

# 校务经营型大学校长角色特征摭论

■ 邓小红 张 涵

**摘要:**随着高等教育管理现代化进程的加速,尤其是进入21世纪,高等教育管理日益复杂化、多元化综合型大学越来越成为大部分的高校的发展目标,校务经营型大学校长应运而生。文章对校务经营型大学校长的特征作一简要分析。

**关键词:**校务经营型;大学校长;特征

**作者简介:**邓小红,男,江西省学生资助管理中心副教授(江西南昌 330046);张涵,女,厦门大学教育研究院硕士研究生(福建厦门 361005)。

—

纵观各主要高等教育国家的基本特点,按照高等教育发展的基本历程,我们可以把大学校长的角色粗分为三种类型,即:学术象征型、教学行政型、校务经营型。大多数国家传统的大学校长多以学术象征者的角色出现具有突出的学术水平和学术成就,享有崇高的威望。在校内,他是师生们的学术领袖和表率,即所谓“博学首领”;在校外,他是大学学术水平的代表,文化的象征。因为职位本身并没有赋予他相应的权力,所以,这类校长对学校而言主要是起象征作用和礼仪作用,象征大学学术所达到的高度,令社会瞻仰。学术象征型校长对大学的影响力总的来说是个体性的而不是体制性的,比较典型的是德国。20世纪70年代以前的德国大学,校长一直由德高望重的教授担任,任期一般一年,轮流“执政”。一些大学干脆指定最年轻的教授当校长,实际权力还不及身兼讲座主持和研究所所长的教授。至于学校的具体行政事务,则安排“公务员”或“行政主任”去处理,无须校长本人劳心费力。这样,我们就不难理解有些大学(如法国的大学)为什么不设一校之长居然也能够运转自如。

随着大学规模逐渐扩大,要求校长担负起统筹与协调责任,于是,教学行政型校长也就应该而生。教学行政型校长的权力主要集中于教学领域,诸如教学计划的审批与监控、教学制度的修订与执行、教学人员的聘任以及有关人财物力的调配等等。总而言之,他要对院系和下属部门进行管理,保持学校教学和其他工作的正常运行。

校务经营型校长,是近几十年来高等教育急剧扩张的产物。如今的大学,尤其是综合类大学,规模庞大、功能多样、人员众多、结构复杂、耗资巨大,已成为现代社会中的庞然大物,并与外部世界保持着千丝万缕、相互依存的

复杂联系。校务经营型校长与教学行政型校长的区别,主要是在职责范围和工作方式上。校务经营型校长“经营”的校务,就校内而言,既有教学和科研事务,还有经济、生产、生活、福利、治安等。管辖的部分,不仅仅是院系,还有行政职能机构、工厂、医院、旅馆饭店乃至派出所等等。就校外而言,既有对外宣传推销“产品”,又有与政府及社会各界的公共关系,更有更艰难的办学经费的筹措。校务经营型校长的工作方式,还要大量地运用企业家惯用的协商、谈判、公关经营手段。因为不如此,校长就不能维持学校的平衡,无法保证学校与社会的和谐共处。

## 二

大学校长的角色由学术象征型向校务经营型转变,多少会引起人们一些疑虑:校长学术水平的降低会不会削弱他们对学校的领导能力?非学者出身的官员转任大学校长会不会削弱“教授治校”的传统?会不会导致外行领导内行?类似的疑虑实际上涉及两个关系,即学术水平与领导能力的关系以及“教授治校”与教授当校长的关系。

校长治学能力与治校能力的关系,是一个复杂的领导管理心理学问题。在学术象征型校长那里,很显然,校长的学术水平越高,其象征性作用就越突出,因而“领导”能力也就越强。但是,作为校务经营型的校长,如果具备很高的学术水平固然可嘉,然而,学术水平的重要性已经退居其次。这时,对校务经营的成败起直接作用的,是校长的组织能力、协调能力、公关能力、判断能力和决策能力等综合素质能力。

在校务经营型时代,校长的领导水平对于大学的发展起到举足轻重的作用,选择校长也常被认为就是选择学校的未来。那么到底需要具备哪些素质与才干才能胜

(下转第84页)

在校学生人数平均的教育费用逐步增长。”但现实是,长期以来一些地方财政性教育投入严重不足,从中央政府到地方政府没有因为财政性教育投入不足而被追究的先例。另外,我国教育法律规范由于条文简单、原则性强、可操作性差而形同虚设,因而必须加快制定《教育投入法》,将保证教育财政性拨款的增长比例、保障机制、救济手段和违法责任明确具体化,真正做到依法治教。

再次,大力促进教育投资多元化,实现教育资源的合理配置。我国目前城乡教育、区域教育发展极不平衡,要实现教育的跨越式发展,必须在保证政府对教育的财政投入的前提下,通过完善立法,鼓励私人资本投资教育,鼓励各类组织机构、企业和个人捐助教育。因此,我国

应尽快制定《教育投资法》,完善《公益事业捐赠法》,实现教育资源的合理配置。通过公立教育和民办教育(包括中外合作办学)的平衡协调发展,增加教育提供的数量和公民对教育的选择空间;通过公立教育和民办教育(包括中外合作办学)的公平有序竞争,提高教育的品质。只有这样,才能真正在全民意义上实现教育平等权。

参考文献

[1](美)布鲁贝克. 高等教育哲学[M]. 北京:浙江教育出版社, 2002.  
[2]MELINDA GISH.Head Start: Background and issues[EB/OL]. [2005-06-07].http://kuhl.house.gov.

责任编辑:武杰

(上接第 42 页)

任繁重而复杂的校务?有人说,如今的大学校长“非伟人不可”;也有人戏言校长“得有总统之才”,因为他日理万机几乎与总统无异。在美国,人们期望大学校长成为学生的朋友,教职员的同事,校友会的可靠伙伴,站在校董们一边的明智稳健的管理者,能干的公众演说家,同基金会和联邦机构打交道的精明的谈判人,同州议会交往的政治家,工业、劳动及农业界的朋友,同捐款人进行交涉富有辩才的外交家,教育的优胜者,各专门行业(尤其是法律和医学)的支持者,新闻发言人,地道的学者,州和国家的公仆,歌舞和足球爱好者,正派人,好丈夫,好父亲,教会的活跃成员。总之,他必须享受航空旅行,参加宴会,出席公众的纪念活动。大学校长应当是:既坚定但又不失礼貌,对别人敏锐,对自己迟钝,既看到过去又能展望未来,而且牢牢地扎根于现在;既富有幻想又明智稳重;既和蔼可亲又深思熟虑;既深知金钱的价值,又承认思想无法用钱买到;既勇于幻想又谨慎从事;既是个有原则的人又能大胆作为;既有广阔的视野又能有意识地寻根究底;既是一个善良的社会人员又毫无畏惧地批判现状;在不过于伤害别人的感情的情况下追求真理;当政府的政策尚未反映到学校时,他就是这些政策的传播者。

然而,在校务经营型时代,校长要把资源实现最大经济效益化和效率化,就必须发挥他的影响力。作为校务经营型的校长,由于所涉及的管理领域广,发挥各个部门的积极性将是校长的领导艺术与智慧。校长作为一个领导者、管理者,自身的素质决定了他们的影响力,并由领导者的心理反应表现出来。这种影响力,一部分是由领导者掌握的权力而产生的,即权力性影响力,后者则属于非权力性影响力。其中非权力性影响力尤具有特殊意义。

在学校里,不仅“生产者”是人,“被生产者”——“产品”也是人,心理因素更普遍地起作用,心理因素对学校管理成功与否影响更大,因而非权力性影响力的作用更大。非权力性影响力是由校长高尚的道德产生的。校长的人格、观念对隐性文化建设起关键的作用,他们的人格、

观念本身能成为一种文化力,一旦融于学校传统便会具有很强的惯性,人们会在这样文化的感召下,充分发挥各自的聪明才智,不断地为大学事务发展而努力,从而实现在校务经营型的大学管理中的最大效益化。

重视非权力性影响力的校长在管理过程中既使其人格、观念发生作用,又在管理过程中进一步锤炼了人格、提炼了理念。同样,他们的人格是其内在之物,他们的出发点不是做给人看的,不是用于显示的。他们的人格是其内在之物,他们的出发点不是让人模仿,当他们发觉师生有意模仿时,他们会更检点自己,会更努力工作。

三

综上,校务经营型的大学校长有如下特征。

首先必须是名副其实的教育思想家,具有自己独特的教育思想和信念。而且多才博学,聪明能干,睿智务实。还得有现代管理科学、科学学、教育学等学科的知识,因为这些更有助于启迪领导者的敏锐思想,有助于做出科学的决策。他们还必须不满足于前辈们的成果,勇于改革和创新。最后他们求贤若渴,爱才如命,善于发挥自己的魅力和非权力性影响力的外扩性,充分发挥全体员工的聪明才智。

在当代,国家的现代化,高等教育的大众化和普及化,世界经济的全球化和知识社会化,导致各国的高等教育进入校务经营型时代,大学担负着新的使命。新时期的多元化综合型大学校长必将肩负起改造“未来之社会”的重任,高歌猛进,续写高等教育辉煌篇章。

参考文献

[1]潘懋元.高等教育学讲座[M].北京:人民教育出版社,1993.  
[2]Clark kerr.大学的功用[J].陈学飞等译.南昌:江西教育出版社,1993.  
[3]Clark kerr.The Uses of The University, Harvard University Press,2001.  
[4]李泽畴等.我国巨型大学的管理与组织模式研究[M].厦门:厦门大学出版社,2005.  
[5]张楚庭.学校管理心理学[M].北京:警官教育出版社,1998.

责任编辑:肖第郁