

【大学校长职业化大家谈①】

大学校长：能否从“双肩挑”变成“全管理”

开栏的话

教育规划纲要指出,“加强学校领导班子和领导干部队伍建设,不断提高思想政治素质、办学治校能力”。最近,几位新任校长就职时公开承诺,确保把百分之百的精力用于学校管理,引发了大家对大学校长职业化的热议。从今天起,本刊开设“大学校长职业化大家谈”栏目,期望通过讨论推动形成普遍共识和有效机制,欢迎高校和各方人士积极参与发表真知灼见。

心无旁骛全心投入

■董奇

建设世界一流大学,需要有一流的高校管理。我在今年7月9日就任北京师范大学校长的发言中承诺,在任期间不申报新课题、不招新研究生、不申报任何教学科研奖、不申报院士。“四不”承诺受到了广大师生、媒体和公众的关注,反映出全社会对于提升高校管理水平的热切期盼。

高校管理是一项复杂的系统工程。目前我国高校办学规模显著扩大,内部结构日趋复杂,社会经济发展对高校的要求越来越多。我国高等教育已进入全面提高质量、冲击世界一流的关键阶段,高校的管理也面临从粗放式的外延管理向更加精细化的内涵管理,从经验型管理向更加科学的管理,从相对封闭的管理转向师生和社会广泛参与的开放型管理。因此,中国高校的管理难度和复杂程度前所未有,这必然要求高校管理者心无旁骛、全心全意地投入,深入研究复杂问题,精心开展顶层设计,细致设计解决方案,为学校的整体发展谋求更多的机会和资源,为全校教职员工的教研科研工作提供全力的支持和全方位的服务,这既是高校管理工作岗位责任的基本要求,也是改变学术权力和行政权力边界不清现象的一个重要途径。因此,我提出“四不”,是希望能够从自身做起,以身作则,确保把百分之百的精力用于学校管理,切实加强和改进学校的管理水平,提高管理的公信力和权威性。

中国高校的管理难度和复杂程度前所未有,这必然要求高校管理者心无旁骛、全心全意地投入,深入研究复杂问题,精心开展顶层设计,细致设计解决方案

要成为学校的一项制度。只有这样,整个班子成员才更可能做到全身心投入,整个领导班子才更可能有公信力、执行力和凝聚力。另一方面,高校管理,赢在中层。学校各职能部门对于学校的发展起着至关重要的作用。在选拔学校行政职能部门干部时,也应要求其在任期内做到“四不”,真正使“双肩挑”变成“全管理”。

二是建立学校管理人员的激励保障制度。要让管理人员安心工作,做好服务,就必须使他们在工作体验到成就感和能力提升,并对其工作和个人发展予以实质性的支持。只要要求、提标准是远远不够的。要建立促进管理能力提升的产业发展支持机制和使“能者上,优者进”的工作激励机制,针对任期结束后重返教学科研岗位的同学,还将建立阶段性免考评机制和专业能力提升的专门支持制度等。

三是建立学校管理者履职情况的反馈与督导制度。要建立和运用科学方法加强对学校各级管理队伍工作状态的反馈;要充分调动和依靠广大教职员工、学生,广泛关注与参与对学校管理工作的反馈与评议;同时,还要借助社会公众和媒体的力量,经常开展过程性评价和个性化、建设性的反馈指导。

四是建立学校管理队伍的动态调整与退出制度。根据工作任务的动态变化和管理人员对岗位的适应性及业绩,适时进行岗位调整。对于工作不够投入,或者质量差、效率低且帮助后没有明显改进的管理者,要敢于突破人事调整主要依赖换届的惯例,应建立及时调整机制,真正落实管理干部能上能下、能进能出的制度。

相信在全国高校同仁的共同努力和探索下,随着我国高素质管理队伍建设制度的日益完善,我国高等教育的管理水平将不断提升,我国高等教育质量必将为国家的发展作出更大的贡献。

(作者系北京师范大学校长)

努力当好四个表率

■丁烈云

高校领导班子决定学校的发展方向、发展战略和发展举措,影响学校的办学特色、精神特质和文化遗产。校长在学校领导班子建设中责任重大,必须始终坚持以思想建设为根本,以能力建设为关键,以制度建设为保障,以作风建设为重点,努力当好“四个表率”。

一是加强理论修养,做不断学习、善于思考的表率。中央《关于推进学习型党组织建设的意见》要求,“党员领导干部要坚持把学习作为提高素质、增长本领、做好领导工作的根本途径。”教育规划纲要颁布以后,我国高等教育又进入一个快速发展时期,如何抓住发展机遇、抢占发展先机,实现科学发展,在某种程度上,取决于领导干部的能力和水平,源于领导干部的学习力。因此,作为校长,不仅要把学习当作一种精神需求,更要当作一种社会责任,率先垂范,自觉地用科学发展观指导办学实践,努力把理论学习的成果转化为谋划发展的新思路、促进工作的新举措。特别是教育部加大了高校校级干部交流的力度,自己也在多所高校任过职,每所学校都有自己的优势、文化传承,这也是从实践中学习提高的重要途径。

二是推动科学发展,做贯彻宗旨、开拓创新的表率。推动高校科学发展的根本目的是办人民满意的教育,这是由党的宗旨和性质所决定的。领导班子要认真贯彻党的教育方针,真心、热心、全心地服务师生发展需求,满足师生发展愿望,在促进师生发展中实现学校发展。坚持以育人为本,将最优秀的资源配置给学生,东大通过鼓励以院士为代表的学术带头人走上讲台,与中科院沈阳分院开展全面合作,积极引进国际先进教育资源等途径,努力培养高素质的创新型人才。坚持以人为本,不断加大人才队伍建设投入力度,深化人事制度改革,加强中青年骨干教师培养,关注和认真解决关系师生员工切身利益的问题,积极为师生创造平安文明、健康和谐的学习、工作和生活环境。

校长要努力当好“四个表率”:不断学习、善于思考的表率,贯彻宗旨、开拓创新的表率,尽职尽责、团结干事的表率,做人守德、做事守纪的表率

三是发扬民主作风,做尽职尽责、团结干事的表率。党委领导下的校长负责制是党在高校的根本组织制度和领导制度,是保证领导班子整体功能的制度安排。校长在行政工作方面是第一责任人,但在权力方面绝对不是第一人,校长手中的权力是为更好地履职由组织所赋予的。要健全和完善领导班子议事决策机制,注重完善大学治理结构,积极探索决策权、执行权与监督权相互制约又相互协调的运行机制。作为校长要自觉遵守党委领导下的校长负责制,坚持学校党政联席会议、校长办公会议等决策议事制度,依靠班子集体力量,力促决策科学合理;同时积极推进将行政权力退出校学术委员会,进一步强化学术权力在学科建设中的主导作用;完善校教代会、职代会制度,把民主权力交给教职工,调动广大教职工参与民主管理和民主监督的积极性和主动性。

四是增强党性锻炼,做做人守德、做事守纪的表率。德是立身之本、为政之要。高校领导干部要以党的事业为重,以党的宗旨为本,时刻把师生放在心上,切实为广大师生谋发展、谋福祉。当前,东大正处于快速发展时期,特别是新校区建设全面启动,各项基本建设在紧锣密鼓进行中。为了最大限度地避免廉政风险,一要将廉政建设工作纳入学校行政工作的议事日程,将廉政建设工作贯穿到学校的日常行政工作中;二要牢固树立自律意识,严格管好自己、管好家人、管好身边人;三要紧紧抓住基建管理的重点部位和关键环节,规范管理、严格监督,坚决杜绝出现“楼起来、人倒下”的现象。

(作者系东北大学校长)

履职尽责不辱使命

■张宗益

我去年12月份有幸参加教育部面向海内外公开选拔直属高校校长试点工作,今年4月17日被教育部任命为西南财经大学校长,如今已经4个多月。

作为亲历者对海内外公开选拔直属高校校长,我有“五个没想到”:没想到竞聘演讲和考察时参加的人数这么多、面这么广,没想到竞聘演讲时的遴选专家阵容这么庞大、层次这么高,没想到竞聘有这么多的环节,要考察这么多的内容,没想到程序这么严格,没想到社会反响这么大。基于上述五个没想到,从我参加校长公开选拔的切身感受出发,我认为公开选拔直属高校校长是对直属高校干部任用制度的一种新的方式的成功尝试,是一项重要的制度性改革,对推进直属高校事业科学发展具有重要的标志性意义。

作为公开选拔竞聘上岗的校长,我想谈谈对校长这一岗位的认识。当前中国高等教育的关键是提高教育质量,高校领导班子建设无疑是一个主要的关键因素,而校长作为班子中的主要关键成员,其政治素养与人品、办学理念与视野、思维方式与能力,对大学的事业发展具有十分重要的影响作用。要胜任大学校长的岗位,我认为以下几方面是不可或缺的:

校长作为班子中的主要关键成员,其政治素养与人品、办学理念与视野、思维方式与能力,对大学的事业发展具有十分重要的影响作用

能够提前谋篇布局。

过去的四个月我始终以上述标准来要求自己,但同时作为公开选拔竞聘上岗的非本校出身的校长,在任校长的初始阶段我还特别注意了以下两个问题:

我深知“没有调查就没有发言权”。初到西南财经大学担任校长,对学校的情况不熟悉,为了尽快熟悉情况,开展工作,我老老实实、扎扎实实地开展了基层调查研究工作。我深知调查研究是领导的基本功,更是一把手必须具备的基本功。为此,过去几个月,我将工作重点放在了调查研究上,约70%的时间都用在调查研究上。调研中我用心学习西财、感受西财、品味西财、欣赏西财、热爱西财,注意理解历届西财人的办学理念 and 办学思想,同时也让大家了解我、认识我。通过调研既掌握了情况,又逐步赢得大家的认同。

我始终牢记自己是西财优秀大学精神与文化的传承人。例如,我到西南财大时,西南财大有已经坚持了三年的校长为6000多位毕业生中的每一位亲自授位的传统,尽管在炎热的夏天穿着厚重的学位主席服要站立三天,授位过程非常辛苦,每一次中间休息换下的衣服能拧出水来,对个人的意志与体力都是很大的考验。刚到西财时,学生们都很关心我是否会因为这一过程太过艰苦而放弃这一传统,但我很好地继承了这一传统,三天时间为6000多名毕业生一一授位,以实际行动显示了“我是西财人”。有了这样的经历,不仅在感情上、思想上拉近了与西财师生的距离,而且对西财文化也有了更为深入的了解。正是通过这样一件一件的具体事情,我让西财人熟悉了我、接纳了我,我自己也逐渐融入了西南财大。

(作者系西南财经大学校长)

图题:各国大学校长在清华园留影。郭海峰 摄

改革者说



西安邮电大学学生2011年获“e路通”海峡两岸总冠军。秦邮 摄

帮助学生寻找创意乐趣

■董小龙

近年来,西安邮电大学在大学生科技创新活动中取得了优异的成绩。这些成绩的取得,得益于我校“统一规划、突出特色、强化质量、服务学生”的大学生科技创新管理模式的积极探索与实践。

统一规划,建立创新支撑机制

为了充分调动师生开展科技创新活动的积极性和创造性,保证学生的科技创新活动持续稳定地开展,我校统一规划大学生科技创新活动,建立了比较完善的科技活动激励机制、评价机制和奖励机制,使学生科技创新活动工作制度规范化、规范化。同时,还出台了《西安邮电大学学生奖励办法》,除对参加各类学科竞赛获奖者给予适当物质奖励之外,在综合测评中给予大比重加分;出台了《西安邮电大学教学科研工作量计算及酬金支付办法》,在职称评定、绩效工资考

核等方面都有所体现;对于优秀的指导教师,学校根据实际情况给予专项支持,激励教师参与指导学生科技创新活动。

突出特色,构建多元竞赛平台

学校深入开展以“挑战杯”为龙头的科技竞赛系列活动,组建多元化的科技竞赛平台,提高学生的参与度。通过组织学生参加大学生科技立项、“挑战杯”校内选拔赛,增加学生参与科技创新的热情,形成从校内竞赛到全国竞赛,从单纯竞赛向成果应用的多元化创新平台。此外,学校坚持校企合作,一方面,按照企业用人要求对学生进行技术应用能力和职业素养培养,探索出了“企业对接定制培养”、“3+1创新教育培养”、“校企合作双导师培养”等人才培养新模式。另一方面,以学生的科技立项为起点,要求所有的中青年指导教师申请学校的大学生科技立项,从一开始,帮助学生寻找创意乐趣,营造“人人有

创意,处处有创新”的学习氛围。

强化质量,着力培养优势项目

一方面,我们建立了以“挑战杯”为龙头的大学生科技创新多元化竞赛平台,鼓励学生广泛参与各种层次的科技创新竞赛;另一方面,我们着力培养优势项目,深入挖掘项目潜力,把亮点做亮。2009年指导教师赵小强和学生根据国家的环境保护政策和自动化学院的信息特色,经过共同探讨,认为信息技术在环境上的应用是将来发展方向,进而提出了他们的创新作品“江河湖海水质远程分析科学决策智能化环保系统”设计思路,该创新作品获得了2011年第十一届和第十二届“挑战杯”竞赛全国二等奖、2010年全国电子设计竞赛-INTEL嵌入式专题邀请赛全国二等奖等全国性高水平奖项。2011年,西安邮电大学经济管理学院“随风起冲”团队凭借出色表现一举夺得了建行“e路通”杯首届海峡两岸大学生网络商务创新应用大赛两岸赛区总冠军。

服务学生,促进学生成长成才

近年来,我校充分发挥与国内外通信制造商、运营商的密切联系,先后与美国Ruckus公司、加拿大北电网络公司、华为技术有限公司、中兴通信股份有限公司、大唐电信科技股份有限公司、武汉烽火科技集团等国内外著名电信设备供应商联合,在实现了多种异构网络互联互通的基础上,建成了我校投资规模最大、与国内通信网络技术同步、结构相同的“现代通信教学实验网”,作为通信工程专业的校内实习基地。

此外,我们设立“大学生科研基金”,每年拨出专项经费用于本科生科研活动。学有余力的同学在教师的指导下进行科研训练,从收集资料、申报课题、项目策划、论文写作等均由学生独立完成。课题立项、期中检查和结题工作均严格要求。参与大学生科研活动的学生占学生总数的40%以上。

(作者系西安邮电大学党委书记)

高校定位

要有定力

要有定力



■刘振天

高校办学定位是当前高教战线非常关注的热点问题,这个问题说起来容易,但做起来却很难。还记得十多年前,原北京大学副校长王义道先生就写过一篇文章,题目是“高校办学定位为什么这样难”,说的高校在办学定位中普遍存在盲目攀比的现象,层次追高、规模贪大、学科求全等。近些年来,随着高等教育大众化进程的加快,特别是政府推行的有关教育计划、工程、评估等政策的强力引导,高校在办学定位上日趋自觉和理性,合理定位、质量立校、特色兴校已成共识。

但事实上,高校办学定位的认知层面与实践层面并非完全一致,二者之间存在错位或摇摆。某一高校的办学定位可能很明确很具体,但实践中却不一定能得到严格的贯彻和落实。从我们在新建院校本科教学工作合格评估中了解到,这些高校办学定位的最大问题是定力不足,执行力差,不能始终如一地将其贯穿在学校各项工作中,从而常常导致办学定位虚化,多成一张空文。

以我国普通本科高等学校为例,目前此类高校总计820所左右,其中有数十所“985工程”大学,百余所“211工程”大学,近400所本科历史较长的普通高校,此外还有300多所2000年以后升格的新建本科院校。这些院校实际上构成了我国高等教育体系的学术阶梯,呈现典型的金字塔状。“985工程”大学雄踞学术金字塔的顶端,代表国家最高教育水准,目标是建设研究型、综合性和国际化的世界一流大学或高水平大学。其次是“211工程”高校,基础好、社会认可度较高,办学定位以研究型为主,兼及高水平本科教育。这两类大学占据着国家大部分优质教育资源,是国家重点建设和扶持的对象。余下的近数百所一般高校,尤其是新建院校,处于金字塔底端,主体上依靠地方财政投入,面向本地招生和就业,虽然也有些高校进行研究生教育和开展科研,但无论其规模还是深度都无法与前列两类高校相比。因此,“以本科教育为主、以教学为主、面向地方办学、培养地方经济和社会发展需要的应用型专门人才”客观地成为此类高校办学定位的不可回避的选择。现实中,越来越多的地方高校以地方性和应用型来给自己定位。但这种定位又面临着摇摆和不稳定性,一些高校不甘心、不安心和不专心于此种定位,认为它低人一等,地方性就是低层次,应用型意味着低水平。因此,定位口实不符,越位和攀高的心理冲劲比较强烈,办学中总是有意无意地把心思和精力放在研究生教育、学科建设、科学研究、引进名家学者等方面。

办学定位定力不足现象在其他国家也偶有表现,国外的学者将此现象称为“目标漂移”。远者如19世纪以后为适应迅猛发展工业技术革命需要,欧洲在传统大学之外开办了许多培养实务人才的新式大学,可是这些新大学在20世纪初却陆续蜕变为传统大学;近者如英国1962年后新建的一批多科性应用型技术院校中,也有部分摇身一变“成功”升格为学术型大学。任何国家的高校都可能不同程度地存在向传统学术型大学回归的现象。但发达国家高等教育体系完善,社会化、市场化、法制化和自主化程度高,高校目标漂移的范围和力度十分有限。因此,在他们的高等教育系统中,尽管有数百所甚至数千所高校,但高校之间定位清晰,使命和目标分明,错位发展突出,办学特色显著,很少有相互攀比的现象。

是什么导致我国高校办学定位定力不足?原因很多,既有观念的困惑,也有实际的困难。传统大学观念根深蒂固,难于一时转变;长期以来优先向重点大学倾斜的教育资源配置政策对地方高校发展不利,使得地方高校只有走重点大学的道路才可能争取到更多的资源;对高校的评价机制也影响其定位的持久性和稳定性,为地方服务这种下里巴人的工作总比不上学位、学科、课题、论文那种阳春白雪式的面上工作闪亮和获得赞许,等等。

尽管如此,成功最终属于那些目标坚定而执著者!中国高等教育正处于重大转型期,对于一个渴望成功的办学人来说,无异是一次千载难逢的好机遇。只要认定方向,调准目标,坚持不懈,持之以恒,总会有光明的前景。(作者系教育部高等教育评估中心教授)