校、教授治学、制度保障”有机结合。⁸在相关研究当中，也不乏对国外经验的反思与借鉴。焦笑南在比较了英、美、澳大利亚的大学治理结构后，主张借鉴国外经验，成立以董事会为中心的高校治理结构，让利益相关者（如政府、校长等高级管理人员、师生、校友、当地社区以及社会公众等）共同参与学校治理，使高校决策的诸多利益主体之间寻求一种平衡，前提是政府需要提供法律法规支持，学校自身要完善权责划分和制约机制。⁹

高校治理结构的另一个关键问题是高校分层治理关系的构建。有学者将高校内部治理问题归结为党委领导下的校长负责制与校院系三级规范运转问题。¹⁰翁子健认为，传统高校内部管理体制在新的办学规模下显得层次过少，但因管理幅度

¹袁光敏.基于法规视角的高校内部制度建设研究[D].长沙:湖南农业大学,2010:26-38.

²朱君强.以人为本深化高校内部管理体制改革[J].陕西师范大学学报(哲学社会科学版),2005,34(7):65.

³黄勇.我国公立高校内部管理的模式、效率分析及模仿创新[J].现代教育科学,2005,(4):102-103.

⁴彭江.大学管理的“行政失灵”:原因、表现、对策[J].现代教育科学,2005,(3):84-87.

⁵龚怡祖.大学治理结构:建立大学变化中的力量平衡[J].高等教育研究,2010,31(12):49.

⁶顾建民,刘爱生.超越大学治理结构——关于大学实现有效治理的思考[J].高等教育研究,2011,32(9):25-29.

⁷方芳.大学治理结构变迁中的权力重构——基于利益相关者视角[J].现代教育科学,2012,(6):87-90.

⁸郭平.我国公办大学内部治理结构研究[D].重庆:西南大学,2012:105-161.

⁹焦笑南.美国、英国、澳大利亚的大学治理及对我们的启示[J].中国高教研究,2005,(1):51-53.

¹⁰席西民,李怀祖,郭菊娥.我国大学治理面临的问题及改善思路[J].西安交通大学学报(社会科学版),2005,25(1):78.

大,管理效能难以提升,因此建立校院系三级管理体制是可行途径,学校应当下放权力,实行以学院为重点的管理体系,明确校院两级管理权限,把过程管理交给学院一级,促使基层实现自我管理和控制。¹学院一级实行参与型的治理模式,让学院各类利益群体都能有效地参与到决策过程中来。参与型的治理模式要求遵守决策过程、执行过程和监督过程分离的管理原则,即同一个人只能在某一过程中发挥作用,不能身兼数职,避免机构的重复设置。参与型治理模式还需建立健全的决策执行系统(院务委员会),有效的参谋咨询系统(教授和业务专家)和完善的监督反馈系统(院监督委员会)。学校在管理重心下移的同时,还必须建立与其配套的制衡机制。²

(2) 高校校院两级管理体制研究

高校校院两级管理体制改革涉及校内资源配置、校院两级权责划分、人事管理、财务管理、评价制度等方面的调整,成为当前高校内部管理体制改革的突破口。国内关于高校校院两级管理体制研究以“突出学院主体性”为主线,集中探讨了学院在扩大办学自主权过程中应有的条件保障。在校院两级管理体制构建过程中,应以校内资源配置为前提、以管理职权的相应调整为基础、以财务管理体制的建立为核心、以配套改革与评价机制的实施为保障。³

从内部组织改革的角度而言,校院两级管理体制各项举措的实践都是以调整和重组学院设置入手的。由于受历史等因素影响,我国高校往往将相关性强的学科分布于不同学院,而关联性不强的学科却被捆绑在一起,造成了“同一学科分属不同学院、学科划分模糊不清”等问题。知识资源的载体就是具体的学科,学院的设置与调整应当以学科门类为基础。⁴刘少雪等对我国教育部所属部分名牌大学院系与学科设置的现状进行分析发现,二级学院的学科专业设置存在“门类设置不合理;学科属性不清晰;不利于新兴、交叉学科发展;学科专业设置原则与程序不规范”的问题,并认为这些问题是由二级学院设置中的“学科综合化水平不足”、“以专业培养模式为主,教学科研平台建设滞后”等造成。⁵马小芳从影响二级学院设置的外部因素与内部因素出发,总结出高效二级学院设置存有的问题:学院设置依据不明确、学科基础偏窄;单纯为招生而设立二级学院,即学院设置的市场化;追求“齐全”,忽视基础性学科;忽视人文科学的基础地位;跨科学院的学科跨度小、数量少等。⁶有学者认为我国高校学院设置中存在的“学院设置标准混乱、学科结构失调、学院数量总体偏多”等问题,其原因是学科在二

¹翁子健.谈高校校园系三级管理体制[J].福建教育学院学报.2005.(7):51.

²张东海.2005年高校内部管理改革研究综述[J].中国高教研究.2006.(11):33.

³周清明.校院两级管理模式的构想[J].中国高等教育.2006.(6):11-12.

⁴都光珍.高校校院两级管理体制改革的对策思考[J].国家教育行政学院学报.2011.(12):16-18.

⁵刘少雪,程莹,刘念才.创新学科布局,规范院系设置[J].清华大学教育研究.2003.24(5):66-69.

⁶马小芳.我国大学二级学院设置和分类研究[D].南京:南京师范大学,2012:59-69.

级学院设置时被孤立,忽视了学科交叉发展;高校设置学院时盲目跟风,未考虑实际需要;规范学院设置制度缺失,学院设置缺乏理论依据。¹学院的实体性弱、学院权利的保障条件不健全也是造成学院设置问题的重要原因。²

关于校院两级权责划分的研究。权责涉及校院两级管理主体的职责与权限。校院两级管理体制改革的方向和目标是构建学校宏观管理、职能部门分工协调、学院成为管理实体。因此,如何科学合理地划分学校、学院的职责是深化改革的关键。权限是学院履行职责、完成任务、实现发展的依据,也就成了深化改革的核心内容。³明确校院两级管理权责的前提是理顺学校与学院的关系。张真柱认为学校与学院应坚持主办者与承办者分开的原则,校一级负责事业规划、检查监督等宏观管理,院一级在内部组织教学、科研、人事等方面享有自主决策、自主管理的权力,建立自我约束的办学机制。⁴王为正运用系统科学的层次性原理和分散化公共治理理论进行审视,指出当前校、院两级的关系问题表现在“校-院-系三级设置,校院二级管理”的结构性矛盾、校院管理权力定位偏差和校院两级职能错位三个方面,应在明晰校院关系的基础上,完善问责制度,以构建纵向分权的配套机制。⁵于祯等认为在校院两级管理主体存在权责失衡现象,学院权力本身也存在官僚化、利益化、经验化等问题,二级学院权力运行的规范化是深化校院两级管理体制改革的⁶关键。⁶对于如何解决校院两级权责不明的问题,有学者提出了对学院内控管理路径的探讨,建议完善党政联席会议制度,建立有效的决策机制;完善二级教代会制度,建立有效的监督机制;健全学院基层学术组织,建立有效的咨询机制;健全二级工会组织,建立有效的维权机制。⁷林健提出了校院两级责权划分应遵循的原则,即:权力与责任相一致原则、集权与分权相统一原则、激励与控制相结合原则,并详细地阐述了学校在制定规划、宏观决策、组织协调、监督检查、服务保障方面的权责以及学院在人才培养、学科发展、内部管理、资源配置、对外交往方面的权责。⁸王仁高在对青岛农业大学进行调研后发现,目前深化校院两级管理体制改革的突破点是对学院下放财务和人事管理权,建立学院权力运行和决策机制,建立科学的考核评价、发展激励机制,并对学校职能部门和学院实施目标化管理。⁹在相关研究中也有对国外经验的参考。有学者在分析英

¹赵上.综合性大学校院二级管理模式中的学院设置研究[J].中国电力教育,2012,(10):5-6.

²马小曼.我国高校学院制管理中存在的问题与对策[D].沈阳:东北大学,2009:19-21.

³陈鸿海,吴卫丰.治理结构理论视域下的高校校院两级管理改革研究[J].教育与职业,2010,(35):33-36.

⁴张真柱.校院两级管理体制下学校职能的转化[J].中国高等教育,2003,(8):34.

⁵王为正.合并高校内部纵向权力分配问题研究——基于H学校的个案分析[J].中国高教研究,2011,(10):53.

⁶于祯,刘晓杰,于善思.论校院两级管理模式下二级学院权力运行及其规范化[J].河南科技学院学报,2011,(11):37.

⁷栗惠芳.高校两级管理下学院内控管理的路径探讨[J].安徽农业大学学报(社会科学版),2011,20(6):70-72.

⁸林健.大学校院两级管理模式中的权责划分[J].国家教育行政学院学报,2009,(11):39-43.

⁹王仁高.关于青岛农业大学深化校院二级管理改革的调研报告[J].青岛农业大学学报(社会科学版),2012,24(4):42-43.

国诺丁汉大学和美国加州大学校级权力、院级权力分配现状分析的基础上,提出对我国校院两级管理的启示。¹

(3) 高校教学管理体制改革研究

我国对高校教学管理的研究是在我国教育体制改革的推动下发展起来的,以20世纪90年代为界,它大致经历了两个时期,即90年代以前的起步阶段和90年代至今的发展阶段。在研究起步阶段,以经验总结为主,多以教育教学理论为支撑,缺少现代管理理论的渗透。90年代以后,以探讨高校教学管理现代化为主线,高校教学管理研究得到了较大的发展,现代管理理论逐步被应用到教学管理的探讨之中,研究的理论化水平有了进一步提高。²国内近20年内有关高校教学管理体制改革的研究以从事教务管理工作人员为主体,有较高理论底蕴的学者、专家参与不多,因此专门理论研究较少,系统研究亦不足,相关研究成果呈现出“零散性、经验性”的特点。针对高校教学管理体制改革的的研究中,以现有问题的分析探讨居多,没有走出既有教学管理体制的框架,前瞻性的研究成果相对不足。

关于高等学校教学管理体制改革的历史动因研究。高校教学管理体制改革首先受制于我国整体体制环境的影响,它与我国经济制度、政治制度与文化传统等因素紧密相联。过去大一统的计划经济体制要求对国民经济和社会发展实行统一和集中管理,在高等教育领域,国家与地方政府对高校实行集权管理,强调“以控制为核心”的职能定位。“科层式”的教学管理体制便是中央集权制国家行政模式在高校教学管理上的反映。³从上世纪50年代我国借鉴前苏联高校办学经验开始,一直到80年代高校教育体制改革之前,这种教学管理体制在我国高校施行了30年左右,已形成了较为稳定的运行机制。同时,高校内部各个教学管理层次也在这种教学管理体制的长期运作中建立了较为稳定的依赖关系,改革的难度较大。⁴当前,学术界多数研究观点认为,这种教学管理体制历史沿袭性是制约我国高等教育管理体制改革的的主要原因。从总体上看,高校现行的教学管理体制并没有真正跳出计划体制的框框,其特点是机械、高度集中统一。高校内部教学管理体制基本上是按行政部门的基本框架建立的,校级集权管理教学体制没有从根本上得以改变。⁵管理上过分强调循规蹈矩,管理的工具性大于人本性,管理体制严重僵化,例如教学计划一经确定便难调整、课程设置缺乏多样性、学分制和选课制弹性不足、教学组织形式的单向性和封闭性等。⁶

关于完善教学管理体制必要性的研究。高校教学管理体制改革是顺应现代高

¹王为正.英美高校内部纵向权力分配模式的比较与启示[J].黑龙江高教研究,2010,(10):3-5.

²肖海.我国当前高校教务管理理念探索——后现代视野[D].武汉:华中师范大学,2006:6-7.

³花长友.高校内部管理体制创新的理论与模式[D].南京:河海大学,2001:29-30.

⁴闵维方.高等教育运行机制研究[M].北京:人民教育出版社,2002:247.

⁵邱艳萍.学分制与高校教学管理体制改革的改革研究[D].长沙:湖南大学,2006:12.

⁶洪早清.创新教育背景下高校的教学管理研究[D].武汉:华中师范大学,2002:14-15.

等教育观念变革的要求,如终身教育的理念、高等教育大众化与高等教育国际化的时代背景、大学职能的嬗变等无一不要求高校对传统教学管理体制进行改革。高校自身发展要求也是高校教学管理体制改革的内在动力,知识经济的发展是高校教学管理体制改革的时代动力。¹长期以来,我国的高等教育管理体制是条块分割、封闭发展,办学单位缺乏办学自主权,上级主管部门对学校统得过死过严,忽视办学主体积极性的发挥,限制了学校的自主发展,造成了教育资源的浪费。²王江辉认为传统教学管理体制与知识经济社会需要培养创新型人才的内在要求间存在矛盾,有一些亟待解决的问题,如教学管理组织的运作模式相对单一、教学管理方法陈旧、教学管理目标具有局限性、教学管理的评估体系不健全等。³邓义柱对高校教学管理中人性关怀的缺失现象进行了研究,并认为高校教学管理体制僵化是造成这种现象的首要客观原因。⁴冯永平将教育资源(人、财、物)比作高校发展的“生产力”,并把教学管理体制视为高校的“生产关系”,指出只有在一定条件下对“生产关系”进行调整,才能提高教学质量。⁵有学者将传统教学管理体制问题概括为“三多三少”,即行政权力的管理多、学术权力的管理少;共性管理多、个性管理少;低层次的管理多、高层次的管理少。⁶也有学者认为传统教学管理体制的弊端表现在:学校教学管理职能部门管理偏于微观、管得太多太细,一方面使教学管理部门忙于处理常规事务,院系又难以在教学管理中发挥作用。⁷潘维真将高校教学管理体制改革的必要性归结为应对四个挑战的需要,即高校管理体制改革的挑战、办学规模扩大的挑战、教学管理对象的挑战和教学管理自身的挑战。⁸

关于创新高校教学管理体制的研究。在高等学校朝综合性发展的趋势下,人才培养目标和培养模式呈现出多样化、多层次性的特点,关于创新高校教学管理体制的研究多集中在对高校教学分级管理的探讨上。分级管理是高校扩招后教学管理体制改革的必然结果。⁹郭冬生指出我国大学本科教学管理体制存在“校部集权过多、院系自主权不足”的缺陷,应当树立“以院系为本的”的理念,通过降低教学管理重心,增强学院(系)教学管理的活力。¹⁰校院两级教学管理体制也正是在这种高效教学管理工作内在需求之下形成的,随着教学管理体制改革的不断

¹时伟,吴立保.现代大学教学管理制度研究[M].合肥:安徽大学出版社,2006:214-222.

²汪梅臻,胡杰.高等学校校院两级教学管理体制的探索与实践[J].辽宁教育研究,2007,(4):120.

³王江辉.完善高校教学管理制度若干问题的理论研究[D].福州:福建师范大学,2003:32-35.

⁴邓义柱.以人为本的高校教学管理研究[M].重庆:西南大学,2008:12-15.

⁵冯永平.高校教学管理体制与运行机制的改革研究[J].中国农业教育,2001,(6):28.

⁶杨雪宾.由机械到适应:高校教学管理的思维变革[J].现代大学教育,2003,(4):105.

⁷季黄凤.高校教学管理制度的改革与创新[J].湖州师范学院学报,2005,27(3):126.

⁸创新管理理念,建立现代教学管理体制和运行机制[J].中国高教研究,2006,(7):88.

⁹曾丽.对加强高校教学分级管理的几点看法[J].辽宁教育研究,2005,(10):76.

¹⁰郭冬生.构建低重心的大学教学管理体制——我国大学本科教学管理体制调查分析[J].当代教育论坛,2005,(10):14.

深化,有关校院两级教学管理体制改革的探讨越来越多。实行校院两级教学管理体制是综合性大学内部管理体制改革趋势,其内涵是学科建设与调整,宗旨是提高办学效益、增强办学活力,同时也受到高校内部其他改革的制约。¹朱向梅在解析高等学校组织结构特性的基础上,总结了我国高校组织结构设置存在两个主要问题,一是大学管理中的特有矛盾:学术权力和行政权力的交织,二是校级权力过大,几乎统揽了教学管理所有事务,继而较为细致地分析了校院两级教学管理体制的构建对解决这些问题的适切性。²王丽波在对黑龙江大学校院两级教学管理模式实践的调研基础上,认为完善校院两级教学管理模式需要理顺校院两级关系、明确职责,需完善各种教学及管理规章制度,还需加强教学管理队伍的建设与管理。³高友智也认为,确立校院两级教学管理体制的实质是在理顺校院两级管理主体责任关系的基础上,明确校院两级的权限划分,继而实现行政管理与学术管理重心向学院转移。⁴李炎锋、杜修力、薛素铎认为在校院两级管理体制下的教学管理体系存在改革不到位、观念滞后、方法缺乏创新等问题,并着重探讨了学院层面教学管理机制建立要点,提出了学院层面教学管理机制运行的保障措施。⁵梁宏中利用西方经济学的委托代理理论,分析发现二级学院在高校教学管理中还存在一些本位主义倾向,建议在校院两级教学管理体制施行过程中应做到利益引导和行政约束有机结合。⁶马淑清认为高校教学管理重心倒置已上升为主要矛盾,从优化教学资源分配、教学管理队伍建设、教学管理的制度化和规范化等方面探讨了实现地方普通高校基层学院教学管理重心归为的根本途径。⁷高校教学管理存在的问题,很大程度上是因为在校院两级管理体制下教学管理工作由以学校教务管理部门为主体转变为以学院为主体后造成⁸,健全校院两级教学管理体制、明确校院两级管理职责逐渐成为高校教学管理体制改革的热点问题。

2. 国外的相关研究

由于国外高校独特的发展历史所形成的特殊管理传统与国内高校存在着较大差异,国外尚无明确的与国内校院两级教学管理体制意义相匹配的概念。国外有关教学管理的内容主要涵盖在教学事务管理(Administration of Academic Affairs)、学务管理(Administration of Students Affairs)教学辅助服务(Instructional Support Services)等范畴之中。然而这些方面的研究难以体

¹马云阔.实行校院两级教学管理体制的思考[J].佳木斯大学社会科学学报,2007,25(5):113.

²朱向梅.校院两级教学管理体制创新探讨[J].中国高等教育,2008,(7):55-57.

³王丽波.高校校院两级教学管理模式的实践与思考[J].黑龙江教育(高教研究与评估),2008,(11):77-78.

⁴高友智.校院两级教学管理体制的构建与实践[J].武汉工程大学学报,2009,31(10):42.

⁵李炎锋,杜修力,薛素铎.校院两级管理体制下学院层面教学管理机制的研究[J].中国大学教学,2008,(12):63-64.

⁶梁宏中.高校校院两级教学管理和谐联动机制的构建[J].中国农业教育,2010,(2):59-60.

⁷马淑清.试析地方普通高校基层学院教学管理的重心归位[J].现代教育科学,2011,(6):93-94.

⁸王蕾.校院两级教学管理体制研究[J].黑龙江教育(高教研究与评估),2012,(4):19.

现体制的内涵,国外有关高校教学管理的质量观与教学管理机构设置及职责划分的研究成果,对我国高校校院两级教学管理体制问题研究有一定的参考价值。

(1) 国外高校教学管理的质量观

国外学者对高校教学管理改革的相关研究重点集中于如何提高、保证教学质量上。[荷]弗兰斯·F.范富格特指出:“大学教学质量管理制度应立足于内部教学主体与管理主体的力量,发挥教学管理各层级在教学管理中的作用,实施质量保证活动。”¹在教学组织形式方面美国大学采用选修制。[美]John. S. Brubacher 指出:自19世纪以后美国高等教育引入选修制,纵向上发展研究生教育的同时,也在横向上拓宽课程的广度。²在大学教学管理制度上,[美]Burton. R. Clark 认为教学管理制度应具备通识教育导向。他还指出:系作为学校教学活动的基本运行单位,应体现灵活性,发挥管理活力。³W. Richard Scott 认为,由于大学中的每个成员都有自身的个性,“他们是带着个人色彩的观念、期望和打算,而且带着不同的价值观、兴趣和能力进入组织的。”⁴从这里可以看出,美国判断大学教学运行是否正常和有效的依据不完全是由教学管理制度所决定的,除了管理者自身的因素外,还需考虑组织外的配套制度的设计。这些配套制度的设计应作用在行为约束、行为激励和思想教育等方面。另有学者认为,为保证教学质量,应将专业化教师制度纳入教学管理制度之中。1986年,在卡内基教育 and 经济论坛——“教育作为一门专门职业”上,工作组和霍姆斯小组发表了《国家为培养21世纪的教师作准备》(A Nation Prepared Teachers for the 21st Century)和《明日之教师》(Tomorrow's Teachers)两个最有影响力的师范教育改革报告,报告中明确提出“教师工作是一种专业,而不是单纯的一门技术;师范教育不是简单的一次受时间约束的活动,而是一个终身教育事业不断发展的持续过程。”⁵

(2) 国外教学管理机构设置及其职责划分研究

美国对教学管理设立三级评价机制:学校设立第一级的校教学委员会,作为学校教学管理工作的最高组织机构,负责全校性教学工作的决策、咨询、监督和评价等工作;各院系成立院系二级教学委员会;教师和学生作为特别重要的第三极主体参与教学管理评价。⁶英国大学的教学组织一般分为大学—学院—系—学

¹[荷]弗兰斯·F.范富格特,王承绪等译.国际高等教育政策比较研究[M].杭州:浙江教育出版社,2001:200-201.

²John. S. Brubacher. Higher Education in Transition. A History of American Colleges and Universities. 1636-1976:100.

³Burton. R. Clark. Places of Inquiry: Research and Advanced Education in Modern Universities. University of California Press, 2005:123.

⁴W. Richard Scott, Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall,2001:83.

⁵C. E. Murray. Teaching as a profession: The Rochester Case in Historical Perspective. Harvard Educational Review. 1992.vol62(No.2):23.

⁶Peter Scott. The Meanings of Mass Higher Education[M]. Suffolk: The Society for Research into Higher Education & Open University Press,2007:168.

科,实质性的教务管理机构就是学校和院系两级。¹在校级教学管理机构中,评议会是大学教育、研究的最高管理机关和执行机关。在院系管理机构中,由院系负责人、院系教授代表组成学院委员会(Board)和系委员会(Committee)。英国的高等教育质量保证体系包括质量审核、质量评估和专业鉴定三个部分,由学校和院系两级质量保证机构组成,两级机构各司其职。以卡迪夫大学(Cardiff University)为例,学校以及设有“质量监控中央委员会”(Central Quality Committee),由250多名成员组成。下设教学质量委员会(TLC, Teaching and Learning Committee)、学术质量保证委员会(AQAC, Academic Quality Assurance Committee)和研究生质量委员会(Graduate Board)。²其中,AQAC是大学质量政策的主要决策机构,由院系负责人组成。另外,院系一级还设有“学术委员会”(Department Board),负责教学方案设计、实施和评估。日本大学的管理机构分为校级管理机构和基层管理机构。校级管理机构设评议会,作为大学的立法机构和监督机构,同时也是本校最高行政领导人的咨询机构。由于日本大学有旧制和新制之分,所以其基层管理机构分为两种,旧制大学以下设学部和讲座,学部对学生的教学、科研活动的安排以及学部整体的经费使用等都有决策权。新制大学以下设学院和学科,学院的职责是讨论协商落实学校决议的具体措施以及本院其它重大问题。学科不设领导机构,只设主任教授,负责上传下达。³

3. 对国内外研究的总结评价

在梳理研究文献过程中发现,国内外有关高校校院两级教学管理体制改革的研究成果较少,而教学管理、高校内部管理体制、校院两级管理等方面的研究成果相对丰富一些,这些为本文的研究提供了丰富的理论基础。现有研究资料表明,目前有关高校教学管理体制的研究可以在以下三个方面寻求突破。

(1) 从研究内容上看

现有的关于高校教学管理体制的研究,内容相对陈旧,集中在高校教学管理体制的概念内涵、体制演变历程、体制类型等方面,重复研究比较多。尤其是针对校院两级教学管理体制改革的研究,大多是基础性的,局限在原则探讨、理念更新上。教学管理体制是高校的内部管理体制之一,若能从校院两级教学管理机构的设置、责权划分等方面入手对之加以研究,可以更为清晰地了解当下高校教学管理体制的具体实践情况,有助于探讨如何提高高校教学管理工作实效等实际问题,研究的应用价值也能得到一定程度上的提升。

¹张宝泉,美·苏·英·德·法高等学校管理比较[M].长春:东北师范大学出版社,1998:97.

²Martin Trow. The Robbins TraP: British Attitudes and the Limits of Expansion. Higher Education Quarterly 1989.(43)No1:55.

³杨汉清,韩骅.比较高等教育概论[M].北京:人民教育出版社,1997:294.

(2) 从研究视角上看

现有研究已经摆脱了传统教育学单一视角的束缚,开始融合社会学、管理学、制度学等理论支撑。但大多研究在探讨高校教学管理体制创新时仍习惯于从微观视角着手,因此对零散性问题的关注较多,如教学工作制度、教学管理队伍建设等活动的某一方面。针对教学管理体制改革的宏观性、系统性的研究仍不多,在对改革问题进行归因时,未把高校内部管理环境与外部管理环境结合起来探讨。以体制角度对校院两级教学管理开展的研究更为匮乏,对体制的内涵缺乏认识,研究停留在对教学管理问题表层的分析,大都关注体制运行中的规范问题,缺少对体制构建层面实质问题的探讨。

(3) 从研究方法上看

纵观现有研究成果,绝大多数采用文献研究的方法,问卷法、访谈法等其他研究方法运用得较少。研究方法和手段过于简单,导致多数研究倾向于就事论事,局限于对一些体制运行中的事实加以说明和总结,对体制改革实践背后的理论问题缺乏必要的思考和分析。由于缺乏必要的实证调查,多数研究的实践价值相对不足。

通过对已有研究的综述发现,学术界关于高校校院两级教学管理体制改革的不足,在研究内容、研究视角、研究方法方面都有进行完善的空间。因此,本研究采用个案法,对个案进行实证调查,并以高校校院两级教学管理体制中的机构设置、责权划分为立足点,从体制的两个基本要素(机构和规范)入手,探讨高校教学管理工作存有的问题,以体制的角度对其进行归因分析、提出对策建议。

(三) 研究思路与方法

1. 研究思路

本文基于高等教育大众化的时代背景,以我国高校教学管理体制过程中存在的普遍性问题为研究的基础和起点。按照校院两级教学管理体制改革的动因与总体现状介绍、个案呈现、问题探讨与归因、提出解决对策的过程构建本研究的逻辑体系。本文总体设想是:从体制的两个基本构成要素(机构和规范)出发,以高校校院两级管理体制为载体,从社会学、管理学、教育学等多个学科角度分析校院两级教学管理体制改革的必要性,探讨在此体制下教学管理机构的设置和责权划分;结合个案研究,对 A 校校院两级教学管理体制改革的背景、举措、成效进行较为全面的介绍,在实证研究的基础上,分析 A 校校院两级教学管理体制改革的改革所存在的问题,继而分析制约其改革成效的主要因素,最后提出解决 A 校校

院两级教学管理体制改革的初步建议，并尝试提出对深化我国高等学校校院两级教学管理体制改革的对策选择。

2. 研究方法

高校校院两级教学管理体制属于高等教育领域的具体实践问题。因此，本研究综合运用了文献法、个案法、访谈法等多种方法，先从个案本身出发，找出具有代表性的问题，由点及面地对我国高等学校校院两级教学管理体制问题进行分析和思考。

(1) 文献法。本文借助于教育学、管理学相关学科的理论成果和方法，对完善我国高校校院两级教学管理体制改革的必要性和可行性进行阐述和说明，对校院两级教学管理体制的形成与发展概况进行分析。根据研究需要，查阅 1980 年至今的中国期刊数据库等多种刊物，阅读有关书籍、报纸以及党中央、国务院、教育部颁布的有关法令文件，参阅有关的外文资料，并通过国内部分高校校园网了解其校院两级教学管理体制情况，考察了教学管理机构设置与职责分工。着重获取与重庆市 A 校两级教学管理体制实践的相关信息，包括该校教学管理体制改革的背景、举措及收效，通过 A 校学校与各二级学院的教学管理网络信息系统了解其教学管理机构的设置、人员配置、职责分工等。

(2) 个案法。本文以重庆市 A 校为个案，对 A 校校院两级教学管理体制实践进行分析，剖析 A 校校院两级教学管理体制中的具体做法，如校院两级教学管理机构的设置、校院两级教学管理主体的责权划分、学校实际教学管理工作各环节中的任务分配、职责归属等，并从 A 校办学成效（学生培养、教师发展、学科建设、课程建设等方面）考察其改革的实效和现存问题。通过对 A 校校、院两个层次教学管理工作的实证调查，透视 A 校教学管理工作的瓶颈问题。

(3) 案例法。本文选取施行校院两级教学管理改革的部分高校为案例，通过对其具体实践手段的了解，掌握校院两级教学管理中的机构设置、责权划分等问题，并与 A 校进行参照，通过案例的借鉴参考作用，帮助分析 A 校改革实践中的问题，并考察 A 校呈现问题与我国高等学校校院两级教学管理体制改革的普适性。

(4) 访谈法。本文运用访谈法收集与 A 校教学管理体制、教学管理工作现状、教学管理工作成效与问题等相关的信息。访谈的对象涉及校级教学管理人员（主管教学副校长、教务处专职人员）、院级教学管理人员（主管教学副院长、教务员）、授课教师及在校学生四级主体。访谈的内容涉及三个维度：第一，校院两级教学管理人员、教师、学生对目前 A 校教学管理工作的认识，包括机构的设

置、工作的分工等；第二，从四级主体各自的角度对 A 校教学管理工作中存有的问题进行评价；第三，了解四级主体在教学管理工作中仍存在哪些需求，仍需要提供哪些帮助。依据访谈提纲（附录）有针对性地对被访者进行提问。

一、高校校院两级教学管理体制改革的动因及现状

20世纪80年代以来,随着高校教学工作地位的提升,教学管理体制改革的受到较为广泛的重视。我国高校教学管理的基本原则是在党和国家有关方针、政策、法规指导下,在政府教育主管部门领导下,由高校中各级教学管理组织和机构组织落实教学活动,通过建立正常的教学秩序和质量保障体系,实现学校教育目标和教学管理目标。从已有相关研究中的调查情况看,当前,我国高校内部教学管理系统主要由两个或者三个层次构成。其中,多数高校教学管理系统由校部、学院两个层次构成,少数由校部、学院、学系或学科三个层次构成(如上海大学、浙江工业大学)。¹这证明我国高校校院两级教学管理体制已基本确立,鉴于其形成与发展过程的复杂性,有必要对校院两级教学管理体制改革的动因与总体现状进行分析。

(一) 我国高校传统教学管理体制的特点

1. 高校教学管理体制的政治取向

由于我国现代大学教育起步较晚,没有国外大学教育长期发展所形成的内在精神,缺乏严格意义上的内在连贯性管理理念。新中国刚成立时,全国共有高校205所,其中44所为私立大学,还有21所接受外国津贴的学校。²根据《中国人民政治协商会议共同纲领》的要求:新中国要发展民族的、科学的、大众的文化教育,国家迅速接管了全国所有的公立和私立大学,在所有的学校实行民主管理。但这种民主管理由于人才贮备不足,不是教授治校,而是大批知识分子出身的革命干部到高校担任领导,形成了新型的教育领导管理制度。正是在政治的干预下,我国高等教育从20世纪50年代中期先后进行了教育改革。1951年开始进行全国规模最大的院系调整,至1953年较全面地调整建立了工业、农业、师范、医药卫生、财经、政法、语文、艺术、体育和民族类专业学院,我国高等教育的类型开始多样化。进入20世纪90年代以后,按照“共建、调整、合作与合并”方针政策,我国高等教育开始新的重组,“211工程”战略举措使一批重点高校向世界一流大学迈进,高校内部体制改革等加快进程。高校教务管理体制也开始在外部形态变化的条件下,不断调整。可以说,当我国高等教育进入90年代以后,整个高等教育内部资源在新的价值取向,向国际高等教育看齐,并上升为发展高等教育的先进的教育理念。尽管如此,从中我们可以看出,即使我国高校教学管理体制在高等教育大众化和国际化大趋势之下不断改革和创新,也取得较为显著的成

¹郭冬生.大学教学管理制度论[M].北京:高等教育出版社,2005:96.

²方惠坚,范德清.中国高等教育的改革与发展[M].北京:清华大学出版社,2001:1.

果,但这种成果的取得并非源自高校教学管理体制本身的变革,而是在社会政治形势的变革中所催生的结果,是对政治变革的应对,因而我国高校教学管理体制的改革仍然体现出较强的政治色彩。

2. 高校教学管理体制的集权取向

受传统政治思想的影响,我国新型高校制度建立之初,就体现出集权制的管理方式,高等学校的大多数权力行为都集中在政府手中,在政府体系中,这一权力又主要集中于中央政府。新中国成立之后,这种体制又在计划经济体制框架中获得了新的存在依据,继而得到进一步强化。在整个高校制度集权化的背景下,高校教学管理体制也表现出集权取向。一方面,高校的教学科研、教学计划和课程设置等方面的决策权是由政府管理的,政府既作为公共行政的承担者管理、监督、评价大学,又作为所有者举办大学,同时还作为办学者直接管理学校。政府作为举办者、管理者和办学者三位一体的角色,对高校的直接管理一直延伸到具体的教学过程,现代大学制度的集权处处反映在教学管理行为上,高校在办学过程中缺乏应有的自主权。另一方面,高校内部教学管理的层级结构上也表现出教学管理体制的集权倾向,教学管理权力都集中在学校一级,学院处于教学管理层级结构的下级只具有执行权,能动性严重不足,致使管理僵化,缺乏活力。由于长期受到集权管理模式的影响,无论是高校本身,还是学校内部的中下层,习惯于指挥命令式的管理模式,还没有形成自我管理的主体性,因而,高校教学管理体制的集权取向仍没有从根本上得到改变。

3. 高校教学管理体制的行政取向

高校教学管理体制涉及各种权力的隶属和分配,而行政权力与学术权力的调和是重点问题。高校内部管理体制的特殊性也集中体现在行政权力与学术权力的行使上,两者因质性不同从而具有根本性的区别,但由于都有服务于高等教育事业的社会职能和历史使命,两者又紧密联系着,尤其在涉及某些具体的部门和个人时,更难以区分。高校教学管理体制的行政取向主要来自于整个大学制度的行政管理模式。高校的行政管理模式是指在管理大学过程中,运用管理行政部门的方式来管理大学。¹这一模式与集权管理是直接联系、相互补充的。在集权管理体制下,高校被视为政府的下属机构,是行政体系在高等教育系统的延伸,其必然导致政府以对待下属部门的方式管理大学。在教学管理上,主要采取计划方式对招生、人事、教学资源的配置以及教学计划等方面进行管理,高校人才培养与社会间的输出与交换是通过完成政府计划来实现的。来自政府与高校关系的这种制

¹时伟,吴立保.现代大学教学管理制度研究[M].合肥:安徽大学出版社,2006:168.

度模式，也深刻地反映在高校内部的教学管理体制之中。高校教学管理权力高度集中使得校级职能部门与院系之间无形中形成了层级关系，校级职能部门习惯于以行政管理的方式对院系发号施令，而不是发挥服务的功能，科层制管理模式非常明显，组织间完全是一种行政式的层级关系，仿照政府，强调服从。

（二）校院两级教学管理体制改革的必要性

任何组织的改革通常都是因为对环境的不适应或者组织内部的不协调而引发的。高校进行内部管理体制改革的，众多学者从传统的管理学角度，认为是出于高等学校扩招导致管理幅度增大后对专业化管理的需要。作为高校内部管理体制改革的重要组成部分，校院两级教学管理体制改革的我国高等教育事业发展的宏观背景休戚相关，是为了适应我国高等教育发展的客观需要。

1. 办学规模跨越式发展的要求

20世纪70年代初，美国教育社会学家马丁·特罗（Martin Trow）教授提出了高等教育发展阶段划分的理论，他以毛入学率为准，将高等教育分为三个阶段：精英阶段（15%以下），大众教育阶段（15%~50%）和普及教育（50%以上）。依据教育部发布的《2011年全国教育事业统计公报》显示，我国高等教育毛入学率达到26.9%，已经达到国际公认的大众化教育水平。自1999年高校扩招后，全国参加高考人数逐年激增，直到2009年才出现下滑，但高考录取率自2008年开始呈现快速攀升的态势。以2012年为例，2012年全国参加高考人数为915（万人），录取人数达685（万人），录取率创下了75%的新高。2007年至2011年5年时间，普通高等学校在校学生数规模净增423.6万人。（见表1-1）

表 1-1 2007 年—2011 年普通高等学校招生数及在校学生数（单位：万人）

| 年份 | 2007 年 | 2008 年 | 2009 年 | 2010 年 | 2011 年 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 招生数 | 565.9 | 607.7 | 639.5 | 661.8 | 681.5 |
| 在校学生数 | 1884.9 | 2021.1 | 2144.7 | 2231.8 | 2308.5 |

（数据来源：《中国统计年鉴——2012》）

高等教育办学规模在高等教育大众化的进程中不断扩大，高等学校在校学生数量猛增，给高校的内部管理带来了巨大压力，教学管理工作的难度随之增大。办学规模的迅速扩大也拓宽了学院一级的工作范围。然而传统的高校教学管理以学校为管理重心，权力集中在学校一级，学校教学管理职能部门负有教学组织与运行、教学规划与决策、教学控制与评价、教学组织与运行等多项主要职能，对

二级学院在教学管理方面的要求事无巨细，面面俱到。学院一级在教学管理过程中承接的来自学校的事务性工作增多，其作用主要体现在贯彻执行学校一级的政策方案、管理制度上，而在涉及学院自身发展的诸如科研、人事、财务等方面仍缺乏充分的自主权和决策权，主体作用被弱化。这造成了一个尴尬局面；高校教学管理对象庞杂、事务性工作繁多，由于校级职能部门管得过细，学院一级又疲于应付，高校的教学工作依然存在压力大、效率低、信息滞后、教学资源浪费等问题。一般而言，高校规模的扩大会促使院级单位设置逐渐增多，下设单位增多使得校级职能部门的管理幅度扩大。一个组织的管理幅度是有限的，现代管理关于管理幅度的理论认为：一位上级管理者一般以直接领导 5 至 8 个下级为宜，超过 10 个以上就难以协调和把握。¹下放校级教学管理的权力，调整管理权限，既符合科学管理的原则，也是高等教育发展的内在要求。因此，传统的高校教学管理体制必须做出相应改革：施行校院两级教学管理体制，学校一级管理部门在教学管理工作中负责目标评测、质量监控及激励促进等调控职能，转变以往微观管理的方式，将管理重心降至学院一级，赋予二级学院办学教学管理所需的决策权与自主权，充分发挥学院一级的主体作用，不仅能减少高校教学管理工作的跨度消耗，也将有利于提高教学管理工作实效。

2. 多元化人才培养模式的需要

高等教育担负着为国家和社会培养高素质创新人才的重任。创新人才的培养需要多元化的培养模式，建立创新人才的教育培养计划与课程体系，实现由较窄的专业对口培养向适应现代化建设的宽口径培养转变。许多高校由原来的单一理科、工科、医学、师范等类大学转变为学科专业门类齐全的综合性大学，学校的综合科目逐渐增多，“多学科、多专业”已经成为高校办学模式的一个重要特征。学科之间的差异性决定了教学方式的不同，因此各二级学院的教学管理工作也相应地具有自身的特点。这就给高校的教学管理工作带来了新的目标和任务，学校教学管理部门采用统一管理难以满足各二级学院办学的实际需要，教学管理应在体制上进行相应调整。高校传统的教学管理工作因学校规模小，多采取校-系二级管理模式，提倡系办专业。系一级负责组织实施管理学校大量的行政、后勤事务，很难从繁杂的事务性工作中脱身搞好学科专业建设，学科专业建设的责任往往落在教研室上，尤其是专业教研室。由于管理重心过低，不利于优化学科专业结构，不易形成学科专业的整体优势，尤其是学校规模扩大之后，系一级便更难堪重任。施行校院两级教学管理模式，将相近的或者联系密切的学科专业划分给学院管理，由“教研室办专业”改变为“院办专业”，由学院一级根据需求自主安排教学计划

¹燕红,杨潮,陈劲.合并高校实行学院制运转模式的构想[J].高等教育研究,2005,(5):46.

和课程设置，从而在学科专业建设和发展上能做到统筹安排。校院两级教学管理体制有助于学院在组织行政管理的同时促进相近学科、专业间的交叉和融合，确保学科的优化组合，形成学科专业优势，有利于学科群的形成及师资力量的提升。

3. 提升高等教育质量的内在动力

在高等教育迈入大众化发展阶段之后，国家对全面提高高等教育质量和优化教学管理体制给予了高度关注。在 2001 年至 2012 年间，教育部先后出台了 4 个重要文件，分别是：2001 年 4 号文件，即《关于加强高等学校本科教学工作提高教学质量的若干意见》，其中第 12 条提出“高等学校要根据新世纪人才培养的要求，不断深化教学管理制度的改革，优化教学过程控制”；2005 年 1 号文件，即《关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见》，第 4 条强调“加大新形势下教学管理规律的研究，不断提高教学管理水平”；2007 年 2 号文件，即《关于进一步深化本科教学改革全面提高教学质量的若干意见》，第 1 条便指出“要加强高等学校教学管理组织建设，完善由校长负责、教务处牵头、院系为基础、各职能部门协调配合的本科教学管理组织体系”；2012 年 4 号文件，即《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》，第 21 条、22 条更加明确地提出要“优化校院两级学术组织架构”、“完善学院内部治理结构，扩大学院教学、科研、管理自主权”。这些文件的出台，不仅表明高校教学质量建设在高等教育发展中的重要地位已经得到确立，也明确了二级学院在高校教学管理过程中的关键作用，并为施行校院两级教学管理体制奠定了基础。

通过对以上几份文件的分析还发现，高校二级学院的办学自主权越来越被重视。这与二级学院在人才培养过程中的作用是分不开的。按照学科或者专业设置，高校的人才培养直接依附于二级学院。然而在实际的教学管理过程中，权力高度地集中于学校一级，负责人才培养的二级学院作为办学实体却欠缺必要的决策权、人事权、财权等，这造成了校院两级在教学管理中权、责、利的矛盾，以至于产生教学管理低效能的问题。校院两级教学管理体制要求校院两级管理主体在教学管理中明确各自的职责与分工，通过有效协调配合，学院得以提高教育教学质量，学校则能提升办学效益。高校校院两级教学管理体制的有效施行不仅能减少传统教学管理体制的弊端给高校教学管理工作带来的阻力，也能在一定程度上化阻力为动力，通过教学管理工作的有效实施以提高学院的教育教学质量，继而辅助学校整体办学效益的提升。

（三）校院两级教学管理体制的形成

我国高校校院两级教学管理体制的形成与发展是以高校校院两级管理体制为

载体的,而校院两级管理体制的施行又是以高校二级学院的设置为基础的。《辞海》将“学院”解释为“一般指跟大学平行的以实施单一性专业教育为主的高等学校”和“在大学内按学科分设学院的是介于大学与系之间的教育管理机构”。就是说,“学院”是社会的一类教育组织,或者是大学组织机构里的中间层次、内部的一个建制单位。在我国,目前以学院形式的组织存在,可归纳为三种情况:第一类是具有法人资格的教育事业单位,一般规模较小,学科门类相对单一。第二类是隶属学校法人、在学校统一领导下的内部二级教学、科研和行政管理的机构。这类学院主要由学校原来的系升格成立,或根据学科和专业相同、相近、相关便于组织教学科研的原则而设立,或因教育归口管理的需要进行组织协调而设立,或在高校合并、院系调整中因地理位置、专业特点等因素,由原来的具有法人资格的学院变成了新大学的二级学院。第三类是具有法人资格的高校与高校,或高校与地方政府,或高校与其他企事业单位,或国内高校与国外高校合作、联合组建成立的学院,又称独立学院。¹本文中探讨的学院是指第二类。

在我国,“学院”是一个从国外引进的称谓,在此之前与之相似的称谓是“书院”,以政府法律形式出现的是1929年国民政府颁布的《大学组织法》,该法正式规定“大学分文、理、法、教育、农、工、商、医八学院,须具备3个以上学院者,才能称谓大学。且3个学院必须包括文理学院或工、农、医各学院之一。不足三个学院者为独立学院。大学的学院或独立学院各科,可分若干学系。”²1939年召开的第三次全国教育会议上,认为过去颁布的法令还不够详备,校内机构多自行拟定,名称也不统一,因此做出了“规定专科以上学校行政组织系统以健全学校机构”的决议。教育部根据这项决议于同年5月制定并公布了《大学行政组织补充要点》和《独立学院及专科学校行政组织补充要点》,对大学、独立学院及专科学校的行政组织机构的设置、名称、人员配置、职权范围与工作方式方法等都做了统一的规定。³至1951年大规模院系调整前,我国高校教学管理都是按照上述法令条例进行的,以学科为中心来设置学院,校、院、系之间职责分明,学院具有较大的自主权。

20世纪50年代初,为适应建立计划经济体制的需要,从1951年开始,我国在以前苏联高等教育为蓝本进行院系大调整,将大学分为文理大学(即所谓的综合性大学)、单科大学或单科性学院,但在大学内部,学院一级被取消。除去几所文理大学外,其它学校均按一级学科来设置,在校内按二级学科设系,再按三级学科设专业,这样一来,学院因大学的学科覆盖面过小而失去了组建的基础。

¹宣勇.大学组织结构研究[M].北京:高等教育出版社,2005:142-143.

²熊明安.中国高等教育史[M].重庆:重庆出版社,1983:380.

³姜继为,韩强.高校治理结构研究[M].成都:四川教育出版社,2009:22-23.

这个时期，我国高校普遍采用校（院）—系两级教学管理体制。

直到 20 世纪 80 年代，随着我国经济体制转轨以及经济的快速发展，社会对复合型人才的需求激增，高校培养的人才知识面过窄等弊端开始显现出来。同时，高校办学规模逐步扩大，许多系部的师生数已达到几年前一个独立院校的规模，新的学科点也在不同学科之间的相互渗透与融合下得以形成和发展。未设学院的大学开始改造校内的组织结构，或升系科为学院，或合系为学院。北京大学、同济大学等升系科为学院，清华大学合系为学院。至此，大学内部管理体制由原先的校、系两级转变为校、院、系三级了。¹但由于高校实行的是校（院）、系两级教学管理，教学、科研、内部的各项事务管理以及具体决策等基本都由系级单位来承担，也就是说系级单位既是教学机构，又充当行政机构，这就不可避免地造成了学术机构行政化的问题，削弱了学科在高校中的基础地位。反观学院，因其比系的建制大，学科覆盖面也更广，具有较强的适应性与灵活性，在学校设置二级学院能更好地提升办学能力。因此，20 世纪 90 年代初，我国一些大学尤其是综合性大学又开始设立学院。目前，我国高校几乎都设置了二级学院。组建学院，推行校院两级教学管理体制已成为高校学科建设发展与内部管理体制改革的—种趋势，得到越来越多高校的认可和推崇。

（四）校院两级教学管理机构及其职能

1. 校级教学管理机构及其职能

以本科教学为例，一般来说，我国大学原则上由校长全面负责教学工作，由分管本科教学的副校长实际主持教学管理工作，通过学校教务处（部）（有的学校称为教务部，如北京大学、武汉大学）等职能部门，负责落实教学计划、调配教学资源、管理教学过程、评价教学质量和成果等工作，从而实现全校教学管理的目标。对于学校教学和管理中的重要规划和重大问题的决策等，一般是在校党委的统一领导下，有学校党委常委会、校务会议等领导机构讨论决定。我国绝大多数高校的教学工作由分管副校长负责，分管教学副校长实际上成了全校教学管理的首要人物，他们通常拥有比较全面而广泛的教学管理职责和权力。其职责主要包括主持全校性教学改革，组建教学管理队伍，建立教学质量管理体系，组织教学研究与交流，发挥职能部门和院系的应有作用等。

我国高校一般都建立了校级教学工作委员会（有的称教学指导委员会，或者称教学督导委员会）。校教学工作委员会是学校教学工作的监督、评估和决策咨询机构，其基本职责是研究全校性教学管理的一些重大问题，如审议和指导各学科教

¹康克军.论我国大学学院制的发展[J].大学教育科学,2004,(8):24.

学计划及课程教学大纲的编写工作；定期组织教学检查和教学考核等。教学工作委员会设主任、副主任和秘书，委员由资深教师和教学管理干部选举产生。

通常，高校的教务处（部）是校长或分管副校长领导下实施教务管理的职能部门，担负学校教学方面的组织管理、计划管理、制度管理、业务管理和质量管理，负责课堂教学管理、实验教学管理、实践教学管理、教师管理、学生管理、教材管理、设备管理、教学行政管理、信息管理、教学管理队伍的管理等工作。如具体负责贯彻执行学校教学管理的决策，拟定学校教学工作的计划和规章制度，研究并提出有关教育事业发展、调整专业设置、教学改革等方面的意见；组织教学过程的实施，进行全面的教学质量管理等。教务处一般设处长1人，副处长2~3人，下设教务科、学籍科等部门。理论上，高校教务处（部）要接受校级教学工作委员会（或教学指导委员会、教学督导委员会）的指导，但因其与教学工作委员会职责多有重合，实际上，多数高校的校级教学工作委员会等职能被学校教务处（部）取代，因此，教务处（部）实际成了全校教务管理的龙头和发动机。

从调查情况看，我国高校教务处（部）内设机构不尽相同。一般根据各校教务处（部）的职能定位来考虑内部机构的设置和人员配置。当前，一般大小的教务处（部）设置了4个以上的科级管理机构。这些内设机构多半属于行政性机构，但有的属于学术性（如教学研究）机构或者教学服务（如教材发行）机构。有些职能十分相近的科级机构，只是校与校之间名称有所区别而已。（见表1-2）

表1-2 国内6所重点大学教学处（部）内设机构情况

| 学校名称 | 教务处（部）内设机构数 | 教务处（部）内设机构名称 |
|--------|-------------|--|
| 清华大学 | 8 | 计划与管理科、实践教学科、教务科、注册中心、招生办公室、教学研究与培训中心、教材与图书发行中心、处办公室 |
| 北京大学 | 6 | 教学办公室、教务办公室、招生办公室、教育教学评估办公室、教材办公室、综合办公室 |
| 同济大学 | 6 | 教务科、实践教学科、选课与学籍管理中心、招生办公室、教学研究科、综合科 |
| 中国人民大学 | 6 | 教学行政科、教材科、教学研究科、教学评估办公室、教学督导室、处办公室 |
| 华中科技大学 | 5 | 教务管理科、学务指导科、教学质量管理工作科、教学改革与发展研究科、处办公室 |
| 厦门大学 | 4 | 教学科、学务科、实验电教科、办公室 |

（说明：资料来自各校校园网）

由于各大学的校情不同，学校教务处（部）实际履行的职责也不尽相同。因此，存在所谓“大教务”和“小教务”之分。“大教务”是指教务处（部）实际履行比较完备的教学管理职能，“小教务”是指教务处（部）实际履行的教学管理职能不完备，有些本来该由教务处（部）履行的职能却由其他职能机构承担。例如，中国人民大学的学生处（与校党委学工部、武装部合署办公）也履行本科教学管理的部分职能。¹

2. 院级教学管理机构及其职能

与学校层次相比，二级学院更多地体现了精简的原则。在教务管理人员配备上，二级学院一般由一名副院长分管教学与管理工作的。有的二级学院既配有教学秘书，同时配有专职教务人员；有的则只配备了教学秘书，而无专职教务人员。规模较大的二级学院设有教学管理科（室），配备了若干专职教务人员。

与学校层次相对应，二级学院一般也建立由教师和教学管理人员组成的教学工作委员会，负责研究和决定本学院教学管理的重大问题。但实际上，二级学院教学管理工作主要在院长、副院长的领导下，由专门的教学管理机构 and 人员负责，而教学工作委员会之类的组织机构实际发挥的作用并不是很大。

下面以浙江大学人文学院为例，对高校二级学院教学管理机构及其职能进行简要介绍（见图 1-1）。

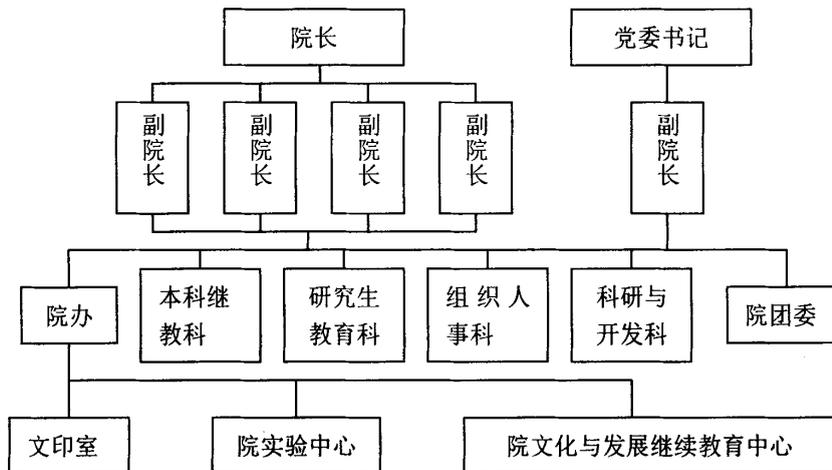


图 1-1 浙江大学人文学院机构设置示意图

在浙江大学人文学院，“本科继教科”负责全院本科生教学管理工作。同时，学院下属的各系均配置了专职教学管理人员，分别负责学生成绩管理、学籍管理、毕业生资格初审等工作。为了使学院管理工作规范、有序地进行，形成科学、民主的决策机制，浙江大学人文学院设立了院教学指导委员会、院学生工作委员会、

¹中国人民大学.中国人民大学学生处部门介绍[EB/OL].<http://xsc.ruc.edu.cn/node/21>,2004-09-08/2012-07-08.

院研究生工作委员会、院务委员会，各委员会成员由院党政班子在广泛征求教职工意见的基础上确定，成员任期二年。其中院教学指导委员会、院学生工作委员会的工作都与本科教学管理工作直接相关。¹

在我国一些高校中，二级学院下设的学系也负责教学管理的部分工作。一般是在系主任或主管教学的副系主任领导下，由专职教学人员或教学秘书负责本系教学管理。另外，在院系之下，还有一级学术性兼行政性的组织机构——教研室（有的学校称其为“学科组”）。例如，浙江工业大学信息工程学院不设置学系，也不设置教研室，只设若干个学科组。但是，无论是教研室还是学科组，它们都是大学的最基层的正式组织机构。目前，高校的教研室或学科组的主要职能包括：完成教学计划规定的课程（含实践环节）教学任务；开展教学研究和科学研究，组织相关的学术活动；分配教师的具体工作任务，组织师资的培养提高并提出补充、调整的建议；加强相关学科实验室、资料室的基本建设等。因此，我国高校的教研室或学科组具有多重属性，它们既是按学科、专业或课程组成的学术（教学或研究）组织，也是职能不完全的基层管理组织，在开展教学研究和教学改革、提高教学质量等方面都发挥着十分重要的作用。

¹郭冬生.大学教学管理制度论[M].北京:高等教育出版社.2005:104.

二、A 校校院两级教学管理体制改革实践分析

（一）A 校校院两级教学管理体制改革背景

A 校是重庆市新办本科院校，成立于 2004 年 7 月，由两所高等专科学校合并而成。全校全日制研究生、本科、专科在校学生达 20000 余人，下设 13 个学院，涵盖理、工、经、管、文、法、艺等学科门类，是一所多学科多层次协调发展，行业优势突出，办学特色鲜明，蕴藏着较大发展潜力的高等学校，被教育部评价为“发展最好、最快的新建本科院校之一”。学校占地 2000 余亩，建筑总面积 53 余万平方米，教学仪器设备总值 2.14 亿元，设有石油工程、冶金工程、机械设计制造及其自动化、计算机科学与技术、化学工程与工艺、土木工程、安全工程、会计学、国际经济与贸易、数学与应用数学、英语、艺术设计等 40 个本科专业。截至 2012 年 10 月，A 校共有教职工 1512 人，其中专任教师 1000 余人，专任教师中正副教授 481 人，博士 180 人、硕士 722 人，省（直辖市）级以上学术带头人、学术带头人后备人选共 14 人，中青年骨干教师（含资助计划）40 人。学校拥有市级特色专业 4 个，国家级工程实践教育中心 4 个，还建有市级教学团队 9 个、市级精品课程 8 门、市级双语教学示范课程 2 门、市级人才培养模式创新实验区 4 个、市级实验教学示范中心 8 个、市级专业改革综合试点专业 2 个、市级精品视频公开课 2 门、市级“十二五”规划教材 3 部、市级大学生校外实践教育基地 2 个。

A 校组建之后，通过整合和发展，扩大了办学规模，增强了办学实力，提高了办学层次。为提高人才培养质量学校自合并组建以来便开始大力推进教育教学改革和机制创新。A 组建之初制订了《A 校发展战略规划（2005~2020 年）》，确立了学校总体发展“三步走”的阶段性战略目标，其中，在第一步阶段目标中便提出了“进一步整合各类内设单位，优化资源配置，推进学院体制、学术管理、教学管理、学科体制、科技管理和人才培养等方面的创新”的要求，将学校体制、教学管理体制改革纳入到学校发展的首要任务之中。之后发布的《A 校“十一五”事业发展规划（2005~2010 年）》中，明确提出“推进体制机制创新，提高管理效率；深化办学体制改革；深化校院两级管理体制改革的”任务要求。

A 校校院两级教学管理体制是在该校校院两级管理体制改革的背景之下开始施行的。2007 年 4 月，A 校开始实施“本科教学质量与教学改革工程”，即“人才培养模式改革工程、教学内容方法更新工程、优质教学资源建设工程、教学质量评价完善工程和教学管理体制创新工程”等。其中，“教学管理体制创新工程”决定实施“分级教学管理体制创新计划”，要求完善校、院两级教学管理模式，明确

学校、学院教学管理职责和目标，加大学院教学管理的自主性，实现教学管理工作重心下移。

通过一系列发展规划的制定与实施，A校已基本实现了校院两级管理体制的改革，这也为其校院两级教学管理体制的施行奠定了基础。

（二）A校校院两级教学管理体制改革的举措

A校在学校管理体制逐步深化的过程中，为适应校院两级管理体制改革的需要，开始跟进对教学管理体制的改革，为校院两级教学管理体制的确立采取了相关改革举措。下面从理念确立、组织机构设置及责权划分、配套制度建设三个方面介绍A校校院两级教学管理体制的施行情况。

1. 校院两级教学管理理念的确立

2007年4月，A校依据《高等学校教学管理要点》和《教育部财政部关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》（教高[2007]1号）的内容要点，制定并公布了《A校关于推进校院两级教学管理的实施意见》，以“五个有利于”作为基本原则，即“有利于深化教学改革、建设和发展，提高办学水平、办学质量和办学效益；有利于理顺关系，规范管理程序；有利于强化学校宏观决策调控，提高决策水平；有利于调动和发挥院的办学积极性，提高办学的自主性和管理水平；有利于学校资源得到充分利用”。

《A校关于推进校院两级教学管理的实施意见》规定：校级教学管理工作的地位和作用是“对全校教学工作予以决策，并实行统一领导和宏观管理；贯彻党的教育方针、政策，把握办学方向，明确奋斗目标，研究教学规律，改进教学管理工作，提高教学管理水平，建立稳定的教学秩序，保证教学工作的正常运行，并组织实施工学改革，优化专业结构，加强学科专业建设”，院级教学管理工作的地位与作用是“作为在学校领导下的有一定办学权力的管理和运行实体，负责本院的本科生与专科生的教学、学生思想政治教育和党建等各项工作；学院在实施学校总体目标的过程中，必须形成自己的办学目标，自主办学；学院以教学工作为中心，以本科教育为基础，深化教学改革，加强教学基本建设，有效地管理教学过程，努力调动教师和学生教与学的积极性，保证教学质量的稳步提高”。

《A校关于推进校院两级教学管理的实施意见》的出台是A校校院两级教学管理体制改革的理念确立的重要标志。不难发现，其中对校院两级教学管理工作的总体规划正是校院两级教学管理体制内涵的具体体现，如：理顺校院两级教学管理职责，调动各院在教学管理工作中的积极性和主动性，强化学院的教学管理职能等。

2. 校院两级教学组织机构设置及责权划分

(1) 重置教务处部门组成与职责分工

高校教务处一直处于学校教学管理工作的核心地位，是学校工作职责最多、任务最重的教学管理机构，在教学管理工作中发挥引导、服务和监督三大职能。教务处完善的机构设置和明晰的职责分工有利于全校教学管理工作的顺利开展。A 校教务处作为主管校长领导下管理全校教学工作的职能机构，是学校教学管理工作的中枢。在学校组建之后，为了满足学校教学管理工作的需要，A 校教务处革新了机构设置与人员配置，全面负责教学计划管理、教学质量和教务行政管理，组织学校教学思想建设、学科与专业建设、师资队伍建设、学风建设及教学管理干部队伍建设。目前，A 校教务处设有 8 个部门，共包括 30 个岗位。分管校领导 1 人，由主管教学副校长担任；处长 1 人，分管处办；副处长 2 人，分管教学建设科、教育技术科、教务科与实践科；处办设主任 1 人，秘书 1 人，负责教务处综合事务处理；教育技术科设科长 1 人，另设 5 个岗位，负责多媒体设备管理、教学资源建设管理、应用系统管理、数字媒体制作与管理、教务系统管理；教务科设科长 1 人，另设 5 个岗位，负责统考管理、教学运行管理、选课及成绩管理、学籍管理、校内考试管理；实践教学管理科设科长 1 人，另设 4 个岗位，负责实践教学管理、实践能力拓展管理、实验室建设管理、毕业设计与管理；教学建设科设科长 1 人，另设 5 个岗位，负责人才培养方案管理、教研教改管理、教学质量、教材计划管理、教材库房管理；教学督导组设团长 1 人，负责配合教务处开展教学督导工作。

为了落实教务处在校院两级教学管理过程中的枢纽作用，A 校教务处制订并实施了相关工作制度，以确保与二级学院教学管理机构的及时沟通与交流。学校教务处对内实行《教务处首问负责制度》与《教务处内部工作制度》，对信息沟通、学习培训、考勤考核等做了明确规定，对外实行《教务处干部联系学院工作制度》。

A 校教务处干部联系学院工作制度

第一条 为确保学校教学工作的顺利有序开展，加强教务处与各教学单位的联系，保证教学工作信息渠道的畅通，提高教学管理质量和服务水平，特设立本制度。

第二条 教务处科级以上干部每学年与学院建立起比较稳定的联系，一年后轮换，充分发挥桥梁纽带作用。

第三条 定期走访联系学院，做好调研工作，交流情况，沟通信息，及时报告并协助解决学院教学工作中遇到的困难，提高工作效率。

第四条 加强与学院党政一把手的沟通和交流，争取学院对教学工作的大力支持。

第五条 深入联系学院课堂听课，及时了解和掌握课堂教学的实际情况。

第六条 参加学院重要的教学活动，协同学院做好教学质量检查和各项教学管理工作，及时将学院在教学管理工作中的好经验、好典型向相关部门和领导汇报，以便在全校推广。

第七条 将学校有关教学工作的方针、政策、计划和要求以及其它教学单位在教学工作中具有推广价值的经验及时传达给联系学院，加强对联系学院教学管理工作的指导与服务。

第八条 处理好日常工作与联系学院工作之间的关系，增强服务意识，提高教学管理和服务水平。

第九条 教务处干部要认真听取学院意见，不断改进工作作风，务求工作取得实效。

(2) 成立校院两级教学指导委员会、教学督导委员会

A校于2007年成立了校本科教学指导委员会，负责对全校教学改革、教学建设以及教学管理工作中重要问题的决策进行审议、监督和实施。委员会由21~25人组成，委员会成员包括：校行政领导、相关职能部门负责人、教学单位主管教学负责人及专职教师代表，设立主任委员1人，副主任2人。校本科教学工作委员会履行下列职责。

专业和课程建设：审议、指导学校本科专业的设置、调整和建设规划；根据需要及时提出制（修）订各专业人才培养方案和教学大纲的建议，提出制（修）订的原则要求，负责学校人才培养方案的审定并监督其实施；审议、指导课程建设规划，并负责对各种精品课程或优秀课程的评选。

教学规章制度建设：审议职能部门提出的教学管理制度和措施，并对完善学校教学管理体制和教学管理措施提出意见和建议；对加强全校的教风和学风建设提出具体意见。

教材建设：审定学校教材建设规划，并负责对教材建设立项申请进行评审和验收；推荐出版教材，评审优秀教材。

教学改革与研究：对学校教学改革的方向性决策提供咨询，审议学校各种教学改革方案；对教学改革方案的执行进行监督和指导，对执行结果及改革工作中出现的重大问题进行评价和研究；对教学改革与研究课题指南和立项申请进行审议，并负责对教研成果进行验收评价；接受校长委托，开展专题调研；负责评审学校教学成果奖。

教学评估：审定学校教学评估方案；监督和指导教学评估，并对评估结果进行审定和分析。

实验室建设和实践教学：负责审定学校的实践教学基地、实验室建设规划；对实践教学进行监督和指导。

A 校各二级学院也成立有教学指导委员会，由 5~7 人组成，设主任委员和副主任委员各 1 人，分别由院长和主管教学副院长担任，成员还包括在职或离退休教师和教学管理人员。院级教学指导委员会的职责包括：对学院教学工作的重要环节(包括专业设置、课程计划、教学大纲、课程建设、教材建设、实验室建设、优秀教师奖评选、教学成果奖评选、优秀教材评选等)和有关业务工作进行咨询和审议；对学院日常教学过程进行检查、监督和指导，及时发现问题，提出改正意见。对违犯教学秩序的行为有权提出批评和建议；对完善学院教学管理体制和教学管理措施提出建议并参与决策；对教师的教学成果有权提出评价意见，对教师晋升职称和评奖在教学方面有一票否决权；提出或审议教学研究课题，指导学院的教学研究工作；参与和教学有关的各项评估工作。对学院教学评估体系实施和总结进行监督指导；组织并实施学院的教学调研活动。

校本科教学指导委员会下设教学督导委员会，对学校本科教学的相关工作进行监督、检查、评估、审议和指导。本科教学督导委员会成员由校长聘任，设主任 1 名、副主任 3 名，成员一般为 20—30 名，督导委员选聘由学院推荐。督导委员需深入教学第一线，每学期至少听课 30 学时，课后与任课教师就课堂教学内容和方式进行交流；检查校、院两级教学管理部门对人才培养方案、教学大纲、教学日历、教学规章制度等教学文件的执行情况；此外，督导委员每月需将听课记录送交教务处，以便汇总听课信息和建议，反馈给学院。

学院一级也成立了本科教学工作督导组。下面以 A 校外国语学院为例，介绍学院本科教学督导组工作实践。A 校外国语学院教学督导组设组长一名，由教学副院长兼任，设秘书 1 名，由学院教学秘书兼任，教学督导员 10 名。学院教学督导组一方面对全院的教学工作进行检查、督促、指导、评议和调研，掌握教学第一线动态，反应广大师生对教学工作和教学管理的意见和要求，为学院改进教学工作提供依据；另一方面需与学校教学督导委员会协同合作，加强沟通，反馈教学工作信息，送交工作总结、建议等。

3. 校院两级教学管理体制运行的配套制度建设

(1) 实施本科专业负责人制度

2007 年 6 月，A 校公布了《本科专业设置、建设和评估管理办法》，规定“学校教务处为专业设置和调整的主管部门，专业建设以学院为基础，建立专业负责人制度，负责制定专业发展建设规”。A 校为完善本科教学基层组织建设和教学工作责任体系，正式确立并实施了本科专业负责人制度。A 校本科专业负责人制度要

求学校每一个本科专业设置一名专业负责人，在制度的具体实施过程中，学院一级有较大的自主权。专业负责人的遴选和考核工作均由专业所在学院负责组织。专业负责人在教学管理过程中充当校级管理与院级管理的媒介作用，一方面负责本专业的规划与建设，组织开展专业教学研究和改革，同时需及时向学校和学院反应专业建设的有关情况，并完成学校与专业建设相关的其它工作。

(2) 实施课程（组）负责人制度

课程组是一个由数名讲授相同或者相似本科课程和兴趣的教师组成的本科教学及教学研究共同体，也是一个以课程或课程群为基础建立起来的的教学及教学研究群体。为加强基层教学组织建设，整合优秀课程资源，A校于2007年7月开始实施课程（组）负责人制度。制度实施范围包括学科基础课程、专业发展必修课程和通识教育必修课程，各学院有3个以上专任教师的课程均需组成课程组，设组长1名（如有需要可另设副组长1名），实行组长负责制，课程组组长即为课程（组）负责人。A校对课程（组）负责人的条件要求较高，聘任对象必须具有副教授以上职称，担任该课程或相关课程教学任务5年以上，教学工作成绩突出，并具有开展课程建设和教学研究工作的经验。课程（组）负责人的工作职责包括：组织制定并实施课程建设规划；组织制定或修订课程教学大纲、课程教学规范等教学文件；组织本课程的教学活动；进行教材、教辅资料、课件、题库、网站等多种形式的教学资源建设，更新教学内容，改进教学方法与手段；开展各类教学研究与教学改革，每学期组织不少于3次的集中教学研讨活动；负责本课程青年教师的指导工作，做好培训工作，推荐课程（组）教师申报各级各类教学奖励。

(3) 实施优秀教学管理奖评选制度

A校于2007年9月开始实施优秀教学管理奖评选制度，设立“优秀教学管理奖”，评选“优秀教学管理先进集体”及“优秀教学管理先进个人”，以表彰在教学管理工作中做出突出成绩的先进集体和先进个人。“优秀教学管理奖”每三年评选一次，其中，“优秀教学管理先进集体”评选范围是各二级学院，“优秀教学管理先进个人”评选范围是各二级学院分管教学工作的负责人、教学秘书、教研室（实验室）主任，也包括校教务处教学管理人员。学校向获奖单位和个人颁发“优秀教学管理先进集体”和“优秀教学管理先进个人”证书并在每届教学工作会上进行表彰，同时给予一定的物质奖励。

(4) 实施二级学院年度教学管理工作考评制度

A校于2007年3月开始实施二级学院年度教学管理工作考评制度，设立相应的考评机构，明确考评任务。首先，在学校一级成立教学管理工作考评小组，负责院系教学管理工作考评。其主要任务是审定二级院系教学管理工作考评指标体系及标准，并据此对二级院系年度教学管理工作进行考评。考评小组由分管教学

工作的副校长任组长，人事处处长、教务处处长任副组长，成员包括人事处副处长、教务处副处长、教学工作督导组相关人员（含外聘专家）、院系院长（系主任）等。其次，学院一级成立教学管理工作自评小组，由院长（系主任）负责，成员由副院长（副主任）、院系办公室主任、教研室（实验室）主任及相关人员组成，其主要任务是依据考评指标，对本院系教学管理工作进行考评，并提交自评总结报告和有关支撑材料。二级学院年度教学管理工作考评分学院自评、学校考评和结果公示三个阶段进行。学校将根据二级学院教学工作考评结果进行奖励，具体奖励办法和奖励额度由人事处和教务处于每年实施考核前予以公布，考核结果也将下一年度评优的主要依据。

A 校在施行校院两级教学管理体制过程中，通过完善校院两级教学管理组织机构的设置，划分职责权限，并对体制的运行实施配套的制度建设，在一定程度上畅通了第一线教学工作的信息反馈渠道，促使学院一级提高工作执行力，实现其教学管理工作的规范化和科学化，为其教学质量的提高提供了保障。

（三）A 校施行校院两级教学管理体制后各主体的变化

1. 校院两级教学管理下领导职权的变化

（1）校级领导职权的变化

A 校施行校院两级教学管理体制改革后，校级各职能部门逐步转变职能，淡化微观管理职能，强化监督考核和服务职能。校级领导行使必要的组织和审批事权、宏观规划、政策制订、考核评估、信息服务、协调督查、对外联络等权力。

（2）院级领导职权的变化

A 校施行校院两级管理教务体制改革后，学院领导从“被动式”教学管理模式解放出来，拥有了教学自主权、不完全独立财权和不完全独立人事权。同时，随着办学自主权的逐渐扩大，学院承担的责任也日益增多。

教学质量责任：学院领导对本学院教师的教学质量和学生培养质量负责，有责任帮助教师丰富教学内容、改进教学方法、提高教学质量，学院的教学质量接受校教务处、校教学工作委员会、校教学督导委员会的监督检查。

专业建设责任：施行校院两级教学管理体制改革后，A 校明确将各学院作为专业建设的主要责任单位。学院需发挥主体作用，将专业发展规划纳入学院发展规划中，各专业应制定详细的专业建设与发展实施计划，建立并健全专业负责人制度，定期修订并完善各专业的人才培养方案和教学大纲等教学基本文件。建立专业建设评估与检查制度，建立专业准入与退出、专业信息反馈机制。完善品牌专业评估制度与新办专业合格评估制度。定期检查各专业建设的进展情况，对传统

专业、新办专业、优势与特色专业制定不同的评价标准。

课程建设责任：课程建设是保证和提高教学质量的重要手段，也是专业建设的基础。A校各学院需根据学科专业培养目标，合理设置课程体系，实施校级精品课程、重点课程建设；加强课程的常规性建设和规范化管理，设立课程建设负责人制度，负责对该门课程的规划、管理与建设；健全和完善课程检查与评估制度，加强对课程建设的过程性管理；加强研究型、课题型、探讨型、实践型、自主学习型等课程的建设等。

2. 校院两级教学管理体制下教师的变化

在旧式教学管理模式下，教师的主体作用通常只体现在课堂知识的传授上，无法体现在学校教学管理过程中。而我国的教育法明确规定“教师有权对学校教育教学、管理工作和教育行政部门的工作提出意见和建议”，可见教师在学校教学管理过程中的作用不应只局限于课堂教学活动。A校在施行校院两级教学管理体制之前，整个教学管理过程被学校教务职能部门微观控制，学校教务职能部门由于长期脱离教学第一线，制定出来的教学规章制度往往与一线教师的教学实践相冲突，学校又习惯以行政命令的方式来推动这些教学规章制度的实施，这样一来，教师与教学管理渐行渐远。A校施行校院两级教学管理体制之后，逐步将教学管理重心降至学院一级，让处于教学活动第一线的教师从被监管者转变为直接参与者。例如，A校教学工作委员会明确要求委员会成员中必须有专职教师代表，A校课程（组）制度也让专任教师直接参与到学校的教学管理活动之中。校院两级教学管理体制的施行为一线教师创建了教学反馈信息的平台，鼓励教师参与到教学管理规章制度的制定过程中。

3. 校院两级教学管理体制下学生的变化

A校在施行校院两级教学管理体制之前，学院一级自主权不足，被动地执行学校下达的教学计划，忙于应付学校的考核评估，因此在教学管理过程中无暇顾及学生方面的需求。以学院为重心的校院两级教学管理体制的施行，为学生在教学管理活动中表达自身意愿创造了条件。2009年开始，A校在全校范围内公开选拔“学生教学信息员”，对学院的教学计划与内容、教学方法及手段、教学管理、教学条件、师资力量、教学评价等教学和教学管理工作提出意见和建议。2012年3月，A校成立了第一届本科教学工作学生咨询委员会，委员会成员有权参与审议学校教学管理的有关规章制度、本科人才培养方案及教学计划，有权参与学校教学改革及课程教学内容与课程体系建设，并负责对学校本科教学工作中的重要问题开展调查研究，提出咨询报告，收集教学意见与建议等。

(四) A 校校院两级教学管理体制改革的实践分析

为了解 A 校施行校院两级教学管理体制改革的实效性,对其目前教学管理活动的现状进行了调查。在 2012 年 10 月至 12 月期间,对 A 校分管教学副校长、教务处专职工作人员、二级学院分管教学副院长、教学秘书、任课教师以及在校学生进行了访谈,结合访谈结果与对 A 校教学管理实践的考察,发现 A 校在施行校院两级教学管理体制过程中仍存有一些问题,主要包括以下几个方面:

1. 校院两级教学管理观念仍不明确

管理观念的更新是校院两级教学管理体制改革的先导。因为管理观念支配管理主体的管理方法、策略,决定管理质量的高低,能加速或延缓管理目标的实现。教育观念的改革与更新是近几年来在教学改革中一直强调的首要问题。但是,在过去相当长一个时期形成的传统教育思想和观念,决不是在短时期内就可以扭转的。而且从行为科学的角度看,一个新思想观念的确立,必须要经过相当一段时间对实践的观察与思考之后才能稳固下来。¹对 A 校的调查发现,在合并组建之后,学校规模变大了,教学资源也更加充裕,随着二级学院的扩充,学校的教学管理工作环境已产生较大变化,学校的教学管理观念按理说也应随之改革和创新。但是 A 校在校院两级教学管理体制改革的实践中,教学管理观念并没有实质性的改观。现行的教学管理制度较之前并没有更改和创新。

(1)“教学管理即管理创新”的观念还未确立。在高校行政岗位中,工作流动性较小的当属教学管理部门。教学管理人员长期在同一岗位工作,往往会产生这样的问题,即习惯墨守成规,不愿意改变工作方式,不愿意改革创新。例如 A 校某学院的人才培养方案就是由原来的教学计划简单修改而成,没有深入研究人才培养规格和目标,课程的结构体系以及实践教学环节等问题。例如, A 校目前使用的学生网上评教指标体系仍是 2004 年组建合并之前的。(见表 2-1)施行校院两级教学管理之后,未对该评教指标体系的科学性、评教方法和实效性进行科学系统的研究,评教结果的准确性难以保证。从表 2-1 也能看出,各评教指标的权重是平均分布的,未能突出侧重点,指标内涵的设置也相对简单。这样的评教结果对教学管理工作的参考价值有待考证。

¹蔡中宏,王永斌.高等院校保证教学质量的管理策略[J].兰州交通大学学报(社会科学版),2004,4(2):120-124.

表 2-1 A 校学生网上评教指标体系设置

| 序号 | 指标 | 指标内涵 | 权重 | 评价等级 | | | | |
|----|------|-------------------|------|------|----|----|----|----|
| | | | | A | B | C | D | E |
| | | | | 优秀 | 良好 | 一般 | 合格 | 较差 |
| 1 | 教学态度 | (备课充分、教学严谨、责任心强) | 0.25 | | | | | |
| 2 | 教学内容 | (内容充实、联系实际、重难点突出) | 0.25 | | | | | |
| 3 | 教学方法 | (方法合理、灵活多样、启发思维) | 0.25 | | | | | |
| 4 | 教学效果 | (激发兴趣、培养能力、师生互动好) | 0.25 | | | | | |

注：分值=等级×权重，评价等级 A=1 分，B=0.8 分，C=0.6 分，D=0.4 分，E=0.2 分

(2)“教学管理即教学服务”的观念还未确立。我国高等教育大众化在很大程度上是通过国家扩招政策而得以较快实现的，各高校扩大办学规模的同时也带来了一系列问题。在施行校院两级教学管理中仍将重心放在控制和监督上，忽视了教学管理工作的服务功能，师生的需求往往得不到满足。2007 年教育部《关于进一步深化本科教学改革全面提高教学质量的若干意见》明确指出“要采取各种措施，通过推进学分制，降低必修课比例、加大选修课比例等，增加学生自主学习的时间和空间，拓宽学生知识面，增强学生学习兴趣完善学生的知识结构，促进学生个性发展”。¹各大高校开始普遍采用学分选课的方法，提高了选修课的比重，鼓励学生自主性学习。跟以前相比，学生在选课方面有了更大的自主权，可以根据兴趣爱好选择选修课程，但是在如何满足学生的选课需求方面，仍有很多问题亟待解决，如多数高校选修课学分比例不到总学分的 30%。在 A 校公布的《2011 级本科学分制指导性人才培养方案制定的原则意见》显示，各专业的选修课学分按 20%~25%控制。这样的选修课学分比例连总学分的三分之一都不到，很难满足学生自主选择学习、自主设计学习的需要。长期以来，高校教学管理对人才培养目标的要求，一直比较注重统一管理，依然存在着过于追求学科或专业理论体系完整性的倾向，而对学生的个性发展，却未能给予足够的重视，也就削弱了对学生创新能力的培养。

以上这两个问题，从侧面反映出，在 A 校校院两级教学管理体制改革过程中，教学管理观念的革新依然有相当长的一段路要走。实际上，只有观念上的问题解决了，校院两级教学管理体制在具体实践过程中的阻力才会减少。

¹教育部.关于进一步深化本科教学改革全面提高教学质量的若干意见[EB/OL].
http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_1623/201001/xxgk_79865.html.2007-02-17/2012-10-23.

2. 校院两级管理责权不明

管理学认为, 责权相应是重要的管理原则, 也是高校施行校院两级教学管理的基本保障和要求, 权力分配体系是高校校院两级管理体制构建的灵魂, 也是二级管理体制是否科学、合理的关键。¹现阶段, 国内很多高校在校院两级教学管理体制改革的实践中表现出责权不明的情况。对调查和访谈过程中发现, A 校同样存在这个问题。其校院两级教学管理难以有效的实施, 主要问题表现在校院各教学管理部门的基本职能没有明确的划分, 校级教学管理部门与院一级在职能上存在过多的交叉和重叠, 教学管理的主导权仍然过多地集中在校一级和职能部门, 管理重心并未真正下移, 以致造成学校一级与学院一级在责、权的分配上有分离的现象。

A 校主管教学副校长对当前教学管理问题做了形象的说明: 我们学校从 2004 年到现在, 在校生规模猛增, 这不是一个简单的量的问题, 会引起质的变化。打个比方吧, 原来家里 3 口人, 妈妈一个人就把家里吃、穿、用的各方面都管起来了。而现在变成近 30 人, 妈妈忙不过来, 可能就要把买菜、洗碗、做饭、打扫、卫生、洗衣服的活分给家里其他人干了。这工作一分解, 就出现协调、配合、信息传递等问题。而且, 这个规模不是一下子达到的, 而是今年 3 人, 明年 5 人, 后来 9 人等这样递增的。吃饭的场所、烧饭的工具, 甚至住的房子都要变了, 都要重新建起来, 一切都在动态发展中。在这个过程中, 出现一些问题, 一些不平衡、不协调, 客观上是可以理解的, 而且高等学校的教学管理工作比家里的日常生活可复杂多了。

A 校教学管理责权不明问题突出表现在: 学校一级只交责任、不交权力, 二级学院责多于权。从教学管理的工作要求来看, 学院一级的工作范围大, 责任重, 一方面要对学校下达的任务负责, 同时负责学院自身的发展规划, 如果没有一定的教学管理自主权, 工作效率势必受到影响。从 A 校的改革实践情况来看, 包括教学管理自主权在内的诸多管理权限仍然集中于校级职能部门, 学院一级成了被动的执行机构。这样一来, 一方面, 两级教学管理的运转周期和链条加长, 其功能和优势没有得到充分的发挥, 另一方面, 二级学院的主动性在长期的被动执行教学管理任务的过程中被消磨, 在校院两级教学管理过程中也习惯于以往的管理模式, 一定程度上阻碍了改革的顺利推行。

承担人才培养的二级学院在教学管理过程中应当享有和支配教学内容选择权、教学方式和手段选择权、课程设置权、教材选择权、教学评价权等。A 校施行校院两级教学管理体制之后, 二级学院应有的教学自主权并没有彻底落实, 学院一级仍处于只负责完成学校工作安排、落实本学院教学计划的局面, 对各自学

¹ 吴杨. 大学学院制制度下内部管理运行机制创新探讨[J]. 南京航空航天大学学报, 2000, (5): 12.

院的发展规划缺少应有的主动性和积极性。校院两级教学管理体制改革的成效在很大程度上取决于二级学院办学自主权的落实情况。而决策权、人事管理权和财务管理权的落实是二级学院办学自主权的有力保障。

(1) A 校院级财务管理权限调查。二级学院财务管理权限主要体现在学院建设经费使用、教职工工资津贴等发放上。以此为切入点,调研期间对 A 校 13 个二级学院财务管理权限进行了调查。

表 2-2 A 校校院两级承担学科点建设经费状况

| 学科点建设经费状况 | 校拨学科点建设经费充足 | 校拨学科点建设经费不充足, 学院自筹补充 | 校拨学科点建设经费不充足, 学院无经费补充 |
|-----------|-------------|----------------------|-----------------------|
| 数量(所) | 4 | 7 | 2 |
| 比例(%) | 30.8 | 53.8 | 15.4 |

表 2-2 表明反映了 A 校校院两级承担学科点建设经费的情况,有 4 个二级学院的校拨学科点建设经费充足,7 个二级学院校拨经费不足,需学院自筹补充,另有 2 个学院(外国语学院、人文艺术学院)校拨经费不足,但学院自身也无力自筹经费填补缺口。

表 2-3 A 校校院两级承担教职员工固定工资情况

| 教职员工工资状况 | 校级支付全部工资 | 校拨部分工资,学院自筹补充 |
|----------|----------|---------------|
| 数量(所) | 11 | 2 |
| 比例(%) | 84.6 | 15.4 |

表 2-3 显示了 A 校校院两级承担教职员工工资的状况,其中有 11 个二级学院的教职员工工资全部由学校承担,石油与天然气工程学院和建筑工程学院由校拨部分工资,学院需要承担教职员工一定比例的工资。

表 2-4 A 校校院两级承担教师岗位津贴状况

| 校院两级承担教师岗位津贴状况 | 校拨所有教师岗位津贴 | 校拨一定比例,其余学院自筹 | 全部由学院支付教师岗位津贴 |
|----------------|------------|---------------|---------------|
| 数量(所) | 7 | 5 | 1 |
| 比例(%) | 53.8 | 38.5 | 7.7 |

表 2-4 显示了 A 校校院两级承担教师岗位津贴的情况,有 7 个二级学院的教师岗位津贴全部由学校承担,5 个二级学院均需承担一定的岗位津贴,其中仅有石油与天然气工程学院全额支付教师岗位津贴。

二、A 校校院两级教学管理体制改革的实践分析

表 2-5 A 校二级学院支付教师工资奖金福利比例情况表

| 学院拨付比例 | 10%以下 | 10%~20% | 20%~30% | 30%以上 |
|--------|-------|---------|---------|-------|
| 数量（所） | 7 | 3 | 2 | 1 |
| 比例（%） | 53.8 | 23.1 | 15.4 | 7.7 |

高校二级学院财务管理权限大小也可以从学院承担本院教师工资奖金福利比例得以体现。表 2-5 反映了 A 校二级学院在校院两级拨付教师工资奖金福利的比例情况，有 7 个二级学院拨付比例不足 10%，达到 30% 以上的二级学院仅有 1 个（冶金与材料工程学院）。

从 A 校校院两级财务管理权限情况可以看出，学校为将部分财政压力分解到二级学院，而二级学院由于专业特征不同，可以自主支配经费的额度差异较大，证明 A 校在财权分割上仍处于起步阶段，没有较为清晰的分权特征，普遍存在责大于权的现象，二级学院财务管理自主权从总体上看仍十分不足。

(2) A 校院级人事管理权限调查。高校的人事管理决策权在校院两级之间的分配情况也是校院两级教学管理责权划分的重点。在教学管理过程中的人事管理决策权主要体现在教师引进、教师岗位聘任决策权上。表 2-6 显示了 A 校校院两级教师岗位聘任决策权的情况，可以看出，在 A 校下设的 13 个二级学院中，有 8 个学院的教师聘任完全由学校决定，有 5 个学院可以对关键岗位外的教师具有聘任决策权，目前仍没有一个学院具有完全自主的教师岗位聘任决策权。

表 2-6 A 校教师岗位聘任决策权限情况表

| 教师岗位聘任决策权情况 | 所有教师均校聘 | 关键岗位教师校聘，其他院聘 | 所有教师均院聘 |
|-------------|---------|---------------|---------|
| 数量（所） | 8 | 5 | 0 |
| 比例（%） | 61.5 | 38.5 | 0 |

在调查中还发现，A 校在引进教师决策权方面，引进教师待遇完全由学校决定，二级学院负责对引进教师的初选，最终由学校决定，学院对引进教师没有否决权。

(3) A 校二级学院在重大事项上的决策权限调查。校院两级教学管理责权划分是否明晰合理更主要地体现二级学院在一些关系重大的事项上是否具有决策权。如学科发展决策权和学生管理权等。调查发现，A 校学科点申报工作均由学校负责决策和组织申报，二级学院仅起配合作用。但在学生管理方面，本科生的日常管理均主要由学院负责。A 校重大事项决策权都集中在校级，负责教务、科研等工作的校级职能处室是重大事项决策的中枢部门，决策意见通过这些部门下达达到各二级学院，学院基本不具有重大事项决策权。

访谈 2-1 二级学院应有的决策权仍不足

访谈对象：A（副院长）

访谈地点：A 校数理学院副院长办公室

访谈时间：2012 年 10 月 11 日下午 14:30

问：您分管学院的教学工作，在学校教学管理过程中，学院主要负责哪些工作？您认为存在哪些问题？

答：我们学院主要负责完成学校下达的各项任务，比方说制定教学计划、人才培养方案、实验室建设之类的。学院的办学压力还是比较大的。自从专升本以来，学院的承担的任务重了不少，又要迎接本科教学评估，这两年学院这边事务比较繁杂，经常忙着给学校汇报工作。存在的问题啊，也有不少。有时一些自己做得了主的事情也要向学校请示，比方说，前段时间我们数学与应用数学专业要调整专业课程，几经周折，才由学校拍板定案，劳神又费时啊。更别说学院的人事任免、财务管理这些事了，由于周期长，手续多，经常被搁置，有时还与我们的预期有偏差。不光是我们学院，其它学院的情况也差不了多少，二级学院被管得太多了。说实话，学院方面没有决策权，只有建议权。

A 校反映出的教学管理责权不明问题虽然有学校本身的特殊性，但也是我国高校校院两级教学管理普遍存在的问题。根据南京中医药大学办公室主任戴慎的一项调查表明，在接受调查的 34 所高校中，有 5 所仍完全实施“一级管理”体制，人事、财物和主要事项由校级统一管理，其中 2 所是进入“211”工程的高校，其余 3 所高校分别是 1 所单一医科类高校，1 所只有 3 个学科门类的高校和 1 所专科院校；有 26 所高校实施的权力部分下放的校院两级管理；只有 3 所高校有实施校院两级教学管理体制的正式文件，学院拥有了与其完成相关事项责任相对应的主要人事和财务管理权，这三所高校均为进入“985”的综合性高校。¹

3. 校院两级管理机构设置不合理

A 校的教学管理层次是：校长→主管教学副校长→教务处→二级学院（系）。A 校校级教学管理机构主要包括以下几个层面：首先是协助校长主持教学管理工作的副校长，其职责是：建立全面的教学管理工作体系，领导教学计划的制定和实施以及教学运行过程的质量管理；加强教学基本建设，有计划地抓好教师队伍、专业、课程、教材、实验室、实践教学基地、学风、图书资料等建设工作，不断充实完善各项教学管理规章制度，建立精干的管理队伍，健全各级管理机构，定期征询和听取师生员工对教学工作的意见和建议，总结经验教训，提高管理水平，组织开展教学研究和教学改革，制定学校年度教学工作计划，处理日常教学行政工作。

¹穆子赫.校院两级管理模式满意率过低[J].教育与职业,2009,(6):53.

二、A 校校院两级教学管理体制改革的实践分析

其次是教务处，教务处是校长和主管教学副校长领导下的管理教学业务的职能部门，统管全校的教学工作，高校教务处的职责一般包括拟定学校人才培养方案，制定教学管理规章制度，组织教学运行以及负责专业建设、课程建设、教材建设、学籍管理、教学评价、教学信息处理等事务。教务处职能分工细致，代表着校级教学管理机构在整个管理体系中举足轻重的地位和极为集中的权力体现。A 校在组建合并后，重新设置了教务处部门组成，将主管教学副校长纳入教务处机构设置中（见表 2-7）

表 2-7 A 校教务处机构与岗位设置

| 部门 | 岗位名称 |
|---------|---|
| 分管校领导 | 副校长（主管教学工作） |
| 处领导 | 处长（分管处办）、副处长（分管教学建设科、教育技术岗）、副处长（分管教务科、实践科） |
| 处办 | 处办主任、综合事务处理岗（处办秘书） |
| 教育技术科 | 科长、多媒体设备管理与维护岗、教学资源建设管理岗、应用系统管理岗、数字媒体制作与管理岗、教务系统管理岗 |
| 教务科 | 科长、统考管理岗、教学运行管理岗、选课及成绩管理岗、学籍管理岗、校内考试管理岗 |
| 实践教学管理科 | 科长、实践教学运行管理岗、实践能力拓展管理岗、实验室建设和管理岗、毕业设计与实习管理岗 |
| 教学建设科 | 科长、人才培养方案管理岗、教研教改管理岗、教学质量岗、教材计划管理岗、教材库房管理岗 |
| 教学督导组 | 团长 |

通过上文对 A 校主管教学副校长与教务处职责分工、教务处机构与岗位设置的分析，发现 A 校的校级教学管理机构设置明显有不合理之处。首先，细看主管教学副校长与教务处的职责分工，有多处重复设置之处，例如专业建设、课程建设、教材建设等等。这样一来，容易使主管教学副校长的职责弱化，教务处的任务随之加重。主管教学副校长应当辅助校长从学校全局来协调教学管理工作，将主管教学副校长设置在教务处的岗位之中，明显削弱了主管副校长的职责，将其职能局限在协调教务处工作上。

教务处处长在访谈中提到：我成了开会专业户，教务处是百搭，什么事都与教务处有关，而且指定要教务处处长参加，否则好像对他们工作不重视似的。

A 校教务处共有 8 个部门，设 30 个岗位，对职责划分十分细致，体现了教学

管理权力的高度集中。反观院级的教学管理机构的设置就有些捉襟见肘了。从 A 校各二级学院的机构设置和人员组成来看, 教学管理机构仅包括主管教学工作的副院长 1 名, 教务员 1 名, 并且因为工作职责颇为繁杂, 所以主管教学副院长和教务员的工作多有融合。从 A 校二级学院教学管理权责分配来看, 首先其以事务性和操作层面的工作居多, 学院教学管理机构的内部分工与教务处的职能划分对应性不强, 所以常出现学院教学管理工作与学校教务处相关科室的要求不一致的情形。

以二级学院教学工作量的计算为例, A 校教务处教学建设科科长就提到: 教学工作量的计算是很复杂的, 有很多的系数, 例如合班课系数、新开课系数、实验分班系数、多媒体教学、双语教学这些系数都是不一样的, 还有专业课、公共课系数等等。要算到每位教师, 虽有二级学院的计算基础, 但二级学院往往希望教师能多算点, 学校制定的核算方法不会给你挤水分的。教师们往往多算了不会说, 算少了就来找你。

其次, 从工作性质来看, 学院教学管理机构的工作多集中于对学校教学方针、政策及工作方案的落实上, 缺少结合本单位实际进行设计、规划的职能, 尤其在教学改革及教学工作激励性举措的制定方面的主动性并未在其职责权限中加以体现。

通过对 A 校校级教务处职责和院级教务办公室职责的对照发现, 校级教务处管得还是太多太细了, 对学院的要求过于苛刻, 学院又疲于应付。

访谈 2-2 学校对二级学院教学管理工作管理难度大

访谈对象: B (教务处处长)

访谈地点: A 校行政楼教务处处长办公室

访谈时间: 2012 年 10 月 24 日下午 14:00

问: 您认为目前学校各二级学院的教学管理工作存在哪些问题?

答: 到目前为止, 二级管理只是一个框架原则, 具体实施细则并不明确。在实际操作中, 什么事该是学校做的, 什么事该是学院做的, 不同的人员有不同的理解, 往往是把权利归到自己部门, 而把责任推到相关部门, 有时还存在重复劳动的现象。具体存在哪些问题呢? 概况地说, 就是教学管理完成工作任务的成效比较低吧, 学校对各学院的管理难度大。自从我们学校合并后, 教务处的工作量一下子增加了不少, 二级学院的规模也变大了, 我在教务处已经工作多年了, 合并以前, 工作也比较繁忙, 但是相比现在, 那还是要轻松许多, 毕竟学校规模小一些, 也容易管理。现在情况不一样了, 学校给我的任务多了不少, 所以教务处现在的人员配置是以前的三倍。虽然我们这边工作人员配置比较全, 但是对二级学院的管理还是有不少问题。大多数时候, 学校给学院布置的任务总是不能及时完成, 下面的教学管理人员比较难管理, 时常不听指挥, 积极性也不足, 什么事

情都要催。我们这边急着要完成学校给的任务，下面学院又不配合，队伍不好带啊。

其实在校院两级教学管理体制的施行过程中，教务处应该更多发挥好统筹监督的职能。学院一方面要负责本单位的人才培养，同时还要应付教务处给的各项任务，很难从这些繁杂的事务中脱身来搞好学院的建设。此外，在学院教务办公室的工作中，涉及到发展规划的事情都要向学校请示，自主权还是欠缺。

访谈 2-3 二级学院教学管理工作“左右为难”

访谈对象：C（教务员）

访谈地点：A 校工商管理学院教务办公室

访谈时间：2012 年 10 月 29 日下午 13:00

问：请您谈谈学院教学管理工作的情况，主要存在哪些问题？

答：我们学院的教学管理工作是在学校教务处的指导安排下来落实的，学校要求怎么做，我们就怎么落实。虽然学校给的任务很明确，指标很细，可是在工作中还是忙得很。因为一方面要完成学校的任务，同时还要负责学院这边的事务。忙一点也无所谓，关键是效率也不高。涉及到学院的规划建设的事务，比方说课程设置、学科建设什么的，都要经过学校的层层审批，这样一来周期就比较长。另外还要做好对教务处的汇报工作，两头都忙，时常会顾此失彼。学校、学院领导有时都会埋怨我们工作效率低，我们也很无奈。

4. 教学管理人员专业化不足

一般来讲，专业化有两层含义：一是指一个普通职业逐渐符合专业标准、成为专门职业并获得相应的专业地位的过程，侧重讲过程涵义；二是指一个职业的专业性质和发展状态处于什么情况和水平，侧重讲性质涵义。¹从专业化的含义来看，教学管理人员的专业化侧重于第一种含义，强调教学管理人员通过一段时间的努力达到一定程度的专业水准与专业技能而逐渐实现专业化的过程。高校施行校院两级教学管理体制的初衷是更加高效地利用教学资源，增强办学能力，提升竞争力。教学管理人员是高校教学管理工作的主导者和实施者，其专业化程度决定了教学管理工作效率的高低，也就决定了校院两级教学管理体制施行的实效性。

对于校院两级教学管理队伍存在的问题，A 校教务处副处长谈道：教学秘书、教务员队伍建设喊了很多年了。刚开始教务处提出这个要求时，人事处认为没有这么多的编制可以配置，后来随着学校规模的迅速扩大，这个问题越来越突出。在校内管理体制改革时，随着二级管理体制框架的确定，二级学院的教学秘书、教务员的编制落实了。但现在出现的问题是找不到合适的人。教务员往往由学院

¹堵宏启,杨海燕.走向校长专业化[M].上海教育出版社,2009:101.

原先招工进来的人员或引进人才的家属这些相对学历较低的人员担任。而教学秘书要求较高,根据岗位性质要求,应是中级以上职称或研究生以上学历人员担任,但那时的实际情况是教师岗位都缺编,很少有人愿意去干这种琐碎又繁重的事务工作,往往是由教学工作量相对较少的教师兼职。这样当然就出现了许多问题。

为了解 A 校教学管理队伍现状,对 A 校教学管理人员的学历层次、学科专业结构、职称结构、在职培训情况等进行了调查,分析后发现,A 校教学管理人员专业化程度有待提升。

学历层次结构方面:学历层次反映了一个人学术水平和接受专业技术训练的程度。一般情况下,教学管理队伍中拥有高学历人群的比例越大,这支队伍的素质就会越好,业务能力就会越强。A 校教务处现有统计资料显示,截止 2012 年 3 月,全校共有教学管理人员 85 人(包括教务处专职人员、教务员)。分析发现,A 校教学管理队伍仍然以本科学历层次人员为主,占到了被调查人员的 54.1%,占到了一半以上。硕士学历的人数占到 17.6%。博士研究生比例只占到了 2.4%,相对与专任教师而言,博士研究生在教学管理岗位是非常少的,他们更倾向于选择专任教师岗位。本科学历层次以下的占到了 25.9%。(见表 2-8)

表 2-8 A 校教学管理人员学历层次结构

| 学历层次 | 博士研究生 | 硕士研究生 | 本科 | 本科以下 |
|----------|-------|-------|------|------|
| 人数 | 2 | 15 | 46 | 22 |
| 所占比例 (%) | 2.4 | 17.6 | 54.1 | 25.9 |

从数据上看,A 校教学管理队伍整体学历层次还是偏低,低学历层次的人员在整体队伍中所占的比例较大,高学历层次在整体队伍中的比例有待提升。校院两级教学管理体制的不断深化,对教学管理人员的基本素质、业务能力、科研能力、创新能力的要求将会越来越高,因此对于学历层次的要求也会越来越高,这是是教学管理队伍走向专业化的必然要求。

职称结构方面:职称结构所反应的是一支教学管理队伍总的管理水平和所能适应的管理工作。截止 2012 年 3 月的数据统计显示,A 校教学管理队伍职称结构中,中级职称所占比重最高,为 47.1%,初级职称占 28.2%,未定职称者比例是 18.8%,其中高级职称者最低,为 5.9%。(见表 2-9)

表 2-9 A 校教学管理人员职称结构

| 职称等级 | 高级 | 中级 | 初级 | 未定 |
|----------|-----|------|------|------|
| 人数 | 5 | 40 | 24 | 16 |
| 所占比例 (%) | 5.9 | 47.1 | 28.2 | 18.8 |

学科专业结构方面:学科专业结构是指学科背景的教学管理人员在整个教学

二、A 校校院两级教学管理体制改革的实践分析

管理队伍中构成比例的状况。一般来说,具有相关专业背景的教学管理人员在教学管理队伍中所占的人数越多、比例越大,其从事该工作的知识基础越好,在该岗位上更容易获得劳动成果。高校的教学管理工作是一件专业性较强的工作,要求从事教学管理的人员有相关的知识背景,懂得教育教学规律,掌握一定的教育学、管理学、心理学知识,具备相应的管理能力,这样才能适应教学管理工作的需要。从调查结果上看,截止 2012 年 3 月,A 校教学管理队伍中具备管理学、教育学、心理学教育背景的人员非常少,具有管理学背景的只有 8.3%,具有教育学的占 29.4%,心理学背景的仅占 12.9%,两者相加的比例为 25.5%,相反地其它学科背景的占到了 49.4%。(见表 2-10)这在一定程度上反应了教学管理队伍专门人才的缺乏,限制了 A 校教学管理水平和效率的提高,需要不断优化教学管理队伍学科结构。

表 2-10 A 校教学管理人员学科专业结构

| 学科背景 | 教育学 | 心理学 | 管理学 | 其它 |
|----------|------|------|-----|------|
| 人数 | 25 | 11 | 7 | 42 |
| 所占比例 (%) | 29.4 | 12.9 | 8.3 | 49.4 |

5. 师生参与性体现不足

在高校的教学管理系统中,教师和学生常常被看作被动的管理对象,教学管理者与师生(被管理者)未能在契约上体现地位上的平等,最直接的表现就是在制定和实施规章制度时,师生与管理者地位的不平等,以及师生参与教学管理的程度低等。在对 A 校的调查过程中发现,虽然在施行校院两级教学管理体制时制订了一些鼓励师生参与教学管理的规定,从调查情况来看,这些规定在实践中的执行情况并不普遍,也就是说目前 A 校师生参与教学管理的程度仍然不足。

通过对 A 校部分教师的访谈得知,A 校教师一般只能在教代会和学术委员会、教师职称评审委员会、学位评定委员会等相关组织机构中发挥有限的参与作用。由于学校的行政干预较多,加上这些机构自身制度不够健全,已经建立起来的这些民主管理机构也难以正常地运转。与此同时,在学校教学发展规划、教学与课程改革、专业与课程设置、教师培养与提高、教学设施与图书资料建设等许多方面,A 校尚未建立有效的教师参与管理的组织制度。从总体上讲,A 校教师在校院两级教学管理体制改革的实践中发挥的作用仍很有限。

访谈 2-4 教师参与教学管理的“形式主义”

访谈对象: D (本科教学指导委员会教师代表)

访谈地点: A 校化学化工学院教师办公室

访谈时间: 2012 年 10 月 17 日上午 9:30

问：作为学校本科教学工作委员会的代表，能谈谈您对学校教学管理工作的看法吗？

答：好的。我是前年被学院推荐进校本科教学工作委员会的，虽然委员会的成立是鼓励我们参与学校的教学管理事务，可是我们教师代表在委员会中的作用并不明显。比方说，学校要制订一个什么政策之类的，学校的领导或教务处的人员拥有绝对的发言权，有些涉及到教师利益的改革举措通常也只是在事先告知一下，你有不同的意见或者建议，对结果不会产生影响。我个人认为委员会只是多半是搞形式主义，教师参与教学指导委员会更多应付委员会制度对专职教师比例的要求而已。

问：那学院的其它老师平时有机会参与学校的教学管理工作吗？

答：就我观察来看，并不多，而且参与的形式主要是以开会为主，很多时候我们都是临时接到通知去参加一些会议，等到了会场才知道会议的主题和内容。平时在学院，我们教师还是忙着上课，教学管理不是学院院教务办公室的事情吗？再说，我们参与也没多大意义，说不上话啊。就拿我来说好了，有一次学院给安排的课程有些不妥，我怕学生接受不了，就跟学院反映了一下，结果课还是没调，我只能硬着头皮上了一个学期，学生也纠结，那门课最后还得了个差评。

A校学生参与教学管理的情况也不甚理想。虽然A校鼓励一些优秀学生参与某些教学事务的管理，如选拔教学信息员、成立本科教学工作学生咨询委员会等，但是学生参与相关问题的决策、参与教学改革、参与教学评价的程度远没有想象中的高。此外，A校学生参与教学管理的主要形式还是局限在对教师教学效果的评价上，在关系自己切身利益的教学改革方面，实际参与度很不足。

访谈 2-5 学生参与教学管理的形式单一

访谈对象：E（大一学生）

访谈地点：A校人文艺术学院教学楼一楼

访谈时间：2012年10月17日下午13:00

问：你参与过学院的教学管理工作吗？

答：我没有参加过，但是我们班班长是教学信息员，她参加过。

问：那你觉得教学信息员的作用大吗？

答：好像没多大作用。听她说，学校的教学信息员就是陪着教务处的领导去课堂听听课，给老师的课做评价。感觉教学信息员就是为了帮助学校的领导给上课的老师考核而设立的。我们学生的意见建议没有被采纳过。那次，因为学校的选课系统太坑爹了，我们就要求分时间段安排不同学院登录选课，这样就不会那么堵了，就跟班长说了一下，她也跟学校的人反映了，但是直到最后也没有落实，我们光选课就花了好几天时间，一有空就去机房蹲着，吃不消啊。

问:你觉得学生在参与教学管理事务上还有哪些问题呢?

答:这个我也说不太来。就个人感受而言,我们学生参与学校教学管理的范围太小了,几乎就局限在教师教学评价上了。顺便说一下,我们学校的评课系统也不健全,那些指标啊什么的,跟我们的课程内容和专业特点联系性不强,评出来的结果肯定不科学。学校光让我们评课评教,在涉及到我们学生利益的事情上,又巴不得我们不声不响地配合工作。都说学生是中心,可我感觉学生的地位还是太低了。

此页不缺内容

三、A校校院两级教学管理体制改革问题的原因探析

(一) 高等教育宏观管理体制制约：校院两级关系难理清

高校校院两级教学管理体制存在的校部集权过多、教学自由不足、平等和服务不足等主要缺陷，尤其复杂的内部原因和外部原因。导致校院两级教学管理体制改革的的主要外因就是我国高等教育的宏观管理体制

我国高校管理的一条基本原则是坚持党的领导和政府集权管理，这是由主流政治文化所决定的，也是由高校对政府的财政依赖所决定的。¹在高度集权的高等教育管理体制下，高校很大程度上要服从和依赖于一定政府部门的指令。这种体制的必然结果是政府集权管理大学。高校的教学管理作为国家教育行政的一部分，必然受到国家行政管理模式的影响。科层化的教学管理体制、以控制为核心的职能定位，无疑是中央集权制国家行政模式在高校教学管理上的反映。

高等教育宏观管理体制决定着高校宏观教学管理体制，同时也决定着高校微观教学管理体制，决定高校教学管理中学校与院系、管理者与教师、管理者与学生之间的关系。因此，在高校内部教学管理体制上，表现出“头重脚轻”的特点，即：学校及其职能部门集权过多，院系教学管理自主权不受重视，教师和学生民主参与管理的渠道不畅通等。从而，导致院系工作上缺少主动性和积极性，缺乏应有的管理活力和创造力。

高等教育宏观管理体制也决定了以管理者为主导的教学管理体制。在我国，高校是政府及其主管部门的附属机构，是行政体系在高等教育系统中的延伸。高校主要行政人员由政府任命，他们替政府履行管理职责，代表政府对大学实施管理。在校院两级教学管理过程中，学校和学院之间的关系从属于政府集权管理原则下的政府与高校的关系。高校的教学活动必须遵循政府的有关政策、法规和指示，校级教学管理者按照政府和学校的要求，对学校的教学活动进行规划、组织、执行和监督，二级学院则成为政府有关高校教学政策、法规和指示的具体实施者。

受高等教育宏观管理体制的制约，A校在推行校院两级教学管理的过程中，二级学院的办学自主权始终难以彻底落实。二级学院本身似乎也习惯了被动，施行校院两级教学管理的过程中，在观念上还没有完全认清校院两级教学管理的本质，实践上也存在不少问题，很大程度上影响了校院两级教学管理体制的实效性。

¹别郭荣.中美大学学术管理[M].武汉:华中理工大学出版社,2000:146.

（二）受原有管理模式的制约：教学管理方法难创新

管理模式是指管理者在一定管理思想的指导下，对组织的管理目标、管理对象和管理手段进行整合以推动组织有效运转，在长期的管理实践中形成的独具特色且相对稳定的管理状态。¹在 A 校合并组建之前，学校教学管理基本上实行一级管理，相对而言，对教学管理的基本规范要求较低。组建合并之后，开始实行校院两级管理，各学院专业课的教学管理工作由原来的校教务处管理下移至由各学院自己完成。学院教学工作人员承担的日常教学管理事务一下子增加了几倍，且管理内容更为复杂。面对管理模式的改革，学院教学管理人员能否在繁重的事务性管理中从容面对新变化，是校院两级教学管理体制能否真正落实的一个重要因素。A 校各学院教学管理人员要面对学校办学规模扩大之后的教学日常运转，对应有的管理工作缺乏经验，为了方便日常工作，习惯于原有的管理模式，因此教学管理观念上没有及时更新，在教学管理的方法选择上缺乏应有的创新，许多教学管理规章制度也是照搬学校扩建之前的。学院的教学管理人员身为学院基层教学管理者和服务者，受学校教务部门和院长的双重领导，承担着日常教学管理教务、考务、实验、教材、教研等方方面面的工作，是校院两级教学管理工作的枢纽和桥梁。如果其不能明确在校院两级教学管理工作中的工作职责和工作规范，那么校级与院级的教学管理活动就会脱节，影响人才培养质量。

（三）权力下放不足：校院两级责权难统一

施行校院两级教学管理体制的高校，以纵向分，一般包括校、院、系（所）三个层次，系一级只负责人才的培养，而统筹人才培养和学校发展规划的是学院一级，因此高校健康发展的前提是让学院一级拥有与其职责相当的权力。权力下放不足是高校内部权力失衡的一种表现，校院两级教学管理过程中的权力失衡往往是因为行政权力与学术权力的冲突引起，行政权力集中在学校一级，而学术权力落脚于负责人才培养系或所。简单的“分权”并不能根除两者的冲突，只有通过制衡才能形成稳定、合理的权力结构。高校稳定的权力结构应该基于高层主导行政、基层主导学术的模式上，并促使管理中心由高至低下移，学术权力由高至低下放。在校院两级教学管理体制中，学校层级主要负责制定全校的发展规划，并为基层实施学术活动创造人事、财务和后勤方面的条件。从某种意义上说，学院一级恰好处于行政和学术权力之间，它负责管理学术活动，同时也实行政事

¹熊志坚.论中国企业管理模式的特征[J].管理现代化,1998,(2):10.

务管理。因此，学院应该在专业设置、教学改革以及科研项目管理等方面拥有决策权力。并且，鉴于学院在行政权力与学术权力之间作用的特殊性，还应该拥有办学所必需的资源分配权、人事聘用权和财务权等行政权力。

A 校在施行校院两级教学管理的过程中，只是将具体的事务性工作交给了学院，依然将诸如财务权、人事权及学科建设决策权等过分集中于学校一级。这种“只交责任，不交权力”的做法束缚了各个二级学院的积极性。换言之，高校在校院两级教学管理过程中的“事权下移”其实是为了应对办学规模扩大后管理难度增大而做出的管理结构调整，其实只是增加了二级学院的办学任务，并非是赋予二级学院办学自主权。这正好与校院两级教学管理体制的内涵相悖。校院两级教学管理体制改革的预期结果是实现教学资源的共享以促进办学实力，而改革的实际效果却是校级教学管理部门得以从日常繁琐事务中脱身，二级学院承担的责任加重反而在关键资源和关键事权上没有决策权。

（四）教学管理质量监控体系不健全：改革实效难保障

按管理层次分，教学管理质量监控体系可以分为这样几个层次：学校教学管理层次、学院教学管理层次、教学实施层次和教学接受层次。¹教学管理质量监控体系相应地表现为这样几个层次。首先是学校教学管理层对学院教学管理层的监控。这里的考评对象并不是教学活动本身，而是有关教学计划的制定与实施、课程的设计与实施以及对各项教学活动的管理。其次是学院教学管理层对教学实施层的监控。最后是教学接受层次对教学管理层和教学实施层进行的监控。在校院两级教学管理体制的施行过程中，这三个监控层次有机地组成了教学管理质量监控体系，该体系的健全与否，很大程度上决定了校院两级教学管理体制改革的实效高低。

学校教学管理层对学院教学管理层的监控主要由高校教务处、教学指导委员会、教学督导组组织实施，侧重于对学院教学计划的落实，有关教学规章制度的执行，教学基本建设，课程建设，实验室建设，教学改革，学风建设，实习基地建设，教学研究等方面的监督与控制。而学院教学管理层对教学实施层的监控更加侧重于对教辅人员所实施的教学管理活动上。由于教学活动处于高校教学管理工作的中心地位，所以教学实施层还要接受教学接受层监控。教学接受层对教学管理层和教学实施层的监控，其内涵在于学生有权同时对教学活动和教学管理活动进行监控。

建立完善的教学管理质量考评体系有助于对学校、学院两个层级的教学管理

¹周兴国,李子华.高校教学管理机制研究[M].合肥:安徽人民出版社,2007:266.

活动进行监督和评价,能借助教师与学生的反馈来考察学院教务人员的工作业绩。A校在施行校院两级教学管理体制过程中暴露的“重管理,轻服务”、“师生参与教学管理体现不足”等问题,均与其教学管理质量考评体系不健全有关。学院教务人员过于注重过程管理,把学校教务处布置的任务视为工作首要,同时又忙于应付校级职能部门的监督与考察,而教师与学生的需求被忽视,影响了校院两级教学管理体制改革的实效。

(五) 教学管理组织结构的权力倾向性:机构设置难完善

A校校院两级教学管理体制改革的所依托的教学管理组织结构仍然是“金字塔式”的上下纵向为重的等级结构,即依照管理权限和责任的大小权重按一定的层级高低设计和排列相应的组织结构。由低到高、行政管理权力逐级集中,越离金字塔尖越近,权限越来越大,构成一条垂直分叉,等级明显,梯形的权力线。这种权力线体现在教学管理组织结构中,可以大致表述为“校长——教学副校长——教务处(相关职能部门)——学院及相关教研室——任课教师”,这种组织架构的优点是具有较为严密的组织原则,能依靠相应的层级机构、职能分工、规章制度来控制教学管理事务管理。¹但是在校院两级教学管理体制改革的改革中,这种组织结构的弊端便暴露出来,这种稳定严密的权力倾向性组织结构,使得教学管理者和被管理者都要严格按照上级行政命令办事,缺乏管理的自主权,管理人员按程序办事,不能充分发挥自己的主观能动性和创造性;同时,在高校内部,职能部门和院系教学管理人员是教学计划的制定者和监督者,是支配教学运行的核心和主体²。在管理方式上,采取行政方式维持教学工作的运转,而广大教师只是教学计划的执行者,他们被动地接受工作安排,完成分配的教学任务,在教学中的主体地位得不到体现,其工作的积极性不高,主体性和创造性难以调动。

原有的职能部门管理较“宽”较“细”的模式,在A校规模尚小的情况下,对于稳定教学秩序、保证教学质量尚有益处,那么,在A校的在校生规模达到万人以上的时候,这种管理模式就会使教学管理职能部门的工作人员感到力不从心。施行校院两级教学管理,应压缩教学管理行政机构,精简管理人员,将校级教学管理职能部门的职责将转向以宏观调控与监督为主,教学管理机构的设置应当建立在宏观调控和监控的原则上。而从A校的改革实践可以看出,教学管理权限并没有从集中走向分散,校级职能部门的职责仍然体现在参与大量的微观管理活动上。但是,A校的改革实践同时也表明,其已经具备了完善教学管理机构设置的相

¹张东.论大学教学管理的伦理诉求[D].重庆:西南大学,2012:64.

²周跃红.论高校教学管理模式变革与系统创新[J].湘潭大学社会科学学报,2011,4(2):141-142.

三、A 校校院两级教学管理体制改革问题的原因探析

应的基础和有利条件。学校规模扩大后，A 校已经实现了教学管理的重心由系一级向院一级的转变，并且学院一级已经成为办学的实体。A 校应当根据目前的形势，发挥学院这一级在办学和管理过程中的积极性和主动性，完善机构设置，将教学管理的相当一部分权限和工作事务下放给学院，并赋予其相对独立的管理职能。这既可以使各二级学院能根据本院的学科特点，因地因时制宜，采取各自学院所需的教學管理方式，又可以形成各学院各自不同的教學管理特色，避免一刀切。

此页不缺内容

四、完善校院两级教学管理体制的初步建议

A 校在校院两级教学管理体制改革中存在的问题不仅仅是学校自身的问题,也受到我国高等教育体制环境的影响,因此 A 校反映的问题具有一定的代表性,能够在一定程度上透视我国高校校院两级教学管理体制改革的普遍性,对于深化我国高等教育校院两级教学管理体制改革具有参考价值。立足于此,提出完善高等学校校院两级教学管理体制的初步建议,并针对 A 校反映的普遍问题提出对深化我国高校校院两级教学管理体制改革的思考。

(一) 对完善 A 校校院两级教学管理体制的建议

1. 理顺校院两级在教学管理过程中的关系

理顺学校、学院在教学管理过程中的相互关系是建立校院两级教学管理体制的基础。学校和学院作为不同层次的教学管理主体,在教学管理活动中的地位和作用具有其不同的特点。从目前地方高校的实际情况看,由于传统观念长期制约,旧体制的影响,校院两级教学管理主体在教学管理过程中的关系还不明确。实际运行中,校院两级教学管理权责的混淆造成了极大的束缚。学校集权统得过死、过细,制约了学院积极性和主动性的发挥。学院习惯于时时请示、事事汇报,依赖性极强。被动式的管理使学院本可以自己解决的问题不敢过问或不愿过问,教学管理满足现状,激发不出自主发展、自主决策的积极性。各学院教学管理千篇一律、毫无特色。学校和学院在教学管理体系中存在着相互关系没有理顺组、织机构职能界定不清、管理环节多而杂的问题,严重影响了教学管理的效率和质量。

在校院两级教学管理体制的完善中,校级教学管理机构的职能转化是重要的方面。其职能转化包括由微观管理转化为宏观调控,由过程管理转化为目标评测,由集权管理转化为分权负责,由制约管理转化为激励驱动。¹在两级教学管理体制的具体运行中,学校通过系统的调查研究,进行科学决策,制定制度规章,下达指令和要求,同时制定分解的评估指标体系,通过监控、评估及反馈、整改等手段,了解具体情况和效果评估;并通过激励手段全面驱动、宏观调控。教务处作为学校主要的教学管理职能部门,担负着教学管理的组织、协调、监控和指挥的任务,在全校教学管理工作中处于枢纽中心的位置。在日常教学管理中,教务处应从过去过程管理的模式中解脱出来,遵循“目标是先导、组织是保障、检查是手段、评估是关键”的原则,进一步完善和健全各种教学监控、评估的制度,建立符合现代化教学活动规律的教学评估体系,健全教学信息反馈系统。对于教学

¹汪梅臻,胡杰.高等学校校院两级教学管理体制的探索与实践[J].辽宁教育研究,2007,(4):120.

管理工作成绩突出的学院给予激励,使教学管理评价成为教学质量保障体系的主要环节,进一步完善教师课堂教学规范和学院教学管理人员的激励机制和奖惩措施。通过教学管理的督导机制、评估机制、反馈机制从宏观上监控学校的教学发展方向,切实实现教学管理工作职能的转化。

完善校院两级教学管理体制的主要目标是在加大学校对教学管理活动综合协调的基础上,实现教学管理重心的下移。美国管理学家杜鲁克认为“:一个组织要争取较佳的企业表现,必须具备一个鼓励管理者发挥高度管理才能的组织架构,而采取区域分权的架构设计,组织会具更大机会让中层管理者发挥个人潜能,以帮助组织整体争取更佳的表现”。¹校院两级教学管理体制是一种分级教学管理的形式。建立这种管理体制,需要学校积极将有限的教学管理权下放到学院,把学院真正推到教学管理的第一线,这样学院可以根据自身的学科优势,办出自己的特色和水平。

2. 完善二级学院机构设置, 践行高效教学管理手段

机构设置和管理手段是能够反映校院两级教学管理的最明显的表征。机构设置与教学管理手段是否合理直接决定着学校教学管理活动的实施和实效,也是高校校院两级教学管理成败与否的关键。

(1) 完善二级学院机构设置, 明确职责分工

A 校校院两级教学管理体制改革的实践证明,受过去我国高等教育宏观管理体制的制约,学校为方便对学院一级教学管理工作的监控,将校级教学管理机构设置得日益细化,具体表现便是岗位增多、人员庞杂,且各个岗位的职责分工面面俱到,几乎每个岗位的职权范围都能够覆盖到二级学院教学管理事务上。反观学院方面,其教学管理机构的扩充严重滞后,仍然是由主管教学的学院领导与教学秘书(或教务员)构成。学校与学院教学管理机构更新的不同步,一方面使学院一级要同时面对学校多个管理部门的领导和指挥,同时由于人员配置不足,二级学院教学管理任务全落到了主管教学领导和教学秘书(或教务员)身上。在落实课程设置、教学运行、教学科研、教学质量评估此类繁杂的教学管理任务时,很难分清哪些该由主管教学领导负责,哪些又该由教学秘书(或教务员)。因此有时会出现这样的现象,应当负责研究制定人才培养方案和申报科研课题的主管教学领导却忙于原本应当由教务员或教学秘书负责的各种专门性的工作方案和计划,而学术能力未达标、实践教学经历欠缺的专职教务人员却在负责科研项目申报和学科建设方案。这种职责错位就加重了二级学院教学管理工作忙碌不堪的局面,而且容易忙中出错。

¹Peter F. Druker. Management[M].Pan,New York,1979:36.

四、完善校院两级教学管理体制的初步建议

因此，学院一级教学机构的完善是保证校院两级教学管理体制有效施行的首要任务。学院可以单独设立教学管理办公室，并确保其成与行政办公室一样拥有行政权力的实体性机构。在教学办公室人员组成上配置教学秘书、教务员各一人，施行负责人制度，教学办公室主任由教学秘书兼任。教学秘书与教务员各司其职。（见表 4-1）在教学管理工作中，教学秘书服从学院主管教学领导安排，并负责对教务员工作的协调与指导。教务员服从教学办公室教学秘书的工作安排，并对其负责。其次，要突出二级学院学术组织在教学管理工作上的引领作用。二级学院其实有着相对丰富的支撑教学管理工作的既有资源，如学院的学位委员会、学术委员会、专业与课程建设委员会等，充分利用这些组织的审议和咨询职能，能够帮助二级学院的教学管理工作朝正确的方向发展，也利于具体的教学管理工作有条不紊地实施。

表 4-1 教学办公室人员配置及职责分工

| 人员配置 | 职责分工 |
|------|--|
| 教学秘书 | 组织教学研究工作；组织并参与人才培养方案的制定与修订；进行教学过程、教学质量的督查；教育教学管理工作的改革和创新 |
| 教务员 | 教学运行和教学建设方面的管理工作，如：课堂教学组织、学生实践教学组织、考试组织、日常教学管理、教学工作量考核、教材建设、教学资源管理、教学文档管理等 |

（2）践行高效教学管理手段

教学管理手段现代化是高等学校适应社会进步的必然选择。校院两级教学管理体制的顺利施行需要借助与流畅、科学、有序的信息交互平台。在这方面，现代化的教学管理手段有着不可替代的优势，能提高教学管理的效率和水平。A 校在校院两级教学管理体制改革进程中存有的类似校院两级信息反馈周期长的问题，很大程度上是因为缺少现代化的教学管理手段。目前我国高校已普遍实现了网络化教学管理信息系统的覆盖，但是它的作用却没有充分发挥，功能还有拓展的空间。在网络化教学管理系统中，目前广泛被应用的是教学质量评价信息系统、网上选课信息系统。校院两级教学管理信息系统和教学资源调配信息系统等，不是尚未创建，就是利用率不足。其实，这些辅助系统有助于校院两级教学管理人员及时了解双方的需求，可以有效地解决学校教学管理任务信息量大，信息传达与反馈滞后等问题，从而提升校院两级教学管理决策的准确性和时效性。

3. 提升教学管理人员专业化程度

这里所提及的管理人员是指校、院两级的教学管理人员,包括教务处专职教学管理人员、系主任、教学秘书等。由于教学管理工作性质特殊、业务性强,必须有较高的业务素质,要建立一支专兼结合、质量较高、相对稳定的教学管理队伍。目前 A 校校院两级教学管理队伍专业化不足,主要体现在学历层次低、职称结构不完善、教学管理所需的学科背景缺乏等。针对这种情况,要加强教学队伍的建设。

(1) 建立和推行教学管理人员准入制度

教育行政部门要对高校教学管理工作实际情况进行广泛的调研,在调研的基础上拿出相应的政策,推进教学管理人员准入制度。在选拔录用教学管理人员时,必须狠抓学校长远规划、制定教学管理人员的群体结构和岗位数,从源头把关,坚持高标准、严要求,实现教学管理队伍专业化。实施教学管理人员的准入制度,根据教学管理工作岗位必须具备的教育教学知识及必备的管理知识,制定科学规范的考核指标和标准。¹对于从事不同性质的教学管理人员应该有不同的要求,实行不同的管理,要逐步建立起适合各自特点的录用标准,逐步实现教学管理队伍专业化。

(2) 完善教学管理人员培训体系

教学管理人员培训体系的完善需要从培训需求分析、培训设计、培训实施和培训效果评估几个方面来落实。培训需求分析就是基于高校教学管理岗位的胜任特征,着力解决为什么培训以及哪些人参与哪些方面培训的问题。例如,对于新进的教学管理人员来讲,其服务意识和权限意识等一般很少具备,但没有的话就会给工作带来很多麻烦,这便是对其进行培训所要首选的内容。培训的设计要明确培训的评估标准、要明确解决培训课程问题、明确采用何种培训方式比较合适等。培训评估实际上就是衡量培训是否有效的过程。从内容上讲,高校教学管理人员培训效果评估主要集中在个体胜任力的提升情况及学校教学管理改善情况两方面。培训实施的关键是培训内容与培训方法的匹配。这一过程需要遵循两个原则:一是因材施教的原则,即针对每一个受训者的实际能力、岗位和个人发展意愿等开展培训,培训方法要切合个体的性格特点和学习能力。二是理论联系实际、学以致用原则,即以工作的实际需要为出发点、与高校教学管理工作的特点紧密结合。²例如,直接参与到其他高水平大学的教学管理活动中学习,会比纯粹的理论课培训有效得多。

¹施险峰,朱城.新时期高校教学管理队伍专业化建设的思考[J].科教文汇,2008,(8):12.

²俞继凤.高校教学管理人员培训——基于胜任特征思考[J].国家教育行政学院学报,2009,(5):33-34.

（二）对深化高校校院两级教学管理体制改革的思考

1. 提升二级学院教学管理自主权

当前校院两级教学管理体制下，校一级教学管理机构承担着过多的职能。作为教学管理主要职能部门，走进了“不放下、放不下、不敢放”的管理误区，没有发挥好统筹协调、宏观管理作用，却一直在微观管理、过程管理、事务管理上下功夫、兜圈子。在校院两级教学管理体制中要求校级教务处将本属于学院一级的权限赋予到二级学院中。在这种“低重心”教学管理体制下，学校摆脱细枝末节的事务性工作，可放手着眼于宏观规划、政策制定、考核评估、信息服务、统筹协调、教学督查、对外联络等宏观管理职能，学院则在学校政策范围内充分发挥办学自主权，独立行使好教学科研、学科建设、人才培养、社会服务等教学管理相关的具体事务。可见，进行校院两级教学管理体制改革的，重点之一就是要做到适度放权，降低教学管理重心，使得校院两级管理管理权责利相匹配。

在实践中如何做到学校和学院两级教学管理职能部门集权和分权的和谐处理，学校在赋予二级学院教学管理职责的同时，也应将相应的权利下放给二级学院，让二级学院能在本级体现主体地位。这里关键是赋予二级学院相应的决策权、人事管理权、财务管理权。¹

（1）下放决策权

大学教务处是全校本科教学管理的主要职能部门，教务处的工作状态反映了学校整体教学工作的状态。校教务处等职能部门要避免微观管理、过程管理、事务管理，就要充分发挥院系的管理职能，调动院系教学管理的积极性，把本来属于学院的教学管理决策权放下去。作为教学实践的直接实施职能部门，学院一级的教学管理人员能够更加方便快捷的获取到学生的内在要求、社会的实际需求，同时由于学院直接参与教学活动，对于学科的专业特点更加熟悉。因此，下放教学决策权能有利于加强教学管理队伍建设，保证学院教学工作稳定、高效、灵活地运行。

校部要坚持由集权管理逐步转向分权管理，使教学管理权限由过分集中逐步走向相对分散；二是校部教学管理应由过程型管理转向目标型管理，由事务型管理而转向服务型管理，由微观管理转向宏观管理，现本科教学管理重心由上向下的转移，从而构筑“低重心”教学管理体制。教务处等职能部门一方面要简政放权，让学院放手做好本科教学管理工作；另一方面，教务处等部门要强化调查研究、规划设计、协调服务、政策指导、督导评估等宏观性、智囊型、导向性、

¹马云阔.对实行校院两级教学管理体制的认识与思考[J].高等教育研究,2006,(2):151.

服务型职能。¹特别要强调教务处等职能机构对学院的服务和评估的职能。总之，要重新划分校部与学院在本科教学管理上的职责、权利和义务，使之适当进行教学管理放权，理清校院在教学管理中各自所应该承担的职责、权利和义务，使校级教务处等职能部门在“选择性做为“的基本原则下，把“该管”的事情管得更好，把“不该管”以及“管不好”的事情放权让学院去管，最大限度地释放学院一级在教学管理上的能量。

(2) 下放人事管理权

学校对学院下放人事、财务管理权能够帮助二级学院根据需要自主调整师资结构，配置、整合教育资源，学院一级自主办学，学校一级负责监督，二者相互配合协调。人事权的下放有助于二级学院在办学过程中根据各自的实际工作需要，在严格执行国家和学校人事管理制度的前提下，学院可根据工作需要，自行设置内部管理机构，选聘工作人员，评聘专业技术职务，进行工资、津贴的调整和分配工作。学院可根据各自实际工作需要和精简、高效的原则，自主确定和调整学院内教学、科研、管理等内部组织机构的设置，拟定岗位职责，在编制控制指标内自主决定科级以下干部和工作人员的配备聘用。按照国家和学校有关规定，在学校下达的各级职务岗位限额内，根据学院的教学科研及学科建设需要，可自主确定各类人员的岗位职责和任职条件，评聘或解聘副高级及以下各级专业技术职务，允许低职高聘和高职低聘；有权自主决定高级专业技术人员的延退、返聘等事宜。可自主制定学院师资培养计划、学校梯队建设计划和高层次人才引进和聘用计划。这些学校批准后自行组织实施：特殊学科、专业需要引进或接收本科层次的，由学院提出意见，学校审批后办理相关手续；学院有权根据学校的相关规定，对学院教职工进行考核、奖励或处分；学院教职工的调出、辞退等，也由学院提出主导性意见，报学校同意后办理。

(3) 下放财务管理权

学校对二级学院下放财务管理权，有助于学院根据教学、科研、管理及学科建设等工作需要，自主制定学院设备购置计划；制定学院资产管理办法，做好学院日常的资产管理，防止资产流失，优化学院的教学资源配置。对于校院两级教学管理体制改革的而言，人事权、财产权的适度下方能更好地解决二级学院的现实需要，促进二级学院的办学活力。

学院在遵从校级财务管理制度前提下，可在学校总体预算范围内，自主编制预算和决算，自主定制财务分配政策。在遵守学校资产管理规则基础上，学院有权利在核定经费和设备规格范围内自主购买用于教学相关的设备和物品。拥有自主财务权有利于学院树立节约教学管理成本的理念，使教育教学资源效益最大化，

¹周清明.校院两级管理模式的构想[J].中国高等教育,2006,(6):26.

同时独立自主的财务权使得学院有更迫切的需求融入到社会经济发展潮流中，为产学研一体化模式发展提供驱动力，从而有力推动高校产能更好地服务于社会经济。

2. 构建多元的教学管理质量监控体系

教学质量监控体系已经被普遍运用，然而高校很少专门针对教学管理活动而构建监控体系。教学管理质量监控体系的有无是衡量校院两级教学管理体制改革的实效的一个重要指标。没有一套行之有效的教学管理质量监控体系，教学管理实践就缺少一根准绳，教学管理应有的规范和效率就难以保障。教学管理质量监控体系能对两级教学管理效果做出科学的评价评估。由于校院两级教学管理各层级的管理对象不同、管理目标也不同，相对应，教学管理质量监控体系中的监控方法也应该是多元的，现提出关于在校院两级教学管理体制施行过程中构建教学管理质量监控体系的设想。

(1) 间接监控和直接监控

根据教学管理人员改进其将来工作的方式来看，教学管理质量监控可以分为间接监控和直接监控。¹间接监控着眼于发现教学管理工作出现的偏差，分析产生的原因，并追究其个人的责任，使之改进将来的工作，直接监控着眼于培养高素质的教学管理者，通过提高教学管理者的素质来进行监控工作，从而防止出现因教学管理不善而造成的不良后果。直接监控判定合格教学管理人员的标准是：最少出差错，并能察觉到正在形成的问题，及时采取纠正措施，使教学工作的损失降至最低。

(2) 集中监控和分散监控

无论是集中监控还是分散监控，都是按照一定的目标，对教学系统内部不同层次的教学行为作出相应的监控。集中监控是指教学管理质量监控的计划、实施、评价、改进有学校教学管理系统（教务处）来组织开展。（见图 4-1）分散监控是指教学管理质量监控的计划、实施、评价、改进等工作，是由高等学校各教学单位来组织开展（见图 4-2）。是采用集中监控还是采用分散监控，需要视教学管理质量监控的对象、目标与任务而定。通常，课程建设、学科建设、队伍建设、基地建设、教学建设、学风建设等，宜采用集中监控，而涉及对师生教学活动与教学行为的监控则宜采用以分散监控为主、辅之以集中监控的方法，保证师生的参与性，突出教学管理的服务功能，通过有效的信息反馈，实现教学管理职能机构与教学实施层、教学接受层之间有序、流畅的沟通，将各自的需求有效地传达到其它层级。

¹ 杜栋.管理控制[M].北京:清华大学出版社,2002:88.

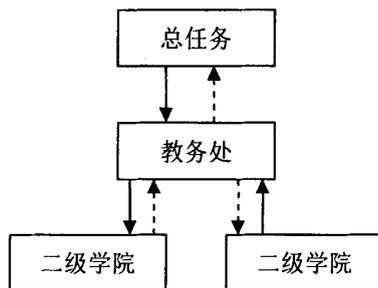


图 4-1 集中监控结构图

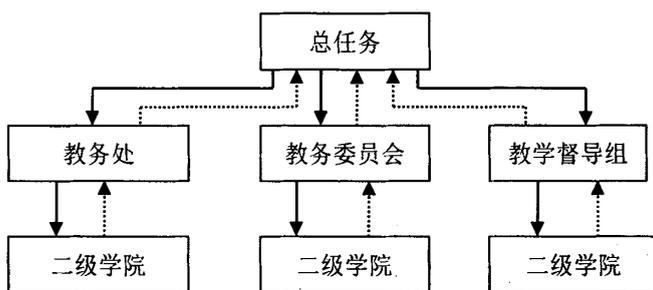


图 4-2 分散监控结构图

3. 关于完善校院两级教学管理机构设置的构想

上文已经讨论了关于在校院两级教学管理体制的施行中构建教学管理质量监控体系的设想，此外教学管理工作的决策、运作、辅助保障等对校院两级教学管理体制的推行也很重要，它们基本涵盖了高校教学管理工作的整个过程。因此，设置合理的教学管理决策、运行与保障机构¹对深化我国高等学校校院两级教学管理体制改革有一定的参考价值。

(1) 设置教学管理决策机构

教学管理决策机构可按图 4-3 来设置。

高校教学管理决策机构体系包括业务决策机构与行政决策机构两大部分。教学业务决策机构由校教学指导委员会、学科教学指导委员会与专业教学指导委员会三级组成。校教学指导委员会，专司学校教学业务中带有全局性、方向性、战略性、关键性重大事项的决策；学科教学指导委员会，专司同类专业教学业务中带有共性的重要事项的决策；专业教学指导委员会，专司某专业教学业务中的重要事项的决策。各级教学指导委员会还可根据需要下设专业建设指导分会、课程建设指导分会、教材建设指导分会、实验与实践教学指导分会等。校、学科、专业三级教学指导委员会不存在隶属关系，在各自的业务范围内独立地开展工作。教学指导委员会的成员应该是在教学工作与教学业务管理方面颇有建树的专家学者。为便于三级教学指导委员会之间的沟通与协调，下一级教学指导委员会的主任委员，

¹曾小彬. 试论高校教学管理机构设置与职责划分[J]. 2006.33(3):85-88.

一般应为上一级教学指导委员会的成员。

教学行政决策机构由校长办公会、院长办公会、系主任办公会三级组成。校长办公会,担负对学校教学行政管理中带有全局性、方向性、关键性重大事项进行决策的职责;院长办公会,担负对同类专业教学行政管理中具有共性的重大事项进行决策的职责;系主任办公会,担负对本专业教学行政管理重要事项进行决策的职责。三级教学行政决策机构不存在隶属关系,在各自的权限范围内独立地开展的工作。参加各级办公会的人员一般应是同层级的行政主要负责人和职能部门的主要负责人。

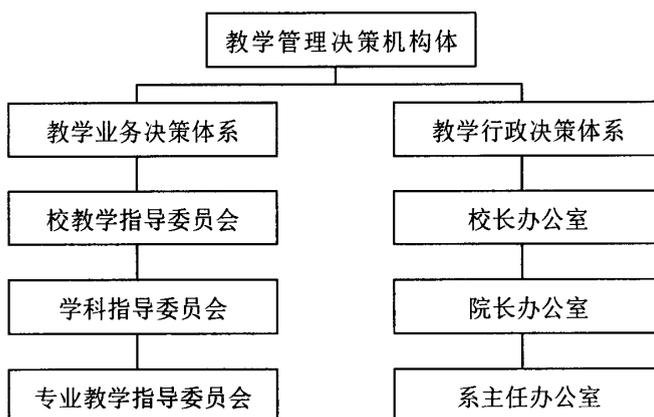


图 4-3 教学管理决策机构体系示意图

(2) 设置教学管理运行机构

高校教学管理运作机构体系可按图 4-4 设置。

教学管理运作机构,即各级教学指导委员会的教学业务决策和各级办公会的教学行政决策的执行机构。校长是学校教学管理运作机构的最高首脑,主管教学的副校长受校长的委托全权管理全校的教学工作,二级学院的院长受校长的委托全权管理本学院的教学工作,系主任受二级学院院长的委托全权管理本系的教学工作。教学管理职能部门是同级教学管理首长管理教学工作的辅助机构,既要接受本层级教学管理首长下达的工作指令,也要接受上级教学管理职能部门下达的工作指令。有三个问题需要澄清。一是学生工作处(办)与教学管理职能部门的关系问题。教学活动是教师教与学生学的统一,学生的学习活动不只在课堂内进行,也在课堂外进行。随着以教为中心的教学模式向以学为中心的教学模式的转换,在课堂外进行教学活动的比重将会加大。如果说,教务处(办)侧重于对课堂内的教学活动及常规性实践教学实施管理的话,那么,学生工作处(办)则侧重于对学生课堂外的自主学习活动与非常规性的实践教学实施管理。必须从课内外、校内外教学活动有机统一的大教学观念出发,正确处理教务处(办)与学生工作处(办)的

关系,搞好二者的分工协作。二是教务秘书与各系的关系问题。对应于各系的教务秘书本身就是教务办的成员,只不过有所侧重地为各系的教学活动提供服务罢了。三是非常设教学管理运作机构的设置问题。教学管理运作机构只是常设的教学管理运作机构,而不包括非常设的教学管理运作机构。为了满足某些重大事项的管理需要,有时需要设立非常设的教学管理运作机构。该类机构的存在,显然可增加教学管理运作机构的弹性与适应性。

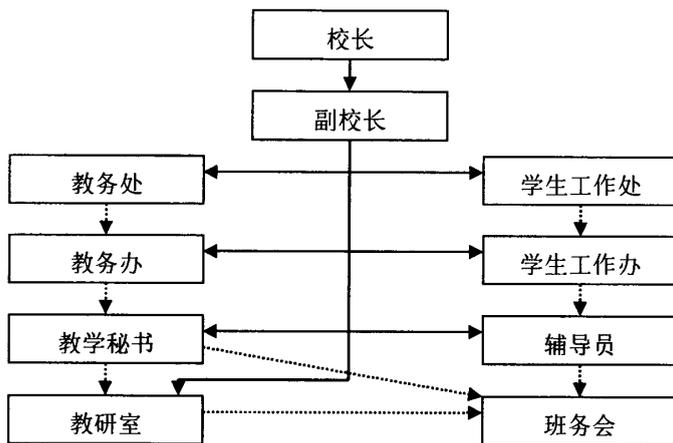


图 4-4 教学管理运作机构体系示意图

(3) 设置教学管理保障机构

教学管理保障机构可按图 4-5 设置。

任何教学管理活动要想顺畅、有序、高效地进行,都离不开人、财、物、信息、技术等条件的保障与教学管理研究成果的支持。教学管理保障机构体系由教学资源配置机构、教学管理技术机构、教学管理信息机构和教学与教学管理研究机构四部分组成。教学管理资源配置机构,下设人事处、财务处、资产设备管理处,分别行使人、财、物的配置职责。校教育技术中心,作为教学管理技术机构,一般下设多媒体中心、网络中心与教育技术开发中心,主要为教学管理提供多媒体技术、网络信息技术等服务。教学管理信息处理中心,作为教学管理信息机构,主要为各级教学管理者、教师、学生与社会公众提供信息处理与信息查询服务。高教研究室作为高校的教学与教学管理研究机构,可视情况,或者隶属于教务处,或者独立设置。

四、完善校院两级教学管理体制的初步建议

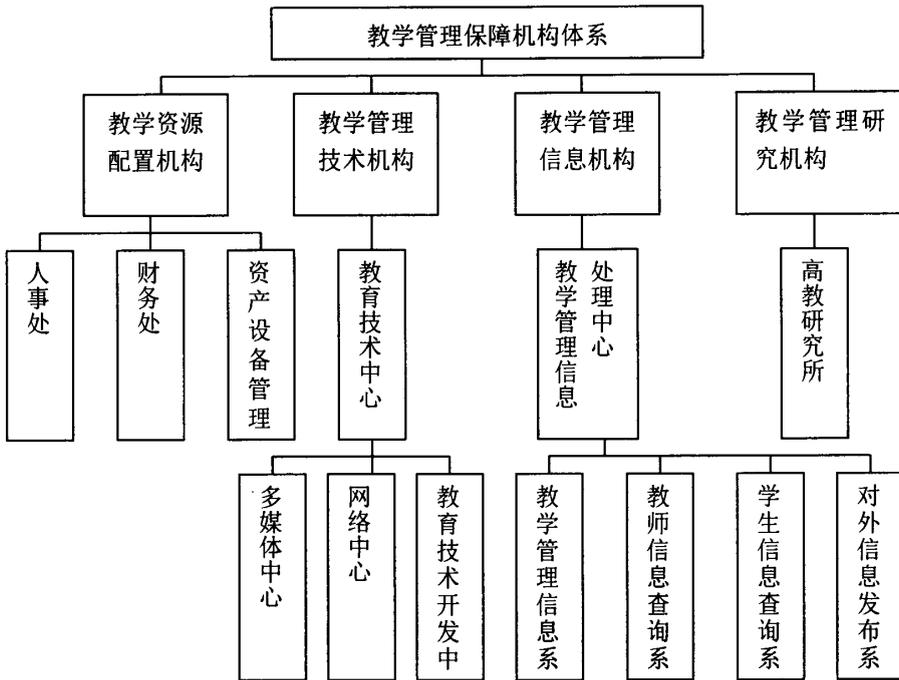


图 4-5 教学管理保障机构体系示意图

此页不缺内容

结 语

校院两级教学管理体制的施行是我国高等教育办学规模跨越式发展的要求使然，它符合我国现阶段多元化人才培养模式的需要，是提升高等教育质量的内在动力。作为高校内部管理体制改革的的重要组成部分，校院两级教学管理体制的改革是以校院两级管理体制为载体而施行的。随着我国综合性大学迅速增多，几乎所有的高校都设置有二级学院，校院两级管理体制已经施行了多年。由校院两级管理体制催生的校院两级教学管理体制，虽然被广泛地认可和推崇，可是在改革实践中仍存在诸多问题。针对高校校院两级教学管理体制改革的个案研究能更加清晰地展现高校教育管理活动中的具体问题，有助于探讨问题表象背后的本质。

论文对校院两级教学管理体制改革的必要性进行了论证，并透过其形成与发展过程分析其对于高校办学的普适性，总结其整体概况。立足于此，研究选取重庆市 A 校为个案，对其校院两级教学管理体制改革的背景、举措、成效等问题进行调研。研究中对 A 校主管教学副校长、教务处处长等进行了访谈，收集了丰富的第一手资料。在论文中期的分析总结中，发现 A 校在校院两级教学管理体制的改革过程中仍存在管理观念落后、责权划分不明、机构设置不合理、管理人员专业化程度不足、师生参与性不够等问题。立足于 A 校校院两级教学管理体制改革的内外部环境，论文从体制的视角分析得出高等教育宏观管理体制的制约、原有管理模式的牵制、权力下放不足、教学管理质量考评体系不健全、教学管理组织结构的权力倾向性是造成 A 校校院两级教学管理体制改革的的主要原因。继而提出完善 A 校校院两级教学管理体制的若干建议，给出对深化我国高等学校校院两级教学管理体制改革的思考，即提出构建教学管理质量监控体系和设立教学管理决策机构、运作机构、保障机构的设想。

当然，本研究仍存在许多不足之处。由于研究能力有限，在访谈提纲的设计上带有一定的主观性。以 A 校为个案，虽然有一定的代表性，但其反应出的问题与我国高等学校的校院两级教学管理体制改革的普适性有待考证。同时由于教学管理实践经验的缺乏，论文针对 A 校提出的对策建议的可推广度不置可否，为深化高校校院两级教学管理体制改革的提出的构建教学管理质量监控体系与设置三个教学管理机构是调查后得出的设想，有待于在具体实践中去考虑其利用价值。

校院两级教学管理体制改革的实效直接关系到高校教学管理工作水平，也关乎高校办学效益。在其改革过程中存在的问题亟待高校教育工作者去完善。希望校院两级教学管理体制早日健全，为我国高等教育事业的发展发挥其应有的作用。

此页不缺内容

参考文献

(一) 专著类

- [1]胡仁东.我国大学组织内部机构生成机制研究[M].广州:广东教育出版社,2010.
- [2]卢新吾.当代高校教育教学管理科学化研究[M].长春:吉林大学出版社,2010.
- [3](美)赫伯特·西蒙.管理行为(第四版)[M].北京:机械工业出版社,2009.
- [4]刘献君.中国院校研究案例(第一辑)[M].武汉:华中科技大学出版社,2009.
- [5]钟凯凯.我国地方特色高校的一种发展模式[M].杭州:浙江大学出版社,2008.
- [6]席巧娟.院校管理:研究与探索[M].北京:北京理工大学出版社,2007.
- [7](英)伯蒂·埃弗拉德,吉弗里·莫里斯,伊恩·威尔逊着,杨天平译.有效学校管理[M].重庆:重庆大学出版社,2007.
- [8]戴玉纯.基于战略的大学绩效管理[M].合肥:中国科学技术大学出版社,2007.
- [9]刘献君,陈敏.院校研究与现代大学管理[M].青岛:中国海洋大学出版社,2006.
- [10]毕宪顺.权力整合与体制创新:中国高等学校内部管理体制改革研究[M].北京:教育科学出版社,2006.
- [11](美)马克·汉森.教育管理与组织行为[M].上海:上海教育出版社,2005.
- [12]熊丙奇.体制迷墙—大学问题高端访问[M].四川:四川出版集团天地出版社,2005.
- [13]张维迎.大学的逻辑[M].北京:北京大学出版社,2005.
- [14]宣勇.大学组织结构研究[M].北京:高等教育出版社,2005.
- [15]马陆亭.高等学校的分层与管理[M].广州:广东教育出版社,2004.
- [16]郭石明.社会变革中的大学管理[M].杭州:浙江大学出版社,2004.
- [17](美)罗伯特·伯恩鲍姆着,别敦荣等译.大学运行模式[M].青岛:中国海洋大学出版社,2003.
- [18]范国睿.多元与融合:多维视野中的学校发展[M].北京:教育科学出版社,2002.
- [19](美)伯顿·R·克拉克着,王承绪等译.高等教育新论[M].杭州:浙江教育出版社,2001.
- [20]胡建雄.学科组织创新:高等学校院系等学科结构的改革研究[M].杭州:浙江大学出版社,2001.
- [21](英)约翰·亨利·纽曼着,徐辉等译.大学的理想[M].杭州:浙江教育出版社,2001.
- [22]朱永新.高等学校教学管理系统研究[M].南京:江苏教育出版社,1998.

(二) 期刊类

- [1]熊艳,贺永平,郭平.从内部治理结构视角看大学校院二级管理改革[J].中国成人教育,2012(3).
- [2]肖正学,董发勤,陈昌霞.校院两级管理模式探索与实践[J].中国电力教育,2012(4).
- [3]朱向福.高校教务管理工作的实践与探索[J].高教高职研究,2011(11).
- [4]王海骊,张兴.高校实行校院两级管理的理论与实践[J].重庆交通大学学报(社科版),2010(2).

- [5]刘亚荣,李志明,唐宁等.高校校院两级管理模式研究[J].教育与经济,2010(2).
- [6]史云峰.基于校院两级管理模式的学院领导体制探讨[J].当代教育论坛,2010(9).
- [7]张宇庆.关于高校实行校院两级管理体制的探讨[J].中国电力教育,2010(36).
- [8]梁宏中.高校校院两级教学管理和谐联动机制的构建[J].中国农业教育,2010(2).
- [9]傅学丽,陈建岚.对高校教务管理工作的创新思考[J].中国电力教育,2009(9).
- [10]林健.大学校院两级管理模式中的权责划分[J].国家教育行政学院学报,2009(11).
- [11]张鸣.试论高等学校教务工作的分级管理[J].黑龙江高教研究,2008(9).
- [12]刘亚荣,高建广,梅强等.我国高校实行校院两级管理体制改革的调研报告[J].国家教育行政学院学报,2008(3).
- [13]余元朝,周立.大学校院两级管理中的问题及对策[J].中国成人教育,2008(11).
- [14]李炎锋,杜修力,薛素铎.校院两级管理体制下学院层面教学管理机制的研究[J].中国大学教学,2008(2).
- [15]周敏,彭国香,谢朝军.院、系两级教务管理模式探讨—以南京人口管理干部学院为例[J].南京人口管理干部学院学报,2006(2).
- [16]张艳,郭明顺,王继成等.高校内部实行二级管理的理论与实践研究—以沈阳农业大学校院二级管理实践为例[J].辽宁教育研究,2006(11).
- [17]王丽娟.综合教务管理系统在教务管理中的运用[J].经济研究导刊,2006(8).
- [18]马云阔.对实行校院两级教学管理体制的认识与思考[J].高等教育研究,2006(2).
- [19]刘建宁.谈高校教务管理的创新[J].职业技术教育(教学版),2005(29).
- [20]胡春光,黄文彬.关于我国高等教育校院两级教学管理体制的思考[J].辽宁教育研究,2005(4).
- [21]毕宪顺.高等学校内部管理体制改革的综述[J].中国特色社会主义研究,2005(2).
- [22]王欣,宋德新.试论我国高校内部领导体制的历史演变[J].中国教育与教学,2005(2).
- [23]邱文教,陶成.高校教务管理现代化的探索与实践[J].云南民族大学学报(哲学社会科学版),2005(5).
- [24]张萍.高校实行学分制后教务管理模式的探讨[J].黑龙江高教研究,2004(5).
- [25]顾京宇,邓小民.对提高院级教务管理质量的思考[J].教育探索,2004(4).
- [26]林爱菊.新时期高校教务管理与效率[J].求索,2004(9).
- [27]潘启富.高等学校教务的分级管理[J].高教论坛,2004(5).
- [28]张真柱.校院两级管理体制下学校职能的转化[J].中国高等教育,2003(8).
- [29]郭毓,刘锵等.教育管理部门在素质教育中的地位和作用[J].高教论坛,2003(1).
- [30]王诚怡.加强高校教务管理工作探析[J].黑龙江高教研究,2003(1).
- [31]林萍.高校教学管理与教学质量的深层思考[J].教育研究,2003(1).
- [32]王永亨.对高校教务管理队伍建设的若干理论思考[J].化工高等教育,2002(2).
- [33]杨恕,安应民.高等学校内部管理体制改革的院级职能探讨[J].中国高教研究,2000(2).

- [34]吴杨,施卫东.大学学院制制度下内部管理与运行机制创新的探讨[J].南京航空航天大学学报,2000(12).
- [35]荣华,严以谨.改革高校教务管理模式适应教学改革要求[J].华北水利水电学院学报(社科版),2000(5).

(三) 学位论文类

- [1]孙忠梅.高校教学管理改革的社会学分析—以广东省 S 大学为例[D].长春:吉林大学,2011.
- [2]李小红.高校校院两级教学管理体制改革的改革研究[D].长沙:湖南农业大学,2010.
- [3]梁志聪.高校教务管理者胜任素质模型的构建研究[D].广州:南方医科大学,2009.
- [4]朱慧.高校教学管理创新的对策研究—从创新人才培养的视角[D].南京:南京航空航天大学,2008.
- [5]邹瑶.基于高校教学管理制度创新的创新型教学管理队伍建设研究—以湖南省部分高校为个案研究[D].长沙:湖南师范大学,2007.
- [6]李久学.我国高等学校内部管理体制改革中的问题及策略研究[D].长沙:中南大学,2007.
- [7]闻书玲.我国公立高等学校内部管理体制改革研究[D].武汉:华中师范大学,2006.
- [8]黄春林.基于创新人才培养的高校教学管理体制创新研究[D].长沙:湖南大学,2005.
- [9]杨琳.公开教学管理个案研究[D].上海:华东师范大学,2005.
- [10]贾少华.关于高校体制改革的调查报告[D].上海:华东师范大学,2002.

(四) 外文类

- [1]Ko-homok,hiu-hong Lee.Globalization or re-colonization:Higher education reforms in Hong Kong[J].Higher Education Policy,2000(13).
- [2]David Leslie,Anne Richardson.Tourism and cooperative education in UK undergraduate courses:Are the benefits being realized?[M].Tourism management,2000(21).
- [3]Peter Clark.Organization in action:competition between context[M].London and New York:Routledge,2000.
- [4]James J. Duderstadt. A University for the 21st Century[M].Ann arbor: The University of Michigan Press,2000.
- [5]Richard I.Miller. An Entrepreneur Sees profits in the Future of His Power Campus[J].The Chronicle of Higher Education, 1998, 45(6).
- [6]Burton R. Clark. Places of Inquiry:Research and Advanced Education in Modern Universities[M].University of California Press,1995.

此页不缺内容

附录

高等学校校院两级教学管理体制问题研究访谈提纲

| | |
|--|--|
| <p>A 校校级职能部门 (主管教学副校长, 教务处专职人员)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 校院两级教学管理体制改革的概况, 主要包括改革的背景和举措等 2. 校院两级教学管理机构设置和职责分工 3. 教学管理队伍的大致情况, 包括来源、学历层次、职称结构、学科背景、人员培训等 4. 校院两级教学管理体制改革后, 教学管理工作出现哪些新问题, 如何与二级学院协调 5. 对完善校院两级教学管理体制改革的意见、建议 |
| <p>A 校院级职能部门 (主管教学副院长、教务员)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 对校院两级教学管理体制的认识 2. 在教学管理工作中承担的任务, 对学院教学管理职责的看法 3. 做好本院的教学管理工作, 学校应提供哪些帮助, 包括课程设置、学科建设、人事权、财务权等方面 4. 教学管理工作存在的实际问题, 如何与学校职能部门协调 5. 结合学院的实际情况, 谈谈对完善校院两级教学管理的看法 |
| <p>A 校授课教师</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 教学管理部门对自己的工作提供哪些帮助 2. 参与学校教学管理的情况 3. 结合工作实际, 谈谈对学校教学管理工作的看法, 有哪些意见和建议 |
| <p>A 校学生</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 学校教学管理工作对自己的帮助 2. 参与学校教学管理的情况 3. 对学校教学管理工作的建议 |

此页不缺内容

后记

在论文即将付梓之时，想象中的轻松和踌躇并没有如期而至，写作过程中的忐忑和困惑依然挥之不去。敲打这些字符的时候，深知毕业离校已在眼前。回首西大三年，感慨良多，在这里结识了良师益友，品味过苦辣酸甜。

首先要衷心感谢我的导师杨挺教授，三年来他的谆谆教诲始终鞭策和激励着我，使我得以进步和成长。他渊博的学识和对待学术的严谨作风一直使我敬佩不已。论文从选题到框架的确定再到全文定稿，无不浸透着他的智慧与心血。在学习上，他是一位认真负责的严师，要求我们勤读书、多写作，也善于用形象生动的生活实例为我们化解那些艰深晦涩的学术难题。在生活中，他是一位关怀备至的慈父，总是能及时为我们排忧解难，他乐观积极的生活态度也深深地感染着我。在毕业后的工作学习中，他将是我为人处事的榜样和楷模。寥寥数语难以表达对导师的感激之情，师恩难忘，感谢恩师！

感谢教育学部的各位老师，特别要感谢陈恩伦老师、么加利老师、张振改老师、钟婉娟老师等在授课以及论文选题时给予的宝贵建议，你们的严谨学风和悉心指导使我深受启迪。感谢学部为我们传授专业知识的老师们，感谢周鸿、朱德全、王德清、易连云、张学敏、唐智松、杨晓萍、吴晓蓉、李姗泽、胥兴春、冯维、阳泽、李玲等诸位老师对我的教诲和帮助。

论文的如期完成离不开调研过程中各位老师的帮助。感谢邓义桂老师在论文前期论证过程中提供的珍贵资料，感谢苏院长、杨院长、李处长、何主任等在百忙中给予的支持与配合。

感谢师母鲜红女士对我们生活上的关心和照顾，也感谢杨门所有的兄弟姐妹。特别要感谢李文维、普应、吴雪敏、徐冬梅、刘青、杨小姝，三年的时间让我们结下了深厚的友谊，感谢你们的陪伴、理解和鼓励，我将铭记求学路上一起走过的美好时光。感谢孙超师兄、李伟师弟、陈禹翰师弟在生活和学习中对我的帮助。感谢室友赵国栋师兄在这三年里对我提供的支持与照顾。

最后还要感谢我的家人和所有帮助过我的朋友们。

相识于西大是一种缘分，无奈自己无法用更多的文字将心中的感慨记录于笔端，谨以此篇简短的后记感谢所有。搁笔之际，西大校园已是春意盎然。而今迈步从头越，在这催人奋进的时节，抖擞精神，带着三年的积淀去迎接全新的生活！

姚永昌

二零一三年四月于杏园

案

作者: [姚永昌](#)
学位授予单位: [西南大学](#)

引用本文格式: [姚永昌](#) [高等学校校院两级教学管理体制问题研究——以A校为个案](#)[学位论文]硕士: 2013