

作者：胡娟 李立国 来源：中国教育报 发布时间：2008-11-25 10:47:9

小字号

中字号

大字号

## 中国教育报：大学校长成长为教育家需要良好制度环境

要使我国高等教育获得快速、健康的发展，培养一批优秀的大学校长并充分发挥他们的作用是题中应有之义。我们的大学校长，尤其是研究型大学的校长，从自身和大学所处的位置来说，是最有条件成为教育家的人群。而中国经济的巨大发展、高等教育的巨大进步和办学条件的巨大改善，也为大学校长们的工作提供了良好的物质基础。

那么，如何更快、更好地促成一批杰出的大学校长成为教育家呢？显然，在强调大学校长自身努力的同时，根据现实国情，挖掘历史上的优良传统并借鉴世界其他国家的有效做法，创造有利于大学校长成长的制度与环境，是促进大学校长成长为教育家的关键之一。当前我国大学校长所处的成长环境不够理想，仍存在以下一些问题：

大学校长的角色定位不够明确。国内外学者对大学校长的角色有多种描述，但一般来说，由于大学校长要领导和管理一所大学，所以大多数人认为校长首先应该是教育管理专家，懂教育规律，懂管理，会经营，有领导力。管理能力是大学校长的第一能力。但我国现行做法对大学校长的学术头衔、科研能力过于偏重，而管理能力反而在其次或更次。另外，比照官员管理制度的大学校长职务级别制度也容易导致角色定位模糊不清。

大学校长的职业荣誉感不够。大学校长按行政定级，既不符合一个历史悠久的文明古国的传统习俗，也没有体现出大学校长作为教育文化事业领袖的现代精神。与此对应，我国现在缺乏对校长的激励机制，也没有建立一个体现校长职业地位与劳动价值的合理的薪酬体系。

校长任职期限的设定不够合理。我国目前大学校长的任职期限仿照行政部门，并有任届之限制，这不符合教育事业的特性。大学的发展和人才的培养有自己的规律，周期较长。大学校长的任期过短和更换频繁不利于大学理念的实施和办学的可持续发展，容易造成大学发展战略上的急功近利。

我们认为，坚持教育家办学、完善与大学校长相关的各项制度化建设和探索大学校长的职业化发展道路是当前中国大学校长队伍成长与发展过程中的3个关键方面。其中，教育家办学是基础，职业化发展是重要途径，制度化建设则是保证。

### 大学校长应是教育管理专家

大学校长的角色定位首先应是教育家或教育管理专家，教育管理能力是大学校长的第一能力。大学校长应该从事过学术工作并懂得学术规律，但并不要求一定是一流学者。成功的大学校长，虽不一定是某一专业的顶尖学者，却一定是深刻认识和理解高等教育发展规律和高等学校办学规律，从而形成先进的教育思想与办学理念，并有能力将其应用于大学实践，取得光辉业绩的教育家。在我国高等教育发展史上，涌现出了一批著名的大学校长，如吴玉章、陈垣、马寅初，等等。他们中有的官居高位，有的在本学术领域声名卓著，但他们被评价为教育家，并不在于职位高低或学术贡献大小，而在于他们的教育思想和治校方略。制订和完善与大学校长相关的制度时，应将大学校长首先是教育管理专家这一角色定位作为一项基本指导原则。

### 探索大学校长职业化发展道路

国外的职业分类中都明确把校长作为一种区别于教师的职业。大学教授的选聘标准是其学术能力与学术水平，而选聘大学校长，更多考虑的是其管理能力和办学水平。大学校长职业化意味着将校长作为一种职业，而不是一种学术工作之外的兼职工作，有其独特的职业资格要求、考核评价体系及薪酬待

遇。职业化的校长不同于学者化的校长，一旦被任命为大学校长，即使是著名学者，其主要精力也要投入到校长岗位上，其主要职责就是履行校长职责，以校长为职业，以谋求学校发展为第一要务，研究学校工作并全身心投入。

大学校长的工作已经成为一个具有特殊性的职业领域，这样的性质决定了只有专业人士才能胜任这样的工作。工作的专业化性质从一个重要的方面提出了大学校长的职业化问题。今天，无论是从大学校长的自身发展，还是从大学的发展来看，都需要从根本的制度设计上探索我国大学校长的发展道路。

### 建立符合教育规律的任期制

高等教育和大学的发展有其自身的规律，无论是学科建设还是人才培养，其周期都较长。高校的发展需要好的理念，更需要一以贯之的实践。根据2006年的可比数据，我国大学校长的平均任期为4.1年，美国大学校长的平均任期为8.5年。我国大学校长的平均任期不到美国的一半，也明显短于建国初期大学校长的任期。建立一个不同于公务员的任期制度，赋予大学校长任届弹性，因人而异地延长退休年龄，适其时也。当然，在对任期制度进行改革的同时，要特别重视健全和完善对大学校长的评价和考核制度。任期制度改革的目的是为了不浪费优质资源，真正保证优秀的校长能较好地实现其办学理念，而不是让不合格的校长久居其位。

### 提高大学校长的待遇和地位

激励机制是确保吸引优秀人才担任大学校长并使之努力工作的重要保障。大学校长是重要的人力资本和稀缺的社会资源，要正确评价他们的劳动价值，并为他们实现自己的价值创造必要的条件和保障。要使杰出的、贡献大的大学校长享有一定的政治地位和社会地位，从而使他们拥有较高的职业声望，具有一定的社会影响力。我国目前没有专门的校长薪酬体系，校长的工资待遇一般是依据行政级别确定，或者执行教师职业技术职务工资标准，并没有体现大学校长的职业地位与劳动价值。当前世界大学校长的薪酬标准有上升趋势，其中美国和澳大利亚大学校长的高薪现象引起了人们的关注。虽然国外的做法不一定适合我国国情，但确实需要我们开拓思维，深入研究，尽快改变现状。

### 明确大学校长的权力和责任

要转变政府职能，科学界定政府与大学的关系，赋予高校特别是校长充分的自主权，从而为学校办出特色、办出水平创造条件。另一方面，也需要进一步明确党委领导下的校长负责制的具体内容，减少由于模糊化导致的不必要的矛盾和牵制，既发挥校长在工作中的主观能动性和创造力，保证校长顺畅地行使法定权力，又发挥党委在大方向上的领导作用和监督保障功能。现代大学制度应该包括根据明确的规定对大学校长的工作进行定期评估、实施有效监督的内容，从而保证大学校长圆满地完成各项工作任务，实现长期的工作规划，并减少学校的办学理念和大的政策因人而变的现象。

### 建立科学的大学校长培训机制

大学校长是重要的人才资源，组织部门和主管部门要发挥好党管人才的作用，更加有意识地提升大学校长的管理水平与领导能力。在高等教育日益发展的今天，需要改变仅由党校、行政学院等单位培训校长的单一格局，使一些高水平的大学、研究机构和部分高水准的教育中介组织或机构参与到校长培训中。同时，要鼓励尽快成立大学校长协会之类的组织，促进大学校长之间的互动和交流，促进行业自律。

(作者胡娟、李立国分别为中国人民大学高等教育研究室主任、副主任)

发E-mail给:



### 相关新闻

大学教授直选校长? 教育部: 任职由中央调整  
郭英剑: 中国何时在全球范围内选择大学校长  
《美国高等教育年鉴》公布: 美国大学校长谁挣的最多  
李侠: 大学的精神镜像 从中外大学校训的差异谈开去  
中青报: 大学需要什么样的校长  
中青报: 70.5%的人希望大学校长首先是教育家  
科学时报: 大学校长的文化智商  
周其凤院士11月14日就任北大校长

### 一周新闻排行

李曙光院士等联合撰文: 警惕并杜绝一种新的学术不...  
南昌大学50名女生隐私网上曝光  
08年《国家自然科学基金资助项目统计》公布  
80后“浙大土博”被美国名校聘为助理教授  
南京一条路穿过三所学校 要大学还是要大路  
科技部公示973计划09年度项目经费预算初步方案  
北大新校长首次公开亮相 即兴发言化解尴尬  
王道还: 世界上根本没有什么研究型大学