

事务的管理也是如此。在大学的招生、教学、科研、教师人事等各项学术事务管理上,决策权主要集中在学校层面,学校的中、下层结构即院、系层次主要担负学校学术决策的执行责任,缺少必要的自主决策权。学术委员会本应对学校的学术事务起决定作用,但实际上学术委员会却没有那么大的决策权,甚至连重要的学术事务决策主要还得通过校长办公会议或校党委常委会来讨论决定。另外,由于大学规模越来越大,大学建立了许许多多的行政岗位和行政事务部门,但部门与部门之间以及各岗位之间的责、权、利不清晰,导致谁的权力大,谁的职位高,谁就更有决定权,并负更多地责任。因此,校长成了什么都要关心,什么事情都要处理的“管家”。大学行政权力占主导以及权责不清、决策不明是校长负担过重的主要因素之一。

### 三、启示

现代大学管理千头万绪,目前我国大学内部管理中的问题已不是单纯的修修补补、小打小闹就能解决的。如果观念不变,制度不变,思维方式不变,仅仅是头痛医头、脚痛医脚式的任何改革都是没有成效,也是不能成功的。从中美两国大学校长职位差异及其影响因素的分析中,至少可以得出几个启示。

1. 尽管各国大学校长职位的职责、角色、地位、身份都有所不同,但大学作为社会的学术机构,应该有不同于企业、政府等其它社会机构的特殊之处,大学的管理和发展应该有自身的规律。因此,大学领导者——校长的选拔任用也应该有不同于企业、政府领导的特点,我国校长的选拔仅仅移植党管干部的原则显然是不恰当的,也不符合现代大学发展的规律。

2. 大学发展是长期积累的过程,每一位校长的任期都是大学长远发展中的重要一环,而校长任期制、校长的官员身份以及能上不能下的晋升制度都迫使校长不得不急功近利、考虑短期成绩。若想改变现状,实行灵活的任期制和破除校长的官员身份则势在必行。校长一旦没有官员身份,“官员”思维模式也会逐步消失。

3. 大学内部管理改革能不能成功,除了大学自身的努力之外,还需要政府及社会环境的支持与配合。政府既是推动大学集中力量办大事的关键,同时,也是束缚大学发展手脚的绊脚石。政府至少应该在法律制度上保证大学的自主权,坚持大学的事情由大学来解决。像大学校长的选拔、大学的学术事务等应有大学教师的实质性而不是象征性参与。

4. 健全大学的制度建设,保证行政权力和学术权力之间的平衡与协调。大学的学术特点决定了其是具有不同于一般社会组织的特殊组织结构,即要求学术权力和行政权力两种力量并存、共同发生作用。作为在同一个组织中运行的两种权力,它们之间的冲突是难以避免的。解决冲突的关键就是通过合理的制度对这两种权力各自行使的范围、责任和义务给予明确的定位,使之在各自的权力范围内有效地行使。这样既能使以校长为首的行政权力受到制约,也能够使校长集中力量处理重大行政事务和长远决策。

### 参考文献:

- [1] 郑洪. 美国大学校长的遴选制度[A]. 黄俊杰主编. 大学校长遴选:理念与实务[C]. 北京大学出版社, 2006:142.
- [2] 耶鲁校长什么“范儿”? [EB/OL]. [http://edu.gmw.cn/2013-03/02/content\\_6868971.htm](http://edu.gmw.cn/2013-03/02/content_6868971.htm), 2014-08-12.
- [3] President Pasquerella's Biography[EB/OL]. <https://www.mtholyoke.edu/president>, 2014-09-10.
- [4] Morris B. Holbrook. Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education[J]. Journal of Macromarketing, June, 2003: 68.
- [5] [美] 卡里根, 著. 谁在领导美国大学[N]. 中国教育报, 2004-08-20(4).
- [6] [7] Rita Bornstein. Legitimacy in the Academic Presidency—from Entrance to Exit [M]. Westport, Conn: Praeger, 2003: 128, 103.
- [8] Carol Tecla Christ. 10th President of Smith College [EB/OL]. <http://www.smith.edu/president-christ/biography.php>, 2014-08-01.
- [9] 中国大学校长累从何来? [EB/OL]. [http://news.xinhuanet.com/politics/2010-10/27/c\\_12708723.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2010-10/27/c_12708723.htm), 2014-07-15.
- [10] W. H. Cowley. Presidents, Professors, and Trustees [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1980: 35.
- [11] 1966 Statement on Government of Colleges and Universities [EB/OL]. <http://www.aaup.org/report/1966-statement-government-colleges-and-universities>, 2014-07-19.
- [12] 别敦荣. 中美大学学术管理[M]. 武汉: 华中理工大学出版社, 2000:134.

(责任编辑 陈志萍)