

关于选拔大学校长的思索

Thoughts on the Selection of a University President

王长乐

(江苏大学教师教育学院,博士 镇江 212013)

大学校长作为社会科学、文化、文明传承和创造的关键角色,深受社会的信任和尊重。然而不良的大学校长选拔机制和监督机制,则可能使平庸者甚至人格卑劣者混足其中,造成大学发展进程的停滞和大学资源的浪费,贻误文化和科学事业的发展。因此,必须积极地进行大学校长选拔和监督机制的改革和完善。

一、大学校长在人们心目中的形象和应有的作为

大学校长在人们心目中可以说是极其神圣的,其拥有高尚品格和崇高声誉在古今中外可能都一样。因为在任何社会的任何时候,大学都是拥有高深知识和学问、拥有高级人才和高雅风气、令人敬仰和神往的地方。而担任大学校长的人,自然应该是当时当地声望卓著、学识渊博的学术大师或社会文化名流。无论在任何国家或者任何地方,大学校长可能都是一般人不敢问津的。即使在被认为是中国当代对知识摧残最疯狂、最彻底、最严重的文化大革命中,大学校长们虽然备受某些造反派组织中的一些政治恶棍(无疑是少数人)的批斗和凌辱,但是在一般民众的心目中,尤其是在一些满怀理想和抱负,崇尚文化和知识,维护良知、人格和文明的青年学生和广大民众心目中,对他们依然怀有深深的尊敬和同情。而且随着摧残他们的行为的猖狂,他们的知名度反而越大,甚至达到了家喻户晓的程度。当年也正是因为文化大革命,笔者对此有过深切的体验。作为一个身居偏僻农村的农家孩子,也“托福”知道了彭康(西安交大校长)、匡亚明(南京大学校长)、陆平(北京大学校长)等著名学者的名字。而对他们担纲的大学及其所蕴含的高深学问和文明的向往,始终是笔者多年来孜孜求学、刻苦钻研的一种动力和源泉,也是笔者早年处于愚昧、贫困时与许多同学和朋友聊天的一个话题。以笔者的个人体验,被称为“历史性大浩劫”的文化大革命虽然在组织上、行为上“制裁”了那些大学校长,但是他们身上洋溢和散发的高深知识和人类文明,他们个人人格中的高尚品格和情操、声誉和影响,可以说并没有被批倒,也没有搞臭,反倒在许多青年学子的心灵上深深地印下了他们的学问、人格和影响。

事实上,当时那些包括笔者在内的心仪大学校长的青年学生们的人生阅历、知识积累、信息能力以及对社会的理解深度,尚都无法使他们深刻理解

他们所心仪的大学校长们具体的学术造诣、文化贡献、个人品格的深度和意义,甚至对于他们的个人经历都还是一知半解(只能从当时的传单和批判材料上得知),但他们依然在内心深处真挚地敬仰甚至是崇拜他们,而且是那样地自然和热烈。这并非是因为那些大学校长每个人都有卓越的科学或文化贡献,而是因为他们所代表的大学长期以来在人们心目中享有的崇高声誉和给人们造成神圣印象的结果。其时人们对于这些大学校长的崇敬,实际上是对于在他们心中占有崇高地位的能“生产”知识、学问、高尚人格和文化大师的大学的崇敬。也正是这种建立于“光荣历史”之上的印象和情感,使笔者始终坚信大学校长应该是神圣、崇高、伟大、深刻的化身,是集知识精英、文化大师、道德楷模、文明使者、社会良心于一身的杰出人物。

对于大学校长们产生深深的敬重和信任的原因,还在于人们自然地认为,大学其所以能够承担起培育社会各方面需要的高层次人才、发展和创造文化的任务,其所以能够将在科学和文化方面卓有建树的大量精英人才聚集在一起,并使他们充分地发挥提升社会文化和品质的作用,是由于大学校长独特的雄才大略和崇高品质感染所致。因为在一般人看来,大学的辉煌成就和高洁声誉都是在大学校长的领导下取得的,而能够领导大学取得辉煌成就的人,一定不是等闲之辈,其人格和学问肯定都是非常杰出的。大学校长的身上一定体现着大学的理想、使命、责任、尊严,体现着大学追求真理、追求科学和文化发展、追求民族繁荣和富强、追求社会民主文明和进步的宏大抱负和宏伟气魄,体现着大学维护社会公正、凸显社会良知和公理、提升社会道德、脱昧陈腐文化、弘扬公民自由和权利等所有当代文明社会的价值和品质。人们习惯上并不认为大学校长是“官”,而是文化圣贤和知识大师,是社会道德和文明的化身。因为他们虽然拥有行政管理的权力,但更多地运用的却是无需强制而主要依靠真理的学术权力。他们运用学术权力的目的,完全不是为了限制或管住教职工,而是为了向教师和科研人员提供自由、公平、开放的学术环境,为学生的个性自由发展提供机会和条件。

很显然,上述关于大学校长的观点和看法,只是建立在我们固有的文化传统和思维习惯基础上的关于大学校长的“应然”印象。而为什么人们习惯性地会将这种“应然”的大学校长荣耀“转赠”给现实

的大学校长呢？一是因为在高等教育尚处于精英培育阶段的时候，大学以及大学教育都还是社会中的稀有资源，能够享受这种资源的人相对很少；而即使有机会享受这种资源的人，也很少或者没有机会接触作为社会名流的大学校长。大学生们对于自己校长的了解，主要不是通过直接的接触和感受，而是通过一些高年级学生的传说和故事来了解的。二是由于大学校长本身工作职能的超然性、神圣性、“形而上”性，人们普遍没有条件直接地、真实地了解大学校长们的工作状态和人格风范，因而使大学校长们身上罩上了一层神秘的光环，使有关大学校长的话题显得神秘而神圣。三是由于中国高教历史上和现实中一些大学校长对于我国科学和文化事业发展的卓越贡献以及他们在个人事业上的辉煌成就，为人们信任和崇拜他们提供了思想基础。特别是因为许多担任大学校长的人，确实都是一些社会文化名流和知识精英，他们身上也确实凝聚着强大的人格感召力和道德吸引力，在自己的大学领导活动中也确实表现出了卓越的追求文明和道德的理想和抱负。因此，在人们关于大学校长的看法中，含有非常浓厚的美好期望和理想成分。

勿庸讳言，人们这种对于大学校长神话似的崇拜和看法，并非是在严密地理性分析的基础上形成的，而是来源于人们对于大学中传承、创造、蕴含的崇高的文化精神、文明的价值趋向、高尚的人格境界的认同和向往。当然，人们神化大学校长的现象，还有其深刻的历史原因。因为从世界大学发展的历史来看，大学作为独立于社会的学术团体或者“学者行会”可以说具有悠久的独立、自由、自治的传统和历史，而且这种独立、自由、自治的形式和思想，在大学发展的历史中虽然曾经多次受到所在国政府或社会其他方面的冲击和削弱，但其基本内容还是被保存下来，而且还演变为文化形式的大学制度和大学传统，以及文化意识形态的大学文化和大学精神，并且融合为大学的灵魂和生命力。而所有担任大学校长的人，都要接受这个标准的衡量和检验。其对于传统大学精神和理念的认同和理解程度，很可能成为其是否合格的标准。纵观古今中外的许多大学校长，无论其处于何种时代，其作为社会良心代表和高深知识代表的特征是人们公认的。

二、摒弃现行大学校长选拔的弊端和误导

鉴于上述大学校长应有的形象，人们也不会去设想，大学校长会没有思路、理想和追求，没有事业上的卓越成就；人们也不会去设想，大学校长中会有平庸的人物，会有不学无术、品行低下的人。

然而，真实的历史有时却毫不留情地让我们失望。因为在被人们视为道德大师、学问大师、文化圣人的大学校长之中，并非每个人都具有高尚的道德人格和卓越的学识、成就，而是混杂了不少的平庸之辈，有时甚至还混杂了那么几个肖小之人，特别是在保证大学校长必须纯洁、高尚、卓越、杰出的选拔和约束体制及机制遭到破坏的时候。那些混入大学校长队伍中的肖小之辈，其人格和学识与大学校长应有的学问和品格要求相去甚远，他们投机政治、钻营官场、俯仰权贵的卑下人格和行为，自然地要遭到世人的鄙视和讥笑。而中外历史上凡是在当

时舆论和后世评论中被人们指责甚至唾骂的大学校长，可能都是在这些方面出现过重大的失误或存在着严重缺陷的人。比如，在纳粹德国统治时期担任汉堡大学校长的哲学家海德格尔，在日伪统治时期担任北京大学校长的周作人。他们不德、不节的表现，使人们长期形成的大学校长必须人格高洁、道德卓群的神话和印象受到质疑和消解，从而促使人们以冷静和理智的态度来思考大学的历史和现实，以客观、理性的态度看待大学校长及其业绩。

正是受到上述种种现象和认识的启蒙，笔者也逐渐对自己在现实社会中所直接接触过的、从新闻媒体上看到的、从一些文字资料中了解的一些大学校长的仪态、言论和行为，在尊敬和赞赏之余，产生了一些失望的感觉。现行的行政委任制下的大学校长，其中不乏言行与大学校长的标准和要求相距甚远，甚至大相径庭者。他们或者原来仅仅是中学教师或校长，或者仅仅是因为行政上已经达到某种级别（一般是达到了高校校长的级别），而在某一个特殊的历史时期被某种特殊的历史原因“转移”或被委派到大学校长岗位上来的。他们的学识胆略、领导观念、工作思路、工作作风和工作能力，往往都不具备担任大学校长的条件，尤其是对于大学教育的本质、理念、宗旨和规律还知之甚少甚至完全不懂，习惯于以行政命令的方式管理教师和学生，以行政管理的习惯和方法管理教学和科研，一切都是跟着形势转，完全地、简单化地唯上级文件是从，“上施下效”为其主政的显著特征。他们最缺少的是作为一个大学校长所最应该具备的教育家素质，缺少作为一个合格的大学校长所应该具有的教育家的教育理想、教育精神、教育抱负，以及相应的眼界、胆识、胸怀、智慧、品格。

这里值得一提的是，在大学校长的学识问题上，现在有一种误导，认为只要是教授、博导、院士，肯定是知识渊博、思想深刻的学者，肯定是能够胜任大学校长职务的理想人选。其实对于一个学者而言，其所具有的专业知识和作为大学校长所应该具备的教育家学识并非是完全一致、相通的，往往存在着显著的差别。一个专家的知识并不等于一个教育家的知识；一个专家已经具备的思想和品质，并不一定能够满足实现大学校长职能的需要。因此，一个在某专业领域卓有建树的人，并非就能作为一个合格的大学校长。从管理大学的角度而言，一个教育家应该具备的丰富的文史经哲知识、教育学理论素养和高尚品格、宽阔胸怀、深远目光、开放观念和创造精神等素质，都是不同寻常的个人经历和追求中形成的。他们的追求，是一种面向社会、面向人类、面向真理的极其崇高的追求，那是一种深切地关注自然、关注社会、关注人生的，充满了尊重人、关心人、爱护人等对人的终极关怀意识的情感和境界。他们深谙大学的真谛，以促进学生的健康成长、个性充分发展为职责，执着地以发展学生品德、智慧、能力为宗旨，以造就大批杰出人才为满足。他们反对和防范那种单纯地培养学生技术技能、把大学变成纯粹的职业培训场所的做法，反对那种刺激学生极端地追求个人利益、漠视社会文明、淡薄社会责任的功利主义教育，强调教育要培养学生关心社会、他人和人类的崇高精神境界。

三、推进大学校长选拔方式的科学化和民主化

当我们在为某些平庸的大学校长的“作为”忧虑时，很自然地会想到一个大学校长个人素质以外的问题，即，难道我们的社会中真是很缺乏具备合格大学校长素质的人么？还是我们没有将具有合格的大学校长素质的人选出来？答案显然应该是后者。那么，我们的大学校长选拔机制的问题到底出在哪儿呢？要回答这个问题，显然应该仔细地审视我们的高等教育领导机制。众所周知，我们现在的大学校长选拔方式，在本质上还是属于传统的行政领导干部的选拔方式。这种选拔行政领导干部的选拔方式，虽然在中国社会发展的特殊历史时期曾经起过一定的积极作用，但是随着社会的发展和进步，这种方式的弊端越来越明显。一是具体组织和参与大学校长选拔的人，本身未必懂得高等教育的基本规律，未必真正懂得大学校长的基本标准和特殊的素质要求，只能是按照行政领导干部的标准进行选拔，因而选拔出来的大学校长人选，可能适合于做某些行政领导工作，而未必适合担任大学校长。以这种方式选拔出来的大学校长，很可能只具备“相对合适”和“相对还行”的意义。二是我们传统的具有决定大学校长人选权力的部门，其追求目标在某种程度上可以说主要是政治意义的。这种建立在“国家中心”、“社会中心”和“政治中心”基础上的政治标准，其在历史阶段上的“必然性”人们是能够理解的。当然，这种“必然性”也只能是适度的，而不能是无限的。这种“适度”一旦被突破，将可能导致以政治目的代替教育目的、以政治活动规律代替教育活动规律，从而造成教育和政治关系的失衡、教育和政治目的都无法达到的结局。然而，在现实的教育活动中，这种政治性需要往往被扩大到无限的地步，甚至完全地遮蔽了高等教育的其他规律，也湮没了作为大学校长基本的教育家素质要求，致使现实中的一些大学校长，仅具有大学校长的级别和头衔，而没有大学校长应有的学识、胆略、胸怀、眼界和气质，也难以有一些早期的大学校长所创造的业绩和“故事”。由此可见，在大学校长的选拔方式上，必须进行改革。为此，可以借鉴和吸收一些国外选拔大学校长的成功经验和办法，以此促进我国大学校长选拔方式的进步和成熟；另一方面，可以借鉴我国现在许多地方试验和采用的公开选拔副厅级、副处级领导干部的做法；再就是我国教育部前几年在同济大学试验的民主推选大学校长的办法，可以扩大实行的范围，从而使我国的大学校长选拔方式从过去的行政化方式中走出来，推进大学校长选拔方式的科学化和民主化，以使大学校长的选拔更符合大学的教育规律。

在我国目前的大学中，较为通行的管理方式还是传统的以计划、集权为特征的管理方式。这种管理方式与传统的选拔大学校长的方式相结合，一则必然造成了一些不合格大学校长的存在；二则又由于不合格校长的“作为”而使大学内部的一些问题积重难返。从一个大学的兴衰在很大程度上都是取决于校长是否合格的意义上讲，在那些违背教育规律的积重难返问题的产生上，当时的大学校长是难

辞其咎的。因为虽然这种体制决定了大学的许多做法都是“照章办事”，都必须按上级的文件办，但是校长作为大学的实际负责人，在具体的教学及管理的运作上，还是有较大的活动空间的。他们可以在一定程度上利用自己手中的权力，消解和避免许多消极因素进入大学之中，并且可以在相对意义上把事情办好。这也就是为什么在同一历史时期内，在同样的政治和文化条件下，有的大学较有生气，而有的大学却缺乏生气的原因。毫无疑问，在具体的大学管理活动中，校长无疑是大学中的核心人物，他们最有条件在自己担纲的大学中创造奇迹，创造大学历史上的经典制度和不朽业绩，比如蔡元培在北京大学进行的体制改革。当然，无论在任何时期，都首先是社会在造就大学校长，其次才是大学校长推动社会进步。因此，社会各方面的改革，应该为促进大学校长成为教育家创造条件，尤其是在法律和制度方面要为他们提供充分的支持。

可以说目前是中国历史上高教发展的最好时期，也是大学校长发挥个人作用的最好时机。然而，机会和挑战并存的客观现实，使得大学校长们在得到越来越多办学自主权的同时，也将面临越来越大的竞争压力。这种大学教育的现实要求大学校长再也不能是只会“守成”的校长，而应该是能够创业、能够积极地迎接挑战、能够准确地抓住机遇、能够勇于开拓未知领域的大学的精神领袖和实干家。他们必须既立足于现实的基础和条件，着眼于校内的一项一项的改革和建构；又必须密切关注社会的需要和国内外教育形势的变化，以开放的心态和胸怀积极地吸收国内外先进的办学经验和办法，使自己担纲的大学，时刻与国内外的先进大学保持同步前进的速度。而他们目前面临的难题可能一是要清除以往的积弊；二是要重建新的大学制度和大学文化，这两项工作紧密相连，前者是后者的基础，后者使前者的成果得以巩固。当然，对于任何一位大学校长而言，清除积弊都不是一件容易的事情。特别是现行大学的积弊中有许多因素或原因来自于现行社会其他方面的制度，而在社会其他方面的制度还未进行彻底改革的情况下，大学校长的清除积弊和改革在许多方面将显得力不从心及无可奈何。但即使如此，对大学校长们来说，当今的形势是不进则退。形势要求教育家型的大学校长必须进行大刀阔斧的改革，从而使我国的高等教育发展出现一个崭新的局面。

从大学是社会文明源泉和高层次人才“生产”基地的角度而言，以及从大学具有“消费”性质，是由“纳税人”供给的角度而言，人们有权利要求大学改革和发展的步伐再快一些，优秀的或者著名的大学校长再多一些，平庸或者无能的大学校长尽快地离开大学校长的岗位。因为大学的现实在很大程度上标志着国家和民族最先进群体的精神状态；大学的理想和追求在很大程度上代表着国家和民族的希望和未来；大学校长的平庸将导致大学的平庸，平庸的大学将使整个社会显得缺乏生机和希望，而这无疑是所有殷切期望国家富强和繁荣的人们所不愿面对和接受的。总之，任何在大学校长选拔方面的科学、先进、合理的改革举措，都是利国利民的大好事，在大学校长选拔方面的改革胆子必须再大一些、步子必须再快一些！（责任编辑 王宏章）