

现代大学校长的来源论

On Sources of Modern University Presidents

陈运超

(华中科技大学教育科学研究院, 博士生

武汉 430074)

古今中外的大学发展史清楚地表明, 大学校长是领导、带领一所大学完成使命、实现目标的关键性人物, 大学校长的作用发挥如何在很大程度上影响甚至决定着这所大学的办学水平。埃利奥特(Charles William Eliot, 1834~ 1926) 领导哈佛大学长达 40 年之久, 他成功地使哈佛大学实现了从传统的古典大学向具有现代意义的新型大学的转变; 康普顿(Karl Teller Compton, 1887~ 1954) 在任 19 年, 把麻省理工学院办成是一所真正的理工大学, 实现了理科与工科的有机结合, 使其迅速成为一所一流的研究型大学。同样, 蔡元培领导下的北京大学一改其腐朽的封建官僚衙门习气, 逐渐形成具有大学自治、尊重学术自由的新型大学, 为我国近现代大学树立了光辉榜样。解放后新中国大学的发展也是这样, 匡亚明在吉林大学和南京大学的成功办学实践、朱九思在 30 年中把一所单科性的华中工学院办成是一所综合性的高水平大学、曲钦岳在南京大学 12 年成功地改善了这所大学的学科结构而成为一所学术水平很高的大学。在这些成功的大学校长当中, 既有著名的科学家, 也有从事管理工作的杰出人物, 还有经过血与火考验的革命家或政治家。从大学校长的出身背景看, 似乎各种类型的人物担任大学校长都有可能取得成功。然而, 到底什么人能担任大学校长? 这些人都是从哪些人群中产生的?

一、现代大学校长的任务

谁具有担任现代大学校长的资格呢? 这就首先涉及到大学校长主要承担的任务是什么。

大学校长在不同时期所完成的主要工作是不一样的, 但在大学发展的历史长河中, 大学校长作为学术领导, 更多的时候是领导学校完成大学的教育、研究任务。由于现代大学正从社会的边缘走向社会的中心, 大学承担的任务越来越繁重、管理变得越来越复杂。大学的行政管理已逐渐成为一种专业化的工作; 加之, 政府为大学的发展所提供的资源似乎相对变得越来越少, 故作为大学的学术、行政首脑, 大学校长所承担的工作也变得越来越繁重。美国加州克莱蒙特研究生院高等教育学专家杰克·舒斯特教授认为, 大学校长的实际工作具有有机性和复杂性, 如果抽象地归纳校长的职责, 可有如下几点: 成为行政管理的首脑, 处理下属管理部

门中的种种不同意见, 提出自己的见解和判断; 和学术副校长共同研究确定怎样管理学校的教育, 明确学校发展方向; 筹集资金; 在校友会和其他有关组织的帮助下, 不断改善学校在公众中的形象, 提高学校的地位; 对学生负最高责任(转引自: 赵曙明, 1989)。这虽然是美国大学校长的实际写照, 但也在很大程度上反映了现代大学校长的共同方面。大学校长已经变成社会性的、外交性的、财政性的和行政管理性的职务, 已开始从“学者型”变成“学者+ 管理型”、“管理型”、“经营型”、“混合型”等。

因此, 笔者认为现代大学校长承担的主要任务包括: 制定大学的总体发展战略, 综合利用各种资源, 平衡各种内外力量, 始终把握大学的正确发展方向; 发挥学术领导作用, 营造浓厚的学术氛围, 搞好学术自由与学术自律的平衡; 统筹行政管理, 使用好人权与财权, 建立必要的、合理的规章制度; 筹集资金, 有效利用资金; 发挥大学与公众、校友联系的纽带作用。

二、现代大学校长应具备的基本素质

关于大学校长素质的研究尽管还没有明确的共识, 但讨论得已经比较深入。不同的研究者从不同的研究角度, 得出的结论是不一样的^{[2][5][11]}。如洪德铭(1984) 认为, 高等学校校院长的素质应有: 较高的政治修养和道德修养, 要有远大的战略眼光和一步一个脚印的实干精神, 要有敢于改革、善于改革的创新精神, 要有爱才、用才与容人的风格和高度的民主作风, 要有果断处事的魄力和善于组织指挥的能力, 要养成善于调查、勤于学习的作风和毅力。许晓东(1993) 认为, 大学校长的素质包括 5 个方面: 学者气质和学术素养方面的素质、人格特征方面的素质、关怀行为方面的素质、结构行为方面的素质、决策行为方面的素质。而陈雪洁(1999) 认为, 21 世纪我国高校的校长应具备革命家、教育家、专门家和领导者 4 方面的基本素质。应该说这些研究较好地概括了大学校长应具备的基本素质, 虽然得出的结论不尽一致, 但在应具有“先进的教育思想、较高的专业水平、优秀的管理能力”等方面的素质要求是基本一致的。

笔者认为, 现代大学校长应具备的基本素质是一个动态的形成过程, 极少有人在首任大学校长之

前就具备上述素质,而常常是在历任大学校长的过程中逐渐形成的。尽管如此,在担任大学校长之前,大学校长的后备人选也应具备一定的素质要求,这一点在以前的研究中常常被忽略了,而大学校长后备人选的素质要求直接决定着从什么样的人中去选拔大学校长。笔者认为从现代大学校长所担负任务的角度出发,大学校长后备人选的基本素质应包括:(1)良好的思维习惯,有归纳问题的逻辑思维能力,善于从纷繁复杂的事物中发现主要问题以及解决问题的方法,善于从宏观层面上把握方向;(2)较高的学术水平、良好的学术修养与学术背景、优秀的学术领导能力;(3)适度的行政管理经历,并表现出杰出的行政管理能力、良好的协调与组织能力;(4)良好的经济运作能力,善于筹资融资,并能充分发挥有限资源的最大效益;(5)一定的社会活动能力与公关能力,善于协调大学内外关系。

素质是看不见摸不着的,但一般可以用以下几项具体指标来具体衡量上述基本素质。一是学历指标,至少受过本科教育,最好具有博士学位。根据美国教育委员会于1998年对全美2105所大学校长的调查显示,大约有80%的大学校长具有博士学位(转引自:赵曙明,1989)。而在1991年对美国学者的一项研究中,91%的私立大学校长具有博士学位(朱镜人,1996)。具有博士学位应是现代大学校长必须的基本要求,对于研究型大学尤其如此。二是学术指标,即具有学术高级职称。对于研究型大学最好应具有院士头衔,这是其学术水平与学术地位的基本标识。三是具有一定的行政工作经历,最好有在大学或学术单位任行政职务的经历。同样,据美国的上述调查,60.5%的大学校长曾担任过大学副校长、院长或部处长,直接从教授或系主任中挑选转任校长的只有8%;从其它行业招聘来担任校长的只占6.5%(朱镜人,1996)。四是知名度,即具有较高的社会声望和良好的人际关系。

三、现代大学校长的主要来源

从大学的发展历史来看,大学校长任职经历了从兼职到专职、在任时间从相对较短到相对较长、从较低地位到地位逐渐提高的转变;大学校长的来源经历了从神职人员(牧师)、大学教师、著名学者到官僚及其他人员的曲折发展过程。西方有学者指出,“任何类型的大学都是遗传与环境的产物”(Ashby, 1974)。同样,大学校长的来源也会随着大学所处的时代及大学自身的性质、任务的变化而发生变化。

从上面的关于大学校长承担的任务及素质要求可以看出,胜任现代大学校长的主要人群包括以下3类。

1. 著名学者 这里所指的著名学者主要包括大学教授、科学家、著名学者等。现代学者都受过良好的高等教育,因为良好的高等教育经历有助于他们理解高等教育活动、掌握高等教育规律、把握大学教师和学生的劳动特点与心理活动规律,以便他们就任大学校长之后能有针对性地作出决策,也便于他们能较快地融入师生之中,与全体师生携手共

同实现大学的理想。更重要的是,正如曾任英国大学校长多年的阿什比所说的那样:“由科学家担任大学校长有几项极大的好处。其中之一是科学家的谦逊本质……不能低估科学品质对领导的重要性。科学品质使人谦虚谨慎,尊重年龄小而地位低的工作伙伴,热爱正确的事物,在思想交流上无情地排除偏狭之见和以世界观点代替受国家、语言或种族所局限的观点”(Ashby, 1974)。薛天祥教授在他关于高等学校领导的有效性的研究中指出,具有杰出学术成就的人出任领导,至少可以在以下几方面促进领导工作的有效性:(1)可以更为广泛地利用其成功的学术经验、良好的学术作风以及出众的学术成就,影响和带动学校教师队伍的成长,尤其是青年教师队伍的成长;(2)大学的发展离不开学术界的交流与合作,具有较高学术造诣的校(院)长的交往与合作对象往往也是高层次的,这样可使学校的科技工作者有更多机会进行高层次的交流与合作;(3)便于集合更多的科学家对政府有关部门的工作提出合理化建议,继而提高学校在社会上的影响力和知名度(薛天祥,1997)。

由于杰出的学者具有优秀的科学品质(务实、勤奋、求是、谦逊)和人文素养、对学术和高等教育有深刻的理解、有大学管理所需要的尊重民主与自由的良知和意识(如尊重科学家、尊重学术自由)、有大学所需要的学术声望象征(容易与学术界沟通和建立较亲密的关系),所以,杰出的学者是担任大学校长比较理想的人选。这也是为什么绝大多数大学校长出自科学家的主要原因,如美国私立大学校长的经历中,走学术性阶梯的占69.3%,而在具有博士学位授予权的学校中这一比例高达83.3%(朱镜人,1996)。这虽然是美国的情况,但其他国家也大体如此。

当然,学者担任大学校长也有不足的方面,他们对行政领导工作感到比较陌生,尤其是上任伊始,很多学者感到不知所措,有的甚至以失败告终。原因是多方面的,但最主要的有以下两个方面。一是,专家学者经过长期的专业训练和潜心的研究工作,对自己的专业有深厚的感情,有的学者对专业的感情甚至超过对大学校长工作的感情,不愿意暂时离开自己熟悉的专业领域而把主要的精力集中于管理岗位,未能全身心地投身于学校的领导工作。所以,一些学者担任大学校长之后很长一段时间徘徊在专业研究与行政领导之间,其本意是想把两项工作都做好,然而实际上两项工作可能做得都不够好,这就加长了他们任大学校长的适应期,有的甚至任期到了还不能适应。这是很多情况下学者担任大学校长不成功的主要原因。二是,没有经过必要的行政锻炼。由于没有行政工作经验,突然从自己相对很狭窄的专业工作领域转到面对形形色色的各种人和事,工作思维习惯、方式方法难以适应,常常是把专业的思维和工作习惯用来解决往往难以求得“精确解”的行政工作问题,其结果要么就是贻误了战机,要么就是以偏概全。

所以,对于从学者专家来源担任大学校长的,应注意解决好以下3个问题。一要解决好学者的思想问题,担任大学校长一定要出于学者本人的自愿,而不能采取服从“学校事业的需要”的组织决定

的办法,以便他们上任后就能全身心地投身于大学的领导工作之中,避免在专业与领导之间徘徊、犹豫。二要尽可能选择有一定行政工作经验的学者担任大学校长,或者采取先让学者们在担任校长之前到一定的行政岗位上锻炼,再把那些表现出杰出行政管理能力的学者选拔到校长岗位,这样的大学校长常常比较成功。三要逐步形成大学校长上岗培训制度,这是因为现代大学的管理已经变得越来越专业化,对于那些对高等教育管理规律没有充分把握的非教育专业的学者来说,如果不经培训是难以较快适应的。美国大学校长中,就有 43% 专修过教育专业,并获有教育学研究生学位(赵曙明,1989)。

2. 高级管理人员 高级管理人员包括大学内的各种领导者、大学外的高级教育行政管理人员等。由于大学规模的扩大、任务的增加,对大学校长的行政管理能力要求也越来越高,因而对学术要求有降低的趋势,大学校长的人选也不再由学者、科学家垄断,行政管理人员走上大学校长岗位的趋势在近几年里明显增加。如前苏联在 1985 至 1987 年间,大学校长中院士、教授、博士的比例由 67.9% 降至 61.4%,而副教授、副博士的比例则由 31.8% 上升为 37.7%,无学位、学衔的比例由 0.3% 上升到 0.9% (何仁,1989)。在德国,汉堡大学、柏林大学都有在助教职位上赢得了评议会中的多数票,而名正言顺地当上了校长的(周川,1996)。我国在经历了 20 世纪 80 年代唯学者论之后,现在大学校长中出于行政管理人员的也在增加。

高级管理人员担任大学校长的比例之所以增加,与他们所具有的优势是分不开的。他们在经过各种行政岗位的锻炼后,积累了比较丰富的行政管理经验,对大学的总体情况比较了解,洞悉行政管理的运作,这些是一般学者所缺乏的,但又恰恰是大学管理所需要的。他们中的不少人上任后能很快进入角色、适应期较短。

高级管理人员担任大学校长也有自身的不足,主要有两点。一是,由于行政管理人员对于行政管理的工作方式比较熟悉,容易在学术领导工作中不恰当地采取行政工作的领导方式,而违背学术工作自身的基本规律。二是,有的行政管理人员由于长期离开学术领域,有时会被教授们视为“外行”而不容易被师生认可,造成学术与行政之间的隔膜,给校长工作带来一些障碍。

为避免上述问题,可以采取优化学校领导集团的办法,为这类来源的大学校长配备有丰富学术工作经验的副校长,并加强学术领导机构的智囊咨询作用,充分发挥教授治校的优势,让校长具有的良好的行政管理工作经验与能力充分发挥出来。

3. 社会名流 社会名流主要指高等教育领域以外的政要、专业团体负责人、社会活动家、有良好学术基础的企业管理人员等。

现代大学在社会中的作用已十分明显,大学与社会各界的联系十分广泛,大学的社会事务已变得十分频繁,大学校长也逐渐成为社会活动家。这些要求现代大学校长要具有较大的社会影响力和社会工作能力,这恰恰是社会名流们的优势所在。这些人员洞察国情、眼界开阔,具有宽广的知识、丰富的社会阅历和工作经历,有较好的社会活动能力和

人际关系,谙熟组织与社会公众沟通的技巧,加之,他们一般具有接受良好的高等教育的背景,因此他们能比较容易地理解大学的运作,较快地把他们具有的其它优势与大学的办学规律结合起来,从较高的层次和宏观上把握高等教育的规律与实践,制定出立意深远的办学方针与治校策略。社会名流具有的这些能力和经历,对于管理日益复杂的校务是大有裨益的,所以在各国大学校长的舞台上频频出现外交家、政治家、革命家、社会活动家、企业家等社会名流的身影。

社会名流担任大学校长的主要不足是,他们有时过于习惯从宏观上把握事物的发展和社会上那种轰轰烈烈的工作方式,在大学领导过程中容易不适当地引进一些政治手腕、外交辞令、公关技巧和宣传方式,甚至做表面文章,在工作作风上可能华而不实,不愿意做深入细致的工作。故此,除了他们自己应力求改变工作方式与工作作风外,还要在领导集团的构成上采取措施,为这类来源的大学校长配备对大学情况非常熟悉、对学术工作非常了解的助手班子,来弥补这些社会名流担任校长的不足。

四、不同类型的大学对大学校长来源的要求应有所不同

管理不同类型的大学所需要的能力和方法是不一样的。因此,在考虑大学校长的来源时应区别对待。

对于研究型大学来说,因为大学所承担的任务比其它类型的大学更加复杂,学术领导工作任务比较突出,校长应是大学学术地位的象征,因此大学校长的来源一般应是学者型,绝大多数应是在学术界具有较高学术声望的杰出科学家。对于教学型大学来说,教学工作成为大学的主要工作,研究工作相对处于比较次要的地位,学校的学术力量相对薄弱,执行性工作多于研究性工作,对大学校长的学术地位要求相对降低,其来源可能是上述 3 类中的任何一种。对于经营型活动较多的大学来说,大学的行政管理工作任务比较突出,校长的主要精力是在争取生源和资金上面,对大学校长行政管理工作能力的要求处于突出的地位,因此其来源主要来自行政管理人员、社会名流。对于超大型的大学来说,大学校长常常主要是起一种协调的作用,既协调大学内部的各种关系,也协调大学与政府和社会的关系,大学校长应有较强的社会活动能力,因此,大学校长最好是来自社会名流。

不同的大学领导体制也对大学校长的来源产生影响。对于权力较集中的领导体制,大学校长常常作为行政首领对大学实施全面的领导,“发号施令”的机会较多,要求大学校长具有很强的行政运作能力,其来源应主要是从事过行政管理工作的人员;其中明确实行校长负责制的学校,大学校长的作用直接决定着大学的发展,他的领导能力起着非常关键的作用,其来源可以是后两类。对于权力较分散的领导体制,大学校长的作用多是协调性、象征性的,对于他们的学术地位和行政管理能力的要求都相对降低了,其来源最好是社会名流;其中明

中小学的信息化教育

Informationalization Education in Middle and Primary Schools

褚慧玲

(上海市七宝中学 上海 201101)

正如农业时代的文字、工业时代的印刷术那样,以计算机、信息高速公路和多媒体技术为代表的教育信息技术,是建立教育信息化的先决条件,将成为人类教育史上的第三座里程碑。信息技术对教育的影响将是不可估量的。它不仅带来教育形式和学习方式的重大变化,更重要的是对教育的思想、观念、模式、内容和方法产生深刻影响。在信息社会中,“信息”是知识经济的“燃料”。不断增长的知识编码化趋势以及通过通信和计算机网络对这种知识的传播,促进了“信息社会”的形成,信息化程度的越来越高促使信息素养已经成为人们基本素养的重要方面。

1998年美国联邦政府对教育的拨款达510亿美元,要使每个8岁的儿童能独立阅读,12岁的学生能借助国际互联网学习,信息高速公路通向每一间教室、每一个图书馆和每一个儿童;德国宣布要在全国52000所学校中实现“万校联网”;法国要把所有的教育系统从幼儿园到高等学府统统装备起来。我国基础教育课程改革纲要(试行)中指出:大力普及信息技术教育,以信息化带动教育现代化;各地要科学规划,全面推进,因地制宜,注重实效,以多种方式逐步实施中小学“校校通”工程;努力为

学校配备多媒体教学设备、教育软件和接收我国卫星传送的教育节目的设备;有条件地区要统筹规划,实现学校与互联网的连接,开设信息技术课程,推进信息技术在教育教学中的应用。

先进的技术手段和硬件设备确实给我们创设了教育信息化的良好条件,但是,信息化教育的标志到底是什么?先进的信息技术设备是否就意味着教育信息化?

一、全新的教育理念

目前,不少中小学有了信息技术的硬件设备,但缺乏教育资源、新型的教育人才和新型教学模式,于是,课堂教学的改革成了“黑板搬家、教科书搬家”,教学方式从过去的“人灌”变成了现在的“机灌”。例如一些“网校”的办学模式在很大程度上还是照搬普通中小学的办学模式,从教育目标、课程设置,到教学组织形式、教育评价和教育管理等,都缺少现代远程教育的特色。硬件建设是必须的,但更重要的是软件建设,这包括从教育目标、课程设置,到教学模式、教育评价和教育管理等。教育信息化不是游离于现行教育教学过程之外的一种单纯

确实行集体领导体制的大学,校长的作用是在领导集团的共同力量作用下发挥出来的,其来源可以根据领导班子的素质结构要求而定,使班子内部能形成优势互补。

总之,随着大学自身的多元化,大学的管理和未来的大学校长来源也将多元化,但是出生于学者的大学校长仍然应是主要来源。

参考文献

- [1] Ashby, Eric. *Adapting Universities to a Technological Society*. Jossey-Bass Publishers London, 1974
- [2] 陈雪洁. 面向21世纪高校校长素质的研究. 辽宁高等教育研究, 1999(4)
- [3] 方文吉. 关于高校实行校长负责制几个理论问题的探讨. 高等教育研究, 1985(2)
- [4] 何仁. 苏联大学校长的构成. 外国教育动态, 1989(5)
- [5] 洪德铭. 谈谈高等学校校院长的素质. 高等教育研究, 1984(4)
- [6] 李大鹏. 浅谈党委领导下的校长负责制向校长负责

制的过渡. 高等教育研究, 1988(3)

- [7] 李建宇. 浅议职业型大学校长的选拔任用. 黑龙江高教研究, 1999(2)
- [8] 王长乐. 略谈高校校长的选拔方式. 高等教育研究, 1997(1)
- [9] 王长乐. 略论高校校长的选拔方式. 上海高教研究, 1998(11)
- [10] 薛天祥. 论高等学校领导的有效性. 江苏高教, 1997(3)
- [11] 许晓东. 大学校长素质研究. 高等教育研究, 1993(4)
- [12] 余立. 三论校长应成为教育家. 高等教育研究, 1995(6)
- [13] 周川. 大学校长角色初探. 上海高教研究, 1996(6)
- [14] 朱镜人. 美国私立大学校长的职业阶梯. 外国教育资料, 1996(3)
- [15] 赵曙明. 美国的大学校长. 高等教育研究, 1989(1)

(责任编辑 肖庆山)