

高校管理讲座集

华中师范学院高校干部进修班编印

一九八二年七月

前 言

华中师范学院受教育部委托，举办高等学校干部进修班，负责培养南地区高等院校处、系级中层领导干部，第一期于1982年2月

1982年5月，我们邀请湖北省教育局和武汉地区一些高等院校的领导同志来进修班讲课，内容主要是高等学校领导体制和管理工作中的一些重大问题，先后共讲课六次，每次参加听课的，除进修班第一期全体学员外，还有其他高等院校的同志共三百余人。

为了满足进修班教学和其他高等院校同志的要求，经征得讲课人的同意，我们将这六次讲课的内容，根据讲稿和录音，编印了《高校管理讲座集》一书。对于这六位领导同志和所在单位所给予进修班的热情支持和巨大帮助，我们谨再次表示最诚挚的谢意。

华 中 师 范 学 院
高等学校干部进修班

1982年7月

目 录

当前高等教育工作中的若干问题..... 潘任之 (1)

效益与效率

——关于高等学校管理科学化和领导体制问题..... 朱九思 (10)

高等学校思想政治工作的科学化问题..... 刘介愚 (21)

关于高等学校的科学研究及管理..... 刘道玉 (32)

当前高等学校教学工作中的几个问题..... 童懋林 (47)

后勤工作，必须讲究效果

——谈谈高等学校的后勤管理工作..... 许启荣 (64)

当前高等教育工作中的若干问题

湖北省教育局副局长 潘任之

中南地区高校干部进修班的任务，主要是提高学员的政治理论和教育理论水平。今天，我想把高等教育工作中已经遇到的但没有很好地解决的一些重大问题，提出来与大家共同研究，跟同志们交换意见。

一、关于正确对待历史经验问题

党的十一届六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》，运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点，实事求是地、正确地估计了建国以来党领导全国人民进行社会主义革命和社会主义建设的成就、错误及其基本经验，科学地阐述了毛泽东同志的历史地位和毛泽东思想，这对我们总结高等教育工作三十二年的历史经验，具有十分重大的意义。

《决议》指出：“建国三十二年来，虽然我们犯过许多错误，甚至象‘文化大革命’那样全局性的严重错误，但是我们的成绩还是主要的。”这个基本论断，我认为同样适用于高等教育工作。回顾一下我们走过的路程，自建国开始到基本完成社会主义改造期间，高等教育是沿着正确道路前进的。当时，有效地改造了旧的高等教育制度，进行了院、系调整，确定了专业设置，培养了大量的专门人才，初步建立了适应我国国民经济和社会发展需要的高等教育制度。转入全面建设社会主义时期后，高等教育在数量上又有很大的发展，在质量上也有进一步的提高，取得了重大成就。1958年后，虽一度出现过对高等教育发展要求过急和忽视高等教育发展规律的倾向，但在经过系统总结经验教训的基础上，制定了高教“六十条”，为高等学校指明了继续前进的方向。十年“文化大革命”给高等教育造成了极大的破坏，是一场严重的灾难。粉碎林彪、江青反革命集团后，党中央领导广大干部和群众拨乱反正，使高等教育工作迅速得到恢复，并开始走向正常。但同时也曾一度受到急于求成思想的影响。党的十一届三中全会及时纠正了这个错误，重新确立了马克思主义的思想路线、政治路线和组织路线，接着又提出了“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，从而促进了高等教育在扎扎实实的基础上更健康地向前发展。三十二年来，我国的高等教育工作走过了一段曲折的道路，但总的来看，应该承认成绩是主要的，经验是比较丰富的。有一种观点认为，建国以来，我们党所走过的道路，都是不可取的，认为我们的高等教育从理论到实践都是不可取的，主张今后改弦易辙，另找出路。这种观点，显然是没有根据的。历史经验证明，为了适应四化建设的需要，我国的高等教育既不能照搬苏联的一套，也不能照抄英、美的一套，必须走自己的道路，建立适合我国国情的社会主义的高等教育体系。要建立这样的体系，离开

我们现有的基础，离开正确地总结我们的历史经验，是不可能的。解放后，为建立适合我国国情的高等教育体系，毛泽东同志进行过艰苦的探索，提出了许多宝贵的思想。虽然也走过弯路，但三十二年来，我们确实积累了丰富的正反两方面的经验。只有认真加以总结和吸收，肯定和发展正确的东西，分析和扬弃错误的东西，才有可能建立起中国式的社会主义高等教育体系。要总结好历史经验，就必须正确地对待历史经验，关于这个问题，我讲三点意见：

1、要坚持实践标准的原则。什么是正确的，什么是错误的，这是总结历史经验首先要弄清的问题。检验真理的唯一标准是社会实践。那么，衡量教育工作正确与错误的标准是什么呢？我认为主要表现在教育质量上。凡是哪个时期培养出来的大学毕业生，受到社会欢迎，受到使用单位的赞扬，就说明那个时期的高等教育工作是正确的，有成效的。如建国以后到基本完成社会主义改造期间，贯彻执行高教“六十条”期间和1977年高等学校改革招生制度后到现在的大学毕业生，都是比较受社会上的欢迎的。主要原因是这几个时期的教育工作，都是在总结了正反两方面的经验后，基本上是按照教育规律进行的，教学秩序也比较稳定。所以在总结历史经验的时候，我们应特别注意总结这几个时期的历史经验，这对于提高认识，明确前进方向是很有帮助的。

最近，许多学校都在总结近四年来的工作经验，这是十分必要的，因为这四年的工作带有恢复性质，是在充分肯定“文化革命”前十七年的经验基础上前进的。认真总结这段工作，不仅可以正确估价这四年的工作，同时也可以基本上弄清过去十七年的经验教训，以及“文化大革命”中在教育问题上的根本错误。现在难度较大的是对学生的质量如何估价？例如：77级学生质量是比“文化大革命”前提高了，还是降低了？我们应当对教学计划、课程设置和教学内容等方面进行分析、研究，这是一个方面，但更重要的是要向社会作调查，了解社会上对现在大学毕业生在实际工作中表现的评价，并以此作为总结经验，改进工作的重要依据。

2、要采用分析的方法。对历史经验不能绝对化，要进行具体的历史的分析，“文化大革命”中所形成的那种“对的一切都对，错的一切都错”，“功劳往一个人身上写，错误往一个人身上推。”的作法，显然不是马克思主义的态度。对过去许多成功的经验，尤其是一些基本经验，是应该充分肯定并加以发扬的，但是切不可把这些经验绝对化，凝固化。有的经验在当时是正确的，现在就不一定都正确，有的是基本正确，但也含有错误的成份；有的即使正确，也不一定尽美尽善。比如：一九五二年我们学苏联，进行全面的院、系调整，这在当时是正确的，对改变旧中国高等教育布局不合理的状况，对国民经济的恢复和发展，培养急需人才等方面，都起了很好的作用，但是也带来一些不良的后果。主要是文、理、工分开，专门化学院过多，专业搞的太窄，削弱了基础理论。现在看来，这种作法不利于培养具有宽厚基础知识的专门人才。再比如：1961年制定的高教“六十条”，它是在比较系统地总结了过去经验教训的基础上，提出了为办社会主义的高等学校的基本规章制度，其基本内容至今仍然适用，但它也不是尽美尽善的。它对科学研究工作在高等学校中的地位和作用就讲得很少。所以，我们不能满足于已有的经验，要看到客观情况在不断的变化和发展，当前摆在我们面前有许多新情况、新问题，等待我们去解决。也有许多问题是我们过去没有遇到过的，只靠过去的经验是解决不了这些新问题的。因此，必须在原有的基础上有所创新，有所前进。正如列宁所说：“全部问题在于不要满足于我们从以往的经验中获得本领，一定要

前进，一定要争取更多的东西，一定要从比较容易的任务过渡到比较困难的任务。否则就不可能有任何一般的进步。”对过去错误的东西，同样要进行具体分析，不能不加分析地简单地全盘否定。过去的所谓“教育革命”，作为“文化大革命”的一个重要组成部分，我们必须从根本上加以否定。但是对其中的一些具体问题，则应作具体分析，否则就很难划清是非界限。比如，毛主席曾多次提出过，要从有实践经验的工人、农民中选拔学生。过去把它作为高等学校招生的唯一办法，当然是不对的。但从发展工农高等教育这个角度来看，还是正确的。这样做，确实能培养出一批理论与实践相结合的、能够解决各种实际问题的专门人才，凡是办得好的职工高等学校都证明了这一点。我省经过正式批准的职工高等院校有30多所，还有一批正在考核，考核完后向中央报批。不仅如此，就是普通高等学校的某些专业，特别是一些文科专业，招收一部分有实践经验的，有一定文化程度的工人、农民入学，对提高大学生的质量也是有好处的。今年大学招生就决定中国人民大学的哲学、国际共产主义运动史、中共党史、法律和新闻等专业招收具有实践经验的在职干部。这种作法，目前在世界上已经越来越受到重视。因为随着科学技术的飞速发展，人们要适应现代化大生产的要求，就必须不断地受教育，一次受教育的概念已显得过时。可见，高等学校向成年人开门，已是历史发展的必然趋势。

3、要上升到理论的高度。理论是建立在总结经验的基础上的，但经验本身还不是理论。经验往往带有一定的狭隘性、局限性、主观性和片面性，是一定时期，一定历史条件下的产物。所以我们在总结历史经验时，必须注意从理论上提高，把经验升华到理论高度。通过总结历史经验，找出带规律性的东西，用以指导我们的工作。由于我们教育行政部门过去对高等教育理论研究得不够，因而在总结经验时，往往出现就事论事的现象。虽然也不断总结经验，但是收效不大。从我省高教事业发展的情况看，曾犯过两次大起大落的错误。1958年在左的思想影响下，我省高等学校由二十多所猛增到五十八所，（未备案的还未计算在内），几乎县县都有大学，当时搞高等教育事业费预算，仅基建费一项就达四亿多元，此外，还有普通教育经费等，钱数更多，结果脱离了人力、财力、物力各方面的实际可能，到1961年不得不进行调整，新建学校除一所保留外，其余全部下马。1978年又搞了一次大发展，从原来的二十五所猛增到五十九所，于是，这几年又不得不进行调整，到现在后遗症还很大，这个教训是十分深刻的。今后高教事业的发展，一定要注意与国民经济的发展相适应，必须切实考虑办学的需要与可能。

比如，对于如何正确对待基础理论课的问题，这些年来，在高等教育中反反复复众说纷云。时而说基础要加强，时而又说基础要取消，始终未能得到正确的解决。过去一提教学改革，首当其冲的就是要改革基础理论课。“文化大革命”时期发展到了登峰造极的地步，就是所谓“火烧三层楼”，取消基础课，解散教研室。为什么过去一提到改革就有人想搞掉基础理论课？根据何在？这很值得从理论上作一番探讨。过去流行过一种观点，认为对学校的教学过程来说，也要提“实践——理论——实践”才是唯物主义的，如果提“理论——实践——理论”就是唯心主义的。因此，长期以来把认识过程的一般规律同教学过程的特殊规律混同起来了，不承认学校的教学过程是从学习间接经验和理性知识开始的，认为教学过程应按照唯物主义的一般认识路线，从实践开始，于是，就出现了“在干中学”，“以干代学”等一系列违反教学规律的错误做法，严重影响了教学质量。这个问题如果不从理论上加以澄清，将来还可能出现反复。诚然，认识来源于实践，理性认识依赖于感性认识，这是

唯物主义的认识路线。但这是就人类认识的总体和认识的本源来说的，也就是从认识的全过程来说的。然而，具体到每个人的认识过程，就不一定完全如此。人们对客观事物的认识，不可能事事都依靠直接经验，大量的的是依靠间接经验，学校教学过程的一个重要特点，就是学生在教师指导下，通过学习间接经验来获得理论知识。虽然在校学习期间也强调参加实践，但其目的还是为了加深对理论的认识，为今后的实践打基础。从这个意义上说，学校的教学过程可以是“理论——实践——理论”，这个公式并没有错，不能认为这是唯心主义的。当然，我们也不能因此而否认实践在学校教学过程的重要性，从一个极端走向另一个极端。实际上，在现实认识过程中，这两者总是有机地交织在一起的，学习理论离不开实践基础，在实践中也离不开理论的指导，在高等学校中尤其是这样，只不过有时侧重于理论方面，有时侧重于实践方面。“火烧三层楼”之所以是错误的，就因为它违背了教学过程的特殊规律和科学技术本身发展的规律。为什么每次教学改革都出现冲击基础理论课的现象？除了上面所分析的左的影响外，症结是否在于我们基础理论课的教学在理论与实践相结合的问题上还有进一步改进的必要？如何分析这个问题，大家可以研究。

二、关于全面贯彻教育方针问题

在《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中，党的教育方针被概括为：“坚持德、智、体全面发展，又红又专，知识分子与工人、农民相结合，脑力劳动与体力劳动相结合的教育方针。”这个提法同高教“六十条”中对方针的提法有什么不同？为什么现在又加上“两个结合”？我认为总的精神是前后一致的。党的教育方针有个发展、完善的过程。57年毛泽东同志指出：“我们的教育方针应该使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展，成为有社会主义觉悟的有文化的劳动者。”58年，中共中央、国务院关于教育工作的指示中又指出，“教育必须为无产阶级政治服务，教育必须与生产劳动相结合”的根本方针。后来毛泽东同志又在“工作方法六十条”中提出又红又专。1961年在拟定高教“六十条”时，又把上述两个提法合写成一条，即“教育必须为无产阶级政治服务，教育必须同生产劳动相结合，使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展，成为有社会主义觉悟的有文化的劳动者。”这是在纠正了58年到60年间教育工作中出现的某些偏向后提出来的，可以说高教“六十条”是对建国后十二年的高等教育工作的总结。直到“文化大革命”前，我们的教育工作在这个方针的指引下，取得了很大的成绩，实践证明这个方针是正确的。关于“两个必须”、“两个结合”的问题，厦门大学潘懋元教授在这里讲课中，已对“两个必须”着重地作了分析，我在下面重点讲一讲“两个结合”的问题。我认为“两个结合”，是在新的历史条件下对教育方针的进一步完善和具体化。“文化大革命”期间，林彪、江青反革命集团为了篡党夺权，肆意歪曲和篡改党的教育方针。他们打着“教育革命”的旗号，叫嚷知识分子要同工农“划等号”，脑力劳动者要同体力劳动者“划等号”。宣扬生产即教育，劳动即学习，学校即工厂，工厂即学校。造成理论和思想上的极大混乱，破坏了学校教育过程的独立性。经过拨乱反正，澄清了是非，明确了这两者是不能划等号的，因为现阶段还不可能消灭知识分子与工人、农民，脑力劳动与体力劳动之间的差别。但是这两者要不要结合？如何结合？在思想认识上和实际工作中就不一定十分明确。有的同志甚至提出，既然知识分子已是劳动人

民的一部分，为什么又要提知识分子同工、农相结合？我们认为，知识分子政治、经济地位的变化，并没有改变工、农主要从事体力劳动，知识分子主要从事脑力劳动这种社会分工的差别。这种差别，在现阶段是有利于生产发展的。同时还要看到，随着科学技术的发展，这两者必须实行密切的结合，否则就无法进行现代化的大生产。既要肯定分工的合理性，又要看到实行结合的必要性，这是历史发展的辩证法。

近几年来，我们在贯彻党的教育方针方面，有一定片面性。片面性主要表现在偏重于抓智育，忽视了德育和体育。抓智育并没有错，问题是对智育怎么看，智育的范围是很广的。几年来，由于忽视德育体育，在大专院校里面发生了一些学生的不轨行为，有些甚至触犯了刑章，已引起了各方面的重视，我省文教部门曾多次召开政治思想工作会议。体育也是如此，大学生体质下降尤其是视力下降，应当引起重视，据全国有关会议的统计材料表明，我们省在全国是倒数第四。虽然做了许多工作，有了很大改变，但问题仍未彻底解决。还有进一步加强政治思想工作的必要，同时要从“两个结合”上下功夫。

历史经验证明，知识分子如果不实行同工、农相结合，就很难树立阶级观点、劳动观点和群众观点，就很难解决全心全意为人民服务的问题。学校如果不强调体力劳动与脑力劳动相结合，就很难培养出既有知识、又有能力，既能动脑、又能动手的各种专门人才。现在在大学生在这方面暴露出来的问题不少，这就要求我们全面地贯彻执行党的教育方针，在进一步加强学校政治思想工作的同时，在“两个结合”上下功夫。为了解决这个问题，教育部打算从今年开始，在一些有条件的重点院校中进行一些改革，从加强劳动教育入手，逐步解决好“两个结合”的问题。

在全面贯彻教育方针中还有一个很重要的问题，就是如何全面抓智育的问题。智育的内容是很广泛的，它既包括书本知识的传授，又包括各种能力的培养，既包括基本理论的学习，又包括各种技能的训练。这几年，我们着重抓了基础理论的教学，对提高教学质量产生了明显的效果，这是应该肯定的，完全必要的，今后还要继续抓下去。但由于传统观念的影响，我们往往把知识的传授作为智育的唯一内容，这种观点在科学技术高度发展的今天，是很片面的。如何加强大学生的智能培养问题，已引起世界关注。国内教育界同样很重视，很多同志对此进行了研究。我们认为这个问题不仅是理论问题，而且是今天进行教学改革的一个现实问题。去年我省高教研究会筹备组开了一次学术讨论会，对大学生智能的培养问题进行了专题讨论，引起了大家对这一问题的兴趣和重视。加强大学生智能的培养，涉及到教学体系、教学内容、教学方法等一系列重大问题的改革。这项改革不可能轻而易举，是一项长期的艰巨任务。当前应该而且能够解决的一个问题，就是要认真抓好教学过程中的实践性的环节，这实质上就是实行“两个结合”的问题。实验课、专业劳动、课程设计、社会调查，以及毕业实习等等实践性教学环节，是培养学生独立工作能力的重要途径。同时，对培养学生的实践观点、群众观点、劳动观点、实现体力劳动与脑力劳动相结合，知识分子与工、农群众相结合，也具有重大的意义。这几年，实践性教学环节被削弱是比较明显而普遍的现象。根据我们在武汉水利电力学院治河系的调查情况看，该系1963年五年制教学计划中的实践性教学环节的时数为49周，占教学计划总学时数的24.5%，而在1977年四年制教学计划中减少到29周，只占总学时数的18%。其中减少最多的是生产劳动、课程设计和毕业设计。以上仅仅是字面上的统计，在实际执行中，减少的时间还要多一些。同时，由于重视不够、要求不严以及其他条件的限制，有不少实践性教学环节流于形式，未能达到培养学生独

立工作能力的目的。77级学生虽然年龄较大，有一定的社会经验，学习成绩也比较好，但在毕业设计中，教师普遍反映独立工作能力不强。不少人缺乏综合运用知识，解决实际问题和创造研究的能力。今后大学招收对象主要是应届高中毕业生，普遍缺乏实践经验，如果不重视抓实践性教学环节，势必对教学质量带来更严重的不利影响。

实践性教学环节被削弱的原因是多方面的。有认识问题，也有实际问题；有主观上的问题，也有客观上的问题。从客观上看，主要是各种物质条件的限制，比如经费不足，设备陈旧，实习基地难找，以及制度上的一些问题。究竟要不要加强实践性教学环节？在学校要不要重视培养学生的独立工作能力？认识不完全一致。在大学培养目标问题上，历来就有争论。有的同志认为，大学生在校期间，主要是学好理论基础，独立工作能力应在毕业后的实际工作中培养；有的同志甚至拿“基础厚，后劲足”，这一点来证明：“在大学阶段可以不必强调培养学生的独立工作能力。”这种看法不一定妥当，因为我们培养的大学生应该是有理想、有道德、有知识、有能力，富于创造精神，并能解决四化建设中的理论问题和实际问题的专门人才。如果培养出来的大学生只懂书本知识，不知如何运用所学知识去解决问题，那就不能认为教育质量是高的。当然，这并不是说大学生一毕业就要求能马上胜任所担负的工作，这应当要有一个转化过程，要有一个适应过程，由书本知识转化为独立工作能力，这个转化过程的长和短，与学校的培养有关，培养方式不同，毕业生的差别就很大，有的毕业生十年才能转化，有的则只需半年或一年就可以转化，这中间的差别是相当大的，把书本知识转化为独立工作能力的过程能不能缩短？我们一定要努力做到使学生掌握宽厚的基础理论知识，又让他们学会运用理论知识去独立解决实际问题的本领。只有这样，学生所掌握的知识才算是全面的，也才能较快地适应工作的需要。

总之，重视和加强大学生智能的培养应成为我国高等院校教学改革的中心问题之一。我们很同意今年第一期《红旗》上温寒江写的《按照教育规律，全面提高教育质量》这篇文章的观点。作者认为我们当前强调提高教学质量，不能只满足于抓好“双基”教学，必须进一步解放思想，深入研究教育工作面临的新形势、新问题，努力探索教育的客观规律。在抓好“双基”教学的同时，努力发展学生的智力，培养学生革命的思想品质，把“双基”教学、能力培养、思想教育三个任务有机地结合起来，弄清各自发展的规律及其相互关系，全面提高教学质量。

三、关于教育投资的经济效果问题

办教育要不要讲求经济效果，过去我们对这个问题不大注意。传统的观点认为，教育投资是一种消耗性的开支，因此就不考虑经济效果，现在这种观点有了改变，不少人认为教育是智力开发，不仅是满足人们精神需要，而且给社会和个人带来更多的经济效益。对现代化生产来说，开发智力资源比起开发物质资源更为重要，所以教育投资也是一种生产性的投资，当然同样存在着投资的经济效果问题。特别是随着科学技术的发展，教育在国民经济中所处的地位和作用越来越重要，国家对教育的投资逐步增加，因此教育投资的经济效果问题就显得更加重要。究竟如何计算教育投资的经济效果，这是一个难度较大的问题。不仅在数量上难以计算，而且在质量上也难以比较，因为教育部门不同于物质部门。物质生产部门可

以通过商品、货币的形成进行计量，将投资与收益进行比较。但教育的产品不是物品，而是人才。从理论上说，同量的教育投资培养的人才才能作出更大的贡献，应该是可以衡量的。但是，这要比物质生产部门复杂得多。从社会角度看，究竟有多大的经济效益是因增加教育投资带来的，就更难计算。从学校角度看，从数量上计算对每个学生的投资并不难，用每年在校学生数除每年的总投资便可以计算出对每个学生每年的投资是多少。据湖北地区大专院校的统计，培养一个四年制大学生每人每年最高的投资是3,556元，最低的是885元，差别四倍左右。但我们并不能由此得出结论说，按人平均投资高的经济效果就差，投资低的效果就好。因为这里面涉及的因素很复杂。撇开其他方面的因素不说，最主要的还是要看培养的学生质量。对学生的质量如何衡量？现在也还没有具体的标准和科学的办法。历来通行的以考试成绩来衡量的办法，究竟能在多大程度上反映学生的实际水平，就很值得研究。即使目前我们对这些问题还无法科学地解决，我们也不能采取消极等待或无所谓的态度，因为三十二年的经验告诉我们，我国一方面教育经费非常有限，另一方面由于种种原因，还存在着严重的浪费现象，这是必须引起我们高度重视的一个问题。现在国内外专家都在研究这个问题，我们必须认真对待，研究摸索出一套解决问题的办法和经验。

要提高教育投资的经济效果，首先必须解决好宏观经济效果和微观经济效果两方面的问题。在宏观方面，要解决好教育发展同国民经济发展相适应的问题。具体说，一要增加教育投资，使教育投资同生产投资的比例相协调；二要用好教育投资，增强高教事业发展的计划性，避免盲目性。过去由于不重视人才需求的预测工作，往往是从主观愿望考虑多，从客观实际考虑少；从抽象需要考虑多，从具体需要考虑少。因此，在教育事业发展上带有很大的盲目性。最近，我们对荆州地区师专毕业生的需要量作了调查，荆州地区教育局算了两笔账：一是从提高初中教师队伍的水平看，全地区需要三万多师专毕业生；二是从实际需要看，现有教师队伍已超编一千几百人，限于教育经费，该地区每年最多只能接收三百名师专毕业生。可见，抽象需要与具体需要之间的差别是很大的。此外，在高等教育发展的速度、结构、布局以及专业方向等方面，都有不合理的地方。人才培养与社会需要之间也存在着严重的脱节现象。一方面人才缺乏，另一方面又学非所用。社会上流传着“有事无人做，有人无事做”。这是一种很严重的无形浪费。要解决好这个问题，必须上、下、左、右统一认识，一齐动手。作为学校，怎样使其培养的学生不仅在质量上合乎要求，而且在品种规格上也合乎社会需要，这是我们应该时刻关心的重大课题。

从最近省毕业生办公室对77级大学生的分配和使用情况的调查中，我们发现社会上需要量大的专业，我们却培养得很少，如财经、政法、轻工、纺织、土建等专业。而需要量少的专业又培养的多，如自动化、计算机等各种尖端专业。在工科院校中，有重理论、轻实践、重设计、轻工艺、重制造、轻维修的倾向，这是不能适应社会需要的。社会上有关方面希望各个学校今后在考虑培养目标、专业面向等问题时，一定要从社会需要出发。在课程设置、教学内容以及对学生进行专业思想教育等方面，都要立足于我国实际，不能盲目地追求高、精、尖，不要把专业面向集中到大专院校、科研部门，或少数先进的大型厂矿和单位，要注意量大面广的中小企业和单位。这个问题我们认为高等院校的同志和有关方面是应该充分考虑的。

在微观方面，要科学地管理学校，精打细算，力争用有限的教育投资培养出更多的又红又专的人才。要管好一个学校，最根本的是要贯彻落实党的各项方针、政策，特别是知识分

子政策，要做好政治思想工作，调动各方面的积极因素。同时，也要充分利用各种经济手段，努力提高教职工的工作效率和各种物质设备的利用率。当前高等学校普遍存在着机构臃肿，人浮于事，工作效率低的现象。从湖北地区高等学校的情况看，1965年教职工与学生的比例是1：2.06，1981年下降到1：1.69。据武汉地区二十六所高等院校统计，1981年同1965年相比，教师增加了94%，而学生只增加了66.9%，当然，由于各种原因，各院校之间的差别是很大的，撇开一些特殊情况不说，有些性质、条件基本相同的学校，有的学校每个教职工要负担2.05个学生，有的学校只负担1.3个学生。但总的趋势是教职工越来越多，而在校學生没有相应增加，故严重影响了教育投资的经济效果。如果这种状况不改变，要办好高等学校是很困难的。要解决这个问题，当前首要的任务是搞好“五定”（即定任务、定规模、定学制、定专业、定编制），这是搞好高等学校管理工作的基础，只有通过“五定”才能对学校现有的人力、物力、财力做到心中有数，才能合理地利用人力资源和物质资源，收到良好的经济效果。当然，要使“五定”定得科学、合理、切合实际，单靠关门算账是不成的，必须进行深入细致的调查研究，才有可能提出提高经济效果的较好的方案。“五定”所包含的五个方面的内容是密切关联的，相互之间有一定的比例关系。比例定得好坏，直接影响着经济效果的高低。据调查，一个三年制的师范专科学校办一个物理或化学专业，要最有效地发挥教师和仪器设备的作用，每个专业招收九十名学生最为适宜，招生少了划不来，超过了就得增加教师和设备。同时，专业的多少，必须与规模的大小相适应。一般说来，规模小而专业设置过多，经济效果就低。我省有一个工科院校，开始定了六百人的规模，要办九个专业，现有教工已近四百人，还觉不够。如果这样定下来，显然是不合理的。要真正把“五定”定得科学、合理，就必须调查研究，从实际出发。

其次，要严格执行各种规章制度，努力提高教职工的工作效率。每个学校不仅要有教学、科研、后勤等方面的规章制度，而且各种制度都要解决好工作定额、工作考核和奖惩问题，否则干多干少一个样，干好干坏一个样，就不可能调动大家的积极性，达到提高工作效率的目的。目前，合理解决教师工作量的问题尤其重要，现在教育部已经颁发了教师工作量试行办法，但在执行过程中认识还不一致，阻力也不少。有的马马虎虎简单应付；有的根本反对；有人认为，教师工作量无法科学计算；也有的认为，计算工作量只能检查数量，不能检查质量。这些看法不一定正确，因为，要不要搞工作量和怎样使工作量计算得科学、合理，是完全不同的两回事。目前世界各国所有高等学校几乎都有教师工作量制。我们的学校现在有一种奇怪的现象，一方面人浮于事，任务不满；另一方面教学、科研任务又排不下去。一方面说教师不够；另一方面却有不少人在校外兼课。我们有一个学校有名有姓在外兼课的就80人，无名的不知多少，这些无名的教师，学校教务处、科研处也不知道，有没有也很难说。正因为这个学校有80多人在外兼课，教务处排课超过每周八学时就坚决不接受，因为他与外面签订了合同，宁可牺牲学校的任务，而履行外面的合同。出现这种怪现象，同没有严格执行教师工作量制密切相关。教师工作量是肯定要搞的，现在主要的问题是要计算合理，而且要严格执行，这对调动教师积极性有好处，要提高教职工的工作效率，同时还要提高教职工的工作效果，这就要求对教职工的业务水平、工作能力和工作效果进行严格的考核。我们既讲工作效率，又要讲工作效果，这对学校工作来说是非常重要的。对学校的各个部门、各个方面的工作，怎样制定一套合理的科学办法，这是学校管理工作中很值得研究的重大问题。如考核师资的教学质量问题，这就非常的复杂，过去往往采取简单的办法来考核教师水

平和教学质量，这实际上是不全面的。再一种办法是通过各种形式听取学生的意见，这虽然是重要的一个方面，但也不够全面。因为影响教学质量的因素很多，仅就教师来说，就涉及到教师的责任感、业务水平、教学方法；学生的智力水平、知识基础、学习态度以及教学手段等等，必须对此进行全面分析。现在有人研究用系统工程的理论和方法，对教学质量实行科学管理，这是有道理的。我觉得搞教学管理工作的同志要是能认真研究一下这个问题，是很有意义的。

再次，要合理分配、合理使用教育的投资，大力提高校舍、仪器设备和图书资料的利用率。从我省情况看，省属高校的经常费大约有一半左右用于工资和助学金，有的甚至高达70%。用于购置教学仪器设备和图书资料的经费很有限。如何恰当地使用这些有限的经费，是很重要的。现在在经费的分配使用上，存在着重生活，轻教学；重基建，轻设备；重购置，轻使用的情况。前两年，我们开过实验室工作座谈会，在这方面反映出不少问题，有的教学、科研设备盲目重复购置，有的买回以后始终没有使用，这个浪费要算细账也是相当可观的。外国一些专家说，他们对仪器设备是宁可用坏，不能摆坏。我们有些学校恰好相反，宁可摆坏，不愿用坏。从生产观点看，设备的闲置，人才的积压，应是最大的浪费，我们对此却往往是习以为常，这一点必须引起我们的重视。高等学校无论在校舍和设备方面，都是有潜力的。据了解，武汉地区各高校实验室的利用率一般为30%到40%，最高也只有60%，最低的只达到10%到20%。如果我们能够采取有力措施，实行多种形式办学，延长图书馆、教室、实验室的开放时间，搞好校际协作，等等，对于提高校舍、设备的利用率，让人力、物力、财力充分发挥作用，这会起到很好的作用，管理工作今后对此应很好抓一抓。

以上所讲的都是我们在工作中遇到的一些大问题。把问题提出来，希望能引起大家对这些问题进行讨论和研究。

效 益 与 效 率

——关于高等学校管理科学化和领导体制问题

华中工学院院长 朱九思

原来向我提出的题目是“高等学校管理科学化和领导体制问题”。根据这一要求，我想从实质上把题目改一改，改为“效益和效率”。

我觉得，这是高等学校管理科学化和领导体制问题的实质。现在经济工作很强调经济效益，学校的管理工作也应该强调教育效益。做任何工作都应该强调效益。如果做工作而不讲究效益，严格说来，就是没有尽到责任，没有完成任务。

现在经济工作正逐步进行改革，整个国家机关，从国务院开始，也在进行机构改革，这样做的直接目的，是为了提高效率。我们的教育工作也应该提高效率。任何工作都应该提高效率。归根到底，提高效率也是为了取得更好的效益。因此，有必要将题目改为“效益与效率”。在这个总题目下，讲以下内容：

- 一、重要的问题首先在于良好的精神状态；
- 二、研究新情况，解决新问题；
- 三、树立优良的校风；
- 四、领导体制及其它。

还要说明的是，我不能只讲原则性的意见，而必须联系实际。我在华中工学院工作多年，因此，我所联系的实际，多数是华中工学院的一些情况，除此以外，我没有什么发言权。从这一点来说，今天所讲的内容，在某种程度上，似乎也有点类似于向同志们汇报工作，讲得不对的地方，非常欢迎同志们批评指正。

一、重要的问题首先在于良好的精神状态

关于管理工作，通常的习惯往往首先是研究领导体制问题，组织机构问题，规章制度问题，等等。这些问题都重要，都有研究的必要。但就当前情况来看，我认为，重要的问题首先在于要有良好的精神状态。这是由于现在干部中间，精神状态上有好的一面，要看到这一面，要首先加以肯定。但是与“文化大革命”前比较起来，最值得注意的是存在着某些不好的一面。其所以有不好的一面，当然有客观原因，笼统地说，叫做“文化大革命”留下的后遗症。但是，只谈客观原因不行，必须检查主观原因。只有这样，才能有利于我们的工作，才能使我们的工作取得更好的效益。

关于精神状态上不好的一面，大家都很熟悉。例如，怕犯错误，左顾右盼，遇事不大表态度。又如，工作松懈，有些暮气，多一事不如少一事。又如，不求有功，但求无过，遇着矛盾绕道走。又如，遇事推诿，特别是遇到复杂的比较困难的问题，更是“踢皮球”，宁可让工作受损失，也不愿挺身而出，解决问题。特别严重的是自由主义，对于一些不良现象，听之任之，不纠正，不斗争，怕得罪人，等等。当然，还有其它一些表现，不一一列举了。对于精神状态上这些不好的表现，邓小平同志概括得非常好，叫做“涣散软弱”。去年夏天，小平同志有一次找几位负责同志谈话，郑重指出这种涣散软弱的状态。当时小平同志主要是指思想战线。因此，后来中央决定召开思想战线问题座谈会。小平同志的意思当然不限于思想战线，其它战线也一样存在着涣散软弱的现象。后来中央正式发了一个文件，文件要求全党坚决克服这种涣散软弱的现象，而且主要的是指领导。

精神上处于涣散软弱状态的人，通常有两种借口。一种是老说下面不行，工作中遇到问题或产生什么问题，总说下面如何如何不好。下面当然有下面的问题，有下面的责任，而且经过十年内乱，也不可能没有问题，这一点也不奇怪。如果没有问题的话，那才奇怪。但是作为一个领导人，如果只指责下面，而不去加以过问，不去解决的话，那倒是奇怪的事情。另一种借口是，说什么工作难做，阻力很大。“文化大革命”之后，比之以前工作确实难做一些。但问题在于如何对待这些困难和阻力，而不能只是在那里空谈。我们应该去克服困难，想方设法去消灭阻力，这就是我们的责任。

作为一个共产党员，作为一个领导人，应该具有什么样的精神状态呢？我觉得，第一要有朝气，就是要有高度的责任感和强烈的事业心。说得更简单一些，就是要敢于负责，敢于解决问题。是不是可以这样说，不解决问题的领导，就是失职，就不成其为领导。

第二要善于开动机器。如果不动脑筋，不想办法，即使工作辛辛苦苦，效益也不会大，作为一个领导人，毫无疑问必须坚决执行上级的指示，但问题在于如何去执行。可以有两种做法：一种是上面的怎样讲就怎样做；另一种是把上面的指示和自己的情况相结合，加以具体化。打倒“四人帮”之后，一九七七年的五月，教育部召开了一次全国教育工作会议，当时邓小平同志代表党中央在会议的开始讲了一篇话，其中讲到这么一点，就是不要当“收发室”。就是说，不要简单地将上级的指示，原封不动地往下照转，而要结合自身工作的具体情况去执行。这样做，绝不是对上级的指示有什么另外的看法，而正是为了更好地执行上级的指示，使工作取得更大的效益。其实，在我们党的历史上，这方面的教训太多了。一九四二年整风，整什么呢？就是整王明路线，整教条主义。因为教条主义者不管我们中国的国情，反正就是照搬，结果使得我们党受到极其严重的损失，革命受到严重的挫折。所以，小平同志在那一次会上用最通俗的语言讲这一点，但包含的意思是很深的。另外，陈云同志讲过三句话：“不唯上，不唯书，要唯实。”

第三，在精神状态上要敢于竞争。这里所讲的竞争，当然是革命的竞争，社会主义的竞争。社会主义要不要竞争？似乎有一种误解：社会主义不要竞争。这是一种极大的误解。社会主义非常需要革命的竞争，否则就会是吃大锅饭。之所以误解，就是由于理论水平低，好象一说到竞争，就联想到资本主义。资本主义是搞自由竞争的，我们社会主义怎么能搞自由竞争呢！正确的理解应该是社会主义不但不排除竞争，而且非常需要革命的竞争。否则，就会是吃大锅饭。当然这样做也必须在中央统一领导统一计划之下去做。现在也存在一些互相保密、互相封锁、互相限制的现象，那是错误的，与社会主义原则毫无共同之点。过去、现在

和今后都要开展评先进、学先进、赶先进的活动，就是为了鼓励革命的进取心，也可以认为是鼓励革命的竞争，如果吃大锅饭，无所谓先进不先进，对我们的事业是非常有害的。我们的教育工作也应该敢于竞争。不论是一个学校，一个系，一个教研室，一个部门，以至于一个人，只要思想是对头的，态度是端正的，作法是正确的，鼓励革命的竞争是非常重要的。《人民日报》曾经登过一篇上海交大范绪箕写的短文，题目是“重点是在竞争中形成的”这篇文章的观点我是赞成的。

在领导人的精神状态上，第四点是要敢于严格要求。工作布置以后，必须督促检查，如发生不良现象，要敢于纠正，乃至斗争，也就是陈云同志所讲的，“要讲真理，不要讲面子。”

我是把问题提出来，一个领导人的精神状态是不是应该具备这么几条。现在要问，怎样才能具备这几条？这就有必要分析一下产生涣散软弱现象的原因。前面谈过客观原因，是十年内乱带来的一种严重的后遗症。要承认这一条，不承认是不合乎客观历史事实的。但是，也必须同时检查主观方面的原因。在这方面，我认为有三点原因。第一，从消极方面接受了“文化大革命”的教训，因此考虑个人的利害得失多了一些；就是在处理问题时考虑对自己是利多还是害多。第二，对实现四个现代化的信心不那么足。当然口头上还是赞成，但内心里却有点将信将疑，因而影响工作的劲头。第三个原因是知识不够。一方面是马克思主义理论修养不够；另一个方面，一些有关的文化科学知识也不够。当然知识不够也有其客观原因，特别是“文化大革命”中，把一些理论问题搞乱了，曾经坚信不移是对的，被批判成错的，但现在又对了，诸如此类，思想上糊涂了。现在摆在我们面前确有一个理论上再学习的任务。另外，其它有关的一些知识也不够。首先是中国的历史知识不够，特别是近代史、现代史知识不够。另外，对于资本主义国家的历史，我们的知识也不够。

要树立良好的精神状态，我认为要分析这些产生涣散软弱现象的原因，并且加以认真的解决。否则，那是困难的。现在青年人中间问题比较多，有人指出其症结在于青年人精神空虚，或者说叫做精神贫困。我同意这个说法。就是说，缺少精神支柱，这也是“文化大革命”带来的严重后遗症之一。从这我就联想到，如果我们自己的精神状态是涣散软弱的话，是不是也可以说，在我们自己身上，在某种程度上，也有那么一点精神空虚。也就是说，在我们自己身上，精神上的支柱也不是那么有力，因此反映在我们的思想和行动上，不是那么敏锐，很有朝气，而是有那么一点暮气。这个看法对不对，请同志们研究。

夸大精神的作用，当然是错误的；但不重视精神的作用也是不对的。还是毛泽东同志说得好：“人是要有一点精神的。”

二、研究新情况，解决新问题

一切事物总是在发展变化中。特别是经过十年“文化大革命”产生了极其复杂的新情况和新问题。因此小平同志着重提出来，要研究新情况，解决新问题。

在打倒“四人帮”之后，首要的任务当然是揭批“四人帮”，拨乱反正，落实政策等等，我们大家都这么做了，可以不谈，我想在这里说以下几件事。

第一，在打倒“四人帮”之后，敢不敢抓业务。这个问题现在来看根本不成其为问题，既然

是学校，当然要抓业务。问题是打倒“四人帮”的初期，敢不敢抓业务。具体地说：教学计划敢不敢恢复“三层楼”；基础课教师基本上分散下去了，敢不敢很快地集中；在十年内乱中，教师在业务上也确实是耽误了，敢不敢抓师资业务上的培养；还有教材，特别是当时，新的统编教材还没有出来，到底怎么办。所有这些，都是摆在我们面前必须解决的问题。而且要决定是早一点解决好还是晚一点解决好。我想现在容易回答这些问题，不仅要解决，而且早解决比晚解决好。就我们的工作来说，还是解决得比较早一些。当时是有些议论的，诸如“走回头路”、“比十七年还要十七年”等等。当时也有这么一句话：敢不敢甩开膀子干。如果敢于甩开膀子干，那就早一点做；如果不敢的话，那就等着。我们觉得还是应该甩开膀子干，不要等，有什么可等的？有议论就让它议论吧，也是难以避免的，过一段议论就会减少。

再就是某些课程敢不敢用英文版教材。一九七八年八月间，教育部在河北涿县开会，和教育部一位副部长在吃饭时随便交谈。他说为了既学习业务，又能促使学生学好英语，可以考虑用一部分英文版教材。回来之后，在我们领导成员中讨论这个事，大家都赞成。既然赞成，那我们就干吧，于是从一九七八年秋季开始准备，从一九七九年秋季正式开始用，到现在已将近三年。现在回过头来看，这件事比之前一件，事情还不大一样，是有点担风险的。万一用得不好，不仅受埋怨，更使工作受损失。三年来的事实证明，这样做是可行的。

第二件事是一九八〇年，资产阶级自由化的歪风邪气开始影响到学校，敢不敢顶住。当时有的学校在选举人民代表、改选学生会时有些学生搞竞选等等，资产阶级自由化倾向相当严重。面对这样的情况，我们思想上是有顾虑的，有些怕闹事，如果说不害怕的话，那是吹牛，说假话，是言不由衷。问题是怕也没有用。后来，我们院里的几个负责人议论，觉得怕也没有用，越怕越坏事。因为越怕越软弱，越软弱就越容易引起闹事。因此不能怕，而且首先要在政工干部中解决怕的问题。这是一。第二，要有办法，就是要做工作，特别是要讲道理，既对政工干部讲道理，也对学生讲道理，都要分清是非界限。当时我们就公开地讲，作为一个学生也好，一个干部也好，对我们的工作有什么意见，可以提。对当前的局势你也可以发表意见，即使讲错了，也是认识问题。但是，对党和国家的规定，对学校的规定，你必须执行。该上课的上课，该怎么办就怎么办，这是一个大的界限。不能说你有意见就按你的意见办，那不行。你的意见可以发表，错了也没有关系。但是规定你必须执行。我们当时首先从上到下把这个杠杠划清楚，因为这个杠杠不划清楚，大家就不敢工作。

跳交际舞，当时有那么一股风。开始我们没怎么理会它，但后来下面不断地提出这个问题，到底是让跳不让跳？我们当时明确表示说：我们不反对跳交际舞，但是，我们不赞成当前跳交际舞，因为当前社会风气不好，等几年再说。尽管下面也有偷偷跳的，但由于我们态度明确，下面的干部就好做工作。不然的话，下面的干部很为难啦，学生会主席、班长、辅导员都不好办，有了这个态度就好办了。

对当时报刊上的一些错误的宣传，我们顶得不够，但是有些实在不能不讲。特别是一九八〇年，这一年思想战线上很混乱，包括文艺界、新闻界、理论界。当然不是所有的人。一九八〇年，我们大家都感觉到工作最难做。你做了半天工作，不知报刊上来个什么宣传，就一下子给你吹掉了。我们作为一个基层单位，作为我们个人来说，很不愿意在群众场合对一些公开出版的东西或者电影，发表批评性的意见，但实在逼得没办法，也只好讲。前年年底，有一次开全院党员大会，我把中国青年报讲了几句。中国青年报发表文章说，政治辅导

员制度要不得，“三好”影响学生成长，还在头版头条介绍某个大学跳交际舞，对这些比较突出的问题，我不得不说几句。因为中国青年报在学生中的影响是很大的。当然中国青年报从去年初中央七号文件发布以后，有很大的改进。去年上半年又宣传政治辅导员制度，“三好”是很好的，这就很好。犯错误是难免的。但是当时不讲不行。

关于《天云山传奇》，我们公开地讲是一部不好的电影，到现在我仍然说是一部不好的电影。如果《天云山传奇》不得奖，说实在话，我们也可以不去讲它，因为这几年不好的电影多了。而这个《天云山传奇》不同，被捧上了天，得了“金鸡奖”、“百花奖”。这我们就要发表意见啦。

第三件事，是关于思想政治工作，这几年工作很难做，特别是学生轻视思想政治工作。从前年暑假之后，我们注意抓这个问题。首先是自上而下地讲加强政治工作的重要性，讲了几次，情况好一些。我们有些学生把政治工作看成是“空洞的说教”。青年人有这个思想没有什么奇怪，问题是要跟他讲道理，指出你这个说法是错误的。我们敢于对学生讲这些，实际也是对这些学生的信任。尽管学生中有这样那样的议论，但总还是少数，多数是随大流。只要明确地跟他讲，不要怕，虽然不可能一下子收到很好的效果，但逐步地会有些变化。第二要有一套办法，比如说，在前几年我们没有规定学生开班会。这两年规定星期日晚上要开会，每两周开一次班会，每两周开一次团的小组会。这些本来是我们共产党的老传统、老办法。我们当年到了延安，在抗大，都是知识分子、知识青年，每个星期日都要开生活会，进行批评与自我批评。我们就是这么过来的。现在比较起来，部队里面对这种老传统、老办法，保持得比较好一些。我们教育部门，当然不能按军队那个要求，但根据现在的新情况，要作这样的规定。我们都有这个感觉，有些问题在“文化大革命”前没有怎么出现，而现在却出现了。例如，可以随便不上课，考试舞弊，甚至还有个别学生对老师进行威胁，要求老师打分数手下留情。这有两种情况，一种是软的办法，学生跟老师送礼，假期回来了，带一点土特产。另外一种硬办法，就是威胁，如果把我打成不及格，我就对你不客气。所谓不客气，就是散布对教师不好的舆论，说某某教师讲课得不好，这就可能影响调整工资或提升职务。这些事情在“文化大革命”前可以说基本上没有，但现在就有了。你怎么办？我们也不能天天把大家集合起来讲话，也不能天天处分人，发通报。一个非常重要的办法，就是把学生的会议生活要求严一点，作明确的规定。这个办法也就是自己教育自己的办法。

青年人，也是“文化大革命”的受害者，好多事情他不懂，我们的责任就是教育他们，让他们懂。对青年人不但要有自上而下的教育，还必须自下而上，让群众自己教育自己。办法是多样的，最好的办法之一是星期日晚上开会。究竟学生的班会和团小组会开的怎么样？说实在话，开始质量并不高，开一段就有经验了，那个主持会议的人就有办法了，大家慢慢习惯了，会议的内容就逐渐充实了。从某种意义上说，这也是使我们的学生，除了完成他学习的主要任务以外，也要慢慢习惯这种会议生活。有那么几年，他们也会增长这方面的才干。

这两年我们的政治思想工作出现了很多新情况和新问题，从另一方面来说，这也是对我们党的领导、对我们的政治思想工作的严重考验。

第四件事，关于“分数贬值”。去年暑期考试以前我们狠狠地抓了一下这个问题。在这以前，普遍分数偏高，有的课程考试以后，八十分、九十分的为数不少，这并不反映实际情况，所以叫做“分数贬值”。出现这种情况，既反映一些教师的思想，也有学生的问题。就