

高等学校管理

朱九思 蔡克勇 姚启和 主编

华中工学院出版社

高 等 学 校 管 理

朱九思 蔡克勇 姚启和 主编

华中工学院出版社

高等学校管理

朱九思 蔡克勇 姚启和 主编

责任编辑 李白超

*

华中工学院出版社出版

(武昌喻家山)

湖北省新华书店发行 各地新华书店经售

武汉市江汉印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 14.25 字数: 35,000

1983年5月第1版 1983年5月第1次印刷

印数: 1-45,000

统一书号: 7255-002 定价: 1.70元

前 言

为了全面开创社会主义现代化建设的新局面，力争在本世纪末实现工农业年总产值翻两番的战略目标，党中央已经把教育和科学列为经济发展的战略重点之一。教育在现代化建设中的地位和作用，正在被越来越多的人所重视。我国高等教育事业必将有一个大的发展，社会主义现代化建设对高等学校提出的要求也将越来越高。如何加强高等学校的管理，使高等教育能够与现代化建设的要求相适应，培养出更多的合格人才和创造出更多的科学研究成果，这一问题已经非常突出地摆在高等教育工作者面前。越来越多的同志在关心和研究高等学校管理问题。为适应这一形势的需要，我们编写了这本书。

高等学校管理学是一门新学科，是高等教育学和现代管理科学相交叉而形成的一门应用性很强的学科。在我国，高等教育学和管理科学都是在近几年才得到发展的，高等学校管理学则更是处在襁褓之中。它作为一门独立学科的体系还不成熟，许多问题有待研究。虽然我们参加编写工作的多数同志在高等学校从事实际管理工作多年，但是都对高等学校管理学研究不够。只是从实际工作需要出发，感到很有必要通过学习和总结，编写出这样一本书，抛砖引玉，并就教于专家学者和同行们。

谈到高等学校管理，似乎可以有两种理解：狭义的理解是指具体的行政管理、规章制度等等，从广义上理解的管理涉及到如何做好高等学校的全部工作。本书从现在高等学校管理工作干部的实际需要出发，不仅涉及到高等学校各个主要方面的工作，而且吸收了高等教育学、高等教育发展史和管理科学的有关内容，汲取国内一些高等学校的经验，借鉴国外高等学校的长处，力求

比较系统地阐述高等学校管理的理论和实际问题。在论述方法上，既注重理论分析，又引用了若干实例。

目前，我国高等教育正处在改革之中。一些妨碍前进的老框框老套套将被破除，一些新经验新作法正在探索中。因此，我们在编写时注意力求体现改革精神，并且尽量吸收了目前一些高等学校管理改革试点的经验。但是由于编写者的认识水平所限，许多新的作法也还要有一个探索试验的过程，特别是诸如高等学校的招生和分配制度、人事制度、财务制度、工资制度等这些涉及整个高等教育体制的问题，绝非编写者从高等学校管理的角度所能论及。正如教育部长何东昌同志所说，教育的改革将是全面的系统的。“这场改革从整个来说，不可能一蹴而就，也不会一劳永逸，而是一个相当长的过程。各级领导同志要充分估计到这场改革的复杂性和艰巨性，既要有紧迫感，又要保持清醒的头脑。”

“一切改革都要经过试点，看准了以后再加大力推广。领导干部应当努力做到既有勇于改革的品格，又有实事求是的科学态度。”^①因此，这就有赖于我们高等教育工作者，在改革的实践中去不断地研究新情况，解决新问题，总结新经验。

本书由朱九思、蔡克勇、姚启和主编。书中各章分别由下列同志执笔编写：

第一、三、八、十三章 蔡克勇

第二章 姚启和

第四章 周应良，邹 勇，龙国斌

第五章 汪德明，王小梅，宋曼云，王绥平

第六章 胡元斌

第七章 刘献君

① 何东昌：《教育改革要从中国的实际出发》，载 1983 年 3 月 3 日《中国教育报》试刊 1 号第一版。

第九章 汪德明，王振中

第十章 熊保春，李开明，曹安利，傅绍雄

第十一章 方 兵，邓 屏，谢仰丰，张德英，郭如心，
王文英

第十二章 由华中工学院总务处、财务处提供材料

在统编时，某些章节由主编作了改写；傅绍雄作了许多具体编辑工作。

本书在编写过程中得到华中工学院教务处、科研生产处、总务处、党委宣传部等部门的负责同志和华中工学院出版社编辑部的支持和帮助，有的同志对初稿的有关部分提出过宝贵意见，我们特在此一并致谢。

由于编写者的水平有限，加上编写时间匆促，书中难免有不妥之处。编写者都是在理工科院校工作，对综合大学、农、医、财经、政法等院校的情况不熟悉，所以书中有些论述难免有一定的局限性。我们诚恳地希望读者多提批评意见。

编 者

一九八三年三月

目 录

高等学校管理的若干基本原则和方法

(代序)	朱九思 (1)
第一章 绪论	(33)
第一节 高等学校管理的对象和研究方法	(33)
第二节 高等学校管理的原则	(45)
第三节 研究高等学校管理的意义	(56)
第二章 高等教育的性质和任务	(62)
第一节 教育的本质和职能	(62)
第二节 教育是经济发展的一个战略重点	(74)
第三节 高等教育要同经济和社会的发展 相适应	(81)
第四节 党的社会主义教育方针	(88)
第三章 高等教育的结构	(96)
第一节 高等教育的合理结构	(96)
第二节 高等学校内部的合理结构	(105)
第三节 高等学校应当成为教学和科研的中心	(120)
第四章 高等学校教学的特点及其组织管理	(134)
第一节 高等学校教学的特点	(134)
第二节 培养人才的模式——教学计划	(143)
第三节 教学内容和教学方法	(154)
第四节 教材建设和教学手段现代化	(159)
第五节 教学质量的管理	(166)
第六节 研究生的培养与管理	(171)
第五章 高等学校科学研究的特点及其组织管理	(177)

第一节	高等学校是国家科学研究力量的 一个重要方面军·····	(177)
第二节	高等学校科学研究的任务和特点·····	(182)
第三节	科学研究的计划管理·····	(187)
第四节	科学研究力量的组织·····	(196)
第五节	科技成果的管理·····	(205)
第六节	学术交流和学会活动·····	(216)
第七节	科技档案的建立和管理·····	(225)
第六章	高等学校教师队伍的建设·····	(233)
第一节	高等学校教师的地位和作用·····	(233)
第二节	高等学校教师队伍的最佳结构·····	(237)
第三节	高等学校教师的培养提高·····	(247)
第四节	高等学校教师的使用和管理·····	(254)
第五节	进一步落实党的知识分子政策·····	(261)
第七章	高等学校学生的思想政治教育·····	(265)
第一节	大学生思想政治教育工作的地位、 作用和特点·····	(265)
第二节	大学生思想政治教育的任务和内容·····	(272)
第三节	大学生思想政治教育的原则·····	(282)
第四节	大学生思想政治教育的途径和方法·····	(290)
第五节	建设一支宏大的学生思想政治工作 队伍·····	(297)
第八章	大学生第二课堂的功能及其组织管理·····	(308)
第一节	大学生第二课堂的意义和作用·····	(308)
第二节	大学生第二课堂的特点和形式·····	(321)
第三节	大学生第二课堂活动的领导和组 织管理·····	(326)
第九章	高等学校实验室和校办工厂的建设和管理·····	(331)

第一节	实验室的建设和管理·····	(331)
第二节	校办工厂的任务和管理·····	(336)
第十章	高等学校图书馆的管理·····	(342)
第一节	高等学校图书馆的性质、地位和职能·····	(342)
第二节	高等学校图书馆管理的原则和方法·····	(346)
第三节	高等学校图书馆的领导和组织管理·····	(351)
第四节	关于高等学校图书馆的现代化·····	(355)
第十一章	高等学校体育卫生的组织管理·····	(360)
第一节	高等学校体育工作的组织管理·····	(360)
第二节	高等学校卫生保健的组织管理·····	(371)
第十二章	高等学校后勤工作的作用及其管理·····	(376)
第一节	高等学校后勤工作的作用和管理 原则·····	(376)
第二节	高等学校技术物资供应工作的管理·····	(379)
第三节	高等学校的财务管理·····	(383)
第四节	高等学校生活后勤的管理·····	(390)
第五节	建设优美的校园·····	(397)
第十三章	高等学校的领导体制和管理体制的改革·····	(401)
第一节	领导体制和组织机构·····	(401)
第二节	领导人员的最佳结构和领导艺术·····	(407)
第三节	怎样当好教研室、研究室主任·····	(414)
第四节	高等学校管理体制改革的探讨·····	(419)
第五节	管理人员的培养提高·····	(438)
第六节	培养良好的校风·····	(443)

高等学校管理的若干基本原则和方法*

(代 序)

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”，

*本文是作者1982年11月11日在中央教育行政学院的一次演讲。

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？》我觉得这篇社论很重要。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,自己究竟属于那一种人?”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道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，现在是看法和做法都不尽一致。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升职称标准。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规定。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，提少了。多了、少了不是一个政策。党的政策有明确规定，教育部有提升职称的具体标准，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。我在我们校内的一次会议上讲了，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，就是讲的最后回过头来检查，原来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教训。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。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调动，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)必须认真总结建国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，也取得明显的成绩，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的经验了。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。

邓小平同志在十二大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、西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。第二份材料很坦率地指出,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,至少就我们工科学校来说是这个情况,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,不这样看就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,也已经有了许多改变。更何况我们还有自己的国情,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要 求了,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。