

党委书记和校长的分工搭配与合力协同

◆周建松

《中国共产党高等学校基层组织工作条例》颁布施行后,加强学校党委工作,加强基层党组织建设,健全学校党政工作协同机制,推进民主管理和教授治学,促进现代大学治理机制的规范化等问题进一步得到了各级各类学校的重视,尤其是《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》(简称高教30条)发布后,围绕如何提高高等教育人才培养质量,全面履行高等学校职能,推进党委、行政协同创新等问题再度引发热议,特别是在新的历史时期,高校党委的职责是什么?校长的责任在哪里?党委书记和校长应该如何合理搭配、科学分工并形成协同合力机制等问题尤其需要深入研究。

一、正确把握党委领导下的校长负责制科学涵义

党委书记和校长应该怎样进行搭配分工并形成协同合力,这不仅是干部管理部门需要认真研究的问题,更是党委书记和校长自身必须提高认识和重视的问题,应当引起学校全体班子成员乃至中层干部和教授的共同关注。根据目前我国的政治领导体制,国家行政机关一般实行行政首长负责制,行政首长一般兼任党组(委)书记,企业实行董事会领导下的总经理负责制,董事长一般兼党委书记且为法定代表人。政府和企业领导体制中虽有协调协同问题,但职权和职责界分相对比较清晰,而高等学校实行党委领导下的校长负责制,党委书记和校长一般分设并以校长为法定代表人,这就给党委书记和校长的履职、担责、分工、协同带来一定的不确定性。如何科学地把握这个问题,既需要领导者具备较高的党性意识和理论修养,能够准确地理解体制和制度安排的真实用意,更需要在日常工作实践中讲究科学和艺术,而关键在于明确厘清几个前提。

党委领导下的校长负责制是一个整体(总体)领导体制和制度。按照我国目前的规定,公办高等学校实行党委领导下的校长负责制,具体界定为党委领导、校长负责、教

授治学、民主管理,这是党委领导下校长负责制的总体内涵。“四位一体”是一个有机整体,并非党委领导是一个完全的独立概念,校长负责又是一个完全独立的概念,党委领导是校长负责为基础的党委领导,校长负责是党委领导为前提的校长负责,相互之间是一个有机统一的领导体制。

确立党委领导下的校长负责制的目的是为了更好把高等学校办好,更好地发挥领导班子整体合力,建立健全实现党委集体领导与校长个人负责有机结合的工作机制。正确把握高等学校办学的社会主义方向,正确把握高等学校思想舆论和文化阵地,全面履行高等学校人才培养、科学研究、社会服务、文化传承与创新等职能,提高人才培养质量和学校管理水平。

党委领导和校长负责之间有一定的制约和制衡关系。之所以确立这样一种领导制度,是为了更好地发挥党委的领导作用,发挥校长的主人翁责任意识和聪明才智,同时,也起一个制约和制衡的作用。校长要服从党委领导,在党委领导下负责,党委要尊重校长,支持和保障校长独立行使职权。党委领导是集体领导,但不能无人负责,党委领导不是书记领导校长,而是书记要发挥班长的作用,与校长一起,共同带领学校科学发展,党委书记和校长之间具有整体协同和工作制衡关系。

二、党委书记和校长之间分工搭配的一般原则

尽管我们要强调党委领导下的校长负责制是一个有机整体,而不是两张皮,但在实践中,哪些事该由党委讨论决策,哪些事该由校长办公会讨论决定,校长办公会与常委会之间又是什么关系?面对日常工作中经常发生的大量琐事、小事、突发事、急切事,又有谁来牵头和落实,显然是要有第一人出现在第一现场或安排第一人到第一现场。这就必然形成了党委书记和校长的分工搭配问题,我们的观点是:

重大问题共同牵头把关。学校发展和运行过程中,总有一些常规性和阶段性的重大工作,如年度工作思路、阶段性工作安排、五年计划制订、重大节庆庆典等,学校负责的年度工作会议、重大专题会议等,应该由党委书记和校长共同牵头支持讨论方针政策和工作安排,然后确定由一人或二人分工部署安排。

常规问题按类分工负责。学校工作虽然相互联系,具有整体性和关联性,但一般常规性的工作仍应当并且也可以在党委和行政之间作出界分。一般而言,有关党建、组织、宣传、统战、党风廉政建设等事项应由党委书记或副书记牵头,教学、科研、行政、后勤等事项则由校长或副校长牵头,有关人才队伍建设、人才培养工作事项,可由书记校长协商后协同负责。

即时问题相互支持工作。事实上,党委书记和校长,往往也被理解为学校主要领导,党委副书记、纪委书记,副校长则被理解为班子成员。在日常运行过程中,当班子成员有出现出国、出差、外出开会、教学研究活动等情况时,可由班子其他成员相互代位,牵头处理一些相应工作,并非井水不犯河水,应该是分工不分家,协同共当家。事实上,近年来,上级党政部门在布置安排工作时,有时也邀请党委书记和校长共同参加,或请党委书记或校长一人参加,这说明两者一定情况下工作的替代性和角色互换性。

三、党委书记和校长之间分工搭配的基本框架

党委书记和校长之间既应当有整体性考虑也应该研究分工搭配规律。根据我们的工作体会和社会对书记校长角色的认同状况,在党委书记和校长之间也可以建立起一个大致的工作分工框架和逻辑,那就是:

校长管“两头”,书记管“中间”。这主要是从高等学校培养人才角度看,人才培养是高等学校的主要职责,高等学校要推进教书育人、管理育人、服务育人,构建全员、全面、全程育人体系,必须发挥党委和校长的综合力量,正是从这个意义上说,校长的主要任务是抓好招生就业工作(统称两头),包括招生专业设计、专业格局布局、招生政策制订、招生市场开拓、就业机制建立、就业工作指导。而党委书记则主要牵头做好学生在校期间的日常性思想政治教育和安全稳定工作,教育学生树立正确的人生观、世界观、价值观、就业观等。

校长管“点火”,书记管“加油”。这主要从学校日常工作运行和阶段(重点)工作推进而言的,一般认为,一个学校的理念就是校长的理念,校长提出一个阶段或一项专题工作的理念和思路,经与党委书记商量后提交党委会取得

认同和支持,重大且涉及全面乃至民生性工作,则可以提交教职工代表大会讨论决定。在具体过程中,校长则主要阐述要做什么,要达到什么目的,而党委书记则阐述为什么要这样做,怎样做工作的思路、方法和途径,形成既轰轰烈烈又扎扎实实的良好氛围。

校长管“吃饭”,书记管“穿衣”。这主要是从学校发展和运行保障角度而言的,这就是说,校长要负责学校人才培养、科学研究、社会服务等环节的财力保障,确保“钱筹得进来、用得规范”,形成良好的经济效益和社会效益,为学校发展提供财力支持和保障。而党委书记的主要任务是通过开展有针对性的思想政治工作,通过党员先锋模范作用发挥,通过工会、共青团、学生会、妇委会包括老龄组织的推动,使全校师生员工保持良好的精神风貌,形成团结向上、创先争优的精气神。

四、党委书记和校长之间分工搭配的内在逻辑

把握基本,科学分工定位。这是指党委书记和校长之间应该按照党委领导下校长负责制制度设计,按照《中国共产党高等学校基层组织工作条例》的要求,学校党委统一领导学校的工作,并规定了八款具体内容。党委书记作为党委的主要负责人,必须认真履行党建工作第一责任人职责,按照党要管党的要求,在方针政策、办学方向、学习型党组织创建、思想教育和德育工作、工会、共青团、学生会、统一战线工作等方面必须主动积极作为,认真扎实履职,这也成为党委书记在分工中必须承担的事项。而校长则在教学、科研、行政、后勤的具体管理工作中认真履职和积极作为。

“三重一大”,必须党委集体讨论。在正确处理党委领导下校长负责制的具体运作过程中,上级有关部门创造性地提出了“三重一大”必须经党委集体讨论的原则,即重大决策事项、重要人事任免事项、重大项目安排、大额度资金运作事项,关于这一点,必须事先进行认真调查研究,反复进行沟通,集体进行研究,党委书记乃主要负责人,校长在酝酿过程中发挥主观能动作用。

根据智能,适度协商分工。在具体的工作实践中,由于党委书记和校长具有不同的学习和工作经历,具有不同的性格特征和智能结构,也具有不同的兴趣爱好和工作特长,乃至具有不同的生活和工作习惯,正因为这样,在许多工作上,两者是可以自我协商、自我约定大致分工的,并无百分之百角色定论的。有些时候,还可随遇而变,适当优化、持续改进。在基本原则下,把两个人各自的特长发挥到极致,使两个人的才能施展到最佳,使两个人的组合效能实现到最好,真正起到“1+1大于2”的功效。

五、党委书记和校长之间必须合力协同

党委领导下的校长负责制这一领导体制,由党委书记和校长两个人分别作为党政主要负责人(或称党政一把手),必然有分工搭配和角色定位问题。对此,我们必须依据党性、根据规律、科学定位、合理定位,分别认真履行好党委书记和校长各自的工作职责,推动学校各项工作科学发展、内涵发展、有序发展、特色发展、规范发展、创新发展,但是,我们在讲究分工的同时,必须讲协同,讲究搭配时,必须讲合力。从某种意义上说,党委书记和校长之间还应更多讲究分工艺术,讲究搭配策略,讲究协同互补,讲究合理集成。

学校工作是一个整体,必须合力才能做好。高等学校是从事教育工作的专门机构和基层组织,其主要任务是培养适应社会主义现代建设的合格建设者和可靠接班人。高职教育的主要任务是培养生产、建设、管理、服务第一线的高素质技能型人才,这是最基本的和最整体的工作。学校各类组织,全体教师包括社会组织、主管部门、合作企业等,都在为这一目标而努力。认真解决好培养什么样的人,怎样培养人的问题,正因为这样,党委书记和校长合力协同的目标就是培养人,把学生培养好,使学生具有良好的职业道德、职业素质和职业能力,据此提升教师的师德教风、综合素质和职教能力,把学校办好,这是党委书记和校长的基本协同点。

党委领导下的校长负责制是一个总体制度,应该合力协同。公办高等学校确立党委领导下的校长负责制,其出发点是发挥党委和校长总体功能,发挥党政班子每一位成员的作用,积极推进科学决策、民主决策,从而有利于学校各项事业健康持续发展,这就不仅涉及到党委书记、校长,还涉及到全体班子成员,涉及到全体师生员工,涉及到教授委员会、教职工代表大会、各类专门委员会,必须按照学校组织使命,根据各个阶段工作,围绕中心,服务大局,才有利于工作任务的完成,创造出崭新的业绩。如果履职不好,事业发展不好,则是班子、党委书记和校长共同的责任。整体的事业与总体的制度是连结在一起的,一荣俱荣、一损俱损,必须善为之。

只有合力协同,才能真正有所作为。事实上,一个人的能量再强都是有局限的。当党委书记和校长不能形成合力的时候,两个人的作用都会大打折扣,甚至无法前行。所谓斗则两败俱伤,合则两者俱荣,合则共同发展,团结出业绩、团结聚人才、团结聚财气、团结出干部就是这一道理。这也就是说,我们可以讲分工界定、讲职责边界,但在事实上,党委书记和校长之间不存在楚河汉界,只有相互学习、

相互理解、共同磋商、共同协商、共同奋斗,心往一处想、劲往一处使,才能干成事、成大事。

六、党委书记和校长之间合力协同的共同素养要求

党委领导下的校长负责制是一个总体性领导制度,但党委书记和校长都是面向社会的鲜活个体。正因为这样,要把这一制度贯彻好、落实好,并取得成效,必须党委书记和校长具有良好的素养和才能,做到:

增强事业心,淡化名利观。无论是党委书记还是校长,都应该懂得,担任党委书记和校长都是组织的重托、教师的信任、事业的需要,我们荣幸担任这一职务,都是为了事业,为了培养人才。我们的所作所为,应该有利于学校事业的发展,而不是个人的名为何处?影响力有多大?应该把全部心思,主要精力放在学校事业的发展,以事业发展和进取论英雄、讲本事,而不是谁是一把手,谁能说了算。

增强责任心,淡化权力观。无论是党委书记还是校长,都要切记,担任这一职务,是一份职责和责任,不是待遇和享受,承担管理工作是一种责任,作为主要领导,更应承担主要责任,这既包括了事业发展的责任,培养人才的责任,和谐幸福的责任,作为主要领导,应该先做事,多担责。

增强和谐度,淡化个人观。党委书记和校长既是独立个人,更是一个整体,个人有特长、特点,但必须有利于丰富和完善整体,其基本点在于有利于发挥个人基础上的整体和谐,而整体和谐标志则是事业的发展。党委书记和校长讲究分工的同时,更讲究集体共同、集体和谐、合力协同,这才具有真正意义。凡事应多强化班子的集体意识,少一些个人色彩;当成绩来临之际,应更多的说明集体和班子的协同作用,全体员工的积极奉献,社会各界的合作支持;当碰到矛盾和困难的时候,书记和校长要多一点个人担当、个人检讨、个人解剖,以此促进整体和谐。当然,做好党委书记,应该有更高的境界和觉悟,要善于推功揽过,树立校长的权威和影响力,这非常有益。同时,我们倡导关键时候校长服从党委,日常时刻校长尊重书记,书记关爱校长,则无疑是十分有益的。

【作者为浙江金融职业学院党委书记】

(责任编辑:孙伟君)

参考文献:

- [1]齐舒.高校党委领导下的校长负责制发展过程及创新途径[J].现代教育管理,2012(6).
- [2]曹娟.党委领导下的校长负责制运行模式之探究[J].黑龙江高教研究,2005(5).