

GAOXIAO
GUANLI
GAIGE

张士昌 等著

GAOXIAO
GUANLI
GAIGE

高校 管理 改革 研究

山东人民出版社

序

当前我国改革开放和经济建设进入了一个新的历史时期。社会主义市场经济体制的建立,使我国经济愈来愈朝着区域化、国际化发展;经济增长方式,由粗放型向集约型转变,知识经济时代正向我们走来。对人才的需求类型、素质和知识都发生了变化。这就要求高等教育要适应自己的国情,适应飞速发展的经济需要,面向世界、面向未来、面向现代化。正如江泽民同志所说:“我们的教育必须进一步解决好两个重要问题:一个就是要全面地适应现代化建设对各类人才的需要;另一个就是要全面提高办学的质量和效益。”因此,高等学校要想在21世纪高等教育领域占领一席之地,就必须对高校内部的各项管理工作进行改革、探索和研究。

教育质量是高等学校的生命线,管理质量是提高育人质量的保证,而人才培养质量是管理工作的综合反映,所以,提高教育质量将成为高等学校永恒的主题。就教育质量本身而言,它包括人才质量和教育工作质量,两者存在着密切的辩证关系,人才质量是高等教育的出发点和归宿,教育工作质量的提高是提高人才质量的根基,二者互相联系、互相促进。高校管理工作是一项十分复杂的系统工程。它涉及到人才培养模式、学生教育与管理、教学、科研、后勤保障、干部人事、工资分配、师资队伍、教师职务评聘以及思想政治等多方面的管理工作。面对这个复

杂的问题,要做到决策科学化、管理高效化,作为高等学校的领导干部都应掌握高校内部管理的基本规律,研究和探索提高高校内部管理质量的方法和途径。《高校管理改革研究》一书的出版,正是适应了这种要求。

管理改革,天天在讲,时时在做,但把高校管理改革作为一门学问加以系统研究,现在还做得不够。《高校管理改革研究》的作者对高校内部管理活动中一些基本要素进行了系统的研究和探索,并提出了一些创新的管理办法,这是一项有益的尝试。

本书突出特点之一是,以邓小平教育理论为指导,比较客观、系统地研究总结了在社会主义市场经济条件下高校内部管理工作的经验和看法,从而揭示了高校内部管理工作的一些基本规律,具有一定的科学性,因而具有一定的学术价值。

本书突出特点之二是,紧密结合我国当前高校内部管理工作的实际进行研究,对管理工作中普遍存在的突出问题进行了比较客观地充分论证和剖析,较好地体现了理论与实践的结合,具有较强的针对性。这对促进高校内部管理改革的科学化进程,必将产生积极的影响。

第三,本书重点研究并论证了高校内部管理的科学程序和方法以及影响管理活动的各种因素,并提出了比较明确的思路和方法,具有很强的可操作性,因而具有一定的实用价值。

《高校管理改革研究》一书的作者长期从事高校管理工作,有一定的实际工作经验,并能把管理系统工程的基本理论运用于高校管理工作的实践,以管理质量为切入点,致力于管理工作的科学研究。从本书的研究成果可以看出他们在高校内部管理领域上下求索的轨迹。希望有更多的年轻同志,在高校管理工作的实践中,认真学习和研究管理科学,进一步提高管理水平,

为高等学校的规范化、科学化管理,培养更多更好的高质量人才做出贡献。

陈旭东
99.12.3

目 录

序	(1)
第一章 总 论	(1)
一、高校管理改革的重要意义	(1)
二、高校管理改革的根本目的	(5)
三、高校管理改革的指导思想和原则	(10)
四、高校管理改革的途径与模式	(12)
五、高校管理改革的主要内容和基本思路	(14)
六、更新观念是高校管理改革的先导	(16)
第二章 高校干部管理改革研究	(23)
一、当前高校干部管理中存在的主要问题	(23)
二、社会主义市场经济条件下高校干部管理的 有效方法	(26)
第三章 高校工资分配及人事调配管理改革研究 ..	(49)
一、高校工资制度改革与发展历史回顾	(50)
二、高校现行工资制度利弊分析	(52)
三、改革和完善高校教职工工资制度的措施	(55)
四、高校工资制度改革方案构想	(59)
五、高校教师工作量化考核办法	(65)
六、高校人事调配工作管理改革研究	(74)
七、高校机构改革设想	(81)

第四章 高校教师职称评聘管理改革研究	(91)
一、高校教师职称评聘管理的意义	(91)
二、当前高校教师职务评聘环节上存在的主要问题	(94)
三、提高高校教师职务评聘管理水平的方法	(100)
四、高校教师职务评聘工作必须强化教学条件	(116)
五、建立高校教师职务量化评审体系	(123)
第五章 高校教学质量改革研究	(130)
一、高校教学质量概述	(131)
二、高校教学全过程的质量管理	(133)
三、高校教学质量的一般方法	(141)
四、高校教学评价	(146)
第六章 高校师资管理改革研究	(167)
一、高校师资队伍面临的问题	(167)
二、高校师资管理的最佳模式	(169)
三、引入竞争机制是提高高校师资管理质量的有效途径	(174)
四、高校教师工作的量化考核研究	(179)
第七章 高校科研管理改革研究	(184)
一、科研管理在高校管理中的地位和作用	(184)
二、高校科研管理的现状	(185)
三、改革高校科研管理体制,面向经济建设主战场,为经济建设服务	(187)
四、高校科研项目的分类和管理特点	(191)
五、高校科研项目的过程管理	(195)
六、高校科研项目的实施管理	(203)
七、高校科技成果的评审管理	(205)

八、高校科研成果的奖励与转化	(207)
九、高校科技成果的推广应用	(209)
第八章 高校学生管理改革研究	(213)
一、确立高校学生教育管理新体制	(213)
二、确立高校培养目标和培养方式	(221)
三、建立和完善高校学生工作质量监督、 检查和评价体系	(228)
第九章 高校后勤管理改革研究	(245)
一、高校后勤工作的地位和作用	(245)
二、高校后勤工作的特点和规律	(247)
三、高校后勤工作改革的思路	(249)
四、高校后勤改革有效途径的探讨	(263)
附录一 中共中央关于《中国教育改革和发展纲要》	(270)
附录二 国家教育部《关于深化教学改革,培养适应 21 世纪需要的高质量人才的意见》	(293)
附录三 国家教育部《关于加强大学生文化素质教育的 若干意见》	(305)
后 记	(311)

第一章 总 论

高等学校的根本任务是培养人才,培养人才的关键是提高质量。而提高质量的根本出路则是管理的改革。如果说质量是高等教育的生命线,那么,深化高校管理改革就是使“生命线”“焕发”“活力”的重要举措。

教育质量的提高是一项系统工程,涉及高校工作的方方面面,为此,必须转变教育思想,更新教育观念,深化改革,强化管理,牵管理改革“一线”,带动教育质量提高“一片”。

教育质量是高校教学、科研、管理、后勤保障和思想政治工作的综合反映。各项工作开展得如何,管理水平怎样,必然通过教育质量的高低反映出来。因此,要提高教育质量,特别是在市场经济条件下,在知识经济背景下,提高教育质量就必需强化管理,深入改革,不断提高各项工作的管理水平和高校的整体管理水平,使管理工作适应市场经济、知识经济的要求,面向世界,面向未来,面向现代化。

一、高校管理改革的重要意义

总体而言,我国高等学校的教学工作、教育质量还没有形成高水平的良性运转局面,高校的管理滞后于市场经济的发展,在很大程度上讲,教育与社会经济发展的实际需要还存在很大差距,还不适应社会经济发展的要求。深化改革,转变职能,提高管理工作质量,已成为高校发展的当务之急。

(一)管理改革是提高人才培养质量的前提

人才培养质量是管理工作的综合反映,管理工作贯彻于人才培养的全过程。从专业的设置、教学计划及教学大纲的制定、教材的编选、实验室的建设到学生入学、管理、就业都充分体现在人才培养上,这些工作的优劣,直接影响到人才培养起点的层次,它决定着人才培养是否面向世界、面向未来,满足社会需要。同时,人才培养是一项系统工程,系统运转过程中出现的种种弊端和人才质量的高低都最终反映到管理工作上来。随着科学技术的不断进步,市场经济的不断发展,对人才质量的要求越来越高,这就要求直接向社会输送人才的高等学校,必须深化改革、优化结构、创新思维、提高质量,以满足社会经济持续发展的客观要求。而人才培养寓于管理之中,管理工作又是人才培养的保证,那么要提高人才质量,就必须不断提高管理工作水平。因此,理顺管理工作体制,改革管理工作中的不利因素,只有管理工作质量提高了,不断加强改革和完善管理的运行机制,才能保障人才培养的质量。

(二)管理改革是社会主义市场经济发展的客观要求

我国经济建设一日千里,科学技术日新月异,市场经济体制逐步完善,现代化建设对人才的综合素质要求愈来愈高,人才培养模式在经济发展中的地位和作用越来越突出,科技产品中知识含量逐渐增大。知识经济的到来,市场的竞争、企业的竞争,已经演化为人才的竞争。换句话说,谁拥有高素质的人才,谁就在经济战场上赢得主动,立足于不败之地。但是,从高等学校的现状来看,内部运行机制如:考核分配制度、人事制度、教学管理制度、后勤保障制度、学生管理模式等都远滞后于社会主义市场经济体制下的其它行业,管理观念、教育观念落后,改革的力度不大,速度缓慢。这是目前高校人才质量偏低,人才培养模式陈旧,不适应社会主义市场经济发展对人才需要的主要问题之一。

同时也是产生专业设置过窄、人文教育薄弱、教学模式单一、教学内容陈旧、教学计划单调、教学方法过死、教学手段落后等诸多弊端的关键因素。

所以,需以邓小平教育理论和江泽民提出的“两个全面”为指导,转变教育思想,更新教育观念,从提高管理工作水平和质量入手,从管理的方法、方式、内容、目标、手段诸方面与市场经济体制接轨,深化改革,强化质量意识,通过管理改革使其逐步适应社会主义市场经济发展的要求,以高质量人才来满足社会主义四化建设的需要。

(三)管理改革是发展的必由之路

随着知识经济不断取代物质经济,人才竞争将更加激烈,作为人才培养主体的高等学校将转变为人才市场的主体。随着这种转变,高等学校必须由过去简单的培养人才向满足市场经济需要转变,按人才市场中的用户要求培养人才,顺社会经济要求者生,逆社会经济要求者亡,这将成为高等学校发展的客观规律。这就要求高等学校必须从社会主义市场经济和知识经济发展的大趋势出发,以人才质量为核心,展开学校管理改革的一系列活动,改革是一场革命,早改革早主动,早改革早收益,改革就前进,就有竞争力,不改革就被动,就落后,乃至被社会主义市场竞争浪潮所吞没。因此,只有改革,才有发展,才有生命力。

(四)管理改革是增强活力和办学效益的需要

江泽民同志指出:“教育要全面适应现代化建设对各类人才培养的需要,教育要全面提高办学的质量和效益。”这就给高等学校应如何办学指明了方向。近几年来,我国高等学校的教学工作得到了加强,教学改革取得了较大进展,但同时也应当看到,教学质量和教学工作还存在着诸多不容忽视乃至培养人才质量不高的问题。各项工作的改革在很大程度上仍局限于个别环节上,而诸如后勤工作、人事管理工作、利益分配工作、干部选

拔工作、考核运行机制等等只有改革之“风”，没有改革之“雨”，总之，教学改革不到位，其它管理改革仍是小改小革，只动其毛，不伤其骨，因此，在管理本质上还是管照旧，教照旧，学照旧，各类人员的积极性未得以充分发挥，他们的聪明才智未得到充分开发，设备资源未得以充分利用，机关管理人员人浮于事，忙闲不均，平均主义大锅饭现象依然存在。所以造成高等学校活力不强，办学效益不高。为此，要从管理入手，以提高学生培养质量为着眼点，以人和人的利益需要为基本点，大胆地改革，真正把事业发展同每个人的利益结合起来，才能激发办学活力，全面提高办学的质量和效益，才能把高校办成高科技人才培养园区，使之成为一种高科技人才教育产业。

(五)管理改革是综合改革的中心环节

目前，从上到下，从理论到实践，人们的认识逐渐聚焦：即转变教育思想、更新教育观念是先导，内部管理体制改革的改革是关键，教学改革是核心，提高人才培养质量是根本。先导也好，关键也好，核心也好，根本也好，但应以什么为落脚点呢？应建立在什么基础上呢？这就必须以提高管理工作质量和水平为出发点和落脚点，通过管理改革打破现存的各种机制，实行优者先用，优胜劣汰，优劳优得，多劳多得。使国家利益、集体利益、个人利益三者之间融为一体，形成人员的动态调整，利益的动态分配。促进思想与观念的转变和革新，保障教学这一核心工作落到实处，激活体制改革、管理改革这一关键，才能实现人才培养质量不断提高这一根本目的。

(六)管理改革是管理的永恒主题

《中国教育改革和发展纲要》经中共中央、国务院颁布实施以来，高等教育战线从社会主义初级阶段的国情出发，以邓小平理论为指导思想，不断探索，积极实践新的发展道路，逐步形成了一整套高等学校改革与发展的基本思路，认识到管理工作质

量与人才培养质量的关系,很大程度上注重了管理工作水平的提高。但是,在思想上和实践上,多数高校仍将教育质量局限在常规管理上,在有效管理上无根本性突破。就教育质量而言它是教学质量、人才质量、管理质量的有机综合,它们相互联系和制约,相互促进,缺一不可。管理是前提,教学是手段,人才质量是目的,三者存在着辩证统一的逻辑关系。只抓前提,不抓手段,其目标不能实现;只注重目标,而没有手段,同样也不能达到目的,若没有高质量的管理工作,一切则无从谈起。管理改革不是权宜之计,只有长抓不懈,才能保证高校始终具有活力,才能推动高校不断发展壮大。因此,如果说教学质量和人才质量是高校应研究的最大的课题的话,那么,无疑不断进行高校管理改革,提高管理水平将是高等学校全面提高办学质量和效益的永恒主题。

二、高校管理改革的根本目的

改革的目的是提高人才培养的质量。因为质量是高校的生命线,是高校赖以生存和发展的根本,是一切管理活动的出发点和归宿。

大学管理目标是把大学办成什么样子以及应当达到质量规格与标准,决定着学校管理活动的方向和内容,决定着学校的组织结构和用人制度。它既是大学管理活动的出发点,又是大学管理活动的依据和归宿。就一流大学管理水平而言,应该是先进的,要高于现有一般水平,才能激励全体成员奋发向上,努力工作和学习。但是这种先进不是脱离实际的空想,而是结合学校实际,改革创新需用一系列实证的、理性的决策机制来提高高校管理的效率和质量。

教育质量是一个完整的有机整体,它是一个历史范畴,也是一个社会范畴。随着历史的发展、社会的进步,对教育质量的认

识也在不断深入和提高。而现代高等教育正在逐步打破传统的、封闭的、脱离社会、脱离生产实际的旧模式,朝着面向社会、积极参与经济建设、深入社会实践,教学、科研、产业紧密相联的新的办学模式迈进。在教育目标上,理性主义与实用主义,通才教育与专才教育在不断地争论和实践中形成共识,人的全面发展和适应社会需要得到了辩证的统一,一种面向 21 世纪,以培养具有全面综合素质人才为主要目标的素质教育观正在形成。

在教育思想上,摒弃学科专业划分过窄、知识分化过细的观念,强调整体性和综合性的素质教育;摒弃单纯传授知识的观念,强调科学思维、科学方法、实践技能、创新能力和道德品质的综合培养和训练;摒弃教师讲、学生听的灌输式教学方法,强调充分发挥学生的主动性、创造性和自觉性,充分应用现代化科技手段进行双向教学,使学生不但要学会知识,而且要会学知识,具有自学和充分利用信息的能力。因此,21 世纪对大学生培养规格的要求将更加重视由思想品德素质、科学文化素质、业务素质、心理素质、身体素质等方面构成的全面综合素质。

所有这些,都标志着人们对教育质量的认识上升到了一个新的水平。

(一) 教育质量是一个整体概念

教育质量有其完整的内涵,它涉及学生教育、培养的全过程,又通过教育、培养的最终成果——学生的素质反映出来。从这一意义上讲,教育质量包含学生质量(学生素质)、教学质量、管理(教学组织的一系列活动)质量三个基本方面。这三个方面相互联系,相互影响,相互制约,共同构成教育质量的完整内涵。教学质量、管理质量是教育质量的基础,人才质量是教育质量的最终表现,三者缺一不可,互为依托,辩证统一。

强调学生素质是毋庸置疑的,但若没有教学工作、管理工作的改进,学生质量则难以保证,这是一种唯质量而质量的概念,

不是完整的教育质量观;只讲教学、管理工作改革,不联系社会需要,不明确学生质量要求,学生质量也难以保证,是一种唯改革而改革,也不是完整的教育质量观。

在实际工作中,要坚持整体教育质量观,根据社会需要,确立学生质量标准,根据学生质量标准,向教学工作、管理工作提出要求,指明教学工作、管理工作改革和强化的方向,从而形成学生培养的完整系统,从教学工作、管理工作这一基础入手,夯实基础,立足治本,以有效地保证学生培养质量的不断提高。

(二)学生质量

简要地说,学生质量就是满足社会需要的程度。学生满足社会需要的程度越高,则学生质量越高,反之则学生质量越低。

学生质量可以通过许多方面或许多指标反映出来。概括起来讲,学生质量可通过以下六个方面反映出来。

一是思想品德素质。即学生为社会、为科学、为经济建设的献身精神,思想政治觉悟,遵纪守法意识,世界观的确立,团结协作精神等的综合反映。

二是科学文化素质。即学生所掌握的专业知识,社会、民族文化知识,及其它文化知识等的综合反映。

三是业务素质。即学生的实践能力和创新能力,以及应用科学知识分析问题,解决问题能力的综合反映。

四是心理素质。即学生面对成功、失败、挫折、困难的心理素质,身处顺境、逆境的应变能力,适应社会发展能力,适应工作环境能力等方面的综合反映。

五是组织协调素质。即学生组织实践活动,协调工作关系等方面的修养和能力。

六是身体素质。即学生必须具有健康的身体,充沛的工作精力。

从这一认识出发,要求我们在专业设置,教学计划制定,师

资队伍及建设实验室等培养学生的一系列工作中,以是否满足社会需要、是否对经济建设有用为准绳来开展工作,将教学工作与社会相联系,与经济建设相联系。只有这样,才能真正转变观念,才能求得生存和发展,才能真正实现素质教育之目的。

(三)教学质量

教学质量就是教学及辅助教学工作体系满足学生学习知识、锻炼能力需要的程度。教学工作是直接向学生传授知识,培养学生综合素质的“第一线”,是学生培养的主阵地。教学工作满足学生需要的程度高,则教学质量就高,否则教学质量就低。

教学工作质量,即教学质量是通过许多方面或指标来反映和衡量的。教学工作包括直接教学工作和服务、辅助教学工作,反映教学质量方面的指标也要包括这一系列工作。主要有以下几个方面:

(1)课堂教学质量。主要指教师备课、讲课、辅导等方面的质量。

(2)实践教学质量。主要指教师指导学生实习,参加社会实践及撰写论文、课程设计、专题报告等方面的质量。

(3)师资队伍建设质量。即学科梯队建设,学术带头人的培养措施和方法符合科学化管理的要求,师资队伍的结构、职称结构、知识结构、专业结构、性格结构的合理性。

(4)实验室建设质量。即各类实验室、语音室、资料室建设方面满足人才培养的需要程度。

(5)教材建设质量。即教材选、编方面的质量。

(6)教学计划、教学大纲质量。

因此,教学工作,包括直接对学生进行传道授业的工作和服务、辅助于教学的一系列工作,都以满足学生的需要为前提来展开其活动,不能脱离学生需要而进行。教学工作的开展不但要适应学生需要,而且要主动适应、积极引导学生的需要。教学工

作与社会需要,适应经济建设需要,主要是通过满足学生的需要来实现的。

(四)管理质量

管理质量即管理工作质量,是指管理体制、管理模式及一系列管理工作满足学生和教学工作要求的程度。满足程度高,管理质量就高,否则管理质量就低。

大学科学管理的内涵是指遵循大学管理的客观规律,应用教育及管理科学理论,用科学管理方法、利用现代化管理手段与设施,对管理过程各个工作方面进行规划、组织和控制。由于高校管理面对的是人,承担着培养人的任务,因而学校管理结构应该是富有生机、具有活力的。它具体表现为新生力、代谢力、驱动力、协调力和流通力。具体地说就是具备产生新事物、出现新因素、具有创新的环境和气氛;能扬弃陈旧事物、淘汰陈旧的东西;校内不断产生推动力,驱使管理运行;可以自我调整。吸收进步因素,消化出现的问题;周转灵活,交替迅速,信息输入输出快速、准确;学术管理结构的活力能使学校在复杂多变的环境中具有较强的适应性;能充分运用客观条件。发挥优势,战胜困难,能使学校发挥出改革、创新的动力,并为发挥个体的改革、创新精神提供条件。

所以,管理的高质量应具备先进的管理目标,精干高效的组织机构,科学的管理方法,现代管理科学理论和技术手段及科学的、自动化信息管理系统。因此,学校组织机构应依据形势发展和任务更新的需要,有的要加强,有的要放弃;根据组织机构人员的情况,有的要调整,有的要晋升,有的要培养;根据各组织情况,有的要表扬、奖励,有的要批评、惩罚,把高校用人制度、学术骨干培养、利益诱导机制、教学计划安排、干部教师的考核、学生管理、后勤服务、科技开发以及思想政治工作建成一个高效率的运转体系。从而实现管理目标、管理机制、管理方法与管理手段

的科学化,保证学生质量,满足社会发展的需要。

三、高校管理改革的指导思想和原则

(一)管理改革的指导思想

1992年召开的第四次全国高等教育工作会议,为高等教育体制改革、教育改革以及高等教育发展等方面,提出了一系列的方针、政策、措施;1993年党中央、国务院又颁布了《中国教育改革和发展纲要》,为高等学校的改革进一步指明了方向;1998年3月召开的第一次全国普通高等学校教学工作会议,在总结近几年高校改革实践的基础上,进一步提出了高等学校教学改革仍是高校整体改革的指导思想。在实践中,各高校都结合自身特点,不断探索和改革,逐步形成了一套比较成熟的改革与发展的基本思想方针和政策。

总结高等学校改革发展的理论和实践,可将高校管理改革的指导思想概括为:以邓小平理论为指导,全面贯彻党和国家的教育方针,全面提高教育质量,坚持规模、结构、质量、效益协调发展的方针,坚持走内涵发展为主的道路;按照社会主义市场经济原则,制定发展目标,优化办学模式,主动适应社会主义现代化建设需要,遵循教育自身规律;明确领导体制改革是关键,教学改革是核心,教育思想和教育观念的改革是先导;内部管理体制的改革是重点,掌握改革总方略,选准改革的突破口;围绕培养人才这一根本任务,高奏教学工作主旋律,紧紧把握教学质量这个永恒主题,走科学管理之路,为培养社会主义现代化建设人才而奋斗。

(二)管理改革的原则

大学是高教系统的小系统,在大学内部,它又是一个相对独立的多层次的统一整体。管理的一项重要功能就是保障和维护大学这一统一整体的协调运转。从目标方案的制定、专业结构