

# 高职院校校长职业化发展探究

文 / 田媿媿

**摘要：**高职院校校长是学校行政管理工作的核心，对学校的发展具有无可替代的引领作用，校长这一职位实现职业化转变是社会发展与教育发展的必然要求。文章从高校当前的“巨型化”发展使管理难度加剧、角色定位不明晰、职业任职资格制度不健全、缺乏专门的校长薪酬体系、缺乏系统的高校校长职业素质培训等方面，分析了高职院校校长职业化发展的阻碍因素，探讨了实现高职院校校长职业化发展的有效路径。

**关键词：**高职院校；校长职业化；校长薪酬体系

职业教育是我国教育事业中的重要部分，对国家与地方进行经济建设、促进劳动就业、完善社会服务等方面具有重要意义。职业院校在我国承担着培养专业技术技能人才的重任，是建设数量充足的高质量技术技能人才队伍的重要环节。现阶段职业教育体系建设要尽快适应经济发展方式，符合社会需求，提升发展理念，吸引行业企业参与，改进人才培养模式。随着职业教育纵深改革，高职院校规模日益扩大，管理难度日益增强，人才竞争更加激烈，高职院校校长面临的挑战与要求更加复杂多元。因此，作为学校管理者与领导者的校长必须实现职业化，具备较强的动态管理和组织能力、资源整合和执行能力、战略决策和规划能力<sup>[1]</sup>。

## 一、高职院校校长职业化发展势在必行

高职院校校长职业化，即高职院校校长职业向专业化和市场化方向发展。具体来说，是指高职院校校长不再是由政府任命的行政职务，而是充分融入市场环境，经过专业的训练获得职业技能认证资格，具备较高的管理经营高校能力，经过竞聘上岗的高级专业人才。

随着经济全球化发展，社会分工日益明显，高等教育同样面临全球化、国际化态势，在2003年国务院颁布的《中外合作办学条例》里，明确指出我国高等教育将逐步向世界开放，我国教育产业势必会受到国际资本的挑战，在与国际教育产业竞争过程中，高校校长的职业素养对于学校的发展至关重要。近年来，教育产业化是教育体制变革不可避免的问题，是发展的必然趋势。校长在我们传统认知里一直是行政领导岗位的代表，在教育的产业化发展中，将同样面临向职业管理岗位的转变。市场经济主张把人才作为资产进行配置，强调市场对人才配置的主导作用，为人才的自由流动和公平竞争创造了条件。高校在人才培养、社会服务、科学研究等方面肩负了重要使命，更加重视人力资源配置的效率和效益，高职院校在观念更新方面活跃度更高一些，可以在高职院校优先进行试点工作，推进高职院校校长由行政权力型逐渐向职业能力型转变。

校长作为一个学校的“灵魂”人物，是一所大学向前发展的引领者，校长的职业素质会对一所大学的发展产生巨大影响。国际名校之所以有名，不在于拥有多么宏大的

规模和多么先进的设施，而在于是否拥有先进的管理理念、办学特色和鲜明的时代特征。“领导”不仅仅是一个行政上的职务，更是一种职业，肩负着引领与管理双重职责，高职院校实施校长职业化，校长将以职业人的身份受聘于学校，全面负责学校办学和学校管理工作，相当于学校的全职管理专家，接受学校监督和考核，如此校长势必会更加专业地管理学校，以独立自主的办学理念，还学术以自由，使学校得到更好的发展<sup>[2]</sup>。

## 二、高职院校校长职业化面临的问题

衡量一个国家高等教育发展水平的重要标志是这个国家拥有世界一流名校的数量和质量，创建世界一流名校不仅是我国实施科教兴国战略的必然要求，更是提升国家综合国力的重要举措，大学校长职业化越来越受到国家各部门的重视。高职院校近年来稳步发展，为国家经济建设培养了大量的专业技术技能人才，得到了社会的认可，但高职院校管理工作的复杂性、琐碎性和个人精力的有限性，让身兼数职、多重身份的校长疲于应对，校长的职业化问题在管理工作中日趋凸显。

### （一）高校向“巨型化”发展加剧管理的复杂化程度

我国高等教育从1999年扩招至今，已经从精英教育阶段快速步入大众化教育阶段，伴随扩招，大学还兴起了合并之风，大学开启巨型化发展模式。合并之后的高校，部分组织机构更加臃肿、权责更加复杂、人员更加冗杂、办事效率低下，进一步增加了学校管理的难度。

### （二）校长角色定位不明晰

受中国几千年封建专制思想的影响，“学而优则仕”和“官本位”的思想，加剧了校长对自身的错误定位。不少校长依照行政职权管理学校，主持行政工作。由于校长是被上级行政部门作为行政官员予以委任，所以校长会很容易把自己当作上级行政部门指令的执行者，从而缺乏管理过程中的自主性。另外，高校校长大多具有教授、研究员、高级工程师等头衔，需要行政、科研、教学“三肩挑”，结果由于精力有限，容易顾此失彼。

### （三）职业任职资格制度不健全

当前高职院校在管理制度、人事制度改革方面相对滞后，

在校长的选拔过程中，直接参考国家行政单位的模式。虽然我国针对大学校长职业化有部分相关规定，但规定过于笼统，对校长的任职资格、任期、行政管理、实际经验、管理能力和遴选程序并未明确规定，甚至依然存在着大学校长终身制的现象，所谓的聘用合同只是走走场，考核也是流于形式，这样很容易造成部分校长违背教育规律，追求眼前利益<sup>[3]</sup>。

#### （四）缺乏专门的校长薪酬体系

我国高校校长没有专门的校长薪酬体系，总体来讲校长的工资标准偏低，其工资一般是按照行政级别或者参照教师职业技术职务工资标准，只忙于学校管理工作可能会导致校长的工资远远低于学校专职教师的薪资，所以不少高校校长会兼职学校的教学及科研工作，导致行政、学术一把抓，很难在校长岗位上专心致志地做好管理工作。

#### （五）缺乏系统的高校校长职业素质培训

在现代社会高速发展的今天，职业教育的发展与社会经济发展程度和人类技术进步有着重要联系，职业院校的发展要时刻与社会发展、人类技术进步“合拍”，尽最大努力与企业对学校专业设置和人才培养目标的需求相结合，因此高职院校更需要学习型校长，不断更新教育管理观念和技能，提高服务学校发展的能力。但我国目前对高职院校校长的职业培训并不系统，没有长期的培训实施计划，更没有专门负责校长培训的具体单位，非常不利于高职院校校长的职业化发展。

### 三、高职院校校长职业化发展路径

#### （一）转变观念，“去行政化”

我国一直沿用的是行政任命的校长制度，校长根据政府指令，对学校进行管理，但随着市场经济的快速发展，这一模式逐渐不能满足高校发展需求，受聘于市场专门负责学校管理工作的“职业校长”逐渐进入大家视野，像“职业经理”，高校校长开始有了逐渐从“职务校长”向“职业校长”转变的态势，这是中国高校校长职业化的必经之路<sup>[4]</sup>。要实现高校校长从权力本位向能力本位的转变，首先要转变把高校校长当作官员的观念，以高校“去行政化”为跳板，实现大学管理政校分开、管办分离，取消管理者的行政级别，采用市场化管理模式。

#### （二）构建开放式市场选聘机制

高职院校作为专业技术技能人才培养机构有自己的特点，既包括各类行政部门，又包括学院、二级学院、系三级架构，又要面临来自人才培养、科学研究和社会服务方面的挑战，这样的复杂机构需要更为成熟、理性的专业管理者。

高职院校校长需要具备教育科研素养、管理素养、经营素养与战略素养等，对校长的要求非常严苛，所以高职院校校长的遴选工作尤为重要。在校长遴选方面，可以采用市场聘任制度，既要看中其是否具有学者的头衔或者身份，更应看中其是否具备较高的个人素质，是否具有成为管理者的任职资格。因此，面对教育改革发展紧迫形势，抓紧制定国家级高校校长职业标准，实行校长资格证书制度，构建开放式市场选聘机制，遵循公平竞争、竞聘上岗的原则，对于大学校长职业角色的确立具有重要意义。

#### （三）健全激励和约束机制

美国哈佛大学教授戴维麦克利兰认为，具有强烈的成就需求的人渴望将事情做得更完美，他们追求的是享受争取成功的过程，满足于成功后个人的成就感。高职院校的校长在学历业务能力、个人素养等方面，普遍处于较高层次，往往对于自身发展有着更为强烈的成就需求。为提高校长在管理工作中的积极性，需要建立一套具备科学性和操作性的校长评价机制，采取合理有效的物质激励、精神激励和制度激励等，尤其是要让优秀的校长薪资远远高于一般教授的收入。另外，在进行激励的同时，也要对校长的权利进行必要的约束和监督，逐步完善职业化校长的内部与外部约束机制。

#### （四）建立科学的培训机制

科学的培训机制是促进职业院校校长的职业素质和专业能力发展的加速器和整合器。我们不能简单地将校长的学术水平等同于他的管理水平，出色的校长不仅是一位学术上的专家，更是一位教育大师和管理专家。面对高职院校的复杂性和变动性，校长不仅需要是一位卓越的管理者、成功的经营者，还要是一位优秀的学术领袖，角色的转换对校长的职业提出了更高的挑战。对高职院校校长及后备人选进行系统、科学和专业的培训，不仅有利于校长自身的提升，更有利于高职教育整体的长远发展<sup>[5]</sup>。

### 四、结语

陶行知先生说过：做一个学校校长，谈何容易！说得小些，他关系千百人的学业前途；说得大些，他关系国家与学术之兴衰。高职院校的长远发展与校长的教育理念息息相关，校长作为学校的领路人，对学校的发展起着至关重要的作用，需要校长全身心地投入到学校管理工作中，在教育改革多元化的今天，越来越快的社会发展速度和亟须改革的高等职业教育要求必须推进校长职业化进程，高职院校校长职业化是发展的必然趋势。

（作者单位：河南农业职业学院）

#### 参考文献：

- [1] 于颖，杨琳，甫玉龙.“双一流”背景下我国大学校长职业化问题探析[J].扬州大学学报(高教研究版),2020(04):12-17.
- [2] 于颖，蒋梓淇，刘净净.大学校长职业化研究述评[J].黑龙江教育(高教研究与评估),2016(08):49-52.
- [3] 秦绍德.关于大学校长职业化的若干思考[J].高校教育管理,2016(04):6-9.
- [4] 毛建青，侯春笑，张凤娟，等.中美大学校长职业特征的比较研究[J].江苏高教,2020(07):16-23.
- [5] 张洁.高校聘任制院长：制度张力与变革路径[J].黑龙江教育(高教研究与评估),2018(06):44-47.