

**Leadership for World-Class
Universities**

Challenges for Developing Countries

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

世界级大学领导力

[美] 菲利普·G·阿特巴赫 (Philip G. Altbach) 主编
姜有国 译

 中国人民大学出版社

· 014036398

G648
35

Leadership for World-Class Universities

Challenges for Developing Countries

世界级大学领导力

[美] 菲利普·G·阿特巴赫 (Philip G. Altbach) 主编
姜有国 译



北航

C1715733

中国人民大学出版社

· 北京 ·

G648
35

图书在版编目 (CIP) 数据

世界级大学领导力/ (美) 阿特巴赫主编; 姜有国译. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 2

ISBN 978-7-300-18759-4

I. ①世… II. ①阿…②姜… III. ①大学-学校管理-研究 IV. ①G648

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 032425 号

世界级大学领导力

[美] 菲利普·G·阿特巴赫 (Philip G. Altbach) 主编

姜有国 译

Shijieji Daxue Lingdaoli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本

版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 张 16 插页 1

印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷

字 数 260 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



北航

C1715733

作者简介

菲利普·G·阿特巴赫 (Philip G. Altbach): 波士顿学院莫兰讲座终身教授, 波士顿学院国际高等教育中心主任, 国际比较教育研究权威期刊《高等教育评论》主编。阿特巴赫教授是美国比较高等教育学家、比较高等教育专业研究开创人, 在国际比较教育界享有很高的声誉。作为富布赖特新世纪学者项目杰出学者领袖, 阿特巴赫教授入选了《美国名人录》。阿特巴赫教授目前有专著与合著 20 余部, 发表学术研究论文若干。他也是 2009 年联合国教科文组织出版的《全球高等教育趋势: 追踪学术革命轨迹》的主要作者。

安德烈斯·波纳斯孔尼 (Andrés Bernasconi): 智利圣地亚哥市安德烈斯贝罗大学研究生教育与研究院院长。

戴维·E·布鲁姆 (David E. Bloom): 哈佛大学公共卫生学院伽蒙博尔讲座终身教授, 高等教育与发展行动小组前主任。

程介明 (Kai-ming Cheng): 香港大学教育学院讲座教授, 香港大学前副校长, 负责大学筹款工作。

程莹 (Cheng Ying): 上海交通大学高等教育研究院讲师, 法国巴黎高等社会科学研究大学 (École des Hautes Études en Sciences Sociales, EHESS) 博士后, 担任上海交通大学世界一流大学研究中心执行主任, 负责上海交通大学“世界大学学术排名”的年度更新和研发工作。

弗雷德·M·霍华德 (Fred M. Hayward): 曾任教于威斯康星大学麦迪逊分校, 前美国教育委员会工作人员, 目前担任高等教育顾问, 工作范围遍及非洲、阿富汗、巴基斯坦和其他地区。

D·布鲁斯·约翰斯通 (D. Bruce Johnstone): 纽约州立大学布法罗校区高等比较教育荣休教授, 他目前在该校仍然继续指导国际比较高等教育财务和入学项目。他从 1979 年至 1988 年担任布法罗州立大学校长, 1988 年至 1994 年担任有 40 万学生、多个校区的纽约州立大学的校长。

简·奈特 (Jane Knight): 加拿大多伦多大学安大略教育研究所兼职教授。她的研究重点是高等教育在院校、制度、国家和国际化水平的国际维度比较。她在 60 多个国家的工作为她的研究、教学、政策的工作以及许多出版物带来了一个对比发展的国际视野。她曾入选 2007—2008 年度富布赖特新世纪学者。

刘念才 (Liu Niancai): 上海交通大学高等教育研究院院长, 上海交通大学世界一流大学研究中心主任, 上海交通大学规划处前主任。

古拉姆·穆罕默德 (Goolam Mohamedbhai): 非洲大学联合会秘书长, 毛里求斯大学前校长, 曾担任国际大学联合会主席。

丹尼尔·J·恩卡伊亚纳 (Daniel J. Ncayiyana): 南非高等教育顾问, 曾任南非德班理工大学校长、南非开普敦大学副校长、南非特兰斯凯大学医学院院长。

莉兹·赖斯伯格 (Liz Reisberg): 波士顿学院国际高等教育中心助理研究员。她负责管理中心的网上国际高等教育信息中心 (IHCE), 开展研究工作, 协调研究资金, 并为中心的出版物撰写文章。她还讲授研究生的高等教育管理课程。赖斯伯格博士是 MBA 巡展公司创始人和前任执行主任。该公司在世界各地组织专业的招聘工作, 以帮助商业学校为 MBA 项目招收优秀的候选人。

阿尔瓦罗·罗贾斯 (Álvaro Rojas): 智利驻德国大使。他曾经担任智利塔尔卡大学校长 15 年并且负责将该大学转型为一个享有较高声誉的公立大学。

亨利·罗索夫斯基 (Henry Rosovsky): 哈佛大学前文理学院院长和荣休讲座教授, 他曾负责高等教育和发展行动小组。

佩德罗·罗索 (Pedro Rosso): 智利宗座天主教大学校长, 医学教授。

杰米尔·萨尔米 (Jamil Salmi): 世界银行高等教育协调人。他是世界银行“高等教育战略”报告《建设知识社会: 高等教育的新挑战》的主要作者。过去 17 年来, 他为欧洲、亚洲、非洲、美洲的 60 多个国家的政府提供高等教育改革、政策和技术咨询。他的最新著作《建立世界一流大学的挑战》出版于 2009 年 2 月。

戴维·瓦特森 (David Watson): 历史学家, 牛津大学格林普尔顿学院院长。他曾经是英国伦敦大学教育学院高等教育管理教授, 1990—2005 年还担任过布莱顿大学校长。他最近的著作包括《管理公民和团体参与》(2007 年)、《迪林报告: 十年》(2007 年)、《民心的问题》(2009 年)。他对英国高等教育的发展作出了重要的贡献, 1998 年被授予爵士荣衔。

致 谢

《世界级大学领导力》一书源于波士顿学院国际高等教育中心对当前高等教育发展所面临的挑战的长期关注。我们知道，发展中国家面临特别的挑战，它们的大学领导不仅必须了解全球化教育，同时也需要了解其发展的脉络。本书特别为这些领导者而写：校长、院长、教务长，以及世界其他急速扩展并受到全球化以及其他因素影响的地区的高级管理人员。

本书的部分章节与波士顿学院国际高等教育中心出版的一些书籍有关：菲利普·G·阿特巴赫与简·奈特发表在《传统与转化》一书中的“高等教育的国际图景”、菲利普·G·阿特巴赫所作的“学术职业：发展中国家的现实”，以及杰米尔·萨尔米在大会上发表的文章“在发展中国家建立一流研究型大学面临的挑战”。

非常感谢作者们以及中心的出版编辑艾迪斯·霍希诺（Edith Hoshino）的努力。本书也是国际高等教育中心的一个项目。

菲利普·G·阿特巴赫

2010年3月

美国马萨诸塞州

前言

古拉姆·穆罕默德

《世界级大学领导力》一书的出版是一个及时的好消息。大学在任何国家的发展历程中，都曾经并将继续肩负着非常关键的角色，对发展中国家而言尤为如此。曾经有一段时间，尤其在经济危机阶段，不少发展中国家认为大学教育投资的回报率远远低于基础教育。今天这种看法已经得到了改变，所有教育的受益者都一致认为大学教育具有长远的社会价值。事实上，大学通过教师培训和教育研究来提高中小学教育水平的重要性，并借此达到千年发展目标（Millennium Development Goals）和全民教育（Education For All）计划，以及实现全球化的可持续发展，已经获得了广泛的认同。然而，对于那些全力投入推动发展和改进的大学，它们仍然需要优秀的领导者，这也是本书关注的重点。

菲利普·G·阿特巴赫在“引言”中指出，本书主要针对发展中国家和中等收入国家中接受公共资助的大学。他强调说，大学是一个非常复杂的组织，这种观点在本书的其他章节中也多次提及。大学在很大程度上已经变得更像一个大公司，但是它们仍然保持着学术团体的风格。阿尔瓦罗·罗贾斯和安德烈斯·波纳斯孔尼在第二章指出，大学不仅仅只是一个组织，同时也是一个法律实体、社会团体和机构。它们更像是一个合作企业，职工是股东，任何决定都需要得到公司成员的认可。大学已经被描述为一个拥有多元、模糊且矛盾的目标的“有组织的无政府”（organized anarchies），然而，大学的另一特色是它们同时也是保守的机构，不轻易改变。因此，大学领导以及那些任命大学领导的部门需要意识到大学机构的

复杂化。

随之而来的问题是：何谓大学领导以及他们的贡献是什么？显而易见的是，大学领导并不局限于作为一个机构的总裁，不论是校长还是院长。他也包括，正如D·布鲁斯·约翰斯通在第十章指出的，所有有能力去实现改变的人以及行政团队的成员。今天，大学要求领导者不仅仅是那些凭借学术而获得教授头衔的人，同时，他们也拥有专业管理的技能。除了学术能力之外，他们必须是具有战略眼光的思考者，具有良好的人格，而且应当具有优秀的沟通能力，同时能够有效地处理危机。他们在过程中必须具有平等和咨询的态度，但是在最后决定中同样是大胆、果断和坚定的。正如戴维·布鲁姆和亨利·罗索夫斯基在第四章指出的，杰出的大学管理要求其领导者维护学术自由，鼓励分享管理，推动问责制度，保证任人唯贤、推动卓越的学术标准。

然而，大学领导的一个关键贡献是充分了解他们的院校、具有清晰的愿景以及以一种咨询协商的方式实现它。要做到这些，最有效的方法就是通过战略计划。今天，战略计划已经成为所有高等院校机构一个常见的工具，对那些院校的开拓型领导者而言，更是必需的工具。弗雷德·M·霍瓦德和丹尼尔·J·恩卡伊亚纳在第一章中通过进展和概述的问题，强调院校机构需要重视外在和内在环境，他也重点提出如何实现最好的结果。准备战略计划的过程本身就是一个令人兴奋和有价值的训练，因为它促成更好的互相理解和凝聚力，以及形成一个共同的愿景。然而，从长远来看，假如它并没有在计划的时间内去根据一个现实的计划来实现所规划的战略，那么它的有效性是有限的。这也是在发展中国家许多大学面对的难题。许多公立大学仍然依靠当年的年度分配资金获得资助，而这些资金的分配通常并非按照院校的计划需要，而是根据当年的公共财政的能力。因此，为全盘考虑上述因素，战略计划仍然需要定期调整。但是，战略计划对院校而言是获得政府资助的一个有力的工具，事实上，是以另外的资源来推动原有的资源。因此，公立院校在准备战略计划的过程中，需要积极寻求相关政府职能部门（教育、财政以及规划）的支持。

正如阿特巴赫在“引言”中指出的，许多大学都注意到，由于大部分的院校领导是出于自己杰出的学术成就而获得行政职位的，他们的管理、行政以及计划能力都有待加强。为此目的，非洲大学联合会已经发展出一系列的领导力发展与管理发展的研习班，向大学领导以及行政人员授课。这些为期两周的课程为大学领导和行政人员提供了一个独特的机会去了解

院校管理的案例和挑战，聆听由经验丰富的人员教授的课程，并向来自非洲其他不同院校的同事分享他们自己的经验。

约翰斯通在第十章指出了一些在发展中国家大学领导人需要面对的确切挑战。一个很明显的问题就是关于入学人员的快速增长。大学教育已经促进了社会的流动并提高了人们的生活质量。大学有责任来尽可能地为更多学生提供入学条件，尤其是在那些高等教育入学率很低的国家。在一些国家，比如那些讲法语的非洲国家和地区，高校的招生受到国家政策的影响，所有高中毕业生需要获得学士候选（baccalaureate）学位后才有资格进入大学学习。因此，大学面临着巨大的挑战，它们被要求去录取更多的学生，但是这通常超过了自身的能力。即使在那些大学录取制度规范化的国家，比如大多数英语为母语地区的大学，社会和政治的压力迫使它们去录取大量的学生。那么，为了提高学生的入学率，就需要去牺牲教学质量吗？院校制度如何帮助那些条件和素质参差不齐的学生？而这些因素往往导致大量的失学率，或者学生需要不断地重复数年才能毕业。此外，如何管理有限的人力资源和硬件与软件设施，包括学生的食宿？这些都是大学领导必须要处理的一些与入学相关的主要问题。

莉兹·赖斯伯格与戴维·瓦特森在第十一章全面地探讨了与入学密切相关的平等问题。所有的社会都存在不平等现象，这些现象与社会、种族、宗教、性别等相关。这种不平等的现象通常反映在高等教育的入学率方面。从社会正义的层面而言，虽然学生不被排斥的高等教育入学权与平等参与权是不容置疑的，但是，无可否认的是，实现此目标的方法可能相当复杂、敏感和困难。通常在高等教育领域，在录取学生时人们所熟知的反对不平等的方法是维权行动（affirmative action），以及为那些特殊的处于劣势的团体预留一定的入学名额，或者在经济上为那些无法支付学费的孩子提供经济援助。印度在这方面做得很好，印度政府为那些处于劣势和低等种姓的人预留了一定的大学教育比例。马来西亚也是一个很好的例子，由于该国少数富裕的华裔族群在大学中的占比过高，政府已经开始限制中国学生的比例。撒哈拉以南非洲的一个主要问题是高校中性别的不平等。例如，肯尼亚和乌干达都使用了维权行动以增加女生的入学比例，特别是在科学和技术学科领域。显然，在多数情况下，在发展中国家纠正高等教育不公平的现象是在国家政策层面决定的，而大学则是去实施该项措施。显然，高等教育的不公平现象的问题根源在其他较低的教育层次上。因此，在改变学生入学不公平的问题上，虽然大学的领导人可能对录取标

准的影响力有限，他们应该鼓励公开和冷静地对这些问题进行研究讨论，以便告知决策者各项措施的益处和消极后果。此外，他们需要认识到，促进弱势学生群体的入学只是整个过程中的第一步，而确保他们的成功才是责任之所在，这可能需要给予学生特别的关照，例如，额外的辅导。

在高等教育中一个很少涉及，并且只在本书局部讨论的不平等问题是大学领导的性别不平等。赖斯伯格与瓦特森在他们关于入学与平等的章节中讨论了性别的问题。这对于发展中国家尤为重要。虽然在发展中国家大学生的性别平等已经取得了很大的改进，但是在教师中，尤其是高校领导中尚未有大的进步。比如，在非洲地区，女性成为大学领导的寥寥无几；到目前为止，撒哈拉以南非洲地区担任校长或者副校长的女性也屈指可数。事实上，有明确的证据表明，在各级教育中，女性的表现和能力通常和男性不相上下甚至超越男性。那么，她们为何难以步入大学的领导岗位呢？如果存在这样一些限制，那么从公平和正义的角度来看，大学领导的责任是去确保将这些限制解除。

发展中国家高校领导面临的另一个主要挑战是院校的资金问题。约翰斯通在第三章指出了一个关键的问题：当成本不断上升、学生人数增加，政府拨款停滞不前甚至还有所下降时，大学如何才能增加收入？无论是在发展中国家还是在发达国家，解决方案仍然是通过向学生和家长收取学费以及其他费用。但是大学的领导人必须认识到，成本回收（cost recovery，这个词是约翰斯通于1986年首先提出的）是一个社会和政治的问题，需要谨慎并经过与政府充分的协商来实现。那么，有关平等的讨论就不可避免地成为一个重要的话题。一个通常为需要的学生提供奖学金和贷款的替代性方案在成功实施的过程中会遇到很多挑战。在一些发展中国家的大学，比如乌干达和肯尼亚，已经发现了超越收取学费又同时增加学生入学率这一矛盾的巧妙方法，即通过一种收取那些不符合政府资助的学生的全额费用同时录取不付费学生的双轨政策。虽然这种政策也许会在短期内解决资金危机，但从长远来看，它可能会对院校带来消极的影响和后果。在发展中国家，一个尚未开发的高等教育资金的来源是私人的慈善捐助，这也是程介明在第九章尖锐地指出的问题。然而，这也需要政府适度的鼓励并由充满活力的院校领导来运作。减少支出是另一种应对资金不足的方法。在发展中国家的大多数大学，人事费用占了整个预算的大部分，有时甚至超出75%。因此，在某种程度上，院校会通过冻结员工或者教师的换岗、裁员或者充分利用充足的教师和非生产性工作人员的调动来筹集资金。但是，院校

需要去考虑这些措施的政治和社会影响以及它们对学校的影响。同样，正如约翰斯通在第十章所指出的，并非所有的大学领导，特别是那些在发展中国家的大学校领导，都有自由去招聘和解雇员工，院校对其员工的法律和合同义务不应受到忽略。

但是，发展中国家大学领导的另一个挑战是合格教师的严重缺乏。一些国家师资的问题变得越发严重，例如撒哈拉以南非洲招募或留住优秀教师，特别是在一些关键领域是极其困难的。缺乏创造力（aging faculty）现在是高校一个众所周知的现象。这对教学质量甚至更多的研究成果造成了直接影响。人才外流（brain drain）是主要但不是唯一的原因，正如阿特巴赫在第十二章指出的，它已经成为一个极其复杂的现象。制止人才外流或鼓励海外学者返回自己的国家都不是可行的办法。一个更好的选择是大学让海外学者积极参与其各种活动。当然，这种现象已经在个案中有所发生，但是对于海外学术人才积极参与尚未形成一个更有组织性的机制。

随着全球化的到来，高校领导需要明白他们的院校机构现在在一个全球化的知识社会里运作，他们的毕业生不仅要适应国家发展的优先需要，也需要有能力去应对全球性挑战。事实上，高等教育国际化已经在世界各地引起了相当的重视。同样，正如阿特巴赫和简·奈特在第六章指出的，全球化将会对学生流动带来急速的增长：从当前的200万到2025年的1500万。这一趋势引起了一些问题，并需要由高校领导来应对，这些问题包括：国家安全与签证要求；照顾本国学生的需要和吸引更多的海外学生；学术项目同质化（homogenization）的压力和英语作为主要的语言以及对其他国家文化环境的影响；在发展中国家日渐增长的海外分校以及质量的保证；以及其他事情。全球化和国际化一个重要的工具是信息技术。信息技术在过去数十年获得了前所未有的发展。然而，正如阿特巴赫在第十二章所精辟指出的，在这一问题上发展中国家和发达国家间存在着很大的数字鸿沟。比如，互联网在非洲的一些大学是零星且很昂贵的。显而易见的是，随着院校提高互联网的努力还将继续，在国家或者地区层面的集体行动能够产生更多具体的结果。这是导致非洲大学联合会发挥促进作用以刺激非洲大学的领导人创办“国家研究和教育网”的原因。这一网络对决策者和私人互联网服务商起到了有效的宣传和游说的作用，使非洲的知识机构，尤其是大学，能够获取又好又便宜的互联网服务。

全球化在高等教育领域也迎来了一个前所未有的竞争时代，如全球性

大学排名和世界一流大学的观念。各国政府，包括那些发展中国家，也希望它们的一些大学跻身于全球大学排行榜或者成为世界一流大学。杰米·萨尔米在第十三章指出了世界一流大学的一些特质：来自全球各地的人才汇集；丰富的资源，尤其是在研究方面的资源；相对独立于政府的自治结构。显而易见，如果使用上述的标准来衡量，在发展中国家只有少数公立大学属于世界一流大学。但是一所院校即使没有达到世界一流大学的标准，也不应该被贬为劣质大学。事实上，如果我们运用大学质量评估的适用性原则以及院校对于国家社会经济的回应，我们可以说，一个宣称要进入世界一流大学的非洲大学需要考虑的不只是质量问题。发展中国家的大学领导的主要追求应该是提高他们院校的质量与综合能力，而非世界一流大学的定位。正如布鲁姆与罗索夫斯基在第四章指出的，发展中国家的大学领导应该建立起满足国家和院校需要的现实与运作标准。如果只是因为其想被归类为世界一流大学而照搬发达国家大学的做法，其实是无效和有害的。

关于全球排名，很遗憾的是许多媒体宣传考虑的是该院校的排名，但几乎没有提到对这种排名所用的具体标准。这样的标准对发展中国家的大多数大学是不适合的。正如刘念才与程莹在第八章指出的，全球化排名对于那些针对全球化能力和竞争力的大学是适宜的，但是对于那些只针对自己地区需要的发展中国家的大学则是不相关的。文章的作者更进一步警告说，大学盲目地追求全球排名将会对大学自身以及它们的国家带来伤害和负面影响。因此，发展中国家的大学领导必须首先了解不同的大学排名的方法与标准，并向他们的利益相关者，尤其是向政策制定者做出解释。他们还可以协助建立直接关系到院校在特定国家和地区的适当标准，然后接受这些评选标准。这也是目前非洲联盟委员会在非洲的大学的评级（不排名）中的做法。

发展中国家的政治因素总是会影响公立大学，阿特巴赫、布鲁姆、罗索夫斯基、罗贾斯、波纳斯孔尼从不同的视野探讨了这一问题。政治干预的性质将取决于多项因素，例如该国政府类型、院校的治理结构、高校领导的任命方式等。在韩国的所有大学里，工作人员都是公职人员，他们因此必须按照政府的意志行事。在越南，大学的研究领域需要由政府来决定，政府部门甚至亲自挑选研究人员。在非洲一些国家，以及在中国和印度的一些大学里，大学领导由政府部门任命，因此他们会受到政治路线的影响。当然，也有充分的证据显示大学领导者会抵制政治干预。但是大多

数时候，这些大学领导者不是被辞退就是被调换。比如在埃塞俄比亚，当政府干预教师的评估以及任命新的领导时，大学领导者以辞职来表示抗议。大学领导者通常也要与那些在校园里积极参与政治活动的教师和员工接触。在这样一种复杂的情况下，高校领导者没有任何简单的妙方来抵制政治干预。简言之，他们需要遵循其院校管理机制，为本校谋取最大的利益，遵守自己的良知，以诚实和正直管理学校。

简言之，本书关注的要点是大学领导者必须去了解他们院校机构的复杂性，完全地了解院校运作的社会和政治环境，并意识到对其院校会带来不可避免影响的高等教育的全球化发展趋势。这本综合性著作应该成为每所大学领导者的必读书，它有助于使他们认识并面对广泛的问题和挑战，以及掌握一些解决这些问题的方法。本书的作者们都是具有广泛经验的著名学者，他们不仅在其国内院校，而且在其他地区的院校都拥有丰富的高校领导经验，他们著名的专长也在本书中向读者呈现。然而，这本书不仅仅对大学领导，而且对那些经常与他们进行互动的人和团体——政府、教师、学生、企业界和社会团体都同样有价值。

引言

菲利普·G·阿特巴赫

在一个日益复杂和全球化的世界里，各地高校需要杰出的领导力和专长已经势在必行。从某种意义上讲，通过先进设备和最先进的解决方案来应对21世纪的挑战，高校可以展示“世界一流”的发展思路和政策。无论运作它们的国家或文化背景如何，世界一流大学都致力于为学生、教师和社会提供尽可能好的学术服务。这些院校“放眼”全球而会失去对自己国家和地方环境的洞见。它们通过运用在世界各地的学术潮流中习得的经验与教训来实现这一目标，并予以调整满足当地的需要。这种战略思维需要了解当今广泛的主题如何影响一所大学的日常运作和学术领导的政策决定，例如，全球学术市场中的竞争、私有化和新的院校财政机制。

资深的学术领导经常认为他们的工作缺乏足够多的知识，并且通常不了解有关大学如何与国家和国际高等教育系统相关涉。在过去，这种专业知识的缺乏并未被视为一个严重的缺陷，大多数校长、常务副校长通常是从资深教授中选拔出来担任一段时间领导职务，之后又再度返回到他们的学术工作中。大学是一个拥有很大自主性但相对孤立的机构。政府或其他机构，比如天主教教会，在提供资金和授权之后便由大学自行管理。主要的决定还是掌握在资深的教授手中。自治构成了普遍的规则，但问责机制尚未在高等教育领域形成风气。

大学由复杂的机构构成，并且在教育大众化和全球化的时代更为突出。任何一所大学，即使规模很小，都具有一个公司或政府部门组织的复杂性。此外，大型大学的预算已经可以与大企业相比。那些在21世纪担当

大学领导职务的人面临着一项他们毫无准备的艰巨任务。本书有一个简单但艰巨的目的——为大学领导提供一些他们在管理大学时必须面对的政策议题的见解。我们特别注重发展中国家和中等收入国家的大学，那里的挑战更加严峻，它们最大的问题也许是需要富有远见和卓有成效的领导。

这本书不是告诉我们该“如何”去做，但它对一些关键问题进行了富有深度和广度的分析，比如入学与公平、资金筹集与管理等。这些主题与高校领导密切相关。虽然本书没有提供答案，但它为各地高校领导提供了广泛的相关议题的分析，并尤其关注发展中国家和中等收入国家。当然，本书并未对所有主题都进行完整和详尽的探讨，因为那需要一本百科全书。

本书关注的对象是大学，而不是专门针对社区学院、职业学院等中学后教育机构。虽然许多因素与从事中学后教育的人士相关，但我们具体关注的是大学部门。本书以非营利的公益性大学为主，但在一定程度上，也涉及私立大学。本书不会探讨那些新兴和迅速增长的营利性私立大学。在某些方面，公共和私立大学之间的区别不太明显，因为不少公立大学也开始私有化，一些私立大学也具有许多公立大学的特色。

在全球排名这一意义上，不可能所有的大学都成为世界一流大学，但是它们在完成其特殊的使命、在地区或国家层面上可以成为世界一流。在本书中，我们将世界一流诠释为在使命和区域范畴内做出最卓越的工作。从这个意义上说，如果它们拥有英明的领导人和实现它们使命所需要的资源，那么所有的大学可以成为世界一流。

◎ 21 世纪大学的复杂性

作为高等教育大众化和学生人数扩张的结果，同时也部分由于科学的进步和大学承担的新功能，高校已成为庞大而复杂的机构。

除了其他特色外，一个大学通常扮演以下角色：

- 本科教学。
- 研究生（博士后）教学。
- 其他领域的专业教学，通常包括法律、医学和管理等。
- 基础和应用研究。
- 产学研合作。
- 公共服务，如社区文化活动。
- 不同种类的国际关系。

● 收入的来源越来越多，包括学生学费、知识产权收入和慈善礼品销售等。

许多时候，大学年度预算达到数亿美元，这些收入来自许多地方，包括各级政府的拨款、学生的学费、服务和产品销售收入以及知识产权收入等。

② 一如企业的高校

现代大学管理之所以如此复杂很大程度上是缘于其规模和预算，大学在某些方面已经类似大公司。但它们仍然是具有强烈的学术参与热情和学术治理传统的学术团体。事实上，正是这种角色冲突成为大学领导和管理的中心难题之一。

大学管理需要很多专业技能，包括金融会计、房地产管理、餐饮服务、心理咨询、学籍管理、学生服务、课外活动、法律专业知识和警察服务等。这些专业能力超出学术管理所需要的技能。因此，现代大学需要具有各种类型的管理技能。

与此同时，大学的核心功能仍然是学术、教学、学习和研究。传统上，学术管理工作需要学者共同治理——来自教学科研人员的积极参与。为了保持学术工作的品质和创新，学术团体必须参与到大学重点学术工作的管理中。

许多观察家认为，教师必须对招生、课程和有关学历认可的决定、招募、任命和晋升等保持严格的掌控。这些问题是学术管理职能的核心。

现代大学需要专业化管理与行政，同时也需要在院校的核心学术功能中拥有学术团体的参与。在世界上许多地方，大学对于专业行政的重要性的认识尚显不够，而且提供给行政员工的培训方法也寥寥无几。与此同时，传统的学术管理政策也许已不能回应今日的挑战。因此，学术治理与大学管理可能发生冲突，而管理方面的专业知识常常缺乏。

因此，大学也是一个复杂的机构，需要具有专业的管理和行政——在很多方面一如任何的大组织。然而，就某种意义而言，一所大学的精神是反官僚的，因为一项学术决定涉及全体教学员工，但与此同时，院校的复杂性和规模却构成了官僚机构的要素。我们面临的挑战是要确保在这两个现实之间取得适当的平衡。在大多数国家，权力的天平已向管理人员倾斜，而学者逐渐远离管理层的核心。