

一個大學校長的自白 (12)

143

劉道玉



在務虛階級，看似輕鬆，但實際上思想上的鬥爭是很激烈的。這次會議是在十一屆三中全會（1978年12月18日至22日）一年多以前召開的，“兩個凡是”（即“凡是毛主席作出的決策，我們都堅決擁護，凡是毛主席的指示，我們都始終不渝地遵循”）和“無產階級專政下繼續革命的理論”等極左的口號還未被否定。“四人幫”被粉碎還不到一年，剛剛從思想禁錮中走出來的知識份子，在討論毛澤東關於教育講話這一敏感問題時，不免心有餘悸。特別是想到“文革”中因背毛澤東語錄掉字或寫錯字或不慎塗寫了毛澤東的面像或不慎打碎了毛澤東的像章因而受批鬥時，不免膽戰心驚。

但是，不知怎的，這次會議的代表真有點“初生牛犢不畏虎”的精神。也許是真正地破除了迷信思想，或教育工作者的良知要求他們必須說真話。我心想：這正是小型會議的好處，也是我所希望看到的。

通過討論，代表們一致認為：必須全面地、準確地學習和理解毛澤東的思想的體系，領會其精神實質，任何以實用主義的態度，對毛澤東的著作斷章取義，摘其隻言片語，都是錯誤的。特別是把毛澤東的話稱做“最高指示”，鼓吹“一句頂一萬句”、“句句是真理”等，其本身就是違反唯物辯證法的，是林彪一夥為其篡黨奪權服務的。大家還認識到，毛澤東雖然知識淵博，但他不可能通曉百科。教育學作為一門學科，有其特殊規律，如果毛澤東的講話不符合教育規律，那也不能執行，應當服從真理。

由於從總體上對毛澤東思想採取了科學態度，所以在討論毛澤東關於教育的講話時，就很容易統一認識，得出符合實際的結論。例如，關於教育方針，“學制要縮短”，“以階段鬥爭為主課”，“以社會為工廠”，教學內容上“一分歪曲九分無用”，“工人階級必須領導一切”和“五七”指示，等等。很顯然，如果我們不能在這些問題上打破禁區，那麼撥亂反正就無法進行，我國的高等教育依然只能在左路線下苦熬。

會議是緊張的，但是會外是愉快的，代表們不僅可以欣賞到北戴河秀麗的風光，而且一早一晚可以到浴場游泳、衝浪。一部分代表興奮地說：“不到長城非好漢，到了海邊不下海，也是終生的遺憾。”是呀，對於沒有或很少見到大海的人來說，一定要盡情地享受一番，領略大海的浩瀚。每當夜晚，也有的代表三三兩兩沿著海邊散步。海風拂面吹來，沁人心脾，使人心曠神怡。特別是月明星稀的夜晚，在海邊的沙灘上，閃爍著萬點螢光，使人眼花繚亂。開始我們這些內地人不知那是何物，是螢火蟲？抑或是發光的礦石？

後來，我們才從當地漁民那裡知道，那是滲進到細沙粒中的幼小的海螯，是隨潮而來，在退潮時留下來的。

145

在務實階段，最主要的是起草一份為大家認同的、對今後教學工作具有指導作用的紀要。為此，首先要確定起草《紀要》的指導思想、原則和內容，然後我把代表分成3個小組，每個小組擬訂一份《紀要》，在此基礎上，通過比較，取其各組之長，最後由總執筆人綜合為一份《紀要》。應當指出，總執筆人是很重要的，他不僅是起彙集的作用，而且要有自己的獨到的見解，能夠從教育理論上闡明實際問題，發揮理論對實踐的指導作用。很幸運的是，在出席會議的代表中，就有這樣一位教育家，他就是潘懋元教授，時任廈門大學教務處處長，後來升為廈門大學副校長，高等教育研究所所長，撰寫了我國第一部《高等教育學》（上、下冊），是全國第一個高等教育學博士生導師。潘懋元作為一位內行，不僅在會上提出了很多好的意見，而且對《會議紀要》的最後修訂也作出了貢獻。同時，出席外國教育研究會議的代表，向會議介紹了國外一些著名的大學的教育管理，為開好會議和寫好《會議紀要》，也發揮了積極的作用。

最後擬訂的《會議紀要》在以下的問題上進行了撥亂反正，或有所創新：

指導思想：雖寫上了要以毛澤東的教育思想為指導，但強調了必須全面、準確理解它的精神實質，反對任何形式的篡改。此外，還明確地加上了要以科學的教育理論為指導，必須遵循教育的規律；

培養目標：放棄了長期引用毛澤東的“成為有社會主義覺悟的有文化的勞動者”的提法，明確提出“我國大學應當培養科學研究人才、高等學校師資和其他文化科學技術應用人才”。當然，在表述時也強調了在政治思想方面的要求；

教學制度：一般說，教學制度主要是指學制。《會議紀要》正式否定了三年學制，恢復大學本科四年制，三年制屬於專科。個別學校因特殊需要，經申請批准，可採用5年或6年學制；

教學體系：制定教學計畫和教學大綱，必須遵循“三基四性”（即基本理論、基本知識、基本技能和科學性、完整性、系統性、嚴密性）和“三段式”（即基礎課、專業基礎、專業課）的原則，逐步擴大基礎課的比例，從專門人才化教育向“通才教育”過渡；

“三結合”的體制：建立教學、科研、生產勞動三結合的新體制，可以有計劃、有步驟地進行試點，逐步摸索經驗，在試行中要貫徹“一主、二輔、三結合”的原則；

理論聯繫實際：教學中必須貫徹這一原則，但是對“實際”不能作狹義的理解，“實際”是多種多樣的，包括生產、科學實驗、社會生活等。就教育而言，科學實驗是其主要形式，應當加強實驗室的建設。典型產品可以作為聯繫實際進行教學的個別案例，但不能代替系統的教學；

“五七”指示：毛澤東的“五七”指示，是針對部隊教育講的，機械地搬到大學是行不通的。鑒於我國大學生沒有實行義務兵役制，大學生在讀期間，用一定時間參加軍訓是必要的，但四年內不能超過一個月；

教材：教材嚴重滯後教學要求，要採取自編、修訂和引用外國教材多種辦法以應急需；

教學時間：每年教學時間應不少於40周，每週應保證六分之五的時間用於業務教學，其他活動不得衝擊，必須保持教學計畫的嚴肅性；

考試方式：堅持筆試與口試考查結合，開卷與閉卷相結合，逐步以等級記分代替百分制。

對於這個《會議紀要》，在會議結束時我作了說明：這個“紀要”還要經教育部黨組審查批准，然後以教育部檔下發執行。不過，會後各單位可帶一份回去，以便更廣泛地徵詢意見，如有重大修改意見，請及時反映到高教司。

與此同時，外國教育研究座談會也圓滿地結束了。通過討論，大家解放了思想，認識到學習和借鑒發達國家的先進教育經驗的重要性。當務之急是，迅速制定出對國外教育研究的規劃，填補外國教育研究上近 20 年的空白，瞭解國外高等教育改革的動向，翻譯這個期間外國教育的代表作，促進我國高等學校的改革，推動與國外大學的學術交流。

8 月 19 日凌晨，我們從廣播中聽到了中國共產黨第十一次代表大會的公報，會議於 8 月 12 日至 18 日在北京勝利召開。真是太巧合了，我們這個小小的會議居然與這次具有重要意義的黨代會同期舉行，這完全是巧合。為了慶祝黨代會的勝利閉幕，會議全體代表臨時製作了幅，與北戴河鎮上的居民，一起上街遊行，以示慶祝。中午，我們會議的好後勤劉處長，以渤海灣盛產的海鮮設宴招待會議的代表，還破例地備了“杏花村”酒。由於“雙喜臨門”，是日中午，大家吃得香，喝得開懷，歡聲笑語此起彼伏。有幾位代表，由於節制不夠，喝得酩酊大醉。一位喝醉的代表，大聲高喊道：“我高興哪，我痛快呀，我受壓了十年了，現在要我講真話，永遠不再講假話。我不怕，現在我什麼也不怕，殺頭也不怕……”

這雖是酒後的話，但是酒後吐真言，他喊出了中國廣大知識份子的心聲。無疑，只有中國知識份子敢於講真話之日，才是中國民主真正到來之時！



四、全國教育工作的撥亂反正會議

我被“借調”到教育部，本來就是為籌備全國教育工作會議的，這是粉碎“四人幫”以後，教育戰線強烈要求召開的會議。但是，籌備工作已經搞了一年多了，會議仍未能召開，這一方面是因為教育戰線確實很複雜，另一方面，與教育部的的主要負責人思想不解放，不調查研究，工作缺乏魄力也不無關係。

對於這種局面，教育部的群眾早就不滿意了。1977年10月，教育部內貼出了不少的大字報，內容有：“教育部的領導到底在想什麼？”“教育部的領導為什麼前怕狼後怕虎？”“教育部領導為什麼對推倒‘兩個基本估計’不表態？”等等。面對群眾的批評，教育部黨組連日召開會議，開展批評與自我批評，查找領導撥亂反正不力的原因。在批評中幾乎所有的黨組成員，把批評的矛頭對準了教育部的的主要負責人，言詞也十分激烈，甚至要追究個人的動機與責任。對此做法，我有自己的獨立的看法，主張一方面要看到主要負責人思想解放不夠，對撥亂反正領導不力；但另一方面，不贊成過分追究個人責任，更不同意搞人身攻擊。同時，



在北戴河會議後留影

每個黨組成員，都要反躬自省，問問自己做得如何，也決不能推卸應承擔的責任。也許，這次會議並非能從思想上解決問題，但是在客觀上，對全國教育工作會議的籌備起了推動的作用。

那時，我實際上是身兼二職，作為高教司的司長，我要主管高教司的全面工作；作為全國教育工作會議籌備組的副組長，要參加調查研究和會議文件的起草工作。經驗表明，要起草一份好的文件，最重要的是把實際情況弄清楚，目前教育到底存在什麼問題，應當解決什麼問題，怎麼解決，誰來解決？為此，在長達一年的時間內，我們到北京、天津、遼寧、江蘇等地大中小學進行調查，召開過百多次的座談會，文稿修改了十多次，真是好事多磨呀。

經過這麼長時間的準備，粉碎“四人幫”後的第一次全國教育工作會議，於1978年4月22日至5月16日終於在北京召開了，歷時共24天，地點在北京西苑飯店。這次會議不僅代表人數多（1200多人），而且各省市和部委主管教育的負責人也參加了會議，因此無論是從會議的規模還是級別來說，都是一次空前的盛會。

這次會議，總的來說進行得還算是順利的。但是，在會議進行中卻發生了一個小小的插曲，在代表中掀起了一股不小的風波。事情的經過是這樣的：本來恢復統一高考是已經決定了的事，而且77級新生也已進校。但是，在會議討論期間，也有少數代表擔心統考對工農子弟不利。一天吃中飯的時候，《光明日報》一位元資深記者在飯桌上議論說，安徽省有一位代表擔心：如果恢復統一高考，工農子弟會不會又被拒之于大學的門外呢？正好此話被同桌吃飯的一位吉林省的領導幹部聽到了。其實，此公並沒有弄清這個議論到底是記者的意見，還是記者反映會議代表的看法，但是他問青紅皂白，以“小字報”的形式向會議主席團反映，說那位元記者反對恢復高考。於是，不得了啦！會上出現了一股

150 逆流，有人反對撥亂反正，反對鄧小平，為“四人幫”招魂，把會議弄得沸沸揚揚的。教育部領導在研究這一問題時，展開了不同意見的爭論，教育部主要負責人堅持向該報領導反映，要求將記者調回報社，停職檢查，吊銷他的採訪資格。當時我明確表示反對這種做法，認為那位寫“小字報”者不實事求是，做法不光明正大。這個小插曲說明，當時的會風有些不正常，對不同的建議不允許討論，動輒無限上綱，他們雖然也高喊批判極“左”的口號，但其實他們仍然沿襲了“四人幫”整人的那一套伎倆。

若干年以後，我又見到那位元資深記者時，他說：“謝謝你主持正義，為我打抱不平。”

“人微言輕，我的發言未能起到保護你的作用。”

“聽說那位寫小字報的幹部已經調到了北京，還升了官。”

“是呀，這正是杜甫詩句所云：‘奸雄惡少皆封侯。’”
我說。然後，我倆都對那次“惡作劇式的地震”付之一笑。

經過與會代表的努力，會議終於獲得了圓滿的成功。在會議的文件中，對許多重要問題作了充分的闡述，也明確地提出了要解決的一些問題。例如：

明確地提出了“百年大計，教育為本”。要逐年增加對教育事業的投資，力爭達到全國工農業總產值（GNP）的2%，教育經費要逐步地達到占國家財政預算的10%；

要加強黨對教育事業的領導，各級黨委的一二三把手，要有人分工抓教育；

全國和各省市要抓好一批重點學校，爭取早出人才，快出人才，出好人才；

重點大學是國家科學研究的一個重要方面軍，加強基礎科學研究，趕超世界先進科學技術水準。要把重點大學辦成既是教學又是科學研究的中心；

大力進行教育體制改革，爭取多種管道、多種形式、多層次辦學，調動中央與地方以及各部門辦學的積極性；

教師是工人階級的一部分。要認真落實廣大知識份子政策，樹立牢固的依靠專家辦學的思想；

積極進行教學體制的改革，實行學分制、主輔修制、走讀制，努力提高辦學的經濟效益；

加強學術刊物出版，恢復學報，辦好出版社。貫徹“雙百方針”，繁榮我國的科學文化教育事業；

克服閉關自守，加強與國外的教育交流與合作，學習國外的先進教育經驗。

此外，在普通教育、職業教育、幼稚教育、特殊教育和掃盲工作方面，均提出了明確的任務，制訂了相應的措施。總之，這次會議是一次全國撥亂反正的會議，是推動教育改革的會議，是調動廣大教育工作者積極性的會議，會議達到了預期的目的。

我不僅參加了全國教育工作會議的全部籌備工作，而且還擔當了大會秘書長的工作。這的確是一粒苦差使，起草文稿，聽彙報，修改簡報，吃喝住行加娛樂，樣樣都得管，每天都要忙到深夜，通宵達旦是常有的事。這是我平生頭一次擔負這樣大規模會議的組織工作，會議開下來，我體重減輕了5公斤，幸好還算堅持下來了。

會議的成功，使我感到很高興。我本是因籌備全國教育工作會議借調到教育部的“臨時工”。我心想：全國教育工作會議的結束，意味著我的“臨時工”也該到期了，可以劃上一個圓滿的句號了。

五、因勞成疾，是壞事也是好事

我在教育部的兩年“臨時工”時期，是一個非常時期，真是百廢待興！我本是借調來的，但不料被任為黨組成員兼高教司司長。在文革以前，教育和高教本是兩個部，現在精簡機構合為一個部，把高等教育的絕大部分業務，統統地都劃給高教司了。那時，高教司管理的業務，相當於現在教育部的高教一司、二司、三司、研究生司、科技局和文科教材辦等6個司局所管轄的業務。這對於我來說，的確是一副很沉重的擔子，超出了我的能力和精力所及。

然而，高教司的幹部，無論是數量或是品質，與它所面臨的任務都是十分不相適應的。當初，高教司全部工作人員只有15人，只有兩三個熟悉大學的工作，其他人都是從其他部門調整來摻沙子的。其中，還有4人是原科教組的人，他們跟遲群關係較緊，有1個人還參與了對周榮鑫部長的迫害。因此，在開展大量的業務工作的同時，還要查清同“四人幫”有牽連的人與事，幫助他們認識錯誤，轉變立場，回到正確的立場上來。

在工作中，我遇到的最大矛盾是人少事多，怎麼辦呢？我向黨組建議：一是盡可能落實原高教部幹部政策，凡是還在“五七”幹校尚未安排工作的，或雖安排了工作而願意歸隊的，就儘快地把他們調回來，充分發揮他們的作用。二是從部屬學校臨時借調一些人來，經過一段時間的試用，如果他們適應工作而又願意調來教育部者，可以從中選調一部分充實到高教司的幹部中。黨組認為我的建議很好，責成當時教育部的政治部負責實施。



最早歸隊的是佟承德，他是原高教部研究生處處長，對研究生的招生與培養比較熟悉。他到高教司報到後，我與他商定，在1977年12月中旬，在京召開了一次全國研究生工作會議。我們深知，儘快恢復招收研究生，對於解決人才青黃不接、填補人才斷層具有十分重要的戰略意義，是刻不容緩的頭等大事。通過這次會議，制訂了《研究生工作條例》，確定了招生計畫。1978年全國招生10708人，為全面恢復學位制度和進一步擴大招生規模奠定了基礎。

根據國務院的通知，將於1978年3月召開全國科學大會，同時舉辦科技成果展覽，評選優秀科技成果，頒發獲獎證書。面對這個會議，教育部真是一籌莫展，既沒有工作人員又沒有任何資料，從何人手呢？在沒有辦法的情況下，我決定充分調動各高校的積極性，找他們要人，請他們報項目。於是一個由借用力量組成的全國高校籌備科學大會工作專班成立了，來自清華大學、山東大學、華中工學院、武漢大學等校的借用人員，很快地到北京集中。沒有地方辦公，我們就在前門附近的永安裡租了一層招待所，既作宿舍又作為辦公室。全體人員十分團結，工作也十分賣力，經過三個多月的緊張工作，不僅完成了對高校申報的成果評選，而且還把高教系統的科研成果展覽佈置就緒，我們的工作受到了教育部領導和國務院領導的表揚。同時，通過這個科學大會，提高了高等學校在科學研究中的地位，充分顯示出高等學校是科學研究的一支重要力量。據粗略地統計，在我任高教司司長的兩年期間，由我主持或以我為主召開的工作會議多達24個，不是我對會議情有獨鍾，而是那時處於撥亂反正的特殊時期，不通過會議就解決不了問題。有人形容我有“三頭六臂”，我並無這種能力，只是面對千頭萬緒的工作，激發了我的工作狂熱性。我通常是一個會接著另一個會，有時是一個會議還沒有完，而另一個會議又開始，甚至有時不得不像雜技玩“轉盤子”一樣，同時主持幾個會議。

在兩年時間裡，我沒有星期日，沒有節假日，沒有娛樂活動。工作！就是我的一切，辦公室就成了我的家。

與此對應的是，生活條件是很差的。教育部的食堂，主要是面向吃了早餐來上班，下班回家這個群體的，所以早餐晚餐特別差。每天早餐一碗玉米粥，二兩饅頭或窩窩頭，兩分錢的鹹菜。中午的菜譜品種多、品質高，但是我多因為開會而不能按時下班，所以很少能吃上好菜。有時黨組開會，經常開到晚上七八點鐘，那些部長們坐上專車回家吃小灶，但可苦了我們幾個住辦公室的單身漢。食堂關了門，只能上街找餐館，西單“迎春餃子鋪”和二龍路“便民飯店”就是我經常的去處。挨餓也是常有的事，在計劃經濟條件下，如果食堂、飯館和副食店都關了門而又沒有成家開伙的話，那肯定是要餓肚皮的。在吃了苦頭以後，就買點餅乾放在辦公室，以備充饑，但是這怎麼能長而久之呢？

由於我長期緊張工作，勞逸不均，營養失調，1978年10月初，我最終還是病倒了。我病得不輕，高燒40度，連續3天粒米未進，我被送進了北京醫學院附屬人民醫院。經檢查，認為我除患感冒以外，血樣的抗O是陽性，這是肺結核的象徵。據主治醫生說，像我這樣勞累過度，營養不良，患肺結核的可能性很大。於是，按肺結核治療，注射鏈黴素和服用抗結核藥“雷咪豐”。但是，經過一段時間治療，除體溫略有下降外，病情沒有一絲的好轉，X射線顯示左肺上端鴨蛋大的陰影依然存在。這時，我的學生趙險峰，通過他在北享醫院工作的妻子李民眾，把我轉入北京醫院幹部病房。正好，我與北京大學西語系教授聞家駟先生住在一個病房，他是聞一多的胞弟，我們同是湖北人，所以相處得十分融洽。



我的主治醫生是王連連，她是一位很有經驗的主任醫生。經診斷，她否定了肺結核的結論，認為肺炎的可能性很大。於是，又按照肺炎治療，使用了各種抗炎藥，既有西藥也有中藥。經過一個療程的醫治，X光片複查，肺上陰影巋然不動，治療陷入了困境，主治醫生不得不重新考慮病症的性質了。

遠在武漢的妻子，得知我生病住院後，心急如焚，她聽說我病得不輕，到底是什麼病？治療得怎麼樣？她實在放心不下，而且怕有什麼隱情瞞著她。她太矛盾了，到北京來探望吧，還有一大一小兩個兒子要管，還擔負著教學任務，離不開呀。那時通訊很落後，打電話也十分不便，只能靠寫信，但是太慢了，來回一次需要一個星期的時間，所以我們彼此得到的資訊都是滯後的，特別是她對我的病情變化的瞭解。

一天晚上，護士送來了一個取痰的容器，囑咐我次日清晨要留下吐出的痰。病人都是敏感的，鑒於前後按照肺結核和肺炎治療無效的情況下，現在王醫生肯定是在作肺癌懷疑了。那個年代，還是談癌色變，我心想：我會得癌吧？我身邊沒有親人照顧，也沒有人與我談心，教育部的領導像用牛一樣用人，我病得如此嚴重，除了高教司的同事外，居然沒有一個領導來探視，我對教育部領導的薄情寡義甚至比我的病還要痛心！

面對著疾病的痛苦，我不敢把肺癌的懷疑告訴妻子，怕她心裡負擔太重，於是千斤重擔我一個人頂住。晚上，我一個人到醫院的小院裡散步，繞著林間小道一圈又一圈地轉著。一個問題怎麼也不能從我的頭腦中抹掉：“我會得肺癌嗎？”如果說不怕吧，那是假的；如果真是得上此症，怕又有何用呢？我反復地想著，想著，答案終於浮現於腦海：我不會得肺癌，我與肺癌無緣！我自圓其說地解釋，一是我煙酒不沾；二是我性格開朗，不憂不躁；三是我的飲食起居基

156 本有規律，無任何不良嗜好。對此，我充滿信心，自言自語地說：“對，我絕不會得肺癌！”到了化驗後的第三天，王醫生帶著化驗單來查房，她說：“你的痰樣經反覆培養是陰性，一個懷疑解除了，你也應當寬心了。”

問題又回到了原來的診斷上，並且新的治療方案形成了。王醫生對我說：“現在看來，你左肺上大面積的陰影還是肺炎所致，之所以用藥消炎無效，這可能與你抗藥性的體質有關。現在，我改用物理方法消炎，具體地說，是將發炎部位置於10萬高斯的強磁場下，接受輻射，一個療程照10次，從明天開始。”

我按照醫生的治療方法，與治療室的醫生密切配合，每次照射後都有一種舒心的感覺。結果不出王醫生所料，在照射第六次以後，奇跡真的出現了，經X光透視證明：左上肺的大面積陰影消失得無影無蹤了，只是肺紋理稍粗，尚需時日慢慢吸收。於是，我停止了輻射，休息兩日後，於11月6日出院了。

這次生病，是勞累過度所致，是壞事但也是好事，這促使我下決心離開教育部。這時，一個最終離開教育部的計畫形成了：第一步請假回武漢休息，這是名正言順的；第二步待開春以後，遞上一紙辭職報告，來個“先斬後奏”，既成事實，決不再回頭。

於是，11月7日，也就是出院的第二天，我寫了一個請假報告：

西堯同志並黨組各同志：

我這次患肺炎住院，經過治療已基本吸收，但左肺紋理較重，恢復尚需時日。鑒於我目前住在辦公室裡，飲食、休息都十分困難，無法調養、恢復與鞏固。因此，擬請假一段時間，回武漢繼續治療和休息，懇請予以批准。”

劉西堯的批示：

同意回武漢休養一段時間，休養好後，連親屬一起搬京。送黨組傳閱。11月7日。

黨組閱後，均表示同意。

於是，我於11月12日，帶上我來京時的全部行裝，離開了教育部。雖然還沒挑明一去不復返的心意，但我是已經鐵了心的。再見了，酸、甜、苦、辣的兩年“臨時工”的生活！

1979年春節以後，教育部的領導發生了很大的變化，劉西堯調任四川省委第三書記，原高教部部長蔣南翔又重新回到教育部主持工作，他原來的搭檔，也陸續地調了回來；而劉西堯班底中的一些副部長，也先後離開了。這種形勢，對於我離開教育部，絕對是有利的，因為聽說蔣南翔用人有一個原則：非清（指清華大學）不用。

機不可失，4月初，我給蔣南翔部長寫了一份辭職報告：

南翔部長親鑒：

欣悉你重新主持教育工作，謹致祝賀！

我於1977年4月，被借調到教育部，籌備全國教育工作會議。隨後，蒙上錯愛，被委任為教育部黨組成員、高教司司長，本意欲不從，但時值撥亂反正之際，恐礙大局，只得勉為其難。任內，雖能力不及，但未敢懈怠，終未辱使命。不料，去秋染病，住院月餘，現仍在恢復之中。

兩年實踐證明，我既不適應部裡工作，又不習慣北京氣候，實難繼續履職。因此，特提出辭呈，懇請准予回校從教。如蒙龍准，不勝感謝。

158 我的辭職報告是4月2日寄出的，所幸的是，4月8日我接到郝秘書電話：“蔣部長同意你的辭職報告，請擇日來部辦理手續。”

事不宜遲，4月15日，也就是我借調至京兩周年的日子，我到教育部，拜訪了蔣南翔部長，作了很愉快的交談。他十分客氣，在民族飯店的宴會廳擺了兩桌酒席為我餞行，所有的副部長和黨組成員都參加了。他在祝酒時說：“道玉同志受命于危難之際，他為教育戰線上的撥亂反正，作出了巨大的貢獻，功不可沒。由於身體不適應北京氣候，我們同意其辭職的請求，回武大工作。好在武大和教育部是一家人，希望常來常往，為辦好武漢大學多作貢獻！”

我作了致謝詞，向各位表示了感謝！

次日，我辦理了回校手續，正式結束了“臨時工”的生活！



1986年9月，劉道玉在美國聖地牙哥海邊

第六章

159

改革大潮濤頭立

在中國的當代歷史上，“改革”二字正式出現在官方的檔中，是在 1979 年 4 月中共中央的工作會議上。那時，它只是作為實行國民經濟“八字”（調整、改革、整頓、提高）方針的一項措施提出來的，而且還是強調以調整為中心。

改革春潮滾滾而來，蕩滌著一切陳腐的污泥濁水，到處呈現出欣欣向榮的景象！1980 年 2 月，胡耀邦被選舉為中共中央總書記。在他的領導下，改革的地位不斷地提升，旋即成了一切工作和國民政治生活的主旋律。他提出一句名言：“允許改革犯錯誤，但不允許不改革。”這話顯示一個革命家的卓識和魄力，反映了時代的精神，表達了人民的意志，激勵了億萬人民的改革的熱情。

我就是被這改革的浪潮推到了潮頭，出任了武漢大學的校長，充當了一名改革的弄潮兒。我篤信改革，真心實意擁護改革，身體力行地實踐改革，也品嚐了改革的酸、甜、苦、辣。

改革是要付出代價的。對此，應當如何對待呢？王安石被列寧稱為“中國 11 世紀的改革家”，他的一句肺腑之言可作為一切改革者的勉勵：“盡吾志而不至者，可以無悔矣！”



最年輕的大學校長與大學生在校園裡交談

一、最年輕的大學校長

1981年8月22日，《人民日報》頭版報導了國務院對武漢大學校長的任命：

“新華社北京8月21日電經中央批准，48歲的劉道玉，被任命為武漢大學校長。他是我國解放後自己培養的大學生中第一個擔任大學校長的人，也是全國重點大學中最年輕的校長。”

“有關部門認為，任命48歲的劉道玉為：擔任全國重點大學的校長，這對於在人才濟濟的高等學校中，打破論資排輩的現象，大膽提拔優秀中青年幹部到主要領導崗位上來，將會產生積極的影響。”

時值盛夏酷暑，各種媒體以火辣的調子報導了這一消息。好在學校尚處在假期中，絕大多數的學生尚未返校，教職工也還沒有上班，這一任命沒有形成衝擊波。不過，消息見報以後，還是有不少朋友向我口頭上或以打電話的方式表示了祝賀。我向他們表示了感謝，同時也真誠地對他們說：“這是趕著鴨子上架。‘盛名之下，其實難副’啊！”

對於這次任命，我一點思想準備也沒有。事前，組織部門既沒有徵詢過我意見，在見報之前，也無人給我吹風。過去的傳統做法是，思想工作在先，而組織任命在後，然後宣傳報導。可是，對我的任命卻是反向操作的，首先是新聞披露出去的，然後湖北省委文教辦公室和省委組織部才找我談話，最後才召開大會宣佈。他們為什麼採用這種做法呢？我心想，也許這是有意安排的，目的是造成強大的輿論，形成既成事實，使得我幹也得幹，不幹也得幹。就這樣，在輿論與組織紀律的雙重壓力下，我不情願地被套上轅了，只好硬著頭皮使著牛勁往前走了。

說實話，在接受這一任命時，我心裡是忐忑不安的。我在想，武漢大學是名牌老校，前 14 任校長，不是學術賢達就是政界名流，他們要麼有雄厚的學術資本，要麼有堅強的靠山。然而，這一切我都沒有，論年齡我尚不到“知天命”之年，論級別我是個 21 級幹部（月薪 65 元人民幣），論職稱，由於評定職稱停止了 20 多年，我還是一個小小的講師。這一切表明，由我來領導這所老校，是一種“倒置型”的領導模式。面對著這樣一座藏龍臥虎、學派林立的老校，特別是很多人是我的前輩師長，我能領導他們嗎？

再看一看，像北京大學、清華大學、復旦大學、南開大學等重點大學，他們的校長都是留學歸國的博士，是一級教授、科學院的學部委員。與他們相比，我更感到自己相形見绌。外界怎麼看呢？是武漢大學沒有高學術水準的校長人選嗎？如果以大學校長的學術地位來衡量學校的地位，武漢大學會不會吃虧呢？每思及此，我總有一種惶恐不安的感覺，甚至我的信心有些動搖。

但是，既然被歷史的誤會推上了這個位置，光想不利的條件，又有什麼用呢？應當用一分为二的觀點，在看到自己不足的同時，也要看到自己的長處，這是正確認識自己，進而實現自我、超越自我的必要條件。

如果不太謙虛的話，我當然也有自己的優勢。首先，我出生在農村，從小吃過苦，崇尚勤奮刻苦的精神，因此不怕吃苦，不怕困難，能像拓荒牛那樣埋頭幹活。其次，我不想當官，也不怕丟官，敢想敢幹、敢於負責。我討厭官僚主義作風，從不擺官架子，能夠與廣大基層群眾打成一片。再次，我崇尚創造，勵志改革，熱愛教育，辦事求新，這是辦好大學十分重要的條件。最後，我既做過基層幹部，也做過教育部高教司司長，熟悉教育方針政策，具有一定的領導管理工作經驗。

至於選拔著名學者或院士當校長，這本來就是一個“中國式”的用人制度，這既不符合“專家治學、教育家治校”和“用其所長、避其所短”原則，也不是世界各大學選拔校長的通例。

經過以上的分析，我的思想豁然開朗了許多，信心也樹立起來了。現在，擺在我面前的形勢是：打退堂鼓是不可能的，躺倒鬧情緒是無濟於事的，做一個有其名而無其實的掛名校長，這不是我的性格。唯一正確的態度應當是：勇敢地把擔子挑起來，並準備為此付出歷史的代價。

48歲的我，已不再是青年人了，但是媒體仍把我當作最年輕的校長，這只是相對而言的。我心想：既然我被冠以年輕的校長，那就應當表現得像個年輕的校長樣子，幹出一番一個年輕校長應當幹出的成績來。為此，我提出自律三條，以為約束：（1）謙虛謹慎，尊老敬賢。凡年長於我的教師，如有事約我談話，一般不能讓他們勞步，應當是我去家訪或到他們所在的單位，直接聽取他們的意見；（2）辦事要雷厲風行，事必躬親。要力求做到案不留牘，文不過夜，來者不拒，有求必應；（3）改革創新，勵精圖治，追求越，力求第一。實踐證明，我的這些近乎是約法三章的做法，到了廣大師生員工的歡迎，也獲得了很好的實際效果。

西方一位學者曾說，看問題方法固然重要，但是看問題的角度也同樣重要。自從我被任命為校長以後，我的確有一個轉變看問題的角度問題。過去，我擔任學校領導和教育部高教司的領導工作，已有8年的時間，但那是處於配角的地位。現在，我作為一校之長，就是武漢大學這個大舞臺上的主角，應當胸懷全域，提出振興武漢大學的方略來。

治校之策來自於哪裡呢？我的工作又從何人手呢？毛澤東說過一句很形象的話：“沒有調查就沒有發言權。”

這個論斷當然是正確的，是我們制定政策的基本出發點，是我們利用“外腦”集中眾人智慧的主要方法。在被任命為校長的頭一個月內，我的主要精力是放在調查研究上，調查的問題主要是三個：（1）作為一所著名老校，在歷史上，武漢大學的歷任校長和學者們，在辦學和治學方面，有哪些主要的經驗？（2）解放以後，武漢大學急劇滑坡的原因是什麼？（3）如何振興武漢大學，應當把武漢大學辦成一所什麼樣的大學，突破口應如何選擇？

在開展這項調查時，我僅選擇了教務處的副處長劉花元一個人協助我。他是我在任教改組副組長時，於1970年秋從物理系選調上來的，從科員、副科長、科長、副處長一路提拔上來的。他作風正派，工作勤奮，才思敏捷，富有改革創新精神，因此頗受我的器重。在我免除校長後，我們還經常討論教育改革問題，後來可惜正當他一展宏才之時，卻於1998年因病英年早逝，我深感悲痛。

我們調查的主要方式是家訪，真心誠意地登門求教，對象是老年教師和健在的過去的領導人。此外，也間或召開有3至5人參加的“諸葛亮式”的小型座談會，參加者是全校冒尖的、有創新精神的青年教師。我們家訪的約60多人，連同參加座談的共有100多人。他們之中，有前幾任校長的親屬或助手，有數學、生物、法學和史學界的學術泰斗，有中文系健在的“五老八中”（指在學術界有名望的五個老教授和八個學有所成的中年教師），有50年代的“三大才子”，有留蘇歸國的副博士，有來自全國其他重點大學特別是北京大學、清華大學、復旦大學、南開大學等校入盟的教師，有過去與我觀點不一致甚至反對過我的幹部和教師等等。從調查的物件看，反映了我那時的基本的治校態度：尊重歷史的經驗，繼往開來；相容並蓄，以成其大；不計前嫌，惟才是舉。

通過一個多月的調查，我們不僅與廣大的教師交流了思想，建立了感情，而且徵集到260多條辦學的問題與建議。經過梳理，我們把這些問題與建議歸納為必須處理好的十個關係：辦學上的歷史經驗與教訓，學校發展中的優勢與弱項，政治運動與落實政策，教學與科學研究，理論與實際，基礎與專業，辦學的硬體與軟體，黨風與校風，學術交流與爭鳴，教學、科研與後勤工作等等。對這些問題，我決心要很好地消化、吸收，作為今後工作中的重要參考。

在調查中，對我震動和影響最大的是與孫祥鐘教授的一席談話。他早年留學英國，是著名的植物分類學家。自解放以後，他一直擔任學校的教務長，後來又被選為武漢大學黨委常委，成為“文化大革命”前學校領導的核心成員之一。他對我出任學校的校長是大力支持的，並寄予了殷切的期望。他語重心長地對我說：

“道玉同志，你出任學校的校長，我舉雙手贊成。這正是：長江後浪 推前浪，一代新人勝舊人，這是歷史的必然，是中興武漢大學的需要。

說來令人十分痛心，武漢大學在解放前是全國重點名校，可是現在卻下滑到全國重點大學末流的水準，這是我們都不忍心看到的。對這個問題，我思索了很久，認為武漢大學滑坡的主要原因可以用三句話概括：政治上的左傾路線，組織上的宗派主義（包括對外來教師的排斥），學術上‘述而不作’的保守思想。這是阻礙武漢大學發展和提高的三座大山，不搬掉它們，振興武漢大學是絕對沒有希望的。”

對於孫先生的見解，我不僅頗有同感，甚至有著切膚之痛。不過，經他這麼一點撥，不僅使我找到了武漢大學大滑坡的原因，而且也使我看准了振興武漢大學的突破口。



新聞媒體向來是很敏感的單位，當然對我這個“最年輕”的校長也沒有放過追蹤。9月初，新學期開學伊始，《人民日報》記者專程來漢，要求對我進行專訪。一般來說，我同新聞記者有著良好的關係，我既希望媒體充當我的決策參謀，又要求他們對我的工作實行監督。鑒於我有“來者不拒”的承諾，記者當然也不例外，因此我接受了他們的採訪。

採訪一開始，記者直截了當地提出：“一般新官上任‘三把火’作為全國最年輕的校長，上任伊始你有什麼打算？你的辦學理念是什麼？你準備把武漢大學辦成什麼樣的大學？”

幸好前一段時間我作了大量的調查，雖然不能說對辦好學校已有“成竹在胸”的藍圖，但也形成了一些不成熟的想法，至少對記者的提問，不至於交白卷。於是，我說：

“武漢大學作為一所老校，由於自解放以後一直受到左傾路線的嚴重的干擾，特別是‘文化大革命’的破壞，問題成堆，積重難返。很顯然，面對這樣的形勢，要改變學校落後的面貌，靠燒三兩把火，恐怕是難以奏效的。對於我來說，最重要的是從基礎工作做起，為學校今後的大發展和大提高打好基礎。具體地說，就是繼續進行撥亂反正，徹底肅清左傾錯誤的流毒，落實知識份子的政策，充分調動他們的積極性和創造性。徹底剷除宗派主義、資產階級派性和排外思想，克服人才上近親繁殖的弊端，按照‘五湖四海’的原則，建設一支既搞教學又搞科學研究的教師隊伍。大力營造自由、民主、開放的學術研究氛圍，切實保障‘百花齊放、百家爭鳴’方針的貫徹。”

至於辦學理念，我接著說：“必須發揚徹底改革精神，轉變陳舊的教育觀念，改革一切不適應的教學制度、教學內容和教學方法。堅持教學與科研並重，努力把學校辦成既是教學中心又是科學研究的中心。積極推行創造教育，全面優化大學生的素質，著力培養創造性的人才。”

記者饒有興趣地聽了我的以上介紹，他插話說：“你的以上觀點很新穎，有見地、有深度，特別是推行創造教育，是很大膽的想法，至少現在全國還沒有人提出這個觀點。下面我們想請你談談武漢大學的發展方向，也就是武漢大學將辦成一所什麼樣的大學？”

“好的，下面我也正準備談這個問題，它是我近來反復琢磨的問題。顯然，我考慮得還不十分成熟，只能談一個大的輪廓，隨著時間的發展，這些想法很可能要作補充和修改。眾所周知，20世紀50年代初，在向前蘇聯學習時，全國大學的院系進行了大調整，使原有的多科綜合大學變成了文理大學，獨立設置了幾乎是清一色的單一專業學院。實踐證明，這是完全錯誤的，既違背教育發展的規律，也不符合培養具有綜合能力人才的要求。因此，我希望改變武漢大學文理小綜合的格局，在國家沒有對現行高校提出兼併的政策情況下，要積極創造條件，依靠內部挖潛的辦法，向著多科綜合大學的方向發展。在調查研究的基礎上，我提出：堅持改革，勇於開拓，大膽創新，調動一切積極因素，努力把武漢大學辦成以中國39世紀傳統文化（文史哲），國際問題（經濟、法律、國際關係），資訊科學技術（圖書、情報、電腦），空間物理，功能材料（生物活性高分子），能源（電化學）和病毒學為重點的，涵蓋文、法、理、技、信、管六大類的新型綜合大學。”

這次採訪的內容，在《人民日報（海外版）》曾扼要刊登了。總的來說，反映是好的，但也有人持有不同的觀點。有人說這是我的施政綱領，但我不太在乎名稱，重要的是奮鬥就要有目標，並且有目標總比沒有目標好。

事實上，自我上任第一天起，我一直在為實現這一目標而努力！
（未完待續……）