

在坚持中深化落实 在实践中不断完善

北京大学教育学院院长阎凤桥谈高校党委领导下的校长负责制

本报记者 张滢

据2021年中国高等教育学会已公开信息,中国高等教育学会重大攻关研究课题“一流大学内部治理结构与人才战略研究”曾对来自23所国内一流高校的33位在任和原任党委书记、校长进行访谈,访谈的时间跨度为2017年至2021年。同时,课题组还对46位国内一流高校的党委书记、校长进行了问卷调查。访谈、调查的一个重要部分,即了解被访者对党委领导下的校长负责制的看法。

基于对当前高校党委领导下的校长负责制实施情况的关注,中国教育报记者对该课题组统筹协调人、北京大学教育学院院长阎凤桥进行了专访。

大学党委书记、校长积极肯定这一制度

记者:阎教授您好,能否请您简要介绍一下课题组了解到的一流高校党委书记、校长对党委领导下的校长负责制的基本看法?

阎凤桥:党政双轨是具有中国特色的大学治理形式。中央的精神是,既要坚持坚持落实,也要不断完善。言外之意是,现状并非完全尽如人意,还存在有待改进的地方。

我们的调查对象中,98%的人对党委领导下的校长负责制持肯定态度。我们的访谈对象普遍认为,党委领导下的校长负责制反映了民主与个人决策之间的关系,也反映了执政党执政理念在大学中贯彻与落实的组织保证。

记者:一流高校党委书记和校长们如何评价党委领导下的校长负责制的实施效果?

阎凤桥:在我们的问卷调查对象中,有24人认为党委领导下的校长负责制实施效果“很明显”,占总人数的52.2%;有21人认为实施效果“明显”,占总人数的45.7%。两者合计占97.9%。可以说,对其整体评价较高。

我们的访谈对象普遍认为,党委领导的核心是“集体决策机制”,这一重要机制可以集思广益、避免偏狭。2014年10月,中共中央办公厅印发的《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》,对于如何处理集体与个人之间的关系,提出了许多有针对性的建议。比如,“讨论决定学校重大问题,应在调查研究基础上提出建议方案,经领导班子成员沟通酝酿且无重大分歧后提交会议讨论决定”。再如,“意见不一致的议题暂缓上会,待进一步交换意见、取得共识后再提交会议讨论。集体决定重大事项前,党委书记、校长和有关领导班子成员要个别酝酿、充分沟通”。

明确党政职责分工、加强沟通至关重要

记者:当前在一流高校,“三重一大”事项(即重大决策、重要干部任免、重要项目安排和

编者按 新中国成立以来,我国高校的领导体制经历多次变革。党的十三届四中全会以后,中共中央确定高等学校全面实行党委领导下的校长负责制。1998年,《中华人民共和国高等教育法》颁布,党委领导下的校长负责制作为高等学校的领导体制以法律的形式确定下来。2014年10月,中共中央办公厅印发《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》。2018年2月,中共中央组织部、中共教育部党组印发《高校党建工作重点任务》,20项重点任务中有4条专门围绕“认真执行党委领导下的校长负责制”展开。

对于高等学校的这一根本领导管理体制,中央的精神很明确——坚持、落实、完善。那么,该如何坚持、如何落实、如何完善?当前,实践中尚有一些困惑有待回应。本期,我们邀请近年来对这一问题有着深入思考与研究的专家和高校管理工作者,共同探讨新时期坚持落实完善党委领导下的校长负责制还须关注哪些问题。

大额度资金使用)一般遵循怎样的决策程序?

阎凤桥:从分工角度看,党委常委会管理重大事项的决策,“三重一大”就属于此范围,而校长办公会议负责执行层面的事情和经常性的事宜。两个组织在参会人员方面有较大的重复,决策内容也有一些交叉。当出现议题交叉时,如何处理两个组织之间的关系呢?有些学校的做法是,校长办公会议先提出方案,党委常委会决策,然后由校长组织实施。另一些学校的做法是,党委决策,行政组织实施。也有受访者表示,党委书记和校长出思想,职能部门出方案,经过党委常委会或者校长办公会议予以完善,最后形成决策。

受访者普遍反映,随着加强党的全面领导精神的落实,大学党委会议的议题在增多,校长办公会议的议题相对在减少。

记者:一流高校党委书记和校长们如何看待党委与行政系统之间的工作关系?党委领导下的校长负责制在高校的具体运行过程中,什么因素发挥着重要作用?

阎凤桥:对于党政双轨治理,处理好党政两个系统之间的关系,形成合力而不是抗力,尤其是党委书记与校长之间的默契关系,对于治理效果至关重要。这就要求党委书记和校长有很高的政治站位,不能以自我为中心,在意个人的得失。在现实中,正反面的实例都是存在的。

关于党委与行政系统之间的工作关系,在我们的问卷调查中,有69.6%的人认为“很融洽”,30.4%的人认为“融洽”。

调查问卷中,我们请调查对象对影响党委与行政系统密切配合的因素进行排序。结果表明,影响党委与行政系统密切配合的因素,按影响程度由高到低排序依次为:“明确职责分工”“党委书记和校长之间的交流和沟通”“定期联席会”“专题联席会”“党委副书记和副校长之间的交叉任职”“党政相关部门之间的交流和沟通”。由此可见,“明确职责分工”是影响党委与行政系统密切配合的首要因素。除此之外,党委书记和校长之间的沟通也很重要。我们的访谈发现,党委领导下的校长负责制具体运行过程中,事先沟通、没有共识的议题不上会、慎用票决等“非正式规则”发挥着重要的作用,非正式规则是正式制度的有益补充。

制度实施过程中面临的困境与挑战

记者:在一流高校党委书记和校长们看来,继续坚持、落实并完善党委领导下的校长负责制,有什么问题值得注意?

阎凤桥:有受访者表示,在加强党的全面领导的过程中,要避免一种倾向,即把大学视同政府机构一样对待,事事由党委出面,事事经过党委讨论通过,这样会忽视学术的特殊性,弱化校长的权威和责任,也使党委越俎代庖,不利于自身的建设。另外,上级部门要相信大学,具体做法不要规定得太死,要给大学因地制宜的自主性和灵活性。

记者:当前在高校有一种声音,认为党委领导下的校长负责制可以下移到院系,实行院(系)党委领导下的院长负责制。一流高校党委书记和校长们对此种声音有何看法?您对此种声音又是如何评价?

阎凤桥:从最近一些高校通过的院(系)党政组织议事规则看,确实有这种倾向。应该说,过去院(系)执行的党政联席会制度没有出现过明显的去院(系)的问题,基本符合(系)决策需求。2018年2月中共中央组织部、中共教育部党组印发的《高校党建工作重点任务》第9条明确提出,“高校党委要指导院(系)健全集体领导、党政分工合作、协调运行的工作机制”,“不能用党政联席会议代替党组织会议,同时要保证党政联席会议对院(系)重要事项的决策权”。在这种新的形势下,在院系一级应该采取怎样的决策结构和过程,各高校按照上述精神,具体做法仍处于探索阶段,存在两种选择:一种是继续维持党政联席会议业务决策的主导作用,根据决策内容,分别由书记或者院长担任会议主持人,同时加强党委的作用;一种是参照大学层面的做法,将院(系)党委决策职能前置。

访谈中,一些受访校长表示,不宜把大学层面的做法简单下移到院(系)层面,院(系)是学术的基层组织,其学术工作是第一位的。如果进行变化,就需要调整院(系)党委书记的任职资格,由“双肩挑”的干部来担任才能胜任,同时也需要调整院(系)党委的构成,增强党委委员的决策能力。

作为高校党委的主要负责人,党委书记必须站在讲政治的高度不折不扣执行好党委领导下的校长负责制,并在实践中不断完善这一领导体制,努力确保党对学校的全面领导落到实处。

突出政治站位把好方向、做好决策

高校党委对学校的领导首先体现在把握办学治校的方向、对重大事项的决策进行集体审核把关。党委书记承担着事实上的“把关定向”责任和任务,在事关学校办学方向及内部治理等事项上发挥着关键作用。因而,党委书记对党委“把方向、作决策”的政治功能要有更加深刻的认识和精准的理解,个人也必须具有更加强烈的政治自觉和坚定的政治立场,更加敏锐的政治判断力和较高的政治领悟力、鉴别力、执行力。

要准确把握“把方向、作决策”的政治内涵。弄清“为谁把方向、把什么方向、怎么把方向”,厘清决策的政策法规依据、法定机制程序、法律责任后果,在实践中以坚持社会主义办学方向、坚持立德树人根本任务、坚持贯彻落实党和国家大政方针为原则把方向,对照上级有关会议文件精神、学校中长期发展战略目标和学校发展现状作决策,始终将是否有利于落实党对高校的全面领导、是否有利于推动学校事业高质量发展、是否有利于提高广大师生的安全感、获得感、

努力确保党的全面领导实而有力

王安平

幸福感作为一切工作的根本出发点和落脚点。

要不断锤炼“把方向、作决策”的政治本领。深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想,认真学习习近平总书记关于高等教育的重要论述,熟练掌握并运用教育政策法规,坚持依法决策、科学决策、民主决策,努力提高自身把握、把对、把好方向的能力和本领,切实提高自身决策的水平和质量,务必确保所作的每一项决定都符合党的路线、方针、政策,符合学校发展实际,决不能与党纪党规、法律法规、学校规章制度相冲突。

要压紧压实“把方向、作决策”的政治责任。深刻认识到“把方向、作决策”既是党组织和师生赋予自己的权力,更是交予自己的责任,任何时候都要坚持权力是为党和师生谋事做事用的,只能用来为党分忧、为学校谋发展、为师生谋福利。要秉持有所为、有所不为,做到该管则管、当断则断、可定才定,坚决从严把好政治关。要带头依法用权、依规用权、秉公用权、廉洁用权,积极主动推动制度建设,务必将权力牢牢关进制度的笼子里。要把努力办好党和人民满意的高等教育目标贯穿履职尽责的全过程,始终牢记和践行“为党育人、为国育才”的教育初心和使命。

突出政治标准选好干部、带好队伍

高校党委要坚持党管干部、党管人才原则,始终把选人用人作为关系党和人民事业的关键性、根本性问题来抓,始终把选准用好干部、发现培养人才作为关系高校长远发展的全局性、战略性问题来

抓。高校党委书记承担着选好干部、带好队伍的主体责任,是干部选拔任用、人才引进使用的第一责任人,要自觉始终严守组织人事纪律,鲜明树立正确用人导向,坚决做到选贤任能、用当其时,知人善任、人尽其才,把优秀干部人才及时发现培养出来、放手合理使用起来,努力形成风清气正的校园政治生态。

要坚持以最高标准选准用好干部人才,以最实举措教育培养干部人才,以最严要求监督管理干部人才。尤其要注意的是,在干部人才监督管理工作中,高校与地方行政部门最大的不同是,干部人才不属于“土生土长”,往往存在着师生、同门、同窗关系,监督管理有时抹不开情面、拉不下脸面。但严管就是厚爱、纵容就是伤害。要持续加强对干部人才的教育提醒工作,特别要加强对廉政风险重点岗位干部、教学科研骨干的党纪教育和师德师风风教育。要坚定支持驻校纪检监察部门依法执纪、依法办案,对发现的苗头性、倾向性问题第一时间果断处理,防止小错变大、大事拖炸。要坚持一视同仁、一断于法,让无论是同窗同门,还是老师学生,都始终处在有力有效的监督管理之中。

突出政治规矩做好协调、聚好力量

高校党委书记要深刻认识到自己所承担的党内权责、肩负的强校使命,正确处理好党委领导与校长负责、在教职工与退休职工、学校建设与驻地发展的关系,最广泛地凝聚起推动学

校高质量发展的强大力量。

其中,尤其要注意的是正确处理党委领导与校长负责的关系。充分认识到党委的领导是集体领导,必须坚持民主集中制;校长负责是对党委负责,必须依法依规依章。一方面,高校党委书记要尽职尽责,不揽权、不专权,统揽不包揽、决断不独断,支持校长履行其法定职责,主动协调好与校长、班子成员的关系,主导建立与校长定期沟通交流意见、共商校务会和党委常委会会议制度。另一方面,校长和班子其他成员要到位补位、不缺位不越位,争事不争权、依靠不依赖,主动与党委书记交换工作设想。班子分工要发挥班子成员专业和个性特长,做到人尽其才,充分调动和保证他们的工作积极性、主动性、创造性。

突出政治纪律管好大局、抓好落实

党委领导下的校长负责制落实得好不好,关键还得看学校的工作推动是否有力,发展是否有为。要深刻理解党委领导主要是通过会议进行决策来实现把党的主张和意志贯彻落实到学校的管理中,而校长负责是负责抓好党委决策事项的落地落实。党委书记不仅要带头执行党委的决定,而且还要督促校长和班子其他成员抓好党委议决事项的贯彻落实,努力让党委的决定事事有回应、件件有着落、凡事有交代,确保党委的领导实而有力。

(作者系西华师范大学党委书记;本文系国家教育行政学院“2021年四川省高校党委书记、校长政治能力提升专题研修班”成果)



视觉中国 供图

□校长说

将制度优势转化为治理和发展优势

王元君

与管理的科学化、民主化、法治化水平。

强化制度执行监督力度。制度的权威在于执行,制度的生命力也在于执行。学校注重提高制度执行和监督评价的能力,专门成立督查督办机构,整合组织、纪检、监察、审计等部门的力量,完善了制度、决策执行和监督评价程序,建立了制度、决策的履行督查制度、考核评估制度和责任追究制度。定期通报党委常委会、校务会等议事决策制度决议事项的执行情况,并纳入目标管理考核体系,有效确保党委各项决议一件件、一项项落实到位,推进到位。

积极履行法定职权 确保校长负责真正“立起来”

作为校长,应该成为讲政治的教育家,立足于政治看教育,按照规定职责积极主动、独立负责地开展教育,充分发挥主观能动性,努力成为教育决策部署的忠实践行者、党委决议的坚定执行者和高等教育教育规律的积极探索者,不断推进学校实现内涵发展、特色发展、创新发展。

贯彻好教育决策部署。校长要在学校党委领导下,抓好党的教育方针政策的贯彻执行,确保重大教育决策部署不折不扣执行到位。一是增强主动性,提升针对性。重大教育决策部署出台后,要第一时间主动组织行政班子分管负责同志和相关职能部门结合学校实际制订贯彻落实方案报党委审议,并纳入学校年度党政工作要点或中长期发展规划。二是注重创新性,提升实效性。贯彻教育决策部署不能当作任务来完成,而要当作机遇来把握;不能只满足于完成规定动作,还

要有自选动作、创新动作,切实把中央教育重大决策部署转化为改革发展的创新点、突破点。

实施好党委有关决定。党委把方向、管大局、作决策、保落实,行政就要抓落实、行改革、应变局、开新局,把党委的战略部署、决议决策转化为兴校强校的生动实践。一是把握重点,细化方案。要落实党管方向要求,优化学校发展规划;落实党管人才要求,建设高素质专业化创新型教师队伍。二是健全机制,压实责任。执行好党委决议需要完善的校院两级议事决策机制和管理机制。学校在党委全委会、党委常委会、校务会等现有议事决策制度基础上建立了校领导办公会议事决策规划;分管校领导组织分管部门对有关事项进行研究提议或讨论决定,组织实施党委有关决议。同时,完善二级党政联席会议、二级学院党组织会议议事决策制度。构建了校院两级领导有力、上下联动、一线贯通的组织领导体系和议事决策机制。

行使好法定职责职权。高校肩负的五大职能是学校行政落实党委决策部署的着力点,也是高校校长履行主责主业的立足点。要始终坚持高等教育“四个服务”的发展面向,聚焦五大职能,聚力内涵发展,推进高质量发展。一方面,坚持内涵发展,增强学校发展的生命力;另一方面,对接重大战略,增强社会服务的支撑力。

正确处理党政关系 确保工作氛围真正“好起来”

正确处理党政关系是高质量贯彻党委领导下的校长负责制的关键问题。党委领导和校长负责的关系。学校注重发挥班子成员的积极性、主动性、创造性,通过谈心谈话、校领导碰头会等多种方式确保党委书记和校长之间、班子成员之间经常性交换工作设想,通报工作情况。校长作为党委书记履行主责主业的立足点,要始终坚持以自己的意见,以便党委更好地形成集体意志,凡属重大事项、重大问题都由党委集体讨论决定,有效防止个人或小圈子专断;一经党委集体讨论决定,每个班子成员都严格执行,坚决杜绝议而不决、决而不行、推诿扯皮的情况发生。

(作者系西华师范大学党委副书记、校长;本文系国家教育行政学院“2021年四川省高校党委书记、校长政治能力提升专题研修班”成果)