

# 高校如何更好办学

◎ 马陆亭

高校是培养高端人才的主阵地，高校办学质量事关国家、民族、社会、百姓的福祉。当前，我国高校要想更好地办学育才，必须进一步完善内部治理结构。这既是对《决定》提出的“完善学校内部治理结构”要求的具体探索实践，也是推进教育治理能力现代化的重要方面，更是当前大力开展的现代大学制度建设的基本内容。

经过数十年探索，各界对于建设现代高校的一般规律形成了共识并付诸实践。我们不断扩大高校的办学自主权，促使学校成为面向社会依法自主办学的实体。但在此过程中，高校发展和管理却出现“放权—收权”循环、办学模式趋同、学者热衷追逐金钱和权力、学术寻租、过度行政化等问题，特别是“钱学森之问”直指当今我国高校在培养创新型人才方面严重的体制缺憾，引起社会各界对高校办学现状的反思：我们的高校在获得了更大办学自主空间后，为何反倒不知道怎么办好学了。

事实上，高校办学自主权必须由规范完善的治理结构保证和

约束，扩大办学自主权需要与完善内部治理结构相伴推进，在自身运转和人才培养两方面实现现代高校的发展要求。一是在高校自身运转方面，实现在国家大政方针指导下，确立科学的考核评价和激励机制后，学校按照自己的办学理念、宗旨，依法面向社会自主招生办学。二是在人才培养方面构筑起鼓励创新的文化，

地位类似“宪法”，是对于高校办学原则性的要求和各类具体规定最严谨和规范的总括。高校通过制定或修订章程，规范学校的办学和管理行为，使得管理岗位职责边界清晰、机构运作程序明确、学校发展方向确定，高校自主办学有“法”可依。为此，2011年11月，教育部颁布了《高等学校章程制定暂行办法》。随

**■ 高校办学自主权必须由规范完善的治理结构保证和约束，扩大办学自主权需要与完善内部治理结构相伴推进，在自身运转和人才培养两方面实现现代高校的发展要求。■**

担当起为社会进步、人类发展培育人才的重任。

完善高校内部治理结构，途径是坚持依法治校、加强章程建设、实现管办评分离，标准是提高工作效率、实现民主管理、保证教学质量和科研创新。按照《决定》要求和我国高校发展状况，目前完善高校内部治理结构可以抓住以下几方面。

第一，加快推进章程建设。高校章程是内部治理的最高规

定，中国人民大学、东南大学等6所高校经过充分酝酿、广泛协商，吸纳了教师、学生、社会等不同群体的意见后，起草了各自学校的章程，并于2013年11月得到教育部核准。下一步，教育部将加快推进高校章程建设，要求“985高校”需在2014年6月底前完成章程起草工作，“211高校”要在2014年年底前完成，其余部属高校要在2015年年底前完成。章程内容一旦确定并发

布,就具有高度的权威性和严肃性,不能因领导变换而随意更改,学校具体规章也都应符合章程要求,通过章程依“法”治校。

第二,明晰高校内部领导决策体制。教育部日前发布的《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》明确指出,要坚持和完善党委领导下的校长负责制,依法落实党委、校长职权,正确处理党委与行政、集体领导与个人分工负责、党委书记和校长之间的关系,按照集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定的原则,完善并严格执行领导班子议事规则与决策程序,形成党委统一领导、党政分工合作、协调配合的工作机制。按照这一要求,高校可以通过科学合理的责任分工使得党委、行政系统各司其职,既不让权力空心化又不过多交叉重叠,并形成科学民主的决策机制,有利于保证高校发展方向的科学性、延续性,避免不当决策对高校发展带来的冲击。另外,校长作为学校行政负责人,其人选对于学校的内部治理至关重要。教育部近年来不断探索改革高校校长遴选机制,使校长的综合能力素质、教育理念与现代教育理念、学校定位及使命相匹配。

第三,推进教授学术权力的有效行使。教育部日前发布的《高等学校学术委员会规程》强化了教授的学术权力在高校内部治理中的作用,规定学校在作出教学、



>> 2012年12月31日,中国药科大学公开选拔校长面试题举行,5名候选人进行演讲和答辩。此次公开选拔有17人申报竞选中国药科大学校长职务,在面试会前,通过职业素养综合评估,教育部公开选拔校长遴选委员会又从17人中遴选出5人参加面试题。

科研重大项目的申报及资金的分配使用决策前,应当通报学术委员会,由学术委员会提出咨询意见。学术委员会有重大异议的,应当暂缓实施。在院系层面,设立教授委员会,使之成为院系重大事项的决策机构。学术委员会与教授委员会参与学校及院系重大事务决策,有利于减少学术权力寻租现象,避免行政部门对教学活动的过度干预和项目抓手对于科研的过度牵制。南京师范大学自2011年起开始探索教授委员会机制,规定各学院的教授委员会享有审议、咨询、决策等权力,职责范围涵盖学院学科发展规划、人才培养方案、师资队伍建设和高层次人才引进、学院事业发展规划、专业和学位点设置等方面,成为学院学术权力中心。深圳大学的人事教授委员会和计财教授委员会则权限更大,对学校的人事选拔聘用和资金分配等

也有决定权。

第四,改革学术评价方式。对教师的学术评价应由专业人士牵头执行,实行“干什么评什么”,不能继续“一刀切”、下指标定任务的考评方式,更不能以行政好恶、便利为原则开展考核评价,以规避“滥竽充数”等学术投机行为和“出力不讨好”现象,使学术评价与学校使命及教师职责相一致。在学术评价过程中,还应注重推进评价专业化,鼓励专门机构和社会组织参与对学校学科、专业、课程、教学等水平和质量进行评估,提高评价结果的客观公正性。为改进学术评价,教育部接连出台规定,明确提出对高校、教师的科研评价将实施分类评价,不搞“一刀切”;禁止学校党委书记、校长担任科研项目主要负责人,等等。<sup>[1]</sup>

(作者为国家教育发展研究中心高等教育研究室主任、研究员)