



湖南大學校門

敢於顛覆潛規則的「職業校長第一人」

在港媒眼裡，湖南大學校長趙躍宇是內地高校敢於顛覆潛規則的校長，繼去年趙躍宇宣布任期內不申報課題、不帶研究生，引來掌聲一片後，北京師範大學新任校長董奇，也承諾「四個不」：不申報新科研課題；不招新的研究生；不申報任何教學科研獎；個人不申報院士。可見，趙躍宇或正在推動內地高校破實際存在的潛規則的一次革新！帶着想更深入了解這位敢於顛覆潛規則的校長的心願，我們專訪了趙躍宇校長。

記者（以下簡稱記）：最近，北京師範大學新任掌門董奇承諾「四不」，與去年您宣布的「兩不」本質上大同小異，有媒體稱您為「職業校長第一人」，是中國高等教育發展歷程碑上的大事，作為內地高校第一個「吃螃蟹」的人，至今您已掌舵湖南大學近10個月，能讓您談談這期間全心全意當校長的體會嗎？

趙躍宇（以下簡稱趙）：去年11月底我對師生作出的「兩不承諾」，引起很大反響，「一不小心就成為了第一」，正面評價非常多，也有不少質疑聲音，但我決不是在炒作。當時這個言論在媒體和社會各界引起巨大反響，可能也是社會各界對教育特別是高等教育特別關注，就像現在我們關注北師大董奇校長的「四不」一樣，這種關注，也是我們大學校長應該盡力辦好人民滿意的大學的動力和責任所在。

任校長前，儘管我已當了10多年的副校長，但大學校長肩上擔子分量有多重，現在才真正體會到。要管理好一個擁有30000多學生、5000多教職工的教育部直屬高校，真的不可能「一心二用」，精力有限，科研管理兩邊跑的確跑不太動。任北大校長時的許智宏說：中國的大學校長們很忙，忙得「確實感覺有些疲勞」。校長作為一個管理崗位，也是一個服務職位，要為全校師生服務。校長最關鍵的應該是確定學校的整體發展戰略，需要採取的教育部直屬高校，把精力放在這些方面。校長要以管理為主，當然也必須要有一些學術的基礎，這是做好校長的基本條件。現在做了校長，更多的還是要撐起校長的職責，如果要做學問，就一心一意當好教授、博導。

就任校長時，我說了「四個敬畏」，其中一個就是「敬畏學術」。因為只有對學術有一種敬畏感，才能處理好權力與學術的關係。這也是我提出「兩不」的基點。董奇校長說目前中國大學管理的難度和複雜程度前所未有，大學校長必須心無旁騖、全心全意地投入到學校管理工作中去，他要用「整個的心」去做「整個的校長」。這也是我的心聲。

我當初作出的決定，是我個人在湖南大學這種特殊環境下進行的選擇，不親自帶學生，是為了帶好全校所有的學生；不做課題，是為了全校的老師能夠做好課題。校長要首先改革自己，然後才能改革學校。學術與行政是難以取捨的單項選擇，還需要更為明晰的微觀制度安排來配合，既需考慮到個人的職業規劃和學術生涯，也需要讓「校長去學術化」不僅基於個人選擇，這是對個人負責、對高校負責，也是對中國的高等教育負責，高校管理改革，要從校長自身改起。我們要走的路還很長。

以「傳道而濟斯民」為己任

記：湖南大學是一所千年學府、百年名校。一走進湖大這座千年庭院就能感受到她強烈的文化氣場。在中共十七屆六中全會提出建設社會主義文化強國的背景下，有着悠久的教育傳統和深厚文化底蘊的湖南大學，您怎麼看待和處理大學文化的傳承與創新？

趙：我們常說大學需要文化，其實文化更需要大學。大學承擔着傳承文化、創新文化、引領文化的使命。現代大學的本質是文化的傳承和創新，大學的教育過程就是進行文化傳承和文化創新的過程，大學的育人效果不僅僅取決於課程學習，很大程度上取決於大學文化的薰陶和浸染。大學文化傳承與創新有雙重文化使命，一是建設好大學自身的文化，即大學文化；另一個是大學對社會文化的繁榮與發展作出貢獻。

湖南大學可以說是中國高等教育的活化石。大學的歷史不論是千年、百年，還是五十年，每所大學都有自己特定的歷史和獨特的文化傳統。如何把握現代與傳統、繼承與發展的關係，傳承歷史，如何傳承優秀的中華文化和優秀的辦學傳統，並與時俱進，在創新中求發展，是每所大學領導班子面前的重大問題。對於有着千年的辦學傳統的我們來說，這是優勢又是壓力，更是挑戰。

在建設创新型國家過程中，創新文化，大學責無旁貸。創新文化是大學文化的精髓，有生命力的大學文化一定是創新文化主導的大學文化。大學首先要建設好自身的文化，成為優秀文化的代表，創新文化的策源地。然而，由於種種原因，當前大學精神和文化卻面臨着十分嚴峻的挑戰。大學文化本應引領社會文化，現實反而是社會文化「綁架了」大學文化，大學文化日益庸俗化。必須加強大學文化建設，建立有利於創新人才培養的教育模式和激勵文化創新的激勵機制，堅定不移地守護好大學自身的精神家園。

從嶽麓書院一路走來的湖南大學，在文化教育與傳承上有着天然的優勢，但也有着更為重要的文化責任和使命。嶽麓書院更是一座文化的寶藏，從傳統的書院到現代的大學，正是通過文化不斷的傳承和創新，才使得這片土地成為湖湘文化的搖籃，從這裡走出一代又一代湖湘學子，以「傳道而濟斯民」為己任，影響着中國歷史發展的進程。傳承我國優秀傳統文化、吸收世界優秀文化、引領社會先進文化、堅持發揚中國特色文化，是文化強國戰略背景下高校文化建設的新任務。湖南大學要秉承傳道濟民、經世致用的教育思想和心憂天下、敢為人先的愛國精神，保持實事求是、自由開放、兼容並蓄的辦學風格，堅持社會主義辦學方向，高揚社會主義核心價值主旋律，做好文化繼承、吸收、借鑒、發展和創新的功課。

黨的十七屆六中全會吹響了建設社會主義文化強國的進軍號，大學應始終站在文化傳承创新的前列，以高度的文化自覺和文化自信，堅持文化育人和服務社會並重，科學謀劃大學文化的建設發展。湖南大學將自覺參與國家文化發展戰略，充分發揮文化高地對社會主義先進文化發展的引領、輻射和服務作用，為自身實現又好又快發展提供了有力文化支撐。

千年文化養育了千年學府，千年執著成就了湖南大學，在文

人物名片：趙躍宇，男，1961年9月生，湖南大學校長、教授、博士生導師。兼任國家自然科學基金委員會力學學科評審組專家，中國力學學會常務理事兼一般力學專業委員會副主任，中國力學學會《力學學報》、《工程力學》、《力學進展》編委、《動力學與控制學報》副主編兼執行主編。2000年經國務院批准為享受政府特殊津貼專家。

人物金語：校長要首先改革自己，然後才能改革學校。

圖／文：唐珍名 唐竟淳 伍均哲

化強國的大背景下，傳承創新中華民族的優秀傳統文化是高等學府的神聖職責和重要使命，大學文化，或者說大學精神，是一所高等學府的靈魂、源泉和動力，只有站在文化的肩膀上，我們才能走得更穩、更遠。

學校發展定位講科學不跟風

記：我們注意到，在國內不少高校提出建設一流大學目標的時候，湖南大學目前的定位是建設「綜合性、開放式、研究型大學」，並朝着高水平大學目標奮鬥。您能介紹一下學校未來發展的構思嗎？

趙：《湖南大學高水平大學建設發展規劃》早在新世紀初已經確定，即建設綜合性、開放式、研究型大學，希望通過「三步走」到2050年實現國際知名的高水平大學建設目標。目前我們正處在「第二步走」的開端，希望通過15年的努力，到2026年實現國內一流大學的建設發展目標。

經過「第一步走」的十年努力，學校已基本完成「第一步走」的各項建設發展任務，實現了由多科大學向綜合性大學、由教學研究型大學向研究型大學的「兩個轉型」，初步搭建起綜合性、開放式、研究型大學的基本框架，順利邁入了「第二步走」建設發展新階段。但總體上看，我們學科發展仍不平衡，學科整體水平還不夠高，師資隊伍還不夠強，研究成果水平還有待提高。所以我認為，目前，我們總體水平處於初級階段，仍處在爬坡階段。

對於未來學科的布局，一要考慮學校的現狀，二要考慮國家經濟社會總體發展趨勢，三是要注重形成自己的優勢和特色。這個過程中我們不能依賴常規的做法，必須加強前瞻性的戰略研究，以更為超前的眼光，着眼於國家戰略需求和國際科學前沿；同時，要尊重學科發展規律，要依託已有優勢的基礎學科去支持新興學科發展。像我們現在正在大力推進的生物學科建設正是出於這些考慮。

真正的開放式不僅僅是校園裡有多少種膚色，更重要的是教師學生能夠和國際上所有的其他文化有效融合和交流。真正的開放式不僅僅是能接受外來的先進文化，同時還要能向外傳播優秀的中國文化。培養學生的國際化視野和競爭能力首先要樹立高等教育國際化的理念，在此基礎上，注重課程體系、教學計劃、教學內容等設置上的國際化。多層次的國外交流也是開拓視野的重要途徑。學校已經在韓國和加拿大設立了孔子學院，並正在與意大利治談在我校設立傳播意大利文化的馬可波羅學院。

人才培養與科學研究是研究型大學兩個重要職能，這兩個職能的關係應該是相輔相成、互為促進與相互作用的。一方面，通過高水平的科學研究，促進拔尖人才的培養；另一方面，高水平大研究型大學吸引優秀人才來工作和學習，這些優秀人才聚集在一起，容易創造出高水平的研究成果。像大家熟知的哈伯大學、劍橋大學等世界一流研究型大學就培養出了大批諾貝爾獎獲得者，實現了科學研究與人才培養的良性互動與相互促進。學校還在最近開展的人事制度改革中，推出了教學型教師、教學科研型教師和科研型教師等分類聘用的方法，並將加快探索與國際通行做法對接的，以任務為驅動的教師聘用和薪酬分配制度，完善分類管理和評價，通過科學的體制機制，引導教師各盡所能、各得其所。

當前，「協同創新」已成為繼「211」工程、「985」工程之後提升我國高等教育發展的重大戰略，它更加重視國家重大工程項目為提高人才培養質量服務，更加重視高校學科整體實力的發揮，強調相近學科聯合對重大問題開展研究，為社會提供更多有意義的研究成果。我們應抓住這次機遇，使學校的整體實力和人才培養質量得到大幅度的提升，早日實現三步走的戰略目標。

人事制度改革獲教育部高度肯定

記：近年來高校人事制度改革的呼聲越來越高，我們發現自您主政湖南大學以來，一場悄無聲息的改革，正在湖南大學緊張、平穩、有序地進行，請您介紹一下這次「人事新政」的有關情況。

趙：湖大的改革，其實一直都沒停過。但這一次改革的力度之所以比較大，緣於3方面的背景：一是國家正推行事業單位改革，二是學校承擔了「深化大學內部治理結構改革」國家試點項目，三是存在的問題確實不少。大學內部治理結構改革是一個龐大、複雜的系統工程。現代大學制度不應該僅僅停留在行政機構的設置、人員

聘任、教學科研的管理等工作，更多的要和辦學理念和目標相呼應。我們應該以承擔現代大學制度改革試點的任務為契機，從國家需求這樣一個更高的層面重新思考學校在人才培養、科學研究、學科建設、人事管理等方面的工作，只有這樣才能找到建設綜合性、開放式、研究型大學的正確途徑。面對這項系統性、科學性、複雜性很強的工作，我們要做好攻難克堅的長期準備。同時，在內部治理結構改革的過程中，我們也要強調協同創新，改變以前各自為政的做法，充分調動學校各方面的力量，整體協調推進各項改革工作。

我們這次人事制度改革動了真格：建立「以質為主、以量為輔」的職責規範，實行教師代表作學術評價制度，不留用本校應屆畢業博士進入教師隊伍，只掛名不幹事者一律辭退，全體員工重新競聘上崗，規範領導幹部薪酬。2011年實施全員聘用制以來，共解聘22人，轉崗和低聘90人，辭聘23人，我們通過撤併職責、任務交叉的職能部門，合併體量小、或按二級學科設置以及學科互補明顯不足的學院，全校機關和直屬單位由54個減少至42個，學院由32個減少至23個。

首先是培育學術生態，優化學院結構。全校教學科研系列中，教師總數為1700人，但高層次人才偏少，博士比例儘管達到54%，但其中有23%是本校畢業的。學院結構不合理，長此以往，會造成學術上的「近親繁殖」，容易產生學術不公，難以形成優良的學術生態。2011年秋季開始，湖大人事制度改革全面提速，總的要求是「權力邊界清晰，職責利益對等，職業導向明確，學術生態優良，辦學治校從嚴」，目標是「建立與高水平研究型大學建設目標相適應、具有現代大學制度特徵的人力資源配置機制」。「培育學術生態，提高質量和水平」則是這次改革的出發點和歸屬。

其次是精簡機構，全員重新競聘上崗。第一步就是定編定崗。按照建立高水平研究型大學的標準，湖大到底需要多少人，設置哪些崗位？學校成立了由職能部門領導、學院院長和無行政職務的普通教職工代表共同組成的「編委會」，延請了校外人力資源諮詢專家進行行政崗位測算與分析，借鑒了世界一流大學教師崗位設置的經驗。經過反覆討論比較，確定和施行了學校機構設置新方案。此次整合的規模較大，全校機關和直屬單位減少12個，學院減少9個。改革前全校61個本科專業分布在32個學院，而現在只有23個學院了，學院設置過多，學科綜合性不強，資源共享程度不高，就會削弱學校宏觀調控力度，制約人才培養質量的提升。

學校崗位分為兩大系列5類崗位，即教學科研和管理輔助系列，5類崗位則是教師、研究人員、管理職員、其他專業技術人員、實驗工勤人員，兩大系列分別定編為2400人和1940人。所有人員根據崗位設置和自身條件，自己選報崗位。所有崗位聘用，由學校聘用工作領導小組統一審核批准，其中教學科研系列崗位聘用，則根據不同類別和層級，實行人長聘和有任期聘任。在此過程中，取消了以往一人多崗、雙重身份、待遇就高不就低的傳統做法，廢除了非教學科研機構領導幹部「雙肩挑」制度，強調了大學從業人員的職業化導向。

新一輪的改革進行還不到一年，還不能說有明顯效果，但改革的成效正在一點一點地顯現出來。

去年，全校新進教學科研人員54人，其中55%的人具有海外高校博士學位；本校200多名畢業博士生中，僅留用4人，這4名博士是學校扶持最優秀的在校博士生開展重大創新研究而預期留用，並經過嚴格考評才確定聘用為本校教師的。我帶的一個博士生，綜合考評排名很靠前，為從嚴要求——包括學生和自己，我硬是投了反對票。

改革後，學校教師隊伍發生了明顯的變化。學校原來的39位「雙肩挑」幹部，有31人選聘到管理崗，8人回到教師崗。教師為本科生上課的積極性明顯提高，教務處安排教學計劃過去是「排課的找講課的」，現在則是「講課的找排課的」。一些學院正在加緊策劃全英語授課，或擴大雙語教學。申報各種國家級項目的人數大幅度增加，不少對高級別研究課題從未問津的教師也躍躍欲試，如數學院一位女教授，以前沒想過要申報國家自然科學基金，今年主動申請了，為什麼？因為她必須努力按照教學科研系列崗位的職責嚴格要求自己，否則就可能被淘汰。

人事制度改革作為學校改革的切入點，還推動了學校內部治理結構的新變化，如依法從嚴治校、推進校務公開、健全行政權力與學術權力的協調系統等。教育部對我校的人事制度改革給予了高度的關注和肯定，目前正向全國介紹學校的有關做法。

△「千年學府」嶽麓書院
▷湖南大學校長趙躍宇