

参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办 第 10 期 (总 15 期) 2004 年 9 月 20 日

大学专业二级学院的管理模式

[编者按]世纪之交,由于人类认知程度得到快速提升,世界高等教育格局发生了巨变,出现了所谓“大众化、民主化、多样化、综合化、私有化、国际化和信息化”的共同趋势。在国内,我国高等教育的发展经历了“70年代没有桥、80年代独木桥、90年代公路桥、21世纪立交桥”的过程,多元化办学体制已成为中国高等教育发展的方向。高等教育大众化不再遥远。在我们学院办学时间短、规模不够大、师资队伍不够强、经验还不够丰富,面对现行高等教育办学模式的高度集中与市场经济的效益原则表现明显冲突的今天,亟待对相关的教育理念进行研究,探索出高等教育教学和管理体系及其运行机制,并逐步形成与市场经济相适应的可持续发展的运行机制。为此,我们选编了有关高等院校专业二级学院管理模式的研究文章,供大家在实践中参考。

一、专业二级学院的虚体性与实体性之分

当前,我国的学院制改革依然处于实验性阶段,人们对其渊源、内涵和依据的认识存在分歧,并且实行学院制改革的各大学具体情况也存在很大差异,以至在具体操作过程中缺乏统一性、规范性。为了对本文的研究对象有更深入的界定,我们有必要对二级学院的实体性和虚体性进行简要的辨析。

当前,从设置方式来看,有虚体性专业二级学院与实体性专业二级学院之分。实体性专业二级学院是具有相应行政、教学、科研权力的大学次级组织形式,在学院内部其权力重心在院部。**虚体性专业二级学院**是协调教学科研和对外联系作用的大学次级组织形式,在学院内部其权力重心在下属各学系。目前我国许多综合性大学都设有为数不等的虚体性学院,有学者曾对我国部分重点高校实行学院制的情况作过调查统计,在所调查的179个大学专业二级学院中,实体学院共154个,占总数的86%,虚体性学院共25个,占总数的14%。

其实,虚体性专业二级学院的出现应视为我国当前的学院制改革处于特定阶段的产物。因为,只要潜心研读一下大学专业二级学院的历史渊源及其发展轨迹、我们即可发现,其实学院制设置的初衷及其后的延续发展并没有虚实之分。无论是在有学院制传统的西方还是近代实施学院制的中国都是如此。大学的学院制从诞生之日起就是集教学、科研、行政管理等权力于一体的实体性机构。导致当前大学专业二级学院存在虚实之分的原因主要在于权力配置方式的差异。**作为新设立的大学次级组织机构,专业二级学院的权力配置有两个来源:校部权力的下放与学系权力的上收。**在当前进行的新一轮院系调整中,许多大学专业二级学院在设置之初权力配置不到位,校部该下放的权力没有及时下放,应该从下属学系上收的权力没有及时收回,虚体性学院由此而来。事实上虚设的学院由于缺乏有效的管理机制,在实现学院制度的目标方面几乎没发挥多少作用,不能视为大学的学院制度,在推进学院

制的进程中，虚只是一个过程，不是一种模式，虚体性专业二级学院终究要被实体性学院取代。因此，本文对专业二级学院的研究是建立在实体性学院的基础之上的。

二、专业二级学院管理模式的基本特征

（一）主体性特征

在社会主义市场经济体制已初步建立的大环境下，专业二级学院已成为大学内部管理体制的重心所在。究其原因，主要有二。

首先，这是大学的自身特性决定的，现代大学自从诞生之日起就有着“松散结合的系统”和“有组织的无序状态”的组织管理特征，权力配置的重心过高必会抑制组织的生机与活力。

其次，这是知识经济时代发展的需要，在当前的时代，学科知识呈现出既高度分化又高度融合的态势，高等教育与社会经济发展的关系日益密切，高等教育如何适应这一发展趋势，不断创新学科的生长点，促进新兴学科的产生是摆在高等教育面前的现实问题。

再次，这是建设社会主义市场经济体制的要求，在市场经济体制下，高等教育发展与社会市场需求之间的同一指向性越来越明显，高等教育的社会服务职能日益重要。如何使大学内部管理体制适应社会经济发展的需要，是高等教育改革的重大课题。而专业二级学院的设置可有效降低大学管理权力的配置重心，促进临近学科的相互融合，且相对于其上级行政组织校部而言，具有较为敏感的反映机制、面对瞬息变化的环境，能及时作出适切的反应，突出大学的社会服务职能，并且，即使局部性范围出现策略性失误，也不会引发学校的整体性危机。

因此，确立专业二级学院在大学中的“主体性。”结构地位是我国高等教育发展的必然趋势。

专业二级学院作为基层行政管理主体应具有以下一些行政权力：

1. 相对独立的经济权。学院在财务上应相对独立，对于学院学生的缴费和学院通过社会服务、科学研究的所得可作为学院的经济收入，学校除提取必要的管理费用并承担各学院人员的基本工资以及设立一些大型的专项建设基金之外，学院的一切日常行政和业务费用，包括教师的酬金、学生的各项费用支出，均由学院自主理财、自主支出，不须经学校审批。

2. 相对独立的人事权。在由学校核定编制总额、确定人员结构比例的条件下，学院有权依据自身发展的需要，自主设岗，聘任和引进教研人员，可根据需要建议学校解聘不合格的教职工。

3. 相对独立的资源配置权，学院能自主地配置院内物力资源，即在学校给定的教育资源下，可依据学院发展和学科建设的需要，自主优化配置下属系、所的教学、科研和行政资源。

（二）层次性特征

如前所述，在学院制管理模式的建构过程中，存在权利的合理配置问题。在专业二级学院内部，也同样存在着如何处理集权与分权的问题。专业二级学院是集行政、教学、科研于一身的基层管理机构。但学院没有必要把行政、教学、科研都集中在院部，合理的集权与分权是必要的也是可行的。就当前而言，院部与下属学系之间应明确各自的职责范围。

1. 院部——行政与教学管理中心

院部应以行政权利和教学管理权利的行使为主，建成大学的基层行政管理和教学管理主体。院部的主要职责是依据学校的发展战略，制定本院的中长期发展发展方向和目标规划，协调院内各系所、各学科的建设，统筹协调全院的人、财、物，合理配置各种教育资源。

教学是学校的中心工作，学校的一切工作都是为了教学服务的。因此，教学管理也应成为大学管理工作的核心。教学管理是指“根据一定的目标、原则、程序和方法，对教学活动进行计划、组织、协调、控制”。

专业二级学院作为大学的教学管理主体具有以下一些教学管理权利：

(1) **思想管理**，整合全院教师对本学科所持的教学思想，提高教学效率。

(2) **目标管理**，检查、监督各系所、各专业对预期教学目标的完成情况。

(3) **计划管理**，

(4) **教学建设和教学过程管理**。这是一项长期、又相对繁重的教学管理工作，主要内容为：本院教风、学风的建设与正常的教学秩序的维护；课程、教材的建设与调整，系所实验室的建设与改进和实践基地建设；教学过程的日常组织管理，包括教师的配置，教学任务的安排，课程表的编制等各项工作。

为了提高行政与教学管理效率，学院要重视办公室的建设，学院办公室是对学院各项行政工作实施管理的综合办事机构、其主要职责是协助分管各项工作的院领导开展有关方面的工作，学院应选聘行政经验丰富、工作能力强的人员负责日常事物。

2. 系所——科研与教学质量监控中心

大学科研的任务是由社会发展的需要和大学的根本任务决定的。以系所为中心来展开科学技术研究是由大学学科的专业性决定的。一般认为，高等教育的逻辑和历史起点是高深知识。**知识的传承和创新是高等教育的本质活动。**高等教育和大学的组织结构围绕该活动而产生、发展和变异。从知识发展逻辑来看，它经历了从混沌到分化，再到高度分化、高度分化和高度综合同步进行的阶段。即便是在今天，高等教育依然是“建立在普通教育基础之上的专业性教育”。高度专业性的特征使得教师的教学和科研的组织具有很强的学科专业化，以系所为中心是大学进行科学技术研究工作的基础。

大学科学研究的任务主要是通过研究课题来实现的。在系所开展科学研究工作，必须正确处理教学与科研的矛盾，坚持教学与科研的统一性原则。大学科学研究的协作；专题协作组、科研生产协作组、重大研究课题的协作攻关。系侧重教学，但一定要搞科研。所侧重科研，但一定要搞教学。按学科、专业组织，有利于一些学科的基础研究和分支学科、专业技术的发展。

教学质量是系级管理层次工作的重中之重。教学质量是教学管理最根本和最重要的任务，作为大学教学质量的管理中心，系所的任务是负责下属专业的日常教学工作，组织教师相互观摩教学，交流教学思想，改进教学方法，收集有关教学质量的各种情况和信息，进行不同层次（系级、专业）

的教学综合评估，或各单项教学内容的评比和评估。

从行政体制而言，大学专业二级学院下属的学系不是一级行政机构，而是一级教学科研组织存在的。系主任是各学系教学与科研活动的主要管理者和组织者，系主任的人选应由本系全体教职工民主推选产生，应是本专业的学术带头人，并具有较强的组织管理能力者。由于二级学院下属的学系在行政编制上与以往校系制管理模式下的学系有较大差异，一般不再下设系办公室，有条件的较大学系可考虑为系主任配备一名秘书，协助系主任处理日常事物。

三、专业二级学院管理模式的组织

（一）院长全面负责

普通专业二级学院必须实行院长负责制，院长是学院的主要负责人。其职责在于主管全院的行政、教学、科研和学科建设工作，平衡院属各系所中心的发展，协调各系所中心之间的相关业务，牵头组织学科的联合、交叉，开展重大科研项目的攻关工作。院长还有负责对外联系的职责，通过与校外组织的交流合作，争取教育资源，提升学院的社会品牌。院长应是学院的学术带头人，先经院全体师生民主推荐，再由校部任命。院长可聘任若干名副院长，协助院长主管某方面的工作。

（二）学术主导

马克思·韦伯曾根据权力的性质将权力划分为三种类型：传统的权力、合法的权力和感召的权力。传统的权力是世袭的，如皇权；合法的权力主要来自科层制中法定的权力；感召的权力则来自于个人的魅力。在大学组织中，我们可以处处感受到一种感召权力的存在，这种权力虽然不是来自某一职位，却表现出一种异乎寻常的强大力量，这种权力就是在大学中普遍受到人们尊崇的教授、专家的学术权威。**在目前，行政权力和学术权力二元分权的权力结构是大学权力结构调整的发展方向，**在大学组织内部要确保学术权力与行政权力的动态平衡，特别是在学术活动领域，应大力削减行政权利，树立学术权威。作为大学基层组织的学院更应该强化学术权力，在学院内部要建立和完善院系学术委员会、学位委员会、教学指导委员会等学术性组织，充分发挥教授专家的集体权威，尊重他们在学术问题上所作出的决定，使他们充分发挥咨询、参谋的作用。

（三）全体民主参与

在校——系制管理模式中，由于管理中心在校一级，普通教师和学生很难参与大学的管理工作，不同利益群体的权力不能通过合法的途径得到有效的实施，广大教职工和学生的积极性受到压抑，这是造成学校的工作效率低下、办学效益不高的重要原因之一。在普通专业二级学院的内部运行过程中，我们应本着权力适当分散、权力结构多元化的原则，以激发教职工、学生的积极性为出发点，保证不同的利益群体都有参与学院决策管理的机会。因此**要大力建立和完善院教职工代表大会、院学生代表大会等基层组织的集体性代表机构，形成广泛参与、民主协商监督的制度，并确保这些机构在现时的决策过程中能发挥重要的作用。**

（摘自：《大学专业二级学院的管理模式》国研高校管理决策/2003.12.30.）