



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

高校内部院级治理改革的价值、挑战与行动路径 ——基于 2019 年“中欧大学治理及学术创新”国际研 讨班的学习与思考

张玉婷 刘六生¹

（云南师范大学教育学部，云南，昆明，650500）

摘 要：2019 年 6 月 23 日-28 日，“中欧大学治理及学术创新”国际研讨班在国家教育行政学院举行了开班式，本次研讨班的学习主要分为“学者主旨演讲”、“高校现场教学”和“系列研讨会”三类活动形式，研讨班就中欧高校的治理模式与结构，治理中存在的重难点问题，以及院级治理路径进行了分享与深入研讨，并走进了四所中国一流大学二级学院观摩了现场教学。本文对此次研讨班学习的相关内容总结，并在此基础上进一步思考高校院级治理问题。

关键词：LEAD2 项目；中欧大学；院级治理

在中外高校治理改革的新形势下，高校内部二级学院治理也面临着极大的挑战。优化高校内部治理结构是建设中国特色现代高校二级学院治理制度的核心问题。基于 LEAD 项目一期，对学术领导力的研究与探索基础上，为加强中欧双方在高校治理方面的合作与学习，重视高校二级学院治理内部治理，尤其是院校两级治理，由欧盟“伊拉斯谟（Erasmus）+”支持的 LEAD2 项目的“中欧高校二级学院治理治理与学术创新国际研讨班”在国家教育行政学院举行。本次研讨

¹ **作者简介：**张玉婷（1995—），女，云南大理人，云南师范大学教育史专业硕士研究生；刘六生（1975—），男，江西大余人，博士，副教授，云南师范大学教育学部副主任，主要从事区域高等教育评价研究。

班是该项目第二期自启动以来开展的第一次混合培训和研讨会。该项目于 2019 年 6 月 23-28 日举行了研讨班的系列学习，得到了班级学员高度的认可。

一、高校院级治理改革的背景与价值

自党的十八大提出推动高等教育内涵式发展以来，国家先后出台了一系列政策措施深化高校内部管理体制的改革，而我国高等教育管理体制的改革首要解决的关键问题就是完善高校二级学院治理内部治理结构。2017 年教育部颁布的《关于深化高等教育领域简政放权放管结合优化服务改革的若干意见》，指出进行高校内部治理的改革，而改革的根本必须贯彻落实到二级学院，使得二级学院逐渐获得独立的自主治理权。高校在面临着学术创新和资源竞争的压力下，学校管理进行内部分权，适应了我国高等教育改革的主要方向，调动高校发展的积极性。

从本质上讲，高校的院校两级管理体制与运行机制的改革也就是将原以职能部门为主体的管理模式转变分权为以学院为主体管理模式。^[1]它的总体目标是实现权力下移，使学校层面居于主导地位，负责全局性、宏观性的工作，并支持与扶植学院的优势和特色，并对各学院的资源配置起导向作用；而各个学院基层则起到对学校整体的制约作用，影响着学校的总体质量和综合效益。从高校二级学院治理培养学术人才的目的上讲，学术就是高校二级学院治理的生命，高校二级学院治理管理理应确保学术自由，而学术发展的趋势最终又聚焦到学院，集中于学院一级的学者身上，高校二级学院治理内部管理正应以学院为重心，从“高校二级学院治理办高校二级学院治理”到“学院办高校二级学院治理”，再到“学者办高校二级学院治理”。一方面，完善内部治理结构是充分发挥学校管理，增强基层活力的必然要求。它可以突破中国高校管理中长期形成的管理权限过分集中，对职能部门的过度管理，将部分管理权限放到各级学院，赋予基层管理更多更大的权力，形成在校级领导下学院自我管理的运行机制，进而提高学校总体的办学水平与综合实力。另一方面，学校两级管理制度的实施是促进学科整合和发展，提高教育教学质量的内在需要。通过在学院内部提供更多权益，教师与学生之间产生更多的交流与学习，学院与学院之间的沟通与合作，学科与学科的交叉与整合，更有利于发挥学校不同群体的优势，突出和形成各学院自身的学术优势，适应科学发展的潮流。促进学科发展的现代化和综合化进程，确保教学和科

研绩效的提高与完善。

二、高校院级治理面临的挑战与困难

尽管当前许多高校在校院两级管理方面已经取得一定经验与成效，但想实现真正的合理高效还有很大的距离。研讨班成员在分多次小组进行探讨的活动中，剖析且归纳了现行高校内部院级治理结构中的共有问题与一般缺失，提出高校内部治理改革依然面临着不少的挑战与困难。

（一）协调管理：学术权利与行政权利难以平衡

高校二级学院治理内部存在学术权力和行政权力的两种权利模式是高校二级学院治理的普遍共识。这两种基本的权利模式直接关系到高校二级学院治理的运作模式及其管理效果。而既有学科性质又有科层性质的独特管理结构，也促使了学术事务和行政事务的管理的复杂交织。^[2]长期以来，高校内部的学术权力与行政权力都没有能找到一个科学合理的平衡点，使其能在行政管理和学术管理中有效地运作起来。如何处理好这两种权力模式之间的关系，探寻学术权利与行政权利之间的平衡点，将“学术领导”与“职业领导”结构均衡调整，既是高校二级学院治理中高层管理者必须思考并努力解决的重要问题，也是校院两级治理改革背景下必须面对的关键难点。中东科技大学的亚萨尔·康达奇(Yasar Kondakci)教授指出中层学术领导在填补学术领导空白中起着至关重要的作用。院长们为高校二级学院治理的决策提供了微妙但却关键的支柱，它们将中央管理与学术部门联系起来。对于在承上启下位置的学校中层领导者(此处指代院级管理者)而言，它在行政管理身份与科研学者之间的矛盾冲突很大，他们拥有合法的权力，但在能力范围内，这种直接的权力又难以行使，也不能违反同行之间的学术价值观。院长既要处理与学校高层领导的关系，履行上传下达的命令及任务；又要协调与同一领导层及同事之间相互的合作与交流；更要关注基层学生与教师之间教学活动的开展，向下层发布命令分配任务。因此，建立科学合理的学术和行政权力协作运行机制，也是实施高校两级治理的必然要求。

（二）系统设计：校院两级治理权责界限不清

在学校的两级治理中，虽然已有对两级职责的相应规定，但在实际中仍然存在不同程度的权力混乱，管理失位，且随着院一级权力与工作量的增加，使得学院侧重在贯彻执行的机制也在发生相应的变化。但校院两级的权责不清，既会导致学校、校领导、职能部门间协调不畅，造成办事和管理效率低下，出现有的事情双方都管，重复建设；有的事情相互推脱，无人问津；同时还会造成校内资源无法得到合理有效地配置，以至于现有的教育资源使用不当及浪费。布鲁塞尔自由大学 VUB 前任副校长阎·科诺斯(Jan Cornelis)教授提出，在二级学院治理中寻求新的改革方向，必须要从横向和纵向两方面理清学校的治理结构和治理体系，明确校院两级的治理权责，划清职能部门与学院的关系，分清学院之间的权利与职责，结合政策、学院及专家各方面去匹配教育和研究治理的权利。此外，领导者不仅需要管理能力，还需要有对未来的管理愿景，院长这一角色需要尽快适应和调整，既要在行政能力方面落实学校的方针政策意图，又要在学术建设方面结合自身实际，把握好既不忽视学校的整体利益又能追求学院利益的“度”，根据学院的实际情况将院内的规章制度完善起来，制定清晰的管理体系。

（三）团队建设：学术团队之间的利益难以协调

高校的学术团队一般指的是因共同的学术目标，在对重大理论和现实问题的研究中通过相互协作组成正式群体，一般分为教学团队和科研团队两种。作为承载创新知识，推动社会进步的重要群体，学术团体的建设逐渐成为高校基层学术组织创新的重要基础和途径。通过内部的合作与协调，组成学术团队既有利于扩大研究问题的广度与深度，也益于产生良好的教学效果与科研氛围。但合作中，团队成员容易出现为了临时组建团队，而没有形成明确的目标系统，系统的工作，一致的科研初衷，导致无法实现利益的均衡互补，学科带头人难以对学科核心小组进行任务分配和利益分配，难以优化整合团队等情况。而造成这种现象的原因一是由于不同学科之间的相互利益制约与分配问题，致使成员的参与功利性强，团体的配合稳定性差；二是在进行科研成果的评价考核时，学术成就往往归为论文或课题的第一作者或负责人，使得其他参与人员的功效未得到合理的体现，降低了其他成员的参与度；三是学院内部进行学术团队人员配置和资源优化

的相关管理制度不够完善，教学和科研的开展一定程度上受制于行政管理，缺乏组织机构的保障。^[3]

为了鼓励学术的创新，团队的合作应该改革，高校首先应该改革课题项目的审批与考核办法，将科研任务与成果的分配进一步科学化，合理分配奖励，激发团队成员主动自觉参与的积极性，挖掘学术创造性；其次是要完善学术团队的人事管理制度，鼓励学术带头人组建学术团队，实施必要的行政督促作用的同时给予团队一定的服务保障；最后院级管理者需发挥自身作用，引导学科之间树立一种相互协作与相互服务的意识，营造民主自由、尊重个性的学术环境和学术氛围。

三、高校院级治理寻求突破的主要路径

学院作为高校的基层单位，是院级治理中固本加元的一环，高校更多都是通过学院层面直接与社会接触，在培养人才和学科建设方面，基层学院必须有更多的决策权，才能做出有利于学科建设和专业发展的选择。在本次研讨班学习过程中，通过对天津中德应用技术高校二级学院治理、天津高校二级学院治理化工学院、中国人民高校二级学院治理新闻学院、北京高校二级学院治理教育学院几所中国一流大学二级学院治理的现场教学观摩之后，我们总结出二级学院有效治理的共有特质及其主要路径主要有：

（一）培养理念：明确定位，学生中心

高校在实施人才培养的过程中，在院级治理层面，首要的就是明确学院的办学定位。从几个高校的培养目标来看，学院创造和实现自身价值，都是在依托学校环境和自身专业的大背景下，对发展的条件、资源、前景能提出相应准确的定位，学生培养既要能适应承担时代任务的使命，也要有能引领未来的动力方向。天津中德应用技术大学张兴会书记提出技术大学二级学院治理培养的是为区域经济社会发展培养更多的政治过硬、技术精湛、诚实守信、理性平和的应用型、技术技能型人才；中国人民大学新闻学院胡百精院长依据院系性质，提出了以本为本的卓越新闻传播人才的“生态型培养体系”，即在实现专业融合、学科融合、跨文化融合的基础上，实现因材施教；天津大学马兴宾院长也根据学院情况提出以“引领变化、塑造未来”为理念，面向未来设计人才培养体系，培养具备专业

知识和多种能力的工程科技领军人才，并指出要贯彻“以学生为中心”的思想，关注学生的成长与成才过程，注重差异化及个性化培养。

而在培养过程中，几位院长都强调要围绕学生中心，尊重学生差异，实现学生个性发展进行“个性化培养”，同时注重培养学生质疑精神，加强学生创新能力培养，在院内形成开放、自由、包容的学风。北京大学教育学院闫凤桥院长指出自蔡元培校长提出“兼容并包”的治校观念以来，北大至今学生还存有自由探索的品质；中国人民新闻学院也为学生的自由创造一定的条件，譬如实施了大量的选课制度，让学生有更多课程选择的自由，选择自己感兴趣的课程，而教师在面对学生的课程选择中，也会相应地调整和优化教学内容，以适应学生需求和时代发展。正是因为给予了学生一定自由，才能让学生更加独立思考，勇于创造。

（二）学科建设：专业与学科融合的思维

跨学科与跨文化思维是当前专业精细分类下推动知识再生产的内在需求。天津大学马兴宾院长提出需要强化“贯通和融合”，注重学科的共融共通和本研培养体系的贯通设计，天津中德应用技术大学也在组建跨学科、跨专业的“智能制造学院”以适应区域经济发展和中国制造 2050。而对于传统学科而言，在面临着新时代新专业的冲击下，如何保持、守住、维护传统的专业堡垒，维护学科的主体性、有效性，中国人大的胡百精院长指出最重要的一点就是实现固有课程和知识逻辑的突破，超越已有的思维界限，与其他学科、文化进行共生、创生，以多元包容的态度链接不同学科之间的共有联系，实现更多专业发展的可能性，将知识边界打开，在开放中实现、成就学科的合法性，注重学科的共融共通，寻求学科的独特价值。

学院在课程改革中，既要坚守专业基础知识课程不变，扎实本科生的基础知识，构建基础宽厚的核心课程系统，又要依据学院发展的不同时期，根据学生的不同需求进行课程制度的改革和更新。在加强基础课程学习之上，将专业和学科进行更有机地融合，相互打通以取消专业和学科边界隔阂，实现多专业和多学科的文化共生。而在学科融合中，必不可忽略的就是知识体系的重建。它要求将所有不同学科和专业的课程知识当作一个整体，整合成一个知识平台，以知识项目为导向，共建数据库和案例库，将课程按照知识的体系和逻辑，而非课程的逻

辑进行改造，重建知识图谱和知识地图。为了实现学科融合，专业融合，非常需要不同专业的负责人之间有足够的包容和多次的沟通，将双方的知识模块进行调整和优化，实现联合备课，并合理进行学分分配，共建一个培养方案。

（三）国际化发展：跨文化的交流与碰撞

学科发展不可仅局限于国内的一方天地，国际间的文化对话与学术交流，既是专业发展的内在需求，又是提升学校竞争力的有力武器。

一方面，学院必须具有广阔的国际视野，充分挖掘国际资源，与国外学校合作，实现学科国际化，为学生打造“国际化培养平台”。以上几所学院都提到，学院内部在条件允许的情况下，都尽可能地提供且满足大部分学生到国外学习的机会。在本科期间学生就能有大量的参与国际科研项目、国际会议、国际比赛，到国际访学的机会，此外，还通过多种合作模式，与多所国外高水平大学的二级学院治理开展合作，采取外教授课、中外学生参与以及实验室实习等形式，进行短期交流。或是建立与世界名校交换与联合培养等方式，拓宽学生的视野。大部分本科的毕业生在毕业时也都去了国外进修研究生。从外部来看，学院也建立相应的“留学工程”，服务“一带一路”建设，招收来自多个国家的国际留学生。

另一方面，打造一流的专业，也必须依照一定国际标准，在学科建设上与国际接轨。中德应用技术高校二级学院治理提出在实现国际化专业建设过程中，学校独立开发国际化专业标准7个，参与完成2个，实现了目标、标准、师资、课程、环境、教学等多方面的国际化；而天津化工学院为打造具有国际竞争优势的化学化工专业，也对照国际标准去做，一步步达到国际要求，在过程中也更加明确学院自身存在的优势与缺陷，进而提升和改进，最终实现国际引领。

（四）社会适应：结合社会需求形成自身特色

学院的发展既需要自身努力的共用促进，也离不开社会及行业的需求。只有将教学与产业结合，综合中国本土形成自己的特色，建设自己的文化体系与实验基地，才能更好的培养学生的文化自信。中国人民大学新闻学院就提出要依据中国特色新闻传播核心知识、理论与方法体系，构建具有中国特色新闻传播学科体系、学术体系、话语体系^[4]；而天津大学化工学院也提出教师在教学中也把学院

的特点融入教学里，学院很多实验装备都是教师带领着学生自己设计的，在进行科学研究中，结合区域经济考虑，与化工行业对接；天津长得应用技术大学也提出要坚持校企协同育人，服务区域产业发展和企业转型升级需求；另外，几个学院都打造了相应的实验实训基地，如天津大学化工学院建立了绿色化学化工学科创新引智基地、国家国际科技合作基地等；中国人民大学新闻学院建立了智库基地和多个实验室的产学研平台，构建敞开型社会服务体系；中德应用技术大学二级学院治理提出了基础、先进、应用、开放的实验实训体系建设，搭建“双创平台”实现特色办学，以拉动一流学科建设，促进创新应用型人才培养。

四、结语

世界上没有统一的高校二级学院治理模式，也没有最适合的治理模式。在当前的治理中，不少学院通过明确学院的定位确立培养目标，建立专业与学科融合的思维，推动教育国际化发展，结合社会需求形成自身特色等方式寻求着提升治理的路径；但同时，也还面临着学术与行政权力难以平衡，院校两级治理权责界限不清，学术团队之间的利益难以协调等挑战。为了更好地推动院级治理变革，学院必须进一步突破传统治理观念，规范治理结构，不断进行砥砺、打磨，为推动人才培养、教师发展、学科建设和学术创新提供更优质更优质的管理模式。



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The Value, Challenges and Practices of University

Internal Governance Reform

—— Based on the Study and outcomes of the LEAD2 Advanced Seminar and Workshops of EU-China University Governance and Innovation in 2019

Zhang Yuting, Liu Liusheng

(Department of Education, Yunnan Normal University, Kunming, Yunnan, 650500)

Abstract

From June 23-28, 2019, the “Advanced Seminar and Workshop series on EU-China University Governance and Innovations” were held at National Academy of Education Administration, Beijing. The seminar and workshops were mainly divided into three activity forms: "scholar keynote speeches", "on-site lectures" and "workshop series". Topics such as the governance model and structures of Chinese and European universities, the key issues in governance, and university-level governance were shared and discussed during the seminars. The participants also had the opportunity to visit four top-level universities in China to attend on-site lectures. This paper summarizes the relevant content of the seminars, and on this basis further present an analysis of the relevant issues regarding university internal governance at the faculty levels.

Keywords: LEAD2 project, EU-China university, internal governance at the faculty level

参考文献

- [1] 张宇庆.关于高校实行校院两级管理体制的探讨[J].中国电力教育,2010(36):196-198.
- [2] 眭依凡.论高校二级学院治理学术权力与行政权力的协调[J].现代高校二级学院治理教育.2001(06)
- [3] 欧金荣,沈继斌,李仁刚,唐峻.试论高校高水平学术团队的构建[J].学位与研究生教育,2005(08):18-21.
- [4] 叶俊.十八大以来马克思主义新闻学研究的特点、问题与发展路径[J].采写编,2017(05):4-6.