

# 功能·领导力·角色定位： 现代大学与大学校长

□ 文 / 王瑶琪

**摘要：**在全面建设小康社会，实现“两个一百年”奋斗目标与中华民族伟大复兴中国梦的关键时期，讨论大学校长的领导力与角色定位，应从大学这一古老而常新的机构所承担的核心功能——知识传承、传播与创新出发。在面向以新一轮知识革命为根本动力的新科技产业革命进程中，中国的大学校长应坚定政治信仰，厚植家国情怀，用哲学观与历史观理性分析中国大学改革创新所面对的问题与挑战，用一流的教育理念与学术前瞻能力、广阔的国际视野与全球战略眼光、坚定的执行推进与综合协调能力、高尚的道德修养与人格魅力带领学校迈进“一流”，成为拥有政治智慧、理性判断、学术前瞻、管理才能、全球眼光与高尚情操的、懂政治的教育家。

**关键词：**现代大学功能；领导力；大学校长

纵观人类社会发展全部历史，大学在人类文明传承、传播与创新中发挥了重要的作用。当前，我国正处于全面建设小康社会，实现“两个一百年”奋斗目标与中华民族伟大复兴中国梦的决胜时期，创新驱动发展战略、高等教育强国战略、人力资源强国战略赋予高等教育更加重要的使命与责任；建设世界一流大学，办好人民满意的高等教育，对大学校长提出新的要求与新的挑战。习近平总书记多次强调“创新”对中国全面深化改革和发展的作用，指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是中华民族最深沉的民族禀赋。在激烈的国际竞争中，惟创新者进，惟创新者强，惟创新者胜”。<sup>[1]</sup>在这样的宏

观背景下，在实现高等教育治理体系与治理能力现代化，建设中国特色现代大学制度，完善党委领导下的校长负责制的制度前提下，大学校长应该具备什么样的领导力？应该如何准确定位自身角色？从而完成党和国家赋予校长们的历史使命和任务，是一个需要继续认真思考的时代命题。

## 知识传承、传播与创新是现代大学的核心功能

约翰·S. 布鲁贝克在《高等教育哲学》一书中阐明：“在较大规模的现代社会，无论该社会的政治、经济或宗教制度是什么类型，都需要建立一个机构来传递

高深知识，分析、批判现存的知识，并探索新的学问领域，大学正是这样的一个机构”。<sup>[2]</sup> 克拉克·科尔在其《大学的功用》一书中指出：“（大学）在维护、传播和研究永恒真理方面的作用，在探索新知识方面的能力，以及在服务于文明社会众多领域方面所作的贡献都是无与伦比的”。<sup>[3]</sup> 事实上，在任何时代，大学都是以知识为中心展开的，它的核心功能是进行知识的保存、整理和传播，并在这一过程中发展、创新知识。也正因为大学在知识传承、传播与创新中的重要作用，使其成为联结社会、政府、企业、学校的桥梁和纽带，<sup>[4]</sup> 决定了大学在人类社会发展与国家战略体系中的重要地位。

从不同的视角出发，学界对大学功能进行了诸多探讨。在国内高等教育界，一般认为作为高等教育机构的大学承担五项职能，即人才培养、科学研究、服务社会、文化传承与创新、国际交流与合作。当然，这五项基本功能在大学发展史上并不是同时具备的。以意大利博洛尼亚大学为起点的中世纪大学的主要任务是培养文、法、神、医等专门人才；始于19世纪洪堡时期的德国柏林大学改革是“教学与科研相统一”的里程碑；20世纪美国威斯康辛思想则彰显了大学的社会服务功能；21世纪，随着知识经济、信息经济、全球化、高等教育普及化、人工智能等新形势的出现，大学被定义了更多的功能，如文化传承、国际交流合作等。不难发现，无论大学的功能如何变化或者表述，其始终有一条主线，那就是知识的传承、传播与创新，当然在不同时期，主流的知识类型在不断变化。中世纪大学的诞生，使得大学成为传播高深知识的教育中心，不过那时独占鳌头的知识主要是人文知识。现代大学中的科学研究、社会服务体现的则是知识创新与应用，不过此时受重视的知识主要是自然科学知识。21世纪以来，人们开始思考多元知识的重要性，学科交融、知识交叉成为知识创新的重要来源。

总之，从人类文明与知识发展的视角来看，承担知识传承、传播与创新正是大学发挥其功用的根本所

在。因此，大学作为知识型社会组织，其本质是一个学术共同体，根基是学术，根本任务是立德树人，通过科学研究推动知识创新，进而推动人才培养创新，实现服务社会，促进国际交流合作。创造“中国特色、世界一流”的大学发展机制，必须确立科学研究支撑和引领这一现代大学的本质，以知识创新为根本动力，加强大学学术共同体建设，一致性地研究大学发展和改革。<sup>[5]</sup>

## 知识传承、传播与创新视域中的大学校长领导力

可以预见的是，面向以新一轮知识革命为根本动力的新科技产业革命，面向以知识爆炸与文明多样为特征的充满不确定性的全球多元冲突与多极碰撞，大学作为知识创新的发动机与人类精神文明家园的守护者，使命更加重大，功能更加多样。当然，面临的挑战也将更加严峻。大学组织所面临的新挑战，必然对大学校长的领导力提出新的考验与新的要求。

### 1. 具备坚定的政治信仰与深厚的家国情怀

习近平总书记多次指出，每个国家都是按照自己的政治要求来培养人的，世界一流大学都是在服务自己国家发展中成长起来的；中国有独特的历史、文化和国情，决定了中国必须走自己的高等教育发展道路，扎根中国大地办大学。确实，无论历史还是现在，大学的发展如果脱离了本国文化土壤，失去了国家政治的支持，那就相当于失去了动力之源，即使是继承了盎格鲁·撒克逊传统，以理性、自由为标榜的英美大学，同样在现代化进程中承担着重要的政治使命。这一点，约翰·S. 布鲁贝克在其著名的《高等教育哲学》一书中有清晰的分析：“大学确立它地位的途径有两种，即存在两种主要的高等教育哲学，一种哲学主要是以认识论为基础，另一种哲学则以政治论为基础。但自19世纪以来，国家与大学的关系越来越密切，政治论的高等教育哲学逐渐占据上风。因此，对高等教育在政治上的合法地位用不着大惊小怪，所有伟大的教育哲



学家都把教育作为政治的分支来看待，柏拉图、亚里士多德、杜威都是如此”。<sup>[6]</sup>现代社会国家与大学的关系，决定了大学组织在国家中具有举足轻重的政治地位，决定了大学组织必须担当起国家民族振兴与发展的重任，也决定了大学校长首先必须具备坚定的政治信仰与深厚的家国情怀。

新中国成立以来，无论在国家成立初期全面开展高等教育系统改造，还是在改革开放初期恢复高等教育体系；无论是在20世纪末期为适应深化市场经济体制改革开展高等教育体制改革，还是在面向新一轮科技产业革命深化高等教育内涵式发展的新时代，一大批政治信仰坚定、家国情怀深厚的大学校长们，心怀国家民族伟大复兴的政治使命，在中国高等教育取得举世瞩目辉煌成就的伟大进程中，发挥了重要作用。回顾历史，展望未来，中国大学校长必须继续以坚定的政治信仰为初心，以深厚的家国情怀为动力，坚持正确政治方向，提高政治站位，坚持教育为中国共产党治国理政服务、为巩固和发展中国特色社会主义制度服务、为改革开放和社会主义现代化建设服务、为人民服务，按照党委领导下的校长负责制，办好人民满意的大学。

## 2. 具备用哲学观和历史观理性分析问题的能力

习近平总书记在第二届“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式上的讲话中指出：“万物得其本者生，百事得其道者成”。如何认识事物发展的“本”，涉及到用哲学观来认识事物与分析问题；如何科学把握事物发展的“道”，涉及到用历史观来理性分析事物发展的基本规律。早在20世纪60年代，克拉克·科尔就用“巨型大学”来描述大学的多样性与复杂性。时至今日，新的科技产业革命、全球文化冲突、世界多极化发展、政府（市场、社会）等主体的多样需求，使大学组织处于更加复杂与不确定的发展环境中。在这样的“处境”之下，如何处理好大学与外部社会之间的关系、如何处理好现代大学历史与未来的关系、如何处理好大学组织“坚守”“适应”“引领”的关系，

都需要理性的回答。大学校长只有从哲学观的角度出发，科学认识大学之本、问题之本，才能在纷繁复杂的关系中，找准大学的位置与正确的办学方向；只有用历史观的视角分析，才能准确把握大学“变”与“不变”的规律，才能知道它从哪里来，并将到哪里去。

针对中国大学发展以及世界一流大学的建设目标，用哲学观来分析中国大学之“本”，必须清晰认识全球化与本土化的问题，厘清“中国特色”与“世界一流”的关系。这就要求我们在遵循所有大学之“本”的同时，科学认识中国大学之“本”；用历史观来分析中国大学发展，既要把握历史脉络中的大学发展规律，更要清醒地认识到中国大学在艰难历史中的辉煌成就。事实上，百年中国大学发展史，超过一半的时间是在战火纷飞、内忧外患中办大学，中国在一个和平和谐环境中全心全意、安心安静办大学的时间仅有半个多世纪。然而，也就是在这不长的时间里，中国大学就从世界高等教育的边缘走向中心，这一历史发展足以证明中国高等教育发展的能力，也足以使我们相信中国建设世界一流高等教育体系与世界一流大学的未来可期。

## 3. 具备一流的教育理念与学术前瞻能力

英国著名教育家阿什比指出：“大学的兴旺与否，取决于其内部由谁控制”。<sup>[7]</sup>一部世界一流大学发展史，同样也是一部一流教育理念发展史。一流教育理念的形或至少需要科学认识或处理以下几个问题：作为承担着人类文明传承、传播与创新的组织机构，大学在社会复杂系统中的角色“应然”与“实然”；多重功能交织下的大学核心使命与各功能之间的逻辑关系；大学组织内外多个主体或对象之间矛盾冲突是否具有可以协调的“共同点”；教育理念或理论与丰富实践或经验之间如何有机融合，亦或“仰望星空与脚踏实地”之间如何实现辩证统一。

大学是一个学术共同体，是学术人才汇集的场所，更是学术观点“齐放争鸣”的知识创新阵地。因此，只有具备了超前的眼光和卓越的学术见识，



校长才能赢得学界的尊重，才能成为大学这个学术共同体的领导人；同样，大学校长只有具备了对学术发展的前瞻力与预见力，才能保证大学这一知识传承与创新机构的正确发展方向。必须指出的是，这里所讲的大学校长的学术前瞻力，并非指某一学科而言，更非仅限大学校长个人的学科研究领域，而是超出个人学术领域，能够全面了解知识发展整体趋势，洞悉学术规律，具备对知识发展的整体预判。这就要求大学校长，能够与校内外各学科专家充分沟通，听取、吸收其观点意见，博采众长，整体把握，进而形成高屋建瓴的方向性预见，并转化成学校办学整体战略决策。

#### 4. 具有广阔的国际视野与全球战略眼光

哈佛大学著名女校长福斯特指出：“在全球化的时代中，越来越起主导作用的是知识、信息和观点。因此，大学的地位，在知识经济时代，就自然而然成为了全球体制中的首要动力”。<sup>[8]</sup>她同时强调：“在数字化时代，信念与抱负没有边界的限制。而新的知识经济的全球化特征，使得大学的未来发展也必须是全球化的”。确实，中国高等教育的发展离不开世界，世界高等教育的繁荣需要中国的参与和建设，这就要求中国大学校长应该具备广阔的国际视野与全球战略眼光，要全面了解世界高等教育发展趋势，要准确定位中国大学在世界大学体系中的角色与地位，要积极借鉴世界一流大学先进的发展经验，要以放眼世界、胸怀全球的魄力和责任担当，领导中国大学迈进世界高等教育中心，要以解决全球问题、培养国际化人才、服务全球发展为目标，建设一流大学。

#### 5. 具备坚定的执行推进与综合协调能力

克拉克·科尔在描述“巨型大学”校长面对的工作局面时，曾引用鲁道夫的一句话：“校长职位是充满危险的职位，他要对付那么多的模棱两可，遭遇那么多不同的事，要面对一种微妙的利益平衡，一种文质彬彬的拔河，一种对各项强调的混合”。<sup>[9]</sup>确实，如今的大学改革与发展，所面临的复杂程度，所需要调停

的利益主体，所受到的约束因素，所要面对的服务对象，非常之多。一方面，就需要大学校长拥有坚定的执行推进能力与毅力。对学校按照中国特色现代大学制度精神与程序做出的正确决策，校长们应该持之以恒地坚定执行推进，坚决避免在改革中一遇到困难就退缩或放弃。另一方面，校长应该具备顺利推进改革的综合协调能力，妥善协调校内外各种关系，团结学校领导干部与广大师生，善于沟通协商，善于合作共事，善于统筹资源。

#### 6. 拥有高尚的道德修养与人格魅力

在关于领导力的研究中，领导者的道德修养与人格魅力是非权力性影响力的最高境界，但同样也是最为持久、最具感召力、凝聚力的影响力。事实上，在现代大学发展史上，高尚的道德修养与人格魅力，是所有卓越大学校长们的共同品质。为什么大学校长更需要这一品质？根本原因还是因为大学承担着知识传承、传播与创新这一根本功能。更进一步讲，从组织机构的角度来看，是大学承担这一功能；而从本质来看，这一个功能的实际承担者是教师与学生，是最具学识、最具特质、最需尊重、最向往自由的一个群体。恰恰是大学组织内“活生生”的生命群体，决定了大学校长更需要高尚的道德品质与人格魅力。如果将教师比喻为园丁，那么大学校长就应该是“园丁的园丁”，是最不应该有“领导”样子的领导者。

### 现代大学校长的角色定位

关于大学校长的角色，国内外学界都有非常丰富的研究。克拉克·科尔认为大学校长应该有四种角色：一是作为调解人，他要解决各种矛盾和纠纷；二是作为发起人，他要推动学校的各项工作；三是作为斗士，他要为自由和质量战斗；四是作为形象的创造者，他要为大学创造一个良好的社会形象。<sup>[10]</sup>斯坦福大学荣誉校长卡斯珀尔把美国大学校长扮演的角色概括为九种：庞大机构的领导人、特殊的首席执行官、大学理事会成员、募捐人、教育家、学者、公众人物、社会

工作者、娱乐伙伴。<sup>[11]</sup>我国有学者认为大学校长应该扮演好四种基本角色：一是学术利益的代言人，二是国家教育政策的执行人，三是教师的楷模，四是社会利益的主动反映者。<sup>[12]</sup>纵观关于大学校长角色的研究，有一个引人注意的问题：一方面，研究都认为大学校长具有多重角色；另一方面，对大学校长多重角色的内涵与外延，甚至角色种类，并没有共识，每一个研究者的心中，都有不同的大学校长角色认知、角色定位或角色类型。

从表象或关系来看，大学校长确实是一个多重角色的复合体，这一“符号”代表了其工作的复杂性与责任承担的多样性。但是，大学校长的多重角色之间是否有逻辑关系；或者说，多重角色中，哪个角色才最应该是大学校长的角色定位呢？事实上，理性认识大学校长的角色，要从大学组织的功能出发，大学承担着什么样的核心功能，决定了大学校长应具备什么样的领导力，决定了大学校长应成为什么样的角色。

从知识传承、传播与创新这一核心功能出发，教育家的使命与理想正是实现知识传承、传播与创新。按照这一逻辑，大学校长的角色定位应该是教育家，至少说，其首要角色定位是教育家。而对于其他的角色，恰恰应该是一个教育家校长为了实现大学使命与功能，应该具备的多种能力或素质。为了充分发挥大学在国家兴盛、民族复兴、国家文明传承创新中的作用，大学校长应该具备坚定的政治信仰与深厚的家国情怀；为了能够科学认识大学的本质与办学规律，大学校长应该具备哲学观与历史观理性分析问题的能力；为了成就卓越大学、激发知识创新、培养卓越人才，大学校长应该具备一流的教育理念与学术前瞻能力；为了能够在全球范围内认识与理解大学，理顺全球化与本土化的关系，完成大学组织在全球人类命运共同体中的使命，大学校长应该具备国际视野与全球战略眼光；为了能够有效协调内外关系，坚定不移地推进理念与政策的执行，大学校长应该具备坚定的执行推进与综合协调能力，成为管理专家；为了充分尊重大学组织特性，特别是凝聚代

表着人类文明的教师与学生共同促进知识传承创新，大学校长必须拥有高尚的道德品质与人格魅力。总之，为了实现国家对大学的使命要求，成为真正懂政治的教育家，应是大学校长们的共同追求，也是大学校长的首要角色。<sup>[13]</sup>

#### 参考文献：

- [1] 习近平在欧美同学会成立100周年庆祝大会上的讲话 [EB/OL]. (2013-10-21) [2019-07-20]. <http://cpc.people.com.cn/n/2013/1022/c64094-23281641.html>.
- [2] (美) 约翰·S. 布鲁贝克. 高等教育哲学 [M]. 王承绪, 译. 杭州: 浙江教育出版社, 1987: 22.
- [3] (美) 克拉克·科尔. 大学的功用 [M]. 陈学飞, 等, 译. 南昌: 江西教育出版社, 1993: 29.
- [4] 马海泉, 樊秀娣. 知识创新能力: 大学的核心价值 [J]. 中国高校科技, 2019(5): 4-9.
- [5] 周湘林, 马海泉. 探索科教融合下的大学学术及学术共同体 [J]. 中国高校科技, 2017(10): 4-6.
- [6] (美) 约翰·S. 布鲁贝克. 高等教育哲学 [M]. 王承绪, 译. 杭州: 浙江教育出版社, 1987: 12.
- [7] (美) 伯顿·R. 克拉克. 高等教育系统——学术组织的跨国研究 [M]. 王承绪, 等, 译. 杭州: 杭州大学出版社, 1994: 121.
- [8] 郭英剑. 哈佛大学校长福斯特: 大学在变革的世界中的角色 [N]. 科学时报, 2011-01-04(B3).
- [9] (美) 克拉克·克尔. 大学之用 (第五版) [M]. 高钰, 等, 译. 北京: 北京大学出版社, 2008: 20.
- [10] (美) 克拉克·克尔. 大学之用 (第五版) [M]. 高钰, 等, 译. 北京: 北京大学出版社, 2008: 23-31.
- [11] 李延成. 美国大学校长的角色变迁 [J]. 中国高等教育, 2001(21): 57-58.
- [12] 王洪才. 大学校长: 使命·角色·选拔 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2009: 34-37.

(作者系中央财经大学党委副书记、校长)

[责任编辑: 于洋]