

高职学校校院二级管理体制改革的探析

——以G职业学院为例

吕荣光

(甘肃卫生职业学院 医学技术学院,甘肃 兰州 730000)

[摘要] 随着高职学校办学规模不断扩大,社会用人需求不断变化,原有的内部治理体制已经不能适应学校的发展,推行校院二级管理体制已成为高职学校发展的必然趋势。就G职业学院校院二级管理体制改革的实践进行了研究,分析了校院二级管理体制改革的成效和存在的问题,并从管理模式、责权分配制度、运行机制、资源配置措施等方面提出了相应对策,旨在推行校院二级管理体制,为高职学校提升内部治理能力,完善学校现代管理体系提供参考。

[关键词] 高职学校;二级管理;体制改革

[基金项目] 2020年度甘肃省高等学校创新基金项目“甘肃卫生职业学院校院二级管理体制实践研究”(2020A-259)

[作者简介] 吕荣光(1981—),女,江苏邳州人,教育硕士,甘肃卫生职业学院医学技术学院副教授,主要从事医学检验教学研究。

[中图分类号] G710 [文献标识码] A [文章编号] 1674-9324(2022)46-0069-04 [收稿日期] 2021-09-24

2019年国务院颁布的《国家职业教育改革实施方案》明确了国家大力发展职业教育的政策^[1],职业院校如何在机遇和挑战并存的背景下提升人才培养质量,促进学校的整体发展和提升,是高职学校面临的重要课题。G职业学院在经历办学层次升格、办学规模扩大等变化后,实施校院二级管理体制是学校提升发展的必然选择。

一、实施校院二级管理体制改革的意义

(一)有利于学校的可持续发展

在二级管理体制下,学校层面的管理权责被适当分配给二级学院,学校层面的管理者对基层教学单位的直接管理幅度减小,能够把更多的精力投入到学校的发展规划当中;而被赋予管理权限的二级学院,工作主动性和积极性得到激发,办学活力得以提升。

(二)有利于二级学院自身管理特色的形成

当学校向二级学院适当分权,二级学院会结合自身办学的规模和效益制定制度,配置资源,开展管理活动,以提升教职员的工作积极性。同时,有效的管理机制使学院内部的专业、师资、科研之间形成竞争,学院内部竞争又推动了二级学院之间的竞争,从而促进二级学院创新完善管理体制,形成自身的管理特色。

(三)有利于各层级管理水平和管理效能的提升

首先,二级学院的成立可以将学校层面的重点工作转移至学校的发展规划上,学校整体的管理效能得到提升;其次,在二级管理体制下,各二级学院不再局限于承担教学任务,还通过设置职能机构、配备行政管理人员、锻炼与培养基层管理团队等开展管理工作。

(四)有利于满足高职学生发展和就业的需要

目前,高等职业教育学生的总体学习能力同普通高校学生相比还是存在差异。建立校院二级管理体制,二级学院在专业建设、教学改革、人才培养等方面具备话语权,就可以针对不同学生群体的发展规律开展工作,使人才培养更贴合学生发展和就业需求。

二、研究对象和方法

(一)研究对象

校内调查:选择行政人员、教师进行问卷调查,共计92人;选择领导、行政干事、专职教师进行访谈调查,共计34人。

校外调查:选取4所省内高职和5所省外高职进行问卷调查。

(二)研究方法

1.文献法。通过查阅文献资料,获得课题研

究的理论基础,梳理高职院校校院二级管理的研究成果。

2.调查法。依据研究目的,借鉴已有研究成果编制了高职学校校院二级管理体制实践研究调查问卷、G职业学院校院二级管理体制实践研究调查问卷、G职业学院二级学院基本情况调查问卷,利用问卷星平台进行调查;制订了面向不同访谈对象的访谈提纲,通过面谈、电话、微信、QQ等方式进行调研。

三、校院二级管理体制改革的收益

(一)初步形成二级学院管理组织结构

高职学校进行二级学院管理的基础条件之一是建立科学合理的组织结构。G职业学院根据专业之间的关联及建设发展需求,整合原有的教学系部,建立了学院—系部—教研室的层级模式,并设置职能部门、配备管理队伍、制定管理制度,推进二级学院各项工作的运转。

(二)二级学院办学实力有所提升

1.优化专业布局,加强专业群建设。学生的就业与发展是二级学院建设的立足点,适应社会发展是二级学院建设的内涵。基于此,学校通过发扬原有系部的优势、设置发展新专业、调整专业布局、融合专业资源等措施,以重点和特色专业带动专业群的发展,促进二级学院人才质量和管理质量的提升。

2.加强教学改革,提高人才培养质量。校院二级管理的实施,促使G职业学院各二级学院能够集中精力开展教学改革和专业建设活动,尤其注重虚拟仿真、信息化教学改革、校内外实践教学基地的建设等,提高人才的培养质量。

(三)二级学院管理效能有所提升

G职业学院自实施二级管理后,学校职能部门不再垂直管理教学系部,重在加强信息沟通与资源整合;二级学院承担起了教学科研、学生管理和专业建设等职能,初步实现了学校管理重心下移、二级学院管理效能提升的目标。

(四)二级学院的创新改革助推学校发展

G职业学院各二级学院被赋予一定管理自主权后,创新建立了多项管理机制,促进学校管理制度和机制的完善。例如,校院二级管理改革推动了G职业学校人事制度的改革,提高了职称评聘中教学和科研业绩的占比,将教学能力比赛、技能

竞赛、承担科研工作等活动纳入年终考核内容。此外,二级学院间的竞争关系盘活了学校工作,促进了学校的发展。

四、校院二级管理体制存在的问题

(一)校院二级管理模式并未真正建立

1.二级学院主体地位未充分体现。高职院校校院二级管理模式一般是通过借鉴普通高校成熟经验而建立的,但G职业学院由中专学校升格,现有二级学院是在系部基础上组建而成,校院二级管理基础薄弱,许多管理工作仍由学校统一部署。学校和职能部门掌握着主要权力,二级学院对工作处于被动执行的状态,难以充分体现主体地位。

2.二级学院内在动力未得到有效激发。高职院校二级管理模式的核心本质是合理分配权责。在校院二级管理改革中,各管理层次提出的权力下放目标与执行力度、执行效果不统一。学校职能部门某些工作中甚至成为学校权力的部署者。上述现状使得二级学院内在动力不能被有效激发,二级学院的管理创新和特色发展受到阻碍。

3.校院二级组织结构未合理构建。G职业学院校院二级管理模式为矩阵式组织结构,二级学院与学校职能部门都是执行主体,形成的纵向管理体系有学校—职能部门、学校—二级学院、二级学院—系部—教研室;横向管理体系为职能部门—二级学院。但目前学校职能部门管理岗位设置冗杂,行政管理人员过多,校院二级组织结构不合理。

(二)校院二级责权分配体系尚未合理形成

1.学校与二级学院权责划分不够明晰。在校院二级改革实践中,学校虽然向二级学院划分了制定办学目标和发展规划、实施管理工作等责任,但根据调查结果,财务和人事管理方面的管理重心没有下移,二级学院在经费使用、人事聘用、岗位设置等方面仅有参与权、建议权。所以校院二级管理集权与分权的标准成为权责划分中亟待解决的问题。

2.职能部门与二级学院权责划分不够明晰。根据调研结果,校院二级管理的实施,一方面,职能部门缺乏针对二级学院的管理制度,使二级学院的管理权责存在缺失;另一方面,职能部门对二级学院下放工作任务多,而监督指导不足,造成二级学院的主体地位缺失。例如,学生处向二级学院下放学生的管理责任,却保留开展学生活动的

决策权。职能部门与二级学院权责划分不够明确,造成二级学院管理的责权不能统一。

3.二级学院内部权责划分不够明确。G职业学院二级学院内部的组织结构为学院—系部—教研室。系部之间、系部与教研室、系部与职能机构之间的内部权责尚未厘清,导致二级学院在系与系、系与职能机构之间的管理、调控和服务功能得不到充分发挥。

(三)校院二级管理运行机制还需完善

1.校院二级管理制度建立不完善。G职业学院的二级学院是由教学系部组建而来,教学系部是由教研室转变而来。这样的变化造成学校原有的规章制度更新不及时,校院二级管理的配套制度建立不完善,导致学校职能部门与二级学院的工作配合度低,甚至形成工作障碍。同时,由于学校和职能部门对各二级学院制定的规章制度缺乏指导和认可,使得二级学院的制度浮于表面,管理落实不到位。

2.考核评价机制尚未建立完善。目前,学校仅对二级学院的综合工作进行评价,尚未制订具体考核方案,难以对二级学院内部治理发挥督促作用。只有科学全面地建立评价与考核体系,合理选择评价手段和评价指标,并有效实施,才能够激发二级学院的办学积极性。

3.激励监督机制尚未建立完善。校院二级管理机​​制的长久运行,还需要制定科学的激励机制。激励机制能够激发教职员工的内在活力与动力,促进二级学院与二级学院内部形成竞争、合作的良性关系。根据调查结果,G职业学院各二级学院党政联席会议制度坚持较好,但民主监督参与度不够。随着二级学院管理权限逐渐落实,健全监督机制成为减少二级学院决策错误与降低腐败风险的有效措施。

(四)资源配置与投入不够合理

1.学校教学资源配置需要统筹优化。G职业学院在充分调研的基础上,将学校各专业组建成了3个二级学院,学校通过加大重点专业教育资源的分配比例,扩大优势专业的招生人数,使重点专业、优势专业获得了更多的建设项目和发展机会,而其建设和发展的成果又可以成为新资源的获批条件。上述措施虽然做大做强了优势专业,但也造成了专业发展的不均衡,所以有必要统筹优化

二级学院的资源配置,促进各专业共同发展。

2.二级学院管理人员素质需要培训提升。从调查结果可知,G职业学院的二级学院存在领导与干事岗位设置不够合理、行政人员能力素质有待提升等问题。二级学院成立之初,学校按照专业任命二级学院领导,按照学生人数配置干事岗位,造成各二级学院领导与干事人数分布不均、系部和教研室存在多头管理的情况,且二级学院行政干事大多工作年限较短,管理知识欠缺,在工作中没有形成团队意识,办事效率不佳。针对以上问题,学校需要加强对二级学院管理人员素质的培养。

五、完善校院二级管理体制的策略

(一)构建适宜的校院二级管理模式

一是转变管理者的管理观念。学校管理者要通盘考虑办学效益,做好资源的宏观调控和合理配置。学校职能部门管理者需要深刻认识自身调控者、服务者、督导者的管理角色,为二级学院的发展做好参谋。

二是落实二级学院的办学主体地位。二级学院需把握好权责,实现管理的自主性和实体性。首先,利用办学主体优势落实好教学及学生管理工作,实现专业人才的培养;其次,切实可行地制定教学科研、师生管理、专业建设和人才培养等工作的促进机制,激发二级学院的办学活力;最后,结合职业教育人才培养的特点,联系行业企业,借助社会力量,提升二级学院的办学实力。

三是构建合理高效的组织结构。通过精简和整合学校职能部门,更好地发挥对二级学院的督促和指导作用。二级学院需做好系部、教研室的垂直管理,兼顾系部之间的横向协调,构建合理的二级学院内部管理结构。

(二)制定合理的校院二级管理责权分配制度

学校要对二级学院合理分权,职能部门要对二级学院规范放权,二级学院要规范行使权力,才能确保校院二级管理体制有序运行。例如,在人事考核中加大二级学院评价评定的话语权;在项目经费的开支和审核中,赋予二级学院一定的财务自主权;在二级学院内部权责分配上,给予系部一定的教学管理责权。

(三)建立配套的校院二级管理运行机制

1.完善顶层设计,建设校院二级管理制度。学

校层面的管理制度是职能部门和二级学院制定配套制度的总纲领,学校通过制定制度文件,明确职能部门和二级学院负责人的职责,指导其制定配套制度,继而推动校院二级管理落到实处。职能部门在校院二级管理模式中需要注重二级学院财务和人事等管理制度的完善;二级学院则需要注重师资培养、考核、奖惩、分配等管理制度的建设。

2.落实目标管理,建立二级管理考核机制。学校各管理层级应根据界定的职责制定二级学院管理目标,并将管理目标分解为不同维度的考核指标,形成考核机制。二级管理考核机制包括教研室针对教师的考核,主要通过奖励措施的实施反馈教师的工作业绩;二级学院针对系部的考核,主要通过奖励及惩罚措施反馈系部的工作绩效;学校针对二级学院的考核,主要通过调整资源配置方案反映二级学院的办学成效。

3.完善管理制度,构建二级管理监督体系。学校、学校专职监督部门、师生员工都对学校的各项工作负有监督职责。构建二级管理监督体系,首先,要发挥组织和专职部门的监督作用,特别是二级学院党总支的政治核心作用,坚持党政联席会议制度,制定学院权力运行的议事规则、工作流程、实施细则^[2];其次,要重视民主监督,建立党务和政务公开制度,发挥教代会、学代会等群众组织的作用,也可调动家长等社会监督主体开展监督工作。

(四)形成完善的校院二级管理资源配置措施

1.优化配置二级学院的办学资源。学校层面依据办学质量要求,按照专业建设、人才培养、服

务能力、社会需求等指标制订资源配置方案,将办学收益、办学成效、办学质量、办学特色等方面作为二级学院获取资源的条件,重点支持优势特色专业,培育有发展潜质的专业,同时兼顾基础薄弱的专业,充分发挥校院二级管理的激励作用。

2.加强提升二级学院管理水平。二级学院领导需要提升管理能力和决策能力,把握好二级学院或专业的发展方向。二级学院行政管理人员需要加强管理理论和管理技能的学习,积极开展管理工作的课题研究;要配合学校人事部门工作,选拔优秀人才充实管理岗位,推行管理人员的职级晋升机制。

我国职业教育已经进入快速发展的阶段,然而高职院校的管理理念和管理水平仍相对落后,面对日益扩张的办学规模、不断变化的社会用人需求,只有改革高职学校内部管理体制,才能有效提高学校的管理效能和教育教学质量。实践证明,推行校院二级管理体制是提升高职院校办学活力的有效途径^[3]。

参考文献

- [1] 国务院关于印发国家职业教育改革实施方案的通知:国发〔2019〕4号[A/OL].(2019-01-24)[2021-08-19].http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/201904/20190404_376701.html.
- [2] 邢军.以领导干部为重点构建高校权力监督体系[N].检察日报,2019-02-26(8).
- [3] 于焱.完善高职院校二级管理模式研究[D].呼和浩特:内蒙古师范大学,2014.

Analysis on the Reform of Secondary Management System in Higher Vocational Colleges: Taking Higher Vocational Colleges of G as an Example

LYU Rong-guang

(Medical Technology College, Gansu Health Vocational College, Lanzhou, Gansu 730000, China)

Abstract: With the continuous expansion of the scale of higher vocational schools and the continuous changes in social employment needs, the original management system can no longer adapt to the development of the college. It is necessary to promote the secondary college management system. This paper studies the practice of secondary management system in G Vocational College. Based on this, the author analyzes the achievements and existing problems of the reform of the secondary college management system, and puts forward corresponding countermeasures from the aspects of management mode, responsibility distribution system, operation mechanism, and resource allocation measures. It aims to carry out the reform and improve the capabilities of the secondary college management system, and can be as reference to consummate.

Key words: higher vocational colleges; secondary management; system reform