文章编号: 1674 - 0076(2018) 05 - 0081 - 04

澳大利亚国立大学校长遴选研究

陈艳霞
(厦门大学 教育研究院,福建 厦门 361005)

摘　要: 澳大利亚国立大学在短短 70 年的时间内发展成为世界一流大学,这与校长的杰出领导息息相关。从澳洲国立大学的校长身上能够总结出优秀校长必须具备的特质: 读懂 ANU、坚守学术卓越、不计个人得失。澳洲国立大学的校长遴选流程对于一流校长的选拔起到了关键的作用,包括师生员工各个群体代表的遴选委员会确保选拔出能够读懂 ANU 的校长; 全面的遴选标准决定选拔出能够胜任多元任务的校长。此外,丰厚的待遇保障了一流校长能够不予余力地投入大学建设工作之中。

关键词: 澳洲国立大学; 校长特质; 遴选

随着我国高等教育向普及化阶段逐步迈进,优质高等教育资源严重短缺与社会公众对高质量高等教育的迫切需求之间的矛盾日益凸显。因此,建设世界一流大学以满足社会公众对优质高等教育的需求已经迫在眉睫。放眼世界,虽然一流大学几乎都拥有悠久的历史,但是也有像澳洲国立大学(ANU) 这样在较短时间内成长迅速的大学。出于对 ANU 成功奥秘的好奇心,并结合笔者个人的求学经历,笔者决定对 ANU 何以在短时间内成为世界一流大学的奥秘进行一番研究。诚然,一流大学的建设既包括优良的学风、先进的办学理念,也需要有一流大学校长的管理与领导。因此,可以说,校长遴选是大学成功的至关重要因素。基于此,文章着重探讨 ANU 校长选拔标准与流程①,并试图从中探寻出 ANU 成功的规律所在,以为我国建设世界一流大学和选拔一流大学校长提供一些借鉴。

一、ANU 在短期内成为一流之谜

二战后,为了培养大批科学技术人才重建澳大利亚,并使其赶上世界强国的发展趋势,一群著名的澳大利亚籍科学家提议建立一所研究型大学。在联邦政府议会立法特批之下,1946 年 ANU 建于首都堪培拉。她不是澳大利亚最古老的大学,却是唯一一所国立大学。她在创校之初就有不同于其他公立大学的办学定位: 一所旨在提升澳大利亚整体学术研究实力的小规模的研究型大学。她以“为澳大利亚赢得荣誉”为己任,目标是成为世界顶尖大学,为世界和人类作出贡献。因此,科学研究是 ANU 的立校之本。以“重要的是认清事物的本质”为校训,崇尚发现精神的 ANU 从成立之初就驶上了发展的快车道,短短 70 年间已经成长为澳大利亚八大名校之首,不仅有丰硕的科研成果、卓越的教学水平,还担任着联邦智库的角色,与联邦政府紧密相连。虽然政府的支持为 ANU 的崛起创造了天然的条件,但是 ANU 能够取得今天的成就也离不开杰出校长的领导。

1948 年,第一任校长道格拉斯·科普兰(Douglas Copland) 到任之时面对的是一系列的难题。ANU 空有一个响亮的校名和美好的愿景,物资却极度匮乏,校园建设工作的开展异常艰难; 地处堪培拉这样一个相对荒凉的城市,工作人员和学者的引进也很困难; 办学资金的竞争导致了 ANU 与其他州立大学之间的关系非常紧张。在加入 ANU 之前,科普兰作为一名杰出的经济学家,不仅活跃在教育界,还活跃在出版界、银行界以及政府部门,影响力遍及澳大利亚乃至全世界。他广阔的人脉为 ANU 拓宽了办学资金的来源渠道,逐步解决了建校初期的资金问题。在 5 年的任期内,他主持建立了大学学院,设立了物理科学、社会科学和太平洋研究学院,还成立了约翰科廷医学院[1],为 ANU 后来的发展奠定了重要的基础。此外,科普兰担任校长期间坚持经济学的研究,在联邦政策上持续给出精辟独到的见解,用他的学识和人格魅力吸引了一批杰出的外籍学者和有潜力的澳大利亚年轻学者加入了 ANU,解决了困扰 ANU 的师资问题。科普兰对于 ANU 的办学定位有清晰的认识,并且多次在公开场合向州立大学声

①本文所指的校长对应的英文是 Vice chancellor,即在澳大利亚大学中具体负责学校行政事务的人。

收稿日期: 2018 - 08 - 07
基金项目: 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(15JJD880014)
作者简介: 陈艳霞(1987 -) ,女,硕士生,115646366@ qq. com.

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

明: ANU 作为一所研究型大学,不求规模扩张,因此在获取办学资源上与他们不存在竞争关系。他出色的演讲安抚了州立大学对于 ANU 的戒备,缓解了州立大学与 ANU 之间的紧张关系。ANU 的邓巴(Dunbar)教授认为科普兰校长在其任期内的表现是超乎寻常的成功,他评价科普兰校长工作充满活力,不仅有力量和决心,还有想象力,以及对学术自由的坚持[2]。科普兰校长认为学术自由包括学者追求学术的自由和大学独立于政府的办学自由,它的建立和维持比大学内实实在在的科研和教学工作更重要[3]。正是他的这一些许"偏激"的观点为初生的 ANU 设立了自由、独立的学术氛围,而这一点恰恰是 ANU 引进及培育一流学者的关键所在。从 1963 年 ANU 的生理学教授埃克里爵士(Sir John Eccles)获得诺贝尔奖以来,ANU 的发展史上已有 6 名诺贝尔奖获得者,是澳大利亚拥有最多诺贝尔奖得主的大学。

同许多大学一样,ANU 的发展并不是一帆风顺的,而它之所以未淹没在充满荆棘的历史长河中,主要是因为在每一个关键点它总能找到一位能够力挽狂澜的一流校长。1975 年,时任 ANU 校长的威廉教授(Robert Williams)突然离职,ANU 一时间陷入没有掌舵人的慌乱之中。安东尼·楼(Antony Low)临危受命,续写了 ANU 的传奇。楼校长上任之时,正值澳大利亚政治变革以及高等教育环境变化的时期。彼时英国和加拿大兴起一股反对大学的声音,并且很快传到了澳大利亚,一名记者公开发表文章指责澳大利亚大学是浪费纳税人的钱的机构。当时澳洲政府正迎来新一届领导人,由于 ANU 长期扮演联邦政府智库的角色,与上一任领导人关系紧密,因此在这一风波中受到的打击更大。为了平息这场风波,政府要求 ANU 修改大学章程,禁止 ANU 向学生收取一切费用。楼校长不卑不亢地与政府官员辩论,详细诉说 ANU 为这个国家作出的贡献,最终政府作出让步,允许 ANU 收取必须的费用。虽然 ANU 在澳大利亚的地位依旧,但是它已经失去了获取政府资助的优先权,需要和其他 19 所公立大学竞争。同时,ANU 的创始人和来(Hohnen)先生因病不得不退休离开学校,ANU 失去了重要的资金获得渠道。总之,楼校长面对的是一个资金极度紧缺的情况,但是这难不倒他。在担任 ANU 校长之前,楼校长就以国际化的背景和丰富的高校管理经验而闻名。面对此时的 ANU,楼校长提出 ANU 应该坚持其有限增长的理念,在不降低学术标准的前提下缩紧甚至暂停一些不必要的活动。在楼校长上任之前,ANU 在前任校长的带领下一度在追求急剧扩张的道路上迷失了自我,因此 ANU 的校园文化也需要得到相应的调整。自信果敢的他首先找到了理事会主席库姆斯(Coombs),礼貌地提出他要改变过去由理事会主席统领校园事务的局面,而由校长来主持;接着,他又组建了校长智囊团,让各个院系的院长一起参与谈论如何分配学校资金,通过这一系列的举措,楼校长成功地将学校的治理权利下放到各个学院;此外,他每个星期都会与学校员工共进午餐,上至教授、下至园丁,大家一起讨论如何将 ANU 治理得更好;楼校长对学生也很关心,他甚至还在校长办公室指导前来讨教的学生如何撰写论文[3]。正是这些努力,使得楼校长能够让整个学校的人员团结在一起,让 ANU 在艰难的岁月里依然成立了地球科学研究中心、建立了经济政策研究中心、组织了关于大脑皮层的专项研究[4],让 ANU 获得进一步的发展。

2011 年,伊恩·杨(Ian Yong)接任校长职位之时,ANU 已经是领先于澳洲其他学校的优秀学府,但这不代表他的工作是一帆风顺的。在杨校长任期的前四年,联邦政府连续 5 次大规模缩减对高等院校的财政补助额度,尤其是针对科研经费的缩减,给杨校长的工作带来了极大的挑战。如何用有限的经费将 ANU 维持在一个高质量的发展水平上,这是杨校长任期内面临的最大问题。有丰富高校管理经验的杨校长采取了一系列有效的措施帮助 ANU 度过经费缩减这一难关。首先,他重建并升级了 ANU 的行政管理系统,使得财政收支更加透明化,有效控制了不必要的财政支出;其次,他确立了制定公共政策为 ANU 的核心事务之一,巩固了 ANU 在澳大利亚及世界的影响力;此外,他调整了 ANU 高层管理团队的人员构成,使得男女比例接近平衡,这一举措让 ANU 在男女平等极受重视的澳洲树立了良好的社会形象[5]。以上两个措施不仅体现了 ANU 的社会服务功能,还带来了直接经济效益——ANU 获得了最高比例的塔克韦尔基金会赞助。杨校长牢记 ANU 建校之初的办学定位,虽然学校的财政状况较前紧张,但是他依然不敢放松 ANU 在科研、教学方面的发展。在人员方面,他成立了校长战略性聘用专项基金,金额高达一百万澳元,用于引进和维护高质量的学术人才;在硬件设施方面,他主持了校园重建工作,为新建教学大楼和学生宿舍投入了大笔资金。在许多大学追求巨型规模的时代,杨校长没有跟随潮流,反而认为 ANU 的"小规模"更有激发学术研究的氛围,这也是对 ANU 办学定位的一种坚持。正是由于杨校长的有力领导,ANU 才能在政府经费大幅缩减这样一个背景下,依然保持稳定的发展。

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

二、ANU 校长的特征

通过以上的论述，不难发现，ANU 校长与其他大学校长有很多共同之处，他们都不仅仅是一个领导者，而是集多元角色于一身。他们不仅是某一领域的权威学者，还是一个管理者、战略家、集资者。他们都具有国际影响力，广泛的人脉，社交和演讲能力极强。同时我们也注意到 ANU 校长身上有着其他校长不具备的品格。

1. 真正读懂 ANU

在建校之初，ANU 就确立了清晰的目标，即成为全澳最好、世界一流的研究型大学。一流大学的建设离不开一个宽松的学术氛围，只有探索的自由才能带来创新的可能，而学术创新是研究型大学成为一流的必不可少的条件。ANU 的校长们深知一个良性的学术生态环境的重要性，因此他们执着于学术自由。科普兰校长提出学术自由的精神对于一个大学的重要性甚至超过科研和教学表现，在 ANU 开垦出了适宜学术发展的土壤。楼校长将学术自由的精神进一步具体到为全校师生提供平等对话的空间这一层面，让 ANU 自由宽松的学术氛围落到实处。杨校长结合现代社会的关注重点，更是努力平衡管理团队的男女比例，让两性能够平等对话。

ANU 的校长们明晰大学各个学科之间的联系，并努力促进大学整个学科群的发展。科普兰校长作为一个经济学家，没有斥重金建设经济学院，而是动用一切人脉建立了大学学院，并均衡分配资金设立了物理科学、社会科学和太平洋研究学院以及医学院。楼校长在面对资金紧张的困境时，没有擅自决定资金分配，而是让每一个学院的代表都参与到资金归属的讨论。

正是因为 ANU 的校长们深谙大学发展的要素，他们构建的自由的学术氛围和团结的学术共同体让 ANU 不断创新，不断进步。

2. 对学术卓越的坚守

有了肥沃的学术土壤，还要有卓越的种子才能结出丰硕的果实。ANU 的校长们一直以全球最高的学术标准来要求本校的研究活动。不论条件多么苛刻，他们总是尽全力营造一个能够持续提供最高质量教学和学习的环境，对持续变化的学生需求给予创造性的回应，帮助他们成为全国乃至全世界的未来领导者。楼校长在面对资金突然缩减的情况下，他强调一切资金分配的改变都要以不影响学术质量为前提。当杨校长面临政府经费连续减少的局面，他也没有减少对科研和教学资金的投入，不仅花重金引进和维护人才，还重建校园为师生打造更好的教学和学习环境。正是 ANU 校长们对于学术卓越的坚守，才使得 ANU 的学术成就非凡。

3. 不惧个人得失的气度

科普兰校长认为学术自由应该包括独立于政府办学的自由，他在联邦议会中提出的很多关于经济的看法不受政府认可，可是他没有因此改变自己的观点。楼校长在面对政府提出应该减免学生一切费用的无理要求时，据理力争，并没有因为担心自己的职位不保而妥协，最终为学校争取了合理的利益。ANU 的校长们具有普世情怀，他们一心为了学校的发展而忙碌，而不是专为自己考虑。他们牵挂着全校师生的所思所想，谋求 ANU 整体的发展。例如楼校长与园丁共进午餐、为学生指导论文写作; 杨校长重建校园，为师生提供更好的住宿条件。这些都是 ANU 校长们关心全校师生的体现。与其说他们是一校之长，不如说他们是一家之长，他们把自己视作学校的一份子，把学校的发展当作自己的发展，不计较个人得失。正是这种情怀维护了 ANU 优良的学术氛围和卓越的学术追求。

ANU 校长共享的独特品质为 ANU 培育了良好的学术环境，播撒了追求卓越的种子，并且让这一优良传统得以沿袭。他们的大胆作为和亲身示范，将 ANU 领上了一流大学的发展路径。

三、ANU 校长的遴选及聘任

从根本上说，在一个科学严谨的校长选拔机制下，具有以上品质的一流校长才能诞生。经过了解，ANU 校长遴选及聘任机制具有如下几个特殊性。

1. 均衡分布的遴选委员会

ANU 校长遴选委员会的成员均由校内人员组成。八名成员之中除了学校理事会主席和现任校长以外，还包括行政代表、教职代表、学生代表等来自校园内部各个群体的人员。这样一个分布均衡的委员会，对于 ANU 有着全面且深刻的了解。遴选委员会全程参与校长遴选工作，每一位委员会成员对于自己的群体都从自己的立场出发审视候选人是否能够胜任校长一职。均衡的遴选委员会成员保障了最终选拔出的校长不仅真正懂得 ANU，而且能够照顾到 ANU 的每一个群体。

2. 全面覆盖的遴选标准

在 2015 年 ANU 公开发出的校长招聘广告上，详细地罗列了其选择校长的标准[6]。简单地说，它要求校长候选人必须拥有杰出的学术背景和在国际上被广泛认可的影响力。它强调校长候选人充分认同 ANU 的价值观，包括认同 ANU 在高等教育领域的突出地位; 认同 ANU 在科研、教学和社会服务各方面作出的卓越贡献; 认同公平的原则并为实现公平和多元的战略结果而努力; 认同学校管理部门制

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

定的环保等社会责任条例。此外,候选人应该有创新性,有很强的沟通能力、交际能力和谈判技巧,有合作能力、管理能力,还必须有判断力、有智慧、精力充沛且能持之以恒。总结起来 ANU 的校长遴选标准包括了资历、价值观和个人的内在特质三大方面的要求。通过如此详尽的遴选标准选拔出来的校长必然不会是一个单一的领导者,而是一个懂 ANU、有学术成就、会管理、不计较个人得失的追求,这样一个多元的超凡校长。

3. 校长待遇优厚

我们必须认清一个事实,大学校长首先是一个人,他也有解决温饱等生活需要,若要要求一个生活拮据的大学校长舍弃自我、心中有大学,这未免强人所难。就算采用全面的遴选标准选出了难得的几个大公无私的人,在生活的压迫下,他们也很难长期坚持。澳洲大学完全理解并且充分满足校长们的物质需求。根据澳大利亚相关权威调查数据显示:2012 年,澳大利亚公立大学校长的平均年薪将近 80 万澳元,ANU 校长收入甚至超过时任澳大利亚总理的 2 倍(后者年薪约为 50 万澳元)[7]。毋庸置疑,ANU 校长们生活非常优越。在此条件下,通过全面的遴选标准以及遴选委员会成员精心挑选出来的校长必然能够放下对个人利益的追逐,以解决师生员工的疾苦为己任,团结一切力量建设大学,继而一流大学才能得以建成。

大学校长对于建设一所优秀大学的重要作用不言而喻。真正懂大学、追求学术卓越、心中有大学的校长才有可能成为一流校长。因此能够选拔出一流校长的机制也不同于一般形式化的机制,它的遴选成员应该要包括师生员工各个群体代表,并且它的遴选标准应该要全面覆盖校长工作的各个方面。此外,给予校长优厚的待遇能够吸引一流人才、支持校长成为一流。

参考文献:

[1] Marjorie Harper. Copland,Sir Douglas Berry(1894 – 1971)[EB/OL]. Australian Dictionary of Biography. http://adb.anu.edu.au/biography/copland – sir – douglas – berry – 247/text17371.

[2] ANU Reporter. How Australia should act to meet threat to environment [EB/OL]. http://oa.anu.edu.au/uploads/obituaries/247/copland_douglas_obit_1971.pdf.

[3] S G Foster,Margaret M Vorghese. The making of The Australian University 1946 – 1996 [EB/OL]. https://press.anu.edu.au/node/297/download.

[4] ANU Strategic Communications,Public Affairs. Value Professor Anthony Low AO [EB/OL]. http://www.anu.edu.au/news/all – news/vale – professor – anthony – low – ao.

[5] ANU Reporter. In their words [EB/OL]. https://reporter.anu.edu.au/qa – vice – chancellor – professor – ian – young – ao.

[6] ANU. Appointment of vice – chancellor and president [EB/OL]. http://www.anu.edu.au/files/resource/VC – Recruitment. PDF.

[7] 俞婷婕. 澳大利亚大学校长的角色定位与个人特征——基于“八校联盟”的分析[J]. 复旦教论坛,2014(12):24 – 30.

Study on of recruitment and selection practices of vice-chancellor in Australian National University

CHEN Yanxia

(Institute of Education,Xiamen University,Xiamen 361005,China)

Abstract: Australian National University has become one of the best universities in the world in a short period of 70 years. It is a task that cannot be fulfilled without the brilliant leadership of its vice-chancellors. The excellent vice-chancellors of ANU share some qualities,namely,understanding ANU,insisting on excellence,discarding personal gain or loss. The recruitment and selection process contributes a lot to the successful vice-chancellor recruitment. The selection committee consists of representatives from teachers,students and administrations,ensuring that the one who understands ANU would be chosen. The well-rounded selection criteria ensure that the vice-chancellor selected can fulfill multiple tasks. Also,a competitive salary encourages the vice chancellor to spare every effort to the development of the university.

Key words: Australian National University; vice-chancellor qualities; recruitment and selection

?1994-2019 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net