

## 韩国大学内部管理特点 及对我国大学去行政化的启示

胡瑞华

**摘要:**以韩国全北国立大学为样本,近距离观察和剖析了该大学的行政管理架构与职能。就教师管理、科研管理和行政管理人员的管理和选聘进行了分析,归纳出了该大学管理的特点,得出对对我国大学去行政化的几点启示。

**关键词:**韩国大学;教育管理;现代大学制度;教育改革

### 一、国内高校内部管理的泛行政化及其弊端

任何一个组织,都具有特定的目标,为了实现特定的目标并提高活动效益,应具有根据功能和分工而制度化的职位分层与部门分工结构。大学的根本任务和目标是人才培养和学术发展,一切资源的配置都应该服务于这一目标,大学内部组织机构是为完成这一目标而设立的,应该精简高效,满足大学内部运行的基本需要。

但是,近年来,我国高校内部出现了泛行政化倾向,具体表现之一,就是“官化”。“校级干部一走廊,处级干部一礼堂,科级干部一操场”就是这种情况的生动描述。一个不足百名教师的下属学院,具有5-7名正副处级干部,下设若干办公室,若干名办事人员和秘书。如果说设置这么多的管理干部是由于行政管理任务繁重和工作需要的话,这些管理干部应该全身心投入行政管理工作才对,但事实上,大部分的管理干部又同时从事教学科研工作,成为大学内部所谓的“双肩挑”人员,多数又成为学科或学术带头人。“双肩挑”人员就是学术和行政管理的“两栖人”,既不能全身心投入管理工作,也无法集中精力搞好科研和教学,经常顾此失彼。其多数情况下产生的结果是,利用行政权力占有学术资源,然后再把所获得的学术资源分包给其他一些教师和研究生完成,成了学术“包工头”。

2010年国务院发布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要》中提出:“高校要随着国家事业单位分类改革的推进,克服行政化倾向,取消实际存在的行政级别和行政化管理模式,探索符合学校特点的管理制度和配套政策。”近日,国务院发布了

《关于开展国家教育体制改革试点的通知》,把建立现代大学制度作为改革试点的内容之一。这标志着我国高校建立现代大学制度进入了具体操作阶段,并为此提出了不少解决方案。<sup>[1][2]</sup>

作为我们近邻的韩国,几十年来不仅创造了经济奇迹,高等教育发展也十分迅速。其高等教育毛入学率在2002年已经达到60%,进入了高等教育的普及阶段。在承担普及高等教育的任务下,其科研指标(以SCI为例)在2003年已经达到世界第13位。在刚刚发布的QS亚洲2011大学排名中,韩国有17所大学进入亚洲前100名(韩国共有大学200多所),而我国大陆地区只有13所(大陆共有大学2300多所)。从总体水平上可见我国在高等教育方面与韩国的差距。

如何缩小我国与发达国家在高等教育方面的差距,建设国际一流大学,我们除了从政府重视和对教育投入方面寻找原因外,近来,也开始寻找高等教育管理体制方面的原因。

本文以韩国全北国立大学为例,分析其内部管理体制和架构,希望能够对我国正在进行的现代大学制度建设起到借鉴作用。之所以选择该大学,是因为:其一,韩国和中国同属东方国家,具有相似的文化背景;其二,该大学是国立大学,办学经费主要来自政府财政和学费收入,与我国多数公办高校情况相同;其三,按国内标准,该校应是教学研究型大学,1947年建校,其办学历史与我国多数公办高校相近;其四,关于欧美大学的高等教育管理体制和大学制度目前已有不少论述,而对我们的近邻韩国却较少研究。

### 二、全北大学的基本概况和管理组织架构

据2010年统计,全北大学共有专任教师1,008

收稿日期:2011-07-08

作者简介:胡瑞华,黄河科技学院副教授,工程师,工学博士。(郑州/450006)

名, 职员 412 人, 在校生 22,600 余名, 学科门类齐全 (共有 12 个学科门类), 具有硕士和博士学位授权资格。2008 年, 全校共发表 SCI 论文 850 余篇, 每年都有研究成果在高水平杂志上发表 (如《Nature》, 《Science》)。

大学设校长一名, 副校长一名, 校长由全体教师投票选举, 再由政府正式任命, 任期四年, 任期届满后仍回原单位从事教学科研工作。至今, 该大学历史上仅现任校长连任成功。

行政机构有: 教务处 (负责教学教务、教师招聘、教师进修等); 学生处 (负责学生自治机构和社团管理、学生福利、奖惩、社会服务、人权保护等); 计划处 (负责大学发展规划、主要业务促进计划、校内组织的设立和废除、大学主要制度的制订、政策研究、大学内外部评估、教师业绩和成果评估); 产学研合作办公室 (负责产学研联合和校内研究支援、服务); 对外合作办公室 (负责大学发展经费筹措、对外宣传、国际交流合作); 入学管理部 (负责招生及学籍管理); 校园开发部; 事务局 (负责财务、总务、设施管理)。该校共计 8 个处室, 承担了学校管理活动的各项职能。一般每个处室设正、副处长各 1 名, 各处 (室) 负责人都是从基层教师中产生, 任期 2 年, 任期届满后仍回原单位任教; 从事行政工作的教师在任期内停止招收研究生, 也不得再申报科研项目。学校设教授会, 它是审议机构, 对学校的重大方针政策进行审议。

学校按照学科门类设置学院, 仅设一名院长, 负责学院行政工作, 任期 2 年, 他是从本学院符合相应资格的教授中产生, 任期内一般不从事教学科研活动。各学院大致按专业 (或专业群) 设系和一名系主任 (也称主任教授), 系主任任期 2 年, 从本学科教授中产生, 基本上由熟悉本学科专业情况的教授轮流担任, 不脱离教学科研工作。各系设办公室, 一般由在职博士生负责 (兼职), 并招聘若干名本科生, 他们在系主任领导下负责该系的所有事务性 (教务和学务) 工作。

### 三、全北大学行政管理工作的特点

#### 1. 教师的招聘和管理

学校专职教师都是由教务处负责公开招聘的。每个专业专职教师的数量根据该专业学生数确定。教师可根据学术业绩和资历的区别, 经过评估后直接聘为教授、副教授、助教授或专任讲师。专职教师负责该专业学生的专业课教学, 并可建立研究室。另一类教师为兼职教师, 主要承担基础课和专业基础课教学, 都具有博士学位, 可以同时在该专业部门教授的研究室参与研究工作。

专职教师的招聘是极其慎重和严格的。每个专业需要补充的教师数量, 根据现有学生人数确定, 学生人数较少的情况下, 也要配备最低限额的教师, 以满足基本的教学科研运行需要。由于韩国大学在校内人数比较稳定, 因此每年补充的教师人数也很有限。一般都面向国内外公开招聘, 应聘人员的业绩首先要经过本部门全体专职教授的评估, 每个教授都要提出书面意见, 评估结果提交学校招聘委员会进行再次评估, 最终确定聘用结果。每个教授的评估意见在参与评估的人员之间是公开的, 因此一般都是负责任的。教师一旦被聘用, 就成为教育公务员, 与政府公务员具有相对应的待遇。

所招聘的教师充分体现学术背景的多元化和差异化, 既有分工, 也有协作。即使在同一个人学科内, 每个教师都有不同研究方向和专长, 共同支撑该学科的教学科研工作。专职教师大多毕业于国内外名牌大学, 多数毕业于欧美或日本大学, 有多年国内外学习经历, 都有很高的学术水平和丰富的阅历。

每个学科专业都由一个德高望重、学术水平高、一般为该专业的创办人担任首席教授, 定期讨论并制订本学科专业的发展规划。每个教授都有很强的自律意识和民主意识, 彼此尊重所从事的学术工作, 充分体现了大学的学术自由精神。

高素质的教师队伍为学校的行政管理提供了人才基础。大学的管理人员都从专职教师中产生, 任期结束后继续从事教学和学术研究, 几年之后, 仍有可能被任命为其它岗位的管理人员, 从事行政管理工作。较高的学术造诣和工作能力, 使得教学和科研工作以教授为主主动展开, 学校行政管理部门主要做好服务和协调工作, 行政领导不必充当“牧羊人”的角色。

这支高素质的专职教师队伍, 构成了学校教师的主体, 成为学校开展教学科研和管理的基本核心力量。这些毕业于不同国家不同高校的教师, 使得教师队伍呈现多元化局面, 每个教授都具有独特的理念, 体现在教学和科研上, 都具有不同的风格。

兼职教师一般从刚毕业的博士生中选聘。由于专职大学教师具有较高的经济和社会地位, 因此这一职业具有很大的吸引力。不少博士生毕业后留在学校从事教学工作, 但不是正式教职, 工资按照课时多少支付, 收入水平与专职教师相近。兼职教师课余时间从事研究工作, 提高自己的学术水平, 也可申请政府资助, 出国留学。条件成熟时, 可以申请应聘专职教师。兼职教师一般承担部分基础课和专业基础课教学, 专职教师则主要承担专业课教学和研究生教学。

学校计划处对专职教师进行考核, 每年对教师

的教学和学术成果进行考核,教师工资的晋升根据其成果决定。

## 2. 学校内部的科研管理

对外协作处下设研究支援科,统筹学校的科研管理、服务和支援。研究工作以各学科教授为主开展。各教授根据本研究室的人员情况决定申请研究项目的多少。科研管理部门主要在教授和政府、基金会、企业之间起到牵线搭桥作用,组织召开科研项目说明会,负责在研项目的管理工作。

研究课题来自各级政府、基金会和企业。来自政府和基金会的项目,其申报和评审较为规范和公正,与我国国家自然科学基金的评审颇为相似,这就减少了靠行政权力获得科研项目的机会,从而避免了行政权力对学术资源的垄断。来自企业的科研课题,部分采用招投标形式,部分则由教授本人与企业直接联系获得。值得一提的是,韩国高校内部承担的科研项目大部分是以人才培养为主要目的的。近年来韩国中央政府启动了几项大型研究计划,如21世纪智力韩国(BK21)、世界级大学建设计划(WCU)。地方政府则根据区域经济发展要求启动了新能源、可再生能源先导产业人才培养计划等,投入了大量经费,这些经费的投入,并不追求直接经济效益。

每个专职教授各自都有独立的研究室,研究工作主要在教授指导下由研究生完成。中小型研究课题一般以教授领导的研究室为单位申报。教授之间可以以自己的研究室为基础联合成立研究所,充分发挥各自的专长和优势,分工协作,对外共同申报大型科研项目。项目申报成功后,再按照事先的分工对研究任务进行分解,在不同的研究室完成。

由于韩国的科研投入比较大,科研项目不再是稀缺资源,可以保证每个教授都有在研科研项目,因此教授在申请项目时都是量力而行,不会出现教授之间为争取项目而过分竞争,也不会出现项目过多完成不了的现象。因此学校科研管理部门不必承担科研项目的分配职能,只负责项目的日常管理。

由于每个教授都建立有研究室,且研究方向不同,因此一般不会出现试验室重复建设的情况。相反,教授之间的科研资源都有互补性,可以实现资源共享。事实上,除学校建设有共同试验室外,各个研究室的资源也实现了全校共享。具体做法是,无论科研仪器归哪个试验室管理,这些仪器设备都可以在网上申请使用,各研究室都有义务为其他研究室的人员提供帮助和指导,也可以收取一定费用,收费标准则由学校统一制定。

## 3. 领导岗位的任期制

行政领导岗位都有严格任期。教师岗位和领导

岗位具有相对应的级别和待遇。从教师到行政领导岗位,再从行政领导岗位回到教师岗位,只是工作岗位和角色的转换,无论是从事教师或者是行政领导工作,教师都始终保持学者本色。长期对学术成就的追求,使得这些教授始终把教学和科研的成功作为最高的职业理想,因此教授们安于本分,专心从事教学科研工作。他们在需要时,从事领导管理工作,任期结束,则又成为普通教师。

领导工作和学术工作之间并不存在一个天然的鸿沟,丰富的阅历和长期的从事具体工作的经验使得大学教授们具备管理能力,因此可以随时被任命为管理干部,走上管理岗位。角色的不断转换,使得教师和行政领导都能够换位思考,在制订政策时真正能以学术为本,真正体现学者治校、教授治学的理念。

走上行政领导岗位的教授,任期内不从事教学科研活动(系主任除外),专心从事行政管理工作,这就防止了靠行政权力对学术资源的占有和垄断。任期制带来的高流动性使行政管理队伍具有新陈代谢功能,使得管理队伍富有活力。

在个人的职业生涯中,教学科研和管理工作都是一种常态,仅是岗位的变换。管理人员从教师中来,再回到教师中去,有效防止了“官本位”,这样的管理体制,真正实现了“管理就是服务”的思想。行政管理队伍的本色仍然是学者,由学者型管理人员主导下制订的制度,也都只能是有利于学术发展,有利于“学术本位”的确立。

## 四、全北大学的管理对于国内高校去行政化的启示

(1) 高水平的教师队伍,具有自我管理能力和自我管理能力,这就使得管理工作重心下移成为可能,使“被管”变成自我管理,可以减少行政干预的机会,充分发挥教师在教学科研上的主体地位和作用,调动教师的积极性,发挥教师最大潜能,同时也使管理队伍精简高效成为可能。(2) 一支以追求学术进步为职业理想的高水平教师队伍,使得“学术本位”的确立成为可能。(3) 领导岗位严格的任期制保证了学者治校,保持了管理队伍的流动性,可以避免“官本位”的发生。(4) 高水平教师队伍为管理队伍输送了人才,保证了学者治校,教授治学。(5) 管理工作与学术科研的分离,是防止权力垄断和学术资源垄断的制度保证。

## 参考文献:

- [1] 陈金圣等. 去制度化: 大学行政化的新制度主义救赎[J]. 高教探索, 2011(4): 11.
- [2] 茹宁. 从学术自由与大学自治的关系看我国大学“去行政化”改革[J]. 高教探索, 2011(2): 14.