

世界一流大学学术组织制度比较研究

——以中美研究型大学学术委员会建设为中心

课题完成单位：东南大学

课题负责人：耿有权

课题组成员：崔军 韩樾夏 宋业春 张静宁 李昕 郭超君 江露

一、摘要

以大学学术组织的核心部分——学术委员会为中心，采用点面结合、文本分析和比较研究的方法，探析美国世界一流研究型大学的学术评议会制度及其运行特点，并选取东南大学等国内 13 所研究型大学的学术委员会作为案例进行深入研究，就进一步完善我国一流大学学术委员会组织制度提出对策建议。

关键词：研究型大学；学术评议会；学术委员会

二、主要成果

本研究由五个部分构成，分别是理论背景探讨、国际层面研究、国内层面研究、国内个案研究以及对策建议。

1、理论背景探讨

这一部分探讨了世界一流大学学术组织制度建设的关键，即建设一流水平的学术委员会。这个学术委员会的宗旨是一切工作服务于研究型大学的学术事务和学术发展，使学校在学术发展方面达到新的高度，为国家的事业发展做出重大贡献。以中国研究型大学为例，要建设中国特色世界一流大学，就必须建设世界一流水平学术委员会，使其既能达到世界一流水平，又能体现中国特色的内涵和要求，这就需要探讨其中的建设规律。

2、国际层面研究

基于对美国大学学术评议会发展历程的梳理以及对案例大学学术评议会章程的分析，探讨美国大学学术评议会的建设特点，并从整体上把握美国研究型大学学术评议会的发展现状。美国大学学术评议会发展至今已有近 200 年的历史，

本研究将其发展历程划分为萌芽期（1636—1770）、建设期（1770—1915）、发展期（1915—1990）、成熟与挑战期（1990—至今）。通过对七所大学章程的剖析发现，美国大学学术评议会章程具有制度设计详实而严谨、职能范畴清晰而全面、成员构成合理而多元、委员会设置分工明确等特点。

通过探究美国研究型大学学术评议会的建设情况，发现其主要有以下几个特点：（1）组织模式扁平化。不同于科层化管理，扁平化组织是指“通过破除组织自上而下的垂直高耸的结构，减少管理层次，增加管理幅度裁减冗员来建立一种紧凑的横向组织，达到使组织变得灵活、敏捷、富有柔性和创造性的目的。”^[1]美国大学学术评议会是以学术权力为核心的独立组织，与行政管理部门之间没有明显的领导与被领导的关系。其组织架构呈现校学术评议会—执行委员会与常设委员会—院（系）学术评议会三级形态，也有一部分学校在校级评议会之上成立评议会代表大会作为协调、促进机构。评议会的成员是通过自下而上的民主选举产生的，但“无论评议会的成员处于什么样的位置，他们之间是平等的，没有权利大小高低的差异，即使是评议会主席（一般也是执委会主席）、秘书以及各常设和特殊委员会的负责人，也不具备比一般成员更高的权利。”^[2]总之，美国大学学术评议会不论是组织架构或是人员配备均打破了严苛的层级结构，形成独立的畅通的专门组织。（2）职权赋予侧重学术决策。学术决策是指“高等教育组织内不同机构与个人在对学术事务、学术活动等学术问题做出决策时所拥有的支配力量，是学术权力的特殊表现形式。”^[3]学术评议会作为高校处理学术事务的核心机构，职权的分配以及权重的比例决定了评议会的职能范畴以及作用的发挥。美国大学学术评议会在职权赋予上除咨询、审议外，最重要的职能便是立法权（或称为政策制定权），即学术决策权。立法权代表着学术评议会在学术管理的领域内，对于制度、章程及条例的制定拥有绝对的权力。（3）学术自由包含行政参与。学术自由是高校不断追求的精神。诚如睦依凡教授所言：“享受学术自由的群体是大学的教师和学生。学术自由的目的是为了保护学者在追求真理的过程中不受外界不合理因素的干扰和影响。”^[4]行政权力往往被视为干涉学术自由的不合理因素，而美国大学学术评议会的案例表明，行政参与亦可无碍于学术自由。在美国，一方面由于大学的巨型化，董事会将权力分为行政与学术两大权力分支，这两大权力的职能界定清晰明确，且互为咨询或参与角色；另一方面，在学术评议

会的成员组成中，行政人员的参与屡见不鲜，尤其是校长与教务长的参与，这体现了行政权力对学术权力的制衡。当然，校长和教务长在多数情况下是作为教师与行政部门之间的交流中介列席会议，听取并向董事会传达教师的意愿，将行政干预转为行政参与，化其主导作用为协助、执行功能，能够更好地为学术自由服务。

3、国内层面研究

通过追溯我国大学学术委员会的发展历程，选取 13 所高校学术委员会章程做范本研究，再以东南大学为个案，深入了解我国大学学术委员会制度的实践状况。相较于美国，我国大学学术委员会制度起步较晚，始于 1917 年的北大改革，直至改革开放后才得以真正建立。可以说，学术委员会制度是我国教育改革下的新兴产物。本研究选取 13 所高校学术委员会章程作为范本，综合运用词频统计、数据分析、网站建设等方法进行分析，发现我国大学学术委员会是集审议、评定、咨询与裁决为一体的最高学术机构，但具体至各个院校，其赋予学术委员会的职能是有所差异的。总体而言，我国大学学术委员会建设仍存在诸多不足，如委员来源不够广泛；成员规模不够大，尚不能独立统筹管理学术事务；组织架构较为薄弱，尽管各高校在学术委员会章程的制定上逐步完善，但仍缺少相关技术、人员与部门的支撑。

通过分析我国研究型大学学术委员会建设特点，发现主要有以下几个方面值得关注。（1）学术权力未摆脱依附性。在我国学术权力在高校管理中经历了由潜藏到显现的过程，但尚未完成由依附到独立的转变。其一，学术委员会及其章程网站建设挂靠现象严重。其二，秘书处作为学术委员会的日常办事机构仅作为挂名，且不论秘书处是否按章处理学术委员会的日常事务，其均挂名在高校不同的行政部门之间，由该单位行政人员兼任。其三，学者在学术委员会中处于被动地位。从学术委员会的创建、章程的制定与修订再到会议的召开与选题，这一系列流程中均由行政管理部门主导策划。学者在此过程中处于被动安排角色，也未能意识到学术委员会制度之于学者的真正意义。（2）规章制度未有效落实。目前我国高校学术委员会章程及相关制度较为完善，但落实情况并没有到位。其一，按照章程规定，学术委员会应下设专门委员会承担教育教学、学科设置、学术发展以及学风建设方面的职责，但从调查情况看，绝大多数高校并未执行该项条款。

而执行该项条款的高校，也只是成立了学风建设方面的专门委员会，颁布了相应的管理法则，具体实施情况有待考证。此外，还有一些高校尚未制定相应的规章制度。其二，学术委员会在实际事务处理过程中，仅作为提供咨询意见的机构而存在，几乎没有决策权。正如受访者表示，其参与学术委员会感受到的最大变化仅限于相关教师文件的接收，而真正实质性作用的发挥微乎其微。（3）学术与行政权力界定模糊。从高校管理的角度出发，行政权力与学术权力之间实则是互惠共赢的两大权力分支，但由于我国行政权力长期处于较强势的地位，学术权力相比很薄弱甚至被忽视。学术委员会的创建对于高校来说，无疑是将学术权力再次拾起，并置于一个较高地位，在一定程度上是对原有治理结构的纠正，这也就带来了一个更为困扰的问题，即相关事务的处理权究竟归谁的问题。首先，各高校尽管制定了学术委员会章程，但缺少可操作性的实施方案。其次，高校行政部门代替学术部门处理学术事务，超过了一定的界限。

4、国内个案研究

为深入了解我国大学学术委员会制度的实践状况，本研究以东南大学为例，通过对学术委员会成员的实际访谈来探讨中国特色研究型大学学术委员会运行状况以及相关问题。通过研究发现，东南大学学术委员会章程已基本完备，组织架构基本形成，但职权行使尚未完全到位。例如，学术委员会未落实至岗位职责，还存在与其他职能部门界限不清楚，或是职能重叠的情况；学术委员会虽逐渐得到重视，但重大学术事务仍由学校行政领导研讨决定；有些职责不清晰导致委员自身对学术委员会职能行使的不确定等。这些问题有待进一步深化改革来解决。

三、 研究结论及对策建议

基于对中美两国研究型大学学术委员会建设研究，结合中国特色世界一流研究型大学建设需要，我们认为，未来需要在以下方面继续做出重要努力。

1、明确学术权力地位，促行政与学术权力相配合

在现代大学制度中，教师的分量日益提升，意味着高校对学术权力应做出分配与整合。从美国一流大学的案例可见，行政权力之于学术权力不可或缺，需要协调的是两者在各自领域或交叉领域的权力界定、管辖分配及地位的平衡。建立学术委员会，关键是让学术委员处理应该处理的学术事务，发挥应有的职能作用。

2、增强学术委员会制度保障，注重处理学术不端

《高等学校学术委员会规程》的颁布为高校改革提供了明确的方向，因此，深化高校内部治理结构改革需以其为指导，明确学术委员会决策权、制定权的划分范围与实施效力，进一步增强学术委员会制度保障，切勿流于形式。同时，应注意到学术委员会在处理学术不端事务中的职能。

3、细化章程条款，增强章程约束力

继《规程》颁布之后，各高校章程均做出了修订，现阶段实行的章程较为详细。但是与工作职责相关的条款仍显模糊。章程是学术委员会运作的重要依据。美国大学章程对于评议会职责权限的描述绝不含糊，并考虑到所有可能发生的情况下学术评议会职责的发挥，这一点应成为我国大学的典范。

4、扩大委员规模，优化委员结构

学术委员会委员的规模与构成直接影响委员会的工作效率，因此对委员结构的优化是非常有必要的。第一，多方面吸纳委员，尤其是学生代表。第二，减少委员中“双肩挑”的比例，为秘书处配备专职人员，同时要注意减轻委员们的行政负担。

5、组织架构合理化，下放权力至基层

合理的组织架构可以确保学术委员会内部形成良好的分工与合作。高校学术活动以学科、专业作为最小组织单位。美国大学学术评议会分别在校及院系级建立学术评议会及其常设委员会，且校及院系一级不存在明显的隶属关系，形成了一种灵活紧凑的组织形态。建议我国大学学术委员会仿效这种模式，逐步形成校、学部、院系协同合作的良好共同治理架构。

参考文献：

- [1]吴翔,梁丽新.课程观下信息技术与课程整合的内涵探析[J].中国教育信息化,2008(18):14-16.
- [2]郭卉,唐巍华.美国大学治理中的评议会:组织制度与功能分析[J].高等工程教育研究,2009(4):89-95.
- [3]伍红林.试论高等教育组织内学术决策权的分配[J].现代大学教育,2003(3):21-23.
- [4]睦依凡.学术自由理念与大学校长治校[J].清华大学教育研究,2001(3):13-18.