

# 学科组织化:高校二级学院领导管理体制 建构的新视角

蒲波<sup>1</sup>,黄涛<sup>2</sup>

(1.三峡大学 高等教育研究所,湖北 宜昌 443002;2.北京大学 心理学系,北京 100871)

**摘 要:**目前,我国高校二级学院领导管理体制主要有“院长负责制”、“院党总支领导下的院长负责制”和“党政联席会基础上的院长负责制”,这些制度虽然在二级学院的人才培养和科学研究上起了一定的促进作用,但还存在学院领导角色与管理部门职责不清、行政组织与学科组织角色倒置、人才培养与学科建设间接分离、教师话语权与管理参与权缺失等一系列问题。建立在学科和专业基础上的二级学院,可以将学科组织作为二级学院的学术管理重心,实现学科组织化,进而建立基于学科组织的高校二级学院领导管理体制,成为消解二级学院领导管理体制问题的一种可能。

**关键词:**学科组织;二级学院;学术管理;行政管理;领导管理体制

**中图分类号:**G647

**文献标志码:**A

**文章编号:**1672-8580(2012)01-0091-06

伴随着高校规模的不断扩大以及高校内部管理体制改革的逐步深化,高校内部管理重心逐渐下移至以学科和专业组建起来的二级学院。二级学院的实体地位和管理功能日渐凸显,二级学院管理机制的研究正逐渐受到学者们的重视。目前,在对高校二级学院的领导管理体制的研究中,焦点仍聚集在学院由谁进行主要管理上,是院长,还是书记,尚未把重点转移到二级学院对管理对象的有效管理上。学科组织作为大学的基层学术组织,应是大学功能的载体,是二级学院管理的学术管理重心。因此,基于学科组织的发展,如何从学术管理、行政管理的角度构建和谐二级学院领导管理体制,更好地发挥二级学院在教学、科研及社会服务中的积极作用,是我国高校内部管理改革发展中急需解决的问题。

## 一、我国高校二级学院领导管理体制现状

我国高校二级学院的领导管理体制中,主要有“院长负责制”、“院党总支领导下的院长负责制”、“党政联席会基础上的院长负责制”和“教授委员会基础上的院长负责制”,这几种模式各有特点,各有利弊。“院长负责制”突显了院长在教学、科研中发挥的领导作用,但在一定程度上削弱了党组织的政治核心作用,淡化了党总支的领导地位。“院党总支领导下的院长负责制”将党对高等学校的管理进一步扩大到高等学校的基层组织,有利于加强党的领导<sup>[1]</sup>;但容易产生以党代政现象,导致党政不分,进而降低了行政工作的管理效率。“党政联席会基础上的院长负责制”有利于调动学院党政领导工作的积极性,便于规范二级学院的管理

收稿日期:2011-10-24

基金项目:三峡大学研究生科研创新基金项目(2010CX072)

作者简介:蒲波(1985-),男,四川资阳人,研究方向:高等教育管理、学位与研究生教育。

网络出版时间:2012-1-11 网络出版地址:<http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20120111.2032.003.html>

工作<sup>[2]</sup>;但容易造成党政角色混乱,相互推诿责任等问题。这3种模式虽然都解决了学院管理由“谁管理、谁负责”的问题,但基本上都是院长负责学院行政、教学和科研管理等方面的工作;书记承担学生管理、思想政治教育和工会建设等方面的工作,尚未从根本上改变二级学院的领导管理体制,在实践中依然存在人才培养、学科建设和学院管理等方面的问题。“教授委员会基础上的院长负责制”,增强了教授和学者的学术权力,推动了高校内部管理体制改革的深化;其中教授委员会的职责是治学,依托学科建立起来的院系教授集体权力得到了一定的保障<sup>[3]</sup>;理论上学院的党政系统代表行政力量,教授委员会代表学术力量,但实际中容易导致教授委员会和党政领导在权力上的纠纷,在科层制的高校管理体系中,教授委员会容易受二级学院各行政部门管理,使得其发言权甚微。在二级学院领导管理体制下,主要存在以下几个问题:

#### (一)学院领导角色与管理职能部门职责不清

在二级学院的领导管理体制中,无疑的是院分党委书记和院长都承担着学院改革与发展的重要任务,承担着发挥大学三大基本功能的职责,需要对各项任务做出决策和安排<sup>[4]</sup>。在实际的管理中,二级学院的领导既是行政管理,又是学术研究者,扮演了双重角色,需要根据不同角色处理不同的事务。但部分领导在角色转变与处理职责义务时,出现角色混乱,或者角色固势等问题。例如:院长在处理学术和行政角色时,往往站在行政一边,忽略了自己的学术角色身份,不能很好地代表学者和教授的权力诉求。在学院部门分工方面,二级学院的管理是个综合性的系统性工作,各个行政部门之间应该分工不分家。对于二级学院领导管理而言,行政工作和学术管理工作的协调性是高效管理的基础。当前,高校二级学院领导管理体制还处于初步的摸索阶段,在二级学院的管理中部分职能部门的设置与工作运行机制不协调。由于行政部门间分工和职责不明确,在具体执行过程中经常发生矛盾:例如难度工作相互推诿,学工办仅管学生的生活问题,教学办仅管学生的课程安排和教师上课,出现教学和学工管理分家。同时,部门之间缺乏沟通,教师与辅导员、教师与领导、辅导员与领导都只负责自己的事务,导致部门工作脱节,执行不到位,管理工作效率低<sup>[5]</sup>。

#### (二)行政组织与学科组织角色倒置

学科组织作为一种知识生产型组织,聚集着学科建设的专家和学者,他们是学科建设的最直接的行动者。在学科组织中,学科研究方向如何确定、学术人才如何培养、学科组织如何有序建设,在这些学术事务中,学者们具有直接的发言权<sup>[6]</sup>。其中学科带头人和资深学者在学术管理者应享有更直接的管理权和建议权。学院的行政组织是为学术事务管理提供服务的组织,他在学科组织的建设和发展上拥有的应是提供良好服务的权利。但在实际的学科组织建设中,学科建设的行政管理权放在学院的行政部门。院长决定学科带头人的选拔、学术人才的招聘、引进和培养;科研办决定科学研究的方向、课题申请等;学院负责人决定学者的职称和提升;教学办决定学生的培养方式、教学科目以及教学内容。二级学院的教代会和教授仅仅拥有学科建设的协商权和建议权。二级学院的学科组织只得按照行政组织的命令和指示,完成一项项目标管理任务,成为学院发展的劳动力,使得学科组织偏离知识生产的本位。此时的学科组织,不论是以研究所、研究室还是研究中心出现,都处于为行政组织服务的角色和地位,偏离学科组织的真实角色,逐步边缘化。被边缘化的学科组织,成为一个个为学术奋战的“独行者”,学科组织面临被强大行政组织解体的危机。

#### (三)人才培养与学科建设间接分离

现有的二级学院科层制管理结构中,依旧采用“院一系”、“院一系一研究室(研究所)”、“院一研究所(研究中心)”等传统的管理模式。这种科层制管理模式,往往高校的二级学院有多个副院长,分别负责本科教学、研究生教学与管理、学科建设、社会服务等,人为地将学院的三大职能分离。同时,由于院党总支主要在学工上对学生的思想政治情况进行管理,负责学生的日常管理;在对学生的管理中,日常管理和教学管理分属不同的领导负责,出现学工和教学管理的分离,不利于人才培养。另外,二级学院在学科建设时,独立于本科和研究生的教育,学科建设的成果很难运用于本科及研究生教育教学中,同时不同的院长分管本科和研究生管理,也导致本科生与研究生培养之间不具有连续性,出现人才培养脱节现象。基于此,由于学工与教学管理的分离、学科建设的孤立进行和

学科组织的边缘化,容易导致人才培养和学科建设间接分离。

#### (四)教师话语权与管理参与权缺失

在科层制下,教师不仅受到院系领导的管理,同时也受到二级学院各个职能部门的管理。在自上而下的科层制管理模式中,往往要求教师和学者能够按照领导、行政管理者制定的计划(或布置的任务)不折不扣地执行,教师仅仅是教学和科研工作的执行者,因而在教学改革和科研工作的决策中处于弱势地位,难以发出自己的声音,使得教师在教学改革和学术管理决策中失去了应有的话语权。目前,教师的话语权局限于面向学生的教学任务框架内,在此框架内教师拥有教学内容的的话语权,但这种话语权也受到了严格的限制,对学生的话语具有明确的指向性,失去了一个学者对现实问题的理性和道德评价的话语权。可见,处在科层体制底层的一线教师面向行政管理部门、院系领导乃至整个社会进行的诉求是无力的,沉默是他们的生存常态。由于教师面向权力部门和社会的失语,处于管理底层,长期处于被管理的状态,使得他们的管理参与权太低,甚至缺失。从而导致教师不积极参与学院的管理,教学不认真,学术兴趣不浓。

## 二、学科组织化:

### 高校二级学院领导管理体制的必然选择

伯顿·克拉克曾这样解读学科组织,“当我们把目光投向高等教育的‘生产车间’时,我们所看到的是一群研究一门门知识的专业学者。这种一门门的知识叫做‘学科’,而组织正是围绕这些学科确立起来的”<sup>[7]</sup>。可见,正如宣勇先生所言“学科组织不仅是大学基层学术组织,表现大学本质现象,还是以发现、传播和应用特定学科知识为使命的知识型组织,也是完成大学科学研究、人才培养和社会服务三大功能的学者共同体”<sup>[8]</sup>;更是高校二级学院学术管理的中心。基于学科组织的高校二级学院的领导管理体制的建立,势必成为高校内部体制改革的必然。

学科组织有三大构成要素:学者,学术信息和学术物质资料<sup>[9]</sup>。其中,学者是学科组织的基本要素,也是最为重要的要素;他们关系到学科的发展、学科组织的队伍建设、人才培养等。那么做好学者的服务工作就显得

尤为重要。现有的管理体制中,学者仅仅是行政管理中的被管理者、教学工作的实施者,缺少其管理参与权和教育话语权。若将学科组织化,建立基于学科组织的管理模式,或许是消解上述高校二级学院领导管理体制问题的一种可能;学科组织化后,二级学院的管理以学术管理为中心,以学科建设为重点,可以还给教师和学者一个学术空间,使其在学科组织中参与学院管理,有其科研和教学的话语权。学科组织化,可以让高校二级学院领导管理体制问题得到一定的消解,能够开创高校二级学院领导管理体制的新局面,主要表现在以下几个方面:

#### (一)学科组织化,有利于学院领导角色与管理职能部门职责明晰

以学科为基础建立起来的二级学院,其管理对象主要是学术事务,进而对学科组织进行学术管理,学院领导明确自己的管理重心。党政在共同商议的情况下以学科建设为中心共同治理学院,院长重在对学科组织的学科研究方向、人才培养等方面进行重点管理;院党总支重在把握学科组织的思想政治方向,并对人才培养进行必要的监督;教授委员会,重在对学科组织进行直接的学术管理和引导。这样明确了学院领导的管理角色,有利于缓和党政学术权力和行政权力之争。同时,学术事务范围之外的工作,则由行政部门协助为学科组织服务。学院依据管理工作的要求,对职能部门进行职能分析及分工,明确其职责与功能。各个行政部门在明确自己的目标之后,切实地为学科及学科组织的发展提供应有的便利化的服务,这样管理部门的职责由原来的管理者向服务者转变,更易让行政部门明晰自己的职责所在。这样的组织中,教师和学者组成了学科组织,行政人员组成了服务队,学术权力得以回归,学科组织的工作能力和创造力得以增强。

#### (二)学科组织化,有利于行政组织与学科组织互动成长

在基于学科组织的管理模式中,学院以学术管理为中心,而落脚点在教授委员会对各个学科组织的管理上,行政组织成为学科组织的服务队。具体地讲,学科组织在学院的学术管理中,摆脱行政组织的直接管理,具有学术管理的自主权,可以直接地参与到学院

的学术管理事务中,例如学者们共同商定学科的研究方向、选拔学科带头人、商议课题申请,拥有一定的学术自由空间;制定学生培养计划、设计教学内容,拥有计划和实施教学的权力,同时也可以将学术(或实践)项目与企业合作,进行社会服务。而行政组织,在学院的行政事务的管理中,拥有对学生思想工作、学生学习状况监督、实验室管理、资料室管理等方面的权力,并为学科组织的发展服务提供必要的服务支持。这样的管理模式,学科组织在党总支的政治引导和行政组织的监督下飞速地发展,快速发展的学科组织对行政组织也提出更高的要求,也刺激行政组织良性的发展。

### (三) 学科组织化,有利于学科建设与人才培养共同发展

传统的二级学院领导管理体制,没有明确学科建设的职能部门,大部分二级学院设置有科研办,主要负责发论文,出专著和拿项目,并将其视为学科建设职能部门<sup>⑨</sup>。这样学科建立和人才培养彻底分离,不利于学科建设,也不利于人才的培养。学科组织化后,学科组织不仅作为学科建设的责任主体和学术管理部门,还为学科建设提供了必要的制度保障和制度规范;同时还作为学生工作和教学工作管理的实施部门,对人才培养进行严格的质量把关,使学科建设和人才培养有机的统一。在学科建设方面,学科组织通过学术管理促使学科建设取得一系列丰硕的学术成果,并将这些研究成果运用于本科、研究生教育中,使得学科建设和教学工作有机统一。在人才培养方面,学科组织整合学工和教学工作,加强了学生的日常管理和学习管理,使得学工和教学有机统一;同时学科组织对本科和研究生具有培养责任,使得本科和研究生教育一脉相承,不出现脱节现象。总之,学科组织化后,通过学科建设,可以促进教学改革和科研发展,提升以及教师队伍的教学和科研水平,从而提高人才培养质量,提升学科建设水平。

### (四) 学科组织化,有利于教师话语权与管理参与权得到保障

身处二级学院中的教师,由于科层制组织过分强调成员之间的竞争关系,主要以行政方式管理科层制组织,不能使教师间互相学习与合作。学科组织化后,

形成教师学术组织共同体,教师可以在学术研究中得到同伴的帮助、支持和理解。学科组织既适用于新教师,又适用于那些有经验的教师,而且以院领导为代表的二级学院管理者也可以教授和学者的身份、角色参与进来,使整个学院形成不同的学术组织。在学科组织中,教师可以讨论学术、教学中问题,分享学术成果,教师和学者的话语权得到应有的尊重和保护。

## 三、基于学科组织的高校二级学院领导管理体制构想

学科组织化有助于理顺高校二级学院领导管理体制,使一些领导管理体制的问题得以消解。基于学科组织的高校二级学院领导管理体制,就是在理顺高校管理体制和领导体制的情况下,进一步结合当前运用较广的“党政联席会议共同负责制”,建立以学科发展为中心,学科组织为学术管理重心的二级学院领导管理体制。具体的二级学院领导管理体制架构如图1所示,图中学术管理和行政管理作为高校二级学院管理的重要组成部分,重点是学术管理,行政管理起辅助作用。

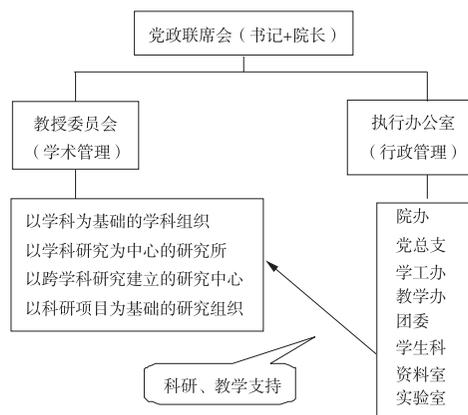


图1 二级学院领导管理体制架构图

### (一) 完善党政联席会议制度,保证学院决策的科学性

要提高二级学院的管理决策能力,根本的是要完善党政联席会议制度,保证上级各项决策全面、有效地落实,推动学科组织健康有序地发展。具体说来,一是要提高党政领导人的自身素质,让懂管理、懂教育、懂得一定学科专业的专才成为党政领导人,进而为二级学院进行科学的决策提高人力保障。也就是说,党总支书记应对学院的行政工作进行引导和管理,并监督学

院的发展;院长应积极与教授委员会交流,并为学院学科发展指明方向,展示学院未来的发展宏图。二是要通过党政联席会议规范决策程序,坚持“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”原则,在面对学科建设、科学研究、人才培养等问题时,党政领导应听取相关人士的建议,并让学院的教职员工参与到学院的管理中去,让教职员工参与决策、参与实施,实现决策程序的科学性。只有提高党政领导人的素质和规范科学决策程序,才能更好地完善党政联席会议制度,进而对学院的事务进行科学决策与管理。

### **(二)建立学术管理和行政管理,保障二级学院的学术管理中心**

就高校管理而言,朱九思先生认为,“高校管理的3个部分是学生管理、行政管理和思想管理。学术管理的‘学术’二字内涵较宽,包括教学和研究工作。三者以学术管理为中心,密切联系,相互制约”<sup>[10]</sup>。可见,高校二级学院可以尝试建立学术管理和行政管理部门,并由其分管相应的二级学院事务。学术管理,由学科带头人、学术专家和教师代表组成的教授委员会,在对二级学院的学术事务进行管理的同时,重在学科组织进行管理,主要对学科组织在科学研究、教学和社会服务方面进行指导和监督,实现学科组织在人才培养、科学研究和社会服务功能的一体化。行政管理,将原来的诸如院办、党总支、教学办、科研办、学工办、团委等职能部门整合成执行办公室,执行办公室的主要任务是为学科组织的发展服务和监督部门,重在完成学校布置的任务以及为本学院的学科组织的发展提供科学研究和教学工作的支持服务性工作。建立学术管理和行政管理,各司其责,给予了学术管理一席之地,并让学术管理回到学院管理的中心,更有利于大学功能的发挥和实现。

### **(三)形成学术管理和行政管理分立模式,保证学科组织的有效权力**

学术管理和行政管理分立并存,可以保证行政力量不会简单地介入到学科组织的管理中<sup>[11]</sup>。二级学院内部主要有两类管理部门,一类是教授委员会治理下的学科组织,主要负责大学的教学、科研和社会服务,是大学功能的体现,实行学术管理;另一类主要是行政执行办公室中的各职能部门,主要从事学科组织工作

中的科研和教学的服务性工作,实行行政管理。从图1可知,行政执行部门不参与具体的教学和科研事务,而只是为教学和科研工作提供最大的服务。这样的管理模式中,给予了学科组织一定的学术空间,也为学科组织的发展提供了必要的服务支持。教授委员会下设立研究所、研究室等学科组织,并对其进行学术管理和学科组织建设。行政管理和学术管理分立模式,行政对学术服务的管理思想为二级学院学科组织在教学、科研上提供了内部切实的保障机制;同时行政执行办公室中各部门间的相互协作,可以促进行政事务办事效率的提高。

### **(四)扩大学科组织的管理权限,提升大学人才培养、科学研究能力**

以学科为基础建立起来的学科组织,可以理顺院系和科研机构的关系,合理分配行政、学术管理职能,增加了学科组织对教学和科研的直接参与和管理,逐步形成以学科建设为依托,学科组织发展为重心的二级学院管理模式。以学科组织这样的非行政性的组织代替系、所、室这一类的行政机构,把原来由行政部门支配的学术权力归还给学术组织,打破了在大学内部管理体制中行政权力所带来的行政壁垒,可以从根本上解决学术权力和行政权力之争;打破了传统的人才培养和科学研究的分离格局,通过建立学科组织将教学工作和科学研究有机结合,实现了教学科研两大管理体系的统一,进而提高二级学院人才培养和科学研究能力,更好地彰显大学的本质和组织特性。

基于学科组织的高校二级学院领导管理体制,学院主要对该院的教授委员会和执行办公室进行管理,明确了学院的管理对象,规范了学院的管理行为。在这一管理体制中,学院将管理重心下移到学术管理和行政管理上,并下放管理权力,让学科组织管理和负责人才培养、科学研究及社会服务等工作,行政组织支持协助学科组织的发展。这样,学院在党政共同科学决策的领导下,扩大学科组织的学术管理权力,宏观调控学术和行政的管理权限,从而促进学科的发展,激发学科组织的活力,切实实现大学的三大职能。

### **参考文献:**

[1] 郑刚,孙晓孔.建国以来我国高等学校内部校领导体制的回顾

- 顾及反思[J].现代教育科学:高教研究,2006,(2):102-105.
- [2] 贾效明,焦文俊.大学学院实体化建设中学院治理结构的改革与调整[J].北京理工大学学报:社会科学版,2005,(6):64-66.
- [3] 史宁中.教授委员会:建立现代大学制度的有益探索[EB/OL].(2009-9-6)[2011-10-20].<http://office.nenu.edu.cn/a/dszs/ldjh/856.html>.
- [4] 王成瑞.校院两级管理模式下的教育资源优化配置[J].四川理工学院学报:社会科学版,2011,(1):63-66.
- [5] 杜英芳.当前高校二级学院管理中存在的问题与对策[J].教育探索,2010,(12):99-100.
- [6] 宣勇.大学变革的逻辑[M].北京:人民出版社,2009:84.
- [7] [美]伯顿·克拉克.高等教育新论[M].王成绪,等,译.杭州:浙江教育出版社,1998:119.
- [8] 宣勇.大学组织结构研究[D].华东师范大学,2004:81.
- [9] 赵军.基于学科组织的高校二级学院领导管理体制架构研究[J].教学研究,2011,(1):7-10.
- [10] 朱九思.关于高等学校管理[J].洛阳大学学报,1997,(3):1-3.
- [11] 史秋衡,吴雪.大学基层学术组织制度建设的内在逻辑[J].复旦教育论坛,2009,(5):28-35.

责任编辑:梁 雁

## Discipline Organization: a New Perspective of Building Leadership Management System of an Associate School of a University

PU Bo<sup>1</sup>, HUANG Tao<sup>2</sup>

(1. Higher Education Institute, China Three Gorges University, Yichang 443002, China;

2. Department of Psychology, Beijing University, Beijing 100871, China)

**Abstract:** At present, the leadership management system of an associate school of a university in our country mainly includes “president responsibility system”, “president responsibility system under the leadership of CP branch” and “president responsibility system based on Party-government meeting system”. Although these systems play a role in personnel training and scientific research, there are some problems, such as the confusion of leadership role and management responsibility, the role inversion of administrative organization and discipline organization, the separation of talent cultivation and subject construction, and the lack of teachers’ discourse right and management right. The associate school of a university based on disciplines and specialties can consider the discipline organization as a center of associate school academic management to achieve discipline organization, and further build leadership management system of the associate school of the university based on it, thus digest some associate school management system problems.

**Key words:** discipline organization; associate school; academic management; administrative management; leadership management system