论成功大学的管理特征

龙冲 李忆华^①

(南华大学 体育教学部 湖南 衡阳 421001)

[摘要] 成功的大学管理是全面的整体的管理,战略规划在管理过程中发挥着独特的作用。成功的大学管理需要并依赖“强有力的引领核心”来制定决策和实施决策;需要有效配置资源,并发挥资源的最大效益,实行学术自治和学术自由,以保证大学成功目标的实现。

[关键词] 大学管理; 引领核心; 办学资源; 学术自由

[中图分类号] G640 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2011)04-0072-03

成功的管理才能孕育成功的大学。当代享有盛誉的英国高等教育管理研究专家迈克尔·夏托克指出“人们往往把成功的大学之所以归因于其出色的教学和科研,而不是其管理。但是,良好的管理的确可以为教学科研的兴旺发达提供合适的条件。反之,更常见的情况是,不良的管理会影响教学科研的正常发展,从而导致大学的衰败。”^{[1]前言}不同国家和地区的不同性质不同类型的大学,管理的模式各不相同。但是,成功的大学管理都具有以下共性。

一 成功的大学管理是全面的整体的管理

“对于是什么促使大学成功还没有绝对的预测因素,不管是大学创建的年代、地理位置,还是学科基础,尽管这些因素对大学成功有可能起到很大的作用。宽泛意义上的大学管理在创造成功和保持成功方面起着举足轻重的作用。”^{[1]195}“大学管理是一个全面的、整合的过程,大学的各种功能和作用密切相关、互相影响。因此,一个弱项会影响大学其他方面的功能。认识到大学管理的整体性是通向大学成功的关键。”^{[1]195}这意味大学管理是全面品质的管理,是全部过程的管理,是全员参与的管理。大学管理的目标和内容包括人才培养、科学研究、为社会服务等活动的综合管理。如果说全面管理解决的是管理什么的问题,那么,整体的管理则更多是解决如何管理的问题,后者的操作性更强。大学管理过程中的任何一个环节,都是全面管理的要素,忽视任何环节的管理,都会直接影响到整体教育质量的提高。这就要求学校所有人员,从领导管理层到全体职工,充分认识到大学管理的整体性特征,共同持续参与学校的发展,教育质量的改善并以学校全体力量提升办学绩效。

战略规划在大学全面的整体的管理过程中发挥着独特

的作用。实施战略规划,有利于了解学校发展的外部环境,掌握学校发展的优势和劣势,明确未来的发展目标及方向,抓住学校管理的主要矛盾和矛盾的主要方面,从而在形成比较优势与多项附属优势基础上建构整体优势,实现对学校的全面的整体的管理。众所周知,一流大学不是所有的学科都是一流的,一流大学一定有学科是一流的。哈佛大学的政治学、医学非常棒,却没有工学院,耶鲁大学的法学和生物学绝对一流,斯坦福大学在信息学科领域呱呱叫,加州理工学院以航空工程学科见长,伯克利加州大学以理论物理学称雄于世……“我们有很多目标,它们都很重要,但我们钱不够、能力有限,因此,大学必须进行战略选择和规划,发展比较优势。”卡内基—梅隆大学校长柯亨如是说^[2]。规模不大的卡内基—梅隆大学之所以能成为具有世界影响的大学,就是战略规划的结果。为做好战略规划,卡内基—梅隆大学在70年代就成立了学校的战略规划委员会,要求学校中每个机构都要对自己所承担的任务进行规划,每个教师都要参与规划。明确详细地规划大学的主要发展目标、实践进程以及实现这些目标的关键因素。院长或系主任是规划的主要实施者,校长的责任是注意调动一切积极因素,努力使战略规划成为全体大学人的共同“愿景”(vision),并在规划实施当中与教师、院长、理事会等及时沟通,使规划具有包容性和灵活性。卡内基—梅隆大学的发展历程已经成为战略规划在大学组织中成功应用的一个缩影和例证,所取得的显著成果更是不少国家高校效仿的对象。

二 成功的大学管理需要并依赖“强有力的引领核心”

夏托克认为,大学管理在最高的层面依赖于一个密切协作的团队,叫“强有力的引领核心”,由少数一线行政人员、

[收稿日期] 2011-03-19

[作者简介] 龙冲(1973-),男,湖南衡阳人,南华大学体育教学研究部讲师。

^①南华大学政治与公共管理学院副教授。

校长、学术委员会和一些高级管理人员所组成。这个团队是制定决策和实施决策的核心。而“团队中每一类型的成员都能集思广益是该团队取得成功的关键。”^{[1]196}在西方国家,大学在性质、规模等方面各有不同,但是都根据大学管理的特点,遵循教育规律和管理规律,组建“强有力的引领核心”,建立科学的管理体制和合理的组织结构,对学校实施有效的管治。学校一般实行董事会领导下的校长负责制,董事会是最高决策和最高权力机构,下属各委员会和校领导是最高执行机构。董事会并不介入学校的日常行政事务,而是制定方针政策由校长具体实施。校长由董事会选聘,在董事会通过的总体政策的范围内自由行使职权,掌握办学的大方向并经管重大事务。校长是学校的最高行政首脑,也是校内各种委员会和董事会的当然成员,对学校内部各项工作均有最终决定权。但校长通常注重抓一些关系到学校发展的重大政策性问题和处理学校与董事会、政府、社会的关系,并广泛筹集办学资金。

美国著名高等教育专家弗兰克·H·T·罗德斯指出:“大学校长的最重要的使命就是确定和阐述大学的任务,制定长远的目标,招收优秀的学生,达成一致性,创造良好的氛围,并寻求各种资源来完成这些目标。”^[3]在西方特别是美国,大学赋予校长最大的权利,校长对大学的成败影响最为直接。因此,对大学校长的遴选特别慎重。以世界一流大学为例,在校长的遴选上,不同性质、规模等的学校可能会有步骤或过程上的不同或侧重点上的区别,但一般都会关注校长的如下几个要素:(1)首先是候选人的教育背景和职业经历。一般来看,大学校长大多是学者出身,他们本身都是学术精英。只有少数人是从军队、公共管理部门或商业界转过来的。(2)候选人的管理能力和管理水平。强调大学校长拥有专业的管理知识和现代管理理念和意识,掌握科学的管理手段。(3)候选人的办学理念和办学目标。在遴选校长时,通常会关注候选人有没有清楚明确的办学理念和切实可行的目标。大学校长必须根据自己学校发展的历史和现实条件来选择确定自己在大学的发展中要达到的目标。(4)候选人在应聘校长之前的学术成就和工作表现。(5)候选人对家庭关系的处理。校长遴选委员会通常会派人到候选人所在的社区、邻居那里了解其在家庭、社区中处理公共关系的情况等。他们认为,“大学非常重要和非常困难的工作就是正确地平衡外部和内部责任的关系”,而那些处理不好家庭、邻居和社区关系的人无法做到这一点,也就不可能胜任校长角色。最后还包括候选人的性格和品质^[4]。

三 成功的大学管理需要保持其学术自治和学术自由

学术是大学安身立命之本,一所大学,重视探究真理、发展学术,才会有推动自身存在与发展的动力,大学只有在发展文化、发展学术中才能更好地实现它的社会价值和经济价值。从根本意义上讲,大学的生命力源于大学的学术活力,正是由于学术性功能定位以及与之相关的学校运转是大学从中世纪至今近千年仍绵延不绝的关键所在。

“成功大学管理的基础是对大学自治的信念。”^{[1]201-202}学术自治和学术自由,有助于实现教学、科研的自由,进而提

高办学质量。大学管理一定要尊重学术规律。大学不能围着权力转。管理大学并不意味着把政府的那一套做法搬到大学来,并不是一定把大学变成“二政府”,让政府权力主导大学的一切,这样只会导致大学精神的丧失,培养大学对权力的媚态。毫无疑问,大学最主要的职能是培养人才与科学研究。而要履行好这一职能,大学就只能围绕教师与学生转,围绕着学术研究转,实现自主发展。世界一流大学,无论是公立还是私立,往往既能培养出各个领域的一流人才,其所产生的思想和发明又能引领人类历史的进程。这些一流大学不是凭空产生的,其背后有自由的学术空气,有为之提供各种支持但与之保持适当距离的政府,有大学自身对大学精神的坚守。世界一流大学的学术大师之所以能创造出辉煌的成果流芳百世,原因在于他们拥有宽松自由的学术环境。前斯坦福大学校长卡斯帕尔在学校管理中十分注意发扬学术民主,广泛听取教授们的意见。他说,“我有50%的管理时间都在听取教授的意见。斯坦福的校训是‘让自由之风吹拂’,校长要做倡导并实践这种理念的领导人。”^[2]

在大学管理中,应该倡导实施“自我主导型”的自治,即大学按照自己的宏图大略来建立目标,实现成功。“‘自我主导型’的自治是由一个具备企业文化,拥有鲜明个性的大学内部群体所创造的。这种文化中的大学管理是包容性的,有效地反映了自下而上的首创性,并认识到中心协调和分清轻重缓急的重要性……成功的大学管理代表的不是自上而下的硬性管理,而是由校级核心领导和各运作单位持续不断地对话的结果,再加上现实实施的技能和追求成功的动力。任何一所大学如果想要保持成功,就应该拥有这样的管理风格,既反映出该大学的雄图大略,又折射出对大学社区的信任。”^{[1]153}大学管理层在管理的过程中不断听取来自教师、学生、家长等各方面的意见,反映他们的诉求,反思自己的工作并不断改进自己的工作,为他们提供良好的服务,这是保持管理活力,实现管理目标的重要基础。

“有进取心才会成功,在任何一个组织都这样,大学也不例外。”“在一所有雄心、有志气的大学,环境促使年轻的职工积极进取,锐意创新,在学术上勇于冒险,所有的职工都一致渴望成功。”“好的大学总是富于竞争力和进取心:大学的历史可以证明筹措资金、聘请重要的教授、开发项目对于学校的发展来说是多么重要的一部分。”^{[1]162}

四 成功的大学管理需要有效配置资源

资源配置是指将可利用的各种资源分配到教育系统的各个部门和机构中去的管理活动。从总体上讲,完整的教育资源配置过程,应包括如何取得资源和怎样分配与使用这些既得的资源两大部分。这里主要指后者,即将业已筹集到的教育资源按照一定的原则和程序科学合理的配置到教育部门的各机构中去的管理活动。完整的教育资源配置不仅指教育经费如何筹集起来并科学合理、分门别类的分配下去,而且还包括教育经费以外的物力资源、人力资源的科学配置。但在教育发展过程中,财力资源的配置是整个教育资源配置的基础和保证,人力资源的开发和优化配置是核心环节,物力资源优化配置是重要内容。

大学资源分为内部资源和外部资源。内部资源主要包含师资力量、学科整体水平、优势学科、教学设施与设备、科研设施与设备、财政投入、校园环境、学校声誉、历史传统、知识产权、科研成果等要素;外部资源包含大学所处的地理位置、所在地区的经济科技政治地位、自然环境、文化环境、政策制度、校友队伍、战略联盟、科技与教育中介组织、合作企业、以政府部门为代表的其他外部利益相关群体(中央和地方政府、教育行政部门、社会公众、其他大学)等要素。香港科技大学前校长吴家玮认为,大学的必要资源主要有人才、设施、经费、社区网络、校际联盟和国际网络。其中,在人才资源中最为宝贵的是教师。大学的灵魂是教师,教师的质量是决定一所大学成败的主要因素。同时,行政管理人员是大学的骨干和肌肉。他们的职责是在力所能及的范围内为教学科研人员提供最优秀的环境和最积极的支持^{[5]422}。“不同大学的资源配置策略可以造成成本效益的天壤之别,不是2%或3%的差异,有时是400%或500%的差异^{[5]380}。采取科学的资源配置策略,充分利用教育资源,充分挖掘教育资源的作用,确保对所使用的资源进行最有效的配置,发挥教育资源的最大效益,不断提高管理效率。

有效配置资源是大学实现成功目标的保证。在资源配置上,大学应该树立科学发展观,开发和利用好内部资源。坚持“资源共享,为我所用”原则,通过制度安排解决发展中的问题,在人、环境、管理之间进行有效整合开发校内资源,以达到有限资源的优化配置,提高办学效益。同时要重视促进与社会资源有机联合,拓宽资源渠道,发挥资源的最大效益。在资源配置方面,世界一流大学的经验给我们提供了诸多启迪。在20世纪60年代,斯坦福大学有一所建筑学院,享有很好的声誉,但还不是最好的建筑学院。尽管这所建筑学院很受重视、很有创新精神,但是它的规模很小,没有开设一个大型建筑学院所应开设的所有专业。校方评估建筑学院成为领先学院的成本以及使其跻身排名进入前五名的可能性(斯坦福的目标是使所有的专业排名都居于前五名),觉得付出的代价不值得。同时,距离斯坦福大学只有1小时车程的加州大学伯克利分校已经有一所很好的建筑学院,排名在全国第一或第二。校方认为,在全美国很多大学都设有建筑学院。伯克利已经有了一所很好的建筑学院,斯坦福没

有必要勉强再建一所,还有,斯坦福可以利用现有的资源不仅可以发展与加州大学伯克利分校媲美的领域,而且可以使自己的工作做的更好,因此,斯坦福果断地停办了建筑学院。还有一个例子,斯坦福大学决定建设一所最好的图书馆,与此同时,伯克利分校也力图保留它的5万册藏书。两家都这样做就意味着重复劳动。而两个图书馆合并则会两所大学都更有效、更富有。后来,这两所学校决定合并他们的图书馆资源,面向两所大学的学者开放。斯坦福大学是一所相对规模较小的学校,仅有1.2万学生,而伯克利有3.6万名,是斯坦福的3倍之大。斯坦福的学生可以选修在加州大学伯克利分校开设而在斯坦福未开设的课程,伯克利的学生也可以选修斯坦福的课程。两校合作,资源共享,大大优化了资源配置,提高了资源的使用效率。又如卡内基-梅隆大学不准备建医学院,因为工程太大、花钱太多,该校的邻居匹兹堡大学有很好的医学院,在全美排在前十位,于是与他们合作,重点发展与生物学相关的优势学科。法国巴黎高等师范学校也是与别的学校紧密合作的例子,由于巴黎高师不授学位,高师的学生必须同时到其他大学去注册学习,这样学生有更多选择专业选择课程的机会。比如高师哲学学科的实力虽然非常强,但主要是在法国哲学领域,而其他学校可以提供古典哲学、现代哲学、德国哲学、东方哲学等高师所没有的课程。校校合作实现了资源共享与互补。

[参考文献]

- [1] [英]迈克尔·夏托克. 成功大学的管理之道[M]. 范怡红译. 北京: 北京大学出版社: 2006.
- [2] 刘继安, 储召生. 向世界一流大学学什么[N]. 中国教育报, 2002-08-11(4).
- [3] [美]弗兰克·H·T·罗德斯. 创造未来 美国大学的作用[M]. 王晓阳, 蓝劲松译. 北京: 清华大学出版社, 2007: 260-261.
- [4] 参见李巧针, 季茂江. 美国一流大学如何遴选校长[N]. 科学时报, 2007-7-30(2).
- [5] 教育部中外大学校长论坛领导小组. 中外大学校长论坛文集[C]. 北京: 高等教育出版社, 2002.

On Management Characteristics of the Successful University

LONG Chong, LI Yi-Hua

(University of South China, Hengyang 421001, China)

Abstract: The thesis believes that the successful university management is a comprehensive management as a whole, the strategic planning plays a unique role in management. It need relying on “powerful core of leadership”, decision-making and implementation of decisions, effective allocation of resources, carrying out academic autonomy and freedom, achieving the guarantee of success goal.

Key words: university management; core of leadership; school resources; academic freedom