DOI:10.14092/j.cnki.cn11-3956/c.2019.06.009

对科研成果来说总体处于劣势,显示出学校重科研 $轻教学方面的导向比较明显; 二是 C 类学院在科研方面处于弱势的同时,投入教学研究的人数占比逆向升高,显示出基础学院在教学科研工作与产出方面与 N $? 类学院特点的不同′数据显示,某 C 类学院的人均科研工作量与人均科研绩效甚至不足某 N 类学院的十分之一′但 C 类学院近年来也开始分化趋势,如理学院在教学研究方面呈现良好势头′

( 二) 一流学科建设背景下学院组织机制相对滞后

!H 大学学院体系的设置缺乏科学规划′M 大学的学院设置从源头上主要分为三类: 一是学校当家的传统优势学科,由专业不断扩充丰富而设立学院; 二是由从传统学科的母体学院分化出来独立发展; 三是源于学校规模扩张之后部门升格演变而来′这样的学院组织体系,没有严格按照学科体系和学科门类规划设置,近半数以上的学院是二级学科设置,还有部分按一级学科设置,工科学科之间的横向联系不够,文理学科对工科的融与支撑更是找不到发力点′

%H 非优势学科学院组织发展面临困境′C 类学院是 M 大学的文理等基础学科依托学院,作为工科大学的非优势学科,学院一方面承载为全校开设公共基础课程的任务,另一方面也在艰难的条件下推动着学科建设发展′相对于优势学科的 N 类学院与强劲发展的 ? 类学院,M 大学的 C 类学院多年来一直处于相对尴尬的生存与发展境地: 学院既缺乏来自于行业与社会的平台 $项目等资源,也缺乏大学重点建设的发展资金 $研究生指标等,特别是在吸引高层次人才方面普遍乏力,学院组织机制缺少激活的动力和张力,组织发展面临困境′

1H 学院内部组织结构不适应一流学科建设内在要求′M 大学实施校 $院二级管理体制,学院下设置教研室 $实验室 $研究所或研究中心作为教学或科研基层单位′教研室基层组织是源于上世纪 #$ 年代按照教学计划集体备课的需要延伸而来,这是大学组织设置的普遍模式′但在教育教学沿革及教育技术发展的背景下,教师个性化教学模式或现代化手段运用的趋势更加普遍,很多学院的教研室成为老师在学院活动的事务性管理机构,没有发挥实质的功能效应′工科学院的教师业务活动一般以实验室为主,是导师带研究生教学科研的场所; 研究所或研究中心作为重点学院的科研机构设置,实际上也很少在构建团队 $实施科研团队作业方式方面起到规制作用′从运行状态来看,学院的组织形态与学科建设所要求的凝练学科方向 $汇聚平台 $组成团队的目标具有一定差距,同时也造成一定的资源浪费,没有形成一流学科建设所要求的高效运作的组织形态和学术环境′

( 三) 学院人才队伍建设与发展的压力更加凸显

教师队伍结构的"底部沉重 #及其他问题′作为从"教学型 #向"教学科研型 #高校转化并向高水平研究型大学目标进军的 M 大学来说,历史造就了学校的师资队伍处于新老交替的阶段′以肩负着一流学科建设领头雁重任的 N 类学院为例,多年来,学校倾力投入 N 类优势学科学院建设,在人才 $平台 $软硬环境等各方面都给予学院极大支持,但是,学院在教学科研取得显著成绩的同时,人才队伍建设的各种矛盾与困境也成为发展中的突出瓶颈′学院队伍体量大 $整体力量强,但结构复杂 $底部深重 $分化较大,在多年来人事改革只限于作"加法 #而不作"减法 #的现状下,教师队伍"存量 #与"增量 #的差距增大,学术产出的"二八 #现象比较严重,给学院的发展及管理造成困难′相比而言,? 类学院没有历史包袱,人才队伍以中青年海内外博士团队为主,队伍起点高 $潜力大 $结构整齐,富有活力; 但是,? 类学院青年教师众多,教师队伍面临职业发展与生活起步的双重压力,整体队伍的向心力不强,在高水平团队组成与建设上出现种种矛盾和问题′

人才竞争与高端人才引进存在隐忧′在"双一流 #建设背景下,高端人才( 指有国家人才工程名号的各类人才) 竞争在各个类型层次的高校不断延伸 $愈演愈烈′但是,人才队伍的建设与发展却远非简单的"拿来主义 #可以解决,人才作用的发挥也与环境 $土壤 $背景等有着内在的联系与规律′M 大学着力推动"人才强校 #战略方针,把引进高端人才作为对学院工作考核的重要指标之一′从实施



(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

效果来看,高端人才在引领学科 $发展学术方面发挥了重要作用,但同时也带来了一些问题: 有的"人才 #引进学校几年仍"水土不服 #,不仅没有做出突出的成果,而且因为学院资源等问题与现有教师队伍发生矛盾; 有的"人才 #因引进时只在学术业绩方面单项考察而发生了师德方面的问题,造成不良影响; 有的"人才 #在引入学校后不久又因学术方向 $特遇等因素再次流失,几年中已有数例此类情况发生 ′ 在学术市场日益形成 $高端人才仍属稀缺的高校环境,人才引进的正 $负面效应同时呈现 ′

人才的组织承诺面临威胁 ′ 西方学者梅耶( c6Y6>) 和艾伦( N**65) 用"组织承诺 #的理论模型解释组织人的忠诚与投入问题,认为组织承诺包括情感承诺 $特续承诺与规范承诺 ′[1] 这个理论在解释学院组织行为方面主要指教师队伍存在着"显性流失 #与"隐性流失 #,显性流失体现为人才的频繁流失与流动,而隐性流失则具有更广泛的代表性,表现为: 教师虽然身在学校,但对学校事务卷入程度很低,不会积极主动地把个人投入和组织发展联系起来 ′[6] 在 M 大学,这几类情况都不同程度地普遍存在,表 1 显示了三类学院的代表性案例,不同的案例反映出了同类性质的问题,即都体现出教师与学院的"组织融和度 #不高的现象 ′

表 3　D 大学三类学院组织承诺问题案例

| 学院 | 组织承诺问题案例 |
| --- | --- |
| N! 学院 | 某高端人才 d,大学与学院经过多方努力从某科研机构连带其团队一起引进 ′ 但在学校工作不足三年,在组织融和与团队发展方面遇到种种矛盾,再次离岗流失 $另谋发展 ′ |
| ?% 学院 | 某学术带头人 \,在学科领域发展 $团队建设等方面经常与学院发生矛盾,平时更多的精力投入在外拿课题 $做报告,不愿参与学院更多工作 ′ |
| C1 学院 | 某副教授 Z,以承担基本教学工作为主,没有科研工作 $教学研究和绩效,放弃了专业技术职务的更高要求和主观努力,称只追求"幸福生活 #$ |

## 三 ′&双一流 #背景下学院组织的改进与发展对策

作为大学系统的组织因子,大学学院的发展是大学发展目标下学校整体办学状态与水平的反映 ′ 在高等教育内涵式发展阶段,高等教育系统发展既体现为 #结构优化 $质量提高 $实力增强 #,又体现为系统各要素的"统一 $协调 $可持续发展 #,[1] 这是新时代中高等教育发展的指导思想 ′ M 大学学院的发展状态在一定程度上反映出了我国高校发展中某些带有普遍意义的问题,在"双一流 #建设目标下,有些问题与矛盾可能暴露得更加突出,比如学科的差异化 $学院的组织结构 $高端人才竞争问题等 ′ 为此,学院问题应放置于"双一流 #建设的背景下与大学整体发展的环境中进行系统思考,从大学发展整体目标看学科差异 $从一流学科形态的内在要求看学院组织 $从人才生态和规律建设教师队伍,解决好系统定位 $组织形态 $人才生态三个问题 ′

### ( 一) 在大学整体发展目标指导下推进各类学院建设发展

#### !0引导学院在一流学科体系建设目标下找准发展定位

中外高等教育发展实践证明,不管哪一类的高等学校都不可能做到学科体系内所有学科齐头并进地同步发展,因而学科依托组织的发展差异也在所难免 ′ 关键在于要根据大学发展的整体目标对大学学科体系的布局 $使命 $任务有清晰的规划和认识,在此基础上,引导各类学院在大学系统中找准定位,这样才能形成有序 $和谐 $关联 $互补的学科组织体系,扎实有效地推进学科建设 ′ 例如,围绕 M 大学建设世界一流能源工程学科体系的目标,优势学科的 N 类学院定位是冲击世界一流学科,新兴能源学科的 ? 类学院定位要发展高原学科,C 类学院则要在学科体系的整体目标下综合思考发展定位: 作为新工科建设的强力支撑,理学院要加大力度推进内涵建设,而相对弱势的三个文科学院的发展路径应该从新工科发展对人才结构的综合需求方面独辟蹊径,以甘于做"沃土 #′努力成"丛林 #的



(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

定位把开展通识教育作为组织建设目标,而不能盲目地与 N 类 $? 类学院一样,从学科建设排名上去比拼实力′同时,要考虑以组织整合来进一步凝聚方向 $积聚资源 $加强实力,催生大学新的增长点′

‰ 以系统最优化目标推进学院的分类管理和评价

一个高效协调的大学发展系统,聚合共进的关键在于抓住不同组织因子的核心要素,催生和激活其学术生产力,以最优化目标推进系统发展′由于历史不同 $基础不同 $资源不同 $学科属性不同,大学系统每所学院的发展状态会千差万别,高水平的大学管理应依据学院的不同类型施以不同的目标管理′从学院评价的角度出发,单纯从学术产出绩效的尺度来评价所有学院也是不可取的,而应该思考从通用和分类 $投入和产出 $存量和增量 $定量和定性的多重维度视角评价学院,在资源配置 $人才队伍 $教育教学 $科研产出等方面实施学院的分类目标管理,甚至做到一类学院或一个学院一个政策,这样才能促进学校整体系统高效运转发展′

针对 M 大学的三类不同学院,应根据不同学院定位赋予学院不同着力点的任务与工作目标′比如,N 类学院着力在重大科研项目 $重大学术产出 $高端人才引进或培育方面下达任务目标; ? 类学院更加鼓励学科交叉融和,在大团队 $大平台建设方面给予更多倾向性支持; 而对 C 类学院,要着重在优秀课程建设 $教育教学改革方面加强政策引导′这样才会真正起到对各类组织的激励管理效用,推进大学整体发展目标的实现′

1⃝ 构建基于"大教育观 #的学院合作平台

"教育组织是一个松散耦合的系统,包括院系在内的大学组织结构是一个高度分化和低度整合的组织,组织子系统之间和成员之间是一种松散联结的关系 #$[3] 调研中发现,近年来高等教育外部环境的"指标办学 #或"学术 bM/ #的竞争态势也给高校内部环境带来了深刻影响,相对于同一学科领域的合作,在一所大学内学院之间 $教师之间反而处于一个经常隔离的状态,缺少同一个办学目标下横向的联动发展; 优势学院与基础学院的师生对一个大学目标的认同感 $归属感 $荣誉感具有较大差异,这样对形成学校整体办学目标导向下的大学文化十分不利′为此,要在"大教育观 #思想的指导下加强文化建设 $搭建合作平台,推进一个大学的学院组织联动机制的实现,着力构筑协同育人 $共享合作的大学共同体′

( 二) 以建设一流学科组织形态的目标推进学院组织改造

!⃝ 从组织形态的视角把学科与学院统合一体

在高等教育发展史上,学系的诞生从起源上是"为了便于管理而对教师进行分类的标签,但确也反映了教学的专门化趋势与教师群体的合作意识 #$[4] 伯顿( 克拉克则进一步强调了大学学术组织是对学术成就"制度上的回应 #,认为对学术工作"经久不息和有控制的发展只有通过制度上的构架才能得到′[2] 这些论述强调了学院的两个特性: 其一,学院是学术或学科专门化管理的需要; 其二,学院作为学术组织是一种学科的制度规制′但在实际上,人们一般对"学科 #与"学院 #概念的使用常常不在一个范畴,学科建设划入学术生产领域,而学院发展归入行政管理领域,缺少从学科建设组织形态的综合视域中去思考学科和学院的建设发展,这样在实践中会导致很多问题比如,学科建设的任务与学院发展的目标是两条线展开,领导也是分工负责,机制上运行十分不畅; 学科评估时一个学科要从各学院四处搜集 $拼凑材料,学科建设资源与学院发展资源重复交叉等′要改变这样的现象,必须从战略思维上把二者统合一体,从思想和机制两方面使学院发展围绕学科建设落地 $做实′

‰按照一流学科建设组织形态的标准设置学院

学术组织机构的设置和运行是我国高等教育在政策制定 $理论研究和实践探索等方面相对弱化的一个问题,表现为有些高校设置学院在源头上相对随意 $在实践中标准模糊,缺少整体规划和发展目标′按照一流学科建设的内在要求和建设标准进行组织设计,不仅是学院设置的科学依据,也是学院组织改造的一个有效策略′按照学科建设的逻辑设置学院,应该遵从几个原则: 一是有利于学校整



(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

体学科体系的组织建设,二是有利于学科之间的融合交叉,三是有利于建构学术共同体,四是有利于创新人才综合培养′

从 M 大学的学院设置情况来看,组织机制运行低效的原因很大程度上在于有些学院学科宽度过窄 $学科融合困难 $管理资源浪费,造成组织乏力 $人浮于事 $低效运转′针对这种现状,学校需要从顶层设计上加强对现有组织体系的重新规划和设计,在"高水平研究型 #大学办学目标的导向下,有必要通过机构的重组或调整,重新谋划学科方向 $拓宽学科宽度 $整合学科资源,以新的学院组织架构推进高水平学科体系 $治理体系建设′

1⁰在学科交叉融合背景下推进学院组织再造

应对后工业时代产业结构调整及世界前沿科研技术发展的趋势,一流学科建设在动态发展中更多地展示出多学科交叉 $融合的模式和格局′在这个背景下,一些高校已在跨学科组织建设方面做出了先期探索′需要说明的是,习惯于依赖"单位制#&岗位意识 #的"组织思维 #是我国大学普遍的行为方式,因此,真正突破组织边界 $打破"单位 #壁垒,在学院基础上建构有利于学科交叉融合的跨学科 $跨领域学术组织,需要从理念到机制 $从设计到行动的全方位深化改革′不仅如此,适应一流学科建设的需要,变革多年陈旧的机制结构 $推进学院内部的组织结构再造也是一条必须要突破的路径′例如,为了推进一流本科教育改革,对于工科学院,可以研究把基层学术组织的教研室与实验室合二为一,以促进个性化的研究型人才培养;对于文科类学院来说,可以考虑整合资源成立通识教育中心,也可以考虑以课程中心组织来更替形同虚设的教研室,通过组织改造促进机制激活,推进一流学科建设′

(三) 以打造优秀人才生态为准则推进人才资源优化发展

!⁰以师德为先的原则强化人才队伍整体素质的建设

人队伍始终都是高校办学最大的生产力,大学竞争 $学院发展最根本的因素还是要归于人力资源效力的充分发挥′近年来高校在强调繁荣学术的同时,由于学术自律强调不够或因教师师德出现问题的现象屡见不鲜′要从正视教师地位 $责任及使命的严肃性出发,以师德为先 $才德并重的标准加强师资培育和优化,进一步提高高校教师准入门槛与资质要求;同时,要加强对教师教育责任与义务的倡导和弘扬以及教师个体行为的制度约束,这些都是长期以来学院人才建设的突出问题,需要从学校和学院层面联动发力,在加强制度文化建设和组织文化氛围培养方面采取有效策略′

‰从尊重人才规律的角度优化人才成长的环境生态

大学极端关注"明星教授 #′高端人才"论身价争夺 #的急功近利的人才竞争效应令人反省′国外著名大学在引进关键人才时,采取由整个学院团队对其包括"组织融入 #在内的全方位的考察与评议方式,这是一个值得学习与研究的经验′尤其值得关注的是,在教师发展价值日趋多元化的今天,学院更应该深入地研究和尊重人才成长与发展的规律,从如何构筑良性的人才队伍生态 $建设优秀组织文化的视角出发进行人力资源配置和使用,着力于教师队伍整体队伍的建设,这是对学院建设发展形成长期 $深远 $持久影响效应的关键所在′

1⁰从教师职业化发展的路径推进教师的专业化分类管理

从目前美国著名大学的经验来看,教师工作岗位的分类管理是其重要的人事政策,根据功能与收入设置相应的教学科研岗位及专职科研岗位′[3] 这个做法目前也在我国部分大学得到了认同与推行′针对结构性"底部沉重 #的师资队伍现状,解决学术生产效力的办法是从制度设计上分流和分岗′发挥岗位效益′不仅如此,大学要在"办学回归人才培养 #的指导思想下通过制度设计引导和推动各类教师的专业发展′例如,引导"教学型 #的教师从单纯"教书 #向教学学术工作转化,通过开发教学目标下的课程设计 $教学研讨 $公开课 $教法改革 $教学反思日记等多样化教学研究和实践载体,推进研究型人才培养的发展并在教学评价制度方面同步改革′通过实施一系列有效的改进措施,学



(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

院的组织环境会有一个渐进式的变化,最终推动大学学院组织的分类管理,在构筑大学良性学术生态环境的基础上激发教师队伍的整体活力 ′


参考文献

[!] c6Y6> [ /, N**65 F [0N R(>66 l 234735659 C3526798<*;U<9;35 3X K>@<5;P<9;35<* C344;9465 [[] 0 Z84<5 ^6U38>26 c<5<@64659 ^6V;6W, !""!( !) 0

[%] 王振洪0管理文化视域下民办高职院校教师组织承诺的提升路径 [[] 0教育研究,%$!G( !) : "%l "G0

[1] 别敦荣0论高等教育内涵式发展 [[] 0中国高教研究,%$!G( &) : &l !J0

[J] 孟照海0制度化与去制度化: 世界一流学科建设的内在张力 """ 以美国芝加哥大学社会学系为例 [[] 0中国高教研究,%$!G( #) : %! l %#0

[#] 陈挺柱0学系在美国大学的诞生与发展 [[] 0高等教育研究,%$!G( !%) : '& l G#0

[&] 伯顿(克拉克0高等教育系统 [c] 0杭州: 杭州大学出版社,!""J: J0

['] 杜育红,袁玉芝0高等教育资源配置的逻辑与内涵发展 [[] 0教育与经济,%$!'( 1) : 1 l G0


# The Improvement and Development of University and College Organization Under The Background of "Double First-Class" ! Analysis of College Resources And Status Based on D University


f TF d(65L<5@

( Z;@(6> S)82<9;35 .5U9;9896 3X F3>9( C(;5< S*629>;2 / 3W6> T5;V6>U;9Y, ?6;=;5@ !$%%$&,C(;5<)



**Abstract:** R(6 3>@<5;P<9;35 )6V6*374659 3X 85;V6>U;9Y <5) 23**6@6U ;U 85+<*<526) <5) );V6>U;X;6) 85)6> 9(6 ]6Y U9><96@;2 )6V6*374659 43)6* 3X (;@(6> 6)82<9;350 _>34 9(6 <5<*YU;U 3X 9(6 23**6@6 23473U;9;35, 96<2(6> >6U38>26U, W3>] 76>X3>4<526 <5) 7>3+*64U ;5 M T5;V6>U;9Y, ;9 ;U X385) 9(<9 9(6 2*<UU;X;2<9;35 <5) );XX6>659;<9;35 3X 9(6 23**6@6 X<28*9Y <5) <2<)64;2 389789 <>6 43>6 7>34;5659, <5) 9(6 9<*659 96<4 ;U 85)6> @>6<9 7>6UU8>6, 9(6 )6V6*374659 3X 3>@<5;P<9;35<* UYU964 ;U X<2;5@ );XX;28*9;6U, <5) 9(6 )6V6*374659 3X V8*56><+*6 );U2;7*;56U ;U );XX;28*90 ^6U6<>2( U8@@6U9U 9(<9 23**6@6 7>3+*64U U(38*) +6 7*<26) ;5 9(6 +<2]@>385) 3X 9(6 235U9>829;35 3X ")38+*6 937 # <5) 9(6 85;V6>U;9Y 3V6><** )6V6*374659 65V;>354659 3X UYU964 9(;5];5@0 R(6 23**6@6 X3> 73U;9;35;5@ U(38*) +6 @8;)6) X>34 9(6 3V6><** @3<* 3X 85;V6>U;9Y )6V6*374659, <5) 9(6 937 );U2;7*;56 X3>4 U(38*) +6 >6e8;>6) X>34 7>3439;5@ 23**6@6 3>@<5;P<9;35,<U W6** <U 623*3@;2<* +8;*);5@ 9<*659U )6V6*374659 <5) 96<2(6>U & 7>3X6UU;35<* )6V6*374659 0



**Key words:** )38+*6 X;>U9L2*<UU; 23**6@6 3>@<5;P<9;35; 96<2(6>; ;47>3V64659; )6V6*374659



( 责任编辑: 杜红琴)


( !"$(

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net