

论大学的办学资源与管理方略

郑确辉

(广东商学院 教务处, 广东 广州 510320)

【摘要】 大学办学的资源主要有政治资源、经济资源以及内部自主性资源。大学在依赖这三种资源的办学过程中,通过不同机制的整合形成了行政治校和学术治校两种不同的学校管理方略。建立学术治校的方略对促进学术的发展从而建设高水平大学具有重要意义。

【关键词】 学术; 大学发展; 资源; 整合; 作用

【中图分类号】 G647 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-8874 (2006) 01-0032-04

影响大学办学的资源有很多,其中起主要作用的有政治资源、经济资源以及内部自主性资源。这三种主要资源在大学办学中的存在及其功能的发挥决定了大学的发展。

第一,政治资源与政治的功能。政治作为人的活动的重要领域,不仅是调节人与对象世界关系的重要社会机制,而且是约束人自身行为的重要社会规范。因此,从逻辑上来考察,政治不仅根源于人类物质生产,而且是人的理性能动性的表现和产物,是主体和客体、主观和客观的内在统一。大学的政治特性是从其诞生之日起就已经有了的。起初政治完全垄断了大学,即大学直接为当政者培养统治人才,或把大学看作是选拔与培养统治人才的最有效的场所。到了近代随着人文主义教育与民主化教育思潮的兴起,理性成为社会发展不可抗拒的一种力量。大学在理性与传统,民主与专制的对峙中,从高度垄断的政治牢笼中解放出来,在培养对象与目的上开始出现了公众化的转向,即由国家转向社会,由贵族转向民众。因此,大学已经不是单独、或直接地为统治者培养忠实效忠者,而是培养带有一定政治化色彩的社会发展所需要的人才。统治阶级对大学实行的政治垄断,主要表现在以下几个方面:大学教育的对象(大学教育的特权),大学管理的权限,大学教育的目的,大学课程的设置,大学经费的使用,等等。在政治资源垄断的过程中,大学不仅容易在发展上丧失自主选择的权力,而且要求在大学课堂上宣讲的知识内容不能与政治纲领相悖。由政治存在而决定的大学政治功能表现在两个方面:一是外显的功能,即为国家培养忠实的效忠者。二是内隐的功能,即为社会培养代表先进发展方向的坚定的革命者。统治阶级就是在这两难的境地中对大学寄予厚望。这一方面使得那些代表人民群众利益以及先进社会发展方向的统治者感到自豪。另一方面使那些代表落后与保守势力,违背人民群众利益,逆历史潮流而动者在这种进

步潮流中感到惊慌。

第二,经济资源与经济的功能。社会领域中的一个十分重要的范畴就是经济。“经济是基础,而政治则是经济的集中表现”。一般意义上理解,经济是个人与社会赖以存在和发展的物质基础。同样经济资源也是大学赖以发展的资源,如办学经费的筹措与使用问题、人力资源的开发与利益问题等就是其明显的表现形式。经济发展规律同样在大学的发展过程中起作用。虽然教育属于人类社会的公共产品,但在大学中也有市场。现阶段,大学必然要面对市场运行机制的挑战:竞争机制、供求机制、价格机制。在未来的发展过程中,任何一所大学如果不能很好地正视市场,那么其发展就会显得非常艰难。同时在大学中也有计划,即大学不能完全靠“看不见的手”来调节,政府必须对其进行宏观调控。不然的话,对教育的长期性、迟效性与市场短期行为之间的矛盾就很难处理好。大学中的经济存在还表现为外在的制约性。即是说大学的发展规模、速度与水平是与一定的社会经济的发展相适应的。大学的经济功能之于教育的经济功能有些狭隘,但是更为直接。一般来说,表现以下几个方面:(1)在知识经济社会中知识的传递与创新的功能;(2)人力资源的开发与利用的功能;(3)无形资本潜在的创收与增效的功能,等等。

第三,自主性资源与自主性功能。自主性大致包括两方面的内容:一方面是指使其成为独立存在的存在,即自主存在的要素,由教师、学生、教育规律与管理规律等资源构成。另一方面是指外部系统赋予的对自身存在所应具有的支配权力,即存在自主权。自主存在资源与自主存在权的关系常常受制于两种相互作用的系统;发展的外部系统,由政治、经济制度等资源构成,它既为大学的发展提供支持,又对大学自主性的发展形成强有力的制约,发展的内部系统,又叫自主性系统,包括自主存在的资源与自主存在权两个方面。其中,自主存在资源是核心,它与外部系统的互动与制衡,在一定的程度上反应了自主存在权

【收稿日期】 2005-07-01

【作者简介】 郑确辉(1958-),男,广东恩平人,硕士,广东商学院副研究员。

的大小。

自主存在系统中两个不可缺少的资源是教师与学生，二者相互作用而构成的教学过程对大学发展起着重要作用。学校的一切活动都是围绕教学活动进行的。教育规律与管理规律是在教学过程中形成的并深深扎根于教育系统内部，不易被外部系统尤其是执政系统所认知。因此，教师与学生的意志常常与当政者——大学领导者的长官意志发生冲突。冲突解决的结果或违背了教师与学生的意愿，或是不符合当政者的意志。这两者意愿的协调以及与对规律（主要指教育规律与管理规律）的认同的程度，使得大学在管理上表现出了两种不同的态势：协调促进的态势与冲突内耗的态势。大学自主性功能的发挥就是建立在协调促进态势的基础之上的，它不仅表现在内外部系统相互作用时大学拥有更大程度的自主权，而且表现在内部系统相互作用的各种资源中，教师与学生拥有的对学校教育教学的选择权，以及符合教育教学规律的学校管理权。当然，这种选择权与管理权在教师与学生、学校系统、外部系统三个层面的相互作用的关系上会表现长期压抑着觉醒意识的谦逊与温和的态度，以致于教育常常滞后于社会其他系统的发展。这是因为，教育的内部压力与紧张状态本身“还不足以激起教育结构的变化”，同时也正是这种压抑使得在教师、学生与学校系统的两个层面上常常发生理性的觉醒与改革的企盼，使得着眼于社会未来发展的具有战略眼光的政治家们不得不关注这两个层面。

高等教育的发展经历了三个里程碑式历程：精英（英才）阶段、大众化阶段以及普及化阶段。政治资源、经济资源、内部自主性资源在不同的发展历程中起着不同的作用。精英阶段，起主要作用的是政治资源，培养学术精英与统治阶层是这个阶段大学的功能。大众化阶段，起主要作用的是经济资源，大学的功能是培养更广泛的精英，包括所有技术和经济组织的领导阶层，重点是技术英才。普及化阶段，起主要作用的是内部自主性资源，大学的主要功能是为发达工业社会的大多数人做准备。

二

在影响大学发展的三种资源中，政治资源对大学的发展起着政策导向作用，大学向着哪个方向发展，大学具有怎样的社会功能与服务功能，都是由大学发展中所存在的政治资源决定的。经济资源对大学的发展具有决定性作用，大学的发展规模与水平，以及大学发展的速度都是由经济资源决定的。自主存在的资源是大学发展的根本动力，政治资源与经济资源只给大学的发展提供了一个空间与可能性，大学究竟向哪个方向发展以及发展的程度如何最终决定于大学发展的内部自主性资源（教师、学生、管理者以及教育规律与管理规律）。因此，大学能否获得更好的发展，关键在于大学自治的合理性。这种合理性主要表现在两个方面：其一，在大学发展内外系统相互作用的关系上，外部系统（政治系统、经济系统）不应该过多地干预大学内部系统的管理。这是大学获得有序发展的根本性前提。

其次，在大学内部管理系统中，要坚持以学术为主，行政为辅的原则。学术是第一性的，行政是第二性的。只有坚持以学为主，才能使大学真正实现自主性管理，才能真正实现大学自治的合理性，否则就容易陷入以下两方面的误区：

一是行政资源干扰过多。文化性与自律性是大学发展的特性。因此，大学的领导者与管理者要懂得大学发展与学术发展的关系与规律，大学的管理应该全方位、多角度、多层面地为学术发展服务。大学的文化性主要表现在知识的传递与生产两个方面，大学是传授知识和生产知识的重要场所，许多科学领域中的重大成就都是在大学的实验室中发明的。因为大学相对于其他领域来说，享有更加自由的空间，大学教师学术研究的成果，在一定程度上可以不必受长官意志的控制，在一定程度上可以超越群体“学术规范”的制约及对公众结论的顺从。因此，大学的教授与研究人员首先要享有在学术领域中的言论自由，这样才能真正体现大学的文化性。自律性实际上是指大学领导者与教师在大学管理过程中所表现出来的自主性。自主性是大学管理规律特殊性的重要体现，对大学的管理无论何时都必须按照它内在的特有规律进行。因此，大学的领导者与教师之间不应该是一种强制性的命令与服从关系，而应该是以尊重、平等、自由为前提，以学术发展规律与教育发展规律为要约的平等互动关系。在大学发展过程中行政干预过多，常常导致行政的作用力大于学术的作用力。使得学术为行政服务，而不是行政为学术服务，人治大于法治，在行政干扰过多的大学里，学术群体士气低落，不甘落后而又无力与行政抵抗的学术精英纷纷外流，使整个学校的发展处于涣散的状态。

二是不合理的办学经费使用与分配。如何使用办学经费，关键在于学校的领导阶层如何进行决策。大学与社会发展一样，也应该坚持“两手抓，两手都要硬”的原则。一手抓大学发展的硬件建设，如改善办学条件、引进先进的教学仪器、设备，运用现代化的办公手段等等。它指向于物，旨在提高物的现代化。另一手要抓大学发展的软件建设，包括学风、校风、工作作风建设等等，它指向于人，是以人力资源的开发与利用为核心而形成的长期性、系统性工程，旨在提高人的现代化。在大学管理的过程中常常会出现办学经费使用与分配不合理的现象：重硬件建设，轻软件建设；重短期效益，忽视了教育的长期效益；用于行政事务的开销过多，用于学术事务的开支过少。同样的经费使用不同的分配方案，其使用的效能是不一样的。大学经费的使用与分配应遵循增源节支的原则。经费的使用与分配要向学术倾斜，办学经费的使用与分配不合理，常常伴有“挥霍”现象的发生，使办学经费常常成为人际关系的奴婢，缺少公正感以及事物发展属性的定位感。教育的长效性与迟效性体现不出来，若干年以后，觉醒的人们开始抱怨当时的执政者“没有把钱花在刀刃上”的错误抉择。亡羊补牢，悔之已晚。

三

不同的大学在不同的历史时期,或者同一大学在同一历史时期,由于内外系统资源的变化,整合的状态都会有所不同,并通过不同的整合机制显现出来。

第一,外部系统的整合机制。学校的发展是和一定的历史时期的社会发展相适应的。大学作为社会发展大背景中的一个重要元素,是与社会生产力的发展以及进步观念的产生密切联系。大学发展就是外部系统(政治、经济、文化)与内部系统整合的结果。这种整合表现为三种方式:一是外部系统的作用力大于内部系统的作用力(外力大于内力)。表现为大学顺从于社会政治与经济制约,被动地适应社会的发展。二是外部系统的作用力小于内部系统的作用力。其突出表现是把大学的功能扩大化,把大学的发展置于乌托邦的世界之中,从而严重脱离了社会发展的实际。三是外部系统与内部系统的制衡。表现为大学能够主动适应社会发展,并与外部的政治、经济系统之间相互配合共同促进社会的发展。

大学的发展就是在自主性前提的基础上与社会的各个系统之间保持互动协调的过程。否则,超前会导致人才浪费,供过于求。滞后会导致人才质量下降,供不应求,供不适求。

第二,内部系统的整合机制。在内部系统的作用机制中,支配大学发展的有两种主要力量形式:一种是行政张力,另外一种学术张力。学术张力与行政张力的大小主要受以下三方面因素影响:一是学校自主权及其权力运行机制。这主要受国家的政治体制、经济形式等因素制约。二是学校领导体制与领导群体智能结构。领导群体的观念特征、学校组织机构的形式、规章制度的约束性等都会影响学术与行政之间的作用方式与权力分配关系。三是学校的学术传统与文化传统。学术传统与文化传统对于大学学术权力的形成起着不可忽视的作用,它通过对外部系统的渗透或与外部系统的对抗,保证了学术在大学管理的中心地位,以及学术功能的有效发挥。

在学校内部系统的作用机制中,行政张力与学术张力相互作用的结果有两种主要表现形式:一是行政张力大于学术张力,二是行政张力小于学术张力。不同的作用结果,实际上是不同的治校理念的反映,即学术治校理念与行政治校理念的反映。不同的治校理念通过不同的权力运作方式影响与推动大学的发展。学术治校理念强调以学术权力为中心。行政治校理念强调以行政权力为中心。具体来说,两者的不同主要表现在以下几个方面:

一是追求的模式不同。学术治校理念追求的是以效益为主兼顾效率的模式。在大学管理的实践过程中,能够依据教育规律与管理规律指导学校的各项工作,落实学术管理的中心地位,突出大学管理的文化性与学术性,考虑学校发展的长远利益。而行政治校理念追求的是以效率为主兼顾效益的模式。忽视学术在大学管理过程中的地位与作用,只考虑大学发展的现实利益与当政者利益。

二是动力系统不同。学术治校理念试图建立以学术(包括教学、科研、信息服务等)为中心,以社会效益与长期效益作为培养人才质量与学校工作质量的评价标准,推动大学发展的动力系统。学术与学校的工作质量之间在一定的程度上体现的是一种同一关系。也就是说,如果一个学校的学术水平高,那么这所学校的工作质量以及培养人才的质量就会好。相反,如果一个学校的学术水平低,那么这所学校就很难培养出高质量的人才来。学术是一所大学的生命力。行政治校理念试图建立以权力与制度为核心,以现实利益与人际关系为调节中枢的工作动力系统。行政工作的好坏与人才的培养质量以及学校工作质量之间不能构成一种必然关系。一个学校的行政工作开展得好,并不意味着这个学校培养人才的质量就好,学术声望就高。反之亦然。行政只是提高学校培养人才的质量,提高学校学术声望的一种手段,而不是目的。在大学管理的实践中,一些学校的领导者往往倒置了学术与行政之间的关系,把学术当作手段,而把行政当作了目的。其后果必然是为了达到行政的目的,而不惜以牺牲学术质量为代价,严重违背了大学发展的客观规律,阻碍了学校的发展。

三是群体的士气不同。学术治校理念注重学校的学术声望建设,注重发挥学术在大学管理中的作用。学校的领导与师生员工都能爱惜学校的声誉,努力营造学校良好的学术氛围,群体士气高涨(教师潜心于教学与科研)。在学术运行机制上注重发挥学术带头人、教授团体、教师团体的作用,保护与支持教师所确立的学术地位,并给予他们充分的尊重与适当的生活关怀。个人在群体中行为的约束力不是来源于命令、制度,而是来源于无形的非制度化、自我约束的学术运行机制作用的发挥。在用人的标准上,以事业留人,以事业用人。在工作方式上,努力增大学校工作的透明度,避免暗箱操作对群体士气的影响。行政治校理念由于降低了学术在大学管理中的地位,因此教师在无形中有一种被压抑的感觉。再加上学术与行政分离后,学校的权力偏离了学术运行的轨道。有学术威望之人得不到相应的尊重,教师的学术研究得不到相应的肯定与支持。长期下去就会蛀蚀学校的学术空气,教师群体的士气也会因此受到严重影响。在这种治校理念驱动下,当政者所做的决策,往往容易陷入现实主义与权威主义的误区,一切从维护其现实的利益出发,时刻注重学人眼里毫不值钱的,又处于对当政者怜悯的那种权威意识,以行政对抗学术。此时,群体的成员所付出的努力不是从集体的公众利益以及自身正当的合理利益出发,而是从明哲保身出发,出于对当政者的惧怕、利益妥协而表现出来一种外在的、一时性的积极状态。在他们的内心深处隐藏着对当政者的抱怨与集体命运的担忧。

四

学术治校的合理性主要来源于专业和学术能力,而不是来源于职务和组织。因此,它在性质上是一种完全不同于行政权力的“权力”。学术权力产生于“学术权利”及其

民主形式，它包括个人的学术权利和由享有学术权利的个人集合而成的组织；而行政权力则只能产生于制度和正式的组织。学术权力有时通过行政权力加以确认和形式化，但行政权力即使在被赋予管理学术事务的职能时，仍不具有学术权能。

承认并尊重学术权力，就是要在有关学术管理的制度设计中明确学术权力，给学术权力以应有的地位和权威，建立发挥其效能的制度保障机制，合理规范学术权力与行政权力各自发挥作用的领域和范围，使二者在学术管理活动中建立一种有机的分工、合作与制约关系。不承认“学术权力”的存在及其发挥作用的独特领域，势必导致把本应由学术权力发挥作用的领域让位于行政权力，使行政权力的作用陷入一种受到质疑和挑战的尴尬境地。因此，在学术管理活动中区分和界定学术权力与行政权力，建立起二者行使的规范秩序，才能使二者真正发挥符合自身权力性质的应用作用，也才能有真正符合权力行使要求的管理权威。

尊重不等于无限制，任何权力都需要制约。对学术权力同样如此。学术权力的合理性是以学术自由为标准 and 界限的。在大学里面，学术自由既表现为学者个体的权利，又表现为学者集体的权利。除了个人所享有的从事真理探究和发表研究成果的学术自由之外，大学的“自治”或“自主权”还意味着集体的学术自由。它实际上是学术研究与外部社会关系的一种反映。以学术权能为背景而区别于行政权力的学术评价，在其正当行使的范围内，亦可理解为一种学术自由权利。因此，它本质上不应是对学术自由的限制，而应仅仅是对学术自由能力及其水平的一种学术性的见解表达。否则，当其在学术管理活动中以一种权力形式作用于学术问题时，倘若超出其正当行使的要求和范围，亦会造成对他人学术自由的影响。特别是当其转化为行政权力而出现干预学术研究的情况时，这种权力或支配力量就会妨碍学术自由。学术权力作为一种存在于教育者和受教育者以及教育者之间的学术支配关系，在制度设计上，同样需要约束和规范，不仅要使其保持在合理行使的限度内，而且要使它沿着规范性和程序性的轨道运行，以避免学术权力行使过程中的绝对性、无序性和随意性。学术权力行使的过程，既是学术权力得到保障的过程，又是学术权力的行使受到制约的过程。

在大学的教学科研管理活动中，学术权力与行政权力交叉渗透，两者存在着既相互冲突又相互依靠的复杂关系。为确保学术作用的发挥，在大学管理与发展的过程中宜做好以下几点：

一是学校领导应该树立正确的学术治校理念。治校的理念是对大学进行管理的重要前提。一所大学办得好坏很大程度上取决于学校领导群体与管理群体树立治校理念的正确与否。如果领导群体树立了学术治校的正确理念，那么就会有效促进大学的发展。如果学校领导群体树立的是行政治校的理念，那么就不利于大学的发展。

二是在体系与制度的层面上确立学术的权威性。在管

理制度上不能搞大一统的行政划一的模式。应该明确二者之间的关系，把行政与学术区分开来。建立明晰的行之有效的学术运行机制，当行政与学术发生冲突时，行政应该服从于学术。为此要充分发挥大学中教授委员会、学术委员会、教学指导委员会、教代会的作用，在评聘的制度上要保证合理、公正、客观，体现以学术为主，学术第一性的原则。

三是在学术管理制度与行政人事制度上，要崇尚学术治校、学术权威，建立学者来去自由的流动机制。在我国大学管理与发展过程中，无论是学术管理制度，还是行政人事制度，都统得有些过死，对人才管理过严。从而容易助长领导人的行政权威，以行政压制人，以制度束缚人。学术制度与行政人事制度作用发挥不合理，容易窒息学术空气。同时也不利于实现平等竞争与提高领导人的行政业绩。人才的动力来源于两方面，一方面是要建立合理的人才流动机制，另一方面在合理的限度内要确保学术治校，崇尚学术权威。合理的人才流动机制，首先是指教师自主选择机制。学校要通过合理制度的建立确保教师有选择学校、选举领导的自由。学校与教师之间不应该是一种简单的命令服从关系，而应该形成一种有利于实现双方地位平等的选择关系。这样既有利于调动教师的积极性，又可避免学校领导以制度压服人的可能性。其次是指学校领导的保障机制。学校领导也应该享有选择教师的权力与自由。学校领导对不符合学校工作要求，不履行协议者，享有解聘教师的权力与自由。这样才能使双方的地位平等与自主选择得以真正的实现。学术治校是学术发展的生命力，没有自由为前提学术很难获得发展。

当今社会是知识经济社会。在知识经济社会中很重要的一点就是要突出知识在社会各个领域中的重要价值。这就对肩负着培养高级人才的高等院校——大学，提出了严峻的挑战。大学能否适应这一挑战，就是要看其在管理理念、制度层面、人才的动力机制上是否建立起学术的权威性，是否真正建立起学术治校的理念，是否真正崇尚学术治校的原则，真正发挥大学所具有的生产力的功效。因此，加强学术在大学管理中的地位与作用已经成了时代的要求。

[参考文献]

- [1] 睦依凡. 学术自由理念与大学校长治校[J]. 清华大学教育研究, 2001, (3).
- [2] 宋志国, 宋瑞敏. 略论高等教育的学术性及实现途径[J]. 理论月刊, 2001, (4).
- [3] 李诚钧. 论大学学术组织的创新[J]. 教育评论, 2003, (4).
- [4] 张斌贤, 李子江. 我国“学术自由”研究的回顾与展望[J]. 江苏高教, 2004, (1).
- [5] 别敦荣. 论高等学校管理的三原则[J]. 清华大学教育研究, 2001, (1).

(责任编辑：范玉芳)