



高校实行校院两级 管理体制改革的现状研究

天津科技大学党委、校长办公室 张金刚

摘要: 本文在对我国 35 所高校进行调研的基础上,重点对 3 所实行校院两级管理模式学校的管理体制进行了认真的总结、分析,分析得出校院两级管理模式存在着一些弊端,并针对这些存在的问题提出了几点对策。

关键词: 校院两级;管理模式;启示

自改革开放以来,我国高校管理体制改革的取得了重大的突破、取得了显著的成就,积累了丰富的经验,尤其是自 90 年代中后期以来,我们一方面着手高校宏观管理体制的改革,充分调动中央、地方与高校的办学积极性,按照教育教学规律,重新确立了部属与省属高校的分类,通过实行高校合并、“211 工程”、“985 工程”和省部共建等措施,在宏观方面进一步优化了国家高等教育资源的配置;另一方面,随着高等教育规模的急剧攀升以及高校规模的迅速扩大,以人事分配制度改革为突破口的高校内部管理体制改革也正在积极推进,而且越来越成为当今时代的强音,深化内部管理体制改革,提高管理水平,完善运行机制成为了各个学校面临的紧迫问题,尤其是规模大的学校管理的方式、合并高校以及多校区管理的模式、校院(系)多方办学积极性的调动、校院(系)责权利划分等等已成为高校内部管理中具有强烈现实意义的重大问题。

教育部部长周济同志在谈创新型大学建设时曾明确指出,“建设创新型大学,既需要在教育观念、人才培养模式、师资队伍建设等方面的创新,同时管理体制的创新也是建设创新型大学的重要内容,”这其中也包含着在建设创新型大学的过程中,高校应积极探索、研究并践行富有特色与成就的大学内部管理模式。所以,高校内部管理体制改革应以科学发展观为指导,遵循高等教育发展的客观规律;应以提高办学质量与水平为宗旨,服务于高校的中心工作;应以优化内部运行机制为核心,保证学校各项工作的顺利推进,提高办学的积极性与办学活力。只有探索研究一条适于各自高校的大学内部管理模式并调动各方积极性,高校内部管理体制改革才能富有成效。

当前,在国内高校内部管理体制改革中,实行校院两级管理体制是许多高校都明确的改革目标。所谓校院两级管理体制,是指通过改革,对学校教育资源重新整合和优化配置,形成学校——学院两级管理层次,明确校院职责和权限,转变学校职能部门的管理职能,管理重心下移,建立以学院为中心的管理体制,以提高学校的办学效益和办学水平。笔者对我国 35 个普通高校进行了调查研究,通过调查研究比较系统地了解了高校校院两级管理体制改革的情况。

一、高校实行校院两级管理的基本状况

1. 被调查高校基本情况

根据回收的 35 份问卷,这 35 所学校的基本分布情况是,综合类和理工类居多,分别占 42.9%和 22.9%。学校办学层次分布是“985”学校有 9 个,占 25.7%，“211”学校 11 个,占 31.4%。规模在万人以上的学校占 89.6%,其中学生规模 1 万人以下的学校 4 个,占 11.4%,1-2 万人的学校 15 个,占 42.9%,2-3 万人 9 个占 25.7%,3 万以上 7 所,占 20.0%。具体统计描述如下:

学校学科类别如表 1 所示,学校层次分布如表 2 所示,全日制本专科生规模和普通研究生规模分别如表 3 和表 4 所示。

从调查结果可见,目前全日制普通本专科生规模和普通研究生规模普遍提高,只有 4 所高校的普通本专科生在 1 万人以下。

2. 被调研高校校院两级人、财、物及相关事项管理情况

从调研结果看,在 35 所高校中,有 5 所高校仍完全实施“一级管理”体制,人事、财物和主要事项由校级统一管理;有 26 所高校实施的是一种渐进的,也可以说是一种变异的校院两级管理形式,即学校领导层将事权下移,与事权相应的主要财权和人事权仍然归校级决定,只有 3 所高校实施了校院两级管理模式,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。

实施校院两级管理模式的有 3 所高校,均为进入

表1 调研高校学科类别分布表

高校学科类别	综合性	理工科类	经济管理类	师范类	农林类	医科类	合计
数量(所)	15	8	4	4	1	1	33
比例(%)	45.5	24.2	12.1	12.1	3	3	100

注: 缺2所高校相关数据。

表2 调研高校层次分布表

高校层次	A	B	C	D	E	F	合计
数量(所)	9	11	6	7	0	2	35
比例(%)	25.7	31.4	17.1	20	0	5.7	100

注: A为“985工程”高校; B、没有进入“985工程”,但进入“211工程”的高校; C、没有进入“985工程”或“211工程”,但有博士点的院校; D、没有博士点,但有硕士点的院校; E、没有硕士点的本科院校; F、高职或者专科院校

表3 调研高校全日制普通本专科学生规模分布表

全日制普通本专科生规模(万人)	1以下	1-2	2-3	3以上	合计
数量(所)	4	15	9	7	35
比例(%)	11.4	42.9	25.7	20	100

表4 调研高校普通研究生规模分布表

普通研究生规模(人)	0	0-500	500-3000	3000-5000	5000以上	合计
数量(所)	3	3	12	6	11	35
比例(%)	8.6	8.6	34.3	17.1	31.4	100

“985工程”的综合性高校; 仍然完全实施“一级管理”体制的5所高校中, 有两所是进入“211工程”高校, 其余3所高校分别是单一医科类高校、只有3个学科门类的高校和专科院校。

(1) 大部分高校学院的财务管理权限和承担的责任十分有限

正是因为实行校院两级管理模式不到位, 所以从调查结果来看, 学院拥有相对独立财务管理权限和经济利益有限, 也就是说学院可支配的财力资源并不理想。

学院经费来源情况

学院经费来源情况如表5所示, 有10所高校学院经费来源于全日制普通本专科及研究生的学费提成、专业硕士和成人教育培训的学费提成和科研项目经费提成, 而且其中有4所高校的学院拥有独立账户; 但也有3所

表5 学院创收经费主要来源

学院创收经费来源	ABC	BC	C	合计
数量(所)	10	20	3	33
比例(%)	30.3	60.6	9.1	

注: (1) A为全日制普通本专科及研究生的学费提成; B为专业硕士和成人教育培训的学费提成; C为教师承担的横向委托项目经费提成。(2) 缺2所高校相关数据。

高校, 其学院创收经费来源仅限于科研项目经费提成。

校院两级承担相关费用的情况

由于各个学校中学院经费来源不同, 造成各高校间学院拥有的财力差异很大, 因而, 校院两级承担相关费用的情况也就产生了很大的不同。

经调查, 目前各校日常行政办公运行费状况如表6所示, 可见, 校拨经费充足的只有7所高校, 占20.6%; 有7所高校校拨日常行政办公运行经费不足, 且学院也无经费补充。

教学所需的实验室低值易耗费、本专科生毕业设计(论文)费、实习费以及学生教育管理经费和第二课堂费、研究生管理工作经费和导师经费等公用经费运行状况如表7所示, 从中可见, 这项经费也不容乐观, 同样也只有7所高校其校拨公用经费充足。表8显示了校院两级承担教师岗位津贴的情况, 从表8中可见, 有16所高校的教师岗位津贴全部由学校承担, 其余高校中, 学院均需承担一定的岗位津贴, 而且有1所高校, 由学院承担教师全部的岗位津贴。

表9显示了校院两级承担教师超额完成教学和科研成果工作量补贴状况, 从表中可见, 在34所高校中, 有12所高校承担教师超额完成教学和科研成果工作量补贴,



其余高校中,学院需承担一定的教师超额工作量补贴,但有5所高校的学院无力自筹经费解决相关的教师超额工作量补贴。

表10显示了校院两级承担教职员工国拨工资的状况,

有28所高校全部由学校承担,但也有2所高校,学院要承担教职员工一定比例的工资。表11反映了学院办公室、实验室、教室(简称“三室”)水电费承担状况,有19所高校的“三室”水电费全部由学校承担。表12显示了校院

表6 日常行政办公运行费状况表

日常运行费状况	校拨经费充足	校拨经费不充足,学院自筹经费补充	校拨经费不充足,学院无经费补充	合计
数量(所)	7	20	7	34
比例(%)	20.6	58.8	20.6	100

注:缺1所高校相关数据。

表7 公用经费状况表

公用经费状况	校拨经费充足	校拨经费不充足,学院自筹经费补充	校拨经费不充足,学院无经费补充	合计
数量(所)	7	19	8	34
比例(%)	20.6	55.9	23.5	100

注:缺1所高校相关数据。

表8 校、院二级承担教师岗位津贴状况表

校、院二级承担教师岗位津贴状况	校拨所有教师岗位津贴	校拨主要教师岗位津贴,学院自筹经费解决其余津贴	校拨一定比例的教师岗位津贴,学院自筹经费解决其余津贴	全部由学院支付教师岗位津贴	合计
数量(所)	16	9	8	1	34
比例(%)	47.1	26.5	23.5	2.9	100

注:缺1所高校相关数据。

表9 校、院二级承担教师超额完成教学和科研成果工作量补贴状况表

校、院二级承担教师超额工作量补贴状况	校拨所有教师超额工作量补贴	校拨一定比例的教师超额工作量补贴,学院自筹经费解决其余补贴	校拨一定比例的教师超额工作量补贴,学院无力自筹经费解决其余补贴	学院承担所有教师超额工作量补贴	合计
数量(所)	12	16	5	1	34
比例(%)	35.3	47.1	14.7	2.9	100

注:缺1所高校相关数据。

表10 校、院二级承担教职员工固定工资情况

教职员工工资状况	校支付教职员工全部工资	校拨教职员工部分工资,学院自筹经费补充	合计
数量(所)	28	2	30
比例(%)	93.3	6.7	100

注:缺5所高校相关数据。

表11 学院办公室、实验室及教室水电费承担状况表

“三室”水电费	学校承担全部“三室”水电费	校承担部分“三室”水电费,学院自筹经费支付余额	学院自筹经费支付“三室”水电费	合计
数量(所)	19	9	4	32
比例(%)	59.4	28.1	12.5	100

注:缺3所高校相关数据。

表12 校院两级承担各专项投资状况表

校院二级承担各种专项投资状况	校拨专项投资经费充足	校拨专项投资经费不充足,学院自筹经费补充	校拨专项投资经费不充足,学院无经费补充	合计
数量(所)	5	21	8	34
比例(%)	14.7	61.8	23.5	100

注:缺1所高校相关数据。

两级承担实验室建设、办公室装修等各专项投资的情况。

35所高校中,学院所用的办公用房中,全部由学校投资的有29所,占82.9%;也有6所高校的学院有财力参与投资,占17.1%,表13中反映了高校中的学院实验室家具和设备等投资额的资金来源情况,从中可见,有23所高校中的学院参与其实验室家具和设备的投资,而且有6所高校的学院,其承担投资比例较大。

表14反映了校院两级承担学科点建设经费的情况,有11所高校的校拨学科点建设经费充足,也有6所高校的校拨学科点建设经费不充足,但学院也无力自筹经费填补缺口。

各高校学院财力的差异可从学院承担本院教师工资

奖金福利中的不同比例可以显示,表15中反映了由学院拨付本院教师工资奖金福利中的比例情况:有11所高校该比例仅在5%,有的几乎为零;但有6所高校该比例竟达到30%以上。

(2)大部分高校的学院拥有的人事管理权限不足

从调研情况看,相当多的高校虽然在推进校院两级管理体制改革,但大部分高校学院拥有的人事管理权限不足。

表16显示了各高校教师岗位聘任决策权的情况,从中可见,尚有15所高校所有教师的聘任均由学校决定。

表17显示了各高校关于引进教师决策权的情况,有5所高校完全由学校决定,只有8所高校学院真正拥有引进教师决策权。

表13 学院实验室家具和设备投资资金来源情况表

学院实验室家具和设备投资资金来源	学校全额投资	学校投资绝大部分,学院投资极少量	学院投资比例较大	合计
数量(所)	11	17	6	34
比例(%)	32.4	50.0	17.6	100

注:缺1所高校相关数据。

表14 校、院二级承担学科点建设经费的状况

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,学院自筹经费补充	校拨学科点建设经费不充足,学院无经费补充	合计
数量(所)	11	12	6	29
比例(%)	37.9	41.4	20.7	100

注:缺6所高校相关数据。

表15 学院支付教师工资奖金福利比例情况表

教师的所有工资奖金福利中,由学院拨付的比例	5%以下	5%-10%	10%-20%	20%-30%	30%以上	合计
数量(所)	11	4	4	6	6	31
比例(%)	35.5	12.9	12.9	19.4	19.4	100

注:缺4所高校相关数据。

表16 高校教师岗位聘任决策权限情况表

高校教师岗位聘任的决策权情况	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	合计
数量(所)	15	16	3	34
比例(%)	44.1	47.1	8.8	100

表17 高校引进教师决策权限情况表

高校引进教师决策权情况	待遇校承担,引进教师完全由校决定	待遇校承担,引进教师初选由院定,最终由校决定	待遇校承担,对引进教师,院和校都有否决权	待遇由院和校共担,对引进教师,院和校都有否决权	合计
数量(所)	5	22	5	3	35
比例(%)	14.3	62.9	14.3	8.6	100



(3) 大部分高校学院在学科建设等重大事项上的决策权偏弱

在 35 所高校中,本、专科生招生量完全由学校决定的有 8 所,占 22.9%;征求学院意见,但主要由学校决定的达 27 所高校;没有一所高校的本、专科生招生量主要由学院确定。

在 33 所高校中,研究生的招生量完全由学校决定的高校有 11 所,占 34.4%;征求学院意见,但主要由学校决定的高校有 19 所,占 59.4%;主要由学院确定的高校只有 2 所,占 6.3%。

在学科点申报工作中,有 16 所高校是由学校负责决策和组织申报,学院仅起配合作用;有 17 所高校是学校下达新增学科点指标,学院对学科点申报自行决策和组织。

所有高校中,本科生的日常管理都是主要由学院负责,在 32 所高校中,研究生的日常管理主要由学校负责的只有 4 所,占 12.5%;主要由学院负责的达 28 所,占 87.5%。

3. 大部分高校学院院长书记对现行校院两级管理的现状不满意

在 33 位学院院长和书记中,对所在学校的校院两级管理状况表示满意的只有 10 人,占 30.3%;表示不满意的高达 23 人,占 69.7%。

造成这种状况的主要原因在于:不少学校将许多具体事务交给了学院,但依然存在一定程度的权力(尤其是财权、人事权及学科建设决策权等)过分集中在学校的倾向,束缚各学院的积极性,也就是说,目前虽然为数众多的高校在尝试校院两级管理,但距离真正意义上的校院两级管理仍有很大的距离。

二、实施校院两级管理体制的典型经验介绍

在实施校院两级管理的高校中,虽然也面临不少新问题,仍然在不断的探索中,但普遍取得了较好的效果,这里简要介绍武汉大学和东北师范大学的一些情况:

1. 武汉大学实行校院两级管理模式

武汉大学是直属国家教育部的全国重点综合性大学,是进入国家“211工程”和“985工程”建设的高校。武汉大学积极探索创新校内管理,推行以财务管理体制改革为核心的校院两级管理改革。

(1) 武汉大学实行校院两级管理改革的基本思路

——以财务管理体制改革为突破口,推进以校内财务管理、分配制度、人事管理、人才培养等全方位的校院两级管理改革。

——改革的目的是两级分权,重心下移,调动学校和学院两级办学的积极性,增强学校整体的办学实力与活力,进一步提高学院的办学积极性,提高教学质量水平,

提升学校核心竞争力。

——改革采取全面推进,配套到位,既下发学校关于整体改革的指导性文件,同时又以 9 个配套文件具体指导改革。

——改革坚持“有所为,有所不为”的原则,同时兼顾学科特征和学院办学传统,既鼓励先进,同时通过学校财力的调控,促进全面协调发展。

——改革采取既坚持改革,又积极稳妥的办法,2006-2008 年为改革过渡期,2008 年正式实施全面改革。

(2) 武汉大学实行校院两级管理改革的主要内容

两级财务管理的基本内容

院级财力来源:本科学费 4000 元/人;研究生学费以及国家培养费 50%;专业学位及成人教育、研究生课程进修班收入 70%;校外培训班 80%以及其他收入。

院级财力主要承担:学院教职工的工资;岗贴;薪酬;学生教学、实践等培养经费;学生经费(本科生的勤工助学以及研究生“三助”);日常行政费用,水、电、气支出;学校规定的建设配套经费;小型维修等。

校级财力来源:国家拨款;学费收入的剩余部分;校友捐款;科研管理提成;专项经费等等。

校级财力主要承担:校级教职工的人员费用;学生的奖、贷、困、补;公共实验平台等的建设;学校公共事业费;基建项目;大型维修等。

两级人事管理的基本内容

校级人事管理:编制的指导性意见;关键岗位的设置;年终学院业绩考核;教授职称晋升审核等其他人事管理工作。

院级人事管理:固定岗位与流动岗位的设置;教职工招聘;人才引进;教职工年度考核;工资晋升;内设机构主任及以下人员的任用等。

2. 东北师范大学实行校院两级管理模式

东北师范大学为了建立学院的自主意识,提高学院的积极性和创造性,更好地促进学校发展,提高学校的整体实力,实施校院两级管理体制,将其作为学校各项改革的核心工作进行。

为了有效地保证各项权力的实施,学校按照“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的新型高校管理领导模式,在各个学院成立了教授委员会。

教授委员会与行政班子、学院分党委的关系明确划分,教授委员会主要任务是:对学院的重大事项行使决策权,并对行政班子执行决策情况进行督促和检查。行政班子主要任务是:对学院的行政工作行使行政管理权,教授委员会做出的决策,由院长负责组织实施。学院分党委主要任务是:政治核心,保证监督。

学院教授委员会的职责和权力,共有 8 项,从中也反

映了学院拥有较大的人事权、财物资源配置权和学科发展决策权:(1)讨论、确定学院的发展规划;(2)制定本科生、研究生教学计划或培养方案;(3)学科建设和教师队伍建设规划;(4)教学与科研组织形式;(5)开展国际学术交流与合作;(6)学院支配的人、财、物资源配置原则;(7)工作考核、成果评价,教师职务聘任;(8)学年工作计划和年度工作汇报。

学校的职责和权力主要是:负责编制政策(经费)和规划(本科生、研究生)以及实施情况的检查,跨学科的科研平台建设、重大项目的建设、重要人才引进等涉及学校宏观性和战略性的工作。

三、高校实行校院两级管理模式调研结果所带来的启示

通过以上调研,可以发现各高校对校院两级管理体制改革的认识并不一致,在操作方法、运行模式上有很大不同。实际上集权模式和真正的分权模式都占少数,大多数学校处于这两种模式的中间模式,放权模式基本没有。调研结果给我们带来的启示有:

1.我国高校实行校院两级管理模式是主要趋势

随着我国高等教育的快速发展,全国各个高校办学规模都在不断扩大,学生多、学科多、专业多、人员多、贷款多、设备多是目前很多高校的真实写照。如今有的一个学院的规模可以与过去的一所大学相当,高校规模、结构出现了历史性的变化,多学科、综合性大学的比例越来越多,它们与单科性大学相比在管理上的差异很大。

大学的各项管理高度集中在校级这一层面显然不利于其各方效能的发挥和提高,不利于学校的整体发展。因为多学科、综合性大学的各学院即各学科都有各自的特点、各自的特殊性,学校统管则必须追求普遍性,要求做到平衡、兼顾,在此情况下,仅靠校一级行政管理直接进行各项事务管理,并具体管到学院内部的各项事务,就必然是“一刀切”,很难做到统筹兼顾,最终必然导致学校调控能力、管理能力和工作效率的急剧下降,造成教育资源的严重浪费。

学院是学校的基层单位,学校全部活力体现在学院。实行校院二级管理体制,可以由学院根据其自身的特殊性来考虑如何发展,特别是在市场经济体制下,学院直接与社会接触的渠道愈来愈多,在办学的诸多方面学院需要做出有利于自身学科发展的抉择,学院没有这种抉择权,必然影响学院及相关学科的健康发展;同时,在学校办学规模大、学科多的情况下,用一个尺度评价不同学科、专业,是不科学的,而且会造成资源再分配的不合理、不公平。所以说,推行校院两级管理体制,实质上也是为各学科按自身规律发展创造环境。

可以说,对于相当多的高校而言,仅从庞大的学生规

模、从单科性大学转为多科性或综合性大学来看,实行校院两级管理体制的改革都势在必行。

2.实行真正的校院两级管理体制的一些建议

(1)高校要实行真正的校院两级管理体制

校院两级管理体制与运行机制是一种不同于过去两级行政机构的新的管理体制,其实质是使学校原有的以职能部门为主体的管理模式转变为以学院为主体的管理模式,使学院在学校总的目标、原则指导下,拥有与它担负的责任、任务相一致的权力,使办学资源配置与教学科研第一线的距离拉近,有效解决资源配置失效、决策失误、浪费严重等实际问题,充分调动学院合理配置和利用资源的主动性、积极性和创造性,实行管理重心的下移。

校院两级管理体制改革的总体目标是权力下移,学校只抓带全局性、宏观性的工作,其职能在于对各学院的资源配置起导向作用,扶持优势和特色,保证学校整体办学效益的提高。

相当多的高校虽然尝试推进校院两级管理体制,将许多事项交给了学院组织实施,但依然存在将权力过分集中在学校的倾向,管理层次过多、机构臃肿、信息不畅、效率低下的现象仍然存在,学院应承担的责任也难以真正落实,使校院两级管理形同虚设。因此,高校要实行真正的校院两级管理模式。

(2)实行校院两级管理体制必须做到责、权、利的统一

组织机构(成员)的工作职责和其在组织中的权力应该紧密关联,要求其承担一定的职责,就应该赋予其相应的权力。责任到人,就要权力到人;只交责任,不交权力,责任也将落空。因此,实行校院两级管理必须使职责与权力协调一致,所有行动都需要在一个责权清晰的环境中进行。

权力到位,就要责任到位,实行校院两级管理必须要实行真正的问责制,院长不真正承担责任的年代应成为过去。同时需要建立健全学院的民主决策议事程序,学校职能部门的职能也将由过程管理向目标管理过渡,代表学校对学院进行宏观指导和监督检查。

利益是人类一切活动的原动力,学院应具有学科建设、专业建设、课程建设以及组织教学科研活动、管理活动等所需要的财力;财力的大小是制约学院自主办学和管理活力的关键因素,学院应该具有相对独立的经济权限和经济利益,当然,前提是对完成各项任务目标承担责任。

(3)实行校院两级管理体制需要适宜生存和运转的氛围环境

实行校院两级管理体制,使得原来作为管理客体的学院演变为管理主体之一,学院工作的积极性和主动性



实施校院两级管理的优劣及对策分析

天津科技大学人力资源处 赵利军 陈迪新

摘要: 本文通过对目前已实施校院两级管理的部分高校的情况进行分析,对在实际工作中体现出的两级管理体制的优势与不足,进行了探讨,初步提出了在我校实施校院两级管理的一些设想和注意事项。

关键词: 两级管理;体制;优劣;对策

随着我校办学规模的扩大,特别是我校完成学科布局调整、实施两地办学后,实施校院两级管理日益成为有效管理的客观要求。同时,我校经过前些年的跨越式发展,工作重心已转入内涵发展的轨道,激发各二级学院自主办学的积极性,亦成为内涵发展的题中之义。为此,我们在对已实施两级管理的部分高校进行调研和分析的基础上,对实施校院两级管理优劣进行分析并提出相应对策建议,以供我校党政决

策时参考。

一、实行校院两级管理的优点

1.建立在学科间的普遍联系与合作协调关系,便于发挥群体优势,依靠多学科间的协同作战解决关键问题,顺应了科学发展综合化的趋势,有利于加快学科建设的综合化与现代化进程,能破除原有各学科间的森严壁垒,促使不同的学科融合,培养社会需要的宽口径、厚基础、高素质的人才,有益于培养适应社会需要的人才,提高学生的就业率。

2.可以减小高校管理的跨度,降低高校中的科研和管理的重心,分散校级层面上的办学压力,调动基层各方面的办学积极性,有利于建立新的高效率运行的管理机制,提高高校管理的效能。

3.通过权、责、利的统一,学院可以对人、财、物等进行综合调配,使各种资源得到充分利用,学院一级能自负盈亏,增强主人翁责任感,进

而节省办学经费,使学校内的资源配置更加优化。

4.师资引进效率明显提高,师资培养更具计划性,岗位竞争机制得到强化,分配激励机制进一步发挥作用,用人效益得到提高。

二、校院两级管理体制的不足

1.二级学院不具有法人地位,还不承担民事权利和民事责任,而学校缺乏对二级学院各项决策的事前、事中了解,往往是事态已无法挽回时才交由学校解决。学院无劳动关系意义上的聘用权,只有校长作为法人才有聘用权。其次,高校作为法人单位还需要承担教职工许多社会福利和责任。而二级学院在经济上也远未达到足以承担诸如住房福利、医疗补贴、家属安置等责任的地步。因此,二级学院的用人风险事实上由学校承担。

2.实行校院两级管理后,随着院一级的权力加强,工作量的增加,使

普遍得到了很大程度的提升,在探索专业人才培养、形成特色专业、提高教育质量等方面都能起到很好的作用。

但是,高校实行校院两级管理也是一把双刃剑,校院两级管理体制需要得以生存和运转的氛围环境,否则不仅无法发挥其积极作用,甚至可能会影响学校的教学科研活动。

高校推行校院两级管理体制,既涉及学校层面下放权力,也牵涉学校资源配置上的变革,起步阶段可能会遇到许多阻力。这就首先要求校级主要领导高度重视,下定决心;进而需要在全校范围充分引导和讨论,形成共识,要从更好地促进学校长远发展、提高学校整体实力的高度来认识推进校院两级管理的必要性;也需要组成阵容强大的推进校院两级管理的工作班子。

高校推行校院两级管理体制,学院不仅需要具有相对健全的组织机构,而且还需要其管理人员具有较强的协调能力和宏观调控能力。为此,需要有高水平的院长和学

科带头人以及一支高素质的管理团队、师资队伍。当然,这样学院管理人员势必增加,对其素质要求更是大幅度提高,这就必须要注意到整个模式的优化问题。目前,有不少高校的学院划分不尽合理,学院规模偏小,在推行校院两级管理时,需要以学院为载体,整合学校学科优势,经过合并重组形成新的更大规模的学院。

综上所述,实施校院两级管理体制有利于学科建设,有利于提高教学科研的整体实力和水平,有利于增强学校服务社会的功能,更有利于提高办学效益和学校整体管理水平,因此,大力推进高校校院两级管理体制改革的势在必行。然而,校院两级管理体制涉及利益再调整、再分配,对其改革难度要有充分的思想准备,要切实加强组织领导,成立专门工作班子来制订方案、研究政策,尤其是要研究过渡期的扶持优惠政策,要充分听取各方面的意见,同时也要把学校对改革全局的思考传达到基层,将各方面的阻力降低到最低限度。