

# 中国研究型大学学科组织的创新与探索

常英华

(沈阳师范大学 教育科学学院, 沈阳 辽宁 110034)

**【摘要】** 学科组织是大学的细胞,是建设研究型大学的基石。本文阐述了我国大学学科组织及其运行现状,并分析了造成这一状况的原因,而后,从组织结构、组织文化、组织制度三个方面提出中国在建设研究型大学过程中大学学科组织的创新策略。

**【关键词】** 研究型大学; 学科组织; 创新

**【中图分类号】** G647 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-8874 (2005) 02-0004-04

## 一、我国大学学科组织及运行现状

“学科组织”是指由一群学者以及学者们所依赖的一定学术物质基础围绕知识进行的创造、传递、融合与应用的活动所组成的学术组织系统。学科组织是大学这个大厦的基地和框架,在建设研究型大学的道路上,我们有必要了解当前我国高校的学科组织结构及运行现状,并以此作为中国建设研究型大学和制度创新的基点。

从目前来看,我国大学学科组织主要存在“校—院—系”、“校—院—系—教研室”、“校—院/系/研究所—教研室”三种结构模式。虽然许多大学已经实行了学院制,但多数停留于形式而少有内容的更新,因此,下面主要根据传统的“学校—学系—教研室”学科组织结构,从校、系、教研室三个层次来讨论我国高校学科组织的现状。

### (一) 学科组织的顶层—学校

我国大学学校层次的学术管理组织主要由校党委机构、校学术行政机构和校学术民主管理机构三部分组成。其中,校党委和校行政发挥着主导作用,校学术民主管理机构处于从属地位。

我国高校实行党委领导下的校长负责制,校党委统一领导学校工作。在学科组织运行过程中,校党委的职责主要是宣传和执行党的有关路线、方针、政策,讨论和决定学校改革与发展以及教学、科研等学术工作中的重大问题,负责有关干部的选拔、教育、培养、考核与监督,等等。

校学术行政机构是以校长为首,包括副校长和各职能处(室)等组成的管理体系。校长是由政府

主管部门任命的大学行政负责人,对外代表学校,对内主持学校的日常工作;副校长协助校长分工领导教学、科研、人事等方面的工作;各有关职能处(室)具体负责各项学术行政工作。

校学术民主管理机构主要有学校教职工代表大会、学术委员会、教师职务(称)评审委员会、学位评定委员会等,这些机构在校党委或校行政领导下民主参与管理学校学术事务。

### (二) 学科组织的中间层—学系

我国大学的学系按照不同学科、专业性质分别设置,其学术管理组织机制主要由系党总支部、系行政机构和系学术民主管理机构三部分构成。

《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》规定,系党总支部“保证监督党和国家的方针、政策及学校各项决定在本单位的贯彻执行;参与讨论和决定本单位教学、科研、行政管理工作中的重要事项;支持本单位行政负责人在其职责范围内独立负责地开展的工作”。可以看出,系党总支部是大学的基层政治核心,全面负责全系的政治工作,与此同时还具有学术管理的重要职能。

系行政机构由系主任、副系主任及有关办公室等组成。系主任通常由校长提名任命,一般实行任期制,任期为三年。系主任是校长任命的系行政事务负责人,直接领导和组织全系的教学、科研及其他方面的行政工作。

在学术民主管理方面,各系也设立了相应的教职工民主参与管理机构。系学术委员会是系一级主要学术民主管理机构,它在系主任领导下,行使学术评议职能。

**【收稿日期】** 2004-12-02

**【作者简介】** 常英华(1979-),女,山西太原人,沈阳师范大学教育科学学院高等教育学专业2003级研究生。

### （三）学科组织的基层—教研室

教研室是按专业或课程设置的教学组织，相同专业或讲授相同或相近课程的教师集中于同一教研室。教研室主任由系主任任命，在系主任领导下管理本教研室的各项事务。教研室主任实际上承担了大量的学术管理责任，如组织执行教学计划、选编教材、拟订教学大纲，组织科学研究工作和其他学术活动，组织教师的进修和研究生培养管理工作，领导所属实验室、资料室的建设和管理工作，等等，尽管如此，但是实际上教研室并不拥有与此相应的决策权，教研室主任的职权往往也没有明确的规定。所以，教研室的地位如同是系行政机构的下级执行单位。

## 二、我国大学学科组织运行现状的原因分析

### （一）组织结构层面的原因分析

大学庞大的组织管理体制几乎集中了对学校所有事务的决策权，学校的招生和毕业生就业、教育教学、科学研究、组织人事、总务后勤、基建保卫、财务预算等都由校级管理体制的有关党政机构实施强有力的决策与控制。校级集权管理体制不仅导致管理效率低下，而且由于学术权力得不到应有的保护和体现，使高等学校的学术组织缺乏自由、活泼的学术气氛，从而难以调动广大教职员工的积极主动性，不利于学科组织的有效运行。

在系一级组织结构中，仍然存在着管理权力分配不均的现象。相比较而言，以系主任为首的管理组织和党组织分担了更多的管理权力。但系一级一般并不掌握对系务的决策权，系内的人事任用、专业设置、课程调整、教学计划编制、经费分配与使用、招生与毕业生就业工作等等，都主要由校级组织管理体制决定，系所拥有的权限往往有限。

教研室是以学科和专业为基础的，它是高等学校最基层的教师群体组织。从理论上讲，它不具有行政机构的职能。但是，在学科组织运行过程中，教研室除了承担一些相关的教学科研工作之外，更多的是非学术性的行政事务工作。由系主任任命的教研室主任与教研室成员之间是领导与被领导的关系，而不是平等的同事关系，这严重挫伤了教师个人及群体教学、科研的积极性。教研室一定程度上的行政化，造成了行政权力与学术权力的二元化。

### （二）组织文化层面的原因分析

由于大学是一个松散结合的组织，各学科组织之间及其内部成员之间联系松散导致了某些组织文

化的缺失。在以学科为基础的学术文化的引领下，在同一学科领域形成共同语言和学术规范的同时，不可避免地造成了大学组织内部不同学科和专业之间的普遍隔阂，这在一定程度上抑制了学科、专业内部知识创新的活力，阻碍了与外界的信息交流。科学研究证实，知识领域本质上是开放的，原来的各学科组织“躲进小楼成一统”的关门主义已经越来越不适合现代大学的创新与发展。

### （三）组织制度层面的原因分析

一直以来，我国大学中存在着学术事业行政管理的弊端：管理机构庞大、管理人员冗重、权力过分集中、决策民主化程度不高、服务意识不强、教师参与管理的权力薄弱。以行政权力制度替代学术权力制度，行政权力制度凌驾于学术权力制度之上，造成行政权力的泛化和学术权力的弱化，这种状况在很大程度上缘于缺乏组织制度的保证。国内外高校多年的研究和实践表明，健全和完善的组织制度是保证大学学科组织有效运行的重要前提。

## 三、中国研究型大学学科组织建设的创新思路

创新一定会成为未来管理的主旋律。创新是时代的需要，是中国能否成功建设自己的研究型大学并跻身世界一流大学的关键所在。

### （一）组织结构创新

研究型大学内部至少存在三种不同管理要求的组织：（1）科研组织，往往要求网状结构；（2）教学组织，往往要求块状结构，目前按照系和学院划分；（3）行政组织，往往要求树状结构。这三种组织的变化速度不同，生命周期也不同。因此，在建设研究型大学过程中，如何去容纳组织的异构与变迁，这是我们面临的一个重要问题。创新要有与之相适应的组织形式：柔性化、扁平化、网络化的组织结构，这正是研究型大学学科组织创新的关键。

#### 1. 减少组织层次，实现组织层次的扁平化

我国当前大多高校实行的“校—院—系”三级结构基本是20世纪50年代“校—系—专业教研室”传统结构的升级版，实际上没有脱离以组织本科教学为目的的“教学型”组织特征，这种组织结构不符合现代研究型大学的特性，也不适应当代社会经济和科技发展的要求。

组织层次的扁平化有助于信息的传递和流通，有助于充分发挥基层组织的积极性。按照科学的管理理论，大学学科组织在层次上不宜超过三级，已建立学院制的大学要取消教研室建制，将原来教研

室的功能上沿至学系。西蒙·施瓦兹曼曾经说过：“大学基本上是追求知识的学者的团体。”大学学术研究需要给予大学教师一个自由宽松的气氛、灵活多样的组织设置、充分授权的工作环境。只有扁平化的组织，才有利于信息的沟通、团队的建设、工作的创新，使大学教师具有较强的独立性和自主性。

## 2. 加强各部门联系，实现组织结构的矩阵化

矩阵组织结构兴起于20世纪50年代。它是一种既有纵向职能部门联系，又有横向跨各个职能部门联系的组织结构，是为了加强各职能部门之间、组织与组织之间协作，把组织管理中的“垂直”联系和“水平”联系，集权化和分权化较好地结合起来，既讲分工又重视协作的一种组织结构。它的具体做法是从组织的垂直领导系统中，从各单位、各职能部门抽调有关人员，以完成一定的工作任务为目标，而组成临时或长期的任务小组或委员会。

科学技术的飞速发展，直接推动了各类学科的交叉整合，进而形成了众多的边缘学科和新兴学科。这些新学科的发展，必然要求学科组织结构的调整和变革。从我国大学学科组织目前的发展情况来看，科学研究活动中的许多问题已经不是单纯的某一个学科领域的问题，而是需要多个学科或专业领域的专家、学者通力合作才能解决。因此，将矩阵组织结构理论应用于大学学科组织结构的创新是时代的需要。对于短期问题，我们可以采取临时抽调各个院系的人员进行合作，成立暂时的工作小组的方式来解决；对于需要长期合作或短时间内不能完成的大型研究项目就需要我们设立一种专门的组织形式来保证其实施。这就意味着必须构建一种独立于院、系之外的其他组织形式。因此，建立面向问题的跨学科研究组织，已经成为研究型大学学科组织创新的重要举措。

在西方发达国家，无论是欧洲的研究所制或讲座制还是美国的学系制或系科制，其共同特点都是根据社会的发展和环境的变化及时进行组织结构的变革与创新，<sup>6</sup>以保证基层学术组织和教授享有广泛的学术民主和学术自由。建立各种跨学科的研究中心或专业实验室，同时又不打破原有的院系结构，是西方许多研究型大学进行组织和制度创新的基本形式。

权变组织理论认为，不存在一个最好的组织结构模式适应于所有的组织，组织结构要适应组织的内部和外部环境，才能使组织有效运转。因此，研究型大学学科组织的创新应该根据自身的功能和任务、内部环境和外部环境的特点进行组织结构设

计，充分行使自主权。

## (二) 组织文化创新

西方学者希恩在1984年曾经给组织文化下一个定义，他认为：“组织文化是特定组织在处理适当外部环境和内部整合过程中出现的种种问题时，所发明、所发现或发展起来的基本假说的规范。这些规范运行良好，相当有效，因此被用作教导新成员观察、思考和感受有关问题的正确方式。”组织文化带有文化的特点，是一种无形的力量，它一旦形成，就以观念的形式潜移默化地规范着每一个成员的日常行为、工作态度、工作方式，任何人都不能违背它，否则，就会招致组织内对他的指责和惩罚。强劲的组织文化较之硬性的规章制度更具有渗透力，可以使成员自觉约束行为，有助于提高组织承诺、树立组织良好形象。

大学不仅仅是一个承担其特定社会职能的物理空间场所，它的存在意义更在于它自身所应具备的文化个性与精神品格，以及由此而焕发的旺盛创造活力。传统大学积淀下来的共同信念和价值观却能在成员中发挥极大的激励和约束作用，组织文化可以进而内化为组织中个体成员的精神人格、价值诉求、信念和行动取向。由于松散结合的大学组织缺乏硬性的指令和规则，共享价值和信念就成为使大学各学科组织保持在一起的主要基础。因此，组织文化的塑造对于研究型大学学科组织的创新和发展具有重要意义。

如果把大学的文化理解为大学的理想、信念、氛围、价值准则和行为规范的话，那么大学的教学、科研活动是在大学特定的文化环境中运行着并受其支配的，而关于教学、科研职能活动模式及其相互关系的认识及由此形成的有关观念和准则构成大学学科组织文化的主体，也是创建研究型大学过程中组织文化创新的核心内容。

多样性的学科文化是大学文化形成的基础。不同学科领域的学者具有不同的思维方式、认知模式和学术价值准则，正是由于不同学科文化的汇集和交融，大学的文化传统才得以丰富和发展，研究型大学学科组织的文化建设必须充分考虑到这种差异，以“海纳百川”的胸怀包容各种学科文化的不同特点和学术本身的多样性，在此基础上，促进不同学科文化的交流、互补与整合，形成推动大学发展的核心理念和主流文化。每一所大学都有自己独特的文化传统，而组织文化是时代的函数，研究型大学学科组织文化的创新实质上就是对自身传统的扬弃，根据时代精神和大学使命对自身传统进行丰

富和改造，是创建研究型大学过程中组织文化建设的永恒主题。

### (三) 组织制度创新

制度是一所学校办学理念的具体化，也是学校价值取向的一种外在形式。学校认同什么、崇尚什么、追求什么往往能够通过制度体现出来。建立良好的人才培养环境和学术环境，努力促进人的全面发展，是现代大学制度建设的出发点。凡涉及大学工作的各个方面，如校院设置、学校和专业评估、经费筹措、校长遴选；教师聘任、考核、晋升；实验室建设、学生入学及管理、学位授予等，都应该有明确具体、行之有效的规章制度作为管理依据，明确组织成员都认可的权利和义务，惟其如此，才能建立起有效的运行机制。

新制度经济学认为，制度创新能力决定一个组织的效率高低。制度深刻地影响着学校的发展，在学校的管理是行政化、官僚化还是学术化的问题上，制度往往是一个鲜明的分水岭。学科组织制度建设，我们应从现代管理科学的基本规律出发，加大创新力度，制定可操作性强的法规和制度，处理好党政之间、学术行政之间、校院系之间的关系，实现权力的科学、合理、有效配置。

首先，在研究型大学学科组织的创新过程中，我们有必要探索新型的“党委领导下的校长负责制”运行模式。我们应该在现有法律框架下通过议事规则、会议制度、职责范围规定等制度建设明确划分高校党委和校长的职责与权利，规范党委的领导行为，该党委决策的由党委决策，不该党委决策的党委只提出议案，供其他权力机构审议。明确党委领导是“政治领导”，保障校长依法独立负责地行使职权，使其成为真正的行政首脑，构建“党委领导下的校长负责制”最佳运行模式，实现大学制度的创新。

其次，将学术事务与行政事务适当分开，通过组织制度赋予教授团体和学术组织应有权利，确保教授参与有效的决策和管理，发挥学术委员会、学位评定委员会等学术组织的积极作用，构建学术权力和行政权力两条管理主线。

大学内部学科组织制度建设的内容相当广泛，为了建设研究型大学，实现学科组织的创新，我们应从有效规范教学、科研活动使之围绕组织目标协调发展，有效地引导成员的个体行为凝聚为组织有意识的群体行为这样的目的出发，其中最主要的是大学合理地确定中层和基层学术组织以及教师个人的工作目标和学术取向，建立既有利于学术活动的

活跃开展，又有利于教师积极性充分发挥的评价准则和激励政策，逐步形成大学自主发展的内部驱动机制。

处理学术权力与行政权力关系的原则应是实现二者的适当分离。行政权力的主体是校长及行政管理机构，实施学校教学、科研和其他行政管理工作。学术权力的主体是教授群体，其组织形式主要是由教授组成的各级学术委员会，该委员会应对学校有关学术的重大问题拥有决策权和审议权，不可以形同虚设而成为行政权力的附属。所以，要建设真正意义上的研究型大学，必须适当划分学术权力与行政权力的界限，避免行政权力对学术事务的过多干扰，健全学术委员会、学位评定委员会、校务委员会等机构的建设，落实教学、科研人员在学术工作中的主体地位，保证教学、科研人员在学校重大决策中的参与地位，创造学术权力与行政权力协调互补的良好局面。

再次，在实施学院制的基础上，积极进行与之配套的人事制度、分配制度、财务制度和后勤管理制度改革以及教学、科研制度和运行方式的改革与创新。切实扩大院系自主权，推进管理重心的下移，使学院成为集教学、科研、人事、财务等权力于一身的实体性机构。研究型大学的建设要求大学必须简政放权，在实行学院制的基础上，分化权力，给基层组织更多的自主权，重组院系资源，使权力与资源融入研究型大学学科组织的新型动作模式之中。

### [参考文献]

- [1] (美)罗伯特·伯恩保姆著，别敦荣译. 大学运行模式—大学组织与领导的控制系统[M]. 青岛：中国海洋大学出版社，2003.
- [2] 别敦荣. 中美大学学术管理[M]. 武汉：华中理工大学出版社，2000.
- [3] 姚启和. 办大学的若干理论与实践问题[M]. 武汉：华中科技大学出版社，2003.
- [4] 刘燕华. 组织文化理论探析[J]. 西北民族学院学报(哲社版)，2000，(2).
- [5] 迟景明. 现代大学的组织特性与管理创新[J]. 大连理工大学学报(社科版)，2002，(2).
- [6] 朱景坤，李泽煜. 世界一流大学内部管理科学化与民主化比较研究[J]. 辽宁教育研究，2002，(11).
- [7] 李泽煜，陈昊. 关于我国大学学院制的若干思考[J]. 江苏高教，2002，(5).
- [8] 季诚钧. 论大学学术组织的创新[J]. 教育评论，2003，(4).

(责任编辑：阳仁宇)