

高等教育管理与质量评价研究

GAODENG JIAOYU GUANLI YU ZHILIANG PINGJIA YANJIU

梁迎春 赵爱杰 著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

高等教育管理与质量评价研究

GAODENG JIAOYU GUANLI YU ZHILIANG PINGJIA YANJIU

梁迎春 赵爱杰 著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

高等教育管理与质量评价研究 / 梁迎春, 赵爱杰著
— 西安 : 西安交通大学出版社, 2017. 5 (2017.9重印)
ISBN 978-7-5605-9703-4

I. ①高… II. ①梁… ②赵… III. ①高等教育—教育
管理—研究—中国②高等教育—教育质量—研究—中国
IV. ①G649.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第115262号

书 名 高等教育管理与质量评价研究
著 者 梁迎春 赵爱杰
责任编辑 侯君英 王慧宁

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路10号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029) 82668357 82667874 (发行中心)
(029) 82668315 (总编办)
传 真 (029) 82668280
印 刷 虎彩印艺股份有限公司

开 本 700mm×1000mm 1/16 印张 10 字数 220千字
版次印次 2017年6月第1版 2017年9月第2次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-9703-4
定 价 49.00元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029) 82668851 (029) 82668852

投稿热线:(029) 82665370

读者信箱:qsfs2010@sina.com

版权所有 侵权必究

前 言

当今世界已经进入了全球化深入发展的时代。高等教育也正以前所未有的深度和广度融入全球化的浪潮中。全球化正对高等教育管理的方方面面产生着深刻的影响。全球化背景既给中国高等教育管理发展带来了机遇与挑战，也为中国高等教育质量提升带来了新的契机。构建具有中国特色的高等教育质量评价体系，有利于提高高等教育质量，推动高等教育发展。

本书在概述高等教育管理和高等教育质量的基础上，分析了当前高等教育管理与质量评价的现状，提出了促进我国高等教育管理改革发展的建议，构建高等教育质量评价体系和高等教育质量保障体系的方法。

本书共 7 章，约 22 万字，第三、四、五、七章共 11 万字，由江苏大学京江学院梁迎春撰写，第一、二、六章共 11 万字，由江苏大学京江学院赵爱杰撰写。在撰写的过程中，吸收了部分专家、学者的一些研究成果和著述内容，在此表示衷心的感谢。由于笔者水平有限，难免会有缺点和错误，恳请广大读者批评指正！

目 录

第一章 高等教育管理概述	1
第一节 高等教育管理的基本概念	1
第二节 高等教育管理的特点	6
第三节 高等教育管理的本质属性	9
第二章 当前我国高等教育管理中存在的问题与原因	23
第一节 当前我国高等教育管理的现状与存在的问题	23
第二节 当前我国高等教育管理出现问题的原因	28
第三章 国外高等教育管理分析	31
第一节 英国高等教育管理分析	31
第二节 美国高等教育管理分析	42
第三节 新加坡高等教育管理分析	48
第四节 国外高等教育管理启示	49
第四章 我国高等教育管理的改革发展	52
第一节 我国高等教育管理改革的理论创新	52
第二节 我国高等教育管理改革的观念创新	58
第三节 我国高等教育管理改革发展	64
第五章 高等教育质量与高等教育质量评价概述	76
第一节 高等教育质量	76

第二节	高等教育质量评价概述	84
第三节	国内外高等教育质量评价理论的研究与特点	89
第六章	高等教育的质量评价体系构建	101
第一节	高等教育质量评价体系的理论提升	101
第二节	高等教育质量评价体系的哲学探究	105
第三节	高等教育质量评价体系的实践要素	115
第四节	高等教育质量评价体系构建的对策思考	121
第七章	高等教育的质量保障体系	134
第一节	高等教育质量保障概念	134
第二节	高等教育质量保障体系发展方向	139
第三节	高等教育的质量保障体系构建	144
参考文献		152

第一章 高等教育管理概述

第一节 高等教育管理的基本概念

一、管理的一般概念

管理一般是指在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便完成既定的组织目标的过程。学科体系的理论研究中提到过，管理是人们依据社会发展的客观规律和在特定历史条件下对各种规律的表现方式进行有意识地调节社会系统内外的各种关系和资源，以便达到既定的系统目标的过程。很显然，这两个方面的表述并不矛盾，只是表述的方式稍有差别而已。前面的表述直接一些，比较简练直观，后面的表述比较宏观一些，从社会系统的角度和方法进行表述。

管理的含义包括以下三个方面的内容：

第一，管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识的、有目的的活动过程。管理是任何组织不可或缺的，但绝不是孤立存在的。只要有组织及其活动，就存在管理问题。就管理本身而言，管理不具有自己的目标，不存在为管理而管理，没有活动也就不存在管理问题，管理是依附于活动而存在的，组织活动的目标就是管理的目标，而管理是服务于组织目标的。

第二，管理活动是通过一系列相互关联的资源要素所进行的，管理工作就是要综合运用组织中的各种资源要素，通过计划、组织、控制等来实现组织目标，达到活动的目的效果，这就成为管理的基本职能。

第三，从管理本身来讲，管理活动应该按照自己的规律进行，但是，现实

管理活动中的资源并不是孤立存在的，管理工作是在一定环境条件下进行的，管理是一种社会活动，有效的管理必须充分考虑组织的特定环境。

“一般管理理论”最早诞生在法国。当泰勒及其追随者正在美国研究和倡导生产作业现场的科学管理原理和方法的时候，大西洋彼岸的法国诞生了组织管理的理论，被后人称之为“一般管理理论”或者“组织管理理论”。与泰勒主要研究基层作业的管理理论不同的是，“一般管理理论”是站在高层管理者的角度研究组织管理问题，在此基础上，现代管理理论的研究发展很快，形成了许多管理的经典理论和理论体系。根据研究管理的对象不同，可分为广义的管理和狭义的管理。广义的管理可以是指对大自然中的万事万物的管理，狭义的管理只是针对某项具体活动，以及这些活动中的资源所进行的计划、组织、领导、控制，一般我们研究的管理是指狭义的管理，是指组织管理、行为管理、活动的管理。活动的结果，实际上是人的能动性的结果，管理的实质是人，是管理者与被管理者之间发生的矛盾的解决。既然如此，那么，管理就是管理者、被管理者、事项三方形成的特定的活动。

对于管理的分类，现代管理一般可以从多个方面来进行划分。一是从活动的规模与大小可以分为宏观管理和微观管理，二是从具体的活动的内容可以分为综合管理和专项管理。另外，从管理的形式上，又可以分为紧密管理和松散管理。当然，这些区分也只是相对的。

二、管理的基本理论

管理的基本理论是很多的，特别是随着现代社会的发展，人们的认识水平的不断提高，社会活动的不断丰富，社会财富与利益驱动机制更加强烈，新的管理理论在创新，在发展。而系统管理理论、人本管理理论、目标管理理论、标准化管理理论、组织管理理论、模糊管理理论、混合管理理论等只是众多管理理论中的一部分，他们既是管理的理论，也是管理的思想和方法。

（一）系统管理理论。系统管理理论指出，管理的任务就是协调系统中的各个子系统以及系统要素，以保持系统的动态平衡，取得系统最佳运行效果。这种管理理论及其方法的核心是把管理作为一个整体的系统，系统就要有系统要素，系统要素就是人、物、活动及其项目。这种管理理论和方法一般应用在大的军事战略、建设工程、大型活动（内容复杂、组织规模大、投入量大、长时间与长周期）较为合适，当然，这些也只是相对的，因为大和小本身就是相对的。

（二）人本管理理论。人本管理理论和方法是以人为中心的管理，实际上，这种管理理论与方法是最难以做好的，如果把握不好，甚至有时候还会

出现偏颇。有效的人本管理实质是人的权力的利用和利益的分配,在这种过程中,既要尊重人,又要让人的潜能充分发挥,是一对很特殊的矛盾,往往有时候存在一个两难的矛盾。以人为本的管理目的就是发掘人的最大潜能,这种潜能并不完全是指被管理者的,同时也包括管理者,管理者的潜能是工作的积极性和表现出来的工作效益,被管理者的潜能是管理者的思想和艺术施加结果的体现,二者的结合才能达到管理的最大效果。人本管理理论虽然是一个相对比较早的管理理论,但是在实践中成熟应用的并不是很多很好。究其原因,传统的、单纯的人本管理理论十分强调管理的“人”这个素质,可以说,低素质的人是绝对运用不好人本管理理论的,一个管不好自己的人同样地也是管理不好别人的,更不用说有效地运用好人本管理理论。不过,现代的人本管理理论加入了一些新的元素,在人本管理中加入制度管理,人本管理加制度,形成一种新的意义上的人本管理理论,可以说是现代的人本管理理论的发展。

(三) 目标管理理论。目标管理理论和方法是一种与利益相关联的刚性管理模式。这种管理理论和方法实际上是与价值理论密切相关的,甚至可以说是以价值理论为基础的。要有一个预先设置的价值目标,然后以这种价值目标的实现为核心而展开的管理活动。价值目标的认同是关键,是目标管理的前提。价值目标的确立也是十分重要的,价值目标必须通过全体成员认同。目标管理理论强调组织目标的制定要得到所有组织成员的认同,没有认同感的组织目标是不切实际的目标,是难以达到组织目标的。有人说目标管理只是注重结果,这是十分错误的,最新的目标管理理论不仅仅是注重管理活动的一头一尾,除了最先确定价值目标、最终对完成价值目标的检验结果外,还对过程实施严格监督,让目标按既定的方向完成,不要等到问题成了堆,最后成为一个很糟糕的结果,既成事实不是目标管理的目的,要让管理者与被管理者通过共同的努力,一步一步向既定目标靠近。实现以价值目标为中心而组织的目标管理活动,是一种刚性的量化管理,因此执行也是刚性的。目标管理理论除了注重价值目标外,具体的应用还有一个公平理论问题,这是由目标管理理论的刚性所决定的。

(四) 标准化管理理论。这种管理理论和方法是在专业化管理的基础上,由管理者组织专家制定管理的标准,要通过一定的法律法规程序予以确定。这种管理的思想十分明确,最朴素的道理就是“没有规矩不能成方圆”。标准化管理虽然是组织和专家行为,但标准并不是武断和空穴来风,既要有权权威性,又要有社会基础和群众基础,通过科学的过程来制定。在这一过程中有两个十分重要的环节,一个是标准的制定,另一方面是标准的执行。第二个方面是标

化管理的要害,有时候可能还是成败的关键,在管理活动中,有了标准不好好地执行,或者执行起来走样,必将导致标准化管理的全面失败。当然,这不是标准化本身的问题,是实施标准化管理的实践问题。

(五) 组织管理理论。组织管理理论和方法的实质是最高决策层通过设置管理的各级组织,规定各级组织的职能,通过领导核心、组织授权、组织实施等进行的管理。组织管理的重点是组织结构的设计,关键是组织职能的授权。同时,也有人把它归结到组织的层级管理理论、组织的能级管理理论、组织的行为管理理论。组织管理理论要有严密的组织结构,要有明确的组织目标和组织功能,同时,要有一套有效的组织运作机制,否则,再好的科学组织,再完善的组织功能,没有好的运作机制它不可能活起来,甚至导致组织管理活动不可能有效地展开。

(六) 模糊管理理论。这是一种现代的管理思想和方法,特别是在软管理方面,运用模糊数学的管理思想与技术进行管理。这是一种在高层次的人群中实施的行为管理,是一种软性管理。简单管理没有必要运用模糊管理,一般是在复杂的、庞大的、中长周期的、高智商的管理活动中实施。

实际上,我们通常的组织活动中,特别是比较大的组织系统中,运用的比较多的是混合管理模式。混合管理是多种管理思想和方法的组合,在规模比较大的大型组织中,管理的内容又比较复査,头绪又很多,多种活动项目的性质差距较大,运用某一种方式来进行全盘的统领往往是不可能的,这就需要运用混合管理的理论和方法来完成。

三、高等教育管理概念

根据高等教育的目的和发展规律,调配高等教育资源,调节高等教育系统内外的各种关系,进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的高等教育系统目标的过程。这是通常给出的高等教育管理的定义。

从教育管理的层面上讲,高等教育是中等教育基础之上的教育,因此,它是指高等教育这一特殊的专业层面上的管理。

从管理的分类上讲,也可以分为宏观高等教育管理和微观高等教育管理。

从管理的内容上讲,可以分为宏观高等教育管理中的战略规划管理、宏观调控管理,微观高等教育管理中的教育组织内部的具体的教育管理活动。

从定义分析,高等教育管理具有三层含义:

第一,高等教育管理的依据。高等教育管理的概念首先指明了高等教育管理活动的依据是高等教育的目的和发展规律。高等教育的目的为社会提供各级各类高级专门人才,各级各类高级专门人才的教育是指:在类别上为普通高

等教育，成人高等教育；在性质上分为公办高等教育，民办高等教育；在层次上为专科教育，本科教育，研究生教育。这些教育的目的和目标是管理的根本依据。高等教育受到学生身心发展的影响，通过德育、智育、体育、美育等过程，培养全面发展的人，只有把人作为社会关系的总和来看待，才能对人的发展有全面的理解。因此，各级各类教育过程都有其自身的客观内在规律，只有正确认识它们的客观规律，才能实施科学的管理。高等教育必须受到一定社会的经济、政治、文化所制约，并为一定的经济、政治、文化发展服务。因此，生产力和科学技术的发展水平，社会的制度、文化传统都对高等教育活动产生制约；无论是国家宏观的高等教育发展政策的制定，还是高等学校培养人的过程，都必须遵循高等教育的目的和高等教育发展的客观规律。这也是高等教育管理的出发点。

第二，高等教育管理的任务。高等教育管理的概念指出了高等教育管理的任务，这就是有意识地调节高等教育系统内外各种关系和高等教育资源，以适应高等教育系统发展的客观规律。从一个国家或者地区来讲，高等教育系统是国家或者地区社会系统中的一个子系统，从高等教育组织系统来讲，高等学校也是一个社会子系统。由于系统中存在着多种矛盾，因此，高等教育管理的任务就是协调并最终解决系统中存在的矛盾。在高等教育管理中，要用系统论的眼光来设计高等教育的整体和各部分之间、要素与要素之间、学校系统与外部环境之间、学校系统内部的子系统之间的相互关系，树立整体的观念，并通过有效的管理实现系统要素间的整体优化。

第三，高等教育管理的目的。高等教育管理的概念还指明了高等教育管理的结果是不断促成高等教育系统目标的实现。高等教育管理的目的最终也只是高等教育目的的一种辅助性（工具性）目的。在高等教育系统中，培养人的目的是高等教育的根本目的，高等教育系统的一切工作（包括管理工作）都必须围绕这一目的展开，对高等教育系统中各种关系和资源的协调构成了高等教育管理的目的，它的目的是通过有效的管理，确保高等教育实质性目的的实现。因此，高等教育管理最终也只能是手段。当然由于高等教育管理有其自身的需要，其自身也有目的，如效率就是管理的目的之一，但它是通过有效的管理来保证高等教育目的有效实现的。

综上所述，不论是宏观的高等教育管理还是微观的高等教育管理，所依据的是国家的教育方针，组织的发展目标，活动的制度规则，高等教育的基本规律，社会政治、经济、文化的发展背景与环境，通过立法的、行政的、经济的、市场的等手段进行协调和控制，保证高等教育人才培养质量、推动科学文化知识创新、促进社会进步等目标的实现，最终实现高等教育的可持续发展。

第二节 高等教育管理的特点

事物之间的区别在于它具有一定的特点，有其特殊性。了解了高等教育管理的特点，我们就能遵循它的本质规律，有针对性地协调管理活动中的各种矛盾，清醒地驾驭各种管理活动。

一、高等教育管理目标的特殊性

高等教育系统目标的特殊性决定了高等教育管理目标的特殊性。高等教育系统的主要目标是根据高等教育的功能来确定的，因此，对管理的功能与目标相应地提出了它的特定要求。高等教育管理的功能就是要通过计划、组织、协调、控制等使高等教育更加符合社会发展的要求，符合社会生产力的要求，这种要求表现在教育的层次、结构、规模、质量等方面的目标。另外，在微观方面，高等教育管理要使组织中的每个成员按高等教育规律办事，更好地完成既定的目标。高等教育系统的目标是根据高等教育规律和社会发展对高等教育的需求来制定的，所以，高等教育系统的协调活动也应该以高等教育的规律为指导，而不能简单地、照抄企业管理中的某些方式方法。从这个意义上说，高等教育的微观管理是以更好地培养人才并且着眼于提高人才的质量为根本目标的管理活动，它不能、也无法以只追求经济效益（更不能以追求利润为目的）为目标。在市场经济体制下，高等教育要不要考虑经济效益的问题，一直以来都是政府行政管理部门和管理工作者闭口不谈的问题，好像一谈经济效益就乱，就偏离教育方向，而不谈经济效益就“死”，因为，在市场经济体制下没有不讲经济效益的组织，没有不讲经济效益的管理活动。与行政管理、企业管理等其他管理所不同的是，如何将社会效益和经济效益有机地结合，纳入到高等教育管理的目标中，正确地处理好社会效益与经济效益的关系，这就是高等教育管理工作者值得研究的，这也正反映了高等教育管理目标的特殊性。

高等教育管理具有两个最基本的目标功能：一是尽其所能地将系统内的各种关系和资源凝聚起来，形成一个整体，这也就是管理的“维系”功能；二是最大限度地围绕系统的整体目标，发挥要素的主动性、积极性，更好地实现高等教育系统的整体目标，这也就是管理的“结合”功能或“放大”功能。高等教育系统是由有关教育行政机关和各级各类高等学校所组成的系统，它的结构与功能与其他社会系统有所不同。高等教育在同其他社会系统进行物质、能量和信息交换的过程中，在为社会提供的精神产品的同时，也提供物资产品，这

种物资产品表现在劳动力方面、科学技术成果方面、现代文明与文化产品方面，也可能形成工业产品。高等教育系统是最具创造力的社会系统，通过各成员、各要素主观能动性的发挥，可以最大限度地实现“系统大于部分功能之和的效果”。但反过来，如果教育者及教育资源中的人的主观能动性发挥不好，这比其他任何社会系统都更有可能制约生产力的发展。所以，高等教育管理者要充分认识到这两大功能的特殊性，并注意将此二者有机地结合起来，用凝聚力推进整体的结合力，用系统的发展加强整体的凝聚力。

二、高等教育管理资源的特殊性

不论是宏观高等教育管理还是微观高等教育管理，高等教育管理资源要素的特殊性具体表现在三个方面。第一，这是由一群高级知识分子组成的特殊的群体，组织及其成员的特殊性就构成了要素的特殊性。从高等学校管理的主体和客体来看，即管理者和管理对象两个方面看，组成高等教育系统的主体要素之一是教师，是创造和掌握专门知识的群体。因此，对他们的管理要符合这一群体的心理活动和以个人脑力劳动为主的集体性活动的特征。另外一个高等教育系统的主体性成员之一是学生，是一群18岁以上、受过完全中等教育的青年，对他们的管理和协调方式要符合他们身心发展阶段的特殊性。正是由于高等教育系统组成人员的特殊性，管理中存在着一种特殊的管理现象，这种现象强调和要求自我管理。应该说，自我管理是任何管理中都存在的一种现象，但是，在高等教育管理中，自我管理尤为重要，他是一种身心和智力发展的自我管理，他们需要学到或养成具有自我管理、自我组织、自我发展的能力。他们的心理特征也表明，在教育过程中，完全有必要让其发挥自己的自我组织管理的能力，才能更好地促进发展。所以，管理对象是高等教育管理要素最重要的特点。第二，教育投资与经费的管理是一项复杂的工作，因为它的用途是复杂的，有时候还不能用绝对的量化管理来处理，有时候投入产出还不能短期内就见到成效，经济回报率可能很低。这就是高等教育的经费管理有别于企业管理、行政管理、经济管理等的特殊性。第三，教学与科研的物资设备的管理特殊性，表现在这类资源不完全是生产性资源，这些物资设备是建立在教学科研功能上的，是为了完成教育教学实验实习、科学研究开发等，它不仅仅是一套设备，可能是一个一个教学实验和科学研究的基本平台。

高等教育资源的特殊性构成了高等教育管理的特殊性。高等教育资源是指整个社会用于教育领域中的人力、物力和财力以及知识产品、文化产品等的总和，有效的、可利用资源是指高等教育的主办者对高等教育的投入所形成的资源，主要表现在经费投资方面。社会用于教育资源的来源又与社会中的区域发

展相关联,与政府对教育的投资相关联,教育是一种事业投资,但是它又不仅仅是纯粹的事业投资,因为他的投资对象决定了不可能完全是事业投资,事业的投资的对象主要是对针对公共事业,公共事业是针对大众的,基本上所有的民众都可以享受到。而高等教育的对象群体不是单纯的享受公共事业的群体,毕竟当高等教育还没有达到普及化的时候,高等教育就不可能是一种完全的事业行为,虽然,高等教育的结果是回报了社会,但是,受教育者只是整个社会群体中的一部分。那么,为什么不能普及高等教育,这是由高等教育的资源的有限性决定的,这些资源又受到整个社会政治经济的发展所制约。所以,从一个方面讲,高等教育的投入来自政府、学生家长、学校自身和社会的多方融资构成了投资的特殊性,这就决定了高等教育资源的特殊性。马克思指出:“要改变一般的人的本性,使他获得一定劳动部门的技能和技巧,成为发达的和专门的劳动力,就要有一定的教育或训练,而这就得花费或多或少的商品等价物。”要进行教育活动,首先需要从社会的总劳动力中抽出一部分劳动力,这就是从事教育的劳动者和进入劳动年龄的受教育者,他们要消耗一定的学习资源、生活资源,还必须有一定的物质技术条件,如校舍、图书、仪器设备等。由于高等教育财力资源不是自然资源,也不是通过生产方式就可以生产制造出来的,而是要通过长时间打造和培育出来的,随着社会的发展与需求逐步形成的。资源的有限性,在满足了人的再生产以及所需要的物质再生产以后,社会所能用于教育的资源就很有有限了,难于满足社会和个人对教育的需求,这也是教育管理中的一对特殊矛盾。因此,如何去获得更多的教育资源,如何有效地使用稀少的教育资源,就成为社会领域和教育领域共同关心的问题。高等教育资源投资的特殊性构成高等教育管理资源的特殊性。

三、高等教育管理活动的特殊性

从宏观高等教育管理来看,高等教育事业具有很强的战略性、前瞻性。高等教育的管理活动整体的发展规划关乎长远的社会民生问题,需要许多专家系统来完成,活动的内容涉及民族文化、区域经济、人口发展、科学技术水平、社会环境等。从微观高等教育管理来看,高等教育管理活动的特殊性体现在高等教育组织管理的活动中,最主要的表现特点之一就是要协调学术目标与其他目标之间的矛盾。学术目标是一种高智力投入和高智力劳动的追求,除了个体的高智力劳动外,同时还要强调高智力劳动的结合、高智力劳动者的团结协作。高等教育系统的主导性活动是传授知识、创造知识,高等教育所培养的各类专门人才和高等学校所提供的各种科技成果主要是通过学术水平和应用价值的高低来衡量的,管理活动的学术性十分强,而这种学术性不可以用一般行政

性的方法进行管理。因此,学术目标的组织、协调、实现等是高等教育管理活动中特殊矛盾,这就要求高等教育管理活动一定要重视学术这一特殊目标,使这一特殊的管理目标与学术目标相符合。高等教育组织中的教学活动是教与学的双边关系,高校师生是一个特殊的群体,在完成教学目标和管理目标的过程中,师生参与到具体的教学管理活动,达到双边认知认同,教学民主就显得更加重要。大学教职工是高等教育系统中能动的力量,是实现高等教育管理目标的智慧源泉,要发挥他们的智慧和力量,学术自由是高等教育管理必须考虑的问题。高等教育系统中实行学术民主将激发师生员工极大的能动作用,使大家从信任中受到鼓舞,在学术自由这个平台上施展自己的才华,在学校的管理活动中真正成为中坚力量。

第三节 高等教育管理的本质属性

一、高等教育管理的行为

(一) 管理行为

管理活动中的行为具有其特殊的表现形式,它是管理过程和效果的具体体现过程和效果反映了管理活动的基本特征,那么,要认识管理的这些过程及效果,必须首先分析管理行为,以及这些行为与效果有什么关系。

管理方格理论是由罗伯特和穆登提出来的。基于人们对主管人员的一种要求,即不仅要关心生产而且要关心人的重要意义,他们巧妙地设计了一个方格图以醒目地表示这种“关心”。

他把这种方格图作为训练主管人员和明确各种领导方式之间不同组合的手段。这种方格有两个维度,横向维度是“对生产的关心”,纵向维度是“对人的关心”。

“对生产的关心”一般认为是对工作所持的态度,诸如政策决定的质量、程序与过程、研究的创造性、职能人员的服务质量、工作效率以及产品质量等。

“对人的关心”也包括许多因素,诸如个人对实现目标所承担的责任、保持下属的自尊、建立在信任而非顺从基础上的职责、保持良好的工作环境以及具有满意的人际关系等。

曾有人列出了以下几种类型的领导方式:

第一种,贫乏的管理。为完成工作和保持组织士气所需要的最低限度的努力。这种主管对职工、对生产关心很不够,他只以最少的努力去完成应做的工

作。这种管理是很少见的。

第二种，权威与服从管理。以几乎不考虑人的因素影响的方式安排工作，获取效率。领导只关心生产，他试图把人的因素降低到最低程度，以达到完成生产任务、提高效率的目的。

第三种，乡村俱乐部管理。周到地注意人们的需要而导致友善和舒畅的组织气氛与工作进度。领导者非常注重职工的需要，注意建立良好的人际关系。这种领导认为，只要职工心情舒畅，生产就能搞好，由此，他试图通过创造良好的工作环境，良好的人际关系来提高工作效率。

第四种，协作管理。一种松散的管理模式，是以一种协作者的心态，工作由所委任的人完成，他们因在组织目标上有共同利害关系而互相依赖，互相信任和尊重，并且相互协作。

根据管理方格的概念，领导者可以对自己的行为做出评价。但是它并不告诉我们，为什么一名主管人员会处于方格图中的此处或彼处。需要指出的是，“最好的”方式也只是从理论上说的，要领导者都成为理论上的那样的人也是困难的，每个领导者都应根据不同的环境和因素，选择不同的管理方式和管理行为。

（二）行为类型

在教育行政管理中。哈尔平等人总结出的管理的内容大致有两类：一类是创建组织机构的行为（为了实现组织的目标），二是体贴关心下属的行为。哈尔平的分类体系在西方教育行政管理中是很著名的。创建组织机构的行为是指领导者在描述自己与集体成员之间的关系时，致力于建立被充分限定的组织的类型、建立信息交流渠道以及具体实施过程中的所作所为。这主要包括领导者为实现组织目标而与下属的各种相互作用，让下属了解自己的意图和态度；与下属一起实验或实施自己的新想法和新计划；指定下属去完成某些特定的任务；对工作进行检查和评价；制定推行某些标准、制度和规范；促进下属之间的相互合作等。体贴关心下属的行为是指领导者在与下属的相互关系中表示友谊、相互信任和尊重、温暖、支持、帮助以及合作的行为。对下属表示理解与支持；愿意倾听下属的意见；关心下属的个人利益；尽量与下属讨论商量问题，让他们参与组织计划；平等公正地对待下属；乐意进行改革；及时将下属的建议付诸实施等。

（三）高等教育管理中的领导行为

高等教育管理中的领导行为是一种主要的管理行为。这种管理行为同样地可以分为两类，创建组织机构的行为和体贴关心下属的行为。高等教育的领

导行为所针对的组织系统、组织目标、组织成员、人际关系等都有自己的特殊性，与其他许多社会系统的情况有所不同。比如，高等学校这一层次的管理中，领导者要全力完成的是教学与科研任务，两者又以人才的培养为核心。但是要搞好教学与科研工作，领导者还必须抓好有关的后勤配套工作，需要从各方面关心支持第一线的教学、科研人员。这就是上面所讲的两类领导行为。从理论上讲，领导者可以调整自己的行为，以适应某一特定的环境和任务。在实践中，领导者不能、也不应该只关注某一类行为，而应当根据具体情况决定采取什么样的领导行为。当然，在这种时候，领导艺术是帮助领导者取得成功的必备之物。在宏观高等教育管理中，国家和地方政府对高等教育组织，即高等学校的管理，其中之一就是规范高等教育组织中领导的办学行为，既要按照国家的政策规范办学，又要办出各自学校的特色，这既是矛盾的，又是统一的，最终的目标是一致的。具体地讲，在完成高等教育目标的过程中，各级领导者为实现目标而履行领导的职责时，其关注的行为领域主要有以下几种：

1. 行政领导者的行为。它主要包括各级领导者或管理者作为负责人行使领导职责时的行为。领导者的职责就是对目标的实现或目标的改变所需的集体活动进行激励、协调与指导。如果不能做到这一点，那就是对领导责任的放弃。对高等教育系统来说，系统的目标是非常明确的，国家教育部对国务院负责，各省市教育行政主管部门的行政首长对省市党委和首长负责。一般来讲，到了高等教育组织这一层面，组织领导者的行为要对高等教育主管部门负责。各高等教育组织的领导，对围绕着高等教育系统目标进行的活动，在形式和内容上各有特色，即使是同一专业、同一课程的教学活动，在各校之间也是不完全一样的，更由于各校的教师、学生在知识水平、能力结构、兴趣爱好、心理需要以及性格特征、校园文化等方面存在着明显的差异，各高校的领导者为完成组织目标而行使领导职责时，所面临的环境条件就各不相同，所采取的领导行为当然也是不相同的。

2. 组织集体中的领导行为。这是指高等教育系统中的各级领导者，要为组织目标的顺利实现创造各种各样的条件，对于组织目标的顺利实现而言，领导者的行为所具有的作用分为直接作用和间接作用两个方面。直接作用包括：创建某些专门的组织机构和程序，指定专门的人选去负责完成某项或某方面的工作，对下属的工作进行检查与督促，聘请某一方面的专家能人等。间接作用包括：不直接参与各类具体的计划，但对计划的制定以及实施过程施加各种形式的影响。比如，提倡某种领导风格、实施某种奖惩措施、颁布某类晋升标准等做法都会对各项具体工作的开展产生重大影响，虽然领导者尤其是高层领导者没有直接插手具体工作，换句话说，领导者的行为也许可能不会对某些特定的