

满意度视角下的高校二级学院管理制度建构与设计

戴联荣*

〔摘要〕 满意度调查和评价的理念与方法,是衡量组织效能的重要维度,关注师生需求、期望和解决问题,有利于激发高校二级学院组织活力、积极性与创造性。推进高校二级学院管理的主体化、实体化,以师生满意度为核心理念对高校二级学院管理制度改革、建构的要素进行提炼和设计,主要包括决策运行、考评选拔、财物管理、人文学术环境四个要素;其协同融合发展是高校二级学院管理制度转型的重中之重。理顺高校二级学院的组织结构、制度与人的发展关系,能够最大限度地提升人的效能和满意度或幸福感。

〔关键词〕 师生满意度;二级学院;管理制度;评价制度;框架设计

在教育改革的语境中,从师生满意度调查和评价的视角,来审视我国高校二级学院管理制度在转型过程中存在的问题症结,坚持以问题为导向,积极探寻有效的管理策略和实践路径,这是一个亟待解决的现实问题,更是一个亟待需要在理念上求索、在理论上突破的重大课题。

一、推进高校二级学院主体化、实体化的当下价值

1. 推进高校二级学院的主体化和实体化,有利于缩小我国高校与世界一流大学在管理理念和评价制度方面的差距。从高校二级学院管理和决策实践的视角看,高校二级学院的人财物的资源配置权力,主要掌握在学校层面及其职能部门,这是不争的事实。尽管高校二级学院是教学、科研、社会服务、文化传承与文化引领的主力军,但是因为它处在配合、服从和被动的地位,这种尴尬的现状,也是不争的事实。因此,高校二级学院就缺乏积极性、主动性,也缺乏组织活力和社会竞争力。

众所周知,“争创世界一流大学,是建构和整体设计大学现代制度的重要契机”^①。解决高校资源配置的权力过于集中于学校层面,将资源配置权力向高校二级学院下放,提升和确立它们的主体化和实体化的地位与功能,促进高校二级学院从事实上的虚体化转向主体化、实体化试验和运作势在必行。笔者以为,一方面,在大学的竞争现状、顶层设计中,设计出符合面向未来的世界“双一流”学科建设的

*教育学博士,南京师范大学教育科学学院教授,被南京师范大学、宁夏大学联合聘任为博士生导师,210007。本文是国家自然科学基金项目“基于师生满意度的西部高校二级学院制度改革研究”(71563038)的阶段性研究成果。宁夏大学教育学院研究生靳宁宁、杜习震、贺璐璐,南京师范大学研究生刘亚平、郭孟梅等对本文写作也有贡献,特此致谢。

① 龚放:《现代大学制度创新的“应为”与“可为”——一流大学建设的题中应有之义》,《高等教育研究》2006年第7期。

大学制度框架,包括高校二级学院的主体化、实体化制度,已经成为刻不容缓的突破瓶颈的重要议题。我们“必须借鉴国际一流大学和一流学科建设的经验,花大力气调整我国大学校院两级的关系,进一步强化学院在大学改革创新中的主体地位,牢固树立大学层面含职能部处层面的工作全心全意为学院改革和发展服务的思想,为切实实现——学院办大学的理念创造积极条件。”^①另一方面,事实上已经形成了大学制度转型和创新的、强有力的倒逼机制及其态势,其中包括高校学校层面与二级学院层面不同的管理定位、职能和权力分界。高校与高校二级学院之间的权力清单制度,有力保证了高校二级学院的主体地位和更好地决策运行,缩小我们与世界一流大学在管理理念和评价制度方面的差距。

高校校级管理与二级学院管理之间可以尝试通过权力清单制度,划清各自的管理目标和权力边界,防止出现管理上的错位和越位现象。学校层面主要负责总的发展规划、发展策略和制度建设,诸如对权力的监督、办学经费的筹集、高端人才的引进等等。涉及高校二级学院的人财物的权力,包括诸如人才的引进、奖励和收入分配、年度的和中长期的发展规划、重点项目经费的预算与核算、学科建设、学术评价、学风建设、社会服务、国际学术交流等方面的权力。

我国一些中外合作办学的高校二级学院,在管理制度方面有非常值得借鉴的管理理念和行之有效的做法,例如宁波-诺丁汉大学、西交-利物浦大学、昆山-杜克大学、上海-纽约大学,不胜枚举。因此,推动我国高校二级学院治理的民主化与科学化,适度分权,有效地确立高校二级学院的实体和主体地位,是释放高校二级学院活力,实现我国高校“双一流”学科建设目标的必由之路。国内一些知名大学,例如复旦大学、浙江大学、武汉大学等大学的评估等管理制度改革,就是把人财物的权力,下移到所属二级学院与学术团队。事实证明,这样的举措能够激发高校二级学院及基层学术组织的活力和积极性、自主性。

2. 推进高校二级学院的主体化和实体化,有利于从行政管理方式转变为“动车组”式多个动力中心的高校治理能力的提升。毋庸置疑,学科的发展客观地建立在高校二级学院的平台上。因此,高校二级学院理应是学科发展的主体,是教学、科研、社会服务和文化遗产与引领的主体。可是,为什么高校二级学院缺乏应有的主体地位和实际权力呢?这与现行的高校上下级的行政方式管理体制有关,管理者容易采取一刀切的政策,忽视高校二级学院管理和学科发展的特殊需求,也就容易导致高校二级学院千人一面,缺乏个性。行政化的思维和制度,严重捆绑和制约了高校二级学院的积极性、主动性和创造性,难以做到责权利的有机统一。

在管理学中,行政科层化管理与扁平化的治理理念很不一样,前者就像是依靠一个火车头的动力带动,后者就像是动车组式的多个动力中心驱动,并且可以形成多种灵活组合方式的动力源。这种管理方式当然抗风险能力强,充满活力,能够调动人的多样积极性、创造性,特别是有助于激发人的内在生命动力、事业心和生命激情。推进高校二级学院主体化和实体化,无论对学校层面还是对学院层面的领导者、管理者都是一个挑战,也是主动和自觉提升治理能力的契机。

3. 推进高校二级学院主体化和实体化,有利于管理者树立高水平、“全员服务客户”的理念和优质教育质量、品牌意识。从高校教育评估的理论发展视角看,世界一流大学评估理念、制度愈发注意借鉴现代优秀企业的组织管理制度、绩效激励机制、市场营销推广和企业文化制度,例如满意度的教育评价理论和方法,为世界著名高校普遍重视,也引起了我国高校研究者的关注和重视。特别是对那些已经具备相当影响力和水平的“211高校”层次的高等院校,高校管理层面以及高校二级学院管理层面的教育评估,应该由行政化计划取向转向师生需求决定的价值取向。改变单向的由领导者评估师生的局面,充分尊重师生的多样性需求和开放互动式的满意度评价。

①石中英:《大学办学院还是“学院办大学”》,《光明日报》2016年5月10日。

二、高校二级学院满意度视角:回归主体的教育评价理念和制度

WTO把高等教育列为高端服务业,这里特别指出的是,在国际一流大学的价值观念看来,正因为教育是高级的、非一般的服务业,所以高等院校就应该依法治校,诚信服务、全心全意服务客户,提供高质量的乃至品牌的、一流的、教书育人的知识、思想、学术和人格影响的特殊产品,让客户满意。在互联网时代,高校及其二级学院,更应倡导“客户思维”、“全员服务”理念。满意度调查和评价的理念和方法,是衡量组织效能的重要尺度,充分关注师生的需求、问题和期盼,有利于激发办学主体的活力、师生的积极性、主动性、创造性。

1935年,霍普克《工作满意度》一书,率先提出了工作满意度概念,他认为工作满意度是工作者对工作情景的主观反应。1964年,弗洛姆认为工作满意度是指员工对其在组织中所扮演的角色感受或情绪性反应。1969年,史密斯和肯达尔和弗则认为工作满意度是员工在特定工作环境中,实际获得报酬与预期应得价值之差距^①。

1. 树立重在评价二级学院及其学科的高校评价理念。高校评价,应该成为有利于促进二级学院形成特殊的有吸引力的学术和人文的“小气候”,营造和吸引高校教师的才华和情怀、凸显主体性的幸福体验过程。

高校的学校层面,当然要做整体的发展规划和学科发展规划及其评价政策,但是高校和学科发展的竞争力的主体和支撑点,还是在二级学院,因此,高校二级学院及其学科评价无疑是重中之重。现行的高校学校层面和二级学院的教育评估,评估的目标和功能比较笼统,不适合于二级学院及其学科为主体的教育评价,难以发挥人的积极性、主体性和创造性,或是忽视了对管理者和教研者立德树人工作业绩的评价。

高校二级学院教育评价的理念和方向,一是既要有领导对师生的评价,更应愈发重视师生们对管理者的评价;二是既要重视学科实力,更要看重影响科研人员学科造峰的追求的氛围;三是既要重视评价的形式效果,更要注重驱动研究者的代表作水平和影响力形成的内在生命创新的激励作用;四是既要看重系统内的同行评价,更要注重开放的、外部系统的同行评价,适当参考SCI和SSCI论文的被引用率;五是既要重视被评价对象的实力和学术忠诚、学术道德,又要重视对评价人的制度监督。因此,需要从知识创造者和生产者、立德树人的化育者的满意度评价的立场出发,建构新的高校二级学院教育评价理念。

2. 高校二级学院教育评价的理念和制度必须具有国际的通识性、认同性。高校在争创世界“双一流”高校的进程中,有必要自觉主动站在时代前列,用国际化的视野,脚踏实地的态度,学习和消化国外先进的教育管理、评价的理念和制度。所谓世界一流,应该具有国际通识以及认同感的教育评价,衡量的标准,不能关起门来自说自话。

一是重视学科及其发展的软环境的评价。有学者比较研究中国高校与西方发达国家大学评价的发展趋势,认为我们的院校综合实力评价过于表面化、数字化、物质化,难以凸显大学的传统人文精神和特色。一些发达国家的大学评价开始注意到了大学精神及其氛围与教师的互动关系的价值,并且把它列为评价指标。“按学科进行评估(尤其是优选评估)常常比按学校整体评估更合理,具有更大实用价值。不同类型的高校存在大量不可比的因素,无论国内进行评估活动还是与国际上的高校进行比较,均应考虑到学校类型这一因素。”^②

^①程贵林:《教师工作满意度研究》,《合作经济与科技》2012年第20期。

^②教育部:《中英高等教育合作项目纪念文集》,上海:上海交通大学出版社,2003年,第200页。

二是强调同行评价的满意度及其重要性,越来越成为国际高校教育评价的关键因素。例如QS排名的制度,着重强调高校的国际声望,权重最大的是同行评价,对全球15000多名学者的问卷调查,要评委填写心目中最好的国内10所法学院和国际30所法学院^①,这是一种满意度的调查测评方法。清华大学法学院在QS排名中之所以能够高居45位,是因为国际同行领域专家的评价和满意度比较高。QS评价世界范围内大学的标准主要基于3个指数:1.学术领域的同行评价占60%;2.基于雇佣者的评价占30%;3.教师的论文引用率占10%。这三个评价指数,涉及高校及高校二级学院的国际学术交流和开放度;科研原创的影响力和创新性;国际同行专家对评审对象的承认度或者满意度。

三是严密地制定和严格地执行同行评价的规则、纪律。中国的高校层面和高校二级学院层面的教育评价,要充分重视同行专家的满意度评价,师生的满意度评价,并且在有关评价的规则制定和执行上,充分借鉴国际经验。

香港科技大学规定,外部评审专家不少于50%;外部评审,通常是请7—9位专家评审申请人的代表作品,这些被邀评委,都是国际资深学者,实行匿名评审。该校聘请和选择外部评审专家明确要求“六不准”:外部评审人不能是申请人学位论文的导师;不能是与申请人共同发表过论文、著作的人;不能是与申请人共同的科研小组、研究项目的熟人;不能够是申请人以前单位的同事,或者现在单位的同事;更不能是申请人的亲属。

四是国外高校越来越重视专业的或者第三方的高校服务质量测评理念和方法。高校二级学院和教师必然要认真面对服务质量测评,诸如教育与教学质量等满意度测评,这是比传统的教育评价更专业、更深入、更本质的评价。

高校二级学院,完全有条件把高校“互联网+教育”的信息资源和平台优势,与美国和东南亚一些高校的服务质量评价工具(例如SERVQUAL,“Service Quality”服务质量的缩写)结合起来,利用高校二级学院评教网、问卷星网平台,学院教育评价手机APP平台等,研发从学院实际出发的、有针对性的高效和方便操作的师生满意度评价系统。例如,有关学生满意度调查,比较有影响力的是1993年由Laurie A·Schreiner和Stephanie L·Juillerat研制并由Noel—Levitz公司在美国开展的《美国大学生满意度量表》。我国已构建出了基于我国国情的有关组织创新气氛的基本结构与创新绩效关系的调查量表^②。

高等教育具有与其他服务产业不同的特殊性,在高等教育领域里进行服务质量的测评,必须对“服务质量”量表进行适度修正,对“服务质量”的维度和指标进行符合高校教育实际的转换、修改、添加甚至删减,同时要量表进行信度和效度的本土化检验,以避免生搬硬套。

从学生角度来看,学生满意度是学生行为倾向的基础,直接导致抱怨或忠诚。因此,学生对于“服务质量”的期望与感知的差距,也即学生满意度是关键的评价要素。高等教育机构进行“服务质量”测评,表达了学生对他们所购买的高等教育服务质量的评价,是学生作为高等教育消费者行使权力的一种方式。从高校二级学院治理能力角度看,“服务质量”测评可以全方位凸显、检验服务对象与管理者、教育者的知识和人格之间的服务关系,对高校二级学院资源配置、院校规划、高校形象和招生宣传营销进行有效管理,从而提高高校二级学院在高等教育质量建设中的竞争力。

三、基于满意度评价的高校二级学院的整体制度建构要素和框架设计

纵观既往高校二级学院的教育评价改革,相对忽视了作为改革的最终受益主体的教师和学生的切

①冉金:《清华法学院异军突起》,《南方周末》2017年4月5日http://www.sohu.com/a/132214145_687863。

②郑建君、金盛华:《组织创新气氛对创新绩效的影响作用》,《中国临床心理学杂志》2010年第1期。

实的利益、创新能力、情感和精神需求。也就是没有把师生放在真正的主体、主动、积极作为的地位,而事实上把他们置于了客体、被动、消极应付的地位。这与高校二级学院整体制度框架设计的行政化思维有关系,事实上片面强化了高校二级学院的服从、配合、执行的角色定位。

基于满意度视角的高校二级学院的整体制度框架设计,是一种真正有效治理高校二级学院的管理学思维。也就是积极探索高校二级学院最佳的组织结构、制度,最大限度地提升人的效能和满意感或者幸福感。通过新的教育评价杠杆,倒逼我们的高校二级学院的管理制度、机制的改革与转型,真正起到满足人的必要的合理的需求和期望,激励人的精神因素和内驱力的作用。

以师生满意度作为高校教育评价的衡量标准之一,就要特别注意师生满意度有可能涉及的因素及其这些因素之间的互动性、融合性价值。要特别注意制度、发展目标、学院领导者、师生愿景等因素之间的整体性耦合效应和价值。通过系统思考和提炼,归纳、设计出高校二级学院管理制度的满意度评价维度。它与以下四因素密切相关:决策运行、考评选拔、财物管理、人文学术环境等主要因素。

1. 决策、运行的多元权力与适衡。在其他管理条件相同的情况下,决策运行合理平稳,尊重学术权力与行政权力和党的领导权力的高度契合性、适衡性,则师生满意度会较高。决策、运行因素是保障师生权利的重要前提。高校发展、改革都亟需要公开化、科学化、民主化的决策。大学制度和机制变革,包括:人财物及管理权力下放,使学院拥有更大的自主权,使学院能够自主调整教学制度、科研制度、学科建设制度等。“高校学院制实体化运作,是高校法人实体所要求的,界定学院功能是基础,赋予学院权力是保证,配好学院领导是关键,要建立制衡机制,注意克服短期行为”。^①

首先,在制定权力清单,分权给高校二级学院过程中,有一些高校改革模式具有探索、示范和引领的价值。这些改革的思路、经验的梳理,可以更加具体而深入地理解高校推进二级学院主体化、实体化过程的复杂性和创新性,明确面临的挑战和前进的方向。

高校将资源管理调配权下放到各二级学院。2013年华中师范大学实行了学校层面与二级学院层面的分权改革探索,以权、责划分为核心,由学校分权实现管理重心下移的制度。学校在总体把握办学方向的前提下,将过去统一掌握在各职能处室的人财物等资源管理调配权下放到各个学院。

一是尝试资源配置6:4。学校对过去3年财务状况进行了数据仿真分析,最终确定了学院与学校之间资源配置的比例——6:4^②。二是鼓励争创竞争性经费。在整个学校经费“总盘子”中,竞争性经费与基本办学经费的比例大致为1:1。学校教学服务收入、科研服务收入、产业收入、捐赠收入和其他收入将以较大比例纳入院级财力,其中本科生、研究生按所收学费加国家按学生培养经费拨款标准之和,分别按44%、56%纳入校级和学院财力。三是设置过渡期和补贴。三年改革过渡期内,学院财力在享受学校各项经费保障政策后仍存在缺口的,缺口部分由校级财务“兜底”,适当补贴。

高校与高校二级学院的权力清单运算法则:减法和乘法。西北农林科技大学以学校简政放权的减法运算,赢得学院办学活力激发的乘法效应。从机制创新、权责关系、资源配置三个维度,构建学校

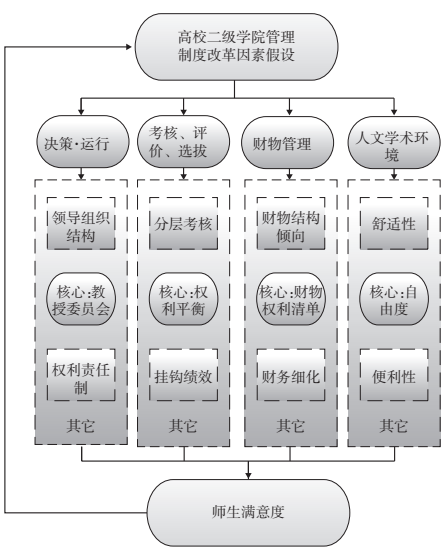


图1 师生满意度与学院制度的融合关系

①彭世模:《高校学院制实体化运作探讨》,《教育理论与实践》2004年第4期。
②柯进:《华中师范大学学院两级管理体制体制改革采访纪行》,《中国教育报》2013年7月31日。

目标管理、部门协调服务、学院实体化自主运行的管理体制。

一是明确划分和界定了校、院两级权力的加减法,以清单形式授权二级学院。改革从人财物三个关键领域系统做好学院自主编制综合收支预算,在学校审定的预算框架内统筹使用各类经费,“按照定编定岗方案,自主决定三级及以下科教人员聘任和副高级职称评审,自主开展副高级职称人才引进和预聘制教师选聘,在学校核拨的业绩津贴总盘子内,自主进行津贴分配,享有人员管理上的高度自主权”^①。二是提出了符合高等教育规律和“大学精神”、令师生们比较满意的二级学院治理目标。

北京师范大学教育学部近十年探索“学院办大学,而不是大学办学院”、民主管理和治理,建立了多种专业委员会制度,特别重视“第三方咨询或评价制度”。

一是提出和践行二级学院民主管理的理念、方法。包括管理民主、学术自由、教学自主、学生自治,在学部层面上,做到了由各个委员会决策学部各个方面的事务。民主是创建一个平等、安全、公正和支持性学部的有效机制。二是主张二级学院在高校中的不可取代的主体地位,同时,强调院长责任制考核,实行岗位津贴制度。三是解决在二级学院治理实践过程中的困惑,至关重要:二级学院在高校中如何解决主角还是配角,主动性还是被动性的问题;学校主要领导、学校中层主要职能部门领导,如何与二级学院主要领导真正形成同心协力的民主管理和治理的理念共识问题^②。

其次,二级学院应该建立党政集体领导,利益相关者组织协商和权力制衡的机制。

二级学院完善内部治理体系,应该有三种基本的制度安排和设计,处理好党政联席会议、教授委员会、二级教职工代表大会“三驾马车”的权力适衡作用。

在这方面不同的大学事实上已经有许多非常有价值的经验和探索,例如东北师范大学强调和实行“学院实行教授委员会决策基础上的院长负责制”^③,北京大学探索和实行“商议性民主”^④路线,复旦大学管理学院努力实行“教授委员会智囊团”^⑤。

二级学院的党政联席会议的权力与教授委员会权力之间,应该有制度性、程序性的规定。例如清华大学法学院规定的议事和权力规则,凡是涉及师生的教学、科研、招聘,考评,培训,项目申报评估等业务的事项,首先要经过教授委员会讨论,然后再由党政联席会议讨论决定。“清华法学院评奖、评课题等学术方面的判断权由学术委员会决定,进人和职称评定,则必须由教授委员会全体投票决定,院长和行政班子说了不算”^⑥。

三是二级教职工代表大会制度。教代会的代表要履行职责,实话实说,不走过场,成为真正的民意表达的、有获得感、一定满意度的实施制度。

2. 考评、选拔机制的公正与透明。考核、评价、选拔机制的核心问题,是职、权、利是否透明、边界明确,分配均衡;遵循兼顾原则,则能有效提高师生满意度;反之,边界模糊、虚化或分配不公不均,都将降低师生满意度。在其他管理条件相同的情况下,若是考核、评价、选拔机制遵循兼顾原则,则师生满意度较高;反之,若是考核、评价、选拔机制混乱无序,体现矛盾原则,则师生满意度较低。

首先,二级学院领导班子的目标责任制考核,指标任务要明确具体不模糊,对领导行为既有激励作用,又有约束力。

考核、评价、选拔因素是决定师生切身利益及其期望能否实现的关键因素。若是能引进更多的一流的学术带头人,增强学术团队专业性和权威性,使其在相关的专业学术领域内拥有更多的引领作用

①孙其信:《大学发展要从“火车头”转向“动车组”》,《中国教育报》2017年6月26日。

②石中英:《一个大学二级学院是如何进行教育治理的?》http://www.360doc.com/content/17/0430/19/19229431_649866942.shtml。

③史宁中:《实行教授委员会制凸显“教授治学”》,《中国高等教育》2005年第1期。

④许纪霖:《北大改革与商议性民主》,《学海》2005年第5期。

⑤<http://news.fudan.edu.cn/2013/1012/34530.html>。

⑥冉金:《清华法学院异军突起》, http://www.sohu.com/a/132214145_687863。

和话语权,则师生的普遍期望——提高自身的专业水平、提高学生培养质量,为个人提供较好的发展待遇与机会都将能得到更好的实现。

其次,二级学院对主要从事科研或者教学或者行政管理岗位的人员进行分类的差异化评价、综合考评机制,可将教师分成学术型、授课型、产业型或者服务型等不同类型,有的放矢地提出不同的分层考核要求和考核标准。

3. 财物管理的既利人又畅物。新型的学院财务管理理念、制度,不同于传统“财务”管理模式,除了要完善财务预算和财务收支制度,完善高校资产和负债制度、财务监督制度之外,^①财物有效、合理的分配是激励师生的必要利益驱动机制。财物管理制度改革的重要目标:一是高校要下放财权给高校二级学院。高校的二级学院有相对独立的预算和核算的自主权。可以尝试财物权力清单制度,这是一个要解决的关键的问题。努力做到既能够控制、高效落实预算经费,又能鼓励“非禁即可”的开源节流,获得合法合规的预算外效益,以此可有效提高师生的收益与福利,特别有利于克服见物不见人的投资、预算和报销观念,提高高校教师的满意度。二是重视高校师生对教学、科研等专项的报销、审计制度的利益诉求和满意度评价。细化和落实对“物”的资源调配,将更多的资源用在有能力、有贡献的人身上以及创新性、开创性的工作上,合法、合规、合理、普惠的财物管理,将有利于大大降低学生及教职工教学、科研、日常生活中可能产生的财经纪律或者法律的风险。

4. 人文学术环境的自由与包容。在其他管理条件相同的情况下,若是人文学术环境宽松舒适,则师生满意度会得到提高;反之,若是人文学术环境紧张压抑,则师生满意度会较低。人文、学术环境是为师生创造自由学术空间的根本。大学对人才的渴求、尊重、包容,就表现在使其能拥有发挥自身才能和创新力的自由空间。

对人文学术环境的满意度评价如何,与下面的四点因素紧密相关:一是二级学院应该是民主协商管理,不应该是家长制管理。所谓的民主协商,除了党政集体领导、民主集中制以外,领导者特别要崇尚道德领导、文化领导。所谓道德领导,就是努力形成个人的人格魅力和比较高的威望、威信和满意度(而不是所谓的威严、权威)。所谓文化领导,就是创造高校二级学院的团体团队的令人比较满意的心理和精神气候。倡导“同理心”,“己所勿欲,勿施于人”,有浓郁的学术创新、干事业的和谐团结氛围、平台。积极营造让人感到风清气正、处事公正、心情舒畅的心理环境。

二是宽松、包容、自由是最宜创造的学术生态。我们倡导的社会主义核心价值观,包含了追求思想和学术自由的价值观。高校的管理者和评价者,对自由的价值观特别珍视,马克思恩格斯曾经在共产党宣言中指出,“每个人的自由发展是一切人自由发展的条件”^②。科塞认为,“最重要的的一点,大学承认其成员的学术自由”“大学把其教师的时间安排制度化,这样,使他们能够把大部分工作时间投入到独立的思考和自主的研究中去”^③。人文学术环境是为师生创造自由学术空间的根本保障。

曾经担任英国诺丁汉大学校长的杨福家教授指出:“大学人文学术环境的根本,在于是否具有‘哥本哈根精神’,就是允许科学探索中的犯错”^④;大学对人才的渴求、尊重、包容,就是使其能拥有发挥其才能和创新力的自由空间。“高等教育学术自由和机构自治”的传统理念被赋予了新的内涵,同时,提高教学人员的地位成为国际思潮。^⑤

三是心灵和思想自由的智慧的社区和精神家园的建构,筑巢才能引来展翅翱翔的凤凰,培养创新

①李丹:《中国高校财务制度研究》,吉林大学,2012年,第136—155页。

②《马克思恩格斯选集》(第1卷),北京:人民出版社,1995年,第294页。

③郑也夫:《知识分子研究》,北京:中国青年出版社,2004年,第260—261页。

④杨福家:《大学的使命与大学生责任》,《文汇报》2006年7月6日。

⑤张留芳主编:《治校·治教·治学——南京师范大学办学理念寻踪》,南京:南京师范大学出版社,2003年,第13页。

人才和多出创新成果。20世纪二三十年代,我国曾有八所国际知名大学,大师辈出,群星璀璨,蜚声海内外。我国高等教育当年发展最为深刻的动力之一,就是北大蔡元培校长坚持的理念和制度——思想自由,学术独立,网罗大家,教授治校,兼容并蓄,通识教育^①。我们要争创世界“双一流”高校,难道能够完全抛弃20世纪二三十年代的“学术小传统”(杨东平教授语)吗?这不正是蔡元培那一代真正的教育家办大学,学习德国洪堡教育思想取得不朽的、跨越时代的成果吗?制度经济学的创立者科斯先生,在他离世之前,对中国的发展抱有希望并充满信心。他说,“假以时日,中国要成为商品生产和思想创造的全球中心,前提必须是有这样一个思想市场。”^②

四是自由度“度”的艺术把握,是人与环境的适应与超越的共同体存在过程。最初是统计学、物理学、工程机械领域的概念,后被扩展到其他学科,在各个学科中都较为一致的强调自由度的独立和自由变化。^③研究表明,对适中自由度的把握,既不影响学校正常运行秩序,又能使师生感到心情舒畅,工作学习轻松如意,这样的“度”才是最理想的。

高校若是上下权力控制式管理较少,多主体对话、融合和协同式治理便偏多,学术自由、心情舒畅的满意度就提高。对自由度的把握,既不影响学校正常运行秩序,又能使高校师生感到心情舒畅,这样的“度”才是最为适度的。

(责任编辑:蒋永华)

Designing and Building Administrative System for Subordinate Colleges within Universities: To Make It Satisfactory to Faculty and Students

DAI Lian-rong

Abstract: The rationale and method of surveying and evaluating whether the administration of an organization is satisfactory or not are essential to the assessment of its organizational performance. Focusing on the needs and expectations held by the faculty and students and on the solution to their problems helps stimulate the vitality, initiative and creativity of the subordinate colleges and schools within universities in China, which should be turned into organizations with substantial administrative power. However, such an empowerment-oriented reform of the administrative system for the academic units subordinate to the universities should adopt the criterion of whether it brings satisfaction to their faculty and students especially in the following four aspects: the operation of the decision-making mechanism; evaluation and promotion; financial management; and academic environment. The coordinated development of these factors is the key to the reform. To adjust and optimize the relationship between the organizational structure, system and the development of the personnel of the colleges and schools subordinate to the universities can maximize the efficacy and the satisfaction or happiness of their personnel.

Key words: faculty and students' satisfaction; subordinate colleges and schools; administrative system; evaluation system; framework design

①张留芳主编:《治校·治教·治学——南京师范大学办学理念寻踪》,前言。

②邓聿文:《斯科的忠告——思想市场是中国成功的关键》,《北京青年报》2013年9月7日。

③张健:《基于“以学生为中心”的高校学业管理自由度探究》,《黑龙江教育》2014年第10期。