

以正确政绩观 引领高校办学逻辑转型发展

□ 文 / 吴素华 郭炜煜

摘要:当前,我国高校正处在从教育自身发展的“小逻辑”,走向服务现代化强国建设“大逻辑”的关键阶段,树立和践行正确政绩观是构成这一转型的思想根基与行动指南。立足教育强国建设,界定“小逻辑”与“大逻辑”的操作性内涵,剖析转型困境与政绩观偏差的深层根源,阐释正确政绩观通过方向校准、价值重塑、动力转换与评价检验驱动转型的内在机理,并提出重塑评价体系、重构资源配置、再造组织模式、优化治理结构的实施路径。

关键词: 正确政绩观; 高等教育; 办学逻辑; 教育强国

党的二十大报告将教育、科技、人才“三位一体”统筹部署,标志着我国高等教育已迈入以高质量发展为主题、以服务国家战略需求为牵引的内涵式发展新阶段。教育部部长怀进鹏指出,高等教育要“从教育自身发展的‘小逻辑’,走向服务现代化强国建设、服务人的全面发展的‘大逻辑’”。这为理解新时代高校办学逻辑转型提供了直接的政策语境和实践指向。这要求高校必须超越“就教育论教育”的思维定势与学科自我循环的认知局限,在社会主义现代化强国建设的全局中重新审视自身发展逻辑,推动办学范式从“小逻辑”向“大逻辑”的根本性转变。但受传统办学惯性影响,当前部分高校仍不同程度存在以量化指标为核心的路径依赖,将排名、论文、项目等显性成果作为衡量办学成效的主要标准,使办学重心逐渐偏离立德树人根本任务与国家战略需求。实现这一根本性转变,不仅需要高校办学理念、发展范式与治理体系的系统性变革,更有赖于政绩观的根本性重塑。习近平总书记深刻指出,“政绩观问题是一个根本性问题”^[1],是干部干事创业的“总开关”。正确政绩观问题是推动办学逻辑转型的思想基础,也是决定高校管理者如何理解发展、如何配置资源、如何评价成果、如何选择行

动的依据。只有树立和践行正确政绩观,才能从根本上纠正办学偏差,推动高校在教育强国建设中形成更加开放、更具战略性和更有贡献度的办学新逻辑。

■ 相关概念界定与转型困境

1. “小逻辑”与“大逻辑”

所谓“小逻辑”,是指高校围绕教育自身规律、学科发展基础、人才培养过程和内部治理秩序形成的自我发展逻辑,本身具有合理性。但当这种自我发展逻辑被封闭化、指标化和排名化之后,更容易异化为高校办学活动围绕论文数量、项目经费、人才头衔、学科评估分值等可量化的内部排名指标进行自我指涉式的运转。其操作性判定标准包括三个维度:一是评价单一,即主要以学科评估排名、学术排行榜位次、人才“帽子”数量等系统内可量化指标衡量办学成效;二是资源配置固化,即优先保障能够快速产出显性成果的领域,对长周期基础研究、人才培养等“潜绩”支持不足;三是模式封闭,即学科专业设置以自身积累为参照,科研重视学术圈内认可而轻视实际问题解决,产学研协同不畅。纠正这种办学偏差,并非否定学科建设、科研产出与学术评价本身的价值,而是对教育自身发展

“小逻辑”被异化为办学终极目标的批判性反思。当评价工具异化为目标本身，高校便陷入自我证明困境。

所谓“大逻辑”，是指高校立足教育的政治属性、人民属性、战略属性，以立德树人为根本任务、以国家需求为根本导向、以服务人民为根本宗旨，主动将自身发展置于教育强国、科技强国、人才强国建设坐标系中的办学逻辑。其操作性判定标准包含三个维度：一是评价标尺外在化，即以对国家战略的贡献度、对经济社会发展的支撑度、对人民满意度的实现度作为办学成效评价标准；二是资源配置战略性，即资源向国家急需领域、基础研究、人才培养关键领域倾斜；三是组织行为开放性，即主动对接国家战略需求，深度融入区域发展与产业升级，打破学科壁垒开展有组织的科研与协同育人。

“小逻辑”与“大逻辑”之间的张力，是教育在封闭化之后，与服务现代化强国建设、推动世界高等教育发展之间发生的制度逻辑的排序竞争。在封闭化运行状态下，论文、排名、项目经费的市场逻辑与学科评估、同行声誉的学术共同体逻辑上升为支配性逻辑，而服务战略需求的国家逻辑与立德树人的育人逻辑被边缘化。正确政绩观的功能，不是简单增加一项价值倡导，而是将价值理念转化为系统性治理机制，使国家逻辑、育人逻辑和人民立场重新成为高校办学的主导逻辑。

2. “小逻辑”的现实表征与深层根源

第一，制度经济学视角。封闭化办学惯性体现为路径依赖下的制度锁定。美国经济学家道格拉斯·诺斯指出，制度变迁存在自我强化机制，一旦走上特定路径便会自我强化，使路径依赖和锁定成为可能^[2]。高校在特定历史阶段形成的以量化指标为核心的资源配置模式一旦确立，便会凭借收益递增效应形成自我强化，同时产生高昂的转换成本，从而使办学行为陷入路径依赖式的制度锁定，难以偏离既有轨道。国际商业化大学排名、国内学科评估中的量化指标构成了外部制度环境，高校在资源依赖的压力下，不得不将排名规则内化为办学“指挥棒”，形成“为排名而排名”的封闭自循环。

第二，组织社会学视角。封闭化办学惯性是制度同构的产物。组织社会学领域的著名学者沃尔特·鲍威尔和保罗·迪马吉奥认为，在制度环境的多重压力下，组织会通过模仿、规范与强制机制趋于同质化^[3]。高校在资源竞争异常激烈的环境下，为获取合法性资源，竞相模仿顶尖大学的量化指标竞赛策略，导致学科建设、科研评价与人才培养的同质化。

第三，制度锁定和制度同构的表征。一是评价指标的功利化。部分高校将学科建设、科研产出等“显性指标”当作政绩主要来源，而将党的建设、意识形态引领视为“软指标”，“两张皮”现象依然存在。二是资源配置的短期化。资源集中于易产生短期成果的领域，“以学生为中心”停留在理念层面，教学为主型的教师晋升不畅。三是组织行为的封闭化。学科专业设置沿用“我有什么就开什么”的逻辑，与产业需求脱节；科研活动碎片化，成果转化渠道不畅，高校陷入封闭循环。

3. “大逻辑”构建的现实困境与转型阻力

教育科技人才一体化发展为高校改革发展提供了根本遵循与强大动力，推动高校办学逻辑深刻转型：教育强国建设要求高校回归立德树人本位，将学生成长质量、社会满意度作为检验政绩的根本标尺；科技强国建设倒逼高校打破学科自我循环，构建与国家战略需求精准对接的运行机制；人才强国建设则要求高校破除“唯帽子”的倾向，以人才自主培养质量、服务国家人才需求能力为核心政绩。

高校要从“小逻辑”真正转入“大逻辑”，表面看是制度调整，实际却是由于政绩观偏差带来的价值冲突与行为失序的纠偏。一是认知偏差，对教育“三大属性”的时代内涵理解不透。政治属性、人民属性、战略属性本是有机整体，但一些领导干部对其内在的辩证关系把握不到位，工作中容易被短期绩效牵着走，教育“三大属性”的要求难以转化为具体举措。二是制度惯性，评价体系的量化导向依然强势。在政策层面，虽在强调“破五唯”，但破后“立”什么、怎么“立”，仍是高校深感迷茫的现实难题。在广泛认可的非量化评价指标成熟定型之前，资源配置、绩效考评、社会认可等关键环节仍高度依赖数据，各项量化指标被习惯性沿用。

三是周期错配，干部任期与办学长周期存在“时间差”。高等教育是周期长、重积淀的事业，核心办学成效无法短期显现。但在考核驱动下，管理者往往更愿做任期内看得见的事，对那些需要跨任期坚持的系统性改革，难免缺乏足够动力。四是能力短板，战略落地和组织变革的本领不足。有的干部不善于把国家战略转化为学校的具体行动，也缺乏打破学科壁垒、推动协同创新的组织能力，使得战略对接常常止于口号。

■ 内在机理：正确政绩观驱动办学逻辑转型的作用机制

1. 方向校准机制：解决“为谁办学”的根本问题

高校并非封闭组织，而是嵌入国家、社会与市场共同构成的开放系统之中。当来自国家战略、社会需求与市场信号等各种压力作用于高校时，这些压力不会自动转化为办学行为，而是由高校领导干部进行筛选、解读与赋值——政绩观发挥着“认知过滤器”的作用。当过滤器发生偏差时，在信息不对称与目标多元条件下，以易于观测的量化指标替代难以测度的育人本分与服务国家使命，由此产生目标置换现象^[4]。正确政绩观通过重申教育的政治属性、人民属性、战略属性，把坚持党的全面领导作为首要原则，把坚持人民立场作为首要价值导向，把服务国家战略作为首要实践标尺，清晰锚定国家层面对高校办学的根本要求，引导高校将自身发展融入强国建设整体布局和中国式现代化全局，并以之校正办学航向、厘清办学方位，从本源上破解“为什么发展、为谁发展”的方向偏差。

2. 价值重塑机制：解决“何为政绩”的标准问题

“小逻辑”下高校的办学行为本质上是一种向外部发送内部信号的显示过程，即通过向外发送论文、排名等量化指标数据获取资源与合法性。这种信号机制在一定阶段有助于提高办学效率和培养竞争意识，但如果被过度强化，就会导致价值判断窄化，使高校把指标好看误认为办学有效。正确政绩观推动价值重塑，要求高校从发送内部可量化信号转向创造外部社会价值。这就使价值判断从内部循环转向外部校验，实现政绩衡量标准重构，即从“指标政绩”转向“育人政绩”、

从“短期政绩”转向“长远政绩”、从“排名政绩”转向“贡献政绩”。这种转向通过两个层面实现：在认知层面，将以“自我证明”为中心的组织认同重构为以“服务国家”为核心的使命认同；在规范层面，将评价标准从“做了什么”转向“贡献了什么”，推动办学成效主动接受国家战略需求与人民满意度的外部校验。

3. 动力转换机制：解决“如何转化为行动”的传导问题

按照正确政绩观的要求，通过干部考核、资源配置、教师评价、组织协同四个维度重构激励结构，以内部激励引导办学行为的主动转型。在干部层面，建立以“贡献”和“育人”为核心的长周期考核体系，加大潜绩权重，推行任期目标管理与长周期考核相结合。在资源层面，建立需求导向的配置机制，使资源向国家急需领域、战略薄弱领域、人才培养关键环节流动。在教师层面，深化分类评价改革，畅通教学为主型教师晋升通道，引导教师把主要精力放到教书育人、原创研究和社会贡献上。在组织层面，以重大任务为牵引整合创新力量，推动跨校际、跨学科、跨学院、跨机构协同攻关，实现从个体自发到组织驱动的动力转换。这种“选择性激励”使追求国家贡献成为高校的理性选择。

4. 评价检验机制：解决“何以见得”的验证问题

“小逻辑”评价体系是一种自我合法化的封闭回路，而“大逻辑”要求高校在开放系统中接受国家、社会、市场和人民的综合检验。正确政绩观通过构建质量导向、分类评价、长周期与多元主体参与的评价格局，实现赋能落地并接受检验。这实质上是将办学成效的检验权从内部排行榜移交至国家、社会、市场与人民手中，通过引入毕业生跟踪调查、用人单位反馈、重大技术突破等国家需求满足度指标，高校在开放系统中接受社会检验，从而将正确政绩观从价值理念转化为可验证的制度安排。

■ 实施路径：以正确政绩观塑造新的办学行为

1. 重塑评价体系：从量化竞争到贡献导向

建立以“贡献度”为核心的分类评价标准：研究

型大学应侧重原始创新能力与国家重大需求贡献度；应用型高校应侧重技术转移与产业支撑能力；地方高校应侧重区域经济社会发展适配度。推行代表性成果评价制度，基础前沿研究评价突出原创导向，以同行评议为主；社会公益性研究评价突出需求导向，以行业用户和社会评价为主；应用技术开发和成果转化评价突出企业主体与市场导向，以用户评价、第三方评价和市场绩效为主。探索长周期评价，对基础研究、青年教师成长与人才培养改革适当拉长评价周期，减少频繁考核带来的短期化冲动。

2. 重构资源配置：从封闭固化到战略适配

建立需求导向的动态资源配置机制，破除学科壁垒与资源固化。建立科技发展、国家战略需求牵引的学科设置调整机制和人才培养模式，对服务国家战略成效显著的学科增加资源投入，对低水平重复、与国家需求脱节的学科削减资源甚至撤销。强化资源配置的战略导向，优先支持关键核心技术攻关，对基础研究和原始创新给予稳定性支持；将资源向人才培养关键环节与青年人才成长倾斜，健全对青年人才的稳定支持机制与长周期支持政策。

3. 再造组织模式：从学科分割到任务牵引

打破学科分割带来的组织壁垒，构建以国家战略需求为导向的协同创新机制。以重大科技任务与国家战略需求为牵引，打破院系壁垒与学科边界，推动跨学科、跨学院、跨机构协同攻关。完善产学研深度融合机制，围绕区域主导产业与国家战略产业共建协同创新平台，畅通成果转化渠道。推进科教融汇、产教融合，优化课程体系与培养模式，破解人才培养与社会需求“两张皮”问题。在组织层面建立矩阵式管理架构，设立跨学科研究中心或任务制团队，使其拥有相对独立的资源调配权和人事权，从而真正实现以任务牵引代替行政分割。

4. 优化治理结构：嵌入政绩观运行内核

将正确政绩观的要求内化成为高校管理者的决策参照系，推动其从“系统内排名”强制迁移到“国家需求满足度”，并将这一治理机制嵌入高校的治理结构与决策流程之中。强化党委领导下的校长负责制，构建

国家战略与学校治理的传导机制，把教育强国建设要求转化为学校发展规划、学科布局、人才培养方案和年度重点任务。完善重大决策的战略咨询机制，在“三重一大”决策中设立“国家战略符合度”审查环节，将正确政绩观以量化与定性相结合的方式纳入中层领导班子考核。健全战略咨询与外部参与机制，引入产业界、地方政府与校友等外部力量参与学校发展战略研判。健全容错纠错机制，明确在服务国家战略与改革创新中因客观条件导致未达预期目标的容错情形，为敢于担当的干部卸下包袱，同时对追逐虚假政绩、损害师生利益的行为严肃问责。

高校办学逻辑从“小逻辑”迈向“大逻辑”，实质上是办学政绩观从内部指标证明向外部贡献验证的根本转换。近年来，国家对单一排名导向的审慎反思以及“破五唯”、深化新时代教育评价改革等系列举措的落地，正推动高等教育在服务国家战略的“大逻辑”中实现办学格局的系统性跃升。未来，我国高校亟须树立和践行正确政绩观，统筹协调学术评价与国家需求、显性绩效与隐性贡献、个体发展与整体战略等多重关系，持续破除路径依赖，实现办学格局的深度转型与内涵式发展，为教育强国建设注入持久动力。

参考文献：

- [1] 中共中央党史和文献研究院. 习近平关于树立和践行正确政绩观论述摘编[M]. 北京：中央文献出版社，2026:12.
- [2] 道格拉斯·C. 诺斯. 制度、制度变迁与经济绩效[M]. 刘守英，译. 上海：上海三联书店，1994：125-126.
- [3] 沃尔特·W. 鲍威尔，保罗·J. 迪马吉奥. 组织分析的新制度主义[M]. 姚伟，译. 上海：上海人民出版社，2008：72-78.
- [4] W·理查德·斯科特. 组织理论：理性、自然与开放系统的视角[M]. 高俊山，译. 北京：中国人民大学出版社，2011:68-71.

（作者单位：华北电力大学高等教育研究所）

【责任编辑：翟迪】