

剑桥大学“第一夫人”的改革之路

周周作宇

2003年10月,剑桥大学迎来了第344位女校长——阿里森·理查德(Alison Richard)。鉴于她是剑桥历史上第一位女校长,故而获得剑桥大学“第一夫人”的称号。理查德曾就读于剑桥,主修人类学专业。后在伦敦大学获得生物学博士学位。1972年赴美国耶鲁大学任教。1994年任耶鲁教务长,成为该校第二号人物。据英国《独立报》的描述,她其貌不扬,做事低调,谦虚果敢,很少接受媒体采访。

上任之初,困难重重

剑桥大学前校长阿里克·布罗尔爵士在品尝了治理改革的艰辛,经历了大学内部政治纷扰后不无感慨地坦言:大学的教授们难以对付,大学的治理问题令人头痛。当理查德入主剑桥大学的时候,“卡皮萨”阴影还没有彻底消失,萨托克的调查报告已经提交,兰伯特的调查还在进行。布罗尔爵士移交给她的是因复杂而备受外界批评的行政管理结构,在管理问题上抵制变革的大学教授,还有高达1000万英镑的财政赤字。

2001年,英国一些高校纷纷启动学校计算机财政管理系统,华威大学和纽卡什大学的计算机管理系统按时到位,运行良好,而剑桥大学则遭到被看作灾难的“卡皮萨”危机。计算机系统不但迟迟不能到位,而且根本无法正常运行。危急之中,华威大学的教授迈克尔·萨托克被聘为校外专家顾问,他发现剑桥各个委员会和行政官员各自为政,学术人员和行政人员不配合,结果,为提高管理效率投入900万英镑而建设的计算机系统最后证明不过是一次巨大的财政浪费。根据萨托克的观察,如果不解决大学中央层面的治理问题,剑桥的国际竞争地位必将受到严重的威胁。

2002年与2003年之交,受财政部的委托,理查德·兰伯特领衔对英国大学与企业界的关系予以考察。兰伯特毕业于牛津大学贝列尔学院,主修历史,曾经是新闻报刊的专业人士。主编《金融时报》达10年之久,旗下有500多名新闻记者。职业的敏锐嗅觉和成功的管理经验是他应招展开调查的重要素质。经过近半年的调研,理查德·兰伯特在2003年6月提交了中期调查报告。其中,大学的治理、管理与领导的问题受到特别关注。传统上,校长不承担首席执行官的角色,大学的治理权力在大学内部的学者社区。而在大学层面上评议会和校务委员会成员众多,大学决策缓慢而保守;委员会成员加行政观察员50多人聚集一起,每个人都觉得有话要说。结果,一年召开4-5次会议,每一次都演变成十足的“谈话商场”。鉴于地位特殊,牛津和剑桥的治理问题在中期总结中被专门提及。中期报告追问,剑桥如何应对治理现代化的挑战?如果在治理上不能实现现

她来自耶鲁袁却成为第一位执掌一所拥有近800多年历史的名校,要面对女性表面对抗攘的外部环境和纷乱的内部事务,背负大学内外各色人士的关注,期待和怀疑,理查德夫人该如何选择?治理改革的硬骨头要不要啃?上千万的财政赤字如何消除?如何直面自命不凡的学术人员?如此等等的问题等着她给出答案。在耶鲁大学多年的经历使她确信,大学是一种拥有多重目标的复杂组织,大学管理千头万绪,如何确定工作重点,把握工作节奏,是一个大学领导人不能回避的问题。这位“第一夫人”的回答是:选择做某一件事并不一定容易,选择不做某一件事也很难。然而,如果不作任何选择,那将是学校的灾难。

她来自耶鲁袁却成为第一位执掌一所拥有近800多年历史的名校

代化,在未来激烈竞争中它还能不能保持世界一流的大学地位?2003年12月,本项调查的总结报告出炉。《兰伯特企业与大学关系评价报告》出炉。针对中期提出的问题,该报告建议牛津和剑桥应该总结它们在治理改革方面的经验,要和政府充分沟通,商讨要想保持在世界上的领先地位应采取的措施。在随后对兰伯特报告作出的回应中表示支持牛津和剑桥的改革,并称3年后,对改革的进展情况进行检查。兰伯特报告出台之时,理查德已经做了近3个月的剑桥校长。

执掌一所拥有近800多年历史的名校,面对抗攘的外部环境和纷乱的内部事务,背负大学内外各色人士的关注、期待和怀疑,理查德夫人该如何选择?治理改革的硬骨头要不要啃?上千万的财政赤字如何消除?如何直面自命不凡的学术人员?如此等等的问题等着她给出答案。在耶鲁大学多年的经历使她确信,大学是一种拥有多重目标的复杂组织。大学管理千头万绪,如何确定工作重点,把握工作节奏,是一个大学领导人不能回避的问题。选择做某一件事并不一定容易,选择不做某一件事也很难。然而,如果不作任何选择,那将是学校的灾难。

找准突破口,赢得信任

在任何一个国家,不论高等教育发展的历史有多久,总有一些大学积淀深厚,而有的大学年轻但活力四射。不同大学组织文化的差别,对大学领导力提出不同的要求,同时构成不同的挑战。大学领导力与大学性格之间契合关系,很大程度上取决于领导人对大学文化的深层理解和拥有的领导智慧。



剑桥大学第一位女校长阿里森·理查德在北京大学演讲

根据英国1992年颁布的《继续教育与高等教育法》原来的多科技术学院全部更名为大学,从此高等教育的双轨制中止,所有的高等院校都获得大学的冠名。在剑桥城,既有像剑桥大学这样的历史名校,也有像阿基里亚-拉斯普雷大学这样1992年升格的学校。这两个大学本来就有不同的使命,做着不同的事情,而且各自在相应的领域里做得很好。阿基里亚大学能做的事,剑桥做不来,反之亦然。各类学校有自己不同的特色和定位,不同类型的学校构成了高等教育的生态系统,只有这个系统健康发展,才能保证各个大学的健康发展。而维持高等教育生态平衡的重要前提是各个大学各尽其职,各美其美,分别在各自的定位上追求卓越。不能因为有了剑桥,阿基里亚-拉斯普雷大学就无足轻重。

同样必须关注的问题是,具有不同文化传统的大学在治理上,也要求有不同的选择。美国高等教育学者伯顿·克拉克在研究创业型大学的成功经验时,将华威大学作为一个案例。该校建校历史短,发展迅速,作为1994联盟的成员,它以强劲的竞争力挤进由20所顶级英国大学组成的罗素联盟。作为没有医学院的大学,它和伦敦大学经济政治学院成为罗素联盟中的两个特例。华威大学为现代大学的治理与发展提供了一个有力的参照。根据克拉克的研究,该校的成功得益于其在治理中移植了“企业家精神”。剑桥大学和罗素大学同是罗素联盟的成员,相比起来,华威更灵活,剑桥更厚重;华威现代,剑桥古朴。在很多方面这两个学校都有很大的差别。能够为华威所接受的所谓“企业家式的治理模式”,就不一定能够为剑桥大学所接受。而事实上,传统的优势恰恰同时可能会成为

改革的巨大“辐重”。

对那些1992年后新升格的大学而言,治理结构的调整和学校关系问题也许不算什么,因为那些学校本身和地方经济联系紧密,对中央控制的大学治理模式早已习惯。但对剑桥这样的大学,假如有一个教授对一项政策不满,就可能要求委员会就此进行审议和辩论。像治理改革这样触及人们习惯的决策,实施起来就没有那么容易。理查德的前任在位时就曾努力解决治理结构问题,其目标是重塑大学校长作为首席执行官的角色。但是,他没能如愿。

理查德深知,大学校长和企业的首席执行官不同,多数首席执行官通过一个共同的目标将成员聚集旗下,而大学校长只是聘任杰出的学者和教师,然后由他们各行其是。“如果他们能够相互合作形成团队,那可是一个意外的收获。”治理结构与每个人有千丝万缕的联系,要将一项改革决定推行推向大学教师,只能起到相反的作用。治理改革会造成机会成本。一项改革议案,需要经过前期调研和报告撰写及广泛的辩论过程,通过后才能最后付诸实施。所以,她对治理结构改革采取低调的态度。在她看来,前年的努力至少在吸纳两位校外人员进入委员会这一点上已经达到目的,这也算是给了兰伯特一个交待,而且,新增几位副校长的提议也得到认可。她大可不必再在治理结构的议题上纠缠,而是从致力消除财政赤字、拓展收入渠道、增强大学的筹资能力开始,施展她的领导才能。

利用在耶鲁大学多年的管理经验,理查德下放财政预算权力,提出了严格的节约规定,并且开始实施雄心勃勃的筹资计划。到2005年底,她成功地解决了财政赤字问题,大学获得

的捐赠额迅速攀升,总额达到30亿英镑。到2012年,她将再筹10亿英镑,并开辟多种渠道,做强大学的银库。筹资战役的成功无疑赢得了人们对她的信任,同时也增加了她领导这所古老大学的信心。用她在职演讲时的话来说,“信任是赢得的,但信任也必须给予。”几年来,她赢得了剑桥人弥足珍贵的信任。似乎一切都在向良好的方向发展。在一次公共关系的会议上她无不自豪地表示:剑桥大学节节胜利,这里充满希望,生机勃勃,为在这里生活的莘莘学子们提供了广阔的发展空间。

“第一夫人”的两个忧虑

当年,兰伯特将剑桥的治理结构改革和保持大学的世界领先地位联系起来。理查德没有啃治理结构改革这块硬骨头,并不表明她没有在激烈的国际竞争中巩固领先地位的忧患意识。她选择了一条保持国际地位的实用主义策略,而如何保持剑桥以及英国整个高等教育系统在世界上的轴心地位,是她的主要忧虑。

事实上,在国际化方面,剑桥的各项指标是值得许多学校仰慕的。国际化活动是剑桥在教育与研究方面追求卓越过程中的一个重要方面,是剑桥服务英国社会和世界的一个重要的维度。根据理查德在2007年7月4日在英国议会教育委员会的听证会上提供的材料,剑桥大学具有全球的影响力。其使命陈述为追求卓越,坚持高层次国际化诉求,通过教育、学习和研究服务社会。

但是,剑桥不是英国高等教育的全部。如果对日益加剧的国际竞争没有自觉的认识,如果再不采取措施应对来自其他国家,尤其是美国及一些新近发展起来的国家的挑战,英国高等教育的领先地位在未来的10年内就可能丧失。

理查德的另一个担忧是质量之忧。根据英国的大臣们制定的一份雄心勃勃的高等教育扩张计划,到2010年,在18-30岁的年龄段,50%的人将获得进入高等教育机构学习的机会。此外,政府推行了大学生缴费上大学政策,学生承担部分成本,而政府的公共经费投入比例相对紧缩。英国大学为了生存和发展,开始把目光投向了海外留学生市场。

按照缴费上大学的规定,英国籍的学生每年的学费在2009年前不能高于3000英镑。而在同样的高等教育体系中就读,海外留学生将承担全部成本,从留学生那里获得的收费多则可达到每年2.1万英镑。一方面国内大学生交费教育有明确的规定,另一方面海外留学生市场完全处于无序状态,这当然为大学的自主创收打开了后门。许多大学为了获取高额的收入而大规模吸引和招收留学生,其热情之高、动力之大是完全可以想象的。

然而,如果仅仅是把海外学生看作“现钞奶牛”,当海外学生交了额外的费用但却不能得到他们期望的经验,那么,英国高等教育的形象就会受到负面的影响,高等教育系统的声誉将受到损害。如果英国政府的大学经费政策不调整,高等教育机构不能得到政府的大力财政支持,那么,追求数量而非质量的诱惑就无法避免。高等教育质量出现“螺旋下降”的现象也就在所难免。

因此,理查德呼吁:无论是政府还是其他私有部门,都要加大对高等教育的投入或捐赠。

面对同样的高等教育财政政策,剑桥秉持追求卓越、服务社会的理念,不受看涨的国际留学生市场的诱惑,而是通过科研服务和捐赠等途径增强经济实力。坚持以质量为首、能力为本的原则,为各种背景的青年俊杰打开求学之门。生源的竞争不是为了增加学校的财政,而是为了吸引最为聪明的大脑。为此,理查德上台后推出一项旨在为本科生提供资助的经费政策。在研究生层面,她以美国为例,通过强劲的经济资助,招揽优秀研究生加入重大的科研项目。

大学面临的竞争不只发生在大学之间,也发生在大学与企业之间,不只是国内的竞争,也是国际竞争。竞争和合作是相辅相成的。最聪明的竞争常常就是合作。不过,理查德所言,大学是一个抽象的概念,并不是大学在合作,而是那里的人们在合作。如果大学教师没有合作的意愿,那么,大学间的合作协议就是一纸空文。

理查德作为剑桥的校长,每天都有人找上门来,他们提出要和剑桥合作,以求建立自己的品牌。校长不保证剑桥一定会参与合作,因为那完全是教师们的事,正是依靠他们,才可能将实质性的合作付诸行动。剑桥有选择地与几个大学建立了合作伙伴关系,也参加了小范围的国际联盟。它是欧洲大学联盟(LERU)的成员,并且加入了由世界10所研究型大学组成的联盟。有了这样的联系,学生、教师 and 思想的跨国流动就变得容易得多。通过高层次的学术交流,促进高质量的知识和创造,这是卓越的高等教育国际化的应有之意。对高等教育的生态和声誉而言,“现钞奶牛”的海外留学生招募战略行之不远。实现卓越,永远靠最聪明的大脑,最忘我的工作,最具激情的心。

世界上任何一个地方很少有高等教育机构不知道剑桥的,而华威大学的成功之道不能不引起注意。但剑桥大学毕竟不同于华威大学。理查德的质量之忧,对剑桥合适,对华威合适,对英国合适,对其他国家也合适。只是剑桥所承载的传统、沉淀的文化、背负的期待,让第一夫人不能立足于更高的境界,顶着更大的压力,采取更智慧策略,致力于实现更远的目标。

他山之石

美国一流大学如何遴选校长

阴季巧针 季茂江

遴选校长的工作过程

在美国,校长的搜寻和遴选是各大学宪章赋予董事会的职责和权利,一旦现任校长任期将满或由于现任校长提出辞呈而出现空缺,就会由校董会主持校长的搜寻和遴选工作。一般来说,美国一流大学校长搜寻和遴选工作的过程如下:

第一步,由董事会成立校长搜寻委员会。一般情况下,校长在自己不希望继续担任校长的前一年向董事会提出辞职请求并经董事会同意后,由董事会(或董事会主席)指定成立一个校长搜寻委员会。搜寻委员会的人数大多为十几名到二十几名,一般由校董会成员、教师代表、职工代表以及校友代表组成,有的学校还聘请学生代表和社区代表参加(公立学校一般都请社区代表参加)。校长搜寻委员会的每一位成员,必须遵守有关纪律、保持公正、客观并严守秘密。

第二步,发布校长招聘广告征选候选人。由校董会在美国著名的高等教育杂志或其他有影响的报刊、杂志等媒体上发布招聘校长广告,同时,向师生员工、校友以及其他学校的校长、教务长以及科研机构的负责人等发信,请他们推荐人选。哈佛大学第27任校长搜寻委员会曾发出信件30万封,得到回应1200封;而康奈尔大学第11任校长搜寻委员会在2002年发出20万封征询信件,得到回应1000封。除少数人自选另外,绝大部分候选人是别人推荐的。另外,有的学校还直接跟一些在教育界或其他方面有较高声望的重要人物进行秘密联系,劝说他们来应聘校长。

第三步,由搜寻委员会确定候选人名单。搜寻委员会依照各大学的宪章所

规定的资格,将不合格的被推荐人剔除,而不作任何其他主观评论。这样,校长搜寻委员会就得到一个范围比较大、人数比较多的初始候选人名单。如哈佛大学27任校长候选人和康奈尔大学11任校长初始候选人名单都有500人之多。校长搜寻委员会通过电话、突然访问等方式对这些候选人进行较为全面的考察,缩小候选人范围。

第四步,广泛征求意见,形成评价标准并将最后候选人提名送交董会。经过以上过程后,搜寻委员会就广泛征求各方意见,来确定新校长的职责以及他们希望新校长应具备的品质等。之后,校长搜寻委员会则对候选人逐一进行面试,再根据面试情况进行充分讨论,最后以投票或其他方式推举出3-5名候选人提交校董会决定。

第五步,校董会决定校长人选,新校长就职。搜寻委员会将最终候选人提交校董会,由董事会进行表决。校董委员会在决定人选时,首先要听取选拔校长委员会主席对候选人全面情况以及选拔过程的汇报,然后校董会进行讨论,在讨论的基础上董事会决定最终的校长人选。新任校长人选一经董事会最终决定后,董事会则马上会通过各种方式如新闻媒体、网络系统等让更多的人了解和更加广泛的层面了解新任校长。之后,新校长发表就职演说正式上任。

遴选校长关注的核心指标

美国一流大学由于在性质、规模等方面的不同,在校长的搜寻和遴选上,可能会有步骤或过程上的不同或侧重点上的区别,但大学校长基本上都是按照以上的程序产生的。而且,在搜寻和遴选校长时,一般都会关注校长的如下几个方面:

首先是候选人的教育背景和职业经历。教育背景是指所受教育的基本情况,如候选人是从哪所大学毕业的,获得什么专业、什么层次的学位,职业经历是指候选人以前从事工作的情况,如候选人主要从事的什么工作,有没有在高校工作的经历等等。一般来说,大学校长多是学者出身,只有少数人是从军队、公共管理部门或商界转过来的。

其次是候选人的管理能力和管理水平。目前,很多一流大学的规模越来越大,结构越来越复杂,人事越来越繁多,职能越来越扩展,从教学、科研到创办,从学校发展大计到巨额投资等无所不包;另一方面,大学赖以存身的社会关系越来越密切,社会固然需要大学,大学则更加离不开社会,大学要把自己的“产品”推向社会为社会所接受,又要想方设法到社会上汲取办学资源以维护自身的生存和发展。校内和校外事务的激增,需要大学校长拥有专业的管理知识和现代管理理念和意识,掌握科学的管理手段。

三是候选人的办学理念 and 办学目标。美国一流大学在遴选校长时,校长搜寻委员会通常会关注候选人有没有清楚明确的办学理念 and 切实可行的目标。因为大学校长能否领导好大学,首先取决于他能否高屋建瓴为大学的使命、目的、方向等作出正确的选择,并决定做哪些事。大学校长必须根据自己学校发展的历史和现实条件来选择确定自己在大学的发展中要达到的目标。

四是候选人在应聘校长之前的学术成就和工作表现。美国一流大学在搜寻和遴选校长时,也会关注候选人在应聘校长之前的学术成就和工作岗位上的表现。麻省理工学院的新任校长霍克菲

尔德一直致力于哺乳动物脑发展的研究,尤其在致命性的神经胶质瘤方面有所成就。候选人是从哪所大学毕业的,获得什么专业、什么层次的学位,职业经历是指候选人以前从事工作的情况,如候选人主要从事的什么工作,有没有在高校工作的经历等等。一般来说,大学校长多是学者出身,只有少数人是从军队、公共管理部门或商界转过来的。

五是候选人对家庭关系的处理。曾经担任过麻省理工学院校长的霍华德·约翰逊说过:“麻省理工不但选校长,亦选校长夫人。”这说明了搜寻委员会对校长家庭的重视。校长搜寻委员会通常会派人到候选人所在的社区、邻居那里了解其在家庭、社区中处理公共关系的情况等。他们认为:“大学非常重要和非常困难的工作就是正确地平衡外部和内部责任的关系”,而那些处理不好家庭、邻居和社区关系的人无法做到这一点,也就不可能胜任校长角色。

最后还包括候选人的性格和品质。麻省理工学院在搜寻和遴选校长的过程中,霍克菲尔德的“平易近人”、“不矫揉造作的举止言行”和“开诚布公”的态度给人们留下了深刻的印象,这是她取胜的关键因素之一。

栏目主持 张宏理

北京师范大学比较教育研究中心协办

作为世界上最好的音乐学校,伯克利音乐学院在近两年中申请入学的人数飙升了72%,但是由于空间的限制,该校的录取人数一直保持在4000名。其院长罗杰·布朗说,这意味着进入伯克利音乐学院越来越难——现在只有30%的申请者最终能被批准录取。该院已经在2006年12月公布了新的计划,未来10年中,将投资3亿美元在波士顿建设新的校园建筑。

不只是伯克利音乐学院一所高校,其他美国高校最近也纷纷投入巨资新建校区。以290亿美元的总获捐赠数领跑世界最富有大学宝座的哈佛大学,目前正在波士顿附近的奥尔斯顿新建一个造

美国大学出现大兴土木热

阴胡乐乐

价高达上亿美元的新校区。在密苏里大学,一个新近翻修的耗资4300万美元的学生娱乐综合设施已经在2006年8月开放,其面积超过30万平方英尺。加利福尼亚大学和斯坦福大学也在对老旧的内部设施进行更新升级。据《麦克拉夫-希尔建筑》公布的一个最新研究报告透露:到2009年为止,美国大学校园的新建筑面积将达到3450万平方英尺的最高峰,比2002年所达到的31年来的历史最高纪录还要高,并且仅2006年,高校新的校园建筑就增加了18%。

发生这一建筑旋风的原因主要有3个,首先是不断增长的学生数量。到2009年,美国将出现创纪录的大学新生总数,达到320万。美国教育界人士补充说,现在要想凭高中文凭来生活比以前更难了,这迫使更多的人要求进入大学学习。代表1800所高校与高等教育组织的美国教育委员会的副主席克萊尔·凡·乌默森就此表示,家长不只想让其孩子能够接受到高质量的高等教育,而且也希望他们享受到大学提供的高质量的生活。这与二三十年前相比大为不同,那时

的家长对大学生生活质量并不十分关心。

第二,美国顶级大学正在面临着来自亚洲高校的强大竞争压力。过去向美国高校输送了很多留学生的中国、新加坡、印度,高等教育正在以低学费的优势,对海外学生表现出越来越强劲的吸引力。中国想要其最优秀的大学在未来10年中成为世界一流大学,并且为此投入巨资建设全球顶级的实验室,以吸引最出色的科学家。印度和新加坡政府也正在向高等教育进行大规模的投资,以“获得更好的”知识产业的“优势。代表60所顶尖大学的美国大学协会的发言人巴里·托威就一语中的地指

出:当其他国家纷纷加强其科学研究能力的时候,美国保持其科研能力并且巩固这一无可匹敌的强大优势,就显得尤为重要了。

第三,各高校正在希望仿效麻省理工学院——其成功地在剑桥肯德尔广场上新建了一个生物科技走廊,在那里,来自私人生物科技与制药公司的执行官、研究人员和麻省理工学院科学家们讨论着合作的事宜,竞相展开21世纪前论坛上看好的生物技术这一方面的投资、研究与合作。

这阵一发不可收拾的大兴土木的浪潮,将会花费美国高校更多的资金,也会引起学生的学费及其他花销的不断上涨。大学的学费和其他费用的涨幅比通货膨胀率还要高——2005-2006学年,美国公立高校的学费和其他费用平均剧增了7.1%。总部位于华盛顿的“学生债务项目”透露,美国学生在毕业时负债至少4万美元的总数,在1993至2004年间,人数已经增加了10倍,从7000名剧增至大约77500名。就目前的情况来看,这一趋势短期内将很难发生改变。