

大学基层学术组织发展路向研究

□王小力 彭正霞 马晓彬

一、引言

大学作为国家高层次人才培养的摇篮和知识传播、科学创新与技术应用的基地,历来是国家经济建设与社会发展的重要战略高地。随着经济全球化的发展,科技进步日新月异,人才竞争也日趋激烈,对此,中国的高等教育面临着前所未有的机遇和挑战。这不仅对大学人才培养、科学研究和服务社会的功能提出新要求,同时,对大学的管理体制和运行机制也提出了改革创新的新任务。因此,构建和完善现代大学管理体制已成为大学发展进程中的一项重要任务。

构建和完善现代大学管理体制,其目的在于突破大学发展中的制度障碍,破解管理体系上的瓶颈,理顺运行机制上的关系,有效地激发大学的学术活力,营造良好的大学学术氛围和文化环境,以提高人才培养质量,提升科学研究水平,增强社会服务能力。1981年,美国著名教育家伯顿·克拉克在《高等教育系统——学术组织的跨国研究》的著作中提出高等教育中最佳

的端点是基层,即大学的基层学术组织,是大学开展目的性活动的最前沿,是大学发展变革的源泉。纵观高等教育发展史,自大学产生至今,经历了教师会、讲座制和学系等三种主要的基层学术组织模式。自1825年学系出现于美国大学后,逐渐形成了大学的校、院、系三级管理体制。到20世纪60、70年代,欧洲的大学也纷纷从讲座制向学系制演变,并获得成功。从管理运行效果看,学系制具有实现大学的集体管理和教师自治性有机结合的特点,体现了大学体制内部分工和分权更为细致清晰,标志着大学管理逐步迈向制度化建设。目前,大学的校、院、系三级管理模式是国际上普遍认同、运行较为有效的大学管理体制。

虽然我国大学基层学术组织建设也历经多年,特别是改革开放以来,大学基层学术组织的建设步伐不断加快,但还仍然存在着各种问题。例如,学校整体的管理重心仍然偏高,管理效率仍然偏低,基层学术组织功能发挥还比较弱,基层学术组织的

凝聚力不够强,教授治学的积极性和创造性尚未得到充分发挥,基层组织的学术氛围还不够浓厚,教师职业的独立性也导致其对所属单位缺乏归属感等,已成为制约我国大学实现科学发展的瓶颈问题。因此,从大学整体发展战略和办学效益出发构建和完善基层学术组织,对于发挥大学人才培养、科研创新、服务社会的功能,提高大学的管理质量和运行效率,至关重要,已成为大学实现科学发展中需要高度关注的任务和要求。

二、国内外大学目前的基层学术组织模式

(一)哈佛大学

美国哈佛大学成立于1636年,1825年开始成立学系,这是美国大学中最早分化出来的基层学术组织模式,也是美国大学行政管理体系中唯一得到认可的一级行政组织。时至今日,哈佛大学的基层学术组织无论从组织形式上,还是从运作效率上逐步形成了类型齐全、边界开放、管理灵活、制度健全、具有跨学科性等特点,成为美国大学管理体制建设的楷模。哈佛大学的基层学术组织主要包括如下类型:

1.学系。哈佛大学有11个学院,其中文理学院设学系最多,共有36个学系。其他学院大多是在本学科的分支设立若干个学系。教师在学系中既承担教学任务,也承担科研项目;学系更侧重于本科生和研究生的培养与管理。

2.基层研究单位,包括研究中心、研究所、项目组、实验室、研究学会等。这类单位的数量在学校中远比学院中的学系多。其中,医学院24个、教育学院21个、公共健康学院20个等。基层研究单位一般不对本科生开放,但为本科生提供一定的学习研究机会。其管理类型主要有:

(1)学院下设的基层研究机构,隶属学院管理;

(2)在管理上隶属某一学院,同时横跨

2个以上的学院的研究单位;

(3)挂靠在某一学院的全校性研究单位;

(4)全校性的研究单位。

哈佛大学的基层学术组织的运行机制充分体现了行政权力与学术权力并行、科层管理与教授治学结合的鲜明特点。基层学术组织中的重大事务主要由学系的教授会进行决策。系主任是基层学术组织的行政负责人,享有对学系行政事务的决定权,例如,教师晋升、教授聘用等权力。系主任既对学校、学院负责,又对学系内部的教授、职工、学生负责。系主任一般由具有终身教授资格的教师轮流担任或由学系的教授委员会选举产生。

(二)清华大学

清华大学现有13个学院、53个系、5个直属系,其组织构架呈现为三种结构(见图1):

- 1.学校、学院、系 / 科研机构
- 2.学校、直属系(部)、科研机构
- 3.学校、直属研究院 / 国家实验室

清华大学中层组织的基本类型是学院、学系和研究院。在学院(直属系)下通常设立系、研究所、研究中心、实验室等基层学术组织。有的学院根据其学科特点,建设有若干个研究院。规模较大的基层学系、研究所下面还设有下一级的研究所或研究室、教研室等组织形式。

清华大学基层学术组织的功能以“院系管教学、所室管科研”为主。在管理体制方面,党政二元管理模式是主体,系、所、研究中心等在行政上多数隶属于学院(直属系)、研究院。在一些政府、产业、科研合作共建的研究院和个别虚体的科研机构实行理事会领导下的院长(主任)负责制。在学术决策方面,主要依靠院(系)的学术委员会、院务委员会、教学委员会等机构。基层学术组织中教授具有较高的学术地位,学术权力占据主导地位,教授可以通过各种

委员会的工作机制对系(所)的学术事务进行决策和管理。以物理系为例,该系设有规划委员会、学术委员会、教学委员会、学术委员会、基础建设委员会、学生工作委员会等,每个教授都分别参与到某一个委员会工作。系里的各种事务都由各专门委员会进行讨论,最后提交系的教授会进行决策和监督。

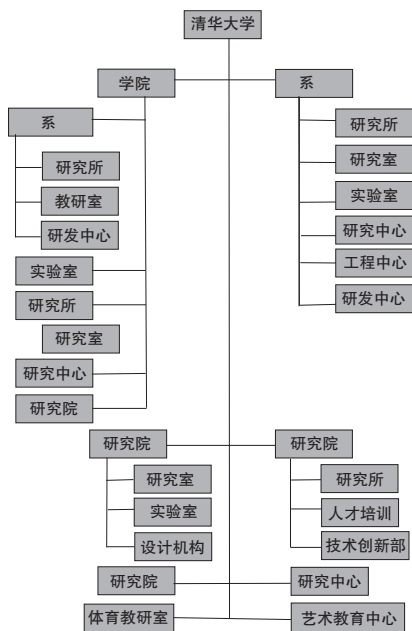


图1 清华大学组织结构图

(三) 北京大学

北京大学现设置理学部、信息与工程学部、人文学部、社会科学学部、医学部等5个学部,下辖31个学院、11个系(部),222个纯科研机构等,此外,建有跨学科类教学科研组织,下辖元培学院、先进技术研究院、前沿交叉学科研究院、中国社会科学调查中心、分子医学研究所、科维理天文研究所和核科学与技术研究院。基层学术组织包含三级和四级结构,以四级结构为主,表现为:

1. 学校、学部、学院、系 / 科研组织 / 系所合一的组织

2. 学校、学部、直属系(部)、科研组织 / 系所合一的组织学校、跨学科学术实体、学院 / 研究院 / 国家实验室的组织结构模式

北京大学的基层学术组织基本上以“院系管教学、所室管科研”的模式为主,同时又更具多样化。除了按照学科逻辑设置院、系、研究所之外,还设置了若干面向科研课题的基层学术组织(见图2)。

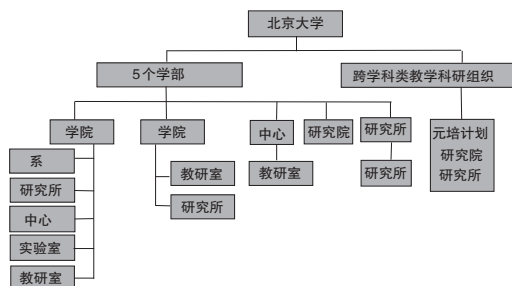


图2 北京大学组织结构图

在管理体制上,北京大学的基层学术组织在行政上隶属于学院或其他学校直属教学科研机构,以学院党委、行政二元管理体制和管理委员会制度两种类型为主。在学术决策方面有两种类型,一种是学术委员会、学位委员会、教学指导委员会等传统意义上的决策机构;另一种是多元化的决策机构,在学院内设置数量不等的学术决策机构。以光华管理学院为例,该学院设有6个学术决策机构,分别是学术委员会、师资招聘小组、师资培养小组、博士后培养小组、研究生指导小组和国际合作协调委员会等。

从哈佛大学、清华大学、北京大学的基层学术组织架构、管理机制、工作职能等方面的比较分析,不难看出,国内外大学基层学术组织架构中有一定的共同点。主要表现为:

1. 国内外大学的基层学术组织数量越来越多,类型越来越丰富,呈现日益多样化的发展趋势。在按照传统的学科逻辑设立

学术组织的基础上,也出现以问题研究为导向、交叉学科、跨学科构建的基层学术组织。

2.我国大学基层学术组织的学术地位正在逐渐加强,教授治学的理念逐渐有所体现和增强。这与国外大学中基层学术组织的建设理念十分接近,但在我国众多大学中尚未形成普遍性。

同时,也有着一些区别,主要表现为:

1.国外的大学基层学术组织体现着参与型治理理念,以学术人员为大学的智力核心,以行政人员为大学各种资源、服务的有效提供者,以学生为学习主体,他们都积极参与到决策和管理过程中。从而更多的体现出科层管理与教授治校相互制衡、互相监督,学术自治,学术自由度更大,教师有更多的途径在基层学术组织中发挥作用。但是,我国大学的管理重心偏高,行政权力和学术权力相对集中在学校、学院层面,两者界定还不是十分清晰,在基层学术组织层面上的决策、执行和监督体系还有待改革和完善。

2.国外大学中基层学术组织的运行制度更为健全和透明,有利于提高基层学术组织的运作效率,有利于营造一个透明合理的制度环境,有利于教授专心潜心于人才培养、科学研究和服务社会。而我国大学由于管理重心偏高,基层学术组织还基本处于相对“虚体”状态,功能还未得到充分发挥,具有较大的改革发展空间。

3.国外大学中的各类基层学术组织的边界更为开放,管理更为灵活。基层学术组织之间在开展教学、科研活动方面有着广泛的交流与合作,学院与学院之间、系与系之间、基层学术组织与校外机构之间具有良好的合作关系;除校、院、系等相对稳定的组织形态外,还有不少非正式的“委员会”、“项目组”等动态的组织模式。而我国大学的基层学术组织以单位逻辑构建为主,教师的流动性相对薄弱,合作交流机会

相对较少,基层学术组织之间较为封闭,有一定的行政壁垒,制约了基层组织学术活动的开放性和活力。

三、我校基层学术组织建设的基本情况

自1896年南洋公学成立以来,交通大学的管理体制几近变迁。1929年国民政府公布了《大学组织法》和《大学规程》,规定大学各“科”改称学院,学院分若干系。1951年学校全面调整后,按照苏联大学的组织构架模式,取消了学院制,采取了校、系、专业教研室的管理体制。改革开放后,随着科学技术发展和学科综合趋势加速,对复合型人才培养的需求不断扩大。1993年学校提出并试行了校、院、系三级管理体制。2002年学校推进管理重心下移,以学院为管理实体,加强学校的宏观调控。2007年学校围绕激发基层学术组织活力,开始了加强基层学术组织的规范化建设。2009年学校根据“科学规划,强化基础,平稳推进”的原则,在广泛调研的基础上,出台了《关于加强基层学术与行政管理组织(系)建设的工作规定》(试行),使基层学术组织建设工作稳步推进。

(一)基层学术组织现状

学校现有16个学院,下属的基层学术组织有70个系、125个教科合一的研究机构,10个国家重点科研基地、20个教育部重点科研基地、18个陕西省重点科研基地、3个陕西(高校)哲学社会科学重点研究基地以及近100个校级科研机构。不同学院下属的基层学术组织的体系有所不同,归纳起来主要有三种模式:

1.校、院、系(所)三级管理体系。例如,电子与信息工程学院现有4个一级学科,下设基层组织包括5个系(电子科学与技术、信息与通信工程、自动化科学与技术、计算机科学与技术 and 微电子学),1个计算机教学实验中心。其中有20多个研究所或研究中心与系为“一套人马、两块牌

子”。该学院的基层学术组织特点是:学院规模较大,师生人数较多,一级学科较多,根据本科专业方向设立系,有利于学科建设和人才的培养。系为管理实体,系内设立研究所或研究中心,既可以降低管理重心,减少管理幅度,又有利于管理效率的提高。学校的人居学院、生命学院、医学院、管理学院、航天学院、经金学院、公管学院、人文学院、外语学院、材料学院等也均是这种模式。

2.校、院、所三级管理体系。例如,机械工程学院以研究所为基层学术组织,既承担教学任务,也承担科研项目。现有2个一级学科,下设有11个研究所、1个系(工业设计系)和一个机械基础实验教学中心。所、系并列,同归学院管理。该学院的基层学术组织特点,一是学院以所为主,所系并列,管理幅度较大;二是学科建设、科学研究由各个研究所承担;三是人才培养的任务也分解到研究所内承担。这种体系对于加强科研管理是较为有利的,但是对于加强教学管理、人才培养、推进教育教学改革,则存在一定程度的不利影响。

3.校、院、教研室的三级管理体系。例如,电气工程学院有3个一级学科,下设7个教研室,1个电工电子教学中心。学院直接管辖所有的教研室。该学院的基层学术组织的特点,一是保留了前苏联大学基层学术组织体系的特点,在校、系、教研室的结构上,进行学院体制改革后形成的基层组织模式。专业教研室作为基本组织单位,便于实施课程建设、教育教学改革、教学模块管理,有利于教学工作的组织。但面对学院承担的教学、科研的多重任务,教研室结构也存在一定的局限性;二是整个学院的学科仅有1个一级学科,另一个学科与机械学院之间存在交叉重叠关系,两院合办一个专业的管理关系有待理顺。

除了基层学术组织在结构上的差异外,各学院的基层学术组织在学科建设方

面也存在较大差异,主要表现在:

一是部分学院所含学科领域和专业较少。例如,材料学院、法学院、软件学院、公共政策与管理学院。这类学院的基层学术组织由于学科面较窄,虽然有利于学科发展的专门化、专业化,但是面对当前学科交叉、融合的趋势,存在一定的局限性。

二是部分学院所含学科领域和专业较多。例如,经金学院、医学院、人文学院。其中,医学院有一级学科5个,二级学科41个,共设有29个系、6个中心、31个研究所(室)。这些学院的基层学术组织规模庞大,学科和专业众多,虽然有利于多学科之间的交叉融合,但管理重心偏高,学院的管理效率偏低。

(二)基层学术组织建设进程中面临的突出问题

为了摸清当前学校基层学术组织建设中的各种问题,我们在电气学院、电信学院、机械学院、人文学院、公管学院、医学院和经济学院的教师中发放了《高校基层学术组织现状调查问卷》,调查问卷涉及基层学术组织的管理模式、教学与科研职能、教师参与、组织氛围等诸多方面。调查中发放问卷120份,回收117份,其中有效问卷113份,占96.6%。在调查数据中男性67人,占59.3%,女性46人,占40.7%;教师年龄分布主要集中于31-40岁和41-50岁,分别占到46.9%和32.7%,20-30岁和51-60岁的教师较少,所占比例分别为4.4%和15.9%;在被调查的教师职称结构中,正高级职称占到25.7%,副高职称为34.5%,中级及中级以下为39.9%;教师中担任行政职务和学术职务的均较少,分别为13%和12%;基层学术组织的规模,以11-20人规模较多,占38.9%,31人以上的组织占29.2%,21-30人与10人以下的组织分别占16.8%和15%;基层学术组织的结构中,系所并列的组织所占比例为68.1%,系、所结构的组织占15%,系、所、教研室的组织占16.8%。上述

数据涉及到不同类型的基层学术组织,在一定程度上可以反映学校基层学术组织建设中的现状与问题。

调查统计的结果显示,45.4%的教师对目前系所单位运行情况比较满意,36.1%的教师为一般满意,非常满意的教师仅占4.6%,认为有点不满意和不太满意的教师占13%,非常不满意的教师比例为0.9%。这个结果说明虽然我校管理体制不断进行改革,尤其2004年以来比较系统地推进了学校管理体制建设方面的改革,推行管理重心下移,内部管理体制建设取得一定程度的进步,但是与学校的战略发展、教师的需求相比,内部管理体制改革还是存在一定差距,基层学术组织建设仍然任重道远。根据对调查统计结果的分析,我们认为,

1.“院、系”不同管理层次责权不够明晰,管理重心仍然过高,管理幅度较大,直接影响管理效率。学校自2002年推行管理重心下移改革以来,学院成为办学实体,管理重心由校级逐步下移到学院级。学院逐步构建了规范有序的决策、行政和监督体系,但是系级学术组织的功能与管理效能一定程度上被弱化了,系级的管理职权不够清晰,部分系的组织有名无实,造成学院的管理幅度较大。从对基层学术组织对于学校重大事项决策的影响力的调查表明,基层学术组织对学术性事务的影响力不大,其中对教学计划和教改方案的制定与修改、学科建设、科学研究的计划与政策制定、教师考核、专业设置处于一般影响与较大影响之间;对于教师的晋升,不论是初级教师还是副教授以上教师的职称晋升,基层组织的影响力都比较小。同时,基层学术组织对于行政性事务的影响力也相对较小,对于系所单位年度工作计划的确定方面影响力仅为一般;其他的行政事务,如设备规划、经费规划、教学变动、干部任免和招生计划等项目处于影响较小和一般之

间,尤其在招生计划等方面,其影响更低。

就大学管理体制运行来看,院、系的职责存在混淆,职责不够清楚,有责权越位等现象。随着管理重心下移至学院,学院的管理幅度偏大,行政链的增长,管理效率降低。

2.基层学术组织内部管理尚缺乏规范化,责权不够明晰。从基层学术组织管理模式的调查来看,基层学术组织中一般以系主任为领导核心占到67%,以学术带头人为领导核心的占到29.1%,以基层党务工作者为核心的占3.9%。但是,不同类型的基层学术组织其领导核心有所侧重,一般管理层次越多,呈垂直型的则以系主任为核心,更多强调对整体组织的管理,而管理层次呈扁平化的,则系主任和学术带头人根据各自学术组织特点各有侧重,如学系以系主任为主要领导核心,研究所则以学术带头人为领导核心。而且对于基层组织领导的产生方式,不同基层学术组织也有所不同,其中上级任命的方式,占到50%多,民主选举方式,占到43%。

学术委员会、教授会作用的发挥是基层学术组织建设中不可缺少的重要内容。从调查中发现,教师认为学术委员会、教授会作用发挥的比较有效和非常有效的占41%,认为一般的占38%多,20%多的教师认为不太有效,甚至效果非常不佳。这一结果表明,教师参与学术事务管理的作用尚未得到充分发挥。目前学校基层学术组织中教师参与教学计划、学科建设、专业设置和教改方案、科研计划等学术事务方面仅是一般参与或偶尔参与;参与设备规划、师资补充、经费规划、教师考评等方面的工作则很少;关于干部任免等方面的参与则更少。虽然有近65%的教师都愿意参与到系所单位等基层学术组织的决策、管理与监督之中,但也只有27%的教师认为以委员会、教授会的方式参与基层学术组织的决策管理是有效的。

美国大学中的学系均有成熟的内部管理机制。一般由系主任、学术委员会和自我监控三个层面构成,构建了行政权力与学术权力、科层管理与教授治学有效结合的内部管理构架。我校基层学术组织中尚缺乏行政权力与学术权力的相互制衡的管理机制,“教授治学”的理念还没有融会到基层学术组织建设之中,学术决策还缺乏民主管理的支撑。因此,基层学术组织如何制度化地行使学术权力方面尚需进一步研究与实践。

3.在基层学术组织中的本科教育教学有边缘化倾向,人才培养、科学研究和社会服务的关系尚需理顺

基层学术组织是发挥大学在教育、教学、科学研究和服务社会功能的最基础单元。目前,学校基层学术组织内部的教学、科研职能的分配呈交叉状态,系、科研机构、教学和科研合一的科研机构均承担着本科生、研究生的教学任务,其中学系和教学、科研合一的研究所承担的工作量更侧重于教学,专职研究机构更侧重于科研。从调查统计看,80.3%的教师用于社会服务的时间少于10%;63.1%的教师用于本科生教学的时间少于30%,而且随着用于教学时间的增多,教师所占比例越少,仅有9.4%的教师用于教学的时间超过50%;有93.5%的教师用于研究生教学的时间少于30%;但有64.7%的教师将30—50%的时间用于科研,甚至有30.2%的教师用于科研的时间远超过50%。然而,对于基层学术组织关于教学、科研和社会服务工作的完成情况,教师认为基层学术组织对教学质量的保障工作完成的最好,其次为科研氛围的营造,社会服务工作完成的较为一般。就营造基层学术组织学术氛围来说,教师普遍认为基层学术组织最注重的应该是对教师科学公平公正的评估考核,其次是努力营造良好的教学科研环境,帮助教师提升科研能力,第三是不断加强对师德师风的教育、教学

技能的培训、教师的学术交流。

由此可见,目前学校的基层学术组织在组织和要求教师从事教学、科研方面是不平衡的。其一,作为基层学术组织的学系、研究机构的分工不够明确。其二,基层学术组织对教学、科研提出的要求与教师实际投入之间存在不一致,虽然系所单位对在保障教学质量方面有一定的要求,但是教师在教学方面的投入却表现出较大的不足。其三,基层学术组织在学术氛围建设中仍然存在有重科研、轻教学的倾向。

目前,学校推进基层学术组织建设的进程还比较缓慢。究其原因,认识观念滞后是一个重要因素。此外,还存在基层学术组织的改革涉及到利益分配的问题、历史原因造成的学科结构不尽合理问题、学院之间存在学科交叉问题、学院内部及学院之间学术壁垒问题、学科资源共享问题等诸多因素,这些都在一定程度上制约着学校基层学术组织建设工作的有效推进。

四、对于大学基层学术组织建设的思考

大学基层学术组织模式的发展,丰富着大学理念和内部管理模式。大学学术力量的兼容并包也促进着基层学术组织的成长。基层学术组织的改革与创新,必须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。

(一)理顺校、院、系三级管理体系,构建现代大学管理体制

美国大学中首先建立了学系制,“学系本身是一种以欧洲讲座、学院组织为参照而创设的新型组织模式”。这种管理体制一方面在当时学科发展的结果,学科在高度分化的同时又出现高度综合化的趋势,“专业系”的形式有利于知识进一步向专门化方向发展。“专业学院”的形式也有利于不同专业之间的交叉和学科的综合化。美国大学采用学系和专业学院作为基本的专

业联系方式,被证明是一种有效的基层组织形式,它大大拓宽了学校规模发展的可能性。另一方面,这种管理体制是随着大学规模的扩大,大学管理体系具有了科层化特点的结果。大学中出现专门的管理阶层和细化的分工,校、院、系在管理学校过程的协调功能有所不同,大学属于制度化层次,学院属于管理层次,系属于技术层次。这种校、院、系三级管理体系既体现了大学的集体管理,又保障了教师的学术自治性,并将大学内部分工和分权更为细致化,标志着大学管理体制建设的进步。

(二)立足知识本位,规划基层学术组织

学术组织是通过追求高深知识而承担学术职能的组织。“基层学术组织”是相对于学校这个“高层”和院(系)这一“中层”而言的基础层次的学术组织。伯顿·克拉克指出,大学的“底层结构遵循的是学科、专门知识和专业化无序状态的逻辑”。目前我国大学的基层学术组织以单位逻辑模式为主,主要表现为院系实体的模式。这种模式是大学作为事业单位的模式在其内部的反映,此外也是受前苏联“校、系、教研室”三级管理体制影响的结果。这种模式在一定程度上限制了大学对学科建设和知识发展变化的敏感度与反应能力。在大学中,知识的承载者是学科,基层学术组织建设应定位于以知识结构和知识发展脉络来进行的组织构架,基层学术组织的表现方式上也应以学科为细胞进行活动、整合和发展。

(三)以“人才培养”为根本,整合基层学术组织教学、科研功能

基层学术组织是学校纵向结构中承担教学、科研和社会服务功能最基础层次的组织。“学科和院校的联系方式都汇聚在基层操作单位”,较大的实体都依赖它们发挥功能。目前大学的基层学术组织面临着两大挑战:一方面教研室或以教研室升级

形成的系等形式的基层学术组织存在职能褊狭、适应性差、缺乏活力等缺陷;另一方面学校出现越来越多基层性质的研究机构,这些基层组织结构以科学研究管理为主,往往对教育教学关注很少,混淆了大学功能之间的区别,导致人才培养的基础性工作,特别是本科教育教学工作在基层组织中被边缘化。因而,构建“专业学系”作为以人才培养为主的基层“教学和科研单位”,在基础层面上处理好教学与科研的关系,不仅有利于学科(专业)建设,并可以强化教学、科研功能,实现教学、科研彼此交叉、相互渗透,有利于创新型人才的培养。

(四)优化基层学术组织运行,处理好行政权力与学术权力的关系

我国现代大学制度由于发展历史较短,加上前苏联高等教育的管理模式影响较深,形成了校、系、教研室模式。改革开放之后大学实施学院体制改革,形成了“学院”、“学系”两个中间层次,但普遍表现为一“实”一“虚”。整个大学的基层学术组织的调整呈现出行政功能越来越被强化,学术功能则被弱化的特点。时至今日,哈佛大学基层学术组织无论从组织形式还是从运行效率上都成为美国大学乃至国际高等教育管理的楷模,其基层学术组织运行表现出行政权力与专业权力并行,科层管理与教授治学相结合,体现出大学管理的制度化,在学术权力上要求学术自由和民主,在行政权力上强调的是法规制度,两者相互制衡,既提高了管理的效率和约束能力,也保障了更多的教师参与学术管理。

五、大学基层学术组织建设发展路向探索

基于学校基层学术组织建设中存在的问题,为进一步构建现代大学管理体制,不断完善校、院、系三级管理架构,切实加强基层组织建设,优化基层组织功能和运行机制,充分发挥教师的积极性和创造性,不断增强基层学术组织活力,可以从以下几

个方面进行探索实践。

(一)优化管理层级,制度化**管理**,各级组织**责权利**对等。为了切实加强基层学术组织的建设,应优化管理层次,增加大学对内设学术组织及其成员的管理幅度,提高管理效益。合理划分学校各管理层面的工作职责,尤其应该明确学院和学系的管理责任与权力。学校管理重点在于宏观管理和目标管理;学院层面侧重于过程管理,主要负责营造制度环境和协调促进学科交叉发展;学系则应该拥有更大的自主权,承担直接的学术和社会责任。学校应从教学工作、科学研究工作、师资队伍建设和学科与专业实验室建设等方面进一步明确系的基本职责。由系承担起本系本科生、研究生的教学和培养;组织和协调本系教师的科研活动,维护教师从事科学研究的权力;负责本系合理人才梯队的构建,负责本系教师的日常管理,教学技能培训,学风、师德和师风教育;负责对教师的教学工作、科研业绩的考核;负责本系教师教学质量,科研质量的保障;负责学风建设,营造良好学术氛围,激发师生的学术活力;构建“以人为本”的学术组织氛围,增强师生对于基层学术组织的归属感。

(二)转变管理理念,平衡行政权力与学术权力,激发教师的积极性,提升基层学术组织运行质量与效率。基层学术组织作为大学的教学、科研和社会服务功能的承担者,其主导性的权力应该是学术权力,从而提升其运行的质量和效率。首先,应转变传统的行政权力为主的管理理念,强化学术权力的地位,形成系统的执行、决策和监督体系,平衡行政权力与学术权力,确保广大教师、管理人员都能对基层学术事务的决策过程施加影响。其次,进一步明确规范系主任的职责及权限范围,明确教授会的决策权以及发挥基层党支部的保障作用。系主任的权限是全面负责本系的学术事务和行政管理,负责对本系权限范围内

的日常管理事项做出决定,负责向教授会或教授代表会提出本系的人员选聘、业务考核、职称晋升、业绩奖惩和经费预算的建议方案。第三,进一步明确基层学术组织的教授会对于学术事务的决策权和监督权。教授会主要负责对涉及本系重大事项,如人才培养方案与教学大纲的制定与修改、师资队伍建设的规划、教师学术水平与科研业绩的评价、经费预算与使用以及本系内部管理制度的审议。系的教授会由本系的全体教授、部分副教授代表组成。对专业知识最为熟悉的是教师,他们对于学术事务的决策将更具科学性。应该赋予教师自主决策的权力,教师通过参与教授会,保障他们的权力的行使,实现学系中行政权力与学术权力有效结合,互相监督和良性互动。

同时,在基层学术组织中要建立党支部和工会组织,调动党员和教职工的积极性,发挥党员的先锋模范作用。通过党支部开展教职工思想政治教育、党员教育、师德师风建设,促进教书育人和队伍建设、年度考核、先进评选等工作,对增强整个学系的团队凝聚力和良好文化氛围的营造发挥一定的组织保障作用。

(三)“知识本位”理念规划学科建设,构建知识本位模式的基层学术组织,实现学院平衡发展。在基层学术组织的改革建设中,加深对“以学科为基础的基层学术组织”属性的认识,回归“知识本位”价值理念,在知识选择上注重学科本身的逻辑和结构。以人才培养为基本点和设置依据,一般应有三个或以上稳定可持续的学科方向,并充分考虑学科方向之间的关联性和学科的发展趋势,为学科发展留有空间,而且学科分类要符合国内有关规定和国际惯例,以有利于发挥教授在学术活动中的主导作用。尊重学科自下而上的发展路径,基于知识发展逻辑,科学而恰当地构建基层学术组织,凸显知识本位的基层学术组

织在人才培养和学科建设上的优越性和不可替代性,避免因学科设置口径不一,导致学科发展的不平衡等问题。

(四)明确人才培养的中心地位,完善基层学术组织多元化职能。对基层学术组织的改革应从整体上思考设计学院、系、教学或科研中心、研究所等学术组织的目标定位、功能划分与资源配置。首先,发挥学系一级整合教学、科研的优势,牢固确立人才培养在大学的中心地位,重视教学,重视人才培养;其次,增强学系的协调能力,规范基层研究机构,利用研究机构相对自由、松散的特点,以科学研究为职责,加强交叉学科和新兴学科建设,打破学术壁垒,促进科研合作交流,实现资源共享,可以通过形式灵活的研究所或研究中心进行交叉学科研究。第三,加强基层学术组织主动为社会服务的意识,利用人才汇聚、学科综合交叉的能力优势,组织好全方位开展服务社会的工作。

六、结语

西安交通大学作为国家“985工程”重

点建设的学校,肩负着国家和人民赋予的重要历史使命。大学的建设除了需要卓越的人才、充足的经费、先进的仪器设备施之外,还需要具备多样性、开放性、国际化的特征、学术至上的学术氛围,需要构建完善良好的管理治理能力,科学规范的基层学术组织体制和运行机制以及广大师生积极参与基层学术组织的文化氛围。

基层学术组织建设是学校的一项长期的重要工作,是贯穿于学校科学发展整个过程的基础性工作,具有抓基层、打基础、管长远的重要战略地位。基础不牢,地动山摇。符合现代大学发展需求的基层学术组织建设往往不可能一蹴而就,而应根据学校发展不同阶段的实际情况逐步优化完善,最终实现科学的、合理的、高效的基层学术组织体系。因此,需要全校干部教职工在学校党委的领导下,以改革创新的精神参与和支持基层学术组织建设,为实现学校的发展战略目标建设好最基础的学术组织。

参考文献

- [1][美]伯顿·克拉克著,王承绪等译.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
- [2]郑晓齐,王绽蕊.研究型大学基层学术组织改革与发展[M].北京:清华大学出版社,2009,1:70.
- [3]陈伟.西方大学教师专业化[M].北京:北京大学出版社,2008,9:168.