

来的校长应当是具有睿智的教育家式的领导者,能够提出一个愿景(vision)并很好地传达给他的同事,能够制定远大而又能够实现的目标。”^[4]愿景是组织能够共同向前的一个理想,校长只有具备高瞻远瞩的能力,才能为全校设立一个远大的光明的可以激发全校师生的斗志的愿景。而“愿景”的提出,通常与大学校长的办学理念紧密相连。大学办学理念,不是临时的灵感突现,而是基于对大学所独有、应有的本质和属性、大学的定位和定义、大学的内涵和外延、大学的理想和信念、大学的精神和气质、大学的使命和责任、大学的功能和作用、大学的文化和价值等相类属概念的充分把握之后的办学思路,是对“大学是什么”、“怎么办”的确实回答。这要求大学校长具备教育家的抱负和勇气,也就是说领导者要有长于洞察、敏于创新、勤于反思的基本素质以及情系教育、充满个性魅力的内涵特质。

2. 有气概的战略家

战略是决定全局的运筹和谋划,领导者的首要职责是抓战略决策。美国高等教育的后来居上,乃至现如今成为岿然不动的世界高教中心,与它一系列的全国性教育战略是分不开的。如二十世纪五六十年代的《国防教育法》、九十年代布什总统签署的《美国2000年教育战略》(American2000: An Education Strategy)。在大学发展史上,一所大学的成功,往往与大学校长的创新性理念有关,如,柏林大学的洪堡提出了“教学与科研相结合”的大学理念,范海斯作出的“大学应当为社会服务”理念;蔡元培在北大任校长期间提出的“兼容并包”思想。不仅如此,整个大学史也是一部大学战略史。大学组织历久弥新的生命力在于它是一个具有高度适应性的组织,能够不断满足社会的需要。大学诞生以来,其职能从单一的教学发展为集教学、科研、社会服务三位一体的多功能大学,其组织形态从传统教学型大学进而发展为研究型大学、服务型大学和创业型大学,大学的每一次长足发展和突变,都是在某个特定时代背景下,某个战略性任务的提出并广泛运用。

此类的事例不胜枚举,共同说明了一个基本道理:大学教育的发展和成功需要强有力的战略型领导,校长需要具备高瞻远瞩的战略眼光和气概。“对一所大学而言,校长所能起到的最大作用,就是为大学的发展勾勒蓝图——确定大学的教育理念,制定教育的优先事项,并为大学的发展指明方向。从这点上说,校长

的地位无可取代,在这一特殊的地位上,校长们能总揽学校全局,并选择大学未来的发展方向。”^[5]

3. 强有力的实干家

一流的理念只有转化为实际行动,方能引渡一所大学驶向成功的彼岸。大学校长必须是一名实干家,具有能够将办学理念与目标转化成为实际行动的强有力的执行力,甚至大刀阔斧的改革。这种执行力和改革,是指大学校长为了实现大学的奋斗目标,组织实施学校的发展战略,运用治校理念科学地组织和协调学校各种资源,推进学校改革和发展的能力和力度。

在多元化的大学组织中,教师群体对大学管理的参与程度在加强,而校长能否获得教师团体的支持是至关重要的。阿什比分析道:大学领导从事领导工作是因为而且仅仅是因为团体愿意服从他的决定。即使他是凭势力而不是凭群众同意而当领导的,即使他的命令有枪杆子作后盾,如果团体不同他合作或根本不默许他的政策,他也不会久于其位的。^[6]也就是说,没有大学教师团体的支持,大学校长的任何决策将很有可能成为一纸空文。为了得到教师团体的支持,大学校长首先应该是一个民主决策者,对教师的意见要积极听取,同时对不同的声音应当是说服而不是强迫。同时校长应当作为教师团体的代言人的角色出现在教师团体的面前,从而获得教师们支持。其次,大学校长应该是一个坚定的执行者,特别是当正确的改革遭遇来自既得利益者的阻碍或是因外部环境突变而引起中断时,更需要校长富有智慧的斡旋为改革争取空间,需要强有力的贯彻实施,保证战略目标的实现。

现代大学校长角色显现出多元化、多重性的特点。对此,克拉克·克尔在《大学的功用》一书中认为,他们既是领导者、教育家、创新者、教导者、信息灵通人士;又是官员、管理人、继承人、寻求一致的人、劝说者;但他主要是一个调解者,作为调解者的头等大事就是整合各个利益群体的价值观,让他们相安无事并本着共同的价值观和目标去努力工作。在现在看来,其表达的基本意思就是大学校长需整合教育家、战略家、实干家等多重角色。

三、困境突破,实现理想的制度路径

党的十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》,其中就提出,“全面深化改革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度,推进国家治理体系和治理能力现代化”,