

上海高校 校长负责制文集

上海高校校长负责制文集编委会编

上海外语教育出版社

上 海 高 校 校 长 负 责 制 文 集

《上海高校校长负责制文集》编委会编

上海外语教育出版社

上海高校校长负责制文集

《上海高校校长负责制文集》编委会编

上海外语教育出版社出版发行

(上海外国语学院内)

上海外国语学院印刷厂电脑排版印刷

新华书店上海发行所经销

850×1168毫米 1/32 9印张 230千字

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数：1—5,000册

统一书号：17218·008 定价：2.30元

ISBN 7-81009-058-5

G·009

主 编：潘洪董

副 主 编：方文喆

编 委：（以姓氏笔划为序）方文喆、方耀楣、吴汝劲、
欧阳令全、桑广敏、潘洪董

封面题字：刘克

前 言

上海市自一九八四年九月开始对高等学校进行了校长负责制试点工作。这几年,按照《中共中央关于教育体制改革的决定》中“学校逐步实行校长负责制”的规定,扩大试点,目前全市已有七所高校实行校长负责制。在试点一开始以及整个过程中,中共上海市教育卫生工作委员会和上海市人民政府教育卫生办公室一再明确,校长负责制是学校内部领导体制的一项重大改革,实施这项改革必须有利于改善和加强党对高等学校的领导,把加强校长对行政工作的统一领导和指挥、加强学校党委对学校思想政治领导和党组织自身建设、加强群众的民主管理和民主监督作用三个方面有机地结合起来,达到改进和提高高校的管理水平,多出和出好具有“四有”“两热爱”与“两精神”的专门人才的目的。至于形式、方式各校可以从自己的实际出发,大胆探索和创造。两年多来,试点或没有试点的高校对学校内部领导体制的改革和理顺党政关系等方面都作了不少有益的探讨和实践,取得了一定的成效,也提出了一些值得深入研究的问题。

为了进一步统一思想,提高认识,使试点工作逐步完善、巩固和提高,两年多来,我们注意了对校长负责制的理论研究工作,组织有实际经验的同志和部分理论工作者对试点工作加以总结,使这项改革能扎实地健康发展。为此,我们在四次校长负责制研讨会和上海高等学校改革经验交流会的基础上,组织编写了这本《上海

ABC 95/06

高校校长负责制文集》。其内容有上海市制定的关于校长负责制的文件,有上海试点单位以及面上单位的总结,有从对校长负责制的理解、实行校长负责制的基本条件、校长负责制下的党政关系与民主管理、校长负责制下的领导班子建设与校长、书记的素质、系主任负责制、校长负责制与教育管理体制改革等不同侧面进行探讨的文章,共计三十六篇。概略地反映了两年多来上海进行高校领导体制改革的工作情况。与试点初期相比,现在的感性认识和理性认识是深化了一步,但总的来说,还是浮浅的。无论是实践,还是理论研究还处于初级阶段,有待大家不断地去实践和深入研究。

我们认识到高校领导体制改革必须坚持四项基本原则,坚持社会主义办学方向,保证党和国家对学校的领导,保证党和国家的教育方针的贯彻执行。我们希望《文集》的出版,有助于促进校长负责制的实践,有利于理论研究的深入,为建立起一套具有中国特色的社会主义高等学校内部领导体制尽我们的一分力量。

编者

一九八七年一月

目 录

上海高校校长负责制试点工作概况	1
关于上海市高等学校实行校长负责制的若干意见、条例	10
校长负责制给我校带来了活力	(同济大学) 27
注重总体设计, 强化行政管理	(华东化工学院) 43
实行院长负责制后怎样做好党的工作	(上海外国语学院) 52
增强民主意识, 加强民主管理	(中共上海中医学院委员会) 60
实行校长负责制, 正确处理党政关系	(上海第二医科大学) 67
试谈学校党委和校长之间的关系如何协调配合	(上海教育学院) 72
实行校长负责制和思想观念的改变	(阮世炯) 78
三议校(院)长负责制	(潘洪萱) 83
实行校长负责制后我是怎样学做校长的	(江景波) 90
高校管理改革的若干尝试	(陈敏恒) 97
校长负责制与教育领导体制的改革	(欧阳令全) 106
校长负责制与党委领导下的校长分工负责制的区别	(林章豪) 116

试论校长负责制和加强党的领导	(张纪衡) 123
高校党委工作如何适应校长负责制新体制的需要	(魏祺、华品文、朱佳生) 130
谈谈对校长负责制的认识问题	(阮顺雄) 137
校长负责制是一个结构概念	(张济正) 143
校长负责制下党委书记的素质特点	(方耀楣) 147
试论高等学校校长的素质及遴选产生的办法	(桑秀藩) 155
谈谈校长负责制下大学校长的作用	(吴汝劲) 159
浅谈大学领导班子结构的互补性原则	(严世芸) 166
对校长负责制下党的纪律检查工作的探讨	(王佩玉、任春华) 171
新体制、新关系、新变化——实行校长负责制后的学生思想政治工作	(金正基) 178
校长负责制与民主管理	(市教育工会) 185
学校民主管理和民主监督初探	(周水康) 190
实行校长负责制后的民主管理工作	(李皖霞) 197
教职工代表大会制是教职工参加学校民主管理的有效组织形式 (季学玉) 203	
比较西方大学的内部领导体制, 谈加强我国高校的民主管理 (袁渠、袁惠松) 209	
以法治校与校长负责制	(梁浩健) 220
校长负责制体制下的高校规章制度的建设	(郑拱深) 228
校长负责制下行政机构设置的构思	(顾庆安、吴林西、蔡欣) 237
考核与分配是学校内部体制改革的重要环节	(华东化工学院) 242

建国以来高校领导体制的沿革和经验教训浅议	
..... (凌希羽、孙昌立)	251
校长负责制与一长制之比较	
..... (叶灵春)	261
对系主任负责制的认识与实践	
..... (华东化工学院化学工程系)	271

上海高校校长负责制试点工作概况

中共上海市教育卫生工作委员会

校长负责制工作小组

上海市人民政府教育卫生办公室

(一)

十一届三中全会后,随着全党工作重点的转移,在高校如何确立一种合理的领导体制,以提高教学、科研和管理水平,是一项重大的课题。上海市在这方面进行了一些探索:一九七九年十二月,根据教育部一九七八年颁发的《全国重点高等学校工作暂行条例》(试行草案)的精神,结合本地情况,对高校党委的任务作了一些规定,并为明确校长职责,制定了《上海高等学校校(院)长试行工作条例》。一九八〇年初,作出了在高校系一级实行系主任负责制的原则规定。同年年底,经教育部同意,又在华东师范大学进行了“校务委员会领导下的校长负责制”的试点工作。为了改变多年来市级教卫部门党政合一的状况,在保留市政府教育卫生办公室的同时,于一九八三年六月成立了中共上海市教育卫生工作委员会。在高校领导班子配备上,也尽可能地减少党政相互兼职,使党政分工有一定的组织保证。此外,还注意调动广大教职工民主办校的积极性,从一九七九年开始,在部分高校实行了教职工代表大会制度。

通过以上工作,上海各高校程度不同地克服了过去党政不分的情况,行政作用有了进一步的发挥,这对改进高校的领导管理起到了一定的积极作用。

但是,这些工作还没有从根本上解决学校的领导体制的问题,在党政分工、党的工作、行政工作、民主管理以及科学管理等方面都还存在着不少问题。

一九八四年下半年,随着改革的深入发展,特别是工厂、企业厂长(经理)负责制成功经验的推动,高校实行校长负责制的问题被提上了议事日程。七月下旬,上海市教卫党委和上海市人民政府教卫办召集部分高校党政负责人,对高校领导体制改革问题进行了专题讨论。九月,又结合机关整党中的整改工作,成立了专题小组,对高校领导体制状况以及高校党政领导对领导体制改革的认识等状况进行了调查研究。在此基础上,选择了班子比较健全、领导思想认识比较一致、党政分工比较明确的同济大学 and 上海第二医科大学两所学校,进行校长负责制的试点工作。第二医科大学的试点,还包括了其五所附属医院领导体制改革的试点。这两所学校经过酝酿和各方面的准备,分别于九月下旬和一九八五年一月正式开始进行试点工作。《中共中央关于教育体制改革的决定》发表后,上海市教卫党委和上海市人民政府教卫办又及时总结和推广了试点单位的经验,并根据“成熟一个,发展一个”的原则,先后又批准华东化工学院、上海外国语学院、上海中医学院、上海水产学院以及上海教育学院进行校长负责制的试点。这样,上海市实行校长负责制的高校已有七所。目前,还有一些高校在作积极准备,搞好党政分工、健全行政指挥系统,加强民主管理,为向校长负责制过渡创造条件。此外,在上海市科委的大力支持下,有关校长负责制的研究,已正式列入《上海市一九八七年重大科学技术决策咨询研究项目》中。近两年来,上海市高校试行校长负责制的情况,也引起了各方面的关注,中央与地方的一些报刊、杂志发表了不少文章进行报

道。

校长负责制是一种新的学校内部领导体制,目前还处在试点和摸索的阶段,具体的模式究竟应该怎么样,还难以作出定论。面临这种情况,上海市教卫党委和上海市人民政府教卫办放手让各试点学校,结合其实际情况进行探索。因此,各校的侧重和做法是不一样的。例如,华东化工学院在学校科学管理上作了认真探索,上海外国语学院积极思考了如何改善和加强党的领导,上海中医学院在加强民主管理上下了功夫等等。又如,学校决策机构的形式也各不相同,目前大致有校务会议、校长会议以及党政联席会议三种,而无论哪种形式的会议,都由校长主持。

校长负责制试行两年多来,经过大家的共同努力,已经取得初步的效果,显示了校长负责制领导体制的活力与生命力。第一,加强了学校行政管理系统,工作效率提高了,试行校长负责制学校的校长普遍反映,现在与改革前相比,政令和指挥畅通,凡属教学、科研和行政管理方面的问题,校长有了决策权,办事效率提高了;第二,学校党组织开始从行政事务中摆脱出来,能较好地集中精力抓党的组织建设和思想建设,抓思想政治工作的改革;第三,建立和健全了教职工代表大会制度及校务委员会制度,扩大了民主管理的范围和内容,有利于调动内行、专家办学的积极性,教、职工主人翁责任感有所加强。此外,校长负责制试点,对其他学校搞好党政分工、理顺内部关系等方面也起了一定的促进作用。尽管这些成绩是初步的,但实践表明:中央关于改革高校领导体制、逐步实行校长负责制的决定是正确的,是适应我国高校现代化管理要求的,也是有利于促进学校工作重点的转移,有利于提高教学、科研水平以及完成培养人才、搞好精神文明建设的任务。

两年多来,在试行校长负责制的过程中上海市教卫党委和上海市人民政府教卫办主要抓了三方面的工作:

一、提高思想认识,坚持“三加强”的原则

校长负责制试点工作搞了两年多,其间,企业试行厂负责制有几次波折,对党管干部的理解也各有说法,但这些对上海市高校实行校长负责制的进程并没有多大影响。这是因为上海市教卫党委和上海市政府教卫办对试行校长负责制,在指导思想上一开始就比较明确。除了反复宣传实行校长负责制的必要性和重要意义,以统一对实行校长负责制的思想认识以外,始终十分重视“三加强”的原则,即加强以校长为首的行政管理系统;加强党委的保证监督作用;加强群众的民主管理。与此同时,还十分强调在实践中要按照“三分三合”的原则,加强党、政、群三方面的相互协调,做到职责上分,思想上合;工作上分,目标上合;制度上分,关系上合,各司其职,互相配合,同唱“一台戏”。

统一思想工作的重点放在搞党的工作的同志身上。实行校长负责制后有些搞党的工作的同志感到“党委的地位降低了”,“党的工作难做了”等等。为此,上海市教卫党委和上海市政府教卫办组织了在校长负责制条件下党委的地位和作用的讨论会。通过讨论,使大家认识到实行校长负责制后,党委的地位和作用确实有所变化,但这种变化并不意味着党委的威信降低和党对高校领导的削弱。学校党委是基层政治组织,它过去包揽了行政工作,超越了党组织的职责范围。现在“还政于政”,党委在学校中处于思想政治领导的地位。这样职责更明确了,有利于集中精力抓党的建设和思想政治工作,从而有利于改善和加强党对高校的领导。至于是不是有威信,那是与权力没有必然联系的。为了正确处理好保证与监督的关系,一些学校的党委书记提出了“保证不包办,支持不越权,监督不掣肘”,逐步理顺了党政关系。

二、积极、稳妥地推广校长负责制的试点工作

实行校长负责制,这是学校内部领导体制的重大改革,也是整个政治体制改革的一个组成部分。在试点工作中,本着既要积极,又要稳妥、慎重的精神,不搞指标,不压任务,不搞一刀切,坚持标准,坚持自愿原则,成熟一个,批准一个,认真做好校长负责制的试点和推广工作。

上海市教卫党委和上海市政府教卫办对实行校长负责制的基本条件作了规定:1.学校党政领导核心对实行校长负责制有比较正确和统一的认识;2.学校领导班子比较健全,党政分工比较明确,工作比较协调;3.建立或即将建立教职工代表大会制度;4.学校管理的基础工作,如定编定员、岗位责任制、考核制等已基本完成。

凡具备上述基本条件的学校,要订出实行校长负责制的工作计划,准备就绪后报上级主管部门批准。中央部、委所属学校,在征得地方党委同意后,上报主管部门批准。正是由于坚持了标准,坚持了稳妥的原则,七所试行校长负责制的高校工作都比较顺利,而且,结合各自的实践,都取得了一些效果。

三、加强对校长负责制的理论研讨,并使工作逐步做到制度化、规范化

上海市教卫党委和上海市政府教卫办经常分析研究校长负责制试行过程中的情况,组织有关专题研讨交流会。为了提高高校党政领导干部对实行校长负责制的认识,探讨如何实行校长负责制,先后召开了四次校长负责制研讨会。为了使校长负责制的工作在理论指导下健康深入地发展,去年四月份,还就对校长负责制的理解、思想观念的转变、校长的决策、学校党委的地位和作用、民主管理、及民主监督、科学管理、机构设置、制度建设等十个方面、四十个专题,发动各校的党政干部和理论工作者作理论上的探讨。许多学校的党政工领导干部亲自动笔写理论文章;同济大学、华东化工

学院还编写了有关校长负责制理论文集。上海市教育工会先后七次组织十四所学校的工会干部进行关于在校长负责制条件下如何加强民主管理的研讨会,并到一些实行厂长负责制的工厂进行学习,从而使民主管理的职责与内容更加明确,也进一步搞清了民主与集中、支持与监督的辩证关系。上述这些研讨会和理论研究,对上海市高校领导体制的改革起到了积极的推动作用。

为了使校长负责制工作逐步做到制度化、规范化,上海市教卫党委和上海市政府教卫办还积极组织有关校长负责制文件的起草工作。前年十二月,在总结实践工作的基础上,形成了《关于上海市高校实行校长负责制的若干意见》以及《上海市高等学校实行校长负责制试行条例》、《上海市高等学校校务委员会试行条例》等三个征求意见稿。通过近一年的修改,连同补充制定的《上海市高等学校校务会议试行条例》作为正式文件下发。

(二)

从总体上看,目前上海高校领导体制的改革还处在试点和探索阶段,与建立一个具有中国特色的社会主义高校领导体制还有相当一段距离,还有许多实践和理论问题需要进一步解决。因此,根据党中央“巩固、完善、补充、提高”的方针,在现有的基础上,积极、稳妥地推进实行校长负责制的工作。上海市教卫党委和上海市政府教卫办下一步的打算:

首先,要把对高校领导体制的改革放到国家政治体制改革的大背景下来再认识。

高校实行校长负责制,作为学校内部的领导管理体制的改革,是具有中国特色的全国政治体制改革的一个组成部分。正如随着经济体制改革的深入,我国的政治体制改革势在必行一样,学校内部的领导体制不进行改革,教育上的一系列改革是难以深入下去的。

所以,不是要不要实行校长负责制,而是怎样去实行并深化校长负责制。

最近,邓小平同志谈了我国政治体制改革的三个目标,这就是:要始终保持党和国家的活力;要克服官僚主义和提高工作效率;要调动基层和人民的积极性。这对学校领导体制的改革同样具有重要的指导意义。

第二,要把决策的民主化和科学化作为学校领导体制改革的重要课题。

由于历史的原因和小生产思想的影响,以及干部素质、民主作风等方面的问题,目前在不少高校中尚没有建立起一整套严格的决策制度和决策程序,没有完善的决策辅助系统、咨询系统、评价系统、监督系统和反馈系统。华东化工学院实行校长负责制后,建立和健全了决策、审议、民主管理等五大系统,组成一个闭合的管理回路。同济大学创建了七个党政协调小组,健全了咨询机构,取得了“齐抓共管”的经验。他们的做法都说明,实现决策的民主化和科学化,是搞好校长负责制的一项必要措施。

实现决策的民主化和科学化,必须解决好集权和分权的问题,该集中的权力必须集中,该放掉的权力要坚持下放。权力应重点下放到系,使系真正实行系主任负责制。

搞好校长负责制,要体现民主办校,创造一种民主、和谐的环境,充分尊重广大教职工和学生发表意见的民主权利,倡导“言者有功,闻者受益”,充分调动师生员工办好社会主义学校的积极性。

加强管理科学研究,也是在实行校长负责制过程中需要注意的一个问题。这几年按照“四化”的要求调整充实了高校的领导班子。现在的校长、书记,大多是从教学、科研第一线上来的,是某一门学科的专家,但很多同志没有专门受过管理科学方面的训练。因

此,要做好领导工作还必须掌握领导科学方面的知识,学会“软”、“硬”两套本领,为决策的科学化和民主化奠定基础。为此,要继续办好各种领导科学讲座和进行管理智能的培养,以提高领导干部的管理水平。

第三,要进一步树立以法治校的观念

在校长负责制试点过程中,最初的矛盾焦点,一般表现在校长与书记的关系上。据调查,在试点学校中,绝大多数校长与书记的关系是比较好的和协调的,然而,这种状况相当因素是基于“人治”。实行校长负责制,实质上也是以新的制度和法规来治校的问题。要靠的是“法治”,而不仅仅是“人治”。这种新的制度,必须以法规的形式解决好学校中党政群各方面的关系,还要在校长决策的全过程中建立一整套民主管理制度和科学程序。对这一点在思想观念上必须要有个转变。

目前制订的《关于上海市高等学校实行校长负责制的若干意见》和有关条例,其目的是为了使学校领导体制改革以后,各项工作逐步走上依法可依、有章可循的正常轨道。当然,条例还有待在实践中完善,从而解决好与校长负责制相适应的立法问题。

第四,要在理论与实践的结合上,进一步作深入的探索。

任何一项成功的改革,必须有理论准备为先导,而试点单位的实践又为理论研究的深入奠定基础。当前,有一个理论问题需要作重点研究,这就是校长负责制与厂长负责制的异同问题。企业实行厂长负责制已取得了较完整的经验,中央也颁发了关于厂长负责制的三个条例,这些都值得学习和借鉴。但高校毕竟与工厂企业不同,因此,要通过横向的比较研究,针对高校的特点,来进一步解决