

# 高等学校管理选集

北京师范大学  
高等学校干部进修班

一九八三年五月

## 前 言

为了适应我班进修学员学习研究的需要，我们将来我班的专家、教育工作者所作的专题报告，汇编为这本《高等学校管理选集》，同时也选进了几篇有关的重要文章，供内部使用。选集大致分为：高等学校管理基本原理和改革；高等学校教学管理、实验室管理；教师队伍管理和大学生的全面发展等部分。

由于时间仓匆，又受水平限制，不妥之处，请批评指正。

编 者

# 目 录

- 高等学校管理的一些基本原则和方法……………朱九思 (1)
- 我们是怎样进行学校管理改革的……………邓旭初 (38)
- 关于高等学校的科学研究及管理……………刘道玉 (45)
- 关于高等学校的办学规律……………樊恭煦 (72)
- 高等学校科学管理的几个问题……………王端庆 (94)
- 试论高等学校的领导体制和领导方式问题 ……王希周 (106)
- 改革高等院校领导体制的几个问题 ……邵金荣 (118)
- 北京市要办多种类型的高等学校  
……………北京市高教研究会 (135)
- 关于加强和改革高等学校管理工作的探讨  
……………顾 翔等 (152)
- 从现代科学技术的发展看高等学校改革的  
若干问题 ……虞承洲等 (172)
- 领导班子要有一个合理的智力结构 ……夏禹龙等 (218)
- 浅谈高校的教学管理 ……奚心雄 (228)
- 科研管理的现代化问题 ……骆菇敏 (250)
- 关于加强科研管理的几个问题 ……王家金等 (272)
- 科技工作者的道德规范 ……李国豪等 (283)
- 教育管理中的几个经济理论问题 ……厉以宁 (285)
- 教学计划管理的一些问题 ……王 森 (304)
- 教学质量管理的几个问题 ……王 森 (323)

加强教学管理 提高教学质量 .....	王 润等	(337)
教学组织管理 .....	李静波	(351)
关于实验室建设问题 .....	庄前炤	(384)
高等学校的实验室管理 .....	庄前炤	(394)

加强管理教育 促进学生全面发展

.....	北航高教研究会	(403)
关于高等学校教师队伍结构问题的探讨 .....	陈学飞	(421)
应把高等学校管理作为一门学科来研究 .....	蔡克勇	(449)

# 高等学校管理的一些 基本原则和方法

(一九八二年十一月十一日)

(华中工学院党委书记、院长) 朱九思

谈到高等学校管理，似乎可以作两种考虑：一种是狭义的，就是我们经常所讲的那些具体的行政管理工作、规章制度等等；另一种是从广义上理解的管理。譬如说，我们讲企业管理，就是讲如何把一个企业办好，提高经济效益，而决不只是讲搞好吃饭、住房、交通等这些行政管理工作。讲高等学校管理，实际上要涉及到高等学校的全部工作。今天我就打算讲得宽一些，在一定的程度上涉及到对高等学校的领导问题。对高等教育学，我没有专门研究。我只能讲一些自己在高等学校工作三十年的实际体会。虽然主观上想尽量讲得概括一点，但不一定能够讲好，只能凭经验讲，讲些意见供大家研究时参考。我准备讲以下三个部分：

第一，引言；

第二，原则；

第三，方法。主要是讲第二和第三部分。

## 一、引 言

“引言”这个词很笼统。这一部分我要讲的内容是：从斗争中开创新局面是一个思想路线问题；必须有一个良好的

精神状态，或革命风格，要做一个“有为之人”，而不要成为“平庸之辈”，更不要成为“昏愤之徒”。这些意见也不是我凭空想出来的，而是由于参加党的第十二次代表大会，学习十二大文件，以及从报刊上发表的社论、文章中所得到的启发。

我们都很熟悉，毛主席在一九三〇年写的《反对本本主义》这一篇文章，是一部战斗作品，思想内容十分深刻。它不仅提出了“没有调查就没有发言权”这个后来在党内成为马克思主义的起码常识的口号，不仅阐明了提出这个口号的理由，而且提出了“共产党人从斗争中创造新局面的思想路线”。也就是说，毛主席在五十二年前，在我们党的历史上就第一次提出了思想路线问题，而且把“从斗争中创造新局面”提到思想路线的高度。胡耀邦同志在党的十二大所作的报告，也提出要“全面开创社会主义现代化建设的新局面”。现在，我们大家都在学习十二大文件，我们每一个同志都要想一想，联系到我们的工作，怎样从斗争中创造新局面，并且把它提到思想路线的高度来认识。

今年十月二十五日，《人民日报》发表了一篇社论，题目叫做：“开创新局面要有什么样的精神状态？”我个人觉得这篇社论极为重要。它提出了这样一个重要问题：开创新局面，没有一个良好的精神状态是不行的。社论中讲，“开创新局面，要做的事情很多。重要的一条，是使广大干部群众，首先是领导干部，有一个好的精神状态，或者说有一种革命风格。”这种精神状态，或者说革命风格，胡耀邦同志在十二大的报告中把它概括为：“振奋精神，开拓前进，坚毅不拔，奋斗不息。”这篇社论在强调了这四句话之后，接

着就讲：“有了这样一种精神状态或革命风格，才能使十二大确定的方针任务得到很好的贯彻执行，在实践中取得更加明显的效果。”为了进一步来说明这个精神状态，这篇社论继续说：“要继续解放思想，勇于改革，勇于创新”；“要不怕困难，不怕挫折”；“要有创大业，攀高峰的雄心壮志”。这篇社论在后面还讲了：“要放开眼光，拿出魄力，以最佳的竞技状态，进行创造性的工作，在祖国辽阔的大地上干出一番前人从来没有做过的伟大事业。我们的后代回顾二十世纪末叶这段历史时，将会对我们作出评价。无非是三种可能：说我们是‘有为之人’说我们是‘平庸之辈’，说我们是‘昏愤之徒’。同志，请认真想一想，自己究竟属于哪一种人？”非常明显，我们应该做“有为之人”，不能做“平庸之辈”，更不能做“昏愤之徒”。但是究竟属于哪一种人，第一，要我们每个人自己想一想；第二，要让历史来评价，让我们的后代来评价。

另外，十月二十二日新华社报导了胡耀邦同志在陕西省西安一个干部会议上讲话的摘要，其中最重要的两句话是：“思想更加解放一点，改革更加大胆一点。”我觉得胡耀邦同志的这两句话也是提出了一个精神状态的问题，这和十二大精神完全一致。第一部分引言我就讲这么多。

## 二、高等学校管理的一些基本原则

关于高等学校管理的基本原则，我主要根据个人在学校工作三十年的体会提出以下五点。也可能不仅仅是这些内容，还有其他的原则，谈出来请大家讨论。

(一) 必须坚决按照党的路线、方针、政策办事，就今

后来说，就是必须坚决按照十二大的精神办事。

我觉得这是高等学校管理要遵循的第一条基本原则。我们正在学习十二大文件，学习要和我们的实际工作联系起来，要和我们如何把学校办好联系起来。十二大确定了翻两番这样一个非常宏伟的战略目标，我们的工作到底怎么办？这是一个极其严肃的问题。没有全党全国人民付出极大的努力，翻两番是不可能实现的。这不是没有信心的问题。我们大家都有信心，问题是怎样把信心变成事实。经济上实现翻两番的战略目标，需要大批人才。有的同志算了一笔帐，需要二千万。我国今年招收大学生三十万多一点，假定全部都是学工程的（事实上工科只占百分之六十几），四年以后学生毕业的时候，全国三十八万个全民所有制企业平均还分配不到一名大学毕业生。何况还有大批集体所有制企业更需要补充技术人员。很显然，依靠我们现有的普通高等学校是难于完成这一任务的，必须采取多种形式办学，这就要求全党重视教育，都按党的十二大的精神，真正把教育和科学作为战略重点之一。胡耀邦同志在十二大的报告中指出：“过去由于‘左’倾思想和小生产观念的束缚，在我们党内相当普遍、相当长期地存在着轻视教育科学文化和歧视知识分子的错误观念。它严重地妨碍我国物质文明和精神文明的建设。”过去确实是这样，孤立地搞经济，不重视教育，在经费安排上是“一生产，二财贸，凑凑合合搞文教”。党的十二大把教育和科学列为经济发展的战略重点，这在我们党的历史上是第一次。这是符合社会主义建设的客观规律的。现在国外流行着两句话：“生产力的竞争主要依赖于科学技术的竞争；科学技术的竞争主要依赖于教育的竞争。”我认为这两



句话是有道理的。它讲清楚了经济工作、科学技术和教育三者之间的关系。孤立地搞经济是不行的，经济的发展靠科学技术的进步，而科学技术的进步则靠教育为之培养人才。不培养出人才，科学技术从何而来？所以十二大确定教育和科学作为战略重点之一，是把教育摆在前面的。前一段报刊上宣传湖北省襄樊市，说襄樊市的经济发展快，是由于如何如何重视科学技术，这当然是对的，但不全面。据了解，襄樊市委很重视人才，重视落实知识分子政策。这几年他们从外地调去了五百多名科技人员，有了一批科学技术力量，才促进了生产的发展。所以把教育摆在科学的前面，这是合乎逻辑的。

党的十二大已把教育和科学列为经济发展的战略重点，我们高等教育怎么办？从宏观上说，整个高等教育怎么办，我们要考虑。从微观上说，我们每一所高等学校怎么办，也要认真地研究。执行十二大的决议，我们教育战线，从上到下，从宏观到微观，都要很好地研究教育如何开创新局面的问题。这是我们每一个同志都必须认真考虑的问题。

党的一系列方针政策我们都要认真贯彻执行。例如知识分子政策，对我们高等学校来说，就十分重要。党中央、毛泽东同志对知识分子历来十分重视。实践证明，没有知识分子的参加，革命不可能胜利。现在我们搞建设，更需要重视和培养大批知识分子。在高等学校执行知识分子政策，有许多问题要我们认真研究。例如评定和提升教师的职称，就是一项政策性很强的工作。到底怎样做好，现在是看法、做法都不尽一致。虽然不能说有什么根本的分歧，但我觉得有必要提高到执行知识分子政策的高度来加以研究。对于教师评

定和提升职称，教育部规定了具体的标准，很全面。既有政治思想方面的要求，又有业务能力方面，包括教学、科学研究和外语水平方面的要求。按照这个标准执行，有利于促进教师思想上和业务上的提高，促进教学工作和科学研究工作的开展。这个标准，也就是党的知识分子政策在这一方面的具体体现。据了解，现在许多学校对这个问题掌握得很好，符合党的政策，符合教育部规定的提职标准。但是也有的值得商榷。比如说“副教授提到哪一年”有的说提到一九五四年，有的说提到一九五五年，有的说提到一九五六年。我觉得这种提法值得商榷，既不见之于党的政策文件，也不见之于教育部的具体指示。我们可以找一找，哪里有这样的规定，说什么提升副教授职称只能到哪一年，过了那一年说什么也不能提。党的政策哪有这一条，这叫做论资排辈。现在我们党的干部要“四化”，其中就有一个年轻化。我们的教师队伍现在也是老化得不得了。干部要“四化”，教师却要老化，这是很离奇的，但确有这样的事情。另外一种情况就是规定数字，分配具体指标。调整工资可以这么干，比如说有一次调整工资，规定只能调百分之四十。定编制更需要一个具体数字，几比几，多少人。但提职称完全是看他本人的条件是否合乎标准，事情非常清楚。但确有这样做的，层层分配提升指标，省里分到学校，学校分到系，系分到教研室。当然这样做的可能只是个别地方，这不仅值得商榷，而且可以说是错了。还有一些说法，什么提多了，少了。多了、少了不是一个政策。党的政策有明确规定，教育部有提职的具体标准，那是政策。凡合乎那个标准的都应该提，何况还要经过学术委员会评议，还有一个投票。因此你说多了、少

了,怎么叫做多,怎么叫做不多?这是个什么政策?还有人讲这次提职称要拔尖。当然我们平时讲,在教师里面要拔尖,在学生里面要拔尖,在干部里面要拔尖,那是说要把最优秀的拔出来,加以特殊的培养。但现在是按一定的标准来评定职称,你如果说拔尖,问题又来了,这又是个什么政策?拔尖不是评定和提升教师职称的政策。毛主席讲过一句重要的话:“政策和策略是党的生命。”我觉得这句话非常重要。中央现在非常重视如何进一步贯彻执行党的知识分子政策,今年春天还发布了一个文件,要求全国各地检查落实知识分子政策的情况。中央这个指示非常重要,我们上上下下都在这样做。我觉得评定教师职称也要认真执行中央的这个指示,按照党的知识分子政策办事。现在虽然有许多地方做得很好,但也有那么一些个别的现象,个别的做法和说法,不符合党的政策。我在我们校内的一个会议上讲了,我们可是要严肃对待这个提升教师职称的问题,不要不知不觉地在那里犯错误。我们头脑要清醒一点,一定要按照党的政策办事,不要按照道听途说的那一套来办。我说很可能不知不觉犯错误,最后回过头来检查,原来就是没有按中央的政策办事,没有执行党的知识分子政策。在这个问题上,在湖北,在武汉是有教训的。第一个教训是当年徐懋庸同志在武汉大学犯错误,虽然没有给他处分,但不得不调离武汉大学。那时犯错误也许是由于在解放初期,没有经验。后来徐懋庸同志被错划右派,受到了不公正的待遇,现在他已经去世了,本来没有必要再提他犯的错误。我现在讲一讲,目的也是为了从中得到借鉴。因为就在前不久,我们武汉地区的一所高等学校又有一位负责同志,也是因为在知识分子政策上出了问题

而不得不调整他的工作。并且告诉他，就是在知识分子问题上出了毛病。我们谁也不愿意犯错误，但犯错误并不难，如果不按党的方针政策办事，你迟早得犯错误。当然工作中有缺点难免，现在有，将来也会有，问题是在大的方面要注意。说老实话，在教师提职称这个问题上，我感觉肩膀上的分量是很重的，因为这件事政策性太强了。不是讲不要在执行知识分子政策上犯错误吗？从徐懋庸同志一直到前不久这位高等学校负责同志的变动，一个是三十年前，一个是三十年后，恰好都是在同一个问题上犯了错误。

以上这一条原则虽然是老生常谈，但政策和策略是党的生命，就具体工作来说，也是做好工作的关键，是极为重要的。

(二) 必须认真总结解放以来高等教育的经验，真正按照中国的情况办事，真正走中国的道路。

解放初期由于帝国主义对我们封锁，我们自己对办高等教育又缺少完整的经验，在那种历史条件下，我们只有学苏联，按苏联的模式办。这是必要的，也取得很大的成绩，对这一点丝毫不要怀疑。问题是现在不是五十年代，现在已进入八十年代了。如果说开始我们没有经验，那现在我们已经有三十年了。我们应该认真总结一下三十年来办高等教育的经验，中专也是一样，普通教育也是一样。

小平同志在十二大的开幕词中很强调我们中国人必须按照中国的情况办事，走中国的道路。这是很对的。如果我们不认真地总结经验，走中国道路这个问题就解决不了。最近几年，我们和西方国家的来往多了，对美、英、日、德等西方国家高等教育的情况了解多一些，对苏联高等教育的情况比较生疏。三十年前的情况我们了解，我们办高等教育的许

多做法就是那时从苏联学来的。但是现在苏联也有了很大变化。一个多月以前，我看到两份材料，一份是北京师范大学的研究生李春生同志写的论文《苏联高等教育的整体化》，一份是机械工业部所属的八所工科院校整理的《苏联、东欧工程教育综述》。这两份材料都很好，它具体地说明了几十年来苏联高等教育的变化发展情况。在第二份材料中，很坦率地指出，我国高等工科教育基本上还是五十年代的苏联模式。这个话我是赞成的。文科、理科高等学校的情况我了解不多，至少就我们工科大学来说是这个情况；大体上还是五十年代从苏联学来的那种模式，在那个框框里还没有跳出来。文、理、农、医的情况可能比我们工科好一点，但是从全局来说，基本上也还是五十年代初期从苏联学来的。五十年代那样做是必要的，不这样看，不是历史唯物主义的观点。问题是现在不是五十年代了。现在苏联的高等教育根据三十年来科学技术的进步和他们国家的情况，已经有了许多改变。更何况我们还有我们自己的国情，三十年来也有我们自己的实践经验，我们就更应该总结自己办学的经验和教训，真正按中国实际情况办事，完全没有理由抓住过去那一套老框框不放。过去三十年，我们有许多好的经验要肯定，要总结，要继续发扬。但是也有不好的做法，或者过去虽然是可行的，现在已经不能适应新情况了，不能适应科学技术的发展和现代化建设的 requirements 了，那就应该改革。所以，教育部提出了要总结我们三十年来的经验，这是很好的。否则，怎么谈得上走中国的道路？怎么能够适应翻两番的战略目标的要求？我看是不行。

认真总结经验，关键在于在马列主义、毛泽东思想基本

原理的指导下，真正从实际出发，不带任何框框。也就是十二大文件里所说的，“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路”。如果只准在某种框框里总结，稍微跳出这个框框似乎就不合适了，那怎么总结呢？那就没法总结经验了。现在我们国家经济战线上在这方面是最好的。有一个重要的客观原因，就是经济工作逼着我们赶快拿出办法来，否则就上不去，而且会出现赔钱、停工、物资匮乏、物价上涨等一连串的问题。经济工作是立即见效的，逼着我们非研究不可。现在国务院有一个经济研究中心，硬是集中了一批人研究经济工作。首先研究经济体制的改革问题，也就是说过去我们跟苏联学的那一套不行了，那是吃大锅饭，不讲究经济效益。我们现在再也不能吃大锅饭了。问题就来了，怎么改？世界上又没有另外一套现成的模式，要靠我们自己总结经验，按中国的情况办事，在经济工作上真正走出一条我们自己的道路。经济工作现在很活跃，虽然问题没有完全解决，还是在认真研究，一边研究一边情况就在好转。十二大开了，我们相信其它战线包括我们教育战线也一定会这样做。

### （三）必须具体研究高等教育的特点。

研究高等教育的特点，也就是研究高等教育的特殊性、特殊的规律，研究如何在高等学校具体地执行党的方针政策。如果不研究这些特点，我们的工作只能一般化。我想试图提出一些特点，不是全部，让我们共同来研究。

第一个特点，教育工作周期比较长。不象经济工作，工业、农业立刻见效。现在是调整时期，许多工厂生产情况正常，从厂长、书记一直到干部、工人就日子好过，奖金可以

照发。有的工厂生产不正常，从厂长、书记一直到干部、工人就日子难过，有时靠借钱发工资，奖金就更没办法。工业生产产值多少，经济效益如何，是立即见效的。农业生产也是如此，雨下多了受灾，不下雨也受灾。现在农村实行生产责任制以后，皆大欢喜，农村情况同前几年大不相同了。教育工作不能立刻见效。到底这个学校办的怎么样，到底德、智、体表现怎么样，不能立刻表现在数字上，压力不大。在这种情况下，可能有两种态度：一种态度是因为教育的周期长而松懈，工作抓得不紧，大而化之，认为反正预算也定了，工资照发，不象有的工厂要借钱发工资。另一种态度是正因为周期长而更加兢兢业业，把工作做得更好一点。显然，我们应该采取第二种态度。如果是大而化之，工作抓的不够紧，天长日久，一年、两年、三年、五年变化不大，结果有的学校上去了，相形之下你就落后了。用党的标准来衡量，这是什么问题呢？这就成了“平庸之辈”，即或不是“昏愤之徒”，至少是“平庸之辈”，不管你愿意不愿意就成了“平庸之辈”。

正因为教育有周期长的特点，就要有预见，有预测。就整个国家来说，要做好人才预测。我国现在对于人才需要的预测，可以说是相当差的。不久之前，新华社的两位记者，在报上发表过一篇文章，谈了我国目前培养专门人才与需要脱节的情况。现在我们每年招生也都有一个计划，但都是各个高等学校根据自己的师资、设备条件提出的各专业招生数字，报到上面以后只是汇总了一下。到了毕业分配时，问题就暴露出来了。尽管从总的方面说，目前我国培养的大学生，远远满足不了经济和社会发展的需要，但在某些专业却

供过于求，分配不出去。这就暴露出我们计划工作上的缺陷，没有做好人才预测。教育工作周期长，做好人才预测十分重要。否则不仅造成供需脱节，影响现代化建设，而且造成严重浪费。

做好人才预测，虽然主要靠国家计委、经委、教育部等领导机关来抓，但就我们高等学校来说，也要考虑怎样发挥潜力，更好地适应国家的需要。

正因为教育有周期长的特点，我们高等学校在考虑工作时就要有一个长远打算。十二大已经画出了宏伟的蓝图，不管上面要求不要求，我们自己应该考虑，我这个学校到一九八五年应该是个什么样子？到一九九〇年、一九九五年以至二〇〇〇年是个什么样子？尽管从年龄来说，现在我们许多学校的领导人年岁大了，不知哪天去见马克思，就是还不会去见马克思，也总要退居第二线，但那是另一回事。我们还是要想一九八五年、一九九〇年一九九五年、二〇〇〇年要把学校办成一个什么样子，因为这是党的事业。我在学校工作了三十年，用最简单的体会来说，一个专业要办到具有初步基础，包括师资队伍实验室规模、教学经验、科学研究工作、图书资料等等都初具规模，一般说要十年。一个大学要打下初步基础，一般说至少得二十年。如果要办好，办出水平，那就不是十年、二十年，而是三十年、四十年、五十年、六十年、七十年，甚至上百年，百年以上。我们是社会主义国家，是计划经济，而且十二大确定了今后二十年经济发展的战略目标。教育是战略重点之一，培养专门人才也必须有一个与翻两番相适应的长远计划，这是一；第二，教育工作的对象是人，培养人的周期长；第三，教育的具体内容



又是科学技术，而科学技术现在是日新月异，发展的非常快。跟得上，就办得好一点；跟不上，虽然你想办好，但实际上不是那么一回事。所以办教育必须看得远一些，要有科学的预见、预测。既要做好当前的工作，又要考虑到今后。

第二个特点，是科学技术发展的非常快，必须重视知识的更新。不仅工业需要这样，科研机关需要这样，学校更应该这样，因为学校的任务是培养人才，同时还要出科研成果。现在的科学技术是日新月异。过去从实验室试验成功到工厂批量生产，慢的要三、四十年，后来缩短到二十年，十年。现在当然也有些长的，有些特殊的，现在外国有的企业就在研究十年后的产品。但一般说来，现在一个新产品，从实验室到工厂生产，周期大大缩短了，只要三年到五年。在这种情况下，高等学校怎么办？一些新东西非讲不可。如普通物理，要大大的改，古典的部分在中学学了，我们要讲古典的部分就必须增加深度，更要增加近代的部分。至于说近代的占多少，古典的占多少，比例可以研究。总之，古典部分要压缩，近代部分要增加。重要的是要加强基础，才能适应现代科学技术发展很快、知识更新很快这个特点。不注意这个特点，我们的教学就要脱离实际。又如随着科学技术的发展，数学方法的运用特别广泛，不仅是工程方面，包括人文社会科学方面，财经方面，也越来越多地运用数学方法。现在搞财经的不具备相当的数学知识，就搞不了财经工作。在经济学方面，现在世界上最热门的是数量经济学。马克思主义的经济学，资本论，当然很重要，当然要学，这没问题。但现在数量经济学很重要。而数量经济学就需要大量的数学基础。过去，我们的经济工作，注意定性研究多一些，对定