

# 分类发展：地方综合性高校 内部资源配置的优化逻辑

● 林 刚 李 响

**摘 要** 鉴于资源具有相对稀缺性，地方综合性高校内部在资源配置的过程中趋同化发展与多元化主体存在供需不一致的矛盾，分类发展是走出资源困境的理性选择。推动分类发展要考虑高校定位下整体发展的总需求，并尊重各参与主体的现实发展状况与合理发展诉求，构建实施学科分类发展、学院分类转型、教师分类管理、学生分类培养等机制。

**关键词** 分类发展；资源配置；共同治理

**作 者** 林 刚，扬州大学教育科学学院副研究员、博士研究生（江苏扬州 225009）

李 响，扬州大学校长办公室（江苏扬州 225009）

地方综合性高校内部资源配置一般是高校根据发展需求，对内部可支配的人力、财力、物力以及学术资源等要素进行组织的行为。然而，资源总是表现出相对的稀缺性，特别是在地方综合性高校学科门类多、办学规模大、消耗资源多、外部资源供给相对有限的情况下，如何对高校内部资源进行合理配置，用最少资源达成高水平建设目标，取得最佳办学效益，成为一直困扰地方综合性高校的难题。高等教育系统的分化产生了对高等教育分类发展的需求，《国家教育事业发展规划“十三五”规划》中多达 23 处提到分类发展与分类指导，这是国家宏观层面对高等教育资源配置的方向把握和制度安排。因此，引导地方综合性高校内部要素分类发展，促进内部结构优化，对解决地方综合性高校内部资源配置难题具有十分重要的现实意义。

一、资源困境是高等教育分类发展的改革动因

高校可供配置的内部资源总量主要由国家和地方财政对教育投入总量决定，校际之间内部资源差

别受学校隶属关系、学校类别、学校层次、学生规模、学校所在区域的经济发展水平以及高校集群状态等因素影响。<sup>[1]</sup>地方综合性高校受地方财力的影响较大。由于高校规模日益扩大，办学资源需求日益增多，地方财政能力往往难以支撑区域内所有高校所需的全部资源供给，资源存量不足的现象在地方高校中普遍存在。

在资源有限的情况下，就高校内部而言，不论是按照学校总体战略目标确立优先发展领域，还是在不同院系、学科间进行资源的选择性配置，都会带来一定的冲突。多数情况下，高校在进行资源配置决策时不可能令所有人都满意，各方利益主体从自身出发提出的诉求都有其合理性，在不能同时满足的情况下，往往难以抉择。因此，竞争成为我国高校中普遍存在的资源配置方式，但是高校内部竞争机制的滥用反而成为资源配置失衡的一个重要因素。在地方综合性高校中，学科门类多样，教师组成复杂，必然会在发展过程中分化为优势学院（或

学科)、弱势学院(或学科)以及层次分明的教师队伍。如果无差别地将强弱学科、教师统一进行竞争,无疑给资源垄断创造了环境。在这种环境下,一些优势学院(或学科)配置的资源过多,在完成既定发展目标后,资源过剩反而会降低资源利用效率,而有的学院(或学科)则在资源配置中得不到进一步发展所需要的资源,这些学院为了弥补资源不足,不惜以牺牲教学质量与科研成果为代价,消耗大量的时间和精力在高校外部争取各种资源,以寻求进一步发展的机会。一些资深教授通过前期积累,在教学、科研、社会服务的资源争夺中占有优势甚至独占优势,在多个团队、项目中获得重复的资源,而普通教师尤其是青年教师很难得到这些资源的资助,因资源不足导致业绩成果不突出,在新一轮竞争中进一步拉开与资源优势者的差距。

这种竞争失衡进一步造成高校内部各参与主体为了争夺资源和地位而不切实际地追赶、模仿那些占据资源优势地位的主体,盲目追求短期利益,使得高校内部趋同发展越来越严重。事实上,高校内部参与的主体是多样化的、有层次的。一方面,受国家政策、社会发展、学校历史等诸多因素的影响,这些主体已经在高校内部形成了一个多样的差序格局;另一方面,这些主体由于处在不同的发展阶段,所需要的资源也是有差别的。高校内部趋同化的发展与多样化的主体存在需求与供给不一致的矛盾,束缚了高校内部各参与主体形成各自特色。因此,分类发展成为当前资源困境下高校的一个理性选择,通过分类管理、分类指导,优化高校内部资源配置,实现多样化主体的可持续发展,提升高校整体水平。

## 二、高校定位是分类发展的逻辑起点

加雷斯·威廉斯(Carlis Williams)认为,高等教育的资源配置包括四个层面:“一是把全部资源交给作为整体的高等教育部门;二是在各个院校中间分配这些资源;三是在每一所院校内部的各项具体活动中进一步分配;四是再进一步分配给教师个人。”<sup>[2]</sup>对高校内部资源配置的讨论主要集中在第三和第四层次,即如何对高校内部的各项具体活

动进行分配、如何进一步分配给高校各参与主体。科学的高校定位是进行合理配置活动的必要条件,地方综合性高校实质上就是一种先赋性的高校定位,在设置之初,其类型和学科门类几乎就被高校主管部门规定下来,并且在发展中承载着政府、社会对这所高校的期望。但是,高校的定位并不是一成不变、单一维度的,在发展过程中根据已有基础、发展前景以及外部环境等情况,可以自主确定在将来预期达到的位置和地位。因此,高校定位是一个不断变化并在多个维度上可以诠释的一个概念。在第三层次资源配置中,高校内部分配资源的方式随着高校定位变化而变化,如某地方综合性高校在服务面向维度上定位为教学研究型高校,那么在资源配置中就会将更多的人力资源、财力资源、信息环境资源充实到与科研相关的活动中去,进一步强化通过科学研究服务社会的功能,提高科研发展水平,促进学校逐步向研究型大学转变。第四层次资源配置受到第三层次的影响,如,教学型高校投入大量资源进入教学活动中,势必会引导相应的参与主体围绕教学开展各项工作,教师在从事教学和研究的过程中,为获取更多资源,会积极向教学倾斜,最终促进高校完成其定位目标。

高校定位影响着资源的最终流向,也是分类发展机制构建的前提。如,定位为研究型的高校在实施内部人力资源分类管理时,根据发展需要,自然会将研究型岗位进一步细化分类,分成理论研究型、应用研究型等,实现科研工作的专业化管理,直接为实现高校的定位目标服务。在高校科学定位的前提下,分类可以将学校各学院、学科、部门以及各类活动在办学中形成的差序格局进行精准定位并实施管理,从而对资源流向进行引导,促进高校内部资源配置兼顾公平和效率,不断提升资源的配置效率和利用价值。

## 三、多维分层是分类发展的构建思路

为了提升办学水平、增强办学特色,地方综合性高校需根据现阶段学校的发展目标,对学科、学院、教师、学生等参与主体进行具有较强目的性、针对性的分类,并通过构建一个多层次、多维度的

交叉综合发展框架，促进内部资源优化配置，实现各主体分类发展。

### （一）推进学科分层分类建设

根据《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法（暂行）》规定，列入拟建设名单的高校要“合理选择建设路径，自主确定学科建设口径和范围，科学编制整体建设方案、分学科建设方案”“以一流学科建设引领健全学科生态体系，带动学校整体发展……避免平均用力或碎片化”<sup>[3]</sup>，这为地方综合性高校解决因学科门类齐全易造成资源投入分散等问题提供了有益指导。地方综合性高校应抓紧根据现有学科发展状况进行分层分类管理，尤其要坚持扶优扶需扶特扶新，将具有高峰竞争力的学科作为主干，汇集优质资源集中建设，瞄准世界一流精心打造，力争进入一流学科行列，力争获得国家或地方对主干学科建设的资源支持。同时，学校需要进行资源整合，把优势学科、重点学科作为主体，通过交叉融合进行资源共享，将这些学科形成相互支持、协调发展的高峰高原学科。对学校特色学科、校内重点学科，学校要以地方需求为导向，利用地方资源补缺做强，发展应用学科、培育新兴学科。通过分层建设，将不同发展阶段的学科实施层次分明的资源配置策略，实现学科分类发展。

### （二）推进学院分类转型发展

在发展过程中，由于资源总量不足以及配置不均衡，地方综合性高校内各学院发展水平和办学定位发生了分化。从高校整体发展的角度出发，学院分类转型发展的实质就是对其进行动态分类管理，其框架内包含公平的激励环境、有效的准入退出机制、科学的分类指标。通过分类管理，用资源流向引导高校内部各学院按照不同的发展路径和规划目标建设。以学院服务方向为维度，分类建设研究型、教学科研型和教学型学院，将学院的资源需求进行分化，降低资源竞争消耗；以学院学科结构为维度，将不同学院资源需求同质的部分实现交叉融合、资源共享，利用综合性高校学科门类齐全的优势，整合具有相近学科背景的学院力量形成例如工学部、医学部等共同体；以学院功能为维度，将学

院中与教学工作联系较少的重点学术活动转型为科研实体，增强其对外部资源的获取能力，减少学术活动以外的资源浪费。在不同维度的学院分类发展构建思路下，对学院进行评价时还要避免“一刀切”的单一化评价，以同类学院为参照物，形成主体多样、价值多维的评价标准，细化分类评价指标，推动资源配置准入退出机制的进一步完善。

### （三）推进教师分类管理

我国高校对教师的分类管理实践已经非常普遍，大多数高校将教师分为教学型、教学科研并重型、科研型三类。然而，在实践中，对不同类型岗位教师的引进、聘任、培养以及考评机制使看似一样的分类管理方式引向不同的政策结果。地方综合性高校要对分类后同一类型岗位进行细化，匹配相应的动态培养模式，制定有效的考核评价机制。在不同层次的管理上，高校要利用建设高水平学科、学院的资源推动一流学术人才的引进，围绕现有的青年教师人力资源基础，实践博士化、国际化等培养工程，提升人才质量。在教师承担岗位任务的维度上，教学科研并重岗位的人力资源水平是衡量地方综合性高校师资水平的最主要标杆，以分类评估体系建设为中心，有效运用不同领域、不同层次的学术共同体评价，发挥资源配置对教师职业发展的引导作用。教学型岗位在教师的分类发展中适度存在，教学能力非常出色的教师可以选择这条路径作为职业发展的通道。从高校教师岗位分类的长远发展看，教学型岗位的人力资源配置主要是通过临时性的或者兼职性质的教师完成专门性的或边缘性的教学任务。<sup>[4]</sup>研究型岗位需要根据学校资源的支撑力决定规模，在研究资源能够持续的前提下设置该类岗位，把研究能力和研究任务需求作为该类岗位的决定因素，其考评机制设计应围绕其是否有持续的研究资源获取能力以及是否充分利用资源完成承担任务。

### （四）推进学生分类培养

地方综合性高校往往具有学生数量大、学科专业多等特点，在资源有限的情况下不利于学生的个性化培养。在分类发展的构建思路中，高校应充分

发挥综合优势,深化创新创业教育改革,构建机制灵活、注重个性、选择多元的人才培养体系。一方面,要以学生所在学科为维度,强化优势学科、重点学科的导向作用,发挥品牌专业的示范作用,推进卓越人才教育培养计划;对应用性强的学科,强化其满足社会需求的功能,加强校内外、国内外协同育人平台的建设,借助社会、市场等外部力量增加大学生培养资源总量。另一方面,以学生职业生涯发展目标为维度,将学生分为科研型、创业型、应用型等,精细化分类培养,利用高校不同部门的资源与相应类型的学生对接,实施学分制、弹性学制、导师制,丰富学生的资源配置类型,达到资源供给效率的最大化。

#### 四、共同治理是分类发展的实施旨归

地方综合性高校在发展过程中,各个维度、层次参与主体的资源配置主要是由高校行政权力主体与学术权威决定的,他们通过资源配置的引导,实现高校的整体目标。但是,高校内部资源配置涉及配置目标的设定、资源形态的组合、配置方式的选择、配置对象的确定、配置时间分布等一系列决策,涉及主体多,过程复杂,仅仅通过行政管理主体与学术权威完成很难满足所有主体。<sup>[5]</sup>在多维分层的分类构建思路下,对这些参与主体分类的定位是否符合其发展诉求成为分类发展得以实施的关键。当然,这种发展诉求是在符合高校整体发展目标范围内的,不可能各参与主体的发展与高校的定位相违背。分类发展既要考虑高校定位下整体发展的总需求,也要尊重各参与主体的现实发展状况与合理发展诉求。在这种情况下,分类发展决策实施需要由行政管理层、学术权威教授以及其他高校参与主体集体参与,即需要实现高校分类发展的共同治理。

实现地方综合性高校内部分类发展的共同治理,首先,需要制订高校内部分类发展的“元政策”,以资源关系为线索进一步完善大学章程,明确分类发展引导资源配置的过程中由哪些主体参与,各主体发挥什么作用,为各主体参与高校内部分类发展的构建实施提供保障。其次,分类发展需

要一个激励相容的高校内部环境。所谓激励相容,就是要协调委托人与代理人的目标,使代理人在追求自己效用最大化的同时尽可能实现委托人的效用最大化。<sup>[6]</sup>因此,在分类发展的构建实施过程中,高校要参照激励相容的原则,尽可能将学校整体发展的目标与各主体的目标相协调,充分满足各主体的合理诉求,确保在不影响高校整体发展目标的情况下,定位适合各主体发展的分类形式,让高校内部分类发展的行为结果实现高校资源配置的最优化。再次,分类发展的共同治理需要高校进行合理分权与分级管理,赋予学院、基层学术组织、部门更多的资源自主配置权力,激发这些主体的办学主动性。一方面,这些主体可以自主地在微观层面调整资源利用方式,配合高校内部分类发展多维分层的构建思路,准确地将资源投入在与自身分类定位相匹配的办学活动中。另一方面,这些主体在资源诉求下及时进行调整,积极拓展外部资源,自主地与高校外部各方面进行联系与合作,争取外部力量的资源支持。最后,分类发展的共同治理需要高校内部各主体进行充分的沟通衔接,通过沟通与衔接,在分类发展框架下不同维度、不同层次的主体才会结合自身现状以及各自的功能有重点性的进行发展,而不是盲目地进行资源竟取与同质化模仿,促进高校内部资源的合理配置,实现高校长期发展的定位目标。

---

#### 参考文献:

- [1][5]涂朝莲.高校内部资源配置失衡问题[J].江苏高教,2013(2):31-34,31-34.
- [2][美]伯顿·克拉克.高等教育新论——多学科研究[M].王承绪,徐辉,译.杭州:浙江教育出版社,2001:89.
- [3]教育部,财政部,国家发展改革委.关于《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法(暂行)》的通知(教研[2017]2号)[A].2017-01-24.
- [4]俞蓁,刘波.分类管理趋势下的高校师资队伍发展理念与实施机制探析[J].中国高教研究,2014(4):54-59.
- [6]张学敏,陈星.资源与目标:现代大学制度建设的矛盾及其化解[J].高等教育研究,2015(9):36-43.