

北京市高等学校
教育改革试点项目

李长生
王包泉

郑文堂
李世英

著

普通高等学校

N 新的管理模式和运行机制的



海军出版社

研究与探索

6647

北京市高等学校教育
教学改革试点项目

8847
12

2002

普通高等学校新的管理模式 和运行机制的研究与探索

李长生 郑文堂 王包泉 李世英 著

海洋出版社

2002年·北京

图书在版编目(CIP)数据

普通高等学校新的管理模式和运行机制的研究与探索/
李长生等著. - 北京:海洋出版社, 2002.1

ISBN 7-5027-5495-4

I. 普… II. 李… III. 高等学校-学校管理-文集
IV. G647-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 005857 号

责任编辑:王书良

责任印刷:刘志恒

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

北京海洋印刷厂印刷 新华书店发行所经销

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 2.375

字数: 36 千字 印数: 1~1000 册

定价: 10.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

办教育也要看干部。一个学校办得好不好，要看学校的校长和党委究竟是怎样，他们的政治水平如何来决定。

学校的校长、教员是为学生服务的，不是学生为校长、教员服务的。

毛泽东：《接见几内亚教育代表团的谈话》

(1965年8月8日)

《毛主席论教育革命》(人民出版社1967年版，第24页)

改革经济体制，最重要的、我最关心的，是人才。改革科技体制，我最关心的，还是人才。人才问题，别的不说了，今天就讲两点。第一，能不能每年给知识分子解决一点问题，要切切实实解决，要真见效。第二，要创造一种环境，使拔尖人才能够脱颖而出。改革就是要创造这种环境。人才是有的。不要因为他们不是全才，不是党员，没有学历，没有资历，就把人家埋没了。善于发现人才，团结人才，使用人才，是领导者成熟的主要标志之一。

邓小平：《改革科技体制是为了解放生产力》

(1985年3月7日)

《邓小平文选》(第三卷)第108页

我们必须转变那种妨碍学生创新精神和创新能力发展的教育观念、教育模式，特别是由教师单向灌输知识，以考试分数作为衡量教育成果的惟一标准，以及过于划一呆板的教育教学制度。

江泽民：《在第三次全国教育工作会议上的讲话》

（1999年6月15日），

高等教育出版社《第三次全国教育工作会议文件汇编》

1999年版，第19页

在我国社会主义初级阶段，教育作为经济、政治、文化建设的基础工程，不仅要为现代化建设提供人力和智力储备，而且要直接参与各方面的建设事业，为推动各项建设事业作出贡献。这就要求必须改革脱离社会实际的教育思想和教育模式，通过经济体制、科技体制和教育体制的配套改革，尽快建立与经济、科技密切结合的新机制。

江泽民：《在第三次全国教育工作会议上的讲话》

（1999年6月15日）

《第三次全国教育工作会议文件汇编》第20页

项目研究的说明

一、本项目是《北京市高等学校教育教学改革试点项目》之一。1999年9月由北京市教育委员会正式批准立项,2001年12月全部结题。

二、本项目研究的主要对象是,以教学为主的,且在校生规模为5 000~10 000人左右的普通高等学校新的管理模式和运行机制。

本项目研究的重点是一个“新”字。所谓“新”,就是在社会主义市场经济新的历史条件下,面对高等学校中涌现出的许多新情况和新问题,以及市场和社会对高等学校提出的许多新的需求与期望,要求从事高等教育管理与研究的工作者们,通过研究去寻求解决这些新课题的新思路和新办法。本项目的研究,就是要在邓小平理论和江泽民同志“三个代表”重要思想的指导下,对这些新的情况和问题进行系统的调查和研究,并结合中国高等学校在社会主义初级阶段的实际情况,提出适应社会主义市场经

济运作规律和培养创新人才要求的《普通高等学校新的管理模式和运行机制》的设想和构思。

文中的一些个人见解,只为抛砖引玉,不妥之处,敬请不吝赐教。

目 次

1 普通高等学校新的管理模式的构建	(1)
1.1 构建新的管理模式的原则	(1)
1.2 构建新的管理模式的基本思路	(2)
1.2.1 适应社会主义市场经济规律和运 作方式的需要	(2)
1.2.2 适应培养具有创新精神和实践能 力的高级专门人才的需要	(4)
1.2.3 适应“高等学校应当面向社会,依法 自主办学,实行民主管理”的需要 ...	(8)
1.3 新的管理模式的基本框架	(11)
1.3.1 完善党委领导下的校长负责制, 充分发挥校长法定代表人的作用 ...	(11)
1.3.1.1 充分发挥好“党、政、学、教” 四个方面的职能作用	(11)
1.3.1.2 处理好党委书记和校长之间的 关系	(15)
1.3.1.3 建立科学化、民主化、制度化、 程序化的决策机制	(18)

1.3.1.4	建立主动接受师生员工监督的 机制和校务公开的制度	(22)
1.3.2	突出学院在办学中的重要地位和作 用,集中一切力量把学院建好	(25)
1.3.2.1	加强学院的内部建设	(27)
1.3.2.2	改善学院的外部环境和条件 ...	(28)
1.3.3	搭建和完善三大管理系统,使各项 管理工作有序而快捷地运行	(30)
1.3.3.1	教学管理系统	(30)
1.3.3.2	学生管理系统	(35)
1.3.3.3	党、政管理系统	(39)
1.3.3.4	配置若干个为教学和学生服务的 单位,完善学校的整体功能	(46)
1.3.3.5	组建为学校 and 师生员工提供全方 位服务的生活后勤保障体系 ...	(46)
1.4	新的管理模式的组织机构配置图示	(48)
2	普通高等学校新的运行机制的构建	(49)
2.1	新的运行机制的构成	(50)
2.1.1	改革用人制度,建立新的用人激励 机制	(50)
2.1.1.1	强化岗位意识,淡化身份观念, 破除专业技术职务和干部职务	

终身制	(50)
2.1.1.2 建立固定岗位与流动岗位相结合、 专职与兼职相结合、长期聘用与短期聘用相结合等多种形式的用人 机制	(51)
2.1.2 改革分配制度,建立新的分配激励 机制	(52)
2.1.2.1 新的分配激励机制必须坚持“按 劳分配,多劳多得,优劳优酬”的 原则	(52)
2.1.2.2 新的分配激励机制必须坚持分配 与岗位职责、工作业绩、工作态度和 贡献大小直接挂钩的原则 ...	(53)
2.1.2.3 新的分配激励机制,必须充分体 现分配要向优秀人才和关键性岗 位倾斜的原则	(54)
2.1.3 改革奖励制度,建立新的奖励激励 机制	(54)
2.1.3.1 奖励的目的	(54)
2.1.3.2 奖励的原则	(55)
2.1.3.3 奖励的方式	(55)
2.1.3.4 奖励项目设立的类型	(55)

2.1.3.5	奖励人数的比例	(56)
2.1.4	建立科学的监控考核体系、标准和办法,确保考核工作的公开、公平和公正性	(57)
2.2	新的运行机制的构思	(58)
2.2.1	铺设多种不同规格的“跑道”,为教职工提供事业成功的条件	(59)
2.2.2	为教职工创造多种参与竞争的机会,提供施展才华的舞台	(59)
2.2.3	关于教职工工薪收入的来源、渠道、机制和办法的构思	(60)
3	结束语	(64)

1 普通高等学校新的管理模式的构建^{*}

1.1 构建新的管理模式的原则

有利于实行党委领导下的校长负责制。党委统一领导学校的工作,支持校长独立负责地行使职权,充分发挥校长在办学中的作用。

有利于培养适应社会主义市场经济要求的具有创新精神和实践能力的高级专门人才。

有利于充分调动广大教师的积极性、主动性和创造性,做好教书育人工作。

有利于教职工和学生参与学校的民主管理与监督。

^{*} 简称《新的管理模式》

有利于提高教育教学质量和办学效益。提高学校在社会上的知名度和信誉度。

1.2 构建新的管理模式的基本思路

1.2.1 适应社会主义市场经济规律和运作方式的需要

高等学校生存在社会主义市场经济的环境之中,其教育活动必然受到市场经济规律和运作方式的影响和制约。如果仍然按照计划经济体制下的高度集中的办法(比如:教学计划一刀切,缺乏弹性和灵活性;一个模式培养人才,不鼓励竞争和冒尖;毕业生实行统一分配;科研成果无偿提供给生产部门;教育经费由国家统一配置等),显然是行不通的。因此,在社会主义市场经济条件下,高等教育要发展,并要肩负起为社会主义现代化建设培养和输送人才的重任,就必须积极、主动地建立与社会主义市场经济相适应的新的管理模式和运行机制。在办学的过程中,既要按照教育规律办事,又要适应市场经济规律的运作方式,并在实践中找到两者之间的最佳的结合点。比如,招生和专业的设置,就要按照供求规

律办事。充分发挥高校自身的判断和选择能力,搞好市场人才的预测和信息反馈。当市场对人才的需求结构和资源配置方式发生变化时,要灵敏地按照教育规律作出反应,适时地调整专业的结构和方向,优化人才的素质和质量,建立一种有效的适应市场经济需求的人才培养和调节机制。在制定教育教学计划时,要充分考虑到市场和社会对人才在专业知识、能力和素质等方面的要求,不断地对教育教学计划进行调整、补充和完善。同时,为了满足社会需求和学生的个人志趣,还要强调因材施教,鼓励个性化发展;通过改革,逐步实行真正的学分制。毕业生要实行供需见面,双向选择,自主择业。科研成果要实行有偿转让。教育经费要实行以国家配置为主,以多渠道地筹措经费为辅的体制。总之,高等教育只有适应社会主义市场经济规律才能发展。而社会主义市场经济要发展,也十分需要一种与其相适应的并为其服务的高等教育新的管理模式和运行机制的支持。

但是,由于高等教育是一种带有公益性的产业,有着其内在的教育规律和办学规律。因此,在整个的教育活动中不能完全实行商品化、市场化。只能积极地、适度地、有控制地引进市场调节机制,以克

服在计划经济体制下高度集中的教育体制带来的弊端和缺陷。当前,在社会主义市场经济条件下,要解决的问题,不是要不要使高等教育与市场经济相适应的问题,而是要解决如何适应以及如何建立在社会主义市场经济条件下,高等教育活动的国家调控、市场调节和高校自主办学之间的协调关系;如何处理好计划调节与市场调节、政府调控与学校自主办学之间的矛盾和问题。

总之,在解决上述种种矛盾和问题的过程中,必然要涉及到体制、机制、制度等方面的变革与创新,而构建新的管理模式和运行机制正是为了适应这种变革与创新的需要。

1.2.2 适应培养具有创新精神和实践能力的高级专门人才的需要

《高等教育法》中的第五条指出:“高等教育的任务是培养具有创新精神和实践能力的高级专门人才,发展科学技术文化,促进社会主义现代化建设。”第三十一条指出:“高等学校应当以培养人才为中心,开展教学、科学研究和社会服务,保证教育教学质量达到国家规定的标准。”全面贯彻执行《高等教育法》,认真培养具有创新精神和实践能力的高级专

门人才是每个高等学校义不容辞的职责。要真正完成这一神圣的职责,还任重而道远,需要下大力气在教育思想、教育观念、教育模式、教育教学制度、运行机制以及教学内容、教育方法等方面进行创新和改革。江泽民同志在第三次全国教育工作会议上的讲话中,就培养创新精神和创新人才问题提出了十分明确的要求,为我们指出了教育教学改革的方向。江泽民同志指出:“教育是知识创新、传播和应用的主要基地,也是培养创新精神和创新人才的重要摇篮。无论在培养高素质的劳动者和专业人才方面,还是在提高创新能力和提供知识、技术创新成果方面,教育都具有独特的重要意义。”同时还指出:“今天,面对世界科技飞速发展的挑战,我们必须把增强民族创新能力提到关系中华民族兴衰存亡的高度来认识。教育在培养民族创新精神和培养创造性人才方面,肩负着特殊的使命。每一个学校,都要爱护和培养学生的学习好奇心、求知欲,帮助学生自主学习、独立思考,保护学生的探索精神、创新思维,营造崇尚真知、追求真理的氛围,为学生的禀赋和潜能的充分开发创造一种宽松的环境。这就要求我们必须转变那种妨碍学生创新精神和创新能力发展的教育观念、教育模式,特别是由教师单向灌输知识,以考试

分数做为衡量教育成果的惟一标准,以及过于划一呆板的教育教学制度。学校的校长和教师,在精心培育人才方面负有特殊的责任,既要严格要求,又要平等待人,更要善于发现和开发蕴藏在学生身上的潜在的创造性品质。教师与学生之间要相互学习,相互切磋,相互启发,相互激励。这也是我们中华民族古已有之的‘教学相长’的一个优良传统。高等学校要在培养大批各类专业人才的同时,努力为优秀人才的脱颖而出创造条件,尤其是要下功夫造就一批真正能站在世界科学技术前沿的学术带头人和尖子人才,以带动和促进民族科技水平与创新能力的提高。这不仅是教育界的责任,也是全党全社会的战略性任务。在出人才的问题上,要鼓励和支持冒尖,鼓励和支持当领头雁,鼓励和支持一马当先,这不是提倡搞个人突出、个人英雄主义,而是合乎人才成长规律的必然要求。学得好的影响和带动学得不太好的,水平高的影响和带动水平比较低的,这样就可以促进共同进步与提高。必须坚决克服用‘一个模子’来培养人才的倾向。不准别人脱颖而出,谁一冒尖、一先进,就孤立人家,把人家挤压下去,以为这样大家都‘公平’了、舒服了,殊不知这是扼杀优秀人才,否定先进事物的极其错误的行为。如果让这种