


第146封信 | 国外的大学真的是教授治校么？

 吴军

小师弟，你好！

这一周我们会从国外特别是美国大学的管理，讲到信息时代公司的管理。你不仅会对大学教育的一些特色和问题有更深入的了解，通过它们，你可以更加理解中国的高等教育，而且也会通过现代管理的特点，帮助自己选择发展道路。今天我们先谈一个你耳熟能详的话题——教授治校。

今天，我们很多人，特别是大学里的老师，一说到中国大学的问题，就要说两件事，一个是行政官员太多，另一个是外行领导内行。当然，不能光说问题不提解决办法，很多人马上会建议采用美国名校的教授治校方法。这样的建议你在媒体的各种评论中常常能听到。那么美国名校是否真的完全是教授治校呢？如果是，这种做法是否真能解决中国高等教育中存在的问题呢？我们先来回答第一个问题，这个问题搞清楚了，第二个问题也就迎刃而解了。

在美国，教授确实深度参与大学的管理，但是和中国很多人理解的教授治校完全是两回事。为了理解这一点，我们需要从美国大学的教职制度讲起。

在美国，教授们是大学的主体，这一点我们在前面介绍大学的起源时已经说了。在英语里，有一个词叫做Faculty，它是指担任大学教职人员的群体。Faculty的原意是"天赋的能力"。在大学里不担任教职的员工，则称为Staff，即工作人员的意思。这两类人是完全不同的，后者只做一些行政工作和辅助工作。

在第一类人，即教职人员中，其实又分为了两种人，第一种人是所谓在终身教职线上的人，既所谓的Tenure Track。第二种是只做研究的研究型教授（Research Professor，中国有时把他们称为研究员）和只讲课不搞科研的讲师。这两种人，地位也是不平等的。

很多人讲他在美国大学当教授，其实这种表述很不清晰，常常需要说明他们是否是终身教职线上的人。在美国，成为终身教职线上的教授是非常困难的事情，像斯坦福这样的大学，一个位子会有上千人来竞聘。

在终身教职线上的教授（下面我们就简称他们为教授），彼此之间则是相对平等的。一个年轻人，一旦成为了这个群体中的一员，他们就是独立进行教学和科研的人了。虽然他们一开始还只是助理教授（Assistant Professor），从地位上讲，他们和那些有名的大教授，哪怕是诺贝尔奖获得者基本上是平等的。平等这个原则很重要，如果教授之间分了三六九等，那么上层的教授难免变成官僚，教授治校就无从谈起。

教授治校的第二个前提就是这个所谓的"终身"二字，即英语里的Tenure。当一个教授在学校里服务若干年（通常是5~10年），并且证明了自己的学术水平，就会被授予终身教职，也就是Tenure Professor。在此之后，除非触犯刑法，或者有性丑闻，或者长期旷工，否则学校是无权随意解雇他们的。终身教职是欧美大学的特点，教授们的这种特权其实也是教授们经过了近百年的努力才获得的。

在20世纪以前，虽然欧美的大学解雇教授的情况并不多，但是还是时有发生。在美国，一些政治和宗教团体以及捐过巨资的赞助人（比如洛克菲勒）会给学校施加压力，迫使学校解聘那些他们不喜欢的教授。比如，某个教授公开发表反教会的观点，或者公开批评某一个资本家，就有可能给学校招来麻烦。这时，学校为了避免更大的麻烦，就会给相应的教授施加压力，让他们离开。

但是，学校受到这样的干扰后，就不利于教授静下心来从事教学和科研，也不利于教授产生独立思想（比如反对教会和政府的思想），因此在哈佛大学、哥伦比亚大学和芝加哥大学的几位校长倡导下，特别是在美国教授协会（American Association of University Professors）的努力下，美国各大学开始实行不得随意解聘教授的制度，即Tenure制度。Tenure这个词被介绍到中国时，中国人将其译作"终身教职"。然而，Tenure的本意并非强调铁饭碗，而是强调应给予教授最大程度的学术自由。有了终身教职制度后，教授才真正成为大学的半个主人，他们的社会地位大大提升，以至于很多人都愿意放弃更高的薪水到大学任教。

在美国的大学里，Tenure是不会轻易给一个刚入职的教授的，年轻的教授需要证明自己，通常需要花5-7年的努力，从助理教授升到副教授（个别大学需要当上正教授才是Tenure），才能获得终身教职。因此，在美国的大学，很多被称为Tenured Professor的只是副教授，并非正教授。

需要指出的是，美国的大学没有博导一说，只要你是终身教职线上的教授，哪怕你刚博士毕业，只是助理教授，你就可以独立带博士，就是博导。在美国的大学里，常常会看到导师的年纪比博士生大不了一两岁，甚至还小。当然你可能会有一个问题，就是那些年轻的教授水平行么？通常他们的水平都不会有问题，因为他们都是百里挑一的人。而且这些助理教授在获得终身教职之前，都非常用功，承担很多教学和科研任务，因此反而出研究成果的速度很快。

但是，一旦获得了终身教职，有一部分人就变懒了。这种惰性是人之常情。很多从中国来美国的学生一心想给知名的大教授做博士，但是后来大失所望，因为发现这些大教授在科研上既不活跃，也没有多少经费。此外，在一些研究型大学里，有些功成名就的大教授忙于从公司里挣大钱，常常会连课都懒得讲了，对学生辅导也很少，他们甚至自掏腰包请一个讲师来代替他们讲课。这种情况在斯坦福大学很普遍。因此，在美国生活，常常需要重实而不是重虚名，更不能重头衔。

在美国的大学里，教授们彼此之间是独立的，很少有一个教授给另一个教授打工的现象，这和中国的大学完全不同。一些著名教授的科研经费非常多，而承担的研究项目非常大，自己独自难以完成，于是就会自己花钱请一些专门搞研究的专家来做研究型的教授，即所谓的Research Professor，这些人虽然算是学校的教职人员，但是无法获得终身教职的地位，一旦科研经费没有了，他们就要离开。

介绍完教授制度，我们再回过头来看看美国大学的教授治校。美国大学的教授们是学校的半个主人，既然是半个主人，就会在一定程度上参与大学的管理了。不过，只有终身教职通道上的教授才有资格管理学校，专门教课的讲师，以及被聘来的研究型教授都没有。不过，教授对大学的管理范围和权限只到系这一级，再往上，他们不仅没有什么管理权，甚至没有什么发言权了。

美国的教授治校，主要体现在系一级制度的制订和执行。首先是制度的制订。在美国大部分大学里，每次系里制订或者修改规章制度，比如规定学生获得学位的要求，一般都要由系里全体教授（不论级别高低）通过。在制度执行的过程中，除了在教授晋升问题上资深的教授更有发言权外，其他事务，则不分新老或资历深浅，各个级别的教授拥有的决策权完全平等。

其次，在制度执行过程中，系里的教授要组成各种委员会，分别管理学校招生、教授晋级等日常事务。为了保证执行的公平性，各个委员会要各司其职，互不干涉，同时要严格按照流程办事。比如对助理教授晋升的评估，先要由助理教授提出申请并作答辩，然后由系里已有终身教职的教授组成评议委员会，并进行不记名投票。这个委员会的教授们会针对申请人的科研、教学和学术服务等成绩写出书面报告。在研究型大学中，关于科研方面的评估分量最重，只有在该委员会中得到过半（甚至是三分之二）票数支持的助理教授，才能上报给学院批准。而关于研究生的录取，则会由另一个委员会操作，具体做法也是按照事先商量好的流程来。

教授治校的好处除了让学校在管理上变得民主、公正和透明，其实还有一个重要的目的，就是行政成本比较低，管理效率比较高。美国的系主任，英语里叫chair（过去叫chairman，后来女权主义者反对，改称chair），其实就是会议的召集人和院长的联络人，而非专职的行政职务。如果他没有了经费和教学任务，照样混得惨兮兮的，甚至会走人。教授们在系里承担了大量原本应该由行政人员做的工作，办学的成本自然降低了。而系里自己决定自己的事情，不用向院长请示，院长的时间也就省出来了，管理的效率就提高了。

斯坦福大学图书馆藏 哈佛燕京学社藏 清华大学图书馆藏