

推进体制机制改革 回归大学学术本位

◆徐显明

近年来,山东大学围绕创建世界一流大学的办学目标,坚持学术立校办学理念,以学术追求为价值导向,深化内部管理体制机制改革,促进学术本位回归,为学术创新和事业发展创造了良好的环境。

结合学校的实践与探索,我们有如下几个方面的体会:

第一,确立学术立校发展战略,弘扬学术至上大学精神。大学作为学术共同体、价值共同体,它的价值趋向与政府、企业有着本质的不同,政府以服从为导向,以上级为权威,企业以利益为导向,以资本为权威,而大学的灵魂则是学术追求,故其权威不是校长、处长,而是学者。为此,我们确立了“学术立校、人才强校、特色兴校、依法治校”的发展战略,并把学术立校作为首要选择。据此理念,学校制定实施了《山东大学学术振兴行动计划》和《山东大学创建世界一流大学战略规划(2011—2020)》(即“攀越计划”),把学术振兴与发展作为第一要务,把学术追求、探求真理、学术创新作为大学的灵魂,以此引导大学品位的提升。同时,学校积极探索去行政化的途径,树立“学术至上”、“学者至尊”和“教授就是大学”的理念,强化管理以服务为本位的意识,落实“三个循环”和“一把椅子”理念,全心全意为院系服务、为师生服务、为中心工作服务,使机关由管理型转变为服务型,形成崇尚学术、尊重学者的校园文化,建立适合于学术发展的管理体制和机制,彰显大学精神。在讨论“什么是大学的和谐”时,我们认为,让教师有充分的尊严感,让学生有充分的自豪感、让工作人员有充分的成就感,如果这“三感”同时具备,那么这所大学一定是和谐的,而和谐之首在于保证教师的尊严。大学的管理,其目的是为学术提供保障与服务。一位教师在大学里工作,一定要有自己的尊严承载空间,如果一所大学没有给予老师应有的物理空间,那么他的尊严是没有着落的,此可视为对老师尊严的第一次伤害。而当老师来到校部机关,他就把自己的尊严带到了别人主宰的空间里,这个时间如果他得不到足够的尊重,他的尊严会受到第二次侵害。所以我们“一把椅子”的理论是指,当这个空间里只有一把椅子的时候,校

长不能坐,处长不能坐,学生没有资格坐,只有老师可以坐。不管在哪里,只有始终把老师放在第一位,行政工作、管理工作为教师、为教学服务的理念树立起来的时候,“学术至上”和“学者至尊”的大学精神才能回归。

第二,推进大部制学部制改革,建立适应研究型大学发展的内部组织架构。为探索建立职能科学、结构优化、服务高效、以育人和学术工作为核心的内部管理体制,提高机关的服务水平和保障能力,学校探索实行大部制改革,于2010年初整合原科技处、社科处、学科办、军工院组建学术研究部。该部一个重要职能是作为学校学术委员会的办事与服务机构,从组织机构上保证学术立校战略的实施。在试点的基础上,2012年学校按照转变职能、理顺关系、优化结构、提高效能的原则,完成了机关大部制改革,管理机构得到精简,机关部门由22个减少至15个,处级干部减少12%,减少了管理层次和部门间的壁垒,降低了管理成本,淡化了行政色彩,增强了服务意识,突出了服务保障功能,提高了执行力和效率。同时,以医学教育改革为突破口,按照学科门类和学科集群的口径,推进学部制改革,整合原有医学学科的5个学院和4个附属医院,成立齐鲁医学部,代表学校行使管理职权,统筹医学教育资源,改变了以垂直多层为特点的管理组织结构形式,建立起以学术需求为导向的扁平组织结构,在学校与学院之间建构了有利于学科交叉和科研协同的体制机制和学术生态。所谓“扁平的组织结构”,我们认为这是大学“去行政化”重大的观念转变,过去大学组织结构是以垂直管理为特点的,现在我们试图打造一个扁平的模式。举个例子来讲,一所学校的发展就好比制作一部大片,校长只是制片人,导演应该是各个学院的院长,而主角应该是教授。所以制片人、导演和主角三者之间的关系不是管理与被管理的关系,不是领导与被领导的关系,他们之间应该是合作的关系。制片人的责任是提供条件保障,导演要设计好故事,而主角才能演好这部大片。在一部传世的电影作品中,一定有最优秀的导演和最优秀的演员,在这个意义上,制片人甚至可以被忽略,校长只是一个提供“桌椅”和为角色准备演出

条件的人。这就叫做“扁平结构”。

第三,构建山东大学系统,创新高等教育办学模式。山东大学立足自身实际,充分考虑历史上曾在青岛办学并铸造过两次辉煌的历史,以及在威海设立分校异地办学的成功经验,效仿美国加州大学模式,构建山东大学(济南)、山东大学(青岛)、山东大学(威海)三地办学的、中国特色的山东大学系统。学校按照“统分结合、优势互补、各具特色、一体发展”的方针,建立健全大学系统统一的办学标准和质量保障体系,并根据济南、青岛、威海不同的地域特点以及各地经济、社会和教育发展需求和各自优势,明确三个校区的功能定位,重新规划学科布局,以学术为核心标准打造各校区的不同特色,三个校区共同办山东大学。学校着眼大学系统的战略布局,坚持错位发展、特色发展,按照师资力量和学术水平优先原则,整合优化学科专业布局与学术机构设置,推动传统学科升级换代,构建各具特色、优势互补的一体化学科体系。济南校区重点发展医学学科、人文学科和传统学科;威海校区重点发展空间学科、应用学科和特色学科;青岛校区重点发展新兴学科、交叉学科和涉海学科。构建山东大学系统是落实教育规划纲要精神,改变目前高等教育千校一面,推动高等教育特色发展,探索高等教育办学新模式的有益尝试。学校目前正致力于做好两件事:一件我们称之为“天大的事”,即把办学目标明确为在建校120周年时,初步建成世界一流大学;另一件我们称之为“地大的事”,就是恢复在青岛办学,建设山大青岛校区,构建山东大学系统。这两件事的关系是“天大的事”靠“地大的事”支撑,做好“地大的事”才能做好“天大的事”,所以“天大的事”一定要落脚在“地大的事”上。

第四,改革学术管理体制,理顺学术与行政的关系。高校作为学术共同体,客观上要求高校的组织形式及一切活动都必须以学术为中心,以服务学术为宗旨,围绕学科发展设计自己独特的内部治理结构与运行方式。为防止行政替代学术,行政干预学术,学校以《学术委员会章程》的制度方式,重构了校、部、院三级学术委员会组织框架结构和职能权责体系。院级学术委员会以学术评价为基本职能,学部学术委员会以学术审议为基本职能,校级学术委员会以学术规划、学术引领及学术裁决为基本职能,实现了学术重心下移。在此基础上,推动行政权和学术权的分离。各级学术委员会依据章程规定,在其职责范围内独立开展活动,不受干预;校长退出校学术委员会,基层单位主要负责人(院长、主任、所长)不再担任本单位学术委员会主任,院级学术委员会委员中担任本单位党政领导职务的不超过委员总数的1/4,副主任委员中担任本单位党政领导职务的不超过一人。2013年校学术委员会换届工作完成后,各基层单位党政主要负责人、学校职能部门党政负责人无人再担任院级学术委员会主任。在此前提下,实现学术权力

与行政权力的协调互动。职能部门负责人列席与会议议题相关的学术委员会会议,到会说明情况并回答质询,协助学术委员会工作;教授代表列席校长办公会议,独立发表意见;院级学术委员会主任参加同级党政联席会议,成为法定会议组成人员。以上举措,实现了学术判断权和行政管理权的分工与合作,避免了以政代学,恢复了教授在学术评价、学术审议、学术规划和学术裁决中的主持地位。

第五,构建山大荣誉体系,营造崇尚学术的校园文化。大学如果有舞台的话,舞台上的主角永远是我们的教师;如果舞台上聚光灯的话,这个灯光始终要投向教书育人的教师。为彰显山东大学的价值观,我们结合学术发展需要和人事制度改革,构建以学术荣誉为中心的具有学校特色的荣誉体系,变革以行政为中心的观念,确立了学术至上、教师至尊以及学者崇高的文化主旋律。2009年,学校开始设立“终身成就奖”,两年颁发一次;2010年,学校设立“育才功勋奖”,每年颁发一次;2012年,学校首度设立以著名学者名字命名的“纪念日”并将之印于校历,并在此后每年的这一日期,举办不同形式的与该学者有关的学术或纪念活动。学校目前正考虑下一步将对历史上和当今具有标志意义的学者,以其名字命名“小行星”。山东大学在天文学科拥有一项特权,即由山东大学天文台发现的小行星国际空间组织授权山大可自主命名。我们拟将该命名权用于代表性学者。在完善学术荣誉体系过程中,我们同时强调学术荣誉、学术地位和学术责任相结合,实行终身教授制度。终身教授是学校授予学者的最高学术荣誉,也是最高学术岗位。2010年,学校遴选出14位学术成就斐然、贡献卓越的教授为终身教授。同时设立山大人文社科一级教授岗位(现在已从全国选聘了20名杰出学者加盟)、讲座教授岗位和特聘教授岗位,在45岁以下的青年学者中,设立泰山学者和齐鲁学者岗位。此外,为充分发扬尊师崇学的优良传统,践行“一把椅子理论”,为知名专家学者提供更好的服务,学校还制定了新的礼制(礼仪制度),突出了学术本位和教师至尊,在学校举行的庆典活动或会议的座次安排及来宾介绍中,终身教授、诺贝尔奖获得者、院士、知名教授在前,学校领导及其他行政管理人员居后。

第六,制定山东大学章程,保障高校学术本位回归。章程是学校规范办学行为,建立现代大学制度,实现自主管理科学化、民主化、法制化的总依据。山东大学历史上具有按章程办学的传统,1901年创办之初即制定《山东大学堂暂行章程》。《章程》里有两句话:“公家设立学堂,是为天下储人才,非为诸生谋进取;诸生等来堂肄业,是为国家图富强,非为一己利身家。”“为天下储人才、为国家图富强”,就是山东大学的章程所最初设定的宗旨,现在依然激励着我们。高等教育发展进入新阶段后,学校充分认识大学章程

的重要意义,较早开展大学章程的制定工作,历时八年时间制定了《山东大学章程(草案)》,我们希望制定出来的这个章程能够成为一个范本。山东大学的章程在六个关系上积极探索:凝练大学共同的价值观,要将它沉淀和贯穿于章程始终,尤其要突出学术对大学诸项功能的价值;大学的四大公共权力(党委决策权、校长管理权、学术委员会判断权、教代会监督权)相互的运行关系,要在章程中用规范的方式确定下来;教职工和大学之间的权利义务关系,特

别是教师和大学的权利义务关系;学生和大学的权利义务关系,我们认为这是大学章程最核心的内容;大学内部治理结构的基础,即校院关系;大学和政府、大学和社会的相互关系。只有将这六大关系理顺了,我们才能建立起科学民主的现代大学制度,才能保证大学在党的领导下,实现独立自主,实行民主管理,保障学术自由,依法办学治校,才能构建好中国特色现代大学制度。

【作者:山东大学校长】

深入推进民主管理与监督 完善现代大学制度

◆李元元

深入推进民主管理,是当前深化高校内部治理结构改革,完善现代大学制度建设,推进综合改革和内涵式发展的重要内容。现代大学制度建设的关键是治理结构改革,治理结构改革的本质是不同权力主体间权力关系及其运行机制的调整和优化,而明确不同权力主体的权力范畴,保障其正确行使职权,促进其发挥积极作用,也正是高校民主管理与监督的基本内容。

近年来,吉林大学以大学章程建设为统领,探索完善现代大学制度,深化内部治理结构改革,深入推进民主管理改革。在不断完善教职工代表大会制度等基本民主管理监督体制机制的基础上,着力加强领导决策的民主与监督,加快推进专家学者全面参与治教治学和民主管理与监督,积极鼓励学生多形式多途径参与学校事务的民主管理与监督,取得了良好的成效。

一、着力加强领导决策的民主与监督

加强领导决策的民主与监督,是做好高校民主管理与监督的前提。近年来,吉林大学坚持和加强党委领导下的校长负责制,加强制度建设,强化民主决策,完善监督机制,扩大民主范围,有力促进了党政领导决策的规范化、科学化、民主化。

加强制度建设。学校认真执行《吉林大学党委常委会议事规则》和《吉林大学校长办公会议事规则》,并依据教育部“三重一大”的有关要求及《吉林大学章程》,制定了《吉林大学关于实施“三重一大”制度的暂行办法》等文件,坚持对重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额度资金使用由校党委集体讨论决定,为党政决策的民主和监督奠定了制度基础。

强化民主决策。学校实行重大决策征求意见制度,对

重大问题的决策,要在调查研究的基础上拟出方案,然后集思广益,征求教代会、校务委员会、学术委员会及下级组织的意见,最后召开或全委会、或常委会、或校长办公会,经过充分讨论后做出决定。校内的重大改革或其他举措,在领导集体决策前或过程当中,还注意听取校内专家学者、学生的意见,如学校中长期改革与发展规划纲要的制定、改革实施方案等,都有专家参与,注意多方面听取意见,充分体现民主,贯彻民主集中制。

完善民主监督机制。学校实行情况通报制度。对于学校的重大决策、重大事项,通过召开大会、印发文件、校内媒体传播等途径向全校师生传达。比如,常委会向全委会做年度工作报告,校长向教代会汇报学校工作,向民主党派、无党派人士征求重大问题意见和向离退休职工通报年度工作情况等。同时,学校还坚持实行党务、校务公开制度。为保障师生对学校党务、政务的知情权、参与权和监督权,学校规定党委全委会会议纪要、校长办公会会议纪要下发校内二级单位、党委常委会会议纪要下发党委委员,每次党委全委会、党委常委会、校长办公会主要议事内容、决定事项都上发校内办公网。此外,学校还实行领导班子述职制度。领导班子每年进行一次述职,向全体师生通报一年来班子工作情况,接受广大师生的监督。

扩大参与民主决策范围。学校重要事项决策注重扩大民主参与度,尤其是在群众普遍关注的干部的选拔任用工作中,注重发扬民主。自2008年以来,学校在干部调整换届、届中届满述职考评会中,均进行网上现场直播,让广大师生参与评价,发表意见,对处级干部做出的承诺进行监督。在2012年干部换届中,又进一步扩大民主范围。在换届前的届满考评工作中,机关各单位教职工的参与率达到