

校长任免的“数字陷阱”

■本报记者 韩琛

11月12日,中山大学即将迎来90周年校庆。这样的庆典对于每一所高校的学生以及校友来说,都是值得期待的盛事。然而,即将到来的校庆对于中山大学的师生来说可能有些“特别”——没有校长的校庆多少有些奇怪。

10月24日,中山大学校长许宁生接受任命,成为复旦大学校长。就在一周之前,西安交通大学于10月15日换下了全部的6位副校长,新任6位副校长的平均年龄为51岁,离任副校长平均年龄则是58岁。

对于直属高校校长在年龄和届数上的限制,一直是高校领导班子头上的“紧箍咒”。但随着高校校长频繁的人事变动,身为高校一分子的普通教师和学生都不禁有些疑惑,对于校长的这些“数字”限制,就真的理所应当吗?

“突然”背后的《意见》

“还蛮意外的。”正在英国读研的中山大学毕业生刘雪这样告诉《中国科学报》记者。

本来只是平常得不能再平常的一个秋日早晨,醒来习惯性打开手机浏览新闻的刘雪却看到了复旦大学换校长的新闻,自己学校的校长许宁生成为新一任的复旦校长。立刻来了精神的她当时的第一反应是“那谁来当我们的校长呢?”遗憾的是,刘雪认真地读完了整条新闻,也没看到中山大学接下来的校长人选信息。

在中山大学求学、工作了三十多年的许宁生可谓一个彻头彻尾的“中大人”,担任中山大学校长一职也不过三年多的时间,颇得同学喜爱。因此,许宁生成为复旦新校长的新闻一出,很多中山大学学子难免有“一切都好好的,校长忽然要去复旦,那我们怎么办”的感觉。

根据媒体报道,官方给出的复旦大学“换帅”的原因很简单:“杨玉良同志已经到龄到届,主动提出希望退下领导岗位。”

根据今年2月教育部公布的《中共教育部党组关于进一步加强直属高等学校领导班子建设的若干意见》(以下简称《意见》),在教育部直属高校中,“年满60岁的领导班子成员要及时退出领导岗位……领导干部原则上担任同一职务时间不超过两届或10年”。

复旦大学、西安交通大学均是部属高校。生于1952年的杨玉良已经超过“60岁”这条年龄红线。而《意见》中“58岁以上党政副职领导干部原则上不再进入新一届领导班子”的规定,则是西安交通大学换下6名副校长的依据。正如西安交大校方回应所称:“本届西安交大领导班子是正常换届,完全按照教育部关于高等学校领导班子任命有关规定的精神执行。”

校长职位成人事布局“棋子落点”?

某些做法有其政策依据,但这并不妨碍人们在面对事件进行探讨时,对“依据”本身再作探讨。为什么《意见》对于高校领导班子成员要作出年龄上的“一刀切”?

“很简单,这是组织部门的决策,其逻辑出发点并不是出于高校本身的发展,而是自有的一套人事逻辑。”上海师范大学原校长杨德广坦言。换言之,这体现了一种懒惰的管理思维。



“应该从学校发展出发考虑校长一职,并改“任命制”为“遴选制”,对当选者进行聘任而非任命。改变大学校长一职的“官僚属性”,去行政化是唯一出路。”

图片来源: www.quanjing.com

在杨德广看来,由于人事工作牵涉的权力、利益重大,处理起来需要考察的因素实在太多,但一个人的年龄和在岗任期却是摆在明面上的考量指标。组织部选择以这样的简单因素进行“一刀切”的限制,最大的好处是“不争议”。如此简单有效的方法,自然为组织部所欢迎。

“我们应当认识到,部属高校的校长是一个官位(副部级)而非专业岗位。既然是一个官位,那么理应有任期,有年龄限制。”中国教育科学研究院研究员储朝晖告诉记者,从行政序列考虑,主管部门对大学校长的年龄和任期限制,的确有其合理性。在这一逻辑下,近年来频繁发生的大学校长岗位的人事任免,也是可以理解的。

“就特定的官位来说,岗位的整体需求量是很大的。随着在岗人员年龄及其他条件的变化,予以升迁、调动乃至任免,这样的变化都是正常的。有些调任,仅仅是从丰富选拔干部的履历角度考虑的。”储朝晖解释道。而在这种情况下,某些高校也就在一定程度上成了选拔干部的培养基地,甚至可以说是“牺牲品”。

储朝晖向记者分享了他在北京某部属高校一次讲座上的见闻,学生们向他诉苦,该校在短短5年内迎来了3任校长。“大学校长的职位成为人事布局上的“棋子落点”。

这种把大学校长职位的官僚属性放在首位

的做法,对于高等教育界来说,却有些“简单粗暴”了。

时间才能保证发展

刘雪以及中山大学一位不愿透露姓名的研究生表示,中大师生对许宁生的评价相当不错。“这几年中大发展很好,许校长功不可没。”她说,从本校学生的感情出发,大家喜欢“土生土长”的校长,也相信这样的校长对学校情况更了解,能够带领学校发展得更好。“但现在这样忽然调任,太仓促了。有小道消息说,连许校长本人都很意外。”

这样仓促的人事调动并非首例。2013年6月29日,杭州师范大学校长叶高翔接到调离令,也引发了一场人事风波。消息传出后,杭师大师生一片哗然,甚至有学生在网络上发起了“杭师大保卫校长联盟”活动,向浙江省委、省政府表达对叶高翔的挽留。

频繁的人事调动使得校长在任时间缩短,任上的作为也自然有限。叶高翔此前对杭师大的种种发展规划就此搁浅,而储朝晖此前提到的那所5年内换3任校长的高校,也显然不可能在校长频频换的那几年中有很好的发展。

“对校长的任期限制应该更灵活。国外许多优秀的大学校长在任时间甚至长达二三十年之久。这样才能保证其带领学校更好地发展。”杨

德广说。

他以一个大学校长过来人的身份,说明了大学校长的工作周期:首先要熟悉并全面了解学校,其次提炼出自己的治校理念,在此基础上制定相关的方案,之后再贯彻实施。杨德广自1996年6月起担任上海师范大学校长,2003年1月离任。其间,仅仅新校区的开发筹备工作就用了3年,然而,杨德广对于学校的一些长远规划却随着一纸公文戛然而止。

杨德广告诉记者,出于保持学校发展的连续性的考虑,卸任后,他还是与之前就比较熟悉的继任者俞立中有所沟通,尽力做好学校管理的交接工作。

采访中,“任期长的校长不一定是优秀的,但任期太短肯定不能出成绩”是受访者的普遍观点。许多相关专家的评论也表示,我国应当打破大学校长的任期限制。

那些人们所熟悉的杰出的大学校长,在任时间几乎都在十年以上,如蔡元培、梅贻琦等。据统计,在1869年至1991年的122年中,哈佛大学只换过5位校长,平均任期24.4年,而这5位校长不仅是哈佛大学历史上,也是美国高等教育史上非常著名的校长。没有最低年龄限制,也没有最高年龄限制,如此松散的制度反而成就了这些校长带领哈佛变得更优秀。

聘任而非任命

谈了这么多关于现阶段高校领导班子制度的不足,那么,究竟怎样才能产生合格的,甚至优秀的高校管理者呢?

杨德广建议,应该从学校发展出发考虑校长一职,并改“任命制”为“遴选制”,对当选者进行聘任而非任命,这才是合理正确的校长选拔方式。目前,我国香港地区的高校校长就是通过校长遴选委员会产生的。

“校长遴选委员会的组成应当包括教授、职工代表、学生代表、社会团体等相关方,在更广泛的范围内公开招聘,逐步确定候选人,再产生最后的人选。”杨德广说。

储朝晖也表示,选拔校长最重要的是应当从专业角度出发,考察候选对象是否有与岗位相匹配的才能、工作经验,“这才是最重要的”。

目前,我国高校实行“党委领导下的校长负责制”。杨德广补充说,大学校长与党委书记的关系对于学校治理来说极为关键。在他看来,校长应当与该校的党委书记形成良好的互动关系,这两者无论是在管理能力还是学科背景方面都应该互补,这样才有利于学校的发展。

“此外,内外结合也很重要。”他解释道,高校管理层也必须应当有一定数量的所谓“土著”,他们对学校的情况十分熟悉,才能作出对学校长远发展更正确、更有利的决策。

事实上,无论是突然的人事变动,还是到期换届的时间规定,都是大学校长一职的“官僚属性”在发生作用。要改变现阶段种种弊病,就必须从根本上转变大学校长的地位和性质。

“如果整个体制不改变,大学校长这一职位的尴尬状况是无法改变的。因此,去行政化虽然是个老生常谈的话题,却也是唯一出路。”储朝晖坦言。

中国大学评论

去行政化的现实悖论

■尤小立

以前笔者写过一篇论大学去行政化的文章,友人读后质疑说:“大学总不能不要行政人员吧?”其实,这些年有关大学去行政化的讨论引起大学内行政人员的第一反应便是企图端掉他们的饭碗。这样的误解又被无限地放大,结果是,不仅行政干预有增无减,而且为了表现行政管理部门的力量或者说魅力,行政作为的范围变得越来越大,力度也日渐增强。但问题是,大学乃教育机构,并非行政机关,行政部门这样展示肌肉式的无限作为,其作用可能适得其反。

大学需要行政机关是不言而喻的,去行政化也不是说要取消大学的行政机关,更不是说,让教师来承担行政职务,全民性地“双肩挑”,大学的运转就必然正常。实际上,大学的日常运作,都是有赖于行政机关的协调和服务的,所谓教师与行政人员各司其职,正是大学的常态。但从理论上说,大学行政机关的作用也主要体现在协调和服务两个方面,一旦出现僭越的情况,必然打破教育权力和行政权力的平衡,使学校偏向行政一端,从而压缩教育、教学的功能,这就是有识之士呼吁去行政化的原因。

在响应去行政化的呼声时最常听到的是大学领导对“落实大学自主权”的强调。由于“落实大学自主权”有《高等教育法》等文献的支撑,很容易上升到法律的高度,成了“依法治校”的具体体现,因而显得特别引人瞩目。但在自主权迟迟无法全面落实后,“落实大学自主权”却也成为一种推进改革的借口。

因为大学自身如确有改革的愿望,在没有完全自主权的情况下,也可以在校内先行先试,起码可以做到精简机构,或者给教师更多的教育和教学权,给学生更大的选择权,但类似的改变,至少在多数学校还难以见到。“落实大学自主权”来响应去行政化,实际是将责任上推至上级教育管理部门,这也显示出有自上而下的垂直管理体制本身的局限。

也许上面的“推迟改革”说得太笼统了,准确地说,大学也在改变,只是有些改变很难用“教育改革”来定义。事实上,去行政化在没有体制保障的情况下,反而从反面激活了行政机构。它们会以各种改变和作为体现自己的存在,但那些各式各样的扩张和力量的展现,却正好与去行政化的目标相违背。

衡量一所大学学术水平的标准很多,课外讲座即是其中之一。但据笔者的观察,除了少数几所名校能够保持一年有多场面向全校学生的高水平学术讲座以外,大多数学校的学术讲座都停留在数量少、范围窄和水平不高的层面上。当然,有胜于无,水准也是可以慢慢提高的,这也就说得过去。但值得注意的是,由行政部门组织或牵头的非学术类的讲座和活动越来越频繁地举办,不仅占用了大量的课外时间,其本身就在冲淡学术氛围。

没有学术氛围自然就不能激发学生的学习热情。本来许多应试教育下成长的学生,在进入大学之后,就算完成了家长赋予的“任务”,学习热情已呈每况愈下之势,再没有学术上的引导和激励,翘课自然成为普遍现象。这原本是管理部门的导向引发的问题,却被转嫁到教师身上,成了教师的责任,甚至考核他们的标准。有的学校在学生测评教师的标准里,还列上“是否点名”一条,殊不知如果任课老师每次课都点名,将大大影响教学的时间。

过去有句话,叫“按照教育规律办事”。现在学校中的管理人员许多都是教师出身,可一旦担任行政职务就忘记了“教育规律”。据11月3日央视《焦点访谈》报道,山东某职业技术学院给学生发放内置门禁卡、饭卡等功能的手机,看上去这是一个服务学生的“改革举措”,其实暗藏着校方行政部门与当地电信公司的利益交换,因为学生每月必须交纳39元的“电信套餐”费才能享受这些功能。这不仅是学生利益受损和选择权被剥夺的问题,他们对于大学的美好想象,进而产生一点理想种子的可能也由此被扼杀了。

去行政化的呼声,在现实中并没有减少行政干预,反而让大学中的行政作为愈加强势和普遍。这个窘境至少反映出两个现实问题:其一,如果继续以行政的方式去行政化,只能加强行政化,并且进一步削弱学校的教育功能。其二,现实地看,去行政化若非从体制上改变或者说体制创新,是无法真正起到效果的。因为体制上的局限或者说漏洞不致导致权力寻租,也在助长行政权力的拥有者利用体制和管理的漏洞来展现其行政能力,以达到自身的目的。而这样下去,最终被牺牲的一定是中国的大学教育和科学研究以及不止一代的大学毕业生。

给梦想搭建一座彩虹桥

——记北航全新体验式教育模式新探索

■本报通讯员 贾爱平 万丽娜

在日前举行的北京创新创业研讨会学生创业项目发布环节上,一位身穿连衣裙、扎马尼辫的小姑娘介绍的“拍你丫”脚型定制项目,受到了媒体的极大关注,同时也吸引了不少投资人的目光。她是来自北京航空航天大学经济管理学院的大四学生潘琛。

谈起“拍你丫”脚型定制项目,潘琛反复提到一个词——“梦拓”。她说,在实施这个项目的整个过程中,“梦拓”总是她的“求助台”,是“梦拓”给了她力量和勇气。她现在的合伙人孙婉莹,也是她大一时同一“梦拓”组的组员。“在青春的旅程中,有‘梦拓’相伴,是一件幸运又幸福的事……”

在灿烂的金秋时节,让我们走近“梦拓”计划(“本科生顾问计划”),感受这样一种全新的体验式教育模式。

传递温暖与爱的桥梁

在古代希腊的神话中,“Mentor”(梦拓)是伊塞卡国王奥德修斯(Odysseus)的忠实朋友,同时又是其儿子的导师,所以“良师益友”是对“梦拓”一词的最好注解。

2011年秋天,北航经济管理学院试点启动了“本科生顾问计划”,即“梦拓”计划。“梦拓”计划挑选品学兼优的二年级学生,在新生入学之初成为新生的顾问导师,为他们提供学习生活方面的帮助。“梦拓”计划的实施刚刚经历了高考的同学们摆脱应试教育的思维定势,快速适应大学的学习和生活,提供了便利。

潘琛的“梦拓”——于晓是一名北京女孩。有一次,于晓看到宿舍里唯一的外地女孩晚上给妈妈打电话时哭了,这件事对她触动很大。所以,大二时学院实施“梦拓”计划,于晓马上报了名,因为她想让新生知道,在他/她的身边,有一个人可以帮助他/她。组员们评价于晓是一个非常热情的人,潘琛就曾说过,在“拍你丫”脚型定制项目的实

施过程中,有什么问题她都可以找于晓解决。和于晓交流,她总会有一种踏实的感觉。

对于“梦拓”和“被梦拓”的同学,这都是一个双赢的过程。在今年9月19日的学校“梦拓”计划现场观摩暨工作推进会上,第二届“梦拓”徐睿阳感言:“回头看看当初那个急着成为‘梦拓’的自己,再思考当下,便察觉到这一年知行合一后的成长。”当过“梦拓”的同学普遍反映,这是一个锻炼自己管理能力的过程,自身的组织领导能力、观察问题、分析问题、解决问题的能力都能够得到很大的提升。北航人才培养的定位是要培养领导和领军人才以及社会的优秀建设者,而“梦拓”计划为培养学生的领导力提供了很好的锻炼机会。

作为“梦拓”计划的主要推动者,该校经济管理学院院长王惠文欣慰地说:“学院‘梦拓’计划的实施效果已经远远超出了最初的设计构想。‘梦拓’同学的成长也让我领悟到,或许我们这个社会并不缺乏聪明的人和能干的人,而真正宝贵的人才资源是能够真心奉献的人、有开拓精神的人、有社会责任感的人,是一个有大爱的人。所有经济管理学院‘梦拓’都是这样的人。”

“体验式教育”推动“家文化”形成

体验式教育是经济管理学院教育改革的重要抓手。实施过程中,王惠文积极推动经济管理学院“家文化”的形成。在经济管理学院这个大家庭里,她常常被学生亲切地称为“王妈妈”。她和学院副书记高翔还为“梦拓”计划量身打造一门课程——文化体验课。文化体验课让同学们在文化体验过程中感受人文精神,营造出像家人一般,充满爱与温暖的学习生活环境。

对于一年级新生与二年级“梦拓”来说,文化体验课是必修课,要求“梦拓”带领小组组员利用北京的文化资源,以团队出行的方式,分工协作,每学期参观一家博物馆、游览一个有文化底蕴的公

园、欣赏一场高雅艺术。学生们自主进行活动策划、资料准备,然后将体验归纳提炼,还要求他们以PPT和演讲的形式进行展示和交流,最后学院会给予一学年0.5个选修课学分。虽然大二的学生比大二的“梦拓”一直管他们的组员叫“孩子们”。与其说“梦拓”是新生的顾问导师,不如说他们是相亲相爱的一家人。

“梦拓”组员王娜娜在总结里写道:“自从有了‘梦拓’以后,我的大学生活发生了很大的变化。生命中有那么一群人和我在一起,在寒冷的冬天六点起床,跑到太阳村和孩子们做游戏、支教;在考试来临时,大家一起分享考试经验;在春风和煦的季节,一起结伴去博物馆和艺术馆;在知了出没的夏日,一起在老舍茶馆喝茶听相声;在金色的收获季节,一起去听音乐会……上大学前最担心人与人之间关系变得疏远,但在经济管理学院我从未感觉孤单。”

“梦拓”一直在路上

“梦拓”计划现在已经做到“前延后伸”。据该校经济管理学院分团委书记宋晓东介绍,“向前延伸”是将“梦拓”工作与高考录取同步启动,“向后延伸”是使“梦拓”计划的对象不再局限于新生,各种各样的活动还将持续增进高年级同学之间的深厚友谊。在夏季学期结束之前,当满载二年级同学们的校车从沙河校区缓缓



“梦拓”小组的课外活动