

銀髮族校長們-美國各大學面臨的迫切的繼任規劃問題

駐波士頓臺北經濟文化辦事處文化組

這幾天慷慨的退休金酬勞會送至許多美國大學校長手裡。

目前美國大學領導者的平均年齡是六十歲，所以並不令人意外這是一股高等教育的退休潮，一股顯著的國家菁英研究機構的人員替換。

盧斯 西門斯公布她會在明年卸下布朗大學的校長職務，這個公布預告著，其他七所屬於美國大學協會頂尖大學的校長職務正在尋求中或是計畫徵求中。

這股新人的加入是否會重新塑造國家研究工作景象是一個爭議，但是這樣的轉變指出了大部分學校對校長過渡期的準備工作明顯的不足。這也帶出了赤裸裸的事實，那就是高等教育現在就像是給那些少數脫穎而出的候選人的殘酷市場。

美國教育委員會的主席茉莉 伯德指出在 2007 年大學校長的平均年齡為六十歲，二十年內這個平均年齡增加了八歲。她說道：我們認為那些老去的校長們無可避免的意味著即將會新成功者與新校長產生。“我真的覺得這是一個美國教育重要的議題，因為這也意味著重要的轉捩點在發生中。”

對於一些高等教育的觀察者而言，校長職位為一直以來大多都是白種男人，大學校長替換的期待意味著一個擁抱多元化時代來臨。西門斯女士是第一位長春藤盟校的黑人校長，也是伯朗大學第一位女性校長，她說她很樂見退休潮會帶來更多機會。從某種程度上說，西蒙斯女士預見的多元化已在進行之中。她舉出，例如，女校長的人數不斷增加，而 2009 年任用金辰勇，第一個在常春藤聯盟的亞裔美國人校長僱用。“看到這發生在達特茅斯是對我而言是意義非凡的，”她說。

正當領導者地位的轉變在主要的研究單位發生中，也有一群校長在這個職位有一段很長的時間，有六十一位美國大學協會的成員擔任校長職務超過八年，而其中有七位校長歲數超過 64 歲。沒有可靠的數據顯示大學校長任期的平均值，但是八至十年是普遍的數字。在 2007 年美國教育委員會的問卷中，大學校長應答者回答的平均任期為八年半。有 2148 個包含新任與待了一段時間的問卷參與者在此次問卷調查中，此問卷也被認為是合理的評量方式。

六十五歲的史考特 科文在杜蘭大學擔任校長職務十三年，他說：你必須視這些工作為長期工作，大概會花上十年。當你達到十年的門檻，你需要好好想一想你是否還是可以為學校帶來價值。在 2005 年卡翠娜颶風重創後重建杜蘭大學讓科文先生待在這個職位超過了十年，他說他沒有任何想法他何時會卸下職位。馬克 瑞德擔任聖路易斯華盛頓大學校長 16 年，他說到，他任期讓他可以參與許多主要的計畫，特別是國際學程的擴大。他的任期是非常卓越

的，七個學院的院長因他願意改變，瑞德先生也一直有一個得力的左右手，愛德華 梅西亞，現在的教務長，從瑞德先生擔任校長就是主要的學術單位人員。62 歲的瑞德先生表示：「如果我發生什麼事的話，我想他可以勝任這個工作。」

在瑞德先生離開麻省理工學院的教務長工作後有許多改變發生，就算是在 MIT，電子郵件在 1990 年代中期仍然扮演不及“真正郵件”的角色，當他成為華盛頓的校長，他安裝了汽車電話，價格約為 3000 美元。“有許多事情現在是非常不一樣的，現在我想當我到一間旅館，我會想那裡是否有足夠的插頭給我的設備使用，我以前從未想過這些”，他說道。而他所說的那些設備不外乎就是筆記型電腦，Ipad, 電子書和手機。

計畫？什麼計畫？

為了傳統與文化，繼任規劃一直是高等教育的詛咒。雖然史蒂夫喬布斯在上個月宣布在卸下蘋果公司職務，明顯的繼承人選可能成為的股東小小的安慰來源。大多數在等待新校長來到並習慣選擇他們新領導者的大學學生與職員懷疑甚至對立。

你覺得下一任會是誰？除了委員會投票之外沒有人知道。

而不止學生和職員逃避討論這些，連校長們也是一樣。

約翰 凱斯汀三世在維吉尼亞大學三十年，在美國大學協會中也以軍人的身分露臉，然而他非常少聽見他的同事為退休一事嘆息，除非這個決策已經決定。採取任何方法可能會引起恐慌。“這個文化就是人們不提何時他們要離開，因為離開會是校園的重要事件，也估計需要一些時間才可以知道這是好的或是壞的事件，”在 2010 年，六十六歲時退休的凱斯汀先生提到。

羅林斯學院榮譽校長，也是慈善事業領導的教授麗塔伯斯汀提到：所以常見的校長離開情節就是無預警的一個事件。少有大學在校長離開崗位後馬上有草案。六十四歲並曾擔任十四年校長的伯斯汀女士這樣說道：每個機構都應該要有“計畫”，所以他們不會被計畫擊敗。

“為高等教育校長任期做好準備”一書的作者，伯斯汀女士指出：委員會應該要鼓勵校長們為他們的校園選出下任成功的候選人，而不是害怕缺乏學術的指導。沒有成功的計畫，大學要重新搜尋新的校長在哪。拒絕雇用內部的候選人一次又一次的被透露，這個訊息被美國大學協會（AAU）的成員們講出來。她說，AAU 不願意下海去找尋有聲望的校長們。

如果有一堆有聲望大學的校長職缺在一瞬間釋出，必定會有很多院長跳過擔任教務長的職務直奔這些職缺。雖然有很多院長有效率的這樣直奔校長職位，但是伯斯汀女士警告這樣的學習曲線是非常陡直的。

Greenwood/Asher & Associates Inc 的主席兼執行研究諮詢師，珍 古寧

伍德說道，數據建議菁英研究機構的董事會重新校正他們對理想校長的期待，因為你也許不會同時擁有十二個人認為「這是合格的」。夢想的候選人們中通常都包含了從具有聲望機構的教務長或是擁有「企業」記錄的現任校長。「你會有供應與需求的議題出現在你眼前，你要處理這些現實市場的問題。」

候選人名單可能會變小，因為教務長本來認為這是他們理想工作的下一步，但後來卻已經對這個工作沒有任何興趣了。獨立學院委員會在 2008 年的問卷指出有三分之一的學術領導者不想要成為校長。原因是他們缺乏對於大學校長職位的熱情。

漢特羅琳斯三世，AAU 的主席表示，也有許多具有資格的學者表示他們從未想過要進入行政工作的領域，因為那並不是他們所想要的。「你在這些職員的眼中失去了誠意，你在他們眼中變得腐敗，他們開始認為你和別人不一樣，」前任康乃爾大學校長羅琳斯先生提到。

西門斯女士表示：也許很困難，但總會有人願意交易。她將會在今年底回到伯朗大學職位，擔任文學與非洲研究的教授。她形容自己在這個校長候選人的池子裡是一個極度保密的人。但是她相信以美國大學重要社會角色的信念最終贏得了。她還說「追蹤校園報的資訊一點都不有趣，看見別人在網誌寫到你也不有趣。但是我們做這個工作不能沒有這些東西，我們必須忍耐。」

參考資料:2011 年 9 月 25 日高教論壇報

譯稿人:吳蓓苒