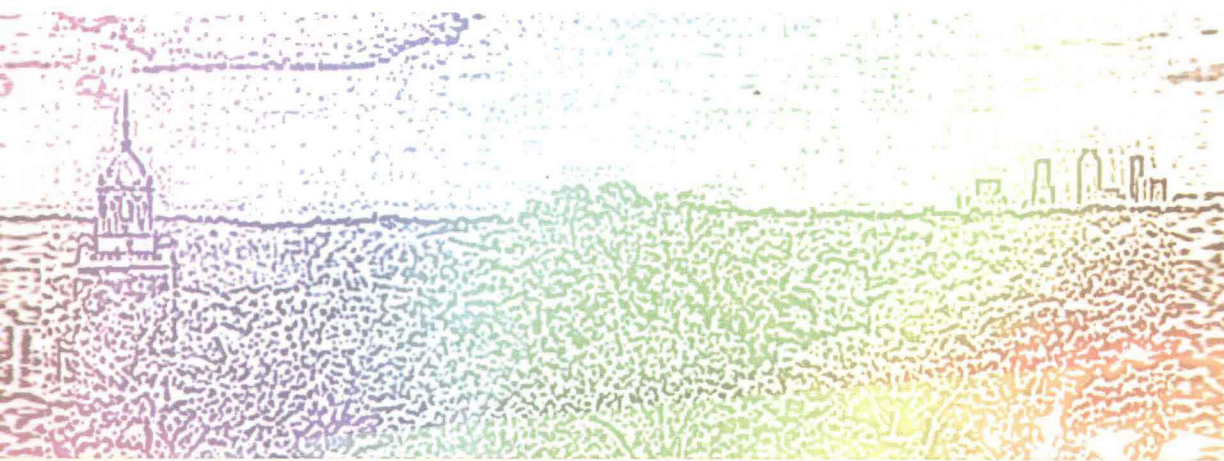


治校之道丛书

顾海良 主编

查斯校长的 100个学期

[美] 威廉·M.查斯 著 沈蕾娜 译



100 Semesters: My Adventures as Student,
Professor, and University President,
and What I Learned Along the Way

William M. Chace



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

治校之道丛书

顾海良 主编

查斯校长的 *100*个学期

[美] 威廉·M.查斯 著

沈蕾娜 译

100 Semesters: My Adventures as Student,
Professor, and University President,
and What I Learned Along the Way

William M. Chace



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

图字：01-2012-4056号

One hundred semesters: my adventures as student, professor, and university president, and what I learned along the way

Copyright©2006 by Princeton University Press

All right reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

图书在版编目 (CIP) 数据

查斯校长的 100 个学期 / (美) 查斯著; 沈蕾娜译.

— 北京: 高等教育出版社, 2012.10

(治校之道丛书 / 顾海良主编)

书名原文: 100 Semesters: My Adventures as Student,

Professor, and University President, and What I Learned Along the Way

ISBN 978-7-04-035334-1

I. ①查… II. ①查… ②沈… III. ①高等教育—概
况—美国 IV. ① G649.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 167444 号

策划编辑 王玉衡 责任编辑 王玉衡 整体设计 王 雒
责任校对 殷 然 责任印制 韩 刚

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 高教社 (天津) 印务有限公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 25
字 数 306千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2012 年 10 月第 1 版
印 次 2012 年 10 月第 1 次印刷
定 价 49.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 35334-00

“现代大学制度参考书系”顾问和编委会成员

顾问（以姓氏笔画为序）

纪宝成 吴启迪 闵维方 周远清 赵沁平 钟秉林
秦绍德 顾明远 顾秉林 黄达人 潘懋元 瞿振元

编委会主任委员

顾海良

编委会委员（以姓氏笔画为序）

牛文起 刘宝存 刘献君 邬大光 李文长 杨东平
陈学飞 张 力 范文曜 查卫平 袁振国 黄百炼
阎光才 阎志坚

献 给

格蕾斯·默多夫·查斯 (Grace Murdough Chace)

她用爱，令我知晓世上最好的问题

总 序

新近颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《规划纲要》）对我国未来十年教育发展作出了全面部署，是在新的历史起点上推进中国教育改革、发展和创新的纲领性文件。《规划纲要》对高等教育的改革和发展，提出了建立和完善中国特色现代大学制度的要求。完善大学治理结构、深化校内管理体制、提高高等教育质量，是建立和完善中国特色现代大学制度的重要任务。

大学治理结构以一定的社会和教育制度、体制规定为前提，治理目标和方向则是现代大学发展目标与功能的体现与实现。建设中国特色现代大学制度，要与当今世界高等教育发展的趋势相适应，要与我国国情相结合。完善大学治理结构，要紧紧围绕培养什么样人、怎样培养人的根本问题展开。其中，一是特别要坚持和完善党委领导下的校长负责制，这是中国特色社会主义高等教育的基本制度，是中国特色社会主义大学管理体制的基本特征，也是完善大学内部治理结构必须坚持的前提和方向；二是特别要把握和厘清大学治理结构的独特性和根本特征，大学治理结构不同于企业治理结构或政府治理结构，大学治理是一项职业性、专业化极强的管理，“让真正懂教育的人来办教育”，推动“教育家办教育”，坚持按教育规律办教育，是大学治理结构的核心问题；

三是特别要关注和推进大学的学术的繁荣和发展，尊重学者、崇尚学术是大学的生命和活力所在，探索教授治学、坚持学术自由，建立和完善以学术委员会为核心的学术权力体系，形成宽松的学术氛围是大学治理结构的重要条件和标志；四是特别要坚持和实施依法治校，这是我国高校管理改革的必然趋势，是高校管理走向科学化、规范化、民主化的必由之路，坚持依法治校，完善大学章程，是大学治理结构的体制和机制保障。

现在推出的“现代大学制度参考书系”，是由国家教育行政学院和高等教育出版社有限公司共同策划的。推出这一书系的目的，就是为了借鉴国外大学制度建设和大学治理的有效理论和有益经验；就是为了呼应建设和完善中国特色现代大学制度的现实要求，梳理中国大学发展的历史脉络，直面大学管理者和社会各界普遍关心的实际问题；就是为了完善大学内部治理结构、深化校内管理体制改革的有益的参考和借鉴，引发积极而有效的思考与探索。希望在借鉴国外大学制度建设和大学治理的理论与实践的同时，也将中国现代大学制度建设和完善的改革现实情况进行探讨和总结，较为系统全面而又高端权威地展示现代大学制度研究的新成果。

首先推出的“治校之道丛书”，是“现代大学制度参考书系”中的一套。“治校之道丛书”由国内外高等教育领域著名学者、有丰富经验的大学管理者共同组成编委会。大学校长作为学校的法定代表人和行政主要负责人，全面负责学校的教学、科学研究和其他行政管理工作，是学校决策的重要参与者和执行者，是完善大学内部治理结构的关键，大学校长的“治校之道”是完善大学治理的鲜活案例与宝贵经验。鉴于此，本丛书以取精用弘为基本原则，主要遴选了一批在大学管理领域影响范围广、影响力大的国内外知名大学校长和学者写的关于大学管理的

著作，奉献给广大大学管理者、研究者和关心大学发展的各界人士，伴随大家一起走进知名大学的管理世界，走进知名大学校长的思想深处。

大学治理既有基于不同的社会历史文化背景下形成的个性与特色，也有大学之所以为大学所必须遵循的共性与规律。遵循共性、尊重规律，张扬个性、弘扬特色是大学治理面对的共同课题。我们希望这套丛书能够为中国特色现代大学制度建设提供有价值的启示。我们相信中国大学能够走出一条既充分吸收借鉴国外大学经数百年发展而积累的丰富成果，又立足于中国特色社会主义现代大学制度建设实际的“治校之道”，书写出大学治理的中国故事、中国道路和中国模式。

俞海良

2012年7月

致 谢

在此，我要对许多人表示感谢，是他们帮助我完成了此书。他们当中，没有人需要为本书中的任何错误或失误负责：

莫里·斯珀伯（Murray Sperber）为我提供了非常宝贵的帮助，鼓励我能写此书；比尔·威曼（Bill Wyman）劝勉我应该写此书；大卫·M.肯尼迪（David M.Kennedy）和卢克·约翰逊（Luke Johnson）则宣告我已经写成此书。

感谢哈沃福德学院（Haverford College）的汤姆·特里顿（Tom Tritton）、黛安娜·彼得森（Diana Peterson）、罗伯特·基夫特（Robert Kieft）、汤姆·特雷德韦（Tom Tredway）和约翰·道格拉斯（John Douglas）；感谢加州大学伯克利分校（University of California at Berkeley）的卡罗尔·索克（Carol Soc）、朱迪·萧（Judy Siu）、李·帕森斯（Lee Parsons）；感谢斯蒂尔曼学院（Stillman College）的罗伯特·希思（Robert Heath）；感谢斯坦福大学（Stanford University）的玛格丽特·J.金博尔（Margaret J.Kimball）和帕迪·麦高恩（Paddy McGowan）；感谢卫斯理大学（Wesleyan University）的纳撒内尔·格林（Nathanael Greene）、斯图尔特·吉尔摩（Stewart Gillmor）、苏济·塔拉巴（Suzy Taraba）、黛安娜·S.海兰（Dianna S. Hyland）和格瑞

格·沃尔德伦 (Greg Waldron)；感谢埃默里大学 (Emory University) 的加里·豪克 (Gary Hauk)、丹尼尔·特奥多雷斯库 (Daniel Teodorescu)、南希·莱因霍尔德 (Nancy Reinhold)、朱莉娅·佩罗 (Julia Perreault)、弗兰克·斯托特 (Frank Stout) 和琳达·凯塞林 (Linda Kesselring)。

同时感谢曼荷莲女子学院 (Mount Holyoke College) 的乔安妮·克莱顿 (Joanne Greighton)，科尔比学院 (Colby College) 的威廉·亚当斯 (William Adams)，美国大学董事会协会 (Association of Governing Boards) 的梅里尔·施瓦兹 (Merrill Schwartz)，哈佛大学 (Harvard University) 教育研究生院的朱迪思·麦克劳克林 (Judith McLaughlin)，马里兰大学 (University of Maryland) 的罗伯特·伯恩鲍姆 (Robert Birnbaum)，美国大学理事会 (College Board) 的艾米·伊丽莎白·施密特 (Amy Elizabeth Schmidt) 和美国教育部的奥罗拉·达米科 (Aurora D' Amico)。

我知道，如果没有妻子琼的建议和鼓励，以及她的智慧和挚爱，我根本就不可能写成此书。

目 录

引 言	1
一 我确切地知道我要做什么	6
二 哈沃福德学院——惭愧的回忆	12
三 一切都会变好	22
四 万事俱备	35
五 加州大学伯克利分校：完全没准备好	49
六 文学学科	59
七 新一代无产阶级	71
八 到南方去	80
九 狱中阅读	91
十 诗歌与政治	100
十一 知识的宝库	114
十二 揭示教学的技艺	126
十三 终身教职及其不满	140
十四 终身教职的审查	150
十五 教学及其不满	159
十六 混乱的英语系	172

十七	为何加入大学的管理层	184
十八	交流对行动的反思	195
十九	多样性大学	205
二十	与众不同	216
二十一	领导之惑	231
二十二	审视成败	249
二十三	学习，然后离开	261
二十四	一所雄心勃勃的学校	278
二十五	成为业主	295
二十六	真实的权力与想象的权力	313
二十七	“无限空间之王”	335
索引		346

引言

许多人未必能在学校待很长时间。对他们而言，离校后以及学校外的世界比学术圈更具有吸引力。对他们而言，教育的阶梯——幼儿园、小学、中学、高中和大学——一旦爬完便弃若敝履。他们在“现实生活”中继续前行，并获得工作，发展职业生涯，将自己接受正规教育，也就是年轻时所发生的一切作为一个瞬间进行回顾。当他们不再年轻，他们的正规教育也随之结束。

然而，学校对我而言，从未结束过——这也正是本书的主题。我在六所不同校园中的教育经历，令我年复一年、学期复学期都和教室、教师、大学相伴。在简单介绍我进入大学之前的生活后，本书主要记述了我在这之后的生活：在哈沃福德学院，我还是个本科生；在加州大学伯克利分校，我是研究生；在亚拉巴马州的斯蒂尔曼学院，我教了一年书；在斯坦福大学，我教了二十年书；在卫斯理大学和埃默里大学，我分别担任了六年和九年的校长。我已经在学校——大学校门之内——度过了半个世纪，即100个学期，并且我的教授生活持续至今。

虽然这是一段很长的时间，但是这本书并不厚。如果我在描述我的生活时，对高等教育没有感情而它也没有成为我过去的一种标志，那么这本书可能会更厚。我的妻子琼（JoAn）以及我的孩子们威尔（Will）和

凯蒂（Katie），是我文字的忠实见证者。他们对我而言相当重要，让我在书写之余安心休憩。我所叙述的故事，都是有关于美国高等教育的习俗、特色和进程，并且这些事件已经成为我的生活核心。

1

我担心这些自白会成为一种自私的叙述，甚至是一种自我放纵的叙述。我希望我在此所叙述的一切，所给予的信息，所描写的成功和荒谬场景，能将读者的注意力从我个人转到美国高等教育。无论如何，本书记载的是我在学校所见的一切。

我最初的假设很简单：进入一所学院或大学，对任何已经做到这一点的人而言绝非毫无价值。如果你上过一所大学，哪怕时间十分短暂，你都会无法忘怀。记忆中当时的你和你所做的一切都将涌上心头，或令你愉悦或令你难堪；一些特殊的时光则会深深地印在记忆中。这是因为大学往往在你准备好独立之前，让你成为你自己。你的力量和脆弱都暴露无遗，你会为自己在某些事上的准备充分和在另一些事上的准备不足而感到惊讶。在被称为“校园”的地方，那些与众不同的风景既令人安心又令人陌生，它是你暂时的家，但又是一个集学习、消遣于一体的神秘之地。在那里你和其他不计其数的人一起，对未知的世界全身投入。它比你更强大，并且是你的力量之源。正是因为它的神秘和力量，你常常会回忆起它当初的模样、气味，甚至还能感受到它的亲抚。

1956年的秋天，我走进了我的第一所校园——哈沃福德学院，那个地方所做的一切立刻引起了我的兴趣。如今，我仍然带着当初的兴趣，书写着我在那个校园和其他五个校园中的见闻。每个校园的地形和文化都各有特色：哈沃福德学院坐落在费城附近，是由“贵格派”（Quakers）（亦称“教友派”——译者注）建立的一所小型文理学院；加州大学伯克利分校，是一所实力强大的大型公立大学；斯蒂尔曼学院位于亚拉巴马州，是一所专门为非裔美国人建立的既小又穷的学院；斯

斯坦福大学，是一所著名的私立研究型大学；卫斯理大学，也是一所小型的文理学院，不过它位于康涅狄格州；埃默里大学，则是佐治亚州一所私立创业型大学。除了第一所学院，我在其他所有的学校都任过教。在其中两所学校，我曾是一名学生。在另两所学校，我曾是的校长。总而言之，这六所学校虽然无法全面反映，但也大体反映了过去半个世纪美国高等教育的变迁。

我工作过的学院或大学的每一个地方，现在对我而言都不再具有当初那样的神秘感，因为我已经与它们合为一体：实验室、会议室、图书馆的书架、教室、体育场、学生宿舍、财务办公室、总务室、训练设备、电源设备、院长办公室和教授办公室，正是这些地方组成了我的世界。

作为一名学生，我在图书馆内学习。作为一名教授，我阅读了无数的学生论文。作为一名校长，我留意着薪酬办公室每月发给数千名工作人员的工资单。当有学生自杀时，我致电他们的父母，并且和他们的父母以及同学们一样感到悲伤；当毕业典礼来临时，我向毕业生们表示祝贺并和他们拥抱。我有着任命管理人员的荣幸和解聘人员的苦恼。人们对我过去这些年来的所作所为，既有称赞也有指责。在我看来，大部分指责比称赞更中肯。

作为半个世纪美国高等教育发展的见证人，我发现美国的大学校园是一个极具吸引力，甚至还是个很不错的地方。许多有识之士相信，美国的高等教育是全世界最好的。他们是正确的。我们的学院和大学可能是美国最伟大的成就。它们具有创造力、责任感和无穷的生产力，并且反应灵敏、活力四射；它们是世界的聚焦点和人类思想之源。在本书中，我为它们欢呼，也为它们热情地辩护。但是，我同样也发现了它们令人遗憾的事情，并将之如实记载。

在本书中，我向我们的学院和大学提出了一个基本问题：是什么维

持并发展了它们？是什么让一群人聚集在这样一个特殊的地方，忙于各自的学习和研究，分享自己的理解，为重要和不重要的事情据理力争，为深奥的研究投入巨额资金，保持着卓越的标准，彼此之间常以礼相待；并且让越来越多的人年复一年地返回此地？没有每年令人感到欣慰的利润，通常还要面对公众的嘲笑或指责，如果说大量金钱的投入势必要求有足够的偿还能力，那么是什么让这些高等教育机构得以生存，甚至蓬勃发展？换言之：如果我们没有学院或大学，我们能否知道如何去创造它们？甚至，我们是否想要去创造它们？倘若它们的费用和行事方式，使它们在美国社会的压力和偏见下无法轻松获得认可，那么我们的国家是否还有大量的人们会希望它们还像如今一样优雅地生存，成为国家的一道风景线？

事实上，我的问题并不仅仅是“学术”问题。我们都明白，大学和学院不会消失。它们不仅已经成为许多年轻人、他们的父母和校友们生活的一部分，而且也成为众多以它们的继续存在为生的人们生活的一部分。在我们的大学和学院中，有学习中心，有商业服务，有年轻人的避风港，还有被雇佣的数百万同胞，他们对我们整个国家而言十分重要。当今的社会文化，是以营利为主导的，但大学和学院的行为特征是不谋利益，并献身于对高深知识的追求。尽管在历史上，人们对它们献身于知识的追求持有矛盾态度，但是它们既出色、独特、充满挑战，又永久地存在。在这里，我所写的就是它们。

我对它们除了赞扬之外，还叙述了它们所面对的严峻问题。最好的学校往往学费异常昂贵，只有极少数年轻人能上得起这样的学校。并且，在申请这些最好的学校时，也只有极少数人才能被录取。如今，在大多数校园中的人们无法找到那曾经作为美国最好的学院和大学的使命——对道德发展的承诺，即塑造有知识、有责任心的公民。这种教

育，正是我曾在数十年前的哈沃福德学院所接受的，然而它如今正在消亡。在教师们的忽视、管理者的忙碌、部分学生的职前狂热，以及几乎每个校园对道德发展真正含义的消极不确信汇成的风浪下，这种教育逐渐沉没。然而，这正是一些家长希望自己的子女所接受的教育，并且这样的学习境界正是我们国家其他机构所无法提供的。如果最好的学校无法或者将不能提供这种教育，那将是一种深切的悲哀。

我认为，多年来这些学校许多领导者的薪水过高，他们的薪水应该降到和教师薪水相近的水平。这些人还和其他人一起作出不明智的决定，允许一些与学生娱乐和兴趣无关的活动蓬勃发展。其中，最主要就是大型体育赛事（big-time）。在许多校园中，它已经超过，甚至取代了大学之所以存在的基本理由——对学术的追求。学生关注的并不是教室或者图书馆，反而是足球场和篮球场。于是，每周最令人兴奋的时间变成了周六下午。

此外，许多学校过分关注营销，以及“品牌”和精神生活的商业化竞争。学院和大学应该整合优势，而不是在强调它们之间极少的差异性上浪费精力。作为一名英语系教授，最令我感到悲哀的是目睹了美国的学院和大学中人文学科的地位及其适用性的急剧衰落。曾几何时，人文学科是大学生和毕业生们的快乐之泉和智慧之源；而如今，对于高等院校内外的许多人而言，它只是一门荒凉、缺乏吸引力和难以理解的学科。

倘若我不珍视美国的学院和大学，我就不会如此描写它们。我对它们既尊敬又担忧，我对它们的喜爱因疑虑而有所冲淡。然而，我从不怀疑它们对这个国家的重要性。对一个民族而言，我们对自己的学院和大学投入了巨大的期待和梦想。作为一名学生、教师和校长，我已经见证了五十年这种投入所取得的巨大成效。在本书中，我将为读者展示如此