

---

# 高质量发展视域下 高校领导遴选问题研究

李敏 周洁<sup>1</sup>

**【摘要】**高校领导是高校党政活动的掌舵者，影响高校的高质量发展绩效。具备良好教育、学术背景的人才对推进高校进步较为有利；新时代背景下，高校领导的新定位是政治教育家、联络者和服务者，新职能包括人才培养、政治分析和提供服务等。高校领导遴选应充分关注由时代和社会需求变化引起的高校领导定位和功能变化，综合考虑高校现实与未来需求，对高校领导干部的成长属性、个人素质修养、与组织的适配性加大关注度，应倾向于选择具有封闭或半开放型成长经历；政治正确、品德高尚且教育背景和学术背景指标达到标准要求；与组织适配性高，并能够帮助团队发挥更强功能的候选人。为保障遴选活动发挥预期效用，应对遴选模式和程序予以关注，对高校领导持续性培养和发展予以关注。

**【关键词】**高质量发展 高校领导 干部遴选

**【中图分类号】**G647 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1004-518X(2020)10-0244-10

## 一、引言及文献综述

国家和地区的科学水平受到高校发展水平的深刻影响，而高质量发展是保持高校持续健康成长的必然要求。<sup>[1]</sup> 高质量发展概念诞生于经济领域，并在高等教育等多个领域展现出极强的生命力。2017年以来，习近平总书记多次在重要会议中强调：“应当坚定不移推动高质量发展。”<sup>[2]</sup> 何立峰认为，高质量发展是能够很好满足人民日益增长的美好生活需要的发展。<sup>[3]</sup> 李金昌指出，高质量发展有“以创新为根本动力”“以持续为根本路径”等五大基本意义指向。<sup>[4]</sup> 聚焦“把握需求、关注创新、持续成长”等核心概念，各地均对高等教育的高质量发展予以高度重视。

2019年，山东省发布《关于推进新时代山东高等教育高质量发展的若干意见》<sup>[5]</sup>，意见指出要以高质量教育建设支撑和引领现代化强省建设；2020年，甘肃省副省长张世珍在全省高校党委书记、校长政治建设与能力提升专题研讨班上明确提出：“要准确把握新时代新形势，大力推进甘肃高等教育高质量发展。”<sup>[6]</sup> 各界人士反复论证高校教育与地方建设间的重要关联，进一步揭示高校高质量发展的战略意义。而高校领导对于高校实现高质量发展目标至关重要。<sup>[7]</sup> 历史经验证明，高校的关键性发展往往离不开时任领导的艰苦努力<sup>[8]</sup>，无分古今中外。

我国著名教育家陶行知先生强调，“校长是一个学校的灵魂”<sup>[9]</sup>；剑桥大学原副校长阿什比认为，“大学的兴旺与否，取决于其内部由谁控制”<sup>[10]</sup>。目前我国高校的管理体制为党委领导下的校长负责制，高校的党政相关活动由以党委书记和校长为核心的高校领导团队主要负责，即高校领导是高校内部控制的主要执行者，影响高校的形象和精神展现。因此，对于高校高质量发展目标的实现，高校领导的遴选工作应当被重点关注。

---

**基金项目：**江西省教育科学“十三五”规划课题“高校领导选任研究：基于高校发展的差异性比较视角”（19ZD026）

**作者简介：**李敏，江西财经大学工商管理学院教授。（江西南昌 330013）

周洁，江西财经大学工商管理学院硕士生。（江西南昌 330013）

如何遴选合适的高校领导?遴选模式和遴选标准是两项重点。根据高校所处的政治体制、投资机制、社会环境和文化传统的不同,国外高校领导的遴选模式主要包括“董(理)事会领导下的高校自主遴选制”和“选举与任命两段制”两类。<sup>[11]</sup>我国高校领导的遴选模式主要是任命制,启发于国外高校领导先进遴选经验的新路径探索也在持续推进,高校领导的遴选模式呈现出逐渐丰富化的态势。<sup>[12]</sup>而关于遴选标准,国内的相关研究大体分为两类:一类关注国外先进水平高校大学校长遴选的权利人、程序和标准等,对比找差距<sup>[13]</sup>,为提升国内高校大学校长的遴选水平提供理论层面的启示<sup>[14]</sup>;另一类聚焦现实,关注我国的大学校长与党委书记的职责划分及时代背景下的大学校长角色担当等特殊问题<sup>[15-16]</sup>。总的来看,目前高校领导遴选的相关研究内容较为充分,但整体呈现出两点不足:一是较多忽视了各国国情和高校管理体制间的差异,遴选的移植思路较为简单;二是过度聚焦“大学校长”这一角色,相对忽视了其他高校领导团队成员的遴选与团队整体功能的发挥。因此,我国高校领导遴选相关研究,尚存拓展空间。

新时代,社会对于高等院校的重视和期望程度持续加深<sup>[17]</sup>,对于高校的需求也在不断发生变化。高校领导能够对高校发展的方向和速率起到关键性影响,意味着新时代背景下,高校领导的定位和职能应当随之发生改变,但现有相关研究尚未对此进行过深入讨论。因此,笔者首先结合国情和高校管理体制,以全国各地区的81所高校为研究样本,追踪样本高校领导团队成员的成长轨迹和高校的业绩表现,基于比较视角,发掘优质高校领导的特征模型及高校领导团队配置思路。其次,结合时代特性,运用扎根研究方法,试图发现新时代背景下的教育环境,高校领导的新定位和新职能。

## 二、高校领导遴选标准探索

### (一) 高校领导特征分析

本研究基于比较视角分析问题<sup>[18]</sup>,收集各种环境条件下的样本,分析样本之间的差异,从而发掘能够帮助后进者在某些方面实现优化或改良的建议。“一流大学”和“一流学科”建设高校代表国内高等教育的较高水平,在声誉、口碑、公众认可度等方面均有优异表现,是国内典型的高水平高校,其领导团队成员的遴选普遍受到更高关注,遴选质量普遍更优。因此,本研究以院校水平为初始划分标准,确定“高水平”和“其他”两个维度,并以“一流大学”和“一流学科”建设高校为高水平高校代表,对于其他高校,则根据地理位置进一步划分。

根据经济发展状况,将我国各地区分为富裕地区、普通地区和欠发达地区三类,为避免样本收集活动中的理解偏差,同时简化工作,研究遵循典型性原则,结合各地高校数量和信息的可获得程度,选择江浙地区、江西地区、西部地区分别代表富裕地区、普通地区和欠发达地区。基于高阶理论<sup>[19]</sup>,确定年龄、性别、民族、政治面貌、最高学历及毕业院校、是否拥有海外经历等16项成长轨迹信息点,对“一流大学”和“一流学科”建设高校及其他分类下高校领导干部的相关信息进行收集。

剔除部分信息残差或因其他原因致无效的数据,最终得到来自29所“一流大学”建设高校、20所“一流学科”建设高校、9所江浙高校、16所江西高校及7所西部高校的共计824条高校领导成长轨迹有效信息。为解决各分类中信息条目数不同引起的“不可直接比较”问题,本研究对男性、汉族、政治面貌等特征信息进行了比例化处理,得到样本高校领导信息分类汇总如表1所示。由高阶理论可知,不同管理者在个人经历、个性特征等方面存在的差异将引起不同的战略决策,进而影响组织绩效。因此,本研究对各类别下的高校领导特征进行比较分析。

表1 样本高校领导信息分类汇总表

一级指标	二级指标	高水平高校	其他高校		
			江浙高校	江西高校	西部高校
人口统计学	平均年龄(岁)	54.4	54.2	54.0	53.1

指标	男性比例 (%)	90	93.4	94.9	87.6
	汉族比例 (%)	97.7	100	100	96.1
	中共党员比例 (%)	96.9	83.5	92.3	98.7
教育背景	高水平(985等)院校毕业比例 (%)	83	56	44.9	56.8
	博士学位比例 (%)	78	67	50	57.7
	海外经历比例 (%)	9.2	5.5	3.8	2.7
工作背景	平均提任年龄 (岁)	副厅 49.3 正厅 51.8 副部 54.4	副厅 47.9 正厅 50.1	副厅 48.7 正厅 50.9	副厅 44.4 正厅 52.6
	平均晋升时间 (年)	4.6	4.6	4.3	3.6
	平均任现职时间 (年)	3.4	4.1	4.0	2.83
	有政府工作经历比例 (%)	27.4	25.3	26.9	52.2
学术背景	高层次人才(院士、杰青、长江)比例 (%)	38.7	6.6	5.1	8.1
	人均国家级奖励 (项)	0.38	0.16	0.03	0.25
	研究领域为本校主流学科比例 (%)	57.8	38.5	36.5	33.9

在人口统计学指标方面，高水平高校、江浙高校和江西高校领导干部平均年龄相差不大，西部地区高校领导干部平均年龄相对较低。国内高校现任领导的年龄集中在 50-60 岁，西部高校领导整体偏年轻，50 岁以下的个体相对较多。江浙高校和江西高校的领导干部中男性及汉族成员比例较高，高水平高校和西部高校领导干部的性别和民族结构相对更为丰富。党派结构恰好相反，高水平高校和西部高校领导干部中，中共党员的占比较高，江西高校次之，江浙地区高校最低，但总体高于 80%。

在教育背景方面，江浙高校、江西高校和西部高校领导干部的各项指标表现均与高水平高校有明显差距。高水平高校领导干部毕业于高水平（985 等）院校的个体占比达 83%，比江浙高校和西部高校高近 30%，比江西高校高近 40%；拥有博士学位的个体占比为 78%，江浙高校、西部高校和江西高校的领导干部中拥有博士学位的个体占比在这一基础上呈近似等差递减，差约 10%；拥有海外经历的个体占比约为江浙高校的 1.7 倍，江西高校和西部高校的该指标数值约为江浙高校的 3/4 和 1/2。江西高校领导干部毕业于高水平高校、拥有博士学位的个体占比为四类最低，西部高校领导干部拥有海外经历的个体占比为四类最低。

在工作背景方面，高水平高校、江浙高校、江西高校领导干部的各项指标表现相差不大。高水平高校领导的工作背景特征与江浙高校、江西高校略有差异，其平均提任年龄更大，平均任现职时间更短；江浙高校领导干部拥有政府工作经历的个体占比略低于其他两类。西部高校领导干部拥有政府工作经历的个体比例约为其他三类高校的两倍，提任副厅级干部的平均年龄低于其他三类高校，但提任正厅级干部的平均年龄超过其他三类高校；平均晋升时间比其他各类高校普遍短 1 年左右，且晋升时间间隔集中在 0—5 年，与其他各类高校的 1—7 年明显不同；平均任现职时间较其他各类高校短 1 年左右。

在学术背景方面，江浙高校、江西高校、西部高校领导干部中高层次人才比例、人均获国家级奖励项数和研究领域为本校主流学科的个体占比均明显低于高水平高校，其中江西高校表现相对较差，多项指标数值垫底，西部高校领导干部中高层次人才比例、人均获国家级奖励项数略高于江浙高校，但江浙高校领导干部的研究领域为本校主流学科的个体占比明显高于西部高校。

总体来看，高水平高校领导干部成员的教育背景和学术背景较好、领导团队结构较为丰富，江浙地区高校次之，江西与西部

高校稍弱。对标高水平高校，江浙、江西、西部地区高校仍有较大发展空间，江西、西部地区高校尤其应对领导遴选工作提高重视度。此外，为改善西部地区高等教育弱势地位，国家和地方政府做了大量工作。2000年以来，国家科学规划发展，把西部地区教育事业发展放在重要位置，教育部相继出台了扶持西部地区教育发展的十大措施和《实施西部大开发教育方面的若干政治细则》等重要文件，广泛动员各方力量，加大对西部教育的扶持力度。<sup>[20]</sup>

2020年，中共中央、国务院发布《关于新时代推进西部大开发形成新格局的指导意见》，引发社会各界人士对于“新时代下西部地区高等教育发展”的广泛讨论，黄东兵指出：“新时代西部大开发有许多关于教育发展的指导意见，包括义务教育、高等教育、教育新业态建设等。”<sup>[21]</sup>各项政策文件的落实对发展西部地区高等教育起到激励作用，同时引起西部地区高校领导干部在教育、学术和工作背景方面的特异性表达。通过对样本高校领导特征进行差异性分析，结合国家对于支持高等教育发展的政策意见，研究认为高校领导干部遴选具有年轻化、性别与民族结构丰富化的倾向，以及高等教育建设具有重视地方差异的政治主张。因此，未来的高校领导遴选应当立足国情、社情、教情和地方特色，更多地考虑干部年轻化和结构丰富化。

## （二）高校绩效与高校领导特征的相关性分析

对高水平高校的绩效表现与其领导特征进行相关性分析，试图研究确定高校领导遴选需要关注的具体内容，探索更优质的高校领导遴选标准。首先，由于学科评估由教育部组织，公信力强；其次，在建设双一流背景下，各教学单位均重视学科评估，评估结果与高校领导工作业绩有较强相关性<sup>[22]</sup>，且学科评估周期与高校领导的平均任职时间基本一致，因此，本研究将学科评估结果视为高校绩效的参照。

考虑到高水平高校的高质量发展潜力、高水平高校领导干部信息完整度较高，且高水平高校的学科评估参评内容在两次评估间一致性较高，因此，聚焦于高水平高校的研究设计更为合理。由于作为样本的49所高水平高校，其实际领导干部数量与研究收集整理得到的领导干部成长轨迹信息条目并不完全一致，且高校绩效的改变往往是团队功能发挥的结果，因此，结合“整体思想”和“比例思想”，本研究对样本高校中领导干部的性别、学历等特征进行处理，分别计算比例。这种处理不仅能够保证数据完整性和相关性分析的可行性，还可以帮助发现高校领导团队功能发挥的优势配置。

为方便计量，本研究以教育部第四轮学科评估的评分规则对其第三轮学科评估结果进行评级，并对A+, A, A-, B+, B等级分别赋予5, 4, 3, 2, 1的分值，B以下记0分。统计各高校两次的排名，以两次排名的平均数作为综合排名（数值减少即进步，数值增大即退步）。综合排名为学科评估结果的直观展现。

以量化的比例数据作为高水平高校领导特征的表现，分析其与高校综合排名之间的相关性，发现本校校友比例（毕业于高水平高校且为本校校友）、博士学位比例、杰青比例、院士比例均与高校综合排名显著相关（见表2）。其中，本校校友比例、博士学位比例、杰青比例与高校综合排名呈负相关，即本校校友、博士学位等比例增加将引起高校综合排名数值减小，发生进步。

院士比例与高校综合排名呈正相关，其比例增加将引起高校综合排名数值增大，出现退步。其产生的原因可能在于，院士属于高端特殊人才，具有极强的学术能力和学术影响力，而个人的精力是有限的，在行政方面投入过多，势必导致其学术方面的投入减少，甚至可能引起高校科研团队状态的整体性退化，对高校学术进步产生负面影响，影响高校的自身成长及其与其他高水平高校的竞争。

表2 高校领导特征（部分）与高校综合排名相关性分析

		本校校友比例	博士学位比例	杰青比例	院士比例
综合排名	相关系数	-0.299*	-0.363*	-0.367*	0.292*
	Sig.（双侧）	0.039	0.011	0.010	0.044

N	48	48	48	48
---	----	----	----	----

注：\*表示在 10%的水平下通过显著性检验。

综合而言,具备良好教育、学术背景的人才对推进高校进步较为有利,同时也必须关注专业学术科研人才的培养和保留,强调学术进步是高等院校的历史使命,提升学术地位,主张核心科研人才(院士等学术领袖)的专业化发展和其他重要人才的多元化提升。在这一原则下,高校领导遴选应重点关注候选人的教育背景和学术背景,结合高校领导团队合理化配置要求,权衡本校校友比例、博士学位比例等各项指标,提升团队整体功能。高校领导的遴选标准应当在具备优质教育和学术背景、具有较强组织适配度的导向下细化。

### 三、高校领导角色与职能的新判断

部分高水平高校在学科评估中表现突出,可以认为它们对高质量发展要求的达成程度较高。收集这些高校领导团队成员在新时代背景下发表的教育相关讨论和其他相关资料,建成包括访谈报告(A)、主题发言(B)、回忆录(C)、评论文章(D)、会议记录(E)等信息在内的数据库。在此基础上,研究选用科宾等的扎根研究方法<sup>[23]</sup>,参照彭新敏等的编码方式<sup>[24]</sup>,按照开放式编码、主轴编码、选择性编码的路径对收集的资料进行多级编码。在这一过程中发现新时代背景下高校面临的新环境以及对高校及其领导者的新要求,探索高校领导的新定位,实现新时代背景下对高校领导角色与职能的新判断,强化时代内涵,更加立体地构建高校领导遴选模型(见表3)。

表3 构念及典型证据援引

形成	一级编码	二级编码	典型例证	来源
环境	教育环境	无边界	当今时代社会赋予大学新的变化——“无边界”	E1
		大众化	高等教育大众化背景	B3
高质量发展	理念	使命感	一流大学之所以区别于其他,主要在于拥有为人类社会及福祉奉献力量的使命感,对真知孜孜以求,在竞争合作中谋进步	D2
		全球化	希望从世界各地的人才中受益	A6
		质量立校	确立了“质量立校”理念	A1
	意识	以人为本	无论是对学校的学生还是对教师而言,我们都秉持着“以人为本”的观念与理念	A6
		文化引领	学校最终还要能够形成自身独特的文化气质,这种文化影响着系统里的每个人,成为塑造学生理想信念、家国情怀、创造精神的无穷力量	A9
		政策追踪	及时了解国内教育政策,申请参与中外合作办学等项目教育提升项目	C1
		博采众长	学校引进借鉴国外大学的优质办学资源、理念和模式,紧密结合中国国情与区域经济文化的发展需求	C1
	教学强化	师资建设	通过内培和外引的方式,提高教师队伍的教学科研水平,建立一支师德高尚、业务精湛、结构合理的教师队伍	A1

	以教促办	做好教学工作，将有助于办学层次的提升，而这一提升，又可能反过来对学校教学、科研、学科建设等产生良好的辐射，对办学水平产生显著的推动和促进作用	D2
	学科发展	未来，我们应当建立起一整套自身完整完善的学科体系，努力跻身世界一流大学的行列	A7
生长学成	素质提升	全面提升学生的综合素质，培养富有创新和实践能力的各类创新型、应用型、复合型人才	A2
	美丽心灵	高质量的教育旨在打开学生心灵、进而打通职业路径	B1
	知行合一	致力于为学生提供理论与实践结合的操作平台	A5
	促进创业	注重学生职业生涯规划教育的同时，积极致力于为学生搭建创业平台。具体来说，为学生创业提供土壤	D2
	关注就业	作为一所现代化大学，学校不仅关注高质量教育，而且关注就业准备，确保学生能够良好地适应当下及未来的工业或商业环境	A6

无边界和大众化是新时代背景下教育环境的集中体现，在这一环境下理念、意识、教学强化和学生成长四个维度的属性与高校实现高质量发展密切相关。理念和意识的存在层面更深，教学强化和学生成长则存在于更浅层。理念的内容包括使命感、全球化和质量立校。使命感指向一种立人树人的追求，是教育家情怀的展现；全球化指向更大的现实，要求高校领导者明确意识到全球一体化的趋势和未来世界格局；质量立校要求高校关注质量建设，以高质量建设促高质量发展。意识则包括以人为本、文化引领、政策追踪和博采众长。

以人为本拥有尊重与激活的内涵；文化能够深层次改造和影响人的意识与行为，是高校精神的体现；政策追踪是对政策要求和导向的明确，实际指向对社会现实需求的掌握和未来需要的预判；博采众长含有在吸收吸纳中发展进步的意味。理念和意识引导高校现实行为的发生，确定合适的理念和树立良好的意识，是高校领导者工作的重点。

在新时代背景下，把握关注现实、广泛交往、强调发展、面向未来等核心概念，进行理念确定和意识树立，是高校领导与高校高质量发展路径中的重要行为。教学强化和学生成长更多地表现为新时代背景下高校领导在推进高校高质量发展过程中采取的策略措施，更加现实可视。教学强化应当以“教师团队建设（师资建设）”为抓手，渐进式促成“以教促办”和“学科提升”。

其中，“外引”种“内训”是优化教师团队的两条重要路线，“以人为本”的意识中蕴含“尊重与激活”的概念能够有力保障和刺激教师队伍发挥主观能动性。面对新教育环境，对学生成长的关注应该从“心”出发，聚焦现实、面向未来，建成“素质提升”和“美丽心灵”的双元成长模型，同时强化学习与实践之间的联系，培育学生适应、创新、提升的复合能力。教学强化与学生成长之间存在较强的互动性，将分别和共同影响到深层次的理念和意识的内容表达，而深层次属性的内容表达又将影响到浅层次属性的建设基础，四个属性之间存在耦合关系，各个属性的特征和内涵又将在高校领导的影响下分别发生变化。逻辑路线如图1所示。

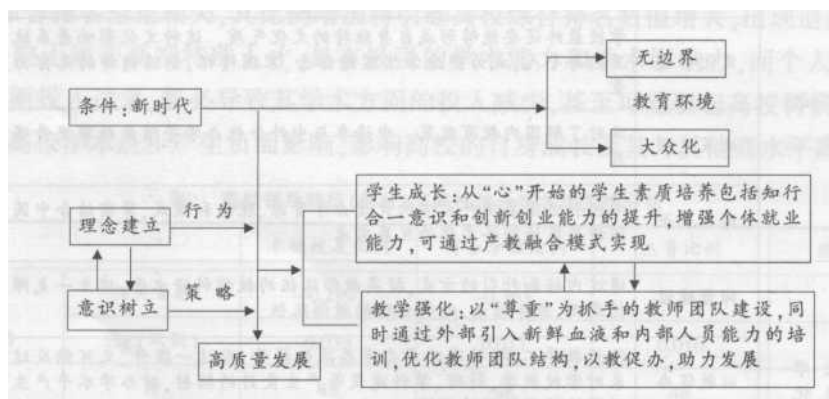


图1 新时代高校高质量发展解构

基于扎根研究，本研究认为在新时代背景下，高校领导的新定位是政治教育家、联络者和服务者。政治教育家是教育家的进化，意味着新时代的高校领导在妥善处理教育工作的同时，还应当具备更强的政治敏锐度，能够深刻洞悉政府的政治意图，使高校的发展方向与政府的取向及社会需求保持一致，谋求政治支持，共促高校发展。联络者应重视高校“社会网络”的发展，充分吸引和发挥来自各方的资源能力，强化国际交往和科研实践基地的联络，追踪各领域先进理论与技术，推进理论与实践相结合和高端技术的现实转化，增强师生的科研和实践能力。服务者强调为师生提供服务，且这种服务更多指向精神层面，是“以人为本”意识的现实反映，重点在于激活师生的自我驱动力，促使广大师生进行自我管理。基于此本研究提出，高校领导的新职能包括对传统人才培育职能的进化和对政治分析职能、高校社会网络拓展职能、优质服务提供职能等的发展。

#### 四、研究启示

作为“关键少数”，高校领导直接影响高校高质量发展目标的实现与国家高等教育整体改革发展的推进。遵循分类逻辑，对高校领导成长轨迹进行比较分析，并对高水平高校领导特征与高校绩效进行相关性检验，结合新时代背景下对高校领导新角色与职能的判断，笔者为高校领导的遴选工作提出如下建议。

##### （一）落实“人一岗位一组织”匹配

对高校领导的遴选应当重点考虑候选人的成长属性特征、个人素质能力、团队配置需求、与环境的适配性，实现人与岗位、人与组织的最佳匹配。

一是重视封闭型或半开放型成长经历。从样本高校领导干部的成长轨迹信息中可以发现，我国高校领导的成长模式大体可分为封闭型和开放型两类。封闭型成长模式是指高校领导的成长和发展始终在高教系统内；开放型成长模式包含全开放型和半开放型两类，全开放型是指直接从地方政府等非高教系统中调任至高校担任领导干部；半开放型则是指其成长和发展过程中虽然跨越过系统间的界限，但总体与高教或相关系统联系紧密。在学科评估中获得较大进步的高校，其领导团队成员多具有封闭或半开放型成长属性。全开放型领导比重过高，可能导致高校的行政化色彩或企业化色彩浓厚，这与新时代背景下高校领导的新定位和新功能逻辑相悖。高校领导遴选应当重视候选人的成长经历，倾向于选择成长于封闭或半开放型环境的合适人才。

二是强调对个人素质修养的关注。遴选高校领导应当“选贤举能”，不仅要求专业素质能够胜任岗位，还应当关注候选人的政治素养和品德素养，即强调对由政治素养、品德素养和专业素养组成的整体个人素质修养的关注。高校领导的遴选过程应当坚持“政治正确、品德高尚”的导向，优先考虑学历高、影响力强、能力突出的专业型人才。具体而言，在政治素养方面，要求高校领导的候选人拥有坚定的政治立场，善于从政治角度看问题，做好政治教育家。品德素养方面，可以重点关注个体是否具

---

有“尊重”的意识,尊重是相互的,其积极影响能够直观地体现在工作生活中的方方面面。专业素养方面,教育和学术背景应当成为重要的考量指标,遴选活动的主持方应当结合高校现实和未来需求,确定相关指标的细化标准。

三是综合考虑高校领导团队配置需求。高校领导团队的综合素质和结构决定了其整体功能。进行高校领导遴选,应当结合高校领导团队的现有结构,对照优质配置标准和原则,确定符合高校需求的领导团队配置优化思路,合理布局,并抓好干部遴选工作,引入高素质、高组织适配性的专业人才,这一环节应当与对候选人专业素质的要求形成联动。总体思路为:保持领导班子合理的年龄、性别、党派等结构,强调多样化建设;优化领导班子的学历、专业、能力结构,实现知识相长、专业配套、气质互补。具体来看,高校领导团队中博士、高层次人才、本校校友、本校主流学科比例较高,能够引导团队发挥更强功能,帮助组织更好地实现高质量发展目标。

四是着重关注高校领导与环境的适配性。组织无法脱离环境单独存在,人与环境的匹配是人与组织匹配判断中的重要内容,高校领导遴选工作的推进应当充分考虑人与环境的互动性,立足国情、社情、教情和地方特色,优先考虑能够适应地方自然环境、服务于地方经济教育发展的优质人才,进一步落实“人一岗位一组织”的匹配,保障高校领导遴选质量。

## (二) 关注遴选模式和程序

对高校领导遴选模式和程序的关注包含推进高校领导遴选模式丰富化和规范干部遴选工作程序两项基本内容。结合国外高校领导遴选先进经验和我国高校的现实情况,可以得到启发。

一是推进高校领导遴选模式的丰富化。丰富的遴选模式有助于高校收获多样化且较为合适的人才,强化高校领导团队结构的多样性和高校的开放意识,实现高校发展灵活性的提升,为高校带来跨越式发展的潜力。我国高校领导的遴选模式虽呈现出逐渐丰富化的态势,但就现实情况而言,高校领导遴选模式的丰富程度仍显不足,遴选以任命制为主,公开遴选是主要的创新试验,且对象多仅限于“大学校长”这一角色,创新的遴选模式往往仅在区域范围内试验,始终未能全面铺开。

二是建立规范的干部遴选工作程序与良好的制度环境。高校领导遴选应当在党管干部的前提下,明确岗位要求,强化程序的公平、公正与透明。新时代背景下对于高校的要求变化与关注提升,明确强化高校学术科研能力培养功能的重要性与必要性。高校领导的遴选可以参照国外先进高校学术自治的经验<sup>[25]</sup>,对高校自主意识赋予更高的权重。聆听高校现实和发展需求,在此基础上明确岗位要求,清晰各项指标标准。在遴选的过程中,遵循公平公正公开的原则,坚持遴选工作程序规范,塑造良好制度环境,保障选拔的庄严性和严谨性,程序正规带来的权威和信服感还将帮助候选人在进入领导角色后,更好地承接工作及其与有关个人、单位交流合作。此外,良好的制度环境及公平、透明的程序将向社会展示关于高校的理念追求和发展设计的准确信息,将有效吸引来自各方且与高校发展逻辑契合度高的人才,助力于遴选模式的丰富化发展。

## (三) 关注高校领导持续性培养和发展

对高校领导持续性培养和发展的关注是顺利发挥人才预计效用、持续强化个体素质与团队功能的关键,核心思考包括建立健全高校领导的培养机制、在激励与约束并举的逻辑下探索高校管理者的灵活任期两项。

建立健全培养机制有利于持续提升高校领导及领导团队的整体能力。建设重点有二:一是建立长效培训机制。通过常态化的思想政治教育,强化高校领导的信念感、政治意识、责任意识与服务意识;通过常规性学术交流活动,充实高校领导的知识结构,提升其学术水平与学术影响力。培养具有强执业能力,讲政治、讲道德、讲纪律、讲奉献的高校领导个体,打造协调互补、共创价值的高校领导团队。二是促进干部交流工作。一方面鼓励人才前往不同国家、地区的高校交流学习,帮助发现本校存在的问题与不足,助力高校创新突破。另一方面,建立健全高教系统与非高教系统体系间的人才流动机制,合理布控,推动高校领导在合适范围内吸收相关领域的实践经验。高校领导应参与横纵向交流互动,拓展与加固高校社会关系网络,帮助构建更先进、

---

完整的高校师生学术成长与实践环境,提升高校的人才培养水平,推动高校高质量发展目标实现。

高校管理者灵活任期设计的主要面向对象应当是大学校长,这一群体对高校行政事务工作至关重要。研究数据表明,我国大学校长的平均任现职时间约为4年,这与中国人民大学课题组2007年的研究结果高度一致<sup>[26]</sup>;美国教育协会发布调查显示,2016年美国大学校长的平均在职(任现职)时间为6.5年。我国高校大学校长的任职时间普遍较短,且与官员调动规则相似,这使得我国大学校长的任职或呈“官员化”倾向。此外,高校是一种特殊的学术组织,其人才培养与科学研究的基本职能决定了其业绩的滞后性,校长的各项举措往往不能“立竿见影”,且其效果受到高校理念、意识的重要影响,而这些内容又在很大程度上由校长决定。因此,大学校长的任期应当在合适的范围内进行延长,但这并不意味着随意地增加任职时间,而应当在激励与约束并举的原则下考虑弹性任期设计,给予大学校长更加灵活的任期。在经高校与政府协商确定的合适范围内讨论延长任期或增加留任届数,同时及时清除无法对高校高质量发展要求达成提供有效助力的领导干部,双管齐下,促进高校良性发展。

### 参考文献:

- [1]万鹏.中央经济工作会议三大要点:首提习近平新时代中国特色社会主义思想[EB/OL].<http://cpc.people.com.cn/xuexi/n1/2017/1221/c385474-29720382.html>.
- [2]习近平.决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[M].北京:人民出版社,2017.
- [3]何立峰.大力推动高质量发展积极建设现代化经济体系[J].宏观经济管理,2018,(7).
- [4]李金昌,史龙梅,徐蔼婷.高质量发展评价指标体系探讨[J].统计研究,2019,(1).
- [5]山东省人民政府办公厅.山东省人民政府办公厅关于推进新时代山东高等教育高质量发展的若干意见[EB/OL].[http://www.shandong.gov.cn/art/2019/4/25/art\\_2259\\_31520.html](http://www.shandong.gov.cn/art/2019/4/25/art_2259_31520.html).
- [6]李欣瑶.大力推进甘肃高等教育高质量发展[N].甘肃日报,2020-08-20(05).
- [7]贺国庆.大学校长与大学发展[J].教育研究,2013,(3).
- [8]智效民.大学之魂——民国老校长[M].北京:中国华侨出版社,2012.
- [9]陶行知.陶行知全集:第一卷[M].成都:四川教育出版社,2005.
- [10](英)埃里克·阿什比.科技发达时代的大学教育[M].北京:人民教育出版社,1983.
- [11]季诚钧.国内外大学校长选拔制度的比较分析[J].华东师范大学学报(教育科学版),2007,(2).
- [12]中华人民共和国教育部.关于公开遴选北京大学副校长的公告[EB/OL].[http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xxgk/s5743/s5744/A04/201603/t20160323\\_234871.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/s5743/s5744/A04/201603/t20160323_234871.html).
- [13]钟秉林,周海涛.世界一流大学的校长选聘机制及其启示——世界一流大学校长管理比较研究[J].国家教育行政学院学报,2011,(8).

- 
- [14]黄俊杰. 大学校长遴选:理念与实务[M]. 北京:北京大学出版社, 2006.
- [15]钟伟军, 杨则扬. 大学党委书记和校长在履职实践中的职能重叠现象分析——以 115 所“211 工程”大学网站资料为研究对象[J]. 复旦教育论坛, 2018, (2).
- [16]洪林, 汪福俊, 诸华军, 彭圆. 地方高校转型发展中校长的责任担当[J]. 黑龙江高教研究, 2019, (9).
- [17]陈宝生. 认真学习贯彻习近平总书记高等教育重要论述努力办好中国特色社会主义大学[J]. 中国高等教育, 2017, (1).
- [18]郭丛斌, 孙启明. 中国内地高校与世界一流大学的比较分析——从大学排名的视角[J]. 教育研究, 2015, (2).
- [19]Hambrick D. C., and Mason P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. The Academy of Management Review, 1984, (9).
- [20]张淇, 李景勃. 西部大开发教育政策分析及其前景展望[J]. 贵州工业职业技术学院学报, 2011, (2).
- [21]全国人大代表谈新时代西部大开发教育机遇:加快西部教育公平发展[EB/OL]. <http://www.gz.chinanews.com/zxgz/ft/2020-05-28/doc-ifzwupmw2501773.shtml>.
- [22]袁本涛, 李锋亮. 对我国学科评估发展的调查与分析[J]. 高等教育研究, 2016, (3).
- [23] (美)朱丽叶·M. 科宾, 安塞尔姆·L. 施特劳斯. 质性研究的基础:形成扎根理论的程序与方法[M]. 朱光明, 译. 重庆:重庆大学出版社, 2015.
- [24]彭新敏, 吴晓波, 吴东. 基于二次创新动态过程的企业网络与组织学习平衡模式演化——海天 1971—2010 年纵向案例研究[J]. 管理世界, 2011, (4).
- [25]卢晓中. 高等教育的学术自由与学术自治——兼论中国高等教育学术权力的提高[J]. 有色金属高教研究, 2000, (2).
- [26]杨雪梅. 中国大学校长, 平均年龄 52 岁[N]. 人民日报, 2007-08-24(11).