

从防御性管理看“大学高中化”：生成逻辑与破解之道

娄弘毅

深圳信息职业技术学院，广东 深圳 518172

DOI: 10.61369/VDE.2026030028

摘 要：近年来，“大学高中化”现象在高校管理中日益凸显，表现为精细化、被动化、强管控化特征。以“防御性管理”为分析框架，揭示其根源在于社会赋予高校的“无限责任”，倒逼高校形成以“免责”为导向的管理模式，而科层制绩效逻辑、家校共谋与普及化挑战进一步强化了这一趋势。在分析该管理模式多重负面代价的基础上，提出从权责界定、负面清单管理、评价体系改革等方面推动高校从防御性管理转向发展性育人，为高等教育治理优化提供参考。

关 键 词：防御性管理；大学高中化；高校治理；发展性育人

From Defensive Management to “University High-Schoolization”: Generative Logic and Solutions

Lou Hongyi

Shenzhen Institute of Information Technology, Shenzhen, Guangdong 518172

Abstract : In recent years, the phenomenon of "university high-schoolization" has become increasingly prominent in university management, characterized by refinement, passivity, and strong control. Using "defensive management" as the analytical framework, this paper reveals that its root cause lies in the "unlimited liability" imposed on universities by society, which forces universities to form a management model oriented towards "liability exemption". Moreover, the bureaucratic performance logic, home-school collusion, and challenges brought by popularization have further strengthened this trend. On the basis of analyzing the multiple negative costs of this management model, the paper proposes to promote universities to shift from defensive management to developmental education through defining powers and responsibilities, implementing negative list management, and reforming the evaluation system, so as to provide references for the optimization of higher education governance.

Keywords : defensive management; university high-schoolization; higher education governance; developmental education

引言

当大学戴上“紧箍咒”

大学本应是思想自由驰骋之地，但当下许多高校的管理正呈现“高中化”倾向。严格考勤、宿舍查寝、第二课堂强制打卡、出行层层审批……这一切让本该自主探索的大学生生活被套上“紧箍咒”。

本文所谓“大学高中化”，特指高校在学生管理、教学流程及校园文化上仿效高中阶段的精细化、强管控特征。其背后是一种以“规避风险”为首要目标的“防御性管理”逻辑，其重心从激发学生内在驱动力的“育人”，滑向了确保秩序与规避风险的“管人”。下文以此为分析框架，剖析其现象、成因、代价与破解路径。

（一）核心概念的提出：“防御性管理”

本文的“防御性管理”概念源于组织社会学与公共管理学界对政府“避责行为”（blame avoidance）的系统研究。韦弗（Weaver, 1986）首次提出“避责政治”概念，指出政治行动者在面临潜在问责风险时，会优先选择规避责任而非追求政绩^[1]。胡德（Hood, 2011）进一步将这一现象系统化为“避责博弈”理论，揭示了公共部门如何在不确定性环境下采取防御性策略^[2]。范逢春、付源溟（2024）在中国地方政府治理语境下，将避责行为界定为“地方政府及其职能部门在‘强问责与弱激励’、‘强责任与弱权力’、‘高风险与低效益’等多重治理冲突困境下，为规避正面冲突带来的不利影响，采取诸多策略进行的‘自保’选择”^[3]。高璇（2025）则在

痕迹管理研究中指出，基层干部在压力型体制下形成的“防御性行政”模式，其核心特征是以“规避风险”而非“提升效能”为首要目标^[4]。

基于上述研究，本文将“防御性管理”界定为：高校在“无限责任”压力下，为规避潜在问责风险而采取的一套以“免责”为首要目标的管理行为模式。这一界定揭示出“大学高中化”现象的深层动因，即一种管控措施的出发点，并非教育规律的探索，而是对“无限责任”的恐惧与规避。

一、“大学高中化”的多维面孔：现象审视

“大学高中化”并非某一项政策的产物，而是渗透于学生生活、学习与心理建设各个层面的系统性现象。从宿舍管理到课堂考勤，从第二课堂到家长群，这些看似分散的管理措施，实则指向同一套逻辑。要理解这套逻辑的运作机理，必须首先回到现象本身——它如何在日常中展开，又如何塑造着今日的大学图景。

（一）生活管理的“监控化”

宿舍管理是最典型的场域。许多高校通过夜间打卡、门禁与人工查寝，将学生作息纳入管控，晚归者轻则通报，重则联系家长、取消评优。这种家长式管制预设了学生不具备自主安排能力，压缩了其作为成年人参与社会实践、发展兴趣的自由，更剥夺了他们在真实社会场景中学习权衡风险、做出判断的机会。

（二）学习管理的“格式化”

刚性考勤与繁琐请假制度，将学习矮化为时间与空间的强制填充。许多课程的价值本在思想碰撞，却被“考勤员”，以点名、签到、手机定位等方式确保学生的“身体在场”。同时，“第二课堂”学分异化为数字游戏——学生为凑积分被迫参加各类讲座、社团活动、志愿服务，其参与动机并非兴趣与成长，而是为了凑足那个关乎毕业或评奖的“积分”。催生“签到即离场”的形式主义，侵占了深度学习的时间，成为一种新型的、隐形的学业负担。

（三）心理建设的“温室化”

最深层次，也是最易被忽视的“高中化”，发生在学生心理与人格成长的领域。大学管理正试图为学生营造一个绝对安全、无风险的“温室”环境，这看似是一种保护，实则是一种剥夺。学生之间的人际冲突、恋爱挫折、学业压力，这些本应通过个人调适与成长来解决的“人生必修课”，现在常常被提前介入和“摆平”。这种提前介入虽暂时避免了风雨，却让学生变得更为脆弱，难以适应未来真实社会的残酷竞争。

二、缘何至此：“大学高中化”的生成逻辑

“大学高中化”的现象并非突然形成，而是多种力量在特定时代背景下相互交织、共同作用的必然结果。其中，“防御性管理”构成了最深层、最主要的驱动力。唯有厘清这一复杂的生成逻辑，方能对症下药，寻求破局之法。

（一）根本驱动：“无限责任”下的防御性管理

尽管《普通高等学校学生管理规定》明确大学生为成年人，

但一旦发生自杀、意外等事件，社会舆论与维稳体系往往将学校视为“无限监护人”问责。“谁闹谁有理”的实践逻辑，使安全成为一票否决的红线。^[3]

为此，高校演化出一整套“防御性管理”操作体系。其核心特征在于，管理的首要目标不再是促进学生的最佳发展，而是确保在可能发生的事故中，学校能够提供完备的“尽职尽责”证据^[4]，向外界宣示：学校已经尽力教育、管理、提醒，若学生仍出问题，责任在于其个人。这是一种典型的“防御性决策”：面对巨大且模糊的责任风险，宁可过度管控，不可丝毫松懈。

（二）内在激励：“绩效展示”与路径依赖

量化考核催生了“管理绩效”的展示竞赛。到课率、宿舍卫生优秀率、讲座活动参与人次、学生违纪率……这些可测量、可统计、可比较的量化指标，成为了最直观、最便捷的“政绩”，而这些数据，恰恰也是“防御性管理”所需的最佳证明。相比之下，学生的批判性思维、创新能力、内在驱动力等核心素养，因其难以量化、见效周期长，在管理实践中被自然而然地边缘化。

同时，从组织管理的角度看，“高中式”管理模式之所以被广泛采用，与其操作门槛低、见效快、风险可控的特点密不可分，远比探索一种需要高度智慧、包容试错、因材施教的“大学式”引导模式更为“经济”和“可预期”，这种“可预期性”恰是管理者最需要的免责保障。

（三）外部推力：家校共谋与“精细化育儿”的社会心态

许多家长并未在子女年满十八岁时完成心理上的“断奶”，他们依然期望甚至要求大学能延续高中那种“无缝衔接”的全程监护。大学建立的“家长群”，在某种程度上正是对这种期待的回应。通过家长群，辅导员向家长通报成绩、在校表现，家长则得以远程持续介入成年子女的大学生活。这种来自家庭的外部压力，与学校内部的防御性管理需求不谋而合，形成了一种稳固的“家校共谋”：家长希望孩子“被管好”，学校希望“不出事”，双方在强化管控上达成了惊人的共识，共同挤压着学生自主成长的空间。

（四）时代背景：高等教育普及化与生源多样化

最后，我们必须将这一现象置于中国高等教育普及化的宏观图景中来理解。毛入学率超过50%，标志着高等教育从“精英教育”进入“普及化”阶段。别敦荣（2016）指出，普及化高等教育的基本逻辑在于学生群体的异质性与多样性显著增强，传统“一刀切”的管理模式面临根本性挑战^[5]。学生规模的扩大与结构的变化，催生了群体间的双向博弈：部分学生仍延续高中阶段的应试惯性，缺乏自主规划能力，其家长也期待学校延续强约束管

理；而另一部分具备自主意识的学生，则对过度管控日益抵触。在防御性管理逻辑下，高校天然选择放大前者的诉求，以“兜底”之名行“免责”之实，固化了“高中化”趋势。

三、“防御性管理”的代价：繁荣下的隐忧

“大学高中化”管理模式营造出秩序井然的繁荣假象，但其代价深远且具有破坏性，不仅扼杀个体活力，更侵蚀大学根基与社会未来。

（一）对学生个体的戕害

大学本是青年完成社会化、形成独立人格的关键阶段，而防御性管理却系统地阻碍了这一进程。刘云杉（2017）在研究大众高等教育时代的精英建构时指出，当制度设计过度强调筛选与控制，学生的自主成长空间将被系统性压缩，个体的主体性在精细化的管理网络中逐渐消解^[6]。

学生的自主性与决策能力严重萎缩——当每一天都被课程和活动填满，每一个选择都需审批，他们便丧失了学习管理时间、规划人生、权衡利弊的机会，孵化出“巨婴”心态。同时，学习被简化为考勤与绩点，求知异化为功利计算，强调服从的管理氛围无形中扼杀质疑与批判，批量生产出缺乏思想的“精致利己主义者”或丧失动力的“躺平者”。

（二）对大学精神的背离

防御性管理践踏了“自由”这一大学核心理念。从中世纪“学者行会”到蔡元培的“思想自由，兼容并包”，自由探索始终是大学的灵魂。然而无处不在的管控将自由空间挤压殆尽，当“不出事”成为最高目标，“敢闯敢试”的大学精神便无处安放。它更扭曲了“育人”的根本目标，使其异化为“管人”，大学从激发潜能的“导师”堕落为确保不出事的“保姆”，其独特的精神价值被掏空。

四、破局之路：从“防御性管理”到“发展性育人”

面对“防御性管理”的困局，应该将大学管理的核心目标，转向以“激发潜能”为宗旨的“发展性育人”。

（一）理念重塑与权责重构

破局的起点，在于外部制度环境对大学管理理念的重塑。只

要社会舆论仍将学生安全的全部责任压给高校，只要“校闹”仍能通过施压获得赔偿，大学就永远不敢“放手”。

同时需以法律法规明确界定学校对成年学生的有限责任以及学生自身应承担的任

何在，为大学卸下“无限责任”的枷锁。“负面清单”管理是一种可行探索：由政府明确列出校方必须负责的安全事项（消防、实验室、心理危机等），清单之外由学生自行担责。同时建立第三方事故调解机制，从制度上破解“无限责任”困局。

（二）评价改革：破除“绩点迷思”与“痕迹主义”

北大、清华等校探索的“等级制”评价，以A、B、C等粗线条等级替代精确到小数点后的绩点，为破除“绩点迷思”提供了可资借鉴的经验。对管理者的考核也应淡化到课率、活动参与率等痕迹化指标，转而关注批判性思维、创新精神等长远发展成果。只有当管理者不再需要通过制造“管理痕迹”来自证“尽职”，“痕迹主义”才可能被真正的教育评价取代。

（三）赋能通道：以高质量的选择替代强制性的安排

更为积极的路径，是提供高质量的选择以替代强制性的安排。削减形式主义的强制活动，将资源用于开设高质量的选修课程、学术讲座和科研项目，扶持自主的学生社团。当校园里充满有吸引力的选项时，学生自会“用脚投票”。这种“赋能”而非“管控”的逻辑，正是对“防御性管理”最有力的超越——最好的管理，是让学生不再感觉被管理；最好的保护，是让学生学会自我保护。

五、结语

“大学高中化”现象，本质上是高校在多重压力下对管理责任的某种异化，它以学生自主性与大学精神的消解为代价，换来了表面的秩序与安全。驱动这一异化的深层力量，是社会与舆论将学生安全的“无限责任”不断加诸高校，迫使管理者将“规避风险”置于“促进发展”之上。

问题的关键，在于社会与学校能否共同厘清权责边界，推动管理理念从“防御性管理”的消极管控，转向“发展性育人”的积极赋能。说到底，大学的价值不在于“管住”学生，而在于成就学生。唯有如此，大学才能真正回归其培养独立人格与创新精神的使命。

参考文献

- [1] Weaver R K. The politics of blame avoidance[J]. Journal of Public Policy, 1986, 6(4): 371-398.
- [2] Hood C. The blame game: spin, bureaucracy, and self-preservation in government[M]. Princeton: Princeton University Press, 2011.
- [3] 范逢春, 付源溟. 地方政府避责行为的类型划分、生成逻辑与治理策略[J]. 中共天津市委党校学报, 2024, 26(04): 46-56.
- [4] 高璇. 痕迹管理导向下基层干部避责行为问题治理[D]. 河南财经政法大学, 2025.
- [5] 别敦荣. 普及化高等教育的基本逻辑[J]. 中国高教研究, 2016, (03): 31-42.
- [6] 刘云杉. 自由选择与制度选拔：大众高等教育时代的精英培养——基于北京大学的个案研究[J]. 北京大学教育评论, 2017, 15(04): 38-74+186.