

内部资料  
免费交流

京内资准字0609-L0057号  
北京交大印刷厂印刷

# 中国教育科研参考

2015年 第 11 期

总第(357)期

中国高等教育学会编

2015年6月15日

## 目 录

- 论我国大学治理能力现代化进程中的校长管理专业化·····宣 勇 钟伟军(02)
- 大学校长管理专业化研究的价值与基本问题·····宣 勇 张 鹏 钟伟军等(07)
- 我国大学校长选任机制的建构初探
- 从突破行政化藩篱角度切入·····谢 清 周光礼(15)
- 当前我国大学校长多元角色及其冲突的实证分析
- 基于“211工程”大学的调查·····毛建青(19)
- 大学校长专业化发展水平研究
- 基于75所部属大学校长的调查·····刘玉静(24)
- 中国高职院校校长任职资格特征探析
- 基于浙江省46位高职院校校长的调查·····王 义(29)

编者的话：大学作为学术组织，有其内在的逻辑特性和独特的运行规律，作为大学校长必须把握和遵循这种逻辑和规律。大学校长对外连接政府与大学的关系，对内处理多元主体间的关系，是建设现代大学制度和大学治理能力现代化过程中的重要一环。大学校长是一种专业化分工，校长管理大学需要具备专业能力与职业素养，从资格遴选到管理方式再到治理能力都需要专业化建设。为此，本刊以“大学校长专业化建设”为选题，集中选编国内外相关文章，供读者审阅。

主 编：王小梅      本期执行主编：范笑仙      责任编辑：聂文静  
地 址：北京市海淀区文慧园北路10号中教仪楼中国高等教育学会《中国高教研究》编辑部  
邮 编：100082      电 话：(010) 59893297  
电子信箱：gaoyanbianjibu@163.com

# 论我国大学治理能力现代化进程中的校长管理专业化

宣 勇 钟伟军

党的十八届三中全会提出，全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化。高等教育是我国全面深化改革中的重要领域，建设有中国特色的现代大学制度一直以来都是中国高等教育改革孜孜以求的目标，这一目标的达成毫无疑问地必须通过不断完善大学的治理体系、提升大学的治理能力来实现。然而，在我国特殊的制度框架体系中，在现阶段复杂的利益互锁网络里，在国家与社会关系的惯性逻辑下，如何寻找最为有效的切入点和突破口，在有效达成目标的同时规避剧烈的摩擦成本是一个核心问题。从大学治理能力现代化的进程来看，管理专业化是大学从传统到现代转型的重要推动力。而在中国特色的大学体制中，不管是外部治理结构中的政府与大学关系，还是内部治理体系中的多元主体关系，校长都扮演着“结点”的角色，因此校长管理专业化是中国特色大学治理能力现代化进程中的重要切入点。

## 一、我国大学治理能力的现代化及其困境

什么是治理能力的现代化？从普遍意义上来说，就是国家、政府和其他组织适应经济社会的不断发展，通过全面深化改革，消除现有管理体制、职能和行为中有悖于经济社会发展的因素，从而更好地适应新环境的过程。具体到大学治理来说，就是大学在面临日益复杂和多元的经济社会环境时，如何通过制度创新的方式革除传统体制所遗留的思维模式和行为习惯，不断提升自身能力，逐渐建立一种新的对外界保持高度回应性的大学治理机制的过程。由于大学治理包含着外部治理和内部治理两个不可分割的重要层面，因此，大学治理能力的现代化过程自然包括外部和内部两方面治理能力的现代化过程。就大学外部治理能力的现代化过程来说，其中最重要的是转变政府与大学之间的关系模式，强调多中心治理和合作治理的观点，强调从政府对高等教育的垄断控制向个人和其他组织开放，通过协商合作的方式共同管理大学；就内部治理来说，这种现代化的过程主要是指更加强

调大学管理的专业化能力，更加强调治理方式的多元民主参与以及治理过程的规范化和程序化。对中国现阶段的大学治理来说，要实现现代化的转型，必须解决两个核心的问题：就外部治理能力的现代化来说，最关键的是如何实现政府对大学和社会的合理分权，推进政校分开和“多中心”大学外部治理结构的建立；就内部治理能力的现代化来说，关键是如何实现大学内部民主和多元治理，也就是摒弃单一中心的管理方式，以专业权威替代行政权威、以民主协商替代命令指挥、以规章制度替代个人意志。

目前，我国大学治理正处于从传统走向现代的重要转型阶段，与其他国家的大学相比，我国大学治理能力的现代化显得更加特殊和复杂。之所以说“特殊”，是因为现代大学这一概念是在西方的话语体系中被提出来的，现代大学的价值理念和制度机制是镶嵌在西方的经济、社会、文化和政治结构之中的。大学正是在知识、文化和社会秩序领域中获得自己的空间，大学所受到的最重要影响来自于知识模式的变化和社会秩序的变化。但是，我国的大学治理传统受计划经济体制的惯性影响，同时内嵌于有中国特色的制度框架体系之中。而之所以说“复杂”，是因为我国大学面临着前所未有的外部环境，我国大学治理能力的现代化过程伴随着经济社会转型的复杂过程。大学内部的治理也同样因为改革的深入面临着各种利益的交织，所有这些因素相互缠绕在一起，并在大学治理过程中表现出来，从而使大学治理能力的现代化面临着更大的挑战。当前我国大学治理能力的现代化困境主要体现在以下两个方面。

一方面，从外部治理的角度来说，我国大学治理能力现代化的困境主要表现为政府的管制化。改革开放30多年来，尽管我国高等教育体制改革从未中断，扩大和落实高校办学自主权，为大学治理能力的现代化创造良好的制度环境一直都是改革的主线；尽管政府已经退出了大学内部的诸多具体治理过程，但过多的政府管制、政府权力支配大学的自主性权利依

然是我国现阶段政府与大学关系的重要特征，依然是我国大学治理能力走向现代化过程中的最主要的制度性障碍。在我国现阶段，大学在很大程度上被视为政府的次级行政单位，政府垄断着大学生存和发展的各种稀缺性资源，并掌控着这些资源的占有权和分配权，大学要想更好地生存和发展，就必须按照上级政府主管部门的行政规则运作，实现政府下达的计划和相关指标。政府没有实现对社会组织的有效分权，政府权力仍然以各种专项检查和评比等方式进入大学的教学科研等活动，现代大学治理中管、评、办相分离的结构体系在很大程度上被整合在单一化的政府权威框架之中。在这种外部治理结构中，大学的治理能力很大程度上被政府的权力所压抑，如不解决这一问题，我国大学治理能力的现代化就是一个难以达成的目标。

另一方面，从内部治理的角度来说，我国大学治理能力现代化的困境主要表现为大学的行政化。从根本上说，大学的行政权力是建立在服务于学术这一合法性的身份基础上的，是从属于科学活动、真理探究活动的，当大学行政组织超出了其应有的从属性、服务性，越过了自己应有的边界，也就产生了过度行政化问题。但是在我国大学内部治理过程中，官本位思想依然根深蒂固，行政系统依然扮演着支配性和主导性的角色，并形成了一种自上而下的等级分明的行政权威体系。大学习惯于以行政化的方式实现内部的决策，以行政化的手段干预教学和科研、获得并支配各种资源，以行政化的标准衡量大学内部的各项绩效，习惯于以权威的方式整合内部矛盾纠纷和不同意见。这种无所不在的行政触角在很大程度上扭曲了现代大学的理性和民主价值，异化了大学的基本功能，抑制了大学应有的创新活力，从而在很大程度上消解了大学的治理能力。如何有效地去除大学内部的行政化现象是我国大学治理能力现代化进程中必须解决的最重要的问题之一。

外部的政府管制化和内部的行政化是相互嵌套在一起的，不能有效地解决政府管制化的问题，内部行政化问题的解决也就失去了外部制度环境，而不解决内部行政化问题，政府的去管制化也就无法找到有效的支撑点和落脚点。然而，最关键的问题在于，在现阶段到底应该从哪里入手，有效地破解我国大学治理能力现代化进程中这两个层面的困局，这需要切实

有效的切入口。

## 二、大学校长是我国大学内外部治理结构中的重要结点

对于我国大学治理能力的现代化来说，关键在于如何有效地解决政府的管制化和大学的行政化问题。而大学校长管理专业化正处于这两个复杂而又特殊层面的结点，所有关于中国大学治理能力现代化的问题都无法脱离大学校长这一关键性的角色。

首先，从大学与政府的关系来看，校长是二者互动的交汇点。政府与大学的关系是我国大学治理结构中最为重要的关系之一。在我国特殊的体制中，政府与大学之间缺乏有效的隔离机制和缓冲地带，基本上属于一种直接的互动模式，大学校长显然处于这种直接互动的“第一层面”，一头联结着政府，一头联结着大学。校长代表大学接受来自政府的各种资源，有责任运用好这些资源，并接受政府的各种监督和检查。从大学的角度来看，校长是大学的法人代表，《教育法》和《高等教育》都明确规定大学组织是独立的法人，高等学校的校长是高等学校的法定代表人。校长同样有责任和义务维护大学自身的利益，维护大学应有的自主权力，代表大学与政府进行互动和博弈，并争取更多的资源。可以看出，不管是作为政府政策的执行者还是大学的法人代表，大学校长都扮演着关键性的角色。

其次，从大学与社会的关系来看，校长不仅仅是大学的最高管理者，还是大学的形象代言人，更是大学精神和公共责任的体现者。大学所有的行为和表现在公众的眼里都会最终投射在大学校长身上，而校长的个人行为也会被公众与其所在的大学直接联系在一起。在我国现阶段，大学校长是公众头脑中关于现代大学最为具体的镜像，一方面承载着公众对大学的创新能力、高深知识生产和一流人才培养的期待，另一方面承载着公众对大学公共责任、大学精神的期待。因此，一位优秀的大学校长不仅需要致力于大学内部事务的有效治理，也需要积极回应社会的需求，满足公众的期待。从这个角度来说，校长是大学与社会之间连接互通的重要窗口，一头联结着大学内部的多元治理主体，一头联结着社会大众。公众透过这一“窗口”窥探大学的担当和责任，而大学也透过这一“窗口”回应公众的期待。当前我国大学校长的这种“窗口”角色并没有扮演好，社会大众对大学的

观感普遍不够理想，这在很大程度上与校长在满足公众期待方面的落差有很大的关系。

再次，从大学党委与行政的关系来看，校长是两种权力的结合体。党委与行政的关系是中国大学治理中最为特殊且最重要的关系之一，是中国特色大学制度的核心体现。党委和行政既分权分工、相互制约，又相互配合、共同负责。党委领导、校长负责是对这种关系最简洁而准确的描述。在这对关系中，大学校长扮演着核心的纽带角色：一方面，校长是党委班子的重要成员，直接参与和影响大学的改革、发展以及基本管理制度和重要决策；另一方面，校长是大学行政系统的领导者，有义务接受学校党委的领导，并执行和落实党委的各项决定。校长依法享有大学行政事务的指挥权，并承担行政事务的首要责任，但是行政事务中的重大问题和事项必须向党委汇报，进行集体研究。校长一头联结着党委，另一头联结着行政系统，是两种不同权力的耦合体。正因为如此，校长的角色和功能在很大程度上关系到两种权力的协调性和规范性，关系到党委如何更好地领导。校长如何更加有效地负责，更关系到这一中国特色治理机制的最终效能、但目前这一问题并没有得到很好地解决，从而使得我国现代大学治理的目标难以达成。

最后，从大学内部主体关系来看，校长是各种利益的整合者。现代大学是多元巨型大学，治理主体日益多元化，利益关系更加复杂化，如何实现各种利益的整合，维护多元主体之间的平衡是校长非常重要的职能。尽管在现代大学治理过程中，各种利益主体之间已经建立了各种博弈机制和互动程序，但在出现利益冲突和对立的时候，校长总是成为整合者。大学校长要维护普遍利益，通过程序工作，就被摆到了中心地位。对自己的下属运用科层技术，这时他是头儿；对学术人员和管理同事使用协商技术，这时他是船长。在我国现阶段，大学制度正处于转轨的过渡阶段，利益主体更加复杂多元，既包括一般治理结构意义上的学生、教师和行政人员之间的利益关系，也包括由于大学体制改革带来的新旧两种不同的利益格局，同时，由于社会转型产生的各种利益冲突都会以各种形式在大学内部呈现出来，有时这种利益冲突甚至会非常激烈，如发生群体性事件等、校长作为行政系统的核心，维护大学的基本稳定、有效地协调各种利益关系是其义不容辞的重要职责。

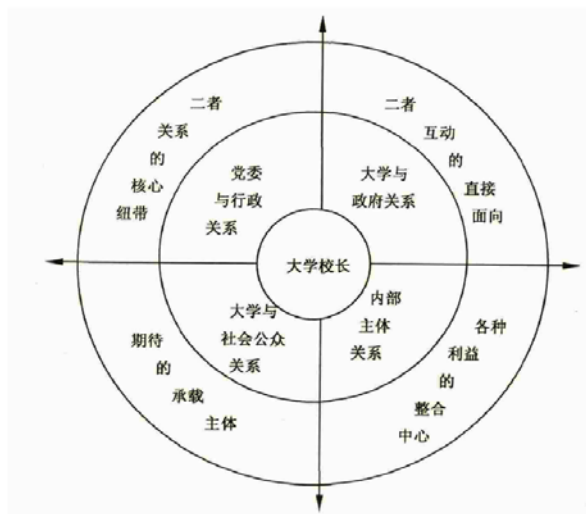


图1 高等教育治理体系中的大学校长治理角色图

从以上几个方面可以看出，校长是我国大学治理中连接各种关系和主体的核心行动者，科学地定位大学校长的角色和职能在很大程度上决定着中国特色现代大学制度建设的成败。从西方大学治理变革的实践来看，推进校长管理专业化是在日益复杂和多元的治理结构体系中充分发挥校长角色和功能的重要途径，是大学治理变革进程中的“结点”性问题。当前我国大学面临着更加复杂和不断变化的内外部环境，面临着要求变革的强烈的社会呼声，如何有效地提升大学校长的能力，推进校长管理专业化的进程显得越来越重要。

### 三、校长管理专业化与大学治理能力的现代化

大学治理能力的现代化并不是一个自然而然的过程，必须依赖行之有效的推动力和契合实际的具体路径，纵观现代大学治理能力的现代化进程，校长管理专业化就是其中最为重要的推动力和路径选择。所谓大学校长管理专业化，包括两个基本层面的含义，即政府管理大学校长的专业化和校长在管理大学过程中的专业化。政府管理大学校长的专业化意味着政府必须在深刻把握大学组织的特殊性和学术的内在逻辑基础上充分理解大学校长的角色和职责，从专业化分工的思维和知识生产的内部规律审视和对待校长的权力，充分尊重校长在管理大学方面的权威性，授予校长在大学管理方面的专门权力，并对这种权力进行刚性的确认和规范化的保障，政府是大学校长职业化的制度供给者。校长在管理大学过程中的专业化意味着校长必须具备胜任现代大学管理的专业素养，必须

经过专门的历练，具有管理、经营大学及教育科研、开发大学的专业技能，能够深入了解大学治理的结构和过程、多元化的治理主体以及整体的制度性，从而真正把握大学治理的真谛。可以看出，大学校长管理专业化的两个层面正好对应着现代大学治理能力现代化的两个层面，政府管理大学校长的专业化是大学外部治理能力现代化的重要条件，而大学校长在管理大学过程中的专业化过程也是大学内部治理能力现代化的重要内容。

大学校长管理专业化内含大学治理能力现代化所必需的权力、能力和动力，是大学治理从传统向现代转型过程中最重要的内驱力，校长管理专业化的过程与大学治理能力现代化的进程相伴相随。首先，推进校长管理专业化，让校长有治校的专门权力是大学治理能力现代化的制度基础。在所有主要的制度领域，角色分化和专门化成为重要的特征，个人扮演的各种角色呈现出专业化的分离趋势，尤其是职业角色与政治角色，以及这些角色与家庭和血缘关系角色的分离。由于分工的差异和大学作为学术组织的特殊性，越来越多的国家意识到应该摒弃大学是政府和政治领域延伸的信念。提高政府在管理大学校长方面的专业化水平，明确政府的权力边界，赋予校长治校的自主性权力，并通过法律法规的方式建立大学校长管理的专门化权力体系，这是各国在推进大学尤其是公立大学治理现代化进程中的共同做法。例如，德国和法国在20世纪下半叶后逐渐打破过去以政府官僚为中心、对大学校长全面控制的模式，通过诸如《大学自由与责任法》等重新定义大学校长的管理权限。在大学自治传统浓厚的美国，政府不直接干涉大学的具体事务，由董事会替代州政府任命大学校长，并把许多权力委托于校长，而保留其余权力和最终的法律控制权。而在日本，通过法人化改革，政府对大学的控制大大削弱，校长的管理权限在选举方式和辅助体系改革后得到了明显的扩张和确认。正是这种制度化的专门性权力保证了大学校长可以凭借自身的专业素养，按照自己的理念推动大学各个层面的有效治理。

其次，推进校长管理专业化，让校长具备治校的专业能力是大学治理能力现代化的核心要素。校长是大学治理中的核心行动者，决定着大学治理的成败。现代大学校长与传统大学校长一个最主要的区别在于能力素养要求，现代大学治理面临的复杂的内外

部环境要求大学校长必须具备一流的专业素养和能力结构。任何一所现代的一流大学必须拥有一位一流的大学校长，一流的大学校长必须拥有一流的专业化治理能力。在早期，大学规模、功能和结构相对简单，正如博克所言，1900年以前“美国大学只是些刚刚具有现代雏形的小学校，它们的主要功能就是向社会提供强调思想戒律、信仰虔诚和严格管理学生的大学教育”，这使得大学的管理似乎并不需要特别突出的专门能力。而随着大学规模和内部组织结构的不间断扩大，在面对一系列复杂的经济、社会和政治问题的同时治理一个如此复杂的机构难度可想而知。这对大学校长在专业能力和素养方面的要求越来越高。因此，校长必须拥有专业的管理知识和现代的管理理念，掌握科学的管理手段，并能够在复杂的情况下具备敏锐的辩证思维能力和逻辑判断力。

最后，推进校长管理专业化，让校长有治校的职业动力是大学治理能力现代化的活力源泉。校长管理专业化离不开有效的动力机制，如何让大学校长有志于并乐于投身大学管理，并积极地提升自身的专业化能力，这是校长管理专业化中必须解决的核心问题。解决这一问题最根本的方式就是建立职业化的制度机制，通过利益诱导和市场化竞争让校长有充足的动力不断提升自己，彰显自身价值。大学则通过有效的遴选机制寻找经验丰富、能力突出，并符合本校基本治校理念的人作为大学校长，并以职业化的薪酬体系、有效的职业流动和保障性的退出机制最大限度地激发校长的积极性和潜能。可以看出，若无职业化的制度环境，校长管理专业化就不可能真正地实现，大学治理能力的现代化也就失去了最为有效的动力源泉。因此，离开校长的职业化来谈校长管理专业化是没有意义的，职业化是专业化的题中之义。

校长管理专业化对于现代大学治理能力的现代化之所以如此重要，是因为它把科学管理的原则、学术的内在逻辑和市场的竞争机制有机地整合在了一起，重新理顺了大学治理中纷繁复杂的多元主体关系，规范了大学治理的基本过程。正因为如此，大学校长管理专业化是大学治理能力现代化的重要切入点。

#### 四、以校长管理专业化切入点推动大学治理能力的现代化

从根本上来说，要实现我国大学治理从传统到

现代的转型，推动大学治理能力的现代化，必须下大力气解决外部治理中政府过度管制化和内部治理中过度行政化的问题。由于校长是我国大学内外部治理结构中各种主体和关系的交汇点，因此，以校长管理专业化这一“点”作为我国大学体制改革的突破口，有利于带动大学与政府、社会关系以及大学内部关系这些“线”的改革，并不断深化高等教育体制的各个“面”的革新，最终在整体上实现大学治理能力的现代化。而要解决好中国大学校长管理专业化的问题，必须基于中国特殊的制度框架，在新的内外部环境重新理顺大学治理结构中校长管理这一结点性信息息息相关的各种关系，通过制度建设有效地解决大学校长管理的权力、动力与能力问题。

首先，转变政府职能，明晰党委决策与行政执行的权职边界，让校长有负责责任的权力。

大学校长管理专业化的前提是拥有边界清晰的不受干扰的专属性权力，就我国目前来说，要满足这一条前提，最重要的是建立有特色的大学校长权力规约体系。这种规约体系的建设要求我们重新梳理并规范两组重要的关系，也就是政府与大学以及学校党委与校长的关系。就政府与大学的关系而言，政府必须适时更新对大学管理的思维逻辑，从高校独立法人代表而不是准行政官员的角度理解校长的角色和功能。在此基础上积极转变政府职能，把管理大学的权力还给校长，并建立更加刚性化的政府权力约束体制。因此，政府教育行政主管部门有必要重新厘清自身的权力范围，把自身的职能严格限制在宏观政策、外部监督和相关服务供给方面。为了更好地保障大学校长的专属权力，有必要把政府权力规范纳入大学章程中，通过更加严肃的立法形式规范政府的权力范围并确立大学校长不受侵犯的权力范畴。同时，政府应该积极改变高校的资源配置模式，斩断打着各种项目资助名号的政府“无形之手”，因为这种项目制的资源配置模式严重地削弱和干扰了校长在大学资源整合和教学科研管理方面的权力。因此，要减少并撤销大量不必要的各种专项项目，改为更多地以大学为主体、由校长统筹的资源配置形式。另外，有必要建立政府与大学的隔离机制，如成立类似大学拨款委员会的机构等，并不断完善政府权力的运行程序。就大学党委与校长的关系来说，必须坚持并完善党委领导下的校长负责制，改善党委的领导方式，让校长更好地

负起学校管理的责任。这其中最重要的是要有效地规约党委书记的权力，更好地发挥集体领导和党内民主的优势，通过完善党委的人员结构和议事程序，把党委职能定位在大学决策机构的层面。校长则对党委负责，扮演决策执行和落实的角色，拥有管理学校的各项具体权力，党委书记不干涉校长具体的行政事务。

其次，完善遴选机制，推动职业化进程，让校长有负责责任的动力。

职业化是大学校长管理专业化最重要的制度诱因和动力，可以让校长把大学管理作为一项志业，并心甘情愿地全身心地投入其中，而牵引这种动力最重要的纽带就是有效的遴选机制。目前中国自上而下的行政任命方式把大学校长视为行政官员来看待，把校长选拔视为政府封闭体系内部的事情，从而使得校长与职业化的市场之间的有效连接纽带被剪断，职业化的动力机制无法有效地发挥出来，这是我国大学校长管理僵化、被动以及不专心的重要原因。尽管近年来，教育部开始有意识地推动大学校长遴选机制的改革，但是总体上来说，这种改革依然没有跳脱行政化的逻辑。对中国的大学来说，如何在现有的中国特色体制中不断完善校长遴选机制并建立职业化的动力体系是一个非常关键的问题。很显然，中国大学校长的遴选不可能也没有必要完全移植西方大学的做法，关键是在现有的制度逻辑与职业化的逻辑之间找到均衡点，把政府和组织权威与民主化、竞争性的遴选有机地结合起来。大学校长的遴选必须坚持必要的组织权威，但是这种组织权威逻辑不能支配甚至替代专业化和职业化的逻辑。就目前来说，政府应该打破大学校长为行政职务的观念，而应该视其作为一种职业，并积极推动校长的遴选机制改革。在遴选过程中，政府应该把职能定位在资格条件和相关程序规范的制订、资格审查以及对大学自主遴选出来的校长人选的最终确认等环节，而具体的遴选过程则应该更好地交给大学自身。以此为切入点推动大学校长的去行政化和职业化过程。

最后，提升校长素养，强化职业培训，让校长有负责的能力。领导力和领导风格是大学有效治理的关键。

芭芭拉·李（Barbara A. Lee）在调查8所大学后发现，具有持续的领导力、为新来的领导提供培训的高校能取得更好的治理效果。因此，校长能力建

# 大学校长管理专业化研究的价值与基本问题

宣 勇 张 鹏 钟伟军 凌 健 周守军

宣勇：大学校长如何负责？

在建设中国特色现代大学制度进程中大学校长的管理专业化问题被提到了十分重要的议事日程。2010年9月，中共中央政治局委员、国务委员刘延东在教育部直属高校工作咨询委员会第二十次全体会议上指出：加快建设中国特色现代高等教育，高校领导特别是书记、校长肩负重要责任。书记、校长要努力成为懂教育的政治家和讲政治的教育家，要强化高校领导的职业化意识，全身心投入高校的科学发展，把主要精力投入到学校管理和学生培养、抓班子带队伍工作中。

2011年，教育部将“完善中国特色现代大学制度进程中的大学校长管理专业化研究”列入哲学社会科学重大攻关项目进行招标，并在当年年底首次在东北师范大学、西南财经大学开展面向海内外公开选拔部属高校校长试点。在此基础上，2012年12月又启动了北京科技大学、北京中医药大学、中国药科大学三所直属高校校长的公开选拔工作。所有这些表明我国大学校长管理专业化进程已经迈出了实质性的步伐。

我认为可以从现代大学制度的宏观与微观两个

层面来理解大学校长管理的专业化。从宏观的层面看，大学校长管理的专业化指的是政府管理大学校长的职业化制度。转变政府的职能和管理方式，培育大学校长职业化市场，供给更为合理的职业化制度与营造良好的职业化环境，让大学校长成为一种职业而不仅仅是一种职务。同时，对党委组织部门的官员也提出了专业化的要求，他们应该懂得高等教育的基本规律与大学组织的内在逻辑，改变大学校长的选拔方式与评价标准，不能按“官”的制度与思维来选拔、使用、培养与考核大学校长。从微观层面看，大学校长管理的专业化指的是大学校长管理大学的专业能力与职业素养。大学校长管理的专业化作为一个动态发展的过程，既蕴含了对政府层面职业化制度设计的要求，也体现了对于校长个体层面专业化能力素质提升的要求。职业化是大学校长专业化的制度保障，专业化校长的产生是职业化市场选择的结果。

大学校长管理专业化的最终结果往往表现在三个方面：一是大学校长成为专门的职业；二是大学校长要有专长；三是大学校长是能专心的事业。

倘若以这样的三条标准来审视目前中国的大学

设是大学治理体系建设中的重要环节。麦克兰德（David C. McClelland）回顾以往的研究发现，胜任能力（Competence）可以预测职业成功。胜任能力是指与高工作绩效相关的知识、技能、能力等综合特征，它决定工作绩效的持久的品质和特性。根据现代大学治理体系中校长的角色要求、关键职责以及面临的挑战，结合目前国外大学校长的胜任能力、国内大学校长的案例和访谈资料来看，大学校长应具有高等教育使命和理念、大学愿景和战略管理能力、治理结构和体制建设能力，还需要具有变革勇气和魄力、协调沟通建立伙伴关系等能力。

美国大学校长职业化的经验表明，由行业协会、中介组织主导的分层分类的大学校长职业化培训

体系的建设十分有效。因此，要改变我国大学领导干部培训的单一方式，让培训渠道更加多样，让有能力的高等院校与专业学术团体参与到大学校长的培训工作中；要丰富培训的内容，开展增强大学校长治理能力提升的针对性与专业化培训，实行持证上岗制度，让培训更加正规与有效；建立完善的培训效果评价制度，真正发挥职业化培训在大学校长专业化进程中的重要作用，切实提升校长的职业素养。

（宣 勇，浙江工业大学现代大学制度研究中心主任，浙江农林大学党委书记、教授，浙江杭州 310032；钟伟军，浙江工业大学现代大学制度研究中心副教授，浙江杭州 310032）

（原文刊载于《高等教育研究》2014年第8期）

校长群体，问题是显而易见的。这也恰恰是公众责难大学校长的焦点所在：大学校长的“官员化”身份，大学理念、精神与管理能力的缺失，利用校长的身份获取学术资源与荣誉等。这些现象的背后，其实是制度性的缺陷造成了大学校长角色定位的模糊，单方面地指责大学校长们有失公允。

在我国社会公众的角色期待中，对大学校长的定位更多地源自于西方大学校长独具个性的形象，抑或是民国时期大学校长们的教育家风范。殊不知，当下的中国大学校长处在与他们完全不同的历史时期与制度环境之中。在“党委领导下的校长负责制”中，校长并非是决定大学发展方向与办学风格的最终决策者，党委的集体领导与党委书记的领导风格直接影响着校长个性的张扬与作用的发挥，校长难以成为一个大学办学的“精神领袖”。长期以来，对于“党委领导下的校长负责制”中的“领导”与“负责”，在理解上存在着严重的偏颇，最典型的说法就是“领导不负责，负责不领导”。要发挥出“党委领导下的校长负责制”的制度优势，关键在于解决好党委如何领导以及校长如何负责这两个基本问题。

“党委领导”强调的是集体领导，校长是集体领导与决策过程中的重要参与者，党委对学校的重大决策负有责任。大学党委会是大学的领导决策力量，发挥着大学的政治权力影响，是贯彻党的教育方针的基层组织，是大学发展方向的有力保障，是确保大学为国家建设发展服务的组织保障。“领导”通常被定义为做正确的事，重点是做三件事：一是明确愿景，制定战略；二是建立制度，促进改革；三是凝聚人心，带好队伍。因此，党委领导其核心是政治领导，主要表现为把握大学的思想政治领导权，即“把方向，出思想，建制度，用干部”。

“校长负责”可以演化为三个问题：一是校长对谁负责？二是如何才能让校长负责？三是让校长如何负责？

从领导学的意义上讲，党委领导的责任在于“做正确的事”，而以校长为代表的行政团队的责任在于“把事做正确”。因此，我理解“党委领导下的校长负责制”应该是党委决策、行政执行，校长负责的责任是对党委决策的正确执行。以校长为代表的行政团队对党委负责，对党委的决策负责，而不是外延无限扩大的“负责”。从这个意义上讲，我们通常表

达的“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的大学内部治理结构修正为“党委领导、行政执行、教授治学、民主监督”更加贴切，不容易产生歧义。

那么，如何才能让校长负责？让校长如何负责呢？关键在于从制度层面着力要解决好三个“力”：让校长有负责的动力、负责的权力和负责的能力。在现有的制度框架中，大学校长既是“官员”，又是学者。由于职业化制度的缺失，校长们不需要放弃原来的学术研究与学术职务，校长的岗位反而带来了许多学术资源竞争中的便利。在现有的制度框架中，“校长负责”的职责既是无限宽泛的也是缺乏刚性约束的。“究其根源，是我国尚未建立大学校长职业化的高等教育制度。同时也缺乏对大学校长履行职务的有效保障制度。”

因此，彰显“中国特色”，紧扣“校长负责”这个突破口，建构有“负责的动力、负责的权力、负责的能力”的中国特色大学校长管理专业化制度与政策体系显得十分重要和迫切。

让校长有负责的动力。让大学校长们“全身心”的负责，需要有能使之“既安心又专心”的宏观制度环境。通过大学校长职业化的制度设计，重点解决大学校长的职业安全、职业荣誉、职业规范等问题，让校长有动力管理好大学。

让校长有负责的权力。这是职业化制度的必然要求。从目前看，主要是解决两方面的问题：一是必须明确校长的法人代表责任，二是理顺党委和校长之间的关系。通过制度化的体系区隔“党委领导”和“校长负责”，明晰“决策机制”与“执行机制”，使校长的职权能够得到充分的落实，党委的权力更好地回归到“领导”的范围，让校长有权利管理好大学。”

让校长有负责的能力。专业化是校长职业化的前提和基础，职业化是专业化的必然结果。要促使校长自身通过不断的努力，经过长期的专业锻炼，不断提升自身的能力素质结构和提高自身的学识修养，从而能够更加胜任大学管理的工作，让校长有能力管理好大学。

**张鹏：大学校长管理专业化是完善中国特色现代大学制度的切入点**

从上个世纪90年代末期开始，建设“世界一流大学”成为我国高等教育发展的国家战略，由此引



发了人们对于中国建设现代大学制度越来越强烈的关注和期待。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《纲要》）明确提出，“完善中国特色的现代大学制度”，“坚持和完善党委领导下的校长负责制”。把“现代大学制度”和“中国特色”“党委领导”与“校长负责”有机地结合起来，为中国特色现代大学制度的完善进程设定了明确的方向。可以说，中国特色现代大学制度的基本框架已经确立。在这一制度框架当中，彰显中国特色的表述集中于：公办高等学校要坚持和完善党委领导下的校长负责制。换言之，中国特色体现于坚持中国共产党对大学的领导。

完善中国特色现代大学制度的基本出发点在于如何把这一中国特色与现代大学制度的共性要求更好地融合起来。目前来看，在这一进程中存在着三对基本矛盾。

第一，大学传统与中国特色之间的矛盾。现代大学源于西方，西方现代大学制度是以“4A”原则——学校自治、学术自由、学术中立和学术责任——为基础的。西方大学发展进程中形成的一些传统对于我们建设高水平大学无疑富有启示，值得学习借鉴。但是，一个国家的大学制度必须适应本国的政治制度、文化传统，简单的复制移植会导致水土不服。大学制度必须坚持中国特色，但在中国特色与大学传统之间如何实现最佳结合仍然是一个有待探索的难题。

第二，政府管制与自主办学之间的矛盾。《高等教育法》赋予高校自主办学的职责权力，但在实际运行过程中，大学与政府的关系失衡，大学在一定程度上“政府化”、“行政化”了。政府部门习惯于采用行政指令的方式，直接干预大学内部运行中的具体事项，管理中越位、错位、缺位的现象并存。政府管制的强势挤占了大学自主办学的空间，导致大学自主性的弱化，大学难以按照自身组织特性与使命目标开展活动。因此，《纲要》第三十九条专门提出要“落实和扩大学校办学自主权”，鼓励“高等学校按照国家法律法规和宏观政策”自主办学。

第三，党委领导与校长负责的矛盾。我国大学的党政关系，在现实当中存在三种典型状态——矛盾冲突、消极谦让或协调配合，其中最后一种状态当是制度设计之初所期待的。但就目前来看，一所大学的

党政关系属于以上何种状态类型，往往取决于书记、校长的个性、目标追求以及个人关系，具有一定的偶然性。在党委领导下的校长负责制当中，校长负责的保障机制存在明显的缺位，有人概括为“领导不负责，负责不领导”。因此，《纲要》第四十条提出“健全议事规则与决策程序，依法落实党委、校长职权”，试图理顺两者关系。

完善中国特色现代大学制度，亟待从制度上着力理顺以上三对基本矛盾。现代大学制度包含宏观与微观两个基本层面。宏观层面涉及大学与政府、大学与社会、大学与大学的关系等，核心是大学与政府的关系问题，集中体现为大学的自主权问题。微观层面主要表现为大学的内部治理结构，即如何处理政党权力、行政权力、学术权力、学生权力在大学运行中的关系问题。大学制度的发展逻辑表明，是先有了微观的大学制度，而后才有宏观的国家层面的高等教育制度，所以必须从微观的角度切入上述问题。

中国特色现代大学制度的内部治理框架通常表述为“党委领导，校长负责，教授治学，民主管理”。其中“校长负责”在这一治理框架中处于关键结点的位置，这是由于大学校长对内作为行政首长的身份所决定的。“党委领导”所定下的方针、政策要靠“校长负责”加以落实。党委在学校运行中更多承担的是宏观领导的职责，所涉及事项往往带有根本性和战略性的影响，一般不参与具体实施与管理。校长是学校行政执行体系的最高领导，是行政事务的总指挥。学校党委形成的决议最终要由以校长为首的行政团队贯彻落实，可以说“校长负责”的好坏直接关系到“党委领导”的成效。同样，“教授治学”只有在“校长负责”的基础上才能正常运转。“教授治学”指教师群体主导学术事务管理的过程，包含决策与执行两个环节。教师群体主要通过行使自身的学术权力参与学术事务的决策。专业分工决定教师群体没有足够的精力与能力投入学术事务管理的具体执行层面，因而“教授治学”也需要与以校长为首的行政团队相衔接。总之，“校长负责”代表了学校运行治理中执行层面的效率，如果这一环节成为短板，那么“党委领导”“教授治学”“民主管理”各环节所谋划的学校大计、所确立的政策制度、所体现的各方诉求都将沦为空中楼阁。

同样地，在大学外部治理中大学校长也是关键

结点，这是因校长作为学校法定代表人的身份所决定的。如前所述，当下大学外部治理的核心问题是大学与政府的关系问题，直接表现为两者的权利配置格局。在我国现有法律体系下，法人的权利直接由法定代表人代表行使，法定代表人对外代表法人全权处理一切民事活动。换言之，大学校长在与政府博弈过程中的力量强弱、大学校长的选用方式等，无不折射出大学与政府权利界限的划分。例如，《高等教育法》赋予大学自主办学的权利有没有得到充分落实，一个重要的观测指标就是大学校长能否依法自主行使相关职权。而在大学校长的产生程序上，当前主要是参照行政机关法定代表人的产生方式，由上级政府直接任命。这一选任方式在一定程度上把大学校长纳入行政官员序列，校长更倾向于对上负责，而在对学校发展以及师生利益负责方面缺乏压力与动力。因此，改革大学校长的选用方式、调整政府对大学校长的管理手段是完善大学外部治理的关键环节。

由此不难看出，在大学内外部的治理结构中，大学校长是大学组织利益相关者之间的一个重要结点。“党委领导”“教授治学”“民主管理”各环节中，各方意志表达最终都需要通过校长治校的实践得以落实。组织公共治理是利益相关者共同协商的过程。在大学治理的过程中，各利益相关主体（包括政府、党委、教师、学生、公众以及校长自身）都对大学校长抱有角色期待。大学校长既被要求成为教育家，又被要求成为政治家、学问家。

尽管目前大学校长的地位、角色和职能在法律上有了明确的定位，但是“校长负责”的具体保障机制不够健全，大学校长在学校治理中往往处于尴尬的地位，面临着“政治家、教育家、学问家”等多重角色的冲突，并且缺少相应的制度安排来协调这三种角色，帮助校长处理角色间的冲突。从现实经验看，在多重角色发生冲突而无法兼顾时，不少大学校长选择继续成为学问家，把主要精力投入于大学管理之外的其他领域。校长不愿负责、不能负责，直接导致中国特色现代大学制度的内部治理框架的后天缺失，使得制度设计的初衷无法落实。这已经成为完善中国特色的现代大学制度进程中的瓶颈问题。

大学校长管理专业化则为破解这一难题提供了一个很好的切入点 and 突破口。大学校长管理专业化包含两重含义：政府管理大学校长的专业化和大学校长

在治校过程中的专业化。前者主要针对大学的外部治理，解决政府通过何种方式与手段参与大学的治理的问题。后者主要针对大学内部治理，解决校长怎样在党委的集体领导下提升“依法办学、自主管理”的自觉与能力的问题。大学校长作为大学内外部治理框架中的重要结点，提升大学校长管理专业化水平有助于理顺大学利益相关者之间的关系，从而使得中国特色的现代大学制度的运转更为协调、顺畅。

**钟伟军：什么是大学校长管理专业化？**

到底应该怎样理解大学校长管理专业化？大学校长管理专业化的内容是什么？管理专业化与职业化之间的关系又是什么？这些问题是我国大学校长管理专业化进程中必须首先明确的重要问题。

首先，我们应该从两个方面去理解大学校长管理专业化。过去，人们往往是从大学内部管理的方式来理解的，这其实是片面的。大学校长管理专业化包含着两个不可分割的层面。首先，从外部治理结构的角度来说，指的是政府如何提高管理大学校长的专业化水平。大学校长不是行政官员，而是作为高深知识研究和高级人才培养基地的法人代表和管理者，因此，政府不能按照“官”的思维来管理大学校长，不能依照“官”的指示办事，以“官”的标准来衡量大学校长的管理效果。提高政府对大学校长管理的专业化水平就必须依照大学的内在逻辑，遵循大学作为学术组织的内在规律，积极转变政府的职能和管理方式，把一些本该属于大学内部自我治理的职能还给大学，还给校长。政府应该认真思考如何让大学校长承担起现代大学治理中应有的责任，扮演好该扮演的角色，把主要精力放在为大学校长提供更好的服务、更好的制度习境、更有效的权力保障上。其次，大学校长管理专业化指的是大学校长自身对大学事务的专业化管理。大学校长应该不断提升自身在大学管理方面的专业化理论水平，从现代大学治理的内在机理把握和扮演好自身的角色，基于对大学这一特殊组织深刻理解的基础上发挥好应该承担的功能，以推动大学学术的成长，培养高级人才以及更好地服务于社会。

两个层面看似相互独立，但却是紧密联系在一起的。政府对大学校长的管理是否专业直接决定着大学校长对大学管理的专业化水平，没有前者的条件，大学校长就难以有管理大学的“权力、动力和能力”，校长对大学进行专业化管理就成为一句空话。

同样，如果不能有效提高大学校长管理大学事务的专业化水平，政府对大学校长的管理就不能落到实处，政府的目标就难以达成。

其次，我们应该从三个层面去把握大学校长管理专业化的含义。第一，大学校长是一种专门的职业。从根本上说，大学不是政府组织，而是学术性的社会组织，因此不应该把大学校长看成是一种行政职务，而应该是一种社会职业。校长是一种受聘于大学组织的职业，理应与其他的社会职业一样，具有自己专门的任职条件、职责权力、专门的工作内容等。大学校长在自身的责权范围内以管理经营大学为专门职业。当然，这种职业并不是什么人都可以从事的，校长可以说是一种高级的专门化的职业。大学校长一般来说应该经历长期的专门历练，具有非常高的任职资格规定，既要懂大学，同时又懂管理，具有管理和经营大学及教育科研，开发大学的职业技能。既然大学校长是一种专门的职业，也就意味着大学校长不应该是政府任命的一种行政职务，具有大学校长任职资格和兴趣的人可以通过竞聘的方式来谋求这一职位。当然，大学也可以依照自身的任职条件来选择合适的人选来担任校长这一职位。

第二，大学校长是要有专长的。大学开始刚建立时只是一个相对独立的、与社会、政府和宗教保持距离的象牙塔，大学成了一块块无声无息的土地，其主要功能是向学生提供强调思想戒律、信仰虔诚和严格管理学生行为规范的大学教育，因此，管理大学也就是一件相对简单的工作。但是，在随后的几个世纪里，政府、大学与社会之间的关系发生了巨大的变化，大学从社会的边缘逐渐走向了社会的中心，政府、大学与社会关系的巨大转变使得三者之间的关系变得更加复杂。除了市场经济和市民社会继续迅速扩张外，全球化的进程也对大学产生了新的影响，民族国家知识生产的封闭性发生了变化，知识因为它非个性的、普适性的特征同样日益融入全球化的浪潮。大学治理被越来越多的因素所影响，大学治理变得愈来愈困难。管理和经营大学是一门非常复杂的系统工程，需要厘清方方面面的关系、协调方方面面的利益，也需要面对形形色色的人。对外需要有效地处理好大学与政府之间的关系、大学与社会之间的关系，对内需要有效地协调好教师、学生、行政等之间的关系。大学校长不但需要有效地推动大学在学术科研、

人才的培养和社会服务等方面更好地发挥自身的职能，而且必须努力从政府、社会方面获得更多的资源支持。如何有效地均衡各种不同的利益和关系，协调不同的行为主体，建立更加有效的机制变得越来越充满挑战性。在当今社会，解决这一难题更加考验治理者的智慧，在面临一系列复杂的经济、社会和政治问题的同时治理一个如此复杂的机构，难度可想而知。这对从事大学管理的校长提出了越来越高的专业化要求。大学校长不是随随便便谁都可以胜任的，也不是随随便便就能够应付的，需要通过不断的努力，经过长期的专业锻炼，不断提升自身的能力素质结构和提高自身的学识修养，要具有强烈的使命感。大学校长不仅需要专业的精神，更需要专业的能力和素养。

第三，大学校长是能专心的事业。从知识进步的角度来说，大学是人类历史上最伟大的事业，因为它满足了人们的永恒需要。在人类的种种创造中，没有任何东西比大学更经得住漫长的吞没一切的时间历程的考验。从社会进步的角度来说，“大学乃天下之公器”。大学自诞生起，对社会文明和社会建设的贡献是任何其他行业和机构所无法比拟的。正如蔡元培先生所认为的一样，“有良大学斯有良社会”。引领社会、继承传统文明、维护公共价值是现代大学不可或缺的宗旨，更是人类社会不断得以完善的重要驱动力。几个世纪以来大学一直以无可替代的方式服务于我们的社会文明。大学校长一旦投身于大学管理，就意味着把管理大学作为自身为之奋斗并孜孜不倦追求的崇高的事业，把管理大学作为自身价值的核心体现。因此，校长必须忠于校长的责任，回归校长的事务，为实现自身的抱负奉献自己整个身心，“把主要精力投入到学校管理和学生培养、抓班子带队伍工作中”来。心不在焉、三心二意是注定搞不好大学管理的，也不可能成为一名真正合格的大学校长。

最后，我们应该科学地把握专业化与职业化之间的关系。如何看待大学校长管理的专业化与职业化的关系？这是两个往往容易让人混淆但是有着明显区别的概念。就大学校长管理来说，这是分属两个不同层面的概念。大学校长管理的专业化是从个人能力的角度来说的，就是个人的能力素质不断地提升，不断地适应大学校长这一职位需求的过程。专业化程度越高，意味着大学校长有着与其他职业越来越明显的的能力素质方面的区别。而职业化则是与社会劳动分工体

系相联系的，是一种以能力为本的市场用人机制。大学校长的职业化就是大学校长不是通过政府任命方式而是通过市场的竞争机制来产生。大学校长的专业化是校长职业化的前提和基础，职业化是专业化的必然结果。职业化客观上需要大学校长的专业化，而职业化则是大学校长专业化的制度保障。没有职业化的制度环境，大学校长就无法实现专业化的管理。

大学校长的职业化具有以下几个方面的特征：一是市场化的流动。大学校长一般是经过公开的竞聘，依照民主的程序遴选出来的。二是明确的职责和任期。校长的职责和权力范围通过职位说明书进行明确规定，责任、权利和限制都很明确。除非有着重大的失职，经过法定程序可以予以解聘，直到任期届满，大学校长在规定的职责范围内有充足的权力和时间依照自己的理念和经验治理、经营大学。三是明确和公开的薪酬。大学校长依照自身的能力和素质获得相应的薪酬，这种薪酬一般在聘任的时候就非常明确的，而且是完全公开的。

**凌健：**如何让大学校长用整个的心做整个的校长？

自2011年11月，湖南大学新任校长面对3000多名学生正式宣布，“在校长任期内，不申报新科研课题，不新带研究生”的“两不”承诺之后，2012年7月、8月两名新上任的大学校长也分别做出了内容相近的“三不”“四不”公开承诺。其指向只有一个，就是决意“用整个的心做整个的校长”。何谓“用整个的心做整个的校长”？这里涉及两层含义，其一，岗位设计是完整的，校长是全职校长，不会兼职从事学校管理工作之外的事务；其二，职业激励是有效的，校长是全心校长，不会分心到职业之外谋取利益。简而言之，就是以全身心投入的状态去当好一所大学的校长。

这对于一所大学的最高行政长官而言，并非是一个过高的要求。早在上世纪20年代，陶行知就曾指出，大学校长责任重大，“关系千百人的学业前途，关系国家与学术之兴衰”，既然“国家把整个的学校交给你”，就“要你用整个的心去做整个的校长”。事实上，“用整个的心去做整个的校长”对于个人和学校都是有好处的。“为个人计，要这样才可以发展专业的精神，增进职务的效率。为学校计，与其做大人名流的附属机关，不如做一个学者的专心事业。但

是，现实并非如此。我们不禁要追问：是何种原因致使中国大学校长们一心多用，选择做“命分式的校长”，而非做“整个的校长”？从校长们显露出公开承诺的自觉来看，仅有教育情怀是不够的，回答这一问题的关键不在于大学校长自身，而在于影响甚至制约大学校长做出“理性”选择的制度安排。我们应当将重心置于如何改善校长制度，使所有的大学校长无论自觉与不自觉都会选择“用整个的心做整个的校长”。

首先，在职业制度设计上，提升校长的职业忠诚，使大学校长职业具有专属的职业声誉。职业声誉是指因职业而带来的声望和名誉，是特定职业在社会公众心目中留下的总体印象，其最核心的内容是美誉度和信任度。职业声誉是一种较高形态的社会资本，能够为从事这一职业的人提供一种隐性激励。有学者认为，“声誉资本”是具有战略意义的无形资产，在实际的商业关系中，有时会成为决定性因素，比有形资产更为重要。对于大学校长而言，如果不能从“大学校长”这一职务本身获得所期待的职业声誉，就极有可能谋求其他更多的身份以满足其对职业声誉的需求。实际上，长期以来，大学作为一个社会组织，一直处于“被行政化”或更准确地说“被政府化”的情境之中。大学虽然没有获得行政赋权，但时常被作为政府的下属行政部门。大学校长不仅具有大学教师的学者身份，而且更多的具有作为特定级别的行政干部身份，其选、育、留、用也是参照同级的政府官员。对于相对稳定的“大学校长”的声誉资本而言，更高级别的行政官员的职业身份显然更具有吸引力。但如果并非依靠校长身份来获得相应的职业声誉，“大学校长”这一职务显然就无法吸引，并使大学校长安心治校。更大的问题还在于，按照行政官员的身份，其行动逻辑是完全非学术性的，也无需遵循教育规律，其行动结果则会进一步损害“大学校长”已有的职业声誉。对于选择追求“院士”荣誉的行为而言，问题也同样存在，因为这种行为既会引起利用职务便利谋求学术荣誉的嫌疑，也有可能将大学校长仅作为一种耕作于“学术生产”的职业，偏离“忠于教育管理事业”的价值取向。从职业制度的设计来看，应框定大学校长的职业边界，积极建设大学校长职务的专属职业声誉，避免在校长身上发生这种在不同职业声誉之间的转借，尤其应避免为求得更高的职业声誉而消解

大学校长对本职业的忠诚和依赖性，使校长真正被“大学校长”这一职务的声誉所吸引。

其次，在职业安全上，强化使校长“安心”的制度仅限于职业荣誉，其职业制度安排必须体现充分的职业安全，或者说是一种甚少会有后顾之忧的制度安排。大学校长们在选择“全心”投入之前，需要有能使之“安心”的制度环境。但如克拉克·克尔所指出的那样，现代大学校长是“多面人”，承担的角色越来越复杂化和多元化，并非是容易“安心”的职业。克尔曾对此抱怨：“美国的大学校长被期望是学生的朋友，教师的同事，校友的好友，校董的好行政管理，能干的公众演说家，对基金会和联邦部门的机敏议价者，州立法议会的政客，工业、劳工及农业界的朋友，同捐助人进行交涉富有辩才的外交家，能为教育奋斗的人，各专门行业（尤其是法律和医学）的支持者，新闻发言人，地道的学者，州和国家的公仆……没有人能做到所有这一切。有些人一件也做不到。”可见，成为大学校长也不是一件非常愉快的事情。弗雷德里克·鲁道夫甚至认为大学校长是“充满危险的职位，它要对付那么多的模棱两可，要面对那么多的人，遭遇那么多不同的事”。与西方国家相比较，由于先天就与政府保持着极为密切的关系，中国大学校长要承担更多的政治责任，更普遍地受到政府政策的影响，职业风险性更明显。除此之外，至少还有三个方面因素使中国大学校长难以“安心”。第一，校长职务的较低回报较难实现大学校长应有的体面的生活状态，校长们普遍在自觉或不自觉地寻求补偿机制，以改善处境；第二，职务行政级别化和校长任职期限的刚性，注定使“校长职务”成为也只能成为大学校长行政职务发展过程中的“重要阶段”；第三，离任后的“随机性”和“未知性”使许多大学校长在任期中千方百计的设计保障机制。毫无疑问，不“安心”的校长不会全心致力于大学发展。这种状态也绝不会符合校长制度设计的初衷。对于政府而言，无法也无需改变大学校长作为一种富于冒险性的职业性质，但必须将如何使校长“安心”作为校长制度设计的核心指标，以增进其职业动力。

最后，在职业发展上，扩展自我实现的空间，使大学校长具有更多可能实现其职业理想。一般而言，选择用整个的心做整个的校长的人必定是将校长作为其职业的，即使在了解校长的全部困难以后，仍

然会对其充满热情，自知、自觉、自律地承担好校长责任。这是一种追求自我实现的力量，就如马斯洛所说的那样，“他有一种内部的压力，指向人格的统一和自发地表现，完全的个别化和同一性，指向探索真理的、成为有创造力的、成长美好的人”。自我实现者“更倾向于领悟真实的存在，而不是拘泥于他们自己或他们所属文化群的愿望、希望、恐惧、焦虑以及理论或者信仰中”。既然我们期待大学校长既“不为大众舆论所左右”，也不会为了迎合多数人的意见而放弃自我，能够免疫社会上通行的显规则、潜规则，怀着令其卓尔不群的教育情怀和坚定的职业理想，那么，在校长制度的设计上，除了使其“安心”，也必然要拓宽大学校长实现自我价值的空间，使大学校长这一职业具有更为理想的发展性，使之与校长个体发展的内在需要相契合，满足其成为教育家的内在冲动。具体来看，一方面，尽快建立和完善一个能体现大学校长职业价值的市场及在市场内自主流动的空间，使能否选择终生做一个“整个的校长”具有更多的现实基础；另一方面，或许应当给予大学校长们更多的自我设计校长职业生涯的机会，使其职业发展具有更好的预见性，以使大学校长在面对任何一项学校行政事务时都饱满激清。

#### 周守军：中国特色现代大学制度中的大学校长角色如何定位？

目前，我国的大学校长面临着职业人与职务人、学者身份与官员身份、大学领导者与管理者、实体性“法人”身份与程序性“法人”身份等的多重角色的冲突。

大学校长的角色是大学内外部群体对大学校长的期待。在西方，大学是一个学术组织，管理这个组织的“校长”有着明确的概念与指称，尽管角色众多，但也有着明确的地位与职责。在我国，“大学”与“大学校长”是“舶来品”，大学是一个行走在“政治”与“学术”两极之间的组织，大学被赋予了类似“部级”“副部级”“厅级”“副厅级”之类的行政官僚的等级。管理这个组织的“大学校长”是一个模糊的概念，指称也在不断变化中。“大学校长”既有行政官员的职务级别，又有学术权威的第次。既担负着政治责任，又承载着学术良心。西方的大学一般实行董事会制，大学校长对董事会负责，董事会对大学校长进行考评与聘任。我国的大学一般实行党

委领导下的校长负责制，党委是政府在大学的领导机构，党委按照其组织原则直接管理大学干部，大学校长负责的对象与内容是无限宽泛的。在这种大学制度下，大学校长究竟要承担什么角色，就成为了一个难以厘清的问题。

克尔在《大学之用》一书中列举了许多人们对大学校长角色的推断，最后他也无法判定大学校长的角色。周川在总结了许多国家的高等教育发展特点后，将大学校长的角色初步分为三类：学术象征型、教学行政型、校务经营型。杨延东根据大学校长在整个战略管理过程中所体现的总体作用的不同，将大学校长的角色分为构建者、规划者、分析者、引导者、跟进者、学习者和旁观者七种。王洪才认为大学校长能够扮演四种基本的社会角色：一是作为学术利益的代言人，二是作为国家政策的执行者，三是作为学术组织的领导人，四是作为社会利益的主动反映者。学界研究结论的不一致性，也表明了该问题回答的困难性。

从学理上分析，大学校长的角色具有两类界定。一是“社会法之角色”，即我国法律和社会良俗赋予大学校长特有的角色，是一种社会理解的角色。二是“个人法之角色”，即大学校长个体对自身角色的规定，是一种个人理解的角色。

首先，我们来分析“社会法之角色”。根据我国《高等教育法》，大学校长是大学的法人代表。“法人”是大学校长的组织角色，这种角色不同于企业法人的角色，它受限于“党委领导下的校长负责制”对大学校长角色的规定。即大学校长作为这个组织的代表并不具有完全的民事行为能力 and 市场行为主体资格，“党委”类似于“监护人”身份，监督大学校长执行党委的决策，大学校长是执行者角色。如果将“法人”与我国大学特有的领导体制联系在一起考虑，大学校长就是负责执行党委在依法落实大学办学自主权过程中的决策。

大学作为社会特有的文化组织与培养人的组织，社会公众将对大学的期望浓缩在大学校长的身上，大学校长就成为了大学的代表，进而成为社会的公众人物。公众人物角色主要体现为与大学属性一致的公共知识分子代表（精英知识分子）的角色。由于大学校长在执行党委的一系列决策时，要处理大学内外部的诸多利益相关者的关系，大学校长的“社会法

之角色”就呈现出多元性。当大学校长与政府、市场的诸多利益相关者发生交往关系时，大学校长就充当一个博弈者的角色与公众人物角色。在众多的博弈活动中，事关大学的地位关系博弈、利益关系博弈、权力关系博弈、资源供给量的博弈是大学校长主要的角色活动。大学校长的角色活动要服从公众人物的规则要求。大学校长的进退自如是这个角色的艺术体现。当大学校长与大学内部的利益相关者发生关系时，大学校长就充当一个公权力委托者的角色，确保党委的决策在大学成员所进行的人才培养、科学研究、社会服务等活动中贯彻实施，并对其效果全权负责。此时的大学校长在学校教职工眼中是“被领导的领导者”“被代表的代表者”。即从大学校长与党委的关系来讲，在党的组织原则下，大学校长接受党委的领导，其最高利益被党委所代表。从大学校长与大学的教职工关系来讲，大学校长又是教职工群体的领导者，是教职工群体利益的代表者。

其次，我们来分析“个人法之角色”。大学校长是大学的灵魂，这句话可以推演出下列两个问题：什么样的人可以充当大学校长？如何才能成为一名合格的大学校长，进而成为一名卓越的大学校长？前者涉及大学校长的任职标准及选拔问题，后者涉及大学校长的能力问题。这两个问题都涉及大学校长的角色扮演。不同的大学校长从自身所处的社会境域与大学场域出发会有不同的回答。从大学校长管理专业化的角度出发，我们认为，在共性层面，大学校长对自身的角色期待可能有如下三种：讲政治的教育家、有管理专长的学问家和有创业力的学术资本家。

大学校长应该是讲政治的教育家，即教育家校长。教育家是具有实践教育理论和思想教育理念的教育者，有着德育和美育相结合的思想，在行业中做出有影响的业绩的成就者，教育思想及著作能为学子和后来人指路架桥。教育不仅是育人，更重要的是育心，造就人的正确思想和精神。讲政治的教育家就是要有这种政治责任意识、政治情怀和政治公心。

大学校长应该是有管理专长的学问家。管理大学本身就是一门独立的、高深的、复杂的综合性学问，是一门专门的职业。非但校长本人所从事的学科代替不了它，而且其他任何学科都取代不了它。这个角色是与大学自身的关系日益复杂化、规模日益巨型化、价值日益多元化相关，与大学在社会的文化轴心

# 我国大学校长选任机制的建构初探

——从突破行政化藩篱角度切入

谢清 周光礼

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》以“完善大学校长选拔任用办法”的表述，言简意赅地强调进一步研究和探索大学校长选任机制的重要性。建立科学合理的大学校长选任机制，是完善现代大学制度的题中之义，也是我国高等教育改革不容忽视的环节。不少学者通过对比中外大学校长选任机制以发现问题、分析问题，但他们往往忽略行政力量在我国大学校长选任过程中所扮演的重要角色。行政化管理倾向是我国大学校长选任机制的最为鲜明的特点，也是区别于他国机制的根本性、体制性差异。

## 一、相关概念的辨析与界定

1. “遴选”与“选任”。在相关问题上，目前学者多采用“遴选”二字。“遴选”即“审慎选拔”；“选任”包含着“选拔”与“任用”双层涵义。“遴选”着重强调大学校长选拔的重要性和严肃性，没有涉及选拔权的归属问题，但相关研究往往侧重于大学

地位和政治经济的依附地位相关。如果说“大学是遗传与环境的产物”，大学校长的教育家角色就是这个产物所承载的大学内外部关系规律的“具象”。很难想象，一个缺少教育专业理论知识、不懂大学教育发展规律、不懂人才培养规律的人能够管理好一所大学。大学校长是学问家，是组织和领导学术研究的学问家。他们以大学管理为研究对象，以院校研究为本，以多学科理论为研究基础，以科学与艺术有效结合为标准，注重文化传承与创新，注重培养和谐发展的人才。这样的学问家很明白大学这个教育机构的领导者与普通行政长官有本质区别。

大学校长是有创业力的学术资本家。在这里，创业力主要指领导大学教科人员创业的能力。学术资本家是大学集体意义上的学术资本家。这类资本家是能够将大学的学术进行资本化规划设计与投资运作，使其在产生社会功效的同时促进大学的发展。在高等

的自发性和能动性；而“选任”中的“任用”则暗示着一系列工作背后的力量存在和自上而下的管理逻辑。大学校长的选用，关系到大学本身的建设与发展，进而关系到经济社会发展所需人才的培养与整个国家的长治久安。“遴选”与“选任”两个概念之间并无孰优孰劣之分，但在学术话语体系中，“遴选”偏向于关照西方大学具体实践，“选任”则更为贴近我国的体制现实。

2. “行政化”概念。“大学行政化”“大学去行政化”已成为我国高等教育研究的热点词汇，但目前学界并没有形成“行政化”的统一概念。在本文所讨论的问题上，“行政化”体现在行政力量对大学校长选任事项的过度干预和绝对支配，行政逻辑全面弥散并充盈到各个环节和具体细节。大学校长选任机制直接成为国家公务员选任机制的衍生物，后者的行政级别、任期制度、退休规定等完全被简单复制。笔者认为，由行政力量监控大学校长选任事宜，本身无可

教育资源相当有限的中国大学，在面向市场、自主办学的中国大学，大学校长不仅仅只是“守业”，更应该去“创业”，更应有企业家的精神与勇气，自觉地带领大学成员走出“象牙塔”，走向市场，实现基础研究与应用研究的有机结合，实现科学与技术的有机结合，实现产学研的有机结合，在有效地服务社会、引领社会过程中获得大学发展所需要的回报。

诚然，在大学发展的不同时代，大学校长的“社会法之角色”和“个人法之角色”会有所不同。我们的分析表明，大学校长处于角色丛中，是多种角色的复合体。可以这样推论：大学有多复杂，大学校长的角色就有多复杂。

（宣勇 张鹏 钟伟军 凌健 周守军，浙江工业大学现代大学制度研究中心，浙江杭州 310023）

（原文刊载于《复旦教育论坛》2013年第5期）

厚非；然而行政权力过度扩张与无限蔓延以致达到“化”之程度，则不利于大学校长的选任和大学学术组织的发展。“行政化”倾向已成为我国大学校长选任机制的藩篱。

## 二、我国大学校长选任机制“行政化”的表现

1.我国大学校长有着相应的行政级别。在我国的高校管理中，绝大多数“985工程”高校的校长为副部级；一般本科以上高校为正厅级；高职专科院校为副厅级。近年来，“取消大学校长的行政级别”的呼声此消彼长；当然，也不缺乏大学行政级别的坚决拥护者。在大学校长内部，也分化出两派观点：有的校长认为取消高校行政级别是一大趋势，在将来肯定会实现；有的校长则担忧取消行政级别会弱化高校的地位，导致高校难以与社会对接。但不可否认的是，大学校长行政级别在很大程度上左右了大学校长的选任机制。行政级别把各大学分成不同级别，赋予不同大学校长不同的行政地位。由低到高的科层结构和等级划分，催生了校长、校长候选人之间的晋升冲动和竞争暗流。校长候选人原有的行政级别则显得十分重要，成为上级机关考虑的关键因素之一。

2.我国大学校长“交替换岗”的选调机制。“对于任期内的校长、副校长，上级任免机关有权调整、调动，变更其领导职务”。一方面，我国大学选任机制遵循的是自上而下的逻辑路线；另一方面，大学教师、学生和社会群体难以主动地、积极地参与到校长选任的决策过程之中，校长选任决定权的归属以及过程的不透明，将广大高校的教师、学生主体置于建言献策的边缘。校长们之间“交替换岗”，已成为高校管理层流动的常态。并且这种频繁的调动背后，暗藏着行政级别晋升路径的隐线。在“985工程”高校、非“985工程”的“211工程”高校的现任校长中，其“空降校长”所占比例分别为33.33%、41.89%。

3.移植而来的我国大学校长任期制度。《辞海》对任期制的解释为：“法律规定担任领导职务的公务员的一定任期，在任期内无正当理由不得免除其职务，任期届满即须去职的制度。”1987年3月28日，原国家教委印发《高等学校校长任期制试行办法》（下文称《办法》）。《办法》由1980年12月中央组织部和原教育部党组的《关于加强高等学校领导班子建设的意见》发展而来，全面试行校长任期制至今，并做相关规定：“高等学校的校长、副校长的任期一

一般为4年，学制为5年以上的学校，任期可为5年。”由此可见，公务员的任期制被直接移植到我国大学校长选任机制之中。这也导致了各大高校校长换届时间的高度集中和换届步调的高度统一。2010-2013年期间，56.41%的“985工程”高校、55.41%的非“985工程”的“211工程”高校进行了校长换届工作（见表1）。这实际上隐含着大学校长的更替并非是以大学自身需要及其发展逻辑为中心，而是更多地受制于以“整齐划一”为特点的外在规则。

表1“985工程”“211工程”高校现任校长上任时间情况

上任时间	“985工程” 高校人数	所占比例	“211工程” 高校人数	所占比例
≤1年	26	35.14%	26	35.14%
1年<X≤3年	15	38.46%	15	20.27%
3年<X≤5年	5	12.82%	5	6.76%
5年<X≤7年	9	23.08%	9	23.08%
7年<X≤9年	8	20.51%	8	10.81%
>9年	11	28.21%	11	14.86%
总计	39	100%	74	100%

4.我国大学校长的退休年龄规定。经统计，我国现任校长的黄金任职年龄为50岁-60岁，仅10年的时间。《中共中央关于建立老干部退休制度的决定》与校长任免事项紧密相关。该文件对干部退休年龄做出规定：省部级干部正职一般不超过65周岁，副职一般不超过60周岁；担任厅局长一级的干部，一般不超过60周岁；其他干部男年满60周岁，女年满55周岁。《办法》也规定：“高等学校的校长、副校长任期届满，根据工作需要和本人条件，经上级任免机关批准，可以连任……凡已达到国家规定的离休、退休年龄的，除少数正职确因工作需要留任外，都应退出领导岗位。”被视为“干部”的大学校长的退休年龄以此为基础，如“985工程”高校校长退休年龄为65岁，余者以此类推。大量经验丰富的校长由于已到退休年龄，从工作岗位上撤离出来。然而，个人逐步成长为大学校长，则需要长时间的历练，当个体以校长身份执掌高校时，已经接近退休的年龄，能担任校长职位的时间比较有限。

## 三、我国大学校长选任机制“行政化”的问题

1.我国大学校长行政级别导致官僚化倾向。行政化色彩过浓，必然导致官僚化倾向。其一，大学校长成为实际意义上的“官员”。“选拔过程的过分行政化容易使大学校长自主意识退化。尤其是随着个人



的官位提高，保住乌纱帽的思想越来越强烈，那么在办学中就不愿意再冒风险，从而也就不具备抗命的底气”。其二，校长选任机制具有很强的示范性，为副校长等其他学校行政人员的选任提供了可套用的模板。其三，“大学机构的级别化意味着大学从制度和体制上向行政机构靠拢，并最终成为行政机构的附庸”。大学行政组织的科层化与大学学术组织的扁平化格格不入，行政力量凌驾于学术力量之上，“官本位”的思想和官僚作风盛行。大学作为学术组织的应有定位出现偏移，各种矛盾和冲突在所难免。

2.我国大学校长选调机制存在风险。“空降校长”的到来，面对全新的工作环境，必须花费较长时间才能完全掌握该所大学的发展状况、组织架构和人事关系，最初的试探举措并不一定高度契合该校的实际需要。同时，“空降校长”的个人风格和该大学组织业已形成的特点，也很有可能相互排斥，矛盾与冲突在所难免。大学组织对“外来者”的强烈反感和抵抗，使新任校长处于十分尴尬的境地，其管理工作必然遭受诸多阻碍和限制。我国大学校长的频繁调动，使校长与大学磨合的成本增大，同时也带来校长不被大学组织认可的潜在风险。

3.我国大学校长在任时间普遍偏短。有调查显示，2007年我国大学校长平均任期为4.1年，北京大学、清华大学、中国人民大学、浙江大学等8所研究型大学的校长的任期平均为5.9年。“然而世界知名学府哈佛大学、哥伦比亚大学、麻省理工学院、耶鲁大学、斯坦福大学、早稻田大学任期最长的校长在任时间分别为40年、43年、18年、29年、27年、15年，历任校长平均在任时间分别为13.6年、13.2年、9.5年、13.7年、11.3年、8.1年”。“985工程”高校、“211工程”高校现任校长在任时间分别为3.77年、4.51年，这也能从侧面验证我国大学校长在任时间较短。

4.我国大学校长遭遇年龄瓶颈。我国大学校长的退休严格执行《中共中央关于建立老干部退休制度的决定》。一些大学校长办学绩效突出、管理经验丰富，所执掌的学校在短时间内实现飞跃式发展，其本人身体条件和健康状况也还完全能胜任本职工作，却因为年龄问题从岗位退下来。而接任者能否再继续实施他的办学理念和教育改革却是一个问号。这实际上是对大学校长优质资源的极大浪费。“985工程”高

校现任校长平均年龄为55.38岁，最高65岁，最低47岁；“211工程”高校现任校长平均年龄为54.45岁，最高64岁，最低47岁。绝大部分的校长年龄在50岁至60岁之间，也就是说，我国大学校长工作的黄金时间仅为10年。

#### 四、我国大学校长选任机制“去行政化”的修正

1.逐步取消大学校长的行政级别。在取消大学校长行政级别的问题上，激烈的争论从来就没有停止过，学术思辨、权力分配和利益博弈交杂其中。路径依赖理论指出，体制运行具有“惯性”，一旦体制走上了某一条道路就难以转向和改变，因为改革意味着必须付出成本和重组利益，遭遇阻力在所难免。高校“去行政化”和取消大学校长行政级别是极其复杂的系统工程，涉及体制调整、制度变迁和心理适应等问题。过于激进的改革，会引起强烈的抵制和反抗。并且在“去行政化”或“非行政化”之后大学的发展路径尚未明了的情况下，强行推进改革无异于鲁莽的冒险。此举将不利于高校与相关部门对接的担忧，也并不是完全没有道理。因此，笔者认为取消大学校长行政级别的改革应该循序渐进，并且与其他体制改革配套进行。

2.适当调整大学校长的流动。如果校长调任过于频繁，则意味着校长在每所学校的在任时间都不是很长，难以针对具体某所大学开展连贯的教育实验和教育改革。因此，有必要适当减少大学校长的调换频率。如果已经选择以“空降”的形式选任校长，那么校长在上任之前，应该尽量接触与了解这所大学，为转变身份做好充分的准备，以“缓冲”的形式避免“空降”的“硬着陆”。上级机关调任校长时，也应注意校长与该大学的联系。如，大学组织通常对校友校长有天然的亲切感；而校友校长十分熟悉母校的文化和历史，对大学组织有强烈的归属感。上级机关也应该充分考虑校长与大学的契合度，并适当延长校长在固定学校的时间。

3.适当延长大学校长任期时间。我国大学校长一般以四年为期，可以连任，一般以不超过三个任期为限。无任期制恐怕不符合我国的国情。有学者指出：“实行任期制是我国干部人事制度改革的重要内容，它是对传统的干部终身制的一个进步；采用最长任期制，目的是防止干部思想老化，同时也为了做好干部

的新陈代谢。”然而，我国却因此出现了校长任职时间普遍较短的问题，并进而在一定程度上加剧了调动的频繁。因此，可以选择适当延长校长任期时间，若将任期延长至五年，就可以有效扩充大学校长的任职时间。同时，以五年一届的任期也可以与其他平行任期制接轨。这样，校长在较长的任期内，就有更多发挥的空间，深入推进高等教育改革，确立行之有效的校务管理制度，使各项工作走上正常发展的轨道。

4.推迟部分大学校长的退休年龄。十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》提出，“研究制定渐进式延迟退休制度”。推迟大学校长退休年龄，是大势所趋。但目前全面推迟校长退休年龄会变成体制中的“异数”，实行起来面临诸多挑战和风险，大学可能沦为利益博弈和权力争夺的重灾区。目前，推迟校长退休年龄只能小范围推行。故而，可以考虑尝试推迟那些办学业绩极其突出、肩负建设“世界一流大学”责任的大学校长的退休年龄，退休年龄具体可推迟到70岁。在这些校长身体健康条件和精力状况良好的情况下，允许他们更长时间在高等教育管理岗位上发光发热。此举若能成行，不仅率先引领推迟退休年龄的社会改革，还将有效地提高大学以及大学校长的社会地位，有利于形成“尊师重教”的社会风气。

## 五、我国大学校长选任机制“去行政化”的新建

1.完善相关规范性文件。我国教育根本大法《教育法》并没有涉及大学校长选任的内容。《高等教育法》第四十条规定：“高等学校的校长，由符合教育法规定的任职条件的公民担任。高等学校的校长、副校长按照国家有关规定任免。”开放式的措辞相对比较含糊，制定“有关规定”的被授权主体也并不明确。可以说，在一定程度上，大学校长选任事项是这两部法律的盲区。虽然《高等学校校长任期制试行办法》和《中共中央关于建立老干部退休制度的决定》对大学校长选任事项起到了规范作用，但其主要是对校长任期和年龄加以严格限制，对校长选任的标准、程序等规范性事项并没有做太多具体规定。进一步完善相关规范性文件，有利于将我国大学校长选任事务关进“制度的笼子里”，避免行政权力被无限放大。

2.规范大学校长选任程序。其一，必须扩大大学内部人员的参与：释放大学内部人员对参与选任本校校长的热情与需求，在此基础上进一步提高他们的积极性；打通大学内部人员的发声渠道，适当添加其意见在校长选任事务上的权重；及时向大学内部人员反馈相关信息，增加他们在选任本校校长事项中的存在感和力量感。其二，规范校长选任事项的程序，将行政力量“关进制度的笼子里”。大学校长选任过程应该遵循公开、公正、客观的原则。在校长选任过程中，尽量减少行政长官的主观意志和主观判断，做到“任人唯贤”。在选任预备阶段，应向海内外广泛发布相关信息，吸引尽可能多的优秀人才应征；在选任进行阶段，对符合条件的候选人进行综合考察，采用相关人员回避制度，并引入无利害关系的第三方进行选评；在选任结束阶段，及时向社会公布选任结果，并接受群众的监督，做好新老校长之间的交接工作。选任程序的具体细节应有具体的规范性文件条文确认下来，并在实践中予以严格执行。

3.积极探索校长选任新模式。2012年12月5日，国家教育部公布了《教育部公开选拔三所直属高校校长公告》，面向海内外公开选拔北京科技大学校长、北京中医药大学校长和中国药科大学校长。截至12月23日，报名人员中有36人符合报名条件。其中，16人申报北京科技大学校长职位，18人申报北京中医药大学校长职位，17人申报中国药科大学校长职位（含兼报）。最后，14人进入面试环节。最终张欣欣、徐安龙、来茂德分别成为北京科技大学、北京中医药大学、中国药科大学的校长，试用期为1年。该探索活动有以下意义：①“向海内外公开选拔大学校长”，突破了立足于国内行政领域的狭隘思维，开阔了视野，将大学校长选任事项置于全球的平台之上；②校长候选人主动申报，改变了以往校长候选人被动待选的局面，以开放的态度接受所有符合条件之人的申请；③“试用期”制度表现了行政权力在校长选任事项上的谨慎和谦抑。对新选任模式进行积极探索，有利于突破我国大学校长选任机制行政化的藩篱。

（谢清，中国人民大学教育学院硕士研究生，北京 100872；周光礼，中国人民大学教育学院教授，北京 100872）

（原文刊载于《中国高教研究》2014年第1期）

# 当前我国大学校长多元角色及其冲突的实证分析

——基于“211工程”大学的调查

毛建青

在知识经济和信息时代，大学作为克拉克·克尔心目中的一个“多样化巨型组织”、德里克·博克认为的“超级复合社会组织”，已经日益参与到社会发展中来，大学对经济增长和社会发展的作用越来越受到人们的关注和期待。“大学的兴旺与否取决于其内部由谁控制。”回顾世界一流大学的发展历程，不难发现它们是与众多著名校长的名字紧密相连，如洪堡与柏林洪堡大学、艾略特与哈佛大学、康普顿与麻省理工学院、蔡元培与北京大学、梅贻琦与清华大学、张伯苓与南开大学、竺可桢与浙江大学、吴玉章和成仿吾与中国人民大学等等。可见，“大学校长是一个学校的灵魂，要想评论一个学校，先要评论它的校长”。大学校长一直是一个引人注目的角色，是社会大众和媒体关注的焦点，也是学术界研究的热门话题。

角色，“是传统戏曲中根据剧中人不同的性别、年龄、身份、性格等而划分的人物类型”。角色理论的始祖米德没有给角色概念下定义。为了探讨角色概念的确切含义，许多心理学家、社会学家从不同的角度进行了长期的探讨和研究。国内外学者对角色一词所下的定义不下数十种，不过不外乎有两种观点：一种是社会角色的社会学观点，这种观点侧重于从社会关系、社会规范、社会地位、社会身份的角度下定义；另一种是社会角色的社会心理学观点，这种观点侧重于从个体行为、行为模式的角度下定义。总的来说，“角色是指个人在社会关系中处于特定的社会地位，并符合社会期待的一套行为模式。换句话说，角色是一定社会关系所决定的个体的特定地位、社会对个体的期待以及个体所扮演的行为模式的综合表现”。“现代校长角色是指一个人在被任命为校长之后所具有的身份和地位，以及社会和校长本人对校长行为的期待。”因此，校长角色是指位居校长职位的人在行使校长职权过程中所扮演的人物类型，包含居校长职位的人的社会地位、人们对居校长职位的人的角色期待和居校长职位的人在实践中所扮演的行为模式。

## 一、国内外研究评述

西方学者对大学校长的角色有多种描绘，如弗莱克斯纳的“勇敢的拓荒者”、索尔斯坦·维布伦的“博学首领”、厄普顿·辛克莱的“文明世界出现的最常见的骗子和色彩斑斓的搪塞者”以及是哈钦斯的问题“领导者”还是“官员”、哈罗德·W·多兹的问题“教育家”还是“看管者”等。克尔（1993）认为多元化巨型大学校长是“领导者、教育家、创新者、教导者、掌权人、信息灵通人士；又是官员、管理人、继承人、寻求一致的人、劝说者、瓶颈口；但他主要是个调解者”。美国教育委员会（ACE）认为20世纪80年代后美国大学校长的角色主要包括：高等教育未来的计划者、学校任务和目标的把持者、学校质量的控制者、学校公共关系的建筑师、社会公共政策的参与者、董事会的教师、教授们的领袖、学生的辅导者。卡斯帕尔（2002）认为是“庞大组织的领导者、非常特殊情况下的首席执行官、理事会的理事、募捐者、教育家、学者、公众人物、社会工作者、群体的娱乐伙伴”。艾莉森·F·理查德（2004）认为是“教育家，大学文化的创造者、继承者和传播者，优秀科研人员的保护者”。曾任印第安纳大学校长的韦尔斯认为，“校长天生要有希腊运动员的体魄、马基雅弗利的精明、所罗门的智慧、狮子的勇气。但无论如何，还要有山羊的胃口”。科恩和马奇（2006）认为大学校长集“管理者、政客和企业家”于一身，且在不同群体眼中是不一样的角色。

20世纪80年代我国开始热烈讨论大学校长的角色。1987年，《关于改进和加强高等学校思想政治工作的决定》指出：高等学校的“党委书记和校长，应当努力成为社会主义的教育”。李钟善（1985，1988，1989）等对此作了诸多研究，此后学界研究日渐增多。在中国知网数据库中，从1979年到2014年间以“大学校长角色”为篇名和关键词的文章，分别有

27篇和42篇,远低于以“大学校长”和“校长角色”为篇名和关键词的文章。从文献资料看,学界对中小学校长角色展开了较多研究,对大学校长的角色研究相对较少,调查实证研究更少;对大学校长的研究主要关注群体特征、教育理念、素质、遴选等,对角色研究相对较少。当前对于大学校长角色的研究,一般采用本土研究、国别比较和历史研究,主要集中在大学校长的历史演变、角色定位和角色冲突三个方面,认为不同历史时期、不同国度的大学校长角色有所不同;大学校长一般应该成为教育家、学者、管理专家和社会活动家;不同类型的大学,校长角色定位略有不同;大学校长角色是冲突的,角色定位需要置于整个高等教育机制中;大学校长应该成为一种职业。周川(1995)认为历史上大学校长经历了“学术象征性、教学行政型、校务经营型”三种角色的变化。陈坤华(2001)认为大学校长的类型演进可归纳为“政治家型、教育家型、科学家型和经营家型”。李延成(2001)、陈巴特尔(2002)、朱镜人(2006)、吴志功(2005)、郭丽(2007)分别研究了西方历史上的美国、英国和日本国立大学校长的角色演变。陈志伟(2008)认为从清末至今中国大学校长经历了“职官、教育家、政治家、经营者”的角色演变。程斯辉(2007)、肖卫兵(2011)研究了近代大学校长的角色。陈运超(2009)认为我国近30年的大学校长角色具有定位行政化、运行组织化和期待多元化等特点。欧阳光华(2011)认为欧洲大学的校长更像一名学者,而美国大学校长更多地扮演行政者、企业家和政治家三种角色。当前我国大学校长的角色定位,基本认同大学校长应该成为教育家、学者、管理专家、社会活动家(睦依凡,2001;刘道玉,2004;薛天祥,2005;胡国铭,2004;李福杰,2005;孙冬梅、孙蕊林,2008;尚佳,2011等);不同类型大学,校长角色应有所不同(王洪才,2005;朱晓刚,2006;等)。此外,有学者认为,大学校长也应成为筹资者(代蕊华,2000)、长者(刘浔江,2008)、智者、战略家(段宝岩,2006)、调解者(樊倚天、庞青山,2008)、社会活动家(马俊杰、周文霞等,2010)、和谐体系的构建者(朱海风,2005)。角色冲突方面,国内已有的研究主要集中在中小学校长身上,对大学校长角色冲突的研究不多,尚处于比较分散的状态。总体来看,学界认同大学校长的角色是冲

突的(王家云,2003;王洪才,2006,2009;贺忠红,2009),需要抓住根本的核心角色(高鸿源,2000;陈运超,2009),要走向多元的融合(胡国铭,2004;蒋金魁,2008),需要置于整个高等教育机制中(梁保国,1993;李福杰,2005;陈运超,2009;宣勇,2013),角色正确定位关键是能否处理好大学校长和党委之间的关系(黄丽芳、龙佳,2010)。刘昌明(2002)、宣勇(2013)分析了校长难成教育家的原因。张笑涛(2007)、李福华(2008)认为校长应将学校管理作为自己唯一的职业。

## 二、调查结果分析

大学校长在领导和管理一所学校的过程中,要与内外部多方利益主体发生关系,包括党委成员、中层干部、教师学生、政府政党、校友和社会大众等。因此,大学校长处在多种关系之中,为多方利益主体负责,扮演了非常复杂的各种角色,处在多元的角色丛中。依托教育部重大攻关项目“完善中国特色现代大学制度进程中的大学校长管理专业化研究”和教育部人文社科青年项目“当前我国大学校长的角色冲突与定位研究”,课题组通过问卷调查等方法,拟从校长自身、党委书记、中层干部和普通教授等大学内部角度,研究“211工程”大学校长的多元角色及其冲突。根据国内外学者的研究,问卷列出了十一种角色:教育家、政治家、学问家、变革领导者、经营管理者、政策执行者、召集协调者、维持服务者、行政官员、社会名流、公共知识分子,以及一个“其他”,供开放填写。问卷得到了各大学的组织部和校长办公室等部门的支持,分别发放校长卷和书记卷各100份,其中,校长卷回收47份,书记卷回收43份;共计发放中层干部卷1901份,回收649份,其中有效问卷645份;发放普通教授卷1780份,回收549份,其中有效问卷542份。经SPSS19.0软件统计,结果如下。

(一)各群体对校长角色的期待较集中,但现实认同较分散

经过对各选项的有效占比结果进行简单加总后发现,各群体对大学校长的应然角色期待都较实然角色认同要更加集中。如图1所示,相对而言,校长对自己、书记对校长的应然角色期待的集中度要高于教授和中层干部对校长的应然角色期待;同时,所有的应然角色期待都比实然角色认同的集中度要高。这说明,在现实中,大学校长的角色扮演和定位,远比理

想中的角色期待要更加地复杂和多元。

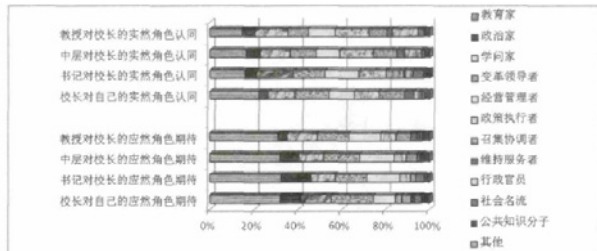


图1 各群体对校长的理想期待和现实认同中的各种角色的累计百分比

(二) 各群体对校长成为教育家的理想期待远高于现实认同

调查发现，不同群体一致希望大学校长首先最应成为教育家。大学校长对自身首要角色为“教育家”的期待度最高，其有效占比高达87.2%，简单加总后为95.7%；85.7%的党委书记、80.2%的中层干部和78.5%的教授认为大学校长首先应该承担的角色是教育家，简单加总后的比例分别高达97.6%、95.8%和93.1%。首要角色的有效占比数据显示，大学校长认为自己现实中扮演最多的首要角色确实是教育家，但有效占比仅有38.3%；有30%的党委书记、28.8%的中层干部和24.6%的教授认为现实中大学校长扮演的首要角色是教育家，均远远低于各群体对此的应然期待比例。如果把第一、第二、第三角色选择中的教育家角色进行简单加总，我们发现：校长自身和中层干部认为大学校长实际上扮演最多的角色确实是教育家，但比例分别只有66.2%和50%，远远低于95.7%和95.8%的期待；同时，党委书记和教授们并不认为大学校长实际上扮演最多的是教育家的角色，而且其比例也远远低于期待。

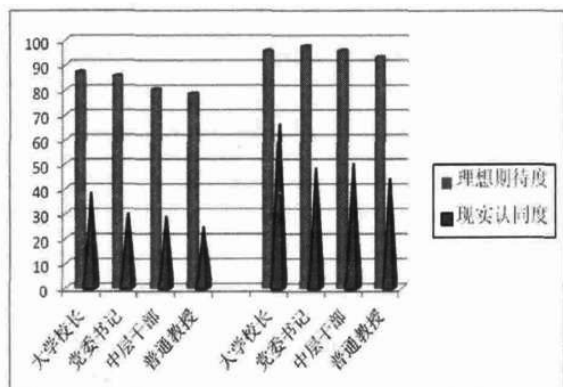


图2 各群体对校长的教育家角色的理想期待比例和现实认同比例(%)

(三) 各群体期待校长是变革领导者和经营管理者，但实际上却成为了学问家和政策执行者

表1数据显示：对大学校长最应扮演的第二角色的选择中，除党委书记外，其他群体都认为应该是变革领导者；对最应扮演的第三角色的选择中，除校长自身外，各群体都认为应该是经营管理者。但现实的认同则不尽然，中层干部和教授都认为大学校长实际上的次要和第三角色最主要是政策执行者；而大学校长和党委书记则认为是经营管理者、变革领导者、召集协调者和学问家。

表1 各群体对校长的第二和第三角色的期待和认同

		大学校长	党委书记	中层干部	教授
理想期待	次要角色中的第一位	变革领导者, 34%	政治家, 38.1%	变革领导者, 27.7%	变革领导者, 24.2%
	第三角色中的第一位	变革领导者, 21.3%	经营管理者, 33.3%	经营管理者, 23.2%	经营管理者, 17.5%
现实认同	次要角色中的第一位	变革领导者, 经营管理者, 19.1%	经营管理者, 22.5%	政策执行者, 16.4%	政策执行者, 18.8%
	第三角色中的第一位	召集协调者, 15.2%	变革领导者、学问家, 18.4%	政策执行者, 14.7%	政策执行者, 16.1%

如果对各角色的有效占比进行简单加总，同样发现：各群体除了期待大学校长最应该成为教育家之外，同时最期待大学校长能成为变革领导者和经营管理者。而表2则说明，各群体认为大学校长实际上所扮演的主要角色依次是教育家、学问家、政策执行者、经营管理者 and 变革领导者。变革领导者和经营管理者分别退居第五和第四位，认同度分别只有125.2%和149.9%，均低于理想中的期待度，变革领导者的有效占比落差更为明显；同时，学问家和政策执行者则分别上升至第二和第三位，认同度高达174.6%和164.3%，尤其是政策执行者的角色远超期待比例。

表2 各群体对校长的前五种理想角色期待和现实角色认同占比 (单位: %)

	各群体对校长的理想角色期待					各群体对校长的现实角色认同				
	校长	书记	中层	教授	合计	校长	书记	中层	教授	合计
教育家	95.7	97.6	95.8	93.1	382.2	66.2	48.2	50	44	208.4
变革领导者	57.4	42.9	49.4	43.1	192.8	36.4	50.9	41.4	45.9	174.6
经营管理者	29.7	45.2	47.7	44.1	166.7	34.2	38	46	46.1	164.3
学问家	42.5	33.4	33.8	40.3	150	34.2	45.5	32.7	37.5	149.9
政治家	27.6	40.5	25.8		93.9	47	43.4	34.8		125.2
政策执行者				20.6	20.6				35.2	35.2
						34.3				34.3

(四) 各群体期待校长成为公共知识分子, 但实际上却更多是行政官员

我国的大学校长是有相应级别的, 除38所部属院校是副部级之外, 其他的部属和省属本科以上一般都是正厅级。数据显示: 各群体对大学校长的公共知识分子角色的实际认同比例在所有角色中位居第十一位, 低于其所期待的位次; 对大学校长的行政官员角色的实际认同度在所有角色中位居第七, 高于其所期待的位次。各群体中, 超过30%的人希望大学校长能成为公共知识分子, 在期待角色排行中位居第八位; 而只有近1/4的人认可大学校长在实际上确实承担了公共知识分子角色, 除“其他”外, 倒数第一。同时, 虽然大学校长认为行政官员应该是他们所承担的角色中最不重要的, 但仍有10.8%的大学校长和10.3%的党委书记认为大学校长实际上扮演了行政官员的角色, 远高于2.1%和0%的期待比例。而在中层干部和教授眼中, 大学校长的行政官员角色特征更加明显, 24.2%的中层干部和35.2%的教授认为大学校长是行政官员, 远高于1.3%和3.2%的期待比例。

表3 各群体对校长的公共知识分子和行政官员角色的期待、认同度及排序

		大学校长	党委书记	中层干部	教授	总和
公共知识分子	理想期待	8.5% (8)	4.8% (9)	7.6% (8)	9.7% (8)	30.6% (8)
	现实认同	4.3% (10)	7.8% (10)	6% (10)	6.6% (11)	24.7% (11)
行政官员	理想期待	2.1% (10)	0% (—)	1.3% (11)	3.2% (11)	6.6% (11)
	现实认同	10.8% (9)	10.3% (9)	24.2% (7)	35.2% (5)	80.5% (7)

### 三、主要结论讨论

#### (一) 大学校长集多种角色于一身

当今大学已是克拉克心目中的“城市”, 日益参与到社会经济活动中来, 无时无刻不与政府、市场、社会发生各种关系, 成为社会经济活动的参与者、推动者、引领者。在党委领导的校长负责制下, 校长是法人代表, 是党委集体决策中非常重要的一员, 同时需要对党委的各种决策的执行负责。大学校长对一所大学发展的作用不可估量。角色的本质在于人的社会性, 是“人的一切社会关系的总和”。在现实生活中, 每个人都处在极其复杂的社会关系之中。

“默顿认为, 一个地位发生数种社会关系时, 应该用角色丛的名称代替角色的单名”。“我们这里说的角色丛, 其意思指处在某一特定社会地位的人们相互之间所形成的各种角色关系的总和。因此……社会的某一个别地位所包含的不是一个角色, 而是一系列相互关联的角色, 这使具有这个社会地位的人同其他各种

不同的人联系起来”。因此, 大学校长在领导和管理一所大学的过程中, 代表大学与多方利益主体发生各种关系: 从外部来看, 要为政府(政党)、市场、社会大众、校友等负责; 从内部来看, 要与党委成员、行政班子、教职工、学生及其家长等发生关系。在此过程中, 大学校长的职责和相应角色当然是极其复杂和多元的, 集多种角色于一身, 处在角色丛中。大学校长在不同程度上被期望成为教育家、变革领导者、经营管理者、学问家、政治家; 实际上也确实或多或少地扮演了教育家、学问家、政策执行者、变革领导者、经营管理者、政治家、召集协调者等角色, 甚至还扮演行政官员、维持服务者、社会名流、公共知识分子的角色。可以说, 大学的复杂性决定了大学校长角色的多元性和复杂性。

#### (二) 大学校长的多元角色间冲突明显

角色冲突“是指占有一定地位的个体与不相符的角色期望发生冲突的情境, 也就是个体不能执行对角色提出的要求就会引起冲突的情境”。角色冲突是一种无法改变的常态。格罗斯认为角色一致性的缺乏程度(即不一致)越高, 角色地位占有者之间的冲突的潜在可能性就越大。角色冲突主要有四种表现形式: 一是角色内冲突; 二是角色间冲突; 三是角色混同; 四是角色与人格的冲突。

调查发现, 大学校长的每一个角色内部、不同角色之间都存在不同程度的冲突。首先, 同一角色内部有冲突。在期待的角色中, 各群体都认为大学校长最应该扮演的首要角色是教育家, 但对于到底具备什么样的特质才算是教育家、教育家究竟应该做什么, 其实每个人的认知和标准都是不一样的, 也许正是如此才一定程度上导致了教育家的现实认同比例远低于理想期待比例。其次, 理想角色之间的冲突。各群体希望大学校长依次是变革领导者、经营管理者、学问家、政治家等。很显然, 这些角色相对应的职责不尽相同。而实际上不同群体对大学校长的多种角色期待顺序也并不完全一致, 如大学校长希望自己承担的次要角色中第一位是学问家, 但党委书记认为应该是政治家, 中层干部和教授们认为应该是变革领导者。因此必然导致大学校长的多元角色期待的冲突和混同, 也就必然导致现实中角色扮演的冲突和失败。最后, 自致角色和指定角色间的冲突。自致角色, 亦称“自获角色”或“成就角色”, 是个体通过自己的努力和

活动而获得的角色，如科学家、教授、工程师、教师、医生、律师等。指定角色是指个体由政府机关、社会组织或团体而任命、委派、选定的角色，如某校的校长角色、某市的市长角色等。其实，当个体面临同时需要去履行两种或两种以上的角色扮演的情况时，他已经被置于不同角色期待的冲突情境之中，因为，完全满足不同角色期待的需要现实中是不可能实现的。因此，个体在面对多重角色时，会根据自己的兴趣和目标来对不同角色期待的重要性进行判断、排序。因此，除了教育家之外，大学校长实际上扮演最多的角色是学问家，而非变革领导者。调查发现，73.9%的大学校长认为可以通过自我内心的平衡和修养的提高来缓解角色冲突。

### （三）角色扮演与角色期待相距甚远

角色是通过人们自己的和他人的期望和行动而建立起来的。角色期望是指“群体或个人对某种角色应该表现出的特定行为的期望”。艾萨克认为有两类角色期望，一类是为“局外人”所有的期望；一类是角色充当者的自我期望。角色扮演就是人们按照其特定的地位和所处的情境而表现出来的行为。特纳在《角色采择、角色立场和参照群体行为》中把角色扮演分为两大类：一种是我们在实际上采取了他人角色立场（观点）的角色扮演；另一种是我们不采取他人角色立场（观点）的角色扮演。前者意味着现实中人们扮演的角色与他人和自我期待中的理想角色是接近的，后者则相反。

调查结果发现，大学校长自身、党委书记、中层干部、教授们都希望大学校长主要成为教育家、变革领导者和经营管理者。可是实际上，大家却认为大学校长最主要是在扮演教育家、学问家和政策执行

者；而且对教育家角色的实际认同度远低于理想中的期待比例。调查数据显示，有87%的大学校长仍然在继续从事原学科的学术研究工作，说明大学校长自身对学问家的身份很看重。在“您在大学校长这一职位上投入精力最多的三项工作”的选择中，校长们选择最多的依次是校园基建、政府指令性工作和日常管理与安全稳定，这无疑印证了大学校长扮演的政策执行角色。此外，人们也希望大学校长能成为公共知识分子和社会名流，但现实中却更多是召集协调者和维持服务者。同时，人们并不希望大学校长是行政官员，但实际上对于大学校长的行政官员角色的认同度是期待度的6倍之多。因此总体上，大学校长实际上扮演的角色与人们对他们的理想期待相距甚远，这可能是因为人们的期待本身是模糊的，甚至是错误的，而且对同一种角色的具体内涵的认识是不一致的；也可能是因为某些制度、文化、利益等原因桎梏了大学校长的角色扮演。

科恩曾说：“大学校长面临着四个基本方面的模糊。首先，是目标的模糊……大学组织的目标是什么？其次，是权力的模糊，校长的权力究竟有多大？他们能做出什么样的成绩？再次，是经验的模糊……校长就自己的经验会做出怎样的判断和决定？最后，是成就的模糊，一个校长什么时候是成功的？他和其他群体如何评价自己业绩呢？”因此，大学校长生活在一个含混的世界里，这是他们的‘现实’。他们依据这个‘现实’而行动，并在这个‘现实’中学习”。

（毛建青，浙江工业大学政管学院、现代大学制度研究中心副教授，浙江 杭州 310023）

（原文刊载于《学术论坛》2014年第9期）

# 大学校长专业化发展水平研究

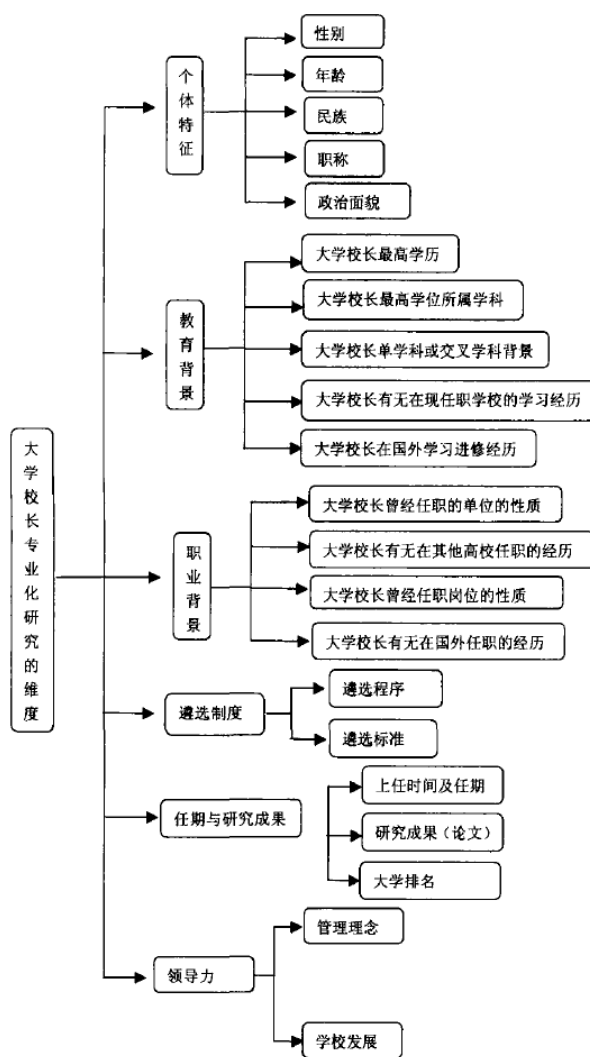
——基于75所部属大学校长的调查

刘玉静

## 一、大学校长专业化的内涵及研究维度分析

大学校长专业化研究标准可以以两个问题为基点进行分析：是否够格称其为一个专业教育家？是否是一个职业管理者？前者主要涉及内在知识能力因素：大学校长的学科知识背景、进修经历、学术研究经历是否能够满足其职位所需？是否足够他在大学这个不同于其他任何社会性组织的场所开展工作？是否能够根据教育的规律与特性开展工作并取得较好效果？后者则涉及职业能力因素：大学校长曾任职位的性质、任职单位的性质、国内外任职经历与大学校长管理的关系如何？是否具备职业管理者的基本素养？其所面临的职业大环境对大学校长治理学校的作用如何？本研究以75位大学校长的个体特征、教育背景、职业背景、遴选制度、任期与研究成果、领导力为本文大学校长专业化发展研究的一级研究维度，一级维度之下细分二级维度：个体特征维度包括大学校长的性别、年龄、民族、职称、政治面貌等二级维度，教育背景维度包括大学校长的最高学历、最高学位分科、单/多学科背景、有无在现任职学校的学习经历和国外学习进修经历等二级维度，职业背景维度包括大学校长曾任职位的性质、在其他高校任职的经历、曾任职岗位的性质和在国外任职的经历等二级维度，遴选制度维度主要包括遴选标准和遴选程序两个二级维度，任期与研究成果主要有上任时间、任期、研究成果与大学排名等二级维度，领导力则主要包括大学的发展概况和大学校长的管理理念作为二级维度（分析维度体系如表1）。

表1大学校长专业化发展研究的维度体系





## 二、大学校长专业化发展现状分析

依据全职化、专业化、个性化的标准，对现任75位部属大学校长（中国地质大学分为北京、武汉两校，中国石油大学分为北京、东营两校，中国矿业大学分为北京、江苏两校）以及2002-2012十年间大学校长的任命特点与趋势进行了系统分析，从中显示出我国大学校长专业化发展水平。本研究中所使用的数据均来自各高校及教育部的门户网站，结论如下：

1. 大多数校长的教育背景具有高学历、高级职称的“双高”特点。内行办学是校长职业化的前提条件。调查表明，大学校长具有高学历、高级职称的“双高”特点。现任的75所部属大学校长以研究生学历居多，其中拥有博士学位的占到了90%以上。职称以高级职称为主，75位中国大学校长都具有教授职称，90%以上是博士研究生导师。

需要指出的是，我国大学校长中具备院士头衔的大学校长23位（占31%）。就院士在大学校长中数量的趋势图可以看出，大学校长中院士的比例在下降趋势。

2. 近八成校长的学科背景为理工科，多学科交叉数量逐渐增多。现任的75位部属大学校长以研究生学历居多，其中拥有博士学位的占到90%以上。职称以高级职称为主，75位大学校长都具有教授职称，90%以上是博士研究生导师，具备院士头衔的大学校长23位，占31%。大学校长的教育背景呈现出高学历、高级职称的“双高”特点。这75位大学校长中，有59位是理工科的学科背景，而且90%以上的大学校长是单一学科。总体来看，从学术专家转为大学校长的理工科专业背景的校长多集中于综合型大学，19位文科专业背景的校长多在专业型大学，理工类院校的大学校长以理工科居多。从图1新任命的大学校长趋势图中可以看出，在2002-2012年新任命的大学校长中，理工科大学校长比文史科的比例要多，2002-2009年间任命的大学校长全是单学科的背景。自2010年开始，近三年新任命的大学校长中，多学科交叉的复合型校长的数量在逐渐增多，呈明显的上升趋势。

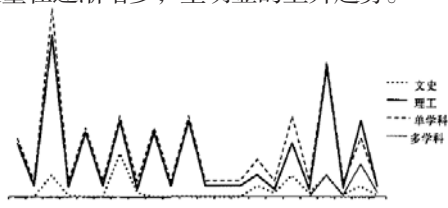


图1 2002-2012年新任部署高校校长学科背景示意图

3. 绝大多数校长具有丰富的工作经历。调查表明，现任的75所大学校长中，67%的大学校长是从部属高校副校长或普通高校校长中就任的，其中，具有教育行政管理经验的84%，其他部属高校平行调动的13.3%。而且，如表2所示：大部分校长的工作经历都非常丰富，通常都具备了行政管理与高校教学或科研的经历。多样化的职业背景有利于大学校长的专业化进程。

表2 现任教育部直属高校大学校长职业背景统计表

现任教育部直属高校大学校长职业背景统计										
有无在其他高校工作			曾经任职单位的性质							
	有	无		校	校、企	校、政	校、企、政	校、研	校、政、研	校、企、研/校、政/研
人数	41	34	人数	44	2	3	1	19	3	各1人
比例	55%	45%	所占比例	58.7%	2.7%	4%	1.3%	25.4%	4%	各占1.3%
曾任岗位的性质						国外任职经历				
	行政管理	一般教学、行政管理	科研、行政管理	一般教学、科研、行政管理	一般教学、科研、行政管理	长期任职（一年以上）	短期任职	无任职经历		
人数	16	31	9	17	各1人	15	11	49		
比例	21.3%	41.4%	12%	22.7%	各占1.3%	20%	14.7%	65.3%		

4. 近四成的大学校长拥有海外学习经历。调查表明，伴随着高等教育国际化，海外学习或工作的经历成为遴选大学校长的重要标准，在现任的75位大学校长中，33位有在国外大学学习或进修的经历，有30位大学校长曾经在海外工作过，所占比例均在40%以上，这些校长大多在综合类大学任职。2002—2012年间新任命的26位大学校长中，拥有海外经历大学校长的比例在逐渐增多，其中2012年任命的大学校长中有海外经历的已经占到了2/3。

5. 大学校长的年龄结构跨度增大，初任职趋于年轻化。调查表明，当前任职的大学林校长平均年龄为54.75岁，总体年龄相对比较年轻。同时，年龄结构跨度较大，从最年轻的46岁到最年长的67岁。其中，年龄最小的是中国人民大学校长陈雨露46岁（2012年任职），年龄最长的是中国人民大学校长纪宝成（2012年退休），在任最年长的分别是北京大学校长周其凤和中央美术学院院长潘公凯。统计分布，50-59岁的共计54位，占到样本总数的72%。50岁以下的大学校长10位，大学校长的任职年龄趋于年轻化，并且少受任期的限制，一定程度上体现出大学校长职业的特殊性。

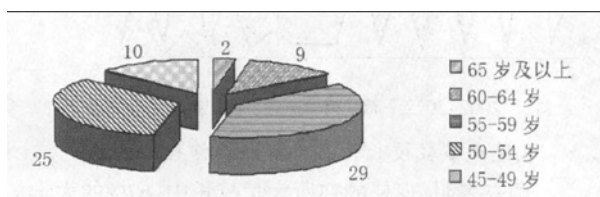


图2 2002—2012年新任部属高校校长年龄统计图

6.大学校长的任期呈弹性化趋势。75所部属院校在2002—2012年间大学校长的更换频次平均为2.26次，83%的高校在这十年间更换过大学校长，仅中南财经政法大学、中国药科大学、华北电力大学、东华大学、中央美术学院、中央音乐学院6所高校10年内没有更换过大学校长。更换次数比较频繁的是吉林大学、武汉大学、中国地质大学（北京）、湖南大学，10年内更换了4次。部直属高校大学校长的平均任期为5.7年，大部分大学校长任期在5年以下，其中，最长任期为16年，有2位：中央美术学院的院长自1996年至今已在现学校任职16年，东北大学前任校长自1995到2011年任职16年，任期最短的是武汉大学校长，2008年上任到2010年结束，为期2年（书记改校长）。

通过上述数据的分析，可以得出以下结论：

1.学科背景是实现校长专业化的重要支撑。课题组对美国排名前26名（以《美国新闻和世界报导》在每年8月发布的美国大学排名——USNEWS排名为依据）的大学校长进行比较研究，后发现：在所调查的排名前26位的美国大学校长中，文、理科校长的比例是54%：46%，也就是说，有14位校长是文科背景，12位是理工科背景。其中7位校长具有单学科背景（占26.9%），具有交叉学科（多学科）背景的有19人（占73.1%）；这与我国21%：79%的文、理科比例，90%：10%的单、多学科比例而言，能够显示出当前我国任命大学校长的一个主要特点是：单一学科背景的理工科居多。而且以男性为主。而国外女性大学校长的比例为19%：81%，在世界上享有盛誉的美国8所常春藤大学联盟中，有3位是女性校长，她们不仅在各自的专业领域卓有成就，而且在学校领导管理方面也有建树。相比而言，我国知名大学中却鲜有这样优秀的女校长出现。在2011年前统计的大学校长中，仅有一位女性校长（中国石油大学（华东）校长山红红）；2012年任命的大学校长中多了3位（上海财经大学樊丽明、华南理工大学王迎军、西安电子科

技大学郑晓静），使得我国现任教育部直属大学校长的男女比例达到了95%：5%。其实，在当前奉行人性化管理的时代，我们必须摒弃女性在学术和领导管理上不如男性的陈腐思想，充分认识女性领导的优点，赋予女性同等的机会参与选拔大学校长。

2.职前工作经验是实现校长专业化的重要基础。与国外著名大学校长任职背景的多样性相比，我国大学校长终身就职于一所学校的现象比较明显，45%的大学校长任职于同一所大学，52%的大学校长曾经在工作过的学校有过学习的经历。其中，26位大学校长没有教学经历，17位校长是直接从学校行政岗位上培养起来的。过于单一的工作与学习经历显然不利于大学校长养成较高的职业素养。美国大学校长中，这个维度是比例为88%：12%，23位校长完全没有在现任职学校学习的经历，仅有3位校长有过本校学习的经历。这个差异说明我国选拔大学校长还是从本校教授或校友中遴选。相对于美国大学校长职业化发展至今已形成的民主而规范的校长遴选程序而言，我国大学校长专业化发展道路上需要改进的方面还很多。

3.国际视野是校长专业化的时代要求。在与国外任职大学校长的比较中，国际化发展程度比较低是我国大学校长的一个软肋。从数据统计来看，65.3%的大学校长没有国外学习或任职的经历，即使有，也主要是在当大学校长之前以学者的身份在国外学习获取学位或作为学者从事科学研究。如北京大学校长周其凤院士在美国麻省大学获得理学硕士和理学博士学位，中山大学校长许宁生院士在英国阿斯顿大学获得理学博士学位，西安交通大学校长郑南宁教授在日本庆应大学获得工学博士学位……作为管理者的身份介入国外大学的中国大学校长经历少之又少，仅中山大学校长许宁生1986年毕业于英国Aston大学毕业后受聘于该校从事科研与教学工作（10年）。在国外知名大学海外访学、研究或工作经历有助于他们更新思维，拓展视野，掌握先进高等教育理念；有助于他们学习世界一流大学的先进做法，加强与国外知名高校的交流与合作，推进世界一流大学建设的进程；有助于他们了解国外知名大学的大学治理结构和治理模式，探索和制定大学章程，保障大学自治和学术自由，推动高校去行政化，按照大学自身的发展规律办学，真正实现校长治校与科学管理。

4.领导能力是实现校长专业化的关键。校长任职

年轻化从另外一个角度反映了我国大学校长领导能力的增强。反映了我国在遴选校长时对领导能力的重视。与领导能力相对的是学术能力。与此项调查有关的另外一项数据则表明：我国大学校长过多地关注于本学科的发展，对大学治校、高校管理的反思性成果与言论明显少于本专业的成果。

表3中的数据显示，各位校长的研究多集中在自己所学的专业领域，而对高校管理有较深关注的只是少数，仅高校管理类论文的比重低于10%的就超过了样本总数的一半。各位校长的论文中，每位校长的高校管理类论文平均为3.1篇。从整体的数据情况并不能看出大学校长的高校管理类论文的数量、大学校长的任期这两项与大学排名的直接相关性，说明大学校长从事研究的重点应该向高校管理方面适当转移。

表3 教育部直属高校校长论文中高效管理类论文的比重统计表

教育部直属高校校长论文中高校管理类论文的比重统计表		
管理类论文比重区间	校长数量	占样本校长总数（75）的比例
50—100%	9	12%
40—49%	2	2.7%
30—39%	4	5.3%
20—29%	5	7%
10—19%	12	16%
0—9%	43	57%

5.任期是实现校长专业化的重要标志。大学校长在任职过程中既要有适度的交流，又要有保障绩效的合理任期时间。前者表明大校校长不因为自己的学科专业、教育背景而固定在同一所学校工作，这是大学校长职业化发展到一定程度的标志之一；而合理的任期则是大学校长在治理学校过程中取得绩效的基本保障。大学校长各项能力的发挥需要时间，措施的见效更需要长时间的沉淀，大学校长的任期决定了其管理措施的保障力度，与其管理实效的显现有直接关系。实现两者的有机结合，标志着我国大学校长在职业化进程中的一大进步。过度频繁的更换，会使得大学校长很难安心于教育家的角色。拘泥于形式的大学校长任期甚至是出于行政调换需要的大学校长任免，在大学校长职业化发展的今天是不符合时代发展需要的，我们应针对高校工作周期较长这一特点，改革目前的大学校长任期制。在坚持实行任期制（每一届的任期可适当延长）的同时，进一步确立连连任制度，对于有办学思想，管理能力较强，受到教职员工拥护的校长，应为其创造条件，使其长期任职，潜心探索、

研究高校的办学规律、管理规律，以保证学校领导工作的连续性、稳定性，促使我国高校的管理水平、办学水平一个质的飞跃。

本研究专门将2010—2012三年间大学校长任职情况做了统计分析（如表4所示），设计出2010—2012近三年大学校长任职情况趋势图（见图3）。

表4 2010—2012教育部直属高校校长任职情况一览表

项目	时间	2010年（7位）		2011年（14位）		2012年（8位）		
		人数	比例	人数	比例	人数	比例	
个性特征分析	性别	男	7	100%	13	93%	6	75%
		女	0	0	1	7%	2	25%
	年龄	最大年龄	57		65		54	
		最小年龄	49		46		48	
平均年龄		53.7		54.4		50.1		
职业背景分析	有无国外工作经历	有	3	43%	5	35.7%	5	62.5%
		无	4	57%	9	64.3%	3	37.5%
教育背景分析	单/多学科	单学科	7	100%	12	85.7%	5	62.5%
		多学科	0	0	2	14.3%	3	37.5%
	院士数量	3	42.8%	4	28.5%	2	25%	

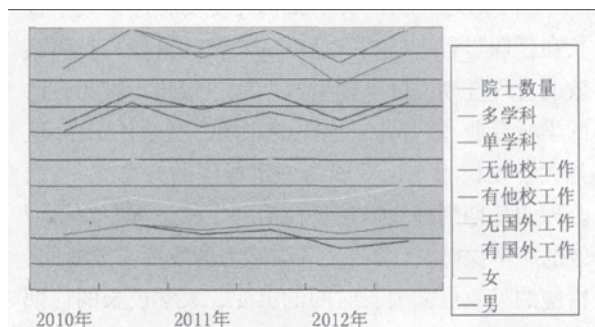


图3 2010—2012教育部直属高校校长任职情况走势

我们可以得出如下结论：（1）大学校长的年龄结构继续呈现年轻化趋势，女性校长的数目呈上升态势，这一点与国外著名大学校长的任职特点是一致的；（2）从职业背景来看，有国外工作经历的大学校长任职情况走势长受到青睐，比例已经占到了2/3，这说明，高等教育国际化已经得到关注与认可，我们正与国外大学校长专业化发展道路渐渐接轨；（3）从教育背景来看，尽管理工科在大学校长还是占了很高的比重，但是，多学科交叉的复合型校长的数量在明显增多，与此相关的还有新任校长中院士的数量呈减少的态势；（4）遴选制度上，从100%

由政府任命到2011年底两所教育部直属院校面向全球的公开招聘……种种迹象表明，我国已经走在了大学校长专业化发展的道路上。

### 三、大学校长：职业管理者与专业教育家的完美结合体

通过上述对我国大学校长专业化发展的现状调查与结论分析，我们认为，大学校长应该是职业管理者与专业教育家的结合体。

大学校长首先是职业管理者。职业校长区别于职务校长或专家校长的关键在于他们可以在忽略学科专业背景的情况下，在一所学校任职十几年或几十年，或以校长的身份从一个学校调动到另一个学校，成为职业的校长。沿着校长的职业之路全心全意走下去，载人史册的是在他们任职期间大学在政策、规模、课程、科研、经费、校产等方面的变化同，而不是他们作为个体存在的学术研究成果。正如国务委员刘延东在教育部直属高校工作咨委会会议上的讲话中指出：很多高校领导本身是优秀的学者，但人的精力是有限的，担任大学领导必须有所取舍，特别是书记、校长要处理好领导工作和专业发展之间的关系，把主要精力投入到学校管理和学生培养、抓班子带队伍工作中。学校事业发展了，师生员工的积极性调动起来了，教学科研成果不断涌现，其意义远远大于个人取得的学术成就。大学校长从一种职务逐渐发展为独立的职业，市场中的其他独立职业一样，具有独特的地位与职业意义。

大学校长作为职业管理者，他们的管理行为在一系列的培训与实践过程中逐渐具有一个独立职业所具有的特性。在笔者所调查的中国75位大学校长中，73位校长拥有基层行政管理经验，曾经系统学习过管理学及其相关学科专业的只有4位校长，系统进修过教育学相关专业只有1位（华北电力大学校长刘吉臻），心理学专业的大学校长1位（北京师范大学校长董奇），有过会计学习经历的校长也只有1位，经过学习取得经济学学位的有6位校长，33位出国学习的校长中，仅有2位（东华大学和北京林业大学的校长）在国外研习的是管理学，东华大学和西南大学的校长分别担任过复旦大学财务处处长和重庆大学计划财务处处长，对外经济贸易大学的校长曾经有过在南京大学总会计师的经历……可见，我国大学校长在知识体系与管理素养方面是需要多方面学习与提高的。面对各种管理现

状，大学校长应该是一位多面手，是一位掌握大局、运筹帷幄的将军，具备综合素质的大学校长可以全方位地把握着学校的发展方向与命脉，而不仅仅是哪一方面的专家或先锋军。作为职业管理者的校长是在大学管理这个“市场上”通过竞争上岗，承担学校内外发展的各种事务，他们有和社会上其他已经被大家所认同的职业所具有的自己独特的内涵、特点、工作范畴、职业行为及标准、职业能力、职业道德等，他们的任务就是运用自身具备的职业能力提高所任职学校的核心竞争力，提升学校的社会影响力。

大学校长更是专业教育家。从本质上来说，一个大学校长的最主要工作就是在把握大学与国家的经济和社会相适应这一外部规律的基础上，因循教育内部规律，制定大学各项制度、提出大学治理念、营造符合人才成长规律的环境、实现为社会服务。原武汉大学校长刘道玉就明确提出：大学校长必须是教育家，并发出了“如果大学校长不精通教育理论，没有丰富的教育经验积累，不能预见教育未来发展的方向，怎么能够提出具有本校特色的办学理念呢？同样，如果大学校长不懂教育规律，怎么能够抓好教学与科学研究这两项永恒的中心任务，怎样培养出杰出的人才和产生创造性的研究成果呢？”等一系列质疑。我们可以得出这样一个结论：凡是杰出的校长，必定是成功的教育家，在长期的办学实践中形成了一套属于自己的富有个性与创新的优秀的治校理念与风格，从而引领大学不断发展和前进。事实上，大学校长本身是学术精英，出众的学术成就使他们从同行中冒尖。由于学术威望，他们大多通过系主任、院长、副校长的阶梯走上校长的岗位。大学校长个人的学术因为在原方向上不能持续跟进前沿而无法取得更大的成绩与突破，因此，只能在高等教育研究领域找到学术归属。研究为了领导，以领导为导向的大学研究使学术和治校相互滋补，相得益彰。职业化的大校长必须做好方向性的抉择：在学者和校长之间必须做出了断。调整大学校长的评价目标，从根本上是引导大学校长有所为而有所不为。在专业化大学校长的进程中，大学校长应早日冲出角色冲突，独专于教育家的角色。如果大学校长都是没有自己教育理念的技术专家，我们就很难期望，中国的大学能在这样大学校长的领导下做到个性与特色，也很难期望中国的大学培养出世界级的杰出人才。因此，推进大学校长遴选标

# 中国高职院校校长任职资格特征探析

——基于浙江省46位高职院校校长的调查

王 义

## 一、引言

“振兴高等教育，希望在教师，关键在校长。”高职院校校长作为学校行政首脑，是学校的主要领导，也是学校整体规划的设计者和实施者，对学校发展起关键性作用。2014年6月16日，教育部等六部门编制并印发的《现代职业教育体系建设规划（2014-2020年）》明确指出：“要制订符合职业教育特点的校长（院长）任职资格标准，积极推进校长聘任制改革和公开选拔试点，鼓励企业家、创业家担任校长（院长），培养和造就一批职业教育家。”对高职院校校长任职资格特征的研究，有利于探寻这类人才的成长规律，推进高职院校校长选拔机制改革，提升高职院校校长的管理水平和执政能力。本研究以浙江省46所高职院校校长为研究样本，通过对他们的个性特征、教育背景、职业背景、科研水平及管理理念等任职资格特征的调查分析，形成浙江省高职院校校长群体特征的定量数据，并对其形成要素进行探讨和分析。本研究中关于浙江省高职院校校长的基本信

息主要来源于各学校网站、中国期刊网及教育部网站等，部分信息来自校长访谈。

息主要来源于各学校网站、中国期刊网及教育部网站等，部分信息来自校长访谈。

息主要来源于各学校网站、中国期刊网及教育部网站等，部分信息来自校长访谈。

息主要来源于各学校网站、中国期刊网及教育部网站等，部分信息来自校长访谈。

息主要来源于各学校网站、中国期刊网及教育部网站等，部分信息来自校长访谈。

息主要来源于各学校网站、中国期刊网及教育部网站等，部分信息来自校长访谈。

## 二、高职院校校长任职资格特征分析

### （一）高职院校校长性别、年龄及职称

46位高职院校校长中，女性有2位，占总数的4.3%；男性44位，占总数的95.7%。所有校长年龄都在40岁以上，其中，40-45岁之间4人，占总数的8.7%；46-50岁之间8人，占17.4%；51-55岁之间24人，占52.3%；56-60岁之间10人，占21.6%。在职称上，4位校长是副高级职称，占总数的8.7%；其余均为正高级职称，占91.3%。如表1所示。

表1 高职院校校长性别、年龄及职称

性别	男	44人	95.7%
	女	2人	4.3%
年龄	40-45岁	4人	8.7%
	46-50岁	8人	17.4%
	51-55岁	24人	52.3%
	56-60岁	10人	21.6%
职称	副高职	4人	8.7%
	正高职	42人	91.3%

外各种社会资源开拓学校发展道路，并已经对学校的发展起了良性推动作用；

4.精通学术管理之道，善于以教育规律为前提，以人的成长规律为准则，以育人为目的，以学校发展全局为终极目标，协调学校内部教育教学系统的人员及与其他系统供职人员的各项关系，并曾经取得过一定的成果；

5.经过自己独特的职业管理者与专业教育家的统一行为过程之后，形成大学规范的各项管理制度与大学的特色教育传统，教育理念、管理理念及思想体系在教职员中得到认可，形成学生成长的优良氛围与校风，并在学生与教职员中有相当部分的拥泵。

（刘玉静，山东财经大学高等教育研究中心，山东济南 250014）

（原文刊载于《教育发展研究》2012年第23期）

## （二）高职院校校长的教育背景

教育背景是反映高职院校校长任职资格特征的一个重要指标，本研究将教育背景分为“学历结构、学科分布及海外学习经历”三个方面。

1.学历结构。通过调研，46位高职院校校长中，有硕士研究生学历的26人，占总数的56.6%；15人拥有本科学历，占总数的32.6%；5人是本科学士，占10.8%。在全国100所国家示范性高职院校的校长中，有博士学位的有23人，占总数的23%；硕士研究生59人，占总数的59%；本科学历18人，占总数的18%。根据姜朝晖的研究，在我国首批34所“985工程”大学中，校长获博士学位的比例是91.2%。如图1所示。

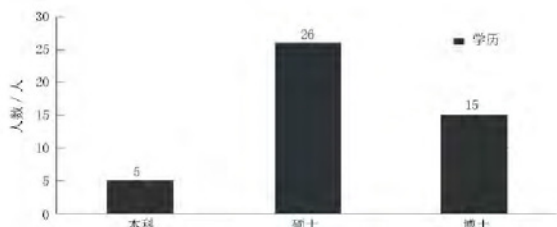


图1 高职院校校长的学历结构

2.学科分布。考察高职院校校长最终取得学位的学科类别，一方面能再现高职院校校长在专业知识上的共性特征，另一方面，也能从侧面反映出高职院校校长成长与学科之间的关系。根据调查，46位高职院校校长中，8位取得工学学位，占总数的17.4%；16位取得理学学位，占总数的34.8%；理工科出身的校长共有24位，占总数的52.2%，超过了一半。其次，文学占8.7%、经济学占10.8%、管理学占15.2%、农学占2.2%、医学占2.2%、哲学占2.2%、法学占6.5%。另外，从拥有学科背景的数量上看，46位校长中有1个学科背景的有35人，占总数的76.1%；有2个学科背景的有11人，占总数的23.9%，2个以上的为0，如图2所示。

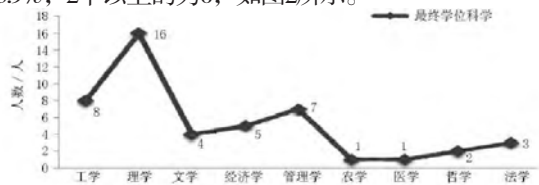


图2 高职院校校长的学科分布

3.海外学习经历。高等教育国际化已经成为世界趋势，也是各国推进高等教育改革的主要举措。海外学习经历是反映高职院校校长是否具有国际视野和先进办学理念的一项重要指标。本研究把海外学习经历分为在海外取得学历、海外考察培训等几个方面。调

研结果显示，在46位校长中，绝大多数校长有海外考察培训的经历，但主要以短期考察学习为主，很少有海外学历。而根据姜朝晖对我国首批的34所“985工程”大学的资料整理收集，在34名大学校长中，具有海外学习经历的有30名，占总数的88.2%，其中在国外取得博士学位的有13名，占38.2%。

## （三）高职院校校长的职业背景

高等职业教育是与社会经济联系最为紧密的一种教育形式，这要求高职院校校长应具备不同于普通大学校长的职业背景和素养。本研究以工作经历、任职方式和任职期限作为切入点，考察高职院校校长的职业背景，了解其任职前的工作实践情况。

1.工作经历。工作经历是了解其任职资格特征的主要依据。通过对46位校长的调查发现，有24人一直在同一所学校工作，占总数的52.3%；具备多校工作经历的有11人，占23.8%；在学校工作中成长起来的校长共有35人，占总数的76.1%。7人有政府部门工作经历，占总数的15.2%。4人有企业工作经历，占8.7%。具备海外工作经历的人数为0。高职院校校长工作经历比较单一，主要以学校工作经历为主，如图3所示。

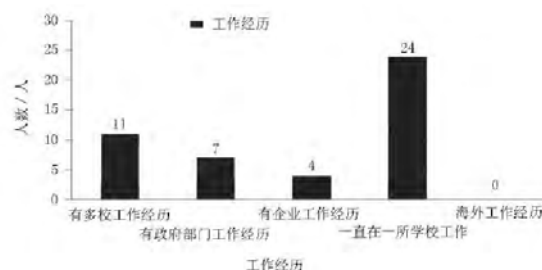


图3 高职院校校长的工作经历

2.就任方式。就任方式能反映校长候选人的来源、聘用标准及任免程序等情况。本研究将高职院校校长就任方式分为校内晋升、外校调任、政府部门调任和公开招聘四种形式。在46位校长中，由校内晋升为校长的有29位，占总数的63.1%；由外校调任的12位，占26.1%；由政府调任5位，占总数的10.8%；公开招聘为0。如图4所示。

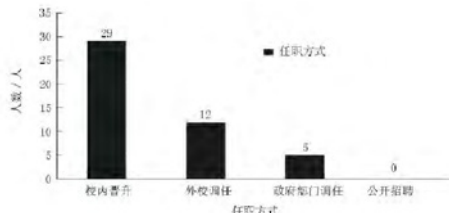


图4 高职院校校长的就任方式

3.任职年限。任职年限能在一定程度上反映高职院校校长办学理念的推广和治校方略的实施过程。调查发现,任职年限在5年以下的有9人,占总数的19.8%;6-10年之间有21人,占总数的45.5%;10年以上16人,占34.7%;平均任期年限为8.2年,如图5所示。而根据刘玉静2012年对75所教育部直属高校大学校长的研究,其平均任职年限为5.7年,大部分大学校长任期在5年以下。

#### (四) 高职院校校长的教育研究水平

教育研究水平是展现高职院校校长办学理念、治校方略的一个重要窗口,在一定程度上能反映出高职院校校长对繁杂教育现象、管理事宜的教育认知能力。本研究围绕高职院校校长主持、发表、荣获关于教育方面课题、论文及奖励的情况,对46位校长进行了全面考察。

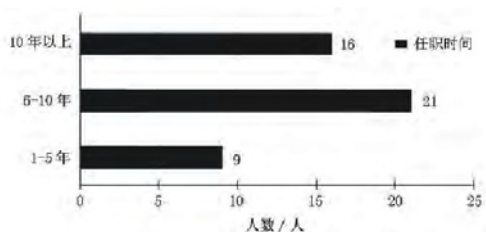


图5 高职院校校长的任职年限

1.学术论文。本研究以中国知网收录为准,对46位校长曾任职期间和现任职期间发表关于教育方面的论文进行了统计,结果显示:发表20篇以上的有5人,占总数的10.8%,最多的达46篇;发表11-20篇的有10人,占总数的21.5%;发表1-10篇的有28人,占总数的61.2%;没发表过的有3人,占6.5%;46位校长平均发文量为8.9篇,如图6所示。

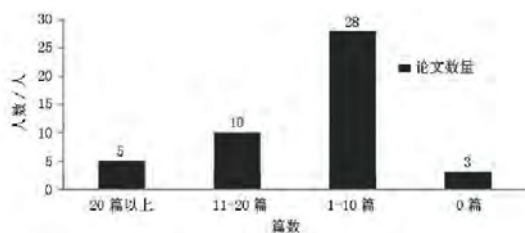


图6 高职院校校长的教育研究情况

2.课题及项目。考察高职院校校长主持关于教育方面的课题及项目,能呈现校长群体关注的教育主题,反映校长群体教育研究的方向。本研究以2008-2013年全国教育科学规划、浙江省教育科学规划等为课题及项目来源,对46位校长主持的课题情况进行

了统计。2008-2013年,共立6项全国教育科学规划课题,其中有2位校长在此期间各立2项,实际只有4位校长获得过立项;省教育科学规划课题共立21项,多数校长没有主持教育类研究课题。

### 三、结论与建议

#### (一) 主要研究结论

1.中年男性校长是高职院校校长群体的绝对主力军。人类高创造力是有阶段性的,不同人才群体的高创造力阶段可能有所不同。通过对浙江省高职院校校长基本信息的梳理,发现45-55岁中年校长有32人,占总数的69.7%,其中,在这一年龄段的男性校长有30人,是校长群体的绝对主力。所以,可以认为45-55岁男性是高职院校校长群体的主要力量。

2.重视国际交流与学习,但整体学历水平有待提升。国际交流与学习经历能从一个侧面反映高职院校校长的国际视野和办学理念,尤其是海外学习经历对一个人的国际视野的形成具有重大影响,中外知名校长的成长经历都证明了海外学习经历的重要作用。通过调查,我们发现浙江省高职院校校长大多比较重视国际交流与学习,有86.9%的校长有过国际交流与学习经历,但多数是以短期考察学习为主,较长时间的学习或培训较少,取得海外学历的校长更少,只有3人。且高职院校校长的整体学历水平偏低,以硕士学历为主,高职院校校长群体需要加强学历水平提升。

3.职业经历简单,校内提拔是校长成长的主要渠道。高职院校校长的成长需要工作实践的锻造和磨练,多种职业经历能为其健康成长提供土壤。浙江省高职院校校长职业经历简单的特征比较明显,有35人只在学校工作过,占76.1%;有过其他工作经历的人数占很少部分,其中52.3%校长一直在同一所学校工作。另外,校内选拔成为晋升校长的主要途径,在任命形式上,以政府任命为主,多元化的招聘机制未能在高职院校校长招聘中体现出来。

4.比较重视教育研究论文发表,但缺乏深入研究。教育研究论文是展现校长办学思想和总结办学经验的窗口,在一定程度上能反映出校长的管理理念和执政水平。调研数据显示,浙江省高职院校校长平均发表教育研究论文8.9篇,而我国115所“211工程”大学校长平均发表教育研究论文是6.43篇,100所国家示范高职院校校长平均发文量为5.8篇。可以看出,浙江省高职院校校长对教育研究比较重视,发文量较

高,但教育研究课题及项目较少,说明校长群体对教育专题研究不够深入,教育研究缺乏方向性,不利于职业教育思想的凝练和形成。

## (二) 建议

1.增强基层教职员工的话语权,提高晋升校长的准入门槛。目前,我国高职院校校长以地方政府任命为主,对遴选校长缺乏明确的标准及显性的硬性指标,学校在遴选校长上缺乏话语权,容易产生对新任校长的信任危机。根据我国高职院校校长群体特征的实际情况,校长遴选标准应涵盖以下几个方面:一是具有高级职称,在学历上一般要具有博士研究生学历;二是要具有丰富的工作经历,至少有二种及以上工作经历,尤其是企业工作经历对高职院校校长更为重要,这有利于他们了解企业生产、经营等实际,以便提出更加符合高职院校发展的人才培养和治理学校的策略;三是具有国际化的办学视野和一定的教育研究能力;四是校长的整体气质要与学校办学风格相符合,包括校长的学科背景、治校理念与学校的专业布局、办学定位之间的相似性等。通过明确遴选标准,提高晋升校长的准入门槛,把真正有能力、懂教育、会管理的优秀校长人选拔出来,助推一批优秀高职院校校长脱颖而出。

2.结合高职院校特点,推进多元化招聘方式。我国高等职业院校一般是由地方政府主办,地方政府对于高职院校校长的任免起着决定性作用。但由于地方政府功能过多,管理幅度过宽,在高职院校校长选拔及任用上,通常采用行政命令的方式,忽视了高职院校的教育性和高等性,导致官本位现象在高职院校越发明显。因此,亟需改革高职院校校长选拔机制。一方面,要打破门第界限,不拘一格招揽优秀人才,改变过去校长由校内自然晋升为主的现象,采用校内民

主推荐、社会公开招聘、地方政府认定等多种选拔方式。另一方面,地方政府要转变角色,通过弱化地方政府在校长任免中的功能,充分发挥学校、行业、社会团体等在选拔校长中的主导性作用。

3.让院校研究走进院校管理,注重高职办学思想的凝练与升华。高职院校校长作为高技能人才培养基地的掌门人,不仅要拥有精深的专业知识,还需具备良好教育科研素养,能科学处理复杂多变的教育问题。但是,目前部分高职院校校长对教育科研重要性的认识还不够,甚至简单的认为,不懂教育科研照样可以当好校长。这种认识误区导致部分高职院校校长的办学理念难以创新、管理经验难以提炼、职业教育思想难以形成,也是我国高职院校数量众多,却鲜有杰出校长脱颖而出的一个重要原因。所以,要加强高职院校校长学习机制建设。首先,在组织结构上,要把校长学习及培训工作纳入日常管理中来。上级主管部门成立专门的管理部门,通过制订学习计划、培训项目及考核标准,加强引导校长学习机制建设,改变过去无目标、轻过程、重两头、不考核的学习培训方式,把学习效果作为校长工作考核的一部分,真正发挥上级组织的监管作用。其次,在学校层面,鼓励并支持成立相关的教育研究机构,帮助校长对教育基本理论知识的学习,助推校长办学理念的提炼和升华,形成具有本校特色的职业教育思想。最后,校长个体也要注重自身教育科研素养的培养,在治校的过程中善于应用教育原理去认识遇到的困难和问题,在不断面临新环境、解决新问题、产生新思想的过程,使自身教育科研素养得到提升。

(王义,宁波职业技术学院高等教育研究所,浙江 宁波 315800)

(原文刊载于《高教发展与评估》2015年第1期)