

院校研究译丛

丛书主编 赵炬明

大学校长的 多重生活

时间、地点与性格

[美] 克拉克·科尔 玛丽安·盖德 著
赵炬明 译



THE MANY LIVES OF ACADEMIC PRESIDENTS

Time, Place & Character



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

G647.12/2

2008

大学校长的 多重生活

时间、地点与性格

[美] 克拉克·科尔 玛丽安·盖德 著
赵炬明 译



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

Copyright 1986, 1989

By the Association of Governing Boards

of Universities and Colleges

One Dupont Circle, Suite 400

Washington, D.C. 20036

202/296-8400

Printed in the United States of America

著作权合同登记号桂图登字：20-2005-148 号

图书在版编目 (CIP) 数据

大学校长的多重生活：时间、地点与性格 / (美) 科尔，
(美) 盖德著；赵炬明译. —桂林：广西师范大学出版社，
2008.4

(院校研究译丛 / 赵炬明主编)

ISBN 978-7-5633-7476-2

I. 大… II. ①科… ②盖… ③赵… III. 高等学校—
校长—研究 IV. G647.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 046491 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码：541001)
网址：http://www.bbtpress.com

出版人：何林夏

全国新华书店经销

广西民族印刷厂印刷

(广西南宁市明秀西路 53 号 邮政编码：530001)

开本：787 mm × 1 092 mm 1/16

印张：13.25 字数：243 千字

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

印数：0 001~3 000 册 定价：30.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

本书是《院校研究译丛》第一辑中的一种。第一辑的主题是大学领导与战略,选译的三本书是:科尔和盖德的《大学校长的多重生活》、博德斯頓的《管理今日大学》、若雷和谢尔曼的《从战略到变革》。目的是让读者对美国大学校长的工作、美国大学管理以及制定与执行战略规划有一个比较全面深入的了解。

院校研究的主旨是通过系统科学的研究,为高等学校管理者们提供决策帮助,从而更有效地改进学校工作。大学校长是学校管理工作的核心,其基本任务之一是制定与执行学校发展战略。校长与战略,两者相辅相成,共同构成校级领导管理的核心,因此我们把大学领导与战略作为《院校研究译丛》第一辑的主题。本辑的三本书试图向读者介绍三个方面的问题:(1)美国的大学校长是怎样选拔和怎样工作的,这对他们的职业生活和个人生活有什么影响;(2)当代美国大学是怎样管理的,美国大学究竟面临一些什么挑战和问题,这些挑战和问题应当如何应对;(3)美国大学如何进行战略管理,如何选择战略发展目标、组织制定战略规划、进行战略实施,并妥善处理战略变革中的人事问题。我们相信,这些都是当前中国大学校长们特别希望了解的问题。

院校研究的一个基本特点是,在关注高等教育理论研究成果的同时,特别关注高等学校管理的实践。强调理论与实践结合,强调理论源于实践,并用于实践。本辑所选的三本书都很好地体现了这一点。科尔曾是加州大学伯克利分校首任校长(chancellor, 1952)和加州大学第12任校长(president, 1958)。在担任校长期间,他不仅成功地领导了加州大学,并领导制定了著名的加州高等教育系统总体计划,使加州高等教育系统成为美国州立高等教育系统的典范。同时他还发表了高等教育名著《大学的功用》,奠定了他在高等教育理论界的杰出地位。1967年,科尔因加州大学学生骚动被解除校长职务,随后被聘任为卡内基高等教育委员会

(Carnegie Commission on Higher Education, 1967~1973)以及随后的卡内基高等教育政策研究审议会(Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education, 1973~1979)主席。通过这两个组织,科尔领导和组织众多美国 and 外国学者对美国高等教育诸多实践问题及政策问题进行了系统深入的研究,还对高等教育进行了大量学科性研究,例如,博文的《主要私立大学的经济学》、柯亨和马奇的《领导与模糊》、本—大卫的《学术中心》等名著都是首先作为卡内基高等教育研究报告系列出版的。卡内基高等教育研究报告成了美国高等教育研究生学习与研究的主要参考书,这些工作对美国高等教育的学科发展和实践具有极其重要的意义。

1982年,科尔受美国高校董事会协会(Association of Governing Boards of Universities and Colleges)委托进行一项关于美国大学校长的研究,以期解决困扰许多大学和董事会的校长问题。如他的一贯作风,任何问题,一旦决定,就必然进行彻底深入的研究。71岁高龄的科尔领导一个研究小组,采访了800多位前任和现任校长以及他们的配偶和同事,了解了美国大学校长活动的各个方面。研究取得了成功,科尔于1984年出版了《校长创造不同:强化学院与大学的领导》(*Presidents Make a Difference: Strengthening Leadership in Colleges and Universities*)的研究报告,就美国大学校长现状和改进高校领导作用提供了大量信息与建议。然而科尔并没有停在这里,而是继续把研究引向深入,1986年他和盖德一起发表了《大学校长的多重生活》一书,进一步从历史、理论与实践三个方面探讨美国大学校长面临的历史变化、组织管理的现实和困境,以及做好校长工作的原则和方法。和《大学的功用》一样,这本著作一出版就成了名著(见《美国高等教育经典著作百种》)。这个研究的过程及其成果,很好地反映了在高等教育中如何根据实际需要进行调查研究,把理论与实践结合起来,产生既有理论意义,又有实践意义的研究成果。我相信,《大学校长的多重生活》可以为我们提供一个深入了解美国大学校长工作与生活的途径。

博德斯頓的《管理今日大学》和科尔的这本书非常相似而且有某种亲缘关系。博德斯頓担任过加州大学伯克利分校副校长(主管事务和财务,1966~1970)和加州大学总校副校长和校长特别助理(主管规划与分析,1970~1975)。他参加过科尔领导的加州高等教育总体规划制定和两个卡内基委员会。科尔的专业领域是公共管理,主要研究劳动关系问题;而博德斯頓从1953年到1991年一直是伯克利哈斯商学院的教授,研究财务与战略管理。1991年成为该学院荣誉教授。如作者在致谢中所说,这本书受到了科尔的很大影响。

1968年至1973年,博德斯頓和伯克利的校长希契一起承担了福特基金会有一个关于大学管理的研究项目。该项目旨在用新的技术去分析大学各种实际问题,用新模型去解决大学资源配置问题,通过有效运用新管理工具,促进对大学这

个复杂组织的理解,并帮助大学决策者解决管理问题。数十位教师和博士研究生参加了这项研究,发表了数十份研究报告。《管理今日大学》就是这些成果之一(见第一版序言)。此书出版后立即成了畅销书,后来一直是美国大学管理方面的主要参考书之一。该书出版二十年后的1995年,应出版社要求,作者对第一版进行了实质性修改,使它能够反映20世纪后期大学管理的现实,这就是《管理今日大学》的第二版。从这个过程中,我们可以看到这本书经久不衰的价值。

如果中国高校的领导或高等教育研究方面的学者、学生想对美国大学,尤其是美国公立研究型大学的管理有一个比较全面的了解,这种了解,不仅包括学术管理,还包括行政管理、财务管理、后勤管理,甚至多校园大学系统;不仅有组织、工作程序与方法,还有成就、不足与问题;不仅有实践的描述,还有理论的分析,甚至对一些重大历史变迁的反思与感悟,那么我认为,博德斯頓的《管理今日大学》(第二版)是最值得推荐的一本著作。

《管理今日大学》还有一个与众不同之处,就是作者把高校的基本资源约束(经费、生源、师资等)作为认识和分析高校组织与管理行为的出发点,并由此展开对现有大学组织与管理的合理性、局限性以及应当坚持的价值和目标的分析。这一点在高等教育管理著作中并不多见,因为主流的高等教育管理著作研究绝大多数是以学术上的合理性为出发点的。如博德斯頓所说:“和大学的期望和需求相比,大学现有的资源总是不足。而且可以肯定地预测,在20世纪90年代及其以后,资源短缺对决策将会起到支配性作用。……任何提高资源使用效益的努力,以及必不可少的保持得失平衡的本能都是重要的,甚至可能左右学校的局面,因此详尽资源分配的决策变得越来越重要。究竟大学能做什么决策?对此有一个良好的判断力也是本书要讨论的一个重要问题。”

确实,很多伟大而良好的目标如降低师生比,缩小班级规模,营造高品质校园生活,让教师能潜心从事基础研究,等等,之所以不能实现,在很多情况下不是因为校长们不懂得这一点,而是他们没有实现这些目标所需要的资源。他们只能就可得到的资源进行规划和管理,这就是资源约束。如果他们为了从其他非政府资源那里弄到更多办学经费,如用分权化的责任中心方法来激活基层组织,用竞争与优先权选择方式进行校内资源配置,对于他们来说,这是被迫走市场化道路。而我们所看到的,则是由于资源约束而引起的大学组织与管理模式的改变,这正是当前中国高等学校组织与管理所发生的最广泛、最深刻的变化,它将改变中国原有的大学组织与管理方式,把中国高等学校管理带向一个新时代。这种变化给很多大学校长带来前所未有的困惑,他们急需正确地理解这个变化,并稳妥地领导学校走过这个暴风骤雨的时代。

因此,如果在为校长们提供管理建议时不考虑高校的资源约束,甚至指责校长

们不懂教育,这些建议和批评可能不会引起任何注意。因为这些建议和批评表面上看起来实在太完美,但实质上却完全忘了资源环境对组织管理的决定性约束作用,以致本身就是一种缺陷。反之,如果从考察学校的资源约束开始,检查现有学校组织与管理的合理性,根据学校的现实环境和资源条件,提出如何根据现有状况制定更好的发展规划,改进组织管理,进而把学校办得更好,这倒可能是个极大的挑战。这样的研究与建议,肯定对学校管理层有用,也肯定会引起他们的注意。而这,据我有限的观察,恰好是当前中国高等教育研究中一个值得注意的问题,理想主义色彩的评论与批评太多,现实可行的建设性建议太少。我相信,《管理今日大学》可以在这个方面给我们一些帮助。

相比之下,若雷和谢尔曼的《从战略到变革》则是一本关于高校战略管理的指导手册。它的特点不是系统全面地介绍美国高校战略管理的种种理论与实践,而是具体提出一套工作程序、一些可供选择的方案、一些进行选择和工作判据与标准,以指导人们如何进行战略管理。然而,如果由此推定这本著作没有什么理论价值那就大错了,因为书中提出的模式与方法实际上是以一种可操作的方式将战略管理研究的最重要成果应用到高等学校的管理中来。

战略管理成为一个研究领域以来,大体上经过了三个主要发展阶段。这些发展不是以成果前后取代的线性方式,而是以一种正反合的方式发展。20世纪60年代战略规划诞生时,战略规划同时注意到企业与环境两个方面,如SWOT分析模式。20世纪70年代的石油危机把组织环境提高到重要地位,强调环境的系统学派和主张随环境变化而变化的权变学派等应运而生,费佛尔20世纪70年代提出的资源依赖理论就是这种环境学派之一。20世纪80年代哈佛大学教授迈克尔·波特把微观经济学与战略管理结合起来研究竞争问题,强调组织的产业选择和产业定位。这在某种意义上讲,是把环境因素中的产业突出出来。到了20世纪90年代,战略管理再次回到企业内部,强调企业的资源基础和核心竞争力培养,认为组织的资源基础决定了组织能够进入什么行业,而组织的核心竞争力决定了组织在该行业能占有什么地位。尽管在理论发展上表现为前仆后继,但实践领域的情况是,各种理论和方法都在战略管理实践中有一席之地,如20世纪60年代SWOT分析模式、20世纪70年代的开放权变系统和资源依赖理论、20世纪80年代的竞争理论、20世纪90年代以来的做好企业资源基础和培养企业核心竞争力等理念和方法都在实践中被广泛使用,没有偏废的迹象。

《从战略到变革》一书中首先提出,在战略管理中,战略规划应当作为战略实施的一个部分,而战略管理则是对从规划到实施整个过程的管理。高等学校的战略管理有三个基本方面:学校发展战略制定,实施战略制定,如何处理变革中的人的问题。关于战略规划制定,若雷和谢尔曼首先根据学校办学哲学(提供者导向/消

费者导向)和资源依赖状况(大资源基础/小资源基础)把美国现有的和新兴的各类高等教育机构分成16个类型。由于它们的资源依赖关系和对资源依赖的程度不同,因此不同学校在资源竞争性市场中所面临的组织风险也不同。换言之,若雷把博德斯顿关于高校资源约束的观点进一步分解成两个方面:资源的数量与来源。他认为资源的这两个方面决定了它们的风险程度。

若雷和谢尔曼根据这三个因素把这16类学校放入了一个统一模型中。显然,不同类型的学校在这个模型中所处位置不同。他们指出,由于每类学校实际上代表一种现有的发展类型,因此当一个学校在制定自己发展战略时,可以参考这个模型,找出自己现有的学校类型和希望变成的学校类型,然后可以根据这个模型,大体上判断学校在办学哲学、资源准备、风险程度等方面所要做出的努力和可能性。显然,两种类型之间的距离越远,变革越困难,也就越不可能。然后他们又根据彼得提出的低成本和差异化竞争战略及迈尔斯和斯诺的四种竞争进入战略为制定发展战略提供了基础。

这里的一个核心观点是:每一种现有学校类型都代表一种发展战略,每一种战略的资源依赖关系和在竞争中的风险程度也是不相同的。因此高校在制定战略时,要从基本资源约束出发,在可风险评估的基础上,建立比较可行的发展战略。这就把高校战略制定放在了一个比较客观的基础上。我认为这个思路非常有意义,值得我国高校制定发展战略时参考。

战略发展规划重要,战略实施规划更重要。关于战略实施计划,若雷和谢尔曼建议了11种战略实施方法即8种短期战略和3种长期战略。短期战略主要用于危机状态下的变革,长期战略用于相对稳定状态下的变革。显然,稳定平缓渐进的长期变革要比动荡危机激烈的短期变革要安全,副作用也更小。因此,主动长期渐进的变革要比被动的短期激进变革更加安好。

在制定发展战略和实施战略的同时还要考虑如何解决变革中的人的问题。因为变革说到底还是人的问题。人们对变革的态度决定了他们是否愿意变革,而是否愿意变革又取决于他们对变革对自己利益影响的预期——不仅是变革对人们利益的实际影响,还有人们对变革的了解和参与程度。如果改革会使组织发展得更好,组织中绝大多数成员将会因此受益,这个好的战略规划就有理由获得人们的支持,如果他们了解并相信这些理由的话。这就涉及规划制定过程中的开放和参与,而这种开放和参与本身就已经是一种执行。同时,也不应当回避,战略变革必然会冲击一部分人的工作与生活,如果管理者能以负责的态度和人性的方式来协助所有受影响者,把改革的负面影响降到最小,这将会极大地降低人们对变革的阻力,激起人们对变革的支持,从而改进战略实施效果,提高变革成功率。

从以上简略介绍可以看出,战略管理研究不同时期的成果对这个战略管理模

型都有不同程度的影响。细心的读者还会发现,若雷和博德斯頓两人都认为,当前高等教育外部环境的根本性变化是造成学校需要新的发展战略的原因。同时若雷在他们的著作里,对博德斯頓在《管理今日大学》中对未来大学管理改进的建议作出了很好的回应。

若雷是美国北科罗拉多大学管理学院的教授,和博德斯頓一样,其主要研究领域也是战略管理。从1997年起,他和不同合作者一起撰写了一系列高等学校战略管理著作(均由美国著名教育出版公司 Jossey-Bass 出版公司出版):

- 《学院与大学中的战略变革》(*Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*),1997。

- 《学术界的战略选择》(*Strategic Choices for the Academy: How Demand for Lifelong Learning Will Re-Create Higher Education*),1998。

- 《从战略到变革》(*From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*),2001。

- 《学术规划》(*Academic Planning: The Heart and Soul of the Academic Strategic Plan*),2004。

我们选择《从战略到变革》,是因为它涵盖了前两本著作的主要内容,包含了一个相对完整的高校战略规划全过程,但又不像《学术规划》那样专门具体。希望对若雷工作有更多了解的读者,可以进一步读他的其他著作。

以上我们简要说明了《院校研究译丛》第一辑的编选目的、选译的三本著作的基本内容和相互关系。我们相信这三本书可以使读者对美国大学的校长、组织与管理,以及战略管理有一个相对全面而深入的了解,更希望它们能对中国高校的校级管理工作改进有所帮助。

感谢美国院校研究会执行主席 Terrence Russell 先生、哥伦比亚大学哥伦比亚学院学生事务副院长程星先生、明尼苏达大学图书馆的陈肃女士,他们在我挑选书目时给予了很多建议和帮助。感谢华中科技大学教育科学研究院院校研究中心主任刘献君教授和余东升副教授以及中心其他同仁在本套丛书翻译过程中给予我们的积极支持与鼓励。

感谢欧亚学院董事长兼院长胡建波先生给我参与欧亚学院战略发展规划制定的机会,在过去两年中和他及该院同事们进行的无数次讨论,对这三本著作的选择有很大影响。

为了使这三本书的翻译在语言上更为一致,我们采取了每人翻译一本的做法,由我翻译《大学校长的多重生活》,我的博士生朱良丰翻译了该书的附录部分;我的博士生王春春翻译《管理今日大学》,同事周艳副教授翻译《从战略到变革》,我负责三本书的审校。对王春春和周艳翻译的两本书,我还补译了少数遗漏部分并作了

大部分译者注。尽管我们做了很多努力,但相信还会有许多缺点和不足,敬请读者批评指正,以便今后能做得更好。

谨代表所有翻译人员感谢广西师范大学出版社总编辑何林夏先生及本套丛书组稿编辑赵小兵女士,没有他们的远见卓识、信任、关心、耐心和帮助,这套丛书是不可能出版的。

最后希望这套丛书能为提高中国高校的领导水平与战略规划能力,为院校研究发展贡献一点力量。

赵炬明

于华中科技大学喻园

2006年3月28日

1982年美国高校董事会组建强化校长领导全国委员会(National Commission on Strengthening Presidential Leadership)时,我们就知道,大学校长是一个值得研究的问题,但那时候我们并不知道会发现什么。

经过了数千小时的访谈、调查和分析,这个由杰出教育家、校长及其配偶、立法人士、协会主管以及大学董事组成的委员会出版了《校长创造不同:强化学院与大学的领导》(Presidents Make a Difference: Strengthening Leadership in Colleges and Universities)一书。1984年该书出版时,该委员会和委员会主席克拉克·科尔共同得出结论,高校校长作为一个职务正面临着很多问题。那本书就如何全面加强校长工作,帮助校长妥善处理对任职的各种要求,给董事会提供了一系列建议。

那本书的贡献不仅在于提供建议,还使公众注意力再次聚集到校长这个当代社会中最瞩目但却很少被人了解的角色上来。长期以来,大学校长这个角色被视作理所当然,校长们的贡献一直没有得到足够的尊重。

在这本新书中,克拉克·科尔和玛丽安·盖德承担起了这个重大任务,分析了当前美国大学校长情况以及影响这个职位的各种内外力量。这本书在很大程度上是依据《校长创造不同》一书所进行的大量一线调查工作,但它的核心却源于科尔和盖德对国内外高等教育的历史、影响大学校长行为的各种趋势,以及影响董事会决策的各种因素的独到见解。

美国高校董事会协会为能出版这本著作感到自豪。我们相信,它将成为高等教育文献中的一个里程碑。正如该书所说,大学校长在公众眼中是五花八门,从“圣人”到“替罪羊”什么都有。这个岗位的压力和所受到的制约已经达到了空前的程度。所幸的是,这个岗位目前似乎还不乏合格人选。但如科尔和盖德指出,这种情形可能会发生变化,是该采取行动的时候了。

科尔和盖德已经出色地完成了他们的任务。本书考察了大学校长的人选、背景、服务时间、最后归宿以及影响他们工作的各种内外力量。

本书另一特点是它的全面的附录、详尽的注释、注释过的精选书目,这些为大学校长和校长职务提供了一个非常丰富的资源。没有任何其他著作能从百余年来美国主要大学校长的各种著作中收集到如此之多的关于大学校长及其领导风格的

事例和逸闻。

科尔和盖德非常清楚,如同本书所指出,正是由于大学校长们的气质、才华和卓越的生存技巧,今天他们才得以顺利管理学校,或偶然地把学校推向伟大前程。大学校长们是国家的财富,值得人们尊重。我们有理由感激他们的奉献,学校董事会有责任认可这一点。

《大学校长的多重生活》和它的姊妹篇是这个领域中的学者们长期渴求的两部著作。我们感谢卡内基基金会为此提供的资助,以使这两部著作得以完成。

罗伯特·戈尔

美国高校董事会协会主席

前言

本书是《校长创造不同：强化学院与大学的领导》一书的续篇。《校长创造不同：强化学院与大学的领导》一书是根据对 800 多位校长、前校长、校长配偶以及其他和校长有关的人士的访谈而写成，它关注有助于强化高校领导的管理与决策。

本书是从那 800 多个访谈材料及其他相关研究中抽取材料写成的。与前书不同，本书重在分析校长岗位以及这个岗位如何被不同时间，不同校园环境，不同校长风格、战略、策略所影响。核心观点是：要理解大学校长职务，就必须充分意识到每个校长的独特境遇——时间、地点的巨大限制以及决策时人类行为的反复无常。因此本书的主题是，校长职位从来不是单一的，而是多样的，因而不存在所谓“理想校长”。本书旨在详尽说明“校长职务境遇的多样性”，这个主题在前书中有所涉及，但未充分展开。然而本书确实是前书的补充，因为本书结尾指出了这个研究对董事会和校长们的意义。

美国大约有 3200 所高校（这里指美国 1986 年的情况——译者注），我们的研究可以应用于其中的 2400 所。我们没有访谈两年制和三年制的私立高校领导（这类高校大约有 300 所），也没包括特殊学校如神学院（这类学校大约有 500 所）。本书的评论在一定程度上可以运用于这 800 所学校的校长。但我们的感觉是，这种拓展不像被我们广泛访谈过的那些类型的学校那么有把握。我们认为，这 800 所学校之间将有明显不同。

尽管本书讨论的是大学校长，但其中相当部分可以和城市市长、城市管理者、学校督学、医院管理者、医学院和专业学院院长、竞技运动队教练等职务联系起来。所有这些人都是在成员构成复杂、利益相互冲突、持续工作压力、相互冲突的业绩考核标准以及不确定任期的环境中工作。这些都是对任职者的战略、策略、性格的考验。所有这类工作都是严格根据个人才能和工作业绩来聘任的，不像在公私立

行政管理机构中那样,部分或者完全受到资历的保护,或根据私有产权或特殊专业获得保护。

在这些岗位上工作的人位于众多不同群体的边缘,却处于整个社会过程的中心。他们肯定属于某个或某些群体,但在整体上不属于其中任何一个群体。他们置身边缘却居于中心,一切都得靠自己。

这些成分不同的领导者是从事管理的政治家、讲经布道的管理者、善于平衡的布道者、精于人际的会计师、巧于生存的协调者、连自身前途都不决定的未来事业规划者、整合群体的黏合剂、减少摩擦的润滑油、指引前途和推动事业的激励者。

这些对社会作用极大但却充满压力的岗位是对任职者的巨大挑战。如我们在本书中所描述的那样,只有深入了解校长在时间、场合、个性方面的复杂性,以及被这些复杂性所塑造出来的多种不同生活,我们才能深入理解他们。此外,这里还涉及让古希腊戏剧如此迷人的一个主题:个人怎样应对时而慈悲时而险恶的命运。“好运即是神人同在”(埃斯库罗斯),而“人类最大之痛苦莫过于命运的暴虐无常”(索福克勒斯。索福克勒斯与埃斯库罗斯、欧里庇得斯并称为古希腊三大悲剧作家——译者注)。

本研究系列的第三份报告将由戴维·李斯曼撰写〔即《挑选大学校长:机会与局限》(Choosing a College President: Opportunities and Constrains, 1990)——译者注〕。

这三份研究报告都是由美国高校董事会协会支持的。卡内基基金会和卡内基教育促进会提供了财政资助。我们特别感谢卡内基基金会的奥丁·杜汉和卡内基教育促进会的欧内斯特·波伊尔。

马丁·特罗和大卫·布朗阅读了本书最后一稿并提出了有用的建议。

本项目的管理秘书玛琳·卡沃卡以她熟练的技巧为本项目提供了服务。

克拉克·科尔
玛丽安·盖德

目 录

序	1
前言	1
第一部分 校长和校长职务	1
第一章 万人之众,各有不同	3
第二章 为何任职,来于哪里,去了何方	10
第三章 新校长应该注意什么	19
第四章 独特的、让人满足又令人受罪的校长职务	26
第二部分 战略、选择与压力	35
第五章 明确角色、调整技巧、自我保护	37
第六章 领导者、管理者、求生者、替罪羊	47
第三部分 变化的时代与变化的环境	57
第七章 历史背景	59
第八章 外部环境	71
第九章 内部环境	77
第四部分 权力与影响	91
第十章 作为权力中心的校长:行政权威与个人责任结合的科层模式	93
第十一章 作为影响中心的校长:同事协商模式与共同治理	98
第十二章 作为权力和影响中心的校长:多中心模式与政治联盟	104
第十三章 权力与影响有限的校长:“有组织的无政府”模式与共同治理下的个体决策	109

第五部分 不同场所	117
第十四章 不同的学校,不同的校长	119
第六部分 推论	129
第十五章 给董事会和校长们的政策和策略建议	131
附录 A: 校长们的职业智慧,或者,校长们学到了什么	136
附录 B: 寻找理想的校长及其配偶	168
附录 C: 与高等教育管理有关的精选书目及其注释	174

第一部分

校长和校长职务