

去行政化后高校领导的应然角色^{*}

——伯恩鲍姆大学领导观分析

李文兵

(韶关学院 教务处, 广东 韶关 512005)

【摘要】 罗伯特·伯恩鲍姆在他的著作《大学运行模式》中,人为地构建了四种高校组织模式,即学会组织模式、官僚组织模式、政党组织模式和无政府组织模式,在每种模式中领导的角色都是大相径庭的。而现实生活中的高校组织模式可以被描述为控制组织模式,文章对该模式中领导的特质、责任和各种工作方法的论述,对我国高校去行政化改革有着重要的启示和借鉴作用。

【关键词】 学会组织模式;官僚组织模式;政党组织模式;无政府组织模式;控制组织模式

【中图分类号】 G471

The Should-be Role of University leaders after De-bureaucracy: An Analysis of Birnbaum's view of University Leadership

Li Wen bin

(Director of Registry, Shaoguan University, Shaoguan 512005, China)

【Abstract】 In his book *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, Robert Birnbaum differentiated four institutions in universities, namely the collegial institution, the bureaucratic institution, the political institution and the anarchical institution, in each of which the university leader plays a quite different role. However, the organizational pattern of a university in reality can be described as a controlling institution. The present paper dwells on the traits, the duties and the managerial methods of the university leader in this institution with a view to shedding light on the de-bureaucracy in China's colleges and universities.

【Key words】 the collegial institution; the bureaucratic institution; the political institution; the anarchical institution; the controlling institution

关于“高校学术权力与行政权力之争”和“我国高校过度行政化问题”的探讨并不是什么新话题,早在20世纪90年代就在高等教育研究界被研究者们热议,此类学术性文章一直不绝于各类学术刊物。但这些讨论仅限于学术研究领域,在高校的办学实践中未能实行。

1 高校去行政化改革面临的问题

2010年2月,随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020)》在全国范围内征求意见,“高校去行政化”的话题成为大家关注的焦点,在3月份的“两会”上,相关的人大代表和政协委员针对这个话题充分发表了自己观点,引起了包括网络媒体在内的广泛关注。2010年7月全国教育工作会议

召开之际,《规划纲要》正式颁布。《规划纲要》指出:“随着国家事业单位分类改革推进,探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策,克服行政化倾向,取消实际存在的行政级别和行政化管理模式。”说明我国高校去行政化改革已经正式纳入政府主导的教育改革措施体系之中,可以预见,在未来的10年中,我国高等教育管理体制和高校领导体制将发生重大变革,大学与政府的关系将会出现大调整,高校行政化倾向将逐渐淡化。面对将要出现的重大变革,各级政府的教育行政官员和高校的校长做好充分准备了吗?关于这方面理论研究的成果足以指导这项改革的实践吗?笔者认为,未来的变革与以往的各项重大改革措施一样,依然是自上而下由政府主导的,在其他各级政府以及高等学校当中,有

* 基金项目:国家社科基金“十一五”规划2009年度教育学一般课题(BIA090048)

相当多的官员和高校的办学对“高校如何去行政化问题”没有进行主动的思考,而是坐等上级的指示或坐观其他兄弟院校。这就形成了一种悖论:去行政化的改革依然要用行政的手段去推行。如何破解这个实践悖论呢?对实践问题进行深入的理论研究是必要、必需的,也应该是必然的。可以设想,习惯了坐等上级指示、行政官员式的高校校长在高校去行政化之后该如何是从呢?未来的他们应该充当何种角色呢?

2 去行政化后高校领导的应然角色类别

罗伯特·伯恩鲍姆的《大学运行模式》一书从高校的特征人手,从系统论的角度出发,论述了高校作为学术组织的机构特点,阐述了四种典型的高校组织模式,即学会组织模式、官僚组织模式、政党组织模式和无政府组织模式,最后在综合的意义上分析了控制组织模式,分别对不同类型高校的组织特征、运行方式、牢固与松散的联合方式、领导的有效性等问题进行了论述,具有很高的理论和实践价值,对高等教育管理理论的丰富和我国的高校管理实践有着一定的借鉴作用。

对于其他组织机构而言,领导对机构的影响在于领导本身,而高校作为学术组织,“影响院(校)长的领导工作的因素并不在院(校)长本身,而在于院(校)长所处的环境对其领导的制约”^{[1]25},高校不同于其他组织,“学术机构的组织特征与其他组织之间存在着很大差异,传统的管理理论不适用于它们”^{[1]27},而不同类型的高校也具有相异的组织文化和环境,所以在不同的高校中,领导所起的作用也是大相径庭的。

2.1 学会组织模式中的领导:平凡而又特殊的组织成员

学会组织模式适用于规模较小并有一定建校历史,已经形成了和谐的学校文化的高校,在这类高校中,大多数教师和管理人员都具有高级学术职称或专业学位,他们互相平等地看待对方,对学校的问题“都有权利和机会参与讨论并对问题的解决发挥各自的作用”^{[1]83},并且都很关心学校的事宜,教师和管理人员并不把领导看做是他们的“老板”,而是将其视为组织中平凡而又特殊的成员——同事中地位最高的人,即“院长被看做既是学院团体的公仆,同时也是团体的主人”^{[1]85}。

在学会组织模式中,领导的影响力不是来自于正式组织合法赋予的职权,而是来自于领导个人的

专长和个人魅力,领导如果利用他较高的地位来赢得对学院的控制,那么长期的结果将使其丧失权力。领导者行使其影响力必须“符合团体规范的要求”^{[1]95},完全融入学院的文化之中。领导者的影响力是以相互影响为基础的,院长影响其他人的能力也必然依赖于他是否愿意接受其他人的影响,尽管院长必须遵守学院的规范,但由于他的地位高,他可以对这些规范的形成施加巨大的影响,院长是“由他所工作的组织造就出来的,同时他又是组织的创造者”^{[1]96},教师和其他管理者希望领导对他们“施加非强制性影响,给予非约束性的指导和进行不至于产生疏远的控制”^{[1]97}。在学会组织模式中,领导者要发挥其有效的影响力,应当遵守一些原则:领导者要成为遵从团体规范和团体价值观念的模范;领导者要努力与团体对他的期望保持一致,按照团体的意愿办事;充分运用已建立起的沟通渠道与团体成员进行沟通并倾听团体成员的意见;避免发布组织成员不理解或不愿执行的命令;与团体成员平等相处而不是有意凌驾于别人之上;鼓励团体成员自我控制而不是去控制别人。

2.2 官僚组织模式的领导:组织中最富理性的人

官僚组织模式适用于规模适中,重视入学机会、低费用、职业准备、满足社区需要且学术水平不高的社区学院,这类学院没有一致的信仰文化,成员间缺少面对面的相互沟通机会,正式规章制度是他们相互作用的媒体。在官僚组织模式中,有一套教师和管理人员都普遍接受的规章制度,领导权力是由组织赋予的。组织遴选出的领导往往是组织中最富理性的人,组织也对所选出的领导寄予英雄式的巨大期望,官僚组织结构使得英雄人物的角色合法化。

在官僚组织模式中,领导影响力的发挥是靠授权来实现的,“授权的全部含义包括必须连同责任一起授出,同时授出的权力应当包括决策权和财权”^{[1]120},领导和其他管理者通过上级向下级授权而构成“权力链”,领导的成败在于他的授权能力。只要上级的权力是合法的,那么下级就愿意接受和执行其命令。所以领导者不必事事亲力亲为,只要做好“恰当的事”就可以了。在学术性的官僚组织中,权力不是上级向下级发布命令,而是下级对所接受命令的承认,“实质上,是下级决定了接受命令的范围”^{[1]120}。官僚组织模式所采用的领导方式最接近企业和行政部门,因为教师的专业水平不高,随着教师专业水平的提高或是在更高学术水平的高校,这种模式的控制效果就会大大降低。

2.3 政党组织模式的领导:各联盟与子团体利益的协调者

政党组织模式适合于学校规模大、专业学科多、结构复杂的教学型大学,在这类大学中存在着很多利益各异的联盟和子团体,它们之间主要通过结盟、谈判、妥协和达成自认为于已有利的协定而发生作用,“个人和团体施加影响的权力既非源于习惯,也非源于制度,而是通过谈判获得的”^{[1]124}。在政党组织模式中,校长并不是权力的唯一中心,各联盟和子团体的代表都拥有权力,他们在谈判中达成一致,而校长就是各子团体利益的协调者。政党团体不需要大刀阔斧的改革者,校长力求“稳而不僵”,尽量提出一些可以受到占统治地位的联盟与子团体青睐的主张,最大限度地追求满意,校长的首要任务是维持学校的和平,维持各团体内部相互之间的和平。在这类组织模式中,校长类似于政治家,他要了解学校成员所关心的问题及态度,而不大看重数据资料与分析报告,领导需要在马上采取行动还是等待成熟的时机方面做出抉择,“时机意味着一切”,领导者通过选择适当的时机出面协调大家的利益而在组织中发挥其影响作用。

2.4 无政府组织模式的领导:靠直觉来管理的领导者

无政府组织模式适用于大规模、综合性的研究型大学的管理,教师都具有较高的专业学历和职称,他们可能较多地关注专业学术问题,对学校的组织环境则少有兴趣,学校的管理过程在很大程度上是受直觉来支配的,不受任何人的控制与操纵,也不存在协作。在无政府组织模式中,领导的个人魅力显得非常重要,他应该是一个多才多艺、诚实而又乐意献身于学校的学者,他的个人形象和能为大多数教师及校外人员所接受。领导者不必希望改变教师及管理的行为,不必希望采取雷厉风行式的改革措施,他只要能够改变人们的认识就足够了。领导者必须对组织的运行非常了解,领导行为要符合学校的文化传统,采取谨慎管理和模糊管理的方式,充分利用组织的自然发展趋势,一点一滴地朝着他所希望的方向发展。

伯恩鲍姆关于高校管理的四种组织模式的论述,无论是理论上还是实践中,对我国高等教育管理的改革与发展都有着非常重要的启示作用。我国的改革是一场自上而下的、全面的、根本性的体制完善过程,在改革中,我们讲求效率,力图实现翻天覆地的变化,谋求建立严格而又有效的管理制度,希望

有一个“英雄式”的领导带领大家实现跨越式的发展,与此同时,我们则对高校的学术组织特点考虑不足,忽视甚至漠视高校长期以来形成的文化传统,将经济领域、政治领域中的改革成果直接应用于高校管理改革之中,而很少对这些成果进行学术组织的適切性分析。

3 去行政化后高校领导的特点

四种组织模式是为了理论描述的方便而人为构建的,现实生活中的高校可能不完全属于某一模式,具备所有四种模式的某些特点。为此,伯恩鲍姆还把高校看成是一个控制系统,提出一种旨在使四种模式合而为一的方法——控制组织模式。在控制组织模式中,伯恩鲍姆以作为学术组织的各类不同高校的共同特征为出发点,讨论了高校的管理(控制)与领导(有效性)问题。

3.1 高校领导的特质:科学家与艺术家合一

管理既是一门科学又是一门艺术,作为复杂学术系统的高校及其面临的复杂环境,高校领导要密切注意并分析来自组织及其环境的各种信息,评估组织与环境的关系,运用一般的管理理论解决组织的各种复杂问题,同时还要考虑学术组织的特点,充分发挥高校领导的敏感性、经验和直觉的作用,努力创造新的现实,综合运用科学家和艺术家的思维方式,处理信息资料,“缺乏科学性的领导常常是无效的,缺乏艺术性的领导又常常是枯燥乏味的领导”^{[1]200}。新中国成立以后我国的高等教育事业得到了长足的发展,但是由于众所周知的原因,也形成了制度缺失、体制僵化的弊端,所以,始于20世纪80年代的我国高等教育管理体制的改革的最初指向和主要内容就是制度的建设和体制的完善。而在选拔高校领导时,存在着忽视领导的人格魅力、协调能力等领导艺术而过分关注领导的学术水平的问题。

3.2 高校领导者的责任:维持还是开拓

在组织运行中,一般人们会认为开拓型的领导要比维持型的领导对组织的贡献大,这种认识在政治组织和经济组织或是在变革时代显得更加合理。但是在高校组织中却并非如此,高校以追求学术为己任,而学术的进步却有着自己的发展逻辑,外在的、希望突飞猛进式的发展对学术的进步是有害而无益的。另外,高校教师都是在自己的学术专业中不懈努力的,不同方向的学术追求很难做到目标一致,而这恰恰是组织实现跨越式发展的基础。所以,

“如果校长抱着能对学院或大学进行重大变革的信念入主校长办公室,则是一个错误”^{[1]216},只有在官僚组织模式或是在学校面临危机时,高校才需要变革式的领导,而在一般情况下,高校在维持中缓慢发展就是高校领导的最大成功,想要在短时间内实现跨越式发展,往往会适得其反。我国的改革是一场涉及全社会的、自上而下式的改革,高校和其他行业一样,在改革的洪流中重视开拓性的领导,而维持性的领导则很容易被认为是保守或开拓性不够而受到社会的轻视。大学发展有其特殊性,随波逐流、急功近利的做法对大学的发展是有害而无益的。

4 去行政化后高校领导的工作方式

第一,高校领导的工作方式之一——使自己复杂化。如前所述,高校的事务及其环境都是纷繁复杂的,所以高校领导要学会用多种方法看待自己的学校,学会从多个角度看待问题,学会从别人的价值观理解事物。校长不能一味地设法改变他人的行为,而要设法通过改变自身的行为来影响他人,因为许多不良结果可能就是领导自身的行为导致的。第二,高校领导的工作方式之二——努力成为“通才”式的领导。一般情况下,高校的领导需要“通才”而不是“专才”,因为只有对学校各方面都较为熟悉并且具备多方面应变能力的人,才能够令众人满意地处理好各种变故和问题。只有在危机时刻,学校才应该选拔某种具有专才的人作为校长。用一个医学上的比喻:“除非你准备做手术,否则,不要请外科医生”^{[1]202}。改革开放之初,我国高校领导的选拔工作主要面临的是“外行领导内行”的问题,所以在改革的前几年,高校在选择领导时都比较注重其学术水平,以实现“内行领导内行”。近几年,在这方面的改革趋势有些过头,如重点大学一定要选择院士做校长,一般院校的领导也要是自己专业上的顶尖人物。从我国的大学历史来看,著名的大学校长如蔡元培、梅贻琪、张伯龄等,他们在大学领导岗位上的贡献要

远远大于在学术上的建树。办大学需要专家,同样也需要“通才”式的、具有很强平衡力和亲和力的校长,而专业水平和领导能力并不存在必然的因果关系;第三,高校领导的工作方式之三——关于选拔管理人员。在一般组织中,领导者往往喜欢使用与自己价值观相同的人作为自己的同事或下属,这样可以提高管理的效率和保证政令的畅通。但是在高校却不是如此,校长应该尽可能地选拔与自己不同价值观的人作为自己的同事,并且在工作中尽量鼓励他们发表不同的意见,以提高集体决策的质量,对某一问题的不同意见很可能在短时间会影响决策的形成,似乎降低了管理效率,但是就长远来看,来自不同价值观人士的不同意见对减少错误决策是很有益的;第四,高校领导的工作方式之四——行思结合。一般人们认为:行动是充分思维的结果,其实在复杂的高校组织管理中,行为和思维是同时发生的,互相交织在一起、不可分割,“正如思维是行为产生的原因一样,思维也是行为的结果”^{[1]204},当管理人员实施管理行为时,他们的行为也包含着管理思想,而且也能激发其他管理人员的思维。

罗伯特·伯恩鲍姆的《大学运行模式》中包含着丰富的领导思想,他山之石,可以攻玉,在我国高等教育宏观管理体制和高校去行政化改革进一步深化的今天,在密切结合我国高校管理的具体实践基础上,借鉴国外先进的大学管理与领导思想,将会使我们的改革事业少走许多弯路。

参考文献

- 1 罗伯特·伯恩鲍姆. 大学运行模式[M]. 别敦荣,译. 青岛:中国海洋大学出版社,2003.

作者简介

李文兵,教授,教育学博士,从事高等教育管理研究。

转自:《高校教育管理》2011年02期