

健全管理体制 明确职责分工

全校培养研究生

上海交通大学研究生部

国务院学位委员会将“研究生考核管理制度健全”作为授予学位单位的必备条件之一，说明管理制度的健全也是保证研究生培养质量的一个重要条件。

但是长期以来，研究生的管理制度一直未能跟上研究生工作的发展。这里有历史上长期形成的传统观念，也有认识上的原因。交大是1896年创立的，1977年之前的八十一年中，几乎是单一地培养本科生，研究生为数甚少，研究生工作处于从属地位，因此学校的一切管理体制和机构，都是围绕着本科生教学运转。1978年恢复招收研究生以来，虽然发展很快，但对研究生工作的地位和作用认识不深，对研究生工作的特点了解不够，因此学校各部门以培养本科生为主的传统观念并没有改变。许多会议以及全校性的活动，甚至学校发展规划的讨论有时也会把研究生管理部门遗漏。反过来，许多部门都认为自己的工作是对口本科生的，有关研究生的事都应该由研究生管理部门管，正如何东昌部长说的那样，“我们有许多同志，原来的工作对象是本科生，现在又有了研究生，他们考虑问题时往往想不到研究生。现在有一种倾向，只要挂上‘研’字的事，统统归研究生处管。不光是业务上的事，反正吃、喝、拉、撒、睡，一直到分配都要管，这就不好了。学校的有关部门，研究生的思想工作、工作条件、生活条件等，都应考虑研究生的特点和需要。要研究怎样才能使研究生工作与本科生工作互相促进，而不是互相矛盾。我们要创造这样的经验，把研究生工作做好。”

近年来，我们在研究生工作的管理制度上进行了一些探索，总的一个指导思想是：随着国家四化建设对高级专门人才日益迫切的需要，研究生教育已成为高等教育的重要组成部分，是高等教育结构的最高层次。因此，研究生的培养和本科生一样应该是高等院校，特别是重点院校的基本任务，不能再像过去那样处于从属的地位，研究生工作和本科生工作一样应该纳入全校各部门的轨道，只有全校培养研究生，才能培养出高质量的研究生。

首先，全校上下对于研究生教育的地位和作用要不断提高认识。中央领导同志提出：能不能独立自主地培养社会主义现代化建设各方面所需要的博士、硕士这样的高级专门人才，是关系到我国教育事业独立完整地发展的关键问题，也是关系到整个社会主义建设成败的一个关键问题。”何东昌部长还指出：“重点大学、重点学科能不能在九十年代站得住脚，与他们对研究生的重视有很大关系。学校的校、院长如果没有这点远见，这个学校就要掉下去，丧失重点的资格。重点不是封的，要靠自己的工作。……如果不重视研究生培养，

重点地位就会保不住。”因此，培养出大量高质量的研究生，不仅是国家四化建设的需要，对学校自身的发展也有十分重要的意义。我校党委和校领导对研究生工作十分重视，而且认为：要把上海交大办成多学科的综合性的^①高等研究大学，必须把研究生的培养工作放在主要地位。这一战略思想已列入学校的发展规划中。

此外，对研究生工作特点的深入了解也是全校统一思想很重要的一个方面。过去习惯于本科生工作的同志，总认为研究生工作花样多，既繁又烦。当然，我们工作一定要改掉那些繁琐的东西，但从根本上来说，研究生的培养总是小批量的，甚至要因而异（如学习计划），而研究生工作又要求赶上科学发展的前沿，现代科学的迅速分化与综合，必然会影响研究生的培养工作，因此变化也是经常的。这就决定了研究生工作必然是数量少、品种多、方法活、要求高、变化大。我们工作必须适应这个特点，任何简单化和一刀切的做法都会影响研究生的培养质量。例如，我们每年招生数不过数百人，而入学考试试题种类除了政治、外语外竟高达99种，还没完全满足导师的要求。我们在给系配备研究生教务员时，有的同志说，我们上千个本科生也不过一个教务员，而50名研究生就要配一个，是不是太多了？后来我们就列出了教务员要做的工作三十多条，大家也就信服了。

在校党委的重视和支持下，在统一认识的基础上我们健全了管理体制，明确了职责分工，使研究生工作基本上纳入了学校各有关部门的轨道。我们主要做了三件事：

一、制订了校、系各级机关及有关人员在研究生培养工作中的岗位责任制，并强调了系和教研室在培养研究生工作中的作用。从体制上考虑，主要有二条线：一条是直接教学工作，一条是教学管理工作。不论是那条线，我们认为研究生工作的基础应该在系。

1、直接教学这一条线，是在校长领导下，由主管研究生工作的副校长、系主任（或系副主任），教研室（研究室）主任和导师组成。以往有的系和教研室不太重视研究生工作，形成了培养研究生只是导师个人的事，因此我们制订岗位责任制时强调了系和教研室（研究室）在培养研究生工作中的责任。明确这一点，研究生工作就有了组织的保证。

2、教学管理工作这一条线，是在校长（副校长）领导下，由研究生部、系副主任、系研究生工作秘书和研究生教务员组成。因为研究生工作从招生、课程学习、论文工作到学位授予，业务行政工作十分繁重，而系的领导很忙，不能事事都找他，因此系一级业务工作人员的配备是十分重要的，研究生工作秘书主要是协助系副主任工作，一般由专业教师兼任，而教务员则做些如排课、成绩管理等具体工作。

这两条线的人员健全了，职责明确了，研究生工作就容易推动和贯彻下去了。

二、根据机关各部门的职责范围和研究生工作的特点进行合理分工。

1、研究生部（处）是研究生的教学行政管理机构，除了日常的业务工作外，它的职责主要是保证研究生的入学水平和培养质量的最低标准，并且促进各系在教学上不断创新，最大限度地提高培养质量。因此必须保证教研室和导师在培养工作中有充分的主动权，而不是限制他们的积极性，当然系对培养质量要承担相应的责任。

研究生部（处）的工作范围是招生、课程学习、论文工作、毕业和学位授予工作中的教学行政和教学研究的组织工作。

2、研究生的思想政治工作和本科生一样由党委系统全面管起来。

关于这个问题，党委十分重视，党委副书记亲自召开了许多座谈会进行调查研究。起初几乎是一边倒的意见，由研究生部管，后来经过仔细分析，认为：研究生和本科生一样，都是学生，虽然特点不同，但仍然属于学生的思想政治工作范畴，思想政治工作的主线应该是党委主管部门通过各系主管学生工作的总支副书记和政治辅导员。当然还应该发挥指导教师和研究生自己的力量（如党团支部、研究生会），无疑，这些都是很重要的，但这些力量的组织和指导还要依靠政工干部。由行政部门来管思想政治工作，线条不清，不便管好，也不便于集中力量搞好业务工作。因此，我校明确校一级的归口单位是党委宣传部，研究生部则从业务工作方面配合做些工作。一年多来，在党委领导下，研究生思想政治工作比较落实，深受研究生的欢迎。

3、关于出国预备生，由于他们在预备期内的主要任务是掌握外语和一定的实际知识和独立工作能力，以便尽快适应国外的学习和工作条件。他们的学习活动是在导师指导下，由教研室安排他们从事教学、科研工作或业务学习、着重独立工作能力的培养，和国内研究生的学习方式有很大不同。同时在出国的组织准备上又较多地涉及人事部门的工作，因此，我校出国预备生由系和导师所在的教研室管理，研究生部只负责招生工作，出国准备及外语集训则由人事部门归口办理。

4、研究生的毕业分配主要是根据国家的计划和研究生的业务专长进行深入的、逐个的对口分配、工作十分细致、复杂、主要是人事安排的问题，还涉及不少政治思想方面的工作，和业务培养关系不是太大，因此，我校研究生的毕业分配由人事处学生科负责。学生科原来就管学生的分配和学籍处理等方面的工作，他们和上级主管分配的部门对口联系，有关政策、文件、原则都比较熟悉，可以把工作做得更好，研究生部则从业务方面参与一些意见。

5、有关住宿、吃饭等生活问题则由校务处有关部门负责，研究生部在每年招生结束后和这些部门主动联系。

由于研究生工作牵涉到学校各个部门，关系比较复杂，我们制订了《有关研究生管理条例的实施细则》，具体协调各个部门的分工和工作程序，避免了部门间的扯皮，提高了工作效率，起到较好的作用。

三、加强研究生部自身的建设

最初研究生科隶属于科研处。后来考虑到研究生的课程学习和教务部门的关系比较密切，就划归教务处。随着学位条例的实施，我国的硕士生既要学课程，又要搞科研，同时，学校在讨论如何办成“既是教学中心，又是科研中心”时，进一步认识到研究生教学是办成两个中心的结合点，因此将研究生科从教务处独立出来，成立研究生部。目前我校研究生部除部领导外，按规定有十个编制，目前尚未配齐，现有工作人员中五名是66年以前毕业的讲师，二名大专生，一名中专生。

我们认为研究生管理部门应该成为学校领导在研究生教育方面的参谋部，校领导经常要求我们要善于学习和吸取国内外培养研究生方面的成功经验，深入教学实际，了解情况，总结我们自己的经验，提出改进研究生工作的建议，制订必要的政策和规章制度，不断提高招生质量和培养质量。这就要求在人员配备上要有一定数量熟悉学校教学规律，並有一定教学

经验的讲师以上的人员作为骨干，这是很重要的。当然也要根据需要配备一些具有高中或中专文化程度的工作人员来处理一些日常行政工作。结构要合理，人员要精干，人不在多，而要顶用。

合理的分工和明确的岗位责任制是提高工作效率和工作质量的重要保证。我们认为按照研究生部的三大工作：招生、培养和学位进行分工比较合适，于是，我们就分了三个组，实际上和科一样，各个组都独当一面。

在校党委领导下，我们建立了岗位责任制，平时按岗位责任制工作，每学期检查一次，根据实践经验进行局部修订，对每一同志的工作由领导写出书面评语。分工明确后部领导要注意及时地协调各组 and 每个同志的工作，强调“分工不分家”、主动承担“份外事”，如不注意就可能产生一些矛盾。在这个问题上我们还没做好。

一年多来，由于人员精干，内外关系比较顺当，所以虽然长期缺编，很多应该做的工作还没有做，但我们在完成常规的业务工作外，开始深入到教学过程中做些工作，如毕业生的调查分析；硕士学位课程计分方法的改进（在学分制的基础上又实行了平均级点制）；博士培养方案的改进，给导师和研究生更大的灵活性；组织经验交流等等，对提高培养质量起到一定作用。

我们虽然在管理工作方面进行了一些探索，但还存在一些问题，有待进一步克服和解决：

一、人员缺编，有些干部年龄老化，后继乏人，教师不愿到机关来，主要是职称问题没有解决，这个问题如不解决，机关干部素质难以得到保证。

二、今后，随着研究生的数量和品种越来越多（博士生、硕士生；做论文的、不做论文的；国家计划培养的、合同定向培养等等），专业越来越多，要求越来越高，研究生部（处）可以根据工作性质和实际工作量设置相应的科。如果什么事情都集中到部（处），肯定忙于应付，做不好工作。

三、现代化管理跟不上。系里普遍反映研究生部门的表格多，这是实际情况。但是太粗了不行，没有数量概念，心中无数，难以及时掌握情况，难以分析得出正确的结论。计算机管理是迫切需要解决的问题。

四、条条块块如何分工，还没有很好的办法。部内分工明确之后，一般都按各组的分工和各系联系工作。我们曾经设想每人分块联系几个系，但实行下来不太理想。

随着研究生院的建立，将对研究生的培养和管理提出更高的要求，从管理工作的指导思想到管理体制的建立都有许多新的问题需要研究解决，我们将在实践中进一步探索和完善，以适应新形势发展的需要。

