

新手校長的養成（上）

駐波士頓辦事處教育組

根據杜恩·沃馬克（Dwaun J. Warmack）的計算，他是艾迪森·傑克森（Edison O. Jackson）所指導出的第 13 位新手校長。沃馬克自 2014 年起擔任聖路易（St. Louis）哈里斯-斯托州立大學（Harris-Stowe State University）的校長，他表示：「傑克森老師對於提拔後進引以為豪。」

傑克森在貝修恩-庫克曼大學（Bethune-Cookman University）擔任校長五年，也曾領導紐約市立大學（City University of New York）的梅德加-艾佛斯學院（Medgar Evers College）以及加州一所社區大學，並在這段期間培育出多位未來校長，使他成為傳統黑人大學的出名人物。

沃馬克在掌管公立的哈里斯-斯托州立大學之前，是私立非營利的貝修恩-庫克曼大學的資深副校長，傑克森讓他進入領導團隊，並參與全國各地的領導培訓計畫，他說：「傑克森老師在我身上投注心力，這些經驗徹底改變了我。」

傑克森表示，是他的導師計論文指導教授——山謬·迪威特·波克特（Samuel DeWitt Proctor）鼓勵他扮演指導者的角色，他說：「我從未想要把這些嶄露頭角的年輕人留在身旁，而是想著怎麼幫助他們成長、累積經驗，為未來做好準備」，他希望有更多大學校長「為了更廣大的學術社群」培養更多後進。

幾間大學院校特別擅於提拔新手校長，他們成功的祕訣是什麼？眾多曾擔任或在職的校長及導師表示，關鍵因素就是培育與支持架構，藉此協助中階管理人員爬上領導階層。

莎拉·波頓（Sarah Bolton）自 2016 年開始擔任伍斯特學院（College of Wooster）的校長，受益於威廉士學院（Williams College）前輩鼓舞人心的引導與持續的支持。亞當·福克（Adam Falk）自 2010 年開始擔任威廉士學院的校長，上任後強化該學院實行已久的輪值體系，各院院長皆須進入校長的領導團隊，任期三年。這樣的系統長久以來確保各院系領導者能隨時清楚掌握校務。福克更聘僱資深管理人與支援人員，他們都「盡心盡力協助擔任院系領導者的我們盡快深入學習各項工作與校務。」

福克表示，關鍵在於打造出一種學院文化，讓院系領導者願意擔任校務領導團隊的一分子。威廉士學院的輪值體系能讓院系領導者覺得「自己並不是離開物理系，跑去當教務長；而是抽出某部分時間擔任教務長，服務學院。」卸下領導職務後，許多人回到課堂中繼續教學，也有人開始希望能在高等教育體系中發揮更深遠的影響力，因此往校長一職的目標邁進。

撰稿人/譯稿人：Peter Monaghan / 林怡婷

資料來源：2018 年 8 月 20 日, The Chronicle of Higher Education . The Making of a First-Time President. Retrieved from:

<https://www.chronicle.com/article/The-Making-of-a-First-Time/244148>

