

大学校长的理想类型

王洪才

【摘要】 根据社会学家马克斯·韦伯理想型理论,大学校长可以分为学者型、管理型、协调型和经营型四类,他们分别适宜于不同层次的大学管理。根据这一原理选拔校长,才能使大学和校长各得其所,从而促进大学向高水平发展。

【关键词】 大学校长 理想类型 大学层次

【中图分类号】 G640 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1003-8418(2005)04-0010-03

【作者简介】 王洪才,厦门大学高等教育研究中心教授、教育学博士。福建 厦门 361005

社会学的重要奠基人之一马克斯·韦伯提出了理想型理论,该理论被社会学界公认为非常有用的概念分析工具^[1]。在对大学校长的素质分类中,我们也可以采用这一理论。一般而言,大学校长应该具备四种基本的素质:一是具有学术造诣,二是具有教育管理经验,三是具有社会政治活动能力,四是具有经营才能。尽管人们理想中的大学校长是素质比较综合全面的,但现实中每个人都有自己的优势发展区,并不能做到样样杰出。而那些突出的优势使他们更适用于不同类型和不同层次的高校。根据大学校长的素质偏向,我们可以把大学校长分成以下四个类型:学者型校长——指学术造诣非常精深的校长,管理型校长——指管理能力出众的校长,协调型校长——指社会活动能力非常突出的校长,经营型校长——指具有经营天才的校长。这意味着,在大学校长选拔过程中不能责备求全,必须量才使用。

—

在我国一般以学者型的校长居多,特别是重点大学。因为在人们的心目中,大学是高深学问的殿堂,自然应该是学者当家,也就是说应该是最具有学术造诣并有一定管理能力的学者来出任校长,从而代表学校的学术水平。我国有许多院士出任重点大学校长在很大程度上就是出于这种考虑。情况往往是,那些学术造诣非常精深的学者,他们由于非常专注于学术而忽视其他事物,因而

在管理方面是有所疏忽的,所以往往管理能力比较一般,在社会活动和经营等事项上也不突出。因此这类校长对于大学的意义更多的是一种象征型的,即这类校长在一定程度上代表着大学学术水平,标志着学术发展的高度深度。所以学者型校长的理想目标是成为大师。从管理上,他们对大学的领导往往是通过他对学问的执着追求的气质带动的,而不是通过他们的具体管理举措来进行的。学者型的校长一般非常平易近人,具有很强的民主倾向,反对教条主义和权威主义,倡导学术平等,民主对话,而不习惯于发号施令,这一点备受以学术追求为导向的大学的重视。可以想象,这类大学校长之所以能够保持对学校较好的领导主要依赖于比较成熟的大学办学规范和运行机制,大学已经形成了良好的传统,并且有一个比较高效率的行政队伍。一般而言,学者型的校长不必过问具体的行政事务,行政事务由主管行政的副校长负责。对于具体的学术事务,学者型校长也不必事必躬亲,而是由良好的教授会组织负责运转。这样,这类校长不必在行政事务和具体的学术事项上花费太多的精力,仍然可以发挥其在学术领域的领袖地位,并将这种学术风格转变成新的学术规范,发展学校的学术传统。

学者型的校长也具有一定的行政管理才能和社会活动能力,当然在学校经营事项方面也不完全是门外汉。学者型校长均具有这些方面的天

赋,只是他们不把这些事项放在中心位置,致使他们在这些方面的表现并不太突出。但他们凭借学术直觉能够了解这些方面的基本状况,并提出指导性意见,从而实现对学校整体领导。因此学者型校长并非一个单纯的专家,而是一个综合家,他们在学问上已经能够融会贯通,对各部门学问都具有很深的领悟能力,从而具有一种学术的穿透力,能够发表关于其他学问的指导性意见和具体工作的指导性原则。他们对学校的行政管理和学术事务管理就是通过对各种问题和现象的总体把握和提出指导性原则来进行的。因此,学者型的校长非常适合于对研究型大学的领导,因为研究型大学的内在追求与学者型校长气质是相类似的,对此类大学的领导就不是具体事务的管理,而是通过理念和精神的作用进行管理和引导的。当然实施这种领导风格的前提是学校已经形成了成熟的规范,并具备了良好的学术传统。如此,这类校长就不适合于正在创建过程中的研究型大学,因为这类大学的学术传统尚未定型,从而需要具有管理能力强的校长,因为这类大学要求校长在管理上有更大的精力投入,要有比较杰出的行政才干。这就是第二类校长,即管理型的校长。

二

管理型的校长更突出的是他的行政管理才干。他善于决策,善于调动大家的积极性,善于认识当前面临的问题和选择合理和有效的途径。换言之,这类大学校长善于分析大学发展面临的问题,能够认清大学的发展方向,从而能够选择正确的途径,调动大家积极参与学校的发展计划,最终使大学获得非常明显的进步。这说明这类校长在学问上综合性更强,特别是能够站在学术发展的全局上考虑问题,从而善于为大家指出一个正确的发展方向,进而赢得人们的信赖和尊重。这类校长的突出特点是有魄力、雷厉风行,思维敏捷,善于鼓动大家,语言和行为都很具有感染力。这类校长的理想目标是成为教育家。可以说,管理型大学校长的最显著素质特征就是各个方面的才干比较均衡,能够适应各方面的要求和应对各方面提出的挑战,这对于处于正在发展的大学是非常必要的。因此,我国建设世界一流大学更多的是需要这种素质比较均衡的大学校长,因为大学在成长时期面临的困难是多方面的、复杂的,更需要一种开拓能力。这样的校长具有很强的人格魅力,善于激励大家团结奋斗。所以这类校长最大的价值在于贡献出比较完备的学术活动规范,

对学校的运行机制具有创制作用,对学校传统具有定型作用。正因为这类校长在发展期的作用非常大,所以这类校长的价值是最高的,也是最难于寻找的^[2]。

管理型校长最突出的表现是具有实践智慧。这类校长具有自己鲜明的教育理念,并且非常善于将这些理念变成实践操作的方略,特别是能够根据具体的情况制定具体的对策,从而保持前后一贯的行动。这也是他的素质中综合性特点所决定的,因而这类校长善于全局性看问题,善于把握事物的关键所在,而且具有令人钦佩的人格魅力,在处事方式上比较灵活,不拘一格。在处理问题的方略上既表现出战略眼光来,同时不乏操作中的战术机动性。这类校长的意志力非常坚强,精力充沛,既能够率先垂范,也能够知人善任,善于指挥调度^[3]。所以在大学发展史上,这类校长的业绩是非常突出的,往往能够进入知名大学校长的行列,如哈佛大学的查尔斯·艾略特校长就是典型一例^[4]。

三

协调型校长最突出的特征是社会活动能力强,善于协调各方面的矛盾,善于了解各方面的社会需求并及时将之综合成一个行动方案。如果说管理型的校长的工作重点是开拓和创造的话,那么协调型的校长的工作重点就是善于将大学内部需要和发展基础与大学外部要求和提供的条件有机地结合起来,从而承担大学内外部关系沟通和协调的责任。越是在社会经济发展期越需要这种类型的校长,因为越是在这个时期,社会外部对大学提出的要求越是复杂和多样,越需要进行内外部关系的协调。大学发展需要外部资源的支持,而社会发展要求大学做出更大的贡献,并能够证明自己的工作绩效。在这种情形下,协调型的大学校长就应运而生了。

比起前两类的大学校长,协调型的大学校长在学术上成绩不是很突出,其最大的特长是在社会交往方面,这也意味着他具有语言方面的天才,善于进行沟通,社会知觉才能非常突出,洞悉人情世故,非常注意社会礼仪习惯,在行为方式上表现出灵活和不拘一格,善于赢得别人的好感和信任。这种特征容易使他为大学发展带来更多的资源,赢得大学内部人士的欢迎。协调型校长理想模式是社会活动家。我们知道,作为一个社会活动家一般都是非常善于言辞的,因此他们的讲演都能都非常出众,这种才能也使他们善于鼓动大家为

赢得外部的更大支持而工作,与此同时也极大地提高大学的知名度,为大学发展赢得更充分的资源。越是市场经济发达的社会,大学与外界的交流就越不可少,就越需要让社会了解大学,而社会认识大学的一个主要途径就是通过大学校长的活动能力表现出来的。大学校长在与社会各方面的广泛交往中使社会了解到该大学的工作职能和任务性质、大学的理想目标和大学所面临的困难,从而取得社会对大学形象的认同和各种资源上的支持。协调型的大学校长一般是公办大学的校长,因为大学的发展资源主要是向政府的各部门和委员会来争取的。

四

最后一类是经营型的校长。如果说协调型的大学校长的工作目标存在一定变数的话,而经营型的校长的工作目标是非常清晰的,即选择社会最需要的专业,为学校争取更大的生源,使毕业生最大限度地满足社会职业市场的需要。也可以说,这类校长是市场取向的校长,是依据市场需求来决定办学方向、投入教育资源。他的行为原则是由投入—产出之间的效益决定的,因此投入少、见效快、实用性强是这些学校的办学准则。经营型的大学校长主要适合于自主经营的大学,或国家投入非常少的大学。这类大学的主要资源是靠市场对其产品的认可来获得。因此,这类大学的资源往往是不稳定的,经常靠变化办学方向来迎合市场的需求,在投资策略上往往是中短期的,很少进行投资周期长的建设。因此这类大学校长也象办企业一样小心地经营着自己的大学,办学的经济效益是学校的首要考虑。所以在管理模式上常常是采用企业式的管理,我国目前几所非常成功的民办高校的校长基本上属于这种类型。

五

以上四类大学校长类型适合于四种不同的办学层次。就已经成熟的研究型大学而言,采用学者型的大学校长管理模式无疑是比较适合的。如果对已经形成较好学术传统和运行规范的大学,大学校长的过度作为就可能破坏学术传统,从而产生大学认同危机。因此,对于历史悠久的大学而言,校长工作重点是维护大学的良好学术传统,使学术活动规范与现实的学术需求相对接,而不是进行大刀阔斧地改造。

对于教学和科研并重的大学,特别是办学层次比较多,办学规模巨大的大学和要求学术上进行提升的大学,大学校长采取无为而治的做法显

然是不适宜的。这个时候需要强有力的大学校长,需要大学校长对于全局的把握和调度能力,并且引领大学向高质量、高水准方向发展。那么这个时候就需要管理型的校长。从教育史上可以看到,美国一批有名望的私立大学和州立大学的出现都得益于出现一批非常有作为的大学校长,从斯坦福、耶鲁、哈佛到加州大学、密歇根大学和威斯康辛大学,无不如此^[5]。

对于以地方服务为特征、办学资源主要依赖地方政府支持的大学而言,校长的主要工作是做好大学内部与社会各方面需求关系的协调。所以完成政府的计划任务并获得充足的资源是这类校长工作的主要目标。其完成任务的前提是认同外部提出的要求并转化为学校发展目标,采取更有效的策略完成任务目标。也就是说,这类大学的追求并非是学术性的,而是实用性,校长工作是策略性的而非战略性的,他更多的不是主张自己的意志,而是服务好内外部两方面的需求。所以他的工作更具艺术性,主要充当协调人的角色。

对于一切依靠从市场获得资源的高等学校而言,均以采用经营型管理最为适宜,必须以经营绩效作为大学办学成功的基础。校长的主要责任是关注投入资金的使用和预期的回报情况,而教学业务管理由擅长教学管理的常务副校长来负责。

如此可以看出,就办学层次而言,研究型大学宜选择学者型或大师型校长进行管理,教学科研型的大学宜选择管理型的校长,而教学型大学则适宜选择协调型的校长,对于职业类型和私人大学而言,采取经营型风格的大学校长进行经营管理为宜。当然这都是依据理想型理论进行的区分,而不具有绝对意义。实际上,大学校长的选拔模式不是唯一的,必须根据大学发展的需要进行选择适合的人选,单一的选拔模式不利于多种类型和多种层次的高校系统的成长。

【参考文献】

- [1] [英] 安东尼·吉登斯. 社会学 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2003.
- [2] 刘道玉. 中国怎样建设成世界一流水平的大学 [J]. 高等教育研究, 2003, (2).
- [3] 陈闰晋, 等. 试论中国大学校长的理想模式 [J]. 高等教育研究, 1987, (4).
- [4] 蒯昕. 从哈佛到斯坦福 [M]. 北京: 东方出版社, 1999.
- [5] 蒯昕. 漫步美国大学 [M]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学出版社, 2000.

(责任编辑 江彦)