

大學校長的警鐘

哈佛大學校長魯丁斯坦無限期離休突顯了該職位工作壓力之巨大

The terrible toll on college presidents - Rudenstine's indefinite leave from Harvard highlights the crushing demands of the job

一、去年春天，哈佛大學校長魯丁斯坦(Neil Rudenstine)宣佈一項為期五年——二十一億空前未有的募款計劃。他望著大學廳內教職員室的老爺鐘，不禁皺著眉說：「那幾乎是一天要募得一百萬元！現在又快到十二點了！」由於受到這項重大的募款活動以及其他工作壓力之重擊，校方宣布魯丁斯坦在其醫生的堅持之下，決定無限期離休，以恢復長期以來過度的工作疲勞。

二、五十九歲的魯丁斯坦於一九九一年以來任職哈佛大學校長，領航這個有三百五十八年歷史的美國高等教育學府。他的離休對許多人而言，正提供反省根深在美國高等教育種種問題的一個機會，這些問題使得許多大學校長的工作異常困難。卡內基教育促進基金會(Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching)的主任波以爾(Ernest Boyer)，特別針對各大學在面對經費日減的情況下，仍不願減縮校內所開設的課程一事表示：「各校在對高等教育新的前提缺乏認識之下，今天他們面臨的是一場難以調解的硬仗。」自一九八四年以來，每年有超過十分之一的美國大學院校在更換校長。現在平均每位校長的終身任期已經縮減為六年了。由於各州與聯邦政府經費補助不足，以及大眾反對學費高漲的聲浪之影響，各大學急需經費已使得各大學校

長快成爲全職的募款家了。

三．對大學校長而言，削減經費支出以達預算平衡並不比募款活動容易。近年來，哥倫比亞大學校長索文(Michael Sovern)以及耶魯大學校長使密特(Benno Schmidt)曾因爲嘗試削減表現不盡出色科系的經費來節約支出，而遭致教職員強力的反彈。兩位校長都因此而去職。去年春天，任職只有二十一個月的哈佛大學副校長格林(Jerry Green)突然辭職。據說是由於受到嘗試整合十個自主獨立的學院爲一個較大完整而較有連貫性的大學院，受挫失敗的影響，而這個整合是魯丁斯坦的優先工作之一。

四．在九〇年代的各校長除了財務問題之外，還要處理其他種種爭議頗大的問題，舉凡課程內容的多文化性到校園安全等問題都在其列。上個月一群知名的雷得克理夫(Radcliffe)的女校友，針對哈佛給子女教師終身任職的記錄，向魯丁斯坦提出質疑指控。重重的工作壓力再加上有一萬九千名學生及二千二百名教職員的一個現代綜合大學每日的行政責任，難怪暫時將由卡那塞爾(Albert Carnesale)代理的魯丁斯坦校長，平均每日都必須花十四小時在其工作上。

五．美國社會也爲此付出了代價。今天社會上很少再聽到知名大學院校校長對國家政策討論提議建言。這在以前芝加哥大學賀金斯校長(Robert Hutchins)、加州大學柯爾校長(Clark Kerr)、哈佛大學康那特校長(James Conant)時代卻是常有的事。波爾表示：「他們有太多的內務要管，太多的人要取悅安撫，以及太大的募款壓力必須承受，以致於無暇他顧。對今日很多校長而言，這是一場嚴厲的生存挑戰。」

六．來自各方的壓力已使得大學校長的本質發生了變化。傳統上，居學術領先地位的知名各大學學院常由其學術精英出任校長來領導該校。但很多人不禁懷疑，像魯丁斯

坦一樣由學術精英轉任的行政官，是否也是處理高等教育財務及其他各項棘手問題的最佳人選。很多人認為，未來的大學領導人物人選將與果決的企業型人物密切結合。密西根州大學即是這個觀點的領跑員，該校去年聘僱一位過去美國銀行的經理麥克佛森(Peter McPherson)出任該校的校長。

資料來源：民國八十三年十二月十二日

美國新聞與世界報導

U.S. News & World Report