

## 大学校长治校的选择性变革<sup>\*</sup>

王 飞<sup>\*\*</sup>

**【摘 要】**优秀的大学校长在治校中往往主要是抓住了大学危机并找到了解决路径，从而引领大学进行选择性的变革，这种选择性变革的逻辑框架主要是：承认大学陷入危机；主动承担责任且做出改变；划清界限并明确问题；向外界寻求物质和资金帮助；借鉴他人应对危机的方法；建立大学认同；进行诚实的自我评估；总结大学应对过往危机的经验；保持耐心并尝试不同的解决方案；实现特定情况下大学的灵活性；确保大学核心价值观的适用性；不受地缘约束。大学校长在很大程度上决定着大学的发展进程，并为大学治理提供了一套概括性主题。

**【关键词】**大学校长 选择性变革 大学治理

### 一 大学校长如何基于大学危机进行选择性的变革

#### (一) 大学危机的定义

“‘危机’一词中，‘危’的意思是‘危险’，‘机’的意思是‘至关重要的时刻’‘关键点’‘机会’。”换言之，“危机指平日应对问题的方法难以克服此时面临的重大挑战，因而试图找到新的应对方法”<sup>[19]</sup>。危机分为个人危机、组织危机、国家危机。影响个人危机结果的关键因素一般有：直面身处危机的现实、愿意承担责任、划清界限、向外界寻求物质和情感支持、借鉴他人的应对危机之道、自我力量、诚实的自我评估、应对过往危机的经验、耐心、灵活的个性、核心价值观、不受约束。

关于大学危机，有很多人进行过研究。在中国知网以“大学危机”作为关键词在2001年到2020年6月期间进行检索，共有23篇文章。作为“篇名”在相同时段进行检索，共有52篇文章。作为“主题”在相同时段进行检索，共有1113篇文章。可见，进入21世纪以来，大学危机在学界受到普遍关注。对大学危机的定义，代表

<sup>\*</sup> 本文系国家社会科学基金“十三五”规划2017年度教育学一般课题“教育家办学导向下大学校长治理能力提升机理研究”(BIA170216)的阶段成果。

<sup>\*\*</sup> 王飞，男，云南罗平人，教育学博士，山东女子学院教育学院教授。

观点如下：“大学财政困难，商业化、官僚化、技术至上和教育质量下降等危机”<sup>[2]34</sup>“大学在组织、职能、文化、精神、权力、主体、技术、中心、课堂与制度等方面出现令人不安的危机”<sup>[3]34</sup>“大学危机是一种公信力危机”<sup>[4]80</sup>。有学者基于“传统的教学型、研究型大学应该考虑放弃过去的思维方式和道路，选择从一个新的角度来思考如何才能更好地发挥大学之于创新驱动发展的作用”<sup>[5]70</sup>立场提出了“大学范式危机”的概念，但是没有对它进行详尽的解释，只是轻描淡写地提及“研究型大学”面对一种危机，解决的办法是向“创新创业范式”转型，其潜台词是，不适应创新创业时代要求的大学面临着危机。“大学的危机本质上是一种知识危机。”<sup>[6]1</sup>美国大学在发展演变中经历了“教育公平危机、创新赤字危机、学术声誉危机”<sup>[7]20-22</sup>。“大学精神丧失，快餐文化成为时代意识的精神所在，商业化在消费主义的推波助澜下蔓延至大学校园，现代犬儒主义成为众多青年的内在状态。”<sup>[8]20</sup>费德里克·马约尔（联合国教科文组织前总干事长）认为：“全世界几乎所有国家的高等教育都处于危机之中。”<sup>[9]</sup>前述强调的大学危机有：“时代危机”“创新危机”“知识危机”“精神危机”“经费危机”。据此可知，大学危机是一直以来都存在的问题。

## （二）选择性变革的逻辑框架

个人应对危机的方式和大学应对危机的方式之间具有一定的关系。这些关系包括：主动承担责任，向外界寻求帮助，借鉴其他大学的某些经验等。要考虑在具体场景中大学应对危机的方法和个人应对危机的方法之间是否相似，可以做一个思想实验。假如从不同地方随机挑选一些人来做比较，通常会发现，他们会呈现不同的特质，导致他们特质不同的原因大致可以分为个人、文化、地域和基因4个方面。做这种思想实验的意义是，个人特质与大学特质之间确实存在某种关联，因为一所大学的文化为该大学师生共享，一所大学的决策最终取决于该所大学师生的观点，尤其是取决于大学领导者的观点，而大学领导者也深受该大学文化的影响。大学针对危机进行选择变革的逻辑框架来源于影响它开展变革的因素。个人危机与大学危机之间存在明显的相似性。以影响个人危机结果的因素为理论框架，从个人危机的视角出发可使人们更容易联想到大学危机。

影响大学校长进行选择变革的关键因素主要来源于社会，因为“大学基本上是‘社会控制的代理机构’”<sup>[10]464</sup>。治校的选择性变革的逻辑框架要置于社会系统中基于这些因素进行分析。（1）对大学陷入危机的全校共识。承认大学陷入危机需要取得某种程度上的全校共识。（2）愿意承担责任。大学与个人类似，要么愿意承担责任，采取行动解决危机；要么推卸责任，怨天尤人，认为自己是受害者。（3）划清界限，明确需要解决的事实性问题。通过划清界限，大学对自身的情况做出选择性变革，区分须改变的和无须改变的地方。（4）从他人处获得物质和资金方面的帮助。

面对危机, 向外界寻求物质和资金的帮助。(5) 借鉴他人应对危机的经验。大学可以从其他一些大学应对危机的方式中汲取经验。(6) 大学认同。包括对大学历史、文化、理念、定位等方面的认同。(7) 诚实的大学自我评估。大学是否进行诚实的自我评估需要获得某种程度上的全校共识。(8) 应对过往大学危机的经验。大学在办学治校历程中或多或少有应对某些危机的经验。(9) 应对大学危机的耐心。大学在一些发展的关键时候需要耐心。(10) 特定情况下大学的灵活性。具体情况下的灵活性。(11) 大学核心价值观。大学核心价值观与大学认同有关, 但不等同于大学认同。(12) 不受地缘约束。各所大学的某些方面的选择自由在不同程度上受到限制, 原因主要来自地理环境、经济实力或政治力量的差异。基于包含此 12 个因素的逻辑框架进行选择变革的校长有很多, 从国内来看, 可以选择五位典型校长进行分析。

### (三) 选择性变革价值取向的校长代表

虽然朱九思、钱伟长、张楚廷、刘道玉、曲钦岳等校长已成为一个符号、成为过去, 但似乎在他们所引领过的大学生校园里确实存在一股巨大的力量在牵动着这些大学的思维、行为、理性、情感, 甚至在每一个大学人的血液与灵魂中都深深地烙下了这些大学校长的痕迹。本文以这五位校长为分析对象。“大学校长代表了一个大学的品格。”<sup>[11]330</sup>这五位校长的治校品格源于他们的选择性变革。这种变革不是偶然的, 他们的经历与思想在一定程度上是 20 世纪 80 年代中国发展的一个缩影, 具有大学精神结晶的典型意义。无论是在当时的大学组织艰难变幻的宏观图景中, 还是在人们主观思维发展的潜移默化中, 他们体现的无疑是一个既有较大影响又有相当代表性的发展模式, 他们对大学治理的思考与 20 世纪 80 年代以来的中国历史传统、社会结构、经济基础、制度设计、大学模式、时代特征等诸多因素息息相关。同时, 作为一个个具体的人, 一个个能动的思维实体, 他们的思想发展又有着很多特别的特征, 如认识结构、价值系统、情感机制、判断准则等。此五位校长的效用和价值, 不仅应包括思想对现实所产生的直接、有形和显露的影响, 而且应包括思想内容与潜在的思维范式及大学组织结构等诸多方面的相互吻合程度。简言之, 最大的效用和价值在于其思想, 因为“只有具有精神遗传功能的东西, 才能被称为思想”<sup>[12]16</sup>。任何一种具有这种属性的体系或观念, 本质上必定已经超越了思想者的具体躯壳, 而在某种程度与意义上, 升华并体现为整个集体精神或组织精神的普遍意志, 这些大学校长的治校理念已化为大学的灵魂。正是基于这种考虑, 才选择了此五位校长并对他们引领的大学选择性变革的逻辑框架进行审视, 进而学习一些关于大学治理的概括性主题。

## 二 逻辑框架在五位大学校长样本中的实际彰显

### (一) 直面大学危机

承认危机需面对四种复杂的情况：一开始不承认危机的存在；或者只承认部分危机的存在；又或者低估了危机的严重性，到最后，到了不得不求助的时候就是承认危机的时候；一所大学的不同领导者各自拥有不同的拥护者，教师也许分属于不同的群体。在承认大学危机这件事上，这些领导者、拥护者和群体的看法各不相同。就像个人一样，大学一开始也可能会忽略、否认或者低估某个危机，直到外部事件的出现使他们不得不直面危机。如，朱九思担任华中工学院领导初期，全国大学面临的危机是“大学几乎停办”，在踌躇之余充分抓住毛泽东那句“大学还是要办的，我这里主要说的是理工科大学还要办”<sup>[13]82</sup>的指令，办新工科专业、扩大专业规模、进行师资队伍建设和在危机之中进行专业改造调整，实现理工结合，树立综合性大学发展目标，奠定了华中工学院难得且强劲的发展基础。再有，朱九思相对较早地（1977年）承认中国大学照抄照搬苏联模式的危机：“给邓小平同志写信，以学院党委的名义提出办好重点大学的三点建议，陈述照抄照搬苏联模式的弊端，指出瞄准发达国家一流大学创办综合性重点大学的迫切愿望。”<sup>[14]11</sup>钱伟长直面“大学科学精神失落”的危机和“体制太死、专业太专、高分低能”的危机<sup>[15]12</sup>，提出了“现在的办学体制能不能培养出有创造性的人？”<sup>[16]283</sup>这就是“钱伟长之问”，他的回答是破除“四道墙”：“破学校与社会之间的墙，破师生之间的墙，破科系之间的墙，破教学与科研之间的墙。”<sup>[15]13</sup>张楚廷提出，大学校长所面临的危机，从形而上的角度讲，是很多人对“大学是什么”没有形成深刻的认识和共识，而只简单地知道“什么是大学”的问题。“‘什么是大学’的问题，一般只是从外延和具体的层面回答。‘大学是什么’的问题需从内涵上给予回答，能够把这个问题答得清楚就极为不容易，因为这个问题已经到了高等教育哲学的层面，已经不仅仅是高等教育理论的问题，不一定答得出来。”<sup>[17]89</sup>大学究竟要解决什么问题？张楚廷引用赫钦斯的话说：“我坚信大学所要解决的是思辨的问题。”<sup>[18]69</sup>在此基础上，大学的目的是“把学生自己培养成为自己”<sup>[19]17</sup>。刘道玉于1981年7月（48岁，讲师职称）被任命为武汉大学校长。初任武汉大学校长时对武汉大学存在危机的思考是从三个问题开始的：作为一所著名高校，在历史上，武汉大学的历任校长和学者们，在办学和治校方面，有哪些主要的经验？新中国成立以后，武汉大学急剧滑坡的原因是什么？如何振兴武汉大学，应当把武汉大学办成一所什么样的大学，突破口应该如何选择？<sup>[20]142</sup>具体危机是武汉大学之所以从新中国成立前的五大名校跌落谷底，主要危机有三：一是政治上的左倾路线；

二是组织上的宗派主义；三是学术上的保守思想。<sup>[20]71</sup> 这些是阻碍武汉大学发展的三座大山，不搬掉它们，振兴绝对无望。曲钦岳 1984 年担任南京大学校长，面临的危机是：“国家于七五期间（1986~1990 年）重点建设北大、清华、复旦、上海交大、西安交大五所大学，而实力不容小觑的南京大学没有被列入国家重点大学，曲钦岳是在这个未列入重点大学的冲击导致南大人充满疑虑、人心浮动的背景下担任校长的。”<sup>[21]</sup> 曲钦岳直面危机，引领南京大学聚焦目标进行选择性变革。

## （二）愿意承担责任

大学校长作为法人代表，作为集体领导下的为大学负责的行政首长，必须有负责的能力。大学校长引领大学进行选择性变革中，在踏出承认危机的第一步后，解决危机的下一步是承担责任，即避免使自己和大学沉溺于自我怜悯的情绪中，要意识到做出改变的必要性。对于大学校长和大学来讲，承担责任、避免自怜都不是简单的是非选择问题，何况一个组织往往存在不同的群体，领导者和拥护者，各方观点时常不统一。在五位大学校长的案例中，在承担责任中都是殊途同归的。从统一的角度来看，大学校长引领大学承担责任解决危机至少要做到以下两点。一要从改变一所大学的命运的高度来进行决策与思考，进而切实能够改变一所大学的命运。二要对教育问题有自己独到的阐释，尤其是针对特定大学的实际来诊断问题。案例中，朱九思践行自己的责任，改变了华中科技大学的命运。在新中国成立初期，仿照苏联，在机械简单的行政指令下办学，教育部定死了华中工学院就是工科大学，顶住“文革”冲击，最大化减少文革对华中工学院的冲击，围绕一个核心问题履行作为校长的责任，即“大学怎样才能冒尖？人才是根本”<sup>[22]455</sup>。延揽人才，迎难而上开展科研，选准国际上的大学作参照，兢兢业业，朱九思硬把华中工学院变成一所为数不多的综合性大学。钱伟长的责任担当是以爱国主义为驱动力的，以“要办能兴国的教育”为目标引领，即“培养国家和民族需要的有责任心的公民”<sup>[23]</sup>。张楚廷践行自己的责任是靠“让自己的师生骄傲起来”，他所理解的大学校长的责任就是让自己的师生骄傲起来。“一所大学的校长能让自己的师生骄傲起来吗？当一所学校的人骄傲起来，或充分自信起来的时候，他们可以发挥出连自己都难以想象的能量。一旦发挥出连自己都难以想象的能量，他们会为自己而感叹，为自己而震惊，更为自己而骄傲。自信或骄傲伴随着自己，伴随着自己的大学一直前进。这对于大学校长该是何等的重要啊！唯有那些能够让自己的师生骄傲起来的大学，才是值得师生为之骄傲的。”<sup>[19]146</sup> 刘道玉是凭借“有为而治”的责任心前行着，他认为，“大学校长要赋予大学灵魂，赋予大学灵魂是指一个大学校长应当有自己独特的办学思想，并以此去影响学校，去影响一代人。作为校长，必须有所追求，而绝不能无为而治”<sup>[24]72</sup>。曲钦岳凭自己的责任，改变了南京大学的命运，新中国成立以来，南京大学一直有很高的地位，但因意识形态原因，在 1986~1990 年没有被列

入国家重点大学，曲钦岳校长很有本领，暂时不要“国家重点大学”这顶帽子，而是通过推动南京大学的一系列基础研究，在 SCI 指标上，连续 7 年都超过北京大学和清华大学的总和，改变了南京大学的命运。

### （三）划清界限进行选择变革

划清界限是指每位校长在引领大学变革方面都有明确的界限，在变革的每一个领域，都并非亦步亦趋地盲目复制不符合实际的模式，而是要找到最适合大学变革的方案，并根据大学特点对这一方案进行调适和修正。换言之，划清界限就是找准所在大学的事实性问题，以最能凝聚人心和鼓舞人心的目标牵引师生去解决在诸多事实性问题中最重要的问题，因为“事实本身比任何学说更加可信”<sup>[25]24</sup>。案例中，五位校长都遵守着最大的事实——“学术高于一切”。朱九思把华中工学院需迫切解决的最重要的事实性问题锁定在“单纯的工科院校学科结构太单一”上，基于此问题在“大学之本在教师、大学之路在综合、大学之源在科研、大学之魂在学术自由”<sup>[26]19</sup>的理念指导下进行选择变革。钱伟长把治理上海大学锁定在“三个一流”上，“以加州理工学院为参照点把上海大学办成一流大学、以纽约柯朗数学科学研究所为参照点把上海市应用数学和力学研究所办成一流研究所、以跻身国际重要学术期刊之林为目标把《应用数学和力学》期刊办成一流期刊”<sup>[27]67</sup>。钱伟长一直以此目标推进选择性变革。张楚廷在办学治校中划清界限的最高原则是“四个服务”：“上级为下级服务、少数为多数服务、机关为院系服务、一切为学生服务。”<sup>[28]67-68</sup>他在湖南师范大学的一系列选择性变革都是谨守“教师第一，干部第二；学术第一，行政第二”来开展的。刘道玉对教育魂牵梦绕，拒绝中央任命他为武汉市市长和湖北省委副书记以及团中央第一书记。对此，胡耀邦说：“既然他不愿搞，就不要难为他了。现在高等教育也十分缺少干部，他有志于高教改革，就请留他在大学搞吧。”<sup>[24]75</sup>他谨守“大学是对人进行建设的重要地方”<sup>[24]16</sup>这条原则来守护大学与政治的界限。曲钦岳 1984 年临危受命执掌南京大学时，放下自己钟爱的高能天体物理学学术研究，“将治校作为志业，全身心投入大学治理，全神贯注研究大学之道”，引领“南京大学艰难爬坡、迅速崛起”，“最终实现由科学家到教育家的角色转换”。<sup>[29]88</sup>

### （四）争取外在帮助

“每个人都应该具备两种能力，私人的能力和公共的能力。”<sup>[25]18-19</sup>西北大学郭立宏校长说：“大学校长是最容易把自身能力转化为公共能力的一种职业。”<sup>[17]83</sup>在解决大学危机中，外在的帮助无疑很重要。在五位校长的案例中，获得外在帮助对大学的发展发挥着积极作用。朱九思争取外在支持的典型事例是，1975 年，在学校扩充学科方面积极向教育部提交《关于我院“五五”期间增设理科专业意见的报告》，争取

教育部支持。1978 年制定《我院同世界著名理工科大学的差距和赶超的主要措施》，争取省政府支持帮助。<sup>[30]140-141</sup>总体上讲，“朱九思在高等学校一直实行部省双重领导和高度集权计划的管理体制下，更多的是善于向上级主管部门争取办学自主权”<sup>[31]108</sup>。钱伟长在引领上海大学建设中，“从确立学校的长远发展规划到寻求国家和地方政府的关心支持……钱老利用自己的影响，充分引入校外资源，包括从国外聘请了一大批著名学者来校讲学或做兼职教授，他们中有陈省身、田长霖、任之恭、戴振铎、李政道、杨振宁等”<sup>[27]72-73</sup>。张楚廷在办学治校中，“与政府建立起互相信任的关系并保持一定的边界”“在大学发展经费不是太充足的情况下，遵循‘不怕欠钱负债’的原则，在整个社会发展市场经济衍生出来的经商潮流与下海潮流的影响下，也想办法为学校找来了一些经费”。<sup>[17]70</sup>“在 20 世纪 80 年代末期，积极引进外资建设校园，改善办学环境，争取到了……邵逸夫图书馆”<sup>[32]69-70</sup>，这在大陆是第一家。“1984 年，曲钦岳积极争取得到国家对南京大学的支持，1990 年，写信给李鹏总理，要求在‘八五’期间在高教领域继续实施‘重中之重’（匡亚明老校长于 1983 年 5 月向中央的建议）。”<sup>[14]15</sup>可见，这些校长在进行选择性变革中，都在向社会和政府表达自己的需求，“主动表达自己的公共需求依赖于一种特殊的能力”<sup>[25]160</sup>。争取获得外在帮助的能力是大学校长必备的一种特殊能力。

### （五）借鉴他人应对危机的方式

他山之石可以攻玉，借鉴他人发展成长过程中的一些应对方式有着积极的作用。朱九思在筹备并引领华中工学院发展的过程中，经过派专人赴美国调研，借鉴了麻省理工学院和加州大学伯克利分校的发展崛起之道。“朱九思组织部分教师利用 1977 年暑假对国外一些著名大学进行研究，重点是了解和分析美国麻省理工学院和加州大学伯克利分校的情况……为学校的发展确立标杆，开拓思路。”<sup>[33]51</sup>钱伟长在治理上海大学中，“借鉴了加州理工学院和纽约柯朗数学科学研究所的发展崛起之道”<sup>[27]74</sup>。张楚廷在办学治校中，借鉴了国外很多思想家的思想基础：借鉴卡希尔从“人是文化的动物”<sup>[34]6</sup>的角度回答“人是什么”的问题从而确立自己的“人主义”思想，借鉴纽曼从“大学是帝国的心智”<sup>[35]314</sup>的角度回答“大学是什么”的问题从而确立自己的大学观，借鉴雅思贝尔斯从“大学是国中之国、大学是民族的且是超民族的”<sup>[36]38</sup>的角度回答“大学是什么”从而丰富自己的大学观，借鉴布鲁贝克从“大学是现代社会的思想库、大学是一座人类精神的圣殿、大学是真善美的保护人”<sup>[36]38</sup>的角度回答“大学是什么”从而完善自己的大学观。刘道玉在梳理借鉴中外古今“工具型、知识型、全面型、智能型”人才观的基础上，提出了“创造型人才观”，“创造型人才观既规定着人才产品的规格，又是检验这些产品的标尺。提倡自由思考，鼓励发明创造。不按照考试分数来衡量学生优劣，而主要是根据学生的创造性的

学习能力、应用和创造知识的能力以及科学研究中的发明创造力来判断其才能”，从而建立了“创造教育学”的理论体系。<sup>[37]49-51</sup>曲钦岳“重视高等教育研究，重视‘幕僚’和‘参谋’的作用，他有意识地‘借助外脑’，注意发挥高等教育研究所的参谋咨询作用”；“2004年，曲钦岳向省委省政府提议建立高水平智囊机构”<sup>[38]6-7</sup>。这些思想都是先进的借鉴他人的思想。

## （六）建立大学认同

大学校长的个人力量隐含着一种重要意义，即使人联想到大学认同这一大学发展特质。大学认同就是大部分人对既定的办学理念等能做到同频共振。大学校长在其中起到的作用不可小觑。案例中，朱九思通过“立足大学办学的源和流、行走综合化发展之路、建设多科性大学、千方百计网罗人才、践行‘三个是否’（结构是否优化、是否重视学术带头人、是否重视青年教师）建设师资队伍、建设森林大学、完善校园资源、探索宽口径的国际交流与合作之道”<sup>[39]</sup>来建立大学认同，把一所名不见经传的地方单一学科大学建设成了教育部直属的国家重点综合性大学。钱伟长通过建设“四个率先”（率先引入充满活力的竞争机制、率先创建合理有序的人才流动机制、率先探索以聘任制为基础的管理机制改革、率先建立调动广大教职工积极性的激励机制）<sup>[40]77-79</sup>的系统机制建立起“全体师生牢记并实践着的‘自强不息’大学精神”<sup>[41]12</sup>。张楚廷是通过“大学之思（基于自由学术的自由教育）和大学之治（基于知识和课程进行微观改造、基于组织与管理进行中观层面的改造、基于体制与结构进行宏观层面的改造）”<sup>[42]16-19</sup>建立大学认同的，把一所平淡无闻的地方大学办成了“211工程”国家重点建设大学。刘道玉是通过不拘一格降人才的理念建立起大学认同的，“学生是学校的名片，学校的一切工作都必须以学生成才为出发点”<sup>[43]2</sup>。在这种认同的引领下，武汉大学出现了一批没有上过大学的人才，如易中天、邓晓芒、李敏儒等，他们都以同等学力考上了研究生，毕业后又破格留校任教。在1980年到1988年的任期内，除了选留和国家分配来的研究生外，从国内外引进了各类专业人才近300名。曲钦岳以“争世界一流的基础研究”<sup>[39]40</sup>建立了大学认同，把南京大学建成“有自己特色和重要国际影响的社会主义教育中心”<sup>[44]30</sup>，“把南大建成社会主义的科研中心”<sup>[45]20</sup>。五位校长在大学认同的建设上，共同点是把大学看成一个更有待于建设的上规模的有目标、有理想、有计划、有纪律的组织，都使用了“思想的武器”。思想武器是组织认同建设的一个要害，“一个决定性的问题，同时也是一个纯粹的精神、智力问题，这个问题只能用思想的武器去解决，永远不能用暴力（行政命令）手段去解决，若想使自己的事业赢得支持者和追随者，仅靠武力（行政命令）手段是行不通的”<sup>[46]89</sup>。



## (七) 进行诚实的自我评估

进行诚实的自我评估有两个必要的步骤：一是大学校长与大学必须拥有准确的认知；二是大学校长或大学必须诚实地评估这些认知。在大学治校中，一所大学进行诚实的自我评估离不开强大的校长或领导者的作用。一所大学是否进行了诚实的自我评估取决于该大学的校长及其领导者是否开展了诚实的自我评估。五位校长在这方面呈现出来的差异不显著，朱九思作为一名杰出的“教育实践家”（姚启和教授对朱九思的评价）<sup>[22]571</sup>，他成功地运用“调查研究、内外结合、信息畅通、谋断平衡、敢于改革、提高干部素质”<sup>[22]334~338</sup>的大学评估管理方法，成功地完成了华中工学院的转型发展。“教育部在‘文革’后对全国高校的师资力量进行调查评估，华中工学院在15项指标中，有12项全国排名第一。”<sup>[47]</sup>钱伟长作为“百科全书式的科学家、教育家”<sup>[27]69</sup>，通过对大学培养人是置于围墙之中开展的、培养出来的人缺乏科学精神的大学评估<sup>[48]87</sup>创造性地提出了“破除四堵墙”的理论举措。张楚廷以“勤奋睿智的理论家和学问家”<sup>[49]110~111</sup>为基，评估把握好“学校是读书成长的地方；有人来指导读书成长；指导的人学术水平越高，越喜欢读书，学校就可办得越好”<sup>[28]63</sup>这三条基本规律，成功办好了湖南师范大学。刘道玉作为“超前的教育改革家”<sup>[50]</sup>，通过“校长不是官，如果硬说是一个官，那也是学术官”<sup>[20]227</sup>这一真诚定位，诚恳地推动武汉大学改革。曲钦岳作为实事求是的“科学家”<sup>[49]110</sup>，切实评估南大“‘七五’期间未能跻身国家重点建设大学”带来的波动和自己作为校长在“治校理政上还有很多‘黑洞’”<sup>[51]38</sup>，成功地办好了南京大学。

## (八) 总结应对过往危机的经验

对于应对各所大学面临的不同危机来讲，因曾成功化解过危机而产生的自信和经历是影响大学治理成效的一个主要原因。与之对应的影响大学危机的因素，对此五位案例校长在后续治校过程中有着重要意义。朱九思自己说：“我曾体验到办学自主权的好处”<sup>[24]72</sup>，有了“自主权”，从“文革”后期到1983年，“学校引进了六百多位教师”<sup>[52]1</sup>，改变了纯粹的工科大学模式，“基本形成了文、理、工、管相结合的格局”<sup>[53]49</sup>。朱九思说出这句话的用意在于强调应对过往大学危机的经验在于自主权。钱伟长引领下的大学是从计划经济体制下的典型模式中孕育出大学自信的一个成功案例，这种自信的经验来源于“切实的理论（破除四堵墙）、恰当的竞争（强化竞争）、合适的合并（促成四校合并）、培养创造性的人”<sup>[15]11~14</sup>。张楚廷应对危机的经验可从当时湖南流传着的一句话中得以彰显：“湖南要想稳定，关键在于长沙的稳定；长沙要稳定，关键在于岳麓山的稳定；岳麓山要稳定，关键在于湖南师范大学的稳定；湖南师范大学要稳定，关键在于张楚廷的稳定。”<sup>[17]73</sup>刘道玉应对大学危机的经验就一个

字：“敢”。在“敢为天下先”<sup>[54]13</sup>的驱动下，“作为校长，必须有所追求，而绝不能无为而治”<sup>[54]13</sup>。曲钦岳应对危机的经验就是从一上任开始就“以治校作为志业”<sup>[29]88</sup>，放弃了自己渐入佳境的天体物理学学术研究，全身心应对大学治理中的问题。

### （九）保持办学治校的耐心

任何组织问题的处理都不适合速战速决，也很难绝对保证能一举成功。危机往往具有复杂性，需要尝试一系列不同的解决方案才能找到最有效的那个，而这需耐心，能忍受不确定性甚至挫折。因此，即便是绝对强大的领导者在做出决策时也需具备耐心。鉴于大学层面的决定都是在一定范围内进行协商共治的结果，针对大学危机进行选择变革中尤其需要耐心。哈耶克指出：“世界的发展变化取决于人的精神上的变革和人的意志。”<sup>[55]73</sup>五位校长都是具备耐心的，他们引领的选择性变革都是各自所在大学精神上的变革且彰显了校长自身和大学人的意志。朱九思临危受命，兢兢业业，在“教育学是‘养人学’，高等教育学是‘高等养人学’”<sup>[56]62~63</sup>的思想指导下，从1953年到1984年，花了31年才使华中工学院向综合化方向发展。钱伟长老骥伏枥，在“三个面向”<sup>[57]145</sup>的指导下，在“兴国的大精神”<sup>[23]</sup>的驱动下，倾力以“学分制、选课制、短学期制”<sup>[58]7</sup>为人才培养改革抓手，从1983年开始，花了14年使上海大学成为国家重点大学。张楚廷在30年的校长实践历程里，一直立足“人的潜在性、人的生长性、人的自省性、人生而美、人的环境性”<sup>[19]32~33</sup>五条人的公理潜心思考并践行，教育的一切耐心源于此，因为他信奉卢梭的观点：“在人类所有的各种知识中，对我们最有用但是我们掌握得最少的，是关于人的知识。”<sup>[59]33</sup>刘道玉的办学耐心来源于他与与众不同的“缺乏对官场上‘潜规则’的尊重”<sup>[60]16</sup>，一心扑在大学的改革理想上，花了8年时间为武汉大学开辟了“七大制度”先河。曲钦岳在南京大学的多事之秋担任校长，在“取法乎上，力争第一”<sup>[14]12</sup>的信念坚持下，从1984年到1994年，花了10年时间才使南京大学成为国家重点大学。

### （十）实现特定情况下大学的灵活性

心理学家把人的性格分为灵活应变和僵化刻板两种类型。灵活应变的人相信条条大路通罗马，僵化刻板的人认为每个问题只有一种解法。在不同的人通过不同的创新办法成功解决危机方面，这种二分法被认为具有重要意义。<sup>[1]388</sup>心理学家发现，每个人都有可能在一些领域较为灵活而在其他领域较为刻板，而且每个人灵活或刻板的程度各不相同，主要受到其童年所受教养和生活经历的影响。当我们把注意力从个人层面转向一所大学层面，具有百分百灵活应变能力的大学校长或完全不懂变通的大学校长都是很罕见的。五位校长的案例中，他们的共通之处是具有灵活的角

色认知和转变能力,从任职校长开始,就都清楚快捷地把“自己的学术研究”灵活切换到“全身心办好一所大学”上。在这种切换中,五位校长都彰显出饱满的独立精神和原创能力。从这个角度讲,大学校长灵活性的能力主要是一种观念性的概念。“能力是一个观念性的概念。什么是观念性的概念?对于有些东西,我们知道它们自身是什么,可以将人们关于这样一些东西的概念称作直接的概念。而对于另一些东西,我们不知道它们自身是什么,我们只知道,它们具有某些特性或属性,或者它们与其他东西具有某些观念,关于这些东西的概念是观念性的概念。”<sup>[61]4-5</sup>换言之,能力是一回事,对能力的运用是另一回事。五位校长都很灵活地运用好自己的能力。朱九思在办学治校中对自己能力的灵活运用是在“尊重规律和尊重人”<sup>[62]9</sup>的指挥棒下切实做到的。钱伟长对自己能力的灵活运用是在“以人为本、自强不息”<sup>[63]58</sup>的指挥棒下切实做到的。张楚廷办学治校中对自己能力的灵活运用是在“人是人的最高本质”(人主义)<sup>[64]9</sup>的指挥棒下切实做到的。刘道玉在办学治校中对自己能力的灵活运用是在“创造型人才观”<sup>[37]49</sup>的指挥棒下切实做到的。曲钦岳在办学治校中灵活做到“自觉进行个人学术重心的转移,从科研的学术转向治校的学术,从天文学的学术转向高等教育管理学的学术”<sup>[51]42</sup>。

### (十一) 坚持大学核心价值观

在积极方面,核心价值观能够使人们看清自己的立场和地位,进而思考需改变的方面。大学核心价值观指的是一所大学的师生普遍认同的核心价值观。一所大学的核心价值观和大学认同息息相关,但二者又有区别。认同强调的是所大学已经取得的成绩且奠定在成绩上的归属感和自豪感。核心价值观强调的是引领所大学凝聚基本力量前行的东西。从大学发展来看,核心价值观集中凝聚在自由、独立方面。“人的整个伟大最终以自由和独立为基础,单一的人必须永远为之拼搏,想对人发挥作用的人永远不许忽视它。”<sup>[65]31-32</sup>五位校长在其校长生涯中,自始至终捍卫坚守的就是大学的独立和自由。朱九思说:“大学领导一定不能扼杀学术自由。”<sup>[22]412</sup>钱伟长认为,大学的独立和自由来源于大学人的“自强不息”<sup>[66]9</sup>。张楚廷一直是秉持“大学的权利,不是给予,而是归还,自主权是大学本有的”<sup>[28]123</sup>。刘道玉的核心价值观是“不拘一格育人才”<sup>[67]127</sup>,曲钦岳的核心价值观是“力争第一”<sup>[28]187</sup>。

### (十二) 不受地缘约束

大学校长在办学治校中,限制他们进行选择性变革的外部因素包括政治方面、经济方面的约束、对所大学应负的责任等。五位校长的案例中,他们都认为“大学属于国家,不属于政府”<sup>[65]30</sup>,大学与政府都同属于国家,因此,不管办学地点在哪里,大学都不受地缘约束。在对大学的选择性变革中都不受到地缘的约束,在很大程

度上都相对自由地引领各自所在大学进行了成功的选择性变革。这种不受地缘约束的内在禀赋取决于每一位大学校长都充分把握了自身的最高目的——“对单一的人及其生存的最高和最终目的之观察——每一个人的最高和最终的目的就是对其力量的个性特点进行最高的和最均匀的培养——实现这种目的的必要条件是：行动的自由进而环境的多姿多彩——把这些原则更详细地应用于人的内在生活。”<sup>[68]17</sup>他们的最高目的都是“为国育才”。五位校长所引领变革的大学都不在首都，每一位在谋求变革中都主动地把视野投向国际，都主动地向中央大胆寻求帮助，都主动地营造好与大学所在地的省市府之间的关系，都主动地向全世界和大学所在地之外的地方去开拓办学资源。这些都强有力地说明，这些大学校长都是真正的社会活动家。

### 三 特定的大学校长在多大程度上决定大学的进程

#### （一）大学校长能否产生决定性的影响

在大学发展上，笔者欲提出一种“校长史观”，即：大学发展的进程在很大程度上由卓越的大学校长主导。这还可从历史主义中获得证据，历史主义者坚持认为：“社会的一致性并不是自然的规律，而是人为的。虽然可以说，它们有赖于人性，但是它们之所以如此，是因为人性具有改变和控制它们的力量。”<sup>[69]10</sup>“校长史观”所揭露的就是历史主义所认为的“人性”的力量。五位校长都具有这种改变和控制大学的人性力量。至少，我们可以基于“校长史观”得出一个总体性的结论：大学校长有时候能够产生决定性的影响，但是，这取决于大学校长的类型以及具体产生影响的领域。

#### （二）大学校长在大学变革中特定的角色

很明显，案例中的五位校长，通常都被认为影响了特定大学发展的进程，他们在特定大学里扮演的特定角色可以用一句话来说明——大学校长的权力受到的约束越少，他们的影响力就越大。这些校长在这种特定的角色上进行了理性的选择，都是选择作为的，而且选择要有大作为。“在所有的历史成因中，至少还有一项是取决于我们自己的，那就是我们选择作为或者不作为。正是由于这种选择的自由，我们的未来才可能是有限开敞的。”<sup>[70]39</sup>这种选择在五位校长身上都有鲜明的体现。重要的是，这些校长在特定角色基础上进行选择性变革的时候，都理性地借助了其他力量与资源，因为在大学成为“一个有意识地致力于追求知识解决问题、鉴别成就以及培训真正高水平人才的机构”<sup>[71]4-5</sup>的情况下，校长的角色尽管再关键，也不可能“精通一

切”，纽曼时代的万能通才人物一去不复返。

### (三) 为大学治理提供一套概括性主题

我们能从五位校长的案例中学到什么？虚无主义式的回答是：什么都学不到。因为大学发展的进程过于纷繁复杂，结果受到太多不可控的变量和难以预见的变化影响，不易从中窥见一丝一毫的真谛。尤其是在那种“纽曼心中的大学只是一‘乡村’，弗莱克斯纳心中的大学也只是一‘市镇’，而当代的大学则是一五光十色的‘城市’”<sup>[72]7-9</sup>的巨型大学环境里，很难开展大学治理。然而，案例中的五位校长都实现了自己的目的，正如梁启超所说：“无论做何种职业的人，都各自有自己的田地。但要问哪一块田地最大、最广、最丰富，我想再没有能比得上教育家的了。教育家日日做的、终身做的不外两件事情：一是学，二是诲人。学是自利，诲人是利他。人生活的目的，除了这两件事还有何事？然而操别的职业的人，往往这两件事当场冲突——利得他人便不利己，利得自己便不利他人。就是不冲突，然后一种活动同时具备这两方面效率者，实在不多。教育这门职业却不然，一面诲人，一面是学；一面学，一面拿来诲人。两件事并做一件做，形成一种自利利他不可分的活动，对于人生目的之实现，再没有这种职业更为接近更为直接的了。”<sup>[73]220</sup>对于居于大学治理舞台的法人代表而言，此五位校长都是特别具有个性的大学校长，他们警觉地意识到，自己办学治校的个人趣味实在是很难限定在私人领域。大学校长在办学治校方面的知情意行具有公共判断的味道，并逐渐演变成大学治理的组成部分。我们可以从中学到一些关于大学治理的概括性的主题：就是本文提及的逻辑框架的 12 个主题。

### 参考文献

- [1] 贾雷德·戴蒙德：《剧变》，曾楚媛译，中信出版社，2020。
- [2] 王英杰：《大学危机：不容忽视的难题》，《探索与争鸣》2005 年第 3 期。
- [3] 肖起青：《大学危机十论》，《江苏高教》2013 年第 5 期。
- [4] 唐安奎：《大学公信力的危机与重塑》，《教育发展研究》2014 年第 19 期。
- [5] 王建华：《大学的范式危机与转变：创新创业的视角》，《中国高教研究》2020 年第 1 期。
- [6] 李海龙：《重思大学的知识危机》，《现代大学教育》2018 年第 4 期。
- [7] 杨九斌、李乐平：《重塑“林肯计划”之迫——基于美国公立研究型大学的成就与危机》，《教育学术月刊》2019 年第 9 期。
- [8] 朱光明、范蕊：《我们时代的大学精神：危机与重构——基于雅斯贝尔斯陶冶思想的启发》，《重庆高教研究》2018 年第 5 期。
- [9] 《联合国教科文组织关于高等教育的变革与发展的政策性文件》（1995 年），北大法宝网站，[http://www.pkulaw.cn/fulltext\\_form.aspx?Db=eagn&EncodingName=frame\\_top/frame\\_top/](http://www.pkulaw.cn/fulltext_form.aspx?Db=eagn&EncodingName=frame_top/frame_top/)

top\_page.aspx? menu\_item% 3Dlaw&Gid = 9b08cdf66b 44cfb42dc826fb4bc4013ebdfb&Search\_IsTitle=0&Search\_Mode&keyword。

- [10] 劳伦斯·维赛：《美国现代大学的崛起》，栾鸾译，北京大学出版社，2015。
- [11] 许纪霖：《何以安身立命》，中信出版社，2016。
- [12] 萧延中：《巨人的诞生》，江西人民出版社，2005。
- [13] 陈运超：《大学校长要努力成为政治家与教育家——朱九思的实践探索》，《山东高等教育》2016年第6期。
- [14] 詹宏毅、胡娟：《当代中国杰出大学校长的素质特征——对三位不同时期著名大学校长的分析与比较》2008年第10期。
- [15] 凌成树：《钱伟长“四个拆除”教育思想的现实意义》，《教育文化论坛》2012年第3期。
- [16] 钱伟长：《教育和教学问题的思考》，上海大学出版社，2000。
- [17] 王飞：《中国大学校长如何治校：基于大学校长的访谈简析》，知识产权出版社，2020。
- [18] 罗伯特·M. 赫钦斯：《美国高等教育》，汪利兵译，浙江教育出版社，2001。
- [19] 张楚廷：《人论》，西南师范大学出版社，2015。
- [20] 刘道玉：《拓荒与呐喊——一个大学校长的教改历程》，世界知识出版社，2011。
- [21] 周加才：《一位成功的大学校长——曲钦岳》，江苏统一战线网站，<http://www.jstz.org.cn/a/20170808/1502158878599.shtml>，2017年8月8日。
- [22] 《朱九思全集》（下卷），华中科技大学出版社，2014。
- [23] 李旭：《中国的教育需要“拆四堵墙”——读〈钱伟长与上海大学〉》，《中国青年报》2010年8月3日，第10版。
- [24] 刘道玉：《心印》，湖南教育出版社，2009。
- [25] 理查德·桑内特：《公共人的衰落》，李继宏译，上海译文出版社，2008。
- [26] 陈梦婷：《大学转型发展与校长领导力研究：基于四所大学的案例分析》，硕士学位论文，华东理工大学，2018。
- [27] 陈然：《试论钱伟长的科学精神及其影响》，博士学位论文，上海大学，2012。
- [28] 张楚廷：《思想的流淌》，西南师范大学出版社，2015。
- [29] 龚放、徐高明：《现代大学治理的理性思考与实践探索——龚放教授专访》，《苏州大学学报》（教育科学版）2017年第3期。
- [30] 黄容霞：《大学校长领导风格变迁研究——基于6位校长的个案分析》，《高等教育评论》2017年第1期。
- [31] 王炯华：《缅怀朱九思先生》，《高等教育研究》2015年第6期。
- [32] 王琳博：《我国省属重点师范大学校长治校理念的比较与启示——兼论张楚廷和杨德广教授的高等教育管理思想》，《山东高等教育》2019年第3期。
- [33] 陈廷柱：《战略规划之于我国高等学校发展的作用——基于校长与战略规划二者关系的思考》，《高等教育依据》2011年第12期。
- [34] 卡希尔：《人论》，甘阳译，上海译文出版社，2004。
- [35] 纽曼：《大学的理念》，高师宁译，贵州教育出版社，2003。
- [36] 张楚廷：《大学与教育哲学》，西南师范大学出版社，2015。
- [37] 刘道玉：《创造教育概论》（第三版），武汉大学出版社，2009。

- [38] 龚放:《曲钦岳:从天体物理学家到高等教育家》,《江苏高教》2016年第3期。
- [39] 张迪、叶晓力:《喻家兴学:朱九思与华中工学院的崛起(1952~1988)》,《扬州大学学报》(高教研究版)2020年第1期。
- [40] 程勉中:《基于实践视阈的钱伟长大学管理改革观》,《北京教育》2013年第11期。
- [41] 叶志明:《钱伟长教育思想在我校教育教学改革中的实践》,《上海大学学报》(社会科学版)2006年第1期。
- [42] 周光礼:《自由教育与大学改造》,《湖南师范大学教育科学学报》2019年第4期。
- [43] 刘道玉:《大学的名片——我的人才理念与实践》,湖南教育出版社,2009。
- [44] 方延明:《基础研究要争世界一流——访南京大学校长、中国科学院院士曲钦岳》,《世界研究与发展》1994年第2期。
- [45] 王革:《坚持“三个面向” 办成“两个中心”——访南京大学校长、天文学家曲钦岳教授》,《高教战线》1985年第6期。
- [46] 米瑟斯:《自由与繁荣的国度》,韩光明、潘琪昌、李百吉等译,中国社会科学出版社,2009。
- [47] 尹汉宁:《一个人与一所大学》,《学习时报》2017年10月4日,第4版。
- [48] 付瑞生:《钱学森之问与钱伟长之答》,《上海国资》2010年第8期。
- [49] 睦依凡:《我心目中的张楚廷先生》,《大学教育科学》2019年第10期。
- [50] 方可成:《刘道玉:一位超前的教育改革家》,《南方周末》2012年12月6日,第E24版。
- [51] 李文婕:《学科建设的逻辑:曲钦岳校长在南京大学的探索》,《高等理科教育》2018年第6期。
- [52] 朱九思:《竞争与转化》,华中科技大学出版社,2001。
- [53] 曾山金、曾钊新:《以学术自由为灵魂在大学舞台上导演活剧——朱九思教育理念论要》,《现代大学教育》2002年第5期。
- [54] 《大学校长应该有怎样的担当——访武汉大学原校长刘道玉教授》,《领导科学论坛》2014年第2期。
- [55] 帕普克:《知识、自由与秩序》,黄冰源等译,中国社会科学出版社,2000。
- [56] 《朱九思全集》(上卷),华中科技大学出版社,2014。
- [57] 程勉中:《钱伟长高等教育改革思想的实践路径》,《江苏高教》2011年第1期。
- [58] 叶志明:《钱伟长教育思想在我校教育教学改革中的实践——浅论与时俱进的上海大学“三制”特色》,《上海大学学报》(社会科学版)2006年第1期。
- [59] 卢梭:《论人与人之间不平等现象的起因和基础》,李平沅译,商务印书馆,2007。
- [60] 《三十年来之大学》,《国学》2012年第9期。
- [61] 里德:《论人的行动能力》,丁三东译,浙江大学出版社,2011。
- [62] 黄明东:《尊重科学规律 尊重知识分子——朱九思高等教育思想述评》,《高等教育研究》2010年第9期。
- [63] 任帅军:《钱伟长教育思想对中国高等教育理论的贡献——以上海大学为例》,《科教文汇》2009年第3期。
- [64] 《马克思恩格斯选集》(第1卷),人民出版社,1995。
- [65] 洪堡:《论国家的作用》,林荣远、冯兴元译,中国社会科学出版社,2016。

- [66] 曾文彪：《实践钱伟长教育思想，高扬自强不息的上大精神》，《上海大学学报》（社会科学版）2008年第2期。
- [67] 野莽、张弘：《生不逢时的教育改革家》，《社会科学论坛》2013年第6期。
- [68] 龚放：《上兵伐谋：大学发展中的战略选择》，《高等理科教育》2013年第3期。
- [69] 卡尔·波普尔：《历史主义贫困论》，何林、赵平译，中国社会科学出版社，1998。
- [70] 刘东：《道术与天下》，北京大学出版社，2011。
- [71] 克拉克·克尔：《大学之用》（第五版），高适等译，北京大学出版社，2008。
- [72] 金耀基：《大学之理念》，三联书店，2008。
- [73] 梁启超：《梁启超论教育》，商务印书馆，2017。

## Selective Transformation of University President

*Wang Fei*

**Abstract:** An excellent university president always focuses on identifying the crisis in the university and finding a way to lead the university to selective transformation, the logical framework for which is primarily as follows: to acknowledge the crisis in the university; to shoulder the responsibility and make changes; to identify and classify problems; to seek material and financial assistance from outside the university; drawing on others' experience to tackle difficulties; to build university identity; to give modest university assessment; to review past experience in dealing with crisis; to be patient and try out different solution schemes; to be flexible in certain circumstances; to keep core values adaptable; and not to be geographically bound. A university president plays a decisive role in where the university is heading to a large extent and provide a set of general principles for university governance.

**Keywords:** University President; Selective Transformation; University Governance