

文章编号: 2095-1663(2014)01-0065-04

# 学科组织重构:探索教授治学的实现路径

李斯令

(宁波大学 校长办公室, 浙江 宁波 315211)

**摘要:**学科组织是大学结构的基本单元,也是教授治学的组织基础。学科组织行政化导致学术权力虚化,教授治学难以有效实现。现代大学制度改革试点高校通过学部制改革、学术团队改造和学术特区建设等形式,尝试重构学科组织,实现学术权力回归。“三级组织两级管理”和“契约式管理”都是重构学科组织的有益经验,是实现教授治学的重要路径选择。

**关键词:**教授治学;学科组织;大学制度

中图分类号: G647

文献标识码: A

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020年)》提出,要“探索教授治学的有效途径,充分发挥教授在教学、学术研究和学校管理中的作用”。学科组织作为大学结构的基本单元,是教学、学术研究和学校管理的组织基础,也是教授治学的组织路径依赖。本文通过考察国家教育体制改革领导小组办公室确定的27所现代大学制度改革试点高校在重构学科组织、探索教授治学等方面所做的实践探索,总结有益经验,探讨教授治学的实现路径。

## 一、教授治学的组织路径依赖与困境

教授治学作为现代大学制度的基本内涵之一,并没有明确的定义,理论与实践对其认识不尽一致。不少学者认为,教授治学是指大学内部以教授为主体的学者社群参与学术事务决策和管理的经营理念 and 治学模式。<sup>[1]</sup>也有学者认为“教授治学”只是为了应对“现代大学制度”建设中“应该恢复大学教

师的主体地位、需要引进‘教授治校’的思想”等内容而产生的对策性概念。<sup>[2]</sup>我们认为,教授治学就是指教授在教书育人、科学研究和参与管理等方面发挥有效作用的一种大学治理理念。教授治学的基本表现形式是学术权力的有效行使,其依据在于大学是研究高深学问的场所,以教授为主体的学者群体掌握着某门学科的高深知识。

大学中的学者依学科聚集到一起,从按照学科设置教习、讲座,到按照学科来设置学部、学院或系、研究所,直至形成“学科—院系”这种基本的组织形式。<sup>[3]</sup>这种按照学科设置的组织形式就是学科组织。它按照知识的具体分类展开,是大学承担人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新等职能的实际载体,构成了大学结构的基本单元。学科组织因学者而生,按学科知识分类展开,是学术权力得以实现的前提,也是教授治学的组织基础。

大学作为一个组织系统,和其他社会组织一样,也需要行政管理,存在行政权力。任何权力的存在与运行,都依赖于一定的组织结构,行政权力也不例

收稿日期:2013-06-28

作者简介:李斯令(1982—),男,浙江苍南人,宁波大学校长办公室助理研究员。

基金项目:浙江省教育厅科研项目“学科组织重构——面向现代大学制度的教授治学路径研究”(Y201017160)。

外。因此,按学科知识建立的学科组织同时承载了学术权力与行政权力的运行,出现了组织内二元权力并存的现象。二元权力并存是一个非常不稳定的结构,导致学术权力与行政权力在学科组织系统内的博弈,行政权力在博弈中占据明显优势的地位,取得了学科组织发展的主导权。为了使按学科知识建立的学科组织更加符合行政管理需要,行政权力不断将学科组织向行政化方向改造,最终导致学科组织行政化。在行政化的学科组织内部,学术权力被虚置,教授治学难以实现。

针对当前大学内部学术权力与行政权力失衡与错位的现象,不少学者提出要加强学术组织建设,强化学术权力,比如建立教授委员会、完善学术委员会运行机制等。还有学者提出了改革的步骤:先以加强学术权力为基础,从二元权力渗透、行政权力主导向学术权力主导转变,再向二元权力分离过渡,最终实现二元权力分立、学术权力主导的格局。<sup>[4]</sup>学科组织行政化是学术权力与行政权力失衡与错位在大学基层最直接的表现,也是当前实现教授治学面临的最根本障碍。因此,重构学科组织是实现教授治学的重要路径依赖。

## 二、现代大学制度改革试点高校的实践探索

作为现代大学制度的重要内容,重构学科组织、探索教授治学实现路径也是现代大学制度改革试点高校的重要任务之一。据统计,在承担现代大学制度改革试点的 27 所高校中,有 22 所高校的改革涉及学科组织重构,其中 11 所高校正在探索学部制改革,还有一些高校通过团队式改造、“学术特区”建设等方式重构学科组织。

第一,推行学部制改革,以权力重组实现大学两级管理。作为大学的中层组织,“学院”数量偏多是我国大学内部普遍存在的现象。管理跨度过大,在某种程度上造成了校级权力过分集中、决策力和执行力薄弱、行政权力和学术权力失衡、学术机构的积极性得不到充分发挥、以及“行政化”“官本位”等现象。<sup>[5]</sup>从组织管理的角度,缩小学校管理幅度可以提高学校行政效率,扩大学院(中层组织)管理幅度可以加强基层组织的权力,不少改革试点高校在这方面进行了探索。大连理工大学在院系整合基础上组建学部,建立具有比学院更大容量的学科组织,对行政权力与学术权力的配置进行相应调整。如大连理

工大学将原有 30 多个院系调整为 7 个学部 and 5 个学院共 12 个二级实体组织,提出了“两级管理、三级建设”的管理体制,确立了学校对学部实行直接领导和管理,学校委托学部对部内院系及其他教学科研组织进行管理的体制。通过改革,一方面,把高度集中于学校的行政管理权下放给学部,实现学校行政管理重心下移;另一方面,发挥学部的学术统筹职能,把基层学术权力凝聚起来,在学部层面进行整合。通过“做实”学部的行政管理职能和学术统筹职能,弱化了院系的行政权力,加强了学术权力,使院系的学术职能得到强化,实现其学术本质的回归。

第二,进行团队式改造,依据学科建设大学基层组织。多数高校在基层设有系、研究所或其他名称各异的基层组织,这些基层组织往往因专业教学或者研究需要而设立,职能相对单一、责权利不清晰,对基层教师缺乏凝聚力,甚至有些处于瘫痪运行的状态。随着人们对学科重要性认识的不断加强,在学科基础上建立集教学科研等多种职能于一体的学科团队,赋予相应的权利与责任,成为一些高校改革的重要内容。如华南理工大学在 2000 年就启动实施的“兴华人才工程”,通过加强学科团队建设,探索学科在基层的组织存在形式和运作模式。主要做法是通过教师的团队式管理与运行,将人权和财权直接下放到学科团队,使学科团队拥有更多、更大的学术发展自主权,实现学术权力和行政权力的相对平衡。在团队建设中,华南理工大学通过合同形式明确学校、学院和团队之间的责权利配置,在规定团队负责人责任及问责方式的同时,赋予团队负责人较大的自主权限。团队负责人在团队内各级岗位的设置、绩效评价和津贴分配等方面都具有较大限度的自主权,学校和学院很少干预团队内部事务。通过团队式改造和合同化管理,华南理工大学明确了基层组织的权利义务,最大限度地保障了学术免受行政干扰,充分调动了基层教师的积极性。

第二,建立“学术特区”,提升跨学科组织协同创新能力。学科的建制化体现了学科组织专门化的特点,同时也使学科组织之间界限更加分明,并在一定程度上成为学科交叉的障碍。现实社会诸多复杂问题的解决,需要大学多个学科的交叉综合,依托学科、面向问题的跨学科组织建制形式与运行办法成为多数高校改革探索的内容。如东南大学打破院系

界限,在多个优势学科或重点发展学科的交叉研究领域,采取全新的学术管理机制,探索建立“学术特区”。“学术特区”是学校的直属机构,在人员聘用、薪酬分配、实验室建设等方面采用独立的运行机制,在学校授权范围内具有独立的人事、财务等自主权,在职称评审、人才引进、研究生招生等方面都由学校单列指标。“学术特区”由院士或“千人计划”国家特聘专家、长江学者领衔,实行项目负责人制、全员聘任制和年薪制,待遇与工作绩效直接挂钩。“学术特区”没有行政管理职能,一般只设置行政秘书1~2名,协助处理内部行政事务。“学术特区”实行目标管理考核,每年向学校汇报工作进展和取得的成果,学校评估其综合效益后决定下一年的投入和支持力度。“学术特区”已经成为东南大学学术体制创新的试验田,在学科建设和科学研究等方面取得了显著成效。

### 三、学科组织重构实践的经验启示

学科组织是一个学术与行政的综合体,学科组织重构就是通过学科组织运行与管理机制的不断完善,逐渐实现学术权力与行政权力的相对分离和整体平衡,使学科组织的学术逻辑得以回归。现代大学制度试点高校的学科组织重构实践,给了我们一些有益的借鉴和启示。

一是通过“三级组织两级管理”实现二元权力结构的相对分离。我国大学以“校—院—系”三级组织体系较为常见,随着高校内部管理体制改革的不断推进,组织名称与结构虽有所变化,但总体还是由顶层、中层和基层三级学科组织构成。所谓“三级组织两级管理”,就是通过学术权力与行政权力在三级组织之间的合理配置,实现顶层与中层之间以行政管理为主、中层与基层之间以学术管理为主,二元权力结构在两级管理中实现相对分离的管理模式。现代大学制度改革试点高校进行的学部制改革就是针对当前行政权力与学术权力都集中于院系组织,既无法保证学术权力真正落实到基层,又难以有效贯彻学校行政管理意图的现状。通过学部制改革,学校将行政职能最大限度地地下放到学部,基层学科组织将原先承担的行政职能让渡给学部。学部成为大学数量不多、规模较大的中层组织,直接受学校领导,

承担行政管理与服务职能。基层学科组织在剥离行政职能后,一切以学术为本,按照学术的逻辑组织开展教学科研等活动。学部与基层学科组织之间是学术管理的关系,基层学科组织接受学部对学科之间关系的协调,同时享受学部提供的行政服务。通过学术权力与行政权力在三级组织之间的重新配置,实现了二元权力结构的相对分离,有效减少了两种权力之间的相互干扰。

二是通过“契约式管理”明确行政权力边界与学科组织责权利。契约式管理,就是通过契约的形式事先约定并以此约束组织内部的各种关系,明确职责、制度和规程等,所有管理机构及其人员都按照契约规定进行管理和活动的一种管理方法。契约式管理的本质就是强调管理的有限性和有序性,它用相对固定、清晰的契约,约定各个层级和各个方面主体的职责及相互关系,既约定权利,又明确义务。现代大学制度改革试点高校运用契约式管理的方法,与学科团队或“学术特区”之间以合同的形式事先约定责任、权利,明确行政管理边界和行政服务内容,特别是在人、财、物等与学科资源配置密切相关的事项上都予以明确规定,保障了学科组织在合同期限内免受行政权力等外界因素的干扰,使学科组织能够专心于组织教学科研等活动。实践证明,契约式管理有利于规范行政管理行为,能够切实保障学术自由,实现学科组织在授权范围内的相对自治。通过契约式管理,基层教师学术创造力得以激发,学术产出能力得以提高,基层组织凝聚力得以加强,有力推动了高校各项事业的快速发展。

参考文献:

- [1] 余宏亮. 教授治学:当代困境与路径选择[J]. 中国高教研究, 2010, (5): 5.
- [2] 王长乐. “教授治学”到底是什么意思[N]. 科学时报, 2011-07-25(A3).
- [3] 冯向东. 大学学术权力的实践逻辑[J]. 高等教育研究, 2010, (4): 28-34.
- [4] 毕宪顺. 高校学术权力与行政权力的耦合及机制创新[J]. 教育研究, 2004, (9): 30-36.
- [5] 钟秉林. 强化办学特色推进教育创新——组建北京师范大学教育学部的若干思考[J]. 中国高教研究, 2009, (12): 20.

---

## Reconstructing Academic Discipline Organization: the Path to University Governance by Professors

LI Si-ling

(President's Office, Ningbo University, Ningbo, Zhejiang 315211)

**Abstract:** Academic discipline organization is the basic unit of the university structure and its organizational foundation for governance by professors. The bureaucratization of academic discipline organizations leads to the weakening of academic power so that it will be difficult to achieve university governance by professors. The reform in university faculty systems, academic teams and special academic zones helps to reconstruct effective academic discipline organizations with the return of the academic power. The “three-level organization with two-level management” and “contractual management” are useful approaches to reconstructing the academic discipline organization as well as achieving university governance by professors.

**Keywords:** university governance by professors; academic discipline organization; university system

---

(上接第 24 页)

的相互合作。财政学属于应用学科,各个高校与财政税务部门的联系都非常密切。我们应该借用专业学位点由校外导师合作建设的经验,主动吸收有一定理论水准、并热心于研究生教育的社会专业人士,以指导教师的身份,在调查研究、实际数据分析、政策把握等方面,为研究生的论文写作提供直接的帮助。河北大学财政学专业的实践证明,这是一条很有效的培养途径。

参考文献:

- [1] 赵冬梅. 大众化教育背景下地方性高校研究生培养质量的思考[J]. 大学教育, 2012, (4): 10-11.
- [2] 罗清海, 邹海贵, 周玉林. 几所地方高校工科硕士研究生就业调查分析[J]. 研究生教育研究, 2012, (6): 20-24.
- [3] 陈立文, 柴文华, 尹志军. 学术型硕士研究生课程阶段培养质量调查分析[J]. 山西高等学校社会科学学报, 2012, (2): 110-113.

## Changes in Structure of Graduate Student Sources in Non-Program 211 Universities in Hebei Province and Their Effects

SUN Jian-fu

(School of Management, Hebei University, Baoding, Hebei 071002)

**Abstract:** Some changes have taken place in the structure of graduate student sources in non-Program 211 universities in Hebei province in recent years with most students coming from third-echelon colleges. These students with a different background from those out of better-rated colleges often face more difficulties in their studies. Our case study of a finance program illustrates the adverse effects of such changes and presents corresponding corrective strategies.

**Keywords:** graduate student; structure of student source; objectives of training; training mode