

大學校長責任的轉變

大學校長越來越需要平衡各種利益的關係 這種作法並不如想像中的容易

駐加拿大代表處文化組提供

身為一個大學校長，得確是一個艱難的責任。近年來更加複雜。

在 2006 年底近尾聲的 4 個星期中，有 3 所加拿大的大學校長掛冠離去。卡爾頓大學（Carleton U）的大衛阿京森（David Atkinson）與雷加那大學（U of Regina）的羅伯賀肯（Robert Hawkins）分別於任內未滿 16 個月內離職；魁北克大學蒙特婁分校（Université du Québec à Montréal）的洛克丹尼斯（Roch Denis）則於任內的第 2 學期中離職。

在美國，去年有超過 12 位以上的校長突然離職，其中包括在哈佛備受矚目及常惹爭議的勞倫斯薩默斯（Lawrence Summers）。雖然情況有別，一些觀察家表示，近來突然迸發的一陣離職風波，是今日身為校長所面臨的挑戰與壓力增加的一個訊號。

任職於曼尼托巴大學（U of Manitoba）高等教育及發展中心主任的大衛柯比（David Kirby）說：「就個人而言，校長這個高位是我連碰也不想碰的職務，現今校長的工作所要面臨的挑戰是相當巨大的。」

他說：「校長，首先必需是一個好的經理人，而不是學術成就有多大，面對逐增的一系列複雜的問題時，有能力變通及回答各類問題。同時，學校還得面對學生、家長及政府的大規模監督並要負起責任。」

曾經擔任過卡爾頓、紐布朗士域（New Brunswick）及滑鐵盧（Waterloo）等大學的校長詹姆士道尼（James Downey）補充說：「大學董事會，亦要求校長要負更多的責任，以更嚴格的方式來衡量表現，有時候還會引發與校長的衝突。」

道尼博士於加拿大大學暨學院協會（The Association of Universities and Colleges of Canada）為新校長所舉辦的一場研討會中說：「再者，當大學經過了一段擴張的時期後，也會造成混亂。」道尼博士最近被任命為安大略省高等教育品質委員會（The Higher Education Quality Council of Canada）主席。他說：「90 年代預算被大幅刪減，情況困難，但是校長

們把大學聯合起來對抗預算短缺問題，那是種可察覺的共同外來威脅，但現在的敵人則是為了分享那些新資源而引發的內部競爭。」他補充說：「去年哈佛罷黜薩默斯博士，可能也產生了連鎖反應，影響了其它大學的學術觀，並使得教職員及董事會更勇於批判校長。」

道尼博士認為現所面臨挑戰的情況不亞於過去。他說：「以前的大學曾經渡過了一段動盪的時期，包括 60 年代學生的示威活動以及 70 年代教職員的工會風潮。」

西安大略大學(U of Western Ontario)校長保羅戴文波特(Paul Davenport)同意這個說法。目前處於第 3 任任期的他說：「我桌子上的公事總是堆得滿滿的，但我面臨的問題有了改變。」今日的大學為了學生、師資及研究經費競爭的更加激烈，也越來越依賴募款。當他們增加對外來經費的依賴時，要求負的責任也變大。

其它的領導人也同意外來的問題近年來已成了眼前的中心問題。紐布朗士域校長約翰麥克勞林(John McLaughlin)表示在剛上任的前幾年與政府官員、服務組織及企業團體開會耗盡了心力。大約在同一時間，大學校方發起了擴大宣傳及資金投資的活動。回想起來，我覺得在內部學術上的要求，外界的期望嚴重的失去了平衡。

以麥克勞林博士看來，大學正處於過渡時期，設法回應壓力，承擔更大的責任，同時維護學術的治理模式和傳統。他說：「生活在兩個世界很費勁。」

溫尼伯大學(U of Winnipeg)校長樂德阿克斯沃西(Lloyd Axworthy)說：「我認為必須有一個更明顯的大學型式，向公眾交代，否則大學將冒著失去其獨立性的危險。」

阿克斯沃西博士曾經擔任若干重要的聯邦內閣職位。他發現在大學做決策甚至比政府還要慢磨多磨。受聯邦官僚機構廣泛接受的標準管理作法，如雇員及計畫評估，難以在大學內執行，因被視為會抵觸同儕系統。

最近由魁北克管理公立暨私立機構組成的研究小組將測試許多這類同樣的問題。該機構是由康科迪亞(Concordia)大學的約翰摩爾森(John

Molson) 商學院與蒙特婁高等商業學院 (HEC Montréal) 共同提議。研究小組由讓馬利圖盧茲 (Jean-Marie Toulouse) 教授暨前任蒙特婁高等商業學院主任領導，受託來評估目前在魁北克的大學相關的管理作法及有疑點之處，並就此提出如何改善的建議。

圖盧茲博士表示，在小組有時間思考這個問題前評論大學校長將面臨的挑戰未免言之過早。魁北克大多數的法語系大學的校長是經由選舉產生而不是內定出來的。研究報告將於 6 月底出爐。

同時，在美國華盛頓的高等教育記事報的記者保羅范 (Paul Fain) 說：「去年對於大學校長而言可說是處於動盪的一年。」儘管很難做出明顯的結論，范先生說許多的爭論涉及財政困難。教職員不滿系裡預算被刪減及薪資被凍結，與校長爭吵誰較有利，在一些案例中戲劇性地發生。校長的工作已經變得更加困難與政治化。他們必須有魅力、有幹勁以及在做棘手的決策時不會越俎代庖。在一些方面來說，這份工作變得比較像是總經理。事實上，在美國有逐漸增多的大學校長選自於商界。曼尼托巴大學高等教育及發展中心的柯比博士預期這個趨勢將溢入加拿大。

柯比博士說：「我認為大學正在轉變，變得比較接近公司的模式且加入更多該為大眾擔當的責任。」他預料大學將增加對校長除學術表現外的注意，具備好的管理及溝通技巧可為大學扮演好的對外公關，像某人可以握手週旋、親吻嬰孩...為學校募款等等。

這種發展並非受到每個人的歡迎。紐布朗士域的麥克勞林博士辯稱：「我不贊同一位商業的首腦來治理一所大學會比較有效率的這種想法。你也許能改善盈虧，但你會摧毀大學的靈魂。」

資料來源：

University Affairs March 2007

www.universityaffairs.ca