

# 教学研究型大学的使命与管理模式的选择<sup>\*</sup>

宣 勇 鲍健强

**【摘 要】** 现代大学有三个不同层次:研究型大学、教学研究型大学和教学型大学。教学研究型大学是介于研究型大学与教学型大学的中间层次或过渡层次,强调教学与科研并重、研究生教育与本科生教育并举。教学研究型大学的使命应该是以知识应用与社会发展为取向的,其组织结构和管理模式的选择是一种基于学科的、扁平化的事业部制结构,管理的重心移至学院,本文对教学研究型大学的使命和管理模式进行了系统的分析和研究。

**【关 键 词】** 教学研究型 组织结构 事业部制

**【收稿日期】** 2006年1月

**【作者简介】** 宣勇,浙江工业大学副校长、教授、博士;鲍健强,浙江工业大学政治与公共管理学院院长、教授。

大学分层是历史的必然,也是大学发展的内在逻辑。现代大学的层次化和多样化,一方面是由社会需求的多层次性和多样性所决定的,另一方面也是由知识劳动的分工和分类特点所决定的。二次大战以后,美国首先把大学作为国家创新体系的重要组成部分,它们中的一小部分——那些高水平的、有知识创新能力和基础的研究型大学承担着国家基础科学研究任务;而高等教育大众化的过程中产生的各种形式和类型的其它高等学校,则多为教学型大学,它们的社会责任主要是普及知识、传授技能、培养人才。在教学型大学与研究型大学之间还有一个重要的过渡层次,那就是教学研究型大学,除了承传知识以外,更侧重于知识应用,并涉及一些应用基础研究和知识创新工作。

中国高等教育的大众化直接催生了一大批以知识传授和学生培养为取向的教学型大学,同时,也导致了中国大学层次的重新分化,一些院校为了保持竞争优势和提高办学水平,开始从教学型转向教学研究型。按国际上的一般经验,其数量占一个国家大学总量的10~15%(占本科院校的20~25%)。由于长期受计划经济体制的影响,我国大学的组织结构比较单一。而处于过渡层次的教学研究型大学对组织结构的选择显得尤为无所适从,因此,研究和设计以知识应用与促进社会发展为取向的教学研究型大学的组织结构和管理模式,既有理论价值也有现实意义。

## 一、教学研究型大学的基本特点

与研究型大学和教学型大学相比,教学研究型大学具有如下特点:

1. 强调教学与科研并重。绝大多数的教学研究型大学都是从教学型大学发展而来的。在教学型大学,教研室这类行政组织是完全适应学校发展要求的,其目标很明确,就是如何搞好知识传授。因此,在大学由教学型向教学研究型转型的过程中,首先强调的就是科学研究工作在发展中的地位,以争取科研项目为目标,通过科研任务来整合科研资源,集聚科研力量,从而带动学科建设和队伍建设。其次,通过各种政策来增强学科意识,引导学科建设。最后,通过学科建设水平的提高,获得学位点的授予权,推动学校各个层次的学位教育。因此,强调教学与科研并重是教学研究型大学的共同特点。

2. 强调研究生教育与本科生教育并举。教学研究型大学一般以本科教学为主,本科生规模比较大,但仍应致力于发展研究生规模,强调研究生教育与本科教育并举,为此,许多教学研究型大学提出本科教育是立校之本,研究生教育是强校之路。据统计,研究型大学尽管数量较少,但在研究生教育中却发挥了举足轻重的作用,据统计,其博士生竟占全国高校的67.6%,硕士生也占了46.6%。教学研究型大学在研究生教育中的积极作用也不容低估,培养的博士生占全国高校的32.4%,也有1/3的天下;硕士生占47%,可与研

\* 国家教育科学“十五”规划课题(编号: B1B010475)。

究型大学平分秋色。可以说,研究生教育与本科教育并举既是教学研究型大学健康发展的现实,也反映了教学研究型大学的本质要求,因为,一方面,研究生是学校科学研究和技术研发的重要生力军;另一方面,研究生教育能带动积极向上的校园文化和学术氛围,有助于形成良好的校风和学风,提升本科学生的学术抱负。

3. 学科发展水平参差不齐。教学研究型大学与研究型大学的最大差距体现在学科发展的布局 and 水平上,尤其是体现在学科带头人的水平和知名度上。尽管教学研究型大学也有自己的强势学科、特色学科、重点学科和知名学科,也不乏一些博士点和硕士点,但是,从整体上看,学科发展水平参差不齐乃是不争的事实。不少学科尚未成形,学科发展方向不甚明确,学科特色有待探索,学科队伍结构不尽合理,研究水平亟待提高,有的学科甚至缺乏学科带头人和基本的科学研究条件,学科的凝聚力不高。正是这种学科发展水平参差不齐的状况,使学科建设和学位点建设成为教学研究型大学的重要战略任务。

与上述情况相应,大学组织结构也应形成自身的特色:一方面,需要动用行政的力量和手段来调整学科的结构,推动学科发展;另一方面,也需要扩大学术权力来整合学科资源,提升学科水平。

二、教学研究型大学的组织目标:以知识应用与社会发展为取向

从现代科学技术发展模式看,科学研究分三个层面:基础研究→应用基础研究→开发研究。基础研究和应用基础研究都属于知识创新范畴,而技术开发研究和科技成果应用研究都属于知识应用范畴。国内外的研究型大学大都受到国家财力的资助,因为其知识创新活动乃是国家核心竞争力的重要组成部分。美国政府把全部基础研究工作 and 部分重大应用研究项目交给研究型大学,通过国家重点实验室的布点来完成基础研究领域的布点。而量大面广的科技成果的应用研究则主要由教学研究型大学来承担。

如果说,研究型大学是“国家队”的话,那么,教学研究型大学主要是“地方军”。“国家队”与“地方军”的组织目标指向是不同的,前者关注的是如何与世界一流大学“对话”,如何在现代科学技术发展的前沿拥有“发言权”,以知识创新和学术发展为己任,通过杰出的科研成果赢得世界的尊重。而后者更多的是关注社会对科技发展的需

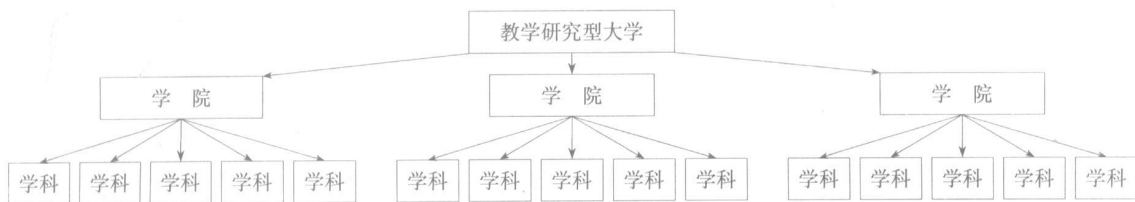
求,科技成果的社会应用,以及高新技术的产业化,为地方科技、经济和社会发展服务。据统计,中国研究型大学每年所取得科研成果占全国高校61.9%;而教学研究型大学的科研成果占全国普通本科大学的32.5%。中国科学技术奖励(科技进步奖、科技发明奖和自然科学奖)80%是由研究型大学获得的,因此,研究型大学是科研密集型、智力密集型的大学。尽管不少教学研究型大学也有强势学科和特色学科,个别科研成果也受到世界的关注,甚至优于研究型大学的同类学科,但毕竟学科覆盖面不广,对学科发展的整体影响力有限。

由于教学研究型大学多数为省属重点大学,因此,地方政府的科技政策对这类大学的科研工作具有强烈的导向性。由地方政策资助的省级重点学科和省级重点实验室,其水平如何,主要看对地方科技发展、产业结构调整和社会经济发展的贡献。从科研项目来源和科研经费构成看,科技成果的应用研究和技术开发项目在教学研究型大学所占的比例较大,占总项目数的4/5以上,尽管教学研究型大学采取多种优惠政策资助和鼓励教师申报国家级研究课题、基础研究课题,国家863和973等重大科研课题。但由于科研实力的限制,获得资助的项目数量和比例都不高。相反,一些地方政府的应用研究项目,尤其是来自企业的技术开发项目,显然具有更广阔的市场,对于工科类院校更是如此。

三、教学研究型大学的组织结构:扁平化的事业部制结构

当一所大学的办学规模和办学水平提高到一定层次后,与之相适应的组织结构、权力配置、管理重心、运行机制都需要进行调整和创设。教学研究型大学作为教学型大学与研究型大学之间的中间层次,既有教学型大学组织结构的特点,又有研究型大学组织结构的特征,同时,也具有教学研究型大学自身鲜明的特色。从大学组织的角度看,教学研究型大学是一种扁平化的事业部制结构。

所谓“扁平化的事业部制结构”,是指当组织系统巨型化后,传统的科层式“金字塔”管理结构受到外部环境和系统内部的双重挑战,直接导致管理重心下移,管理权限下放,管理层面减少,组织结构扁平化。事业部制的本质是“联邦分权制”的组织结构。事业部制,科学地界定了总部与各



教学研究型大学的组织结构图

单位(事业部)的关系: 总部从事战略规划研究, 制定组织发展目标, 选派事业部的领导者, 制定推进组织发展的政策、监督和考核事业部的业绩。在事业部制结构中, 各单位(事业部)是一个相对独立的实体或自治组织, 被总部赋予了较为充分的人、财、物的调控权, 以便各单位(事业部)可主动积极地对外联系和拓展, 及时应对外部环境的各种变化。同时, 又可根据事业部(单位)内部实际情况, 围绕组织目标, 整合各种资源, 发挥各方积极性。扁平化的事业部结构的最大优点是, 由于决策分权, 使具有自治特征的事业部(单位)得到权力的聚合, 组织系统的许多问题和矛盾能及时、有效地得到妥善处理, 而不会像科层制结构那样, 不断地把问题和矛盾等日常决策推向高层。由于事业部的组织规模比较适中, 容易形成组织系统的自我发展和自我调整, 对外部环境的变化做出迅速反应, 使组织充满生机和活力。

教学研究型大学之所以适宜采用“扁平式的事业部制结构”, 是因为:

1. 学科建设已上升成为学校发展的战略任务。在学科发展不均衡、学科特点不相同、学科实力不雄厚、学科队伍不强大的情况下, 单由学校一级来组织学科建设工作是难以成功的。需要把学科建设的任务下移到学院(可视同事业部), 因为学院是由相关或相近学科所构成的“学科群”组织, 对学院内部学科的特点和情况最了解, 对学科建设的规律和问题最熟悉, 抓学科建设最直接、最到位。
2. 办学规模较大, 单靠学校来组织教学管理比较困难。这就迫切需要把教学管理工作的重心下移, 学校主要进行教学目标管理, 而学院主要进行教学过程管理。
3. 学校的社会服务功能在增强, 对外联系网络在扩大。这要求大学赋予学院更多的自主权和自治权。如果沿袭教学型大学的“金字塔”式的管理模式, “科层制”的组织结构, 由学校事无巨细地处理教学、科研、学科建设和社会服务中的各种问

题和矛盾, 学校的管理和运行会变得杂乱无章, 效能下降。

#### 四、教学研究型大学的管理重心: 学院成为相对独立的办学实体

扁平式的事业部制的大学组织结构要求责权利在学院层面聚合, 通过行政权力和学术权力的协调, 整合学科资源, 调动学科建设的积极性, 推动学科建设以及硕士和博士点的建设。实践证明: 如果教学研究型大学不及时在组织结构上实现转轨, 仍然沿用教学型大学所采用的刚性化的科层结构, 那么, 学院(或系)的办学活力就不能增强, 学科建设任务难以落到实处, 学科水平很难提高。

教学研究型大学与研究型大学的差别在于管理重心不同, 管理权限授予的对象不同。研究型大学的学科发展水平高, 有博士点、硕士点, 有大师级的学科带头人, 有良好的学科发展平台, 学科之间形成了一种生态环境, 有跨学科的基础和要求。围绕知识创新和学术发展的组织目标, 需要一种灵活、自主的柔性化组织形式与之相匹配。因此, 管理的重心下移至学科, 管理权力授予知识创新的最基本单元或细胞——学科或面向问题的项目研究小组(GROUP), 给学科带头人或项目研究首席科学家以充分的学术权力和行政权力。如果说, 研究型大学的管理重心是偏下(在学科)的话, 那么, 教学研究型大学的管理重心是居中的, 即在学院这个层面。之所以如此, 原因在于:

1. 有利于增强学科意识。从教学型大学向教学研究型大学转型, 强化学科意识至关重要。教学型大学的管理重心偏向于学校的统一管理, 统一政策, 统一分配, 学科意识薄弱, 对学科之间的差别性、学科建设的规律性, 学科发展的不平衡性认识不深, 对科研工作学科发展中的地位认识不足。所以, 学校要实现向教学研究型大学转型, 通过组织结构的设计和选择, 管理模式和运行机制的改革, 有利于转变办学理念, 增强学科意识。
2. 有利于合理布局学科。教学研究型大学下属学院是汇集相关或相近学科所形成的学科

群。尽管一开始学院下属的学科发展参差不齐,但随着管理重心下移,学院就有了根据社会需要和学院学科发展基础来进行学科布局的空间。

3. 有利于学科资源的整合。教学研究型大学把管理重心下移到学院,把管理权力下放到学院后,学院就有了一定的财权、人权和教学科研资源的调控权,可以制定一系列符合学科发展规律的、具有学科特点的教学与科研政策,对科研工作 and 学科建设工作进行政策导向和奖励,可以通过一系列政策实现“人人有学科,人人有学科归属,人人有学科方向”的目标,以搭建学科组织,构筑学科平台,推动学科发展,最终实现从教学型向教学研究型的转型。

4. 有利于通过行政权力和学术权力双管齐下,加速学科的发展。在学科发展初期,由于学科建设水平不高,需要通过一些行政手段来整合学科资源,处理学科发展问题,尤其是排除引进学科带头人和优秀人才的干扰。学科发展的目标是强化学术权力,但也要发挥行政权力所特有的功能,争取资源,扩大影响,协调关系。

(上接第 57 页)下降是人们对教师形象的过高的伦理化、理想化期待所致,在社会物化的今天应把教师作为普通人看待,这样的认识是极为片面的。首先今天的社会并不苛求教师“忧道不忧贫,谋道不谋食”,随着社会机制的健全,社会鼓励高校教师为代表的知识分子凭着自己的智慧过更好的生活,凭着自己的能力“先富起来”的人是值得尊敬的,这也是社会进步的标志,但这并不意味着担当正义角色的丧失而唯利是图,甚至不惜违反制度规范乃至国家法律法规。其次,教师有着不同于其他职业的职业道德,他们所承担的职业使命是不同于其他职业的,失去师表的职业追求,教师的职业也就失去灵魂。

当然,高校教师追求的利益不一定是直接的经济利益,可能是符号利益,即布迪厄所说的符号资本,比如职称的晋升、学术的权力等,这些一方面让教师能够满足对文化资本的支配欲望和虚荣心,另一方面最终也会带来一定的经济利益。当知识分子把学术作为纯粹的的工具的时候,知识分子作为社会正义价值的光环也就失去了,这一阶层与社会上靠技艺谋生的行业并无二致,而此时一个社会的彻底堕落也就不可避免了。

总之,高校教师作为社会知识分子的典型代

## 参 考 文 献

- [英]阿什比著,滕大春、滕大生译:《科技发达时代的大学教育》,人民教育出版社 1994 年版。
- [西班牙]奥尔特加·加塞特:《大学的使命》,浙江教育出版社 2001 年版。
- [美]伯顿·克拉克:《探究的场所》,浙江教育出版社 2001 年版。
- [美]罗伯特·M·赫钦斯:《美国高等教育》,浙江教育出版社 2001 年版。
- National Center for Education Statistics, The condition of education 1996, U. S. Department of Education, Washington D. C., 1996.
- 王英杰:《美国高等教育的发展与改革》,人民教育出版社 1993 年版。
- 理查德·L·达夫特:《组织理论与设计》,清华大学出版社 2003 年版。
- 宣勇:《基于学科的大学管理模式的选择》,《中国高教研究》2002 年第 4 期。
- 宣勇:《论大学学科组织》,《科学学与科学技术管理》2002 年第 3 期。
- 宣勇、鲍键强:《现代大学的分层与管理模式的选择》,《高等教育研究》2005 年第 2 期。

表,在社会改革的大潮中,应铭记知识分子的社会使命,坚守学术风骨,弘扬社会的正义和善,同时加强师德修养,扮演好育人成人的经典教师角色。

## 注 释

- [1] 刘亚敏:《知识分子与大学精神》,《高等教育研究》2005 年第 9 期。
- [2] 殷海光:《中国文化的展望》,上海三联书店 2002 年版,第 545 页。
- [3] [6] 朱国华:《权力的文化逻辑》,上海三联书店 2004 年版,第 41、43 页。
- [4] 卡尔·曼海姆著,黎鸣等译:《意识形态与乌托邦》,北京商务印书馆 2000 年版,第 157~158 页。
- [5] 杰弗里·G·戈德法布:《民主社会中的知识分子》,辽宁教育出版社 2002 年版,第 42~43 页。
- [7] 张汝伦:《思考与批判》,上海三联书店 1999 年版,第 521~522 页。
- [8] 迈克尔·博兰尼:《自由的逻辑》,吉林人民出版社 2002 年版,第 44 页。
- [9] 爱德华·W·萨义德:《知识分子论》,北京三联书店 2002 年版,第 25 页。
- [10] 傅维利:《试论我国教师职业道德规范的基本体系和内容》,《中国教育学报》2003 年第 2 期。