

# 浅析现代大学制度的基层学术组织重构

周 清 明

(湖南农业大学, 湖南 长沙 410128)

**摘 要:** 基层学术组织是现代大学制度建设重心。根据现代大学制度建设的要求, 基层学术组织应遵循教学与科研兼顾、学科分化与学科综合相统一、学术权力与行政权力协调以及资源配置责权对等的原则。为此, 需要重构基层学术组织结构和创新组织运行机制。

**关键词:** 现代大学制度; 基层学术组织

**中图分类号:** G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-4203(2009)04-0034-04

## On reconstruction of basic academic organization of modern university system

ZHOU Qing-ming

(Hunan Agricultural University, Changsha 410128, China)

**Abstract:** Basic academic organization is the important part of construction of modern university system. According to the demands of construction of modern university system, basic academic organization should give consideration to teaching and research, unification between subject differentiation and subject synthesis, coordination between academic power and administrative power, equivalence responsibility and rights of resource allocation. Therefore, we should reconstruct basic academic organization and innovate its operational mechanism.

**Key words:** modern university system; basic academic organization

随着我国高等教育发展与改革的深入, 深化高校内部管理体制, 探索建立现代大学制度, 创设有利于大学发展的制度环境, 已成为人们的共识。大学基层学术组织及其治理制度是现代大学制度的重要组成部分, 也是大学进行教学、科研和社会服务等职能活动的基本单元, 其重构对突破长期制约、影响大学发展的制度性障碍, 从下往上推动大学组织渐进式的整体变革具有重要意义。

### 一、基层学术组织是现代大学 制度建设重心

大学作为一种社会的独特组织, 保存、发现、创造和应用高深知识的基本工作方式决定了学术性是大学的根本属性, 也界定了大学内部治理结构所依循的边界。在大学, 无论是教学与研究, 还是从事这

收稿日期: 2008-12-10

基金项目: 湖南省教育厅重点课题《创新型地方高校发展研究》(08W006)

作者简介: 周清明(1958—), 男, 湖南衡山人, 湖南农业大学校长、教授、博士生导师, 从事教育经济与管理研究。

些工作的教师们,都是以学科专业知识领域为基础进行分工和建立联系的。同样的原因和过程,使以学科为基础的系或学部和以专业为基础的研究所,成为大学组织结构中最为根本和庞大的组成部分。这种“底部沉重”的组织特征使大学管理的重心落于基层。“就系统本身以知识任务为中心而言,有关系系统操作的一项最重要的事实是,学科和院校的联系方式都会聚在基层操作单位,即学术界的基本工作群体。院系或研究所既是学科的一部分,也是院校的一部分,它们将两者合二为一,并从这种结合中汲取力量。这种结合使得操作部分既能显示出强大的势力,又能成为系统的核心。”<sup>[1]</sup>

大学庞大的基层操作单位既承担着大学的基本职能,也成为大学发展变革的源泉。大学的基层学术组织大都是为围绕着学科与专业建立起来的,而每一个专业都要为跨越自己的专业界限进入目前尚未标示的领域才能不断进步。一旦新的知识领域被大学里的学者所接受,并通过“无形学院”的扩散性影响成为学术知识的一部分,大学内部就会依靠学术的内在动力去开拓这些领域,在已有的组织之内渐进式地发生某些变革。同时,尽管不同学科、不同专业的教师由于归属于不同的符号系统,沟通的差异性和学科建制上的隔阂使教师群体的活动呈现离散的状态,但其对自己专业领域的学术活动的广泛控制使他们的工作具有高度的自主性。他们对组织内部制度变革的认可与接受程度就会汇聚成推动或阻碍改革的强大力量。“在一种以基层为主的学科和事业单位的矩阵中,基层革新是一种关键的变革形式。”<sup>[2]</sup>“许多由上层宣布的改革过早夭折,其原因之一是内部组织未能有效地动员起来,因而缺乏应有的支持。在一个头轻脚重的系统里,基层组织是推动政策和改革的主要力量。”<sup>[3]</sup>

在我国目前推动现代大学制度建设的过程中,各种制度陋习和制度缺陷使大学的改革任重道远,“牵一发而动全身”的利益纠葛使改革的每一步都异常艰难。回归大学作为人才培养机构和学术组织的本性,从基层学术组织变革入手构建适合学术生长与发展的组织形态,让每一个教师参与组织变革并使其职业的发展和利益与学术组织的发展息息相关,减少改革造成的动荡和阻力,通过组织结构的变化改变大学观念和权力运作的方式,从而深层次地触及旧有制度中的一些痼疾,并逐步地从下往上予以推进和解决,这应该是我国目前现代大学制度建设的一条切实可行的路径。

## 二、基层学术组织重构的原则

### 1. 教学与科研兼顾

教学与科学研究是大学的两大基本职能。19世纪初洪堡在创办柏林大学时第一次将教学与科研相统一的原则运用于大学的办学中,创建了讲座制的制度,以强制性研究任务为中心,把研究和教学统一在教授身上,强化了教授的统治地位和对大学管理方面的影响。19世纪末美国大学建立起了学系制度,把一些相关联系的研究点聚集成学科,注重教授对学术事务的管理,体现了集体治学和教师自主性的理念。尽管在历史的发展过程中这两种基层学术组织形式为顺应大学的发展进行了一些组织变革,但仍然是目前世界上大学最主要的两种基层学术组织结构。这两种基层学术组织都承担着教学与科研的工作职能,但教学与科研两者之间尽管存在某种内在联系,在一定条件下甚至可以相互促进,然而两者的工作性质和要求及其内在逻辑基础的差异使两种基层学术组织都有所侧重,这也成为大学组织创新中极为重要的课题。从对组织结构的要求来说,“研究自由”在组织上的分裂程度要高于“教学自由”,因而,教学活动可以按照层级分明的科层结构来组织,科研活动的组织形式则必须灵活多样。

### 2. 学科分化与学科综合相统一

大学基层学术组织的成长与变革与知识体系的生长规律密切相关。近代科学发展呈现两大趋势,一是科学的纵深化发展使学科不断分化,二是科学的横向联系又带来了学科的交叉与融合。当知识的增长方式以学科分化为主时,大学基层学术组织表现为不断分化的增量式发展;而当知识的增长方式从过度分化走向学科融合时,各种各样的跨学科组织也就应运而生。科学发展的这两种趋势一方面要求基层学术组织体系化和稳定化,因为学术组织要依托相对成熟的学科知识体系获得其合法性,另一方面又要突破单一学科视野的局限,具有较大的开放性和灵活性。这种复杂的要求需要基层学术组织从形式与运作等多个方面做出积极的回应。

### 3. 学术权力与行政权力协调

在一个组织结构中,权力的合理行使和有效配合是提高组织效率的关键因素之一。现代大学是由学术权力和行政权力组成的二元结构,学术权力的存在确保大学教学、科研的基本属性,而行政权力的作用则使大学成为内部各部门相互联系且不可分割

的整体。在大学的学术管理中,行政权力应当尊重学术权力,配合学术权力,同时规范个人在行使学术权力时的行为,保障学术权力作为一种公权力在行使过程中的公正性和合法性。在强化学术权力在大学组织运作过程中的作用的同时,加强对包括学术权力在内的各种权力的法律约束和民主监督,并使其合理化与规范化,使权力的运作在组织制度层面为新的学术思想的孕育和形成、学术新人的发育和成长营造宽松的环境,释放大学知识产出与创新的活力。<sup>[4]</sup>

#### 4. 资源配置责权对等

大学“底部沉重”的特点使大学的组织管理重心下移,“有组织的无序状态”使基层学术组织承担着重要的学术管理和行政管理的职能,在学科规划、学科用人、学科经费、学科资产、学科日常运作和管理方面拥有自主权,使其成为集人、财、物于一体的办学实体。在权力重心下移的过程中,责任也随之转移。基层学术组织的教学水平、科研层次、服务能力、人才质量不仅直接影响学校的声誉,而且也在较大的程度上决定着其在学校的地位和获取资源的能力,进而影响着学术组织内每一位教师的学术发展和利益。这样,只有作为一个负责任的权力主体,基层学术组织才能保证学术决策的自主性,实现学术自由,让其学术主体充分、自由地活跃在学术研究的最前沿,从而提升组织的自主创新能力。

### 三、基层学术组织结构的重构

大学基层学术组织的改革与创新,要立足于现代大学制度建设的高度,遵循教育的自身发展规律和作为“学者共同体”的高等学校的办学规律,确立“学术本位”的价值理念,解除制约学术生产力提高的桎梏,营造有利于创造性人才生存、发展的环境,建立体现学术性、创新性、民主性的现代大学基层学术管理体制。在这种过程中,组织结构的变革是一项基础性的工程,“根本的变化意味着结构的变化,在任务和权力非常分散的系统里尤其如此。”<sup>[5]</sup>

#### 1. 建立教学科研二维矩阵模式

现代高等教育在人才培养上具有大规模、标准化的特点,因而要求把学生按照学科专业组织起来进行教学。与此不同,科研活动源于教师个体或团体对未知科学问题的兴趣,需要知识的交流和沟通。我国传统学术组织结构中过于严格的教师“单位所有制”一方面不利于教学资源的共享,另一方面又阻

隔了科学研究上的相互交流和合作,同时也加深了教学与科研之间的矛盾。因此,建立一种教学职能与科研职能相对分离、相对稳定的二元结构,能较好地承担起大学的各项职能,适应变化的环境对大学的需求。教学组织结构按照校—院—系(室)的层级结构设计,保证大学组织的相对稳定性。科研工作的组织结构则应遵循动态、开放、灵活、多样、共享的原则进行设计。在这种二元结构中,教师既可以根据所承担的教学课程的类型和学科方向参与相应的以教学为主的“教学单位”,又可以根据自己的科研方向或课题,参与某个以科研为主的“研究单位”(研究所、中心等),教师具体属于哪个组织,根据承担任务的变化灵活组合。这样,教师就处于一个网状的组织结构中,既有利于学术资源的共享,也对教师的职业发展起到有益的促进作用。

#### 2. 探索跨学科的基层学术组织横向拓展模式

在基层学术组织的构建基础上要紧跟跨学科学术组织的发展趋势。20世纪后期,西方大学对基层学术组织结构进行了极富创新性的横向拓展,他们把握学科统和发展的新趋势,突破传统的单一学科的局限,积极探索基于问题或项目的跨学科、跨专业领域的、多学科的基层学术组织形式。如德国柏林工业大学中就设有大量的跨系研究中心、跨学科研究组、独立研究所以及跨学科研究协会等学术组织形式。<sup>[6]</sup>美国的MIT建有200多个交叉实验室和研究中心,加利福尼亚大学有跨学科的科研小组3000多个。<sup>[7]</sup>我国北京师范大学成立的儿童研究院,就是一个整合了儿童文学、学前教育学、心理学、艺术学等学科资源的、基于儿童问题研究的跨学科基层学术组织。这些跨学科学术组织一般是纵向以“学科”为纬度,横向以“问题”、“项目”或“特定的研究课题”为经度的矩阵型组织结构,它适应了现代科学发展以学科的开放和综合为要求的知识生产与发展的规律,克服了传统基层学术组织结构的固有缺陷。

#### 3. 明确基层学术组织的多元化职能

大学基层学术组织要根据现代大学不同的职能定位对其职能划分进行宏观把握与微观设计。整体思考设计学院、系、中心、研究所等学术组织的目标定位、功能划分与资源配置。从功能目标来说,新型的基层学术组织应承担起以下职能:完成学院下达的本科教学任务,完成学院下达的科研任务,组织重大科研项目的申报,组织学术交流活动,组织重大科研项目的申报,组织学术交流活动,组织交叉、边缘和新兴学科研究,做好研究生招生、培养及日常管理,组织并承担学科建设任务以及培养促进新的学

术带头人和学术骨干的成长等职责任务。同时,在不同类型、层次和性质的大学中,教学、科研和社会服务这三项职能在基层学术组织的职能定位中应有所区别和侧重;在同一类型、层次和性质的大学中,也应根据基层学术组织结构特征和组织形式的差异而对其职能进行合理布局与优化。如东北大学就对其建立的不同结构形式的基层学术组织的具体职能作了相应区分:研究所主要以基础性、探索性、前沿性、交叉性的研究为主,同时承担本科生和研究生的教学任务;科技创新平台(基地)以重大科技创新为目标,承担研究生和适量的本科生教学任务;研究院通过产学研结合途径,以重大科技开发和科技成果转化为主要目标,承担研究生培养任务。<sup>[8]</sup>只有合理划分基层学术组织的工作职责,才能避免学校组织层次间的职能漂移和错位,真正激发基层学术组织的活力和创造力。

#### 四、基层学术组织运行机制的创新

大学基层学术组织结构创新必然会引发一系列管理制度的变革。从某种意义上说,组织结构的设计是一个系统工程,需要与之适应的运行机制来保障它的良性运行。

##### 1. 管理重心下移

我国大学目前的权力结构普遍“头重脚轻”,权力主要集中于学校层次,院、系(教研室)、所的学术管理基本上是执行学校有关职能部门决定,这种“顶部沉重”的组织运行机制有助于提高组织的运行效率,但其更适宜于科层制的组织结构,将其用在大学的学术管理中,就会制约研究者的活力,影响学者自主地追求学术,导致“数字学术”、“职称科研”等学术泡沫的出现。为适应新型的大学组织结构,学校的职能应定位于落实国家大政、引导发展趋势、制订制度框架、规范管理程序、做好服务评估,对学术事务的管理以及适应不同基层学术组织特点的行政权力都应归还给基层学术组织。只有这样才能确保各类基层学术组织的活力。

##### 2. 建立民主的学术决策管理机制

在改革基层学术组织、建立新的管理体制的基础上,实行民主的决策机制。现代大学制度的核心要素包括学术自由、教授治学,它要求打破大学的行政化、官僚化,建立体现科学、民主、自由、平等精神的知识管理制度和学术民主制度。在基层学术组织中一条可行的路径是建立教授委员会。教授委员会

成员经民主选举产生,校长以聘任的形式,委托教授委员会管理基层的教学、科研、学科建设等学术性事务。这样,基层学术组织就形成了分别针对学术事务和行政事务的两种不同性质的决策机构:教授委员会拥有学术事务的决策权,行政系统拥有行政事务的决策权。基层学术组织应以学术管理为核心,行政管理应服从学术管理的需要,学术事务范围以外的工作,则由行政系统决策,教授委员会审议。就其性质而言,教授委员会不是新的官僚组织,而是一个自治结构,是“学术共同体”实现学术自治和学术自由的一种组织形式。这样就在组织层面尽可能避免行政力量对学术的过多干预,学术权力得以真正发挥作用。

##### 3. 建立弹性的人事管理制度

随着基层学术组织结构上的多元化和灵活化,在人事管理上应改变单位内部僵化的“一刀切”的管理模式。在编制和岗位的管理上,建立固定岗位和流动岗位、专职与兼职相结合的人员多元化流动模式。同时,在统一标准和制度的约束下,建立健康的准入和退出机制。在绩效考核上制定弹性考核制度,相信和尊重教师的创新能力和活力,逐步减少刚性量化短期考核指标,以更科学合理的弹性指标引导和调动科研人员的创新活力。同时探索适应于团队发展的评价体系,建立适应学术研究规律的宽松的学术环境,明确团队的学科新方向。在薪酬制度改革上,要探索适应于新型组织结构的多种薪酬制度,要建立结构工资制和年薪相结合、外部激励与内部激励相结合的报酬体系。

##### 参考文献:

- [1][3][5] 伯顿·克拉克. 高等教育系统——学术组织的跨国研究[M]. 杭州:杭州大学出版社,1994. 49, 262.
- [2] 伯顿·克拉克,等. 高等教育新论——多学科的研究[M]. 杭州:浙江教育出版社,1988. 135.
- [4] 郭丽君. 大学教师聘任制——基于学术职业视角的研究[M]. 北京:经济管理出版社,2007. 212.
- [6] 张炜. 德国柏林工业大学的跨学科学术组织[J]. 比较教育研究,2003,(9).
- [7] 刘根东. 大学组织结构与运行机制[J]. 南通大学学报(社会科学版),2005,(3).
- [8] 郝翼成. 积极探索科研教学相融合的基层学术组织[J]. 中国高等教育,2005,(3-4).

(本文责任编辑 宋 雯)