

学术

领导力

How Academic Leadership Works



与一个世纪之前相比，现在的校长确实很少有人能够达到那时的显赫声誉。但是，在我们哀叹：“那时的杰出领袖哪里去了？”的时候，就包含着问题的基本答案。

【美】罗伯特·波恩鲍姆
(Robert Birnbaum) 著
周作宇 等译



北京师范大学出版集团
北京师范大学出版社

学术领导力



How Academic Leadership Works

.....
【美】罗伯特·波恩鲍姆 (Robert Birnbaum) 著
周作宇 等译
.....



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

版权声明

本书中文简体版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权北京师范大学出版社在中国境内独家出版发行。版权所有, 翻印必究!

Chinese simplified language edition published by Beijing Normal University Press

Copyright © 2008, Beijing Normal University Press

Authorized translation from the English language edition, entitled *How Academic Leadership Works: understanding success and failure in the college presidency* by Robert Birnbaum.

Copyright © 1992 by Jossey-Bass Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission.

图书在版编目(CIP)数据

学术领导力 / (美) 波恩鲍姆 (Birnbaum, R.) 著; 周作宇等译. —北京: 北京师范大学出版社, 2008.1

(京师高等教育译丛)

ISBN 978-7-303-09019-8

I. 学… II. ①波… ②周… III. 高等学校—管理人员—领导学 IV. G647.17

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 191790 号

北京市版权局著作权合同登记图字: 01-2005-5352 号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 涿州市星河印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 230 mm

印 张: 15.5

字 数: 230 千字

印 数: 1~3 000 册

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

责任编辑: 郭兴举 装帧设计: 红十月工作室

责任校对: 李 菡 责任印制: 马鸿麟

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

京师高等教育译丛编委会



主 编 钟秉林 王英杰

执行主编 周作宇 毛亚庆 刘慧珍

编 委 会 (以姓氏笔画为序)

王孙寓 毛亚庆 王英杰 石中英 史静寰 刘海峰

刘慧珍 邬大光 李 奇 陈学飞 张应强 吴 岩

杜育红 陈洪捷 张斌贤 别敦荣 周作宇 洪成文

钟秉林 项贤明 徐小洲 谢安邦 雷 庆 褚洪启

秦惠民 胡建华

总 序

王英杰

发展是时代的主旋律，人们对高等教育促进国家发展、社会进步和个人成长寄予极大的期望，但是在大学的现状和人们的期望之间却存在着深深的鸿沟。联合国教科文组织前总干事长费德里克·马约尔认为，“全世界几乎所有国家的高等教育都处于危机之中”。自马约尔的讲话至今已经过去了几十年，但是危机似乎不但没有减缓，而且还有加剧之势。发达国家如此，发展中国家更甚。我国高等教育正处在大力发展、大改革和大动荡的时期。大学规模急剧膨胀，校园建设方兴未艾，日新月异，科研课题和经费逐年攀升，学科专业与日俱增，教学改革花样翻新，行政管理推陈出新，校园内彩旗飘飘，标语横幅目不暇接。但是，在这一片繁荣之下，大学却危机四伏，出现了资源危机、价值危机、制度危机、质量危机和公信危机。

一、高等教育规模急速扩张，而政府支撑能力不断下降

自第二次世界大战以来，高等教育大众化之势汹涌澎湃，势不可当，先是出现在发达国家，发展中国家紧随其后。不同国家采取了不同的扩张模式，美国以州立大学和社区学院为主，以多样化的高等教育机构迎接大众化的挑战，由州政府和联邦政府共同支撑高等教育规模的急速扩张；西欧国家则改革了大学录取制度，使所有中学毕业生均具有了进入大学的资格，可以在大学免费学习，为此政府付出了沉重的代

价,拿出了巨额经费支撑高等教育,但是大学生的游行抗议仍时时出现;日韩政府除了增加教育经费发展公立高等教育之外,还制订政策支持私立高等教育的发展。今天这些国家已经进入普及高等教育阶段,但是大学的财政还存在危机。美国在最近十年,高等教育经费的一个主要特点是公共经费减少和学费上涨,现在大学学费平均为20世纪90年代初的两倍,50个州中有44个存在收支上的结构性鸿沟。西欧国家为了克服大学财政危机,纷纷开始或考虑收取学费。日本则通过大学法人化,来减少政府的财政开支。我国高等教育的大众化走了一条与以上国家均不相同的道路。首先,我们扩大高等教育的一个重要初衷是拉动经济,这在世界上是绝无仅有的;其次,我们的扩大招生并没有伴随着政府高等教育经费的急速扩大,这在世界上也是极为鲜见的。这就造成了我们的扩招与学费上涨相伴而生,许多大学,特别是地方大学和民办大学靠扩招而生存和发展。可以说我们的大众化在一定程度上是靠家长的学费支撑起来的。也许这是我们在政策上的一种无奈选择,美国在高等教育毛入学率达到16%时,人均国内生产总值为2 247美元,而我国在高等教育毛入学率达到17%时,人均国内生产总值仅为1 090美元(根据当年人民币与美元的汇率换算)。因此,我们可以说,我国高等教育的迅速大众化在现阶段导致了大学更深刻的财政危机,与财政危机相伴而生的是以下急待关照和解决的问题。

首先,高等教育的公平问题依然严重。从战略上看,随着高等教育规模的急速扩张,高等教育的公平问题趋于缓解。但是,在高等教育大众化的初级阶段,仍然存在着不同社会阶层和不同收入人群接受高等教育的机会严重不平等的问题,可以说高等教育仍然在复制和强化社会的不平等。我国大学扩招伴随着大学学费的急速增长,而大学奖助学金和贷学金制度尚不完善,从而使得一部分弱势群体子女入学发生困难。在我国还存在一个特殊的问题,我国高等院校的地理分布基本上是在计划经济时期形成的,一些省市院校高度集中,而另一些则极度缺乏高等教育资源。由于中央政府高等教育经费的短缺,高等院校或者下放给地方或者中央与地方共建,这就使得大学不得不在所在地不成比例地扩大招生,从而造成了地区间高等教育机会差距的扩大。在少数城市高等教育已经普及,而在许多省区,特别是西部贫困地区,高等

教育仍然停留在精英教育阶段，仍然是少数人享有的特权。

其次，大学内部生均教育资源极度短缺。我国大学的扩招是典型的自上而下的政府高层决策，教育行政部门事先没有计划，大学没有准备，突然启动，1999年当年招生就扩大了45%，此后连年扩大，虽然在最近两三年，教育决策部门决定放缓扩招速度，但是已经很难控制大众化的进程了。在这种情况下，大学不能不把有限的经费主要用于校舍的建设，即便这样，生均的学习和生活空间仍然非常紧张，更不要提生均教学和实验设施、生均图书、生均电脑和上网时数、生均教师 and 生师互动时数、生均体育、娱乐和卫生设施了。这种短缺状况已经严重影响到教育质量。

最后，大学债务负担日益沉重。我国大学在应对扩招和建设世界一流大学所带来的财政压力时，不大可能寄希望于政府的持续和大量的拨款，学费的增高从世界其他国家的实践和我国的现实来看已经达到了临界点，其他收入又非常有限，因此大学普遍采取了向银行贷款的举措。以我国大学目前的支出和收入情况来看，大学在可见的将来能够连本带利偿还的可能性极低，极有可能造成银行的呆账。就企业而言，在出现这种情况时，银行还可以诉诸法律，拍卖企业，补偿部分贷款。但是，对于大学，基于稳定的考虑，恐怕很难迈出这一步。因此大学的贷款很可能转化为纳税人的负担。

二、大学的商业化

今天的世界正处于一个疯狂消费的时代，一个市场规律和竞争法则影响和控制社会生活方方面面的时代，一个镀金的时代。从制度安排来看，教育成为服务产品（世贸组织关贸总协定），私有化和民营化正对高等教育体系产生强劲的冲击；从观念来看，“市场至上”正在成为人们的最高价值准则，影响人们和组织的思想和行为，传统的价值观念在市场主导的社会中愈来愈软弱；从行为来看，追求利益的最大化正在成为个人和组织行为的基本出发点和终点。但是，大学必须警觉，如果大学失去守望社会的职能，不能给人类以终极关怀，那么就会异化为追求利益最大化的另类机构，从而被边缘化，失去独立存在的基本理性。

当前大学的商业行为正日益演化为大学日常的基本行为，影响着大学的

职能和使命定位、大学的价值选择和发展方向。但是大学的商业行为并不是什么新的现象，早在 20 世纪 80 年代，当我国大学经费极度短缺的时候，大学就普遍开始办企业经商。今天大学经商的奇特之处不在于它的存在，而在于它的史无前例的规模和范围，它渗透在大学的几乎各项工作之中，几乎没有什么不可以作为商品“上市”交易。大学的商业行为已经弥漫和渗透到大学的学术中，给学术带来极大的伤害，使大学在公众中的信任度迅速下降。

第一，大学在招生的过程中出现了制度性的腐败，形成了招生的潜规则，当然这主要发生在高考成绩处于边缘状况的人群，应该说绝大多数的考生是经过公平竞争进入大学的，但是无可否认的是确实存在着权钱与入学机会的交易，教育在中国已经成为民众投诉最多的行业之一。第二，中国高等教育市场处于空前的无序竞争之中，大学的行为导致了这种混乱状况，大学参与了各个层次高等教育和培训的竞争，浪费了自己宝贵的教育资源，贱卖了自己的无形资产，打击了高专、高职和民办高等学校。每年在火车站上映的抢生源大战，简直使斯文扫地，大学蒙羞。大学甚至深入到基础教育领域，到处挂牌，以实验之名，行营利之实，为我们基础教育的诸多问题雪上加霜。第三，大学专业设置随波逐流，趋势、迎利、媚俗，对于市场一时的热门，不管自己是否具备条件，一窝蜂上，最典型的莫过于 MBA 的滥设和批量上市。大学还生编硬造出一些专业，冠以国际等桂冠，包装销售，高收学费，欺骗学生。第四，在大学商业化大潮中，大学的管理者不由自主地把自己视作企业的主人，而教师则沦为雇员，大学简单借用了企业的聘任、管理和奖励制度，甚至把劳动力密集型企业中的管理办法搬到大学中来，完全忽略教师的职业特点，对教师的劳动记分积点，严重压抑了教师的首创精神，打击了教师的积极性。第五，大学在校园中没有积极营造学术文化，而任由商业气息蔓延，校园内终日彩旗飘飘，标语口号日日更新，不绝于耳，校园周边灯红酒绿，浮躁之风愈演愈烈。

大学的商业化对教师的价值取向也产生了消极影响。教师们为了功利的目的，在商业化的聘任和奖励制度的压力下，在科研中不得不更重量而非质，一年动辄发表几十篇论文和多部专著，需要投入多和需时长的基础科研被冷落。更有甚者，在学术上造假、抄袭，严重败坏了学术风气。一些教师在工

作的优先选择上也产生了偏差，他们视科研为名之所在，校外活动为利之所在，把主要精力放在了科研与校外活动中，忽略了教学，不关注学生的需要，忘记了“师垂典则，范示群伦”的神圣职责。

大学的商业化对学生的专业选择、课程选择、就业选择和人生道路选择都产生重大影响。商业的价值原则渗透到学生日常的生活和学习活动中，班干部的选举、优等生的评选，甚至入党入团都带有明显的功利性，学生们举办的体育和艺术赛事以及一些社团活动经常具有显著的商业色彩，考试作弊现象屡禁不止，终成顽疾。大学的商业化对学生的人生态度和价值观造成了持续的，甚至可能是终生的影响。

三、大学的官僚化

自第二次世界大战以来，大学的两个重要发展趋势对世界许多国家大学管理产生重大影响。一是大学规模急速膨胀，许多以本科生为主、规模仅为千人的大学发展成为数万人的多元巨型大学，在这个过程中大学的管理机构也不断扩张和加强，加速了大学管理的科层化。二是各国政府都加强了对大学的干预，特别是自20世纪90年代以来，管理超越了学术成为应对激烈竞争性市场挑战的主要动力源泉。当前大学的变革可以从一种范式的转变来认识，大学正在经历从传统的学院（学者社团）精神向经济理性主义和新管理主义意识转化。高等教育这一发展趋势可以从一套新的话语体系在政府和大学的各种文件、新闻媒体的报道甚至学者的文章中成为新宠看出，诸如市场价值、成本—效益、良好管理、战略规划、成就指标、质量保障、问责和审计等。当前大学管理范式的主要特点是强有力的行政主管控制气氛和市场优先的战略选择，行政管理者的主要作用是促进商业价值和实践，像管理企业那样管理大学。美国著名高等教育学家阿特巴赫（P. Altbach）指出，随着高等教育大众化和大学行政管理化，随着高等教育领域中行政人员数量增长，高级行政人员的管理权力大大加强，他们控制了预算和学术规划。管理主义的兴起还表现在行政人员与学者间的裂隙加宽。约翰·霍普金斯大学校长穆勒（S. Muller）在波隆亚大学建校900周年纪念大会上伤心地指出，大学“早期存在的人之间的密切关系和人文标准正在受到规模、制度和程序的侵

蚀。这种演变使得大学自治更难于实施”，大学“不可避免地官僚化了”。在这个官僚化的过程中更突现了大学学术文化和行政文化的冲突。

在新管理主义的影响下，各国政府纷纷制订政策，监控大学经费的使用，力图引入按大学的绩效分配公共经费的原则，逐渐使政府的管理模式和程序渗透到大学，使大学的管理与政府的管理趋同。在我国，原本就有很强的官本位文化，在过去 50 多年中，大学被视作政府的附属部门，大学管理人员被视作国家干部，按照干部来任免和管理，官本位被无限扩张和强化，大学正在异化为以官僚机构模式运转的另类机构，从而正处于一个不断被边缘化的过程中。

由于大学官学一体的制度安排，大学的行政权力不断膨胀，而学术权力不断受到侵蚀。虽然高等教育法明确规定在大学中设置学术委员会，但是在大学中往往并没有明确的制度或规章具体规定学术委员会的组成、权力和责任。学术委员会往往由行政决定其组成人选，由行政决定其领导，由行政决定其会议的召开和议程，因此，这种制度安排决定了学术权力隶属于行政权力，造成了学术委员会经常形同虚设的现象。即便少数大学学校领导对学术委员会表现出一定的尊重，也往往只是将其作为咨询机构，很少有真正重大的学术问题经由学术委员会做出决定付诸执行。这种情况不同程度地存在于大学的其他委员会和评议组织中，例如，职称评定机构等。因此，我们可以说，从制度的层面来看，我国大学从来没有真正建立起学术权力。与学术权力虚、少、弱的情况相对照的是行政权力的强大和扩张。首先，大学的各种职能部门占有了过多的学校资源，拥有了过大的权力，将基础学术组织（院、系、所和中心等）视作下属机构，将教师视作被领导者，它们更多的是在为领导工作，对领导负责，缺少的是为学术服务，为教师服务的思想。这些职能部门或多或少沾染了政府部门的“门难进、脸难看、事难办”的衙门作风。其次，大学领导和中层管理人员实际上形成了特殊利益集团，他们控制了大学的学科建设，为自己所在的学科或专业构建专门的组织，而根本不考虑大学院系等基础学术组织建设和调整的合理性，他们不适当地利用自己手中的权力为自己的学科或专业拨款或争取资源。他们在资深教授、校聘教授及学科带头人等的评选和各种人才工程中占据了不适当的比例。他们在出台的各种

聘任和奖励政策中过多地关注了自己的利益。

四、大学的技术至上

科学技术的进步正以惊人的速度改变着世界，特别是计算机和通信技术的发展加速了这些变化。科学技术对人类的生活起了积极的作用，对发展起了至关重要的作用。然而与此同时，科学技术的“进步”也对人类的利益和生存产生了威胁。环境污染、生态失衡和自然资源枯竭日益挤压人类的生存空间；核导弹对世界构成极大的威胁；基因方面的进步带来了伦理道德方面的困惑。科学技术的发展甚至加大和加速了社会财富分配不均的现象，那些具有信息技术与不占有信息技术的地区和个人之间的差距正在迅速拉大。在发展中国家由于“发展”的紧迫性，也由于缺少本土科研能力，政府和整个社会给予科学技术的发展更多的关注，赋予科学技术超乎寻常的价值，技术官僚成为政府官员的主体，技术至上日益成为社会主流价值观念，致使科学技术发展所带来的负面效应呈恶化的趋势。在技术至上的社会中，大学本应犹之“海上之灯塔”、“社会之明灯”、“社会精神文化之中心”，引领社会在科学技术发展所提供的无限机会中做出明智的选择，给人类以终极性的关怀。但是，在国家或社会的重大发展项目中却很少能听到大学的声音，更听不到大学人文社科学者的声音，在社会中不见大学引领文化的发展方向，大学的文化功能在不断消退，正在异化为另一类技术至上的机构。

在一定意义上我们可以说，现代大学的历史是两种文化不断分割的历史，即科技文化不断进取而人文精神逐渐式微的历史。在大学的初始阶段，人类对自然规律的认识还处于混沌状况，大学中人文学科占了压倒优势，人类非常有限的科学活动基本上游离于大学之外。在人类逐步认识和掌握自然规律时，就以极大的热情改造和征服自然，这时科学和技术开始进入大学，不断从大学的边缘走向中心，大学逐渐成为技术创新的中心，科学技术逐步取代了人文学科成为大学的强势学科。应该说，大学的这一发展过程代表着时代的进步，是历史的必然。今天当人类已经认识到只讲科学技术的发展，不讲以人为本，可能给人类社会乃至自然界带来灾难性后果时，世界一流大学开始认识到科学技术与人文和社科均衡发展的重要性，改造大学的基础结构，

为两种文化的融通提供组织支持；改革大学课程，培养具有人文精神的科技人才和具有科学意识的人文社科人才。但是，从总体上来看，大学行动的还不够快，两种文化分割的惯性还影响着大学，制约着大学。在我国，由于现代大学制度建立的较晚，大学中两种文化仍处于分割的状态，科学技术是强势语言，占有了大学的主要资源。人文和社会科学极力从自然科学中寻找支撑范式，否则就不“科学”，就无法生存。大学尚没有主动采取行动为文理的融通搭建平台，学生的培养也基本处于文理割裂的状况。

在技术至上的大学中，人——教师和学生——在管理中被异化为数码，在管理者眼中只有数码而没有人。在各种评价体系中，充斥了各种量化指标，似乎有了量化指标就实现了科学管理。但是，这些指标体系往往给予可量化的指标以过重的权重，例如教师发表的论文数量，从而对校园中的功利主义推波助澜。更为严重的是，管理者不去研究如何解释这些统计数据 and 如何使用这些数据，因此，误用和滥用数据的现象时有发生。大学在这种“科学化”、“标准化”和“程序化”的管理中失去的是人文的关怀，推进的是大学的官僚化。

五、大学教育质量的滑坡

当今时代的特点是急速的变化。信息技术革命、知识经济、经济全球化、可持续发展思想像冲击波一样一波又一波地冲击着社会，年轻一代以他们新的思维方式、新的价值观念和新的行为模式持续挑战社会传统，“纵观全球性主要趋势，可以看到一系列并存的，有时是矛盾的过程：民主化、全球化、地区化、多极化、边缘化和分裂。”迅速变化的社会对大学有了更高的要求，但是大学教育质量却出现了下滑的趋势。出现这种现象的原因主要有二，其一是大学对新的需求反应迟钝，表现出一种内在的惰性；其二是在大学被动地打开校门扩大招生以后，未能适应学生急速增加所带来的新挑战。

首先，大学生没有学会做人。大学生的成长经历决定了他们的生活哲学。当代大学生成长的时代是中国社会发生急速变化的时代，急速变化所产生的各种社会问题在他们身上打下了深刻的烙印。由于他们没有经历过促成社会变迁的社会运动，致使一部分学生在对待“社会理想”上，常常表现出冷漠，

甚至嘲讽，他们正在失去理想与信念。在市场的作用下，社会财富的分配趋于不均衡，这使他们更关注自己的未来，把大学教育仅仅视作自己在社会中向上移动的阶梯，他们的学习，在各种学生组织中的工作，优等生评选，甚至入党入团都受到这样的功利目标的影响。他们目睹了过多的腐败和组织不作为，因此更相信自己，更相信只有通过自己的努力才能够得到自己所要追求的一切。社会中的不诚信行为也时时影响着大学生的行为，致使作弊等欺骗行为屡禁不止。他们中的许多人生活在独生子女家庭，内心滋生出孤独感，感情脆弱，在集体生活中无所措手足。他们中许多人来自农村或贫困家庭，与大学中的商业气息或泛滥的商业价值取向格格不入，常常会出现自卑的心理或者潜在的反社会心理。他们在中小学经历过考试炼狱，都是佼佼者，但是进入大学以后对于可能的挫折没有足够的心理准备，因此经不起失败，往往面对失败万念俱灰。当然在他们身上也有许多闪光点，他们更原意独立思考，具有更独立的人格，对于“民主和参与”有更多的认同。对于这样的大学生群体，大学缺乏深入和全面的研究，对于他们的教育以不变应万变。只关注“两课”的上课时数和知识的传授，两课不能解释社会急速变化所出现的新问题，没有学生的积极参与。党团工作只关心表面的稳定，而不研究解决可能影响稳定的深层次的问题。没有足够的专业人员和设施为大学生提供必要的心理咨询和救助，使大学生的心理和情感问题长期得不到解决。许多有关学生的规章或政策中的条款已经过时，甚至与国家的法律相抵。总之，大学在教育学生做人方面落后于时代的变化和社会的要求，致使一部分学生不会与他人相处，个人中心，缺乏责任感。

其次，大学生处于被动的学习环境中。大学最活跃的因素是学生，青年人最可宝贵的因素是开放的头脑、好奇的态度和探索的欲望。但是，大学的教学长期以来把学生与社会割裂开来，把学习与探索割裂开来。教师一方面在教学过程中占据了中心地位；另一方面却把主要精力用于自己的学科和科研项目，对于教育思想或教学观念无暇或不屑于研究，面对学生，他们往往更关心如何完整系统地传授自己学科的知识，对于社会在人才需求方面的变化不敏感，对学生整体素质的提高不过问。大学生朝气蓬勃，充满幻想地走入大学，但是一入校就被禁锢在一个系、一个专业、一个班级内，上课记笔

记，考试前复印笔记，背笔记，可以说大学生生活在一个整体的被动环境中。而大学规模的急速扩大使这一问题雪上加霜，大班上课非常普遍，许多大学拥有多校区，致使教师和学生之间的互动缩小到极限。这种整体的被动环境可能对学生造成终身性的影响，使大学生缺少强烈的学习欲望和独立学习的能力，缺少创造精神和适应能力。大学教育正在偏离教育的初衷——“教育不是把一只水桶注满，而是点燃一堆火焰”。

大学如何走出危机，很可能首先出现在我们脑海中的是扩大经费来源，政府给予更多的投入。但是，我以为首先要思考的是观念问题和制度问题，没有观念的讨论、观念的厘清和制度的建设，大学就不可能走出危机，即便获得更多的经费，也可能只出现大学表面的繁荣。大学是一个很奇特的组织，不管一所大学获得多少经费，它都能将其用之殆尽，并且可以用之有道，规模可以不断扩张，学科可以不断扩展，设备可以不断更新，但与此同时危机却可能更为深刻。

针对当前世界和我国高等教育存在的危机，我们选择了一系列高等教育的重要学术著作，第一批六本更集中指向高等教育永恒的问题——公平与质量，这几本书主要涉及当前对高等教育公平与质量产生重大影响的“新公共管理”和“市场”两个领域。这套丛书的译者都是在高等教育学科工作的教师，都曾期望我们所工作的大学成为追求真理和传播真理的圣殿，但是也都意识到，在高等教育大众化的今天，与世隔绝的象牙塔已经失去存在的空间。即便是过去对大学充满自信的高等教育领袖，例如，第二次世界大战后美国最有影响的高等教育家之一克拉克·科尔（Clark Kerr）“对高等教育也是愈来愈悲观，认为20世纪80和90年代的消极趋势是长期的现实”。经济合作与发展组织（OECD）教育研究和创新中心，对世界高等教育发展的分析可能更为客观，提出了世界高等教育发展的四个前景：开放性的网络、服务地方社区、新公共管理和高等教育公司化。OECD在讨论这四个前景中所重点关注的问题是，在新公共管理的影响下，在开放的国际市场竞争中，高等教育可能实现在经济上的可持续发展吗？在国家之间高等教育的竞争会更加不公平吗？在目前的高等教育准市场为真正的全面的市场所取代的时候，高等教育会为不同的社会群体提供公平和多样化的服务吗？与市场不直接相关的人类

知识领域在高等学校会得到必要的关照吗？高等学校如何应对家长和学生对教学质量和就业更高的要求？我们对高等教育的未来也怀着喜忧参半的心情，对于高等教育的公平和质量问题更是忧心如焚。因此，我们视翻译这套丛书为学习的过程，思考的过程，我们并没有从丛书中找到走出危机的现成答案，但是，这套丛书基于严谨研究的论点和富有启发和挑战意义的观点，为我们认识当前高等教育问题提供了新的视角和范式。实际上这也是我们翻译这套丛书的目的所在。我们希望高等教育所有利益相关者都能在阅读这套丛书的过程中找到识读当前高等教育问题的新视角和新范式，积极思考高等教育走出危机之路。如果能达到这样的目的，我们会继续选译新的著作，奉献给读者。

毋庸置疑，我们在选择著作时可能有我们的偏好，在翻译中也可能有不准确的地方，我们真诚地希望读者不吝赐教，使我们的“译丛”能够坚持下去，越译越好，成为研究高等教育问题的经典。

译者序

文明兴衰、国家存亡、王朝更迭，将一串串历史人物串联起来，铺展于人类上升的进路。民间的沉吟与低唱，英雄的豪放与狂欢，共写领袖与崇拜者的悲喜演义。人民创造着历史，但历史无不记载着领袖的伟绩。国家的历史可能因为领袖的出现而改写，组织的命运可能因为领导的更替而浮沉，这就是历史的逻辑。大学是一种组织。拥有 900 多年历史的波罗尼亚大学（Bologna）生动地刻画了大学的组织特点：历史的记忆、现实的紧张、未来的憧憬，构成一幅飘摆的时间长卷，散发着独特的个性气质。固执而柔和，保守而创新，混乱而有序，统一而分散，拖沓而急迫，低效而高产，这构成大学组织生活的双重性格。大学培养未来的领导人和劳动力，这里的人们研究高深学问，探索人类的未知领域，切割人类知识的边沿，把过去的认识垫在脚下，将人类认识的上限撕裂。大学是面向未来的，但无不浸淫于历史之中。历史是大学的养分，也是大学的镜子。大学自我呵护、自我反思，须臾不能摆脱历史，独钓时间。公元 1520 年以前，世界上已经有 75 所大学。其中 61 所大学延续至今，现在仍然保持过去的风格，在相同的名称下以相同的方式做着相同的事情^①。在大学缓速进退的历史之境中，谁是“镜中人”？捋史观镜，大学领导力的话题跃然纸上：对大学而言，大学领导如何产

^① [美] 克拉克·克尔（2001），王承绪译：《高等教育不能回避历史——21 世纪的问题》，第 50 - 51 页，浙江大学出版社。

生？谁来领导大学？怎样领导大学？领导力的本质是什么？领导力真的重要吗？如何评价大学领导力？如此等等的问题，构成大学领导力研究的基本内容。

大学有“大脑”、有“心脏”、有“神经系统”，还有决定大学生命力的其他器官。大学到哪里去，能不能高效运转，有没有足够的能量，如此等等的问题取决于大学所具有的诸器官的品质。至为重要的，莫过于大学的大脑。大学的大脑在哪里？微型大学与巨型大学的大脑分布不同，集权制与分权制结构中的大脑位置也有差别。无论哪种状况，大学领导都是大学大脑的关键承担者。大学领导的品格和性格，大学领导的胜任力，在一定程度上就是大学组织活力的“制造者”。在不同国家的不同历史时期，甚至对不同的大学而言，大学校长的产生方式有很大的差异，在任职期限上有不同的规定，对任职资格可能会有不同的要求。虽然如此，鉴于大学所具有的共同的组织特性，在领导力的问题上还有许多共性。

大学是学术机构，大学里的人们都跟学术有关联。梅贻琦先生的一句“大学之大在大师之谓也”可谓道出了大学的存在基础。阿特巴赫（Philip Altbach）在论述学术职业的时候曾经指出，“学术职业是大学的心脏”^①。领导一个由学术人组成的机构，不能没有学术背景和经验。不少著名大学的学术人员搁下自己的学术工作走上了大学领导的岗位。不少大学校长退休后成为高等教育研究的著名学者。掀起哈佛大学课程改革运动的艾略特（Charles W. Eliot）是化学家；获诺贝尔物理学奖后，康普顿（Arthur Chompton）也曾做过位于圣路易斯的华盛顿大学的校长；哈佛大学老校长伯克（Derek Bok）原是法学院教授；被认为是对美国20世纪高等教育影响最大的人物之一的前加州大学总校长的科尔（Clark Kerr）是工业关系领域的专家。几乎每个人都有一定的学术背景。由具有学术影响力的专家出任大学校长，是大学这种特殊组织的特殊需要。但是，是不是著名学者一定能够胜任大学领导的岗位？

① Philip Altbach, *The Academic Profession, International Higher Education: An Encyclopedia*, New York: Garland, 1995, pp23-45.