



【域外走笔】

## 美国大学的校长和教务长

□伍国

我没有对全美国的大学校长制度进行过系统研究,但是,从一个教员的观察来看,这里的一些运作制度是值得借鉴的。到目前为止,在我所任教的这所大学里,我已经在两任校长和两任教务长治下任教,正准备迎接第三位,也是整个学校的第二十二任校长。

美国大学校长的背景各异。以我们学校的前任和即将离任的现任校长的情况来看,两任校长都有博士学位,但又有所不同:前一位校长曾是我们学校的一位化学教授;现任校长则是专门研究高等教育和长期从事教育行政管理的职业教育家,来这里以前在其他学校担任校长。从这一点看,第一位可称为有自己的研究领域的“学者型”校长;第二位可谓“职业经理人”类型的校长。美国高校校长的产生过程对这两类人都是接受的,似乎并无明显偏向。这种接受的一个重要前提是,不论是“学者型”还是“经理型”,都必须经过广泛和严格的公开招聘和选拔,让学校的各个层面有信心把学校交到此人手上。因此,美国的大学校长英文叫president,和总统的英文是一样的。不同的是,和总统连任不能超过两届相比,美国的大学校长没有明确的任期限制。据一项调查显示,美国大学校长的实际任职时间平均为8.5年,事实上和连任两届的总统差不多。

美国大学校长的遴选是一个漫长的过程。在现任校长宣布退休之后,将留有一个学年的过渡期以寻找和聘任新校长。在我们这里,学校首先组成一个有广泛代表性的,由教职员、学校董事会成员,甚至本市医院院长组成的委员会来处理招聘事宜。重要的校外人员进入委员会的原因是大学本身是所在社区的一个重要资源和存在,和其他机构多有合作和交集,因此他们的意见和参与也是需要考虑的。为了扩大候选人的范围以找到最合适的人选,学校还需要使用猎头公司的服务。整个过程的每一步都通过邮件向全体教职员和学生通报。

委员会筛选应聘者的简历后,和聘任教授一样,会挑选最突出的几名到校内来和董事会成员、教职员、学生见面并发表演讲。在应聘者来访期间,学生有充分的机会接触候选人,聆听演讲,提出问题,参与面谈,以及向招聘委员会反映自己的意见。最后的聘任决定是综合多方面意见以后由委员会做出并由大学董事会批准的。

一旦选定人员,对方也接受了职位和待遇,新任校长及家人就会住进一幢由学校提供的校长楼。校长对房屋只有使用权而无所有权,离任后,同样的小楼又被下任校长居住。从这一点看,也和美国总统全家在任期内住白宫比较像。在2014年,美国大学校长的平均年收入为42.8万美元,其中收入最高的宾夕法尼亚州立大学校长的年薪高达150万美元,而2016年美国普通家庭收入的中位数仅仅是5.9万美元。可以说,美国的大学校长是绝对的高收入阶层,这也是他们能够全心投入学校建设的一个重要

基础。

有了免费住房和高收入后,美国大学校长的基本职能就是作为学校的代表出席各种典礼,颁发文凭,发表致辞,聘任、续聘教授,最主要的是到处奔走,为学校争取各种经费,因而校长必须是一个社会联系广泛、能说会道的场面中人。从某种意义上说,年薪也是对校长争取各类经费的变相酬劳。另外,校长还必须像总统那样显得亲民,比如经常在傍晚去图书馆对学生嘘寒问暖、握手致意,在开学时穿上T恤帮新生搬行李等。在每月的全校教授大会上,校长如果没有出差,都要对参会教授讲话,口头报告学校近期的情况、筹款进展、对未来的规划。在我们学校,每年秋季新学期开始不久,教授都会接到邀请,去校长楼的庭院里参加一年一度的丰盛晚宴,校长此举旨在表示对教授的尊敬,也促进同事间的交流。

辅助校长工作的一般有管学生工作 and 管财务的副校长。而和校长更为宏观和“主外”的职责相比,教务长是一个“主内”的,管理和监督日常学术、教学活动的核心角色。我入职以后接触的两任教务长都是从校内的同事中遴选的,这种机制保证了教务长完全来自本校教授中间,应是一位富有教学和研究经验,熟悉本校校园文化、内部各种机制和人员、相关法规,而又长期和普遍受到尊重的同事。教务长的产生在我看来是采用了一种“半民主”的方式。首先,校长和提名委员会主动提名几个符合条件,比如年资和职称,同时又有兴趣从事行政管理的教授,建议他们参加竞选,然后把最终确认参加竞选的人选的资料在网上公示,最后是按照日程表,让几位候选人分别在不同时间公开发表竞选演说。之后在全校范围内广泛征求意见,所有教授和学生都可以自由和匿名发表意见。委员会将根据综合汇总的信息,结合自身的一些考量,而不是根据投票结果确定最终任命。

教务长在校长的领导下主要管理校内和教学、教授、学生有关的种种具体事宜,审查和批准专业设立。教务长在教授任命上拥有很大的权力。发给教授的聘书上虽然名义上是校长签名,但事实上聘任过程是教务长全程督导。

教务长的一些工作由一到三名副教务长分担。我们学校除了分管学籍、学分、毕业条件的副教务长,负责签字报销会议研究经费开支的副教务长外,随着外籍教授和学生人数增多,后来设立了分管促进文化多元化、偏重少数族裔背景教授和学生事务的副教务长,现在又新设分管学生在学业以外身心全面协调发展的副教务长。副教务长的来源也没有一定之规,有从教授里提拔的,也有公开招聘的。但和内部产生的、相对稳定的领导相比,对外招聘的、在本地没有根基的副校长和副教务长似乎存在一个共同的问题,就是流动性比较大,经常短短两三年就因为种种原因辞职另谋高就,招聘程序又必须从头开始启动了。

(本文作者为美国阿勒格尼自由文理学院历史系副教授)

【文化杂谈】

## 一啸猿啼破梦中

□肖复兴

最初我对于石涛的认知,源自孙犁先生的文字。对于清初画坛巨擘石涛,孙犁先生在《甲戌理书记》中曾经给予一针见血的批评:“此僧北游京师,交结权贵,为彼等服务,得其誉扬资助,虽僧亦俗也。乃知事在抗争之时,泾渭分明,大谈名节。迨局面已成,恩仇两忘,随遇而安,亦人生不得已也。古今如是,文人徒作多情而已。”

孙犁先生这里所提及的石涛“北游京师”,虽然仅仅两年半的时间,却是石涛一生中重要的一段经历,最能见得他的性格和内心。对于这一经历,孙犁先生未及细说,在其他书籍中,我也未见到更为深入的言说和描摹。这一次来美国,有工夫读美国学者乔迅所著的《石涛——清初中国的绘画与现代性》,特别留心石涛这一段经历,看他如何为读者陈述和解读。

我特别注意到,乔迅在钩沉这一段历史的时候,写到这样几个细节。

一个是他此次“北游京师”,到底都结交了哪些权贵?我早已知道,石涛之所以选择1690年初这一节点“北游京师”,是有原因的。因为前一年,即1689年,康熙大帝第二次南巡,他在扬州迎驾皇帝时,康熙居然在人群中一眼认出了他,并叫出了他的名字,这让他感激涕零,也让他从和尚到弄臣的一步跨越的内心欲望蓬勃燃起。而且,这一年,他已经48岁,正处于中年向老年迈进的节点,时不我待,此次“北游京师”,是他夏天里的最后一朵玫瑰。

乔迅称,此次“北游京师”,石涛主要结交的汉族官员有吏部右侍郎王封藻、礼部侍郎王泽泓、吏部尚书王骥;满族贵胄有清太祖曾孙博尔都、平定三藩之乱的功臣岳乐之子岳端。石涛希望通过这些人能够觐见康熙大帝。他回报给这些人的是他的画作,这些人给他提供衣食住行的赞助,并为他仙人指路。博尔都指点他投康熙之喜好,画好两幅墨竹,再由皇室高阶画家王原祁和王翬分别补石和兰,以此进献康熙。希望皇上痒痒的时候,恰逢其时地递上一个痒痒挠。

二是失败(石涛点儿背,因此时正值康熙对朝中汉人知识分子掌控最为严密时刻)之后,石涛心灰意冷正欲离开北京时,恰逢康熙召和石涛一样有名的禅僧雪庄(以画黄山出名)进京。但雪庄进京后,并未出现在御前,只是派了另一僧人替代他出席。

三是石涛离开北京到天津大悲院的途中,巧遇僧人具辉,他正要进京见皇帝。石涛立刻打开行囊,将自己的诗卷展示给具辉看,意在

具辉见到皇帝时替他美言。诗卷有十首诗,其中有准备献给康熙而未果的诗,石涛又当场挥笔抄录了当年恭迎康熙时写下的诗行,其中有“圣聪忽赌呼名字,草野重瞻万岁前”“去此罕逢仁圣主,近前一步是天颜”,极尽逢迎之态。

四是1692年,石涛终于彻底失望而离京,乘船沿大运河回扬州,在山东和江苏交界处遇强风而翻船。他幸免于难,但所有的行李,包括画卷、诗稿和书籍,荡然无存。

这四处描写,不知以前是否有人钩沉过,我是从乔迅句句有出处、有案可稽的冷静陈述中,如一篇小说或一出多幕剧,层次明晰,起伏跌宕,看出石涛的际遇、性格、心情和那个强悍的时代对于一个弱知识分子的作用。特别是同为画僧的雪庄应召进京这一有戏剧性情节的出现,石涛有何反应,会不会心里酸酸的?乔迅没有写。放着皇帝接见这样旁人艳羡不已的机会,雪庄没有领康熙这个情,石涛又有何反应,会不会心有惭愧,还是心有不甘?乔迅也没有写,留白给我们思考。

再看石涛去天津途中巧遇具辉,知道他要进京见皇帝,立刻翻出诗卷,并当场挥笔补写诗句,毫不觉得肉麻和卑躬屈膝,而是做最后一搏状,看来雪庄给他的刺激并没有让他有什么反思。哪怕只是一抹残阳,他也渴望最后能抓住,做绝处逢生的挣扎。

或许,这才是石涛最可悲之处,正是孙犁先生所说“虽僧亦俗”。知识分子一心想凭借官方尤其是最高领导人的赏赐进而得到全社会的认可的心理期许,并非石涛一人,也并非康熙年代旧事,便是孙犁先生所说的“古今如是”。

对于这一段惨败而归的“北游京师”,不知日后石涛做何等感想。大运河翻船幸以逃生的第二年,石涛曾经写给他京城的赞助者岳端四首诗,回顾那一段日子,写到翻船事时,他写了这样一句:“一啸猿啼破梦中”,想来那时他的心情该是凄凉的,也是复杂的。

重回扬州之后,石涛又活了15年。临终那一年,他曾经画过一幅《徐府庵古松树》,画上他的题诗有句:“自有齐天日,何须向六朝。贞心归净土,留待欲风摇。”他借松树写自己,他人已经回归旧土,却并非净土,依然念念不忘当年“北游京师”“向六朝”之事,还惦记着因风而能够扶摇直上九霄齐天之时。看来,当年“一啸猿啼破梦中”的旧梦,依然未破。

(本文作者为著名作家)