

的各种组织形式的掌控力进一步被削弱了。正如 1963 年克拉克·科尔谈到的那样：“大学已经成为了一种巨型大学，校长的特性随之发生了变化……在任何巨型的大学中，创新和权力的途径多种多样，学校存在一种‘无法状态，而且校长的任务就是将这种无法状态控制在一定的限度之内……学校有几个族群’，包括学生、教师、校友、董事以及公共团体等。每一个族群都有自己的属地、司法及管理形式。每一个族群都可以向其他族群宣战，有的还掌握了否决权……这是一个有着多元文化的复合社会。共存比统一有更大的可能性……（校长）通常是一个调停者。”^[2]1993 年，理查德·雷文在接任耶鲁大学校长的致辞中还说：“我们必须使有关各方就机构需求和优先事项进行对话，以求充分理解各方的立场，求同存异。理智的对话必须贯穿大学生活的各个方面。”^[3]在现代巨型大学组织结构中，校长更多的精力在于对学校内各种组织的协调与整合，校长的权力则依赖于校内各利益团体的认同，他们再也难以通过发号施令来体现自己的权威了，取而代之的则是各种说服与磋商谈判，甚至妥协。

2. 大学外部环境的多变性

大学早已走出象牙塔，不再遗世独立。相反，现代大学是社会的服务站。而我们正处在一个变动不居的年代，变革是这个时代唯一不变的真理。大学作为社会系统的子系统，同样需要应时而变，与时俱进。当前，世界范围内各国大学教育开始从“大众化教育时代”逐渐步入“后大众化教育时代”甚至是“普及教育时代”。高等教育的迅猛发展，整个社会正在奋力逃脱农业经济、工业经济的最后枷锁，对知识经济的到来表现出前所未有的兴奋与狂欢。这个以人才为核心竞争力的时代，从宏观方面讲，一国或地区大学教育和人才培养的质量与数量直接关系着该国家或地区的核心竞争力。在微观方面说，大学自身的生存和发展空间一再被挤压，大学必须通过竞争取胜，方能获取办学资源。这种情况下，大学战略规划应运而生。战略规划与管理是 21 世纪的大学人自觉遵行的行为方式。大学校长作为大学的第一责任人，必然需要肩负起大学战略规划与管理的第一责任，而大学的战略规划与管理是一个既科学又复杂的过程。基于对知识的获取、传递、共享、融合和创新基础之上的创造性活动，这对大学校长的能力和素养又提出了更高的要求，无疑是大学校长面临的又一现实挑战。

此外，自上世纪 80 年代以来我国高等教育体制

的改革基本上是围绕大学的外部管理体制进行，主要解决大学和政府的关系。大学和政府的关系由原先的管理和被管理逐渐转向监督和被监督，也就是说，大学应向法律负责，接受政府的监督。这是现代大学的基本理念，也是大学自治的基本要求。现代大学制度的创建要求取消实际存在的大学校长行政级别，建构一套自身的行政管理体制。这种情况下，传统大学校长角色必然需要革新，一方面大学校长自身对新型角色难以把握，甚至无所适从，另一方面，某些既得利益者必然会担心自身利益，从而对校长角色的革新产生阻力。

二、大学校长的理想角色

大学校长是一种角色，而不是一种职业。角色，原是舞台术语，是指小说、戏剧中的人物。后来行为科学把它移植到管理学中，角色被赋予新的意思，即属于一定职责或地位的一套有条理的行为。回望历史，大学校长的角色也在嬗变中丰满。中世纪大学职能单一，规模小，校长不是专门管理者而是具有特别名称的教师，他们“作为大学教师的一员”存在，只是同行的代言人。19 世纪，大学逐渐世俗化，特别是洪堡思想的提出，大学职能扩张，校长从教师队伍中分离出来，成为“专门的教学行政首脑”。20 世纪中叶以来，美国威斯康星理念的广泛传播，大学逐渐成为社会的中心和动力站，大学俨然成为多元巨型化的庞大组织，大学校长身兼数职，“集多重角色于一身”。

大学校长角色演化至今，其关键性作用进一步凸显。大学校长是大学的灵魂人物和神经中枢，大学校长角色的合理定位是建设高等教育强国和创建世界一流大学的重要因素。打开历史的画轴，世界知名大学常常与某些光辉的名字联系在一起。成功也许无法复制，但总被借鉴与学习。优秀的大学校长是公众共同的期待，有抱负的教育家、有气魄的战略家、强有力的实干家是大学校长理想角色组合中不可或缺的要素。

1. 有抱负的教育家

教育自有规律，教育事业的发展需要谙熟教育的专家来谋划。大学是研究高深学问，培养高级人才的场所。这是大学区别于企业、政府、医院等非教育机构和中学、小学等教育机构的本质属性。同时，大学职能的演进特别是社会服务功能的纵横扩张，大学俨然是社会的中心，大学教育亟需经营，教育管理亟需智慧，校长办学亟需思想。就像理查德·雷文所说：“未