

高职院校二级学院管理体制改革的实践与思考

——以甘肃卫生职业学院为例

张志钢,吕荣光,马博文,董方
(甘肃卫生职业学院,甘肃兰州 730207)

摘要:开展校院两级管理体制改革的改革是高等学校加强内部治理、建立现代大学体制的重要内容。通过甘肃卫生职业学院实施校院二级管理体制的实践和总结分析,提出高职院校深化校院二级管理体制改革的几点思考。

关键词:高职院校;二级学院;管理体制;体制改革

中图分类号:G471

文献标识码:A

文章编号:1671-1246(2020)20-0005-04

20世纪90年代,特别是进入21世纪以来,随着我国高等教育规模的迅速发展,高等教育进入大众化时代,高等教育体制改革也在全面推进,许多高等院校深化内部管理体制,管理模式由“校系二级建制、校系两级管理、以校为主”,向“校院二级建制、校院两级管理、以院为主”转变,使学校的管理重心下移,二级学院成为重要的权责实体,充分发挥其管理的主动性和创造性^[1]。但不同高校二级学院在规模、性质、设置模式和实施效果上都有较大的差异。

1 甘肃卫生职业学院实施二级学院管理体制的背景

甘肃卫生职业学院是2013年由建于1956年的甘肃省卫生学校升格的一所公办全日制普通高等学校。2017年8月,根据甘肃省人民政府办公厅《关于加快推进兰州新区职教园区建设的实施意见》精神,将原甘肃省中医学校、甘肃省医药学校整合建制划入甘肃卫生职业学院,组建新的甘肃卫生职业学院,按照省政府、省教育厅和兰州新区职教园区管理委员会关于“出城入园、整合办学”的部署要求,2017年8月学校三校融合顺利入驻新校区,学校的办学规模骤然扩大,学生人数由原来的6000余人扩大到11000余人,学校占地面积也由原来不足200亩扩

后由教师通过设立真实实验实践教学环境,帮助学生验证设计方案并真正解决实践生产问题。通过PBL教学,引导学生抓住解决实践问题的关键知识点,实现理论与实践的快速结合^[5]。

(3)校内外创新与实践基地建设。中药学专业学生实验实践能力的培养主要在实验实践教学各个环节。一个好的实验实践教学体系必须建立产学研相结合的校内外创新实验实践教学基地,包括实验室建设和见习与实习基地建设两个环节。首先,实验室建设主要指校内的专业基础课程和专业课程的实验室建设,能够为学生的基础验证性实验、基础提高性实验、基础综合性实验、问题导向性实验、专业综合创新性实验、创新创业项目甚至毕业论文的开展提供相应的仪器设备,培养学生的实验实践技能。其次,充分利用政府、社会和中医药企业的优质资源,如学校与企业开展联合办学设置“校企合作班”,建立与政府或企业合作的长效机制,建立优质的实践与实习教学基地,为学生提供良好的见习与实习环境,让学生在实习或实践教学环境中了解到中医药真正的生产工艺和市场需求,提高实验实践学

大到1185.15亩,学校共有综合教学楼、行政楼、实训楼、学生公寓楼、食堂、后勤楼等38栋建筑,总建筑面积28万平方米。三校教职员工的骤然合并也给教学和各项管理工作带来许多问题和困难,为适应学校的建设发展需要,考虑实施校院二级管理体制。

2 甘肃卫生职业学院实施二级学院管理体制的实践

2.1 甘肃卫生职业学院二级学院的设置情况

为适应学校规模扩大后建设、融合、发展的新形势,进一步完善学校管理体制,逐步建立适应现代高等教育发展需要的管理体制,围绕学校“提高人才培养质量,提高专业建设总体水平,提高学院综合实力”工作主线,有效落实“转观念,调结构,建制度,聚文化”建设方针,学校积极开展了二级学院管理体制,于2018年6月成立了甘肃卫生职业学院二级学院管理体制,由分管校领导任组长,组织调研制定《甘肃卫生职业学院二级学院设置方案(试行)》(以下简称《设置方案》)工作,经工作小组4个多月对省内外40余所高校管理体制的调研分析,结合我校的实际情况,完成了《设置方案》的拟定工作,并经学校会议通过,于2018年11月正式印发实

习效果,真正实现高校办学的产学研结合^[6]。

参考文献:

- [1]孔繁森,王瑞.实践教学体系的框架模型研究[J].高等工程教育研究,2017(5):135-139.
- [2]韦国兵,徐向红,胡奇军,等.以“卓越工程师”培养为导向的中药院校药专业立体化分析化学实验教学体系的改革研究与实践[J].亚太传统医药,2017,13(11):153-155.
- [3]李平,毛昌杰,徐进.开展国家级虚拟仿真实验教学中心建设提高高校实验教学信息化水平[J].实验室研究与探索,2013,32(11):5-8.
- [4]崔同科,李本贵.高等学校实验队伍建设现状及对策研究[J].实验技术与管理,2014,31(2):129-130.
- [5]刘国买,谭轶群.基于提高就业能力的实践教学综合改革[J].中国大学教学,2010(12):68-70.
- [6]董晓红.民族院校民族大学生一体化实践教学体系研究[J].贵州民族研究,2017,38(10):236-237.

(* 通讯作者:韦国兵)▲

施。《设置方案》根据学科专业群建设需求,将学校原有的校、系两级管理模式的7系4部设置为6个二级学院,二级学院下设系(部),相关专业归口各系管理(见图1)。《设置方案》还制定了二级学院工作职责,明确二级学院是学校实行校院两级管理的基层单位,全面负责本学院的党建、教学、学生、行政等工作,并根据《设置方案》精神,任命了各二级学院领导干部,安排了行政工作人员,并对其进行了职责分工(见图2)。至此,学校由原校、系两级管理体制进入校、院、系三级管理,以院管理为主的管理体制。

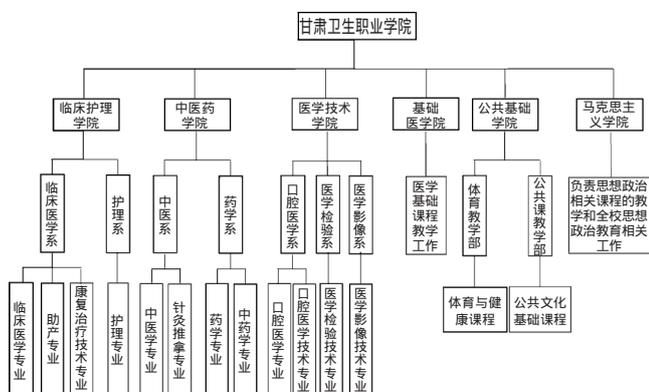


图1 甘肃卫生职业学院二级学院机构设置

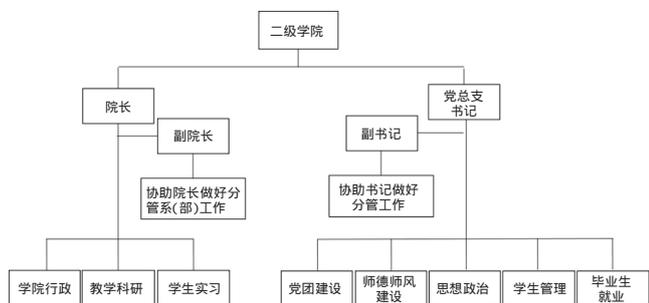


图2 甘肃卫生职业学院二级学院职责分工

2.2 二级学院管理体制实施以来取得的主要成绩

学校印发《设置方案》并召开实施动员大会后,各二级学院立即按照《设置方案》和动员会精神开展各项工作,经过近一年的实践探索,取得了一定的成绩,表明实施二级学院管理可以使管理重心下移,有利于学校的建设发展。

2.2.1 加强资源整合,加快“三校”深度融合 二级学院管理体制的建立,使原来3个学校的教学资源、人力资源、管理资源等得到了有机整合,推动了学院在党建、专业、课程、师资队伍建设等方面务实有效的交流和共同提高,加快了三校深度融合的步伐,为提高学校内涵建设、办学质量和办学水平起到了积极的作用。

2.2.2 加强了基层党的建设,不断完善组织机构 学院成立以后,为便于开展工作,顺利对接学校有关部门的各项党建和教学、学生等工作,在校党委和学校各职能部门的协调下,各学院(以医学技术学院为例)积极加强学院党组织建设,建立健全了学院党总支和教师党支部,并在上级党组织领导下积极开展了各项党建活动。同时,学院根据工作开展的实际情况,经过学院党政联席会议通过,设置了5个职能工作办公室,分别是党政

工作办公室、思想政治工作办公室、教务科研工作办公室、学生工作办公室和实习就业工作办公室,并聘任学院办公室5位干事为各工作办公室负责人,聘任3个系9位教师为各职能办公室干事兼各系相关业务工作秘书(见图3)。学院分团委、学生会、学生教学信息工作部也相继成立。同时,健全制定了各职能办公室、学团组织和工作人员的工作职责。组织机构的健全,理顺了工作程序,明确了工作职责,提高了工作效率。

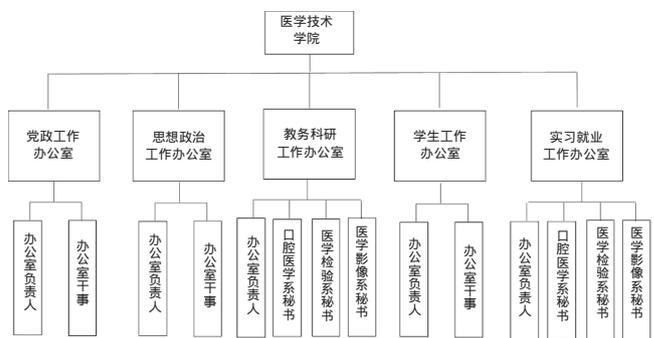


图3 医学技术学院职能办公室设置

2.2.3 积极加强制度建设,规范各项管理工作 学院成立以后,学校党建、行政等相关职能部门的许多工作逐步移交至二级学院,但如何顺利接受并圆满完成这些工作,充分发挥二级学院的主体管理职能,是一个全新的课题和挑战。因学校还未建立二级学院管理的总体制度和办法,只有在实践中探索建立适应于学院建设发展的制度。对此,医学技术学院面对不断出现的新问题和制度空白,在认真学习和遵循国家关于高校管理的相关制度和学校各项管理制度的前提下,积极学习各高校的管理经验,在工作开展过程中,结合学院实际,务实创新地不断建立健全各项管理制度。近一年来,先后制定了《医学技术学院党政联席会议工作细则》《医学技术学院院领导值班工作制度》《医学技术学院师德师风建设实施方案》《医学技术学院教师教学工作规范》《医学技术学院教学质量监控实施办法》《医学技术学院实验实训教学管理办法》《医学技术学院教学督导工作细则》《医学技术学院青年教师培养计划(2019—2022年)》《医学技术学院教师赴行业岗位实践学习管理办法》《医学技术学院教学实习班级班主任考核细则(试行)》《医学技术学院教师业务档案管理办法》《医学技术学院学生教学信息员工作细则》等近二十部有关党建、教学和学生管理等方面的制度,为顺利开展相关教育教学工作提供了制度保障。

2.2.4 充分发挥二级学院的主体管理功能,增强了教育教学管理工作的实效性 二级学院的成立,使学院有了更多的管理主动性,特别是对开展教学、学生等中心工作有了更多的自主权和积极性,提高了工作实效。以医学技术学院为例,学院确定了“让管理严起来,让教学实起来,让学生忙起来,让办学活起来,让师资强起来”的工作思路,以“让质量提起来”为抓手,开展了特色化的教学、科研、学生等工作,逐步实现建设优质学院的目标。如(1)学院开展院领导值班制度、班主任值班制度、学生教学信息员课堂教学及时反馈制度,积极落实常规教案检查、教学反馈会议等教学质量保障制度,将“让管理严起来”落到实处。(2)学院举办“青年教师教学能力提升班”,对学院全体青年

教师开展入职和教学能力培训,取得了良好效果。学院举办了师德师风建设、优秀教案评选、教师教学能力比赛、教师说课比赛、青年教师“亮相课”等教学竞赛活动,调动了教师投入教学活动的积极性,积极推进建设“金课、金师、金专”的工作,“让教学实起来”的工作氛围浓厚。(3)学院举办2019届毕业生双选会、2020届学生实习动员教育系列活动、“青春心向党,建功新时代”迎“七一”文艺汇演、欢迎2019级新生暨入学教育动员大会、“庆祝新中国成立70周年暨欢迎2019级新同学”文艺晚会、学生专业技能竞赛、“不忘初心、勤奋学习、诚信应考、争创佳绩”诚信教育活动等以学生为主体的各类教育和文化活动,既“让学生忙起来”,也锻炼和提高了学生的综合素质。(4)学院加强与兰州大学第一医院、甘肃省人民医院、口腔专业有关企业等行业单位的交流合作,加入了3个校企合作联盟,邀请行业专家进校园开展学术交流,共组织6次学术交流报告会,深化校企合作、产教融合作业。(5)学院在学校人事处等部门的安排和指导下,圆满组织了招聘12名人事代理制教师和实验员的面试工作,并经学校审批完成了招聘工作,“让师资强起来”,缓解了教师队伍不足的情况等。这些工作在二级学院成立之前,多是由学校相关职能部门统一组织开展的,各类活动参与人数少而审批程序多,达不到预期效果,而由各学院组织开展,工作重心下移,有了更强的针对性和实效性,提高了工作效果,“让质量提起来”。

2.2.5 突出了学院的主体管理功能,弱化了学系的行政管理职能,提高了管理效能。根据学校《设置方案》,实行的是校、院、系三级管理体制,但随着学院的设置和各系根据学科群和资源的整合以及学院各职能办公室工作职责的有效落实和工作效能提高,大大减少了各系的行政管理职能,转变为以开展教研和学术活动为主的业务职能,加强了学科建设,有利于各系的专业、课程和师资队伍建设。

2.3 二级学院管理体制实施以来存在的问题和困难

二级学院管理体制实施以来,虽然取得了一定的成绩,但也暴露出存在的一些问题和困难,影响着二级学院管理体制的有效落实和各项工作的顺利开展。

2.3.1 学校对设置二级学院管理体制的认识不清,建立仓促。由于原有校系两级管理体制存在的不完善,学院制改革作为一种新的改革思路,使大家对二级学院制管理寄予很高的期望。但是,学校对于院校二级管理在认识不清、准备不足的情况下盲目效仿、仓促建立,使学院成为原有校系两级管理基础上无端增加的一个管理层次,不仅没有起到实际的管理作用,反而凸显了机构臃肿的弊端。高期望低现实的管理方式,导致在实施过程中出现混乱和困难。

2.3.2 缺少二级学院管理体制的校院相关制度建设,校院两级权责不清。学校虽然印发并实施了《设置方案》,但在实施过程中发现,学校许多管理人员及师生对实施二级学院管理的重要意义、学校办学管理主体下移的内涵要求和应达到的实效缺乏统一明晰的认识,不清楚为什么实施学院制和如何实施学院制,认为就是简单的系转院的整合或名称的改变,没有把真正办学实体的管理权落到学院。学校也没有建立校院两级如何管理、如何划分权责的制度,各部门仍在原体制建立的制度指导

下开展工作,导致校院两级权责不清、工作扯皮推诿现象时有发生,降低了管理和工作效能。

2.3.3 赋予二级学院应有的办学主体权责不够,影响学院管理主体作用的发挥。学校尽管实施了二级学院管理体制,但是实质上仍然处于学校权力过于集中的现状,学院主体性地位没有树立起来,表现为“事权下移,财权、人权和重大事权仍然集中在校级职能部门”的状态。学院发展规划、学科建设、专业设置、经费管理、教师聘用和考核管理等方面学院基本没有自主权、决策权,学院只是一个接受学校职能部门任务的执行单位,学校与学院权力职责不匹配,呈现各项权力“校重院轻”的状况,使学院改革发展的积极性和创造性受到了极大制约,影响了主动谋求发展的积极性和办学活力。

2.3.4 经费管理权不足,学院开展工作缺少经费保障。学院成立后,尚未制定适应二级学院管理体制的经费管理和经费预算划拨办法等,学院无经费使用的自主权和管理权,对开展日常的办公宣传、教学科研、学科和专业建设、校企合作、学生的团学活动、师资队伍培养建设等专项活动缺乏经费支持,对正常开展的工作没有经费保障,影响了工作的顺利开展,降低了学院自主开展工作的主动性和积极性。

2.3.5 改革力度不够,学校原有管理模式影响新体制的实施。建立一个新体制并有效地开展工作,应该对影响新体制实施的原有体制机制进行有效改革,如果改革力度不够,将对新体制的实施带来负面影响。表现为原管理层和管理人员已有的固化意识对新体制实施的权力分化有排斥作用,如原校级职能部门组织的一些教学或学生活动,现已由二级学院主动组织开展,但学校应给予的相关授权、经费支持、表彰奖励等却没有给予,对二级学院开展各项活动不信任。另外,部分教职工对新体制建立有抵触心理,即对原先工作体制形成的稳定安逸的习惯,使他们对于“改变”产生抵触情绪和迎接改变的惰性心理,只有加大改革力度,改变不适应新体制实施的原有体制机制,才能使各项工作得到有效落实和开展。

3 高职院校实施二级学院管理的思考

当前,虽然很多大学已实行二级学院管理体制,但在高职院校,二级学院管理体制的建设尚处于起步阶段,学校所在的区域不同、所处的发展阶段不同,其特点也不相同。因此,在实行二级学院管理体制的过程中,不能千篇一律地照搬照抄某一模式,要分析和结合本校的实际情况因地制宜,来规划适合于自己校情的体制和工作机制。

3.1 提高认识,明确校院管理功能和职责

随着高等教育的快速发展和现代大学制度的不断完善,学校办学自主权限的不断扩大,高校治理体系和治理能力的现代化越来越受到各高校的重视。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》明确提出要“完善高校内部治理结构”。在此形势下,推进校院管理体制变革作为制度改革的突破口,最终实现“院系办大学”的现代大学模式成为许多高校的普遍选择^[2]。如何更好使二级学院在人才培养、科学研究和服务社会活动中发挥积极作用,应是深化高校内部管理体制改革的重要课题。校院各级管理人员及全校师生应提高认识,二级学院管理也称学院制管理,学院制是指大学以学院为管理中心,学

院具有实体性、主体性、自主性特性的大学内部组织结构形式和管理模式,即在学院设置中体现实体性,在学校事务运行中体现主体性,在学院内部管理中体现自主性。明确学院制的管理就是以二级学院为实体和管理重心,突出二级学院的办学特色,完成专业学科发展和人才培养任务^[3]。明确和协调好校院关系是实施学院制管理的重要基础。

3.1.1 学校是决策中心 在二级学院管理模式下,学校要坚持“有所为有所不为”的工作原则,充分信任学院,大胆将某些职能权力下放,主要职责是开展对学校事务的统筹规划、组织协调、调查监督、评估审核等宏观管理工作。

3.1.2 学院是管理中心 在二级学院管理模式下,二级学院代替学校行使某些职能。学院围绕学校的办学目标和中心工作,完成学校赋予的人才培养、教学科研、服务社会等职责,成为学校的管理中心。

3.1.3 系(部)是质量中心 二级学院的系(部)是以专业学科和职能为基础进行设置的,承担着专业学科建设和人才培养的具体任务,因此是完成学院中心工作的质量中心。

3.1.4 学校督导组是监督反馈中心 学校的督导组应对二级学院执行学校(决策中心)的各项决策、决定、实施方案和学校上级部门的政策法规的过程和结果进行督查指导,监督其各项决策、决定、实施方案的有效和正确执行,并为学校收集执行情况和结果的反馈信息,为学校正确决策提供依据。同时,也是健全校院两级权力运行、制约与监督机制的必需。

3.2 完善顶层设计,加强制度建设

校院两级管理体制改革是一项复杂的系统工程,要加强整体性、系统性、协调性的制度设计。二级学院的制度化、法治化管理,是现代大学科学管理的重要特征,也是高校提高治理能力的首要任务。科学的治理应以完善顶层设计和加强制度建设为重点,在完善和健全以学校章程和核心管理制度的基础上,进一步健全完善二级学院管理的校、院两级系列配套制度和工作机制。这样就可以从制度上规范各个管理主体的行为,确保学校在科学的决策环境下推动以学院为中心的管理机制的顺利运行。

3.3 坚持权责对称,激发工作动力

学校实行二级学院管理模式,其目的就是下放权力,调动基层组织的主动性和积极性,这种权力的下放,应坚持权责对称原则,应该根据学院特点和承担的具体职能,科学合理赋予二级学院相应自主管理权、人财物等资源的管理支配权,做到责权利的一致和对称,形成学校内部各管理主体和层级责权利相协调、相统一、相匹配的管理体制,以充分调动和发挥学院的积极性和主动性,推动学院改革创新取得实效,使工作开展不会流于形式^[4]。

3.4 加强二级学院的领导力,提高管理效能

二级学院承担着学校的中心工作,是否能顺利完成,学院领导层和各二级职能办公室发挥着重要的领导和执行作用。应加强学院领导班子的建设,通过科学规范的程序,聘任熟悉职业教育、善于改革创新、能吃苦奉献的干部担任学院领导。完善二级学院各职能办公室的人员配置和相应待遇,完善职责和考

核机制,调动工作人员积极性,发挥团队力量,提高工作效能。

3.5 优化资源配置方式,助推学院加快发展

推行校、院两级管理,办学资源配置的方式应从“学校化”向“学院化”转变,使办学资源配置的方式有利于各学院建设和办学实力的提高。学校在将相当一部分事务性工作下放给学院的同时,也应加大对学院的投入,优化资源配置方式,发挥资源配置的积极导向作用,使学院成为支配办学资源的主人,把学院开拓资源、合理配置资源(追求效用)、充分利用资源(追求效益)的主动性、积极性和创造性充分调动起来,助推学校事业的快速发展。

3.6 实施目标管理,健全评价考核机制

为提高高校的内部治理能力,体现现代大学的管理理念,学校对二级学院的管理应实现从过程管理向目标管理的转变,改变原有的管理方式(由具体管理转为监控管理)和管理手段(由直接管理转为间接管理)^[5]。目标管理采取二级管理:一是学校对学院实施目标管理,即学院提出每学年度的建设发展目标,经学校组织的有关专家委员会加以论证确立,学年度结束后,学校考评学院的工作,以其是否实现或超额完成建设发展目标为标准。二是学院内部管理也应以目标管理为主。同时,对目标管理要建立行之有效、科学合理的评价考核机制,制订和实行“学院工作奖惩办法”,建立学校对学院工作的奖惩机制,这是实施目标管理能否顺利落实的关键。

3.7 改革经费管理制度,激活学院办学活力

实行校、院二级管理,要积极改革经费管理制度,充分激活二级学院办学活力和发展动力。在国家相关财政政策和经费管理制度允许的情况下,学习先进学校成功经费管理经验,结合学校的实际情况,按“任务明确、总额拨款、统筹使用、提高效益”的要求,制定适合本校的二级学院经费预算、划拨和使用管理办法。在学校已经划拨给学院的经费使用上,要让学院成为管理主体,扩大学院预算编制和调整权限,能够“当家理财”和“当家做主”,让深化经费管理制度改革成为校院两级管理体制成功的重要手段,激活办学活力,从“让我谋发展”转变为“我要谋发展”。

尽管校院两级管理体制实行和改革工作在各高校已经普遍开展,但在高职院校实行的并不多,且多处于探索阶段,成功的经验不多,这项工作涉及一个学校深化改革的方方面面,头绪多、任务重,必须全校统一思想,凝心聚力,抓住主要矛盾、找准突破口,逐一攻破难点,才能取得良好效果。

参考文献:

- [1]肖国芳,彭术连.治理视阈下高校二级学院分权治理研究[J].江苏高教,2017(2):37-40.
- [2]郭书剑,王建华.论学院的治理及其意义[J].江苏高教,2016(5):36-40.
- [3]龙宝新.“双一流”建设背景下二级学院内部治理的机制与架构[J].高校教育管理,2019(4):18-26.
- [4]陈越.基于分布式领导理念的二级学院治理[J].教育评论,2018(9):67-70.
- [5]张宇华.高校二级学院从管理到治理的转变[J].教育理论与实践,2018,38(15):6-8.▲