

中国高校怎样“去行政化”

□杨德广

近年来,高校“去行政化”问题已成为教育界乃至全社会的热点话题,引起了广泛关注。较早提出这一问题的是2006年9月,时任中国科技大学校长的朱清时教授,他在会上批评“中国高校是行政化大学”。2008年10月,在广州“公众论坛”上,南京大学董健教授尖锐指出:“现在许多大学校长已经官僚化,不再是教育家。”2009年9月,从中国科大卸任后的朱清时教授被深圳聘任为南方科技大学校长,他在接受记者采访时,公开宣布要把这所大学办成“去行政化”的大学。一石激起千层浪,全国掀起了“高校去行政化”问题的大讨论。讨论的焦点是:高校管理上有没有行政化倾向,要不要“去行政化”,怎样“去行政化”?

笔者认为,高校管理行政化是指不顾教育规律和学术规律,完全依靠行政权力,按照行政手段、行政方式、行政运行机制管理教育、管理学术。显然这是与以教育教学以及学术活动为主体的高等学校格格不入的。高校去行政化是项艰巨的工作,但只要各方面下定决心,是可以逐步实现的。

要把高校当做育人基地

要把高校当做育人基地,学术机构,而不是行政部门、工厂企业。追根溯源,现行等级森严的高校行政机构、行政管理模式是计划经济甚至是革命战争时代的产物,是适应于计划经济体制并发挥积极作用,但与现行的市场经济、知识经济、改革开放已不相适应。

我们应更新思想观点。应该看到,大学是研究高深学问和培养高级专门人才的机构,必须按教育规律和学术规律运

行和管理,不能按行政手段,更不能划成不同等级进行管理。大学具有不同于社会其他部门的特殊地位和性质。探究学问,追求真理,培育人才,崇尚学术自由,是大学的本质特征。只有在民主、平等、自由的氛围里,才能充分发挥大学人的聪明才智。同样,我国高校也必须“去行政化”,建立学术主导、教授主导的运行机制。

同时要取消高校等级制。建设“985工程”大学和“211工程”大学是必要的,可以将有限的财力、物力、人力多投入一点到这些学校,确保我国有一批高水平、创新型大学,以承担培养高素质、创新型人才的重任,承担国家重点项目、科技攻关的任务,但没有必要划分为副部级、厅级、副厅级。行政级别高低与高水平大学建设没有直接关系,反而助长了官本位思想,助长了其他高校为了升等升级而在“高、大、全”上下功夫。全国高校只有类型、层次不同,没有等级高低之别。

理顺各种关系

要理顺政府与高校的关系,落实高校办学自主权。“去行政化”不是不要政府行政部门和行政管理。政府对公办学校理所当然要承担办学者和管理者的责任。但政府应改变直接管理高校的模式,实施宏观管理,如制订相关法律、法规、方针、政策、规划,监督学校的办学质量等。政府拨款是大学教育经费的主要来源,但不应由教育主管部门直接下达,应建立多方组成的拨款委员会。对高校的考核、评估不可缺少,但政府可以委托行业协会、中介机构对各类高校进行考核、评估。应取消由政府任命大学校长的包办制,成立由教授为主体的多方代表参



大学是研究高深学问和培养高级专门人才的机构,必须按教育规律和学术规律运行和管理。

加的校长遴选委员会,实行公开招聘、公平竞争,最后报上级审批。总之,要理顺政府与学校的关系,政校分开、政事分开。应从微观管理型政府向宏观管理型政府转变,从管理型政府向服务型政府转变。要明确各级政府管理大学的权限和责任,明确各类高校办学的权力和责任。

还要理顺学校内部的各种关系。高校内部“去行政化”,并不是去行政管理、去行政人员,而是要理顺党委、行政(校长)、学术委员会、教职工代表大会四方面的关系。切实做到“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”。

党委领导,是指政治领导,把握办学

方向,主要负责干部选拔聘任、培养教育工作、党建工作。校长负责,是指以校长为首的行政领导,负责全校行政管理工作。党委要大胆放手、大力支持校长和行政的工作,确保他们独立自主地行使权力,开展工作。教授治学,是指高校的学术委员会应以教授、学科带头人为主体的,在教学、科研、学科建设起领导和指导作用。高校要把行政权力与学术权力相对分开,要扩大学术权力,使教授在学术委员会中拥有较高的地位,发挥更大的作用。民主管理,是指要充分发

大讲堂

杜维明:人文教育与大学灵魂



杜维明:哈佛大学东亚语言与文明系教授,曾任哈佛燕京学社社长。1961年毕业于台湾东海大学,后赴美留学,获哈佛大学硕士博士学位。杜维明先生的研究以中国儒家传统的现代转化为中心,被称为国际汉学界和当代新儒家的代表。

是我认为很重要。例如马来西亚大学对于马来西亚,东京大学、京都大学对于日本,汉城大学、高丽大学对于韩国,新加坡国立大学对于新加坡,这些大学对于本国的影响力,远远比美国常青藤所有大学加起来对美国的影响力都要大,但是它不能量化。我们从中了解到,这些大学毫无疑问文科的力量非常强。它在所在社会的影响力是不可动摇的。人们一想到这个国家,就想起了这个学校。但是讲到美国,不会马上想到哈佛、耶鲁。

另外,还有一个完全客观的标准:这所大学的历史是否悠久,对这所大学的影响力也有很大的关系。胡适之参加哈佛300周年纪念会,那是1936年。他是北京大学的代表,排名是572。他排了好长时间才进入会场。可他说:我们是京师大学堂,京师大学堂是和汉学联系起来。汉学最早是在汉代,公元前124年。所以说,学校历史是否悠久,和它在世界的地位也是相关的。

真正突出大学精神的是文科

现在学科分类非常复杂,综合性大学并不是表明在各个领域都很好。比如,哈佛的法律学很好,但是经过这么多年的努力,就是没有办法和耶鲁法学院相比。耶鲁一定是第一。哈佛的医学院很好,但它的历史比较差,伯克利历史一直排第一。所以,我们要考虑如何把自己强的项目往前推进。我相信浙大也有相对强的项目。一所大学,并不是各个领域都要好。

人文学,是对人的智慧自我认识、自我了解最真切、最直接的学问。文学、哲学、历史、心理学、法学等,都是在塑造大学灵魂的背景下,不可或缺的,应该和理、工、农、医配合起来。一个大学只突出理、工、农、医,但人文水准不强,就很难成为真正的一流大学。

一般有这样一种偏见:我们要找一个人文学者很简单,但要找一个从事实验科学的学者很难。因为我们要为后者建立实验室等,资金量非常大。其实,要找一个真正研究人文的学者,也要为他创造一个极其宽松的空间。他的办公室就是他的教研室,他的教研室就摆着他的图书,可以让他的学生在他的教研室研究。另外,还要为他配置像样的图书设备——有些图书非常昂贵,还要为他与其他领域的互动关系的建立创造条件。

我们要为人文学创造今天大家都在说的软实力,意思就是说,他要通过对话、通过讨论,才能发光。如果没有喝茶的地方,没有咖啡厅,没有大家聚在一起进行讨论的场地,那肯定不行。

大学要发展自己的文科,一定要突出它的地方特色。理工类学科从一所大学搬到另一所大学,还是一样,还可以作同样的研究。当然,自然科学也要有特色。但是真正突出大学整体精神的多半是文科。对文科,有这样一种观点,就叫它是具有全球意义的地方知识。就是每一个大学有它的特色,但这个特色又

不是完全局限在这个大学之中。这个研究的个体越多,这个大学的影响力就越大。

大学发展与综合国力有关

从整个大学的发展来看,它和国家的综合国力是有密切关系的。大学的兴起也有时间段。19世纪像样的大学都在德国,像柏林大学、汉堡大学、海德堡大学等;美国大学最初成为研究型的只有两个,芝加哥大学和霍普金斯大学,开始建立研究院。21世纪,10年、20年以后,美国大学是否会一直非常强势,有没有其他的可能呢?

在现阶段,我很坦白地说,我所了解的中国的大学,要想在10年赶上美国大学,都很难。有很多原因,其中最重要的原因是学术氛围和学术风气。学风一定要互相鼓励,但我们现在“内耗”很重。我问他们:你最佩服的教授是谁?他们肯定回答是自己的导师。那导师之外呢?是导师的导师。我问一些导师:不管是在哪个大学,你同事中有没有你佩服的,应该向他学习的?几乎没有人佩服其他同行,甚至还讲人家的坏话。这个风气是不行的。

另外,我们碰到了市场经济。市场经济是创造财富不可或缺的机制,但是当市场经济渗透到每一个领域,使社会变成一个市场社会,除了企业,其他的创造力都很难发挥,学术界的创造力更难发挥。我们先把浮躁去掉。

大学要面向未来

我们现在再讨论一个问题:大学的目的是什么,我们为什么要办大学?从学生、老师、学校,一直到社会,我们多半有这样一种观点:大学是为社会服务的。如果不为会员服务,大学的价值就被抹杀了。我对英美一些著名高校的看法作了一些总结:大学最重要的目的是培养人才。要让各种不同类型的年轻人加强他们自我反思的能力,扩大他们的知识,能够使他们对智慧追求;要能明确地分开信息和数据,数据就是知识,知识就是智慧;要培养他们听的能力,要发展他们能够对话、能够辩论、能够讨论的兴趣和能力,要让他们有想象力;要让他们发展一些内在的,还要为

大学也确实是要为社会服务的,但要了解:大学为社会服务与其他各种单位为社会服务的不同点。一般呢,社会需要什么,我们就提供什么。大学还有一个目的是为社会创造应该有但现在没有的东西。如果大学只是消极的,社会要什么,我们就提供什么,这种服务是有限的。大学应该寻找社会需要的,不管是在政治、经济、文化各方面,为社会创造。

大学确实应该成为文化、精神、传统的承继者。例如图书馆,这就是精神文明的积累。大学一定是文化的传承者,如果大学对于文化的传承掉以轻心,那么这个大学就没有好的教授,这

个大学是失职的。有些大学是面向全世界的,不只是他自己的。一个大学是人类社会的结晶,它是一种社会的承诺,不是一个商业行为,也不是靠校友。

大学要面向未来。在社会中,大学当然是要长远考虑的。一种机制是校长的任期是有限的。只要校长愿意做,董事会认为他可以做下去,他就可以一直做下去,没有多少年一次的签约。比如哈佛的校长,最短的做了5年,是因为学校文科的教授联合起来反对他,因为他只懂量化,只懂经济。在此之前,最短的10到12年,有一位校长做了40年。一个领导的任期要长,他就有视野。当初选他当校长的时候,表示他不仅是一个极好的行政人员,还有视野。

大学的发展要考虑长远,要考虑100年以上,到21世纪结束的时候,希望成为什么样的大学。现在人类碰到了以前从来没有碰到的大问题,就是人类存活问题。哪些地方要考虑这些问题呢?像现在关于气候变化的问题,大半是大学在讨论,不是民间组织,因为它的时间不够长。

大学要有培养人才、社会服务、传承文化的责任,要面向未来,还要有批判的能力。这个批判是负责的批判。现在网络上的批判是不负责任的批判,而大学的批判不仅是批判政治,还要批判社会,批判文化,批判媒体,要建立一种批判的精神。

大学应当培养公共知识分子

大学应当是培养公共知识分子最重要的场所。公共知识分子的标准非常低,只要是关切政治,参与社会,注重文化的,中国任何一所大学的学生都是公共知识分子的当然候选人。可是现在大学教授拒绝做公共知识分子,他们除了自己专业领域的东西,对非科学领域都不关注。现在在中国,大学教授专业性越来越强,压力太大,这是不健康的。大学多个学科之间的交流,学生之间的沟通、学生和教师之间的沟通、教授和行政单位人员的沟通都非常重要。

一所大学,要有一批学生,能够把大学的理念付诸于世,让社会了解为什么要办大学。大学到底要扮演什么角色。现在人文被边缘化,值得我们忧虑。为什么说大学生要成为公共知识分子?因为21世纪的领袖,是精英中的精英,必须具备的条件,除了经济资本,还要注重社会资本。社会资本完全无法量化。我们一到法兰克福大学,很短几天时间,就了解到这个大学有丰富的社会资本。在这所大学中间有各种不同领域的交流。没有交流、没有对话、没有讨论,就没有社会资本。

我认为,如果一个大学要有进一步发展,要成为世界一流大学,必须关注人文学。大学的灵魂,或是人文学的精神,人文学的塑造,都是不可或缺的。

(本文根据杜维明教授2010年6月21日在浙江大学求是大讲堂上的演讲整理,未经本人审阅,有删改。高楚清刘畅整理)

题要听取代表们的意见,征得多数人同意。要健全民主集中制,改变党政不分、以党代政的现象,改变事事由一把手拍板、一把手说了算的现象。重大问题集体讨论,履行一人一票制。民主管理,还包括要经常听取广大师生员工、各民主党派、离退休人员等各方面意见,吸收师生参与管理等。

有人认为,高校“去行政化”就是教授治校,这是片面的。教授可以自荐、应聘到各级行政机构任职,以发挥他们的管理才能;以教授为主体的学术委员会可拥有较大的权限。但这与教授治校是两回事。我国公办高校必须坚持党委领导下的校长负责制,这是符合现阶段国情的。另外,学校具有大量的行政管理工作、事务工作、服务工作、保障工作,必须有一批专职管理人员来做,不可能都让教授们去做。应发挥教授在教学科研和学术方面的优势,在治学方面的作用,而不能让他们陷入具体的行政事务堆里。

建立大学校长及管理人员职业化制度

大学管理是门科学,从业者应有专门的知识和本领,不是任何一个教授、院士都能胜任的。要构建高等院校、科研院所等学术机构的干部任用制度。各高校可成立“校长遴选委员会”,在校内外、国内外公开招聘。大学校长不一定必须在大学教授或院士中选拔。国外一些发达国家选大学校长,并非看重他们的专业知识,而是考察他们的管理能力,是职业化的管理专家。他们原来可能是银行家,也可能是企业家,总之一要有丰富的管理经验。任职后要全身心地投入到管理工

作中去。高校可探索建立新的管理人员职称系列。



大学档案

北工大记忆

筑热土 聚英才

□蔡朔 程晓琦

在北京工业大学的筹建过程中,北京市委领导十分重视教师刘仁同志再三强调,教师是学校“工作母机”,一定要尽可能挑选最优秀的人来担任。市领导直接抽调了一批重点高校和工厂的专业对口、思想素质较高、业务基础较好的骨干支援学校。同时刘仁同志还指示北京市人事主管部门,每年从全国分配到北京市的高校毕业生,优先满足北工大的需要。短短几年时间,年轻的北京工业大学就集聚了一大批来自全国各地的优秀人才,为保证教学质量打下了良好的基础。

建校初期,富有教学经验的教师凤毛麟角,活跃在教学第一线的大多数是青年教师。为了保证教学质量,学校党委明确提出,加强师资队伍的培养是提高教学质量的基本保证,而师资队伍建设的方向是方向对、业务好。学校制定了师资队伍培养规划和考核办法,规定青年教师要以教学为中心,力争“基础课三年过关”。

当时的校长李晨,给青年教师提出了明确的要求,他有一个形象的比喻,叫做“踮起脚够得着”。他希望教师们要用可能达到的奋斗目标应该是经过努力可以达到的。在这种思想指导下,青年教师们迅速求上进,希望在教学实践中快速成长为名师,为自己定下了既有难度又切实可行的业务进修计划。大家白天认真地完成工作任务,晚上则挑灯夜读,钻研与自己业务工作有关的理论著作,



办学伊始,教师进行集体备课

做读书笔记,向老教师汇报学习心得。在刻苦学习的气氛下,每个人都感到了责任与压力,学习的积极性越来越高,甚至结了婚、有了孩子的女教师也努力克服家庭负担重等诸多困难,挤出更多在学校备课学习的时间,以保证教学任务的完成。

时间紧、缺乏有教学经验的师资是建校初期北工大面临的难题之一。但全校上下团结拼搏,在提高师资队伍水平上舍得下大力气,有丰富教学经验的教师责无旁贷地担当起了培训指导新教师的工作。他们通过组织编写讲稿、上示范课、试讲等多种方式给予青年教师教学方法的全面指导。青年教师上讲台前,要在教研室反复试讲,台上的每一句话,一个姿势;黑板上的一个字或一个图都要求准确完美。青年教师为了准备一个学时的试讲,花30-50学时是很平常的事。同时,为使青年教师对主讲课程有更深更广的理解,老教师们把教材中一些重要内容归纳成若干专题,让每个教师选择有兴趣的题目,广泛涉猎有关书籍,深入研读,并在教研室交流学习心得……经过精心培养和严格要求,一大批青年教师逐步成长起来。他们中不少人已经成为知名学者、成为国家级突出贡献的专家和全国优秀教师。

半个世纪过去了,建校初期的教师们基本都已退休,离开了教学一线。但他们学为人师、严谨求实、艰苦奋斗的精神,已成为学校无价的财富,正在被一代代工大人传承、发扬。



北工大记忆

筑热土 聚英才

□蔡朔 程晓琦

在北京工业大学的筹建过程中,北京市委领导十分重视教师刘仁同志再三强调,教师是学校“工作母机”,一定要尽可能挑选最优秀的人来担任。市领导直接抽调了一批重点高校和工厂的专业对口、思想素质较高、业务基础较好的骨干支援学校。同时刘仁同志还指示北京市人事主管部门,每年从全国分配到北京市的高校毕业生,优先满足北工大的需要。短短几年时间,年轻的北京工业大学就集聚了一大批来自全国各地的优秀人才,为保证教学质量打下了良好的基础。

建校初期,富有教学经验的教师凤毛麟角,活跃在教学第一线的大多数是青年教师。为了保证教学质量,学校党委明确提出,加强师资队伍的培养是提高教学质量的基本保证,而师资队伍建设的方向是方向对、业务好。学校制定了师资队伍培养规划和考核办法,规定青年教师要以教学为中心,力争“基础课三年过关”。

当时的校长李晨,给青年教师提出了明确的要求,他有一个形象的比喻,叫做“踮起脚够得着”。他希望教师们要用可能达到的奋斗目标应该是经过努力可以达到的。在这种思想指导下,青年教师们迅速求上进,希望在教学实践中快速成长为名师,为自己定下了既有难度又切实可行的业务进修计划。大家白天认真地完成工作任务,晚上则挑灯夜读,钻研与自己业务工作有关的理论著作,



建校初期,教师开展教学讨论与研究