

# 高 教 动 态

总第 14 期 2010 年第 3 期

嘉兴学院发展规划处 主办

2010 年 10 月 20 日

---

## 本 期 要 目

### ★现代大学制度★

大学管理和大学发展 .....	1
高校共同治理及其对完善中国特色现代大学制度的启示 .....	8
现代大学管理：从制度规范到文化浸润 .....	14

### ★大学书院制★

香港中文大学独特的书院制度 .....	19
---------------------	----

西安交大推行“书院制” .....	20
书院制与住宿学院制高校学生管理模式比较研究 .....	23

## ★高校质量工程★

我国高等教育“质量工程”政策目标分析 .....	30
论高校教师在实施“质量工程”建设中的重要作用 .....	33
关于高校质量工程中的教学团队建设的研究 .....	36

## ★教学改革★

现代大学教学改革：面向不确定性知识 .....	40
美国大学“教学学术”理念对我国大学教学改革的启示 .....	45
我国大学教学改革取向的基本特征 .....	47

# ★现代大学制度★

## 大学管理和大学发展

东华大学校长 徐明稚

影响中国大学发展的因素很多，也很复杂。中国高等教育发展到今天这个阶段，几乎所有人都在关注大学，关注中国高等教育未来的走势。许多人从办学思想和理念、人才培养模式、学科建设、人事制度、大学制度、大学特色、大学文化等多个角度，为大学发展开出了很多药方。这众多的因素都很重要，确实需要认真地探索、改革和创新。但是，如果认真分析大学发展中存在的问题，就会发现都与大学管理有着直接的关系。什么是大学的管理？简单说，就是从大学组织的现有状况出发，确定大学发展目标，明确大学发展思路，有效组织资源，实现既定的发展目标。对大学领导者来说，管理是一门科学，也是一门艺术，更是一种文化。大学管理的核心是为了发展，通过科学的管理，凝聚人心，鼓舞士气，解决矛盾，为人的全面发展提供平台和基础，体现“以人为本”的理念。科学的管理需要解放思想，遵循规律，不唯上，不唯书，只唯实，大胆实践，勇于探索，注重管理的效果，讲究管理的效率。

### 一、目标定位和愿景管理

目标定位对任何组织机构的发展都是头等大事，大学也不例外。目标定位决定了学校走什么路、举什么旗、希望达到怎样的发展战略的问题。愿景管理就是从组织发展战略与个人价值观出发，动员组织内部的成员共同参与和讨论，形成组织成员愿意共同努力和为之奋斗的目标定位。愿景管理由开发愿景、瞄准愿景、落实愿景三个环节组成，促进组织迈向成功。

大学确定目标定位，应该认真分析学校自身的优势和不足，所处的时期、地点、环境和竞争格局，充分考虑资源、基础和财力能够支撑的程度，力争实现“事半功倍”的发展效果。哈佛、耶鲁、牛津、剑桥等综合性、研究型的世界一流大学是这些国家大学的代表和象征，清华、北大等综合性、研究型的国内一流大学也是中国大学的代表和象征，因此综合性和研究型大学容易成为各大学学习和效仿的目标。但是，社会需求的多样性决定了大学发展类型的多样性。生物多样性的法则同样适用于大学的发展。每所大学的发展历史和当前所处的发展环境有很大的差别，尤其是原来行业办的学校，多数是从单科大学起步，要发展成多科大学和综合性大学，需要基础、资源和时间，需要建设和积累。虽然大学学科发展中的“全能冠军”令人神往，但是如果行业大学能充分发挥原有优势，并在自身传统特色学科领域争取到“单项世界冠军”，在做强特色的基础上逐步拓展为多科性或综合性的大学，在继续为原有的行业做出贡献的同时努力为地方经济发展服务，如果所有的大学都能按照生物多样性的法则，在“各安其所”的基础上充分发挥自身的优势，进行富有创造性

的工作，而不是简单地放弃优势去追求综合性和研究型的发展模式，则中国的高等教育会呈现出另一番壮观的局面，中国高等教育将对国家经济社会发展和国防建设提供更强大的支撑和贡献。

从国际经验看，特色发展道路是高水平大学建设的成功之路，也是实现“事半功倍”发展的有效途径。这些年我国行业院校发展的实践中已有成功的探索。确定大学发展目标一定要处理好“尽力而为”和“量力而行”的关系。高等教育是需要高强度投入的事业，资源不足是高校发展永远存在的问题，即便是发达国家中财力最雄厚的高校也总会遇到不少工作因受资源和经费制约而不能如愿进行的无奈。如果说“尽力而为”是学校发展内在的要求和自然的冲动，则“量力而行”就是学校发展实事求是的科学态度；处理好“尽力而为”和“量力而行”的关系，把握好“度”是学校准确定位的基础，也是学校科学发展和可持续发展的基础。

## 二、观念、思路和改革开放

学校的目标定位和愿景确定之后，需要进一步确定向愿景迈进的发展思路。大学的发展和管理工作需要正确的观念、思路和宽阔的眼界。我们倡导“观念兴校，学术兴校，管理兴校”的发展理念，其中观念是先导，学术是关键，管理是保证。观念反映了我们对社会，对大学发展规律的认识；思路是做事的方式、措施和途径，建立在观念的基础上；眼界和视野又是观念和思路的基础。

观念和思路决定了出路，观念和思路必须符合规律。这些年，国家先后实施了科教兴国、创新型国家建设、人才强国、教育优先发展等战略，这为中国高等教育提供了前所未有的发展机遇和环境。从国际比较看，我国国家财政对高等教育的投入还有一定的差距。但是，就高等教育本身而言，绝不能停留在等、靠、要的传统观念上，必须树立服务求支持，贡献求发展，“有为才能有位”的观念。国家财政投入对大学的发展至关重要，然而加大投入只是大学发展的必要条件，不是充分条件。

高等教育发展最重要的是遵循自身的规律，正确认识和把握好人才培养、科学研究和社会服务、大师和大楼、硬件和软件、外延和内涵、精神和物质、制度和物质、精英教育和大众化教育，素质（博雅）教育和专业教育，学术型人才和职业型人才，教师的社会地位和收入保障，投入和产出，重点和一般等一系列教育内部的关系。大学的管理和发展要研究规律、敬畏规律、遵循规律。只有通过转变发展理念，深化管理改革，才能有效实现大学的发展目标。

“以改革开放为动力”是 30 年来我们国家快速发展的经验总结，这条弥足珍贵的经验同样适用于高等教育。我国高校内部管理改革相对滞后是一个不争的事实。大学管理中的体制机制极为重要，这也是当前中国大学发展的一个瓶颈。大学的发展要树立效率的观念，因为大学资源的有限性决定了资源的配置和利用必须合理有效。实践不断地证明，同样的人在不同的体制机制下，能发挥不同的积极性，产生不同的生产力和社会效益。科学发展观的核心是“以人为本”，应该下决心改革现行的体制机制，为“人”的积极性的充分发挥提供充满生机的体制机制保证。

高等教育的国际化能够开阔眼界，借鉴国际经验，转变观念，提升办学水平。国际化需要勇气和自信。开放不可避免地带来西方西化和分化的图谋，但绝不能因噎废食。在我国重点大学的领导岗位上留学归国人员占了很高的比例，我们也有这么多的留学归国人员走上了全国各行各业的高级

领导岗位，我们每年继续还有不断增加的青年学子直接到国外求学，我们有什么理由担心国外大学到中国这片土地上来合作办学或走出去与国外大学合作办学？我们既要有信心，也要允许犯错误和改正错误。风险和收益是一对矛盾，一点风险都不愿意冒、不允许冒，实质性的改革就难以推进。

开放是我们扩大眼界和视野的有效途径。高等教育既要向世界开放，也要向社会开放。首先要虚心学习国际高等教育的先进经验和社会各行各业有效的发展思路和体制机制，然后要结合中国高等教育的实际情况，消化、吸收、再创造。我们有理由相信，如同我国经济领域的发展实践那样，开放可以给中国高等教育的改革和发展带来“倒逼机制”。

大学要有“以改革促发展，向开放要空间，问管理要效益”的发展理念和意识。同时，大学也需明白“治大国如烹小鲜”的道理，避免引起改革而改革等无谓的折腾。防止只追求表面的轰轰烈烈，不重视内涵和实效；防止以“新思路”之名，行“新折腾”之实；防止新概念、新名词、新包装下的假、大、空。大学发展和管理中不遵循客观规律，急功近利、浮躁浮夸、重表象轻内涵、重数量轻质量、重投入轻效益等不良倾向需要得到有效遏制和扭转。

### 三、规划、抓手和评价标准

学校发展的目标、思路确定之后，必须有瞄准目标的发展规划、实施措施和检查评价的标准。在实际工作中，大学倡导“学科建设为龙头，队伍建设为抓手，人才和成果为落脚点”的工作方针。

学科建设为龙头就是在学校的发展规划上应该以学科建设规划为起点，从学科建设的布局结构和层次来谋划和绘就学校发展的蓝图。学科是学校传授知识时的分类方式。不同的学科培养不同的专业人才，不同的学科布局和构成决定了不同学校的基本特征。从一定意义上说，有什么样的学科就有什么样的学校。学科的布局和构成决定了学校对于社会的服务领域，学科的强弱就决定了学校的社会声誉和认同度。学科特色是学校特色的基本内容。队伍建设和校园建设等规划都应围绕学科建设规划这个龙头。

师资队伍建设和学科建设发展的关键。大学是大师所为，教师是高校办学的主体，一所大学师资队伍的品质决定了这所大学的品质。因此，师资队伍建设和学科建设最重要的抓手，也是学校发展的关键所在。学科带头人在学科建设中处于举足轻重的地位，一个学科带头人往往就是一面旗帜，学科带头人的水平和社会声誉在相当程度上决定了这所学校在这一学科的社会声誉和影响。师资队伍建设和培养需要培养和引进两手抓，两手都要硬。吸引和留住一流人才和领军人物，需要“事业留人、感情留人、待遇留人”。真正的一流人才和领军人物总是将事业和学术声誉放在首位。实践证明，“事业留人”是第一位的，学术团队、学科环境和校园文化是一流人才和领军人物赖以生存和发展的土壤，否则即便是学校求贤若渴，投入重金，创造精良的硬件环境和给予丰厚的待遇，一流人才和领军人物也难以留住根。在“待遇留人”的问题上既要解放思想，也要实事求是，要从国情出发，考虑对团队其他成员及周围人群的影响及可持续性，防止炒作和恶性竞争。

检验学校发展成效的标准是实践。一所大学成功与否，正确的评价导向在于这所大学的产出和对社会的贡献，而不是投入或能力；是做了什么，而不是拥有什么。大学的任务就是要出人才，出成果。人才既包括学校的学子，也包括学校的老师，成果既包括科学研究的实验室成果，也包括研

究成果在社会实践中的转化和运用。人才和成果是检验学校办学质量的唯一标准。一流的高水平大学一般都有较长的历史积淀，都是依靠源源不断地向社会输送高质量的人才和高质量的成果，不断奠定学校的社会影响、声望和美誉度。

学科建设上经常有一种现象，就是“有心栽花花不开，无心插柳柳成行”，这种状况既是科学探索不确定性的反映，也与这些学科的师资队伍建设状况的不确定性相联系。现实生活中，优秀学科带头人和学科发展的机遇时常会出现可遇不可求的情况，这就是大学管理的魅力和挑战性，这就需要学校决策层能够审时度势，具有抢抓机遇的意识和权衡利弊的本领。因此，学科建设既要有按规划实施和建设的意识，也要有实施过程中的应变能力，对既定发展规划还要定期考核评估和滚动修订。

#### 四、教师、学生和办学质量

学校有人才培养、科学研究和社会服务三大功能，三大功能都很重要，但大学的本质是育人。人才培养是大学的基本功能，也是大学区别于其他任何组织的基本特征。改革开放 30 年，中国高等教育发生了翻天覆地的变化，实现了从精英教育到大众化教育的转变。目前高校的师生比一般都在 1：20 左右，是改革开放初期的三到四倍。在高等教育在校生规模急剧扩展的同时，高校为社会服务的功能也在迅速拓展，教师除了教书育人，还肩负着科学研究和社会服务等职责。不容置疑，教师工作负荷的成倍增加和学生生源的大众化趋势给提高高等教育质量带来了巨大的挑战。

同时我们看到，改革开放 30 年间，中国社会的价值取向走向多元，追求物质享受的社会风尚对高校教师的职业坚定性带来了巨大的冲击。教师是人类灵魂的工程师。从事教师职业的的必要条件是爱学术、爱学生。教师职业是适应追求学术自由和学术梦想、实现自我学术价值、安于享受“桃李满天下”感觉、偏好弹性工作时间、对物质享受不“奢求”的人群。教师应该有“体面”的生活，但是体面生活应该从中国国情出发和定义，即便在发达国家，教师也不是“致富”的职业。教师是学者，不是“卖知识”的商人。教书育人需要师德为高，身正为范，为人师表的职业素养和形象。教师的体面生活应该靠国家财政支付的工资报酬来保证，而不是主要靠学校乃至教师个人的“创收”来实现。

教书育人是教师的天职。要规范教师“第一职业”和“第二职业”的关系，按国际惯例规定教师要将五分之四的工作时间集中在所在学校从事教学和科研，扭转第二职业冲击第一职业，第一职业和第二职业本末倒置的状况，扭转以“赚钱”为主要目的到处兼职的现象。对教师的考核和报酬要科学合理，倡导“工薪制”及“年薪制”，克服只见数量不见质量、把复杂劳动简单化，用“工分制”和“计件制”的办法管理高校教师收入分配的思路。总之，对教师的基本要求、工作职责和酬劳水平和方式需要正确的认识、规范和保障。教师精力不集中于学校的教书育人，提高高等教育质量的目标任务必然落空。

我们倡导“一切以学生的全面发展和成才为中心”的办学理念。教师是高校办学的主体，但是教师的工作必须围绕学生的全面发展和成才这个中心。“以学生为中心”和“以教师为中心”是两种截然不同的办学理念。学校教育内容、教育方法、考试评价制度等的改革必须从学生的全面发展

和成才为出发点和归宿，而不是以教师个人的偏好和意愿为出发点。高校创新人才的培养必须以“点燃火种、激发兴趣、宽厚基础、加强实践、融会贯通”为基本要求。育人是社会的系统工程，大学应该培养有独立能力、有素养的公民，要讲究“呵护”和“教育管理”的平衡有度，不应要求学校过度“溺爱”学生，否则学校和社会落差悬殊，学生出了校门就是一个竞争激烈、需要完全独立面对的社会，难以很快的调整适应。

## 五、现代大学制度和校内管理体制

中国大学的校内管理体制要从中国国情出发，按照现代大学制度的要求构建与建设。多年来我们形成了党委领导下的校长负责制，形成了党委领导、校长负责、教授治学、民主管理和科学决策、民主决策、依法办学等基本管理制度，并在实践中不断的完善和发展。

党委是学校的领导核心。党委的领导主要是政治、思想和组织上的领导，党委总揽全局，协调各方，实行集体领导。校长是学校的法人代表，行政的主要负责人，行政实行首长负责制。党委要支持和保证校长独立负责的开展工作；校长要主动接受党委领导，积极落实党委决策。书记应该在政治上强，对党委集体领导负责，把好方向，抓好大事，管好干部，并善于从日常教学、科研等行政管理中超脱出来。

校长首先应该努力做教育家，同时也需要有一定的学术背景，懂学术规律。教育家和学者有不同的要求，教育家必须懂教育规律、有“大爱”之心，教育规律和科学研究规律是不同的。校长应将更多人成才作为自身事业的奋斗目标，有为实现更多人的成才梦想而排忧解难、呕心沥血和骄傲喝彩的胸怀，切忌把实现自身的学术梦想和成就放在工作的首位。校长应有学校发展的思路和管理学校的能力，负责草拟学校发展的各项规划、政策、措施，提交党委讨论确定，形成党委的决议后组织实施。校长要有强烈的责任意识，在其位谋其政，投入全部或主要精力，依法全面主持学校的教学、科研和其他行政工作。

书记和校长对党委领导下的校长负责制的有效实施起着关键作用。书记和校长要各司其职，各有侧重，既要避免管理的真空地带，也要避免管理的重叠地带。一事两个人同时做主就会导致下属无所适从，引起思想和管理的混乱。书记和校长都需要从大局出发，本着“哥俩好”的境界，相互理解、支持和补台，需要像爱惜眼睛一样珍惜书记校长的和谐团结。在制度的设计上，要确立责权对等，有权必有责，用权受监督的理念。书记和校长的权利都必须得到有效的制约，没有制约的权利都会导致管理上的失控。

现代大学制度的核心要义之一就是学术自由，只有有了学术自由，创新人才培养才有必要的环境、土壤和空间。教师是高校办学的主体，大学是大师所为。大学必须坚定不移地贯彻落实教授治学、民主管理和科学决策、民主决策、依法办学的原则，教授和教师必须在治学方面有最大和最终的话语权及决定权。大学要充分发挥学术委员会，校务委员会，教授委员会和教代会等组织的作用，广开言路，广纳民智，充分发扬民主，增加公开性和透明度，用制度管人、管钱、管事，激发师生员工当家作主的积极性，营造学术自由的民主管理的校园氛围。高校的领导和管理人员必须有更明确的“领导就是服务”的意识，坚决克服行政化的倾向，更多地依靠非权力影响和民主、公开的方法

式来管理和运行学校。

## 六、扁平化管理和矩阵式结构

大学组织架构的设计应从大学的功能、规模和学科众多、学术为本、育人为中心、教授治学等组织特征出发。大学内部的组织架构是大学能否成功发展的重要影响因素。大学应该实行扁平化的管理。扁平化管理的理念源于企业，当企业规模扩大时，为了提高效率，通过增加管理幅度，减少管理层次，将金字塔状的组织架构“压缩”成扁平状。在近十年中国高等教育的大发展中，伴随着系所和学院升格、并校、综合化、多校区运行、规模扩展等，大学管理的效率正面临严峻挑战。对此，大学需要从组织架构着眼，依据扁平化管理的原则，减少管理层次，促进学校领导和一线教师的直接沟通，加快信息传递，减少信息失真；同时按照权责对等的原则，下移管理重心，加大管理幅度，实行校、院的两级管理，促进院系主动性和首创精神的发挥，加速管理人才的培养，促进组织结构精干高效，提高管理效率。大学是一个学术共同体，学科众多，专家教授云集，思想活跃，人力资源素质高，适合扁平化组织充分授权和分权的管理要求。扁平化的组织架构改变了传统直线职能制高度集权的管理模式，削弱了机关职能部门处的职权，也是扭转大学行政化管理倾向的有效措施。

大学应该实行矩阵式的管理结构。大学的教师一般都同时肩负教书育人和科学研究的双重任务。教书育人是按学科和专业来组织的，而科学研究和社会服务则往往需要学科的交叉和合作。因此，国际上许多大学内部都采用矩阵式结构。矩阵结构分为纵向和横向组织。纵向是按学科专业分类组织的院、系，横向是跨学科专业组织的研究中心。纵向组织是学校的基本组织，教师的人事关系绝大部分都归属在纵向组织中。教师在院、系中通过与相同专业背景教师的交流、切磋、启发，了解学科专业的发展动向和趋势，共同探讨学科专业的发展规划，制定学生培养的计划，确定各自在学生培养上的分工和子方向，不断提高自身的专业素养和教书育人的本领。同时，教师还可以加入到跨学科的研究中心和团队，参加对某个共同感兴趣的领域和项目的集体攻关，围绕共同的课题和项目，通过与不同专业背景教师的碰撞思想，迸发火花，共同探索，合作攻关，实现多学科交叉集成，在学科交叉点上寻求创新和突破。纵向组织主要在教书育人上发挥作用，相对固定，是教师的学术归属点和根之所在；横向组织主要在科学研究和社会服务上发挥作用，是随任务产生而产生，随任务结束而消亡。虽然中国高校目前教师考核及收入分配的办法对矩阵结构的顺利运行带来了一定的困难，但是国际经验表明，矩阵式结构是现代大学适应多功能社会需求的有效组织形式。

## 七、校园文化和价值管理

高校的文化是大学校园中所有师生员工共同创造形成的一切物质和精神财富的总和，主要包含校园的物质文化、制度文化、精神文化、行为文化。一个大学的文化体现了师生共享的校园价值判断，决定着学校的品位，也是一个学校特色的重要组成部分。文化“随风潜入夜，润物细无声”，产生一种无形而巨大的力量。学校的文化花钱买不到，难以引进和照搬照抄，难以“速成”，需要潜心的建设和长期的积淀。

高校依法办学需要完善的制度。制度是有形的管理，完善的制度可以使学校合理、高效、规范



地运转。但制度不是万能的，制度再周全也不可能凡事都规范到。例如，制度可以规定教师的课时量，但无法规定课堂质量；制度可以规定上班准时到岗，却无法规定准时进入工作状态；制度可以规定考试作弊后受到的处分，却无法规定达到应有的警示效果。制度的背后有文化，文化触及到的是人们的思想和价值取向。制度规范人、约束人、强制人；文化激励人、教化人、引导人。文化影响着制度的制定、实施和效用。

价值管理是指依据组织的愿景，确定符合组织愿景与文化的若干价值信念，并具体落实到员工的日常工作上。价值管理被广泛地运用在组织成员的行为管理方面。校园文化既是大学价值管理的基础，也是大学价值管理的对象。优秀的学校文化形成良好的校园舆论导向和正确的价值判断，时时处处对人们的行为起到引领、规范和约束作用。高校应该重视校园文化建设，积极推行价值管理，引导师生员工的态度和行为，促进学校愿景目标的实现。

我们倡导“积极向上，爱校荣校，崇尚学术，追求卓越，敬业奉献”校园价值取向。积极向上就是要用光明的眼镜看世界，对党的路线、方针、政策充满信心，永葆昂扬向上的工作热情；爱校荣校就是倡导师生员工的集体荣誉感和归宿感；崇尚学术就是要求教师有学术追求，学生有学术兴趣，校园充满学术氛围；追求卓越就是要确立要么不做，要做就要做最好的工作态度；敬业奉献就是倡导教职工树立高尚的情操和为人师表的职业道德标准。

在良好的校园文化氛围中，干部和机关会想着如何对师生员工有所帮助而不是以管理者自居发号施令，如何尽心尽责做好自己的本职工作而不是忙着指责贬低他人，如何解决面对的问题而不是互相推诿扯皮，如何赞美他人的成绩而不是争功诿过，如何为学校的发展多做贡献而不是争着把权力握在手中；学科带头人会自觉地以大气、大方、大度的宽阔胸怀，在大项目的合作、学科交叉和团队建设中，与大家平等相处，成为众望所归的核心和灵魂，确保团队充满和谐与朝气。

从人治到法治，再到注重文化的价值管理，是大学管理认识上的升华。在普遍重物质、条件和硬件，轻精神、文化和软件，见物不见人，见人不见精神的社会倾向面前，高校建设和保持自身文化的先进性刻不容缓。

## **八、目标管理和干部素养**

目标管理是激发积极性、鼓励创新、提高工作效率的有效方法。目标管理的重点就是要处理好“过程”与“结果”的关系。结果一般有相对公认的标准，过程是实现目标的方式、方法、途径；目标是确定的，过程则是多样的。大学管理就是应该在明确的发展目标下，以结果为导向，实行目标管理，追求运行的效率。大学发展必须追求效率，效率是大学成功发展的要素。效率源于各级各层对学校目标的理解和认同，各级各层人员的管理理念、对客观实际的分析、把握和提出切实可行的政策措施及解决方案。上级管理人员越俎代庖地为下属制定具体划一的操作过程和细则，往往事与愿违、适得其反，导致下属的依赖、不愿担当、按部就班、缺乏激情和创造、推诿扯皮、效率低下。因此各级管理人员都要学会授权，放手让下属在执行的过程中创造性地工作，提高效率。同时，各级管理人员也需明白：权可授，责不可授。为此，必须建好制度，管好干部，用好人，加强过程的控制和监督。在目标管理中，领导要允许下属犯错和改错，下属也要学会接受领导的提醒和批评。

大学的干部和教职工队伍具有较高的学历层次和知识素养，大学需要、也适宜运用扁平化的组织架构和目标管理的模式。要有效实行目标管理，提高工作效率，学校的各级干部要努力做到：

一是有学习意识和调查研究的本领，做学习研究型的干部，干部需要有职业精神和职业兴趣，不仅要善于自觉学习理论、政策、业务知识和管理知识，也要善于向实践和他人的经验学习，注重调查研究、信息搜集和分析研究问题，不能拍脑袋，想当然，也不能见了风就是雨，盲目跟风，随波逐流；二是有民主意识和群众路线的观念，大学应该是最少依赖权力影响来运行的社会组织，大学的干部必须具备与教授、专家和青年学子对话沟通的能力，有“忠言逆耳”、“苦口良药”的气度和意识，善于宣传、组织、引导群众，坚持秉公办事，搞“五湖四海”，用人格、学识和素养取得群众的理解、信任和支持；三是有全局意识和民主集中制的观念，善于从全局高度思考和处理问题，“屁股指挥脑袋”在一定的范围内是事业心和责任心的表现，但超过度，到了“一根筋，说不通”，甚至不可理喻的时候就是狭隘和本位主义，做学问可以固执己见、寻根究底、执着追求，做干部必须遵守民主集中制的原则，学会妥协和服从；四是有责任意识和只争朝夕的状态，学校给每个干部提供事业舞台是有机成本，各级干部应当投入精力、担起责任，本着细节决定成败的理念，大处着眼，小处着手，从现在做起，从组织目标出发，制定可操作的措施及方案，正确对待领导和群众的意见和批评，不断提高工作水平和效率，给群众和领导一个满意的回报；五是有效率意识和借力的本领，转变单纯靠投入拉动发展的惯性思维，力争“既要马儿跑得快，又要马儿少吃草”，具备动员和借助社会力量的本领，在双赢的前提下，依靠自身优势，动员和借助社会资源，以较少的投入，推动较大的发展，实现学校的目标；六是有服务意识和当好领导的参谋，机关职能部门的干部一定要牢固树立对师生员工的服务意识和对学校领导的参谋意识，做到“情况了如指掌，问题对答如流，贯彻不折不扣，工作精细到位，应对游刃有余，思路清晰超前”，下大力气转变行政化的运转方式，精简会议和文件，克服对学院师生员工服务过程中的命令方式和推诿扯皮的“机关病”，真心诚意地为师生员工服务，努力当好校领导的参谋和助手。

中国高等教育 2010 年第 6 期

## 高校共同治理及其对

### 完善中国特色现代大学制度的启示

佛罗里达州立大学教育领导和政策研究系

马彦利 胡寿平

教育部发布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要》是一个规划未来十年国家教育发展的战略性文件，具有重大的指导意义。《纲要》涉及现代国民教育体系的各个层次，包括高等教育。按照《纲要》的精神，完善中国特色现代大学制度是国家教育体制改革的一个重要方面，而完善治理结构则是完善中国特色现代大学制度的主要环节。当前，中国公立高校的治理结构还存在着诸多问题，例如所有权和外部管理权合一（属于教育部或各级政府），法人地位不明确，受制于计划经济体制，内部管理中党政分工不明确以及学术权力缺失等等。种种迹象表明，调整、改革和完善高等院校的治理结构是完善中国特色现代大学制度的难点，也是关键。

高等教育治理的美国模式在世界上享有盛誉。它对美国高等教育的成功发挥了举足轻重的作用。美国高等教育的文献通常使用共同治理（shared governance）一词表达高等院校内部治理的理念和制度。几十年来，共同治理一直是指导美国大学决策的最主要的原则。虽然没有公认的定义，共同治理可大体上定义为：董事会、以校长为首的行政管理层、教授以及其他校园群体对学校事务集体作出决策的结构与过程。当今美国高等教育共同治理的理念，大部分起源于1966年由美国大学教授协会、美国教育理事会和大学董事会协会三方共同制定的《大学治理声明》。

《大学治理声明》指出，高等教育机构任务的多样性和复杂性决定了董事会、行政管理层、教授、学生及其他校内群体之间的相互依存关系。这种关系一方面要求这些群体之间有充分的沟通，另一方面也为这些群体提供了共同制订计划和共同作出努力的机会。《声明》描述了董事会、校长和教授在学校治理中的共同责任与各自职能。《声明》认为，对学术机构治理至关重要确定机构的总体教育政策，即机构的诸项目标以及中心工作的性质、范围与进度。

本文的主要目的是描述与探讨高等院校共同治理的理念。我们首先介绍《大学治理声明》所倡导的董事会、校长和教授在美国大学共同治理中的共同责任与各自职能，之后分析美国大学共同治理实践中存在的一些问题，最后探讨美国共同治理的经验对完善中国特色现代大学制度的启示。

## 一、董事会、校长和教授在共同治理中的共同责任与各自职能

美国高等院校的外部管理与内部治理存在公立院校和私立院校的区别。总体而言，私立院校比公立院校拥有更大的办学自主权，受政府管控的程度较低。比之于私立院校，公立院校的管理和治理更为复杂。根据美国宪法的精神，教育事务系州级政府的任务。州政府传统上承担了资助并管理公立高等教育责任。许多政府机构参与高等院校的管理事务。政府机构负责学校的福利，资助学校的运转，规范学校的活动，保证学校对公众应负的责任。各州均有相应的公立院校分级管理体系，其中包括议会、行政部门、高等教育协调委员会、学校董事会和学校行政管理层。在大多数州，州级的高等教育协调委员会或管理委员会对一些传统上属于院校一级管理权限的事务如教授人事政策和学术项目审核正在产生越来越大的影响。这种干涉主要针对公立院校。此外，公立院校比私立院校更多地受到州级和联邦政府法律法规的制约。

有两个概念与共同治理密切相关：大学自主权（institutional autonomy）和学术自由（academic freedom）。大学自主权是学者学术自由的保证。大学自主权指大学有权利根据学术上的考虑自主决定谁可以教学，教什么，怎样教，录取哪些学生。大学的职能是发现和传播知识与真理，培养人才，

推动科学和社会的进步。教授和学生的学术自由对于大学履行其职能至关重要。真理的发现依赖于大学和学者的独立。只有在对真理的追求不会受到外部影响（政治压力、党派争端、道德价值、公司利益等）的条件下，真理才能得到发现。学术自由促进批判性思考与公开对话，使大学成为自由争论与交换意见的场所，为大学持久的知识和社会价值提供了基础，也使大学培养出能够在自由开放社会中成功并维护自由开放社会的公民。毋庸置疑，学术自由对于美国高等教育的卓越和成功作出了重要贡献。

在美国，学术自由面临的最根本的威胁来自政府。政府的政治权力与管制倾向经常与大学对自主权的要求背道而驰。另一方面，大学自主权虽然是教授学术自由的必要条件，但不是充分条件。教授的学术自由可能会受到怀有敌意的学校董事会或行政管理层的威胁。同时，学校内部政策及规定可能通过影响学术项目及教授的身份地位影响教授的学术自由。共同治理传统的演变涉及三个关键群体：董事会、以校长为首的行政管理层、教授。董事会由非专业的董事组成，担当学校的理事人和更广泛公共利益的保护者；教授通晓教学与学术；行政管理层担当学校的领导和管理者。1966年的《大学治理声明》划分了董事会、校长和教授的共同责任与各自职能。学校内部运作的下述领域属于三方的共同责任：长期计划的制定与执行、有关现有和未来建筑设施的基本决定、预算。新校长的选聘是一项关键的责任，应在董事会和教授合作搜寻人选的基础上进行。校长应该既胜任董事会执行官的角色，也胜任学校和教授首席学术官的职责。有关院长及其他负责学术事务的主要长官的选聘事宜，校长应在听取教授的建议并在向教授咨询的基础上作出决定。就学校对外关系而言，只有董事会才是整个学校的合法代言人，尽管它可以将责任委托给某个代理人。

董事会、校长和教授分别有其负主要责任的领域。董事会帮助学校与其主要社区维系关系，拥有关键政策的最终决定权，对学校的福利承担信托和法律责任。作为受托人，董事会应始终维护学校的生存和发展。在总体监管的同时，董事会将学校的管理事务委托给行政管理长官，即校长和院长；将教学与研究事务委托给教授。董事会另外一个重要任务是颁布有关学校总体政策和程序的章程。董事会还负责平衡学校的未来需求和预期资源，管理捐赠基金并获取学校所需的资本和运转资金。

衡量校长作为学校首席执行官的主要标准是其院校领导能力。校长承担下述责任：目标的确定与完成、行政行为、联系学校各个群体的沟通体系的运行。校长对外代表学校。作为学校的首席执行官，校长负有革新和创始的特殊义务。他应确保学校内部运作所使用的标准和程序符合董事会所制定的政策，也符合健全的学术实践的标准。校长对学校现有资源的维护和新资源的创造负有主要责任，对大部分非学术活动负有最终的管理责任。此外，校长是学校的首席代言人，对公共理解负有责任。

Birnbaum（1999）指出，校长的领导角色受到学校外部与内部许多因素的制约。大学作为组织机构具有两个独有的特征。第一个特征是组织结构的二元性。其中一个结构是对董事会做出反应的官僚等级体系，另一个结构是教授对有专业管辖权的事务进行决策的体系。第二个特征是行政权力和专业权力的冲突。两个不同的体系对校长的要求和行为期待并不相容。校长置身于两个权力体系

之间，受到角色过载和角色模糊的双重困扰。

教授对以下领域负有主要责任：课程、授课的内容与方法、研究、教授地位及学生生活中与教育过程相关的部分。教授决定所设学位的要求，并确定学生是否和何时达到了学位要求。与教授地位相关的事宜包括聘用、续聘、不续聘、晋升、授予终身教职、解聘。这些事宜应首先由教授通过既定的程序作出决定，之后由负责学术事务的主要长官审核和董事会批准。董事会和校长在处理有关教授地位的事务（及其它教授负有主要责任的事务）时，应赞同教授的决断。如有不赞同教授决断的特殊情况，董事会和校长应具有令人信服的理由并给予详细说明。系主任的职位应通过系内选举产生，或在与本系和相关系的成员协商之后任命。参与学校治理的教授代表机构应为表达全体教授的观点而存在。教授代表应由教授依据他们自己确定的程序选举产生。

曾任哈佛大学文理学院院长的 Rosovsky（1990）认为，具有专业知识的人员在大学事务中应享有更多的发言权。确定教授在治理中的角色应该考虑专业能力和利益冲突。学术事务的最终决断应由在教学与研究中表现优秀的学者负责。校长在学术事务上的权力应是仲裁性的，而非决策性的。

## 二、共同治理实践中面临的问题

共同治理是美国高等院校决策体制的重要特征，也是美国高等教育发展与成功的一个根基。几十年来，共同治理的理念在高等教育界已深入人心，受到尊崇。不过，由于美国高等教育的多样性与复杂性以及高等教育外部环境的变化、挑战和要求，共同治理在实践中面临诸多需要解决和完善的问题。

公立大学董事会的问题虽然非专业性质的董事会参与大学治理是美国高等教育管理的核心特征与优点，在实践中，董事会特别是公立院校董事会的人员构成和职能履行存在一些问题。公立院校董事会成员的来源渠道通常有四个：州长直接任命；当然成员；需要由议会批准的州长任命；选举产生。相比之下，私立院校的董事会通常是由现任董事会成员选举产生。绝大多数私立院校的董事会以学校的利益为重，而公立院校的董事会由于其不同成员要向各自所代表的政治集团负责而经常成为政治的牺牲品。政治上的考虑在董事会成员任命过程中经常是一个主要因素，也是在董事的行为和决定过程中发挥作用的重要因素。许多公立大学董事会的董事将自己视为学校的管理者而非受托人。与学校的利益相比，他们更关心自己的利益或者更倾向于向某一政治集团负责。公立大学董事会的很多董事对高等教育缺乏基本的理解或坚定的信念。在治理过程中，公立大学董事会往往在行政管理而非政策事务上花费太多的时间。与私立大学的董事会相比，大多数公立大学董事会的规模很小（8-12人）。这使它很难充分服务于现代大学的多种利益和广泛需求。此外，选择公立大学董事会成员的政治过程注定只有少数董事具备理解现代大学复杂性所需要的相应经验或能力。董事会构成的政治化以及董事经验的相对缺乏致使许多公立大学董事会在校园里得不到广泛的尊重，进而拉大董事会与教授之间的鸿沟。

校长选聘的过程和政治校长人选的搜寻与选聘是在董事会和教授合作的基础上进行的。现实中，新校长人选的搜寻是由董事会执行的一项复杂而耗时的任务。典型的做法是董事会指定一个由董事、教授、学生和其他人员组成的筛选委员会，从许多被提名的人选中筛选出数人供董事会考虑。

在主要大学中，校长选聘的一个趋势是雇用专业的猎头公司帮助搜寻校长人选。选聘过程中，校园内外的各种群体极力游说董事会成员，试图对选聘决策施加影响。由于董事会的规模通常很小，强势的董事可能会左右校长选聘的结果。校长选聘的政治色彩在公立大学更为强烈。这是因为公立大学董事会本身的选举就是一个派系政治的过程，而且许多州的法律要求将入围最后一轮的候选人的名单公之于众。

教授治理的现实与争议现代大学中的教授治理可划分为两个层次。中心层次是教学单位，通常是系或学院。在这一层次，教授总体上对涉及教授的聘用与晋升、课程、资金的分配等关键决策起着非常重要的作用。教授治理的机制通常采用委员会结构，例如晋升委员会和课程委员会。教授治理的第二个层次是学校层次，通常体现在经选举产生的教授代表机构，比如教授参议院。学校一级的教授治理机构通常在大多数事务上发挥咨询的作用，缺乏真正的权力。这与具有相当权力和影响的教学单位一级的教授治理形成了鲜明的对比。

一项以教授、教学副校长、教授参议院领袖为对象的全国性问卷调查显示，虽然学校一级的教授参议院（教授理事会或教学参议院）存在于大多数参与问卷调查的高校中，教授参与治理的渠道不仅仅局限于教授参议院。该项调查同时显示，问卷调查对象普遍对教授参议院现状感到不满。他们认为，另外三条教授参与决策的渠道，即教学系、常务委员会和临时委员会比教授参议院更为重要。教授们认为，他们对本科生课程的开设有着最实质的影响，对终身教职和晋升标准以及教学评价标准的确定也有重要的影响。在有研究生教育的高校，教授对研究生教育政策的制定发挥着重要作用。教授们报告说，他们对校长和教学副校长的表现与业绩评价以及预算优先项目的设定影响最小。共同治理的理念在所有类型的四年制院校中均受到重视，然而，人们对共同治理的含义持有不同的意见。Tierney（2004）认为共同治理的失败经常是因为校园里不同群体对共同治理含义的理解各不相同。

教授有效参与更广泛的学校事务（财务、基础设施、对外关系等）将变得越来越困难。辩论和寻求共识的学术传统以及教学系和学科高度分割的结构体系，似乎与学校一级的决策所要求的宽泛性和快节奏越来越不相容。毕竟，重视自治和独立的教授文化，与管理一个复杂的机构所需要的责任机制以及高等教育中日益增强的政治文化和公司文化并不协调一致。教授往往首先忠诚的是他们的学科，其次是他们的教学单位，最后才是他们的学校。此外，新教授倾向于认为参与外部活动比校内活动更为重要。

### 三、美国共同治理经验对完善中国特色现代大学制度的启示

虽然环境不同，美国高等教育共同治理的经验对完善中国特色的现代大学制度有着重大的借鉴意义。《国家中长期教育改革和发展规划纲要》中有关完善治理结构的相关内容提到了党委、校长的职权，提到了学术委员会和教职工代表大会，也提到了教授治学的概念，在一定程度上体现了共同治理的内涵。不过，纲要并没有将高校董事会纳入治理结构的范畴，而是将之划在社会合作的项下。这意味着纲要并没有将董事会视为高校治理结构的一个组成部分。事实上，中国高等教育法律规定的高校内部治理的四个元素中也没有董事会。实践中，完善治理结构，进而完善中国特色现代大

学制度将会是一个艰巨和复杂的过程。一方面，共同治理将会受到中央和省级政府的宏观政策和管理体制的约束；另一方面，共同治理也要适应社会环境的迅速变革和高等教育的市场化和竞争性日益增强的趋势。借鉴美国高等教育共同治理的经验，包括高校在内的中国高等教育体系应该做好以下几点：

探索新的共同治理模式中国高校未来共同治理模式的重大变数在于董事会的地位和作用。中国公立大学的董事会没有明确的法律地位，更不是大学的最高权力机构。按照目前的高等教育法规和《国家中长期教育改革和发展规划纲要》，董事会甚至不是大学治理结构的组成部分。如果大学董事会在法律上或政治上的地位没有实质性的变化，那意味着中国的大学治理模式将与美国的治理模式有着关键的不同，也意味着中国的大学治理模式将不会是董事会——校长——教授三角基本结构。美国的董事会制度并非灵丹妙药，也不是放之四海而皆准的真理。然而，如果美国大学的经验显示董事会作为其中关键一环的共同治理结构对公立（和私立）大学的卓越和成功关系重大，如果中国大学的现状表明中国大学需要董事会或类似于董事会的实体机构监管大学的财政运行，监督校长的职责履行，倡导大学的社会责任，我们似乎没有理由拒绝在中国的大学治理改革中借鉴这一成功的经验。或许，我们至少可以在一些试点高校尝试建立真正意义上的董事会制度。

21 世纪要求高等院校的治理与领导能够对中国社会不断变化的需求及其对教育机构的挑战及时做出适当反应。这就要求参与治理的各方分工明确，决策机制灵敏、有效。总体而言，董事会应该专注于政策的制定，为学校提供宏观的、战略性的支持，避免干涉校长职责内的管理事务。在有效监督和制衡的条件下，校长应该发挥更大的领导作用。教授应该在学术决策过程中成为真正的参与者，而不仅仅是校长管理团队的监督者或现状的维护者。当然，目前中国高校共同治理的框架包括党委、校长、学术委员会和教职工代表大会四个元素，并不包括董事会。在这一框架之内，不同类型的学校应该根据自身的现状、定位和中长期发展目标，探索并形成行之有效的治理模式。

强化教授在共同治理中的作用大学的本质和功能决定了大学应该是一个具有独立地位和权利的学术机构，决定了大学应该遵循文化和学术活动的基本规律。高等教育界有“教授治校”和“教授治学”的说法。无论这两种说法是否存在质的区别，它们都反映这样一个共识，即教授在大学治理中的角色应该是关键性的，而不是从属性的。大学作为一个学术机构，具有二元性的组织机构（即官僚等级体系和教授对专业事务的决策体系），存在着行政权力和专业权力（即学术权力）的冲突。共同治理的过程也就是行使和平衡这两种权力的过程。如果一所大学学术权力缺失，它作为学术机构的合理性就会受到威胁，也难于发挥其应有的功能与作用，更不会达到学术上的卓越与成功。美国大学中教授的学术权力能够得到保障，其原因是多方面的，包括《大学治理声明》所倡导的共同治理的理念在高等教育界广受尊崇；共同治理与学术自由、大学自治的理念有机契合；美国大学教授协会对学术自由和教授权益的强大支持；大学的规章制度保障教授在各个层次以各种形式（如教授参议院）行使学术权力。在美国大学共同治理中，教授发挥着关键的作用。通常，教授对学术事务，包括教授的聘用、终身教职的授予、教授晋升、学生录取、课程与学位要求拥有相当重要的权力。

我国公立大学实行的是党委领导下的校长负责制。目前治理中存在的一些突出问题是：以校长为首的行政机构的权力很大，行政机构官僚化；教师整体处于从属地位；大学的行政权力与学术权力呈失衡状态。解决这些问题的关键是强化和保障大学的学术权力。强化大学的学术权力应明确学术事务决策权的归属。在当前内部治理结构短时期内不会发生根本变革的情况下，应该加强学术委员会的权力，赋予学术委员会在主要学术事务包括学术资源配置上的决策权，充分发挥学术委员会的作用。学术委员会的组成应以具备一定资格的教授为主，行政管理人员的人数应该不超过一定的数量和比例。教授在学术委员会的决策中应具有主导作用。

如前所述，美国大学中的教授治理有两个层次：教学单位（院系）和学校一级的教授代表机构（如教授参议院）。在教学单位层次的治理上，教授拥有重大权力。中国大学目前的管理重心是在学校一级。如果中国的高校能够将管理（特别是有关学术与教师人事的管理）重心降低，给予院系更大的权力和更多的资源，使教授可以在这一层次充分发挥学术专长，可以在一定程度上解决目前高校学术权力薄弱的问题。

复旦教育论坛 2010 年第 8 期

## 现代大学管理：从制度规范到文化浸润

华南理工大学 吴业春，天津大学 王树新，华中师范大学 聂耀华，山东师范大学 赵联和

高校的发展，管理是关键。提到现代大学管理，很多学者必然提到现代大学制度；而所谓管理创新，首先考虑到的就是管理制度的创新。这种说法有其一定的必然性。但笔者认为，现代大学制度的建立固然是一个必要步骤和重要措施，以高等学校特殊的功能、高校教师劳动的特殊性和学生培养的特殊性而言，更应加强高校文化的建设，以制度来规范师生行为，以文化来涵养师生品格，以制度保障和文化浸润，共同促进高校原创性知识的生产和高素质人才的培养。

### 一、制度规范和文化浸润的含义及特性

从管理学上来讲，调节人的行为因素，一是靠制度，用制度来规范人的行为，使人遵章办事；二是靠文化，这里的文化最主要是指内化于心的价值观念和行为规范，文化的管理体现在一种精神激励和和价值的遵从，文化浸润就是“文而化之”的过程，是一种“无为而治”的管理。

#### 1. 制度规范的含义

一个组织机构的运行需要诸多的要素和条件，其中一个重要的条件就是体制、机制的确定，就是机构组织法规定的内容。我们常说，没有规矩不成方圆，这个规矩就是制度，就是游戏规则。制度规定了组织机构从决策、执行、监督、反馈等各过程必须遵守的事项，规定了组织机构对所属人、



财、物、时间、信息等的调配和使用、管理规则，师生就是在这种规则下工作和学习。这些指导教师工作和学生学习、生活的种种规则和规范构成高校管理的制度体系，制度体系对人的指导和约束过程就是制度规范。一个机构组建之初，最迫切的就是建立健全规章制度。高校制度体系是遵循国家相应的法律法规而制订，最上端就是大学章程，再依据大学章程建立人事、财务、教学、科研等管理制度，根据管理制度建立相应的实施办法和细则。各方面的制度建立健全了，大学的运行就有了制度保证。这是各类组织运行的基本条件，也是大学管理的基础性工作。由于外在环境条件和事物本身总是发展变化的，大学制度也必须与时俱进，根据变化了的情况适时对规章制度进行修订，同时新的办学理念的出现也对制度的变革提出新的要求，所以高校的制度体系也必须不断创新，这样制度的规范作用和激励作用才能不断发挥。因此，制度是驱动人、财、物等生产要素产生活力的杠杆和“激素”。如果一所大学没有完善而科学的制度来激励和规范，师生行为将失范，大学发展将失去制度保障。

## 2. 文化浸润的含义

所谓“文化浸润”，是指文化特别是精神文化对工作和生活其中的人们的思想和行为潜移默化的影响过程。大学文化是大学长期积累而成的精神财富，是以办学理念、治学基本原则为核心的价值体系。大学的“文化浸润”是指大学在以大学精神为核心的校园文化沐浴下，教师、学生自愿遵从学校倡导的办学理念等主流价值，积极从事新知识的探索和知识的传递，追求自己的理想，实现自己的人生价值。大学的文化浸润表现为：一是这种文化是符合理想大学的价值标准；二是这种主流文化长期积累，传承久远，势力强大；三是这种文化实质上是制度管理的延续，由外而内，由被动约束变为主动遵从；四是这种文化随着学校发展，在师生共同努力下还在不断创新。从程序上讲是两个环节：先有文化建设后产生文化影响，从作用方式上讲，时间长、作用慢、影响深。

## 3. 大学制度与大学文化的特性

制度建设与文化建设都是现代大学建设的重要内容，但两者在大学发展中各具不同特性，起不同的作用。制度规范是一种硬性调节，在大学发展中起着保障、激励和约束作用，因制度可上墙、可成册，与精神文化相比较也算是一种有形的影响，制度的影响从时间上来讲，是即时生效，立杆见影的，因此，制度的规范对高校的管理而言，是硬性的、有形的、即时的。

大学文化以办学理念、价值观为核心，在师生共同活动中逐渐形成，可物化在校园建筑和山水中，可体现在师生行为举止和校园氛围中，师生耳濡目染、潜移默化，从而完全受这种精神所控制，接受并遵从蕴藏在精神中的价值取向。因此，我们可以说，大学文化首先是师生共有的，它是一系列共有的概念、价值观和行为准则，它是使个人行为能力为集体所接受的标准；其次，大学文化是学习得来的；再次，大学文化也是稳定的，文化特别是精神文化一旦形成，会对工作、学习和生活在其中的人们产生一种无形的影响力，支配人的思想和行为。这也是文化浸润的表现。有人把大学的精神力量称为大学的软实力，因而这种调节是一种软性的，作用方式是无形的，作用过程是渐进的、缓慢的，但作用的力度是巨大的，它是大学的定海神针。

## 二、制度规范和文化浸润的逻辑联系及走向文化治理的必然性

为什么现代大学的管理要走从制度规范到文化浸润之路？这要从制度规范和文化浸润在大学管理中的逻辑关系和现代大学教师劳动和学生学习特点说起。

### **1. 制度规范和文化浸润存在相辅相成的关系**

制度本是文化的内涵之一。从广义的文化角度上讲，制度也是文化的一部分，有人说是文化纵向结构的一个层次。制度长期持续作用，形成一种大家共同接受的规则，也就成为一种制度文化。因此，加强制度建设，推进制度创新，实质上也是文化建设的内容之一。制度建设是精神文化建设和文化浸润的基石。从一般人认可的文化构成来讲，分为物态文化、制度文化和精神文化。物态文化是文化的物质表现形式；制度文化是文化的骨架；精神文化是文化的内核。“大学制度是实现大学理想的根本保证，提升大学精神，必须建立现代大学制度。要从大学办学制度、人事制度、学术制度、教学制度、招生制度、评估制度和拨款制度等制度创新入手，滋养大学精神，提升大学精神，推动大学文化发展。”因此，欲建设好别具特色、富有旺盛生命力的大学文化，必须首先构建符合大学发展规律的大学制度体系，通过制度的强力带动，形成约定俗成的师生共同遵循的游戏规则，进而跃升为精神层次的文化。因此，没有制度体系强力、持久的推进，就难以形成大学的核心价值体系。

精神文化对制度建设具有指导和引领作用以办学理念为核心的精神文化一旦形成后，会依其价值准则，反过来引导制度文化建设的方向和进程，使制度的创新按照大学理念引领的方向前进，也就是说，制度建设和创新必须符合大学普遍遵从的最高准则。可以说，制度的创新和精神文化的营造是相辅相成的。

### **2. 高校教师工作特点及学生成才的特殊要求，需要从制度规范走向文化浸润**

我们说大学教师劳动的特殊性，体现在以下几个方面：

第一，大学是一个社会组织，因此需要有基本制度做保障，但对专业教师而言，人事管理教学、科研等方面的制度，更应体现为人性化激励性的，而不是以约束为出发点。

第二，大学的重要功能之一是新知识的探索。知识的探索、科学的发现及技术的发明，有必然性也有偶然性，这就要求给予教师更多的时间和空间，给予更多的自由，让他们遨游在知识的海洋中。在这种情况下，给予教师的直接束缚越多，知识的探究就越难实现。因此，大学制度特别是教师科研成果的评价尺度应具有较大的弹性和灵活性，宽容、包容、理解等文化特质应对现行刚性的制度进行弥补。

第三，大学教师是社会中知识水平最高的群体，是社会精英的代表。在社会阶层中，他们知识最丰富，思想最活跃，从行业特性来说，他们是以知识探索为主，凭借对知识生产的浓厚兴趣进行钻研，追求的是价值的自我实现。相对于社会其它群体而言，他们靠的是更多的自律。因此，追求真知和卓越，实现价值、服务社会的大学文化发挥着更重要的感染作用。在这种境界，文化的浸润优于制度的直接控制。

对学生群体而言，学生在学校面临着两种课程，一种是显性课程，在课堂中获得，别外一种是隐性课程，通过文化浸润而习得。大学文化既是师生长期努力形成的结晶，同时又是雕塑学生品格

的利器。文化浸润使得一个学校的学生经过几年的学习、生活，表现出与它校不同的思维方式和行为习惯。

### **三、强化制度创新和文化建设，实现大学管理由制度规范到文化浸润**

从马克思主义的生产力与生产关系的理论来看，教育无疑也是人类社会重要的生产实践活动。教育活动中生产力要素的体现，表现为教师、学科专业和工作平台（教室、实验室）。提高管理水平最根本的是要激励教师活力，发挥他们主观能动性，手段就是解放表现为体制机制的生产关系。

教育活动中的生产关系表现为管理体制、机制、制度规范及文化。管理的目的就是激发生产力，管理的手段就是通过调节相应的制度，构建健康、积极的文化，提高生产效率。所以，研究现代高校的管理，就不能不审视我们高校的制度创新和文化建设。

#### **1. 以世界眼光和国际视野，按现代大学的办学理念建构大学管理的顶层设计**

哈佛大学在 2000 年的一次讨论中面对社会挑战作出这样的回答：哈佛绝不跟着社会需求的指挥棒转，因为哈佛坚信：“社会变化得越快，大学这块变化相对少、思想观念相对独立的领地就越有价值。”可见，越是变革的时代，越要坚守大学的传统；越是变化的社会，越要秉持大学的精神；越是纷扰的诱惑，越要牢牢抓住大学的本质。对大学本质的正确理解，是我们进行顶层设计的前提。

大学建设与管理有其规律性，因此必须按照教育规律来管治大学。同时大学发展与特定国情、经济社会发展程序与民族文化传统等也有不可分割的关系，因此，我国高校的发展思路、发展战略和政策措施，要在尊重教育规律的前提下，把握现代大学的本质特征，既大胆吸收世界优秀大学的先进理念、成功经验和先进教育管理制度，又尊重中国历史与传统文化和现实的社会主义市场经济制度，大胆创新，不断提升中国大学的管理水平。

#### **2. 以人为本，加强制度创新，构建充满生机活力的大学制度体系**

在现代大学制度体系建设中，我们应当做到以下几点：一是要继续优秀传统，制度是文化的反映，因此制度有继承性，有些在行之有效的管理制度要继续保持；二是要忠实贯彻办学理念，体现大学精神，体现现代大学治校治学的若干基本原则；三是要坚持以人为本，制度从本质上讲，作为管理的调控手段，主要是对人的行为的调节，要最大限度地发挥人的主观能动性，其设计的出发点应在激励而不是约束，尽管客观上有约束作用；四是体现上下一致，与国家法律法规，与教育主管部门的规章一致，这样才能体现体制效力；五是制度的稳定性与创新性要统一，特别是下位制度、实施办法或细则，要根据环境条件的改革而不断修订，使制度体现变化了的情况；六是制订制度时必须发扬民主、加强调研，使制度能充分体现教师的意见和主张，这样教师才会从心理上接受、行为上服从，进而才有可能内化为自己的思维和习惯。这是打通制度和文化，或使制度文化跃升为精神文化的重要条件。

#### **3. 重视并加强以精神文化为核心的大学文化建设**

如果把文化分为物态文化、制度文化和精神文化三个层次，精神文化就是核心和先导，对其它两个层次的文化具有统领作用，因此，在大学文化建设中，既要重视物态文化建设和制度文化建设，更应重视精神文化的建设。现在我国不少高校已充分认识到文化建设在大学发展中的重要性，甚至

把“文化兴校”作为了学校的发展战略之一。哈尔滨工业大学校长王树国在谈到文化建设的重要性时指出：如果没有良好的文化生态，大学也就失去了自身存在的价值，更谈不上发展。从这个意义上讲，大学的根基在于大学的文化，大学社会职能的实现也有赖于大学的文化。

现代大学应加强物质文化建设。如独具特色、协调一致的建筑物，学校的脸面——校门、图书馆，反映大学精神的各种景观、雕塑，乃至校园山水园林都是一种物质文化。现在不少高校都在物质文化建设的投入上加大投入，营造良好的办学环境和氛围。

如前所说，大学制度体系的建立，是以一套理念、价值为基础的，或者说制度体系本身已包含了丰富的办学理念和价值标准与价值追求，因此，创新大学制度、建立健全大学制度体系是文化建设重要的内容之一。

精神文化体现了大学最高层次的办学思想、办学理念和价值尺度。实质上对什么是大学、为什么要办大学、怎样建设好现代大学的系统的哲学思考，对外表现为学校的办学特色，从历史看就是稳定的办学传统。这种大学精神一般以校训来体现，有的体现在杰出的领导人的施政纲领中。因此，要加强学校办学思想的凝练，及时总结和概括杰出领导人的办学理念、杰出教师的治学思想。重视校训的概括，凸显个性和特色，注重内涵的挖掘，避免千篇一律。如清华大学的校训是“厚德载物、自强不息”，强调人的道德修养和自强精神；哈工大的校训是“规格严格、功夫到家”，强调对人才培养的基本要求和培养的过程。国内外著名大学的精神往往都遵循一些根本性的道理和朴素的原则，并没有很高深的道理和华丽的词藻，但恰恰是这些根本性的道理和朴素的原则，代表了大学对人类本初价值与理念的不懈追求。大学精神随时代的发展而不断被赋予新的内涵，但最基本、最核心的价值追求应该是不变的。”

#### **4. 加强宣传、教育和引导，使大学文化在有形无形中、有意无意间浸润人心，成为调节师生思想和行为的无形的指挥棒**

首先，文化是共有的，它是一系列共有的概念、价值观和行为准则，它是使个人行为能力为集体所接受的标准。其次，文化是学习得来的，而不是通过遗传天生具有的。根据心理学的理论，个人在成长过程中，经常在不知不觉间将社会现存的生活方式及习惯保存入脑，形成文化密码，由于这些密码的作用人就可以不经过大脑而做出种种行动。这一点上，与动物受到本能的支配一样。接受并在思想和行为上产生影响，这就是文化浸润的结果和表现。

大学在管理中，一方面要善于营造大学文化，另一方面也要加大大学文化的宣传、扩散力度，通过多种形式（经历较长的时间，经过必要的过程），让师生对办学理念、办学定位、发展目标、发展战略等有正确的理解，形成共识、内化于心，从而树立献身教育事业的志向，激发工作热情。大学管理，实质是对社会精英的管理、是对知识生产和传播的管理、是对特殊群体的特殊劳动的管理，因此，应循着特殊的管治规则，于有形的制度规范入手，达到无形的文化浸润之境界。可以说，一个称职的教师可能是制度管出来的，但一个优秀的教师必定是文化浸润出来的。

（国家教育行政学院学报，2010年第4期）

# ★大学书院制★

## 香港中文大学独特的书院制度

对许多中大毕业生来说，在书院结识的友伴，书院宿舍内的某次促膝长谈或炽热讨论，都是日后回忆的重要片断。书院是紧密的小群体，师生密切交流，朋辈一同成长。所有中大全日制本科生都可选择一所书院，成为该院的一分子。每所书院都是独树一帜的，有各自的文化，但汇聚在一起，却塑造了香港中文大学的精神面貌。

书院是和谐融洽的群体，各有宿舍、饭堂及其他设施。书院着重全人发展，举办各种活动，让学生为自己的大学生活添上色彩。这些活动包括海外交流及外访计划，研讨会，师友计划，社区服务，语文、资讯科技和领袖才能训练，还有多种学生社团组织的课外活动。

书院提供众多非形式教育机会，与正规课程相辅相成，旨在培养学生的人际关系技巧、文化品味、自信心和责任感。学生更可善用奖学金和经济援助计划充分发挥个人成长的潜力。

许多中大毕业生都说，书院生活是他们在学期间最难忘的回忆。

### 我们的书院

香港中文大学是全港大学中唯一实行书院制的，最近我们又加添了五名新成员，令书院数目增至九所。随着这五所新书院陆续运作，中大的书院文化会更加丰富多采。

#### **崇基学院（[www.cuhk.edu.hk/ccs](http://www.cuhk.edu.hk/ccs)）**

崇基学院于 1951 年由香港基督教教会代表创办，为本地首所基督教中文专上学院，以切合当年社会对高等教育的需求。学院与欧洲和美国的著名教育团体联系紧密。崇基学院提倡文理兼备的教育，并举办极受欢迎的游学团及海外学习计划。

#### **新亚书院（[www.cuhk.edu.hk/na](http://www.cuhk.edu.hk/na)）**

新亚书院于 1949 年由以钱穆博士为首来自国内的一群学者兴办，创校宗旨在承续中国传统文化，并使其与现代学术结合，令学生不忘本之余，且有能力应付现代社会的挑战。书院与耶鲁大学关系密切，亦与中国、台湾、日本和新加坡多所大学和企业合作开办各类交换、研究及实习计划。

#### **联合书院（[www.cuhk.edu.hk/uc](http://www.cuhk.edu.hk/uc)）**

联合书院于 1956 年由广侨、光夏、华侨、文化及平正五所专上学院合并组成，五院原为广州及其邻近地区的私立大学，与香港关系密切。书院设有各种计划，以培养创新及企业精神，并推动德育、环境保护及身心健康等特色活动。书院学生可参加交换计划往世界各地专上学府体验生活。

#### **逸夫书院 ([www.cuhk.edu.hk/shaw](http://www.cuhk.edu.hk/shaw))**

逸夫书院于 1986 年由私人捐款成立，以辅导学子培养品德和追求学问为宗旨。文康设施装修在 2009 年完成后，书院有一个新的室内运动场，有助提升书院精神和凝聚力。书院又装修了学生宿舍，促进舍堂生活。书院并举行高桌晚宴和提供服务社区机会，扩阔学生眼界。

#### **晨兴书院 (<http://www.morningside.cuhk.edu.hk>)**

晨兴书院于 2006 年成立，并于今年 9 月份录取首批学生。是一所住宿制书院，以全宿共膳形式提供崭新的书院生活。学生和院长同在书院起居，并可经常与书院委员及杰出访问学人共同进餐。晨兴书院的理念，是创造温暖亲切的校区，让学生在共同的生活中，分享学习、探索和成长的乐趣。书院占地 11072 平方米，景色怡人，吐露港美景一览无遗。书院全面发展后，将录取三百名学生。

#### **善衡书院 ([www.cuhk.edu.hk/shho](http://www.cuhk.edu.hk/shho))**

善衡书院于 2006 年由私人捐款成立，以全宿共膳形式提供崭新的书院生活。书院选址在大学道以北，毗邻体育中心。书院将于 2010 年秋季招收首届学生，全面发展后，将录取六百名学生。

#### **敬文书院 ([www.cuhk.edu.hk/colleges/cwchu-c.htm](http://www.cuhk.edu.hk/colleges/cwchu-c.htm))**

敬文书院于 2007 年由私人捐助成立，以全宿共膳形式提供崭新的书院生活。书院校舍将坐落于逸夫书院及和声书院之间的士林一巷，毗邻伍宜孙书院，建成后可容纳三百名学生，预期于 2012 年运作。

#### **伍宜孙书院 ([www.cuhk.edu.hk/colleges/wuyeesun-c.htm](http://www.cuhk.edu.hk/colleges/wuyeesun-c.htm))**

伍宜孙书院于 2007 年由私人捐助成立，为学生提供崭新形式的书院生活。书院校舍将坐落于逸夫书院及和声书院之间的士林一巷，毗邻敬文书院，建成后可容纳六百名宿生，另服务六百名走读生，预期于 2012 年运作。

#### **和声书院 ([www.cuhk.edu.hk/colleges/LWS-c.htm](http://www.cuhk.edu.hk/colleges/LWS-c.htm))**

和声书院于 2007 年由私人捐助成立，为学生提供崭新形式的书院生活。书院校舍将坐落于士林路旁，地处陈震夏宿舍前方的山谷，建成后可容纳六百名宿生，另服务六百名走读生，计划于 2011 年收生。

<http://www.feloo.com/2010/0517/11049.html>

## **西安交大推行“书院制”**

从 2006 年新学年开始，西安交大的校园里又多了一个特殊的学生管理教育机构——彭康书院。书院制重回大学校园引起了社会有识之士的关注。

书院是我国一种古老的教育机构，是国家高等教育的核心和思想渊源。书院始于唐代，兴于宋、明、清三代，废于清末，胡适曾称：“书院之废，实是吾国一大不幸事。”时至今日，许多海内外知名大学又以书院特色来弥补大学教育的不足，大学正规教育以外的个人发展，就由书院负责承担。美国哈佛大学、香港中文大学、西安交通大学和复旦大学都有各具特色的书院，书院制成为这些高校建设的亮点。

西安交通大学书院制的雏形最早始于 2005 年 10 月成立的“文治苑”，文治苑的目的是：导师融入学生；规律生活，确保学习质量；鼓励学生自律、自治等，是书院制的尝试阶段。2006 年 9 月，学校成立了由党委副书记、副校长丘进教授为院长、校武装部部长张正明教授为常务副院长的彭康书院。大学生在入学的前两年先在书院接受不分专业、文理兼容的综合性基础教育，同时开展全面的道德、人格、行为、健康方面的教育和培养，使学生对个人自身的潜质特点有更清晰的了解，从而形成学习兴趣，两年后再慎重选择个人未来主修的学科门类和专业方向，回归自己原来的学院。书院以育人为重点，规范学生的行为礼仪，强化学生的思想道德教育，通过开展新生入学教育、军训、早操、大学生生活导航与学业规划、公民素质与礼仪培养、心理辅导与困难援助等一整套育人活动，塑造学生的优良品质和高尚人格，培养富有创造性思维与创新能力的人才。彭康书院成立以来，采取措施加强对学生的教育管理，初步取得了成效。

西安交大东南角的东 17~20 公寓楼是彭康书院所在地，四幢学生公寓正好组成一个梯形院落的生活社区，全校 14 个学院不同专业的学生共居一院，文理杂居，有利于打破学科知识背景单一、培养跨学科的多元性和复合性人才。作为一种学校教育组织形式，书院营造的是一种宜于融合、学习的环境。针对一年级本科生从中学到大学的过渡期，书院提供了一个适应大学生生活、挖掘新生共性的生活学习环境。书院的固定场所既是学生的生活空间，又是他们交流思想、培养集体意识、提升精神境界的空间。强调校园生活社区化，使学生在学习知识的同时养成良好的生活习惯以适应未来的社会生活。

西安交大是一所拥有数万学生的著名大学，学校的规模大到一定程度之后，便出现学校与学生、学生与学生、教师与学生之间的疏离，传统意义上的集体概念有所淡化。对于刚入校的学生来说，他们更需要集体的归属感和认同感。彭康书院为塑造从形式到心理上的“集体”观念采取了一系列措施，其中之一就是重建早操制度，书院的早操被赋予了更多、更新的意义。书院制定了详细的早操管理条例，具体到早操的时间、内容和考核等。每周一至周五，学生早晨 6:50~7:20 在指定的地方出操，早操出勤与体育成绩、集体评优相结合，教师不定期对早操情况进行督促、检查。个人行为与小宿舍、大班级荣誉息息相关，个体就必须做一个自觉的、对群体负责的合作者，早操建立并强化了学生的集体观念，增强了班级凝聚力。早操还能磨练意志，强身健体，使学生在大学生生活一开始就养成了良好的作息习惯。经统计，长期出早操后，99% 的学生能够上课不迟到，而间歇性的出操则会导致 20% 的学生迟到、3% 的人旷课。不少同学养成良好的锻炼习惯以后，即使在雨

雪天气，仍会一如既往的自觉坚持锻炼。“少年强，则中国强”，远大的理想和目标，需要从细节做起，良好习惯的养成，将使学生终生受益。

张正明教授认为：“健全的学生人格特征包括身体健康、心理健康和学业有成三个方面，书院的目标就是为培养健全的人营造一个良好的平台”。“知心工程”是彭康书院工作的又一特色和创新，“知心工程”最基本的模式，是辅导员和学生开展面对面的谈话，通过直接面谈，使辅导员全面、准确的了解学生的问题，并提出有针对性的意见和建议，帮助学生解决困难。“知心工程”谈话对象涵盖每一个学生，内容涉及学业、生活、情感、理想等方面。针对考试不及格的学生，“知心工程”要求辅导员和每位学生进行一次直接面谈，了解、分析情况并找出提高学习成绩的办法。通过“知心工程”的辅导，书院学生的期末考试不及格率比期中考试平均下降了 3%，有的班级甚至下降 10%以上。书院还要求每个辅导员都必须详细记录谈话分析表，建立档案资料以便对学生进行系统的跟踪教育。

书院的办公室设在学生宿舍楼内，教师与学生同吃同住，与学生进行全天候接触，常住导师电话 24 小时开机，随时和学生保持联系。学校还选拔优秀的博士、硕士作为兼职辅导员和学业导师，对书院的本科生进行日常管理和学业辅导，并参加学生的班会、社会实践等活动，起到了很好的以大带小、以老带新的作用，让不同阶段的学生共同成长。在笔者采访的时间里，老师就接待了好几批学生，几乎一直有学生进出办公室，而老师们则因工作繁忙，很少能准点下班，老师们说“我们的午饭和晚饭通常都是在办公室里凑合一下了事。”

书院以学生的学业为中心开展管理工作。为了保证学生有良好的学习、休息环境，书院有严格的作息时间要求，早晨 6：30 统一起床，晚上 23：00 统一熄灯；禁止一年级学生配置个人电脑沉溺网络；对学生参加社团活动有所限制，鼓励参加 1 个、禁止参加 2 个以上的社团，以防社团活动过多影响学习。笔者在彭康书院观察了一下，几乎每个宿舍都有同学坐在台灯下认真的学习，感觉非常不同于网络自由化的宿舍。

面对近年高校优良校风、学风传统的缺失，彭康书院明确规定学生个人礼仪和校园“三堂一馆”（课堂、会堂、食堂和图书馆）礼仪，从个人仪容仪表、言谈举止到公共场所礼仪，其中最重要的就是“和谐课堂”行动。上课铃响以后，学生要端坐教室恭候老师的到来，当老师宣布上课时，全班要迅速起立向老师问好，待老师答礼后方可坐下。为了配合和谐课堂工作的开展，书院在 2007 年新学期伊始，就向代课的 220 位老师每人写了一封信，以使老师和学生双方重新适应尊师重教传统的回归。通过建设和谐课堂活动，课堂纪律明显好转，教学效果明显提高，良好的课堂氛围对老师增强责任意识、加强专业素养也是一种自下而上的激励。这种师生和谐互惠的课堂，也刺激了学生的求知欲，培养了他们的创造性和自尊心，和谐课堂成为校园文化建设的重要组成部分。书院还统一开展诚信教育，树立学生的诚信意识的并严格相关奖惩措施，在 2007 年元月份的期末考试中，全校 07 级彭康书院的 3200 多名学生无一人作弊，重塑了校园考风考纪，净化了校园风气。问及学生是否适应这种较严格的管理体制，他们认为：“挺好的，想象中的大学本来就应该就是这个样子，况且是名校”；“管的有点过严，但习惯了就好，学校也是为了学生好。”



针对一年级学生的特点，书院举行了 10 场左右大型成长系列讲座，邀请名家、大家讲授学习方法、科普知识，培养科学兴趣，拓展学科视野，深受广大学子的欢迎。书院计划将在二年级对学生开展人生规划方面的教育，让学生明确目标，早做计划。书院还组织丰富多彩的集体活动，如参观兵马俑、元旦舞会等，对学生进行人文素质教育，培养他们正确的人生观和价值观。为了使 2006 级新生能够度过一个有意义的寒假，书院在全体学生中开展了假期“感知父母恩，报答社会情”活动，使学生深受教育，也受到了家长们的欢迎和支持。

“让先进成为个性，让优秀成为习惯”是彭康书院的教育口号。书院的一系列育人活动，都是为了切实推进大学生素质教育，全面提高人才培养质量。书院的办学思路和组织方式、活动特点使学生的精神面貌大有改观，学校认为要进一步巩固提高，把“严”字当头的书院特色保持下去。他们在 2007 年学生工作要点中明确规定：“认真总结和推广彭康书院的工作经验，建设文治书院和宗濂书院。制定全校书院建设发展规划，切实发挥书院制管理模式在学生培养中的作用……为培养有创造性思维与创新能力的人才打下坚实的基础。”

彭康书院正在努力探索本科教育的新道路。书院制，这一传统而又新颖的高等教育体制，将在西安交通大学这座百年名校绽放成一朵芬芳遍神州的奇葩！

[http://donate.xjtu.edu.cn/xiaoyou/sound\\_detail.php?id=101](http://donate.xjtu.edu.cn/xiaoyou/sound_detail.php?id=101)

## 书院制与住宿学院制高校学生管理模式比较研究

浙江大学 黄厚明

近年来复旦大学和西安交通大学等部分高校在我国传统的学生管理模式基础上，仿效美国高校住宿学院，实施了一种书院制学生管理模式。书院制学生管理模式有别于我国传统的院校两级学生管理模式，主要以学生宿舍为管理平台来实现促进学生发展的目标，其实质是一种学生住宿社区管理模式。我国的书院制高校学生管理模式与美国高校住宿学院制学生管理模式有很多异同之处，对比这两种高校学生管理模式，其目的是为了能够更好地促进我国高校书院制学生管理模式的发展。

### 一、书院制与住宿学院制高校学生管理模式的相同之处

我国大陆新出现的书院制学生管理模式与美国哈佛、耶鲁等高校的住宿学院制学生管理模式在高校学生管理理念方面有相同之处，在具体的管理措施方面也有相同之处。

#### 1. 以学生宿舍为管理平台促进学生发展

哈佛、耶鲁等美国高校非常重视学生住宿生活的学生发展功能，认为住宿生活服务项目是学校

教育性计划和对学术提供支持服务的不可或缺的组成部分。一战以后，在哈佛大学和耶鲁大学影响下，美国高校普遍地开展了兴建学生宿舍的运动。哈佛大学的学舍使“学生们从相互间学到的东西比从教师那里学到的东西还要多……作为一个群体，给每个成员的成长提供了无与伦比的机会。”学生事务专家米勒（Mueller）对学生住宿提出了三个目标第一为学生提供身体休息的地方，即一个比教室和图书馆更加舒适的地方，以供学生吃饭、睡觉。第二，为学生提供学术交流的场所。第三，通过宿舍管理人员帮助学生纠正行为，提高学生个人修养。另外，她认为住宿可以提高学生公共交往的能力。在住宿学院的发展历史中，哈佛、耶鲁等美国高校充分认识到学生宿舍不仅为学生提供舒适的生活环境，而且有益于学生的学习和思考，有利于学生参与课外活动，有助于学生对集体生活的适应和学生社会公德的发展。

长期以来，我国高校学生住宿与美国的住宿学院一样都采取了在校集中住宿模式，但相对于哈佛、耶鲁等世界一流大学的住宿学院而言，我国高校学生宿舍管理体系并没有充分发挥学生住宿生活的学生发展功能。学生宿舍是高校学生学习和生活的重要场所，为了充分发挥学生宿舍的学生发展功能，复旦大学、西安交通大学等部分高校在我国传统高校学生管理模式的基础上，依托学生宿舍，建立了书院制学生管理模式。西安交通大学的书院制通过建立严格的校园生活制度、建设温馨活跃的校园生活氛围、开展科学的领导力培养计划，对学生实施军训、新生入学教育、大学生生活导航、学业规划、学习辅导、习惯养成、公民素养与礼仪培养、综合素质拓展、心理辅导与困难援助等一整套育人计划。复旦大学的书院制以“全方位学业指导体系”和“通识综合教育计划”为学生管理目标，实施知识补习计划（现改为“关爱成长计划”）、公民教养计划、大学导航计划、学养拓展计划使学生具备良好的公民素养与人文博雅精神，拥有健康的身心素质与学习探究能力，学会自主规划个人的发展与理性选择发展方向。

## 2. 建构相应的组织机构

哈佛、耶鲁等美国高校在住宿学院建构了相对完善的组织机构，这是住宿学院学生管理目标得以实现的组织保障。比如，在耶鲁大学 12 所住宿学院，每一个学院都有学院院长、教导长（学监）、住宿学院院士、生活顾问等管理人员。住宿学院的院长由校长任命，对校长负责，是该住宿学院的最高行政职务，全面负责住宿学院的学生工作。各住宿学院的教导长（学监）是耶鲁学院教务长在各院的代表，主要负责学生的学习，维持教学秩序和宿舍秩序，负责住房安排等，是学生与耶鲁学院教务长办公室和注册办公室联系的纽带。住宿学院院士非学术上称呼的院士，他们是一批与住宿学院有密切联系的教师和行政人员。一般每个住宿学院有 2~3 位院士，要求住在学院内或在学院内设有办公室。住宿学院的院士作为各系的教师代表，一方面接受本专业学生的咨询，另一方面协助院长的日常工作。在耶鲁大学每个住宿学院，新生入学时，就派高年级学生充当其顾问。学生顾问不仅帮助新生进行专业定位、选课，还在学习和生活上提供及时的照顾和指导，使新生在各方面尽快适应校园生活。在哈佛大学，宿舍楼的管理结构可以分为 4 个层次：舍监、奥尔斯特·布尔高级导师、导师、工作人员。一般都设有舍监办公室、舍监助理办公室、高级导师办公室、高级导师助手办公室、主管办公室。每幢宿舍楼都由 1 名舍监统管，舍监由教师团中的高级成员或高级管理者

担任。每幢宿舍楼设有 1 名奥尔斯通·布尔高级导师，在舍监和哈佛学院院长的指导下负责宿舍楼学生的学术和健康方面的事务。每幢 2~4 年级本科生宿舍楼还有若干住宿或非住宿的导师，最典型的导师是研究生或教师团的低级成员，导师动员宿舍楼本科生组织和参与智力、文化、课外活动。宿舍楼工作人员包括舍监助理、奥尔斯通·布尔助理、建筑管理员。

目前我国高校学生宿舍的调配和纪律管理等基本上由学校的学生工作部门负责，日常的安全和卫生等则基本上由学校的后勤物业部门负责，管理人员也由后勤公司统一聘用。每栋大学生宿舍的日常管理和服务人员只有 1~2 人，而且管理人员基本上只起着门卫的作用，缺乏类似于住宿学院的组织机构，这样就无法充分发挥学生宿舍生活的学生发展功能。复旦、西交大等部分高校的书院建构了相应的组织机构。比如，复旦学院设学生工作办公室，成立学院层面上的学生事务管理职能室、党建职能室、队伍培训管理职能室、大学导航中心和学养拓展中心。各书院设立学生工作组，每个书院下辖 10~11 个班级，每个班级设置辅导员一名，辅导员队伍由机关青年教师兼职、专兼职辅导员和研究生助管组成。西安交大的书院设院长、副院长、副书记等职位。院长（无行政级别）由学校领导及资深教授担任，党总支书记（正处）由行政干部担任，副书记（副处）由辅导员担任。书院有 3 支服务队伍：一是学业导师队伍，由副教授以上的专任教师担任；二是常住导师，由专兼职辅导员及高年级本科生和研究生组成；三是管理服务队伍，由行政后勤等人员组成。

### 3. 建立相应的活动设施

哈佛、耶鲁等美国高校住宿学院内设施齐全，环境舒适，为学生更好地学习和生活提供了相应的物质保障。比如耶鲁大学的住宿学院为学生提供了一个同伴社区，学生在其中居住、进餐、社交以及从事多种多样的学术和课外活动。每所学院都设有自己的图书馆、电脑室、休息室、沙龙屋、游泳池和其它各种健身、娱乐活动场所。住宿学院的卧室在美国大学学生宿舍中可能属最华美之列，有三人间和单人间，每间都有壁炉和护墙板。此外每所学院还有自己的徽章、报纸、运动队、兴趣俱乐部、戏剧组、歌咏队和特殊班。哈佛大学住宿学院的功能也不仅仅是住宿，而是学习、餐饮、娱乐、住宿、健身、交际等诸多功能融为一体。每幢宿舍楼拥有食堂、公共休息室、图书馆、学术和娱乐活动的设施，这样住宿学院为学生提供了很多师生互动、同学交往和教学机会。

目前我国大部分高校学生宿舍只为入住的每位学生提供书桌、床、计算机网络终端，配备了简易的卫生间，还有一些高校由于各方面的原因还远没有达到这一标准。这样学生宿舍生活的学生发展功能就缺乏了应有的物质保障。复旦、西安交大等部分高校的书院加强了相应的活动设施建设，比如，西安交大的彭康书院学生社区建有图书报刊阅览室、机房、讨论室、会客室、谈心室、娱乐室、能举行会议和班级学生活动的多功能室等设施；彭康书院还在学生社区建立社团、俱乐部以及社区服务，使学生在课堂内外发掘自身强项，获得成就感和认同感。复旦的每个书院均有各自的院徽、院匾、院训楹联、院旗、院歌、主题色和印有学院 Logo、代表书院颜色的院服；宿舍楼内还有公共活动室、校长事迹陈列室、谈心室、党员挂牌和党建宣传栏等，构成具有书院特色的文化标识系统；书院内设置的谈话和活动室不仅为各类主题活动提供了场所，也为学生人际交往拓展了个人空间；长廊两侧专辟的学生作品展现了生活在此书院学生的生活情趣与爱好，既是个人习作，又

是书院文化的一个影射；各书院自有风格特色，鲜有雷同，书院的这些实体环境（包括大门口与院内的长廊等）具有特殊价值意义，它每天都在向学生暗示一种设计者的意图，即书院精神与集体归属感。

#### **4. 开展丰富而有益的活动**

哈佛、耶鲁等美国高校住宿学院丰富而有益的活动，不仅为学生提供了良好的生活环境，而且对每个学生的身心发展产生了积极影响；不仅使住宿学院成为学生的栖居场所，而且使住宿学院成为学生的精神家园。开展丰富而有益的活动是实现学生宿舍生活的学生发展功能的有效途径。比如，为了增强学生对住宿学院的亲切感和荣誉感，耶鲁大学的每一个住宿学院都组建了许多不同类型的团体，如体育俱乐部、文艺剧团、音乐演奏队、爵士乐队、读书会、诗社和政治活动小组等。这些学生团体不仅经常在自己的住宿学院里举行活动，如音乐演奏和诗歌朗诵，而且还与其他住宿学院进行文艺表演交流和体育比赛活动。这些交流和比赛活动不仅丰富了学生的业余生活，更重要的是，住宿学院与住宿学院之间的交往使学生们更珍惜自己学院的荣誉，更注意维护自己学院的良好形象，从而达到增强凝聚力和集体荣誉感的目的。哈佛大学住宿学院的每幢宿舍楼都开设辅导课程、小班课程和习明纳课程，举办社会服务、表演、音乐会、讲演、特殊宴会和晚会、各种运动队的校内比赛，等等。长期以来，各幢宿舍楼形成了各自的特色和传统风格。例如，邓斯特楼有悠久的音乐表演与欣赏传统，老舍友们常常回忆起晚餐后的百老汇音乐演出和夜半风琴音乐会。

宿舍是学生之间联系密切、交流频繁的场所，是学生第二个“家”，如果只是把宿舍当作一个有床位的休息场所，宿舍生活贫乏，学生很容易滋生浮躁的情绪，不健康的思想、行为便会乘虚而入。长期以来我国高校虽然校园文化活动丰富多彩，但以学生宿舍为依托、以活跃学生宿舍生活为目的的文化活动不够丰富。复旦、西安交大等部分高校的书院在这方面进行了有效的尝试，复旦学院为保证“通识教育”改革的顺利进行，调动全校教育资源，指导学生日常学习、课程修读、具体选课和大学学习生活规划等，比如，经典读书计划是复旦学院推进通识教育、建设书院文化的重要举措，其核心是通过引导学生阅读经典，培养学生的阅读习惯、学习兴趣和思考能力，提升学生的人文素养和人生境界，促进学生自我成长。西安交大的书院围绕大学生思想政治教育、心理健康教育、学业引导以及行为养成教育等方面开展了大量的文化活动，比如，彭康书院为每位学生制作了包括参加社会实践、科技竞赛、文体活动、宿舍卫生等方面评分的品德操行卡，并通过一系列行之有效的措施培养他们进取意识、团体协作意识、沟通交流能力、适应耐受力以及科学的领导力。书院如同一个小社会，融生活、学习、居住、服务于一体，成为学生交流的平台，对学生人际交往能力的培养、个性的发展、社会价值观与品德的形成都会产生积极和正面的影响。

## **二、书院制与住宿学院制高校学生管理模式的不同之处**

书院制与住宿学院制高校学生管理模式有着很多不同之处，这里主要是对书院制与住宿学院制高校学生管理模式有着决定性影响的不同之处进行分析。

### **1. 产生的历史背景不同**

哈罗德·珀金在强调高等教育历史对未来发展的影响时，曾精辟地指出：“组织的历史甚至比

外部力量更能决定组织的未来。”书院制与住宿学院制高校学生管理模式产生的历史背景的不同，对其发展有着决定性影响。

哈佛、耶鲁等美国高校的住宿学院起源于早期英国牛津大学、剑桥大学的寄宿制，受传统殖民地思想影响，美国殖民地学院在学生事务管理方面仍然延续英国高校的管理模式，采用寄宿制，有严格的纪律约束和道德管制。这种管理模式存在着一些明显的缺陷，它造成了学生和教师之间的对立日益尖锐。19 世纪，在欧洲大陆特别是德国的影响下，美国高校对学生宿舍没有明确的管理规定，也就是对学生课外的生活不予干涉。但是这种对学生的放任态度也不利于学生的发展，为此，哈佛、耶鲁等美国高校相继建立了住宿学院，但这些住宿学院并不是对英国高校寄宿制的简单回归，而是在尊重英美高校的历史传统的基础上对英国高校寄宿制的一种超越，是以学生发展为本的一种新型学生管理模式。

复旦、西安交大等部分高校的书院建立于建国 60 年来我国高校学生管理已形成的以班级为基本管理单位的院校两级学生管理模式的基础之上。现在我国高校学生管理组织结构模式是“学校-院（系）”两级管理模式，在学校层面学生工作由党委领导，具体由一位副书记总体负责；在院系层面由党总支副书记负责，团总支书记和辅导员组成学生工作办公室，具体负责学生工作，各班有班主任具体管理。英美高校学生管理的基本单位是学生宿舍，而我国高校学生管理模式的基本单位是班级；英美高校学生管理的实体是住宿学院，而我国高校学生管理组织结构模式的实体是院系一级高校学生管理组织结构。可以说，我国高校学生管理模式对于学生的发展起到重要的作用然而，学生宿舍是学生之间联系密切、交流频繁的场所，是学生第二个“家”，而长期以来我国高校学生宿舍的功能定位又比较单一，这已经不能充分满足学生发展的需要，这是我国高校现有的学生管理模式存在的问题。复旦、西安交大等部分高校仿效英美高校的住宿学院，寄托着对古代传统书院制的崇敬，以学生宿舍为管理平台，以学生发展为本，实行书院制学生管理模式，这对于解决我国传统高校学生管理模式存在的学生宿舍管理问题，是一种有益的尝试。

## 2. 运行的现实基础不同

如何实现学生住宿生活的学生发展功能，这需要研究书院制与住宿学院制高校学生管理模式运行的现实基础。前面已经主要论述了建构相对完善的组织机构是书院制与住宿学院学生管理目标得以实现的组织保障，建立相对完善的设施是书院制与住宿学院学生管理目标得以实现的物质保障，开展丰富而有益的活动是书院制与住宿学院学生管理目标得以实现的有效途径。复旦、西安交大等我国大陆部分高校的书院和英美高校的住宿学院都从三个方面加强了建设，但是在这三个方面的发展程度又有所不同，其中，对书院制与住宿学院制高校学生管理模式起决定性影响的是学生管理人员的专业化程度，这是因为师生关系是高校学生管理的基础，学生管理人员的专业化程度将直接影响书院制与住宿学院学生管理目标的实现。哈佛、耶鲁等美国高校住宿学院的发展建立在美国高校学生事务管理人员专业化发展的基础之上。为了实现学生住宿生活的学生发展功能，不论是对学生进行学习上的管理、咨询、指导和服务，还是对学生进行生活上的管理、咨询、指导和服务，这都要求学生事务管理人员具有系统而全面的专业理论知识和专业实践知识基础以及较高水平的

专业决策能力和专业实践能力，这样才能更好地对学生进行知识和价值引导，才能更好地促进学生的发展。经过长期的摸索实践和调整改进，美国高校学生事务管理人员已经具备了明显的专业化特征，也具有较高的专业地位和职业声望。完善的专业训练、明确的专业标准、丰富的专业内容以及众多的专业协会等构成了美国高校学生事务管理人员专业化的重要标志。美国高校学生事务管理人员专业化为哈佛、耶鲁等美国高校住宿学院的运行建构了坚实的基础。

复旦学院为保证“通识教育”改革的顺利进行，成立了由学院专职导师、特邀导师和班级兼职导师组成的导师团，指导学生日常学习、课程修读、具体选课和大学学习生活规划。西安交大书院的组织机构由负责学生思想政治教育工作的常任导师、负责学业辅导的学业导师和提供后勤保障服务的公寓管理员组成，对学生进行思想政治教育、心理健康教育、学业引导以及行为养成教育。但是，长期以来，我国高校学生管理强调对学生进行思想政治教育，而忽视了在学业、生活、就业等其他方面为学生提供专业化咨询、指导和服务。总的来说，我国高校学生管理人员的专业化程度不高，还不能充分满足当今大学生在学业、生活、就业等方面的专业化咨询、指导和服务的需要，这必然会影响学生住宿生活的学生发展功能的实现。

### 3. 存在的外部关系不同

高校学生管理是高校管理的组成部分之一，学生发展不仅取决于高校学生管理，还取决于高校管理的其他组成部分。所以说，书院制和住宿学院制高校学生管理模式与高校管理其他组成部分的外部关系如何，将直接影响书院制与住宿学院学生管理目标的实现。

从 19 世纪后期至 20 世纪 60 年代，美国高校学生事务从学术事务中分化独立，趋于专业化；美国高校学生事务的专业化发展在促进美国高校学生事务发展的同时，也使美国高校学生事务与学术事务走向了相对的分裂，这在一定程度上影响了学生的发展。20 世纪 70 年代以后美国高校学生事务管理产生了“学生发展”理论，认为学习和发展不可分割，这就要求学生事务人员和学术事务人员之间建立一种互动性的教育性合作伙伴关系，共同担负实现既定的学生学习与发展目标的责任。哈佛、耶鲁等美国高校住宿学院存在的外部关系主要是与学术性系科之间的关系，住宿学院与学术性系科之间是典型的矩阵式结构（Matrix Structure）。在学生发展目标的实现方面，纵向的学术性系科负责专业知识的传授与创新，横向的住宿学院则负责在课程之外为学生提供学习、生活与社会交往的优良环境，为学生的发展提供咨询、指导和服务。如何协调住宿学院的学生事务人员与学术性系科的学术事务人员之间的关系，将直接影响学生学习与发展目标的实现。从复旦、西安交大等部分高校书院的学生发展目标来看，学生的发展需要专业教师提供相应的咨询、指导和服务；而从这些书院的组织机构和人员的构成来看，专业教师的人事关系归属于院系实体，这些都决定着这些书院的运行必须协调好与院系之间的关系。与此同时，与美国高校住宿学院不同的是，由于复旦、西安交大等部分高校的书院建立于我国高校传统的院校两级学生管理模式的基础之上，各院系依然存在学生管理的组织机构，行使着相应的学生管理权限，所以，书院的运行还必须协调好与院系学生管理组织结构的关系。

### 三、我国书院制学生管理模式发展的思考

基于以上对书院制与住宿学院制高校学生管理模式异同之处的论述,笔者认为我国大陆高校的  
书院制学生管理模式对于解决我国传统高校学生管理模式存在的学生宿舍管理问题,是一种有效的  
尝试。促进我国书院制学生管理模式的发展,将有利于我国高校学生管理的改革与发展。

### 1. 发展的理性定位

书院制学生管理模式是对我国传统高校学生管理模式的取代,还是对其的有效补充,这需要  
对书院制学生管理模式的发展定位作出理性选择。哈佛、耶鲁等美国高校在放弃英国高校寄宿制之后,  
又建立住宿学院,这是对寄宿制的超越式回归。这一历史事实给予我们的启示是,任何事物的发展  
都不能超越历史,历史不仅仅存在着发展的包袱,也蕴含着发展的财富。从美国高校学生事务管理  
的发展历史来看,学生事务人员和学术事务人员走向融合是学生发展的需要,已成为高校学生事务  
管理发展的趋势。以院系一级高校学生管理组织结构为实体的我国传统高校学生管理模式具有这方  
面的优势。实体性学院在人才培养方面拥有制定与修订专业培养目标、设置专业与调整专业、选择  
与修订院系课程、组织课程等权力,在师资队伍建设方面拥有对教师的计划、任用、调控、评价和  
培养等权力。在学院一级建构相对完善的高校学生管理组织结构,这样在人才培养方面学院就不仅  
仅局限于在专业培养目标的制定和修改,还可以从学生发展的层面来规划学生的整体培养目标,同  
时在课程设置上,可以把课内教学与课外活动结合起来,把学术事务与非学术事务结合起来,为实  
现学生的整体培养目标制定相对全面的规划。这样也更有利于学术人员与学生事务管理人员的融  
合,更有利于学术人员为学生发展提供专业化的学业咨询、指导和服务等。

我国传统高校学生管理模式存在的问题,比如科层制问题,可以通过权限下放来解决,而我国  
传统高校学生管理模式存在的学生宿舍管理问题,书院制学生管理模式是一种有效的尝试。所以,  
笔者认为书院制学生管理模式应该是我国传统高校学生管理模式的有效补充,而不是一种取代。

### 2. 发展的基础建设

前面已经论述了,书院制学生管理模式的发展基础包括组织机构、活动设施和文化活动等方面,  
其中对我国高校书院制学生管理模式起决定性影响的是学生管理人员的专业化程度不高,无法充分  
满足学生发展的需要。为此,国家和学校要为学生事务管理人员队伍专业化的发展制定相应的机制:  
一是制定培育机制。设置高校学生事务管理专业,培养高校学生事务管理专门人才;建立较为完备  
的职前和在职专业培训,促进高校学生事务管理人员专业化发展。二是制定选聘机制。学生事务管  
理人员的选聘机制建设包括严格的选聘条件和选聘程序,我国高校学生管理人员专业化的选聘条件  
必须走向严格的专业学位要求和高校学生事务管理人员职业资格证书制度。三是制定评价机制。学  
生事务管理人员的评价机制建设是学生事务管理人员的晋升机制建设的基础性工作;学生事务管理  
人员评价机制建设的目的是为了考察学生事务管理人员对学生进行专业化规范、咨询、指导和服务  
职责的实际效果。四是制定晋升机制。要吸引优秀人才从事高校学生事务管理工作,就必须拓宽辅  
导员的职业发展空间,提高辅导员的收入和地位。为此,要建立学生事务管理人员技术职务评审制  
度和行政职级评审制度。

当然,书院制学生管理模式的基础建设还包括组织机构职能的进一步优化,活动设施的进一步

改善，以及活动内容的进一步丰富。

### 3. 发展的外部关系

从系统论的视角来分析，我国书院制学生管理模式的发展不仅取决于书院制学生管理模式内部因素的有机结合，还取决于书院制学生管理模式与外在因素的有机结合。也就是说，我国书院制学生管理模式的发展，一方面要对我国书院制学生管理模式的发展进行理性定位并加强相应的基础建设，另一方面要促进书院制学生管理模式与我国高校传统学生管理模式的有机结合，促进书院制学生管理模式与高校教学管理的有机结合。这样，我国书院制学生管理模式才能良性地发展。

## ★高校质量工程★

### 我国高等教育“质量工程”政策目标分析

韩映雄

质量问题在我国当代高等教育发展与改革中注定要成为一个重大而又棘手的课题。说其重大，是因为关于质量下降的责难或担忧在新中国成立后的 6 年时间里从未有今天如此强烈。言其棘手，是因为尽管政府和高校采取了许多有助于提高质量的措施和手段但目前尚未有足够可信的证据表明质量问题已经得到妥善解决。相反，一些有可能危及质量的影响因素却越加凸显，如学术生态的恶化等。其实，在高等教育发展中出现质量问题本是一个合乎教育发展规律的正常现象因为几乎在所有国家，教育规模的急速扩张都会影响质量。问题的关键并不在于是否出现质量问题，而是如何及时有效地处理和解决质量问题。

从国家或政府的角度看，在出现质量问题时，都或多或少地出台了一些有关质量管理的政策。这些政策的初衷毫无疑问都是为了保障质量或提升质量，但事实上，是否真的实现了政策目标呢？对这个问题的回答就涉及政策分析。政策分析是近年来在学术界逐渐兴起的一个较新的研究领域，高等教育领域的政策分析更是一个相对热门的研究领域。政策分析的关键在于研究方法与内容的选择。在分析方法方面，可分为经验式研究方法、评估式研究方法和规范式研究方法。在内容方面，蔡瑜琢在引用格尼兹卡观点的基础上，提出政策分析的内容包括政策问题、政策目标、政策规范、政策工具、政策联系及政策执行等 6 方面。

基于此，本研究拟以经国务院批准，教育部、财政部联合下发的《关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》（以下简称“质量工程”）为研究对象，运用评估式研究方法分析该政策目标的合理性以及在实施过程中出现的“非预期效应”，即非预期目标。

#### 目标多重

“质量工程”的建设目标共有 9 个方面，涉及学生学习兴趣、学生创新精神、专业设置预测、



信息技术应用、课程体系共享、教学团队、教学质量评估以及西部支援等。

值得肯定的是，上述建设目标涵盖了人才培养工作的主要环节，既包括学生、教师，又注意到了专业设置、课程教学以及评估。可以说，这些目标包含了目前人们所发现的影响人才培养质量的主要因素。但遗憾的是，该政策却并没有交代这些目标之间的主次关系。换句话说，该政策尚未清楚地指明主要目标、次要目标以及目标之间的层次关系。这个问题可以说是该政策目标的最大缺陷。当一项政策带有多重目标时，政策执行的结果将很难保证，与此同时，还会衍生许多预期外目标。因为太多目标往往使人要么无所适从、要么随意选择个别目标。

事实上，人们对“质量工程”的期待是借此提高高等教育质量，特别是人才培养质量。因此，提高高等教育质量才应该是该政策的根本目标。可惜的是，这个目标似乎只是人们观念中的一个目标，它游离于政策文本之外而作为“潜目标”而存在。正因如此，在政策实施中，人们往往只是紧盯上述9个方面的目标而建设，有些时候全然忘记了这些建设方面的真正价值和用意。导致上述多重目标的根本原因是在该政策出台时，决策者并没有完全把握当前高等教育质量问题的症结所在。这也同时说明，决策者对政策环境的分析不够准确和客观。在该政策酝酿和出台时，至少有两种观点在决策者的头脑中交织着。一种观点认为，办学条件不足、专业设置及培养目标与社会需要脱节、教授不上课、高等教育质量还不能完全适应经济社会发展的需要、毕业生就业压力大等问题和矛盾是该政策出台的主要外部环境。另一种观点认为，高等教育质量是有保证的，总体情况是好的；主要问题是教学投入严重不足、教学管理相当薄弱、教学改革亟待深入。这三个问题才是实施“质量工程”的主要动因和环境因素。上述两种观点除了关于高等教育质量的判断不一致之外，对高等教育领域存在的问题和困难的判断也明显不同。可见，“质量工程”政策实际上是建立在对环境的多种不一致看法基础上的产物。相应地，也就出现了文本中所描述的多种政策目标。

### 目标偏差

“质量工程”实施两年多以来，教育行政主管部门以及参与建设的高等院校都特别重视资金投入以及项目的建设数量，体现这两个方面建设成就的主要指标无非就是数字。但是，这些数字背后是否隐含着质量提高呢？似乎没有人愿意仔细去论证他们之间的逻辑性，或者说，包括决策者在内的很多人本来就认为投入增加定会提高质量。可事实并非如此简单，投入与质量提高之间并没有明显的线性关系。增加投入定会提高质量的逻辑仅仅能用来帮助决策者制造并渲染有利于政策实施的舆论氛围。事实上，办学条件的改善充其量只能阻止或减缓质量的下滑，也就是说，如果不改善办学条件，质量肯定会下降或停滞不前。但是，办学条件的改善是否一定能够促进质量提高呢？纳依曼的研究表明，由数量增长带来的投资危机仅仅是高等教育快速发展进程中的一种危机，除此之外，还有高等教育目的危机以及大学与社会关系危机。其中，后两个危机才是所有危机的根源。因此，客观地说“质量工程”的最大贡献在于使质量不再下滑或原位停滞，但在提高质量的效果方面却并不令人满意。

严格地说，政府基于办学条件改善的投入并不能作为质量管理措施，因为这本来就是政府该负责的事务。特别在像我国这样的以公立院校为主体的高等教育体系，增加投入用于改善办学条件的

做法与其说是管理质量，倒不如说是政府在为过快的高等教育规模扩张支付拖欠的“账单”。由此可以说，政府将其作为质量管理工具的选择并不是十分妥当的。

### **非预期目标之一：资金崇拜症**

“质量工程”建设计划包括专业结构调整与认证、课程教材建设与资源共享、实践教学与人才培养模式改革创新、教学团队与高水平教师队伍建设、教学评估与教学基本数据监控等具体项目。除此之外，还有许多由地方政府出资的类似建设项目。上述建设计划给高等院校带来的明显变化是极大地改善了办学条件并增加了有关教学的研发经费。可是，也使院校将提高质量的“兴奋点”集中到是否获得上述建设项目的立项目标上，而至于究竟建设得怎样以及其到底是否真正有助于教学质量提高倒成为次要目标。院校之所以对立项如此热心，缘于上述立项数据恰恰是目前教育行政部门衡量学校办学水平的重要参考指标。再则，获得立项还可以有相当数额的资金收入。因此，可以说，这些建设计划无非就是给政府资金投入设立一个载体，以便于给不同院校进行拨款。站在教育系统内部说，基于各种计划和项目的建设策略不失为一种向财政获取资金的明智之举。但是，当这些资金到达教育行政部门的掌控之后，现行的建设办法却并非是提高质量的良策。

一个明显的事实是，现行的竞争规则很明显有利于那些进入“985”和“211”工程建设行列的重点大学，也就是说，并不是所有院校都均等地获得改善办学条件的机会，受惠面依然是一部分院校。尽管中央政府希望借此发挥示范效应和引领作用，但实质上就是经济改革中“一部分先富起来”的思路在高等教育领域的翻版，示范和引领的作用表现并不突出。于是，就自然形成了高等院校教学投入上的“马太效应”。再则，对于一些参与政府各项建设计划的少数大学而言，建设项目以及经费如同富翁的财富一样——一种数字记录而已，项目和经费本身的刺激和激励作用已经消失殆尽。之所以这些大学仍然乐此不疲地参与竞争，只不过是他们在竞争潮流中的好胜心在作怪罢了！上述问题是现行政策的固有缺陷，不从根本上改变现行政策，实现质量提高的目标将更遥远。在目前的政策中，政府一方面对资金在质量提高中的价值抱有太大的期望，另一方面忽视了院校在质量提高中的主体地位。因为资金的强有力吸引，院校不但没有有意识地增强在质量提高中的责任意识和主观能动性，相反成了资金的“奴隶”或是被资金绑架。

### **非预期目标之二：叠加效应**

尽管没有基于系统翔实的统计数据的专门研究文献，但从“质量工程”的各种项目的立项表中便可发现，这些项目的负责人、获奖人大多是学科领域的知名学者、各种人才计划的承担者，或是高等院校的校级领导及职能部门领导（教学成果奖在这方面尤其明显）。这就很容易使人产生这样的误解：好的研究者就是好的教师，或者说研究质量与教学质量之间有很高的相关性。关于这个问题，美国诸多学者早在上世纪 90 年代就曾经做过多项研究，他们至今并未找到研究水平与教学水平之间高度相关的足够证据。与此同时，在院校内部，上述各种计划和建设项目还往往集中在为数不多的一些学科领域，这些学科要么是各级重点建设学科，要么是依托于重点建设或研究基地，反正是列入研究或学科建设领域的重点建设行列的。当然，造成这种现象的原因还与申报与评价制度有关，如有些项目要求申请者必须是何种职位或曾承担何种项目等等条件。如此态势貌似一幅教学

与科研相辅相成的欣欣向荣景象，实则反映了立项评估标准或程序的偏差。

于是，一方面，一些教授因不断新增的项目而疲于应付，甚至因疏忽而导致学术失范；另一方面，一些刚入行的年轻人却只能“望项兴叹”。对他们来说，出路只有两条，要么参与到大教授的课题中充当廉价的高级研究技工，要么在一边“默默地承受孤独”。当然，这不是我国所特有的现象，当今的学术界就是这么残酷，因为学术成长就是大浪淘沙的过程。

“叠加效应”所带来的后果具有两面性。对一所具体的院校来说，如果重点建设的学科选择得当，则有可能会提升该所学校的研究水平或是教学质量。反过来，如果选择不妥，其后果便可想而知了。非预期目标之三：抗生素效应政府对待质量问题就像医生治病一样，头疼医头、脚疼医脚。医生治病的杀手锏是抗生素，政府对待质量的杀手锏就是设立名目繁多的建设计划。这种思路看起来解决了眼前的问题，但过一段时间，老毛病还会重犯。于是，医生只有使用更大剂量或是更先进的抗生素方可解决问题，政府只有投入更多的资金设立更多的建设计划和项目，如此周而复始。久而久之，病人的肌体免疫力更弱，院校的质量问题更多，这就是典型的“抗生素效应”。究其原因，是因为抗生素治标不治本，滥用可能会导致无药可用的下场。同理，太多的建设计划和项目只会导致各种计划的名称十分雷同或接近，以至于很难区分。其实，我国的汉字已经足够丰富了！

事实上，质量问题并不是孤立存在的，它更多地是由系统固有的弊端所引起的。以课程为例，课程质量不高仅仅只是表面现象，是问题的表现形式。但引起此问题的根本原因则是教师管理制度的偏差或不当，是现行的教师评价政策并不鼓励教师努力提高课程质量，因为好的教学并不能保证教师肯定能成为教授。就此问题而言，改变的关键点在于教师评价制度，而不是拼命投入资金以增加课程建设项目。由此说，在解决质量问题上，如果没有找到问题的症结，投入再多的资金也无济于事。

最后有必要指出的是，或许政府尚未完全掌握院校在“质量工程”建设中的真实想法和相关信息，也或许大学给政府提供的是放大的建设效应。不管怎样，质量管理已经处在高等教育发展的十字路口，当该系统科学地评估现行政策以便为未来的改革奠定有效的决策基础。

## 论高校教师在实施“质量工程”建设中的重要作用

成都大学 胡郁青

“大学之大，非大楼之大，乃大师之大也。”梅贻琦校长在清华大学说的这句话从一个侧面深刻阐明了高校教师的职责与重要性。作为重要的教育资源，高校教师无论在精神上还是在智力上都对学校的建设与发展起着十分重要的作用。这个群体的整体素质代表着一所大学的基本风貌和文化品位，它也是大学之所以能够成为“大学”的一个重要原因。在具体的教学工作中，高校教师的素

质、言行和价值观等都会对学生产生举足轻重的影响，因此在高校的建设与管理中，大学首先是把着眼点放在教师队伍的建设上，以教师素质的整体提升来推动大学的教学、科研以及各项工作。

## 一、高校实施“质量工程”建设的背景

从 1999 年我国高校首次扩招以来，我国高等教育便进入了从精英教育向大众化教育发展的新的跨越式发展阶段。随着招生规模的逐年扩大，在校学生人数迅速增加，各高校在教学硬件设施、师资力量以及教学管理等方面都面临着新的课题和不小的压力。唯物辩证法告诉我们，任何事物在发展过程中，当量的积累达到一定程度后，势必会追求质的提升。高等教育在逐年扩大规模的过程中，许多高校都逐渐意识到，高等教育不能只片面追求规模、速度、效应的外延式发展，应该把追求质量、品格的内涵式发展与之紧密结合起来，走内涵式发展的道路。建立和完善较为完备的教学质量管理体系，以保证教学质量持续稳定的提高，是我国目前高等教育在追求内涵式发展方面的一个重要举措，特别是地方高校，更应把教学质量的提升、教学管理水平的提升放在首位。因而，全面推行实施“质量工程”建设就显得尤为重要。全面教育科学发展观要求高等教育的发展必须实行规模、结构、质量、效益协调统一的发展方针，做到规模适度、结构合理、提高质量、增加效益。在这四方面中，质量是高等教育发展的核心、是高等教育的生命线。

换句话说，要全面实施“质量工程”建设，最重要的一点就是要建立较为完备的教学质量监控体系。因为教学质量监控体系是遵循教育教学的规律，根据既定的专业培养目标和教学计划，对教学过程进行评价与调控，使之达到最优化状态的组织、程序及方法的总和。这个系统的组织机构主要面向教师实施行政管理功能，为加强学校关键教学岗位骨干队伍及其后备力量的建设，确保各类核心课程、精品课程的教学质量，不断提高课程改革的水平，必须实施评估质量监控。在工作系统中，也包含学术管理的功能，如对实施教学质量保障的责任的研究，对质量标准的研究以及对系统功能实施的研究等等。

## 二、教学质量监控体系的意义

在当前社会竞争日趋激烈，高等教育体制改革取得突破性进展，高校规模急剧扩大的形势下，保证和提高教学质量直接关系到高等教育体制改革的成败，关系到学校的生存与发展，建立高校教学质量监控体系，对于我国高等教育的发展有着重要的现实意义和深远的历史意义。

高等学校教学质量监控体系实际上是对教学工作进行全过程、全方位、全员性质量管理的一套操作系统，是保障教学质量不断提高，加强自我约束的有效机制。从管理学的角度讲，教学质量监控体系的建立与运行对学校教学工作可以起到多方面的积极作用。首先，可以对教学工作的各个要素、各个环节和工作状态的信息获得及时反馈；其次，可以对教学工作的各个要素、各个环节和工作状态的质量进行评判；第三，可以结合各种评估手段激励教学工作中的不同成员；第四，可以使学校教学工作质量的持续提高进入到良性循环的轨道；第五，可以使教学质量管理更加严密化；第六，使教学工作更加注重实际效率。

## 三、高校教师在实施“质量工程”建设中的作用

虽然高校教学质量监控体系在教学质量的提升、教学的管理等方面具有重要的意义和作用，但

它终究是由相关制度和规则建构起来的静态组合,属于物化层面的范畴。再先进的制度和管理理念,一旦离开了具有高素质的人来执行和遵守,那么这些制度和规则就永远是一些无用的条条框框,就是废纸一堆,那些所谓的意义和作用也只能存在于人们的臆想之中,永远不可能成为现实。因此,在实施“质量工程”建设的过程中,高校教师应该有所作为,充分发挥其主观能动性,为全面推行和建设“质量工程”作出应有的贡献。笔者认为,高校教师在实施“质量工程”建设中的重要作用主要应该体现在以下几个方面:

首先,高校教师的双重身份保证了他们在推行“质量工程”建设中具有较强的主观能动性,这种主观能动性对此具有积极的深远的意义。当前在我国高校,一部分教师在从事教学工作的同时承担着教学的管理任务,有的甚至在重要的管理岗位上工作,他们既是各专业领域内的领军人物,也是富有经验的高校管理者,对教学和管理各种感受都来自于长期的实践和积累之中,历史的责任感使他们更加清醒地认识到高校实施“质量工程”建设的重要性,更能理解、领会其重要意义。在教学质量监控体系的构建和全面推行“质量工程”建设的过程中,他们当中许多人都是此项工作的参与者和建设者,同时又是执行者和检验者。这种双重身份决定了他们在实施过程中的积极性和主动性,因为他们本身就是高校师资队伍中的精英,是教学、管理的佼佼者,这一批人有着较深的阅历,具有较高的素质、清醒的头脑和高尚的职业道德,他们为高校“质量工程”的顺利开展和稳步推进提供了充分的人力资源和智力保障。

其次,实施“质量工程”建设与教师的事业追求之间并不存在矛盾,恰好具有高度的一致性,它为广大教师提供了一个更高的学术研究平台,这是促使高校教师推进“质量工程”建设的一个良好诱因。他们在学术视野、学术涵养、学术前瞻性、主观动因等方面都具有自己的特色和优势,他们大都在本学科、本行业的教学和研究中有着自己独立的思想,有的甚至已经成为本学科领域内的专家和教学名师。在一般情况下,他们都会积极地去探索和思考高等教育改革与发展等课题。当前,高校实施“质量工程”建设决不是一句空话,它富有深刻而丰富的内涵,是提高我国高等教育质量的一个重大而有力的措施。各高校必须建立较为完备的质量监控体系,还应该在学科课程改革与发展、精品课程、特色专业等方面加大建设力度,依靠教学团队把“质量工程”引向纵深发展。另外,高校教师在长期的课题研究中形成的团队精神,完全能够促使他们带领自己的团队或者和团队成员一道,在学科建设、精品课程、特色专业等的建设上不遗余力地奉献自己的智慧和才能,依靠科学研究成果来解决高等教育教学改革和发展中的一些实际问题,以此提高教学水平。因此,一般情况下,他们总是把个人的思维融入到理性的范畴中去,把行为变成一种主动与自觉,而不太在意质量监控体系的有无和个人的得失。这是高校教师的个人品质和职业道德所决定,这个因素,是扩招以后各个高校教学质量的根本保证,同时,也是中国高等教育稳步发展的根本保证。

再次,高校教师本身就应该具备较高的觉悟和自觉性,崇高的责任感和使命感,这些本应具备的素质是实施“质量工程”建设的良好助推剂。实施“质量工程”建设的根本宗旨是提高教学质量,而影响教学质量的因素很多,在各种因素中,教师素质和教学行为两大因素是其最主要的因素之一。教师对教学质量的影响可分为主、客观两个方面,主观方面是指教师的工作积极性和责任感,而客

观方面则是指教师的业务水平和科研能力。当教师具备了一定的业务水平和科研能力后，其教学工作的积极性和责任感等主观方面的因素就对教学质量起着决定的作用。教师作为太阳底下最光辉的职业，其根本任务和职业道德都要求高校教师在教学和科学研究的过程中，应当以学生为本，做到认真备课、认真上课、认真批改作业、认真实验等，在教学的过程中注意既教书又育人，真正做到为人师表、以身作则，以此积极推动学科建设和教学改革。因此，高校教师要跟踪国内外教育改革发展趋势，努力向课堂要质量，不断提升自己的教学水平。通过自己的科学研究和实际行动，来探索大学的精神之所在、大学的责任之所在和大学的底蕴之所在，并通过自己的身体力行，向学生和社会彰显教师职业的神圣与崇高。要促使大学教师成为社会主义先进文化、校园文化的建设者、精神家园的守护者，要率先垂范，当好传道、授业、解惑的“先生”，引领当代大学生有勇气、有能力肩负起国家、民族、社会赋予他们的历史责任，激发学生的民族自豪感和自信心，传授给他们先进的文化理念和知识，使他们成为有文化、有理想、有道德、有追求的青年。其实，培养学生的过程也是一个“痛并快乐”的过程，有付出就有收获，这种快乐和收获会使教师产生强烈的自豪感和满足感，它能使教师更好地实现其精神境界的升华，从而更加理性地约束自己的教学行为，这种良性发展的结果能使教学产生更好的效果。

总之，在高等学校实施“质量工程”建设的过程中，广大教师不应该处于被动的、被管理、被约束的地位，而是应该成为“质量工程”的参与者、建设者和管理者。同时，高校应努力拓展“质量工程”的内涵结构，“质量工程”不是一件简单的工程，更不是一项可做可不做的小事情，它不是一蹴而就的，它关系到我国高等教育发展的百年大计，是高校发展和提高的形象工程和生命工程，它需要众多的高校教师去参与、去实施、去完成。笔者认为，在高校实施“质量工程”建设的过程中，应以精品课程建设为引领，以特色专业建设为龙头，以学科建设为切入点，以质量监控体系为保障，以教学团队和教学名师为智力依托，把实施“质量工程”建设与教师的教学和科研紧密结合起来，建立合理的、以人为本的教师评价体系，充分调动广大教师的积极性，让他们在实施“质量工程”建设的过程中更能有所作为、更愿有所作为。这样，我们就有足够的理由相信：高校“质量工程”的实施一定会取得实质性的进展和更丰硕的成果。

教育与教学研究 2010 年 4 月

## 关于高校质量工程中的教学团队建设的研究

天津农学院 卢绍娟，张海燕

为了全面贯彻落实科学发展观，切实把高等教育重点放在提高质量上，国务院、教育部、财政

部先后出台了国发[2007]14号文件、教高[2007]1号文件和2号文件，全面实施高等学校本科教学质量与教学改革工程（以下简称“质量工程”），明确提出“加强本科教学团队建设，重点遴选和建设一批教学质量高、结构合理的教学团队，建立有效的团队合作机制，推动教学内容和方法的改革和研究，促进教学研讨和教学经验交流，开发教学资源，推进教学工作的老中青相结合，发扬传、帮、带的作用，加强青年教师培养”的要求。这充分表明了国家对实施质量工程、提高教学质量的高度重视和坚强决心，也充分表明了加强高校教学团队建设在实施质量工程、提高教学质量工作中的重要地位和重要作用。因此，全面、系统、深入、有效地开展高校教学团队建设的研究，成为当前我国高等教育研究的重要课题。

## 一、高校教学团队的内涵

团队概念最早起源于西方国家的企业管理领域，是一些才能互补并为负有共同责任的统一目标和标准而奉献的少数人员的集合。美国在上世纪50年代中期开始在中小学推行团队教学（teamteaching，又译协同教学），70年代以后在高校应用团队教学。目前，美国的大中小学有80%左右实施某种形式的团队教学。20世纪90年代后期，我国一些高校开始进行团队教学实验，起步较晚，加上缺乏持续研究，因此目前真正高水平的教学团队并不多见。2007年教育部在全国选出100个国家级教学团队，它们成为全国教学团队建设的范例。

目前，关于高校教学团队的定义并未统一，主要有以下两类观点。一类观点认为，教学团队是由某一专业或某一课程的教师组成的，以提高教学质量为目标。另一类观点侧重教学的创新，认为教学团队应以先进的重大的教学改革项目为牵动，以专业建设、课程建设、教学基地等建设为重点。教育部《关于组织2007年国家级教学团队评审工作的通知》（高司函[2007]136号）中对于教学团队的组成是这样规定的：“根据各学科（专业）的具体情况，以教研室、研究所、实验室、教学基地、实训基地和工程中心等为建设单位，以系列课程或专业为建设平台，在多年的教学改革与实践形成团队，具有明确的发展目标、良好的合作精神和梯队结构，老中青搭配，职称和知识结构合理，在指导和激励中青年教师提高专业素质和业务水平方面成效显著。”

## 二、高校教学团队应具备的特征

### 1. 具有明确的目标

作为高校的一支教学团队，其建立应有一个共同的、明确的教学建设发展目标。教学团队应以学校专业建设、课程建设和教学基地建设等教学基本建设项目为目标，开展教学研究，进行教学改革，有计划、分阶段地提高教学团队的教学水平和人才培养质量，在校级、省级和国家级的特色专业建设、精品课程建设、优秀教材建设和实践教学改革过程中充分发挥作用。

### 2. 具有鲜明的团队精神

团队本质上就是一种互助和协作，为达到既定目标所表现出来的团队成员自愿合作和协同努力的精神就是团队精神。通过团队精神形成团队的凝聚力，团队成员才能在工作中团结互助，互相认同，畅所欲言，积极参与，才能调动团队成员的所有的资源和才智，创造更多的价值和更大的效益。教学团队不同于教研室或是研究所等组织机构，它是为了实现某种特定目的而由教师构成的一个学

术群体，所以教学团队成员之间的地位平等，面对学术问题，应通过平等沟通达到求同存异。

### **3. 具有合理的组织结构**

作为高校的一支教学团队，一方面要有出色的团队领导，团队要有带头人，带头人应为本学科（专业）的专家，具有较深的学术造诣和创新性学术思想，品德高尚，治学严谨，具有团结、协作精神和较好的组织、管理和领导的能力；另一方面团队要具备合理的梯队结构，团队成员在年龄、职称、知识结构上要科学合理，充分发挥名师的传、帮、带作用，实现团队的技能互补和成员技能的共同提高。

### **4. 具有优良的教学建设成果**

优良的教学建设成果是衡量教学团队建设成效的重要指标，教学团队的建设成果应在教师的教学水平、教学效果、人才培养质量等方面加以体现。在具体教学建设项目中应取得校级、省级或国家级的标志性成果，如教学成果奖、精品课程、特色或示范专业、实验教学示范中心等，或者显示出取得优秀成果的良好趋势。

## **三、高校教学团队建设中存在的问题**

### **1. 缺乏群体合作性**

在“大学自治，学术自由”思想的支配下，大学逐步形成了个性自主化的教育教学传统，大学课堂成为了教师的“领地”，而教师又普遍追求个人价值的实现，导致教师在教学中出现了问题和困难也不交流，根本谈不上合作研究，教学中难以产生重大标志性成果。

### **2. 教学团队人员结构、学缘结构不合理**

目前，很多高校迫于政策的压力，盲目地将以前的教研室改名换姓为“教学团队”，但其规章制度、人员结构等方面毫无变化，“近亲繁殖”的学缘现象较多。团队学缘结构是指团队成员取得最终学历的毕业学校的构成状况。许多高校存在着学缘“近亲繁殖”的现象，形成根深蒂固的“乡土”和“学缘”等观念，往往比较排外，教学和学术思想封闭、保守，教学和科研“千篇一律”，很难培养出创新人才，产生创新成果。

### **3. 在管理上重科研、轻教学**

多年来高校在处理教学与科研的关系上存在着重科研轻教学的偏向，主要体现在教师职称晋升、岗位津贴评定标准中教师的科研能力、科研成果所占的权重较大，因此那些教学业绩一般而科研成果较多的教师往往在考核中获得好评，而那些把时间和精力较多地放在教学上而科研成果一般的教师，在考核中则处于不利地位。显然，在这种管理体制下教师不愿意将时间和精力更多地投入到教学中，而组建教学团队可以较好地解决这一问题。

### **4. 团队协作的内外部环境问题**

有些学校领导对教学团队建设重视不够，人员流动大，人员间关系复杂，人事管理制度僵化，新老团队带头人之间交接不畅，活动经费缺乏，相关制度不健全，教学团队的整体优势难以发挥。而一支高绩效的教学团队需要人力、物力、财力以及良好团队文化的支持才能有效运行。

## **四、高校教学团队建设的保障措施**



### **1. 注重团队带头人的选拔和培养**

任何一项工作如果没有一个好的带头人，就很难形成合力和取得好的结果。要打造结构、规模合理的教学团队必须要有出色的团队带头人。因此，团队带头人的选拔和培养是教学团队建设最重要的环节。选拔和培养团队带头人，应构建平等竞争、能者为先的激励机制，采取公开条件、公开选拔程序、公开任务及考核标准、公开应聘人的业绩成果等方式选拔出出色的团队带头人，对于有前途的青年骨干教师应加大培养力度，以便形成合理的梯队。作为团队的核心人物，团队带头人承担的职责非常重要，除了自身的品质如诚信、自信、亲和力等外，还要具备较强的领导能力和组织协调能力，更要有超强的业务能力、较强的改革意识，有明确的教学改革和课程建设的思路与目标，能有效地组织和协调有关各方完成教学团队承担的教学任务，采取得力的措施，提高相关课程的教学质量。

### **2. 团队结构要合理**

合理的团队结构，就是要使团队成员在知识技能、年龄、个性、职称、学历等方面有较强的互补性，这将直接决定团队的绩效。同时，为了充分发挥教学团队对青年教师的传帮带作用，教学团队一定要注意教师梯队的建设，建设一支富有凝聚力和战斗力的队伍。

### **3. 建立有效的内部管理运行机制和团队导向的评价体系**

教学团队作为一种教学研究自治型组织，必须建立完善的内部管理和运行的机制。在团队内部要建立明确的活动规则，如明确的活动时间、活动地点、活动内容以及团队协作的方式、沟通途径和处理矛盾的原则等；完善团队的管理制度，如带头人责任制，内部的目标激励和竞争激励制度，教学和教改问题的定期学习、研讨制度，重大问题的民主协商制度，青年教师的培养制度，团队自我评价制度等一系列制度，使团队的运行做到有法可依，在团队内部形成凝聚力和向心力。与传统的个人绩效评价不同，团队导向的评价体系是个人业绩与团队长期价值的绩效评价相结合。它由强调成员的个人绩效转变为个人绩效和团队绩效并重、由侧重个人导向转变为侧重团队导向，引导成员追求团队产出最大化。根据各成员对团队建设的贡献不同，采取档次不同的全员奖励，如实行聘任制与岗位津贴、教学改革与研究资助、评奖评优政策倾斜和利益鼓励相结合等方式。针对不同学科的不同特点，以业绩为核心、以同行认可为重要指标，建立科学、有效、公平、公正的考评指标体系和有效的考评激励制度。

### **4. 提供物质和政策支持**

学校必须为教学团队提供强有力的外部资源支持，包括物质支持和制度支持。物质方面，学校要为团队提供活动需要的场地、设施以及团队成员的培训机会等；还要重视优秀团队的建设，为团队建设提供专门的经费支持。政策方面，学校要给予有力的支持。目前高校对教师的考核评价的价值取向明显重科研、轻教学，以至于一此教师把过多的精力投入在科研领域，放弃了教学这一本职工作。要扭转这种不良现象，加强教学团队建设，有必要实行政策倾斜，建立激励机制，加大对取得教学成果教师的奖励力度，对于有突出成绩的团队带头人和团队成员在物质待遇、职称评聘、评优评先等给予政策倾斜，从而为教学团队的健康发展营造具有竞争性的政策环境。学校要给予教学

团队充分的授权，如教学改革的主权、经费与教师资源的使用权等。要将教学团队建设与现有的学科专业建设、课程建设、实验教学基地建设结合起来，并把是否拥有优秀的教学团队作为衡量这些项目建设成效的标准之一。

教育探索 2010 年第 4 期

## ★教学改革★

### 现代大学教学改革：面向不确定性知识

浙江工业大学 周守军 郑忠梅

确定性和不确定性是知识的两种状态，大学教学片面强调知识的确定性，具有诸多局限性。如何面对知识的不确定性问题已成为当今大学教学不可回避的重大问题。

#### 一、目前大学教学特征：面向确定性知识

确定性知识观主导下的大学教学暗含着一种假设：知识是对社会问题和现象的确定性解释，社会发展的确定性轨迹可以从知识发展的确定性逻辑脉络来推演，未来是可预知的和可控的。人类只要学习、掌握了确定性知识就可以把握未来。依此逻辑，大学教学就可被视为一种传播、应用确定性知识的过程，大学教师是知识的权威，大学教学也是大学生向大学教师学习确定性知识的过程。受此观点的影响，大学教学表现出如下特征：

##### 1. 确定性知识成为课程知识的主宰

大学对确定性知识的选择既反映了知识的文化成果的高度概括化，也反映了知识进入大学教学活动的社会境域性。劳斯（Joseph Rouse）和福柯揭示了知识与权力的关系，迈克·扬、阿普尔揭示了意识形态对课程知识选择、传播的“预先建构性”。这些研究表明了知识的社会建构性。大学在选择课程知识时，一方面要从大学的社会发展逻辑出发，注重社会政治意识形态对课程知识的影响；另一方面从大学的知识发展逻辑出发，注重知识专家的知识价值观的影响。为了确保学校培养人才的知识结构的可控制性，政府对什么样的知识进入课程和教材都会提出明确的指导意见。政府会要求专家将有利于社会秩序稳定的知识和各学科已成定论的确定性知识编制进教材，成为课程知

识。而将许多有争议的、非定论性知识排斥在课程之外，尤其是将异质性的价值观知识排斥在教材之外。专家们将选定的确定性知识以概念、公式、定理、理论的形式进行学科结构化，并以“真理”自居排除了知识的相对性、条件性、历史性。

## 2. “教师中心”论和“课程中心”论主导教学过程

从知识掌握程度来分析，教师自然是课程知识的权威，学生是课程知识的学习者。教师的教学过程就是教师个体用一定的方法将知识向学生进行正确诠释与阐述的过程。知识以“课程”为单位分散分布在不同的学科门类中。学生接受知识的容量主要受限于教师的传授和课程知识的存量。虽然人们主张学生是学习的主体，但学生在学习什么知识方面并没有选择权和决定权。虽然大学开设了许多选修课，但呈现在选修课课堂上的知识仍由教师决定。为了保证教师在教学中的绝对权威，教师会根据教学大纲的要求设计出一系列知识传授的控制程序和规范，强制要求学生按程序和规范操作，教师变成教学活动的控制者和裁决者。在教师的监督下，学生在特定的“操作车间”按照“生产程序”完成确定性知识的记忆与复制，达到教师所要求的知识内化水平。教师以考试的形式按照统一的教学目标去评价学生“生产”质量的高低和学生的等级。

## 3. 教学模式以授受模式为主

确定性知识观强调知识“教”与“学”的主客性，强调知识“授”与“受”的主动与被动关系。为了保证确定性知识传授的规模性和有效性，教师主要以授受模式来传播确定性知识。授受模式强调教学过程是一种不受认识主体的“先在结构”、认知模式、价值取向等主观因素影响的客观存在，强调知识具有“普遍可证实性”和“普遍可接纳性”。授受模式将教学过程从学生的生活世界抽离出来，并且片面强调知识的间接性，割裂获得知识与发展能力的关系。授受模式视教学系统由外部预设的知识目标推动，忽视了来自系统内部的动力作用，导致师生丧失了探求知识的动机，教学活动变成一种无生命意义的活动。确定性知识观主导下的大学教学虽然在知识传播效率方面具有独特的优势，但由于忽视了知识发现的生成性与知识学习的互动性，其结果是在阻碍知识增长的同时也催生了大学教学观的转型：面向不确定性知识。

# 二、知识的不确定性

大学教学要面向不确定性知识，首先就要明白不确定性知识的基本含义与特点。知识的不确定性是与知识的确定性相对而言的，它是指知识反映事物和行为时的随机性、不肯定性、不完备性、不稳定性，主要表现在三个方面：一是，知识前提——经验基础和理性基础的不确定性；二是，知识生成过程的不确定性；三是，知识成果的不确定性。知识的不确定性在哲学界和知识历史学界都得到了一定程度的证明。

## 1. 哲学界的知识观点

在哲学世界里，哲学本体论对本体、本原或基质的寻求和柏拉图对理念世界的追求都体现了知识确定性的观点。理性主义知识论者笛卡尔从“我思”的角度展开的对知识确定性的探讨，将数学视为知识的唯一范式。以培根、洛克、贝克莱为代表的经验主义知识论者推崇经验，确信观察与实验是获致知识的根本方法，科学知识被看作知识的真正范型。牛顿力学和达尔文的生物进化论成为

追求确定性知识的典范。但是，逻辑实证主义的基础论、奎因的整体论、历史学派的相对主义却揭示了科学知识的主观、相对和非逻辑等不确定的方面。英国哲学家休谟提出了“不可知论”，认为知识是不确定的。德国哲学家康德通过对“科学知识何以可能”的探究，认为人类的理性极为有限，它仅适用于“现象之域”，而对“存在之域”不可逾越。科学哲学家波普尔批判了传统的追求确定性知识的认识方式，提出了证伪主义，认为知识是在猜想和反驳中增长的，指出了经验、理论本身具有不确定性。以追求知识确定性为终身目标的哲学家罗素在晚年也不得不承认：人类的全部知识在或多或少的程度上都是不确定的，而且更为严重的是我们还无法判断不确定性达到的程度。20世纪后期发生的后现代主义思潮，反基础与解构是其重要标志，明显表达了知识的不确定性思想。后现代主义学者哈桑(I.Hassan)认为：“不确定性确乎渗透我们的行动和思想。它构成我们的世界”。埃德加·莫兰说：“我们进入了这样一个时代：建立科学的真理、科学的确定性和思想的确定性的雄心勃勃的事业的失败最终使一系列基本问题涌现出来”。

## 2. 知识历史学界的观点

从知识发展历史层面分析，20世纪以相对论、量子力学和混沌理论为标志的科学革命直接否定了牛顿范式的知识确定性观念，确立了科学知识的不确定性观念。具体表现在以下方面：一是，量子力学否定了物质是由具有广延、形体等属性的实体所构成的物质实体观。量子力学中的AB效应揭示出量子实在具有不确定性。量子力学的不确定性原理揭示出微观世界本身具有不确定性。二是，爱因斯坦的相对论否定了牛顿的绝对时空观，揭示出时间与空间本身具有不确定性。尽管狭义、广义相对论的表达式是确定性的，但是，由它给出的知识是不确定性的。三是，混沌是确定性的内在随机性。描述混沌的方程是确定性的方式，但是，该方程却具有内在随机性。四是，20世纪60年代由木村资生提出的分子生物学中的“中性学说”给出了分子水平突变与选择的不确定性，直接冲击着达尔文的生物进化论中的确定性的生物学知识框架。数学一直被当作确定性和精确性的典范，但是，20世纪的数学进展本身表明，数学知识具有不确定性。著名数学史家克莱因在其《数学：确定性的丧失》中进行了有力的证明。1931年，哥德尔证明的不完备性定理表明：有些命题既不能被证明，也不能被证伪，由命题给出的知识是不确定的。实际上，“科学家的产品都是作为一种在复杂社会和物质社会条件下的决心和行为的结果而变化的”。

受近代自然科学革命的影响，人们力图将社会问题的研究变成为科学，孔德根据物理学的实证方法建立起社会物理学，试图客观地描述社会规律，建立一种社会发展的确定性图景。但“未来不再由过去所确定，过去与未来之间的对称性被打破”，社会问题研究科学化的进程并不顺利。人和社会具有相当的复杂性和不可控制性，它的反映形式——知识也就具有不确定性。这意味着我们必须放弃原来的那种在主观和客观、现象和本质、理性和经验之间简单二分的固定思维模式，放弃对认识对象的确定不变的本质诉求，重新认识和估价我们的世界观和方法论，注重对事物复杂多变和不确定性的理解和把握。其实，分析者的价值取向、偏好、假设等不可避免地会进入到经济学、政治学、社会学、历史学和文化学的分析研究过程之中，研究者所声称的价值中立原则无论如何是难以做到的，知识是社会建构的产物。华勒斯坦从知识发展史角度深刻揭示了知识的这种不确定性。

20 世纪 80 年代以来,经济学家已经深入研究了几十种经济模型,确定了许多模型的混沌区及产生混沌的条件,揭示出人类所离不开的经济系统是一个具有不确定性的系统。1982 年,德依(R.H.Day)在《非规则增长周期》中完成了经济增长中的混沌现象的理论描述。

### 3. 不确定性知识观的特点

哲学界 and 知识历史学界的不确定性知识观具有以下基本特点:第一,对“科学知识观”所宣称的“客观性”、“普遍性”和“价值中立性”的知识标准进行解构,主张知识发展的境域性和价值偏好;第二,主张知识并不一定在积累中增长,有可能在猜想、反驳、批判中增长,对知识产生的基础主义前提要进行质疑;第三,主张人文社会科学知识对世界的解释力,强调对事物本质的探究过程是人对事物的理解过程,是人与自然、人与人心灵交往的过程;第四,主张知识多中心、多类型,不同的知识有不同的理解、表达和传播方式。知识的表达既可以通过科学的方式,也可以通过叙事即话语的传递方式。反对知识霸权,强调“本土知识”、“民族知识”的独特性。

## 三、不确定性知识观下的现代大学教学

大学是以知识为操作对象的组织,大学教学既要传播、应用确定性知识,也要探究和发现不确定性知识。当今大学教学要突破确定性知识观的局限性,正视不确定性知识观的要求,树立科学合理的教学知识价值观,体现知识的生成性和丰富性,将探究不确定性知识的教学活动作为一种学术活动。

### 1. 树立科学合理的教学知识价值观

大学要将教学作为传播、应用、发展确定性知识和不确定性知识的活动,从知识增长的角度去设计教学。大学在处理教学知识的选择、传播、应用时,既要科学去魅化”,又要消解意识形态对知识的支配性,同时要消解权威对知识的垄断性。

在选择教学知识时,大学要弱化意识形态的作用,在强调知识的社会建构作用的同时,也要强调教育的相对自主性,强调教师和学生的主体间作用,注重知识增长与人的发展的相互建构性,注重知识理解的多元性;在对知识的价值判断上,要注重知识的资本价值,将对获取知识的投资视为个体累积资本和扩充资本的重要部分,尤其是累积个体文化资本的重要途径。将知识的获取过程视为个体完成生命意义的过程;在课程和教材的设计上要正视知识的不确定性,将不确定性知识纳入课程知识选择的范围,呈现知识发展的生命性、历史性和社会性,呈现自然科学知识、人文社科知识的相互交融性及其发展的多种可能性,使学生了解知识的终极意义和人文关怀,培养学生知识的批判精神和知识探究的兴趣;大学在传播知识和应用知识时,要考虑知识产生的时空局限性和社会情境性,在强调知识的工具理性时,也要重视其价值理性。要重视知识在道德关怀、情感培养等方面的价值,应当把科学知识与人文知识结合起来,实现二者的互补。

### 2. 体现教学知识的生成性与丰富性

探究知识的不确定性既包括对确定性知识在新的时空环境下的不确定性状态的探究,也包括不确定性知识在相对时空环境下的确定性的探究。这就要求教学应注重体现知识的生成性和丰富性,一方面要体现知识以文化成果出现时的丰富经历;另一方面是要体现知识形成及其发展中所遭遇到的

种种争论、质疑及知识生产者所面临的种种社会制约；某种知识体系以“学科”“专业”“课程”“教材”的形式进入大学课堂，其合法化的过程反映了政治、经济、文化的诸多制度规定，反映了知识进入社会情境时的意义生成。这就要求教师在大学课堂传播、应用、发展知识时，既要呈现出知识的工具性，也要呈现出知识的人文性。既要呈现出知识的政治经济意义，也要呈现出文化的意义，尤其要让学生明白并体验到：大学课堂是师生生命相遇、心灵相约的场所。知识的学习与传递不仅仅是为知识发展的需要，更主要的是让人通过知识的占有去有意识地保护人的生存权与发展权，扩充人的享受现代文明成果和科学技术成果的机会；由于师生之间存在文化差异，学生之间存在语言编码系统的差异，不同的教材知识、相同的教材知识在被个体理解时就会生成多种样态，这就要求教师在教学时要充分考虑到知识再生产过程中的不确定性；教学过程是师生以知识为对象的互动过程，互动体现了教与学彼此的相互建构。学生根据所接受的知识在自我的图式中建构自己的知识结构、心理结构和能力结构，并向教师不断提供信息反馈，教师根据所接受的信息又开始建构新的教学组织结构，由此引起教学进程的变化。

### 3. 彰显教学学术的特性

教学活动是一个有着学术探究与学术实践目的的实践行动。大学教学要面向不确定性知识，需要教师用科学研究的精神来进行教学，将教学作为一种学术活动。博耶认为，“学术不仅意味探究知识、整合知识和应用知识，而且意味着传播知识，我们把传播知识的学术称之为‘教学的学术’（scholarship of teaching）”。卡罗琳·克莱博认为，“教学学术是教师指向于对教和学的研究，生产研究性和创造性的可见成果”，卡内基现任主席李·舒尔曼认为，“将教学视为学术的一种，就要将教学不仅作为一种活动，而且要作为一个探索的过程。教学像其他形式的学术一样是一种成果，这种成果的显露需要经过长时间的过程。当教师将工作公开、接受同行评价和批评，并与所在社团的其他成员进行交流时，反过来又加强了自己的工作。这时教学就变成了教学学术。”这些学者的观点表明，教学是一种需要付出探究的努力并形成专业成果的过程。教学学术强调教师用跨学科知识和理论研究自我的教学过程，包括研究课堂、研究学生、研究教学知识的组织方式，在此基础上生成新的教学观念和理论。这需要教师既要从人类知识发展的历史维度研究知识对人类文明进步的贡献，又要从人类社会变迁的历史维度研究新知识出现的可能领域。既要从小大学功能的角度的研究知识对学生体验社会、欣赏生活、承担责任的价值，又要从学生能力提升的角度来研究有效知识的高效教学方法和路径。

“大学教学具有问题性，在连续生成与解决问题的过程中，形成了研究者的学术问题谱系，……所以，大学教学的问题性是教学学术活动的起点，是大学教学持续改进的动力所在。”大学教师对不确定性知识的探究，实际上是对教学诸多问题的探究。教学问题主要来自于教学知识与教学实践。教学学术的所有相关活动都是围绕教学知识的生成、拓展、完善与精致化而逐渐展开的。教学知识是教学学术的实践活动层面与理论生成层面共同追寻的最为重要的知识成分，教师通过研究的介入与协同，扩充、完善其内涵，进而达到教学学术水平的提升；教学学术的理论成果来源于对教学实践问题及其解决经验的进一步提炼、升华与抽象。将“实践经验进行优化提升、系统发展，形成规

范的知识体系，产生学术文本，这是学术研究活动的重要阶段与形式”。哈钦斯与舒尔曼指出，“教学学术需要一种‘返回自身’的探究活动，在此活动中，教师系统地勾画和探究与学生学习有关的一系列问题，如学习发生在什么样的情境中，学习的情况如何，如何加深学生的学习，教学的介入与学习的适应性如何等等。教师不但要关注于自身课堂教学的改进，也要有一种推动更普遍实践的眼光。”这就表明，在大学教学中，大学教师既会进行非正式化、情境特定的课堂研究，也会进行着正式的、一般化的传统教育研究。这些研究的核心指向就是推动学生更好地学习、掌握、应用学科专业知识，发现新知识。

将教学作为一种学术活动，教师就应成为教学实践的行动研究者，应通过多样化的教师发展模式来积累教学学术能力。大学也应突出教师教学的学术性内涵，应彰显教学的意义与价值，应建立教学学术的相关制度，创造教师致力于教学学术发展的制度环境。

中国高教研究 2010 年第 1 期

## 美国大学“教学学术”理念对我国大学教学改革的启示

西北师范大学 周 婷

随着高等教育大众化的发展，高等教育教学质量下降是我国面临的重大课题。由于教师的科研成果是教师晋升的重要条件，于是教师纷纷把时间投入在学术科研上，其代价必然是高等教育教学质量的下降。首先迈入高等教育大众化的美国，高等教育曾经历过与我国同样严峻的问题。但是美国高等教育教学质量为何仍然处于世界首列？究其原因，令我们不得不把目光聚焦在美国大学“教学学术”理念上。

### 一、“教学学术”理念的提出

卡内基教学促进基金会第七任主席欧内斯特·L·博耶（Boyer）在 1987 年的报告《大学：美国本科生就读经验》中，指出了美国本科生教育中存在的问题以及大学教学的重要性，提出高等教育必须提高教学质量，关注高等教育内部，包括教学状况、学校改革和教师教育等各个方面。他在 1990 年题为《学术水平的反思：教授工作的重点领域》的报告中首次对“学术”的内涵进行扩充，将学术分为探究的学术、整合的学术、传播知识的学术（教学学术）和应用知识的学术，其中将教学提升到学术的高度。他认为：“学术意味着通过研究来发现新的知识；通过课程的发展来综合知识；通过应用知识的学术把知识和当代问题联系起来，此外，要有一种通过咨询或教学来传授知识的学术。”

第八任主席舒尔曼（Schulman）继博耶之后对教学学术进行了进一步的阐述。在理念方面，突出对学生学习的关注，把“教学学术”发展为“教与学的学术”，认为教学之所以能称之为学术，首先从过程上说，实践教学学术的过程是和科研一样的，它都要经过问题的选择、查找与问题相关

的资源、确定解决问题的方案、实施解决方案，并对得到的结果进行分析和反思。其次，教学学术的成果也同科研一样，具有将成果公开、交流、评价和建构的特点。“教学学术”理念自美国提出以来，在高校中有重大的反响，美国也采取了一系列的措施推进“教学学术”在高校中的发展。

## 二、美国高校“教学学术”的发展情况

美国高校“教学学术”项目是由卡内基教学促进基金会、美国学院和大学协会、威廉和弗洛拉休利特基金会等机构联合在美国高等教育界推进的项目。其中，卡内基教学促进基金会在“教学学术”的推进中占首要地位。卡内基教学促进基金会对高等教育各个领域的推进和研究，从项目领域角度划分，包括本科生项目、专业人员与研究生项目、教师教育项目和知识共享项目。以下以卡内基教学促进基金会为例，探讨“教学学术”在美国高等教育的发展情况。

### 1. 本科生项目

本科生教育的教学学术项目，为提高大学本科生质量采取了一系列措施，包括六个方面的内容：（1）开展有创业精神和自由学习的文科教育。该项目加强了一些专业的社会科学课程，整合了学生的道德素养和职业素养。（2）CASTL 计划，旨在让学生有终身学习的能力、增强实践性和专业性的教学，对教师的工作给予认同和奖励。目前，CASTL 计划正与各种机构（校园、协作中心组织、学术团体等）共同进行，以扩大教学学术覆盖范围和深度。（3）加强综合学习项目，整合教师的综合教学能力和学生的综合学习能力。（4）开展政治参与项目，增强青年学生对政治的兴趣。通过一系列的民主教育课程培养学生的政治效能感和认同感，使学生具备必须的社会责任感。（5）加强社区学院建设项目。共有 11 所加州社区学院参与，选择学院的“基础”或“发展”课程，以数学、英语和艺术课程为重点。（6）实施教授年计划。该计划始于 1981 年，是美国唯一一个对本科生教学和指导方面作出杰出贡献的优秀教师予以奖励的计划，涉及全美国 50 个州的优秀本科生教师，他们对本科生教学工作的贡献表现在以下四个方面：影响大学本科生的教学、教与学的学术方法、对本科生教育机构有所贡献、得到同事和现任本科生的支持。国家级优秀获奖者可以得到由卡内基教学促进基金会提供的 5 000 美元的奖金，州级获奖者可以得到荣誉证书。

### 2. 专业人员与研究生教育项目

自 1910 年弗莱克斯纳提交报告以来，专业教育一直是基金会重视的项目，该项目旨在加强博士研究生教育和筹备工作职业计划（包括神职人员教育、工程教育、法律教育、医学教育和护理教育）。

### 3. 教师培训计划项目

该计划基于教育工作者的思想、知识和专业化发展，对参加该项目的教师进行发展性培训。教师培训计划旨在建设教师教学的基础设施、发展教师的智力思维、提高学术研究能力和教师的教学技能。

### 4. 共享知识项目

首先，创建知识和媒体实验室，创建数字（电子）资源、技术协作及学生学习和参与社区实践的交流场所。其次，建设基金会和教育项目，探讨基金会和教师教育的相互关系，促进各个高校间



的教师交流和合作。另外，实施卡内基工具共享，建立使用于不同人群的问卷及数据收集方法，开展适用于不同专业领域的教学评估。

### **三、对我国高等教育教学改革的启示**

#### **1. 建立“教学学术”的理念**

教学活动是高等教育人才培养的重要环节。在我国，对教学最常见的解释是由教师的教和学生的学所组成的一种人类特有的人才培养活动。我国的高等教育在近代发展之初，倡导德国学术自由、教授治校、教学与科研相统一的大学理念，后来随着美国服务于社会的大学理念的传入，我国的高等教育也印上了发展科研、培养社会需要的人才的烙印。大学中日益重视科学研究，科研成为学术的代名词，科研成果成为教师晋升的前提条件，教学的地位论于科研之后已经成为不争的事实。因此，在高校把教学提升到学术的地位，建立“教学学术”的理念迫在眉睫。

#### **2. 实施大学综合学习课程**

综合学习意味着学习是一个整体，而不是各部分的综合，综合教育要找到知识间的连接点，在接点处发展学生整合知识和应用知识的能力。大学本科生的经验往往是一般的学校教育，综合学习课程有助于帮助学生建立良好的学习习惯，在有限的大学生涯中更好地学习对自己未来发展有益的知识和技能。综合学习课程包括：连接不同种类的知识 and 经验的课程；运用理论指导实践再上升到理论的能力的课程；利用多样的、甚至互相矛盾的观点分析问题的课程；结合情境理解认识问题和立场的课程。在我国高等教育中实施综合教育课程，正是联系学生的课程经验、实践经验和各种能力的有效途径。

#### **3. 加强教师教育**

教师是“教学学术”的实施者，因此，必须加强教师教育。开展教师教育首先要树立教师“教学学术”的理念，认识到大学教学的重要性，把大学教学当作一种学术来对待。其次，要教给教师了解学生的方法，知道学生已有的知识和经验，在学习希望得到的知识和经验，以此确定需要采用的教学方法。最后，要教给教师使用整合知识的教学方法，运用恰当的教学方法引导学生更深入地学习。好的教学方法可以帮助学生对知识进行内部的收集和外部的积累，达到预期的教学目标。另外，在教师教育中要加强教师间的交流，形成学者共同体。

#### **4. 建设高等教育知识共享平台**

知识共享，是指组织的员工或团队通过各种渠道进行知识的交换和讨论，在知识转移的过程中传递知识、扩大知识的使用价值。具体内容包括：（1）建设高校网络资源平台。在高校网络资源平台中，各个领域的学者和教师都可以进行交流，可以通过博客写自己的心得，供同行交流评价，也可以上传教学资源，供其他教师下载参考，以促进高校教师对资源的共享。（2）建设学者交流平台。包括论坛讨论、书籍交流、科研成果交流等。科学知识的逻辑性增长是特殊形式的科学共同体利用思想创新的结果，建设学者交流平台可以为教师提供交流的空间，促进科学知识的增长。

# 我国大学教学改革取向的基本特征

华中科技大学 钟勇为

价值取向问题是大学教学改革的一个首要问题。大学教学改革的价值取向不仅直接制约着大学教学改革的目标选择、内容安排以及实施方式等，而且还影响着大学教学改革的改革成效。那么，当下大学应对教学改革作出何种价值取向？这是个大学相关决策者比较关注的问题，也是个需要我们根据时代、国情和校情等具体因素作细致分析和周详论断的问题。笔者以为，理解和把握当今我国大学教学改革所共同追求的价值取向，对于大学构建教学改革的价值坐标有着重要的参考意义。因而，我们在此不妨先对当下我国大学教学改革取向宏观上的基本特征作一概要揭示。

## 一、教学改革的终极目标突出人本位

很长一段时期，为了培养社会主义事业的“接班人”，我国大学教学总体目标的确定、课程教学内容的设置、教学制度的制订等全都被赋予了浓厚的政治色彩，强调为国家需要服务、为我国政治服务。随着社会的演进，大学对经济的干预和影响日益增强，大学又愈来愈强调与经济建设和社会发展相联系。最明显的一点是——专业以及课程等方面的设置日渐积极地回应“市场”需求。尤其是，当1985年5月出台的《中共中央关于教育体制改革的决定》明确规定大学“有权调整专业的服务方向，制订教学计划和教学大纲，编写和选用教材”之后，不少大学便纷纷以培养促进经济建设的专业人才为价值导向，在大幅度削减基础学科的同时，设置了大量与市场经济接轨的实用性、应用性以及和经济建设直接相关的专业和课程，期望通过增强课程的社会性和实用性，以增强和提升大学服务社会的功能。至此，大学课程及其教学的工具性价值得以极度扩张。

然而，由于大学过于强调为社会服务而忽视了为学生个人的和谐发展服务，导致在人才培养目标上过于重视自然知识、科学技能，忽视文化传统以及道德教育，造成一些大学的课程与教学改革偏离了“学生全面发展”的正常的轨道，大学教学改革的精神价值、人文价值逐渐受到削弱。随着我国高教界中的主体性教育观、个性发展观、人本主义教学观等理念的日渐彰显，以及由此出现的“人之所以为人”等有关人本主义论题的深入探讨，愈来愈多的大学人认识到——教育的根本目的非“制器”而是“育人”，是要把个体的人培养成能自由和全面发展的、充分发挥其优势和潜能的社会人，社会和国家也将从他们充分发挥其才能而得到最大的收益。于是，大学教学改革自上世纪末开始便逐渐朝着关注人、关注人的生命这一理想的、合乎人性的方向发展。通观当今许多大学的教学改革方案以及相关政策、文件和讲话，几乎都在强调教学改革的主要目标和终极目标是为学生的全面而自由的发展，倡导教学制度改革设计优先保证个体之间的平等，坚持“以学生个体的发展为本”的理念，主张课程与生活世界要紧密联系，注重学生的个性化培养，力求革除单一的课程体

系目标、僵化的教学结构、机械式灌输的教学模式。譬如，2007—2010 年杭州师范大学课堂教学改革方案（见杭师大[2007]229 号文件）明确提出，要“创建交流型的教学模式，最大限度地调动学生的主体作用……重视对个体的关注，鼓励不同个体树立不同的学习目标，采取不同的学习策略。”

## 二、专业结构与课程体系强调基础性

有如学者所言，“大学教育专门化的趋向从 1950 年开始的大学教学改革中已经较为明显”，新中国成立以来至上世纪 90 年代初，我国大学教学改革在政策导向上基本以加强专业性为主。这点我们通过检视国家出台的教育方针、政策便可见一斑。而在这期间，许多大学在国家的教学方针和政策的规范、引导下，积极构建与“专业对口培养模式”相适应的专业结构和课程体系，强化专业性的征象比较突出。比如，坚持以学科本位和专业知识本位为课程开发的立足点，强化高级专门知识的内在体系及其专门性；强调专业的理论前沿、政策前沿、实践前沿和技术前沿的学习和掌握，力求形成学科化、专业化和前沿化的课程体系；教学模式特别注重对学生的学科专业训练，偏重对专业应用能力的培养，而相对漠视对学生“成人”及其职业发展有深远影响的基本学科知识的设计和教学等。然而，20 世纪 90 年代以来，随着经济全球化和知识经济对复合型人才的需求，课程体系不合理的问题变得日益凸显，我国高等教育理论界随之对过于强化专业性的取向和做法进行了深刻的反思与批判，普遍认为学习基本的知识、观念和方法等是培养学生各种基本能力和形成丰富情趣的基础，因为它的内容涉及面广且反映了人类的集体智慧。由此，掀起了一股倡导大学教学改革“强化基础、淡化专业”的理论思潮。有迹象表明，教育部和众多大学对这股理论思潮作了一些积极的回应。比如，教育部于 1998 年颁布《关于普通高等学校修订本科专业教学计划的原则意见》，对各专业的培养目标、课程设置的组成等作了必要的说明，其旨意就在于——拓宽专业面，提高基础知识、基本理论、基本技能所占比例，同类专业打培养，增强毕业生的适应能力。随后，许多大学开始修订和实施新一轮高校教学计划，实行“三增三减”。接着，2001 年教育部又颁发《关于做好普通高等学校本科学科专业结构调整工作的若干原则意见》，指出“提倡部分高等学校，尤其是国家重点建设高等学校进一步拓宽专业口径，灵活专业方向”，“要淡化专业意识，拓宽基础”。尔后，不少大学都在强调打通培养，倡导“厚基础、宽口径、重能力、求创新”的培养理念，全面调整本科课程体系和学分结构，设置通识教育课程，进行学科交叉（即在专业基础课中设置跨学科的课程、在专业基础课和选修课中设置跨学科的课程以及在选修课中设置自然科学、人文学科和艺术类课程等）。比如，武汉大学为打破各院系、专业之间的森严壁垒，实现跨学科人才培养，于 2001 年对 11 个学科门类和 103 个本科专业进行整合，并“率先在人文科学学部、理学部和医学部进行基础课打通培养试点，在一级学科内的各专业前两年实行打通培养，统一设置公共基础课程和专业基础课程，以拓宽专业基础，实行文理渗透，增强学生的适应性和创业创新能力。”中山大学也从 2003 年开始在公选课的基础上设立了素质教育选修课程，贯彻“在低年级进行博雅（通识）教育，高年级进行宽口径专业教育”的本科教育理念。

## 三、人才培养模式彰显大众化

长期以来,处于精英教育阶段的我国各级各类大学,都把培养以学科专业人才为主体的所谓的精英人才定为自己的目标,其教学改革也一直遵循着完善“精英”培养模式的内在理路——立足于精英人才的培养制订专业培养方案;注重树立精英人才培养的意识和营造精英人才培养的环境;设置具有一定的难度、深度的课程,从学生知识、能力、素质全面培养上优化课程体系,以使课程的结构、目标、模块更适应精英化人才培养的要求。比如,在知识培养方面注重厚基础、宽口径、高科技的培养,在能力培养方面强调创新能力、实践能力、管理能力、国际交流能力的培养等。然而,“精英”培养模式所培养的学生难以适应就业市场对应用技术型和技能型人力资源的需求,由此,引发了社会各界对人才培养模式更多的反思和讨论。尤其当我国高等教育的毛入学率在 2002 年突破 15% 而进入大众化发展阶段后,人们在倡导高等教育质量观从“精英”转变到“大众”的同时,对单一的“精英”培养模式提出了强烈的质疑和批判。进而,有些人士甚至提出,大学培养的人才要以灰领人才、应用型人才为主。譬如,学者郑惠强于 2004 年在全国人大二次会议上提出,“要大力培养灰领人才,拓展大学生的就业空间”。上海市教育科学研究院胡瑞文教授指出,“在新的形势下,各级各类高等学校有必要对学校的定位作出重大调整”,“除了少数‘211 工程’和‘985 工程’大学外……今后高等学校本科毕业生绝大部分要培养成为应用型人才,走向各种职业岗位”。此类论调实际上是呼吁大学要变“精英”培养模式为“大众”培养模式,以寻求培养更多的大众化人才。

受诸多因素的影响,当今我国大学教学改革从总体上看,“大众”培养模式已走向了实践。通过考察和分析国家相关政策文本、大学实施教学改革方案或文件以及期刊上的相关文章,并结合笔者日常观察,发现不少大学——关注和迎合大众化人才培养的需要,将教学改革定位在促进全体学生的共同发展,有的甚至明确定位在培养“灰领”人才上(如上海工程技术大学);倍加注重形成灵活多样的人才培养模式、课程类型、课程方向和水平,在课程的制度性设计中渗透更多的大众思想,编制不同类型(如就业型和深造型等)、不同层次的课程方案,设计相应的适合不同类型的课程学习的考核标准和考核方式,淡化甚至摒弃以往那种过于以学科化、专业化的精英人才标准对学生进行层层甄别和选拔的做法;教学改革内容的设计主要是围绕如何更好地让学生掌握或形成对人生发展所需要的基本知识、基本方法、基本能力和基本观念与规范等。

#### 四、教育教学模式重视信息化

20 世纪 80 年代以来,随着以通信技术和计算机技术为核心的现代信息技术(以下简称“信息技术”)的迅猛发展,教育技术得到加强并与教学理论的革新相结合带来了教育思想上的变革——以经验自然主义和认知学习理论为理论渊源的建构主义认识论和学习理论逐渐盛行,以交互、生成、多元、协作、开放、创新等为内在旨趣的教育技术观和教学实施策略日渐彰显,而传统的教育技术观和教学实施策略则日益受到批判,进而带来了传统教学模式强烈的质疑、冲击和变化。由此,催生了信息化教学这一符合现代教学理念的新型教学模式,并赋予传统教学模式新的教学内涵、手段、方法等。这为我国大学教学的信息化改造提供了机遇和条件。同时,教育部以及大学从不同角度和不同程度上认识到了大学教学信息化对推动教育创新、深化教学改革、提高教学质量的重要性和紧迫性,于是,自上世纪 80 年代末以来,教育部先后启动和开展了一系列教育信息化建设工程。

比如，国家教育管理信息系统建设、中国教育和科研计算机网（CERNET）、西部大学校园计算机网络建设工程等。这些信息化工程的建设与实施，对大学促进教育思想、观念、内容和组织形式的深刻变革，探索新型教育教学模式和人才培养模式起了重要作用。而作为大学教学改革主体的大学，多数能积极响应、参与高校“数字校园”的建设，充分利用网络技术、计算机技术和通信技术对学校教学、科研等有关的所有信息资源进行全面、科学、规范的管理，大力推进大学教学系统的信息化改造，由此引发了一场我国大学教学领域的“数字化革命”。

时至今日，这场“数字化革命”还在延续。检视近百所大学《本科教学质量与教学改革工程实施方案》，绝大多数大学都在强调数字化学习与资源中心建设的重要性，并对此类建设的路径进行规划。事实亦即基本如此！当今许多大学倍加重视教育教学的信息化问题，正施行着一些切实的举措。比如，积极出台推进教学手段现代化的政策，倡导通过现代化教学手段的综合运用来提升课程教学质量；建立多媒体教学质量评价体系和评选制度，引导教师根据课程性质和特点恰当地运用多媒体手段开展教学；努力开发网络课程，制定计划并积极斥资改造教室为多媒体课堂；倡导教师加强教育思想、教学理念等教育教学理论的学习力度，端正教师对职业角色和信息技术的认识，进而促进自身教学理念的革新和转变；注重对教师进行超媒体技术的使用、专题学习网站的设计与制作、媒体优化组织以及应用信息技术的教学策略选择等方面技能的培训，以提升其开展信息化教学的素养等。可以说，当今大学的教学信息传递、教学内容贮存和教学过程组织越练越数字化，大学教学模式正由呆板、低效的以单向性知识授受和积累为旨趣的传统教学模式，逐渐向依托信息技术的、多种形式共存的现代教学模式转变。

## 五、教学系统革新注重国际化

“国际化”作为“世界史演进中的普遍现象”，它既可以理解为一种“由相互隔绝到相互交流融合并日益走向世界的发展过程”，也可以理解为超越国家界限的各种活动。国际化是高等教育的一个本质特征。随着全球化进程的加快和科技信息技术的发展，高等教育国际化现象日渐凸显，并成为世界各国高等教育改革的大趋势。正如联合国教科文组织 21 世纪教育委员会在《教育——财富蕴藏其中》的报告中所指出的那样，“高等教育结构拥有利用国际化来填补‘知识空白’和丰富各国人民及各种文化之间对话的很大优势”，20 世纪 80 年代以来，大学在促进中外国际文化交流中的地位日益增强，“国际合作”已被我国高教界愈来愈多的专家、学者以及大学教学工作者视为大学的基本职能之一，由此，“高校逐渐成为推进国际化的主体……政府的角色逐渐从国际化的控制者向监管者转变。”在此情势下，我国众多大学逐渐摒弃以往那种“闭门造车”、“自产自销”式的教学改革，开始努力学习其他先进国家和大学在教学改革方面的国际化经验，积极地探索大学教学改革国际化的策略和路径，自觉地对大学教学系统进行整体革新，以期培养出更多的具有开放的眼界、宽广的心胸、国际竞争力十足的人才。

这种努力尤其表现在：一是寻求教学内容国际化。譬如，大学制定教学计划时参考国外相关专业的教学计划，力求做到外向型专业与国际接轨、毕业标准国际化；课程设置和编写教材时，着力寻求达成课程目标的国际化、课程设置的国际化以及课程内容的国际化。二是寻求教学方式国际化。

比如，引进国外先进的教学方式和手段，使教与学互动，充分调动学生学习的积极性和主动性；加强外语教学，极力增加双语教学课程占总必修课程数的比例。对于暂不具备直接开展双语教学的专业，也尽量实行外语教材中文授课。三是寻求教学管理国际化。例如，制定具体的政策和措施，支持、资助教师广泛参加国际学术交流大会以及到国外访学、进修和讲学等；在教学管理中逐步实现世界各国通用的学分累积制、交叉注册制、自由转学制、学分互换制和国际学分互认制等。目前，我国高等教育国际化进程正日益加快。可以预见，随着相关政策的进一步开放、国际互联网的进一步发展以及我国高等教育信息化水平的进一步提升，大学教学改革的国际化取向也将愈发凸显。

教育学术月刊 2009 年 8 月