



规划与政策参考

2024年第2期（总第119期）

河北大学发展规划处

2024年6月30日

编者按：

学校组织变革的本质在于破解制约改革发展的体制障碍和利益关系壁垒，通过制度创新实现学校组织模式的突破与跃升。高校基于教学、科研和社会服务等活动形成了以学科、专业与相应的教学单位与科研机构等为外部表征的、相对稳定的组织结构，如何实现高质量特色发展、提高学校综合改革能力与建设水平，已成为高校亟待破解的难题。

我校始终坚持内涵发展，以服务社会需求为导向，全面推进综合改革，释放办学活力，不断破解制约发展的新难题、新矛盾，积极构建现代大学创新体系，以组织变革和绩效改革为突破口，有力撬动和有序推动了学校整体改革。

本期围绕组织变革主题展开，以期为学校推进组织模式的变革提供借鉴与参考。

目 录

【案例荟集】

- ◆国外部分一流大学本科教育组织模式一览…………… (1)
- ◆国内部分“双一流”高校本科教育组织模式一览…………… (2)

【媒体观点】

- ◆学部制改革，怎样才能达到初衷…………… (4)

【他山之石】

- ◆麻省理工学院组织变革案例…………… (7)
- ◆宁夏大学校长彭志科：改革是如何落地的…………… (9)
- ◆中国农业大学生物学院成立教学中心…………… (15)

【案例荟集】

国外部分一流大学本科教育组织模式一览

大学名称	组织模式	模式特征
牛津大学	住宿学院	<p>1、将教学与生活结合起来。学生在住宿学院共同用餐、参加活动、接受仪式教育、与朋辈互助合作，潜移默化受到熏陶。</p> <p>2、推动导师制。构建融洽的师生共同体，强化归属感，要求导师每周与学生进行面对面的交流，通过自身的学识、价值观等感染和影响学生。</p> <p>3、“住宿学院—专业院系”双结构课程体系。以教学为本位，承袭自由教育传统，关注个体发展；院系以学科为本位，注重实践。</p> <p>4、形成跨专业院系的联合治理体。住宿学院和专业院系不是一一对应，而是相互交叉的关系，形成跨专业院系联合。</p>
哈佛大学	文理学院	<p>1、推行以自由教育为基础的专业教育。强调自由教育与专业教育之间的关联。主张建立主修与分类必修制度，以重拾自由教育的传统。</p> <p>2、实行课程选修制。为现代学术进入课程体系提供可能。文理学院是哈佛大学最大的部门和运行中心，也是唯一负责本科教育的管理机构。</p> <p>3、构建通识课程体系。学院统整了分散于各专业的文理基础课程，任课教师既是文理学院通识课程的承担者，也是专业学院的研究生导师。</p> <p>4、建立书院体系，为本科生提供通识教育、住宿，促进社会交往和学术交流。学生的学习成长由课程体系和书院两部分支撑。</p>
东京大学	教养学部	<p>1、“通识教育+专业教育”分段实施模式。本科教育由前期阶段和后期阶段两部分构成，学部成立综合文化研究科，教师可以基于通识教育开展学术研究，也可以成为教授指导研究生。</p> <p>2、构建灵活的学习体系。围绕通识教育与专业教育的体系化融合在培养理念、教学内容、制度环境等方面给予学生多样化的选择。</p>
密涅瓦大学	全球沉浸式学习	<p>1、强调以能力为本。把批判性思维、创造性思维、有效沟通、有效互动等核心竞争力作为关键目标，塑造思想，追求卓越。</p> <p>2、学校没有校园、宿舍、图书馆、体育场馆等硬件配套，而是与全球沉浸式学习所在城市的高校、研究所合作，学生完成第一年的基础课程之后，就前往全球七个城市开始沉浸式学习，走进世界各地的课堂。</p>

国内部分“双一流”高校本科教育组织模式一览

组织模式	典型案例	案例特色
荣誉学院模式	北京大学 元培学院	元培学院是在北京大学探索新时期中国综合性高水平研究型大学本科人才培养新模式的背景下诞生的具有示范性的优质本科教学基地。其坚持贯彻加强基础、促进交叉、尊重选择、卓越教学的方针，旨在以先进的培养理念和优质的教研力量，培养具有爱国情怀、国际视野、创新精神和实践能力的各行各业的新时期高素质领军人才。元培学院的特色包括学生自由选择专业与课程、设立独有的跨学科专业、构建具有前瞻性的课程体系、实行弹性学习年限、打造高水平通识课程体系、实施全方位导师制、住宿书院模式等。
	苏州大学 敬文书院	敬文书院以培养德智体美劳全面发展的研究型、国际化、高素质创新人才为目标，每年从苏州大学天赐庄校区各学院录取的新生中选拔 100 名左右的优秀学生作为培养对象。书院除设置常任导师、助理导师、社区导师外，聘有近百名学业导师，形成了一个从多方面服务学生的导师群体。书院的优势包括：学习社区和温馨家园合二为一，文理渗透、学科交叉的育人特点，精心设计通识教育课程、倡导全人教育理念，构建并实施融导师制、线上线下联动课程、3I 工程项目、创意大赛、创业计划五大元素为一体的创新创业金字塔体系等。
	厦门大学 博伊特勒书院	博伊特勒书院书院依托细胞信号网络协同创新中心设立，旨在培养生命医学领域国际大师级后备人才。书院每年将从细胞信号网络协同创新中心协同高校中选拔招收 30 名本科三年级优秀学生，为其精心打造优质专业核心课程和培养方案，并进行集中的培养。书院推行住宿书院制与全方位导师制（专业导师、思政导师、通识导师与朋辈导师），推行学生“自主管理”模式，强调学生全面发展。
书院制模式	清华大学 新雅书院	新雅书院以“古今贯通、中西融汇、文理渗透”为宗旨，推行“以通识教育为基础、通识教育与专业教育相融合”的本科教育模式，以“文理相长、通专融合、专业自由、五育并举、住宿书院”为办学特色，以“高挑战度、小班授课、经典阅读、充分研讨、有效反馈”为教学风格，通过构建特色书院制的课内和课外培养体系，培养志向远大、文理兼修、能力突出、开拓创新的精英人才。书院学生在大学入学时不分专业，进入书院后首先接受以数理和人文为核

书院制模式		心的特色通识教育，一年后学生可依据个人志趣自由选择清华各专业方向接受专业教育，也可选择新雅书院自设的特色交叉专业——政治学、经济学与哲学（PPE）、智能工程与创意设计（CDIE）、心理、脑与认知科学（MBM）。
	浙江大学 国际校区书院	国际校区采取完全住宿式书院制，学生与教师同住在书院内，增进师生交流。书院集住宿、学习、休闲和社交于一体，一楼的多功能建筑设计(阅览室、教室、讨论室、多功能学习室、健身房、乐队室等)为学生提供了亲密性、支持性的学习生活环境。书院秉持中外趋同管理的原则，不分国籍、学院、专业、年级，混合编排住宿，以促进不同教育背景的学生交叉融合。书院包含“书香沁人 Scholarship”“中西融合 Integration”“交叉创新 Helix”“导师引领 Navigation”“卓越发展 Excellence”五大育人平台。
	西安交通大学 彭康书院	彭康书院致力于为学生提供高质量的通识教育和个性化的辅导咨询服务，形成了一个包括思想引领、经济资助、学业辅导、领导力培养、职业生涯规划、心理健康教育等较为完善的第二课堂文化育人体系。其是交大九个书院中成立最早、规模最大、人数最多的一所书院，融合了理、工、文、医等学科，不同学科思想的交流与碰撞，给彭康学子提供了开阔的学术视野和多元的成长空间。书院通过实施领导力培养、学生成长计划、学业辅导等培养体系潜移默化地影响彭康学子。书院秉承文化育人理念，通过开展丰富多彩的社区文化活动，为学生提供自我教育、自我管理、自我服务的平台。
	华东师范大学 大夏书院	大夏书院聚焦大学一年级“关键期”，重点推进新生教育和养成教育，旨在通过持续不断的涵育养成，为新生的学习转衔、生活适应、身心发展、生涯规划和价值塑造进行全面导引支撑，为卓越成才打桩筑基。书院与专业院系通力合作，以“书香大夏”“翰墨大夏”为主线夯实学生的跨学科视野和通用学术能力；以“朋辈导师”“社会导师”为主体增进学生的成长支持和陪伴引领；以“生涯发展”“成长定向”为主旨调动学生的自我探索意识和充分发展潜力；以“综合素养”“身心健美”为主导增进学生的体美劳全面发展和幸福体验；以“一站式”“社区空间”为主场打造学生的成长社群和自治自管，成为学生在关键阶段成长的重要起点、关键场域和宝贵记忆。

【媒体观点】

学部制改革，怎样才能达到初衷

学部制改革，改变了什么

学部制是指在学校和学院之间设置一个“学部”层级，由此构成“校一部一院（系所）”开放式学科群的基层学术组织结构。

2014年，华东师范大学成立了首个学部“地理学部”。学部以一级学科为单元组织编制学科建设规划。学部与各院行政负责人均取消行政级别并成立了学术委员会以及学科建设与科学研究委员会、师资队伍建设委员会等专业委员会。2015年，华东师范大学经济与管理学部成立。校领导曾在讲话中表示：启动学部制改革旨在完善学校管理架构，促进学科交叉融合，推动人才培养模式改革。

在华东师范大学教育学部教授黄忠敬看来，成立教育学部，改变是多重的——

1、权力重心下移，增强专业权利，激发学术活力。学校把专业权交给学部，比如，教师职称评审权，以前在学校评审委员会，现在下放到学部高评委，学部获得了终评的权力。与此类似的还有学位评审、导师资格评审、学位点评审等。

2、在学部层面建立大类通识基础课程体系，形成“三三制”课程结构，即学校课程三分之一、学部课程三分之一、院系课程三分之一。加强了学部层面的大类课程建设，尤其是学位基础课程和方法类课程。

3、整合学术资源、学科资源和平台资源，集中力量办大事。不再面面俱到，或固守一隅，而是削枝强干，集中力量进行攻关。整合院系资源，发挥各院系的特色优势。

“实行学部制后，学术权与行政权相对独立，专业权的重要作用得以凸显。学术委员会、学位委员会、教学委员会等组织，在学部发展规划、学科建设和人才培养等方面发挥了重要作用。”黄忠敬认为。

“中国大学学部制改革正在经历不断深化的历程。改革的初衷是通过组织机构的调整优化学科布局，引导同质学科由分散走向集成、由竞争走向协同创新，服务于整

合优质资源、集合学科群体优势、搭建跨学科创新平台、培养复合型人才与拔尖创新人才”，北京师范大学中国教育与社会发展研究院副研究员李芳表示，在实施“双一流”建设的背景下，新一轮大学学部制改革既是对国家促进学科交叉融合教育战略的时代回应，又是凸显学科优势的重要途径。李芳认为，学部制改革构建了本学科领域“通识教育+专业教育”的育人模式，为学生提升学科素养、全面协调发展创造了条件。

学部制改革，在探索什么

“学部是学校学术管理的核心单元，有两种建立模式，一种是学科导向，一种是问题导向，趋势是两者结合。学科导向基于一个学科或多个相似学科进行聚类；问题导向从解决前沿具体问题出发，通过跨学科协同构建学部体系。”华南师范大学教师教育学部部长王红介绍，“学部可以划分为两大类：行政性组织和学术性组织。从运营角度来说包括三种类型：实体型，设有党委与行政机构，统一管理；虚体型，院系各自独立，学部主要进行学术管理，实行委员会决策制度；实虚结合型，学部统管，学院协管，学部对所辖院系的学术工作进行统筹协调，有一定的行政管理职能。”王红认为，学部成立充分体现出体制机制改革的特点，学部的建设对整合学科资源、推动教师教育特色发展的确发挥了很大作用。

“进行学部制改革是构建和完善高校学术治理体系的一种新尝试。在探索过程中，人们逐渐意识到‘行政的归行政，学术的归学术’，进而寻求更加有效的学术治理，这需要经过很长时间的磨合。”同济大学高等教育研究所副教授张端鸿表示。

“学部制改革以学科交叉融合为核心，强调基层学术组织的有效运转。”李芳认为，学部应成为学科发展的规划者、所属院系及交叉平台的协调者、重大攻关项目的统筹者、人才队伍的培育者。李芳直言，回顾我国大学学部制的改革历程，必须正视学部职能定位不清、“校一部一院”内部治理关系不顺、管理层级与管理成本增加、学院重组激化利益冲突、学科壁垒尚未打破、学科交叉动力不足等现实问题。究其原因，这些暴露出来的问题主要是由于大学内部治理关键机制配套不到位，导致学部按照传统学院管理模式运转，并由于利益分配激发二者矛盾。

学部制改革，应避免什么

“学部制改革进行到何种程度植根于本校发展实际、内部治理的格局、利益相关者的共识程度，因此不可能一哄而起，改革必然是不同步的。”张端鸿表示。

打破学科分类过细、分布过散的组织结构，以学科群和学科门类为依据实质性整合学科资源，促进学科交叉与融合，是新一轮大学学部制改革的方向。“而抓住权力分配、资源配置、人力资源调动的关键制度创新，系统性调整大学内部治理体系，是激发学部自下而上发挥基层智慧的关键。”李芳告诉记者，学科建设的内在逻辑决定了学部制改革必须以知识、专业技能、学术为取向，不能将相近学科强行组合在一起或凭空拼凑交叉学科。

与此同时，也要避免学部形同虚设，出现形式上整合了、实际上各自为政的情况。黄忠敬认为，这需要改革评价方式，由以前的注重个人绩效评价，转向注重团队协作评价；从数量式评价，转向注重原创性和贡献的评价；由注重科研式的评价，转向科研与教学并重的评价。也有教师认为，同一学部的教师学科边界意识仍较强，参与跨学科交叉研究的内驱力并不强，究其根源，评价机制的束缚是主要因素。

“学部要通过学科发展共同体机制优化学术资源配置，促进学术资源的流动和共享。”在李芳看来，学部应从内部发力，打破院系界限，改变学术资源封闭在单一院系的状态，促进学术资源在学部层面流动，并且争取学校层面的学术资源向交叉学科聚拢。

（摘编自《光明日报》，2023年3月7日）

【他山之石】

麻省理工学院组织变革案例

麻省理工学院（简称 MIT）是以理工为特色的世界一流大学，学院在发展模式上创造性地将古典教学学院、多科性技术工程学校、赠地学院以及研究型大学等众多模式融为一体。20 世纪 80 年代，学院开启了由研究型大学组织模式向创业型大学组织模式的变革与探索。在 MIT 影响下，形成了与硅谷具有同样影响力的世界著名的 128 号公路高技术产业区。MIT 组织结构的变革主要表现在对传统学科组织、跨学科组织和行政组织机构等方面的变革。

一、传统学科组织机构的完善。MIT 坚持“有所为，有所不为”原则，集中发展优势学科，形成了稳定的学科建制。主要设立了理学院、人文与社会科学学院、工学院、管理学院和建筑与规划学院等五个学院，下设 26 个机构。（见表 1）

表 1 MIT 学术组织机构设置

学 院	学院下辖的系或项目组
理学院	生物学系，大脑和认知科学系，化学系，地球、大气与行星科学系，数学系，物理学系
人文与社会科学学院	比较媒体研究系，经济学系，人文学系，人类学和考古学，外国语言和文学，历史学，文学，音乐和戏剧艺术，写作和人文主义研究项目组等
工学院	航空航天系，化学工程系，土木与环境工程系，生物医学工程与环境健康学部，电子工程与计算机科学系，工程系统学部，材料科学与工程系等
斯隆管理学院	管理系
建筑与规划学院	建筑系、传媒艺术与科学项目组、城市研究与规划系

二、大力建设跨学科组织。这些组织机构既有属于学院内部的跨学科组织，也有校际之间的跨学科组织。如惠特克健康科学与技术学院是一个跨学科组织实体，跨越了学院界限，将先前集中于各系、学院等与健康有关的科研工作均集中于该学院。MIT 还基于社会需求或问题导向，建立了 60 余个形式多样的跨学科组织机构（见表 2）。

表 2 MIT 跨学科组织机构设置

组织类型	具体跨学科组织机构
跨学科计划 (12 个)	汇总课程计划、综合研究计划、制造业领袖计划、新闻科学爵士伙伴计划、赠海学院计划、系统设计和管理工作计划、技术与发展计划、技术与政策计划等。
跨系实验室 (14 个)	人工智能实验室、能量实验室、磁体实验室、光谱实验室、金融工程实验室、信息与决策系统实验室、制造与生产力实验室、核科学实验室、媒介实验室等。
跨系研究中心 (28 个)	生物技术处理工程中心、高级教育服务中心、高级形象设计研究中心、考古与人种学材料中心、生物与计算学习中心、生物医学工程中心、癌症研究中心等。
跨学科研究组 (7 个)	实验研究组、系统动力学组、天文气象台、劳动与雇佣研究所、新加坡 MIT 联盟、21 世纪的发明创造组织等。

三、强有力行政机构组织架构的形成和完善。在行政组织结构方面，设立了副校长一职，并组建了相应的学院和行政机构，增强了行政管理的协调能力。为了适应学校组织模式变革需求。学院进一步加强了行政组织结构的建设，逐步形成了一个强有力的“驾驭核心”（见图 1）。

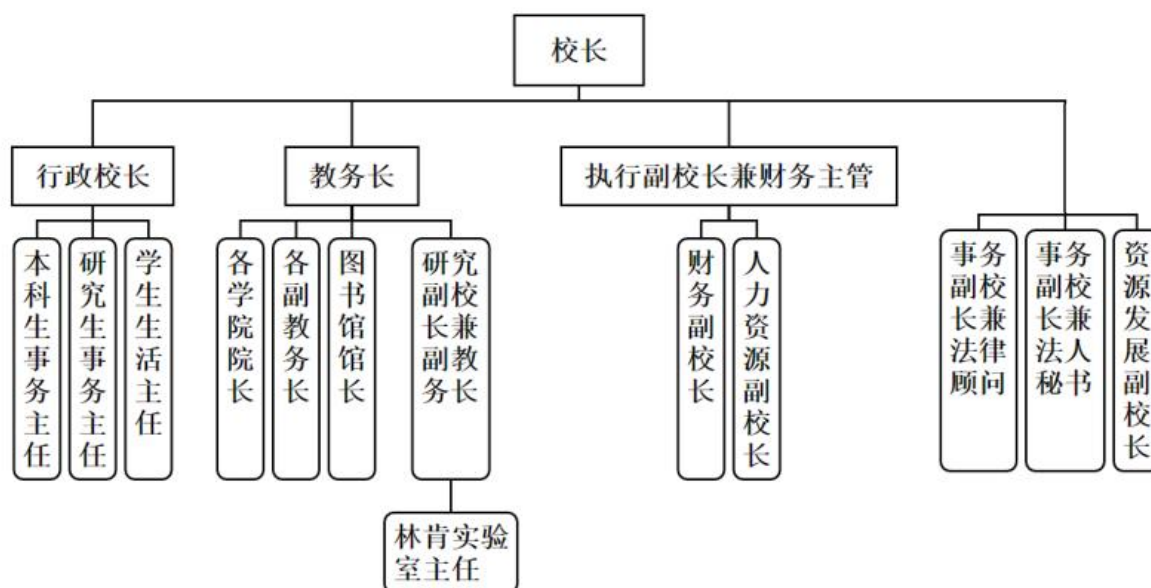


图 1 MIT 高级行政组织机构设置

（摘编自《知识生产模式转型视角下大学组织模式变革研究》，2020 年）

宁夏大学校长彭志科：改革是如何落地的？

在宁夏大学党委集体决策之下，彭志科领导行政班子主导架构，学校实行了多项重大改革。改革的目的是，主要在于促动学校发展主动实现“两个融入”，一是融入国内高等教育发展的主赛道，二是融入宁夏回族自治区经济社会发展的主战场。以下是彭志科的自述。

今年以来，学校的书院制改革、学部制改革受到了社会一定程度的关注。此前，我到各学院调研，发现了一个问题：学院的基层工作力量非常薄弱。每个学院都是按教学为主型大学的组织形式来设计架构的。设3个办公室，每个办公室的工作人员都不多。就学校整体而言，每个学院的体量都相对较小，2000名以上学生的学院就一两个，多数学院学生不超过1000人。这就涉及一个问题，按照辅导员与学生1:200的比例，辅导员的数量相对较少，每个辅导员同时要承担学生党建、团建、就业、心理等工作，工作同样难在规范化、专业化和精细化上。

设置书院的初衷，是为了把人员统合起来，让学生工作更有力。同时，也能解放学院，让学院负责更专业的事情。我们按照约4000名学生一个书院的体量，设置了八大书院，把全校学生都归口到书院中。书院靠近学生宿舍而建，每个书院下设6个中心，“一体化”“一门式”做好学生思政教育与服务管理。辅导员都放到各个中心，同时每个辅导员又联系若干个班级。与此同时，班主任仍由学院选出，但他们不用再承担事务性的工作，而是要关注如何引导学生的学业发展、如何培养学生的专业志趣。

学部制改革和书院制改革的理念是一致的，都是为了集中力量，解决事务性的问题，最后把专业的事留给专业的人。经过调整，学校把拥有相同、相近学科的学院进行梳理和重组，设置了八大学部，每个学部支撑若干学院。学部设6个办公室，基本上跟学校的部门一一对应，可以理解为学院的共享办公室。同时，学术委员会、学位委员会、教学指导委员会等也设在学部。

学部的定位是服务型部门，兼有党建和行政功能。其实，很多时候行政和服务是很难区分的。但我们的定位很明确，对学部主要考核服务水平，因此当服务和行政存在冲突的时候，以服务为主。至于学院，只保留院长、党总支书记和3个副院长，办公室和行政人员一个不留。学院做的事情都是学部做不了的。比如青年教师引进与培养、师德师风建设、修订和落实专业培养方案、专业学位点申报、科研平台建设，等等。对学院主要考核学科建设成效。

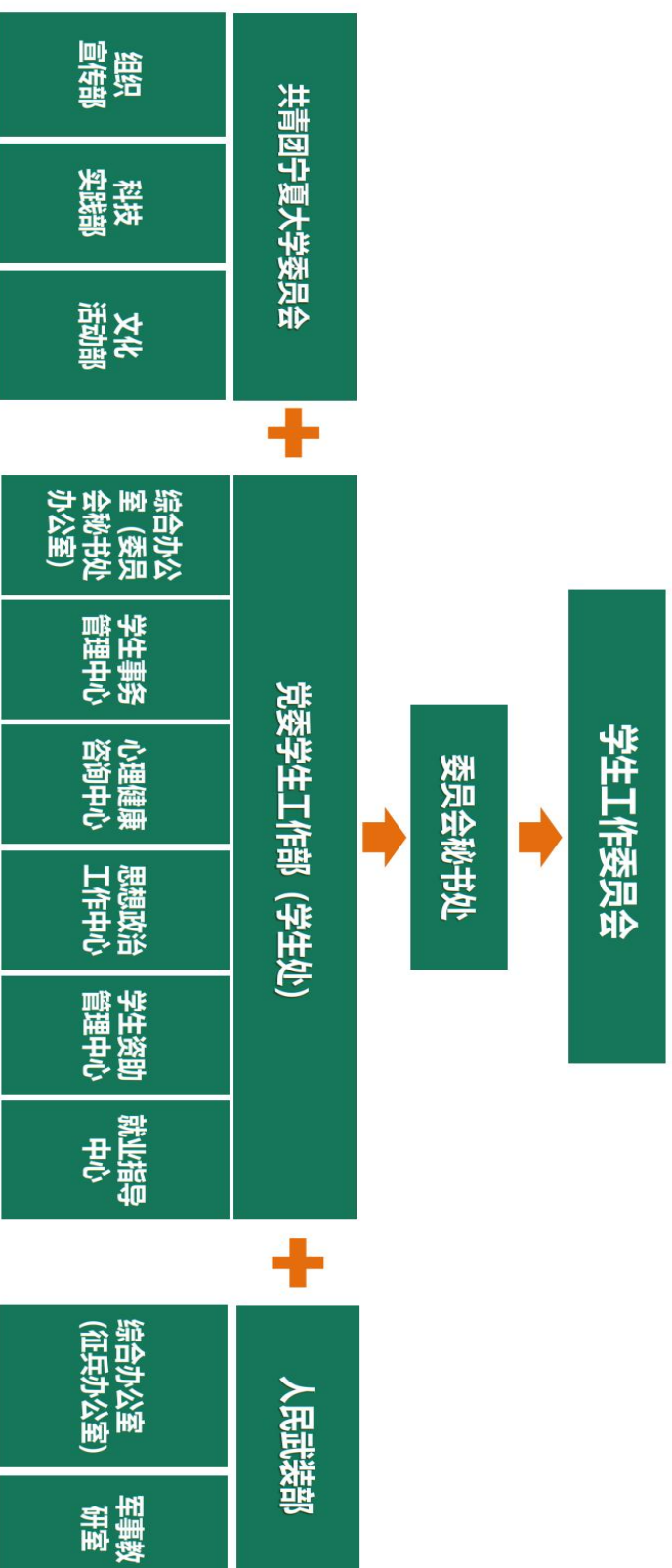
学校的改革方案是成系列的，社会只是关注到其中的一个或几个断面。当前，我们正在推进有组织科研、促进学科交叉方面的改革，要在学部的基础上重新架构，促进学院之间的交叉融合。所以我说，我们的学部制改革和其他学校都不一样。每一步改革，都是根据学校的发展实际，一点点往目标方向调整，但是每一步都绝不作无用功。

等架构搭好了，我们就鼓励宁夏本地的企业把研究中心或研究院设在宁夏大学，校企共建“创新联合体”。学校开放资料、仪器、设备，校企一起投入人员做研发。现在，已经有多家企业入驻，其中有些已取得重大进展，经过中试，马上就要投产。企业进驻学校好处很多。企业的研究目标非常明确，为了抢时间、赶进度，他们可以“三班倒”做实验。这种精气神会给学校师生带来正面的影响，鼓舞大家的干劲。

我刚到学校的时候，学校每年的横向课题经费是2000万元，到2022年提升到了8000万元。可能在全国其他学校，这只是一个课题组经费的体量，但对于宁夏大学而言，已经是一个不小的跨越。

在我的构想中，学校未来要实施真正的开放式办学。把企业请进来、让教师走出去是真要落到实处的，不是说说而已。

“大部制”改革



“书院制”与“学部制”改革

书院

1. 综合办公室
2. 党建思政中心
3. 团委
4. 学生事务管理服务中心
5. 学生心理健康中心
6. 学生就业指导中心



学院

1. 院长、总支书记、三位副院长
2. 不保留办公室和行政工作人员
3. 成立若干专门工作组



学部

1. 综合办公室
 2. 本科生培养办公室
 3. 研究生培养办公室
 4. 科研与学科办公室
 5. 资产与实验室管理办公室
 6. 对外合作交流办公室
- ★ 学位委员会
★ 学术委员会

“一体化” “一门式” 做好

学生思政教育与服务管理

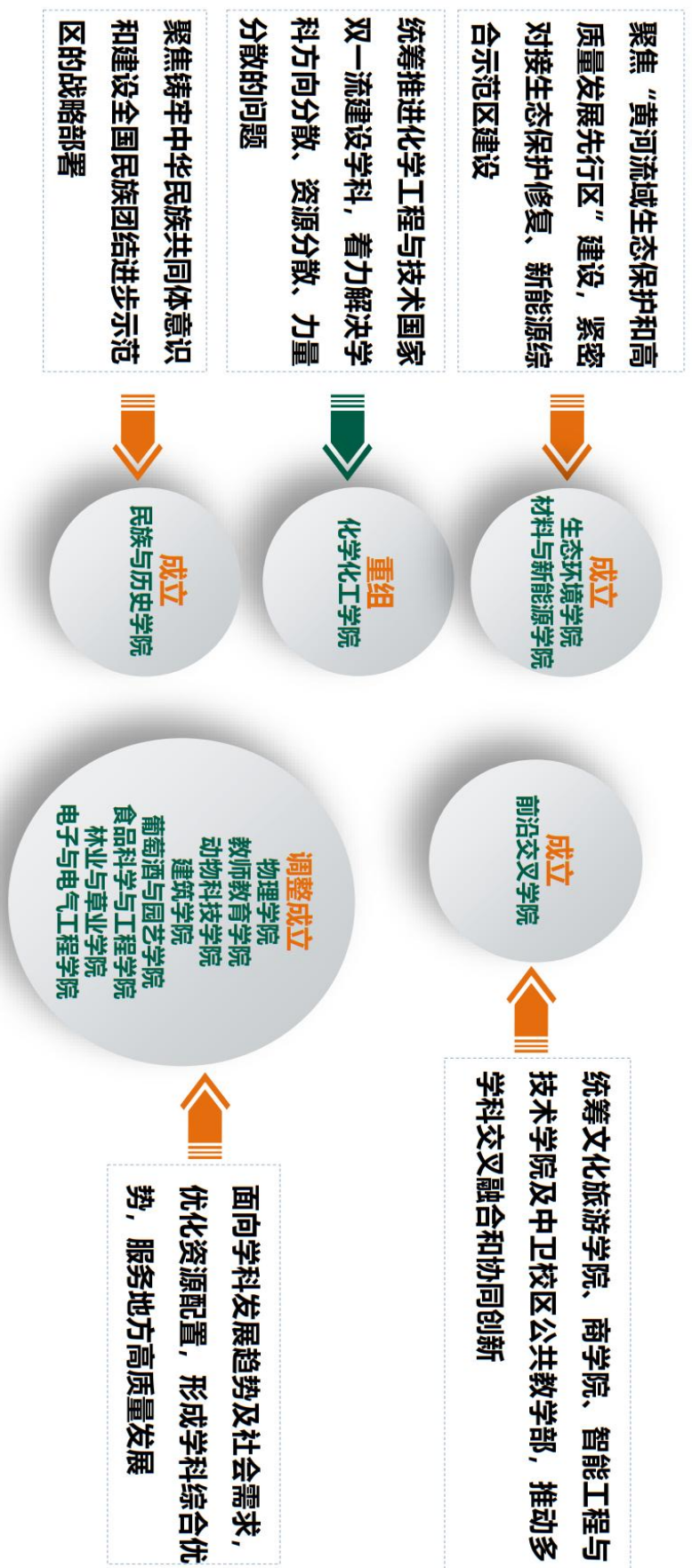
聚精会神做好教学科研与师资

引育

优化配置，做好服务保障，

促进学科交叉融合

围绕国家战略任务和自治区经济社会发展方向，凸显宁夏重点产业，拓宽办学领域，优化学科组合，重组和调整多个学院



学部

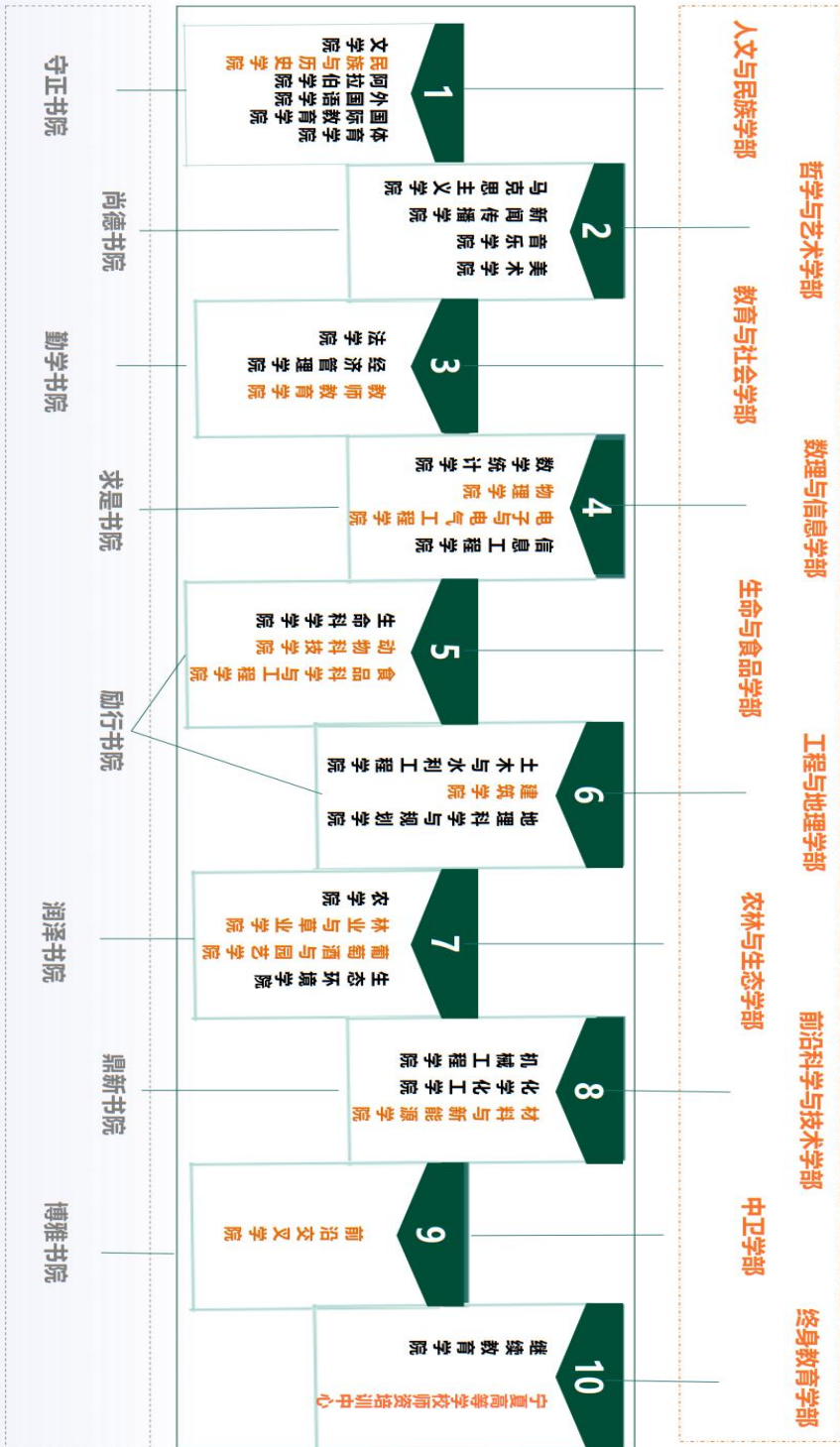
优化配置，做好服务保障，促进学科交叉融合

学院

聚精会神做好教学
科研与人才引进

书院

“一体化”做好学生
思政教育与服务管理



“一体两翼”的架构体系基本形成

(摘编自《中国教育报》2023年3月7日和相关会议汇报材料)

中国农业大学生物学院成立教学中心

为了加强本科生和研究生的实验教学工作，中国农业大学生物学院于 2004 年成立“生命科学实验教学中心”，2005 年获准建设“北京市生命科学实验教学示范中心”，2007 年获批建设“国家级生命科学实验教学示范中心”。为进一步深化教学改革，全面统筹学院本科和研究生的理论和实验教学的组织和管理，生物学院在深入调查研究的基础上于 2010 年初成立了“教学中心”。

教学中心在生物学院领导下，在生物学院教学指导委员会指导下，全面负责学院教学队伍的建设；研究生和本科生教学体系、课程设置、教学内容、教学方法的研究与调整；教学任务的统筹安排，教学过程的组织，教学效果的考查，以及教学经费的使用管理等。中心下设 5 个教学团队，全面统筹生物学院及全校生命科学基础课程理论教学与实验教学、本科生教学和研究生教学。形成了教学委员会—教学中心—系列课程教学团队“三级教学管理”模式。学院层面的此类教学中心是全国首家。

（摘编自中国农业大学生物学院网站）