

从“C9联盟”看我国一流大学 校领导团队建设

耿有权 狄晶晶

(东南大学, 江苏南京 210096)

摘要:“C9联盟”高校是我国“985”重点高校梯队的“领头羊”和“航标灯”,是我国世界一流大学建设的前沿阵地。鉴于高校肩负着重大历史使命,其校级领导团队建设尤其关键。通过分析“C9联盟”110人校领导大团队的规模结构、年龄结构、性别结构、学历结构、本校学习经历、留学经历、学术荣誉、学科分布等信息,总结分析我国一流大学校领导团队建设经验及主要特征,有针对性地提出改进举措。

关键词:“C9联盟”高校;一流大学;校领导团队

中图分类号:G471.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-4038(2014)10-0077-07

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》强调,到2020年我国要“建成一批国际知名、有特色、高水平的高等学校,若干所大学达到或接近世界一流大学水平”。“C9联盟”高校是我国“985”重点高校战略梯队的“领头羊”和“航标灯”,是我国世界一流大学建设的前沿阵地。面向21世纪,这个战略梯队的目标任务异常繁重。其中校领导团队建设十分重要。当前“C9联盟”高校校领导团队建设情况究竟如何?笔者通过分析“C9联盟”高校总数达110位校领导成员(包括党委书记、党委副书记、校长、副校长)组成的大团队的规模结构、年龄结构、性别结构、学历结构、本校学习经历、留学经历、学术荣誉、学科分布等素质源信息,总结重点高校领导团队建设经验和主要特征,就推进重点高校领导团队建

设提出建议。

一、“C9联盟”高校校领导团队的现状分析

战略联盟是“资源配置的组织创新”,^[1]是“多个组织为了某种共同利益而结合在一起的战略共同体”。^[2]2009年10月,北京大学、清华大学、复旦大学、浙江大学、哈尔滨工业大学、上海交通大学、南京大学、中国科学技术大学、西安交通大学9所国内知名高校,学习借鉴美国常春藤联盟、英国罗素盟校和澳大利亚G8模式等,成立学术联盟“九校联盟”(简称“C9联盟”),旨在互相借鉴对方的优势学科,共同发展。通过“C9联盟”高校官方网站发布的学校领导信息开展调查研究,截止信息下载时间2012年11月27日,除了少数学校发布的校领导信息不够全面外,绝大多数学校均发布了学

收稿日期:2014-09-01

基金项目:教育部人文社会科学规划基金课题(10YJA880034)

作者简介:耿有权,男,东南大学高等教育研究所研究员,主要从事高等教育管理、学位与研究生教育研究;狄晶晶,女,东南大学高等教育研究所硕士研究生,主要从事高等教育管理研究。

校领导的翔实信息。这些官方信息经过认真核实,是权威性信息,可以作为研究的数据资料。

1. 校领导规模为 10—14 人,老中青平均年龄 53.8 岁

年龄结构指大学学校领导团队成员的自然年龄分布情况。一般而言,年长者阅历和经验丰富,善于处理复杂问题,有利于把握大学稳定和发展的大局形势;年轻者有年龄优势,精力充沛,富有创造活力和创新动力,有利于大学开拓创新。同时,性别不同也会带来一些差别,如男性思维开阔一些;女性考虑问题周全一些。合理的性别比例有助于和谐团队建设。统计分析发现,“C9 联盟”高校中各校领导总规模均在 10—14 人之间,其中中国科学技术大学最少,只有 10 人;上海交通大学最多,达到 14 人。“C9 联盟”高校领导平均年龄为 53.8 岁,其中浙江大学校领导平均年龄最小,只有 51.8 岁;西安交通大学校领导平均年龄最大,达到 55.9 岁。结果还显示,在“C9 联盟”高校 110 位校领导中,女性领导共有 11 人,占总数的 10%。除 2 所高校无女性校领导外,其他 7 所均有女性校领

导,其中 4 所分别有 2 位女性校领导(见表 1)。分析认为,“C9 联盟”高校中现有校领导的规模与学校的规模大小相关;校领导团队的年龄结构和性别结构,在各校表现有一定的差异。

2. 七成校领导获得博士学位,少数拥有博士后研究经历

学历指一个人的学习经历和教育背景,指曾经在哪些学校毕业,它能够反映一个人接受教育的层次及取得学习成效的程度。学历结构指一个团队成员获得学历的情况,具体指获得学士、硕士、博士(博士后)的分布情况。通过最高学历结构分析,可以看到一个大学领导团队成员的学术经历、学术素养和学术形象。统计分析发现,在“C9 联盟”高校领导团队的 110 名成员中,获博士学位的 78 人,占总数的 73.58%;获硕士学位的有 13 人,占总数的 12.26%;获学士学位的 15 人,占总数的 14.15%。其中获国内外博士后研究经历的 14 人,占总数的 13.21%(见表 2)。这些数据表明,“C9 联盟”高校校领导团队的学历层次普遍得到了提升,拥有博士学位正成为重点高校领导一个基本条件。

表 1 “C9 联盟”高校领导团队的规模与平均年龄、性别及学生规模汇总表

学校	北京 大学	清华 大学	南京 大学	浙江 大学	复旦 大学	上海交 通大学	西安交 通大学	哈尔滨工 业大学	中国科学 技术大学
校长(人)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
副校长(人)	8	7	6	7	8	8	7	9	7
党委书记(人)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
党委副书记(人)	4	4	3	4	3	4	3	2	2
女性领导数	2	2	0	1	2	1	0	1	2
校领导总数	13	13	11	13	13	14	12	11	10
平均年龄(岁)	53.9	52.5	54.1	51.8	54.8	54.1	55.9	54	52.7
学生数(人)	29584	31395	23971	45000	26792	33417	34642	41178	19560
备注	1. 所统计的副校长数量包括常务副校长,党委副书记包括常务副书记。党委副书记兼副校长统计时只计 1 人。 2. 北京大学有 1 位常务副书记兼副校长;哈尔滨工业大学有 2 位党委副书记兼副校长;中国科技大学有 1 位党委副书记兼副校长。 3. 南京大学有 3 人未公布年龄信息;复旦大学有 1 人未公布年龄信息;西安交通大学有 1 人未公布年龄信息。 4. 本表学生总数根据多飞雪主编的《中国高校实力大全,填报高考志愿指南》(北京:中国计量出版社 2009 年 3 月第 1 版)的数据信息统计获得。学生数包括在校本科生、硕士生和博士生,其中复旦大学和西安交通大学的学生数还包括专科生。目的是供读者参考各校办学总体规模情况。								

表2 “C9联盟”高校领导团队成员的最高学历结构

学历	学士	硕士	博士	博士后
人数	15	13	78	14
所占比例 (%)	14.15	12.26	73.58	13.21
备注	1. 公布此项信息的人数为 106, 计算时以该数为分母。 2. 本表只统计最高学历。 3. 以下统计数据排列顺序是: 学校: 学士学位+硕士学位+博士学位 (括号内反映的是博士后信息): 北大: 1+4+8; 清华: 3+1+8 (+2), 有 1 人信息缺失; 复旦: 3+0+10; 浙大: 0+2+11 (+1); 中科大: 2+1+7 (+3); 哈工大: 1+1+9 (+1); 上交大: 3+1+10 (+3); 西安交大: 2+2+7 (+4), 有 1 人信息缺失; 南大: 0+1+8, 有 2 人信息缺失。			

表3 “C9联盟”高校领导团队成员在任职学校的求学经历

求学经历	本科阶段	硕士阶段	博士阶段	本硕阶段	本硕博阶段
人数	63	52	46	17	26
所占比例 (%)	69.23	54.17	43.81	19.54	29.89
备注	1. 公布本科在读院校信息的人数为 91, 计算比例时以该数为分母。 2. 公布硕士在读院校信息的人数为 96, 计算比例时以该数为分母。 3. 公布博士在读院校信息的人数为 105, 计算比例时以该数为分母。 4. 在统计本科、硕士都在所任职学校有过求学经历的数据时, 不包括本硕博均在所任职学校有过求学经历者。 5. 公布本硕期间在读院校信息的人数为 87 人, 公布本硕博期间在读院校信息的人数为 87 人。				

3. 四成多校领导在任职学校获博士学位, 本硕博均在任职学校的占近三成

母校情结, 人人皆有, 但当一个人既在母校读书, 又在母校获得职业, 并担任校级领导职务, 这应该说是一个人的特殊经历。尤其是本硕博均在母校就读, 且在母校担任校级领导职务, 则是一个值得研究的现象。根据对“C9联盟”高校领导团队在所任职学校的求学情况的分析, 分别以校领导公布本科、硕士、博士就读学校信息为基数进行统计分析, 结果表明, 近七成校领导的本科在任职学校就读; 超过五成校领导的硕士在本校就读; 四成多校领导的博士在母校就读; 近两成校领导本硕在母校就读; 近三成校领导本硕博均在母校就读 (见表3)。应该说, “C9联盟”高校校领导在母校任职的人数比较多, 而这种任职分布比例究竟在多大程度上是合理的, 仍然值得学术界关注和研究。

4. 六成多校领导留学西方发达国家, 其中留学美日德英法较多

留学经历, 不仅对一个学者、专家来说十

分重要, 而且对一个具有全球视野的一流大学的校级领导来说更加重要。20世纪上半叶, 正是由于众多大学校长留学西方发达国家, 才导致中国大学领导团队能够直接学习、借鉴西方大学的教育思想和办学经验, 才给中国大学发展带来了重要的先进的教育思想, 推动了中国高等教育的大发展。当今世界, 鉴于世界一流大学绝大多数处于西方发达国家, 因此留学、访学西方国家的著名大学, 可以说是一所重点大学校领导人生经历的重要组成部分。统计发现, 在“C9联盟”高校领导 110 位校领导中, 总计有 71 人次留学、访学国外高校, 占总数的 64.5%。其中留美校领导有 28 人, 占总数的 25.45%; 留日的有 12 人, 占总数的 10.91%; 留德的有 10 人, 占总数的 9.09%; 留英的有 5 人, 占总数的 4.55%; 留法的有 4 人, 占总数的 3.64%; 留学澳大利亚、前苏联、加拿大的分别有 2 人, 分别占总数的 1.82%; 留学意大利、荷兰、瑞典、瑞士、比利时、菲律宾的各 1 人, 分别占总数的 0.91% (见表 4)。这些数据说明,

表4 “C9联盟”高校领导团队成员的留学背景

留学国家	美国	日本	德国	英国	法国	澳大利亚	前苏联
人数	28	12	10	5	4	2	2
所占比例 (%)	25.45	10.91	9.09	4.55	3.64	1.82	1.82
留学国家	加拿大	意大利	荷兰	瑞典	瑞士	菲律宾	比利时
人数	2	1	1	1	1	1	1
所占比例 (%)	1.82	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91
备注	公布此项信息的人数为 110, 计算时以该数为分母。其中 71 人次留学、访学国外高校。						

表5 “C9联盟”高校领导团队成员的学术荣誉

荣誉	中科院院士	中工院院士	第三世界院士	国外院士	长江学者
人数	6	4	4	2	16
所占比例 (%)	5.45	3.64	3.64	1.82	14.55
备注	公布此项信息的人数为 110, 计算时以该数为分母。				

“C9联盟”高校校领导团队的国际化背景经历正在得到进一步的丰富和强化。

5. 学校团队中院士校领导很少, 长江学者特聘教授较多

学术荣誉指学者获得的学术身份和学术地位, 能够反映一个学者在学术界的现实地位。同时, 如果某位著名学者身居学校领导岗位, 他或她还可以代表性地反映学术共同体的学术价值取向, 因此对一个大学的发展进步具有某种重要的导向性作用。据统计分析, 在“C9联盟”高校领导团队的 110 位成员中, 中国科学院院士只有 6 人, 占总数的 5.45%; 中国工程院院士有 4 人, 占总数的 3.64%; 第三世界科学院院士有 4 人, 占总数的 3.64%; 国外院士有 2 人, 占总数的 1.82%; 教育部长江学者特聘教授合计有 16 人, 占总数的 14.55% (见表 5)。分析认为, “C9联盟”高校领导团队中出现院士成员被认为很自然, 但是究竟应出现多大比例的院士校领导比较合适, 是一个值得研究的问题。

6. 来自工、理、医、经、法、哲学等学科的校领导占多数

学科分布反映一个大学学校领导团队的学科权力分布状态, 通常情况下能产生学校领导的学科均属于该所大学的优势学科或强势学科,

比如来自国家重点学科、国家重点实验室、国家工程实验中心等重要基地的校领导。在“C9联盟”高校领导中, 已公布相关学科背景信息的 106 人中, 来自 13 大门类学科中的工科、理科、医科、经济学、法学、哲学的校领导比较多, 而来自其他学科的校领导则比较少。具体说, 在公布学科背景信息的 106 位校领导中, 校领导总数位居前五名的学科是: 来自工科的校领导有 34 人, 占总数的 32.08%; 来自理科的校领导有 31 人, 占总数的 29.25%; 来自医学的校领导有 13 人, 占总数的 12.26%; 来自经济学的校领导有 11 人, 占总数的 10.38%; 来自法学的校领导有 6 人, 占总数的 5.66%; 来自哲学、管理学、教育学、历史学、文学和军事学的校领导比较少, 比例很小。值得注意的是, 就现有可知信息看, 目前“C9联盟”校领导团队中无一人来自艺术学和农学学科 (见表 6)。中肯地说, 只要具备教育家素养和卓越的学术地位和领导才能, 来自哪个学科的校领导可能并不特别重要。

二、关于建设我国一流大学领导团队的思考

世界银行高等教育主管贾米尔·萨尔米认为, “世界一流大学的关键特征”有 24 条, 包括

表6 “C9联盟”高校领导团队成员的学科背景

学科	理学	工学	医学	法学	经济学	哲学	管理学	教育学	历史学	文学	军事学
人数	31	34	13	6	11	4	2	2	1	1	1
所占比例 (%)	29.25	32.08	12.26	5.66	10.38	3.77	1.89	1.89	0.94	0.94	0.94
备注	公布此项信息的人数为 106, 计算时以该数为分母。										

“拥有一流的管理队伍”。^[3]但是究竟什么样的大学领导或管理团队才是科学合理的,才最有利于创建世界一流大学,至今未有标准答案,各国的教育实践也没有统一的模板。事实上,各国基于历史、传统、文化等因素,应有自己的战略选择和策略应对。对于我国而言,应立足自身需要,体现出中国教育的特色。并在借鉴国外经验的基础上,从战略高度和长远角度准确把握一流大学学校领导团队建设的方针政策。

1. 强有力的一流领导团队是建设世界一流大学的关键

在当代,建设世界一流大学的任务光荣、艰巨而复杂,没有强有力的校领导团队,能建成一流大学。当今世界,美国拥有全球一流大学总数的70%,不仅与其拥有大批一流校长,而且与其拥有一流校领导团队及其候选人密切相关。在这个角度看,我国要建成若干所世界一流大学,须从战略高度重视建设一流大学校领导团队。从“强有力”的目标要求看,考察重点高校领导团队成员配备时,有几个因素很关键:一是团队的国际影响力。一流大学中,不仅校长要有世界影响力,而且团队成员也应有国际视野,特别是兴校办学思想的世界影响力。党委书记与校长“两个一把手”的重要性和素质建设内容应被“同等看待”。二是大学领导力。它要求大学不仅校领导团队中每个成员有高超的管理能力,而且整个团队在带领大学改革发展中能形成引导力、凝聚力和号召力。三是思想的生产力。大学本质上是一种学术机构,自由之思想、独立之人格,是大学内在的本质要求。大学校领导团队要依靠办学治校的先进理念、政策和措施赢得信任、赢得人心、赢得支持。重点大学校长应善于在国内外重要场合和战略思想领域发表有影响力的领导观点

和思想成果,积极引导全球大学办学思想的发展和进步。四是理念的引导力。理念是大学意义、精神、价值表达的“形而上”。一流大学校长应有战略眼光和高超思维能力,应善于将大学的办学实践和未来方向上升到“理念”的层次和高度,从而产生重要的学术影响和社会影响。

2. 借鉴国外一流大学经验,优化大学领导团队顶层结构

笔者曾研究美国排名前20位一流大学正职校长的素质特征,结果发现美国一流大学校长中无论男女,均天资聪颖、早有成就;均有世界名校的求学经历,且为学界精英;均有重要的基层管理历练,履历丰富;校长来自文理学科各科,均有杰出的管理才能;均有国际学术交流经历,并以欧美经历为主。^[4]显然,未来我国一流大学校领导团队建设,在综合考察国情的同时也应遵循以上基本规则或现实条件要求,国家须从战略高度做好大学校长队伍建设的“顶层设计”,制订科学的可操作程序。一是从积极应对全球一流大学竞争要求出发,从战略布局角度把握重点大学校领导团队建设的方针、政策和措施,尤其要促进大学校长向职业化方向转变和发展。二是科学合理地确定大学领导团队的结构规模,包括在年龄结构、性别结构、学历结构、本校经历、留学经历、学科背景、性格结构、能力结构、党派结构等方面均应统筹考虑。三是适应一流大学特色建设战略强化校领导团队的特色化建设,形成有利于一流大学特色建设的校领导团队。四是加强对重点高校现有校领导团队的结构素质调整力度,如提高正职校长候选人素质要求,提高包括党委书记和副书记的候选人素质要求。五是更新选拔理念,开阔选拔视野,拓宽选拔范围,如实行重点大学领导全球招聘遴选制,使我国大学校

领导团队建设有国际来源渠道。六是实施换岗流动任职制度,健全重点大学学校领导国际国内流动任职的体制机制。七是加强对世界一流大学领导团队建设的理论研究,总结发现基本规律和新鲜经验,为进一步完善“顶层设计”提供参考依据。

3. 继续强化国际化选拔力度,建设学贯中西的校领导团队

自觉适应国际化趋势是重点高校建设世界一流大学的必然选择。国内外经验表明,国际化是选拔和建设一流大学领导团队的重要方法和途径。以近代中国名牌大学校长群体来看,很多是从国外留学回来担任大学校长的,如北大校长蔡元培、蒋梦麟;广西大学校长马君武等留学德国大学;东大校长郭秉文、清华校长梅贻琦、中央大学校长罗家伦、浙大校长竺可桢、南开校长张伯苓、复旦校长李登辉、厦大校长萨本栋、川大校长任鸿隽等留学美国大学;中大校长邹鲁、许崇清等留学日本大学;武大校长王世杰、云大校长熊庆来等留学法国高校。据学者研究,截止2010年3月我国第一批34所“985”高校校长中具海外学习经历的有30名,占总数的88.2%,其中在国外取得博士学位的校长有13位,占38.2%。^[5]前文统计发现,“C9联盟”高校110位校领导中,71人留学国外,占总数的64.5%。在2002—2012年间新任命的教育部部属高校26位校长中,拥有海外经历的比例在逐渐增多,其中2012年任命的大学校长中有海外经历的占2/3。^[6]应该说,我国高度重视大学校领导的国际化经历塑造,且取得了显著成绩。不过,一项关于34位“985”高校党委书记素质调查发现,有长期留学或访学经历的仅有4人,短期的有10人,甚至有20位党委书记没有留学或访学的经历,比例高达59%。^[7]显然,在未来我国高校领导团队中,加速提升国际化水平,仍然面临着重要的挑战和任务。可能的举措:将拥有世界名校求学经历作为重点大学校领导候选人的必备条件之一;确立“同等塑造”原则,进一步加强大学党委书记、副书记一条线的国外或海外受教育经历塑造;加强国际化培训力度,包括协调安排部分大学校领导

成员到海外一流高校从事兼职管理工作,增强一流大学管理经验;科学实施退出制度,使部分不适应形势要求的成员退出重点大学校领导团队。

4. 科学选拔大学领导团队,走中国特色建设道路

选拔一流大学领导、构建一流大学领导团队,是一项十分严肃的任务和事业。国内外大学莫不如此。由于历史、传统、文化等影响,欧美国家事实上已形成了三种较成熟的校领导选拔制度:欧陆制、英国制和美国制。^[8]我国大学校领导选拔得是否科学合理,是否能够赢得群众的信赖,校领导团队是不是令人信得过的有战斗力的团队,不仅对大学领导选拔组织是重大考验,而且是对党组织与群众关系的重大考验。笔者以为,在我国高校领导选拔问题上,应该遵循“顶天立地”的基本原则。“顶天”即要求选拔校领导须贯彻落实党的高级干部选拔政策,与上级组织保持方针、政策的高度一致,“立地”即要求凡经过选拔的校领导始终做到能全心全意、真心实意地听取群众的意见和建议。实际上,只有通过这种上下结合、上下把关、统筹把握,才能建设素质优秀、结构合理、战之能胜的校领导团队。2012年12月,《教育部公开选拔三所直属高校校长公告》(下文简称《公告》)明确指出,为深入贯彻落实党的十八大精神,按照民主、公开、竞争、择优方针,继续深化高校干部人事制度改革,拓宽选人用人视野,进一步完善具有中国特色的大学校长选拔任用制度,为高等教育事业科学发展提供组织保障,决定面向海内外公开选拔三所直属高等学校校长。《公告》规定三所大学校长选拔程序是报名、职业素养综合评估、面试和面谈、组织考察、决定任职人选等五个环节,其中将“具有境外大学校长、副校长任职经历,或境外著名大学现任院长(系主任)3年以上”作为一个选择性考虑因素。^[9]结合近年来校长选拔试点和改革实践来看,我国有关部门确实采取了更加积极的建设性态度,在选拔重点大学校领导时,既认真考虑贯彻落实党和国家政策的战略需要,又充分考虑促进我国大学自身建设的实际需要;

既切实考虑上级党组织的战略布局，也充分考虑广大师生员工的认可度和信任度。应该说，只要坚持这样的建设和改革方向，我们一定能够走出一条富有中国特色的成功的一流大学学校领导队伍建设道路。

参考文献：

- [1] [2] 郭鑫. 世界一流大学战略联盟 [M]. 北京：北京师范大学出版社，2011. 41. 43.
- [3] Jamil Salmi. 世界一流大学：挑战与途径 [M]. 孙薇，王琪译. 上海：上海交通大学出版社，2009. 67.
- [4] 耿有权，刘琼. 美国世界一流大学校长群体的素质特征及启示 [J]. 东南大学学报（哲学

社会科学版），2012，（6）：124-129.

[5] 姜朝晖. 大学校长国际化：中国 34 所“985 工程”高校的调查 [J]. 江苏高教，2010，（5）：37.

[6] 刘玉静，袁娜. 时代呼唤大学校长职业化 [N]. 中国教育报，2012-08-21（03）.

[7] 罗云，孙志强. 我国“985 工程”大学党委书记素质现状调查 [J]. 中国高教研究，2011，（5）：32.

[8] 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. 93-98.

[9] 教育部公开选拔三所直属高校校长公告 [EB/OL]. <http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s5744/201212/145075.html>. 2012-12-04.

（责任编辑 田晓苗）

On University Leadership Team Building of the C9 League Universities in China

Geng Youquan Di Jingjing

Abstract: It is particularly critical to build leadership in these key university in view of the great historical mission on the shoulder of the League of C9 Universities. By analyzing the quality source information including the scale structure, the age structure, sex structure, educational structure, international learning experiences, academic honors, discipline backgrounds of 110 members of leadership in the C9 League, we find basic experiences and main features of university leadership. We also put forward several suggestions for improvements according to the circumstances in China.

Key words: the league of C9 universities; world-class university; university leadership development