

内部资料
免费交流

京内资准字0609-L0057号
北京交大印刷厂印刷

中国教育科研参考

2015年 第 12 期

总第(358)期

中国高等教育学会编

2015年6月30日

目 录

- 世界一流大学的校长选聘机制及其启示
——世界一流大学校长管理比较研究·····钟秉林 周海涛(02)
- 世界一流大学的校长权力制衡机制探析
——世界一流大学校长管理比较研究·····钟秉林 周海涛(06)
- 研究型大学“教育家校长”的专业素养
——对哈佛大学前校长德里克·博克的个案分析·····曲铭峰 龚放(10)
- 澳大利亚大学校长的角色定位与个人特征
——基于“八校联盟”的分析·····俞婷婕(17)
- 美国高等教育繁荣时期大学校长的职业特征及启示·····姜朝晖(23)
- 从“大学符号”到“乐队指挥”
——德国大学校长与大学内外部的关系及演变·····全守杰 王运来(26)
- 英国大学校长的职能与选聘方式·····陈伟(30)

编者的话: 大学作为学术组织,有其内在的逻辑特性和独特的运行规律,作为大学校长必须把握和遵循这种逻辑和规律。大学校长对外连接政府与大学的关系,对内处理多元主体间的关系,是建设现代大学制度和大学治理能力现代化过程中的重要一环。大学校长是一种专业化分工,校长管理大学需要具备专业能力与职业素养,从资格遴选到管理方式再到治理能力都需要专业化建设。为此,本刊以“大学校长专业化建设”为选题,集中选编国内外相关文章,供读者审阅。

主 编:王小梅 本期执行主编:范笑仙 责任编辑:聂文静
地 址:北京市海淀区文慧园北路10号中教仪楼中国高等教育学会《中国高教研究》编辑部
邮 编:100082 电 话:(010)59893297
电子信箱:gaoyanbianjibu@163.com

世界一流大学的校长选聘机制及其启示

——世界一流大学校长管理比较研究

钟秉林 周海涛

胡锦涛总书记在清华大学百年校庆大会上的重要讲话中指出，建设若干所世界一流大学和一批高水平大学，是我们建设人才强国和创新型国家的重大战略举措。毋庸置疑，校长在世界一流大学的建设过程中发挥着至关重要的作用，科学的校长选聘机制是选拔任用合格校长的制度性保证。

一、世界一流大学校长的遴选标准

1.卓越的学术领导能力。世界一流大学作为学术组织，不同于政府机关和其他行业组织，有其内在的逻辑特性和独特的运行规律。作为大学校长，必须把握和遵循这种逻辑和规律。校长自身也应具有一定的学术造诣，达到一定的学术水准。法国2007年颁布新的“大学自治法”，对校长的遴选资格做出规定，即不一定具有法国国籍，也不限于本校人员，但必须是教授、研究人员、讲师，或身份相当的人。澳大利亚国立大学明文规定，校长应是一名杰出、超凡的学术领导。香港的大学规定应聘校长在学术上要有成就或地位。牛津大学现任校长汉密尔顿是化学家，曾担任耶鲁大学教务长。

2.敏锐的统筹规划能力。世界一流大学的校长应具有战略家的素养，具备宏观统筹规划的能力。能够敏锐把握高等教育发展趋势和时代使命，明晰大学的历史方位，提出大学的教育理念与办学思想，并具体付诸于大学战略规划的实施和教育教学的实践。

美国康涅狄格州立大学董事会对大学校长的任职条件做出明确规定，新任校长在任职前讲述学校的需求、成就和内在的发展潜力时应具有很强的说服力。英国华威大学是1961年经政府批准、于1965年才获得皇家特许状的一所新大学，首任校长巴特沃斯敏锐把握大学的本质追求和所处地域优势，确定了具有华威特色的战略理念——创办一所既满足时代需求、又以学术为中心的大学。这是当时英国第一个提出以满足时代需求为己任的大学，目前，该大学已经成为

学术和创业相结合的典范。

3.全面的校情洞察能力。世界一流大学的校长应该对学校的人事、财务、教学、学术以及教师和学生发展等方面工作的现状、规律和特点有着深刻的了解和把握，能够有效地实施领导和管理。

耶鲁大学在校长遴选标准中规定，校长必须对学校的所有院系、机构、图书馆、博物馆以及特别项目了如指掌，而且熟知如何有效而又节俭地管理它们；分配权力，又能充分了解和掌握最新的信息并能参与一切事务；同时应该了解教职工的相关情况。麻省理工学院在1990年遴选大学校长时，就提出大学校长需要具备对麻省理工学院现存问题及未来机遇的把握能力。

4.杰出的行政管理能力。世界一流大学的功能多样，组织结构复杂，因此也更加难以驾驭。校长必须具有杰出的行政能力和丰富的管理技巧，能够统筹协调，驾驭全局，实现学校的发展目标。

哈佛大学要求校长候选人掌握科学的决策知识，多谋善断，遇事当机立断，透过复杂现象抓住问题的本质，做出正确的决策。慕尼黑大学要求校长候选人在科学、经济、行政管理或法律维护等职业领域有多年的管理经验，让人相信他能够胜任大学校长的工作任务要求。香港大学规定校长人选需要在国际知名大学担任过校长、副校长或院长；如果在研究机构工作，则必须主持过国际知名的研究中心或实验室。

5.开放的国际视野。世界一流大学的校长必须具有宽广的国际视野，坚持开放和创新，重视国际交流与合作，积极推进大学的国际化进程。包括引进国际教育、科技和文化资源，吸引国际学生，并将本校优秀人才和学术、科技成果推向世界。

2001年10月，牛津大学咨询委员会宣称，校长不一定要从教职工中产生；2004年，胡德博士被任命为牛津大学校长，是牛津大学历史上第一任来

自校外的校长。帝国理工大学校长人选来源更为多样，校长候选人既可以是国内人员，也可以是国际人士。阿姆斯特丹大学现任校长布恩是发展心理学教授，曾先后在美国一些大学以及荷兰莱顿大学任教。

6.适应学校阶段性使命的个性特质。世界一流大学发展每个阶段都具有不同的使命和目标，为了带领师生员工实现特定的使命，大学校长需具备相应的人格特质，如形成愿景的能力、推动前进的勇气、坚忍不拔的追求、克服阻力的技能以及在整个过程中承担误解和敢于担当的意愿等。

哈佛大学第21任校长艾略特上任伊始，当一位教授质问“为什么要进行变革”时，艾略特坚定地说“因为你们有了一位新校长”。在他任职期间哈佛大学推行课程选修制改革，实现了从传统宗教学院向现代研究型大学的转变。剑桥大学为了庆祝建校800周年，改善财政困境，从2005年开始进行筹款活动，目前已提前两年完成了10亿英镑的目标，这和原校长理查德极强的筹资能力和艰辛的努力是分不开的。

二、世界一流大学校长的遴选机制

1. 董事会领导下的大学校长遴选

(1) 遴选主体

该遴选模式常见于英美国家及英联邦国家的大学。这些大学大多实行董事会领导下的校长负责制，相关的教育法规和大学宪章中均明确规定，大学校长受董事会委任后行使权力，并对董事会负责。因而大学校长的遴选都由董事会出面组织领导，并成立专门的校长遴选委员会来具体实施。如哈佛大学章程中规定，遴选校长是董事会最重要的职责和权力之一；帝国理工大学由校董会成立一个5-7人的“校长遴选委员会”，负责具体的招聘工作；澳大利亚国立大学的校长遴选和任命权都归属于大学理事会。

大学校长遴选委员会有单层结构与双层结构之分，通常实行的都是单层结构的委员会，其成员由校董会主席、校董会校外成员、学校管理层代表、教师代表组成，学生会负责人以观察者身份列席遴选委员会会议。但有些大学也实行双层结构的委员会，如麻省理工学院在1989年校长遴选时即设置了双层委员会：上层为校长遴选委员会，成员约10人，皆为校董，有投票权；下层为咨询委员会，成员约10人，皆为教师，有权咨询，无权投票。

(2) 遴选程序

美国大学董事会领导下的校长遴选过程一般分为五个步骤：①由董事会成立校长遴选委员会；②发布校长招聘广告、征寻候选人；③遴选委员会筛选、确定候选人名单；④广泛征求意见，并将候选人提名送交董事会；⑤董事会决定新任校长人选，新校长就职。

在具体实施中，不同的世界一流大学往往各具特点。如哈佛大学董事会还负有帮助新任校长适应新的岗位，顺利实现角色转换的职责。香港的大学在校长遴选时在国际各大媒体发布招聘广告，同时向主要猎头公司发布招聘信息；新校长确定到就职之间有一个候任期。

2. 政府授权主持下的大学校长遴选

(1) 遴选主体

国家或州政府授权主持下的大学校长遴选，在德法等欧洲大陆国家比较普遍。德国巴伐利亚州的《高等学校法》对校长遴选做出了统一的规定。慕尼黑大学的《基本章程》对此进行了更加详细的规定：即大学校长由学校理事会选举产生，并由学校理事会向州政府主管科学、研究和艺术的部长提出建议。法国巴黎高师遴选大学校长，需要政府组建专门的遴选委员会。根据相关法令，委员会由负责高等教育的部长任命20名成员构成。

(2) 遴选程序

一般先由政府组织建立遴选委员会或者由学校组织建立学术评议会，再由这些委员会负责大学校长的遴选，最后通过政府委任予以产生。

法国巴黎高师的校长遴选大致包括如下步骤：①组建专门的遴选委员会；②遴选委员会根据相关法令要求，从大学教授或相当地位的人员中选出3名校长候选人；③呈报给负责高等教育的部长，由其从3名候选人中确定1位人选；④由共和国总统正式任命校长。德国柏林大学校长的遴选程序是：①学术评议会提出获得三分之一成员支持的校长人选建议；②监察委员会有权驳回学术评议会建议一次；③学术评议会表决通过校长人选；④该校长人选需要获得大学师生员工代表会的多数票通过；⑤最终校长人选须得到柏林州政府评议会的委任。

3. 教职工、学生、校友负责校长遴选

(1) 遴选主体

由教职工、学生、校友联合选举校长的模式，

类似于普选的性质，主要见于日本的东京大学和早稻田大学。

东京大学遴选校长（又称为“总长”）时，首先组织教职工代表大会，其代表皆选自东京大学在任的教职员，包括从学部、研究科、所和中心的全职教授、副教授或参与教授会的讲师中各选出4名代表（总人数不满10人的机构选出2名代表）；此外在附属医院、附属图书馆、本部事务组和本地区事务组中各选举1名代表。早稻田大学的校长是由教职工、校友、学生参加选举产生的。

（2）遴选程序

东京大学的校长遴选程序包括以下步骤：①发表遴选公告；②组织教职工代表大会；③推荐校长候选人；④选定校长候选人，公布校长候选人名单、个人经历和主要成就；⑤具有选举资格者，在指定日期、指定场所对第二批校长候选人进行无记名投票。获有效票过半数者当选为校长。

综上所述，世界一流大学校长的遴选主体不同，遴选程序各异，反映出大学校长权力来源上的差异性，这与世界一流大学组织架构和治理模式的多样性密切相关。三种遴选模式也具有共同之处，即由各利益群体的代表组成大学校长遴选委员会，通过合法程序遴选校长，最后由相应的权力机构进行任命。

三、世界一流大学校长的聘用机制

世界一流大学校长聘用机制主要包括聘用主体、聘用方式、聘期以及退出机制等几个方面的内容。

1.聘用主体：董事会或政府部门。世界一流大学校长选定后，聘用大学校长的主体可分为董事会和政府部门两类。

由董事会任命校长的情况各不相同。如英国大学的荣誉校长（Chancellor）通常由全校教职员大会选举产生，而校长（Vice Chancellor）则多由大学董事会任命；阿姆斯特丹大学的校长由大学监事会任命；澳大利亚国立大学的校长遴选和任命权都归属大学理事会。

由政府部门任命校长的情况多为欧陆国家和日本，校长的遴选与任命在传统上是分离的，大学一般自己遴选校长或直接向教授会选举，但最终须由政府任命。法国巴黎高师组建专门的遴选委员会，根据相关法令选举之后，由共和国总统正式任命校长。慕尼

黑大学校长由大学理事会选举产生，并向州政府主管科学、研究和艺术的部长提出建议，获得任命。日本大学的校长由大学评议会选举产生，由文部科学大臣任命。

2.聘用方式：通过委任或聘约明确职权义务。世界一流大学的校长在接受聘用时，董事会或政府部门会通过委任或聘约对校长在任期间的职权与义务进行规定。校长通常担负五项重要职能：明确大学的使命和发展目标，根据部门目标分配组织资源，选聘和评价关键人物，对外界代表大学行使职权，对大学内部进行战略管理和组织改造等。校长的权力主要包括人事任免权、财务审核权、职位和学位审定权等。

如哈佛大学校长对学校的教务长、副校长和学院院长有直接任命权，审核各学院每年的年度预算，审定各学院的终身教授职位。剑桥大学校长主持大学理事会、教师董事会以及财务委员会，掌管学校学术及行政工作、寻找财务上的捐赠、出席一些重要的仪式并具有一定的社会责任等。

3.校长聘期：固定聘期或弹性聘期。世界一流大学校长的任期一般由各国的《高等教育法》或大学宪章规定，分为固定聘期和弹性聘期两类。

就固定聘期来看，剑桥大学校长从16世纪早期开始一般都是由某一学院院长担任，1992年后改为全职，任期为5年。法国1987年的法令规定巴黎高师的领导由校长和两个分别负责理科和文科的副校长构成，任期5年，可连任一次。柏林大学校长的任期为4年，可以连任。但也有例外情况，如东京大学校长的任期为6年，原则上不得连任；但在前任校长职位空缺期间上任的总长，可连任一次。

就弹性聘期来看，1966年牛津大学弗兰克委员会规定副校长任期为4年。2001年，牛津大学咨询委员会宣布将校长任期延长到7年，对于合适胜任的校长的任期可一直延续到其退休为止。帝国理工大学校长的任期不固定，由遴选委员会向董事会建议。

一般来说，具有卓越成就的校长通常都是任期较长的校长。哈佛大学的艾略特担任校长职务达40年之久，麻省理工学院历史上治校成就最突出的校长罗杰斯、康普顿、吉里安分别执掌校政30年、20年、11年（该校校长的平均任期为10年）。当然，美国大学校长的任期一般较长，这既与当时的背景有关，也与当时没有固定的任期制有关。

4.退出机制：转岗、解聘、自然退出等多种方式并存。世界一流大学的校长离职之后，有的到其他岗位从事学术或行政管理，有的则被聘任到其他大学任校长，总体上看前者比后者的可能性更大。也有部分校长离任后在政府、商业部门、非营利组织或者其他类似组织机构中工作，这在学校规模较大的大学校长中比例更高。如科尔因加州大学学生骚动被解除校长职务，随之先后被聘任为卡内基高等教育委员会以及卡内基高等教育政策研究审议会主席。

如果校长职位空缺是因正常退休，学校有足够时间遴选继任校长；如果是突发性事件导致校长辞职或被解职，美国大学董事会可能面临三种抉择：或仓促选定一位新的正式校长，或任命一位代理校长，或任命一位过渡校长。正式校长是经过严格筛选后所聘任的长期校长，代理校长或临时校长大多是“守家式”过渡性的校长，聘期一般为1-2年，他们可以来自校内，也可以来自校外，但大多不会成为新校长的候选人。

除了自行离任之外，校长也会被董事会解聘。校长每年向校董会述职，报告大学年度发展情况以及校长个人的工作情况。校董会根据学校新的排名情况、财务状况等考核校长的工作。如果董事会认为校长未能较好地履行其职责，将做出解聘的决定。根据《皇家宪章》的规定，帝国理工大学解聘校长以及学校其他工作人员的主要依据包括：监审委员会认定其有错而不再适合所担任的工作或职务；发生不道德、可耻的或不名誉的行为，与所担任的工作或职务不相符；工作失误、疏忽，长久不工作或没有能力履行职责；因健康原因不能行使职责。如果校董事会有三名及以上董事对校长提出投诉，经学校仲裁委员会审查并确认属实，校董事会主席有权决定解聘校长。德国柏林州《高等学校法》规定出现以下情况时则终止校长的任期：原定的任期终止，且没有获得连任；校长年满65岁；校长向州评议会负责的成员提交了辞职信；由于其他原因而终止了公务员的身份。慕尼黑大学理事会可以基于重大的原因以三分之二的多数票撤销校长的职务。

四、启示与建议

在大学管理日益复杂的今天，一位好校长能够引领大学走上适宜的发展道路，不断突破瓶颈，实现可持续发展。从上述世界一流大学校长选聘机制的分析中，可以得到如下启示和建议：

1.健全高效有序的校长选聘机制，推进大学可持续发展。世界一流大学校长的遴选主体各有不同，但其共性特点是保证了大学校长遴选的民主性和有效性。绝大多数大学都通过政府立法或大学章程对校长遴选工作做出严格规定，尽管遴选模式各异，但做到尽可能的公开、公平和公正。建议干部管理部门建立健全高效有序的选聘机制，确保契合要求的大学领导人才脱颖而出，促使能职匹配的优秀校长在卓有成效的教育管理实践中，有力推进大学平稳快速发展。

2.完善大学校长任职标准，提高选人用人质量和效率。建议干部管理部门进一步完善校长遴选标准，保证真正懂教育的优秀人才担任大学校长。一是从先进的教育理念、丰富的学术经验、超前的战略思维、优秀的管理才能、协调内外利益群体的技巧、筹集发展资金的能力等方面，提出通用性的基本要求；二是结合校长基本素质要求和不同类型高校实际情况，建立多类型的“半结构化”校长任职标准。

3.改进大学校长遴选组织程序，扩大过程的参与性和对象的广泛性。建议进一步健全我国大学校长的遴选组织，规范遴选程序，提高大学校长遴选的有效性和公正性。一是由上级党委组织部门和教育行政部门协同成立“选聘委员会”广泛吸纳学校行政领导、教职员工、学生、校友代表参加，共同遴选校长，扩大遴选过程的参与性；二是探索建立面向全球选聘主管教学、科研副校长的遴选制度，扩大遴选对象的广泛性；三是科学设计并严格执行校长遴选程序，保证校长遴选的严肃性。

4.健全大学校长聘任办法，增强聘用的科学性和规范性。建议干部管理部门进一步健全校长聘任机制，保证人尽其才、才尽其用。一是通过委任或者契约方式明确校长的权力义务，并通过约束性规定保证大学校长集中精力从事管理；二是探索实行“校长候任制”，拓宽考察深度和广度，保证学校管理工作平稳交过渡和候任校长扩充能力储备；三是探索大学校长聘任方式、任期年限及届数、退出机制等方面的改革；四是制定和完善校长转岗、解聘、自然退出等多元退出机制；五是积极探索我国大学校长专业化的路径。

5. 加强交流沟通，总结分享优秀校长的成功经验。要深刻认识校长在世界一流大学崛起中的关键作用，不断总结分享典型案例，并借鉴吸收境外大学校

世界一流大学的校长权力制衡机制探析

——世界一流大学校长管理比较研究

钟秉林 周海涛

健全校长权力制衡机制，统筹协调大学内外部与校长相关的各种权力之间的关系，是世界一流大学管理的制度基础和建设现代大学制度的重要内容。不同国家大学的发展历史、现实环境和发展战略各不相同，校长在整个管理系统中所处的位置、权力和影响也有差异，因此世界一流大学的校长权力制衡机制各有特点。本文对世界一流大学校长权力制衡机制四种主要模式略作分析，以飨同行。

一、欧陆模式：大学行政管理与国家官僚控制的博弈

欧洲大陆多数国家高等教育系统的权力配置模式，传统上倾向于政府权力，大学层面的权力相对较弱；尔后大学行政管理力量逐步强化，在与政府官员控制的博弈中共治大学。

1.德国大学的权力制衡。德国早期大学以政府官僚为权力中心，大学受到政府的全面控制，大学校长的职责范围也因此受到较大限制。20世纪下半叶后，欧陆型的权力结构发生变化，德国政府有意识地削弱上下两层权力，以增强大学行政和校长的权力。此后，校长的行政管理权力逐渐扩大，他可以听取学校最高管理机构——评议会的意见，但评议会对校长没有约束力；而学术事务管理方面，校长虽然对评议会负责，但仍享有较大的自主权，主持讨论和执行学术委员会的议题和决议。

如柏林大学的校长负责大学的有序运转，通过做出必要决策来维持大学秩序。除了监察委员会的决定之外，校长有义务权衡、裁定校内其他机构所做出

长同行的有益经验。一是探索建立大学校长交流机制，如举办国内、国际校长沙龙、校长论坛等；二是尝试与世界一流大学建立大学领导联合培育机制，选送国内高水平大学领导到这些大学中挂职工作，学习国外大学先进的管理理念和经验，提高我国大学校长的管理水平；三是建立优秀大学校长奖励机制，并传

的决定和采取的措施。柏林大学的校长任命牵涉到三个主要的内部决策和管理机构，即学术评议会，大学师生员工代表会和监察委员会。它们与由校长和副校长组成的校长委员会一起构成了柏林大学内部管理的权力制衡机制。德国这种民主决策和相互制衡的局面使得大学各个团体都能通过自己的代表在校长选举中产生影响，没有一个决策机构可以单独做出重大的决定，这就保证了所有的决策都能建立在广泛共识的基础上。此外，尽管各个团体都能参与决策，但是在各个学术自主管理委员会中占大多数比例的大学教授才是实质上的决策者。虽然柏林州和巴伐利亚州的高等学校法并没有明确规定大学校长一定要是大学教授，但是大学教授担任校长显然更容易得到各委员会的支持。

2.法国大学的权力制衡。法国是传统意义上的中央集权国家，大学长期受制于行政和学术双重集权。20世纪80年代，在新管理主义的影响下，法国政府逐渐改变过去过于集中的管理体制，倡导地方分权，加强对大学的宏观管理。2007年8月，法国通过了《大学自由与责任法》（简称“大学自治法”），重新定义了大学校长及校委会的权限和选举方式，在大学自治的道路上又迈进了一步。

如巴黎十一大是在已有学院和研究中心基础上组建而成的，学院之间具有很强的联盟性质，体现了法国大学政治和学术双重集权的体制。按照“大学自治法”的规定，巴黎十一大设有学校行政委员会、科研委员会和大学学习及生活委员会。学校行政委员会

播、分享他们的先进经验和成功做法。

（钟秉林，北京师范大学原校长，北京 100875；周海涛，北京师范大学教育学部高等教育研究所教授，北京 100875）

（原文刊载于《国家教育行政学院学报》2011年第8期）

类似于美国大学的校董会，具有决策和执行功能，主要负责制定学校发展的政策，特别是审议与学校相关的各项合同，批准学校的预算决算，审批校长签署的合同和政策等；科研委员会主要负责制定大学科研发展及科研预算分配计划；大学学习及生活委员会主要负责行使咨询功能，就大学生学习和生活相关的事务（如制定学分制度、开展教学评定等）向校行政委员会提供信息和建议，同时该委员会还有一个重要职责，即保障大学生联合会的独立性。2007年后，按照新的“大学自治法”规定，校长领导大学，代表学校处理对外事务，签署具有法律效力的合同和文件，审核大学收入和支出；主持三个委员会的工作，听取其意见和建议，准备并执行其决议；对本校全体工作人员具有权威，分配大学各服务部门工作人员的工作；任命各种考试委员会的成员；负责维护校园秩序，并按照相关法规要求警力的介入。明显地，校长的人事权和财政权得到了扩充，校长在教师和研究人员职业生涯中也开始扮演重要的角色。校长有权决定教师与研究人员的聘用（并选择与教师签订长期工作合同或短期工作合同）、调动、晋升等，可以调整每个人的教学、研究和行政的最低工作量，决定教师的奖金发放，校长代表大学自行支配其预算经费，包括员工工资的发放，而此前的大学只能自主支配25%左右的预算，大学教师和研究员的工资全部由中央政府统一发放和管理。自2009年起，巴黎十一大的校长选举与三个校委员会的换届选举时间重合，这样更有利于校长与校委员会之间的协调，更好地发挥校领导团队的作用。

二、英国模式：大学行政管理与大学董事会的角力

英国高等教育的权力分配，强调大学董事与行政人员的适度结合。在以学院为主体的牛津大学、剑桥大学等大学里，校长拥有一定的权力，但其协调性、象征性大于实质性，其权力及其重要程度均比美国大学校长低。20世纪60年代以后，英国大学校长的权力渐大，校长的领导角色和作用增强；他们是制定资产分配方案和处理资产分配的首席执行官，同时作为评议会的主席，又是教授会的召集人。

如沃里克大学实行的是理事会领导下的校长负责制。校长及其领导下的高级管理团队在整个治理结构中起着关键作用，校长及其助理形成了一种共享的

领导力；副校长与其他高级管理人员或相关团体组成了内阁式的领导小组，以合作型领导方式运作。沃里克大学校长的作用很大，扮演着行政长官、首席会计官和大学战略规划的“总设计师”等多重角色。通过提升校长助理、系主任和学部负责人等一系列职员，领导核心力量得以加强。

又如帝国理工大学权力制衡机制的特点是，以董事会为核心的治理模式与以校长为中心的行政管理模式有分有合；校长由董事会任命，是学校学术工作和行政管理的管理者，对董事会负全责。校董会是学院的管理和执行机构，负责学校各项事务的有效管理，下设委员会协助管理。校长主管学校的发展方向 and 对外事务，直接管理人事和财务部门，其它事务交由副校长管理。大学监事委员会不隶属于任何校内组织或机构，独立行使职权，审查由校长和校董会递交的《大学年度报告》，接收审计委员会的《年度财务报表》，讨论与大学有关事务，并将其意见传达给校董会，确保大学能最大限度地满足利益相关者的要求。董事会支持校长的工作，负责学校的日常工作、新计划的操办和关键性决定的沟通。

承袭英国模式的澳大利亚国立大学也有相似特点。根据《2002年校长章程》，澳大利亚国立大学校长是大学首席行政官员，负责大学整体谋划和日常管理，有权从大学利益出发处置大学财产。有权履行下列职责：和理事会一起制定大学发展规划和战略方向，根据理事会授权负责大学发展规划和战略的执行，协调各部门解决对学校具有战略意义的具体问题，实现并监控大学风险管理和内部治理框架，向理事会及时报告大学面临的潜在诉讼、重大风险、财政状况、预算开支等，保证理事会准确地掌握相关信息以促进有效决策。校长还有权在某一行政岗位出现空缺时任命其他人代为行使职权，除非相关法规条款另有规定。

三、美国模式：教授群体与大学董事、行政人员的协同

美国高等教育系统的权力结构，在以教授治校为特征的学术权力和以董事会、大学行政管理为特征的行政权力结合上做得最为有效。从垂直维度看，美国高等教育结构形成了一个强大的大学行政层面。教授对大学的控制主要是通过教授会发挥作用，限于学术事务，教授个人权威的作用比欧陆模式的大学要小

很多。董事会和大学行政人员的影响很大。由于董事会成员多是由校外非教育、非学术人员担任，因此董事会不得不把处理学校日常事务和大部分管理权力交给校长。校长既作为董事会的重要成员，又作为大学最高行政首脑，在制定和执行学校的大政方针和学校管理方面实际发挥着最重要的作用。在美国模式中，由于院校官僚化和董事会制度在整个院校的控制中经常是决定性的，权力集中在大学层面，校长被赋予了较大权力，并且一般没有任期限制，因此校长的作用显得尤为重要，对学校发展的影响也更为直接。

1.美国公立大学的权力制衡。美国公立大学的管理结构常由评议会、董事会、校行政部门和教授会等构成，实行校长和副校长分级负责制。州大学评议会任命校长及分校校长，校长（及分校校长）任命副校长，教授会由学院教授会和各类常务委员会两部分组成，教授会的各项工作都是由这些委员会来处理的。

如威斯康星大学系统的董事会负责为本系统运行和管理制定政策和规则，包括筹划未来本州大学教育的需求计划，设定招生标准和政策，审查和批准大学预算，以及建立各单位学术自治的管理框架。校长按照威斯康星州的法律规定履行职责，对于大学系统的运营管理拥有完全的执行权力。校长要合理配置大学系统的行政机构，管理和协调这些行政部门之间的关系，并根据需要履行相关职责；校长有权任命副校长和校长助理，并确定他们的任期。威斯康星大学系统中各分校的校长是他们各自学校的行政长官，直接协助威斯康星大学系统校长的工作，有责任对校长和董事会进行学校运营和管理方面的汇报。分校校长需要跟教职员工协商课程设置和学位授予、学术标准的制定和评价系统的建立、教师聘用晋升和终身教授授予、学校资金的分配和使用等事务；分校校长有权任命教务长，教务长在分校校长缺席时担任首席执行官。

2.美国私立大学的权力制衡。美国私立大学的管理结构常由董事会、校行政部门和教授会等构成，实行校长负责制。董事会任命校长，校长任命副校长。一些学校设有监事会或理事会。

如哈佛大学校长的职权包括人事任命权、财务审核权、终身教授职位审定权。哈佛大学采取分权制的管理模式，每所学院都是一个相对独立的单位，有各自的捐赠基金，各院的管理机构也不尽相同。在校

一级有两个管理机构：一个是大学董事会，负责大学的重大决策，制定大学的政策和长远规划；另一个是大学监事会，负责审批大学的重要政策和决定，检查各院系的工作。显然，这在很大程度上限制了校长的职权，校长要推行改革不仅要说服半自治的院系，还要得到两个管理机构的支持，否则寸步难行。

四、日本模式：教授、大学行政、政府的多元制衡

日本高等教育的权力结构兼有类似欧洲大陆和英国模式的特点，但更接近于欧陆模式。讲座教授在学部 and 大学内形成强大的学院式控制，这一特征如同德国；上层的权力集中在文部科学省，这一情形又如同法国。根据文部科学省的相关法律，国立大学的管理机关是文部科学大臣和地方教育委员会；私立大学的管理机关是学校法人的理事会。

1.日本国立大学的权力制衡。日本国立大学法人化之后，大学内部的管理权限划分发生重大变化，校长作为大学法人的最高责任者和法人代表，拥有最终决策权。国立大学监事由文部科学大臣任命，目的是在政府减少对大学直接干预并逐步放权的同时，通过任命监事来加强对国立大学的监督。监事由校外人士担任，主要对学校法人的财产状况以及理事会成员的业务执行情况进行监察，并定期向文部科学大臣提供学校法人的运营情况。法人化之前的教授会是学部级权力机构，是典型的“教授会自治”，实行以“教授会”为核心的教育、研究和管理运营一体化的管理体制；法人化之后，虽然《学校教育法》要求必须设置教授会，但教授会的实际权力大大削弱，只在学术事务管理上维持原来的权威和影响。

东京大学的权力制衡机制主要涉及文部省、校长和学校各级评议会。校长为大学法人，代表东京大学直接向政府负责，兼任教育研究评议会议长和经营协议会议长，是大学经营和教育、研究的最高负责人，所有教职员都由校长任命。国立大学法人每年要向日本政府提出一个中期报告，计划下一年办学的各项目标。政府依据大学中期目标的实现程度给国立大学分发预算。教授会是学部层面的最高决策机构。在法人化改革前，东京大学内部实行教授会和评议会议制与学部长、校长负责制相结合的管理体制，决策过程遵循由教授会到评议会的自下而上的程序。学部教授会的地位甚至超越校长，在学校的教育研究和运

营管理方面都有很大的话语权。法人化改革后,东京大学内部自治系统发生了较大的改变,引入董事会制度,建立和完善最高决策机构,实行自上而下的管理。大学校长是决策机构的最高负责人,即董事会的董事长、经营协议会和教育研究评议会的会长等。而原来由各学部长以及教授代表所组成的评议会现在则降格为仅负责审议有关教学研究事项的教育研究评议会,已无权审议和决策与学校经营有关的事项;原来由各科研机构教授组成的学部教授会权力削弱,不再是大学治理的核心机构,只负责审议学部长人选、学部教师聘用、课程设置和学生学位授予等学部一级的事务,学部教师皆由校长聘任。各学部、研究所、附属研究所等作为自律运营的基本组织,平等拥有参与大学运营的机会。“法人化”强化了校长的权力,校长有权决定学校的年度计划、中期计划、财务预算、重要机构的设置及废止等重要事项。

2.日本私立大学的权力制衡。日本私立大学内部事务由学校法人及其决策层管辖,具有较大的自主性。同时,为协调私立大学之间的关系,成立了以私立大学为主要参与者的协调性组织,在规范各类私立大学办学行为方面起到了很好的作用。日本私立大学的决策层通常由学校法人、以理事会为核心的管理层和校长三方构成,这是私立大学与国立大学的主要区别所在,也是私立大学在内部管理上依法实行自主管理的核心所在。

早稻田大学由日本文部科学省间接管理,文部科学省对大学的设置、变更和关闭等进行审批管理。另外,政府根据咨询机构的意见,以资助方式来规划早稻田大学教育和科研的发展方向。校长是早稻田大学内部治理核心权力的掌握者,统一管理学术组织,担任学校法人代表和学校最高领导,掌握着学术与行政事务的决策权和管理权,向学校法人负责,接受来自监事会的监督。早稻田大学实行理事会、评议会和监事会三权分立的横向负责体制,由校长执掌的理事会虽统揽学校事务,但主要是提出学校发展设计,而由评议会审议和做出决定,监事会则对学校财产及理事工作进行监察,三方彼此牵制,是日本立法、执法和司法三权分立制在学校权力构成上的反映,也使得早稻田大学能基于独立的办学精神开展大学的运营管理。

五、几点启示

校长权力制衡机制是大学应对外部各种挑战、

回应内部多方诉求的重要制度保证。从上述世界一流大学校长权力制衡机制的四种模式分析中,可以得到几点启示,值得我国高校借鉴。

1.协同有力的校长权力制衡机制是世界一流大学崛起的制度基础。透析世界一流大学的校长权力制衡机制,许多大学的最高决策和权力机构是董事会,大部分成员由校外人士组成,决定学校的重大事务。校长作为董事会的成员,可以在董事会授权的总体决策框架内独立行使职权。一方面,董事会的权责边界分明,能有效驾驭全局;另一方面,校长的权力范围明晰,能最大程度地发挥主动性和创造性。校内的学术事务主要由评议会负责,其成员多由教授、副教授等学术人员组成,此外还包括一些行政管理人員和学生。这种管理机制不但保证了学术权力的独立性,而且充分调动了其他利益相关者参与学校工作的积极性,已成为现代大学内部管理的范例。

2.完善权力制衡机制,理顺大学和政府的关系。参照世界一流大学的校长权力制衡机制模式,进一步理顺各种权力之间的关系,构建政府宏观管理、社会参与、学校自主办学的管理机制,是我国建设高水平大学的理性选择。一是坚持依法治教,合理配置政府和大学的权力和责任,尊重学校办学自主权;二是注重转变职能,综合应用政策法规、经济杠杆、监督评估、信息服务等手段实施宏观指导和分类管理,减少不必要的行政干预;三是高校坚持面向社会依法办学,自主发展、自我约束,努力提高整体质量。

3.协调大学内部关系,提高大学管理水平。借鉴世界一流大学的治理经验,依法制定章程,协调好大学内部的各种关系,不断提高我国大学管理的制度化、民主化水平,是探索建设中国特色现代大学制度的重要内容。一是坚持和完善党委领导下的校长负责制,健全议事规则和决策程序,党政协同保证学校发展目标的实现;二是协调大学内部学术权力和行政权力的关系,克服“行政化”倾向,彰显大学的本质特征;三是提升决策和执行过程的透明度,实行校务公开,促使大学管理更加民主化。

(钟秉林,北京师范大学原校长,北京 100875;周海涛,北京师范大学教育学部高等教育研究所教授,北京 100875)

(原文刊载于《国家教育行政学院学报》2012年第2期)

研究型大学“教育家校长”的专业素养

——对哈佛大学前校长德里克·博克的个案分析

曲铭峰 龚放

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》进一步明确了“建设高等教育强国”和“加快建设世界一流大学”的战略任务。“完善中国特色现代大学制度”作为完成这一战略任务的关键举措被提上议事日程，其中，“大学去行政化”与“倡导教育家办学”，以及“加快大学校长管理专业化进程”等是学界讨论最多的话题。研究不同类型和层次的大学“校长管理专业化”的内涵及特质，探讨不同类型和层次的大学校长如何提升自己的专业素养，进而成为“称职的大学校长”“卓越的大学校长”和“教育家校长”，有助于深化我们对这一问题的认识。而在不同类型和层次的大学中，研究型大学是需要我们特别关注和研究的一类，因为研究型大学的发展关乎国家战略目标的实现，也关乎“建设高等教育强国”这一战略任务的实现。本文拟以美国哈佛大学原校长德里克·博克为例，探讨研究型大学校长管理专业素养的形成与提升，以及“教育家校长”的特质与个性等问题。

德里克·柯蒂斯·博克（Derek Curtis Bok）1971年至1991年担任哈佛大学第25任校长。2006年，因时任校长劳伦斯·萨默斯（L. Summers）辞职，博克再度出山，于当年7月1日起又担任了一年的哈佛大学代理校长，成为哈佛大学有史以来唯一一位两度执掌校政的人物。在前后长达21年的校长生涯中，博克的成绩卓著，贡献良多：他重视建设一支具有顶尖学术水平的教授队伍，使哈佛一直保持国际领先地位；他与哈佛各专业学院的院长合作，用道德和社会责任感教育对专业学院教育进行了改造；他改革了哈佛的行政管理体制，汲取了集权和分权两种管理模式的长处，使哈佛这个传统的研究型大学拥有一支高效的专业化管理队伍。不仅如此，他在哈佛还推动了诸多变革和创新，对美国乃至国际高等教育产生了深远的影响：他支持亨利·罗索夫斯基（H. Rosovsky）等人创建了通识教育的核心课程体系，30多年来引领了美国甚至影响了许多国家大学通识教育的发展；他倡导在美国大

学中普及道德推理的教学，使道德教育运动在美国大学校园里逐渐深入人心，在振兴美国社会中发挥了积极的作用；他发展壮大肯尼迪政府学院，为政府培养高素质的公共服务人才，填补了美国高等教育的一个空白；他创建了“德里克·博克教学与学习中心”（Derek Bok Center for Teaching and Learning），为提升教师的教学素养和技巧发挥了积极作用，对提高美国的大学本科教育质量作出了贡献，并且成为其他国家很多大学效仿的榜样；他加速了拉德克利夫（Radcliffe）学院与哈佛大学合并的进程，提高了哈佛的女生入学人数，同时，他坚持实施“基于种族背景的招生政策”（race-based admission policies），持续扩大招收黑人学生，在创建多元化校园方面走在了全美大学的前列。值得一提的是，博克根据他多年执掌哈佛的丰富实践，思考并探索当代高等教育改革与发展的重大问题，撰写并出版了《走出象牙塔——现代大学的社会责任》《大学与美国的未来》《大学何价：高等教育商业化》和《回归大学之道——对美国大学本科教育的反思与展望》等多部影响深远的高等教育学著作。人们公认博克既是哈佛大学历史上为数不多的伟大校长，亦是在高等教育理论领域特别是大学治理领域有所建树的高等教育专家。

2011年5—6月，笔者曾赴哈佛大学作短期学术访问，先后四次访谈了博克校长，以及哈佛大学的八位著名教授。基于这些访谈素材，结合其他相关研究文献和前辈时贤的高见，我们试图以博克为案例探讨研究型大学的“教育家校长”应有的卓识、远见、魄力、才干等专业素养，以期有益于我国加快“大学校长管理专业化”的进程，同时也有益于在高等教育领域尽快实现“教育家办学”和创建世界一流大学等“中国梦”。

一、担当“道德责任”，注重“价值选择”

研究型大学培养的是时代和国家的精英人才，这些人才的首要素质就是具备高尚的道德人品和社会责任意识。因此，研究型大学的校长自身就应当为人

师表，以身垂范，在耳濡目染和潜移默化中教育和感化广大年轻学子，为他们树立敢于担当、崇尚理想、追求高尚的榜样。

在访谈中，我们强烈地感受到博克对道德教育的关注，以及对大学领导人和大学本身的责任担当意识。博克说：“我是一个特别喜欢强调‘社会责任’的大学校长。我特别钟情于‘伦理道德’，特别强调大学的‘道德责任’或‘社会责任’。……我觉得，美国的大学生在教育方面最薄弱的环节就是道德教育。美国的大学在南北战争之前是很注重道德教育的。南北战争之后，科学技术成为本科教育中最重要的内容，而道德教育则日渐式微了，这是不好的，因为道德教育是非常重要的。当然，我所说的‘道德教育’并不是教条式的道德说教，并不是告诉学生你应该做什么，而是培养学生的道德推理能力，让学生认真思考道德问题。大学要让学生相信自己的道德教育，那自己就必须以身作则，自己必须承担起大学应该肩负的道德责任。比如，哈佛大学就没有持有自己的教授创办的任何公司的股票；哈佛大学放弃了自己所持有的3000万美元的烟草公司的股票，因为烟草公司的产品正在谋杀千百万人的生命，而哈佛大学绝不能从这种公司的利润中获利。”

与此同时，笔者在访谈其他几位哈佛教授的过程中，也一再被他们所提及的博克本人的榜样力量和人格魅力所折服。作为博克担任校长时期的文理学院院长，罗索夫斯基是博克最亲密的伙伴，他们在20世纪七八十年代合作共事了十几年，堪称哈佛历史上最成功的校长与文理学院院长的搭档之一。对于博克的道德人品，罗索夫斯基的评价无疑是相当具有权威性的。罗索夫斯基在访谈中说，博克校长是一个非常谦逊、非常慷慨的人，他非常关注伦理和道德，无论做什么事，他总是把道德放在第一位。对于他所作出的任何决定，哈佛的师生都不用担心在道德方面会存在问题。罗索夫斯基不止一次地强调：“博克是哈佛大学的道德象征。我认识很多美国的大学校长，但很少有像他这样注重道德的。”

哈瑞·刘易斯（H. Lewis）持同样看法，他甚至认为，博克掌校时期的特征之一就是注重“价值选择”，也就是注重伦理道德。“道德就是哈佛的标志”，“这是一种纯粹的伦理道德，也就是大学必须承担道德责任或社会责任。”博克校长是一位非常讲原则、讲道德的大学校长，并且他不是仅仅在口头上讲伦理道德的人，他是言行一致的，他本人就是

一个非常慷慨的人。

帕特·格雷厄姆（P. Graham）则对博克所说的大学的“社会责任”进行了阐释，认为它主要是指“大学的道德责任”。例如，博克特别关注的是，哈佛医学院的教授是否会因为拿了制药公司的钱而帮助该公司推销产品。另外，博克在哈佛大学倡导建立并大力扶持的肯尼迪政府学院“就是培养将来从事公共服务的，具有高度道德责任感的人才的。”

丹尼斯·汤普森（D. Thompson）列举了一些琐事细节来说明“博克校长有一种正直无私的个人品质，或者说是一种个性的魅力。”博克觉得钱并非什么特别重要的东西，作为哈佛的校长、院长或教授，也不能利用自己的特权地位去过一种奢华的生活。所以，博克总是开着一辆大众甲壳虫汽车上下班；博克乘飞机一般都坐经济舱，他在飞机上找自己座位的时候，常常能在头等舱遇见一些哈佛的教授，但他却径直走向后面的经济舱去了。

约翰·麦克阿瑟（J. McArthur）则从另一侧面描述了博克是如何注重道德和责任的。博克非常强调伦理和道德，但他不是像一个长官那样训斥部下应该怎么做，他是一个非常仁慈和慷慨的人，他自己以身作则，“他就像一位教师那样，以自己的言行在教育 and 感化我们应该怎么做，他是我们所有人的老师”。

与博克的几次接触中，笔者也感受到他仁慈、慷慨、乐于助人、平易近人的人格魅力。比如，最后一次访谈结束后，博克邀请笔者一家共进午餐，餐馆在餐后给每位顾客发了一块巧克力作为小礼物，巧克力里面有一张写着据说与个人命运相关的文字的小纸条。笔者女儿得到的纸条上写着“严于律己，宽以待人，助人为乐”，博克看到之后高兴地说：“太好了，小小年纪就能按照这样的‘座右铭’去做，真是太好了！”而这句“箴言”也许正是博克一生为人处世的写照。

二、以治校为志业

现代研究型大学已经成为社会的“轴心机构”，其“内外部事务日益纷繁复杂，大学间的竞争异常激烈”。因此，在博克看来，研究型大学的校长应该具备高度的职业责任感，应该以“治校为志业”，全身心地从事学校的治理，研究学校的发展，成为专业化、职业化的大学校长。

在访谈中，博克多次谈及现代哈佛的校长所肩负的责任和压力：“现在的哈佛有十几个学院，有这么多的教师和学生，还有几千人的专业行政管理人

员，有自己的警察局、消防队等等。还有这么多的经费和项目需要管理。如果哈佛的校长仅仅只是一个学科专家的话，那么，这么多的日常行政事务就会让他应接不暇，就会占用他的全部时间的。比如，一会儿有报告说哪个餐厅有本科生食物中毒了；一会儿又有报告说哪个本科生宿舍失火了；一会儿又有报告说学校的警察局存在腐败行为等等，这些事会让他疲于奔命的，他不可能有时间静下心来仔细思考学校最重要的学术事务，规划学校长远的学术愿景的。”

博克认为，现代研究型大学的校长承担了过多的职责，承受着太大的压力：“外界要求当今的大学校长们去完成的那些可怕的、无穷的任务本身就使他们难以应对。除非是在小型学院中，现在的校长们管理着比一个世纪以前的学院大得多、复杂得多的大学。人们期望他们不仅要为大学勾画出一个愿景并说服教师们接受这个愿景，而且要为大学筹集巨款，组织并且领导动辄几千人的管理人员队伍，在校友、立法者、政府机构和地方官员面前代表大学，主持数不清的典礼并且发表演讲，解决每年涌现出来的大大小小的永无止境的一轮接一轮的危机。”

因此，有学者指出“大学校长集多种管理角色于一身，面临严峻的形势、艰巨的任务和巨大的压力，只有心无旁骛，潜心治校，一心一意谋划大学的改革发展，才可能引领大学更好更快地前进。”笔者十分认同这一观点。以治校为志业，把校长工作视为一种使命、一种专业，全身心、全天候地投入到学校治理上，而不是三心二意或半心半意，这是成为一个称职的大学校长的重要前提。博克在1971年担任哈佛大学校长后，将自己的教学工作和学术研究全部放下，把所有的时间和精力都用于学校的治理上，潜心思考，精心筹划，不断推动着哈佛的改革和发展，应对哈佛面临的困难和挑战。直到1991年卸去校长一职，他才又重新开始自己的讲授与研究。即便在此时，他依然关注着哈佛大学的发展，关注着现代大学面临的新形势与新挑战，不断总结自己的管理理念和实践，撰写了多部高等教育管理相关的著作。正因为如此，他在15年之后“梅开二度”，再次出任哈佛大学校长，为哈佛平稳度过危机并重新焕发生机作出了其他人难以作出的贡献。

三、善于思考的真正的知识分子

研究型大学的第一要务是学校内部的学术事务，所以，作为大学的“灵魂和舵手”，校长应该具备高深的学术素养。博克正是这样一位学养与才干兼

备的出色校长。他不仅对学术事务有天生的爱好和兴趣，而且还是一位“善于思考的真正的知识分子”，他有学术眼光和决策能力，能够抓住哈佛大学发展中的要害问题，并有能力处理好研究型大学的头等大事——学术事务。

罗索夫斯基说：“博克教授刚被任命为校长时，学校里了解他的人很少，我也不认识他。文理学院的教授们对于任命一位法学教授为校长很不以为然，他们说：‘噢，一个律师式的人物被任命为新校长了，他会像律师那样思考，他不会是一个真正的知识分子的。’（罗索夫斯基补充解释说，文理学院的教授自认为自己的学科才是真正的学术性学科，而其他专业学院的学科都是实用性学科。）但是后来，我们大家才慢慢意识到，博克教授是一位善于思考并且擅长写作的真正的知识分子。”

他还说：“博克教授写的那本《回归大学之道——对美国大学本科教育的反思与展望》谈到了许多有关‘人们是如何学习的’问题，也就是教师的教学艺术问题。他是一个擅长写作的人，而且他喜欢用著书的方式把自己的思想表达出来。此外，博克教授的校长年度报告也证明了他是一位善于思考和写作的真正的知识分子。”

汤普森则谈到了博克身上那种与生俱来的智力好奇心：“博克校长具有某种形式的智力好奇心，这恐怕是最重要的一种品质了。在特定层次上，他真正是对所有学科都感兴趣。比如，博克校长曾经主持一个特别委员会来讨论一位天体物理学家晋升为终身教授的事宜。尽管从技术角度来说，博克校长并不懂天体物理学，但他会饶有兴趣地发问：‘为什么这个是最重要的？’‘这个看上去理论性很强，你们为什么不能改用望远镜来观察和解决这个问题？’等等。有时候，这类问题会显得很幼稚，但有时候，他的问题也会切入问题的核心。与会的顶尖天体物理学家会说，看来博克校长还真对天体物理感兴趣呢。这样一来，博克校长就对哈佛各个学科教授的学术水平有了很好的判断力。通过在终身教授评审会议上与各学科校外顶尖学者的交流，即便在他不懂的学科里，他也形成了很好的直觉，知道他应该相信谁来帮助他判断哪些哈佛教授的学术水平是真正顶尖的。”

汤普森的这番话发人深思、耐人寻味。博克高深的学术素养体现在哪里？当然，这首先体现在他所熟悉的法学领域里，他具有很深的造诣和洞察力，也具有远见卓识。更难能可贵的是，“即便在他不懂的

学科里”，通过“与各学科校外顶尖学者的交流”等各种途径虚心求教，他也能形成很好的“直觉”和“判断力”。这种良好的“直觉”和“判断力”正是一个研究型大学卓越校长的学养的精髓。是教育家校长区别于一般校长的分水岭！正确的“直觉”和“判断力”的形成，绝非一日之功，绝非那些对本学科之外的学术兴趣不大的人“临时抱佛脚”所能掌握的，而是一个深爱学术的人经过长期积淀而成的深厚学术功力，是一位善于思考的“真正的知识分子”才具有的智慧。

由于博克具有广博而高深的学术素养，又勤于思考，善于思考，并且喜欢用著书的方式来表达自己的思想。因此，他为世人奉献了《走出象牙塔——现代大学的社会责任》等多部影响深远的高等教育专著。而衡量一个大学校长是否卓越的主要标准是看他有没有成功的治校实绩，判断一个大学校长是否能被称为教育家，则除了看他是否真正提升了学校的办学水平和社会声誉外，还要看他在高等教育研究领域有无建树，有没有形成自己的大学治理风格，并作出相应的理论贡献。从这个意义上讲，博克不仅是一位杰出的大学校长，而且是一位真正的教育家，或者准确地说，他是一位名副其实的研究型大学的“教育家校长”。

笔者认为，研究型大学的校长应该成为一位善于思考的“真正的知识分子”，这有两方面的重要意义：首先，只有成为一位“真正的知识分子”，校长才有可能与广大教师进行推心置腹的深度对话，才能理解并欣赏广大教师的所思所想、所作所为，才能与学者心心相印、息息相通，而不是变成一个脱离广大教师的官僚。唯有如此，他才能获得“从事大学的中心工作”的教师的认同与支持。其次，只有成为一位善于思考的“真正的知识分子”，而不是仅仅像一位律师（抑或像一位计算机专家、一位凝聚态物理学家……）那样思考，大学校长才能超越自身学科专业的视界，把握学科的重大发展趋势，从而为研究型大学主要学科的发展制定富有远见的战略规划，优化整个学校的学科布局，使学校办出特色、走出新路。也只有成为一位善于思考的“真正的知识分子”，大学校长才能摆脱自己原有学科专业的局限性，逐步掌握研究型大学治理的规律，善于处理学校与政府、社会的关系。为学校争取更多的资源和发展空间，形成较高的高等教育理论素养和独到的办学理念，从而完成从一名学科专家到一位“教育家校长”的转型。

四、出色的洞察力和先见之明

研究型大学是一国高等教育体系的“旗舰”。作为研究型大学的掌舵人，校长应具有远见卓识，以引领大学乃至整个国家的高层次人才培养和学术研究走向未来。

在长达21年的校长任期内，博克完成了几件能在哈佛大学史或美国高等教育史上留名的大事。比如，他发展壮大肯尼迪政府学院，填补了“美国专业教育体系这个完整链条上所空缺的一环”；他支持罗索夫斯基等人创立核心课程体系，使之成为美国乃至全世界大学争相仿效的典范；他积极推动在美国大学中普及应用伦理学的教学，使道德教育运动在美国大学校园里风起云涌、渐成气候。博克之所以能做成这些事情，一个很重要的原因就在于，他较之一般大学校长更具有先见之明，能预料什么在未来将是重要的，能判断哪些事是大事。例如，当他发现“美国的公共机构正在变得越来越有趣，越来越重要，可是当时没有一所顶尖大学在为州政府或联邦政府培养专门人才”时，他就预见到创建一所为政府培养专门人才的专业学院将是一件极有发展前景和深远意义的大事，因此，“建立肯尼迪政府学院的整个主意就产生出来了”。

再如，当哈佛的本科教育萎靡不振、本科课程质量严重滑坡时，博克认为重振本科教育、重建本科课程体系是自己的头等大事。因此，他选择罗索夫斯基作为搭档，开启了振兴本科教育之旅，创建了核心课程体系。由于博克有“出色的洞察力和先见之明”，他事先就预测和规划好了本科课程改革的总体蓝图，再加上罗索夫斯基的出色工作和文理学院广大教师的踊跃参与，因此，哈佛本科核心课程的创建过程非常顺利。

此外，在“20世纪60年代人们开始围绕道德问题（如种族融合问题、堕胎问题、妇女权利问题等）展开激烈的争论”之时，“在经历了‘水门’丑闻、城市暴乱、反对招收跨区学童的暴力事件、吸毒率上升、反传统价值观的文化攻击等一系列恶性事件后，公众对社会的道德标准日益关注”之时，博克敏锐地预见到通过道德教育来振兴美国社会将是一件极有价值和意义的大事。因此，从20世纪70年代开始，博克成为最早在美国大学中倡导道德教育的校长之一。现在，道德教育在美国已经成为一场深入人心的运动。

五、知人善任与“长袖善舞”

一位成功的学科专家在人际交往方面可以弱一

点，但是，一位杰出的大学校长必须具备高超的人际交往技巧。研究型大学是知名教授和学者高密度聚集的场所，其成功的治理有赖于“从事大学的中心工作的教授们自由的和自觉自愿的合作”。可以说，博克在这方面表现得非常突出。

首先，知人善任，善于与人共事。博克对几位副校长和专业学院院长们的任用都很成功，对罗索夫斯基的任用更是堪称典范，他们两人的合作堪称完美。总的来说，博克与他们的合作有两大特点：其一，不仅能与他们合作共事，而且“能留住他们”，也就是说，博克能通过与其长期合作而完成一些大事。比如，博克与罗索夫斯基密切合作了12年，改革了本科教育，创建了核心课程；博克与麦克阿瑟携手合作了12年，极大地改善了商学院的专业教育；博克与丹尼尔·托斯特森（D. C. Tosteson）院长通力合作了15年，全面改革了医学院的课程体系和教学方法；博克与格兰海姆·艾利森（G. Allison）院长并肩合作了12年，使肯尼迪政府学院从一个“没什么影响力”的小学院发展成为规模很大、“影响力和成就也相当大”的一个主要的专业学院。其二，对哈佛大学而言，分管不同事务的副校长需要由多样化的优秀人才担任，而在不同时期，各专业学院的院长也需要从不同类型的优秀人物中遴选。只有通过各个优秀管理人员之间相得益彰的合作，学校的管理活动才能做到人尽其才。博克则恰恰“能与各种各样不同类型的优秀人物共事，并且善于发挥他们的长处”，通过与“观点各异的、有才能的人合作共事以便最大限度地推动哈佛前进”。

其次，博克是一位平易近人的校长和善于调解的“律师式的人物”，而不是一位喜欢挥舞大棒的“独裁者”。无论是与学生还是教授相处，他都喜欢用劝说的方式，以理服人，而不喜欢“独断专行，成天发号施令，动辄惩罚他人”。因此，博克与师生们相处得十分融洽，在师生中享有很高的威望和信誉。例如，一部分激进学生抗议哈佛持有在南非做生意的公司的股票，博克对学生一直采取劝说和解释的方式，摆事实，讲道理，从不采用武断的强迫命令方式，也从未惩罚这些学生，即使当激进的学生占领了他的办公室或学校总部时，他也从未动用过警力去驱赶学生。博克在回忆几乎伴随他整个校长任期的学生抗议活动时说，“从我刚任校长的第一年起，一直到我离开校长岗位的两三年前，这个问题（笔者注：指放弃哈佛所拥有的在南非做生意的公司股票）一直困

扰着我，在这十七八年里，学生每年都要举行抗议活动。我不得不年复一年地向新入学的学生重复地解释着学校的立场以及其中所蕴含的道德考虑。因为每年新入学的学生都与上一届学生一样对该问题有相同的想法，但他们又没有听过我对上一届学生的解释，因此我不得不年复一年地做相同的事。这件事虽然很难，但却很有必要，很有意义。”

博克以这种劝说和解释的调解方式妥善地应对了具有对抗性质的学潮，这对于哈佛大学来说至少有两大贡献：其一，坚持以理服人，而不是强迫命令、压制学生。学生即使不赞成他的决定，不同意他的解释，但是他们知道博克“是认真、慎重地对待道德问题的，是花了很多时间和精力来思考和解决道德问题的”，同时，学生也认识到哈佛大学在面对需要承担道德责任的社会问题时，没有“对所涉及的道德责任漠不关心，不闻不问，只关心自身的经济利益”。所以学生才会认真对待哈佛的道德推理课。可想而知，如果像普西校长那样用武力镇压抗议学生的话，那学生绝不会认真对待校方的道德推理课，哈佛的道德教育将注定以失败告终。其二，这种劝说和解释的调解方式充分体现了博克对学生的包容、理解和爱护，赢得了广大师生的理解和尊重，在危机重重的困难时期维系了哈佛的团结和凝聚力，保持了广大师生对哈佛的信心、忠诚、归属感、责任感、自豪感和荣誉感。同时，使哈佛能把主要精力放在正常的教学和科研上，从而一直雄居世界大学之巅。不难设想，在这十七八年中，只要发生一次对学生的武力镇压事件，就会使哈佛陷入分裂，重挫哈佛的自信心、凝聚力和士气，严重影响正常的教学和科研。

再如，博克十分尊重哈佛的教授们，他与教授们的关系极其融洽，博克认为：“没有人能够通过命令教授们去教得更好来改善教学；同样的，没有哪一个大学的领导人能够通过命令教授们写出更好的著作来得到更好的书。”在博克眼里，教学和科研的质量在很大程度上取决于教师们对校长的信任与尊敬程度，因此，也在很大程度上取决于校长的个性和人际交往技巧：“校长们对于教学和科研的质量没有什么直接的控制力，教学和科研的质量主要取决于教师的才能、兴趣和奉献精神。校长们在这些领域内的影响力取决于他们在教师中间所激起的对于校长的信任与尊敬，教师中的这种情感由于校长性格与技巧的不同而相差巨大。”

正因为有了教师们的支持和配合，当20世纪70

年代初期哈佛的本科教育面临危机时，博克和罗索夫斯基才能成功地构建起核心课程，重振本科教育；正因为有了教师们“自由的和自觉自愿的合作”，当医学院的课程体系和教学方法遇到麻烦时，当商学院的科研水平和“案例教学法”（The Case Method）面临困境时，博克对这些专业学院的改革才能最终取得成功；正因为教师们主动“伸出援手”，“愿意花额外的时间，承担额外的任务”，踊跃“参加修改课程的委员会”，当2006年本科课程评估面临严重危机时，博克才能成功地领导哈佛仅用一年时间就建立起新一代的博雅课程体系，圆满地完成本科课程评估。

六、依靠坚韧不拔和坚定的信念

众所周知，研究型大学的任何一项改革事业要获得成功，都必须经过长期的艰苦努力，而绝非一朝一夕之功可以实现。研究型大学的校长如果不具备博克那样一种坚韧不拔的恒心和毅力，在面对重重困难、挫折和压力时，就很可能半途而废、功亏一篑，以至于无法抵达改革成功的彼岸。

博克有一个十分突出的特征：做事一向锲而不舍、持之以恒。罗索夫斯基以博克推进哈佛课程改革的“执意而为”为例来证明这一点：“在课程改革方面，博克教授有一点是独一无二、与众不同的。在20世纪70年代的中后期，所有的人都关注的是课程内容，就是你要教学生什么东西。而博克教授是唯一的一个首先关注人们是如何学习的（How people learn?）人，他首先关注的是教师是如何教学生的。首先是教学的方法，其次才是课程的内容。这是博克教授的一个独特的贡献。但是，当时大家都不认同他的观点，我也不认同他的观点，我觉得像哈佛这么优秀的学生，你怎么教他们都能学会。但是几年之后，我的观点改变了，我承认自己错了，而博克教授是对的。在三十多年前，我曾经写过一封信给博克教授，承认自己在这点上错了。”

而博克在访谈中也谈到了一则有关物理系学生写作能力下降的事。20世纪70年代，博克曾亲自领导进行一项调查研究——“学生到底学到了多少东西”。由此可见，博克早在31多年前就形成了高度重视“学生是如何学的”和“教师是如何教的”的教育理念，并且坚决地把这一理念付诸哈佛大学本科教育改革的实践。

2011年4月，在加州大学圣地亚哥分校的一次演讲中，博克呼吁在美国高等教育的教学中来一次“根本性的转变”（A Major Shift）。博克在访谈中也谈到

了该问题：“这种‘根本性的转变’正在发生着，并且将会愈来愈强烈。它将改变我们进行本科教学的方法。……逐渐地我们真的就迎来了一个从一种教师中心的、基于讲座的体系向一种学生中心的、主动的学习方法的转变，这种学习方法运用各种各样的方式让学生去学习和理解所学内容，并且把所学知识运用到其他情境中去。这将是一个巨大的转变，它不仅对美国来讲很重要，对其他国家来讲也很重要。”

由此可见，早在20世纪70年代中后期，博克就第一个提出了本科教学方法重于教学内容的理念，并且在几乎所有人都不认同这一理念的困难情况下，开始了自己持续30多年的理论探索和改革实践。时至今日，在他的呼吁、倡导和执着地推动下，这一理念已经逐渐深入人心，越来越多的教授开始使用新的、以学生为中心的教学方法，美国高等教育也开始迎来了本科教学方法上的一个“根本性的转变”。

七、从挫折与失败中汲取智慧

世无完人，博克也会犯错误。他虽然有“过五关，斩六将”的辉煌，却也遭遇过“走麦城”式的失败。博克任职期间一个较大的失误就是所谓的“医学区全动力工厂”（Medical Area Total Energy Plant, MATEP）事件。

从20世纪初期以来，哈佛医学院及其附属医院长期靠一个旧式动力工厂提供能源。1973年“石油危机”后，主管行政的副校长史蒂芬·霍尔（S. Hall）建议兴建新式动力工厂以帮助医学区节约三分之一的能源成本，博克和主管财务的黑尔·查普因（H. Champion）副校长均表示同意，并且把该工程命名为“医学区全动力工厂”。新工厂于1976年11月破土动工，1977年秋季，新工厂周边社区居民代表结成联盟，抗议工厂烟囱的排放物对公众健康造成危害，社区和学校为此打起了官司。1977年底，马萨诸塞州“环境质量工程局”（Department of Environmental Quality Engineering, DEQE）批准该工程继续实施，但此时工程建设和预算成本已经增加到1.8亿美元，如果再加上律师和咨询费用，则远远不止这个数目。虽然新工厂全面运行后的收入高于其运作成本，并且从1985年起开始有所盈利，但这与它之前所欠下的巨额债务相比实在是杯水车薪。这种尴尬状况一直延续到1998年坎布里奇市国家能源系统（Commonwealth Energy Systems of Cambridge）以1.47亿美元的价格收购“医学区全动力工厂”。

对于MATEP事件，我们至少可以从中总结出两点教

训：其一，该工程的实施是博克、霍尔和查普因等少数几位校领导所作的冒险决策，而之前并未广泛征求其他重要相关人员的意见；其二，MATEP恰恰是在博克、霍尔和查普因等人所不熟悉的能源领域进行的风险投资，而博克等人事先又未对工程的预算成本和可能造成的环境问题进行充分的科学论证，结果铸成大错。

前面曾经提到，博克具有高超的人际交往技巧，非常懂得尊重哈佛的教师们，善于倾听教师的意见和建议，他治理大学的信条之一就是：“如果你有一个决策时从不向教师咨询，习惯于独断专行的校长的话，你们也不会有一所好的大学。”但在MATEP问题上，博克并没有充分听取广大教师和管理人员的意见和建议，作出了过于仓促和冒险的决策，违背了自己一贯所信奉的“共享的治理”的民主决策程序。

八、教育家办学：大学校长管理专业化的标志

大学校长职业化包含大学校长管理专业化，专业化是职业化的一种形式，是职业化的高级阶段。从终极意义上讲，大学校长管理专业化就是“教育家办学”。

大学校长管理专业化的核心是大学校长素质的专业化，即大学校长应该具备卓越的专业素质。对杰出的研究型大学的校长而言，卓越的专业素质主要包括高尚的道德情操、高度的职业责任感、高深的学术素养、出色的预见力、高超的人际交往技巧以及锲而不舍的执着精神六个方面。也许可以把这六个方面称为“博克式的教育家校长”的专业素质。

就中国的研究型大学而言，在实践中有两方面的问题阻碍着“教育家校长”的涌现和“教育家办学”的实施。首先，从内外部环境来说，政府对大学依然管得过多、过死，大学校长的遴选制度也不尽科学合理，对校长的任期卡得过死，大学的办学自主权有待进一步扩大，而大学自身也存在着“衙门化”官本位意识根深蒂固、行政权力压制学术权力等弊端。这都不利于“教育家校长”的涌现和教育家办学的实施。其次，从大学校长自身的价值追求来讲，目前有些校长可以用“一脚门里，一脚门外”来概括：既招收博士生，主持重大科研项目，“又在各类学会、社会组织甚至企业担任要职”，参加各种评审会议和应酬活动。他们对待校长工作不是一心一意，而是三心二意，这种价值追求非常不利于“教育家校长”的产生。

有鉴于此，为了使“博克式的教育家校长”从中国的研究型大学中不断涌现出来，有必要在这两个

方面作出改善。

首先，政府应当营造更为宽松、自由的外部环境，赋予研究型大学更大的办学自主权，建立更为公开、严格、科学合理的校长遴选机制，使得具备“博克式的教育家校长”的专业素质的人选能够脱颖而出。而大学应平衡和协调行政权力与学术权力的关系，当前尤其要强调对学术权力的保障与尊重，从而建立“共享的治理”的良性治理机制。总之，必须完善中国特色现代大学制度，取消官僚化的管理模式。

其次，作为大学校长，第一步应当成为一个“以治校为志业”的职业化校长，积极履行校长的工作和职责，全身心地投入，而不能心有旁骛或是半心半意、三心二意；第二步则要通过修养、历练，真正成为领悟教育、关爱学生、尊重教师、崇尚学术、擅长管理的职业化校长，也就是成为具有高尚的道德情操、高度的职业责任感、高深的学术素养、出色的预见力、高超的人际交往技巧以及锲而不舍的执着精神等专业素质的“博克式的教育家校长”。

作为“教育家校长”，中国研究型大学的校长在哪些方面可以向博克学习呢？笔者认为，主要有以下几点：

其一，研究型大学最重要的事务是学术事务，作为“教育家”的校长必须始终把抓好学术事务放在第一位。

其二，维系学校内部的团结、凝聚力和士气，防止内讧和“窝里斗”，维护广大师生员工对学校的信心、忠诚、归属感、责任感、自豪感和荣誉感，使广大师生员工把全部时间和精力都投入到正常的教学和科研工作中，这对于大学的成败兴衰具有至关重要的作用。因此，作为“教育家”的校长应该学习和运用高超的人际交往技巧，处理好学校内部各种错综复杂的关系和矛盾。

其三，作为“教育家”的校长应该培养和提高自己的洞察力、预见力和判断力，研究和发现改革与发展的先机，从而找到改革与发展的突破口，实现跨越式发展。

其四，研究型大学的改革与发展事业一般都需要经过长期的艰苦努力才能取得成功，需要经过几任校长持之以恒地推动才能取得成效，要历经10年、20年甚至更长的时间才能见到明显的效果，因此，保持办学理念与治校方略的传承与发展显得尤为重要。博克的校长任期长达20年，而我国研究型大学校长的任期一般没有这么长，对此，作为教育家的校长追求的

澳大利亚大学校长的角色定位与个人特征

——基于“八校联盟”的分析

俞婷婕

20世纪90年代以来，澳大利亚在实施高等教育规模、效益与国际化等战略的同时亦非常注重保证与改善高等教育质量。这从该国大学近些年来在世界大学之林的强劲表现便可知一二。虽然澳大利亚国内大学层次的高校数量只有41所（其中38所为公立大学），但是仅仅是这几十所大学，尤其是“八校联盟”成员，近年来在权威的全球大学排行榜中皆表现得可圈可点。据英国《泰晤士报高等教育副刊》发布的2012—2013年全球大学排名，“八校联盟”大学全部位列前200名行列；另据该排行榜2005年排名，“八校联盟”大学全都位于前100名。也就是说，“八校联盟”的存在已然使得21.05%的澳大利亚公立大学跻身世界一流大学行列。

当世界一流大学研究被予以极大关注的同时，世界一流大学校长的相关问题研究也日益吸引了越来越多的研究视线与投入。上述几组数据让人倍感好奇：在澳大利亚，究竟是怎样的大学校长在领导这21.05%的顶尖研究型大学？大学校长在该国究竟作为怎样的一种职业而存在，其角色定位又如何？“八校联盟”大学现任校长们拥有怎样的个人主要特征？关注并解决上述疑问将为我国推动实现大学校长管理专业化进程提供重要的借鉴与参考依据。

一、澳大利亚大学校长职业与其角色定位

（一）作为“专业”而存在的大学校长一职

作为英联邦成员国，澳大利亚沿用了“大学校长”一词的英式表述：Vice-Chancellor。在澳大利亚，大学校长已作为一种专业（profession）而存在，这并非妄自揣度而是有着理论与实践层面的双重依据。

从理论层面来说，“专业”必须具备以下特征：

（1）不可或缺的社会功能；（2）完善的专业理论和成熟的专业技能；（3）高度的专业自主权和权威的专业组织；（4）不可替代性；（5）需经长期、严格的专业培养与发展。无人能质疑澳大利亚大学校长特别是“八校联盟”高校的校长们的不可替代性及其所承载的社会功能。在澳大利亚完全面向社会公开招聘大学校长的大环境下，谁能赢得该位并履行好职责，这便取决于自身是否已具备完善的素质能力结构，这样的素质能力结构源自于长期以来的高校管理与领导经验以及个人学术成就等。此外，澳大利亚公立大学所实行的“理事会领导下的校长负责制”，赋予了大学校长们绝对充分的行政及学术自主权。成立于1920年的澳大利亚大学校长委员会这一专业协会使该国大学校长一职有了将近百年历史。综上所述，“澳大利亚大学校长一职是作为‘专业’而存在的”这一表述是完全具有与理论层面相对应的现实基础的。

就实践层面而言，虽然绝大多数的澳大利亚大学校长在其受聘至大学管理岗位之前几乎都是某学科、某领域的知名学者或专家，但一般来说，在他们担任校长一职后便不再承担先前的科研或教学任务，而是一心一意地专门从事大学管理与领导工作。大学校长们工作的全部内容皆围绕着“如何行使自身的职能权力来管理好一所大学，继而实现学校的战略发展目标”这一根本任务而展开。由此，就实践层面而论，大学校长在澳大利亚就是负责领导、管理好一所大学的专门职业。基于以上论述，笔者认为无论从理论还是现实层面而论，大学校长一职在澳大利亚都是

应是学校的业绩，而非个人的业绩，切不可为了追求个人的政绩而轻率地全盘否定前任的做法，形成一种类似于“改朝换代”的成规和陋习，以至于贻误学校改革与发展的大业。

（曲铭峰，南京大学教育研究院副教授，江苏南京 210093；龚放，南京大学教育研究院教授，江苏南京 210093）

（原文刊载于《高等教育研究》2014年第8期）

作为“专业”而存在的。

（二）高薪光环下肩负重任的特殊群体

在关于职业的诸项构成要素中，职业报酬或待遇大约是最能反映该职业社会经济地位的一个重要考量因素。澳大利亚相关权威调查数据显示：2012年，部分澳大利亚大学校长的薪酬是高级讲师的10倍，公立大学校长的平均年薪将近80万澳元，而位列排行榜前三甲的大学校长收入甚至超过时任澳大利亚总理的2倍（后者年薪约为50万澳元）。在收入前十的排名中，共有6位为“八校联盟”大学校长，其平均年薪为94.25万澳元。此项数据足以说明大学校长在澳大利亚绝对是高收入群体。

澳大利亚社会将追求公正、平等作为其主流价值观。一些大学宁可不顾及“拉大校内收入差距”的负面舆论也要斥百万年薪面向全球公开招聘校长。这一举动并非违背主流价值观的失当做法而是有着一系列充分的理由。“八校联盟”大学之一的昆士兰大学曾就该问题做公开解释道：之所以提供颇有竞争力的待遇完全是为了吸引符合资格的人选来担任校长这一“重任”。

笔者认为，澳大利亚大学校长肩负“重任”的缘由主要涉及内部、外部两方面的因素。内部因素主要是指“理事会领导下的校长负责制”以及“学术与行政的分权管理”这两大高校内部治理结构的主要特征及属性。澳大利亚大学完全享有办学自主权，理事会（Council或Senate）则是大学最高决策机构，而包括教学、科研、行政事务等理事会所涉事务（除正、副校长的任命之外）都由大学实质性的最高管理者——校长全权负责。此外，大学实行学术、行政相互独立的管理系统，而不论是学术管理系统还是行政管理系统下设的机构与个人，统统都要对校长负责。因此，大学内部治理结构的基本特点已决定澳大利亚大学校长要对高校内部管理和绝大多数的日常事务全权负责。

从外部因素来看，自20世纪90年代以来，澳大利亚联邦政府提供给高校的公共经费资助开始减少，政府鼓励高校以更趋企业化的方式来探寻经费来源渠道并发挥其在民族经济中的重要作用。这给大学带来了新的压力，只有保证质量、提升实力、彰显特色才能使自身从激烈的竞争中胜出。而无论是制定、推动并实现大学战略目标，还是对外募集办学经费等事宜，

都是校长职责范围以内的任务。这样的时代背景给澳大利亚的大学校长们带来了新的压力与挑战，也使其肩负的担子更为沉重。

由此可知，澳大利亚大学校长们虽顶着丰厚年薪的闪耀光环，但其身处当今时代所肩负的压力与重担也使其无法对工作存有一丝懈怠。

（三）大学校长等同于大学CEO?

澳大利亚大学校长有着大学学术事务负责长官、行政事务执行长官的双重角色；其对大学外部目标的推动与实现也肩负首要责任，包括资金筹措以及资源网络的建设等；校长也是大学的公众形象代表。澳大利亚国内倾向于将大学校长定义为大学的CEO（Chief Executive Officer），即大学的首席/最高执行官。然而，校长担负的角色只简单等同于大学CEO吗？笔者认为，大学是一特殊的社会组织，其最高管理与领导者所扮演的角色不会只是简单等同于所谓“大学CEO”。观察并分析大学校长入职所需的能力素质标准即遴选标准，也许就可以较为清晰地了解到大学究竟需要校长来承担怎样的角色。

澳大利亚大学校长的遴选、聘任和解聘完全都由各大学的理事会决定，校长遴选标准自然也由每所大学自行制定，因此具体的遴选标准常常“因校而异”，而最常见的遴选标准大体涉及：制定大学战略发展方向的规划能力；领导与管理的知识与才能；卓绝的学术、教学成就；擅长与他人沟通、合作，尤其善于同大学内外政客打交道的能力；资金筹集能力；责任感；个人动机，等。

要求具备规划能力以及领导、管理的知识和能力决定了大学校长必然要扮演“决策者”和“战略家”的角色；拥有卓绝的学术或教学成就之人士也可以被称之为“专家型学者”或是“学者型专家”；良好的领导管理知识能力以及与他人沟通、合作能力是“领导者”所必备的基本素质；资金筹集能力与责任感决定了当今大学校长还要承担好“执行者”的角色；卓绝的学术、教学成就以及任职的个人动机则暗示那些“教育家”型的候选人似乎更能赢得大学理事会的青睐与支持。

因此，我们可对澳大利亚大学校长的角色定位作如下推断：大学校长是战略家、领导者、决策者、执行者、专家型学者或学者型专家、教育家等多重、复合型角色的扮演者。如此复杂的角色定位使得只有

极具卓绝才能之人方能胜任大学校长一职。

本研究认为，遴选标准是有关大学校长应然状态入职资格的度量标尺，角色定位则是其所需承担的职能以及角色的理想模式建构。遴选标准和角色定位都属“应然”的范畴。下文中，将从几方面对“八校联盟”高校现任诸位校长的主要个人特征（即社会特征资料简述，social characteristics profile）进行阐述，并对澳大利亚顶尖研究型大学校长们“实然”状态的社会属性进行分析与讨论。

二、“八校联盟”大学现任校长的个人特征剖析

笔者通过对“八校联盟”大学的官方网站以及澳大利亚国内其他权威数据网站进行相关数据及资料的检索与搜集，共整理并归纳得出以下四方面的大学校长个人特征资料。

（一）个人基本信息

“个人基本信息”部分主要考察了8位现任校长的性别、年龄、出生国家、最高学位、任职时间等因素（见表1）。

表1 “八校联盟”大学校长个人基本信息资料

大学校长	性别	年龄	出生国家	最高学位	任期始于
墨尔本大学 Prof. Glyn Davis	男	55	澳大利亚	博士	2005
澳大利亚国立大学 Prof. Ian Young	男	57	澳大利亚	博士	2011
悉尼大学 Dr. Michael Spence	男	52	澳大利亚	博士	2012 (连任)
阿德莱德大学 Prof. Warren Bebbington	男	?	澳大利亚	博士	2012
昆士兰大学 Prof. Peter Høj	男	57	丹麦	博士	2012
新南威尔士大学 Prof. Ferderick G. Hilmer	男	69	澳大利亚	硕士	2006
莫纳什大学 Prof. Ed Byrne	男	62	英国	硕士	2009
西澳大利亚大学 Prof. Paul Johnson	男	?	英国	博士	2012

8位现任校长全部都为男性，就澳大利亚全国情况而论，也是男性大学校长占绝大多数。据统计，该国2000年大学在任女校长比例为15%，而该比例已较1990年的8%有了一定程度的提升。男性校长“一统

八校”的局面也将很快被打破，今年9月起，皇家墨尔本理工大学现任校长加德纳女士将上任莫纳什大学校长一职。

根据已知资料可发现其中6位“八校联盟”大学校长的平均年龄为58.67岁。一般来说，该年龄段的任职者都已具有丰富的管理经验以及突出的个人成就，并且有着充沛的体力来应对肩挑的“重任”。

如表1所述，8位校长中的7位都是本国或英国籍人士。虽然澳大利亚的大学校长招聘广告皆面向全球，但各大学校长遴选委员会仍倾向于支持来自本国或英国的应聘者。

在“最高学位”一栏中，值得关注的是新南威尔士大学和莫纳什大学的两位现任校长所持学位为硕士。而澳大利亚大学校长中博士学位持有者的比例已从1960年的70%逐步上升至2000年的97%。在大学校长们几乎普遍持有博士学位的情况之下，到底是什么因素致使大名鼎鼎的“八校联盟”大学愿意聘请硕士学位候选人来担任校长？笔者认为其主要原因在于两位校长所具备的其他出众的素质能力刚好符合这两所大学自身办学发展之需。新南威尔士大学十分注重与商业及产业界建立联系，特别强调大学的社会服务功能，因此该大学理事会蓄意聘任希尔默（Frederick G. Hilmer）教授这样一位学者型的知名企业家为校长，也就不难理解了；莫纳什大学是澳大利亚第一所医学研究大学，该校非常重视生物、医学等领域研究成果的开发、应用及推广，聘请拜尔纳（Ed Byrne）教授——一位杰出的、享誉海内外的医学领域专家来担任校长则完全契合了该校办学发展的定位。

8位现任校长中除了悉尼大学斯宾塞（Michael Spence）博士为两届连任校长之外，其余校长都正处在第一个任期内。由于大学校长的任期由各大学理事会决定，所以各校长的任期时间也就长短不一了。

（二）教育与学术背景

教育与学术背景部分涉及8位在任校长的主修专业、本科毕业院校及最后毕业院校、本科荣誉学位、海外留/访学经历、国内外重要任职、学术影响力等六方面信息（见表2）。

8位校长所主修的专业并无特别集中于某一学科领域而是分布得较广、较平均，主修人文科学、法律/医学、自然科学、社会科学、工科的校长分别占总

数的12.5%、25%、12.5%、25%和12.5%。

表2 “八校联盟” 大学校长教育与学术背景

大学校长	主修专业	本科毕业院校/最后毕业院校	荣誉学位	海外知名院校留/访学经历	国内外重要学术或社会任职	显赫的学术影响及声誉
墨尔本大学 Prof. Glyn Davis	政治学	澳八校联盟/ 澳八校联盟	有	有	有	有
澳大利亚国立大学 Prof. Ian Young	海洋工程	澳普通高校/ 澳普通高校	有	有	有	有
悉尼大学 Dr. Michael Spence	法律	澳八校联盟/ 牛津大学	有	有	有	有
阿德莱德大学 Prof. Warren Bebbington	音乐	澳八校联盟/ 纽约市立大学	无	有	有	有
昆士兰大学 Prof. Peter H φ j	生物化学	哥本哈根大学/ 哥本哈根大学		有	有	有
新南威尔士大学 Prof. Ferderick G. Hilmer	工商管理	澳八校联盟/ 宾夕法尼亚大学	无	有	有	有
莫纳什大学 Prof. Ed Byrne	医学	澳普通高校/ 澳八校联盟	无	有	有	有
西澳大利亚大学 Prof. Paul Johnson	经济学	牛津大学/ 牛津大学	有	有	有	有

有关“毕业院校”的统计情况为：50%的现任8位校长本科毕业于“八校联盟”高校，25%的毕业于国外知名高校；62.5%的校长从海外知名大学获得最高学位，25%的则从“八校联盟”大学取得最终学历。8位在任校长中的7位都有过在“八校联盟”或国外知名高校求学的经历。

荣誉学位（Honors Degree）是澳大利亚大学中极少数表现非常突出、成绩极其优异的本科毕业生才有机会申请获得的一种荣誉，被视为对本科毕业生最高的评价与认可。英国大学则依据学生本科阶段的学术成就将其划分为不同的荣誉等级，其中最高等级为一等荣誉学位（1st Class Honors）。由表2

可见，7位在澳大利亚或英国就读本科的校长中有4人拥有荣誉学位（西澳大学校长持有牛津大学一等荣誉学位）。

另据相关资料，8位校长都有着海外知名大学留学或访学的经历，他们无一例外都兼任国内外重要的学术机构职务并都拥有显赫的学术声誉与影响力。

（三）管理及重要任职经历

“管理及重要任职经历”部分主要考察了8位校长于现任职务之前的工作以及是否曾经担任过政商界咨询专家或顾问的相关情况（见表3）。

表3 “八校联盟” 大学校长管理及重要任职经历

大学校长	任校长前职务	曾担任政商界咨询专家或顾问	
		国际组织/一国政府	重要产业/知名企业咨询顾问
墨尔本大学 Prof. Glyn Davis	格里菲斯大学校长	昆士兰州总理与内阁部（总干事）	
澳大利亚国立大学 Prof. Ian Young	斯威本科技大学校长	美国海军	澳大利亚、亚洲、北美地区近海原油与天然气产业/IDP教育私人有限公司
悉尼大学 Dr. Michael Spence	连任（上一任期前为牛津大学社会科学部部长）	世界知识产权组织·仲裁与调解中心	伦敦Olswang法律事务所
阿德莱德大学 Prof. Warren Bebbington	墨尔本大学副校长		
昆士兰大学 Prof. Peter H φ j	南澳大利亚大学校长	澳大利亚总理·科学与工程与创新咨询委员会	
新南威尔士大学 Prof. Ferderick G. Hilmer	约翰·菲尔菲斯报业集团行政总裁		麦肯锡公司（主管）/Port Jackson 合伙人有限公司（主管）/Westfield Holdings有限公司 现任（主管）
莫纳什大学 Prof. Ed Byrne	本校医学护理与健康科学系主任		科利耳公司/英国BUPA医疗保险公司
西澳大利亚大学 Prof. Paul Johnson	拉筹伯大学校长	联合国社会科学研究所/世界银行/英国上议院	

8位现任校长中有5位都曾担任其他大学的校长或副校长，1位现任校长为连任，还有1位则曾是本校主

要院系主任，这也就是说8位现任校长中的7人都有着管理一所大学或至少是大学相关院系的经历与经验。与这7位校长相比，新南威尔士大学校长希尔默教授的知名企业家身份则显得较特别。事实上，希尔默教授对高校管理丝毫不陌生，他在担任某报业集团行政总裁之前曾任赫赫有名的新南威尔士大学澳大利亚管理学院的院长及主任。在“担任政商界咨询专家或顾问”一栏中，有3位校长的情况较为特殊。从搜集到的资料来看，笔者并未发现阿德莱德大学的贝冰顿（Warren Bebbington）校长有担任政商界咨询顾问的经历，这很大程度上或许是因为该校长是从事音乐领域研究的学者。另2位情况特殊的校长是墨尔本大学的戴维斯校长和新南威尔士大学的希尔默校长。这两位校长对政商界的涉足不仅仅止步于专家顾问的身份：戴维斯校长有着供职于政府的经历，他曾是昆士兰州总理与内阁部总干事；而希尔默校长本人曾是知名企业的主管而且他目前还兼任一家企业的主管。其余5名大学校长都至少曾担任政界或者商界咨询专家或顾问。

（四）所获舆论及社会评价

对大学校长所获舆论及社会评价进行搜集与分析是从侧面了解该校校长治校水平及成效的重要途径。8位校长所获得重要奖章与荣誉有：墨尔本大学戴维斯校长、澳大利亚国立大学杨（Ian Young）校长、新南威尔士大学希尔默校长、莫纳什大学拜尔纳校长等4位校长都曾获得由英女王颁发的“澳大利亚勋章”；而包括墨尔本大学戴维斯校长、澳大利亚国立大学杨校长、昆士兰大学霍吉（Peter Høj）校长等3位则曾获澳大利亚“百年奖章”。此外，国立大学杨校长、新南威尔士大学希尔默校长等还曾获得本学科领域知名荣誉奖章。

目前通过各类网站所搜集到的对于校长的舆论评价侧重为一些较官方的、以宣传为导向的正面评价。比如，澳大利亚国立大学校长杨教授被描述为“极具天赋与洞察力之人”，他还曾被澳大利亚某前任外交部长称作“才华横溢的战略家”；阿德莱德大学贝冰顿校长被称“具有远见及卓越的领导素质”；悉尼大学校长斯宾塞博士被评论为“悉尼大学建校150年以来采取改革动作最大的一位校长”；等等。上述评价确实一定程度上反映了8位校长极具管理及领导才能的一面。而笔者认为，对于大学校长的舆论和评价的分析需围绕该校校长治校的理念与实践来做

长期追踪，唯有此，才能在基于尊重事实的基础上对相关舆论评价进行客观的把握与解析。

三、讨论

从上述对澳大利亚大学校长尤其是“八校联盟”高校现任校长的相关研究与分析中可发现，大学校长应然状态的角色承担与实然状态的个人社会特征之间存在着非常紧密的重要联系，这种联系又非简单机械的一一对应关系，而是一种在相互影响和作用下彼此不断调整的动态关系。

大学校长一职被赋予的角色定位在很大程度上决定了只有身具相关社会特征的校长候选人才有可能成功当选并上任。而候选人各自所具有的与众不同的社会特征反过来又会影响校长遴选结果的最终产生。在该影响产生的过程中，候选人的个人特征很有可能在潜移默化地迫使大学理事会对原本认识范围内的校长角色定位作一定程度“因校制宜”的调整抑或是“结合实际”的补充。“角色定位”与“个人特征”之间的这种动态关系也许正是下述现象出现的深层原因之一：现任“八校联盟”大学校长中有的校长基本符合角色定位所需，也有校长某方面的个人特征或许不甚符合主流角色定位。

实际上，虽然同属澳大利亚顶尖的研究型公立大学，但是每所“八校联盟”大学的办学发展定位也都各具特色，所以虽存在各大学都公认的大学校长遴选标准或角色定位，但现实的情况却是大学聘任学界领袖为校长，也有大学聘请曾经的州政府官员任校长，还有大学聘任知名企业家为校长，等等。当然，除了各大学的办学定位之外，还存在影响大学校长遴选的其他已知与未知因素，在此就不一一展开了。

在对澳大利亚大学校长的角色定位以及“八校联盟”高校现任校长的个性特征做进一步探讨的过程中，非常值得去探究并发掘的是两者所存在的某些具有共性的、互通性的因素。发掘与获取这些因素也是从应然和实然两个层面来探索澳大利亚大学校长主要的个人特征与属性的过程，这无疑可为我国大学校长的选拔、任用及管理事宜提供颇具价值的参照标准。本研究认为，就澳大利亚的国情而论，一名顶尖研究型大学的校长至少应该具备下列几个方面的主要特征及属性。

（一）任职前提条件：高校管理的资历与经验

如前文所述，大学校长一职在澳大利亚已经成为一种“专业”，因此需要经过长期且严格的发展与

培养。就大学校长一职来说，并不存在专门的学历教育，也就是说大学并没有设专业来培养大学校长，但这一点并不能推翻大学校长作为“专业”而存在的论断。因为就澳大利亚的情况来看，大学校长们确实都经历了较长时间的培养与发展的，且可以肯定的是，大学校长全都是大学“培养”出来的。

之所以说大学“培养”了大学校长，是因为校长们所具备的与治校有关的战略规划能力、领导与管理的能力等都来源于其长期扎根于大学校园的管理实践经验。大学校长是大学的领导人，而大学的组织特性决定了其领导人必须熟谙包括教学、科研、行政事务等在内的一切大学内部事宜。澳大利亚大学斥高薪所聘任的校长们不可能不精通高校内部事务及管理，该结论可以从对8位校长的分析中得出。在对8位校长任职前的工作进行考察后，可以发现8人中的6人曾为澳大利亚知名高校的校长或副校长（1人为连任），另2人曾为本校强势学科所在院系负责人，也就说8名现任校长全都拥有高校管理的经历与经验，也只有具备这样的经验才能够保证其具备高校管理所需的战略能力、领导与管理能力、决策力及规划力等。有着丰富的高校管理资历与经验是在澳大利亚成为大学校长的前提条件。

（二）重要立足之本：学术成就及声誉

上文曾提及，澳大利亚大学校长在任职前都是各学科领域的知名学者或专家，大学校长的主要角色之一便是专家型学者（或学者型专家）。大学理事会注重将“卓绝的学术成就”作为校长遴选标准中最为重要的一项，各大学也以其校长拥有卓越的学术生涯及成就为荣。

作为澳大利亚排名最靠前的公立研究型大学，“八校联盟”各高校无一例外都有着—位极具显赫学术影响及声誉的校长。8位校长的研究领域大相径庭但其科研成就均硕果累累，而且他们都承担着国内外重要的学术组织职务。在8位现任校长中，有6位校长为学者出身。而无论是新南威尔士大学希尔默校长曾经的企业家身份还是墨尔本大学戴维斯校长过去的政府官员身份都无法掩盖一个事实：两位校长都是各自所在研究领域的权威学者与专家。就大学校长一职而言，享有突出的学术成就与声誉不仅是从遴选过程中脱颖而出的关键制胜因素，更是上任后顺利地树立权威、建立威信的关键影响因素。学术成就与影响可谓

是大学校长最为重要的立足之本。

（三）治校必备特征：个人影响及与政商界合作经验

时至今日，大学校长们必须去大学之外充分发挥个人的影响力并为学校办学争取更多的资源与经费。经费筹集的执行人是澳大利亚大学校长们所必须扮演的重要角色之一。

承担好上述角色要求大学校长得具有较强的个人影响力且要有与政商界互动、合作的经验。如前所述，“八校联盟”大学校长们在学术界全都享有盛名，而不少校长的个人影响早已跨越了学术界并延伸至国家及社会。8位校长中有4人次曾获“澳大利亚勋章”，3人次曾获澳大利亚“百年奖章”，能获此殊荣说明这些校长的个人成就和贡献已经对国家和社会产生了影响。拥有卓越的个人影响力是大学校长管理好高校所需的重要个人资本。另外，8位校长中的绝大多数都曾为国际组织或者—国政府、重要产业或知名企业担任过咨询专家或者顾问，也就是说多数校长都有与政商界互动、合作的经验，这种宝贵的经验非常有助于校长们日后能够成功募集到大学办学经费。个人影响及与政商界合作的经验是澳大利亚大学校长在新时期治校尤其是履行经费筹集职责所必不可少的基本特征。

（四）时代附加属性：海外经历及国际视野

澳大利亚是公认的高等教育高度国际化的国家，大学校长在治校过程中必然会涉及领导高校开展国际对话与交流、实施高等教育出口策略等内容。要领导—所大学实施国际化举措，作为—校之—长必先自己具备开阔的国际化视野与思维。此外，大学校长需承担多重、复合型的角色，而无论扮演哪一种角色首先都应遵从人类社会发展的必然趋势。社会发展至今，国际化早已成为当前时代的重要标志，大学校长要顺应时代发展进而履行好其职责就应具有国际化的视野与思维方式。

在上文对“八校联盟”大学校长个人特征的分析中，可以得知8位校长中有3人来自国外，5位本国校长中有3人在海外知名大学获得过学位；8位校长都在海外知名高校或研究机构进行过留学或者访学；数位校长担任过海外学术组织的兼职；多名校长兼任他国政府、国际组织的咨询专家或者是国外知名企业的顾问。所以，8位校长全都有过在海外或求学或担任不同类别职务的体验，这种海外经历势必会或多或少地激发并培养校长

美国高等教育繁荣时期大学校长的职业特征及启示

姜朝晖

19世纪末到20世纪70年代，是美国高等教育发展的繁荣时期。无论从学校数量、办学的类别和层次，还是学生的入学率上，都实现了巨大的跨越。到1940年，高等教育的毛入学率达到了15%左右，开始迈入高等教育大众化阶段。并继而在20世纪70年代初期，实现了高等教育的普及化。美国高等教育能够取得如此卓著的成绩，除了政府政策及经费上的支持外，很大程度上归因于一批卓越的大学校长，艾略特（Charles W. Eliot）、洛厄尔（Abbott L. Lowell）、科南特（James B. Conant）、安吉尔（James B. Angell）、吉尔曼（Daniel C. Gilman）、哈珀（William R. Harper）、赫钦斯（Robert M. Hutchins）、克尔（Clark Kerr）等人都是其中杰出的代表。他们对美国现代大学制度的确立，乃至高等教育多元化格局的形成，具有奠基性和开创性的作用。

19世纪下半叶到20世纪初，是美国农业和工业实现现代化的时代。目前我国正处于这一阶段，诸多方面和美国高等教育繁荣时期尤其20世纪上半叶的状态具有某种近似的契合，因而回顾和总结这一时期大学校长的职业特征，对于当前建设高等教育强国背景下我国大学校长的职业发展具有重大的借鉴意义。

一、美国高等教育繁荣时期大学校长的职业特征

通过对美国高等教育繁荣时期大学校长，尤其是主要研究型大学校长的构成、角色、职责、遴选、任期、道德等方面的考察与分析，笔者发现他们大都具有如下的职业特征。

他们的国际化视野与思维方式，而这也是大学校长在当前时代背景下行使好职能所需的属性之一。

需要再做说明的是：首先，以上几项大学校长所应具备的主要个人特征与属性是在对澳大利亚尤其是“八校联盟”大学校长的分析基础上得出的，因此在参考或借鉴之时应充分结合我国自身实际并反复论证适用性的问题。其次，上述四方面的个人特征与属

（一）从传统宗教型校长向现代世俗型校长转变
美国高等教育萌芽时期，大学校长大都由宗教人士或具有宗教背景的牧师担任，随着时间的发展，尤其进入美国高等教育发展的繁荣时期，大学校长呈现出世俗化的态势。有一项调查显示：1860年，大学校长有过宗教训练背景的达90%，而到了1933年，只有12%的大学校长具有类似的背景。哈佛大学这个时期的大学校长艾略特、洛厄尔、科南特，都是非教会背景。另外密西根大学的安吉尔、康奈尔大学的怀特（Andrew D. White）、霍普金斯大学的吉尔曼、芝加哥大学的哈珀都不是牧师。

同时，这一时期的大学校长大多是由著名的学者担任。比如哈佛大学的艾略特是化学家、洛厄尔是律师和法学教授、科南特是化学家，耶鲁大学的波特（Noah Porter）是道德哲学教授，康奈尔大学的怀特是历史学教授，芝加哥大学的哈珀是语言学教授，普林斯顿大学的威尔逊（Woodrow Wilson）也是著名的法学教授等等。

此外，这一时期大学校长大多具有留学欧洲的经历。通过取法欧洲尤其德国的先进教育经验，这批大学校长大都成为了德国大学思想的积极传播者和践行者。比如哈佛大学校长艾略特曾游学德国、法国和英国。曾任康奈尔大学和威斯康星大学校长的历史学家亚当斯（Charles k. Adams）在德国和法国研习。此外，康奈尔大学校长怀特、哥伦比亚大学校长巴特勒（Nicholas M. Butler）、密歇根大学校长安吉尔、耶鲁大学两任校长波特与小德怀特（Timothy Dwight）在德

性是在遵循本研究论证逻辑的基础上推导得出的，其中或许存在着某些不完善之处。再次，本文所论及的大学校长个人特征属性绝不等同于素质能力，素质能力不仅所牵涉维度更广而且更为全面、具体、细碎。

（余婷婕，浙江师范大学教育科学研究院讲师，浙江金华 321004）

（原文刊载于《复旦教育论坛》2014年第3期）

国留学或访学。

（二）从教学、学术性工作向专业化管理转型

早期的大学校长大多和教师们一块从事学校的教学工作，但从19世纪下半叶开始，绝大部分大学校长已经从教学和学术性工作中走出来而专门从事行政管理工作。据美国高等教育专家考利（W. H. Cowley）的调查，这个时期从事教学的大学校长寥寥无几，只有怀特临时担任了一门历史科目的教学，赫钦斯、阿德勒（Mortimer Adler）以及科南特只参与为数不多的习明纳。总的来说，这个时期的大学校长的工作重心都已经转移到行政事务上来了。

在执行行政事务的过程中，大学校长更多的责任是代表董事会起到对大学监督的作用，比如哈佛大学就明文规定了大学校长“行使大学一切相关事务的监督工作”；而其他的大学或学院也有类似的规定大学校长是最终的负责人。对董事会和公众来说，大学校长就是唯一的学校法人。此外，校长的另一个重要职能就是进行学校政策的制定。

当然，这个时期杰出的校长们其实不仅仅只是做一个简单的行政人员，他们还得学习高等教育史，观察同时期欧洲的教育实践，并且根据社会的需求提出自己的教育设想。同时，他们也还扮演着社会倡导者（social prophets）的角色，通过精彩的公众演说，明晰的文字以及熟练的政治才能说服他们的同事和公众分享并财务上支持他们的大学理念，而最终的目的就是一个，即建立类似于欧洲尤其德国的研究型大学。此外，筹款在这个时期显得尤为重要和迫切，许多校长都把相当多的精力放在了筹款上。

（三）遴选机制的完善和培训评估制度的建立

大学校长遴选由董事会组织，遴选机制日臻完善。大学校长的遴选已经从过去少数人比较随意的决定，变得越来越有一套严格的程序和步骤，且成为大学各部门共同关心的重大问题。关于大学校长的遴选，绝大多数的大学都会成立一个遴选委员会，其中包括学校董事和不同系科教授的代表，往往还有学生代表，也还有一些知名的社会人士。此外，许多大学还会组织一个教授征询会以及学生征询委员会，以供遴选委员会参考。最后，遴选委员会还会聘请一些有过遴选经验的专家作为专业顾问。遴选校长成功与否，一般得有细致的计划；然后就是成立遴选委员会；委员会成立后第一要务就是确定校长的遴选标

准；接着是建立一个候选人圈，一般有两种做法，有限度地寻找，找到合适的候选人即止，另一种为无限度地寻找，要找到最好的人选；建立候选人圈后，就是筛选工作，通常需要3个月时间，通过背景调查、访谈、讨论等程序，最后会集中在3-5个人，也有些只推荐一个候选人，然后呈交给校董会；最后由遴选委员会协助董事会完成新旧校长的平稳交接。

由于大学校长行政事务日益复杂，早在1902年，就有人提到大学校长在任职之前需要经过特别的培训；艾略特在他1908年出版的《大学管理》一书中，也有专门文章论述了这个观点，并认为大学校长对于其行政能力的要求已经远远超过了以往的教师和研究者身份的需求。关于美国大学校长的培训，到20世纪60年代，已经形成了专门的培训机构。1965年全美教育协会（ACE）开办的校长资格培训（Fellows Program）培训项目，据说是美国目前最早的校长培训项目。不少大学，特别是一些公立大学在遴选校长时，已经开始注意遴选对象是否经受过这种培训，不少竞争者也开始将经过这种培训作为提高竞争力的手段。

此外，对大学校长的工作进行评价，作为一种专门的制度，在20世纪60年代末期开始出现。1969年，耶鲁大学校长曼曼·布鲁斯特（Kingman Brewster）提出建立这样一种系统的、正式的大学校长评价制度，并之后把这一观点发表在《学校与社会》这一刊物上。而欧内斯特·博耶（Ernest L. Boyer）在纽约州立大学任大学校长期间，也开创了每5年一次的校长考评制度。大学校长考评制度的建立，使得大学校长职业发展制度建设上更加规范了。

（四）任职时间延长

大学校长任期的稳定，对于其教育思想和办学理念的实践，具有非常重要的作用。纵观整个美国高等教育发展史，这一时期大学校长的任期总体上比历史上其他任何时期的大学校长在任的时间都要长。

美国加州大学前校长克尔1970年通过对美国大学协会的大学校长任期年限的考察发现，1899年大学校长平均任期是10.9年，1929年是9.5年。科恩（Cohen）和马奇（March）对1930-1944年间离任的校长任期的研究，大学校长大致平均任期年限为18年；而对1966-1969年离任的美国大学协会校长的调查，他们完整任期的中值是11年。

从以上的研究来看，这一时期大学校长的平均

任期在10年以上；在一些好的研究型大学甚至时间甚至更长。以这个时期几个主要大学为例：哈佛大学的三位校长平均在任时间为28年，其中艾略特为40年，洛厄尔为24年，科南特为20年；耶鲁大学的5位校长平均时间为16年；斯坦福大学这个时期主要的三任校长为17.3年；普林斯顿大学的5位校长为17.8年。

（五）具有强烈的责任心和历史使命感

美国高等教育繁荣时期的大学校长大都具有为教育事业献身的精神，有着深厚的历史使命感和强烈的责任心。比如美国霍普金斯大学校长吉尔曼上任前曾提出，要在美国建立最好的研究型大学。威斯康星大学校长范海斯（Charles R. Vanhise）提出要“帮助把知识传授给广大民众，为全州服务。”这一时期大学校长不仅具有先进的教育理念，而且具有无畏改革的勇气。哈佛大学校长艾略特上任伊始，一位教授曾经质问艾略特，为什么要进行变革时，艾略特坚定地说：“因为你们有了一位新校长。”同时通过他们潜心研究高等教育，通过著书立说来阐明他们的教育思想和办学理念，如哈佛大学校长的艾略特著有《大学管理》、芝加哥大学校长赫钦斯著有《美国高等教育》、加州大学校长克尔著有《大学的功用》，这些著作，至今都是研究美国高等教育的经典文献。

二、对中国大学校长职业发展的启示

尽管中美两国的高等教育体制不同，但高等教育共同的性质以及校长之于大学的意义应该是相通的。在刚颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》中提出完善大学校长选拔任用办法及相关制度安排。因而，分析并借鉴美国高等教育繁荣时期大学校长的职业特征，对于我国大学校长的职业发展具有极其重大的意义。

（一）完善大学校长选拔制度，建立科学的遴选机制

首先，从遴选的主体来看，我国大学校长的遴选，绝大多数是由上级主管部门任命；教师、学生及相关利益群体对大学校长的遴选不能产生任何实际的作用。其次，从遴选的程序上看，校长的产生也是极其隐秘的，普通师生根本就不知道大学校长遴选的相关情况。最后，从遴选的标准来看，我国和美国的大学还有较大的差距。就其学历上比较，我国大约有43.9%的大学校长具有博士学位，同期美国校长具有博士学位的校长大约在90%左右。我国的大学校长，

虽然大都具有教学、行政和政府管理背景，但仍然需要学习并了解财务管理、战略规划、市场营销等相关的知识。

建立一种类似美国大学的严格的遴选机制，这是我国高等教育发展的必然趋势。只有建立这样一种遴选机制，让更多的利益相关者参与到大学校长的遴选中来，并在遴选程序上公开、公平、公正，让真正热爱高等教育事业并具有相关素质的人来担任大学校长，这样才能推进我国高等教育事业的发展。

（二）延长大学校长任职年限，保持任期的稳定性

大学校长任期的稳定，有利于大学校长理念的实践与政策的执行。历史上高等教育领域知名的大学校长，大多有比较稳定的任期。如艾略特在哈佛大学工作年限达到了40年，我国的朱九思先生也在华中工学院（现华中科技大学）工作了24年。美国哈佛大学原校长、著名的高等教育专家博克（Derek C. Bok）认为，校长任期以10年以上为理想，五六年任期的校长，常常没有足够权力驾驭部下。此外1980年卡内基高等教育政策研究委员会建议：“校长任期不少于10年”。

根据人民大学大学校长素质调查课题组2007年获取的数据，目前我国大学校长平均任期为4.1年，而美国大学校长任期年限大约在7年左右（其中私立大学任期更长，公立大学稍微短些），但即便是7年，美国高等教育界时下也在呼吁延长大学校长的任期年限。因而我国保持大学校长任期的稳定性，延长任职年限是非常之必要的。

（三）提高大学校长素质，构建多元化的系统的培训机制

从20世纪60年代开始，美国政府和教育机构对大学校长进行了较为系统的多元化的培训机制。从培训的形式来看，美国大学校长的培训，一是进行职前培训，二是进行在职培训，三是随机短期培训；在诸多的培训主体和项目中，其中以哈佛大学和美国教育协会的校长培训项目最为突出。在培训过程中推行导师制，由杰出的高等教育专家或大学校长负责带领新的校长候选人，培训结束后颁发结业证书。可以说，美国已经建立了多元化的系统的大学校长培训机制。

我国大学校长及高级管理人员的培训自建国初期就已在政府的组织下逐步开展。尤其是90年代以来，该领域的培训工作得到了党和政府的高度重视，国家教育行政学院主要承担的大学管理干部培训

从“大学符号”到“乐队指挥”

——德国大学校长与大学内外部的关系及演变

全守杰 王运来

综观德国高等教育的发展历史，从19世纪至20世纪70年代前后，德国大学校长在与大学内外部关系之中主要为象征性虚职。20世纪八九十年代以来，随着德国积极变革高等教育管理体制，德国大学校长与大学内外部关系发生了变化，大学校长的领导权得到了加强。

一、德国大学校长与大学外部的关系

德国大学校长与大学外部关系包括大学校长与联邦及州政府的关系，大学校长与社会（主要是工业界、企业界）的关系。19世纪至20世纪70年代以前，德国大学校长在与联邦、各州的关系之中处于权力被架空中的地位。

1.德国大学校长与政府的关系：权力被架空。德国大学在发展过程中逐渐形成了大学校长遴选与任命分离的制度。德国大学校长既不完全按政府意愿任命，也不完全由大学自身决定，实际上政府的态度对校长的选拔任命有较大影响。近代国家中，普鲁士是第一个把学校管辖权从教会方面收回，而把教育作为促进国家利益的工具。腓特烈·威廉一世，腓特烈大

工作逐步走向了规模化和系统化；此外，也还通过举办各种大学校长论坛、与国际知名大学联合开展校长培训项目等措施提升大学校长素养。但其在课程设置、培训项目及教学方式上，仍然有待于进一步多元化和系统化。

（四）增强大学校长工作效能，形成制度化的评估机制

增强大学校长工作效能，从美国高等教育繁荣时期大学校长的特征来看，其中主要一条实现了由教学与学术性工作向专职管理者身份的转变，尽管很多大学校长在任职之前是著名的科学家或学者，但一旦就任大学校长之后，就安心于学校的管理工作。在这一点上，我国传统的“双肩挑型”大学校长有待于从其学术研究中走出来，专职于大学的管理工作。当然，大学校长可以结合工作需要，开展一些高等教育理论与实际问题的相关研究，这对其工作来说，应该

帝，腓特烈·威廉二世等多任君主都极为注重教育对国家建设的作用，将教育作为助推国家发展的工具。威廉二世曾于1794年颁布《全国内政法规》，其中关于学校的规定为：各级学校与大学均为国家机关，管理青年人有关价值知识与科学知识的教育事项；此项机关的设立须经国家的认可；一切学校以及其他教育机关须受国家的监督并须时时受国家的考验与视察。或许由于受“教育作为促进国家利益的工具”的思想传统的影响，德国大学也常受政府监督。德国政府对于校长人选的态度，也是政府影响大学管理的重要表现。作为学校代表的校长虽然其遴选由大学实施，但却由州政府进行任命——大学校长由全校代表大会选举产生，然后上报到州政府，并且最终由州政府批准、任命。因为要经过州政府这一关，校长的人选常常要考虑到政府的态度。从这个意义上来说，州政府对大学的管理权限较大，在相当程度上制约了大学校长的权力。

德国政府“绕道而行”，避开大学校长对大学来说也是大有裨益。

大学校长的工作绩效，有赖于通过制度化的评估来实施。在美国，从20世纪60年代以来就开始对陆续对大学校长进行评估。美国董事会对大学校长的评估日趋制度化和规范化，并作为大学校长延聘和解雇的重要依据之一。而在我国大学，上级部门校长是否采用了相关的评估，并不为普通的学生、教师所熟悉，也很少有老师、学生参与到大学校长的评估中来。因而，在我国大学的发展中，有必要建立这样一种相对系统、规范、有效的评价机制。只有这样，才能有效地督促大学校长完成其目标和任务，从而促进高等教育自身的发展。

（姜朝晖，北京师范大学高等教育研究所博士研究生，北京 100875）

（原文刊载于《国家教育行政学院学报》2011年第1期）

行监督的主要措施是设立校监。柏林大学等新型大学所奉行的学术自由和大学自治在德国根深蒂固，对政府保持戒备。这种戒备之心源于柏林大学创建者对国家意图的认识，诚如洪堡所言：“国家的意图也并非十分纯洁，国家不仅有意地要获益，而且至少还另有所图”。德国政府虽然不参与大学的实际管理，但是仍然通过各种法律法规的建立，特别是通过设立校监对大学进行监督。大约在19世纪20—40年代，德国政府曾向每一所大学派驻代理人，对大学进行比较严密的监督。委派人员对大学执行政府决定的情况进行直接监督，甚至对学校的一些具体事务也进行管理，他们直接对政府负责，不受大学的节制。德国政府通过委派校监的形式，使得政府（以校监为代表）能够绕开大学校长对大学进行监督。校监对大学的监督属于专业监督，是政府依法对大学所承担的由政府所委托的一般性管理任务的监督。专业监督在对象上针对的是政府委托给大学所承担的任务，即检查大学的日常管理工作与政府委托初衷是否一致。检查的主要内容包括——人事管理；关于人员经费与办公经费、可供支配经费等的财务管理；学生医疗与保险执行情况的管理；关涉学校地产和物业等的经营与运作情况；政府委托、指定、附加的各类任务的执行情况等。德国政府通过这种形式管理大学，虽然在一定程度上避免了对大学进行直接干预，但是德国大学校长的管理权力由此大为弱化，或者说，基本上被架空了。

2.德国大学校长与社会的关系：鸿沟难逾越。从大学校长作为大学的代表（不是大学校长个人）这一角度来看，德国大学校长几乎不会因为大学组织事务而与社会联系。这种关系特征的形成与德国政府举办大学、社会影响衰微以及德国大学推崇纯粹科学研究的传统是有极大关系的。

德国大学校长不会因为大学自身的发展去谋求社会的资金等方面的支持。德国政府是大学的举办者，联邦和各州共同管理大学，但主要管理权在州政府。正是由于德国政府是德国大学的主要举办者和管理者，所以维持大学正常运转的经费由政府来负担。德国大学的主要收入来源包括：基本经费、第三方经费以及行政管理费，其中最重要的部分——基本经费主要来自政府。由于德国各州强调文化自治，在政府拨款中，州是主体，负责德国大学运转的日常费用，当然也与联邦共同承担大学建设费用。而联邦通过财政资助大学，主要集中在基建领域以及一些重大科研项目上。在经费的使用上大学也没有什么决定权，“完全按政府做出的预算执行，大学本身不能更

改”。德国政府举办大学，负担大学的维持费用，大学传统意义上的捐赠者，如教会、自治城市和个人的重要性逐渐降低甚至最终消失了。“自19世纪以后，中世纪大学的主要捐助者——教会，在大学财政支持方面逐渐被边缘化。即使是大学神学系，也不再由教会资助。与此同时，来自社会各界的资助也开始回落。”因此，德国大学校长几乎不会为了大学的发展去谋求社会的资金资助或其他物质支持，校长与社会的接触极少。

德国大学注重纯粹科学研究的传统使得德国大学校长与社会保持着距离。洪堡、费希特、施莱尔马赫等人合力创建了柏林大学，首次明确将科学研究确立为大学的主要职能。这里的科学研究指的是纯粹科学研究。进行纯粹科学研究，相应的要求是保障教授们的学术自由。学术自由指的是聚集在大学中的学术共同体成员所享有的自由，其指向教学、学习、研究等个人学术活动中享有的自主权利。同时，进行纯粹科学研究，还需要教授们耐得住“寂寞”。寂寞可以解读为做学问要极力发挥创造力，摒弃外界诱惑、信奉价值中立，以坚忍不拔的品质去求真求实、开拓创新。不仅要“甘坐板凳十年冷”，还要“敢坐板凳十年冷”。大学教授们潜心研究“高深学问”，“为科学而科学”，“为真理而真理”。当时倡导“寂寞”的风气，实际上就是“象牙塔”式的大学所追求的那种宁静。社会力量则被排除在大学之外，“除了全国科学审议会（高教规划与决策的主要咨询机构）中有少量社会著名人士外，高等学校管理机构，包括各大学的评议会几乎均没有校外人士参加”。德国大学闲适、恬静的学术氛围以及缺乏社会力量直接参与管理，使大学与社会之间存在着难以逾越的“鸿沟”。德国大学校长一方面作为学者的身份（非大学教师毕竟是少数），与其他教授一样潜心学问，而少与社会有接触；另一方面，更为重要的是由于大学本身与社会存在隔阂——并且这种隔阂为社会所接受，甚至在观念上给予支持和维护，因此，他们是既无心又无力去填平这道宽深的“沟壑”的。

二、德国大学校长与大学内部的关系

德国大学校长与大学内部的关系包括与校一级的机构以及院系委员会的关系，与学术人员（主要是教授）的关系。德国大学校长过去长期作为大学组织的代表，但与学术人员又各自保持相互的独立性。

1.德国大学校长与内部组织的关系：象征性符号。德国大学校长与内部组织的关系主要指大学校长与学校一级的机构以及与学院或学系的关系。

在德国，大学校长于校内选举产生，且基本没有实际领导权。德国大学校长人选由教席教授会议（大评议会）选举产生，再由大学评议会（小评议会）推荐校长人选，大学评议会与州政府（主要是文教部）协商后将校长候选人提交全校代表大会选举。德国大学的教席教授由国家聘请，他们德高望重、薪酬优厚，处于整个大学组织结构的顶端。全体教席教授会议选举产生校长人选。德国大学还设有评议会，评议会就校长候选人问题与州政府协商。“大学评议会在自我管理权限上只有有限的权力，即教学人员招聘时的共同决定权，或者说建议权。而校长只是一个比大学评议会更弱的职位，他由全体教席教授会议（又称大评议会）选举，是大学评议会（又称小评议会）的主席，但他扮演的是一个场面上的角色或者说只是大学的一个符号。”由大学评议会与州政府协商后的校长人选将提交全校代表大会选举，全校代表大会的成员来自各个群体：教授（占绝对多数）、学生、科学工作者（教授以外的教研人员）和非科学工作者（学校行政人员），该大会在学校内部管理方面拥有较大的权力。全校代表大会的主要职能是：选举校长及副校长，听取校长（每年一次）对大学任务完成情况的报告，公布和修改学校的一般制度，公布和修改大学所设委员会的选举制度，处理大学政策原则性问题和大学改革问题，选出有关委员会的委员。德国大学还有主管学院或学系一切研究、教学工作的院（系）务委员会。各院（系）务委员会作为一个组织机构代表院（系）。学院院长一般作为院务委员会的主席，在自己的职权范围内主持学院工作，执行院务委员会的决定。院（系）务委员会服务于自己的学院（系），大学校长对院（系）务委员会没有实际的领导权。因而，德国大学校长虽然是大学的组织代表，但是相对于代表政府的校监和代表大学教授的学院或学系委员会，仅仅是一个象征性的符号。

2.德国大学校长与学术人员的关系：相互独立。德国大学校长与大学内部学术人员个体的关系，基本上处于一种相互独立的状态。这缘于德国以“行会组织的首领”为大学领导职位和以“教授治校”为大学权力模式的历史传统。

德国大学校长与大学内部学术人员个体相互独立，源自大学校长服务和协调大学内部成员的历史传统。在欧洲大陆的大学校长制中，大学校长“Rector”由行会会长演变而来。学生与教师行会组织的首领叫“Rector”，“作为行会组织的大学（Universitas），其首领也叫‘Rector’，后来欧洲大

陆各地（特别是德国）的大学校长都叫‘Rector’。而“Universitas”一词在12世纪至14世纪只是一个用法宽泛的术语，在当时的法律术语中表示“一个不是通过血缘和出身来定义的团体，也就是社团（Korporation）”。“Universitas”一词由于其宽泛的含义，可以被解读成多种意思。在当时，“Universitas”可以表示一个手工业行会，也可以表示一个面包师行会，当然也可以表示一个教师与学生组成的行会。从早期德国大学校长的形成过程来看，其角色是一个为学术行会服务的行会首领，主要职能是在学术行会的章程框架下协调利益关系，避免各利益群体之间的冲突。“Rector”必须遵守大学这一行会组织的章程，该角色行使权力时受行会组织的强有力约束。“Rector”作为学术行会的首领，由学术行会成员民主选举产生，对学术行会进行管理和协调，这奠定了此后德国大学校长制度的基本格调。

在“教授治校”的权力模式中，德国大学校长对教授们无管理权和约束力。由于洪堡等人对科学研究的推崇，德国大学极为重视教授在推动科学研究、繁荣学术中的作用。1810年创建的柏林大学推行“教授治校”的权力模式。此后，这种由教授把持大学的权力模式纷纷为其他大学所效仿。在教授把持的大学里，大学教授职位由国家设定，教授的选聘由政府决定，“教授直接向聘任的州/直辖市政府的教育行政部门负责，而不是向高等学校的校长负责”。教授的身份是国家公务员，其地位和收入都不在政府高级官员之下。从德国大学教授的职责上看，教授选举大学校长，教授自主决定教学和研究的内容、形式等，并负责对院系进行考评。教授的权力极大，整个大学处于教授的“寡头统治”之中，德国大学校长对教授们基本没有管理权限。即使在经费的使用上，大学校长也没有分配权，因为教授所使用的经费是由政府通过课题项目的形式直接拨付给教授或由教授所主持的研究所。

在大学校长作为“行会组织的首领”和以“教授治校”为大学权力模式的历史影响下，德国大学校长没有对大学内部学术人员的领导权，两者之间处于一种相互独立的状态。

三、德国大学校长与大学内外部关系的演变

随着德国大学所面临的外部环境发生的巨大变化，大学与政府、社会的关系也出现了变化。由于德国大学受内部人员要求平等参与管理的呼声高涨等影响，德国大学内部各群体的力量对比与以往比较已迥然不同。这两方面的因素促使德国大学校长与大学内外部关系发生改变。

1.德国大学校长与大学外部关系的演变。20世纪80-90年代以来,德国大学所面临的外部环境发生了巨大变化,政府和社会与大学的关系也相应发生了变化,这为德国大学校长加强领导权提供了土壤。一方面,德国政府在对大学的财政支持上改变了资金平均分配的原则,将大学的绩效作为拨款标准;另一方面,德国大学与社会的联系日益密切。

德国政府在对大学的财政支持上改变了资金平均分配的原则,将大学的绩效作为拨款标准,德国大学校长争取学校发展所需资金的作用凸显。作为国家机构,高等学校可以作为法人身份处理学校事务和政府事务。其中,政府事务包括向政府提出财政计划、设备添置和校产基建等事务。德国大学的经费支持主要来源于政府,德国政府通过拨款的形式对大学实施管理、控制,并强调“具有决定性意义的是要鼓励高等学校实现国家与高等学校间协商一致的目标”。然而在政府的财政支持上,“不沿袭历史的经费分配办法,而以数字表示的对高等学校的测评绩效作为今后高等学校国家拨款的标准”。虽然对大学的绩效测评可能缺乏透明度,但是德国科学委员会在《德国高等学校90年代发展展望》中坚持认为:资金不能按照平均分配原则、份额或占有情况进行分配;将来在决定资金分配时要按照大学的成绩来定。《勃兰登堡州高等学校法》规定大学校长不仅需要协调学校和学院之间的关系,而且应当“提出和管理高校财政预算、依据评估的标准分配有限的以绩效为导向的资金与职位”等。这意味着德国大学之间资金分配均衡的传统被逐渐打破,大学需要大学校长作为组织代表向政府争取资金支持,以保障和促进学校自身的发展。

社会因素影响日益明显,德国大学重新审视并调整以前的“象牙塔”身份,逐渐成为服务社会的“动力站”,大学与社会的联系日益密切。这为德国大学校长跨越大学与社会存在的隔阂提供了客观环境;同时,大学校长逐渐成为大学与社会之间沟通的桥梁。由于科学技术的迅猛发展,基础研究和应用研究之间的界限日趋模糊,科学研究从发现到应用的时间相对缩短。许多应用于社会工业及企业领域的研究是对相关问题的综合性研究,而对这些综合问题的研究要取得成效和突破,往往就要求不同学科、专业之间的合作以及大学与工业、企业的合作。企业界日益准备对在它的实验室之外进行的研究工作提供可观的资助,一部分是以委托的形式,一部分是通过广泛的合作协议,规定了人员交流、设备利用和研究结果转让等事宜。如柏林工业大学“在政府的原则内坚持学

术自治”的同时,注重建立和加强大学与工业界、企业界的联系,设立校企联合开发项目等,其中学校设置的计算中心与哈恩——迈特纳核研究所(Hahn-Meitner Institute for Nuclear Research in Berlin)等有研究合作关系,并建立了技术转让性质的机构。诸如此类的措施、项目是加强大学与企业之间合作,实现大学与社会逐渐融合的体现。这些变化需要大学的代表——大学校长进行沟通,协调大学与各利益群体之间的关系,促进相互交流,实现大学的持续发展,发挥大学在社会进步中的作用。1990年以后,德国大学校长会议强调发挥大学校长沟通、协调各利益群体的作用:联合各大学,讨论高等教育和科学研究的政策、发展等问题,协调各校之间的利益,促进相互交流与发展;为联邦和各州的立法和行政机关提供咨询,协调德国大学与国际组织或机构的合作,发挥大学在政治、经济、文化发展中的作用。在德国,有的大学成立了理事会,大学理事会的成员包括工业界、企业界的人员,科学人员和大学校长。这对“以州政府为代表的国家权力和以教授为主体的学术权威两个层面”的德国高等教育管理协调模式造成一定的冲击,有助于增强社会的协调作用,同时对大学校长协调政府、社会与大学等多方面利益群体提出了要求,客观上为德国大学校长加强领导权提供了条件。

2.德国大学校长与大学内部关系的演变。在德国大学的权力模式上实现了由教授治校的“寡头统治”向“群体共治”的转变之后,德国大学教授在大学中的统治地位动摇了。德国改革大学教授“寡头统治”,向“群体共治”的“团体大学”的转变始于20世纪60年代大规模学生游行示威活动。德国在70年代前后,机会均等的思想支配了整个国家的高等教育改革,教育民主化思潮影响到德国大学的改革。因而在此后的改革中,围绕着大学的管理民主议题,增加了学生、普通教师和员工在大学管理中的参与权力,体现了参与群体的广泛性和一定的平等性。改革后,虽然教授仍然是大学学术决策的主导力量,但通过“团体大学”中各成员代表的政治协商与集体表决,通过众多的法律条文以及复杂的行政程序,大学教授原来的许多权力实际上转移到了州政府手中。德国大学教授的权力被削弱,多群体参与的大学管理涉及更多的法律法规和更为复杂的行政管理程序,原来由大学教授占主导的各种委员会,特别是大评议会和小评议会等机构的权力在一定程度上让渡给德国大学校长。德国政府“默许”德国大学教授主导的委员会或机构所让渡给德国大学校长的权力,还通过立法的形式予以

英国大学校长的职能与选聘方式

陈伟

英国大学绝大多数是公立大学，但其管理权、人事权完全在大学本身，政府并不直接参与大学的具体管理和运作，只是通过政策指导和经费杠杆等宏观政策来调控学校，比如商务、创新和技能部提供教学需求和政策指导来引导学校的日常运作；大学拨款委员会通过动态调整大学拨款的计算方式和数量对招生人数和学校的专业设置产生影响。因此，英国的大学是比较独立的，拥有广泛的自治权利和充分的学术自由。

英国大学的理事会（Council）是最高决策和权力机构，例如剑桥大学将其定义为“大学的首席行政和决策机构”。理事会成员的数量一般视学校的大小而不同，其成员组成也具有广泛代表性，通常校内、校外都有。其中，校外成员一般是地方政府机构、企业界、金融界等方面的代表，他们一般有比较高的社会地位，这些人进入理事会，可以为学校的发展提供帮助。校内成员一般为教师代表、工会和学生会的代表

认可，从而赋予德国大学校长较大的领导权。《高等教育总法》规定：“评议会只限于咨询和决定一些原则性的事务。只要事务的形式许可，他们应按州法的细则，由委员会的主席负责处理”。根据此法，德国各州一级有关大学的法律可以赋予大学校长进行大学行政领导的权力，同时大学校长也承担相应的责任。由此，德国大学校长在法律上已经被赋予大学领导者的地位。“校长是校代表大会和校评议会的当然主席，他有权召集并主持这两个机构的会议，有权否决各会议机构的决议，如果会议机构违抗，校长可以解散有关会议机构，举行新的选择，以恢复其正常工作。校长可以对迫切事务为学校主管机构作出必要的决策和采取必要的措施。”20世纪90年代后期，德国一些州的有关法律对大学校长的领导权作出了规定。《勃兰登堡州高等学校法》规定，“校长不仅是学术和非学术辅助人员的顶头上司，而且也是教授工作上的顶头上司”。《黑森州高等学校法》规定，“校长全面负责高校行政管理，全权负责所有事务，任何其

等。校长是理事会选聘的具有实际运行权力的首席专职管理者。大学校长直接对理事会负责，每年要向理事会汇报一年的工作情况，即所谓“年度报告”，主要内容涉及学校资金运转、预算执行、学术排行榜以及招生等方面的情况，并涵盖下一年的各种目标。理事会依据校长的年度报告对校长进行评估，以评估的结果为标准来决定校长的薪水。评估结果由理事会指定一位理事向校长反馈，每三年或五年一次的评估则是看校长是否实现任期目标，以决定校长的去留。

一、英国大学校长的称谓

英国大学校长一般称为Vice-Chancellor，是理事会的当然成员，副校长则不是，但必须列席理事会会议。校长对理事会负责，一般3-5年一届，不是终身制，但可以连选连任，校长的平均任期在10年左右。校长选定以后，由他任用大学内部相应机构的部门领导，但任命副校长时必须将人选提名提交理事会批准，而且副校长直接对理事会负责。英国大学校长主管学校的发展方向和他机构不得以法律、学校章程或规章来指使他”。另外，德国大学校长的任期由原来的一年或两年延长为四年。大学教授的部分权力转移到德国政府，原来的“寡头统治”崩溃，大学教授主导的各种委员会的权力在一定程度上让渡给大学校长。

总之，近二三十年以来，德国大学校长的领导权得到了加强：不仅获得由大学教授主持的委员会所让渡的部分权力，而且还获得政府赋予的大学行政管理权力；不仅代表大学向政府和社会争取资金，而且还在大学与社会的互动中发挥重要的协调作用。从这个意义上说，“有人把大学校长比喻为联邦德国乐队的指挥，足球队教练，起着灵魂的作用，其地位是举足轻重的”。当然，德国大学校长领导权加强的程度仍在学术自由和大学自治的界限之内。

（全守杰，江苏大学教师教育学院，江苏镇江212013；王运来，南京大学教育研究院，江苏南京210093）

（原文刊载于《高等教育研究》2013年第1期）

对外事务，其他事务则一般由副校长管理。通常会设一个常务副校长或教务长主管教学。校长不能直接介入副校长管理的事务，只能通过主管副校长来具体执行，包括副校长在分管范围内的人事任命都不需要征求校长的意见，可以独立自主完成。因此，校长不需要把精力消耗在日常具体事务的管理中，可以有时间和精力处理对外事务和考虑学校的发展方向。例如，曾任牛津大学校长的卢卡斯（Colin Lucas）表示，大学战略是学校领导者明晰大学未来发展的可能性、并使这种可能性变为现实的思考过程，实施战略规划是校长的重要任务。剑桥大学前校长艾莉森·理查德（Alison Richard）说，她最主要的工作是筹集资金、引进高层次人才、制定学校的战略。

英国大学也有Chancellor，但实质上是名誉校长，在学校不担任具体行政职务，没有实质性的权力和责任，也不是校董会的成员（极个别的学校名誉校长是校董会成员），但他是学校的形象，一般出现在学生的毕业典礼等重大活动场合。

近年来，由于在国际交流中英国大学实际上的校长（Vice-Chancellor）常常被误解为常务副校长，因此校长的称谓开始出现变化，例如帝国理工学院的校长叫The President & Rector of Imperial College London，伦敦大学学院（UCL）的校长叫President & Provost，但牛津和剑桥的校长仍为Vice-Chancellor。

二、英国大学校长的选聘方式

选聘大学校长是英国大学理事会的重要职能之一。在英国和美国，通常，大学校长的选聘需历时几个月甚至一年，选聘过程一般包括组建选聘委员会、委托猎头公司或自行发布校长职位空缺公告、受理申请或推荐、选聘委员会审读候选人材料、面试、确定人选等步骤，下面以伦敦大学学院新任校长迈克·阿瑟（Michael Arthur）的产生过程为例，介绍英国大学校长的选聘方式。

在2011年10月，UCL校长马尔科姆·格兰特（Malcolm Grant）被任命为英国国家健康中心（NHS，National Health Service）主席以后，2012年初，伦敦大学学院理事会（UCL Council）组建由12位教授构成的联合遴选委员会（Joint Selection Committee），委托猎头公司奥杰（Odgers）在全英各高校中寻找并主动接触合适人选，询问意向。截至7月，共计48位教授对伦敦大学学院校长职位提出申请。遴选委员会根据申请

材料提出12人的人选名单，经过两天的数轮面试后，名单缩小至5人。2012年8月：理事会最终确定利兹大学原校长迈克·阿瑟为UCL新任校长。9月，迈克·阿瑟就任UCL校长。

从上述案例可以看出，英国大学校长选拔的程序一般是：

成立校长遴选委员会。在大学理事会的领导下成立一个专门的校长遴选委员会，委员会由6至20人组成，因学校规模大小各异，一般包括教授、学生、职员、政府代表、学校理事会成员、社区代表和工商界人士等。大学校长遴选委员会的职责主要是：与现任校长、副校长、校长顾问等面谈，了解学校目前运行的状况，未来发展的前景、存在的困难和机遇，并据此确定选聘校长的标准和校长工作的目标和内容等。

发布选聘公告。大学自行发布或者通过猎头公司发布招聘公告，列出对校长职位的资格要求、申请期限、选聘程序、时间安排等。

遴选委员会审读候选人材料。遴选委员会成员按照规定程序，审读候选人材料。在此过程中，有的大学会聘请猎头公司参与其中，请他们负责对候选人的背景调查等工作。经过反复筛选将候选人缩小到3-5人。

面谈。遴选委员会将对候选人进行面谈，一方面是对候选人做更加全面地了解，另一方面与候选人协商聘用合同的具体条款。根据面谈的情况，遴选委员会提出最后的2-3位候选人。

理事会聘任。理事会首先听取校长遴选委员会对候选人全面情况介绍以及选拔过程的情况汇报，然后展开深入细致的讨论，在讨论的基础上理事会决定最终的校长人选；有的理事会还需要经过投票来确定最后人选。新任校长一经确定，理事会马上会通过各种方式，如新闻媒体、网络系统等，向社会各界介绍新任校长。

三、英国大学校长的任职条件

伦敦大学学院理事会对选择迈克·阿瑟作为新任校长的理由主要是：甄选委员会十分认可迈克·阿瑟的个人能力、学术成就；委员会对于迈克·阿瑟在管理利兹大学时所取得的成就非常认可，包括其领导能力、财政方面的良好运作以及将利兹大学带入罗素集团这一成果；伦敦大学学院作为一个研究型大学在国际舞台上面临着巨大的压力以及竞争，委员会认为迈

克·阿瑟能够在保持伦敦大学学院的研究水平的基础上，提高学校教学质量以及学生满意度。

可以看出，英国大学对校长的任职条件因各校情况差异会有所不同，但对校长的学术背景、行政管理能力和外部协调能力都会有所要求。

英国大学校长任职条件基本上包括：学术上的造诣、学术地位和学术职称；高等教育管理方面的造诣；行政管理和学术管理的能力；社交能力和经济头脑；个性特征和专长。通常体现在以下方面：

1. 具备较高的学术成就和声望。学术性是大学的生命力所在，大学校长并不一定是科学家，但必须具有一定的学术能力与某一专业特长。因此，英国大学对于校长的学术成就和声望都有一定的要求。如校长要具有博士学位、有在大学任职的经历、是教授以及在相关学科领域具有一定影响等，但也因学校的类型、规模、地理位置和具体情况不同有所差别。这些要求主要考虑到以下几方面：大学校长对大学的理念、精神和文化有深刻的认识，对知识的传播和知识转化为生产力有深刻的理解，对教学与科研有较深的体会，并了解大学的运转机理，更好地按照教育教学规律来管理学校；大学校长与广大教师学生有共同的语言，便于理解教师、学生的感受，关注教师学生的利益；大学校长与教师彼此之间的认同感，校长乐于吸纳教师参与学校管理和决策，教师们会增强对学校的归属感和责任感。

2. 具有很强的筹集经费能力。随着社会的发展，政治、经济、人口以及高等教育体制内的变化对于校长的工作产生了极大的影响，尤其是当前政府投入在大学所需经费中的比例持续降低，大学对社会的依赖越来越强，迫使大学校长必须积极筹措经费。因此，大学校长一项重要的工作内容是筹款集资，包括向政府、社会和校友募集资金。同时，校长作为公众政策的参与者，需要充分利用参与公众事务的讨论和咨询的机会，积极地表明学术界的的声音，以影响有关高等教育的公共政策的制订；并且，校长要清楚地向理事会阐明他领导和管理大学的理念，取得他们的支持。英国基本上都是公立大学，经费历来是政府拨款为主。所以，过去英国的大学校长不像美国的大学校长那样，主要任务是为了学校筹款。但是近年来，由于政府的拨款有限，面对日渐激烈的竞争，大学对校长这方面能力的要求也越来越高了，英国的大学校长也开始将工作重心转移到争取资金的工作上来。

3. 具有较强的行政管理能力和丰富的管理经验。英国大学理事会从宏观上把握大学的发展，虽然大学的重大决定都需经过理事会的批准，但是大部分事务性工作都是由校长作出决策。因此，大学校长需要很强的行政管理能力和丰富的管理经验，以保证各部门的高效运转；另一方面，校长要花费很大一部分精力用于与各级政府、各种企业、研究机构、社会团体联系，在与外界的沟通、交流中争取战略合作机会，为学校发展争取更多的资源。为此，大学校长必须要有高超的领导技巧与决策能力，具有丰富的管理经验和社会活动能力；而且，随着高等教育规模的扩大和综合化的发展，学校与社会关系愈来愈紧密，对大学校长在对外交往、宣传和公关方面的能力要求越来越高。

另外，在英国大学中校长被视为职业性的管理人员，一旦被任命为校长就不能再继续承担教学和科研任务，即使是教授，也只能保留教授的名份，不能带研究生。对于副校长，则一般会在合同中明确规定，80%时间是从事学校或学院的行政管理，20%从事科研或教学。

4. 对大学发展具有创新能力和改革意识。校长必须对于大学学科建设与发展有比较成熟的思考，对学校当前所处的环境作出客观的评价（包括人口变化、政府投入等外部环境以及教师状况、科研实力等），以便能够知己知彼，从而制定适宜大学本身的发展战略；否则大学就很难在原来的基础上继续发展。一旦学校发展速度缓慢，或者学校排名出现下降的情况，理事会就随时有可能更换校长。

综上，尽管在遴选委员会的人员组成、校长的选拔标准上有一些细微差别，但英国大学校长在素质要求和选聘过程上共同之处在于：政府主管部门不介入大学校长的选拔过程；英国大学因主要是公立大学，同时受“教授治校”传统的影响，在英国大学校长遴选委员会中，教授代表所占比例相对较高，甚至于伦敦大学学院此次选聘校长时12位遴选委员会成员均为普通教授；在选拔标准上，英国大学普遍比较注重人选的学术背景和能力，这方面和美国大学比较注重校长人选的行政管理能力、管理经验，甚至强调校长要具备现代企业管理的经验和能力差别较大；校长选择人选范围非常广，不局限于本校或本地区。

（陈伟，中国驻英国大使馆教育处）

（原文刊载于《中国高等教育》2014年第5期）