

# 国内高校学部制改革现状与思考

伍箴秀 马晓彬

随着我国由高等教育大国向高等教育强国逐步迈进,受学科交叉融合及体制机制改革需要等诸多因素驱动,在北京大学等高校的引领下,“双一流”建设高校纷纷进行体制机制改革,探索适合自身发展的内部管理体制机制,学部制改革便是其中重要的一项,意在通过借鉴政府部门及企业管理的大部制改革,破除院系学科壁垒,促进资源整合,进一步凝练特色优势,从而促进大学治理能力和管理效能的提升。

## 一、背景分析

### (一)学部与学部制

学部发端于欧洲中世纪大学,是按学科领域设置的教育教学组织,致力于教授某个特定主题或领域的学术群体。<sup>[1]</sup>到19世纪随着柏林大学改革,依据洪堡等人建议,科学研究成为大学的重要

使命,以柏林大学为代表的德国大学形成了大学-学部-讲座(chair)/研究所(institute)的三级学术组织结构,可以看出,每个学部由若干研究所或讲座构成。<sup>[2]</sup>与西方国家不同,我国“学部”一词最早是指1905年12月清政府设立的统辖全国教育的最高行政机关,类似于现在的教育部。改革开放之后,我国大学开始学习欧美大学模式,国内大学基本上形成了“校-院-系”三级内部管理体制;世纪之初,国内大学合并和扩招同步推进,各大学办学规模也不断扩大,随之而来产生了管理效能低下、成本过高等问题,为此,许多大学纷纷开始进行学部制改革,这里的学部是指将各院系按照学科门类或学科群归类合并,在高等学校内部与院系两个层次之间增加一级学术性组织或行政管理机构,称之为“学部”。<sup>[3]</sup>“学部制”从字面来

看,是“学部”与“制”二者组合而成的词语,与“学部”概念显然不同,是指大学组建学部后围绕学术职能或行政职能的转变而形成的一种新的大学内部管理体制和运行机制,既指大学实行的学部制度、体制,也包括相关规章制度。一定程度上,学部制是超越学院层次的高起点、高标准、高要求的开放式跨学科组织。<sup>[2]</sup>

## (二)学部制改革动因

学部制改革涉及高校内部组织结构变革,作为一种制度变革,其改革既受西方现代教育制度影响,也与我国大学自身发展和历史规律影响有关,促进学科交叉融合、管理机制改革、创新人才培养及一流大学建设等因素是推动学部制改革的主要原因。

1. 促进学科交叉融合。学科交叉融合是前沿重大科学研究的重要特征,是学科创新发展及新学科产生的重要路径,亦是拔尖创新人才培养的重要模式。<sup>[4]</sup>在新一轮科技革命和产业变革中,大学面临的知识生产方式发生了极大变化,现在社会在一些领域已经走在了大学的前面,单一学科不足以支撑一个学科、一个产业,甚至是一个装备、一个工作岗位的发展,都需要多学科之间的交叉融合。因此,大学必须打开校门,跳出以单一学科为支点的传统封闭小圈子,主动融入社会,深度融入社会,把握社会发展最前沿脉搏,真正站在第四次工业革命潮头,变革、构建学科体系。<sup>[5]</sup>但长久以来形成的以单学科院系为根基的体制模式,使得我国大学的跨学科研究和跨学科教育处在边缘化位置,这

种学科管理体制和组织方式让知识本身缺乏跨学科横向拓展空间,并进一步抑制新形态、更多高深知识的生产和新的学科的交叉与分化。<sup>[6]</sup>为更好优化学科布局、促进交叉学科建设,特别是“交叉学科”正式成为我国第14个学科门类的发展新趋势进一步调动了各高校学部制改革的积极性。

2. 革新管理机制。我国从20世纪90年代初开始,综合性或多科性大学掀起了合并浪潮,特别是1999年以来高校扩招以及部分高校合并,使学校办学规模迅速增大,管理幅度和总量短时间内成倍增加。<sup>[3]</sup>据各高校官网信息显示,国内大学二级实体学院设置数量普遍在20个以上,如北京大学有57个学院(系),浙江大学有39个院(系),但世界一流大学平均设学院9.7个,<sup>[7]</sup>如哈佛大学、斯坦福大学等世界知名大学按照性质相近的学科设置“大学院”,其中,斯坦福大学设人文与科学学院、工学院、地球科学学院、商学院、教育学院、法学院和医学院7个学院,其学科涵盖了除军事学之外所有的学科专业。<sup>[8]</sup>学院作为一所大学组织教学、科研和社会服务的载体,也是大学最为重要的二级单位,其数量设置偏多且过于细化将会导致学术权力与行政权力不匹配、管理幅度过大、管理效能不高等问题。因此,管理重心下移,缩小管理幅度,提高管理效能成为国内研究型大学内部管理体制改革的整体趋势。<sup>[4]</sup>

3. 培养创新人才。当前社会发展亟需具有创新性的、国际视野的、终身教育意识和学习能力的、能够善于综合

运用知识解决复杂情境问题的高素质复合型人才。<sup>[9]</sup>因此,大学必须将原有的慢节奏、长周期的人才培养模式进行重构,着力培养一批“面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康”应用型创新人才,主动服务国家未来之发展。<sup>[9]</sup>然而,长久以来我国高校高度倚重专业教育人才培养模式造成的培养结构单一、专业划分过细、重理论轻应用、学生创新意识和批判性思维不足等问题逐渐暴露。学部制改革作为高水平研究型大学推进创新人才培养的重要探索,多所实行学部制改革的大学按照学科大类以“厚基础、宽口径”为原则培养学生,既契合当前学科交叉、专业界限淡化的高等教育改革趋势,也利于学生综合素质和能力的培养,促使学生形成有助于创新能力培养的知识结构与思维方式。<sup>[10]</sup>

4. 推进一流大学建设。学部被认为是一个跨学科、开放式的平台,其学科整合、综合治理功能可以为世界一流大学建设提供重要支撑<sup>[11]</sup>。教育部在1999年正式启动“985工程”建设,与此同时,以北京大学为首的一批“985工程”建设高校几乎同步开启学部制改革,至2015年《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》(简称《总体方案》)发布之际,共20余所“985工程”建设高校推进学部制改革。此后,随着“双一流”建设方案以及《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法(暂行)》《关于高等学校加快“双一流”建设的指导意见》《关于深入推进世界一流大学和一流学科建设的若干意见》的出

台,截至2022年底,新增近20所“双一流”建设高校推进学部制改革,这些高校力图将自身发展融入国家和地区经济社会发展的重大战略需求中,坚持以国家重大需求为牵引,在关注重大社会问题的基础上,瞄准国际科学技术前沿开展基础研究和原始创新研究,激发高校内生动力,产生更多一流的原创性成果,统筹推进世界一流大学和一流学科建设。

## 二、国内高校学部制改革现状

1999年7月11日,北京大学印发《北京大学关于成立学部学术委员会的通知》,设立理学部、人文学部、信息与工程科学部、社会科学部4个学部,北京医科大学与北京大学于2000年4月3日正式合并,并于时年5月4日正式更名为北京大学医学部,是国内首先进行学部制改革的大学。此后一直到2014年,先后共计20所高校进行了学部制改革(表1):分别是武汉大学(2001),中山大学、哈尔滨工业大学(2003),同济大学(2005),吉林大学(2006),大连理工大学、厦门大学(2007),浙江大学、苏州大学(2008),北京师范大学、北京理工大学(2009),天津大学、东南大学(2010),重庆大学(2011),西安交通大学、东北师范大学(2012),中国传媒大学(2013),南昌大学、中国人民大学、华东师范大学(2014)。2015年,《总体方案》发布后近20所“双一流”建设高校也进行了学部制改革,此外,还有一些高校的学部制改革在研讨和酝酿中。

(一)学部制改革基本情况

数量分布。39所改革高校共设置了153个学部,其中,11所高校设置了6个以上学部,占比28.2%,如全面进行学部制改革的西南大学设置了人文学部、社会科学学部、教育科学学部、艺术学部、理化与材料学部、资源环境学部、工学部、数学与信息科学学部、农学部、动物科学学部、生命科学学部11个学部,也是国内设置学部最多的高校。18所高校设置了2-5个学部,占比46.2%,如南昌大学,设置了人文学部、社科学部、理工一部、理工二部、医学部5个学部。10所高校仅设置了1个学部,占比25.6%,分别是哈尔滨工业大学(计算学部)、河海大学(信息学部)、华中师范大学(人工智能教育学部)、暨南大学(医学部)、陕西师范大学(教育学部)、同济大学(理学部)、中央民族大学(中国语言文学学部)、中国海洋大学

(信息科学与工程学部)、河南大学(教育学部)和湘潭大学(法学部)。

改革范围。从39所“双一流”建设高校学部制实施情况来看,有的高校进行了全面的学部制改革,有的高校进行的是局部的改革,其中,全面进行学部制改革的高校有15所,占38.5%,如最早进行学部制改革的北京大学,其学部涵盖校内所有学院及学科。局部进行学部制改革的高校有24所,占比61.5%,如2007年开始实施学部制改革的大连理工大学,目前建立了化工与环境生命学部、机械工程与材料能源学部、电子信息与电气工程学部、建设工程学部、运载工程与力学学部、人文与社会科学学部6个学部,正在筹建医学部,但同时该校还有15个学院、3个研究院没有进行学部制改革,它们以院的组织形式与学部平行存在。

表1 “双一流”高校学部制改革情况

序号	学校名称	学部数量	实施时间	改革范围	基本职能
1	西南大学	11	2018	全部	行政、学术职能
2	吉林大学	9	2006	全部	学术职能,部分行政职能
3	太原理工大学	8	2021	全部	学术职能、行政职能
4	重庆大学	7	2011	全部	学术职能,部分行政职能
5	东南大学	7	2010	全部	学术职能
6	浙江大学	7	2008	全部	学术职能,部分行政职能
7	北京大学	6	2000	全部	学术职能(医学部除外)
8	厦门大学	6	2007	全部	学术职能,部分行政职能
9	武汉大学	6	2001	全部	学术职能(医学部除外)
10	南昌大学	5	2014	全部	/

序号	学校名称	学部数量	实施时间	改革范围	基本职能
11	南京农业大学	5	2013	全部	学术职能
12	天津工业大学	5	2020	全部	/
13	中国人民大学	5	2014	全部	/
14	北京理工大学	4	2009	全部	学术职能,部分行政职能
15	北京体育大学	4	2017	全部	/
16	北京工业大学	6	2016	局部	/
17	大连理工大学	6	2007	局部	行政、学术职能
18	中国传媒大学	5	2013	局部	/
19	华东师范大学	4	2014	局部	/
20	天津大学	4	2010	局部	行政、学术职能
21	西安电子科技大学	4	2018	局部	/
22	华南师范大学	4	/	局部	/
23	北京师范大学	3	2009	局部	行政、学术职能
24	中山大学	2	2003	局部	/
25	苏州大学	2	2008	局部	/
26	西安交通大学	2	2012	局部	行政、学术职能
27	西北大学	2	2018	局部	/
28	中国科学技术大学	2	2017	局部	行政、学术职能
29	东北师范大学	2	2012	局部	行政、学术职能(实体型)
30	哈尔滨工业大学	1	2003	局部	行政、学术职能
31	河海大学	1	2019	局部	学术职能
32	华中师范大学	1	2020	局部	行政、学术职能
33	暨南大学	1	2016	局部	行政、学术职能
34	陕西师范大学	1	2021	局部	学术职能,部分行政职能
35	同济大学	1	2005	局部	行政、学术职能
36	中央民族大学	1	2019	局部	学术职能
37	中国海洋大学	1	2021	局部	行政、学术职能
38	河南大学	1	2021	局部	行政、学术职能
39	湘潭大学	1	2020	局部	学术职能

注：“/”表示未查找到相关信息，表格内容从各“双一流”建设高校官网以及相关新闻报道整理，为不完全统计，仅供参考。

## (二)学部制改革具体做法

1. 学部类型。我国高校内部权力主要包括以高校各级学术委员会为中心的学术权力、以高校校长为首的行政组织掌握的行政权力和以学校党委及其内部各级党组织为核心拥有的政治权力。<sup>[12]</sup>在进行学部制改革过程中,不同高校依据自身情况对这三种权力进行调整和组合,形成三种不同类型的学部:

一是虚体型学部,院系各自独立,仅设置学术委员会等学术决策咨询性质的组织,承担全部或部分学术管理功能,对下属学院和研究机构不具有行政管理权和党务职权,仅具有学术管理权力,实行委员会决策制度;二是实体型学部,这种类型的学部是作为学校的一级管理层级,在管理体制上接受学校的管辖和领导,既设有学术委员会等学术组织,还拥有下属院系及研究机构的全部学术和行政管辖权力,是典型的学术权力与行政权力的集合体,能够最大程度调动学部与学院的积极性,从而达到学校提高治理能力、促进学科发展的目的,也是学部制改革的理想状态;三是虚实结合型学部,这种学部介于虚体型学部和实体型学部之间,内部既有学术组织,也兼设部分行政和党务机构,学部对学术工作进行统筹协调,具有一定的行政管理职能。<sup>[13]</sup>

2. 改革方式。就当前进行改革的高校来看,主要有以下两种模式:

一是局部型改革,这些高校改革之初先在其内部学院或者学科中组建1-2个学部进行试点,这些学院一般都是学科相近且实力较强,组建学部可以促进学科交叉融合、推进管理体制机制变

革,积累改革经验,为后续学部制改革提供参考。<sup>[14]</sup>如北京工业大学、大连理工大学、华东师范大学等24所高校进行局部型改革,其中,华东师范大学于2014年开始实施学部制改革,并建立了地球科学学部、经济与管理学部、教育学部、信息学部4个学部,同时还保留16个学院、10个研究院与这4个学部平行存在。

二是全局型改革,即在全校所有院系均实行学部制改革,以提升管理效率、研究创新能力,整合不同院系的资源、信息、平台,使得多个学科之间交叉联系更为紧密。如北京大学、浙江大学、厦门大学、重庆大学等15所高校进行了全局型改革,其中,北京大学通过学部制改革将校内学院和单位调整为理学部、信息与工程科学部、人文学部、社会科学学部、经济与管理学部、医学部6个学部。

无论是局部型改革还是全局型改革,其学部组建主要有两种模式<sup>[15]</sup>,其中,“单一学院升格型”是指将实力和学科基础都很强的某一学院升格为学部,体制机制并不做大的变动,意在提升学科影响力,做大做强优势特色学科,如浙江大学的理学部等;“多学院多单位整合型”是指由多个学院或单位整合而成的学部,以期通过改革达到学科整合、优势互补目的,当前各高校的学部制改革多采用这种模式。<sup>[16]</sup>

3. 机构设置。总的来说,学部一般均内设学部委员会(学术委员会)等学术机构作为学部最高学术权力机构。虚体型学部只设学部(学术)委员会;实体型学部除学术机构之外还设置党政办公机构等组织机构负责学部的行政事



务,协调学部内各项活动;虚实结合型学部既有学术(部)委员会等学术机构,也有党政办公室等行政机构或党务机构,如表2所示。从人员设置来看,基本上与组织机构设置相适配,虚体型学部如吉林大学,其负责人原则上从下属各学院院长中产生并轮流出任,任期一般

在1-2年左右;实体型学部如大连理工大学,其负责人一般由部长、副部长、分党委书记、副书记等若干人组成,任期较长,一般在4-5年左右;虚实结合型学部如浙江大学,设学部长(主任)1名,副部长(主任)若干名,实行任期制。

表2 部分“双一流”高校学部内设机构及负责人情况

学校名称	内设组织机构	负责人设置情况
西南大学	一部一制。教育学部设党政机构、学部委员会等;农学部只设学部委员会	教学学部设部长1人,副部长5人,全面负责学部党政工作;农学部部长为学部学术事务协调人
吉林大学	设置学部长和学部学术委员会、学位评定分委员会	学部长原则上由学部内各学院院长轮流出任、任期1年
重庆大学	设学术委员会、教学委员会、国际顾问委员会、外校合作委员会、综合办公室、学术及人才引进工作办公室	设主任、副主任各1人。主任负责学部全面工作;副主任负责学部行政事务
东南大学	学部委员会是学部的最高学术权力机构,原院(系)党政管理体制维持不变	学部设主任、副主任和学部委员,学部主任必须是院(系)正职,任期2年
浙江大学	一部一制。总体上设学术委员会、学位委员会、专业技术职务与岗位聘任委员会、教学委员会;设党工委、学部办公室等,基本保持现有学院总体框架	设主任1人,副主任若干名,不兼任学院领导,不确定行政级别,实行任期制,每届任期2年,原则上至多连任1届
北京大学	设置学部委员会	主任由知名学者担任,任期5年
厦门大学	学部设学部委员会,由9-11位委员组成,委员会下设专门办公室,负责处理主任与副主任交办的各项具体事宜	设主任1人,副主任2-3人;学部委员会一届5年,一般最多连任2届
武汉大学	设学术委员会	学术委员会主任负责统筹学部事务
华东师范大学	设学术委员会、学位评定委员会、教学委员会、师资队伍建设委员会等	设主任、党委书记各1人,副主任、党委副书记若干名,分管行政、党委、本科生教育及研究生教育等工作

学校名称	内设组织机构	负责人设置情况
北京理工大学	设学部委员会,指导学院开展学科建设、人才培养、队伍建设等工作	学部主任和副主任实行聘任制,每届3年,连任不得超过两届,不确定行政级别
大连理工大学	由党政办公机构和内设学院(系)组成,党政办公机构设置在学部,学院(系)原则上不设置党政办公机构	设部长、分党委书记各1人;副书记、副部长若干名,分管本科生教学、研究生培养、行政和党务等。干部任期4年,最多可连任一届
天津大学	与实体学院内设机构类似	与实体学院情况类似
北京师范大学	教育学部设学术委员会、学位评定委员会、教学指导委员会、人事工作委员会、学生工作委员会等咨询评议机构	设部长、分党委书记,全面负责行政、党委工作;副部长4人,副书记2人,分别负责科研、人才培养、行政、人事等方面工作
陕西师范大学	设学部委员会,一般由9-17人组成。每个学部设秘书1人,由科学技术处和社会科学处委派专人担任	设部长、党委书记各1人,其中部长一般由相关学院或机构的资深专家轮流担任,任期2年;副书记1人,副部长5人
西安交通大学	设学术委员会、教学委员会和学位评定委员会	电信学部设主任1名,统筹行政工作,党委书记1名,负责学部党委工作;副主任2-3名,分别负责学科交叉、跨学科大科研团队、大项目组织等人才培养工作;副书记4名,分别负责教工、研究生、本科生党建和思想政治教育工作
哈尔滨工业大学	由党政办公室和内设学院组成	设主任1人(兼党委副书记),主持学部全面工作;书记1人(兼副主任),主持学部党委全面工作和行政工作;党委副书记1人,负责学生工作和宣传工作;副主任6人,负责人事、科研、学科建设等工作
中国海洋大学	由党政办公机构和内设学院(系)组成	设部长1人,副部长5人
湘潭大学	设部务会议、学术委员会(包括学位评定委员会、学术评价及道德委员会和教学委员会)、学工委员会	部长、副部长、三院党政领导均为部务会议核心成员
中国传媒大学	设学部委员会,人数一般7-9名,承担学术管理、学科建设等职责	设学部长1名,副部长若干名,学部领导可以兼任学院(研究院)领导



### (三) 学部制改革成效

通过文献研究发现,目前已进行学部制改革的39所“双一流”建设高校的学部制改革的着力点是不同的,改革目的有以下几点:一是打破学科壁垒,促进学科交叉融合;二是整合资源,集中力量办大事;三是缩小管理幅度,提升管理效能;四是变革培养模式,促进复合型创新人才培养。因此,学部制改革的成效主要围绕改革目的展开进行分析。

#### 1. 破除壁垒,促进学科交叉融合

当今社会,许多新的学科增长点往往出现在学科交叉的领域,破解人类重大科技难题和社会发展难题也需要多学科协同,据研究统计,诺贝尔奖百余年来,41%的研究成果属于交叉学科,特别是21世纪以来,跨学科成果占半数以上。学部制改革不仅意在适应学科发展趋势、打破学科壁垒,更注重促进学科交叉融合、破解学院设置与学科发展之间的矛盾。

当前我国高校进行的学部制改革为学科交叉融合提供了良好的体制机制保障,如北京大学2016年成立经济与管理学部,该学部作为经济学、商学、管理学学科的学科联合体,涵盖理论经济学、应用经济学、工商管理和管理科学与工程四个一级学科,将交叉学科与跨学科项目作为整合学术力量、推动学术资源信息共享的重要路径。与此同时,北京大学还设置了多层次的跨学科本科教育项目,涵盖多个优势学科及走在研究前沿的跨学科专业,如由人文学部对外汉语教育学院和社会科学学部的教育学院共同开设的“汉语国际教育

项目”项目,由专业核心课程+跨学科选修课+课外实践交流活动三大模块组成,该项目倡导多样化、多层次的专业课程学习,既注重专业知识学习,也注重实践技能训练,为跨学科人才培养范式提供了有益借鉴。北京工业大学2016年进行学部制改革,依据学科门类将电子信息与控制工程学院、计算机学院等学院整合组建为信息学部,以实体型学部运行,此后,还相继设置了文法学部、材料与制造学部、城市建设学部、生命与环境学部和理学部5个学部,其改革范围覆盖了该校20个一级学科博士学位授权点中的电子科学与技术、力学、数学等18个学科,即90%的一级学科博士学位授权点被纳入学部统筹管理,既打破了原有学科之间的壁垒,为学科交叉融合搭建了平台,促进学科之间交流合作提供了便利,也极大地提升了该校的管理效率。为打造超越学院层次的更高起点、更高标准、更高要求的跨学科开放组织,太原理工大学于2022年将全校相同和相近院系整合为理学部、信息与电气学部等8大学部,积极发挥学科综合优势,促进学科之间的交叉融合发展,以推动学科交叉和多学科间的整合,拓展学科发展新领域和新方向,助推“双一流”建设。华东师范大学明确提出启动学部制改革目的之一在于促进学科交叉融合。

#### 2. 整合资源,优化资源配置

我国高校“校-院-系”三级管理体系,既存在院系设置过多、学科设置过细问题;也存在“一科多院”与“一院多科”的问题,即同一学科往往分布在多个学院和机构,一个学院分布有几个一

级学科,致使许多相关性较强的学科被分散在不同学院,许多关联性松散的学科又被捆绑在一起<sup>[5]</sup>。这就导致学科资源分散、实力不强问题,客观上增加了学院管理工作难度。

一般而言,高校获取的资源总量是有限的,如何在总量资源不变的前提下整合资源、高效配置,实现效益最大化,学部制改革提供了可能性,促进资源在学部内进行统筹和调配。如北京师范大学教育学部,秉持解放思想、创新机制、整合资源、凸显特色的理念,以构建世界一流学科为战略目标,将教育学科相关资源和单位加以整合,致力于打造中国教育创新的重要策源地,改革之后,将与教育学相关的学院、研究院和研究所进行合并,并在学部下设7个学术咨

询机构、8个党政管理机构、13个实体型学术机构及22个综合交叉研究平台。其中,“实体型学术机构”承担教学、科研及社会服务等职责,是教育学部内教学科研人员的归属单位;“综合交叉平台”旨在解决重大问题的交叉研究平台,其研究人员由各实体性学术机构的相关人员、新机制聘用的全职人员及兼职人员组成,面向综合性学术前沿和国家重要需求,由多学科共同参与,研究人员可以在交叉平台内自由开展各级各类学术活动。经过改革,北京师范大学教育学部充分发挥学科优势,整合教育学科优质资源,在智库建设、学科建设、科学研究、人才培养等方面主动而为,取得良好的建设成效。

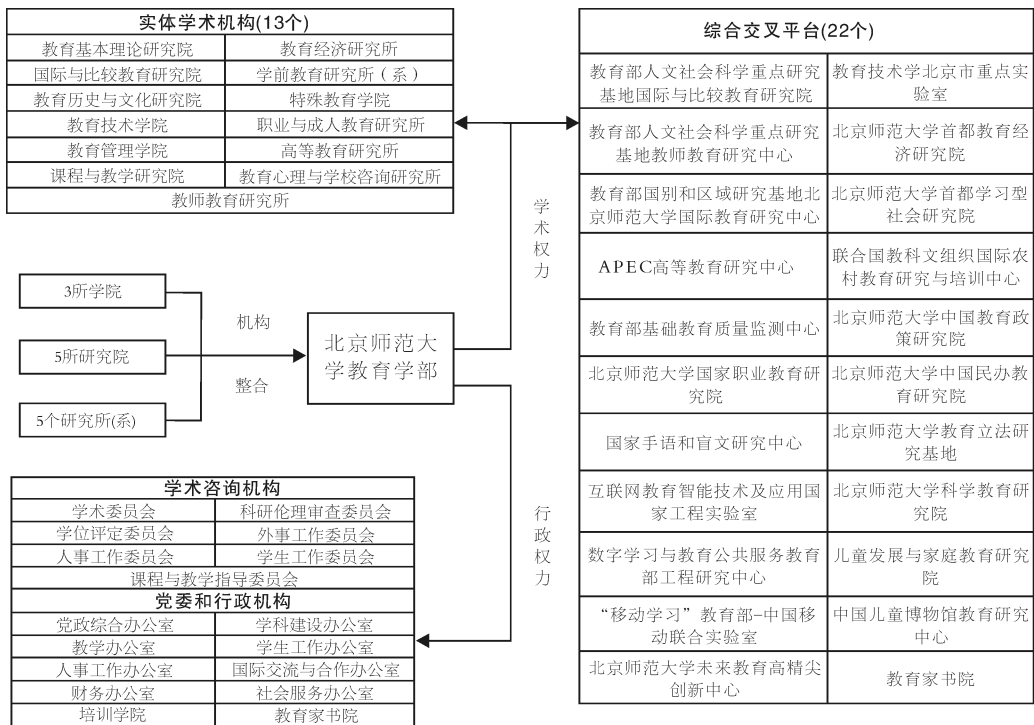


图1 北京师范大学教育学部组织机构设置情况

### 3. 缩小管理幅度,提升管理效能

1952年全国高校大范围的院系调整,确立了我国高校“校-系”两级管理体系,一直到改革开放之后,随着经济体制和高校内部管理体制改革的推进,逐渐演变为“校-院-系”三级管理体系,此后至20世纪末21世纪初,国内高校掀起了最大规模合并浪潮,诸多优秀高校之间“强强联合”,形成了许多综合型大学,二级实体学院设置数量普遍在20个以上,甚至多则五十几个学院同时存在的情况,由此导致高校管理成本增加、管理效能低下等问题。这些问题随着高校内部管理体制改革的不断深化日益显现。因此,以缩小校级管理幅度、提升管理效率为目标的学部制改革为高校管理体制机制改革探索提供一种有益尝试(表3)。

实体型学部如前文提到的北京师范大学教育学部(图1),该学部作为一个管理层级存在,学校领导不再直接控制和管理众多的学院和研究机构,而是

直接领导学部,大大减少了学校领导的管理幅度;<sup>[14]</sup>虚体型学部如北京大学,其学部作为学术性组织存在,院系依然是实施人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作办学任务的教学实体单位,既没有增加行政管理层级,也没有增加党政管理人员,学部不直接干预院系的管理和运行;虚实结合型学部如西南大学,其学部制改革采用整体推进的方式,于2018年将36个学院(部)、8个研究院(所、中心)及1个国家重点实验室整合、精简为11个学部,并在其大学章程中明确提出实行“学校-学部”两级管理体系,即学校对学部进行直接管理和领导,学部对内设学院(系)及教学科研实体单位进行管理和领导。由此可见,学部制改革是完善大学内部学术权力组织扁平化和行政权力组织网络化的过程,不同类型的学部制改革都是大学完善内部治理结构、提升管理效率的表现形式。<sup>[20]</sup>

表3 部分“双一流”建设高校学部制改革后院系与学部数量比较

序号	学校名称	改革前院系(所)数量	改革后学部数量	学部性质
1	吉林大学	55	9	虚体型
2	重庆大学	32	7	虚体型
3	东南大学	13	7	虚体型
4	浙江大学	37	7	虚实结合型
5	北京大学	64	6	虚体型
6	厦门大学	61	6	虚体型
7	武汉大学	40	6	虚体型
8	北京理工大学	34	4	虚体型
9	大连理工大学	40	6	实体型
10	陕西师范大学	11	1	虚体型

4. 交叉融通,培养复合创新型人才  
当前,以智能化为核心的第四次工业革命给世界带来深刻变革,正以前所未有的态势影响着人类生活的方方面面,社会需要大量复合创新型人才使得大学的生存和发展面临越来越大的压力。在“双一流”背景下掀起的新一轮学部制改革浪潮,恰恰反映的是高校紧扣国家和区域经济社会发展的重大战略需求,与新时代同频共振,培养更多具有创新能力、服务经济社会发展的复合型创新人才的体现,也是落实立德树人根本任务的必然选择。

创新人才培养模式,促进复合创新型人才培养是学部制改革的另一重要目标。如重庆大学围绕办学宗旨,按照“通专结合、跨界协同、学研融合”的培养思路,立足学部这一资源平台,在拓宽基础、加强素质教育及能力培养方面发挥积极作用,构建了“通识教育+专业教育+创新创业教育”的多元化、多维度、个性化的本科人才培养体系,为推动西部高等教育高质量发展作出重要探索<sup>[9]</sup>;中国人民大学打破学院、学科、专业、地域等壁垒,积极探索层次丰富、类别多元的人才培养模式,形成了覆盖14个“双一流”学科在内的由13个基础学科拔尖人才培养项目、12个双学士学位复合型人才培养项目、3个跨校(国)国际性人才培养项目和11个主辅修创新型人才培养项目组成的跨学科交叉融合的多元化人才培养“项目地图”,为学生提供广阔的平台和多元化选择,以培养具有国际视野的复合创新型人才<sup>[10]</sup>;北京工业大学按照一级学科实行大类招生,既可以让自主选择专业,又可以为硕博贯通式人才培养奠定坚实基础,有利于培养宽口径、厚基础、宽专业的复合创新型人才。可

见,学部制既可以推动破除院系、学科间的边界壁垒,搭建跨学科人才培养平台,促进学部内部资源共享;又能够满足学生个性化发展需要,适应社会发展对高质量复合创新型人才的迫切需求。

### 三、思考与建议

国内大学推进学部制改革探索至今已有20余年,在彰显学术权力、落实教授治学,克服学科划分过细、促进学科交叉,整合资源、优化资源配置,探索人才培养模式改革创新、优化人才培养,提升管理效能等方面取得了一定成效。但不可否认的是很多大学在推行学部制改革的时候缺乏具体制度文件,学部如何运行,学部与学校、学部与学院之间的关系并没有界定清楚,仍存在学部职能定位不清、管理层级与管理成本增加、内部治理关系不顺以及学院重组激化利益冲突等现实问题,<sup>[11]</sup>进一步阻碍学部制效果发挥,这些问题共同存在于各个高校,建议从以下几个方面进行思考,以更好推进学部制改革。

#### (一)明晰学部功能定位

学部制改革改变了大学内部以院系为基本组织形式的内部管理体制,其行政权力与学术权力实现了分离、学校权力重心下移,<sup>[12]</sup>是构建跨学科研究组织的有效平台。但是,目前由于传统大学院系管理运行机制惯性使然,使得学部制在建设和发展过程中,存在定位不清、功能不明的问题。其中,既有学部发展时间短,力量有限的问题,也有权力下放不到位、放事不放权的问题。

学部制改革的本意在于通过完善学术治理体系,充分激发院系活力,因此,首先要明确部部的功能定位。一是赋予学部更多的人才引进、职称评审、项目评审等学术权力,使广大教师能够

充分参与到大学实质性的学术管理工作中,提升教师在学术事务上的话语权;二是强化学部学术委员会成员在权力结构上的作用,建立由知名教授、学术权威为主体的学术委员会,将学术权力交给学者,由其自由进行决定、研判,为实现学术自由提供保障;三是建立健全规章制度,从学校章程等文件层面明确学部职能,明晰学校职能部门处与学部、学院(系所研究机构)等各方的权责利关系,明确和规范学部的工作机制,从而调动各个层级改革的积极性。

### (二)机构改革与学部制同步推进

杨辉和钱峰(2019)在研究中指出,学部制改革一定不是单一的改革,必然需要伴随大学机关职能部门等学校的一系列机构改革,否则就会演变成学校内部院系的简单排列组合。<sup>[9]</sup>可见,单纯的学部制改革难以在教学科研及学科交叉融合等方面发挥实质性作用,应伴随着大学机构改革的同步推进,才能更好达到高校推进治理体系现代化、提升学术管理和行政管理效能目的。

为此,大学在进行学部制改革的同时,应根据办学实际需要和精简、效能的原则,统筹考虑校内各部门承担的基本职能、组织运行需要及领导体制特点等因素,推动以行政管理为核心的学校内部管理体制机制改革,整合或重组职能重叠或者相近的部门,并在学校层面构建运行、沟通、协调、服务、监督等方面机制以理顺各部门间的工作关系,更好地形成联动效应。如南昌大学2014年实施学部制改革之后,为更好提升该校的行政管理效能,于2020年按照“大部门、大职能、大服务”的范式,成立综合管理部、发展与改革委员会、本科生院、科研与发展研究院、财务与资产管理部、安全与后勤保障部等11个大部

门,构建“大职能”管理体系,以更好整合资源、完善治理结构,推进学校治理体系和治理能力现代化。

### (三)强化学部负责人领导力建设

教师的职业特点和其从事教学和研究等生产活动的实践要求决定了涉及学术的问题必须由教师决定,而支撑完成学术工作的行政工作则应由职业化的行政管理者来承担,因此,必须清晰地划分出学术与行政之间的权力边界<sup>[9]</sup>。在学部组建后,学校将更多的管理决策权下放到学部,作为学部主要负责人应具备管理能力、协调能力、战略领导能力及相应的学术水平。但在学部实际运行管理中,学部主要负责人既有行政职务又有学术职务,特别是在一些实体型学部更为明显<sup>[10]</sup>,学术权力与行政权力混杂一起,相互越位时有发生,极易出现行政权力凌驾于学术权力之上的问题,学部负责人很难保证以充足的时间和精力处理好这些事情。

因此,加强学部负责人的领导力建设是一个大课题,在推进学部制改革过程中,要遵循“大学能够做决策的,政府不插手;学部负责人能够做决策的,校长不插手;教授能够做决策的,学部负责人不插手”的决策原则,<sup>[10]</sup>也即学部主要负责人要“大权独揽”,拥有不受干扰的决策权。持续强化学部行政负责人的管理能力、协调能力、战略领导能力及学术水平,提升学部党组织负责人的政治理论素养和抓班子、带队伍及服务师生的能力,真正在学部制改革中能够平衡大学的学术权力与行政权力,使二者处于相对分离状态,即担任学术机构的负责人不设行政职务,担任行政职务的学部负责人也不再承担学术职务。如北京师范大学教育学部设立之初就明确了学术机构的负责人通过竞争产生,不



具行政级别;担任学部行政领导职务负责人,不再担任学术机构的职务<sup>[1]</sup>。

#### (四)放权赋能破解改革困境

当前学部制改革的关键点就是将原本由学校负责的人、财、物等事宜交由学部进行直接管理,由此就涉及到学部制放权的关键问题——“放什么权”和“怎么放”的问题。针对第一个问题,应该是将与学术管理相关的实质性权力下放到学部,学校层面学术管理权重点则放在学术管理的方向、战略、政策和督察上。<sup>[2]</sup>在第二个问题上,由于长期以来受传统高校集中统一管理模式影响,使得学校在推进核心政策和决策权的下放中瞻前顾后、踟躇不前,其结果往往是放事不放权,放权不到位,最终导致学部行政事务“负担”加重,自主权不足。

因此,放权赋能是破解学部制改革困境的关键所在。一是理顺学部与学校之间的权责关系,明晰学部权责清单,构建权责匹配的职责体系;二是转变思维观念,充分认识到学术管理权力下放是为学部创造更加充分、高效的干事条件,以充分调动学部积极性;三是要提升学部力量,推进学部行政管理能力建设,使能力与权力相匹配,更好将提升大学治理能力落到实处;四是完善考核办法,构建将考核结果与资源投入挂钩的考核体系,以发挥目标管理与绩效考核的导向激励作用。学校应将人才引进评审、职称评审、学术项目评审、各类专业奖项评审及学科建设和学科整合等具有实质性的学术管理权下放到学部,实现“重心下移”;学院作为学部下属实体单位,应将学科建设、教师考核与培养等学术管理权上移到学部层面,学院层面主要专注于日常的教学、科研和行政管理工作。<sup>[3]</sup>这样,通过放权赋能统

筹谋划学部改革事宜,将改革向纵深方向推进,为“双一流”建设贡献力量。

学部制改革本质是通过外在变革整合优质资源,实现大学治理体系和治理能力的现代化,推进中国高等教育走上具有中国特色的内涵式发展道路。<sup>[4]</sup>国内高校进行学部制改革已有二十余年,西安交通大学学部制改革相较于其他高校较晚,起步于2012年,采用局部改革模式推进,目前实行改革的有医学部和电子与信息学部,对比其他兄弟院校的学部制改革情况,既存在一些共性问题,也有个性问题,应积极学习借鉴其优势,规避劣势,助力学校内涵式高质量发展。当前,世界百年未有之大变局加速演进,新一轮科技革命和产业变革深入发展,深刻影响着大学的变革进程和高等教育发展形态,党的二十大报告将教育、科技、人才“三位一体”统筹安排、一体部署,意义深远,为推进大学高质量发展提供了根本遵循。面临错综复杂的国际国内形势,我校要加强与国内高校的交流和合作,充分利用新一轮“双一流”建设重要契机,依据自身特点深化学部制改革,发挥学科交叉融合平台优势,持续推进世界一流大学和一流学科建设,努力将大学建设成优秀人才聚集和科技创新的新高地。

#### 参考文献

- [1] 付梦芸.我国高校实体性学部制改革的困境与破解——基于历史制度主义的分析[J].中国人民大学教育学报,2015(02):87-99.
- [2] 邹晓东,吕旭峰.“学部制”改革初探——基于构建跨学科研究组织体系的思考[J].高等教育研究,2010,31(02):26-31.
- [3] 刘文晓.“学部制”改革究竟改什



- 么——对“跨学科”融合中“人”的透析[J].现代教育管理,2014(9):31-35.
- [4]焦磊.推动高校学科交叉融合向纵深发展[N].中国科学报,2021年8月27日.
- [5]王树国.第四次工业革命背景下的高等教育变革与发展[J].中国高教研究,2021(1):5.
- [6]杨辉,钱峰.“双一流”建设背景下高校学部制改革的逻辑起点、实践目标和路径选择[J].黑龙江高教研究,2019,37(8):5.
- [7]李红捷,秦安安.对高校学部制改革的再思考:实然与应然状态[J].吉首大学学报:社会科学版,2015(S2):5.
- [8]邹晓东,吕旭峰.研究型大学学部制改革的动因、运行机制及发展走向[J].浙江大学学报:人文社会科学版,2011,41(3):7.
- [9]王树国.中国高等教育应跑出创新人才培养“加速度”[J].教育家,2022(31):2.
- [10]关少化,李悦,李庆丰.地方高水平大学学部制改革的思考[J].高校教育管理,2018,12(01):13-19.
- [11]李均,屈西西.国内高水平大学学部制改革的现状与建议——基于23所“985工程”大学的考察[J].江苏高教,2020,(02):9-14.
- [12]樊华强.我国高校内部权力运行的制约与监督探究[J].重庆师范大学学报(社会科学版),2022,42(06):41-48.DOI:10.19742/j.cnki.50-1164/C.220604.
- [13]严蔚刚,李德锋.我国高校学部的基本权力、分类及相关思考——基于我国学部制改革的调查研究[J].中国高教研究,2012(7):5.
- [14]韩强.中国大学学部制改革及其思考[D].南京师范大学.
- [15]李立国.守正创新循序渐进,科学推进学部制改革[N].光明日报,2023-3-8.
- [16]代峥,晏红霞.重庆大学探索“四链”融合,构建“大工程观”育人新生态[N].中国教育报,2022.6.22.
- [17]闫伊乔.各高校勇挑重担、力争一流——育拔尖人才,强创新之基[N].2022-12-4(05).
- [18]靳晓燕.学部制改革,怎样才能达到初衷[N].光明日报,2023-3-8.
- [19]戴宁.我国高校学部制改革与发展研究[D].江苏大学,2018.
- [20]周光礼.高校内部治理创新的政策框架[J].探索与争鸣,2017,(08):47-50.
- [21]王伟宜,董照星.我国大学学部制构建现状与未来走向[J].绍兴文理学院学报(教育版),2020,40(02):2-8+137.

#### 作者

伍箴秀 西安交通大学党委政策研究室  
职员

马晓彬 西安交通大学管理学院党委书记,  
党委政策研究室主任(兼)