

“校院”两级教学管理体制的改革研究

——基于地方本科院校的实践与思考

郭 静

宿迁学院数理学院, 江苏 宿迁

收稿日期: 2026年5月16日; 录用日期: 2026年6月20日; 发布日期: 2026年6月26日

摘 要

随着我国高等教育进入内涵式发展阶段, 传统的高度集中的校级管理模式已难以适应高校规模扩大和办学重心下移的现实需求。校院两级教学管理体制改革成为提升高校治理水平、激发二级学院办学活力的关键举措。本研究通过深度剖析当地本科大学的教育管理的现况, 全面总结出目前改革过程中遇到的问题, 如权力责任的不平衡、过于严格的规章制度和落后的管理观念等关键因素。同时, 我们借鉴了国内外优秀的高校管理体制改革的经验, 提出理念创新、权责配置、制度设计以及队伍发展四个方面的发展对策来完善高校内部控制体系构建现代大学制度。

关键词

校院两级管理, 教学管理体制, 二级学院, 权责配置, 内涵式发展

Research on the Reform of the Two-Level (University-College) Teaching Management System

—Based on the Practice and Reflection of Local Undergraduate
Universities

Jing Guo

School of Mathematics and Physics, Suqian University, Suqian Jiangsu

Received: May 16, 2026; accepted: June 20, 2026; published: June 26, 2026

Abstract

As China's higher education enters a stage of connotative development, the traditional highly

centralized university-level management model can no longer meet the practical demands of expanding institutional scale and shifting the focus of educational operations downward. The reform of the university-college two-level teaching management system has become a key measure to enhance university governance capacity and stimulate the vitality of secondary colleges. This study provides an in-depth analysis of the current situation of educational management in local undergraduate universities and systematically summarizes the main problems encountered in the reform process, such as the imbalance of power and responsibility, overly rigid rules and regulations, and outdated management concepts. Drawing on the experiences of outstanding university management reforms both domestically and internationally, this paper proposes development strategies from four aspects—conceptual innovation, allocation of rights and responsibilities, institutional design, and team development—in order to improve the internal control system of universities and build a modern university system.

Keywords

University-College Two-Level Management, Teaching Management System, Secondary Colleges, Allocation of Rights and Responsibilities, Connotative Development

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 校院两级教学管理体制改革的背景

随着近几年来我国高校招生规模不断扩大以及高校自主办学权利的进一步下放，传统的一校一管模式已经难以适应新形势下的高校发展需求：一方面由于交叉学科的发展及创新型人才培养机制的要求导致管理重心下移，另一方面则赋予了各个院系充分的自治权力。第二，要推动高校治理水平，就必须构建权责明晰、运转高效的高校管理体系，由此校院两级教学行政工作改革成为高校内部治理改革的重要组成部分[1]。

宿迁学院作为一所地方性本科院校，在近几年积极推进校院两级管理体制改革的方面取得了一些成效，特别是在充分调动二级学院办学的积极性以及促进资源合理配置上取得了较大进展；但在具体工作中也存在一些突出的问题，例如院(系)权责不匹配、基层缺乏动力，教学管理制度约束力过大阻碍教学创新以及管理队伍专业化程度不足制约管理水平提高等问题，这些既是宿迁学院面临的问题，也是一直以来困扰我国地方本科院校校院两级管理体制改革的普遍难题。

通过调研发现，校院两级教学管理体制改革的在管理观念、权责划分、机构设置以及管理人员专业化程度等方面存在问题。因此，深入研究校院两级教学管理体制改革的的路径与策略，具有重要的理论价值和实践意义。

2. 校院两级教学管理体制改革的理论基础与文献综述

重构大学内部治理，绕不开校院两级管理这一关键命题。从国际经验看，世界一流大学普遍采用“校-院”两级架构，学院在学术、人事、财政等方面享有高度自主权。一是我国自《国家中长期教育改革和发展规划纲要》发布以来，高校内部治理改革不断加速推进，校院两级管理成为高校的主流管理模式；二是治理结构问题，分析行政权力与学术权力的平衡机制；三是改革路径问题，提出从“过程管理”向“目标管理”转变的对策[2] [3]。

然而，现有研究多采用应然性、宏观性的规范分析，对改革过程中的权力博弈、执行困境、制度摩擦等实然问题的深入剖析不足，尤其缺乏基于地方本科院校改革实践的微观实证研究[4]。为弥补这一不足，本研究综合运用制度主义与资源依赖理论作为分析框架。为透视改革梗阻，本文借鉴制度主义视角剖析管理惯性的深层诱因，同时引入资源依赖理论解构校院间的资源博弈与权责失衡。基于此框架，本文以宿迁学院数理学院为案例，深入分析改革实践中的权责配置、制度设计与执行困境，以期为地方本科院校推进校院两级管理改革提供理论参照与实践启示。

3. 校院两级教学管理体制改革的研究设计与方法

本研究采用单案例研究法，选取宿迁学院数理学院作为研究对象。选择理由如下：(1) 宿迁学院是江苏省地方本科院校，面临校院两级管理改革中的共性问题，具有典型代表性；(2) 数理学院是该校首批试点单位之一，自2019年起系统推进改革实践，积累了较为丰富的经验与教训；(3) 研究者本人作为该院教务管理人员，具备参与式观察的便利条件，能够获得深度、真实的材料。

数据收集涵盖定性资料与定量数据。定性资料包括：(1) 2024年9月至2025年10月期间，对数理学院教学院长、教务管理人员、专任教师等人群进行的半结构化访谈，每人时长20~30分钟；(2) 收集学校及学院相关制度文件，包括《数理学院教学管理制度汇编》、年度工作计划与总结等。定量数据包括：数理学院2022~2025年学生评教平均分、教师教学竞赛获奖数量、课程设置更新率、教学经费使用率等。

数据分析采用主题分析法。首先对访谈文本和文件进行开放式编码，提取关键概念；其次进行轴向编码，归纳为“权责匹配”、“制度弹性”、“队伍专业化”、“资源配置”等主范畴；最后基于制度主义和资源依赖理论框架进行解释性分析。定量数据以描述性统计呈现，辅助定性发现。

4. 校院两级教学管理体制改革的现实审视

4.1. 改革背景与趋势

从国际经验来看，世界一流大学多采用“校-院”两级管理体系，学院在学术、资源、人事等方面的管理权限较大。一流大学的教学管理结构及规模并没有一个完全统一的标准模式，但一定是根据它们各自的办学条件、目标、内外在条件，在学校自身不断发展、完善的过程中创造和选择的结果。在国内推行的过程中，随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要》以及《关于深化教育体制机制改革的意见》等一系列文件出台，高校内部管理体制不断优化，许多大学已开始试以学院为主体、权责对等的两级管理模式。目前，国内高校形成了三个具有代表性的校院两级管理体制：即校-院-系-教研室管理体制、校-院-系管理体制及校-院-教研室管理体制，其特点都是突出院级的教学管理主体作用，在具体的权限分配、运作方式、监管机制等方面有所区别[5]。

总之，学院及学校管理体制呈现出了如下的趋势性变化：第一是管理重心下移，学院办学自主权增强；第二是管理方式正从过程管理向目标管理转变；第三是管理理念正从行政本位向学术本位和服务本位转变。

4.2. 存在的主要问题

我国目前的校院两级管理体制，是在计划经济时代的基础上建立起来的，尽管后来我国高等学校的校院两级管理体制加快了改革步伐，但计划经济的特征仍然很明显，有的问题还非常突出[6]。通过对多所地方本科院校的调研分析，当前校院两级教学管理体制主要面临以下问题：

1) 权责不匹配：学院“责重而权轻”。在学校改革过程中，往往是把教学运行、学生管理、质量保证等方面的工作下移到了学院，在专业建设、招生规模、经费支配、人员聘用等方面的权限仍然集中在

学校。“事权下移，财权人权上收”，致使学院负有较多管理职责却没有相应的管理权限配置，影响了学院工作积极性和创造性的发挥。

2) 管得太严：教学管理缺少弹性和活力。目前的教学管理制度大多是由学校统一制定，注重规范性和统一性，并没有考虑到各个学科的不同以及各专业的特殊性；在课程设置上、教学安排以及考试方式等方面都较为单一化，老师和学生的可选范围较小，不能发挥出更大的创造性和灵活性。尤其在应用型人才培养背景下，刚性的制度与弹性的人才培养之间存在着一定的冲突。

3) 管理观念落后：行政权力与学术权力不平衡。一些院校依然采用行政化管理的理念，认为学院是学校行政命令的执行者，而没有充分考虑到学院作为一个学术团体的特点，在学术活动上过多地运用行政权力，没有发挥出行政权力在学科设置、专业安排及教学质量考核等方面的作用，这会影响到教育管理的专业化水平和专业化程度。

4) 管理人员薄弱：专业化程度不够高。二级学院的教学管理人员往往由兼职或者从行政部门抽调而来的非专业人员担任，并未经过系统的专业知识学习，对于高等教育发展规律以及相关的教学管理知识、现代教育教学技术了解不深。教学管理工作岗位发展前景有限并且工资福利待遇低于一线上课教师，导致教学管理人员很难吸纳到高质量的人才，所以人员变动比较严重。

5. 校院两级教学管理体制改革的探索

5.1. 更新管理理念：从“管控”走向“治理”

推进校院两级教学管理改革，首先要从思想观念上进行转变。由“管”变“治”，明确学院是办学主体，形成共建共治的教学管理体系。具体来说，应该建立以下观念：一是“以人为本”的观念，尊重师生作为教学活动中两个主体的地位，营造有利于教学创新的宽松氛围；二是“权责对等”的观念，按“事权和财权相匹配、责任和权力相统一”的原则配置校院二级权力；三是“服务导向”的观念，把学校职能部门视为服务者，为学院建设与发展提供政策、资源及专业支持；四是要有“目标管理”的观念，从过程到目标，给学院更多自由的空间。

5.2. 明确权责边界：构建分级分类的管理体系

为保证校院两级教学管理体制能够科学有效推进，必须通过构建以大学章程为核心的制度体系，明确校院两级权责关系，规范校院两级管理运行机制[4]。根据管理事项性质和重要程度，合理划分学校和学院事权，形成权责对等、责权统一的管理体系[5]。

在学校层面，应重点负责战略规划、宏观决策、资源配置、质量监控等全局性工作，明确学院的办学主体地位，包括：制定学校发展规划和教学管理政策；统筹专业布局和招生计划；配置教学经费和资源；建立教学质量标准和评估体系；协调跨学院教学资源整合等。坚持重心下移，赋予学院更多的自主权，例如在学科建设、人才培养、科学研究及经费使用等方面，使其成为充满活力的办学主体。

在学院层面，明确校院两级职责范围，在赋予学院自主权的同时重点落实学院办学主体责任，从而实现管理中心下移。具体的自主权涵盖专业建设、课程设置、教学运行、师资管理等方面，具体包括：根据学校规划制定学院专业发展规划；自主设置和调整课程体系；组织实施教学活动和教学管理；负责教师聘任、考核与培养；管理使用学院教学经费；开展教学质量自我评估等。为增强权责划分的科学性和可操作性，建议制定《校院两级教学管理权责清单》，将各项管理权限和责任具体化、清单化，作为校院协同运行的制度依据。

5.3. 完善制度设计：构建弹性化的管理机制

制度建设是改革的重要保障，校院两级教学管理体制应在规范性与灵活性之间寻求平衡，构建既保

证基本质量又鼓励特色发展的弹性化管理制度[2]。制度和机制的建立完善笃行是权力制约和监督的保障，校院两级管理能否有效地实施决策权、执行权和监督权等与是否有配套的制度制约密切相关：

1) 构建分类指导的专业建设模式。针对不同专业类型的发展情况实施不同的建设方法。对于一些基础性学科类专业，重视其学术性和标准化；对于一些应用型专业，则强调其行业性和实用性，在课程设计以及实践教学上提供更多的自由空间。

2) 健全柔性化的课程管理制度。允许学院按照学科的发展和人才培养的需要来自主地调整自己的课程设置以及课程的教学内容。对课程进行动态性的更新，把陈旧的内容剔除出去，将学科的前沿和行业的实践内容加入进来。

3) 创新多元化教学评价方式。改变以考试分数为主要依据的评价方式，鼓励学院探索过程性评价、表现性评价、增值性评价等方式，把教师教学创新、学生能力发展等作为评价内容，激发教学活力。树立“过程为重、多元参与”的评价理念，推动评价方式从终结性评价向形成性与发展性评价并重转变。

4) 完善相应的资源配置制度。实行“基准 + 奖补”的方式安排教育教学经费。基准是维持学院正常运转所需，奖补是根据学院工作成效，鼓励学院内涵发展。立足保障学院的基本运行和教学秩序的稳定，同时聚焦人才培养质量、专业建设水平、教研科研能力、学生发展成果等重要绩效指标，制定适合学院实际情况的奖补制度。

5.4. 加强队伍建设：提升教学管理专业化水平

学校的教学管理队伍是一个由多元要素构成的整体，具体承担各项管理工作任务的一线管理人员是这支队伍的主体，也是加强教学管理队伍建设的主要对象。要把加强教学管理队伍建设的重点放在对一线教学管理人员的教育、培养和管理等方面。教学管理队伍的专业素养，直接影响改革成效。应将教学管理队伍建设纳入学校人才工作整体规划，打造一支懂教育、善管理、有担当的专业化队伍：

1) 改善队伍结构。从具备教育学、管理学专业背景或者有多年教学经历的人中挑选合适的人员充实到教学管理队伍当中来。让一些优秀的教师参与到教学管理工作中去，实现教学与管理相融合的目标。从充实队伍、优化结构、提高素质入手，全面加强教学管理人员队伍建设。

2) 加强专业培训。建立常态化培训机制，组织教学管理人员系统学习高等教育理论、教学管理知识、教育政策法规等。为教学管理人员提升能力划分专项经费，支持教学管理人员走出校门参与校际交流、学术研讨，从而拓展视野、提升能力；才能进一步激发教学管理人员自身的能动精神。

3) 完善发展机制。建立教学管理人员职业发展通道，在职称评聘、岗位晋升上给予合理的保障。设立教学管理研究项目，支持教学管理人员进行课题研究，促进实践与理论结合。

4) 完善激励制度。把教学管理工作业绩作为绩效考核的重要依据，对做出教学管理创新、提高教学质量等工作有突出贡献的予以表扬嘉奖，形成良好的工作氛围。

6. 案例分析：宿迁学院数理学院的改革实践

数理学院是宿迁学院推进校院二级管理制度改革的首批试点单位之一，在近几年的校院二级管理实践中，坚持以“放权让利、规范管理、激发活力”为指导思想，在管理体制、机制及方式方法上不断探索创新。

在权责分配上，学院联合学校职能部门编制了《数理学院教学管理权责清单》，将专业建设、课程设置、教学安排、质量监控等方面的权力下放给学院，在学科特点和培养需求的基础上自行调整课程体系、安排教学任务，学校层面主要是目标考核和质量监督。

同时学院在制度建设上进行创新，积极探索建立弹性化教学管理制度，比如在课程考核环节，允许

教师根据课程性质、学生特点,采用闭卷考试、开卷考试、项目式考核、过程性考核等方式;在实践环节中,允许教师根据教学需要自行安排实践内容及实践时间等[4]。

在队伍建设上注重加强教学管理人员的培养和教育工作,定期进行业务培训和交流,鼓励和支持教学管理人员开展教学研究课题的研究,并把实践经验上升到理论层面;建立教学管理人员与专任教师之间联系与协调制度,实现教学管理和教学工作的有机结合。

通过改革实践,数理学院在教学运行效率、教师积极性、学生满意度等方面呈现积极变化。学生评教平均分从2024年的95.1分提升至2025年的97.6分。在数理学院的教学中,教学管理水平提高了,教学质量提升了,教学运转更加通畅,教师开展教学研究的积极性更高,学生的满意度也得到了提高,对学校全面推行校院两级管理工作具有一定的参考价值。

7. 结语

校院两级教学管理体制作为推动高校内部治理改革、实现高等教育内涵式发展的有效途径之一,其核心是理顺校院之间的责权利关系,激发二级学院的办学活力;关键是转变观念,从行政管教转向协同治理;本质是加强制度建设,构建规范化和弹性化相结合的教学管理制度体系。

对于地方高校来说,在改革中一定要实事求是,结合自身的实际情况,将先进的理念融入到自己的实际工作中去,探索一条适合本校发展的道路;而且改革不是单一的行为,而是整体行为,不仅要在全校范围内进行,而且还要上下联动,从各个方面入手才能有效果。唯有如此,只有这样,我们才能够构建起职责清晰、运行顺畅、富有生机活力的现代大学教育教学管理体制,更好地服务于提高办学质量、服务地方。

基金项目

宿迁学院教学改革研究课题“校院两级教学管理体制的改革研究”(课题编号:2-4-2)。

参考文献

- [1] 张圣羽,梁化民.基于系统论的高等学校两级教学管理改革[J].沈阳大学学报(社会科学版),2024,26(2):61-69.
- [2] 陈烜,张圣羽,王颖.新时代背景下地方高校两级教学管理改革研究[J].辽宁农业职业技术学院学报,2023,25(2):42-44+56.
- [3] 彭玲.地方高校校院两级管理体制优化策略研究:以C大学为例[D]:[硕士学位论文].荆州:长江大学,2024.
- [4] 高友智.校院两级教学管理体制的构建与实践[J].武汉工程大学学报,2009,31(10):42-44.
- [5] 庞芑,冯景波.美国州立大学校院两级权力运行机制的现状、特征与启示——以加州大学为例[J].商丘师范学院学报,2023,39(11):98-104.
- [6] 何晨玥.软法与利导:变革时代的大学校院两级治理[M].北京:中国社会科学出版社,2024.