

论高校管理中的文化理念

何祥林

[摘要] 面临新形势下新的发展环境,更新管理理念,创新管理模式已经成为高校工作的当务之急。坚持在大学文化的培植中把握和处理高校管理中的各种矛盾关系,将先进的文化理念融入到大学管理中的各种矛盾关系处理中,实现管理的科学化、民主化,应是现代大学管理的应有之道。

[关键词] 高等学校;教育管理;办学理念;大学文化;管理文化

[作者简介] 何祥林,华中师范大学党委副书记、教授(武汉 430019)

要建设一流的大学,必须有一流的管理,这是世界上所有成功大学的基本特征。现代管理学认为,管理有三种境界:低层次管理是人管人,中层次管理是制度管人,高层次管理是文化管人。大多数人的思想和行为具有从众心理,一旦文化成为大多数人的思想自觉和行为自觉,学校中的个人思想和行为就会以群体为参照,自觉规范自我的言行。因此,将校园管理和校园文化相结合,坚持在大学文化的培植中把握和处理高校管理中的各种矛盾关系,是现代大学管理的应有之道。

高校文化包括学校教学、科研所需的物质设施和物理环境在内的物质文化,学校的各种规范性、系统性的规章制度在内的制度文化,学校成员共有的价值追求、理想信念、心理状态、道德情感、思维方式、行为规范、人际关系在内的精神文化,也就是我们所关注的大学精神。这三个层面的文化融为一体,互为影响,共同作用于高校的方方面面。^[1]因此,一个成功的高校管理者必须要善于并且能够将文化融入到高校管理的各种矛盾关系中,以实现管理的科学化、民主化。

一、大学管理中的办学理念

(一)办学理念与办学实践

从宏观管理角度而言,如何处理办学理念和办学实践的关系,是高校管理者必须首先解决的问题。办学理念是指导学校教育行为的思想观念和精神追求,其一旦形成,就会成为稳定的精神力量,对办学实践形成制约。有学者说,办学理念是大学的灵魂,没有鲜明的办学理念就难以形成鲜明的办学特色。^[2]因此,在大学管理过程中,确立正确的教育思想和办学理念必然是第一位的,是基础性和根本性的。

苏霍姆林斯基曾说,“领导学校,首先是教育思想上的领导,其次才是行政上的领导。”芝加哥大学校长哈钦斯,把永恒主义教育哲学贯穿到了治校方略之中,进行了一系列课程改革,使芝加哥大学成为美国推行大学普通教育的重镇。曾任剑桥大学常务副校长的阿什比,洞察科技发达时代的大学教育,高举技术人文主义的旗帜,倡导科学与人文的结合,推动大学与社会的恰当融合,使剑桥大学越过了“保守”的藩篱。这些成功的案例都启示着我们,在大学管理中必须首先确立具有前瞻性的办学理念。一旦有了创新的办学理念作为高校发展的法则,办什么样的大学,怎样办好大学,如何形成办学特色等一系列办学实践问题也就会迎刃而解。

(二)办学定位与发展规划

目前,我国高等教育正处在规模大发展和体制大转型时期,仍然存在高等学校层次定位不明、职能不清、竞争无序的问题。^[3]在这种形势下,高校未准确定位,先急于谋划和发展的现象仍然普遍存在。在定位与规划的关系上,定位更具有基础性和导向性,规划是对定位的具体化。准确的办学定位和发展战略不仅能为大学的发展找到前进的方向,而且还能成为凝聚师生力量的巨大动力,促进学校跨越发展。斯坦福大学就是一个办学定位典范。斯坦福大学建校于1887年,比哈佛大学晚250年,地处远离当时政治、经济和文化教育中心的东北部。第四任校长特莱塞达上任前组织人员讨论发展战略,明确了斯坦福大学的发展定位,包括三个方面:第一,明确大学的性质是“为公共服务的机构”;第二,将应用研究领域作为未来的发展方向;第三,确定将来要发展的事业主要是无线电领域、电话、电视、飞机导航系统等电子工业、应用性社会科学等。“实用教育”的定位和发展战略使斯坦福大学迅速跻身于世界超一流大学的行列,与哈佛、普林斯顿等老牌大学比肩而立。

因此,大学应慎重考虑自己的定位,胸怀全局,高瞻远瞩,全面分析国内外高等教育发展现状和走向,明确国家的战略发展目标、国家经济社会发展对人才的需求,同时也要立足实际,正确认识自身的历史和现状,发挥比较优势和办学特色。

二、大学管理中的组织文化

(一)行政组织和学术组织

大学的本质是学术机构,大学内部组织架构和制度安排必须符合学术的逻辑,学术活动既要反对以权力形式出现的外部过多干预,也要反对内部的学术独断和压制,在学术研究中提倡平等与协商。因此,大学管理中注意处理好行政和学术的关系,充分发挥其各自的作用,尊重其各自的规律显得尤为重要。根据《中华人民共和国高等教育法》,在高等院校实行党委领导下的校长负责制是符合我国国情的大学领导和管理制度。因此,在学校层面上,通常采用党委领导、校长治校、教授治学的管理模式,通过民主集中制和分工负责制将学校的政治权力、行政权力和学术权力分

解,并通过学校的职能部门和学院加以贯彻落实。其本质上是以行政权力为主导的行政和学术关系分配问题,这和法国大学的管理体制和模式非常相似。

法国对大学的管理在宏观上实行的是中央集权模式,但其大学内部管理模式的**最大特点却是学术权力与行政权力两权渗透,适当分离,行政权力起主导作用。^[4]法国大学的最高权力机构是校务委员会,其主席是校长。校务委员会由30~60人组成,以本校职工为主体,其中教学、科研人员占40%~50%,职工代表占10%~15%,学生代表占20%~25%,同时吸收部分校外各界知名人士参加,约占20%~30%。法国大学实行校长负责制,在大学理事会中教授成员不占多数,但却对大学的学术权力组织具有很大的影响。法国大学学术管理的专门机构是咨询委员会,由科学委员会、大学学习和生活委员会等委员会组成。其职责是:就学校科研方向、政策、科研成果、经费分配原则等问题向校务委员会提出建议,负责协调学校教学和科研的关系,特别是协调研究生阶段的教学与科研之间的关系。它由20~40名委员组成,其中教学、科研人员占60%~80%,研究生代表占7.5%~12.5%,校外机构或其他学校教学科研人员占10%~20%。校务委员会虽拥有决策审议权,但在大学教学和科研政策上,要听取科学委员会的建议。由于教师、学生在大学管理上的发言权得到承认,在一定程度上增强了大学内部管理的民主性和科学性,有利于大学的自我约束和完善办学自主权。各管理机构分工明确,行政机构和学术机构各司其职,校长、校务委员会、评议会、各学术委员会等在统一指导下,履行各自的责任。

法国大学的这种管理经验比较科学,值得我们借鉴。我国大学内部管理,一方面,需要致力于促进权力机构的合理化,避免单纯依靠行政手段所带来的弊端;另一方面,还要切实提高学术权力的合法地位,最大限度地发挥学术人员的积极作用,同时,积极探索学术管理的新路子,发挥好教授委员会、专家委员会、学术委员会等学术机构在学科建设、学术研究政策制定等方面咨询和决策作用,最终实现行政权力起主导作用下的学术权力与行政权力两权渗透,适当分离。

(二) 学校与学院(系)

在高校组织的管理层级中, 战略任务和职能混淆是影响高校办学效率的主要问题。我国大学从 20 世纪 90 年代中期开始实行“学院(系)制”。从管理角度讲, 校方和院(系)的责、权、利如何划分, 如何配置, 涉及到学校管理框架的建构、利益的分配、人员的整合、资源的调度等方面。学院(系)的关系问题已成为大学管理中一个基本而核心的问题。

院(系)是学校基础的办学单位, 能否充分调动院(系)的积极性关系到学校的整体发展。如何处理校院(系)二者关系, 或许我们可以从美国马里兰大学的管理模式中吸取一些经验。在复杂多变的国际环境下, 马里兰大学合理界定学校和学院的战略任务和职能: 在学校层面上, 学校主要定位于战略投资、改革创新、协调服务, 而学院定位于业务单位, 现代大学的三大任务主要由学院组织完成; 在品牌宣传方面, 学院偏重于学术和教育影响力, 而学校则偏重于社会影响和社会责任, 二者相得益彰。^[5]正是由于学校和学院二级管理中的专业职能划分明确, 既相互独立, 又相互协调, 马里兰大学的综合实力获得了飞速发展, 社会影响力不断提升。

我国高校内部普遍坚持“党委领导、行政管理、教授治学、民主参与”的管理机制, 笔者认为, 在处理学校和学院(系)的关系时, 其实还可以考虑借鉴现代企业制度的成功经验, 实行管理重心下移, 改“金字塔”管理为“扁平化管理”, 科学划分和界定学校和学院(系)在学校这个组织层级中各自的战略任务和职能, 即学校层面的关键职能和学院层面的业务职能区分, 在坚持和落实党委领导下校长负责制的前提下, 探索构建“两级管理、院(系)为主体、重心下移”的管理模式。

三、大学管理中的效益思想

(一) 开源与节流

大学管理有很多方面的具体内容, 如教师管理与学生管理, 学籍管理与教学管理, 学习管理与生活管理, 设施管理与设备管理, 行政管理与财务管理, 群团管理与社团管理, 等等, 但各方面的管理都应当以管理的效益得到最大限度的发挥为目

标来进行有效和有机的整合。^[6]从管理的成本来看, 学校发展的速度和投入的力度, 始终是一对尖锐的矛盾。^[7]因此, 筹措和使用好办学经费, 把握好开源和节流的关系, 始终是高校效益管理中必须处理好的一对关系。

广开财源, 多渠道筹措办学经费。以美国的斯坦福大学和英国的剑桥大学为例, 斯坦福大学依靠毗邻硅谷的地缘优势, 发展了大学科技园, 迅速将高校的科技成果转化为现实的生产力, 创造了有名的“硅谷奇迹”。剑桥大学注重产业化和科技成果转化工作, 创办了剑桥科技园, 实现了世界知名的“剑桥飞跃”。这两所学校都是在发展中将教育、经济、教育和社会文化紧密结合起来, 扩大经费来源, 形成良性循环, 实现学校跨越式发展的典型代表, 这为我们高校争取社会的更多支持, 在国家经济建设和社会进步提供更多的服务中谋求自身发展提供了很好的发展思路。

用好钱、巧用钱、管好钱。大学管理中须杜绝各种不必要的浪费, 加强财经改革和管理, 善于规避和化解财经风险, 确保经费安全, 提高经费使用效益。这就要求学校管理者, 在具体工作中要真正推进学校决策的科学化、民主化, 提高经费管理水平。加强项目管理, 进行优化组合, 集中力量办大事。同时, 还要做到精打细算, 量力而行。规范财务管理制度, 建立健全财务审计制度, 完善监督机制, 努力推动节约型校园的建设。

(二) 公平与效率

作为一个组织体, 学校的发展依赖于效率, 但同时也必须注重促进公平, 最大限度地维护好每一个教职工的利益, 否则, 就有可能阻碍高校发展, 从而导致管理效益的低下。因此, 高校在发展中必须把握好公平和效率二者关系之间的“度”, 处理好二者之间的关系。从管理文化角度来讲, 在高校管理中, 效率和公平是不可或缺但也不能偏颇的两个方面, 要努力使两者达到平衡。彼得·德鲁克认为, 经济自由和生产效率的提高并没有带来社会的公正或平等, 反而加剧社会的不平等。因此, 要追求既能够促进经济发展, 同时又能促使社会公平或平等的实现, 两者要良性互动, 共同服务于人的发展。^[8]在这里, 德鲁克为我们把握效率与公平关系提供了一个很好的目标定位, 那就是用“人本观”来包容和衡量效率与公平, 实

现二者平衡。在效率和人的互动关系上,既不可以牺牲人的尊严为代价来换取高效率,也不应偏重人的感受、人们之间的关系而忽略经济效益,应将两者的价值理念融合在一起,既强调人的价值,又通过人性化的管理来获得更高的效率。在效率和人的互动关系上,提倡用公平促进人的发展,同时也用“人本”为公平的实现创造条件。

德鲁克的管理思想让我们可以从另一个方面来理解高校管理中公平和效率的内涵。公平实质是法或规则,缺少管理规则,就失去了管理的基础和依据;效率往往是指理,缺乏理性就是忽略功利的指引,就缺乏动力。人本实质上就是指管理中强调情感,忽视人本就是缺少情感投资,就不可能有效地激活每一个员工的工作积极性,应从“人本”的视野来思考公平和效率的关系,强调高校管理中公平、人本与效率三者的和谐统一,即坚持以“法”为起点,以“理”为中介,最后达到“情感管理”的境界,实现“法、理、情”三者的有机结合,或许就能为解决公平和效率的矛盾找到一把钥匙,从而达到公平和效率关系的效益化。

总的来说,管理是一切组织正常发挥作用的前提条件,任何一个有组织的集体活动,只有通过管理,才能按照正确的方向前行,同时也只有通过管理才能有效实现组织的目标。在科学有序的管理过程中,良性的管理文化渐渐形成,大学文化将逐渐完善并呈现出美好的一面。当高校管理文化

进入稳定阶段,各项管理也将转变为良性循环,大学文化将沉积下来,形成深厚的文化底蕴。^[9]因此,对于高校这样一种具有特殊文化属性的以创造知识和培养人才为己任的巨型组织系统而言,不断研究大学管理中无法回避的各种挑战,用先进的文化理念驾驭管理中的各种关系,是促进我国高等教育可持续、健康、协调发展的必由之路。

参考文献:

- [1] [7] 周济. 大学发展与科学管理——在教育部直属高校工作咨询委员会第十七次全体会议上的讲话[A]. 大学校长视野中的大学教育[C]. 北京: 高等教育出版社, 2007. 23, 30.
- [2] 李颖. 国外大学办学特色形成的因素分析及启示[J]. 天津大学学报(社会科学版), 2006, (3).
- [3] 顾秉林. 国外大学的管理改革及其启示[J]. 中国高等教育, 2007, (3—4).
- [4] 贾金玉. 法国大学的管理模式对我国高校的启示[J]. 成都教育学院学报, 2006, (9).
- [5] 傅贤治. 马里兰大学的管理体制及其启示[J]. 江南大学学报(教育科学版), 2007, (3).
- [6] 欧阳康. 大学管理的文化品格论纲[J]. 中国高等教育, 2007, (23).
- [8] 陈长里. 公平、效率与人本的互动——彼得·德鲁克的管理伦理思想述论[J]. 湖南工业大学学报(社会科学版), 2008, (2).
- [9] 于胜刚. 高校发展需要构建健康品质的管理文化[J]. 黑龙江高等教育研究, 2007, (3).

On Cultural Concept in University Management

He Xianglin

Abstract: Facing the new development environment under the new circumstances, updating management concept and bringing forth new ideas in management mode have become the urgent affairs of the university work. To adhere to mastering and handling various contradictory relations in the university management of colleges and universities while cultivating university culture, and integrate advanced cultural concept into handling various contradictory relations in the university management, so as to realize the scientific and democratic management, which should be the proper way of modern university management.

Key words: colleges and universities, educational management, school running concept, university culture, culture management

Author: He Xianglin, Deputy Party Secretary and professor at Huazhong Normal University (Wuhan 430019)

[责任编辑:杨雅文]