

高教信息

发展规划处编

2018年第8期(总第45期)

大学治理专题研究

- 论高校院系综合治理及卓越领导力..... 3
- 我国大学治理中的若干关系..... 10

校内研究成果

- “两微一端”时代大学生思想教育研究..... 15

导读

对大学来说，大学治理是一个永恒的话题，既要对它不断地进行理论探讨，又要在实践中不断地探索。在这种背景下，包括大学治理在内的高等教育治理体系和治理能力现代化就显得尤为重要。

《论高校院系综合治理及卓越领导力》一文中，上海财经大学田国强教授结合多年的管理经验，从大学二级学院的综合治理的角度出发，剖析了院系“五位一体”的综合治理理念和方法，提出院系领导应具有“德”、“威”、“仁”三项卓越品质和“引领+指导”的领导艺术，建议在学院综合治理中注意“道”、“术”、“势”、“时”四个维度并在具体工作中利用好“理”、“情”、“利”。

《我国大学治理中的若干关系》一文阐述了我国大学治理过程中应处理好的8个方面的关系并提出了建议，包括党委领导与校长负责的关系；学术与行政的关系；学校与院系的关系；大学章程与学校制度的关系；办学自主权与治理能力的关系；治理与管理的关系；制度建设与文化建设的关系；外在推力与内生动力的关系。

《“两微一端”时代大学生思想教育研究》一文中，我校教师通过研究“两微一端”的弱审核机制和迅速传播等特点，分析了网络舆情对大学生思想影响的两面性，提出高校应积极应用网络工具、掌握“两微一端”时代网络舆情传播演化的规律、把握合适契机进行大学生思想的引导和教育的建议。

大学治理专题研究

论高校院系综合治理及卓越领导力

国家之间特别是强国间的竞争，就是资源、制度、人才和话语权的竞争，其中最根本的是制度和人才的竞争。

我国大学有近 1/4 的本科生是学习经济学和商学的，但学生的研究能力、创新能力、自主学习以及知识更新能力与国际学生相比处于一定的劣势，必须进行全方位的教育教学改革来取得突破。

一、院系综合治理理念及治理方法

（一）“五位一体”的治理理念

大学改革必须以“改革、发展、稳定、创新、治理”五位一体的综合改革治理框架去系统思考该做什么、不做什么、谁去做及怎么做才是最优的问题。在这个过程中，有一条主线需要明确，即坚持教育要“面向现代化，面向世界，面向未来”，绝不能关起门来自我评价，一定要以国家战略和国际标准来衡量。

改革时必须处理好改革与稳定的辩证关系。在具体工作当中，必须考虑国情。同时，国家的法规是红线，教育部的政策是底线。

（二）学院综合治理方法

1. 规则执行公开、公平、公正

院系作为学校实体，需要有一套治理体系。常常有一些领导干部的小孩慕名而来，如果没有硬性规则，就会出现得罪人或让规则和理念成为摆设的局面。因此，必须要有公开、公平、公正的规则——所有的入学考试都有一系列的要求，学生申请报考、入学、毕业，都有一整套规范的制度。

2.依靠管理团队

优秀的治理基于两个前提条件，一个是制度，另一个是管理团队。一个真正好的领导，无论是校长还是院长，要懂得放权。领导最好是隔级动员、隔级检查、隔级关怀，而不要隔级布置、隔级指挥、隔级责备。

3.注重信息对称

学院治理要坚持公开、公平、公正原则，三者次序不能颠倒。信息对称是做成事情、做好事情的前提条件，其关键是高度重视上下传达及横向的沟通与交流。比如，上海财经大学经济学院任何领导去学校开会都要求提供会议纪要，同时，要求行政管理人员每周五提交本周工作汇报和下周主要工作安排。通过工作汇报，学院班子成员能了解学院各项工作的基本进展和存在的问题，从而在面对紧急情况时有应急方案和应对举措，一定程度上预防了不好事情的发生。

4.注重风险意识、稳定意识

院系综合治理政治稳定、学生的思想稳定同样至关重要。学生工作，要抓好中间，照顾两头。对于好学生，要给予他们一切尽可能的机会，因为他们代表着今后学校的品牌和声誉，同时也是学校的标杆。对于差生要给予鼓励，不能把学生推到对立面。学生出事主要集中在两个方面：一是成绩不好；二是精神状态不太好。在做学生思想工作时，可以现身说法。我们要对学生负责，学生工作既要粗也要细，抓关键问题，领导就是做好引领和指导。

二、卓越领导力的形成和领导艺术

一个优秀领导人身上有着“真诚待人，远见卓识，胜任其职，鼓舞人心”四个突出的共有素质。领导之道是建立在“对人以诚、处事讲信、取长补短、存异求同、区别对待”做人做事五个原则基础之上，追求的是做成事、做大事，

看重、追求的是学院的发展，而不是个人利益。

（一）卓越领导的三项品质：德、威、仁

首先，有德行和职业道德。学院领导要忠诚于国家和民族、忠诚于教育事业，并且要清廉和有担当。只要对学院发展有利，都应尽力帮助。

其次，有威信和一定的权威。既要照章办事，还要努力营造照章办事的学院文化。上海财经大学经济学院历经三年才逐步解决本科生论文抄袭和诚信问题，必须要有严格的规章制度，但施行起来要给学生一定的缓冲期。特别重要的是，要做到事前信息对称。对于新生，必须把关于毕业论文诚信的要求和规章制度都讲清楚，特别要告知家长，并对制度知晓做纸质签收。改革自然艰难，但必须坚持。立了规矩就得执行，尽管执行有时真的很困难。

最后，有仁慈之心。处理人要慎重，不要滥用权力。每一位老师都要有课上，每一位老师都不能失去工作；一方面严格要求学生，另一方面也要帮助学生。不能把矛盾推给社会，要自己消化矛盾。

（二）卓越领导的领导艺术：引领+指导

领导过程的优化可以从信息、激励和效率三个方面来加以改进。

1.重视和领导、前辈的交流与沟通

开大会解决小问题，开小会解决大问题，不开会解决关键问题，然后花 99% 的时间和精力去走程序。为什么不开会反而解决关键问题？因为只有事先多交流和沟通，让领导充分了解了情况，才可能做出支持你的决定。

首先要把工作做好，其次也要维护好关系网。笔者就任初拜访了所有校领导 and 十多个职能部门，这样做就是希望信息双向对称，让领导和职能部门负责人尽快了解本人和学院发展思路并争取得到他们的支持。笔者在经济学院进行

的每一项改革措施，上校务会之前，均和校领导进行了充分沟通。**跟领导汇报也要分层次**：第一层次，一般事项只需让领导知晓，让领导心中有数；第二层次，比较重要的改革事项需要征求领导意见；第三层次，重大改革或特殊、紧急情况，需要领导必须有答复、指示。当然，什么事都有一个度，要注意分寸。

2.注重激励相容，让大多数人获利

只有让大多数人包括老师和学生获利的改革，才有可能推行。

第一，改革需要注意顺序、方法。笔者首先改革与老师们的直接利益相对最远的本科课程，如开设“数学分析”课程，有一定话语权的博士生导师不太关心。如果一开始直接取消其自主招收博士生的权力，一些教师就会很不高兴。

第二，改革必须考虑国情，要有前瞻性。

近年国家重视马克思主义经济学，2004年笔者上任伊始就着手筹划所有博士生必须上“资本论”课程。因为人才培养必须符合国家意志，中国是社会主义国家，必须坚持马克思主义，这是人才培养应坚守的基本政治素质。我们构建了分层次课程体系，针对本科、硕士、博士不同阶段，将《资本论》经典研读课程区分为通识、初级、中级和高级不同层次。

又如，**拔尖高水平经济人才需要具备三方面能力：洞察事物内在逻辑的理论分析能力、大视野的历史比较分析能力、数据统计的实证量化分析能力。**为此，上海财经大学经济学院进行了如下前瞻性的改革。首先，要求学生学好“数学”、“微观经济学”和“宏观经济学”，因为解决市场经济遇到的各种问题，必须要有很好的理论分析能力。其次，要求学生具有大的历史视野，因为经济学不能拿社会做实验，政策建议失误就会危害国家社会发展。此外，学生还要学习“经济思想史”，由于量化经济史学兴起，经济史学科又开始活跃起来。最

后，对学生进行数据统计的实证量化分析训练，学生需要学习好“概率论”、“数理统计”、“计量经济学”及“计算机软件和编程”。

弄清情况是做好一件事情的先决和前提条件。要以信息、激励及效率这三个关键词作为准绳：一是信息的有效性；二是激励相容性；三是资源配置的有效性。所以要有管理的素养，只有找好人帮你做事，这才是高手。

（三）五种问题情境的分析和应对

在处理问题时，需要分轻重缓急。事物发展是在“简单情境、复合情境、复杂情境、混乱情境、杂乱情境”这五种情境中运行的。

最简单的一种是简单情境，人人都能一眼看出来明显的因果关系或正确答案。这种情况下领导就不用去管了，靠制度和管理团队至少可以管 80% 的事。

第二种情境就是复合情境，可能会有多个正确的答案。尽管存在着明确的因果关系，但并不是所有人都能看到，领导应该感知分析做出反应、进行调研、甚至建立专门委员会。这种情况院长不一定要去管，由副手或委员会去解决基本就可以。前两种情况，基本上能解决 95% 的工作，而不需要院长亲力亲为。

第三种是复杂情境，一时无法看清楚，无法找到正确答案，在大家还没有形成共识时，最简单的办法就是“等待”。信息对称、和老师多沟通的目的就是要形成共识。如果没有思路，就让时间来解决问题。

第四种情境是混乱情境，即事情已经失控了，领导首先要做的不是立刻解决问题，而是要“止血”。领导者必须第一时间知晓哪些方面稳定有序、哪些方面混乱无章，努力将混乱情境转化为复杂情境。

第五种情境是杂乱情境，这种情境下会有多种观点相互争夺主导地位，不同派系的领导相互争辩，到处都是不和谐的声音。只能将这种情境逐一分解到

前四种情境下逐一解决。

三、院系综合治理的维度、规则、要诀

（一）治理四维度：道、势、术、时

道，即做正确的、合乎客观规律的事。一个人的成就实质上依赖其眼光，眼光决定其理念大小，理念大小决定其目标高低，之后才涉及战略、方向、愿景、未来和格局。所以做事情要考虑约束条件，定位要规划短期、中期、长期。

势，即态势和实力。前面提到分层次找领导汇报工作就是跟领导建立感情、增加友谊，甚至是让领导了解你的过程。只有领导真正地信任你，他才愿意支持你。一方面需要跟领导信息对称，另一方面也需要跟外界信息对称。要让领导、外界、社会知道学院所做的事情、所取得的成效，才能获得更大的支持。

术，即做任何事情的方式、方法，怎么做才做到最优。在实际工作中，将最优作为目标，就有动力和激励不断努力，做到更好，再更好。

时，即时机。学院改革的时机、改革的顺序都非常重要。改革往往是渐进式的，分期分批进行。如果上任即推行博士导师双向选择，就肯定会遇到很大阻力。只有等时机成熟了才开始改革，最后自然改成了。

（二）治理三法则：正、活、少

院系综合治理的三大法则，即“正、活、少”，即行得正、用得活、管得少。老子《道德经》的第57章里“以正治国，以奇用兵，以无事取天下”这三句话连在一起谈的是综合治理。“以正治国”指首先要做正确的事；“以奇用兵”是指把一件事办成，要因人、因事、因地、因时而异，具体情况具体分析；“以无事取天下”，院长、校长管事过多，是不利于调动下属积极性、不利于学校发展的，应该发挥广大师生的积极性，包括管理团队的积极性。

（三）治理三要诀：理、情、利

院系综合治理的三个要诀，就是要“晓之以理，动之以情，待之以利”。

首先，“晓之以理”就是要遵守一定的规矩、法规，必须要有基本的底线。

其次，需要“动之以情”，“情”也是社会规范，它无欲则刚，比如理念、校风、学风等文化的东西。笔者会跟同学们说：“父母把你们送到学校来，非常艰辛，学院真正关心你才会对你要求严格。”当然，也不能一味地用“情”，现实中总存在相当部分人更多考虑的是自身利益，所以需要好的治理和制度安排。

最后，还要“待之以利”。批评老师、同学可以但要有度，也不能总是谈利益，要尽可能达成理念一致。

摘自《高等教育评论》2018年第1期 作者：田国强

我国大学治理中的若干关系

近十多年来，我国的高等教育经过快速发展已接近普及化，国务院明确提出“实现我国从高等教育大国向高等教育强国的历史性跨越”。在这种背景下，包括大学治理在内的高等教育治理体系和治理能力现代化显得尤为重要。大学治理中存在若干重要的关系，认识和处理好这些关系对推进大学治理现代化具有重要的意义。

一、处理好党委领导与校长负责的关系，应坚持和完善党委领导下的校长负责制

党委领导下的校长负责制是中国特色现代大学制度的核心。根据我们前期对 25 所大学的问卷调查，在关于“党委领导状态”题项的回答，有 5.6% 的被调查对象认为“非常好”，53.3% 认为“好”；在关于“以校长为代表的行政权力运行状态”题项的回答中，有 4.7% 的被调查对象认为“非常好”，56.4% 认为“好”。从调查数据和实际观察来看，这些年人们对党委领导下的校长负责制的认同在不断提高，党委领导下的校长负责制的实际运行水平也在不断提高。

坚持和完善党委领导下的校长负责制，书记和校长是关键。首先，书记和校长应对党委领导下的校长负责制的内涵、意义和要求认识到位。其次，要明确党委书记和校长的职责。第三，书记和校长在按规定履行职责的同时，还要相互支持、相互尊重、胸怀大局。

二、处理好学术与行政的关系，充分发挥学术委员会在学术治理中的作用

当前，各个大学普遍设有学术委员会。但根据我们前期对 25 所大学的问卷调查，在关于“学术委员会及其职能发挥状态”题项的回答中，有 1.8% 的被调查对象认为“非常好”，24% 认为“好”，而有 55.8% 的人认为“一般”，15.7% 认

为“不太好”，还有 2.8%的人认为“十分不好”。从这个调查结果来看，高等学校学术委员会制度实施的效果不理想。

学术委员会制度化难以实现的一个表现为制度“虚化”，尽管学术委员会制定了章程，但还没有一套机制和程序来保证具体实施。另一表现为没有专门处理学术委员会相关事宜的日常办公机构，其工作常常被边缘化。

三、处理好学校与院系的关系，应完善院系的治理结构

院系是大学组织的基本单元，其区别于其他组织的一个重要特点是“底部沉重”。近年来，我国大学的院系规模不断扩大，有的单位甚至拥有几千名学生和几百名教师，同时，随着事业发展和高校权力的下放，院系单位具有的人、财、物方面的权力也在扩大。搞好大学的院系治理，需要完善院系的治理结构。

（一）要贯彻好党政联席会议制度

贯彻好党政联席会议制度需要有一系列的制度规定，如明确院系工作中哪些重要事项需要党政联席会议作出决定，否则不同的人因理解不同就会产生不同的行为，影响这一制度的执行。此外，有些关系需要进一步明确，如党政联席会议与二级学院党委会的关系，党政联席会议与院长办公会议的关系等。

（二）完善院系治理结构，需要强化教师在院系学术治理中的作用

尽管一些大学的院系注重发挥以教授为代表的教师群体在学术治理中的作用，但对什么学术事项、哪些人、以什么方式参与学术治理等问题缺乏制度性的规定；一些大学即便有了制度性规定，也未能把制度性规定变为制度化行为。

（三）完善院系治理结构，需要发挥广大师生员工的作用

大学生是院系治理的重要利益相关者，他们的权益需要得到维护、权力需要得到尊重。因此，应听取学生的意见，吸收他们参与院系治理。

四、处理好大学章程与学校制度的关系，应完善以章程为核心的制度体系

我们研究发现，目前大学章程与其他制度的耦合程度不够高，存在“脱耦”现象。其主要表现在：第一，学校章程既缺失根据国家要求和高等教育改革需要加以明确的条款，也没有相应的学校制度规定。第二，学校章程对一些事项做了新的表述和规定，但一些制度规定依旧是过时的规定和表述。第三，制度规定存在严重的部门化倾向，各个部门对同一事项的规定不一致。

使章程真正发挥作用，必须把章程的要求体现在学校的各项制度中，落实在各项管理事务上。大学的制度体系大体可以分为四类：一是管理体制，包括治理结构、学校的组织架构、权力的决策执行与监督等；二是资源配置与管理体制，包括人、财、物的资源配置、日常管理、绩效评价考核等；三是职能管理体系，包括学科建设、人才培养、科学研究、国际合作交流等；四是党建和意识形态管理体系，包括党建、意识形态、宣传教育、学校文化等。大学章程要与这四大制度体系有机衔接，纵向贯通、横向协调。

五、处理好办学自主权与治理能力的关系，应不断提高大学治理的能力

大学办学自主权是大学逻辑的内在要求，也是大学存在与发展的必要条件。虽然当前高校提高大学治理能力的意识在不断增强，但与用好大学的办学自主权和推动大学内涵式发展、建设现代大学制度的要求相比还不够。

大学治理能力的提高，不仅要依靠校一级的领导，还要求学校管理层的干部以及院系一级的管理者提高治理能力。

六、处理好治理与管理的关系，应不断提高大学的治理和管理水平

有学者从主体结构、权力运行向度、概念提出时间边界、治理与管理的重心等方面对治理和管理做了界定。李福华等人阐述了大学治理的重点领域和大

学管理的重点领域。其中，大学治理的重点领域是：完善大学治理结构，优化大学治理机制；建立和完善治理视野中的高校社会问责机制。大学管理的重点领域是：管理理念与管理模式创新；质量管理与人才培养质量；绩效评价体系与教师绩效管理；岗位设置、人员聘任与薪酬改革等。尽管治理与管理有不同的内涵，但是它们也有共同之处，即调动各方面的积极性，实现资源的科学配置与管理，完成组织的工作任务，实现组织的目标。现实中，应使治理和管理相辅相成，相互协同以提高大学办学治校的水平。

在当前大学管理的实践中，还有许多突出的问题没有解决好，如以学生为中心创设良好的学习条件和环境，教师的评价与考核，资源的配置与管理，各种计划、专项实施的效果，大数据在学校管理中的应用等。

七、处理好制度建设与文化建设的关系，应重视发挥文化在大学治理中的作用

制度建设是大学治理的核心内容，实现大学治理现代化首先要做好制度设计和制度实施。文化是影响制度设计和实施的重要因素。

（一）文化影响大学制度的设计

大学治理是在一定的文化场域中实现的，大学制度是大学文化制度化的存在形式，它反映了大学组织成员对大学基本价值的认知和集体意识。一所大学偏向什么样的治理、喜欢什么样的治理都包含着文化的因素。

（二）文化影响大学制度的实施

大学治理的有形框架只有在理念认可，基于文化模式相容的情况下，才能发挥作用。任何组织都处于某种特定的文化环境之中，具有特殊的文化认知图式，它维持和界定着某种治理的秩序，影响着组织成员对组织变革的接受和认

同程度，某种意义上决定着组织变革的成效。

（三）文化本身具有治理的功能

文化有规范、引导、激励等作用。一个单位所形成一种文化，不管人们是否认识到，这种文化都会弥散在单位的任何角落，影响着人的思维和行为。文化的治理功能相对于制度，更加潜移默化。因此，聪明的管理者重视文化建设。

八、处理好外在推力与内生动力的关系，增强大学提高治理水平的自觉性

在我国，政府是推动大学治理变迁的主要外部力量。政府主导的大学治理变迁对完善大学治理结构，促进大学运行和建设现代大学制度有着重要意义。但过度强调政策导向不仅会使大学缺乏改革的内在动力，还会出现依赖心理和合法性机制作用下的机会主义心理。长此以往，大学很难体现推动治理现代化的内在自觉性。

我国的高等教育规模大，结构复杂的特点决定了政府制定的政策应该保持一定的张力，关键在于激发大学建设现代大学制度的内生动力。在我国，只有把国家政策的推动与大学的内生积极性结合起来，把国家政策的要求与大学的实际结合起来，才能更好地实现现代大学制度建设的目标。

摘自《高等教育研究》2018年第7期 作者：张德祥

校内研究成果

“两微一端”时代大学生思想教育研究