

简论高等学校结构的优化

王森达

最近,国家教委对高等学校提出要求,要稳定规模,调整结构。如何最优地组织利用人力、财力、物力,最大限度地发挥学校各种要素的积极作用,以取得最佳成果,更好地为社会主义建设培养人才,这是大家普遍关心、共同探讨的问题。本文就高等学校结构优化问题谈几点看法。

高等学校的结构是由学校的领导体制,领导班子,管理机构,教职工队伍,学科专业和有关系列层次等要素组成。学校的结构决定学校的性能和功效。学校的结构是否合理,很大程度上影响到高校的办学效果。

要搞好高校的结构优化,必须注意学校的整体优化和动态优化。

整体性观点是系统论的基本观点,认为整体功能大于部分功能之和。我国的高等学校好似一个小社会,它是由教学科研,党政管理,生产后勤,附属单位等方面关系构成的。它们之间是依据一定的规律相互联系,相互作用的。要从高等学校的整体出发,考虑全校的结构优化。妥善处理整体与部分,内部与外部各种因素的关系,使学校的整体功能处在最佳状态,最大限度地发挥学校各种因素的积极作用。

要使高等学校的整体优化,应该着重考虑以下几个方面优化组合:

一、机构设置

高等学校的整体功能能否充分发挥与学校的机构设置是否合理直接有关。我国高等学校的领导体制是党委领导下的校长负责制。过去也有少数高等学校试行校长负责制。近年来,经过反思,认真总结了经验教训,明确了要进一步加强和改善党的领导,学校党委要对学校的思想政治工作和干部工作进行领导。要强化党委领导机构,充分发挥党委和行政两方面的积极作用,发挥工会、共青团、学生会和妇委会的作用,发挥民主党派的作用,避免过去的以党代政,党政不分,党包揽一切的现象。在进行机构设置改革中,要有利于加强和改善党对学校的领导,有利于发扬社会主义民主,有利于提高工作效率。

前一时期,高等学校按国家教委的要求,对学校机构作了一些精简。但由于思想认识和执行中存在的问题,造成目前高等学校的机构仍然庞大,搞上下对口,小而全。例如,有些高等学校的规模并不很大,却设了几个学院。有的处下面可以设几个科照样工作,但却分设成几个处。有的处下面可以少设几个科,但却多多益善,越设越多,造成官多兵少或有官无兵。为什么机构容易扩大?有些机构是“因神设庙”,为了给某些人员安排职务,便另设一个机构;有些机构是因矛盾分家,原在一个部门工作,由于部分领导意见分歧,合不到一块,便实行分家;有些机构工作性质和任务类同,为了小团体的利益,分门立户,各自为政;有些为了自有自便,建立了名目繁多的各种中心,造成学校的机构臃肿,层次重叠。由于机构的不必要增多,增加了校内沟通联系的复杂性和协调的困难。加剧了本位主义和小团体主义。人、财、物单位部门所有的思想加深,致使人力、物力、财力的浪费,工作效率低下。应根据“精简、统一、效能”的原则,统盘考虑,全面规划。按学校规模大小,任务轻重,工作易难和干部群众素质的不同情况,合理设置学校的机构,理顺上下左右的关系。机构必须精干,设置确当。层次过多,会形成虚设的框架层次,造成人浮于事;层次过多,管理幅度过大,会管不过来,造成管理的混乱。目前高等学校主要应解决机构设置、层次偏多的问题,要掌握最佳的控制幅度。对确实需要增设的机构,应经充分论证,按规定报批后增设。例如,不少高等学校的监督机构,反馈系统机构尚不够健全,应该健全和加强。过去,有些高等学校新设机构未能进行严格的论证和按规定报批。这种情况要及时纠正,学校领导要照章办事,严格把关,上级主管部门要认真检查督促。对没有必要设立的机构要撤销,特别是那些因神设的庙要坚决拆除。对重叠的机构要适当的合并。

适当的撤并机构,减少层次,可以减少人员编制和干部职数,节约资金、设备和办公用房,减少扯皮现象,有利于

工作效率提高,使机构设置处在最佳状态,发挥最佳作用。

二、领导班子

“政治路线确定之后,干部就是决定的因素”。要使高等学校的结构优化,首先要优化高等学校的各级党政领导班子。合理的领导班子结构是办好高等学校的关键。在配备领导班子时,不仅要考虑领导成员的个体素质,坚持德才兼备的干部标准,更重要的是要考虑领导班子的群体结构。领导班子群体结构的科学化是提高领导整体效能的重要条件,对于学校工作的好坏起着决定的作用。

在配备干部时,有些高校比较注重个人德、能、勤、绩的择优,容易忽视其他因素的合理组合。要使高等学校各级党政领导班子优化,必须确保干部个体素质的优化,不能让那些善弄阴谋诡计,投机钻营,摆弄权势,八面玲珑的人进入各级领导班子。同时要注意领导班子群体素质的优化。在年龄、知识、气质和干部来源等因素进行科学的搭配,形成最佳的群体组合。

年龄反映一个人的精力、阅历和经验。作为领导班子的个体年轻化,应在符合德才条件下尽可能考虑年龄轻一点的。但年轻化不等于青年化,不是越年轻越好。年轻化主要是指领导班子的平均年龄要轻一点,而不是要每个领导成员年龄都轻。领导班子的群体年龄结构要形成梯队结构,实行“老中青”三结合。要避免绝对化,在年龄上搞“一刀切”,强调年轻化时忽视老干部的作用;强调发挥老干部作用时忽视从优秀中青年中选拔干部。要充分发挥老中青干部各自的优势,取长补短,相得益彰。若55岁以上为老,35至55岁为中,35岁以下为青的话,高校校级领导的平均年龄一般应在50岁以下,系主任、部处长的平均年龄一般应在45岁以下,科级干部的平均年龄一般应在40岁以下。同时,要适当考虑女干部的配备,特别是校级女干部所占的比例应适当增加,充分发挥女干部的应有作用。

气质因人而异,各有所长。有的人精力充沛,心直口快。有的人反应灵敏,善于交际。有的人沉着冷静,忍耐克制。在考虑班子的气质结构时,不要把同一气质的人组合在一个班子里,要充分注意发挥气质的相容、互补和协调的作用,配备确当的领导成员,组成团结和谐、配合默契的领导集体。目前有些高等学校及部门的领导班子气质结构组合不够合理,因此造成内部不够团结,存在内耗现象。应采取有效的措施尽早解决,必要时作适当的调整和流动。

知识结构包括理论与实践意义上的文化知识和专业知识的结构。领导班子知识化、专业化是必要的。领导成员具有一技之长,掌握渊博的知识,对从事领导和管理工作的许多有利条件。但知识化、专业化不能理解为专家教授化。要按知识化、专业化的要求合理配备领导班子成员。在领导班子成员中既要有科班出身的具有党政干部素质和管理能力或潜能的专业人才,也要有自学成才具有丰富实践经验的专职党政管理工作者。避免将学有专长但缺乏管理能力的教授专家或不学无术没有实践经验的人安排在领导岗位上。还应注意班子内高级、中级、初级职称人员的合理组合,使领导班子具有综合领导的能力。

要贯彻职和权相称的原则,少设副职,不设虚职,使高等学校各级领导层次和领导干部的职数具有最佳的比例。解决目前部分高等学校中存在的官多兵少或有些部门中有官无兵的状况。

在组建领导班子时,还要注意选择干部的来源,要搞五湖四海。既要选用本校土生土长的干部,又要从外单位适当引进一些干部。在干部队伍相对稳定的前提下,对一些要害部门的领导成员要作适当流动调位。这有利于博取众长,开拓创新,奋发上进。防止墨守陈规,固步自封,各种老关系的羁绊。

通过以上多因素的优化组合,使领导班子的群体结构处于最佳状态,发挥最佳功能。

三、教职工队伍

要办好高等学校,必须有一支政治、业务素质良好,结构合理的教职工队伍,特别是教师队伍。要优化教职工队伍结构,除需择优聘用教职工外,还要优化教职工的群体结构,提高群体的素质。

由于诸多的原因,高等学校的教职工队伍在个人素质和群体结构方面,程度不同地存在一些问题。例如,在政治和业务素质方面,一些教职工的个人素质与职称的要求尚存在一定的差距。有些人政治素质较差,缺乏坚定正确的政治方向,缺乏远大的革命理想抱负,缺乏较高的道德情操。有些人的业务素质欠佳,知识面狭窄,新科学理论技术掌握较少,尚不适应教育、文化、科技发展的需要。教职工的群体结构也不尽合理。在年龄结构方面老中青的比例不是正态分布,特别是教师队伍尤为明显。多数高等学校在“文革”期间很少选留毕业生,因此,这个年龄档是个断裂层。近几年来,不少高等学校的青年教师又大量出国留学,以致目前多数高等学校的青年教师比较紧缺。再过五年至十年后,“文革”前毕业的教师将相继退休,届时,中老年教师又会出现断裂层。在知识结构方面,基础学科所占的比例较大,专业课特别是应用专业和新兴学科教师所占的比例较小,与当前教育改革发展和四化建设的需要不相适

应。在教职工的来源方面,普遍存在“近亲繁殖”现象。特别是教学、科研人员,绝大多数是本校选留的毕业生,兄弟院校的毕业生所占的比例少。在地区上,多数选留本省市的毕业生,外省市的毕业生所占的比例更少。在专业技术职务的结构方面,一些教研室或系所的高级、中级、初级职称的比例不够确当。必须从以下几方面优化教职隊伍:

1. 合理定编定员。根据国家建设的需要,合理确定了学校的规模和任务。根据中央关于精简机构,紧缩编制,提高工作效率,合理使用人员的精神,根据职责范围,工作难度等因素,合理确定各类人员的编制,各级干部的职数和高、中、初级职称的比例,配备确当的工作人员。严格掌握用人标准,对引进人员或选留毕业生要进行严格的全面审核。在政治思想、道德品质、业务水平、健康状况等方面进行全面了解,择优录用。要制订岗位职责,明确要求,做到各司其职。

2. 科学安排教职工的工作,做到专业对口,学用一致,各尽所能。避免学非所用,用非所学。要贯彻能级原则,注意适才适用,将具有一定才能的教职工安排在相应的能级岗位上,做到人尽其才,才尽其用。

3. 择优组合,合理搭配。在组织教职工队伍时,要注意个体和群体的择优,但不能求全,因为金无足赤,人无完人。要从本校实际出发,就地取才,量才录用。要根据工作需要和教职工的特长,进行科学组合,使各类人员的特长、优点能相互补充配合。要妥善处理教职工个人之间,个人与群体之间的矛盾,尽可能避免或减少内耗。

4. 双向选择,各得其所。学校或部门选择人员,个人选择单位或工作时,都要从革命事业出发,要顾大局识大体。学校或部门要防止本位主义,把人才作为单位部门所有;教职工要防止个人主义,挑肥捡瘦,唯利是图。

另外,高校在学科专业设置方面也存在一些问题,应该适当地确定学科专业的发展规模和速度,压缩供过于求的重复过多的学科专业,巩固加深基础学科专业,适当发展供不应求的新兴学科和应用学科专业。

总之,高等学校的结构优化组合,必须从整体上进行多方面的优化,才能达到最佳效果。