

# 试论大学制度建设与大学校长的领导力\*

邓志祥

(江汉大学 教育学院,湖北 武汉 430056)

**摘要** 随着高等教育规模的扩大和国内、国际竞争的加剧,如何突破发展瓶颈,不断实现机制和体制的创新,促进大学的可持续发展,大学校长领导力无疑起着一个非常重要的作用。笔者认为制度建设是目前社会形势下大学校长领导力得以充分发挥的着力点,是提升其领导力的有效途径,大学校长应做良好大学制度的完善者、建设者和监护者。

**关键词** 大学校长; 制度建设; 领导力

**中图分类号:**G 640 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2009)03-0057-03

## Institutional Construction of University and Leadership of University Presidents

DENG Zhi-xiang

(School of Education, Jiangnan University, Wuhan, Hubei 430056)

**Abstract** With the expansion of the scale of higher education and domestic and international intensifying competition, the leadership of university presidents is very important in breaking the bottleneck of the development, constant realizing the institutional innovation and promoting the sustainable development. This paper points out that the institutional construction is the focal point and an effective way to enhance university president's leadership under the new situation. Moreover, the presidents should act as builders and guardians of the university system.

**Key words** university president; institutional construction; leadership

目前,我国大学的发展面临着新的任务和前所未有的种种挑战。一方面,社会的高速发展对大学的教育思想、社会职能、专业设置、培养规格、教学内容、教学方法、教学手段以及学校管理等提出了改革的要求;另一方面,当今的大学不仅要受到国内大学之间在优质资源尤其是智力资源方面的激烈竞争,而且随着经济全球化浪潮的不断推进,大学越来越受商业利润和经济利益的驱动,各国在留学生生源、跨国教育等方面的国际竞争日益激烈。这些都使大学的定位与发展呈现了前所未有的挑战,作为这一特殊组织的领头人——大学校长,除了要具备丰富的工作经验、强烈的责任感、相当的人格魅力、深厚的学术修养以及对办学规律的深刻了解外,还要有

驾驭学校发展的管理能力和应对复杂局面的协调能力。但这些素养和能力往往需要大学校长长期的探索和积累,不是一蹴而就的。在目前国家教育体制、校长选拔任用机制未做出大变革的情况下,在许多大学面临财政困境、工作效率低下的情况下,提升大学校长的领导力无疑是带领大学适应多变的环境、引领大学走向可持续发展之路的一个重要举措。

### 一、制度建设:领导力发挥的基点

一位好校长就能造就一所好学校,这恐怕是眼下很多人的共识。这样的校长在我国的高等教育发展史上也不乏其人,如近代的蔡元培、梅贻琦、竺可桢、熊庆来,当代的刘道玉、朱九思等等。但目前随

收稿日期:2009-02-18

\* 武汉市市属高校科研课题(2006y23)。

作者简介:邓志祥(1962-),男,副教授,教育学硕士;研究方向:教育管理与教育政策法规。

着大学的机构日益庞杂,内、外部环境日益复杂多变,如果仍把大学的命运维系于学校个别领导的领导艺术,以为一个好领导可以造福全校,这只能为“人存政举、人亡政息”的人治制度推波助澜。作为校长的职责,不是急于提高自身应对各种事务的素质和能力,而是要重点加强能够调动各个岗位教职员做好各自工作的内在热情和潜力的制度建设。

大学校长影响力和领导力弱化,以致学校缺乏有效管理,之中的一个重要的原因就是制度的严重缺失。高校制度发展到现在,虽然掣肘益多,外部因素日益复杂,但是有一点仍是衡量校长领导力强弱与否的条件,那就是学校是否建立了完备的制度。中国人民大学教授顾海兵说“制度高于素质”;复旦大学教授葛剑雄也说“素质再高,也不一定是好校长”;青年学者杨鹏甚至说“某种程度上,在今天的中国,离开教育制度来谈校长素质的问题,根本就是一个伪问题”。目前,国外的大学都在考虑如何通过管理结构和运行机制的创新,使自身办学走向更高水准。在中外大学校长论坛上,世界一流大学的校长也同样表达了对制度建设的关切,并强调大学校长对制度维护的作用。例如,“哈佛大学荣誉校长陆登庭就认为哈佛大学的成功主要在于形成了一种明确的办学理念、一套系统的制度和机制。”<sup>[1]</sup>在目前我国高等教育的行政体制逐渐向法人化模式转变的情况下,建立起更为负责的校内制度,无疑将会提升校长的领导力,并使其统领学校发展的作用得以加强。中国科技大学校长朱清时院士在考察美国加州理工学院时发现“加州理工学院……的运转已经制度化了,有一个好的校风、传统和共同的理念,谁当校长都关系不大。”<sup>[2]</sup>这说明,大学作为一个相当复杂的组织,一个高度分权化的组织,必须建立一个既能围绕着统一的目标运行,又能调动各个行政以及学术组织及其成员为实现其目标的积极性的大学制度。有人也许会说,大学的发展无疑得益于其校长创新的办学理念,但再好的办学理念都必须转化为具有治校法规效力的制度,才能对大学之治发生根本作用。因此凡我们看到的大学之变,其实都是制度之变使然。所以,大学制度建设才是真正体现了大学校长领导力建设的重点,也是其领导力是否得以充分发挥的基点。

## 二、制度建设:领导力提升的途径

大学制度是确定大学存在与发展的行为规范或

规则。“它一方面约束着大学的行动,同时又为大学的生存和发展提供自由活动的空间和范围,是大学在发展和办学过程中一系列权利和义务或责任的综合。”<sup>[3]</sup>在目前国家教育体制、校长选拔任用机制未做出大变革的情况下,面对大学这种复杂组织,唯有加强学校内部制度建设才是提高大学校长领导力的有效途径。制度是指组织内部解决人与人之间交易关系的行为规则、规范或稳定的习俗与意识形态,它以某种结构、方式或框架表现出来的某种制度安排。大学制度蕴涵着一定的文化价值体系和价值规范,是一定的价值观念和办学理念的实体化和具体化。按照制度经济学的观点,制度决定行政效率,一种制度便对应一种行政效率水平。这也就是说,在新形势下,大学校长的领导力、领导成效如何,在很大程度上取决于学校的各项制度的科学性和合理性。健全的、科学的、合理的制度,能合理划分学校各级组织的职能,明确工作程序和要求,明晰行政活动的责任归属,使学校的行政资源的各要素实现有效配置,从而提高大学校长的领导水平和执政能力;反之,难免就会造成无序和混乱,阻碍行政资源的优化配置,引发行政活动中不必要的扯皮和摩擦,从而降低执行效率。制度上的因地制宜,不断创新,往往能提供大学特色发展整体意义上的创新条件和活力源泉。

同时,加强制度建设对大学校长领导力的提升起着根本的、整体的和长期的规范和促进作用。从制度建设的根本性看,由于学校制度是学校各级组织和个人的行动准则和依据,代表着全校同仁的意志和共同利益;从制度建设的整体性看,由于制度与学校的各方面工作相联系,对全校具有普遍的约束力,制度的科学完善与否对大学校长的工作和学校的发展全局都会产生影响;从制度建设的长期性看,由于学校的各项制度是与学校自身的性质、特点、目标和任务以及大学校长的办学思想密切联系在一起的,对大学校长的办学方针政策的贯彻执行起着保证作用,一经形成,便不能轻易变动。这些特点,显示了加强学校内部制度建设对提升大学校长领导力必要性和重要性。

## 三、制度建设:大学校长的新任务

大学是一个高度复杂的组织,从其成员从事的劳动来看,由于他们从事的是具有探索性、创造性的,既有个体性又有群体性特征的、复杂的智力劳动。他们有比一般人更多的独立个性和强烈的批评

精神和参与要求,其中能人、强者甚多;从其机构设置来看,“它是一个有科学性质的、庞大的组织机构,其成员之间既有制度化的正规关系,也存在非制度化的非正规关系”<sup>[4]</sup>;从大学组织的权力结构来看,它不是单纯的一条线路,而是教授个人权力、学院权力、大学行政权力、大学董事会权力并存的权力构架。在这个复杂系统中,校长作为责权关系结构顶层的最高行政权力的管理者,起着导引、凝聚、协调作用。这需要校长除具有一定的智慧外,还要具备非凡的管理能力;而另一方面,则说明大学校长在自身职能定位上是模糊的,“事必躬亲”的领导作风实质上是领导力不强的表现,这种靠“能人”而不是制度来管理的方法使校长羁绊于细节,从而不能将其谋划全局的本职工作做好,陷入一种无所作为的“事务主义”矛盾当中。

因此,新时期的大学校长应该通过构建完备的制度,通过有效制度建设来提升领导力。如建立并完善保障校长控制力的内部信息畅通的报告和过滤制度,激发下属积极性与创造力的“分权”制度等等,以促使良好的校风、学风的形成,使大学具有一个自我发展的良性机制。同时,“完善的制度让校长从琐碎的日常事务回归到其本职职能,而本职职能的成功完成保证了校长以更好地掌控学校的运行和未来发展”<sup>[5]</sup>。从这个意义上讲,大学有效制度的建设提升了领导者的领导力。同时,新时期的大学校长,他的领导力绝不能体现在继承中被动地适应社会,也不能被动地适应或期待国家宏观高教体制的变革与更新,更不能仅仅指望个人领导潜质的发挥,而应通过逐步完备的学校内部制度安排,给学校的改革发展提供必要的环境支持,其自身的领导力所体现的办学思想、办学思路以及领导魅力才能转化为实践,转化为引领学校发展的坚实力量。

构建完备的制度需要大学校长从两个方面来着手。一方面,作为学校改革发展的领导者,大学校长主要关注于原有制度的提升和完善工作,并依次为组织各项工作的展开打下良好的基础。对制度的提

升与完善使得组织的制度日渐完善,从而更进一步加强了大学校长的领导能力,形成一种良性循环;另一方面,大学校长不是大权独揽者,而是良好制度的建设者、监护者,他应当明确自身在其中承担的责任和在行动中应当把握的原则,将更多的精力用来思考制度建设方面,形成一套处理各种事项的有效的规范,从而将大学校长从繁琐的问题中解脱出来,回归到他们的本职职责上。以上这两个方面应是中国当代大学校长工作的重点,是提升领导者领导力的有力武器。依靠制度这种手段,大学校长也就能从“事必躬亲”的误区中走出来,从而掌控学校发展的大局与全局,进而使学校成为一个统一、高效的组织。

总之,在我国大学正处在高等教育改革与发展的又一个关键期,作为此时的大学校长,他们既需要想象和激情,理智和冷静,也应应以学校内部制度建设为依托,不断地修正、完善现有的制度,而不断完备的制度又会再次促进其领导力的提升。从而在制度和领导力之间的一个双向动态过程中,不断提升自己谋划学校发展、带领学校前进的领导能力,使学校在不断变化的社会中始终保持旺盛的活力和生机。

## 参 考 文 献

- [1] 王洪才.论现代大学校长的社会角色[J].大学教育科学,2006(1):11.
- [2] 朱清时.建设一流大学值得重视的几个问题[J].清华大学教育研究,2003(3):46.
- [3] 宋旭江.我国现代大学制度建构的三个层次[J].辽宁教育研究,2004(10):20-22.
- [4] 布鲁贝克.高等教育哲学[M].王承绪,译.杭州:浙江教育出版社,1987:127.
- [5] 崔玉平.高等教育制度创新的经济分析[M].北京:北京师范大学出版社,2002:32.

(责任编辑:孙丽莉)