

# 高校领导干部治理能力存在问题及提升策略研究

陆先亮

**摘要:**领导干部是高校治理的主体,其治理能力的有效提升,不仅有利于最大限度地激发大学内部主体的活力与创造力,而且可以形成推动学校改革创新的整体合力,把发展的潜能转变为实际的效能。高校领导干部治理能力主要存在着治理认知的同质化、治理方法的单一化、治理水平的低效化等现象。在构建中国特色现代大学制度和追求公共价值的双重目标驱动下,提升领导干部治理能力已经成为深化大学改革的必然要求,需要通过培育治理观念、营造治理氛围、探索治理实践、构建治理机制等途径来提升治理能力。

**关键词:**领导干部;治理能力;现代大学制度

**作者简介:**陆先亮,常州大学党委组织部讲师。

**基金项目:**常州大学“十三五”发展规划专项资助课题“领导干部治理能力提升研究”(ZMF15020006)。

**中图分类号:**G647 **文献标识码:**A **Doi:** 10.3969/j.issn.2095-042X.2016.06.016

党的十八届三中全会提出了全面深化改革的总目标,“创新性地将‘制度’与‘能力’联系起来,突出强调治理体系、治理能力要实现现代化”<sup>[1]</sup>。大学是一个高度融合、互动开放的系统,在构建中国特色现代大学制度和追求公共价值的双重目标驱动下,提升高校治理能力已经成为深化大学改革的必然要求。“高校的有效治理不仅取决于治理结构,更与其治理过程有着更为紧密的关联”<sup>[2]</sup>。作为高校治理过程的重要主体——领导干部,其治理能力直接影响和制约大学治理现代化目标的实现。

## 一、高校领导干部治理能力存在的主要问题

高校领导干部治理能力是指统筹、协调师生员工利益,激发参与学校管理热情,提高办学效益等系列制度安排与能力施行,主要包括凝聚共识、整合资源、协调多方、调控责任等。由于治理能力在能力的实施基础、影响程度和实现方式等方面与管理能力有着显著的区别,导致高校领导干部的治理能力普遍存在着一定的共性问题。

### (一) 治理认知的同质化

“管理”和“治理”都是围绕一定的组织目标进行资源配置,并借助于一定的管理工具来施行的。而一些领导干部在思想认识层面简单地将“管理”与“治理”等同起来,认为大学的治理就是管理者居于上层发号施令,师生员工处于下层落实指令的自上而下式的传导管理;认为大学治理的主体仅仅是领导干部自身,管理者才是推动学校事业发展的核心动力;认为领导干部只有通过发号指令、命令,才能体现作为管理者的存在感。群众观念不强,对于民主治校和依法治校的内涵、程度和路径的理解不够准确到位,无形中抑制了师生的话语权、参与权。

### (二) 治理方法的单一化

治理能力是管理能力的延展深化,是一种高级的管理形态,是对管理思想的一种嬗变,它改变了传

统的自上而下式的管理方式，追求多元主体的共同参与、协商配合。现实中，一些领导干部还未完全适应或转变过来，如对一些制度的修订仅仅是“脚痛医脚、头痛医头”，缺乏长远的战略眼光。管理方式粗放，不够精细化，没有将师生员工等群体协同起来，最大限度地发挥他们的潜能，以产生更好的联动效应，造成师生员工与领导干部的互信度不高，时而出现师生员工消极抵触领导干部决策的现象。少数干部的能力素质与工作岗位要求还不相适应，服务意识、服务能力与师生员工要求差距较大，面对新形势新任务，存在“本领恐慌”的问题。

### （三）治理水平的低效化

治理水平是领导干部治理能力的直接反映，体现为高校治理体系、治理结构的一种范式，对主导高校的思维体系、话语体系和制度体系起着关键作用。在深化教育领域综合改革的大环境下，领导干部的治理水平依然停留在管理者的层面，主要呈现以下几种形态：一是“全能包干型”，热衷于包揽一切、指挥一切，对下属工作缺乏耐心的指导、引导。二是“虎头蛇尾型”，部署工作时轰轰烈烈，落实任务时大打折扣，没有及时跟进工作的进展。三是“经验主义式”，不深入师生中了解情况，在研究和制定决策工作中，置师生员工的意见建议于不顾，对师生员工合理的利益表达采取回避的方式，倚仗自己多年的工作经验，不推陈创新，工作按部就班。四是“闭门造车型”，不注意运用信息化的治理手段，如通过互联网等现代传媒，建立干部师生网上交流平台，了解师生心声，工作经常处于被动应付的状态。

## 二、影响高校领导干部治理能力提升的思想和制度原因

从领导干部自身的思想因素来看：一是“单向”思维，即习惯于自上而下式的执行决策，缺乏与师生员工的互动交流，忽视师生员工的决策参与和利益表达权，往往造成决策的非程序化、非民主化。二是“官僚”姿态，“学而优则仕”的中国传统文化深深地影响着人们的心灵，“官本位”思想依然沉淀于人们的头脑之中，一些领导干部认为拥有了行政权力，就可以掌握更多的学术资源。一些高校也通常采用任命行政职务的方式来招揽人才，或作为对师生成就的肯定。三是“敷衍”思想，不能设身处地为师生员工着想，对师生的正常诉求置之不理。四是价值失衡，工作的出发点和目标不是追求任务本身所赋予的公共价值，而是热衷于追求组织所赋予的工作的完成效率，没有将师生员工的根本利益维护和实现好。有的领导只看到眼前的工作业绩，看不到工作背后的付出与努力，对下属和师生的工作学习关心不够，评价有所偏颇，影响师生员工的工作积极性。

从学校选人用人的机制来看：一是重选拔轻考核。长期以来，高校在干部选拔过程中做了大量卓有成效的工作，但是对于领导干部的工作业绩，完成任务目标等方面情况掌握不够，致使一些领导干部滋生“不干事不出事”、“无过便是功”的思想。二是重使用轻培养。对领导干部一味地提要求、分任务、压担子，造成领导干部忙于具体事务性工作较多，缺乏对工作的深入思考与及时总结。同时，对领导干部的培训工作不够重视，培训的内容没有体现问题导向，没有与学校的长远发展目标、与干部的成长发展结合起来，针对性不强，效果欠佳；另外，对年轻干部的接续培养没有提到相应的高度，干部队伍后备力量不足。三是重布置轻跟进。召开布置工作的会议较多，造成中心任务有时不突出，对会议任务的落实缺乏紧密跟进。

## 三、提升高校领导干部治理能力的有效策略

“一所大学的管理部门及管理者的思想高度、深度，决定了学校的办学目标、发展定位、战略规划等

的高度、深度,也进一步决定了学校的未来的发展水平和竞争能力。”<sup>[3]</sup>领导干部治理能力的提升,不仅有利于最大限度地激发大学内部各个主体的活力与创造力,而且可以形成推动学校改革创新的整体合力,把学校发展的潜能转变为实际的效能。可从治理观念的培育、治理环境的优化、治理实践的探索、治理机制的构建等方面入手,来有效提升领导干部治理能力。

### (一) 培育治理观念

提升领导干部治理能力的前提是培育治理观念。要向领导干部灌输现代治理理念,让领导干部深刻领会治理理论的内涵实质,把握治理现代化的关键要求,牢固树立主动协调、多方参与、持续互动的意识。治理观念的培育主要靠学习培训,要通过召开以完善大学治理体系、提升领导干部治理能力为主题的专门研讨或学习会议,进一步解放思想;要开展领导干部治理能力大讨论,增强对大学使命任务的认识和把握;要组织实施领导干部的治理能力提升工程,针对不同层次、不同岗位的领导干部,有计划、有步骤进行领导力提升培训,让大学治理的现代化理念深入到领导干部心中,将学校的治理体制和机制转化为推动领导干部发展的指引,并进一步强化领导干部的群众观念,固化服务师生的理念;要开展新任领导干部岗位适应能力的常态化培训,依托相关培训基地等培训平台,围绕职业素养和治理能力提升做专门培训,增强岗位适应能力。

### (二) 营造治理环境

提升领导干部治理能力的关键是要营造治理环境。“营造良好的学术创新环境,是现代大学制度建设的重要组成部分,也是制度激励师生创新活力充分释放的重要保证。”<sup>[4]</sup>要从宏观上布局,中观上布点,在微观上做实。宏观的治理环境主要包括学校的治理文化、治理精神等,中观的治理环境包括部门治理、学院治理、条线治理等方面,微观的治理环境可以细分为办公室治理、系(部)、教研室治理等个体环境。高校要组织开展培育和践行大学治理文化的专项活动,营造大学治理的文化生态,使之与校园文化建树逐渐契合起来,让治理观念成为规范和约束领导干部的行为准则和谋事、用权的思想指南,激发引导师生、校友等大学利益相关者及其代表共同来参与大学的管理,让他们对大学治理的理念、目标、伦理道德和行为规范产生思想认同,从而自发地参与到大学治理过程中。学校的机关部门要积极组织开展服务型处室、服务型办公室等创建活动,建立服务评价体系,将服务好学校发展、服务好师生作为工作的出发点和落脚点。院(系)的党政联席会议要建立会前的议题征集制度,广泛定期征集师生员工的意见,形成党政联席会议的议题。学校要召开系列民主恳谈会,比如教与学融合师生恳谈会、民主议事会、对话谈判会等对话式形式,达成本单位不同利益群体之间的思想默契。校工会可以成立教职工工作室,实行教职工代表任期制,进一步“扩大教职工对学校领导和管理部门的评议权、考核权”<sup>[5]</sup>。要发挥新媒体等作用,将治理文化思想在校园内传播发散开来,营造主动参与、互信互动的校园治理氛围。

### (三) 探索治理实践

提升领导干部治理能力的核心在于治理实践。领导干部的治理实践,一方面体现为制定治理制度的思想,另一方面体现为落实治理制度的实践,两者是指南与行动的关系。领导干部治理能力的水平最终要在治理实践中体现出来,将治校理念落实到大学日常管理的方方面面,要在治理学校的方式方法和执行制度等方面做出努力探索。一是要在校级领导干部中开展党委领导下的校长负责制的集中学习研讨,厘清“党委领导什么”“校长负责什么”“教授治什么学”“怎样民主管理”的具体要求和内容,维护和贯彻落实“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的要求。二是要将现代化的治校理念、多元化的治理主体、精细化的管理制度、国际化的交流方式、信息化的治理手段等一流大学的治理思想写进大学章程或者学校发展规划。三是对党政组织和学术组织的职责权限进行合理合法界定,理顺相互之间关系,实现行政权力和学术权力的相对分离,保障学术自治权。四是发挥群、团组织作用,制定涉及教师、学

生利益的制度规定，充分听取教职工、学生代表及其家长的意见。五是建立全校性的信息共享共议的信息化集成平台，畅通领导干部与师生联系的网络、媒体主渠道，构建师生参与学校管理的网络体系。

#### （四）构建治理机制

治理机制是提升领导干部治理能力的保障。“学校的基本工作制度也不能因为校领导的变更而改变，而应让制度决定运行。”<sup>[6]</sup>完善学校内部及社会参与的互动机制，构建“以人为本、权责一致、多方共治、管理科学”的治理架构。建立和完善领导干部的选拔任用机制，将选拔自专业教师、管理人员、后勤教辅等群体中的干部保持在一定的比例，并综合考量领导干部的知识结构、年龄差异、学科背景等情况。完善领导干部的培养管理机制，选拔管理骨干到一流大学的相关业务部门、单位进行挂职锻炼。制定领导干部的权力和责任清单，实行新提任干部签署“责任清单”制度和考核机制。建立领导干部的基层调研制度，完善领导干部定期深入系部、教研室、实验室、班级等教学、科研和学生一线机制。建立领导干部治理能力考评、激励机制，以岗位为基础，以能力胜任为原则，逐步构建突出能力、业绩导向的科学评价机制和指标体系，努力实现治理能力与干部职位相匹配，实现工作能力水平与干部提拔任用、激励约束、薪酬分配相匹配。出台领导干部任期目标和目标责任考核办法，将民主管理、依法治校纳入领导班子集体考核体系。分类制定以服务效能、岗位绩效为主要内容的考评体系，将考核结果作为岗位聘任、职级晋升和薪酬分配的基本依据。发挥民主监督、法律监督、审计监督和舆论监督等作用，对领导干部的履职情况进行监督和约束。

#### 参考文献：

- [1] 王秉琦. 推进高校治理体系和治理能力现代化 [N]. 中国教育报, 2014-06-30 (4).
- [2] 罗志敏. 高校治理改革: 怎么做才是“真改革” [N]. 光明日报, 2015-06-23 (13).
- [3] 胡林岚. 试论高校行政管理部门四种治理能力的提升 [J]. 管理观察, 2014 (17): 149-150.
- [4] 张杰. 推进以人为本的制度激励 构建现代大学治理体系 [J]. 中国高等教育, 2014 (22): 4-7.
- [5] 赵德武. 以法治思维推进大学治理现代化 [N]. 光明日报, 2015-05-31 (07).
- [6] 瞿振元. 建设中国特色高等教育治理体系推进治理能力现代化 [J]. 中国高教研究, 2014 (1): 1-4.

## Research on the problem and strategy to improve the governance capability of leading cadres in Universities

Lu Xianliang

**Abstract:** The leading cadre is the main body of university governance, improving the governance capacity, is not only beneficial to stimulate inner body's vitality and creativity maximally, but also to form a synergy in poverty alleviation through forward school reform and innovation, develop the potential energy into actual effectiveness. The leading cadres are still exist such main phenomenon as governance cognitive homogeneity, management methods of simplification, low level of governance. Under the dual aims of constructing the Characteristic modern university system and the pursuit of public value, has become the inevitable requirement route of deepening the reform of university, promote the leading cadre's management ability need to cultivation ideas, create atmosphere, explore and practice, build governance mechanism and so on ways.

**Key words:** leading cadres; governance ability; modern university system

(收稿日期: 2016-05-10; 责任编辑: 朱世龙, 陈鸿)