

该放的没放下去 该管的没管好——

# 一张待定的校院权责清单

■本报记者 秦志伟



图片来源:视觉中国

当下,高校正日益发展为一个功能强大且高度多元化的社会组织。从组织结构、生产结构来看,高校真正的生产单位是具有学术功能的二级院系。然而,目前校院两级的权力划分和权责关系现状是,该放的没有放下去,该管的没有管好;校院两级没有形成合力,办学效益没有充分发挥出来。为此,一批综合性、研究型大学正在先行先试,探索从“校办院”到“院办校”,目标均指向院系主体地位的提升。

连续三次被本科生评为“我最喜欢的老师”,所授课程获得所在二级学院的第一个国家级一流本科课程;58岁以后,仍笔耕不辍……这位学者是南京大学历史学院教授颜世安,今年65岁。历史学院内部传言,他即将退休,南京大学不再延聘。当该校历史学院副教授黎嵩证实这一消息后,为颜世安感到惋惜,也对学校的行为感到愤怒,并公开发文表达了不满。

事件发酵后,南京大学第一时间表态将调查此事。但20余天已过,调查结果仍未可知。根据《中国科学报》记者掌握的最新消息,该校历史学院以学院的名义返聘而不是继续延聘颜世安,但同样需要上报学校人事部门审批。

事件的焦点之一是,一个二级院系对延聘教授等是否拥有自主权,或者说,作为办学实体的二级院系到底拥有哪些自主权?

“校为统筹协调,院为办学实体”是世界一流大学普遍采用的治理模式,但在我国,不少大学内部治理现状就像中央财经大学研究员郭德红等人调查发现的那样,“该放的没有放下去,该管的没有管好;校院两级没有形成合力,办学效益没有充分发挥出来”。

这样的现象对于我国推进高等教育内涵式发展和全面实施“双一流”建设极为不利。因此,学者呼吁,要尊重二级院系在高校中作为知识生产和人才培养的主体地位,特别是要明确其权与责。

## “零和博弈”困境

当下,高校正日益发展为一个功能强大且高度多元化的社会组织,政府与社会赋予其多重使命。从组织结构、生产结构来看,高校真正的生产单位是具有学术功能的二级院系,其通过学科专业建设、课程与教学实施、

科研与技术转化等环节,实际提供着社会发展所需要的智力服务。

“校院两级管理体制改革的本质首先意味着还原二级院系的学术本真。”济南大学高等教育研究院副教授张继明告诉《中国科学报》。

据记者了解,作为特殊历史阶段产物的“校为办学主体”的高校管理体制,已越来越不适应当今高校发展的新形势。当下,一批综合性、研究型大学正在先行先试,探索从“校办院”到“院办校”。部分高校相继启动相关改革,目标均指向院系主体地位的提升。

以上海交通大学为例。多年来,该校不断推进和深化“院为实体”的改革,先后经历以学科群整合为目的的院系调整,以支撑学校向综合性大学转型的“二级办学、三级管理”的体制改革,以配合目标管理和绩效管理改革为目的的二级资源分配改革,以“结构优化、减权增效”为目的的校部机关结构调整等。

“实践表明,这一改革涉及面广,难以一蹴而就,需要始终围绕学校的中心工作和阶段性发展目标而不断调整具体内涵。”上海交通大学改革与发展研究室助理研究员蔡蕾告诉《中国科学报》。

她进一步介绍,从以往“院为实体”改革经验来看,校院两级管理体制变革过程往往容易陷入校院权责“零和博弈”的困境。即较多地对立的立场讨论校院之间权责的划分,学校行政部门希望把握可对院系进行宏观调控的政策和资源,学院则希望获得尽可能多的资源和尽可能宽松的政策。

蔡蕾发现,改革经常会发生事权以及事务管理基本运行经费支权下移,重大财权、人事权及发展事项仍集中在校级层面的现象。

这也就是郭德红所说的“该放的没有放下去,该管的没有管好”。他向《中国科学报》介绍,这一问题实际上是学校治理体系不完善、

“放管服”改革不到位的具体表现,是制约校院两级管理体制改革的瓶颈。

## 体制与文化相互强化

实际上,高校二级院系作为知识生产的主体,应该拥有更多的自主权。“但从高校组织演变过程来看,高校权力重心具有向上漂移而基层权力式微的趋势。”

张继明研究发现,就我国大学管理体制而言,这一现象要追溯到我国高校从新中国成立伊始就确立的一种相反的校院权力关系,即院系完全受制于校级权力,院系缺乏基本的自主权。

在我国,近代大学学院管理制度经历了从诞生萌芽到曲折发展的历程,可分为三个阶段。第一阶段是在西方大学管理模式的影响下,清末时期始称“馆”“斋”的学院制度开始产生,大学实行分科教育。到1929年国民政府时期,首次以建章立制的法律形式统一规定,如大学分文、理、法、农、工商、医各学院,大学各学院及独立学院。

1952年起,全国高等学校院系设置的大幅调整是第二个阶段,在一定时期内,对于调控资源、统一协调的“校办院”体制的建立起到重要作用。第三阶段是上世纪90年代以后,大规模的高校合并使原有的“校、系”两级管理格局受到冲击,许多高校开始进行改革,重新设立学院。

“校院两级管理体制改革的本质,就本质而言,是高等教育管理体制、大学管理体制未能充分尊重教育及大学的特殊规律,但在更深层次上还与我国特殊的高校文化有关。”张继明表示。

“院系在本质上是学术共同体,院系自治

首先是学术自治。”张继明认为,在行政化的思维与价值取向,学院受制并依附于行政权力,被动甚至主动接受学校的安排和控制,成为一种思维与行动的定势。

他进一步解释,在依附式的生存模式下,学院缺乏主体性和主动性,开拓意识、创新意识薄弱,且责任感、使命感不强。

## 明确病根,对症下药

事实上,每所高校都有其自身的办学历史、办学特色和发展特点。“在启动并推进校院两级管理机制改革时,需要对学校的发展历史、现状和存在的问题进行一次全面深入的调查、分析和诊断。”在郭德红看来,推进校院两级管理体制改革的,需要找出校院两级管理存在的主要问题,并将解决主要问题作为改革的着力点。

根据对国内大学的调研,郭德红等人总结了校院两级管理体制改革的五种模式,包括以北京大学为代表的完善聘任制模式,着眼于完善人事制度;以武汉大学、厦门大学等为代表的财务导向模式,从财务制度改革入手;以北京师范大学为代表的学部模式,注重强化化学术组织;以复旦大学为代表的下放权力模式,注重优化行政架构;以上海交通大学为代表的目标协议模式,将预算改革、协议授权和目标导向管理相结合。

“由于各学院、各学科的具体情况千差万别,统一的政策无法适用于所有的学院,应该在政策制定中更多考虑分类指导。”蔡蕾说。

以上海交大为例,该校针对本校实际,在新一轮改革中更加重视制度设计,相继推出“院系综合预算”和“协议授权”改革举措。通过分析学系的个性化诉求,主动帮助院系落实办学自主权。对院系的管理模式从行政指令管理转变为契约管理,由校院双方协商约定目标任务、政策资源和绩效管理方式等,并以协议的形式予以固化。

院系内部治理水平是授权的基础条件。为此,上海交大要求学校加强内部管理制度建设,形成制度化的自律机制。

“在此过程中,围绕资源和政策两个关键点,促进学院加强自身的组织建设,进而实现从‘学校驱动’到‘学院驱动’模式的转变。”蔡蕾说。

在中央财经大学副研究员洪煜看来,不同模式殊途同归,是不同学校根据自身发展水平和办学实际,选择最适合自己的改革路径。不过,他同时强调,校院两级管理体制改革的是一项系统工程,虽然改革的切入点不同,但都不能闭于一隅,而应该由点及面,推进学校全局性变革,否则就容易出现系统性风险。

洪煜进一步举例,较早推进校院两级财务制度改革的高校,在改革前期有效地将办学资源下放给学院,但在改革的后期却出现人员经费固化导致新进教师人数下降、学院之间对办学资源的竞争加剧等问题。

(下转第6版)

中国大学评论



张端鸿

同济大学高等教育研究所副所长

目前,东京奥运会正在如火如荼地进行。中国奥运健儿在赛场上顽强拼搏,中国队也在金牌榜上处于领先地位。东京奥运会开赛以来,上海交通大学学生和校友在赛场上捷报频传,学生李冰洁、张芷婷、陈云霞在游泳、三人女篮、组合赛艇等项目上夺牌,校友汪顺、孙颖莎、马龙、徐嘉余、许昕等在游泳、乒乓球等项目上夺牌,人称“上海交通大学体育大学”。而清华大学三年级学生杨倩暑假期间拿两块奥运金牌也第一时间成为媒体关注的焦点。这些情况第一次将中国大学与“奥运健儿的摇篮”这个称呼联系在一起。

多年来,我国教育界一直对美国的体育人才培养体系羡慕不已。南加州大学、斯坦福大学、加州大学洛杉矶分校、加州大学伯克利分校、密歇根大学、得克萨斯大学、佛罗里达大学、哈佛大学、耶鲁大学等美国顶尖名校都是奥运奖牌大户,以一校之力所夺得的奖牌比多数国家都要多。根据美国大学体育协会(NCAA)的报道,本届东京奥运会上有1000多名运动员来自美国大学体育协会(包括在校生和毕业生),他们代表包括美国在内的100多个国家征战。美国奥运代表队中则有75%的运动员来自美国大学体育协会。其中,斯坦福大学在东京奥运会贡献运动员人数上独占鳌头。

以大学为主贡献竞技体育人才,背后实际上是一种“体教融合”的理念在支撑。美国高校不仅为美国在奥运会上争金夺银,也为职业联赛输送了大批人才,被誉为世界上“体教融合”的典范。由于“举国体制”带来各种弊端,促使我国体育界和教育界共同探索更加科学的竞技体育人才培养模式。很多国内高校体育教师前往上述高校考察,都对他们专业化的教练、科学化的训练、体系化的赛事、现代化的设施和商业化的运作叹为观止,同时在对比之后也意识到中国高校承担输送体育人才的责任,还有很长的一段路要走。

我国从1986年开始改革试点,推行“体教结合”,提倡让高校来承担高水平运动员的培养任务,经过长达35年的发展,取得了一定的成效。2017年,教育部专门发文《教育部关于进一步加强普通高校高水平运动队建设的实施意见》,加强高校高水平运动队建设。文件明确指出,要把高校高水平运动队建设作为加强学校体育综合改革、探索培养高水平优秀体育人才、推进竞技体育改革和建设体育强国的重要途径和有效手段进行统筹安排。

目前,我国高校高水平运动队的运动员主要由五部分群体构成。第一种是根据《国家体育总局、中央编办、教育部、财政部、人事部、劳动保障部关于进一步做好退役运动员就业安置工作的意见》,获得全国体育比赛前三名、亚洲体育比赛前六名、世界体育比赛前八名和获得球类集体项目运动健将、田径项目运动健将、武术项目武英级和其他项目国际级运动健将称号的运动员,可以免试进入高校学习。第二种是普通高校招生享受二本线六五折的高水平运动员资格考生经过竞技体育选拔进入高校学习,清华大学奥运冠军杨倩就属于这种情况。第三种是国家一级运动员申请参加招生院校组织的文化课单独考试进入高校学习。第四种是国家二级运动员达到二本线进入高校学习。第五种是普通高校学生经过竞技体育选拔进入高校高水平运动队,这种情况属于凤毛麟角。

从当前的实际情况来看,帮助我国高校在国际赛场上争金夺银的仍然是顶尖运动健将进入高校就读的人员,通常会称他们为“运动员学生”。这意味着他们虽然也是大学生,但他们的主要身份仍然是专业的运动员。通过单招、二本线、二本线六五折等渠道入学的高水平运动队运动员虽然身份已经是“学生运动员”,但他们的早期成长主要得益于专业体校的培养。由于他们进入高校之后已经完成了“运动员”身份向“学生”身份的转换,这就导致了“学习矛盾”,绝大部分“学生运动员”在学习和训练平衡的过程中,会将天平向“学习”倾斜,能够维持和进一步提高原有竞技水平的比例并不高。

在奥运赛场上作出贡献的并不局限于上述的上海交通大学和清华大学,北京体育大学、上海体育学院、西南大学、郑州大学、浙江大学、苏州大学、湘潭大学、宁波大学等众多高校也都有不同程度的贡献,但总体而言目前我国高校还很难承担起高水平竞技体育人才培养的重任,距离“奥运健儿的摇篮”还远。我们期待我国高校高水平运动队能够不断选拔最优秀的“学生运动员”,配备专业化的教练,保证跟高水平竞技运动相匹配的训练强度,建立起有效的投入和保障机制,为他们提供现代化的设施和后勤服务,逐渐培养越来越多的“学生运动员”代表国家在奥运赛场上取得卓越的成绩,让中国也逐渐成为“体教融合”的典范。

我国大学距「奥运健儿的摇篮」还有多远

## 通识教育大家谈

# 逻辑通识教育与大学精神

■熊明辉

说到大学精神,许多人可能都会想到2017年哈佛大学校长福斯特在新生开学典礼上道出的那句至理名言:“高等教育的最重要目标是确保毕业生能够辨别有人在胡说八道。”

而说到率先关注辨别胡说八道之人,可能非亚里士多德莫属。亚氏非常痛恨那个时代专门教授人们进行公开演讲和打赢官司的阶层,因为在他看来那些人都在胡说八道,故“册封”他们为“诡辩家”。为教会人们辨别胡说八道,亚里士多德创立了逻辑学——一门关于推理论证的学问,并确立了它在哲学中的学科地位。

## 逻辑通识教育之源

亚氏辨别胡说八道的关键策略是,剔除日常生活论证的所有语用要素,抽取其纯粹形式结构,去追求具有普遍性的逻辑真理。这正是形式逻辑的精髓所在。这一思想充分体现于其《工具论·前分析篇》的三段论逻辑之中。亚氏三段论逻辑是人类思想史上的第一个演绎逻辑体系,关注的是“形式上从前提必然导出结论”的分析性思维方式。

自那以后,分析性思维方式一直在西方文明乃至世界文明中占据着主导地位。1879年,弗雷格逻辑的出现将这种思维方式发展到了极致,以至于人们一说到逻辑,马上就会联想到“必然得出”“追求确定性”“形式逻辑”等,甚至将它们画上等号。

然而,亚氏创立逻辑学学科的动机非常清楚,就是要与他称之为“诡辩家”的智者论证与诡辩技巧划清界限。在亚氏时代,逻辑学事实上是被作为论辩学中修辞学的对应物而提



熊明辉

浙江大学光华法学院教授

出来的,或者说,论辩学包含着逻辑学和修辞学两个要件。亚氏逻辑学的论辩传统被罗马逻辑学家们沿袭了下来,到了中世纪,形成了“逻辑学即论辩学”这一基本命题。

如今的大学通识教育理论源于中世纪。在那个时代,通识教育即“七艺”教育,含“三科”和“四学”教育。“三科”即逻辑学、语法学和修辞学;“四学”即数学、几何、天文和音乐。

不过,中世纪的“七艺”学科分类还可追溯到古希腊。据“用体操锻炼身体,用音乐陶冶心灵”原则,柏拉图把学科区分为初级和高级两大类,“三科”“四学”之别也由此而来,分属初、高级两类学科。中世纪“七艺”不仅已包含在古希腊通识教育课程体系,而且,逻辑学、语法学和修辞学也都属初级学科。

不争的事实是,自古希腊开始,作为论辩学的逻辑学一直是西方大学教育中的核心通

识课程之一,直到1879年逻辑学的数学转向才将其从论辩学中完全剥离出来。文艺复兴使得学科分类迈向精细化,如逻辑学分化为逻辑学和伦理学,“七艺”体系因此而消亡了。

## 对逻辑的两大误解

通识教育的现代用法通常包括自然科学、社会科学、艺术科学和人文科学四大领域,涉及七个学术领域:(1)生命科学,如生物学、生态学和神经科学;(2)自然科学,如物理学、天文学、化学和自然地理学;(3)逻辑学、数学、统计学和计算机科学;(4)哲学;(5)历史学;(6)社会科学,如人类学、人文地理学、语言学、政治学、法学、心理学和社会学;(7)创造艺术,如美术、表演艺术和文学。

在当代学科体系中,逻辑学的特殊地位还体现在1974年联合国教科文组织的科学与技术分类中,逻辑学被列为七大门类之首。可见,逻辑学在现代通识教育中的核心地位并未因文艺复兴使学科分化而受到动摇。只不过,逻辑学关注的焦点因弗雷格逻辑引发了数学大转向,进而与数学、统计学、计算机科学归属一大类,与论辩学分道扬镳了。这一转向把许多人引向了一个对逻辑学的重大误解,“逻辑学关注的仅仅是推理论证的有效性”。按照这一理解,逻辑即形式逻辑,逻辑即演绎逻辑,我们将其称为“逻辑狭义论”。在非逻辑学界,这一误解影响巨大。

然而,另一个不争的事实是,逻辑学关心的显然不只演绎推理。弗朗西斯·培根把他的逻辑著作命名为《新工具》,与亚氏《工具论》

并列,而前者之“新”就在于归纳逻辑——一种不同于自然科学因果推理的逻辑,一种不同于亚氏逻辑的逻辑。由此可见,“逻辑即演绎逻辑”“逻辑即形式逻辑”明显属于误解。

不过,比这种误解更可怕的是另一种误解——“逻辑泛化论”,将“逻辑”等同于“规律”“观点”或“主张”。在非学术界,这种论断占有相当大的“市场”。他们表面上在“讲逻辑”,事实上讲的根本不是逻辑,或者他们的“逻辑”与理性的推理论证无关,更不用说与学科意义上的“逻辑学”搭上任何关系。

## 逻辑思维“四准则”

逻辑通识教育必须与学科意义上的“逻辑学”相关。当代逻辑学有许多分支,如演绎逻辑与归纳逻辑、形式逻辑与非形式逻辑、单调逻辑与非单调逻辑、经典逻辑与非经典逻辑等。逻辑通识教育当然不可能涵盖所有这些分支领域。鉴于逻辑学科已经相当细化,逻辑通识教育必须因授课对象而有所差异,如数学专业应当侧重于作为数学基础的演绎逻辑,计算机专业应侧重于非单调逻辑,社会科学应侧重于归纳逻辑,而对于所有专业而言,非形式逻辑都是重要的。

一般意义上的逻辑通识教育主要是指最后一种类型,侧重非形式逻辑,注重培养的是批判性思维能力。但就整体而言,衡量人们逻辑思维能力的标尺无非是“概念明确,判断恰当,推理可靠,论证充分”这四大准则。掌握了它们,人们就会学会了辨别是否有人胡说八道的基本技巧。