

【编者按】

大学管理是一门科学,也是一门艺术,更是一种文化。大学管理的核心是推动事业发展,是各种要素和资源的统筹兼顾,协调运行。大学间的激烈竞争,很大程度上取决于大学管理模式的改革和创新。本期《高教参考》围绕大学管理选编了有关资料,供大家参考。

大学的使命与文化内涵

英国诺丁汉大学校监 杨福家

0 前言

上海有一位中学特级老师于漪,她说过这样一句话:“做了一辈子的老师,一辈子学做老师。”笔者可以类似地说,“与教育打了一辈子交道,一辈子学习教育”。真正开始把教育当作一门科学来研究,那是从1993年当了复旦大学校长以后才慢慢开始的。从2001年开始,担任了英国诺丁汉大学校长(Chancellor,又译校监)。近距离的观察与几年来的实践迫使笔者不断地思考、不断比较、不断学习。本文就是一篇学习体会。

1 大学的使命

1.1 什么是大学的使命

先介绍两所世界一流大学。首先来看耶鲁大学,属于世界最顶尖大学之列,连续几年在美国大学排名中位居第三位,紧跟普林斯顿大学与哈佛大学。它成立于1701年,现有学生总数为11454人,其中大学生(耶鲁学院)5311人,研究生(文理研究生院)2678人,专业学院学生(医学院,法学院,音乐学院等11个学院;均在大学毕业后进入)3465人。耶鲁大学的使命是什么呢?该校在创立的时候就有一个建校使命:为国家和世界培养领袖。耶鲁大学是布什、克林顿等五位美国总统的母校。至今为止,这所大学已培养了530名美国国会议员,还为墨西哥和德国培养过总统,为韩国培养过总理,为日本培养过外交部长等,很多一流大学杰出的创校校长也毕业于耶鲁大学。最近几年,英国牛津、剑桥大学,美国的麻省理工学院(MIT)、杜克(Duke)大学等世界名校的校长均出自耶鲁!

随后,耶鲁大学又提出了它的基本使命:保护、传授、推进和丰富知识与文化。初看耶鲁大学的基本使命,似乎只是词语的堆砌,但是仔细品味,就能了解,假如使命只有“传授知识”,那么它就对美国近4000所大学与学院都适用;若加上“推进和丰富”,只有3%的大学能够胜任;再加上“文化”

两字,就只剩1%;至于能够涉及“保护知识和文化”的,只怕不足千分之三了。耶鲁大学所拥有的世界最好的稀有图书馆资料馆,正是承载着这样的使命,它保存着世界上仅有的一些孤本图书资料。总之,大学的使命要有差别性、要有特殊性,如果一所大学的使命什么学校都能用,那么它就没有特色,就不可能在社会上有它的地位。

再看另一所世界顶尖大学——加州理工学院的使命:“通过教学与科研相结合,扩充人类知识与造福社会。作为一个单一的学院,它在交叉学科的氛围中,研究科学技术中最富有挑战性的基本问题,同时教育一批杰出的学生成为社会上富有创造性的成员。”这里虽然没提到大学文化,并不是说加州理工学院没有文化,只是侧重点有所不同。加州理工学院不叫大学,叫学院,规模很小,2005年全校教师和研究员共386名,大学生、研究生共2172名。该校在建校时董事会就规定:不管什么人做校长,都不能扩大他的规模。同样,前面已经论述了加州理工学院的使命“通过教学与科研相结合,扩充人类知识与造福社会”。正是在这种文化内涵影响下,加州理工学院出现了32个诺贝尔奖、31位得主,为丰富人类知识宝库做出了巨大贡献。而且,除了32个诺贝尔奖,还有一大批没有获得诺贝尔奖的杰出校友,其中包括我国的物理学元老周培源,1928年在该校获博士学位;中国原子核子物理的奠基人赵忠尧,1930年在该校获博士学位;中国遗传学的奠基人谈家桢,1936年在该校获博士学位;我国著名科学家钱学森,1939年在该校获博士学位。所有这些大师奠定了加州理工学院在世界上的地位。虽然它自称学院,不叫大学,但它在航天航空、生命科学和物理学三个领域,是世界一流中的一流!小学校,做大学问,就是特色!

而且,不同使命确定了不同的办学措施。例如,耶鲁大学招生关注学生中的“小领袖”以使他们中

间会出现领袖;加州理工学院更关注能耐得住寂寞、能坚韧不拔解决难题、心理素质好的学生,特别欣赏有音乐爱好的学生。

1.2 完成大学使命的四个基本要素

原清华大学校长梅贻琦早在1931年就说过:“一个大学之所以为大学,全在于有没有好教授。孟子说‘所谓故国者,非谓有乔木之谓也,有世臣之谓也’。我现在可以仿照说‘所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也’”。梅贻琦讲这句话的背景是1931年清华大学的建设基本完成的情况下,学校已把重点放在引进大师上,而不是过多地关注房子。尽管当时梅校长并不是在全国论述一流大学的要素,但他的观点对于一流大学所需的要素很有见解。其实一所大学只有大楼与大师是不够的,笔者认为还应有“大爱”。耶鲁大学校长 Richard C. Levin 从诺贝尔奖得主 James Tobin 的文章中引出了实现大学使命的基本要素:

第一,要有有形资产(tangible assets);

第二,要有人力资源(human resources);

第三,要有文化内涵(internal culture)。

有形资产不仅包括大楼,而且还有设备、图书等等。同样,人力资源也不仅仅指大师,还有学生和管理人员,一所大学若没有优秀的学生,是成不了一流大学的。大学文化中重要的一条就是大爱,对师生、对社会的关爱。其实,一所大学要成为一流大学必须有一流的文化环境,既包括内部文化,也包括外部文化。除了以上三条,还应有一条,就是办学体制:保证大学由教育家办学,具有自己独立的思考,自由的表达的自主办学权。保证依法自主办学,实行民主管理。

这四个条件是相互关联的,而不是孤立的。

譬如,大学应是一个智力环境,只当这个环境充满大爱时,它才能吸收天才,留住天才;天才包括优秀学生优秀教师。优秀教师会吸引优秀的学生,优秀学生也会吸引优秀的教师。当然,要吸引世界优秀的老师、优秀的学生,还必须有足够的财力;要让教育家独立自主办学,除了有政府资助外,还必须要有非政府的资助。为些,要成为世界一流大学,必须有一个良好的外部文化环境:一方面,大学为社会服务,另一方面社会必须具有乐于资助教育的文化。在大学里造大楼,就应有大学文化;应有利于学科交流,有利于师生互助;在今天,更应急国家所急,做节能减排的标兵!寻找天才,为优秀教师和学生造大学!而不是为造标志性建筑,为

创政绩而造大楼。

1.3 使命不明确、没有特色的学校是没有前途的

普林斯顿大学,连续八年在美国大学排名第一。哈佛大学过去三年曾和他并列第一,但最近二次又落于其后,原因在于普林斯顿大学有两个指标超过了哈佛大学。第一,50人以下的小班比哈佛大学多;第二,校友的回报比哈佛大学多(回报不只是钱,回报更是一种感恩之念,从一个侧面体现了学校对这些校友在校时、离校后的关爱)。有些人认为一流大学研究生数量一定要超过大学生,一定要有医学院,一定要是综合性大学。这些话对于普林斯顿大学都不适用。普林斯顿大学目前仅有7334名学生,其中4918名大学生,2416名研究生;2006年该校仅授予277个博士学位,373个硕士学位(其中151为最终硕士学位,即暂不认下一个学位);全日制学生与全日制教师之比5:1;而且没有医学院,也没有法学院与商学院(目前中国,名列前茅的一流大学几乎都有商学院、医学院和法学院);研究生也不过是学生总数的30%。但普林斯顿大学绝对是世界顶尖的大学。它伟大在哪里?除造就了25位诺贝尔奖得主(其中17位属物理学)和12位菲尔兹奖得主(数学界的诺贝尔奖;美国共24名,名列第二的法国共11名),特色鲜明之外,就是校园中那种自由又宽容的学术氛围。办学要有特色,特色文化就好比餐馆中的王牌菜。我很欣赏中国科技大学的“王牌菜”——量子信息,在中国其他高校很少能在这些方面和他们媲美,这就是他们的特色。

有没有特色可以说是能否成为世界一流大学的必要而充分的条件(即世界一流大学都必定的特色;只当一所大学有了特色,它才有可能成为世界一流大学;这里的定义与数学中的有点不同)

然而,中国很多高校缺乏特色。2006年温家宝总理召开了四次关于高等教育的会议,他谈到了三个忧虑:第一,现在中国之所以没有完全发展起来,一个重要的原因就是没有一所大学能够按照培养科技发明创造人才的模式去办学,没有自己独到的创新,培养不出大师级的杰出人才;第二,高等院校的办学质量问题;第三,高等院校如何办出自己特色?

上面提到大学要有特色,其实,各国的高等教育都应有特色,例如,美国高等教育的特色之一是,在大批社区学院。高中毕业生进社区大学后,可以在经历二年博雅教育后再转入大学继续深造,也可

以在本校选择技术课程后毕业就业。学生也可一进入社区学院就选技术课程,读二年或四年后毕业。灵活性就是它的最大特色。

2 大学文化的内涵

2.1 什么是大学文化

大学不仅仅是客观物质的存在,更是一种文化存在和精神存在。大学的物质存在很简单,仪器、设备、大楼等等。然而,大学之所以称之为大学,关键在于他的文化存在和精神存在。大学文化是追求真理的文化,是严谨求实的文化,是追求理想和人生抱负的文化,是崇尚学术自由的文化,是提倡理论联系实际的文化,是崇尚道德的文化,是大度包容的文化,是具有强烈批判精神的文化。大学文化体现的是一种共性,其核心与灵魂则体现于大学的精神。

作为大学精神象征的校训,是学校历史和文化的结晶,是学校办学理念集中的体现,也是对学校特有的文化内涵的一种简练表达。一家报纸曾对“你认为中国哪个大学的校训最好?”做了调查,4762人进行了投票。结果清华的校训“自强不息,厚德载物”得了54%的选票,获得第一名。“自强不息”反映了中华民族的精神,也被作为很多中国大学的校训。2006年胡锦涛主席在耶鲁大学发表演讲时也引用“天行健,君子以自强不息”这句中国千古传世名言来讲述中华民族历来自强不息,开拓创新的精神。过去五千年,中华民族之所以生生不息,历经挫折而不屈,靠的就是这种发愤图强、兼容并包、与日俱进的精神,改革开放以来所取得的一切成绩也是这种精神的生动写照。复旦大学的校训“博学而笃志,切问而近思”获得第二名。李政道教授特别欣赏每句话中的第二个字:学和问。学问就是要问问题,而不是答问题。然而,我发现我们国家与西方有很大的文化差异,英美的家长看到小孩从学校回来问他的是:“你今天提了几个问题?”我们的家长问:“你今天考了几分啊?”而且有一次我看到,有一个人上班的时候非常不高兴,我就问他:“你今天怎么了?”他说:“气死我了,我女儿考了99分”。我说:“我搞物理的,差一分,误差1%,达到了国际水准啊”。他说:“差一分能进复旦大学吗?”我无话可说。我们现在的考试制度是非常严格的,这也给我们的大学文化带来了深刻影响。爱因斯坦曾说过:“我没有特别的才能,只不过是喜欢刨根问底罢了”。美国的氢弹之父泰勒进实验室都要问问题,每天至少提十个问题。但

是往往有八九个问题是错的,而他的伟大创造就是在那一两个问题上。20世纪最伟大物理学家之一玻尔曾说:“没有愚蠢的问题”。2500年前提了个问题“世界是怎么组成的”,它标志着自然科学的开始。所以青年人要勇敢的提问题,没有问题是没问题的。这应该成为我们大学文化内涵重要的组成部分。问题提得多了,会形成辩论。复旦大学学生辩论队在1993年在国际大学辩论赛上,荣获冠军,体现了校训的精神。辩论实质上是一种逻辑的训练。古希腊已经有完整的形式逻辑理论,他们中世纪的教育要上一年的辩论课,实质是逻辑课。而中国在历史上不重视逻辑思维的训练。杨振宁教授在2004年作报告时讲了一句话:“《易经》对中国的科学发展很不利。”他说,其中一点是不讲演绎论证。《易经》归纳了很多社会现象、自然现象,但没有严谨的演绎和论证。(参见报刊文摘2008年10月17日,A03版,摘自《名人传记》第10期,作者袁传时)。杨玉良教授认为,“缺乏以严密的逻辑推理和论证为特征的数学哲学精神,是无法催生现代科学的。”这是中国现代科学不能发展的主要原因(见杨玉良,《也谈李约瑟之迷》,《科学》,第60卷,第5期,2008年9月,第20页)。

2.2 大学文化是追求真理、严谨求实的文化

哈佛大学的校训就一个单词:truth(真理;有人把它译为:让真理与你为友)。追求真理,而不迷信权威。大学文化是追求真理的文化,严谨求实的文化。不久前,我曾遇到刚辞职的哈佛大学校长,他说他卸任财政部长,担任哈佛校长时,一位刚进哈佛、一直对经济感兴趣的新生对他说:“我一直在跟踪你发表的数据,发现你的数据有错误”。一个新生可以对校长说“你错了”,这就是哈佛的文化:思想胜于权威。如果一个大学拥有这样的文化,那他就有可能成为世界一流大学。耶鲁大学校训:light and truth(光明与真理)。胡锦涛主席2006年4月21日在耶鲁大学演讲时说:“耶鲁大学的校训强调追求光明和真理,这符合人类进步的法则,也符合每个有志青年的心愿”。华盛顿大学的校训是“通过真理取得力量”。这些校训都使用了真理两字。然而,在我们国家现在的大学里,出现了很多造假的事情:作弊现象屡禁不止,学术造假屡见不鲜,申报信息弄虚作假等等。同样,我做校长的时候最感到脸红是什么呢?是收到美国大学的来信,要我说明他们收到的同学的成绩单是真的还是假的,这是专寄中国的询问信。另外,还有中国留学生申请

不到信用卡的事情。我到英国感到很自豪,因为我是第一个在英国担任校长、戴上金边帽的中国人,但是很快我就感到脸红了,中国留学生告诉我:“我们向英国银行申请信用卡,申请不到,因为中国学生屡有不良记录,所以他们一律不给”。2005年的教师节,温家宝总理引用陶行知的话“千教万教,教人求真,千学万学,学做真人”向全国教师致以节日的问候。总理之所以重提这十六字,我认为与现在缺乏追求真理的文化有关。

2.3 大学文化是崇尚学术自由的文化

加州理工学院的校训“真理使人自由”正是这种文化的体现。耶鲁大学校长说:“只有自由探索、自由表达,才能真正发掘人类潜能”。温家宝总理在2006年11月13日与文学艺术家谈心时,九次强调自由,并引用马克思与恩格斯在《共产党宣言》里讲的话:“每个人的自由发展,是一切人自由发展的条件”。总理在这样的场合讲自由,我感到有很深的含义。

2.4 大学文化是提倡理论联系实际的文化

麻省理工学院崇尚理论联系实际,他的校训是:“动脑又动手(Mind and Hand)”;诺丁汉大学的校训是:“城市建于智慧”,用现代语言解释就是“大学是经济增长的发动机”。一个城市要想成为国际化的大都市,就必须拥有一流的大学作为后盾,大学带给一座城市的不应该仅仅是物质上、经济上的飞跃,还包含精神文明、文化修养上的提升。

2.5 大学文化是崇尚道德的文化

谈到道德,美国真正意义上的第一所大学,宾州大学的校训就讲到道德:“没有道德的法规是徒劳的”。上海交大的校训也体现了非常深刻的道德含义:“饮水思源,爱国荣校”。饮水思源用英文来讲就是 thanksgiving,感恩。如今,我们的电视台常常在说,感恩生命,感恩父母,感恩老师,感恩社会,感恩生活,感恩自然等。最近英国广播公司也介绍了一系列发生在中国的动人感恩事例(作者江讯),其中包括:当今医学巨擘裘法祖的妻子,天天到医院探望保姆,为她擦身、喂药、送菜,以感激这位保姆伺候了她家几十年;一位参加考试的学生走出面试考场时,向为她拉开门的门卫致谢;一位妇女好不容易积蓄了1000元,和一丈夫一起到医院,送给医院,以感恩50多年前的求助,报道的最后指出,人的生活中,感恩情怀是不可缺少的。

感恩,人生的必修课。感恩,社会能更和谐。

感恩,世界能更美好。但是,目前我国很多大学,包括一些名牌大学,却有些不协调的声音:一些农村来的学生不愿意他的父母,觉得很没光彩;同样,如果父母是很有钱的,就觉得很光荣。所以我想起了哈佛大学所提倡的“一个人能不能有所成就,不单单看智商,还应该看他的情商,进而看他的德商”。小学、中学乃至大学教育的基本任务就是培养社会的好公民。我非常赞许裘法祖院士的一句话:“要做好医生,必须要做好人”。在美国,学生要读完四年大学以后才能进医学院。后来英国发现了这样做的好处,诺丁汉大学在四年前成立了一个新的医学院,大学生毕业以后才能进去,进的首要条件是看个人的素质,而不看他是否读过生物专业还是自然科学专业。而且特别强调:“做医生,首先要知道怎么做人、怎么对待人,以人为本”。

2008年9月,温家宝总理在纽约说:“一个企业家身上应该流着道德的血液。只有把看得见的企业技术、产品和管理,以及背后引导他们并受他们影响的理念、道德和责任,两者加在一起才能构成经济和企业的DNA。”“我们的社会需要建立职业道德、社会公德。也就是说,衡量一个国家是否有尊严和力量,不仅要看它的经济实力,更重要的是要看它是否保持社会的公平正义,是要看它全体公民的素质和全社会的道德力量。”

1998年,联合国教科文组织召开“迎接21世纪高等教育大会”,联合国文教总干事在大会上做总结发言时讲到:学校要让学生学会做人、学会生存(learn to be),要让学生学知识(learn to know),要让学生学习如何掌握这些知识(learn how to learn),还要让学生学习如何与其他人相处(learn to deal with the others)。

2.6 大学文化是崇尚爱国主义的文化

上海交大校训中的“爱国荣校”体现了道德的高境界,体现了中国文化的精华。我2001年7月4日正式登上英国诺丁汉大学校长(Chancellor)这个位置,五星红旗第一次在英国校园里飘起的时候,我感到很自豪。

我想告诉大家,这不是因为我个人怎么样,而是国家的强大。可以设想20年前我是不可能会有这个位置的。“没想到今天诺丁汉大学里唯一的金边帽给真正的华人戴上了”,一位华人朋友流着眼泪对我说,“每个华人都有个梦,让五千年文明的中国在世界上站起来,要站得直,站得稳!”两弹元勋邓稼先讲过一句话:“一个科学家能把所有的

知识和智慧奉献给祖国,使中华民族摆脱任人宰割的命运,还有什么比这更令人骄傲和自豪的?”他和杨振宁是同学、同乡,一起在美国获得博士学位,1971年杨振宁回到中国的时候见到了他,问他:“中国发展核武器有没有外国人帮忙?”杨振宁提这个问题很自然,因为美国三分之二的核科学家都是欧洲去的,原苏联发展核武器很多也是也是靠欧洲科学家帮忙的。他们出于对新生社会主义国家的同情,并认为只有一个国家拥有核武器,世界是不会太平的,因此他们帮助了苏联。一个星期后,杨振宁在上海一高楼里吃晚饭的时候,外面传来一张邓稼先写的条子,上面写着:“我调查过,确实是中国自力更生的结果”。

杨振宁看到这张条子便到卫生间流眼泪去了。还有一位元物理学家于敏,尽管他没有出国留学,但他对我们国家做出了巨大贡献。他80岁时,有人称他为“中国的氢弹之父”。于敏曾讲过一句话:“中华民族不欺负别人,也决不受人欺负,核武器是一种保障手段”。这种朴素的民族感情和爱国思想也一直是我的精神动力。

爱国主义精神是中国古老文明中非常精彩的一部分,但是,爱国主义决不是中国独有的文化,它在世界范围具有普适性。譬如,胡锦涛主席2006年4月21日在耶鲁大学演讲时说:“美国民族英雄南森·黑尔是耶鲁大学的校友,他的名言——‘我唯一的憾事,就是没有第二次生命献给我的祖国’”。

我的一位朋友,美国前战略部队司令,四星上将,他飞行超过5000小时,驾驶过各种各样的军用飞机。我曾问他的夫人:“他这么飞你怕不怕?”他夫人讲的非常坦率:“不怕是假的,当然怕,但是为了美国的利益他必须这么做”,美国人有一句话叫:for the interests of the United States。美国总统尼克松来中国访问时,有人问他:“你为了什么来?”他回答“为了美国的利益!”最近任命的国防部长盖茨,曾是美国农业与机械大学的校长,当他得到了总统通知要他去当国防部长,他给很多人写了封信,信中提到:“美国总统已经宣布任命我为国防部部长,我非常荣幸,同时深深地感到悲哀,因为我热爱这个大学,我热爱这个州。但是,我更热爱我的祖国,我必须履行我的职责,所以我必须走”。

日本首相安倍晋三说:“我希望把日本建设成为每个日本国民都能以生在日本为荣,一个能让我

们的子孙们都能以出生在日本而引为自豪的国家。”

丹麦物理学家玻而把童话作家安徒生说过的一句话作为他的座右铭:“丹麦是我出生的地方,是我的家乡,这里就是我心中世界开始的地方。”在他做出杰出成就后,英国、美国都让他去,他说:“我就要在我这个只有500万人口的小国家里建立一个世界认可的物理学研究所。”结果他成功了。这就是大爱!大爱首先要热爱自己的国家。

温家宝总理在2008年3月18日所说的:“如果我们的国家有比黄金还要贵重的诚信、有比大海还要宽广的包容、有比爱自己还要宽宏的博爱、有比高山还要崇高的道德,那么我们这个国家就是一个具有精神文明和道德力量的国家。”

这正是大学应该具有的文化内涵。

3 一流大学的启示

3.1 大学教育是要培养好的公民

美国为什么是一个超级大国?首先他是一个教育大国,而且也是教育强国,美国现在的高等教育毛入学率已经超过90%。而我们中国现在是教育大国,高等教育的毛入学率已从1978年1.4%增长到现在的23%,大学生总数已经超过2700万,世界第一,但还不是教育强国。

美国教育的基本理念是培养好的公民。公民培养好了,人才也就有了。美国教育部门口写着“保证教育品质,保证教育公平”。教育是要培养社会的好公民,公民姓公,心中有民,学做真人。我感到今天的大学生对于如何做好公民是非常重要的。一位研究历史的人曾说,中国的五千年文明是很光彩的,很丰富的,但缺少了“公”这个字。我们传统的教育注重的是忠和孝,忠是对皇帝要忠,孝是对父母要孝,结果“公德”这个很大的空间被我们忽略掉了。

我的一位朋友在德国曾经拿着相机在马路一边拍照对面的建筑,当他把照相机拿起的时候,旁边的司机居然停下来等他照完了再过去。而在中国,人行横道明明是绿灯,过马路却还是担心吊胆的,因为有些汽车司机不管有多少人在过马路,他还是要冲过去。有人说上海很快就会超过香港,的确凭高楼大厦,有可能很快就会超过,但是教育的素质呢?公民的素质呢?对公德,我们还有很长路要走,现在最重要的是培养公民,培养社会的好公民。这应该成为大学文化内涵的重要内容。

3.2 大学教育中“大爱”是不可或缺的

大学文化内涵中重要的一点是大爱,前面已经论述过大学文化中的爱国主义。接下来,笔者想通过几个例子,介绍一下一流大学是如何爱老师、爱学生的。

英国人安德普·怀尔斯,1985年在普林斯顿大学提升为正教授后,九年间基本没发表文章。从大学校长到系主任,没有人知道他在做什么,也不管他在做什么。九年以后,他解决了世界数学界360年没有解决的难题——费马大定理,获得了当今数学最高奖——菲尔茨特别成就奖,到此为止他是这一特别成就奖的唯一获得者。约翰·纳什教授曾患精神病30多年,但在他生病后,普林斯顿大学把他从麻省理工学院(MIT)请过来,给他办公室,给他温暖,他的家人和同事也对他无比关怀。三十年后,奇迹发生了,他恢复了健康,并在1994年获得诺贝尔奖。这就是普林斯顿大学的魅力!纳什教授的故事被写成小说《美丽心灵》,拍成电影,拿了奥斯卡奖。所以有大师还必须有大爱,在一流大学应到处可见美丽的心灵。“美丽的心灵”就是普林斯顿大学特有的文化内涵!关心他的老师,给他宽松的环境,让他自由创造。

还有一位美籍华人杨祖佑教授,现任美国一所著名大学的校长,上任第一年和900多名教授吃了100多次午餐,他对人非常关心,把人才看作最珍贵的东西。结果他任期之内已有5位教授获得诺贝尔奖,他还坚持为本科生上课,坚持带研究生13年。

再谈谈导师制。我曾在哈佛大学医学院碰到一位老教授,他是学生的辅导员。我问他辅导了多少学生,他回答有160多个,我当时简直不敢相信,而更让我难以想象的是,他对每个学生方方面面的情况都了如指掌,所以人家称他为“准父母”。这就是师生之间的爱。

三千年前有哲人就说过:“头脑不是被填充的容器,而是需要被点燃的火把”。学生要在导师、家长、自己的帮助下了解自己的火种在哪里,并把火种点燃了,才有成才的可能。“人无全才,人人有才”,这是我们认为的一个基本理念,关键是怎么发现这个才。

3.3 大学教育要培养学生的价值观、道德观、思维观、做人方式和社会工作能力

耶鲁大学笃信教育重于教学,注重校园文化熏陶对于学生培养的不可替代作用。(引自文静,《中国青年报》,2004年8月9日)耶鲁大学的一个学

生说,耶鲁大学给予他的不仅是与具体知识相联系的东西,还包括价值观、道德观、做人方式、思考习惯等,这些对他的一生都至关重要。所有这些都不是某个人教给他的,而是存在于耶鲁大学文化的氛围中。“我们的世界应该因你的存在而有所不同,为真理奋斗意味着接受精神文化,精神能丰富人的生活”。这样的一句话谁也没跟耶鲁大学的学生明确说过,可是这种精神却弥漫在校园之中,于是融入了学生的思想深处,奔腾在校友的血液里。

百年名校最可贵的也就是弥漫在校园里的这种气息。

3.4 大学教育的任务是发挥学生的天才

牛津大学培养了那么多首相。它有一句话:“导师在学生面前‘喷烟’,直到把学生心里的火把点燃”。

法国巴黎高等师范学校,既不叫学院,也不叫大学,叫学校,我们最看不起的名字,却保留下来了,不愿意改,也是世界一流的大学。它的校长在北京说过一句话:“学校的任务是发挥学生的天才”。

哈佛大学校长在350周年校庆时说“哈佛最值得夸耀的,不是获得了多少诺贝尔奖、多少总统,而是使进入哈佛的每一颗金子都发光”。首先,他承认进入哈佛大学的每一个人都是金子,他的任务就是让他们都发光。牛津大学、剑桥大学的办学思想也都是开发学生的潜能,激励个人的创造精神。

只要一个人的头脑中的火种被点燃,不管他(她)读大学还是读高职,他(她)都能发光。这样的例子比比皆是。

3.5 培养高学历人才不应是大学教育的唯一目标

我们的家长都希望孩子能成为博士。我们的人事制度也规定,获博士学位的工资待遇高于获硕士学位的。最近一个医生跟我讲,在医院如拿不到博士学位就站不住脚。同样,近来有两位德高望重的医生也说了同样一句话:“很担心有一天会死在学生的手术台上!”(指那些只有博士学位,但无丰富临床经验的外科医生)。然而,在英国的医院,博士所占比例只有10%。美国加州大学洛杉矶分校医学院是世界一流的医学院,学生在毕业后报考该院,每5700名考生中,只有一名被录取(2005年的资料)。在现有的1185名学生中,有700名学生的目标是做医生(M.D.即 Medical Doctor),485名学生的目标是从事医学科学研究的博士(Ph.D.,即 Philosophic Doctor 或 Doctor of Philosophy,统称哲

学博士)。两者都是 Doctor,但含义不同,目标也不同。前者译为医生,后者译为博士。两者无高低之分,但医生的工资待遇普遍高于博士。一位资深护士的工资高于有博士学位的她的丈夫。在加州大学洛杉矶分校医学院的某附属医院里,有博士学位约 10 人,不及医生的 10%。在另外一个附属神经精神病医院,有精神病医生 183 人,心理学家(均有博士学位)122 人,但几乎无人既是医生,又是博士。在纽约康耐尔大学医学院的一个乳癌医疗小组有近 10 位成员,都是 MD(医生),无一 PhD(博士)。

美国是高度发达的国家,3688 所高等院校中 60%却是职业学校、社区学院,研究型大学只占 3%;而我国博士学位授予单位的数量居然超过了美国,可高职学校的数量却远远少于美国。与此同时,我国大学近些年来不断扩招,更多的年轻人有机会进入大学。但是很多家长看不起高职,我们的高考制度也不合理,把高考分数低的学生送进高职。更值得深思的是,我们国家很多高职院校追求的目标往往是“升格”为本科院校,以至高职院校逐年减少!但是我国经济发展的需要,我们的教育不能仅仅是大学生数量的变化,更要使高等教育的结构不断优化。高职与本科院校好似乐队中两种不同的乐器,高等教育的发展应该充分考虑两者的协调性。2005 年 1 月 7 日两位中央政治局常委,两位国务委员参加了职业教育会议,温家宝总理亲自前来作主题报告,这充分说明了我国政府对发展高职教育的重视。

3.6 小结:1828 年耶鲁报告

早在 1828 年,耶鲁大学就发表了一篇流芳百世的报告,即“1828 耶鲁报告”。这篇报告为耶鲁成为世界一流大学奠定了基础。在报告的第一部分中,清楚地写明:

1) 大学、学院、高等专科学校、专职神学院不能全是一种模式:而是根据不同类型的院校期望达到的不同办学目标而各不相同。

接着又写道:大学的目标是什么?就是为优良教育奠定基础。其基础必须是广博、深入和坚实的。我们希望我们的教育模式像一棵榆树一样,不仅根基深厚,而且枝叶繁茂,它将随着时间的推移显得越发可敬。

2) 耶鲁大学的教育目的并不是传授某一特定职业技能,而是适合所有学生、并能为他们奠定扎实基础的课程。

本科教育的目标不是为经商做准备,而是传授各种普通的课程,从而使学生在从事任何职业时,都会不断改进、提高和做得更好。

本科教育的最主要目的在于使学生的思维能力平衡发展、使学生具备开放与全面的视野、以及均衡发展的人格。一个在专业上出类拔萃、具备全面知识并拥有高尚品德的优秀人才,才会对社会产生指导性影响,并在多方面有益于社会。他的品质使他能够在社会的各阶层散播知识之光。难道一个人除了以职业来谋生以外就没有其他追求了吗?难道他对他的家庭、对其他公民、对他的国家就没有责任了吗?承担这些责任需要有各种深刻的知识素养。

3) 在学校内,学生组成了一个大家庭,教员同样也是这个大家庭的必不可少的组成部分。他们不仅在工作与进餐的时候与学生们在一起,其他课余时间也在。在宿舍学院建筑内,学生的房间附近一定安排有一个教员的房间。(住宿学院的思想在这里已经有了,但开始真正实现是在 100 年以后:1928 年动工建造)。

4) 当船员们登上航船,架起风帆,这时候正需要一名稳健的舵手。我们的国家是一个活力充盈、国土辽阔、充满智慧、资源丰富、并且人口、国力、财富都在快速增长的国家。因此,浅薄而平庸的教育不适合指导我国的发展。我国的壮丽河山注定了我们要成为一个强大的国家,我们怎能容许我们的文化衰退、贫乏和肤浅呢?(这些在 182 年前讲的话,对今天的中国不是也很适合吗?)

4 一流大学青睐什么样的学生

2007 年 4 月,美国大学陆续发榜,公布 2007 年秋季入学新生的名单。在全世界近 2.3 万名申请哈佛大学的优秀学生中,只有 79 个国家中的 2058 名学生打开邮件时,露出了喜悦的笑容。今年哈佛大学录取新生的比例创下历史纪录,只有约 9%的申请人能幸运选中。哥伦比亚学院(哥伦比亚大学的大学部)录取率为 8.9%。相比之下,2006 年美国 2530 所 4 年制大学的录取率为 70%。那么一流的大学真正需要选拔什么样的学生呢?

4.1 创造性与集体性能力的发挥

在 2058 名幸运儿中,有一位尚不满 18 岁的吴生伟同学,格外引人注目。他是所在高中毕业班的第一名,但报考哈佛的学生中有 3000 名这样的“第一名”;他的全国统考成绩为 2380 分

(SAT, 每年有七次考试机会, 满分为 2400), 但是在考生中, 获 2400 满分的也不在少数。吴生伟同学不仅收到了哈佛的录取通知书, 而且还收到了连续七年美国排名第一的普林斯顿大学、耶鲁大学、加州大学(伯克利)等名校的录取通知书。更幸运的是, 他获得了玻克奖学金, 不管他选到哪个大学, 都为他提供从大学到博士毕业全部费用(含学费、生活费、书报费等等), 总计不下 50 万美元。为什么他受到如此青睐呢?

吴生伟同学不仅学习成绩优秀, 而且, 他是社会活动的积极参与者。他是国际特赦组织校园分部主席、美国青年政治家组织校园分部主席、全国荣誉学生会校园分会副主席, 也是学校辩论队队长, 该辩论队获 2006 年加州第一名。更令人瞩目的是, 他在 15 岁时创办了科学俱乐部, 后又创办学生科学博览会, 由高中生与小小学配对, 自己决定感兴趣的项目, 并在科学博览会上展示成绩。不管他参加什么社会活动, 有两点是共同的: 创造性与集体性。一位 25 岁的同学, 既自创科学俱乐部, 又自创科学博览会。对于有这样创造性的同学, 我们完全有理由相信, 不管他将来从事什么事业, 他都会有所创造。对于具有这样团队精神的同学, 我们都会拍手叫好。今天的科学事业就是集体的事业, 不论是发现最后一个夸克存在的证据的两篇文章(1995 年), 还是解开人类序列之谜的两篇文章(2002 年), 在每一篇文章上的署名都超过几百。

4.2 知识面与多领域的卓越表现

2007 年 4 月 1 日, 《纽约时报》期刊史无前例地用整版封面与连续超过 10 页的篇幅报道了原复旦附中女生、现就读哈佛大学一年级的汤玫捷同学的生活。在整页封面, 用红色中文字与英文字写满了各种妙语: 是改变成功传统定义的时候了; 分数不能代表一切; 一位学生不是一只容器……《纽约时报》高度评价了复旦附中的教育改革及其取得的成绩。该文写道: “汤玫捷的成功, 不是力争成为全班第一, 也不是成为按部就班的模范”。“虽然她在多个领域有卓越的表现, 但就考试总分排名, 在竞争异常激烈的复旦附中, 也常排不到前 100 名”(依此成绩, 很难进国内一流大学)。“但她拓宽了人们对成功的传统定义, 是中国素质教育应该想看到的一种完美成果”。

4.3 学生社团与社会工作的成绩和锻炼

有人问耶鲁大学校长: 耶鲁为什么能为国家和世界培养那么多领袖呢? 他有一套爱学生的制度,

即学习了英国的住宿学院制和导师制。“我们是向英国学习的, 吸取了英国精髓的东西”, 耶鲁大学校长谦虚地说。“所有后来成为总统的, 都是在导师的指导下, 在各种各样学生社团中担任过领导职位的学生”。“社会工作同样是重要的学习和锻炼, 是重要的“第二课堂!” 总统、领袖式的人物(包括学术领军人物)都是从这些组织中培养出来的。耶鲁大学有 250 多个课外文化小组活跃在校园中, 包括辩论赛小组、撰写新闻小组、音乐小组、社区服务小组以及政治团体等等, “250 个社团, 即有 250 个小领袖; 从小领袖就会产生大领袖”, 耶鲁大学的一位领导如此说。耶鲁大学笃信教育重于教学, 注重校园文化熏陶对于学生培养的不可替代作用。(引自文静, 《中国青年报》, 2004 年 8 月 9 日) 普林斯顿大学的学生数只是耶鲁大学的 64%, 但却有 220 几个学生社团。

不论是汤玫捷同学, 还是吴生伟同学, 都给我们以极大的启示与思考: 如何培养当今社会需要的杰出人才, “培养帅才, 从娃娃抓起!”

我们需要更多的实践、更大的勇气来推动我们的教育改革, 为一大批年轻人创造机会, 为他(她)们有声有色的表现搭建舞台。这样, 我们就有可能看到, 更多的像汤玫捷、吴生伟那样的同学会在中国不断地出现, 也会被中国的高校所青睐。

5 大学生的责任

大学是群英会集的殿堂, 来自世界各地的学子与群英相聚, 宽容相爱, 在人类知识的宝库里, 在大学精神弥漫的氛围中, 自由探索, 百花齐放, 追求真理, 付之实际, 实现梦想。每个年轻学子都要有一个梦, 有大的梦、有小的梦。大的梦是一致的: 让我们的国家真正在世界上站起来, 站得直, 站得稳。要实现梦想, 要成才, 三个要素很重要: “人生观, 兴趣和机遇”。不管你多聪明, 付出多大努力, 如果没有机遇, 成才很难。我们国家现在形势大好, 是一片希望的沃土, 体现在为青年人提供了前所未有的机遇。而我们的大学, 一直为年轻人提供舞台, 始终为青年学生创造机遇。我们国家走到今天, 可以说处于一个既充满机遇, 又充满着挑战的时代。她需要一大批年轻人开拓奉献。我国的 GDP 增长很快, 但是我们消耗的能源、造成的污染在世界上占的比重也很大, 所以我国政府非常及时地提出了科学发展观。我们正在十字路口。正像爱因斯坦所说: “我每天上百次地提醒自己, 我的精神生活和物质生活都依靠别人(包括活着的人和

大学管理和大学发展

东华大学校长 徐明稚

影响中国大学发展的因素很多,也很复杂。中国高等教育发展到今天这个阶段,几乎所有人都在关注大学,关注中国高等教育未来的走势。许多人从办学思想和理念、人才培养模式、学科建设、人事制度、大学制度、大学特色、大学文化等多个角度,为大学发展开出了很多药方。这众多的因素都很重要,确实需要认真地探索、改革和创新。但是,如果认真分析大学发展中存在的问题,就会发现都与大学管理有着直接的关系。什么是大学的管理?简单说,就是从大学组织的现有状况出发,确定大学发展目标,明确大学发展思路,有效组织资源,实现既定的发展目标。对大学领导者来说,管理是一门科学,也是一门艺术,更是一种文化。大学管理的核心是为了发展,通过科学的管理,凝聚人心,鼓舞士气,解决矛盾,为人的全面发展提供平台和基础,体现“以人为本”的理念。科学的管理需要解放思想,遵循规律,不唯上,不唯书,只唯实,大胆实践,勇于探索,注重管理的效果,讲究管理的效率。

一、目标定位和愿景管理

目标定位对任何组织机构的发展都是头等大事,大学也不例外。目标定位决定了学校走什么路、举什么旗、希望达到怎样的发展目标的战略问题。愿景管理就是从组织发展战略与个人价值观出发,动员组织内部的成员共同参与和讨论,形成组织成

.....
死去的人)的劳动,我必须尽力以同样的分量来报答我领受了的和至今还在领受的东西”。这是他的信念,也应该是我们人生观的一部分。有了这样的动力,就能迎接挑战,克服困难。而要有所创造,必须发挥集体的力量。“让每一颗金子都发光”,同时,“不仅要自己发光而且要使得别人也发光”。我记得一位诺贝尔奖获得者曾说过的话:“你不仅要能够享受欣赏自己取得的成就,同时应该能享受欣赏旁边人取得的成就”。总之,当代大学生的责任正如温家宝总理在2007年2月17日在辽宁与东北大学学生共度除夕之夜所说的,“每一个学生首先应该懂得的道理和终身实践的目标,就是热爱祖国并为之奋斗。只有对国家、对人民爱得深,才会有

员愿意共同努力和为之奋斗的目标定位。愿景管理由开发愿景、瞄准愿景、落实愿景三个环节组成,促进组织迈向成功。

大学确定目标定位,应该认真分析学校自身的优势和不足,所处的时期、地点、环境和竞争格局,充分考虑资源、基础和财力能够支撑的程度,力争实现“事半功倍”的发展效果。哈佛、耶鲁、牛津、剑桥等综合性、研究型的世界一流大学是这些国家大学的代表和象征,清华、北大等综合性、研究型的国内一流大学也是中国大学的代表和象征,因此综合性和研究型的大学容易成为各大学学习和效仿的目标。但是,社会需求的多样性决定了大学发展类型的多样性。生物多样性的法则同样适用于大学的发展。每所大学的发展历史和当前所处的发展环境有很大的差别,尤其是原来行业办的学校,多数是从单科性大学起步,要发展成多科性大学和综合性大学,需要基础、资源和时间,需要建设和积累。虽然大学学科发展中的“全能冠军”令人神往,但是如果行业大学能充分发挥原有优势,并在自身传统特色学科领域争取到“单项世界冠军”,在做强特色的基础上逐步拓展为多科性或综合性的大学,在继续为原有的行业做出贡献的同时努力为地方经济发展服务,如果所有的大学都能按照生物多样性的法则,在“各安其所”的基础上充分发挥自身的优势,进行富有创造性的工作,而不是简单地放弃

强烈的责任心,才会对国家、人民有献身精神。学生要爱老师,老师也要爱学生。对人民要有真挚的大爱。只有这样,才能成为一个真正的人,一个有道德的人。”

当大学充满大爱的时候,她会受到越来越多的人民的爱戴。只有在这个时候,大学才会成为世界顶尖的大学。这就是世界顶尖大学必须有的外部环境:他所处的社会已形成了资助教育的文化氛围。可以说,是否能从广大人民手中得到越来越丰富的资助,是大学,特别是研究型大学,成为世界顶尖大学的必要而充分的条件。

来源:澳门科技大学学报 2010年第1期

优势去追求综合性和研究型的发展模式,则中国的高等教育会呈现出另一番壮观的局面,中国高等教育将对国家经济社会发展和国防建设提供更强大的支撑和贡献。

从国际经验看,特色发展道路是高水平大学建设的成功之路,也是实现“事半功倍”发展的有效途径。这些年我国行业院校发展的实践中已有成功的探索。确定大学发展目标一定要处理好“尽力而为”和“量力而行”的关系。高等教育是需要高强度投入的事业,资源不足是高校发展永远存在的问题,即便是发达国家中财力最雄厚的高校也总会遇到不少工作因受资源和经费制约而不能如愿进行的无奈。如果说“尽力而为”是学校发展内在的要求和自然的冲动,则“量力而行”就是学校发展实事求是的科学态度;处理好“尽力而为”和“量力而行”的关系,把握好“度”是学校准确定位的基础,也是学校科学发展和可持续发展的基础。

二、观念、思路和改革开放

学校的目标定位和愿景确定之后,需要进一步确定向愿景迈进的发展思路。大学的发展和管理工作需要正确的观念、思路和宽阔的眼界。我们倡导“观念兴校,学术兴校,管理兴校”的发展理念,其中观念是先导,学术是关键,管理是保证。观念反映了我们对社会,对大学发展规律的认识;思路是做事的方式、措施和途径,建立在观念的基础上;眼界和视野又是观念和思路的基础。

观念和思路决定了出路,观念和思路必须符合规律。这些年,国家先后实施了科教兴国、创新型国家建设、人才强国、教育优先发展等战略,这为中国高等教育提供了前所未有的发展机遇和环境。从国际比较看,我国国家财政对高等教育的投入还有一定的差距。但是,就高等教育本身而言,绝不能停留在等、靠、要的传统观念上,必须树立服务求支持,贡献求发展,“有为才能有位”的观念。国家财政投入对大学的发展至关重要,然而加大投入只是大学发展的必要条件,不是充分条件。

高等教育发展最重要的是遵循自身的规律,正确认识和把握好人才培养、科学研究和社会服务、大师和大楼、硬件和软件、外延和内涵、精神和物质、制度和文化的精英教育和大众化教育,素质(博雅)教育和专业教育,学术型人才和职业型人才,教师的社会地位和收入保障,投入和产出,重点和一般等一系列教育内部的关系。大学的管理和发展要研究规律、敬畏规律、遵循规律。只有通过转变

发展理念,深化管理改革,才能有效实现大学的发展目标。

“以改革开放为动力”是30年来我们国家快速发展的经验总结,这条弥足珍贵的经验同样适用于高等教育。我国高校内部管理改革相对滞后是一个不争的事实。大学管理中的体制机制极为重要,这也是当前中国大学发展的一个瓶颈。大学的发展要树立效率的观念,因为大学资源的有限性决定了资源的配置和利用必须合理有效。实践不断地证明,同样的人在不同的体制机制下,能发挥不同的积极性,产生不同的生产力和社会效益。科学发展观的核心是“以人为本”,应该下决心改革现行的体制机制,为“人”的积极性的充分发挥提供充满生机的体制机制保证。

高等教育的国际化能够开阔眼界,借鉴国际经验,转变观念,提升办学水平。国际化需要勇气和自信。开放不可避免地带来西方西化和分化的图谋,但绝不能因噎废食。在我国重点大学的领导岗位上留学归国人员占了很高的比例,我们也有这么多的留学归国人员走上了全国各行各业的各级领导岗位,我们每年继续还有不断增加的青年学子直接到国外求学,我们有什么理由担心国外大学到中国这片土地上来合作办学或走出去与国外大学合作办学?我们既要有信心,也要允许犯错误和改正错误。风险和收益是一对矛盾,一点风险都不愿意冒、不允许冒,实质性的改革就难以推进。

开放是我们扩大眼界和视野的有效途径。高等教育既要向世界开放,也要向社会开放。首先要虚心学习国际高等教育的先进经验和社会各行各业有效的发展思路和体制机制,然后要结合中国高等教育的实际情况,消化、吸收、再创造。我们有理由相信,如同我国经济领域的发展实践那样,开放可以给中国高等教育的改革和发展带来“倒逼机制”。

大学要有“以改革促发展,向开放要空间,问管理要效益”的发展理念和意识。同时,大学也需明白“治大国如烹小鲜”的道理,避免引起改革而改革等无谓的折腾。防止只追求表面的轰轰烈烈,不重视内涵和实效;防止以“新思路”之名,行“新折腾”之实;防止新概念、新名词、新包装下的假、大、空。大学发展和管理中不遵循客观规律,急功近利、浮躁浮夸、重表象轻内涵、重数量轻质量、重投入轻效益等不良倾向需要得到有效遏制和扭转。

三、规划、抓手和评价标准

学校发展的目标、思路确定之后, 必须有瞄准目标的发展规划、实施措施和检查评价的标准。在实际工作中, 大学倡导“学科建设为龙头, 队伍建设为抓手, 人才和成果为落脚点”的工作方针。

学科建设为龙头就是在学校的发展规划上应该以学科建设规划为起点, 从学科建设的布局结构和层次来谋划和绘就学校发展的蓝图。学科是学校传授知识时的分类方式。不同的学科培养不同的专业人才, 不同的学科布局和构成决定了不同学校的基本特征。从一定意义上说, 有什么样的学科就有什么样的学校。学科的布局和构成决定了学校对于社会的服务领域学科的强弱就决定了学校的社会声誉和认同度。学科特色是学校特色的基本内容。队伍建设和校园建设等规划都应围绕学科建设规划这个龙头。

师资队伍是学科建设和发展的关键。大学是大师所为, 教师是高校办学的主体, 一所大学师资队伍的品质决定了这所大学的品质。因此, 师资队伍是学科建设最重要的抓手, 也是学校发展的关键所在。学科带头人在学科建设中处于举足轻重的地位, 一个学科带头人往往就是一面旗帜, 学科带头人的水平和社会声誉在相当程度上决定了这所学校在这一学科的社会声誉和影响。师资队伍需要培养和引进两手抓, 两手都要硬。吸引和留住一流人才和领军人物, 需要“事业留人、感情留人、待遇留人”。真正的一流人才和领军人物总是将事业和学术声誉放在首位。实践证明, “事业留人”是第一位的, 学术团队、学科环境和校园文化是一流人才和领军人物赖以生存和发展的土壤, 否则即便是学校求贤若渴, 投入重金, 创造精良的硬件环境和给予丰厚的待遇, 一流人才和领军人物也难以留住根。在“待遇留人”的问题上既要解放思想, 也要实事求是, 要从国情出发, 考虑对团队其他成员及周围人群的影响及可持续性, 防止炒作和恶性竞争。

检验学校发展成效的标准是实践。一所大学成功与否, 正确的评价导向在于这所大学的产出和对社会的贡献, 而不是投入或能力; 是做了什么, 而不是拥有什么。大学的任务就是要出人才, 出成果。人才既包括学校的学子, 也包括学校的老师, 成果既包括科学研究的实验室成果, 也包括研究成果在社会实践中的转化和运用。人才和成果是检验学校办学质量的唯一标准。一流的高水平大学一般都有

较长的历史积淀, 都是依靠源源不断地向社会输送高质量的人才和高质量的成果, 不断奠定学校的社会影响、声望和美誉度。

学科建设上经常有一种现象, 就是“有心栽花花不开, 无心插柳柳成行”, 这种状况既是科学探索不确定性的反映, 也与这些学科的师资队伍建设状况的不确定性相联系。现实生活中, 优秀学科带头人和学科发展的机遇时常会出现可遇不可求的情况, 这就是大学管理的魅力和挑战性, 这就需要学校决策层能够审时度势, 具有抢抓机遇的意识和权衡利弊的本领。因此, 学科建设既要有按规划实施和建设的意识, 也要有实施过程中的应变能力, 对既定发展规划还要定期考核评估和滚动修订。

四、教师、学生和办学质量

学校有人才培养、科学研究和社会服务三大功能, 三大功能都很重要, 但大学的本质是育人。人才培养是大学的基本功能, 也是大学区别于其他任何组织的基本特征。改革开放 30 年, 中国高等教育发生了翻天覆地的变化, 实现了从精英教育到大众化教育的转变。目前高校的师生比一般都在 1:20 左右, 是改革开放初期的三到四倍。在高等教育在校生规模急剧扩展的同时, 高校为社会服务的功能也在迅速拓展, 教师除了教书育人, 还肩负着科学研究和社会服务等职责。不容置疑, 教师工作负荷的成倍增加和学生生源的大众化趋势给提高高等教育质量带来了巨大的挑战。

同时我们看到, 改革开放 30 年间, 中国社会的价值取向走向多元, 追求物质享受的社会风尚对高校教师的职业坚定性带来了巨大的冲击。教师是人类灵魂的工程师。从事教师职业的必要条件是爱学术、爱学生。教师职业是适应追求学术自由和学术梦想、实现自我学术价值、安于享受“桃李满天下”感觉、偏好弹性工作时间、对物质享受不“奢求”的人群。教师应该有“体面”的生活, 但是体面生活应该从中国国情出发和定义, 即便在发达国家, 教师也不是“致富”的职业。教师是学者, 不是“卖知识”的商人。教书育人需要师德为高, 身正为范, 为人师表的职业素养和形象。教师的体面生活应该靠国家财政支付的工资报酬来保证, 而不是主要靠学校乃至教师个人的“创收”来实现。

教书育人是教师的天职。要规范教师“第一职业”和“第二职业”的关系, 按国际惯例规定教师要将五分之四的工作时间集中在所在学校从事教学和科研, 扭转第二职业冲击第一职业, 第一职业

和第二职业本末倒置的状况,扭转以“赚钱”为主要目的到处兼职的现象。对教师的考核和报酬要科学合理,倡导“工薪制”及“年薪制”,克服只见数量不见质量、把复杂劳动简单化,用“工分制”和“计件制”的办法管理高校教师收入分配的思路。总之,对教师的基本要求、工作职责和酬劳水平和方式需要正确的认识、规范和保障。教师精力不集中于学校的教书育人,提高高等教育质量的目标任务必然落空。

我们倡导“一切以学生的全面发展和成才为中心”的办学理念。教师是高校办学的主体,但是教师的工作必须围绕学生的全面发展和成才这个中心。“以学生为中心”和“以教师为中心”是两种截然不同的办学理念。学校教育内容、教育方法、考试评价制度等的改革必须从学生的全面发展和成才为出发点和归宿,而不是以教师个人的偏好和意愿为出发点。高校创新人才的培养必须以“点燃火种、激发兴趣、宽厚基础、加强实践、融会贯通”为基本要求。育人是社会的系统工程,大学应该培养有独立能力、有素养的公民,要讲究“呵护”和“教育管理”的平衡有度,不应要求学校过度“溺爱”学生,否则学校和社会落差悬殊,学生出了校门就是一个竞争激烈、需要完全独立面对的社会,难以很快的调整适应。

五、现代大学制度和校内管理体制

中国大学的校内管理体制要从中国国情出发,按照现代大学制度的要求构建与建设。多年来我们形成了党委领导下的校长负责制,形成了党委领导、校长负责、教授治学、民主管理和科学决策、民主决策、依法办学等基本管理制度,并在实践中不断的完善和发展。

党委是学校的领导核心。党委的领导主要是政治、思想和组织上的领导,党委总揽全局,协调各方,实行集体领导。校长是学校的法人代表,行政的主要负责人,行政实行首长负责制。党委要支持和保证校长独立负责的开展工作;校长要主动接受党委领导,积极落实党委决策。书记应该在政治上强,对党委集体领导负责,把好方向,抓好大事,管好干部,并善于从日常教学、科研等行政管理中超脱出来。

校长首先应该努力做教育家,同时也需要有一定的学术背景,懂学术规律。教育家和学者有不同的要求,教育家必须懂教育规律、有“大爱”之心,教育规律和科学研究规律是不同的。校长应将更多

人成才作为自身事业的奋斗目标,有为实现更多人的成才梦想而排忧解难、呕心沥血和骄傲喝彩的胸怀,切忌把实现自身的学术梦想和成就放在工作的首位。校长应有学校发展的思路和管理学校的能力,负责草拟学校发展的各项规划、政策、措施,提交党委讨论确定,形成党委的决议后组织实施。校长要有强烈的责任意识,在其位谋其政,投入全部或主要精力,依法全面主持学校的教学、科研和其他行政工作。

书记和校长对党委领导下的校长负责制的有效实施起着关键作用。书记和校长要各司其职,各有侧重,既要避免管理的真空地带,也要避免管理的重叠地带。一事两个人同时做主就会导致下属无所适从,引起思想和管理的混乱。书记和校长都需要从大局出发,本着“哥俩好”的境界,相互理解、支持和补台,需要像爱惜眼睛一样珍惜书记校长的和谐团结。在制度的设计上,要确立责权对等,有权必有责,用权受监督的理念。书记和校长的权利都必须得到有效的制约,没有制约的权利都会导致管理上的失控。

现代大学制度的核心要义之一就是学术自由,只有有了学术自由,创新人才培养才有必要的环境、土壤和空间。教师是高校办学的主体,大学是大师所为。大学必须坚定不移地贯彻落实教授治学、民主管理和科学决策、民主决策、依法办学的原则,教授和教师必须在治学方面有最大和最终的话语权及决定权。大学要充分发挥学术委员会,校务委员会,教授委员会和教代会等组织的作用,广开言路,广纳民智,充分发扬民主,增加公开性和透明度,用制度管人、管钱、管事,激发师生员工当家作主的积极性,营造学术自由的民主管理的校园氛围。高校的领导和管理人员必须有更明确的“领导就是服务”的意识,坚决克服行政化的倾向,更多地依靠非权力影响和民主、公开的方式来管理和运行学校。

六、扁平化管理和矩阵式结构

大学组织架构的设计应从大学的功能、规模和学科众多、学术为本、育人为中心、教授治学等组织特征出发。大学内部的组织架构是大学能否成功发展的重要影响因素。

大学应该实行扁平化的管理。扁平化管理的理念源于企业,当企业规模扩大时,为了提高效率,通过增加管理幅度,减少管理层次,将金字塔状的组织构架“压缩”成扁平状。在近十年中国高等教

育的大发展中,伴随着系所和学院升格、并校、综合化、多校区运行、规模扩展等,大学管理的效率正面临严峻挑战。对此,大学需要从组织构架着眼,依据扁平化管理的原则,减少管理层次,促进学校领导和一线教师的直接沟通,加快信息传递,减少信息失真;同时按照权责对等的原则,下移管理重心,加大管理幅度,实行校、院的两级管理,促进院系主动性和首创精神的发挥,加速管理人才的培养,促进组织结构精干高效,提高管理效率。大学是一个学术共同体,学科众多,专家教授云集,思想活跃,人力资源素质高,适合扁平化组织充分授权和分权的管理要求。扁平化的组织构架改变了传统直线职能制高度集权的管理模式,削弱了机关职能部处的职权,也是扭转大学行政化管理倾向的有效措施。

大学应该实行矩阵式的管理结构。大学的教师一般都同时肩负教书育人和科学研究的双重任务。教书育人是按学科和专业来组织的,而科学研究和社会服务则往往需要学科的交叉和合作。因此,国际上许多大学内部都采用矩阵式结构。矩阵结构分为纵向和横向组织。纵向是按学科专业分类组织的院、系,横向是跨学科专业组织的研究中心。纵向组织是学校的基本组织,教师的人事关系绝大部分都归属在纵向组织中。教师在院、系中通过与相关专业背景教师的交流、切磋、启发,了解学科专业的发展动向和趋势,共同探讨学科专业的发展规划,制定学生培养的计划,确定各自在学生培养上的分工和子方向,不断提高自身的专业素养和教书育人的本领。同时,教师还可以加入到跨学科的研究中心和团队,参加对某个共同感兴趣的领域和项目的集体攻关,围绕共同的课题和项目,通过与不同专业背景教师的碰撞思想,迸发火花,共同探索,合作攻关,实现多学科的交叉集成,在学科交叉点上寻求创新和突破。纵向组织主要在教书育人上发挥作用,相对固定,是教师的学术归属点和根之所在;横向组织主要在科学研究和社会服务上发挥作用,是随任务产生而产生,随任务结束而消亡。虽然中国高校目前教师考核及收入分配的办法对矩阵结构的顺利运行带来了一定的困难,但是国际经验表明,矩阵式结构是现代大学适应多功能社会需求的有效组织形式。

七、校园文化和价值管理

高校的文化是大学校园中所有师生员工共同创造形成的一切物质和精神财富的总和,主要包含

校园的物质文化、制度文化、精神文化、行为文化。一个大学的文化体现了师生共享的校园价值判断,决定着学校的品位,也是一个学校特色的重要组成部分。文化“随风潜入夜,润物细无声”,产生一种无形而巨大的力量。学校的文化花钱买不到,难以引进和照搬照抄,难以“速成”,需要潜心的建设和长期的积淀。

高校依法办学需要完善的制度。制度是有形的管理,完善的制度可以使学校合理、高效、规范地运转。但制度不是万能的,制度再周全也不可能凡事都规范到。例如,制度可以规定教师的课时量,但无法规定课堂质量;制度可以规定上班准时到岗,却无法规定准时进入工作状态;制度可以规定考试作弊后受到的处分,却无法规定达到应有的警示效果。制度的背后有文化,文化触及到的是人们的思想和价值取向。制度规范人、约束人、强制人;文化激励人、教化人、引导人。文化影响着制度的制定、实施和效用。

价值管理是指依据组织的愿景,确定符合组织愿景与文化的若干价值信念,并具体落实到员工的日常工作上。价值管理被广泛地运用在组织成员的行为管理方面。校园文化既是大学价值管理的基础,也是大学价值管理的对象。优秀的学校文化形成良好的校园舆论导向和正确的价值判断,时时处处对人们的行为起到引领、规范和约束作用。高校应该重视校园文化建设,积极推行价值管理,引导师生员工的态度和行为,促进学校愿景目标的实现。

我们倡导“积极向上,爱校荣校,崇尚学术,追求卓越,敬业奉献”校园价值取向。积极向上就是要用光明的眼睛看世界,对党的路线、方针、政策充满信心,永葆昂扬向上的工作热情;爱校荣校就是倡导师生员工的集体荣誉感和归宿感;崇尚学术就是要求教师有学术追求,学生有学术兴趣,校园充满学术氛围;追求卓越就是要确立要么不做,要做就要做最好的工作态度;敬业奉献就是倡导教职工树立高尚的情操和为人师表的职业道德标准。

在良好的校园文化氛围中,干部和机关会想着如何对师生员工有所帮助而不是以管理者自居发号施令,如何尽心尽责做好自己的本职工作而不是忙着指责贬低他人,如何解决面对的问题而不是互相推诿扯皮,如何赞美他人的成绩而不是争功诿过,如何为学校的发展多做贡献而不是争着把权力握在手中;学科带头人会自觉地以大气、大方、大

度的宽阔胸怀,在大项目的合作、学科交叉和团队建设中,与大家平等相处,成为众望所归的核心和灵魂,确保团队充满和谐与朝气。

从人治到法治,再到注重文化建设的价值管理,是大学管理认识上的升华。在普遍重物质、条件和硬件,轻精神、文化和软件,见物不见人,见人不见精神的社会倾向面前,高校建设和保持自身文化的先进性刻不容缓。

八、目标管理和干部素养

目标管理是激发积极性、鼓励创新、提高工作效率的有效方法。目标管理的重点就是要处理好“过程”与“结果”的关系。结果一般有相对公认的标准,过程是实现目标的方式、方法、途径;目标是确定的,过程则是多样的。大学管理就是应该在明确的发展目标下,以结果为导向,实行目标管理,追求运行的效率。

大学发展必须追求效率,效率是大学成功发展的要素。效率源于各级各层对学校目标的理解和认同,各级各层人员的管理理念、对客观实际的分析、把握和提出切实可行的政策措施及解决方案。上级管理人员越俎代庖地为下属制定具体划一的操作过程和细则,往往事与愿违、适得其反,导致下属的依赖、不愿担当、按部就班、缺乏激情和创造、推诿扯皮、效率低下。因此各级管理人员都要学会授权,放手让下属在执行的过程中创造性地工作,提高效率。同时,各级管理人员也需明白:权可授,责不可授。为此,必须建好制度,管好干部,用好人,加强过程的控制和监督。在目标管理中,领导要允许下属犯错和改错,下属也要学会接受领导的提醒和批评。

大学的干部和教职工队伍具有较高的学历层次和知识素养,大学需要、也适宜运用扁平化的组织架构和目标管理的模式。要有效实行目标管理,提高工作效率,学校的各级干部要努力做到:

一是有学习意识和调查研究的本领,做学习研究型的干部,干部需要有职业精神和职业兴趣,不仅要善于自觉学习理论、政策、业务知识和管理知识,也要善于向实践和他人经验学习,注重调查研究、信息搜集和分析研究问题,不能拍脑袋,想当然,也不能见了风就是雨,盲目跟风,随波逐流;

二是有民主意识和群众路线的观念,大学应该是最少依赖权力影响来运行的社会组织,大学的干部必须具备与教授、专家和青年学子对话沟通的能力,有“忠言逆耳”、“苦口良药”的气度和意识,

善于宣传、组织、引导群众,坚持秉公办事,搞“五湖四海”,用人格、学识和素养取得群众的理解、信任和支持;

三是有全局意识和民主集中制的观念,善于从全局高度思考和处理问题,“屁股指挥脑袋”在一定的范围内是事业心和责任心的表现,但超过度,到了“一根筋,说不通”,甚至不可理喻的时候就是狭隘和本位主义,做学问可以固执己见、寻根究底、执着追求,做干部必须遵守民主集中制的原则,学会妥协和服从;

四是有责任意识和只争朝夕的状态,学校给每个干部提供事业舞台是有机会成本的,各级干部应当投入精力、担起责任,本着细节决定成败的理念,大处着眼,小处着手,从现在做起,从组织目标出发,制定可操作的措施及方案,正确对待领导和群众的意见和批评,不断提高工作水平和效率,给群众和领导一个满意的回报;

五是有效率意识和借力的本领,转变单纯靠投入拉动发展的惯性思维,力争“既要马儿跑得快,又要马儿少吃草”,具备动员和借助社会力量的本领,在双赢的前提下,依靠自身优势,动员和借助社会资源,以较少的投入,推动较大的发展,实现学校的目标;

六是有服务意识和当好领导的参谋,机关职能部门的干部一定要牢固树立对师生员工的服务意识和对学校领导的参谋意识,做到“情况了如指掌,问题对答如流,贯彻不折不扣,工作精细到位,应对游刃有余,思路清晰超前”,下大力气转变行政化的运转方式,精简会议和文件,克服对学院师生员工服务过程中的命令方式和推诿扯皮的“机关病”,真心诚意地为师生员工服务,努力当好校领导的参谋和助手。

来源:中国高等教育2010年第6期

现代大学管理：从制度规范到文化浸润

华南理工大学经济与贸易学院党委书记 吴业春

天津大学机械工程学院院长 王树新

高校的发展,管理是关键。提到现代大学管理,很多学者必然提到现代大学制度;而所谓管理创新,首先考虑到的就是管理制度的创新。这种说法有其一定的必然性。但笔者认为,现代大学制度的建立固然是一个必要步骤和重要措施,以高等学校特殊的功能、高校教师劳动的特殊性和学生培养的特殊性而言,更应加强高校文化的建设,以制度来规范师生行为,以文化来涵养师生品格,以制度保障和文化浸润,共同促进高校原创性知识的生产和高素质人才的培养。

一、制度规范和文化浸润的含义及特性

从管理学上来讲,调节人的行为因素,一是靠制度,用制度来规范人的行为,使人遵章办事;二是靠文化,这里的文化最主要是指内化于心的价值观念和行为规范,文化的管理体现在一种精神激励和价值的遵从,文化浸润就是“文而化之”的过程,是一种“无为而治”的管理。

1. 制度规范的含义

一个组织机构的运行需要诸多的要素和条件,其中一个重要的条件就是体制、机制的确定,就是机构组织法规定的内容。我们常说,没有规矩不成方圆,这个规矩就是制度,就是游戏规则。制度规定了组织机构从决策、执行、监督、反馈等各过程必须遵守的事项,规定了组织机构对所属人、财、物、时间、信息等的调配和使用、管理规则,师生就是在这种规则下工作和学习。这些指导教师工作和学生学习、生活的种种规则和规范构成高校管理的制度体系,制度体系对人的指导和约束过程就是制度规范。一个机构组建之初,最迫切的就是建立健全规章制度。高校制度体系是遵循国家相应的法律法规而制订,最上端就是大学章程,再依据大学章程建立人事、财务、教学、科研等管理制度,根据管理制度建立相应的实施办法和细则。各方面的制度建立健全了,大学的运行就有了制度保证。这是各类组织运行的基本条件,也是大学管理的基础性工作。由于外在环境条件和事物本身总是发展变化的,大学制度也必须与时俱进,根据变化了的情

况适时对规章制度进行修订,同时新的办学理念的出现也对制度的变革提出新的要求,所以高校的制度体系也必须不断创新,这样制度的规范作用和激励作用才能不断发挥。因此,制度是驱动人、财、物等生产要素产生活力的杠杆和“激素”。如果一所大学没有完善而科学的制度来激励和规范,师生行为将失范,大学发展将失去制度保障。

2. 文化浸润的含义

所谓“文化浸润”,是指文化特别是精神文化对工作和生活其中的人们的思想和行为潜移默化的影响过程。大学文化是大学长期积累而成的精神财富,是以办学理念、治学基本原则为核心的一套价值体系。大学的“文化浸润”是指大学在以大学精神为核心的校园文化沐浴下,教师、学生自愿遵从学校倡导的办学理念等主流价值,积极从事新知识的探索和知识的传递,追求自己的理想,实现自己的人生价值。大学的文化浸润表现为:一是这种文化是符合理想大学的价值标准;二是这种主流文化长期积累,传承久远,势力强大;三是这种文化实质上是制度管理的延续,由外而内,由被动约束变为主动遵从;四是这种文化随着学校发展,在师生共同努力下还在不断创新。从程序上讲是两个环节:先有文化建设后产生文化影响,从作用方式上讲,时间长、作用慢、影响深。

3. 大学制度与大学文化的特性

制度建设与文化建设都是现代大学建设的重要内容,但两者在大学发展中各具不同特性,起不同的作用。制度规范是一种硬性调节,在大学发展中起着保障、激励和约束作用,因制度可上墙、可成册,与精神文化相比较也算是一种有形的影响,制度的影响从时间上来讲,是即时生效,立杆见影的,因此,制度的规范对高校的管理而言,是硬性的、有形的、即时的。

大学文化以办学理念、价值观为核心,在师生共同活动中逐渐形成,可物化在校园建筑和山水中,可体现在师生行为举止和校园氛围中,师生耳濡目染、潜移默化,从而完全受这种精神所控制,

接受并遵从蕴藏在精神中的价值取向。因此,我们可以说,大学文化首先是师生共有的,它是一系列共有的概念、价值观和行为准则,它是使个人行为能力为集体所接受共同标准;其次,大学文化是学习得来的;再次,大学文化也是稳定的,文化特别是精神文化一旦形成,会对工作、学习和生活在其中的人们产生一种无形的影响力,支配人的思想和行为。这也是文化浸润的表现。有人把大学的精神力量称为大学的软实力,因而这种调节是一种软性的,作用方式是无形的,作用过程是渐进的、缓慢的,但作用的力度是巨大的,它是大学的定海神针。

二、制度规范和文化浸润的逻辑联系及走向文化治理的必然性

为什么现代大学的管理要走从制度规范到文化浸润之路?这要从制度规范和文化浸润在大学管理中的逻辑关系和现代大学教师劳动和学生学习特点说起。

1. 制度规范和文化浸润存在相辅相成的关系 制度本是文化的内涵之一。从广义的文化角度上讲,制度也是文化的一部分,有人说是文化纵向结构的一个层次。制度长期持续作用,形成一种大家共同接受的规则,也就成为一种制度文化。因此,加强制度建设,推进制度创新,实质上也是文化建设的内容之一。

制度建设是精神文明建设和文化浸润的基石。从一般人认可的文化构成来讲,分为物态文化、制度文化和精神文化。物态文化是文化的物质表现形式;制度文化是文化的骨架;精神文化是文化的内核。“大学制度是实现大学理想的根本保证,提升大学精神,必须建立现代大学制度。要从大学办学制度、人事制度、学术制度、教学制度、招生制度、评估制度和拨款制度等制度创新入手,滋养大学精神,提升大学精神,推动大学文化发展。”因此,欲建设好别具特色、富有旺盛生命力的大学文化,必须首先构建符合大学发展规律的大学制度体系,通过制度的强力带动,形成约定俗成的师生共同遵循的游戏规则,进而跃升为精神层次的文化。因此,没有制度体系强力、持久的推进,就难以形成大学的核心价值体系。

精神文化对制度建设具有指导和引领作用。以办学理念为核心的精神文化一旦形成后,会依其价值准则,反过来引导制度建设的方向和进程,使制度的创新按照大学理念引领的方向前进,也就

是说,制度建设和创新必须符合大学普遍遵从的最高准则。可以说,制度的创新和精神文化的营造是相辅相成的。

2. 高校教师工作特点及学生成才的特殊要求,需要从制度规范走向文化浸润高校的社会职能是人才培养、科学研究和社会服务。这些功能的实现,需要得到制度保障,也需要得到以现代大学办学理念和基本原则为核心的精神力量支撑。自从德国洪堡在柏林大学确立现代大学办学三原则以来,大学自治、教授治学、学术自由就成为现代大学发展的准则。尽管各国在发展中对其含义的理解有些差异,但基本精神应是一致的:即大学中学者对高深知识的探求需要宽松的环境,学者的劳动是以知识的生产和传授为主要内容的,学者对知识的探求是建立在兴趣、责任和使命基础上的。我们说大学教师劳动的特殊性,体现在以下几个方面:

第一,大学是一个社会组织,因此需要有基本制度做保障,但对专业教师而言,人事管理、教学、科研等方面的制度,更应体现为人性化、激励性的,而不是以约束为出发点。

第二,大学的重要功能之一是新知识的探索。知识的探索、科学的发现及技术的发明,有必然性也有偶然性,这就要求给予教师更多的时间和空间,给予更多的自由,让他们遨游在知识的海洋中。在这种情况下,给予教师的直接束缚越多,知识的探究就越难实现。因此,大学制度特别是教师科研成果的评价尺度应具有较大的弹性和灵活性,宽容、包容、理解等文化特质应对现行刚性的制度进行弥补。

第三,大学教师是社会中知识水平最高的群体,是社会精英的代表。在社会阶层中,他们知识最丰富,思想最活跃,从行业特性来说,他们是以知识探索为主,凭借对知识生产的浓厚兴趣进行钻研,追求的是价值的自我实现。相对于社会其它群体而言,他们靠的是更多的自律。因此,追求真知和卓越,实现价值、服务社会的大学文化发挥着更重要的感染作用。在这种境界,文化的浸润优于制度的直接控制。

对学生群体而言,学生在学校面临着两种课程,一种是显性课程,在课堂中获得,另外一种为隐性课程,通过文化浸润而习得。大学文化既是师生长期努力形成的结晶,同时又是雕塑学生品格的利器。文化浸润使得一个学校的学生经过几年的学习、生活,表现出与它校不同的思维方式和行为习

惯。

三、强化制度创新和文化建设,实现大学管理由制度规范到文化浸润

从马克思主义的生产力与生产关系的理论来看,教育无疑也是人类社会重要的生产实践活动。教育活动中生产力要素的体现,表现为教师、学科专业和工作平台(教室、实验室)。提高管理水平最根本的是要激励教师活力,发挥他们主观能动性,手段就是解放表现为体制机制的生产关系。

教育活动中的生产关系表现为管理体制、机制、制度规范及文化。管理的目的就是激发生产力,管理的手段就是通过调节相应的制度,构建健康、积极的文化,提高生产效率。所以,研究现代高校的管理,就不能不审视我们高校的制度创新和文化建设。

1. 以世界眼光和国际视野,按现代大学的办学理念建构大学管理的顶层设计

哈佛大学在2000年的一次讨论中面对社会挑战作出这样的回答:哈佛绝不跟着社会需求的指挥棒转,因为哈佛坚信:“社会变化得越快,大学这块变化相对少、思想观念相对独立的领地就越有价值。”可见,越是变革的时代,越要坚守大学的传统;越是变化的社会,越要秉持大学的精神;越是纷扰的诱惑,越要牢牢抓住大学的本质。对大学本质的正确理解,是我们进行顶层设计的前提。

大学建设与管理有其规律性,因此必须按照教育规律来管治大学。同时大学发展与特定国情、经济社会发展程序与民族文化传统等也有不可分割的关系,因此,我国高校的发展思路、发展战略和政策措施,要在尊重教育规律的前提下,把握现代大学的本质特征,既大胆吸收世界优秀大学的先进理念、成功经验和先进教育管理制度,又尊重中国历史与传统文化和现实的社会主义市场经济制度,大胆创新,不断提升中国大学的管理水平。

当前,在大学管理方面要以制订大学章程为契机,切实把握大学的本质,明确办学指导思想,理清管理思路,明确发展战略,构建富有活力的办学体制和运行机制。修订好学校章程,搞好总的制度设计。大学章程既是大学理念的体现,又是大学制度的根本大法。要以长远眼光和战略观念对待章程的修订,以此为总纲,建立和健全其它规章制度。章程体现了大学的文化,章程也会不断涵养新的文化。

2. 以人为本,加强制度创新,构建充满生机

活力的大学制度体系

在现代大学制度体系建设中,我们应当做到以下几点:一是要继续优秀传统,制度是文化的反映,因此制度有继承性,有些在行之有效的管理制度要继续保持;二是要忠实贯彻办学理念,体现大学精神,体现现代大学治校治学的若干基本原则;三是要坚持以人为本,制度从本质上讲,作为管理的调控手段,主要是对人的行为的调节,要最大限度地发挥人的主观能动性,其设计的出发点应在激励而不是约束,尽管客观上有约束作用;四是体现上下一致,与国家法律法规,与教育主管部门的规章一致,这样才能体现体制效力;五是制度的稳定性与创新性要统一,特别是下位制度、实施办法或细则,要根据环境条件的改革而不断修订,使制度体现变化了的情况;六是制订制度时必须发扬民主、加强调研,使制度能充分体现教师的意见和主张,这样教师才会从心理上接受、行为上服从,进而才会有可能内化为自己的思维和习惯。这是打通制度和文化的,或使制度文化跃升为精神文化的重要条件。

3. 重视并加强以精神文化为核心的大学文化建设

如果把文化分为物态文化、制度文化和精神文化三个层次,精神文化就是核心和先导,对其它两个层次的文化具有统领作用,因此,在大学文化建设中,既要重视物态文化建设和制度文化建设,更应重视精神文化的建设。现在我国不少高校已充分认识到文化建设在大学发展中的重要性,甚至把“文化兴校”作为了学校的发展战略之一。哈尔滨工业大学校长王树国在谈到文化建设的重要性时指出:如果没有良好的文化生态,大学也就失去了自身存在的价值,更谈不上发展。从这个意义上讲,大学的根基在于大学的文化,大学社会职能的实现也有赖于大学的文化。

现代大学应加强物态文化建设。如独具特色、协调一致的建筑物,学校的脸面——校门、图书馆,反映大学精神的各种景观、雕塑,乃至校园山水园林都是一种物态文化。现在不少高校都在物态文化建设上加大投入,营造良好的办学环境和氛围。

如前所说,大学制度体系的建立,是以一套理念、价值为基础的,或者说制度体系本身已包含了丰富的办学理念和价值标准与价值追求,因此,创新大学制度、建立健全大学制度体系是文化建设重要的内容之一。

我国大学管理制度创新的策略选择

河海大学公共管理学院 葛 军

随着我国社会转型以及市场经济体制的逐步确立,大学生存与发展的环境发生了变化,这客观上要求改变大学现有的制度体系,使大学成为自身利益的追求主体。中外大学的发展史表明,大学的发展很大程度取决于大学自身整合资源的能力。因此,在我国宏观的大学管理制度改革取得阶段性成果之后,推进大学内部管理制度的改革就成为大势所趋。

目前,世界上流行的主要大学制度,包括我国实行的大学制度,基本上都来自西方,都是发源于欧洲中世纪的大学制度的变种。但这并不代表西方近代大学制度就是现代大学制度,大学制度一直在变革和改造之中,把现代大学制度固执于某种既定的大学模式是明显不妥的。现代大学制度并不存

.....
精神文化体现了大学最高层次的办学思想、办学理念和价值尺度。实质上对什么是大学、为什么要办大学、怎样建设好现代大学的系统的哲学思考,对外表现为学校的办学特色,从历史看就是稳定的办学传统。这种大学精神一般以校训来体现,有的体现在杰出的领导人的施政纲领中。因此,要加强学校办学思想的凝炼,及时总结和概括杰出领导人的办学理念、杰出教师的治学思想。重视校训的概括,凸显个性和特色,注重内涵的挖掘,避免千篇一律。如清华大学的校训是“厚德载物、自强不息”,强调人的道德修养和自强精神;哈工大的校训是“规格严格、功夫到家”,强调对人才培养的基本要求和培养的过程。国内外著名大学的精神往往都遵循一些根本性的道理和朴素的原则,并没有很高深的道理和华丽的词藻,但恰恰是这些根本性的道理和朴素的原则,代表了大学对人类本初价值与理念的不懈追求。大学精神随时代的发展而不断被赋予新的内涵,但最基本、最核心的价值追求应该是不变的。”

4. 加强宣传、教育和引导,使大学文化在有形无形中、有意无意间浸润人心,成为调节师生思想和行为的无形的指挥棒

首先,文化是共有的,它是一系列共有的概念、

在一个统一的标准模式,只有将他国实践中具有成效的大学制度融入本民族文化的过程,实现与民族特性的有机结合,才能使大学表现出主动性、适应性和创造性。

一、大学制度演变的历程

(一) 大学制度的萌芽

西方在古代希腊时期就产生了大学的雏形,建立过一些具有高等教育性质的学校和教育机构。譬如斯巴达的高级青年军事训练团、亚里士多德的“吕克昂”、柏拉图学院、雅典大学等。这些组织和机构概括起来有三类,一是宗教寺院中的学术机构,二是各统治政权建立的学术机构,三是民间学术机构,它们以各自不同的方式探究着世界。但是,这些类似大学的学术机构,由于缺乏大学本质的理

价值观和行为准则,它是使个人行为能力为集体所接受的标准。其次,文化是学习得来的,而不是通过遗传天生具有的。根据心理学的理论,个人在成长过程中,经常在不知不觉间将社会现存的生活方式及习惯保存入脑,形成文化密码,由于这些密码的作用人就可以不经过大脑而做出种种行动。这一点上,与动物受到本能的支配一样。接受并在思想和行为上产生影响,这就是文化浸润的结果和表现。

大学在管理中,一方面要善于营造大学文化,另一方面也要加大大学文化的宣传、扩散力度,通过多种形式(经历较长的时间,经过必要的过程),让师生对办学理念、办学定位、发展目标、发展战略等有正确的理解,形成共识、内化于心,从而树立献身教育事业的志向,激发工作热情。大学管理,实质是对社会精英的管理、是对知识生产和传播的管理、是对特殊群体的特殊劳动的管理,因此,应循着特殊的管治规则,于有形的制度规范入手,达到无形的文化浸润之境界。可以说,一个称职的教师可能是制度管出来的,但一个优秀的教师必定是文化浸润出来的。

来源: 国家教育行政学院学报 2010 年第 4 期

念和与之相适应的制度安排,只是在近似意义上被称为大学,实际上都没有转化为真正的大学组织。

古代西方大学管理活动体现出以下特点:一是管理活动与宗教、政治活动混淆在一起,古代许多学校的管理从属于宗教、政治活动,学校履行的教育职能也夹杂着其他社会职能。在宗教占统治地位的社会中,这种特性突出反映在宗教对学校的控制和渗透上。二是管理活动的两极性表现。古代学校大多是国家、宗教组织设立的,但同时也出现了一些知名学者创办的学校。前一类学校管理比较严格,盛行所谓的“棍棒纪律”,学生受到严格的束缚;后一类学校是比较纯粹的教育机构,学生相对而言有较多的自由。

(二) 大学制度的形成

欧洲中世纪大学通常被人们视为大学的源头。欧洲中世纪大学是在中世纪晚期欧洲城市兴起的基础上出现和发展起来的。英国历史学家科班考察了欧洲中世纪大学的历史后总结说:中世纪大学“加强了这样的观点,如果智力活动的契机不被消散,那么在取得学术成就之后必须作出制度上的反映,缺乏固定的组织,在开始时也许为自由探究提供机会,但是经久不息和有控制的发展只有通过制度上的架构才能取得。”这种制度成为欧洲中世纪大学之所以成为大学的标志。

中世纪大学体现和维护学术本质的组织制度:一是大学自治制度。这一制度反映着大学与政府、教廷以及社会的关系,其基本原则在于排斥大学之外的教会和世俗政权对大学事务的干涉,由学者自己处理内部事务以及开展学术研究与知识传播活动。二是学术自由制度。学术自由制度是以学者们共同遵循和坚信的理念为体现的,这种理念就是在大学里任何学者在其研究领域内都有权按照他们认为正确的传统法则,自由地进行知识探索和学术研究。三是民主管理制度。基于学术自由的管理必然是每个学者充分享有权利和充分平等的管理。在中世纪大学制度里,学者之间是平等的,每个教师在确定学术水准和教学大纲、选择学生、对学生考核等方面都享有相同的权利。大学的每个正式成员都有选举权和表决权,参加校长的选举,决定大学的事务。

(三) 大学制度的拓展

欧洲的文艺复兴运动使西方社会很快完成了从传统的封建社会向近代工业社会的转变,这样的社会巨变,引起了高等教育的大发展,西方大学也

由此发生了深刻的变革。大学逐渐摆脱教会的束缚而逐步走向自治,各国大学数量都在不断增多,一些新型大学也开始出现。大学管理制度表现出以下特点:一是学校管理权力“世俗化”。学校管理权力的“世俗化”主要表现为学校管理权力从教会向世俗权力机构的迁移,国家和政府对高等教育更加重视,并通过多种渠道介入高等学校的管理。二是推行选课制。允许学生在选课方面有充分自由,学生不仅可以自由选课,而且还可以跨校选课。三是科学活动体制化。科学方法开始列入大学课程教学中,特别是科研机构的建立和研究生教育的发展,是科学在大学体制化的标志。四是大学结构日趋复杂。大学逐步走出“象牙塔”,敞开了面向社会之门,这带来了大学规模的扩大和管理的复杂化等问题。因此,专门化的管理职能机构逐步在大学建立起来,大学结构也越趋复杂。

(四) 大学制度的新发展

二战结束以来,世界的政治、经济和社会生活的各个方面都发生了巨大的变化,与此同时,以电子信息技术的发展为起点也兴起了科学技术革命的浪潮。这些变化都有力的推动了高等教育的发展,也使大学管理呈现出新的特点:一是管理多样化。由于经济和科学技术的发展对劳动者素质更高的要求,高等教育入学人数急剧增加,使高等教育由精英化很快进入大众化。大众化带来了高等教育的办学规模、办学层次、办学类型、办学特色等方面的多样化。二是管理开放化。由于高等教育社会职能的扩展和活动范围的扩大,相应地也带了大学管理的开放化。大学与国家的政治、经济发展目标密切联系,大学管理的社会参与度提高。三是管理科学化。大学规模的扩大,与社会联系渠道的增加,带来了更为复杂的管理问题,也推动了各种科学管理理论和方法在大学管理中的应用。

二、大学制度发展趋势

(一) 大学组织化程度提高

现代组织的最重要特点就是强调管理。管理程度越高,组织化程度也就越高。现代大学制度加强了对大学的管理,具体体现为:一是赋予领导者相应的领导权。在以往的大学里,特别是德国的大学,各级领导者与其说是领导,不如说是会议召集人更为恰当。他们很少具有领导权,而只是通过举行会议,综合大家的意见。在新的大学制度里,这些领导者都被赋予了相应的权力,即对所属单位的领导与管理权。二是注重组织整

体功能的发挥。在以往的大学里,内部组织之间很少发生联系,相互独立,大学的整体功能难以发挥。在新的大学制度里,大学的组织结构得到了较大调整,如德国取消学部、加强系级组织的制度。通过这些制度,大学内部的各组织间加强了联系,大学的整体功能得到了有效发挥。三是强化责任制度。在以往大学里,管理者因为没有权力,也就很少承担责任,大学或组织的发展与否,同领导者没有什么关系。在新的大学制度下,由于领导者权力的增加,责任要求也提高了。

(二) 大学经营化意识提升

长期以来,大学都被视为社团性质的组织,既不存在管理,更不存在像企业一样的经营。20世纪后半期以来,不少新型大学运用企业理念发展大学的事例极大地改变了这一看法。如果说,高等教育是否具有产业的特点或属性,还可能是一个有待探讨的问题,那么,作为组织的大学则无论如何都可以列入经营的组织类型之中。日本最新通过的《国立大学法人法》就将“引进民间的经营管理理念,建立新的运营机制”作为对大学的管理要求,明确地写入法律文本之中。

在具体的制度建设上,有关促进大学行为市场化的制度,实际都可以视为促进大学经营化管理的内容。由于进入市场的主体都具有经营的要求和特点。就大学来说,这些特点主要反映在:大学要更加注重组织目标的确立。这个目标不仅仅是传统大学所共有的那种停留在哲学意义上的理念与理想,而是可操作的、分层次的任务目标;大学要更加注重品牌经营,品牌经营是企业管理中的重要内容,大学的品牌就是其办学特色,特色越鲜明,品牌价值就越大;大学要更加注重把握机遇。像企业家一样敏感地捕捉到一切有利于自己发展的机遇,并精巧地规划出自己的路径;大学要更加注重经营化组织结构的应用。在大学的内部组织结构上,那种来自于现代企业特点的扁平化、弹性化、多元化组织结构特点已得到广泛的体现。

(三) 大学民主化管理加强

民主管理既是大学本质的体现和要求,又是现代管理的一个重要原则。这种双重要求,加强了民主化管理在现代大学制度建构中的价值与地位。依据现代大学的办学特点,民主化管理制度主要体现在以下几方面:一是决策机构人员构成的多元化。大学内的各级委员会分别是不同层级组织的决策者,以往这种机构基本是由教授构成的,代表面不

足。新的制度体系要求扩大这类机构的构成面,原则上按照组织所属人员的构成比例确定委员会成员,特别是强调与学生工作相关的机构都要有学生代表加入。成员构成的广泛化,使各类决策机构能够更好地代表多数人的利益。二是咨询机构的广泛化。在改善决策机构人员构成的同时,校内的重大决策机构都广泛地设立了参谋、咨询部门,为学校的重要决策提供咨询和建议。三是决策机制的科学化。各级委员会大都采用了委员会集体决策、领导者个人负责的决策机制,吸收了委员会负责制在制定政策方面的优点和个人负责制在执行方面的长处。四是管理重心下移。从大学的学科专业组织特点出发,决策越是向上集中,学科与专业的自由度就越小,民主化程度也就越低。为此,在改革中,都有目的地将管理权力向学院或系一级转移,使代表一定学科和专业的学院与系级组织有更多的自决权。

(四) 学术管理与行政管理趋向统一

学术管理与行政管理是大学管理中的两个基本系统,二者既有重大区别,也有相互联系。区别的一面在于二者的价值观以及由此决定的管理原则不同,联系的一面在于共同存在于一个整体之中。在以往的历史发展中,二者时而呈现不协调的一面,要么学术权力超越管理权力,使学校的组织运营功能不足;要么管理权力侵蚀学术权力,影响学校发展的根基。现代大学制度建设中都充分重视并促进这两种权力的协调与统一,具体体现为:其一,建立董事会领导下的校务委员会管理体制。由校内外人员共同组成大学董事会。董事会既是政府行政权力与学校学术权利的协调者,又代表行政管理对学校重大事务进行决策,同时也反映了学术与行政的有效统一。其二,决策中的教授多数制度。在大学中教授是学术权力的代表和具体化,在决策机构的人员构成上,教授占有多数是一个基本原则。在决策机制上,教授意见往往具有决定性的意义。其三,执行过程中的学术系统制度。学校管理分为行政系统和学术系统两大系统,二者尽量做到分工明确。在对学院或系等学术组织的领导上,主要是学术系统的领导。

三、我国大学制度的构建

(一) 我国大学制度创新的理念选择

1. 本土化与国际化相结合的理念

大学产生于意大利,其中心由英而法,由法而德,由德而美,不断地转移。每一次转移都是他国

经验与本国实际相结合的创造性的产物。这就告诉我们,将他人成功经验融入本国实际,进行本土化的自主创新,是中国高等教育发展的必由之路。

我国创办现代大学之初,就开始学习国外大学制度。当然,今天我们建立现代大学制度不能忽视国际经验,要从国外大学制度成功的经验中汲取有益的原则、规范、机制、标准、组织形式和大学精神等,并结合我国大学的条件使其中国化。大学制度本身是社会文化的再现,不同的社会文化为大学制度提供不同的文化特质,历史悠久、博大精深的中国文化是我国现代大学制度植根的土壤。国际性与本土化结合是建设我国现代大学制度的必由之路。没有国际性,我们的大学制度不可能获得现代大学自由之精神;没有本土化,我们要建立的大学制度可能丧失生命力。

2. 学术自由的理念

学术自由是大学发展的基本原则和最高价值取向。洪堡曾指出,学校是传授学生既存知识的场所,与此不同,大学既是传授知识的场所,更是探索未知的场所。因此,大学在能够成为大学之前,“学术性”就应该成为大学存在的先决条件。大学存在着多重属性,有教学属性、科研属性、社会服务属性等等。这些属性都反映不出大学的本质特征,并非大学的本质。大学的根本属性在于学术性,学术性是贯穿大学组织活动的始终并决定和支配大学一切活动进程的根本之所在。它决定了大学的发展方向,影响着大学内部其他活动的存在和发展。大学的所有活动都是围绕学术性的活动而展开的,教学、科研、行政、产业、社会服务等无不以学术性活动为基础,无一不是为学术性活动提供条件和服务的。

大学自产生之日起,始终沿着学术自由的轨迹在发展和演进,学术自由几乎是大学恒古不变的历史存在。没有学术自由,只能培养庸才,培养不了具有高度创造力的人才。因此,大学要将静态的物质层面的学术环境与动态的精神层面的学术环境结合起来,营造一个现代大学的学术熔炉,以学术自由为根基统领大学的发展,统领大学的规模、效益、速度、结构、质量等全面协调发展。

3. 以人为本的理念

高等教育的性质决定了“以人为本”是大学改革与发展的基本价值取向。人本管理理论在国外大学管理中得到了充分的体现。“学术自由”在大学中备受推崇就是这一理论的充分运用。

由于大学管理的对象是具备一定学术水平的知识分子,他们更多地追求得到尊重和自我价值的实现。因此,管理不能只相信严密的组织结构、周密的计划方案、严格的规章制度和明确的责任分工而忽视管理的最基本原则——对人和文化的重视。大学除了提供给教师和学生物质和技术的硬环境之外,还应该注重大学精神、学术自由、学习自由等软环境的建设,营造良好的学术氛围,为教师和学生提供宽松自由的学习研究空间。

大学管理从本质上说,就是要以人为核心,挖掘出一种以活生生的人为重点的、带有感情色彩的管理模式来取代传统的管理模式,也就是最大限度地调动与发挥教职工的积极性与创造性,让他们参与学校各项事务,参与学校制度的创新。

(二) 我国大学制度创新的策略

1. 在科学定位的基础上强化办学特色

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》指出,要促进高校办出特色。建立高校分类体系,实行分类管理。发挥政策指导和资源配置的作用,引导高校合理定位,克服同质化倾向,形成各自的办学理念和风格,在不同层次、不同领域办出特色,争创一流。

办学特色是高校办学多样化的有效途径,是大学竞争力的表现,也是大学吸引生源、形成社会地位的基础。高等学校要办出自己的特色,除了要有符合教育规律的独特的办学理念外,还必须有对学校定位的正确而科学的选择。学校要善于从教育的全局看高等教育的地位、作用,去思考自己学校的校情,选准学校所处的“位置”和扮演的“角色”,重点解决好学校的定位、发展目标、人才培养规格与途径、学科建设、教育过程的特点等问题,进而坚持下去,使自己的学校办出区别于同类同层次的其他学校的特色来。

2. 建立具有中国特色的大学权力机制

大学管理的核心问题是各级管理层之间的决策权的分配问题,也就是如何合理地配置大学内部各层次的责、权、利,实质也就是决策主体的权力划分问题。解决当前大学权力问题应坚持“党委治党、校长治校、教授治学”的基本价值取向,摆正各种权利的位置,建立具有中国特色符合高等教育系统规律的权力体系。

第一,党委领导的政治权力。党委是社会主义研究型大学管理领导的核心,把握着大学的办学思路和办学方向,确保研究型大学按着社会主义建设

大学“去行政化”的关键：确立大学行政管理的科学性

南京大学教育研究院教授 龚放

今年两会期间,温家宝总理在回答网友提问时强调,教育行政化的倾向需要改变,最好大学不要设立行政级别,引起了全国范围内关于大学“去行政化”的讨论。6月6日,国家公布了《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020)》,明确指出:“要克服人才管理中存在的行政化、‘官本’倾向,取消科研院所、学校、医院等事业单位实际存在的行政级别和行政化管理模式。”7月29日正式颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要

的目标稳步前行。党委对学校改革发展的领导,主要是把握方向、谋划全局、提出战略、制定政策、营造良好的发展环境等。

第二,以校长为首的行政权力。校长是大学的法定代表人,以校长为首的行政管理系统是大学内部治理结构中行政性权力的体现,有权管理大学所有的行政事务。校长一方面应是先进教育思想的探索者、承载者、宣传者和贯彻者,另一方面又是学校行政管理系统的组织者和领导者。

第三,以教授为主体的学术权力。“教授治学”就是要在学校内部治理结构和体制上为学术性权力参与决策和管理定位,并加以制度化和规范化。以教授为主体的学术管理权力在大学内部的学术事务上享有自主权,同时有权力参与校内重大事务的商讨和决策,并对行政管理权力行使监督和建议权。

3.依法民主治校

依法实施大学管理是大学管理理念和管理方式的重大创新。大学应依据有关法律法规,建立健全内部管理制度,维护正常的管理秩序,规范管理行为,实现管理的规范化、制度化、科学化。同时,要维护制度的严肃性,确保制度执行的公正性,在制度面前人人平等。

现代社会民主观念日益深入人心,民主既是时代的主题,也是大学发展的基础。广大教职员依法参与大学的民主管理,是我国大学管理制度的重要特色和优势。要建立健全教代会制度。保障教职工参与学校管理和监督的权利,维护教职工的合法权益,参与决策事关教职工利益的大事。要充分发

(2010-2020)》再次明确了各级各类学校“去行政化”的改革取向:“随着国家事业单位分类改革推进,探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策,克服行政化倾向,取消实际存在的行政级别和行政化管理模式。”就政策层面而言,大学“去行政化”已经成为全社会共识,并且已经成为国家的改革方向——尽管加了“随着国家事业单位分类改革推进”这样较为审慎、也较有弹性的修饰词。但是,大学“去行政化”何以须为?仍然有辨析、澄清

挥工会、共青团在学校民主管理中的作用。学校党政要支持他们依照各自章程、依照法律和有关规章制度参与民主管理,发挥民主参与、民主监督和协调作用,鼓励他们依法独立和创造性地开展工作。要充分发挥各民主党派和党外人士的积极作用。建立重大问题听取民主党派、无党派人士意见制度和座谈会制度,充分调动民主党派参政议政、民主管理学校的积极性。要营造以学生为中心的氛围。凸显学生的主体地位,并采取切实措施保障学生参与学校事务的权利。学生参与学校的民主管理,有助于建立一个学生与学校间的沟通机制。学生可以对课程设置、教师的教学质量等问题提出建议,促进学校的课程改革和教学质量的提高。

4.逐步降低管理重心

长期以来,我国大学中的教师、职员和学生群体一直作为管理对象存在,管理积极性受到压抑,主体意识比较淡薄。调动广大师生员工积极性的主要措施就是管理重心下移。一是校级管理机构应主动将行政管理权力下放到各个职能部门,实现校、院、系三级管理权力的垂直分配,扩大学院的行政管理权力,同时将基层组织参与管理的范围从教师扩大到职员、学生乃至校外人士。二是学术管理权力的重心应下放到教授会。学术权力重心的下移对我国大学的发展将起根本的推动作用,一方面避免了外行领导内行的局面,由专家管理学术来提高学术管理的效率;另一方面促成大学精神和文化的建设,将学术自由理念真正引入大学的实践活动。

来源:国家教育行政学院学报 2010年第11期

的必要;大学“去行政化”何以可为?也不无进一步探讨的空间。

“大学去行政化”:绝不等于取消院校的行政级别

对于逐步淡化或取消高等院校的行政级别,有多位著名大学的校长、书记发表了不同观点。其中最有代表性的是天津大学校长龚克的担忧:“目前社会上有一个很清楚的官僚体系,高校里若没有明确的行政级别,就不知道该和谁对话,找不到省里的主要负责人,甚至连厅局长都可能不愿见没有行政级别的教授,令你事难办。”龚克的坦言,涉及了当今中国不容回避而又令人无奈的“行政化”、“官僚化”的社会现实。确实,高等院校的“行政化”倾向,仅仅是全社会日益严重的“官本位”问题的“冰山一角”。如果连著名大学校长都会因为没有明确的行政级别而“求见”无门、对话无人,更遑论普通教师的建言献策或平民百姓的投诉、辩白了。今天的中国非要总书记批示或总理发话,农民工的工资拖欠问题才能得到解决,失地农民的温饱才有人问津。这些报道在让人们感受到中央领导同志的亲民务实作风的同时,也凸显了相当一部分地方政府官员的“官僚化”作风和对百姓疾苦麻木不仁的恶习。同样,如果不能从根本上扭转官本位倾向,各级党政机关不从根本上确立“尊重知识、尊重人才、尊重劳动、尊重创新”的价值观和执政观,则大学的“去行政化”是难以真正落实到位的。

话说回来,大学的“行政化”固然与实际存在的院校行政级别有关系,但“去行政化”又并非依赖淡化或取消“副厅”、“正厅”或“副部”、“副省”此类级别就能见效或完事。解决此类问题的核心还在于身居大学管理高层人们的价值取向。是“富贵于我如浮云”,还是“丈夫有泪不轻弹,只缘未到提级时”?有相应的行政级别也好,与行政级别完全脱钩也好,对一个真正献身教育和科学事业的大学校长而言,应当是无足轻重的。1950年代中期,身为云南省省长的郭影秋主动向中央请缨,出任南京大学书记兼校长,周恩来总理曾经对云南籍的辛亥革命老人李根源说:“贵省的省长郭影秋,不愿当省长,自告奋勇到大学去。”匡亚明作为1920年代即投身革命的高级干部,在省级领导与新组建的东北人民大学(吉林大学)校长之间毫不犹豫地选择了后者。当时他们并非没有行政级别,但他们志存高远,不为级别所束缚和牵累,将心思放在研究、探索教育、科研和办学规律上。他们后来能够成为有思想、有

见地且有建树的大学校长,由革命家“华丽”转身为教育家,主要的原因在于他们的思想境界超越了个人名力和荣辱,他们的“兴奋点”与关注点集中在“育天下英才”、“进学术前沿”和“办一流大学”,他们真正做到了“弃燕雀之小志,慕鸿鹄以高翔”。

防止行政管理的越权和“异化”

长期担任剑桥大学学术副校长的阿什比勋爵曾经直截了当地指出:“大学的兴旺与否取决于其内部由谁控制”。毫无疑问,200年前的柏林大学,是名副其实的“学者共同体”,或者说“学术共同体”。数十年前阿什比主政时期的剑桥大学,也是学科不多、规模有限的“同质体”。在这样的“同质体”大学,其内部事务基本上由专家学者兼管,大学在实现基本自治的同时,也做到了教授治校。

但是,时移势迁,20世纪50年代以来,大学的体量、形态、使命和功能均发生了根本变化。1963年美国加州大学校长克拉克·克尔在哈佛大学所发表的豪情万丈的演说,形象地展现了这一历史性变迁的画面:19世纪中叶纽曼所赞许的大学,充其量是“一群僧侣居住的村庄”;20世纪30年代亚伯拉罕·弗莱克斯纳的“现代大学”,也不过是“一座由知识分子垄断的城镇”,它们都难以与加州大学这样“充满无穷变化的大都市”——“多元化巨型大学”相匹敌。曾经担任美国康奈尔大学校长18年的弗兰克·H.T.罗德斯,则用一组数字突出反映了大学规模的扩张、学科的繁衍、功能的拓展是如何改变了大学管理的性质和文化——“不断增大的大学的多样性带来了大学校园规模的扩张。早期的美国本科生院是小而紧凑的同质体。200年前,哈佛大学录取了大约57名学生,100年前是3373人,到今天达到了18700人,其中有6800人是本科生。……1891年的时候,密歇根大学的校长詹姆斯·安吉尔还没有秘书,他的所有回信都是手写的,亲自为所有的文学院学生注册,教授国际法和合同史,做礼拜仪式,他认识所有的103个教工,以及2420学生中的好几百个。‘他清楚课程的每一个部分’……”中国大学的情况同样如此。30年前,拥有13个系科和6000余学生的南京大学在江苏省是数一数二的大学。如今,仅就规模而言,2.5万名在校学生的南京大学,也许难以跻身全省高校的前10名之列。

现代大学已经是这样一个巨型的复杂系统,或者说“矩阵结构”。它不仅要培养数十个学科专业的本科生、研究生,而且要进行数十个学科领域的基

础研究和应用开发研究;它既要与各级政府打交道,从它们那里获取财务、经费的支持和政策、法规的指令,还要与相关的企业、事业单位周旋,既向它们“输出”自己的“产品”——从毕业生到科研成果,又吸纳相关的“输入”——从信息、经验到资金、技术装备;它既从事着文化整合、知识创新这样难以估价的精神生产,又经手着数亿甚至上百亿的巨额资金运作……大学依然是学术共同体,但它已经不是昔日纯粹的“同质体”而拥有纷繁复杂的行政管理事务。它一方面要循着学科专业的内在逻辑和发展方向前进;另一方面,它又应该按照行政事务的程序决策行事。我们看到两个最基本的事实:

其一,“知识是学术系统中人们赖以开展工作的基本材料;教学和研究是制作和操作这种材料的基本活动;这些任务分成许多相互紧密联系但却独立自主的专业;这种任务的划分促使形成一种坡度平坦、联系松散的工作单位结构;这种结构促使控制权分散;最后,目标必然是模糊的。”

其二,高等教育已经成为一个巨型联合体。它具有双重含义:即“高等教育的使命是广泛多样的,高等教育组织是由多种不同的成分组成的”。这样一种巨型联合体产生了大量管理事务,而事务性部门(business side)则接近于其他社会组织类型的“责任金字塔”,其等级性远甚于“学术性部门(academic side)”。“一条相对清晰的指挥链从一名‘行政主任’或行政和财务副校长传往下属各部门负责人(注册主任、人事处长、财务处长等),这些人的办公室挤满虽有各种不同头衔但在任何意义上人们都理解为‘雇员’的办事员。”

当大学的规模较小、学科有限、任务与使命单一而“同质性”较强时,教授治校是可以实现的,由教授学者兼任管理工作、参与所有决策也是顺理成章的事。但是,现代大学已然是复杂的巨型系统,就不可能再由教授学者来承担大学治理的所有事务。一方面,学科的分化和深入发展使得教授的知识结构向纵深拓进而在跨学科的拓展上遭遇挑战;另一方面,诸多与社会沟通联系、博弈妥协的事务,特别是资金的筹措、财务的决算、多校园的管理等等,也决非那些在天体物理领域如鱼得水,或者在分子生物学技术研究中不断拓进的教授们所感兴趣,或者说所能胜任的。

此外,让这些学有所长、术有专攻的教授学者舍其所长、取其所短,实在既不科学,更不划算。

因此,聘任专职的和专业的行政管理人员,解脱教授学者的“俗务”并为之提供更好的服务,也就在所难免。任何一所现代大学,都已经形成学术与行政管理的两个系统、两支队伍、两种逻辑,就像“鸟之两翼”、“车之两轮”一样不可或缺。在这个意义上说,大学“去行政化”绝非不要行政管理,更非取消或取代行政管理团队。

从上面推论可见,我们所批判并决心革除的大学“行政化”弊端,并不是指正常的、必须的行政管理事务,而是行政权力的越位、专权与“异化”。

马克思在《1844年经济学哲学手稿》中首次提出异化劳动理论,阐述异化劳动表现为“劳动者同他的劳动产品的异化、劳动者同他的劳动活动的异化、劳动者同他的类本质的异化、劳动中人与人的关系的异化”。马克思主义哲学认为,异化是人们生产的产品在一定条件下反过来成为统治和支配人们自己的外在力量。用马克思的“异化”理论来分析大学的“行政化”现象,我们就会发现,大学所聘任的专职的行政管理人员,本来是为大学的教学和学术活动提供服务、创造条件,目的是解脱教授们日益繁重和复杂的行政事务,让他们更自由、更潜心地从事学术活动。但是,在运行过程中,本来是“为教授搬板凳”的行政管理人员,却成为“指挥教授搬板凳”的人;行政权力逐步成为凌驾于学术权力之上并管辖、控制甚至挤压教师、学生和科研人员的“异己力量”。“主人”变成了“公仆”,“公仆”变成了“主人”。这种“主”、“仆”颠倒是高校权力异化的典型形态。

伯顿·克拉克教授等学者曾经分析了这种变化产生的原因和过程。“在学术单位和高等教育系统的亚文化中,最不引人注目但重要性日增的趋势是管理人员文化与教师学生文化的分离。”由于“专业”的管理干部“取代了由教授兼职,导致一套独立的规则和一种独特的利益的出现”,伴随而来的是“教授权力的相对下降”,特别是在关键决策领域。“行政管理人员不再主要是由教学人员担当,他们有充足的理由把教授和学生充其量看做是最缺乏理解的人,甚至是制造麻烦的人和敌人。”大学“行政化”的关键,在于管理人员的文化与大学组织文化的主流——学术文化相分离、相背离,并出现了“独特的利益”和“利益集团”。他们将行政管理的权力无限扩大以挤压学术权力的空间,甚至变相“寻租”、牟利。

因此,大学“去行政化”不是不要行政管理,取

消行政团队,回到19世纪大学教授治校、兼任管理的状态,而是“诸神归位”,“主”“仆”分明。明确大学的行政团队是为教学、科研服务,为教师、学生服务的;行政管理人员在大学的整体利益之外不能有自已的“独特利益”,更不能形成特殊的利益集团。美国学者约翰·S.布鲁贝克在《高等教育哲学》中明确指出,私立大学董事会与工厂企业的董事会有着不同的本质特征:“尽管外行董事会的地位在某些方面优于教师,然而他们不应该把他们的作用等同于企业中的董事会。后者的目标是为他们的股东获取更多的利润,而前者的目标是促进和提高学者的工作。……由于教师是为难以确定价值的长远目标工作的,因此不可能像计算企业或商业人员的价值那样来计算学者的价值……学者在监督减少到最低限度的自治条件下可以得到最充分的发挥。”私立大学的董事会尚且如此,公立大学的行政管理团队更应将“促进和提高学者的工作”以让其教学、科研潜能“得到最充分的发挥”作为自己的行为准则。在这个意义上讲,防止高校行政管理人员的越位、专权和“异化”,是大学“去行政化”的重要使命。

大学“去行政化”的关键:尊重大学的组织特性

大学“行政化”主要涉及两个层面的关系,即大学内部治理中的学术权力与行政权力的关系;大学与政府之间的关系。除了大学内部治理结构中行政权力凌驾于学术权力之上、行政管理人员“指挥教授搬凳子”而不是“为教授搬凳子”外,大学“行政化”的另一个重要涵义就是:“政府对大学的行政干预日益强化,大学越来越像行政单位而非独立的教学科研机构。也就是说,大学成为政府行政机构的延伸,过多接受政府的行政管理,失去了大学的独立性。”

在18世纪末和19世纪初,一位法国商人在被问到国家如何振兴商业时说,国家只需做好诸如修路、铸币、制定灵活的汇兑法等事项,剩下的“由我们自己来干”。康德认为,这一回答也适用于大学,特别是哲学院与国家的关系。但是,时移势迁,大学早已不止文(哲)、法、神、医四科,社会对大学的需求也日益多样化。因此,在20世纪60年代的美国,不仅“承担大量教育经费的州,现在越来越坚持为大学定调”,而且,相当一批学者专家也认为:“高等教育越卷入社会的事务中就越有必要用政治观点来看待它,就像战争的意义太重大,不能完全交给将军们决定一样,高等教育也相当重要,不能完全交给教授们决定。”

由于现代大学已经从社会的边缘进入中心,大学能够承载的社会责任和发挥的社会作用,也远远超越了中世纪“修道院”式的大学和19世纪“象牙之塔”时代。现代大学的人才培养和科学研究,既涉及国计,更关联民生。美国康奈尔大学校长弗兰克·H.T.罗德斯充满睿智地界定了进入21世纪的研究型大学的核心活动:“作为一种公众信任的研究”——“研究需要自由和独立性,但它代表着公众义务和信任;研究源于个人的求知欲,但却需要公共支持;研究属于个人发现,但它提供了公共知识;研究需要个人洞察力,但它产生社会利益;研究以基础知识为根本,但它要运用于实践。”这一界定在某种意义上道出了当代大学的重要特性,即它们不再是少数精英学者的集合与“基于闲暇好奇”的探索与追求,它们在保持个人自由与独立性的同时,也越来越与公众利益、社会需求甚至国家战略目标密切相关。因此,国家的关注、支持和管理、问责,是不可缺失的。但是这种管理和问责的前提,是尊重大学组织的特性和大学活动的特质,而不是将大学视同政府部门的延伸或附庸,采用指令性计划或简单、粗暴的令行禁止方式管理大学。

大学组织特性之一是“学术共同体”。到目前为止,作为知识创新和人才培养基地的高等院校,仍然被视为“学术共同体”。“只要高等教育仍然是正规的组织,它就是控制高深知识和方法的社会机构。它的基本材料在很大程度上构成各民族中比较深奥的那部分文化的高深思想和有关技能。”正是这些掌握了“高深思想”、“高深知识和方法”的学者教授,组成了以专门化为特征的学科专业。尽管近年来学科的分化与学科的整合使得传统的学科界限有日趋模糊的倾向,但学科的实力、水平和特色,依然是高等学校竞争力的主要标志。作为“学术共同体”的大学,有两个显著的特性:一个特性是不同学科间的差异性,不但人文学科与自然科学、技术学科迥然不同,即便同是社会科学,经济学与社会学之间,政治学与教育学之间也相去甚远。这种学科差异性延伸出另一个特性,即结构松散,各学科专业发展目标的自主、清晰与整个组织系统目标的模糊。有人将之称为“有组织的无政府状态”,或者说“混乱的有序”。

尊重现代大学组织特性,就必须坚持两个原则:其一,严格区分学术管理与行政管理,切忌用行政管理的方式去处理学术问题,更不能以长官意志来判别学术争鸣的是非曲直;其二,坚持以学术

管理为主而非行政主导。

现代大学的组织特性之二是“群英荟萃”，大学是高智商、高水平的知识分子富集之地。正如纽曼在《大学的理想》中所指出的那样：“一所大学就是一个群英汇集的殿堂，天下各处各地的学子到这里来，以寻求天下各种各样的知识。”大学的发展固然离不开仪器设备、图书资料和经费等物质条件，但最根本的还在于人，在于高水平的学者教授。能否吸引学富五车的大师，能否吸引和造就富有创新精神和实践能力的青年才俊，已经成为衡量大学核心竞争力强弱的主要指标。

对“群英荟萃地”的大学的的管理也必须遵循两条原则：一是尊重知识分子的劳动特征，即科学探索与知识创新的“非线性”、非均衡性；遵循人才培养的诸多特性：群体培养与个性培养的结合，可计量与不可计量的交叉，连续性与阶段性的兼有、人才培养周期较长而效应滞后等等。二是尊重知识分子的心理特性。近年来许多政府管理部门像办企业、抓经济那样看待大学建设和发展，把人才的培养和知识的发现与创新视同物的生产，用一系列指标体系来考核大学的绩效，要求立竿见影、限时见效。许多高校也盲目引进企业管理的方式方法，推崇计量评估和“重奖制度”等等，将大学教师等同于工厂流水线上的“计件工”，直接、间接，有意、无意地挫伤了大学教师的自尊心和积极性。

政府和社会公众必须承认大学是不同于政府部门、军队、企业等其他社会组织，承认大学的活动——培育人才和发现新知——不同于物质生产、商贸活动和军事、执法等其他社会活动。高明的政府理应明白：让“大学自治”，而不仅仅是有限地“下放”本就属于大学的办学自主权，其实正是激发大学活力、发挥大学功能的最佳选择，也是最终符合国家利益和公众期望的教育管理之道。200年前柏林大学成立之时，首任校长费希特教授在履职演讲中说：“这所大学的教学和科研以追求真理为主旨，它不是依据政府一时的政治利益和党派、教派的狭隘眼光来安排自己的教学和科研。恰恰相反，这所大学是以国家和民族的长远利益，以人类进步和人的完善发展，以自由探索真理为办学主旨。”我相信，这也是所有中国大学的高远志向。

大学“去行政化”的出路：大学校长的职业化

大学校长的职业化，或者说让真正的教育家来办学，与淡化、取消大学领导的行政级别，其实是“一块硬币的两面”，是大学“去行政化”的两项互为

表里的举措。大学校长的职业化其实质就是被遴选或聘任到大学领导层面的教授学者，其价值追求不是循着“副厅级”、“厅级”乃至“副部级”的“仕途晋升”，而是要修养、历练成为真正理解教育、钟爱学生、尊崇学术、精通管理的教育家。

真正的教育家的涌现，有两个重要前提，其一是政府营造宽松、自由、多样化发展的氛围及环境，让大学能够自主、自律，“独立思考”、“自由表达”，办出特色，办出个性；其二是大学校长、书记们对大学人才培养、科学研究、社会服务及行政管理的投入与执着，不是将大学领导的职务视为晋级、提升的台阶，也不是“一脚门里，一脚门外”，将大学管理作为副业或者说“苦差事”。有学者指出：“目前校长的岗位不大可能把一名学者培养成教育家，只能将其历练成官吏，成为通晓关系的‘政客’。”其实就是强调在大学“行政化”倾向严重的现实面前，无论是外部范围，还是主管追求，都不利于真正教育家的生成。

现代大学行政管理工作的专门知识和技能在急剧增加，无论是政府的教育管理部门，还是院校的行政管理部门，都发生着“从非专业性人员向专家的转化，非专业性人员为以行政为生涯的人所替代，他们是各行政领域的专家，任期长，采用聘任制而不是选举产生。协调机构的构成也转变到更多地依靠专职的永久人员，而较少依靠兼职的一般性人员”。这些管理专家，即知识管理、人力资源管理、院校管理和财务管理方面的专家，相当一部分是由学科专家“变身而来”，即他们原来是物理学、化学、工程技术学，或法学、哲学、历史学等领域的专家，通过院校管理实践，拓展自己的知识结构和思维视野，提升自己的管理水平和领导能力。在美国，有相当一部分卓有建树的大学校长，就是有学科专家转换角色，成为成功的教育实践家和思想家的。

大学校长的职业化，其取向是成为真正懂教育的教育实践家或教育理论家。人们期待中国能像美国那样也有一批大学校长成功实现从学科专家到真正教育家的角色转换。这批有思想、有创见，更有建树的教育家的出现，既标志着“大学去行政化”的成功，也可进一步推动大学内部治理中的“去行政化”，进一步调整大学与政府、市场的关系。

真正的教育家办学，还有赖于大学管理中日益增多的专职、专业管理人员。他们大多是具有管理学、教育学、科学学领域硕士、博士学位的中青年。

竞争时代的大学管理

历史学教授 罗志田

在打仗的时代,军队里军官的重要性是以能否带兵为衡量标准。看以前的回忆录,副师长下去当团长,多被认为是重用,因为从不带兵的闲职改为实际带兵的要职了。现在承平日久,军事题材的电视剧里,一面努力表彰能从作战角度思考的军官,但无意中常能反映现实状况——团长调师部任副职,明显被视为升迁。这一最不体现战时观念的现象,大概就是和平时军队里的现实。

大学校园里也有类似的转变。在上世纪50年代,或许因为学校的干部也常是转业军人,“战斗”在教学科研第一线的各系主任,是校领导最为重视的。直到1990年代中期,这一状况都基本维持。大约从1990年代后期起,或许因为战争年代的观念逐渐淡出,学校里所谓职能部门的作用和权限都日益增强,在干部编制方面与院长系主任属于“平级”的部处主管,如今渐有成为“上级”的意味了。

这里当然有一个重要的变化,即以前大学规模相对小,校领导直接与各系接触,较为容易。实行扩招以后,学校规模日益扩大,校领导不得不越来越多地通过职能部门进行“管理”,与院长系主任的接触,由直接转为间接;对下面院系的情况,也就日渐疏远,甚而至于无所知了。

前些年,某重点大学的校长从机关转来,平时基本不接触院系领导。一日在郊外开会,晚上有某系

主任前往请安,所谈甚洽;次日该校校长乃在大会上号召全校干部向其学习,结果下面一片哗然。原来那位系主任是全校出名的不称职领导,几乎把该系搞垮;如今他成了效仿的榜样,岂不是要把全校都搞垮!这虽像是个笑话,不幸却是真实的事。我相信该校校长并不真想把学校搞垮,但正因其平日高高在上,与教学科研第一线的人甚少接触,所以不能分辨优劣,才闹出这样的笑话。

这类现象大概已较普遍,几年前张芝联先生在向校领导建言时,便明确提出“当领导要了解你的队伍”。张先生所说的队伍,就是大学的师资;而“抓师资队伍”,就是他眼里的大事。他建议校领导常去找有经验的老师聊天,了解他们的想法。因为这些人好比打过仗的老军人,有经验。各院系的特点是什么,可能就在他们的脑子里。显然,张先生已敏锐地觉察到,那时一些大学领导,已未必了解其队伍了。

现在大学间的竞争,已是全方位的,较前远更激烈,可以说已处于一个竞争时代。包括既存的名校,其品牌也面临着竞争。

一方面,在相当一些专业领域,真正好的学科,未必就在那些最“牛”的名校(在我们最仰慕的美国大学界,这本是常态。所谓好大学,不过领先的学科总数更多而已。只有那些一心想接轨而又坚持闭门

他们中的高级管理人员掌握了管理、协调较大和较复杂的高教系统的方法和技能,更重要的是他们相对各具体的学科专业比较超脱。因而从理论上讲,也可能有“适应从高层观察的思想”。我理解所谓“从高层观察的思想”即高屋建瓴把握趋势,全局在胸参与博弈的思维和力量。这和诸多学科专家教授往往从自己所在的系科甚至自己所擅长、所钟情的学科方向出发的思维与价值判断是有明显不同的。

但是,这些堪称管理专家或准管理专家的专职行政人员也存在一些缺陷:其一是他们缺乏相应的学科背景,也缺乏在大学从事教学与科研的亲身经历,如果高高在上而又不深入系科实际,就可能难以理解、支持第一线的教授学者;二是如果他们形成“独立的文化”,即形成了基于自己的利益与权力

的特殊“文化”,则马克思所说的“异化现象”就不可避免地发生了!

大学“去行政化”的要义,就是既承认现代大学的行政管理的合法性、必要性,更强调大学的行政管理有别于政府管理、企业管理和社会管理的特殊性,在大学组织文化的“场”内确立大学行政管理的科学性,即服务并切合大学的学术活动、教育活动的特性。我们有理由相信,不仅大学“去行政化”有利于那些由教授、博导、院士出任校长、书记的学科专家向真正的教育家的转变,而且他们中的佼佼者,也可能成长为真正的教育家,成长为职业性的大学校长。

来源:探索与争鸣 2010年第11期

大学校长聚焦高校内部治理—— 关键是找到恰当的切入点

从中国提出创建世界一流大学计划至今,推动大学发展的动作始终不断。近日,在复旦大学召开的“一流大学建设系列研讨会”暨中国大学校长联谊会上,清华、北大、复旦等9所国内顶尖高校校长均强调要进行高校内部管理改革。国内高校内部治理结构失衡、组织机构老化,行政权力与学术权力的泛化等问题,已成为当下社会关注焦点。

●清华大学校长顾秉林:

大学内部治理改革不可能一蹴而就

大学内部治理应该以“提高教育科学能力,培养高水平的学生”为宗旨,在这个宗旨前提下,来进行内部治理的改革。改革应该有三个条件:第一,要有一个明晰的理念,理念如果不明晰,就是所谓的折腾;第二,有外部比较好的条件,任何体制机制的改革是和整个社会联系在一起的,如果没有内部的强有力的支持,实际上很难做的;第三,有强有力的经济上的支撑。这三个基本条件,我们都没有完全做到。在这样的情况下,我们是不是都不改了昵?

例如,从学科制度来讲,如何来评估我们的学科?现在的问题是过于量化地来评估一些学科,受到的是各种各样的量化指标影响,使得跨学科组织很难,一个一个的固定的学科,像一个个钢球一样,

.....
造车的领导,才总朝着大而全的方向努力)。

另一方面,各类官办的评估越来越多,影响也越来越大。有些特别“牛”的名校,原来对上级的举措不那么言听计从的,现在也日益顺从。因为现在讲究透明,而代表“社会”的媒体,就最关注这类事,常能迫使大学就范。

尤其到了网络时代,空间的分野日渐虚拟化(程度容有不同)。以前地处京沪,接近各大图书馆,便具有天然的优势。如今资源的共享程度与日俱增,地利越来越难起到决定作用了。

在这些因素的共同作用下,不少名校固有的优势或已不再,或正式微。只有人才的核心地位,难以撼动。所以大学间的竞争,也越来越呈现出“以人为本”的态势来。

竞争一旦激烈,其实就像作战,指挥员必须了解

很难相互交叉在一起。

再有就是意识制定或自然形成的工作程序及规则。比如学生对教师进行上网评估,我们进行很多年了。要晋升职称,学生对其在网上的评估,必须不能在全校后5%,若在后5%就两年之内不能晋职。其实,这个规定也还是存在问题的,它把学生的评估作为唯一的评估。学生评估是必要的,可以把它作为一个参考,但是直接和教师的职称联系在一起,就存在问题,使得有些教师本来可以严格要求学生,就觉得这时候可能放学生一码,学生的平均分数原来是70多分,后来就变成80多分。从制度建设角度来讲,这可能没有非常仔细想通、想透就盲目制定一些政策。

从治理结构上看,如何处理好不同利益相关者之间的关系,这也是非常重要的。最近看了一本书,是哈佛学院院长 Henry Rosovsky 提出大学治理的七条准则,有些我同意,有些我不太认同。其中,他谈到增强民主不一定能够改善所有的事情,这点我是同意的,不是说增强民主了就把所有事情都改善了,反而有些事情可能变得更糟。如何处理民主法治的问题,这个确实来讲还真是个大问题。当然,大学的治理应当以改善教学和研究的能为宗旨。

总之,第一,我们谈大学治理的时候,实际上

其队伍。承平之日养成的上下隔膜,极不利于学校的发展,已难再容忍。前些时候到复旦大学出差,听说校领导有了新思维,打算强化院系的地位,而将不少现在被“职能部门”掌握的管理权限释放出来,让其回归到教学科研第一线的院系(听说研究生的招生,现已有较大幅度的改革,从考试方式到录取,院系的“自主权”都大了许多)。

不知复旦这一改革能持续多久,因为承平日久,不少正在实施的方式方法,已从仪式化到体制化,并不那么容易被撼动。但竞争时代的大学管理模式,确已到不能不有所改变的时候了。此后大学的竞争,管理是一个决定性的因素。而其成败,恐怕也就取决于大学领导是否有这方面的远见。

来源:南方周末/2010年9月23日/第F30版

可以从不同的角度来解析,视角不同,问题所呈现的方式也不同,可谓“横看成岭侧成峰”,我们总可以在这里头做一些事情,但是不要瞎折腾。第二,中国的大学治理更是一个处于巨大转型中的复杂系统,任何实质性的改革都会“牵一发而动全身”。第三,我们搞中国大学内部治理的改革,关键是找到恰当的切入点,不能期待万事俱备后就“一蹴而就”,这是不可能的事,而是要不断地去尝试,但是也不要想到完全、彻底地改,这也不现实的,因为条件还不成熟,但我们总是可以做一些事情。

●上海交通大学党委书记马德秀:

突破传统学术组织模式

全球经济发展进入危机后的转型关键阶段,气候、环保、能源、健康等领域面临的重大和现实问题,对传统的科技创新和经济发展模式带来了巨大的冲击。世界发达国家纷纷把科技和人才作为国家安全、繁荣与保持领先的重要支撑,立足在后危机时代抢占国际竞争的制高点,以在未来发展立于不败之地。在这样的背景下,解放思想,创新学术的组织模式,实际融入世界潮流,参与国际竞争和服务国家战略,成为中国大学义不容辞的历史责任。

坚持“两个面向”,加快新兴学术组织的前瞻性战略布局。长期以来,我们国家大学的学术组织模式,主要以国际学科目录作为机构设置的依据,形成院系的形态,在相当长的时间里,发挥了它的积极作用,但是面临新世纪的科技和教育的跨越式发展,凸显了两个方面的不适应:1.相对封闭的组织模式,不适应国家经济社会发展对重大科研的需求,难以有规模地聚积创新队伍和创新资源;2.不能适应当代科学技术发展不断产生新兴学科和交叉发展的需求。因此,必须突破现有的生产关系,大力发展灵活度更高、适应性更强、创新活力更大的新兴学术组织,以前瞻性的模式赢得竞争的主动权和跨越式发展的历史机遇。上海交大近年来,构建形成了四种新兴的模式:一是问题导向的前沿性、基础性、跨学科的研究院。比如说船舶与海洋国家实验室(筹)等。二是以重大战略需求为导向的创业平台,比如新兴产业技术研究院等。三是以拔尖创新人才培养为导向的特区学院,比如上海高级金融学院等。四是学院内部多样化组织。

引导创新资源,向新兴学术组织积聚,充分激发新兴学术组织的创新活力。新兴学术组织作为新生事物,在角色定位、权力配置、组织文化等方面,与传统的院系组织和行政管理体制存在一定的矛

盾和冲突,容易成为学校政策的盲区,或者逐步丧失其内在的发展优势和活力。针对新兴学术组织在发展中遇到的现实困难以及出现的潜在问题,上海交大重点从三个方面着手为新兴学术组织的健康发展保驾护航。1.积极推行有组织、有规模的科研组织体系改革,原有的科研管理体系基于传统的院系这样框架的建立,更加有利于教授的个体研究和小规模的研究,我们在继续支持教授自由探索的基础上,紧密结合经济社会发展的重大战略需求,大力推动有组织、有规模的科研组织规模的改革。2.制定完善针对新兴学术组织的特区政策。针对新兴学术组织成长发展中面临的存量资源不足、学科交叉困难问题,专门研究制订政策,从管理体制机制、经费投入保障、人员聘用与职务晋升、研究生的培养、与学院资源成果共享、教师双聘与合作方面作出了明确规定。3.加快推进教师分类管理的改革。把推进教师管理和新兴学术组织的发展相结合,利用薪酬体制改革的契机,推动教师分类建设和分类管理,引领和鼓励教学科研并重型教师,致力于高水平的科研和人才的培养,引导和鼓励科研为主要型教师,按领军人才加团队的组织模式开展重大项目基础性和应用性研究。

●复旦大学校长杨玉良:

解决漏洞就是解决学校的“法治”

大学内部治理的结构很复杂,不仅在中国很复杂,而且在外国也很复杂。大学管理经常会冒各种各样的风险。一种是经济利益的上的风险,一种是法律层面上的风险,还有一种是道德和名誉上的风险。现在大学管理上到底出了什么问题?说大学“管治”严格了一点,说“治理”的话会好一些。就治理而言,学校内部的分类是一个非常大的体系。它可以分为学术上的权力、行政上的权力,还有就是政治上的权力,这三个权力都不能或缺。不同的权力在不同的群体当中,要有不同的分配过程。在分配过程当中,大学具有学术共同体这样的基本特征,所以学术是第一位的。但都是不是把学术放在第一位,不好说。“治理”首先要建立大学章程。对此有不同的意见,有人认为即使定了章程也没用,有的学校也没实行,但是我认为,定不定章程关键是这些章程对学校有没有用。现在学校出现了各种各样的规定,包括学术上的、基建上的章程。我觉得,目前学校的管理是有不少漏洞的,解决这些漏洞就是解决学校的“法治”。

另外一个非常重要的方面就是民主。现在一直

在讨论,到底是教授治学,还是教授治校。如果从民主角度来讲的话,教授治校这句话根本没错。民主说得简单一点,就是要把治理重心分配到下面去。大学在管理内部系统上非常保守(我理解保守是贬义的)。以耶鲁大学为例,在重大决策的时候,也会犹豫不决。因为大学某一个举动,可以影响到10年、20年以后。所以耶鲁大学在作出一项决策时是非常审慎的。人们可以说耶鲁的进步不快,但是其进步总是有选择和基本上正确,这点很重要。如果做一个错误的决策,影响会延伸到20年以后。

此外,决策机构、执行机构应该分开。大学是不是应该管每个人头上?知道这个人管理水平怎么样?学术水平好不好?不一定的。我们应该跟学术紧密管理,大学只是管总的事宜,而院系最熟悉人,而且受第一线教师对他们的监督,所以这种权力的监督应该放到院系。就一个教师真正的学术水平而言,系主任比校长熟悉得多。

●西安交通大学校长郑南宁:

大学治理需内外结合

“大学内部治理”的中心工作是围绕人才培养、探索真理和追求学术自由而展开,其核心是确立学术本位的价值观。“大学内部治理”需求体现大学独特的人文精神,创造一种有利于教师的学术方面与学生的学习进步的环境,这是大学摆脱校内管理行政化、繁荣学术、追求真理的基本条件。“大学内部治理”是一个过程,治而无为乃不治,治而有为乃为兴,它是有效率的行政管理与追求学术自由价值观的统一。

那么大学内部治理的“粗”与“细”是什么呢?大学内部治理的“粗”——要为学术发展提供更大的自由空间,为不同的独立思考提供更大的包容空间;大学内部治理的“细”——要为学生发展提供更为精心的教学组织,为师生提供更为细致到位的服务;大学治理模式的“粗”与“细”依赖于大学内部治理组织的专业精神和细致程度。

改善大学治理环境,实际上是要解决大学的外与内的治理体制问题。在大学外部治理环境方面,政府要按教育规律办学,避免行政部门对大学管得过严过细,在法律层面确定“管办分离”,使学校与政府间建立一种符合教育规律的外部行政管理。大学的内部管理则要避免对师生的行政化管理。目前,中国的非学术性的工作和会议过多。由于学校要承担大量的非学术性工作,使大学内部管理处在不得不花费大量时间和精力和精力的困境。比如政府部门

掌握大量的竞争性经费和教育资源,使学校和教师经常要“跑部”争取“钱”进。如果把计划经济体制下建立和运行的大学转型为市场经济体制下又具有公益性质的大学,仅靠大学内部治理的努力是无法实现的。

大学的内部治理组织与管理模式要体现大学作为这种社会组织的特点,在更大的程度上体现保护教学、坚持学术自由的理念,保障师生的自由探索和其他利益。比如学院与系的学术领导任用要不同于其他行政管理干部的干部产生方式。还有学校如何以一种平等和包容的态度对待学生。不同的教育方式决定了年轻人留下什么样的成长记忆和思想烙印。

大学除了面临许多非学术性的工作,还有一点也是中国大学发展到今天所面临的局面,那就是师生价值观的多样化,一些教师不是为理想和兴趣的价值追求来到高校。比如说,现在大学出现了大家不愿意看到的事情,特别是追求个人利益最大化,似乎什么样的事情都能够发生在大学校园。这也是中国大学发展到今天面临的从未有过的局面。如何使大多数称职的教师能不受外界的诱惑和干扰,体面地生活,并能自主、潜心地进行创造性思考和研究,这是我们大学内部治理在组织架构和实施过程中必须思考的问题。

同时,校领导班子中需要理解大学文化又有行政管理能力的专职非学术型领导,去管理如财务、基建和校园其他事务。现在大家似乎看见大学的领导只要是一个教授,他就能够来负责大学某一项专项工作,所以领导班子中“尖子”很多。大学内部治理,需要“内外”治理的改革,政府和大学共同应对中国大学迈向世界一流面临的非学术挑战。

●声音

北京大学校长周其凤:

目前在批评行政化倾向情况下,对北大来说,还是要进一步加强行政管理。当然这个加强不是说加强管治。在中国的汉语里“管治”是很严肃、很重的一个词,把“管”和“治”这两个搁在一起是非常强制性的。而我们的行政是指怎么样进一步加强对教师、对教学和科研的服务方面的。另外就是怎么样使教师和学生更多参与到学校的决策和管理,这也是我们现在努力做的事情。当然其中也包括学生,因为在过去的管理中学生总是属于被管理的对象。实际上办学校,学生是一个很重要的,至少是非常关键的利益相关者。但是在学校里头,他们是属于话语

权很薄弱的,怎么样能够创造一些机制,使得学生能够有更多的话语权,这也是我们考虑的问题。

南京大学副校长吕建:

实际上我们形成了“鸟笼式”的约束,社会对大学有约束,大学对院系有约束,院系对教授有约束。理想的约束是什么?在每一层约束中,既要有权力也要把责任担当起来。现在大学老师最痛苦是什么?国家既要做高水平的研究,又要做对社会服务有用的东西,大学往往把这个指标基本上不作变动放到院系,院系没有作太多分解就加给老师,老师就自己来扛这个多元化的需求。所以说,要在多变功利性需求当中,和长远性、带动性、基础性做到平衡。这样一个结构不但是权力的表层,更要把责任分解出去,使得结构有应变性,在变化的系统当中,找到不变的需求。

浙江大学校长杨卫:

大学组织和管理的特征是松散型的联合体。决策也非常复杂,有自下而上的,有自上而下的,有各种各样的权力。所以大学的组织与管理要比其他类型的组织更为复杂。大学内部治理结构的类型有比较强力型管理模式,这可能是行政权力过大。还有是学术型管理模式,试图选到行政权力和学术权力协调平衡,发挥各自所长。还有就是无力型管理模式,也不能说是无力型的,也就是无为而治。

中国科学技术大学校长侯建国:

我们要提高学校的行政服务水平,处理好学术与行政之间的关系。大学是教学科研单位。教学、科研第一线的教授代表着学校学术发展方向,所有的活动都围绕学术需求展开。从管理学的角度看,行政管理的权利因素具有“放射性”和“膨胀性”的特点,各个行政部门往往会把自己权力扩张。我们怎么样既强调行政管理的“合理性”,同时保证不能让学术机构的文化渗透到行政管理中,让他们过多地自由裁量权?另一方面也要限制行政权力的“合理域”,在学术事物中坚持以学术权力为主导。我们也做了一些尝试,推进管理体制的改革,建立“两个中心”,一个叫学生服务中心,一个叫行政服务中心,保证老师办任何事情一个窗口,实行“首问负责制”、“限时办结制”等。

哈尔滨工业大学校长王树国:

目前学校教学和科研的矛盾应该说时有发生,老师们都有抱怨,学生们也有一些批评。那么,如何把学校的科研资源着重用于人才培养,这是一个原则性和方向性的问题。我认为,高校科研要有自己明确的定位。有了明确的定位以后,才能突出大学的办学特

色。学术性的研究与应用性研究应该并重。这是目前中国的国情所决定的。科研工作要分层管理,来提升科研的服务水平。一个大学的体制改革固然重要,但是精神内涵非常重要。体制制度不能决定一切,当有责任感和精神支撑的时候,制度的贯彻落实就会起到意想不到的效果。如果有一个好的制度,但是大家一切向钱看,我想任何制度都难以使大学达到一个较高的水平。

香港大学校长徐立之:

我们的校长暂时还是学者,学者做好了就变成校长,变成副校长。但是很多都不会管理和行政,根本不是管理人才,特别是缺乏资源、人事管理的经验与实践。另一方面,权力集中与下放之间的取舍。专业管理人员对大学行政的认识也存在问题,学校的人事层次不强,往往会出现问题。所以,学者在担任管理和行政专业管理人员两方面是需要很好的平衡的。最后大学很多章程、很多制度,在管理和行政之间是需要弹性的。

香港中文大学校长沈祖尧:

中国的大学怎么样去面对国家的目标?怎么样面对社会的需要呢?我们在课程里面已经慢慢地拓展,特别是在能源和环境方面的课程,因为这是社会和国家的需要,不但在专业课程里面,也在通识教育方面。无论学生念什么课程,也需要对环境有一定的了解。要是学生念环境科学这个课程的话,里面有三个部分:一个是生态的;另外一个环境物理学(Toxicology);第三个是环境化学,而且在公共卫生、地球地理方面也需要进修。更重要的是,我们在整个校园里面作了一个环境保护的实验,我们定了一个目标,在2025年以前,中文大学要减排25%。我们是一个比较绿化的环境,但是我们不能跟政府50%减排目标比,但是我们希望起码减排25%。

香港科技大学校长陈繁昌:

“一国两制”是很特别的,尤其在外国来讲,这是很大的实验。“一国两制”里,企业方面有很多东西做。在教育科技方面,我们也要“善用两制,发挥一国优势”。香港的大学比较有层次,比较国际化,与西方相比其系统还是有一定的优势,我们用英语来教学,在国际上比较有优势。因此,内地与香港可以采用双赢的方法。现在内地与香港在教育科技方面有一些合作平台。毕竟香港也是珠三角的一部分。

来源:社会科学报/2010年/10月/28日/第005版

警惕大学管理权力“四化”

东北师范大学 严蔚刚

大学内的权力归总起来有四种,即党委及其下属的基层组织具有政治权力;校长及其下属的行政机构和人员具有行政权力;学科带头人、学术骨干及教授中的优秀者具有学术权力;其他广大师生具有民主监督权力。这四种权力也恰好对应了目前我国正在倡导的大学要实行“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的现代大学管理模式。正确处理大学内的四种权力,防止一些错误倾向,是大学实现科学发展的前提。

政治权力不能弱化。回顾我国从解放初期至今的半个多世纪,大学先后经历了校长负责制、党委领导下的校务委员会负责制、党委领导下的以校长为首的校务委员会负责制、党委领导下的校长分工负责制、革命委员会负责制、校长负责制(试点)和党委领导下的校长负责制七种模式的领导体制。现行的党委领导下的校长负责制是1999年以《高等教育法》的法律形式固定下来的。从中可见,政治权力尽管在高校中的地位时有变化,但时间和实践证明,政治权力对于高校来说确是必须的,它对于高校坚持正确的办学方向、发挥集体智慧、维护校园和谐稳定等方面具有重要意义。有人认为在高校应该弱化或取消政治权力,这种思想是错误的。政治权力在大学内的存在并不是指要“政治挂帅”,而是“政治保障”。作为核心政治权力的大学党委,其职责主要是“把好方向,抓好大事,出好思想,用好干部”,其发挥作用的主要载体——党委常委会和党委全委会应有明确的权力界定,防止政治权力被弱化。

行政权力不能泛化。由于受官本位文化的影响,我国大学的行政权力一直过于庞大泛化,至今仍然是我国大学的一大特点。随着高等教育的深入发展,行政权力泛化越来越显示出其弊端。从现代大学的发展规律来看,行政权力向其他权力分化是大势所趋,一部分权力以法律的形式划给政治权力,比如重大事项的决策权;一部分权力以民主的方式和制度的形式划给学术权力,比如各类学术资源的分配、学术评价等。行政权力应日益回归到它本来的权力界限中,这主要有三个方面:一是争取办学资源,以校长为首的行政系统在日益激烈的高等教育竞争中,时刻面临着办学资源短缺的压力,

争取办学资源往往就是争取竞争力;二是落实重大决策,党委集体决策的事项需要行政系统贯彻落实;三是服务教学科研中心任务,为师生工作学习生活提供政策咨询、后勤保障等。由上述权力可以看出,行政权力的发展趋势是由传统的支配型权力向现代大学的服务型权力转变。

学术权力不能绝对化。学术权力是大学的本质特征,因为学术是大学完成其独特的人才培养、科学研究和社会服务三大职能的核心要素,作为学术的主体,教授们理应在人才培养、教学水平提高、学术发展、学科及梯队建设等方面拥有更多的决策权力。遵循教育规律和办学规律,必须尊重学术权力,学术权力在高校中还必须得到进一步的彰显。但学术权力也有一定的边界。大学的科学发展是一个系统工程,需要协调各种关系,考虑各方利益,而教授们只是在治学方面行使权力,这样就可能使学术权力与大学整体发展产生某种程度上的矛盾。所以,大学的科学发展需要统筹兼顾,这就需要行政权力在适当的时候发挥“宏观调控”的作用。学术权力与行政权力完全分离是不现实的,也是不可能的。在高校中,行政权力中有学术的成分,学术权力中也有行政的内容,两者只能“相对”分离。

民主权力不能虚无化。大学的民主权力主要是指广大师生员工从学校发展和自身权益出发,通过教代会等学校民主管理的形式积极参加学校的各项重大管理事务,行使民主权力。民主权力本质上是广大师生分享大学里其他三种权力(政治权力、行政权力和学术权力),同时弥补和完善其他三种权力。一般关于学校发展问题,师生有监督权、评议权;关于师生个人切身利益问题,师生有利益诉求权。现实中,高校民主权力常常没有得到应有的重视,也就没有得到很好的行使。民主权力虚无化,常会出现校内矛盾暗地丛生,积累到一定程度出现激化爆发的情况。所以,保持民主权力常态化,使广大师生的智慧、情感能够得到持续释放,这有利于群策群力,也有利于校园稳定与和谐。

大学内的四种权力,主体各不相同,内容各有侧重,只有统筹兼顾,协调运行,才能够真正促进大学的科学发展。

来源:中国社会科学报/2010年/3月/25日/第3版