

11月,临沂大学8位处长加8位科长辞官从教,引发的不仅仅是“太反常”的舆论喧嚣。

“减少1人的利益比增加10人的利益阻力大得多。”虽然临沂大学校方认为他们的成功是因为选择了一种阻力相对较小的改革方式,但仍然有人认为,我国高校管理体制改革的信号来了。

曾高调改革却又销声匿迹的复旦大学,声称“即使不完善也要改革”的中南大学,还有突然爆出处长辞官从教的临沂大学,高校改革的步伐一直就在期待和争议中没有停下。

而几所高校的不同改革尝试,也是社会改革的一面镜子,镜子后面,折射的是各种各样的改革思想和世态。

镜子里,还应该刻上中南大学校长张尧学的一句话:“宁要不完善的改革,也不要不发展的等待。”



## “处长辞官从教”的改革折射

文/本报记者 吉祥

### “减少1人的利益比增加10人的利益阻力大得多”

在发酵了十余天后,临沂大学8位处级干部和8位科长主动辞官从教的舆论余波仍未散去。记者一拨又一拨地找到王焕全。这位临沂大学宣传部副部长面露难色:“能不能不要再采访8位处长了,他们想静下心来做科研。”

外界持续关注,出乎王焕全的预料。

实际上,临沂大学早在今年7月份就开始新一轮专业技术岗位竞聘,10月就已完成。3个多月的时间里,一切进行得平静而低调。

不过,这场旨在“导向教学、导向科研、导向高层次人才”的改革,因为有8位处长辞官从教,在消息公布次日便占据了各大媒体的显著位置。

令王焕全印象深刻的是,那天处长从教的新闻正巧与“国考”撞车,“很多报纸封面的头条新闻是临沂大学处长辞官从教,而下面紧跟的大照片是千军万马赶国考。”

在临沂大学内部,这场改革被视为“内涵提升”的一项重要举措,外界则将其解读为高校打破“官本位”的典范,甚至有媒体评价“这是我国高校管理体制改革的信号”。

在临沂大学人事处处长巩庆毅看来,外界的关注反映了深层次的改革难题——“高校官本位问题太深了,改革不好突破。”

临沂大学静悄悄地扭转了高校长期存在的“学术与官位倒挂”问题,校长韩延明的表态可见其改革决心:“所有干部都是为教授搬凳子的,而不是指挥教授搬凳子的。”

巩庆毅说,为引导高层次、高职称、高学历人才转向教学和

科研一线,临沂大学大幅提高了教授津贴与教学、科研待遇,四级教授岗位津贴每月平均比处级干部多20%,三级教授比处长多40%,特聘二级教授岗位津贴比四级教授高5倍左右,特聘一级教授年津贴一般在150万元到200万元,贡献特别突出者可赠300万元的别墅一套。此外,临沂大学还为教授配备工作室,规格高于处长办公室。

还有很重要的一点是,“双肩挑”被严格制止,凡担任教授特聘岗位者,一律不能担任正处级行政职务,“不能既要当官又要谋求学术利益。”

改革产生了预想的导向作用,原资源环境学院院长于兴修、原纪委副书记刘兆明等8位资深处长辞官从教,这直接带动了8位正科级干部一起辞职。

信息学院年轻的正科级干部胡顺波辞职后,被聘为特聘四级教授,月收入一下子比正处级干部巩庆毅多了1000多元。“改革就是利益的再分配、再调整。”巩庆毅承认很多处长对这位年轻教授“有点羡慕”,但他并没有听到不满,“毕竟对于临沂大学来说,内涵发展是所有老师的共同愿望。”

尽管少有反对声音,但学校仍然表现得“异常谨慎”。巩庆毅说,最终形成的改革方案里,在增加教授待遇的同时,并未减少行政人员及普通老师的待遇,“存量不变,增量拉开,鼓励贡献。”他解释,方案吸收了其他高校改革失败的教训,避免改革进行一段时间后遇阻,“减少一个人利益的阻力比增加10个人利益的阻力要大得多。”

这位人事处长的改革感悟竟然暗合了中南海传递的改革信息。

11月21日,十八大闭幕刚6天,在全国综合配套改革试点工作座谈会上,中共中央政治局常委、国务院副总理李克强说,为了最大限度减轻改革阻力,要善

于在利益增量上做文章,在利益预期上作调整,同时稳妥推进存量利益的优化,调整改变预期利益,更加注重权利公平、机会公平、规则公平,使所有人都能通过自己的努力获得应有利益。此次会议的内容和主题,会后被解读为“十八大后中南海向外界释放的改革信息”。

远在湖南的中南大学也正在进行一场“去行政化”的改革探索,不约而同的,他们也将存量利益优化作为减少阻力的重要手段。为此,中南大学校长张尧学在改革过程中多次强调,改革不整人,而且要讲情意,“如果我们改革让人饭都没有得吃了,那宁愿不改。”

相比两年前复旦大学高调推出却偃旗息鼓的“去行政化”改革,中南大学的改革新政遇到的阻力也比较小,该校一位老师甚至认为:“不仅中南大学需要这样一场改革,整个中国高校都需要这样一场改革。”

### “历史负担少,深化改革的阻力就会相对小”

如果没有8位处长辞官从教,临沂大学的改革可能不会引起这么大的效应,也不会被贴上“去官本位”的标签。

“毕竟以前都是几十个教授争着干处长,现在一下子8个处长辞职当老师,容易引起大家的共鸣。”临沂大学人事处副处长张洪洪说。

21世纪教育研究院副院长熊丙奇教授却认为,不要看到8位处长转岗,就去行政化叫好。他说,评价一所大学是否回归教育、学术本位,关键要看学校的教育与学术决策机制,是由行政主导教育和学术资源配置,还是由教授委员会、学术委员会负责学术管理、决策。“就这一点

而言,虽然临沂大学有8位处长辞官从教,但并没有看到这所大学对教育与学术管理机制进行改革。”

毕竟,如果没有8位处长辞官,临沂大学改革也可以仅仅被看作“给人才开辟了一条业务通道”。

实际上,临沂大学大幅提高教授待遇只是改革的第一步。

临沂大学党委书记丁凤云透露,临沂大学已经开始推进“教授治学”。临沂大学已逐步放权给二级学院、科研院所,“把决策权、发展权、财产权、人事权、资产权这五权都放下了。”在王焕全看来,这需要相当大的魄力,“二级学院院长人、财、物的权力都有了,可以自行管理科级及以下干部。”

作为与此对应的约束手段,临沂大学计划在各个学院建立教授委员会,学院院长不兼任教授委员会负责人,包括申报课题项目、教授评价、评选名师等事项,都必须通过教授委员会来决策。

为鼓励院长放权,校长韩延明主动退出了校学术委员会,主任改由学校公认学术水平最高的一位教授担任。巩庆毅认为,校长此举树立了榜样,“为进行深层次改革减轻了阻力。”

临沂大学教授委员会制度设计已经启动,目前正征集老师意见。该校理学院教授傅尊伟向本报记者表示,教授委员会作为改革的制度性保障,必将触动行政领导的利益,“如果教授的看法和行政领导不一致,就会产生博弈。”这位青年教授期待,教授的话语权能够得到肯定,“这能稀释官权,不干处长就无所谓了。”

位列“985”高校的中南大学正在进行的改革,与临沂大学多有相似。根据校长张尧学推行的改革新政,以后二级学院在决定人事、学术、资源分配事项时,不

能只靠院务会或者党政联席会来决定,而是要先通过相应的教授委员会。

为防止教授委员会变成小团体利益代言工具,中南大学还重新设计了教授委员会制度,规定教授委员会成员两年一届,届满后改选三分之一,委员连任不能超过两届。这样做的好处是,“委员们在制定政策时会有所忌讳,因为你这届搞得太过分了,当你在下一届不当委员时,别的委员可能也会整你。”

但改革越往深处走,遇到的阻力也必然越大。

2010年底,复旦大学校长杨玉良高调宣布制定大学章程,进行去行政化改革,但推行却十分艰难。

按照这位“不可救药的理想主义者”的设想,《复旦大学章程》将划分和限定各种权力,包括校长的权力,他的改革同样规定学校领导和部处负责人退出校学术委员会和教学指导委员会,并强化了这两个委员会的权威,它们可以就某个问题召见校领导进行问询,甚至是问责。只是,这一系列改革设想很快陷入沉寂。

面对复旦的“前车之鉴”,熊丙奇认为,相比“985”、“211”高校,临沂大学去行政化改革相对容易,虽然“985高校、211院校的行动更具示范价值”。

北京大学陈平原教授谈及高校改革时说,寄希望于北大、清华这样的名校对大学制度进行大刀阔斧创新,并不现实。在他看来,名校缺乏改革动力,社会各界的关注也导致它们的细微改革都可能面临巨大阻力。

而临沂大学这所更名不久的新学校,其相对不出名反而成了优点。张洪洪分析,比起北大清华,临沂大学没有它们那么错综复杂的利益,“历史负担少,深化改革的阻力就会相对小很多。”