

地方高校校院二级管理机制改革及创新分析

刘金鑫

(大连交通大学 辽宁 大连 116028)

摘要：高校校院二级管理改革是高校完善内部治理结构、激发办学活力的核心举措。我国推行高校校院二级管理改革由来已久，很多高校在校院二级管理机制改革方面已取得了显著的成效。优化和创新高校内部管理机制，有利于激发学校争创一流，推动高校高质量发展。文章以地方高校校院二级管理机制改革创新的重要性及意义为切入点，分析和探讨优化校院二级管理机制的创新策略。

关键词：地方高校；校院二级管理；管理机制改革；创新策略

Analysis of the Reform and Innovation of the University-College Two-Level Management Mechanism in Local Universities

Jinxin Liu

(Dalian Jiaotong University Dalian Liaoning 116028)

ABSTRACT: The reform of the university-college two-level management mechanism is a core measure for universities to refine their internal governance structures and stimulate their institutional vitality. China has been implementing this reform in universities for a long time, and many universities have achieved remarkable results in optimizing this mechanism. Improving and innovating the internal management mechanism helps universities strive for first-class status and promotes their high-quality development. This paper begins with an analysis of the necessity and the meaning of reforming the two-level management mechanism in local universities, and proceeds to explore innovative strategies for its optimization.

KEYWORDS: Local universities; University-college two-level management; Management mechanism reform; Innovation strategies

随着社会经济的发展，地方高校招生规模及教师队伍不断扩大，地方高校定位也在发生转变，无论是在教学科研还是在学校管理等各个方面均面临转型，实施校院二级管理机制改革便是举措之一。通过对校院二级管理权力、责任和义务的调整，结合事权下放财权、人事权，让管理重心下移，由以往学校行政职能部门管理转为二级学院管理，从而让学院办学自主权得到落实，让各二级学院真正成为办学实体，并实现实体化运作，这样有助于促进地方高校整体的高质量发展。但当前地方高校校院二级管理机制的实施还存在一些不足，为此，有必要探讨优化校院二级管理机制的创新策略。本文分析地方高校校院二级管理机制改革的必要性及意

义，剖析校院二级管理机制实施中存在的问题，并对校院二级管理机制改革创新对策展开探讨。

一、地方高校校院二级管理机制改革的必要性及意义

(一) 必要性

1. 适应地方高校内部管理及改革升级需要

随着地方高校发展规模的不断扩大，交叉学科和新兴学科不断出现，教育内容也变得更加丰富多元，以往所实行的二级管理机制已难以符合现阶段学校发展需要，其内部改革已经到了关键时期，亟需根据学校发展实际对其内部管理机制进行优化创新，从而建立完善的校院二级管理机制，以适应地

DOI : <https://doi.org/10.67762/jot.v1i1.1>

收稿日期：2026-05-29

作者简介：刘金鑫（1982—），男，大连交通大学讲师，研究方向为高等教育管理。

方高校内部管理及改革升级的需要,为转型后的地方高校创新发展打下坚实内部基础,提供有效支撑。

2. 激发地方高校办学活力、发展动力的重要手段

地方高校要想实现长足发展,离不开改革创新,以激发其办学活力和发展动力。因此,有必要为地方高校创造适合其发展的良好环境。而若要充分激发地方高校活力,需要为广大教职员工提供自主创新的广阔空间,并向二级学院下放相应的办学自主权。校院二级管理机制的改革创新,既是对以往二级管理制度弊端的突破,也是推动学校发展的重要手段,同时还为二级学院提供并创造了更为广阔的自主空间,有利于激活二级学院内生动力、发展潜力,从而使其办学积极性得到充分调动、学术创造性不断被激发,提高地方高校整体竞争力和创新能力^[1]。

(二) 意义

1. 打造地方高校品牌,扩大学校知名度和影响力

校院二级管理机制改革创新需要找准方向,勇于探索,突出地方特色,发挥学校资源优势,建立并实施独具当地特色、适应学校实际的校院二级管理机制。在其改革创新过程中,既要做到对教育教学资源的合理优化配置,又要从多个方面进行创新,如办学机制、师资团队、人才培养模式等,以提升地方高校的办学实力和办学效率。这有利于地方高校打造学校品牌,扩大学校知名度和影响力。

2. 提升地方高校内部管理整体水平

随着地方高校学科专业的设置增多,一些学校建立了新校区,办学规模的扩大可能导致原有校院管理机制无法支撑地方高等教育继续的发展。为此,各地方高校积极推进校院二级管理机制优化创新,通过教育资源的优化重组、校院职责与权限的明确、将学校的管理重心下移到二级学院等一系列改革举措的实施,不仅建立了以学院为中心的管理体制,而且锻炼了二级学院的办学水平,提高了办学效益,有利于地方高校内部管理整体水平的提升^[2],是地方高校从“规模扩张”转向“质量提升”、从“管理”走向“治理”的必由之路。

3. 有利于调动教职员工的工作积极性

校院二级管理机制的改革创新能够赋予二级学院更大的办学自主权,使其在人、财、物方面拥有更大的支配权,有利于调动二级学院办学热情和积极性。而二级学院的教职员工在教学、管理上的主动性、自觉性和创造性也在齐心协力投入一系列改革创新活动中被激活,既有助于促进每个人潜力的发挥,又能增进彼此的联系与合作,在无形中增强

了凝聚力,使其为实现共同目标而不懈努力。

二、地方高校校院二级管理机制实施中存在的问题

(一) 二级学院权责不匹配

责任、权力、利益三者的明确是校院二级管理的基本要求,因此地方高校不仅要下放管理权限,还要让二级学院明确其应承担的责任。但由于多年来实施的是校级高度集权的管理体制,受传统管理思想影响,一些地方高校对于权力的下放不足,这就造成二级学院得不到全面且完整的权力,无法充分行使自主权,如只具备教育教学和学生管理方面的权限,缺乏人事权、财权^[3]。二级学院权力与责任的不匹配,导致二级管理责任目标难以实现。

(二) 二级学院权力执行力度不够

校院二级管理机制的实施赋予了地方高校二级学院更大的管理权力,但二级学院在行使某些权力时存在执行力度不够的问题。一方面是观念滞后所致,长期的集权管理使得二级学院形成了强烈的行政依附心理,缺乏独立决策的主动性;另一方面则是策略性回避的结果,部分学院遇到难以处理的问题时,因惧怕矛盾激化而选择不作为。在校院二级管理机制下,二级学院的管理者必须具备管理才能,这是实施这一管理模式的必然要求。然而,部分二级学院的管理者由于管理意识欠缺,已经习惯了服从和被动执行的原有管理模式,并且未接受过相关的管理培训,造成学院管理工作开展得不顺利,进展缓慢,这种现象又促使高校将部分权力重新收回,让校级管理重归细化,违背了校院二级管理实施的初衷。

(三) 过度下移管理重心

部分地方高校存在管理重心过度下移的现象,这将引发多种问题,如教学管理缺位导致质量下滑,同时还容易造成校院管理脱节、学校监管失效等问题。过度的管理下移带来了双重副作用,一是校级权限被压缩,二是二级学院任务过重,在缺乏编制政策配套的情况下,影响了工作热情与执行效率。

(四) 未建立完善的考核机制

构建科学合理的考核评价体系,是校院二级管理体制得以有效运转的必要支撑,而考核体系如果不健全、不合理,就难以客观公正地评价二级学院管理工作。一些地方高校虽然实施了校院二级管理,但未建立相应的考核激励机制,缺乏有效的赏罚机制,这不仅会抑制二级学院的办学活力,还会从制

度层面阻碍学校的可持续高质量发展。

三、地方高校校院二级管理机制改革创新策略

（一）制定目标责任体系，明确权责

针对二级学院权责不匹配问题，地方高校要立足全局，建立精准可行的目标责任体系。首先，目标制定要兼顾差异性与统一性，既要因地制宜，结合学院特色，又要确保涵盖各学院的共性，保证体系的合理性。其次，要强化目标实施过程的管控，通过细化考核规则与资源分配，畅通反馈渠道，实现对执行偏差的动态调整，为校院二级管理机制的顺利运行提供保障。最后，要明确学校各个二级学院的职责和权力，通过目标管理，既让二级学院履行自身职能，承担起应负的责任，又将财权和人事权适度下放，并使其接受学校审计部门的监督和财务部门的指导，以便严格按照规定将学校核拨的经费用于管理学院资产、科研及其他管理工作中，从而以多措并举的方式实现校院二级管理责任目标。

（二）强化管理意识，提高权力执行力度及二级学院管理水平

校院二级管理机制的实施，使地方高校二级学院迎来了新挑战，除遵循上级部门、学校的规章制度外，地方高校还要细化和做好二级学院管理工作。这就需要二级学院的管理者改变以往由学校统一管理的固化思维，强化自身的责任意识和管理意识，对于管理工作中遇到的问题、矛盾、冲突等要大胆管理，积极行使自己的管理权，加大权力执行力度，从而推动学院管理工作的顺利开展。同时，地方高校需配套出台编制扩容政策，并辅以系统的职业能力提升培训，推动管理重心由传统的行政集权向现代自治转型，从而实现管理效能的整体提升。

（三）找准重心，确保管理权限的科学适度下移

针对管理重心过度下移的问题，地方高校需对现有的校院二级管理机制进行优化和创新。因此，如何保证管理权限的适度下移是提高校院二级管理效能的关键。权限的下放必须找准重心，通过深入调研和明确各二级学院的实际情况，掌握它们各自

的特点和优势，以便实事求是地找准重心、下放权力，最终形成围绕二级学院的管理体制，推动地方高校办学水平和办学效益的同步提升。

（四）建立科学合理的考核激励机制

校院二级管理机制下，为保证学校管理工作取得预期的成效，除构建学校考核激励机制外，还要针对二级学院建立科学合理的考核激励机制，以便公平公正地对目标管理实施考核，从而确保二级学院在各项工作如学科建设、人才培养、教学科研、师资团队建设中均能切实履行自己的职责，承担起相应的责任和义务。为此，考核激励机制的建立、考核指标的设计事先均应通过深入细致的调研和论证，保证其公平、合理、科学、有效，以便对二级学院各项工作的落实和执行进行客观公正的评价，从而激发二级学院办学活力，促进其办学质量、办学实力和效益、管理水平的多重提升。

综上所述，二级学院管理兼具对内对外的双重属性，对内需要确保运行的可行、连贯与高效；对外需要在学校整体框架下理顺校院关系，通过合理的权力下放实现协同发展。鉴于地方高校教育改革的复杂性，不存在普适性的万能模板，必须因地制宜地制定符合各自实际情况的改革政策，努力建立“以学校为主导、以学院为主体”的管理新体制，提高人才培养质量和办学效益。同时，地方高校校院二级管理机制改革的推进需要找准改革着力点，做好改革方案的整体设计和改革风险的评估，并在实施过程中不断优化改进校院二级管理体系，从而促使其更加完善，推动校院二级管理工作的顺利开展。

参考文献：

- [1] 邓栩毅. 高职院校校院两级管理机制改革[J]. 学园, 2023(25): 66-68.
- [2] 罗莹. 民办高校校院两级管理动因、现状及对策[J]. 天津中德应用技术大学学报, 2023(3): 31-35.
- [3] 张海成. 深化校院两级管理改革的关键问题和路径探讨[J]. 国家教育行政学院学报, 2022(4): 18-23, 42.

版权 © 2026 归作者及香港致源出版有限公司所有。

本刊遵循知识共享署名 - 非商业性使用 4.0 国际许可协议 (CC BY-NC 4.0) 开放获取。

详情请参阅 : <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

