

高校改革的制约因素与路径选择*

王卓君 许庆豫

【摘要】 高校改革能否取得预期成效,受多种因素制约,包括高校内部成员面对改革过程的利益调整状态、能力状态、共识情形和理解改革目标的情形。这些因素构成了高校改革的推动者应当关注的高校内部成员的动机和能力及其组合的基本的情境并要求高校改革的推动者依据相关情境思考改革的途径。高等院校改革应注重形成共识,关注利益,重视能力,明确目标。

【关键词】 高校改革;利益调整;改革目标

【作者简介】 王卓君,苏州大学党委书记、教授、博士生导师;许庆豫,苏州大学教育学院院长、教授、博士生导师 (江苏苏州 215123)

高校改革能否取得预期成效,受到多种因素制约。其中,直接承担改革任务并且直接面对改革利益调整的高校内部成员是决定大学改革能否成功以及改革成效如何的最为重要的因素。美国著名教育政策学者弗兰西斯·C·福勒认为,如果希望成功地实施改革,那么就必须形成和维持参与者的志愿和能力。那些必须合作起来实施改革的个体,必须有理由如此去做。换言之,必须愿意去实施改革,人们可以运用多种方法动员学校的成员实施改革,形成学校成员的改革动机,但是,改革的推进者绝不能想当然地认为人们愿意去实施改革。此外,虽然好的改革需要人们的动机支撑,但仅仅有实施改革的动机并不足够。在这个世界上,所有动机都不能消解没有能力——或者说无能按照改革提出的要求去做——这一问题。^[1]福勒虽然只是说明了动机和能力在教育改革中的重要意

义,事实上,动机和能力以及两者之间的结合,连同在此基础上形成的多种情境,本质上要求高校改革的推动者全面综合地关注改革的参与者。具体说,这些因素包括高校内部成员面对改革过程的利益调整状态、能力状态、高校内部成员共识情形和理解改革目标的情形。这些因素实质上构成了高校改革的推动者应当关注的高校内部成员的动机和能力及其组合的基本的情境并要求高校改革的推动者依据相关情境思考改革的途径,关注学校改革多种路径的制约因素。

一、形成共识

学校改革需要形成参与者与相关人员的共识,这是改革取得预期效果的前提。其具体内容是指变革实施主体根据学校发展现状和面临的发展困境,引导高校的不同主体达

* 本文系江苏省教育科学“十二五”规划2012年度重点课题“高等学校综合改革有效推进机制研究”(课题批准号:Z/2012/08)的阶段性成果。本文通讯作者:许庆豫,qyxu@suda.edu.cn。

成对改革意义的一致认识。任何改革的推进必然是相关主体共同作用的结果,改革主体对改革的共识程度是形成改革动机、取得改革成效的关键因素。具体地说,改革实施主体的共识可以分为以下四种情境。^[2]其一,改革幅度大,相关主体共识程度高。这是最为理想的改革情境。在这种情境下,人们能够按照预定的改革方案实施改革。其二,改革幅度小,相关主体共识程度低。这种情境一般仅限于自然的、缓慢的和没有明显强制压力的渐进改革,改革的发起者因而应当慎重安排改革进程,推行渐进改革进程。其三,改革幅度大,相关主体共识程度低。这样的情境需要更多的宣传和耐心,惟有如此,改革过程和效果才会理想。其四,改革幅度小,相关主体共识程度高。在这种情形之下,人们能够按照预定的方案实施改革。

当代社会中,高等教育机构具有多重价值,承担多重职能,存在多重主体。根据罗索夫斯基提出的“大学拥有者”观点,大致可以把大学组织的全部主体分为以下四类。^[3]其一,核心主体,主要指高校内部成员,包括教师、行政人员和学生,他们掌握着高校的教学与研究的最重要使命。其二,重要主体,包括董事、校友和捐赠者等。这类主体对高校的关注范围体现在教学质量、学校体育运动竞赛、学生和教师的观念与表现、招生政策等方面。其三,边缘主体,包括科研经费的提供者、学校规章制度的调节者、许多学术活动的评审委员会。例如,当政府提供经费资助并制定规章制度和评审学术活动时,就产生了与高校之间的利害关系,因而成为高校的主体。其四,普通民众尤其是新闻界,他们通过对新的科学发现的报道,对课程设置的辩论,对高校的民意调查等影响着大学。

罗索夫斯基的观点不一定完全符合我国高校实际,但其强调了大学具有多重主体的事实,对人们设计和推进高校的改革具有重要启发意义。现实中,由于高校主体的多样

性,很难确保多重主体同步同时理解学校发展所面临的困境和需要解决的问题,客观上会呈现相关主体在改革必要性的共识上存在偏差,或者说很难形成高校改革相对统一的共识。需要关注的是,高校改革最为基本的起点是,高校核心主体形成改革的共识,只有如此,高校的改革才能成功。哈佛大学管理学院教授约翰·科特曾经就改革失败的原因进行过研究,在他看来,从狭隘的私利出发、不明了改革的意义、对变革后果的预估偏差等因素是导致改革失败的主要原因。^[4]上述原因突出了改革的共识的重要性,如何通过对当下问题或困境的分析,使相关主体认识到大学发展进程中改革的意义,产生改革共鸣与紧迫感,是形成改革动力和取得预期成效的关键。

二、关注利益

共识是形成主体的改革行动的条件,或者说是主体的改革行动的动机表现和内容。与共识相关并构成改革行动的动机的另一要素是利益,甚至可以说,利益是形成共识的重要条件之一并与共识共同构成改革的动机要素。如果人们以为只要具备共识,大学的改革就必然会顺利推进,而忽略大学改革主体的利益,则会掉入不切实际的浪漫主义陷阱。在本质上,利益因素是高校改革面临的具体和重要的影响因素,不仅构成改革的动力,而且是改革追求的目标,与改革是否会成功有着更为直接的关联。追求利益是人们一切活动的基本动因。^[5]美国学者博依德把学校变革形成的种种弊端归结为缺乏利益的驱动,这些弊端之所以形成,是因为学校的改革行为往往与学校组织成员的利益没有直接的关联。^[6]因此,高校改革要形成动力,还需要高度关注相关成员的利益——增利高校相关主体。

第一,分析改革受益主体的具体情形。

改革的受益主体分为组织整体与组织内部成员个人,在此基础上存在四种具体的利益情形。^[7]其一,改革同时增加高校整体利益和高校内部成员个人利益。在这种情形下,改革的设计者应该科学规划改革方案并实际地和富有效率地推动改革。其二,改革没有增加高校整体利益和高校内部成员个人利益。这种情形要求改革的设计者重新思考改革的目标和过程,否则,将劳民伤财并且直接导致其后的改革遭遇怀疑、抗拒或者公然反对。其三,改革增加了高校整体利益,没有增加高校内部成员个人利益。这样的情形要求改革的设计者平衡高校的组织利益和具体的个人利益,减少改革的阻力,增加改革的推力。其四,改革没有增加高校整体利益,增加了高校内部成员个人的利益。实践中,这样的改革确实存在。更为难以接受的是,改革只是增加了高校内部少数个人的利益或部分人员的利益。历史表明,这样的改革是倒退的和折腾的。因此,高校改革的设计者应当避免和杜绝这样的改革。

毫无疑问,人们有理由拒绝既没有增加高校整体利益又没有增加高校内部成员个人利益的改革,而理想的改革应该同时增加高校的整体利益和高校内部成员的个人利益。倘若改革无法同时增加整体高校利益和高校内部成员个人利益,那么,至少应当增加高校整体利益或者高校内部绝大多数成员个人利益,或者至少确保改革不会减少高校的整体利益和高校内部大多数成员个人的利益。事实上,成功的高校改革都是不同程度增加相关主体利益的前提下推行并取得成效的。

第二,把握改革的相关利益主体理解自身利益的程度。沿着这一思路可以发现,高校改革的成效与相关主体的受益及其理解水平高度相关。这种关系分为四种类型。^[8]其一,改革与主体利益相关程度高,相关主体理解改革意义的水平高。这种情形是指改革能够极大地促进相关主体的利益,同时,相关主

体高度理解改革的意义。这是最为理想的改革环境,这样的情形能够使高校改革的推动者顺利推进改革。其二,改革与相关主体利益相关程度低,相关主体没有理解改革的意义。这样的改革实际上非常难以展开,一个主要原因是,改革的实施者根本不知道为什么进行改革,因而采取回避、冷漠、旁观和拒绝的态度。高校改革的推动者应当避免这种改革。其三,改革与相关主体利益相关程度高,相关主体没有理解改革的意义。实施这样的改革,客观上需要引导相关主体全面准确地理解改革的意义及其利益相关,惟有如此,才能保证改革各项工作的顺利展开。其四,改革与相关主体的利益相关程度低,相关主体却赋予改革高度的价值或意义。这一情形与第一种情形本质上相近,是理想的改革和改革环境。但是,人们需要看到其间的重大差别。第一种改革情形能够面向相关主体提供实际的改革利益,第四种情形却无法面向相关主体提供实际的改革利益。因而,第四种改革实际上只能在相对短的时间内展开。更为主要的是,这一改革情形最有可能导致改革过程流于形式,并且影响后继改革方案的推进。避免这种情形的路径是及时赋予改革具体的内容和可观测的利益增加。

需要强调的是,高校改革客观上无法增进所有成员的利益。相反,部分成员的利益还可能会受损。改革在本质上就是要通过资源的优化配置,提高组织运行效率。基于此,利益因素制约下的高校改革应该遵循的思路是:在公平的基础上,尽可能地扩大高校整体和高校内部成员个人利益。^[9]现实中,由于高等学校本身具有高度复杂的功能和多重意义,高校改革不可能完全吻合上述单一情形,而会表现出两种甚至更多的情形。因而,改革的推进者应该全面考虑多重情境,顾及相关主体的利益。遵循这样的思路,改革才会具有持久的动力,其过程才会顺利、效果也会理想。

三、重视能力

改革起始阶段和改革过程都需要高度重视相关主体的能力。在这里,能力是指主体参与改革和推进改革的能力,以及大学教师作为组织成员之间的人际关系能力。当今大学的任何组织改革都是协同性的和全局性的。高校的改革要求高校的相关主体面对改革时,不仅具有参与和推进改革的能力,而且具有协同地参与和推进改革的能力,并且同时具有良好的组织归属感或者良好的对组织的忠诚与承诺水平。^[10]

应对改革所带来的挑战的能力和完成改革任务的能力,是高校改革的推动者无法忽略的情境。大学面临的一种改革情境是,多方主体达成了改革的基本共识,改革存在基本的利益基础,具备了基本的动力,需要完成的任务是,如何根据特定改革思想或理想,实际地完成改革方案。^[11]正因为如此,改革的设计者应该重视改革参考者的能力。

高校是传授和创造高深学问和专门知识的组织,其中作为核心主体的教师的工作过程和工作特点是专门性、自主性、不确定性、永无止境和竞争性。^[12]专门性是高校教师高度关注自己的专门领域,不同领域的教师之间很少接触和交流。自主性是指高校教师都是自己的领域的专家,依赖自己的判断和理解工作,独立选择、独立承担和独立享受自己的工作过程和工作结果。不确定性是指高校教师在传授和创造高深知识的过程中,无法沿着确定的程序和目标展开自己的工作,尤其是创造知识的过程,充满了未知的环节和结果,需要不断探索和思考。永无止境是指高校教师传授和创造高深学问与专门知识的过程是一种没有终点的过程,所有教师的工作都是追求真理的一个环节和一个位点。高校教师工作过程中的竞争性是指同专业教师之间和不同专业教师之间,基于地位、资源和

机会的竞争,这种竞争几乎伴随高校教师的全部工作过程。高校教师的工作特点决定了高校改革的设计者和推动者需要充分关注大学主体之间协调、配合、参与和推进改革的能力,以及高校主体尤其是高校教师的能力及其对大学的忠诚、承诺和归属之间的关系。之所以需要这样的关注,显而易见的原因是,即使高校主体尤其是高校教师有着优秀的能力,倘若其间缺少协作、合作和团结,那么,高校的改革仍然缺少理想的主体基础;即使高校主体尤其是高校教师有着优秀的能力,倘若其对高校组织没有基本的忠诚、承诺和归属,那么同样难以拥有理想的改革基础。

高校的主体面对大学改革呈现四种能力情形。其一,主体能力强,主体之间人际关系好。这是最为理想的主体能力状态。改革的设计者和发起者能够直接制定改革计划,按照计划实施改革,因而其改革路径可以概括为“计划性改革”。其二,主体能力强,但主体之间人际关系差。面临这样的情境,改革的设计者和发起者应当提倡、鼓励和引导大学内部主体之间加强合作,形成一定的凝聚氛围,实施合作性改革,达到改革的预期目的。因此,这一改革路径是“合作性改革”。其三,主体能力弱,主体之间人际关系好。在这种情境下进行改革,发起者应当加强改革指导,包括改革目标的宣传、改革过程中所需要的具体工作程序、工作方法甚至工具运用的指导,帮助主体理解改革过程的各个具体环节,明确自己的职责。正因为如此,这种改革的路径通常被称为“指导性改革”。其四,主体能力弱,主体之间人际关系差。这样的状态要求改革是渐进式的和自然的,使高校内部主体没有明显的压力与恐惧心态。否则,改革难以展开,倘若勉强展开,过程将会异常曲折,其效果将会非常低劣。如果加以描述,这一改革路径可以概括为“自然性改革”。教育管理学家们提出,当今社会难以接受如此缓慢和自然的高校改革,因为这种性质的改革

成本极其昂贵,时间极其漫长,效率极其低下,结果难以预料。^[13]一种解决问题的途径是实施“职能拓展”。所谓“职能拓展”,是指改变组织相关主体和内部人员的组成,增加新的成员;组织相关主体和组织内部主体的培训;变换大学组织关键岗位人员;重新分配组织权力资源;调整组织内部资源分布。^[14]“职能拓展”路径本质上是主体重新组合过程和主体能力提高的过程。这样的过程在一定程度实际上是“积极的自然性改革。”^[15]

高校主体的能力关系中,还包含了高校主体的忠诚程度。高校的改革要求关注高校主体的“忠诚”或对自身所属高校的承诺,这一要素同样需要高校改革的设计者和发起者高度关注。在这里,“忠诚”实际上是指组织内部成员在组织中的责任感、归属感、义务感和奉献精神。基于主体能力与“忠诚”关系的改革思路,人们在推行高校改革时,应当同时高度重视高校系统或高校内部主体的能力及其对高校系统或高校的忠诚程度。因为高校内部主体的忠诚程度和能力及其关系,直接影响改革实施的具体过程和路径选择。

高校组织或系统内部主体对组织的忠诚程度及其能力分为四种组合情境。其一,高校组织内部主体能力高,对大学的忠诚程度高。这种情形下的改革实施能够依据计划展开,无需高昂的成本。其二,高校组织内部成员能力低,对大学的忠诚程度低。在“双低”情境下,高校的任何组织改革都应当谨慎、缓慢和自然。在此情境之下,高校内部成员承受压力的心态和能力相当低下,改革实践的最大困难和挑战是高校内部主体的显性抵制或隐性抵制、直接对抗或间接对抗、漠不关心或自暴自弃。因此,缓慢和自然地进行改革成为主要选择,或者运用前述的“职能拓展”路径实施改革。其三,高校内部主体能力高,但对组织的忠诚程度低。这种情境要求改革的设计者和发起者引导成员理解高校或高校组织的价值,形成一定的忠诚氛围。尤其需

要重视的是帮助成员形成归属感、责任感和义务感。形成忠诚的基本条件是改革的设计者和推动者关心高校内部主体,公平地对待高校的多种主体,面向主体提供发展机会和发展希望。只有形成系统内部成员一定的忠诚,才能相对顺利地进行改革。否则,主体离散、消极抵抗甚至公开对立的现象都会出现。其四,高校组织内部成员能力低,但对组织的忠诚程度高。相比之下,这同样是一种相对理想的改革情境。在这种情境之下进行改革,最为重要的任务就是加强对高校内部成员的指导,包括帮助大学内部成员和相关人员了解改革的途径、程序、意义,以及改革后的任务、职责和完成任务的方法。实际上,关注能力的原则,给予人们的启发是充分依托高校内部主体的能力、氛围和忠诚,并在此基础上开展改革实践。

高等学校有着各自不同的办学历史,在长期的发展过程中形成了诸多特色和优势,也必然存在一些短处与不足。这些优势与不足共同构成高校改革的能力基础。无论精彩与优势抑或不足与缺憾,都是大学能力的体现,必然在一定程度上决定着高等学校未来的成长方向。在改革方案的设计中应该做到绽放精彩和优势,弥补不足和缺憾。因此,全面分析学校主体的能力及其关系,客观分析基础与优势,辩证看待不足与缺陷,才能使改革方案的设计和实施扬长避短。

四、明确目标

改革在本质上是革除不适应高校发展和时代要求的内部要素,增补新的内容,向更好的方向前进。向什么方向发展,自然成了改革方案设计中首先要考虑的问题。因而,明确改革的目标,成为改革过程中需要预先谋划和恪守的必然要求,即目标明确原则。有了明确的目标,才能统一思想,凝聚力量,确定改革方案中的具体程序、步骤与手段。

实践中,明确改革目标具有多种重要意义,可以多方面推动改革进程,保证改革的成效。其一,明确目标是评价改革成效的需要。改革是否成功,是否达到了最终的或阶段性的成效,需要评价标准,一个最有说服力的根据就是判断改革的目标是否达到,如果实现了预期的目标,可以说改革成功了;如若没有,则表明改革不甚理想。改革的目标的重大意义由此可见。其二,明确的目标是对改革过程进行调节、矫正与修补的前提。高校改革是一项复杂的系统性工作,充满了诸多不可测因素,客观上很难保证改革所有要素都处于掌控之中。而一旦改革进程出现偏差,就要根据目标适时调整与矫正。其三,明确的改革目标是高校改革的组成内涵。改革本身就蕴藏着调动相关主体的主动性、创造性的含义,任何改革都是相关主体主动追求的结果,如果没有明确的目标,改革主体则会失去前进的方向。这显然违背改革的本质。正是因为改革目标具有十分重要的意义,人们需要对改革的目标本身进行充分思考和评估。如果改革目标本身存在偏差,改革的成效与意义就会受到质疑。理想的高校改革始终希望能够解决高校处于其中的发展问题,使高校朝着美好的方向迈进。但无论是在理论上抑或是在现实中,改革常常出现目标本身的合法性或合理性缺失的现象。诸多成效缺欠的高校改革实践,在本质上是由于改革目标本身模糊不清或设计不良造成的。

高校改革需要明确改革目标,实际上需要关注改革目标及其相关主体对目标的意义或价值的理解程度并且联结改革目标与相关主体的理解水平这两种因素,判明四种情境。其一,改革目标明确具体,相关主体理解改革目标准确。这种情形是最为理想的改革情境,改革的设计者和推动者能够直接推进改革。其二,改革目标抽象模糊,相关主体理解改革目标笼统空洞。这是效果并不理想的改革情境。事实上,这种情境并不适合进行

有效的高校改革,尤其是难以围绕抽象模糊的目标推行具体的操作性的改革。其三,改革目标明确具体,相关主体理解改革目标的程度低。在这样的情境下进行改革,需要引导主体理解改革的目标,自觉地参与改革方案的讨论和思考,取得这样的效果,需要改革的设计者和推动者重视改革参与者的利益和共识。其四,改革目标抽象模糊,相关主体循着自己的理解思路,赋予改革丰富的意义和价值。通常,一些高校确立新的办学宗旨、新的发展目标和新的办学方向时,这样的情形易于出现。大学办学宗旨和发展方向恢宏高远,寓意深刻丰富,易于激发相关主体的共鸣和向往,却很难判定其实现程度,甚至没有与相关主体发生相应的直接的具体的利益联系,这样的简单共鸣很难持久地支撑相关主体关注改革过程。因此,面临这样的情境,改革的推动者和设计者需要进一步具体化和操作化改革目标,否则,依托抽象模糊的目标进行改革将会遭遇重重困难,受到多种指责,并难以取得理想的效果。

五、结语

高校的改革不是空中楼阁,不是浪漫的美景,而应该建立在大学现实的基础之上。上述多种改革的制约因素和情境没有包括学校现有的各类办学硬件,包括教育设施、办学经费等,而是更为重要的师资队伍和其他相关主体的现实状态,这些要素直接制约着高校改革方案的制定与改革的推进。厘清学校内部要素的特征,是形成科学改革方案的基础。美国管理学专家彼得斯总结了影响组织变革的“7S”框架,包括结构(Structure)、体系(System)、管理风格(Style)、人员(Staff)、技能(Skills)、共享的价值观(Shared Values)以及战略(Strategy)。^[16]基于高校的组织特性,结构指高校的内部机构设置,涉及职能和权力的分配;体系指高校程序化的工作形式;管理

风格指高校领导者或其他主要部门负责人的行为方式;人员指高校内部成员的组成情况;技能指主要成员和高校组织整体所表现出来的特殊才干和能力;共享的价值观指高校藉以凝聚和团结全体师生员工的指导思想或价值目标,是高校内部成员接受的观念和信仰;战略指高校资源的分配和获取资源的计划与相应的行动。在这个框架中,全部要素都涉及、涵盖和包容了高校改革的基础,以及建筑在这种基础之上的改革原则。这在一般的组织改革的基本原理上说明了高校改革应当关注的主要制约因素和可供选择的路径。

需要强调的是,上述因素和路径划分是相对的,在实践中是相互渗透和相互作用的。本文对高校改革制约因素和路径的叙述,是一种学理概括和现实体验。我们期望通过对高校改革因素和路径的探讨和归纳,能够促使人们更多地关注高校改革的基本规律,从而使高校改革能够取得更为优秀的成效与多方面价值。实践中高校改革面临的情境内涵极为丰富,不确定因素极为复杂,而人们面对特定的改革时,无法全面把握高校改革的全部要素。这种无限与有限的距离,决定人们应当创造性地理解改革过程中的制约因素和路径,而不应把一些基本归纳和梳理

当作改革实践的全部要求。

参考文献:

- [1][10] 弗兰西斯·C·福勒.教育政策学导论[M].南京:江苏教育出版社,2006.334、320—325.
- [2] 袁振国.教育政策学[M].南京:江苏教育出版社,1996.185.
- [3] 亨利·罗索夫斯基.美国校园文化——学生·教授·管理[M].济南:山东人民出版社,1996.5—7.
- [4] 李春玲.理想的现实建构:政府主导型学校变革研究[M].杭州:浙江大学出版社,2007.36.
- [5] 马克思恩格斯全集(第一卷)[M].北京:人民出版社,1956.82.
- [6] 冯大鸣.沟通与分享:中西教育管理领学者世纪汇谈[M].上海:上海教育出版社,2002.283.
- [7] 许庆豫.高等教育制度创新:美国的案例分析[J].高等教育研究,2009,(12).
- [8] 诺思豪斯.领导理论:理论与实践[M].南京:江苏教育出版社,2002.49—51.
- [9] 袁振国.教育改革论[M].南京:江苏教育出版社,1992.110.
- [11] 黄志成,程晋宽.现代教育管理理论[M].上海:上海教育出版社,1999.188.
- [12] 伯顿·克拉克.高等教育系统[M].杭州:杭州大学出版社,1994.13—15.
- [13][14] 吴志宏.教育行政学[M].北京:人民教育出版社,2000.169.
- [15] 吴康宁.教育社会学[M].北京:人民教育出版社,2004.157.
- [16] 托马斯·彼得斯,罗伯特·沃特曼.追求卓越[M].北京:中央编译出版社,2001.206.

The Principles of University Reform: Restraining Factors and Path Choice

Wang Zhuojun & Xu Qingyu

Abstract: Whether the reform of university could achieve the planned performance or not is restricted by various factors including the situations of the benefit-adjusting, ability, consensus, and understanding of the goal of the internal members of university in the process of reform. All of these factors have constituted the basic situations of the motivations and abilities and their combinations for the promoters of university reform to care about, which have required the promoters of university reform to think about the reform paths according to the relative situations. The reform of university should abide by the principles of consensus, benefit, ability and clear objective.

Key words: university reform, benefit adjustment, reform goal

Authors: Wang Zhuojun, Secretary of Party Committee, professor and doctoral supervisor of Suzhou University; Xu Qingyu, Director, professor and doctoral supervisor of School of Education, Suzhou University (Suzhou 215123)

[责任编辑:金东贤]