

淡化行政色彩 加强科学管理

——首都体育学院去行政化改革实践

文 / 钟秉枢

自2010年5月《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》(以下简称《纲要》)明确提出学校要“克服行政化倾向,取消实际存在的行政级别和行政化管理模式”以来,高校去行政化探索就成为社会关注的热点。2012年7月~8月,北京师范大学新任校长董奇、北京外国语大学新任校长韩震在上任伊始都对广大师生作出“不做研究,专心做校长”的表态,不仅引起了社会的广泛关注,而且也得到了教育部的鼓励。

在高校内部如何去行政化,《纲要》以完善中国特色现代大学制度为题进行了较为系统的设计,包括:完善治理结构;坚持和完善党委领导下的校长负责制;健全议事规则与决策程序;充分发挥学术委员会在学科建设、学术评价、学术发展中的重要作用;探索教授治学的有效途径;加强教职工代表大会、学生代表大会建设,发挥群众团体的作用等。

作为北京市属的一所体育院校,首都体育学院按照《北京市中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》的要求,“科学定位,整合资源”,在建设“国内一流、国际知名、有特色、高水平”体育大学的道路上,积极探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策,激励教师专注于教育,发挥所长;鼓励行政人员专注于管理,服务教学;激发学生投入学习,展现潜能。

凝练学校特点,形成发展共识

有着56年发展史的首都体育学院,进入“十二五”阶段,提出了“坚持科学发展,适应社会需求,强化内涵建设,推动教育创新”的工作方针,学校进入了以内涵发展为主的阶段。与外延发展主要依赖外在动力推动发展不同,内涵发展的动力将主要来自学校内部,取决

于学校是否能够有效调动师生员工追求真理、探究学问、培育人才、服务社会的积极性,从而以教书育人的感召力、科研成果的转化力、服务社会的贡献力来影响社会,扩大学校的知名度。为此,2011年春,学校党委经过反复讨论,对学校的定位和特色进行了再认识:面对国家中长期教育改革和发展,面对北京市国际体育中心城市、健康城市建设,学校将以“精心育人”为目标,“精细管理”为基石,“精品建设”为导向,打造“精致典雅”的中国一流高等体育院校。

“高校办得好坏,不在规模大小,关键是要办出特色,形成自己的办学理念和风格”。“四精”的凝练,使大家对学校的发展树立了信心,形成了共识:大学是育人基地、学术机构,必须按教育规律和学术规律运行和管理。

调整组织结构,奠定发展基础

现代大学人才培养、科学研究、社会服务、文化传承的四大功能决定了大学必须以学术为主。学术活动是根据学科来进行和组合的,由此形成相对松散的围绕知识体系而构建的组织结构——学院或学部。大学不是一般的学术团体,而是一个正式的社会组织,其内部存在着围绕规划、人事、财务、资产、品牌、后勤以及对外联系等事务建立起来的,以满足外部环境和内部资源合理优化要求为目的的科层化组织结构。半个多世纪以来,我国大学采用以科层组织为主的组织结构,并长期在高度集权的行政体制中运行,形成以行政约束为主导的运行机制,在促使大学内部组织保持高效、有序运作的同时,也出现了高校管理机构行政化、学术权力行政化、资源配置行政化、教授和教职工权力边缘化等倾向。

为了适合大学学术管理和行政管理并存的特点,适应学校由外延发展向内涵发展的转型,为构建现代大学管理制度和运行机制奠定基础,经过半年的研究讨论,学院于2011年10月推出《首都体育学院机构调整方案》。在学术体系上,学校将原有的2部、6系调整设立为5个二级学院,承担人才培养、科学研究、运动训练、社会服务、文化传承等任务,负责专业建设、学科建设、课程建设、教材建设、实验室建设、教研室建设、师资队伍建设和学生工作,以及基层党建和思想政治工作等。同时,学校制定了校院两级管理体制实施办法,明确了学校与二级学院在教学、科研、运行管理、学科与专业建设、人员聘任与队伍建设、财务与资产管理、学生管理、安全稳定与后勤管理等方面的责权利,为建立二级学院自我发展、自我约束的管理机制奠定了基础。在行政体系上,根据学校“十二五”期间重点建设与发展任务的需要,学校进一步明确了职能部门的管理权限,强调学术管理和行政管理的相辅相成,无论是学术管理还是行政管理都要有服务意识。

组织结构的调整,使管理重心居于二级学院层面。这样做有利于促进办学理念的转变,学科意识的增强;有利于各学院根据社会需要和专业发展进行学科布局与调整;有利于各学院充分利用一定的财权、人权和教学科研资源调控权,整合资源,搭建学科组织,构建学科平台,推动学科发展。

在组织结构调整的同时,学校充实和完善了教师职务聘任委员会、学术委员会、学位评定委员会等学术团体和群团组织,通过发挥委员会和教职工代表大会的作用,逐步减少行政权力对教学和学术活动的影响。

剥离教学行政,共赢发展空间

在以行政约束为主导的运行中,我国高校比较讲究行政级别,不少已经获得高级职称的教师也纷纷加入到行政管理职务的竞聘,教学和行政“双肩挑”现象严重。这一现象背后反映的正是学术权力的行政化和普通教职工权力的边缘化,给学校教师队伍建设和管理人员队伍建设都带来了不利的影响。

为了逐步减少这种不利影响,学校在机构调整完成后,于2011年11月推出了学术管理和行政管理相剥离的《中共首都体育学院委员会2011年中层干部聘任工作实施方案》,方案将学术管理和行政管理两类工作人员作了明确界定,专业技术岗位和管理岗位区别对待。

二级教学单位(学院)行政正职和分管教学科研工作的副职,以及教辅单位正副职,为专业技术岗位,由专任教师或相应专业技术人员担任,可以从事教学工作,纳入中层干部管理。各党政职能部门,包括党总支书记、副书记等中层岗位,属于管理岗位。具有教师职务者聘任管理岗位,在聘期内不再担任教学工作,不得申报上一级教师职务和本层级教师职务的上一等级。“双肩挑”岗位仅限于学校教学、科研管理部门正副职,“双肩挑”干部以管理工作为主,可以兼任教学工作。此外,方案还将原有“处级”的称谓改为了“中层”,以去除高校管理人員的行政级别意识。

方案的出台,既发挥了教师在学术管理,尤其是学科专业建设中的作用,将学院建设发展的重任授权给了教授,又限制了教师追求行政职务的倾向,让教师专注于教育,即便是院长两任以后也不得再竞聘院长职务,需重回教学岗位。同时,方案又给行政管理人员专注学校管理,在管理上作出成就,有序晋升提供了更多的机会。这一方案得到了教学和行政人员的积极响应和拥护。到2011年底,中层干部整体换届完成后,62名中层干部都具有大学学历,其中具有硕士或硕士以上学位者占83.9%。中层干部聘任工作的顺利完成,为学术管理和行政管理两支队伍赢得了共同的发展空间。

完善制度建设,获得发展保障

践行“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”这一中国特色现代大学制度的核心,必须有一整套制度作为保障。学校在组织结构调整、干部聘任改革的同时,启动了规章制度的修订,并将2012年确定为制度建设年。

在坚持和完善党委领导下的校长负责制,健全议事规则与决策程序,依法落实党委、校长职权方面,按照教育部和北京市教委的要求启动了学校章程的制定工作,制定和完善了党委会、校长办公会、学校重大事项等的议事规则,分别出台了加强校级领导班子建设和中层领导班子建设的意见、校院两级管理工作实施办法、二级学院党政联席会议的暂行规定等规章制度,确定了校院两级管理工作的指导思想、总体目标与基本原则,进一步明确了其管理权限和职责范围,全面实行了聘任制度和岗位管理制度,确立了较为科学的考核评价和激励机制。

在探索教授治学的有效途径,充分发挥教授在教学、

学术研究和学校管理中的作用,以及学术委员会在学科建设、学术评价、学术发展中的重要作用方面,学校还制定和完善了对教师的职业道德、专业技术岗位设置与聘任、科研、教学等方面的鼓励和考核政策,调整充实了学校学术委员会、学位委员会、教师职务聘任委员会的组成,发挥以教授、学科带头人为主体的各委员会在教学、科研、学科建设中的领导和指导作用,扩大学术权力,尊重学术自由,营造宽松的学术环境。

在加强教职工代表大会、学生代表大会建设,发挥群众团体作用,加强民主管理方面,学校制定和完善了党代会、教代会、党务公开、校务公开等规章制度,在学校规划、经费使用、与教职工利益相关的政策、制度等重大问题上听取代表们的意见,征得多数人的同意,充分发挥党代会、教代会、学代会的作用。

学校建立并坚持校领导班子成员周“接待日”和周“调研日”制度、领导班子成员听课制度;联系基层学院、基层党组织和党外专家制度;中层干部、教代会代表、党外代表人士、离退休人员情况通报和征求意见座谈会制度;设置了校领导信箱,疏通交流、沟通渠道,确保及时倾听解决基层和群众的困难与问题。

上述一系列规章制度的制定、完善和执行,理顺了党与政、集体与个人、党政一把手之间、一把手与副职之间的关系,形成了党政一把手日碰头,一把手与分管副职事前沟通,重大问题会前专家咨询、民主党派座谈、教代会讨论的机制,确保了决策的科学化民主化,保证了学校按照教育规律和学术规律的运行和管理。

深入教学一线,寻求发展动力

学校内涵发展的动力主要来自学校内部,来自教职员工参与学校民主管理的主动性和积极性。在机构调整,实行校院两级管理体制,新一届中层干部聘任顺利结束,教研室调整、整合与归属到位,规章制度开始完善的背景下,学校作出了深入教学一线,寻求发展动力的决定。2012年春季开学伊始,全体校领导、相关职能处室负责人共20人,开展了教研室工作调研,连续4周,每周3个半天,对24个教研室一一走访,倾听呼声,解决问题,寻求动力。调研中我们看到,24个教研室的学科特点不同、人员结构不同、面对的学生不同,但相同的是教师们努力向上的精神和发自内心的对学校的爱、对学生的爱。调研中,教师们谈的是教学、学生、课程、实验、教研室建设、学科和专业发展。调研结束后,每个参与

调研的部门都对调研情况及认识写出了书面总结报告,校办公室、党委组织部、党委宣传部等部门还从不同侧面进行了系统总结。校领导、职能部门负责人及所有教师在总结与反思中,在探索和交流中,智慧的心灵常碰撞出耀眼的火花,给参与调研的管理人员带来了深刻的触动与启发,使学校从教职员工身上获得了新的发展动力。教务处和各学院着手2013版本科人才培养方案的修订,力求解决在教研室调研中教师们提出的课程设置、课时及课序、专项训练等方面的问题;人事处开始测算并重新制定绩效工资分配方案,力求平衡各类人群、各级别间的差异性,体现学校办学以教师为本和教学以学生为本的原则;科研处开始修订与完善既有的科研管理规章制度,使之适应现时代及未来科研工作实际需要,为一线教师、青年教师科研成果的孵化和起步搭好平台;资产管理处从全校资产管理层面提出了加强教研室建设的意见与建议,提出要全面推进预算与资产管理相结合,提高科学使用经费水平;总务处对教师们提出的调换教室难的问题,及时调整有关规定,在不影响其他教学班教学活动的情况下,将教室打通使用;场馆管理中心考虑建立场馆信息化平台,建立校内外场地预定系统,实现场馆统一管理的目标,教师可以随时查询教学场地、课外活动场地的使用情况,确保与教研室信息畅通,教学课有序进行;现代教育技术中心表示要加强各项设备日常的维护保养,对于教学设备使用中出现的問題,接到报告后即时响应,第一时间赶到现场进行排查处理;各学院根据自己的学科专业特点,开始研究和制定调动教师积极性,促进学科专业发展的方案,学校出台了《首都体育学院关于进一步加强和改进教研室工作的意见》《首都体育学院本科生导师制实施办法(试行)》《首都体育学院教师兼任行政管理工作实施办法(试行)》。

通过调研,我们重新认识了教研室这一组织教学和学术研究的基本单元,引领、助推教师专业成长的基层组织,在学校开展教学研究、推进教学改革、开发教学资源、提高教学质量、参与民主管理中所起的重要作用,找到了学校内涵建设发展的新动力。

学校淡化行政色彩、加强科学管理的改革实践,使得学校内部焕发出新的生机。尊重规律、尊重知识、尊重人才,激励教师专注于教育,鼓励行政人员专注于管理,激发学生专注于学习,学校正在探索中前行。

(作者系首都体育学院校长)

[责任编辑:于洋]