

目录

1 大学校长

1

1 大学校长

我们常常追忆中国近代大学的一些大学校长，他们的光芒和精神照耀着未来，历史发展到今天，与那时期的大学相比，大学的结构和功能也在悄然发生变化，那当代大学需要怎样的大学校长？

著名教育家陶行知说：“校长是一个学校的灵魂，想要评论一个学校，先要评论它的校长”。也有人说过：“有什么样的大学校长，就有什么样的大学”，选好了一个大学校长，就选好了一个大学的未来。一个成功的大学校长被视为大学的灵魂，是大学的象征，校长对一所大学的创建、运行、发展具有举足轻重的作用。大学校长是否就是一所大学的灵魂？那还得看，这个校长有没有自己的独立灵魂？这种灵魂在我看来，就是自己的办学思想和理念。

在中国近代大学历史上不乏一些著名校长。一提大学校长，我们往往会想到北大校长蔡元培先生，毛泽东评价他“学界泰斗，人世楷模”，他提出了“囊括大典，网罗众家；思想自由，兼容并包”等的办学思想，铸就了“北大精神”，它是中国人文精神积淀成一种传统的大学精神，也体现大学的人文精神。

清华大学校长梅贻琦先生那句著名的论断“大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。”成为大学经典的办学思想，他在抗战期间作为西南联大常务委员会主席，以其卓越的办学才能，克服各种困难，艰苦办学包容不同学风、观点的师生，使三所大学“八年之久，合作无间”。在近现代中国大学史上，在遍布世界各地的清华校友心中，梅贻琦是他们“永远的校长”。

厦门大学校长萨本栋，抗日战争爆发后，厦大迁往长汀山区，没有电，师生只能靠油灯照明，电机工程出身的萨本栋把自己的汽车拆了，发动机改成发电机，亲自安装电路，就这样在劫难之际，他带领厦大奋发向上，成“南方之强”。

南开大学校长张伯苓执掌南开 30 年，先后创办私立南开中学、南开大学和南开小学等，手订“允公允能，日新月异”校训，南开系列学校成为中国

近代教育第一个成功的范例。他明确提出办大学要本土化，他说：“吾人所谓土货的南开，即以中国历史、中国社会为学术背景，以解决中国问题为教育目标的大学”。

浙江大学校长竺可桢，在第 18 届浙大毕业典礼上他留下了《大学生之责任》的赠言：“现代世界你们得认清三点：知先后；明公私；辨是非。浙大校训是‘求是’，我们应该只知是非，不管利害。”他用一生践行着他的办学理念——“求是”精神，即奋斗、牺牲、爱国和开拓创新精神，这是他和他的大学最高的追求。

学者程斯辉在《近代著名大学校长的精神风骨》一文中总结出大学校长的特质，在近代大学校长群体中，那些著名的大学校长之所以成长为教育家，他认为：“根本还是由这些校长的内在素养，尤其是他们所具有的人文素养及其在治校办学过程中得到发挥决定的。”因此，一个优秀的大学校长所具备的素质：渊博的人文知识，大学校长知识是渊博的，其中的著名校长可谓学术大师；崇高的人文精神，将人文知识内化为对人的关怀，对人之价值的尊重，对人之生命的敬畏，对人之尊严的珍视，在对学校管理自然地表现出崇高的人文精神；博大的人道情怀，这种人道情怀是以尊重人、相信人为基础，进而升华为对人类的爱，在办学治校过程中，则表现为对学生、教师及对学校和对教育的爱；睿智的人和意识，以博大的人道情怀理解包容、尊重爱护着不同个性的师生，进而也得到了他们的理解与爱戴，努力营造彼此融洽的氛围。

世界著名大学成就了一批大学校长，历代大学校长铸造了一批著名大学。世界任何一所大学都有其办学方针，关键看是不是这所大学自己的。2009 年，我曾经带队高等教育考察团走访过美国的一些名校，在我所访问的名校中，除了开展与大学的合作交流外，我更加注重考察大学和校长在不同时期的办学理念，这些世界知名的大学都有自己独到的办学思想和教育理念。

哈佛大学的校训是“与柏拉图为友，与亚里士多德为友，与真理为友”，“课程要适应社会发展的需要”，大学是追求真理的最重要领地，是说真话和自由说话的圣殿，第 23 任校长科南特在总结哈佛大学办学思想时说“大学的荣誉，不在它的校舍和人数，而在于它一代又一代人的质量。”这是历代哈佛校长坚守的理念。

麻省理工学院 (MIT) 提出 :“培养学生具有创新精神”, 创造了 MIT 的创新人才培养体系, 为世界高等教育开拓了新的领域。第 16 任校长苏珊·霍克菲尔德提出“用技能解决全球迫在眉睫问题”, 倡导世界大学的科技合作和创新。

威斯康辛大学的范海斯校长提出“大学必须为社会发展服务”的思想, 奠定了大学社会服务的第三大职能, 威斯康辛大学开创的大学直接为社会服务的办学理念, 确立了大学除人才培养、科学研究外的第三种职能——社会服务, 被后人称之为“威斯康辛思想”, 成为世界高等教育发展史上的里程碑。

斯坦福大学校长土库曼提出新的办学理念 :“大学应是研究与发展的中心”, 现代工业发展最主要的资源是人不是物, 应紧靠大学建立科技园区, 正是在这种理念的指引下, 创办硅谷科技园区, 斯坦福带动了硅谷电子工业的发展, 而硅谷造就了斯坦福大学的辉煌, 硅谷的成功大大推动了世界信息工业的发展和变革。

耶鲁大学提出“以学生为中心”, 斯密特德校长在 1987 年的迎新典礼上说 :“我非常自豪地对你们说 : 你们就是大学 !”正是在这一理念的引导下, 耶鲁大学强调 :“教育必须为不可预测的未来培养学生。”与此相适应, 为学生的发展营造了世界首屈一指的好环境, 成为青年们向往的学府, 同时也成就了耶鲁大学。

这些著名大学在办学理念上都有自己的侧重, 这是这所大学的历任校长经过长期的办学实践逐步形成的, 与大学校长的办学思想有着密切的关系。

这些名校虽然它们各自的办学思想不同, 校长也不同, 但有一点是共同的, 就是“以人为本”的办学思想却都是一致的, 这已经作为一所大学、校长的最根本的办学思想, 不会因为政府更迭和校长变化而改变。这种“以人为本”的办学思想和教学理念的产生是一所大学发展的根本, 它以人为中心, 突出人的发展, 把教育与人的自由、尊严、幸福紧密联系起来。它重视人的价值, 注重人的素质提高, 立足于发挥人的积极性和创造性, 真正做到人尽其才。“以人为本”作为一种理想, 也是大学办学思想和理念的核心。

关于大学校长问题, 武汉大学原校长刘道玉提出校长专家与专家校长的区别 :“校长专家即教育家, 是以承认校长这一职务是一门学问为前提的。校长专家的特点是, 具有广博的专业知识, 懂得教育科学和教育工作规律, 有

较强的决策与管理能力，能联系群众，作风民主等。专家校长与校长专家的区别是明显的，前者是治学，后者是治校。”并正式提出要实行大学校长职业化。大学校长职业化，这将是我国大学校长遴选必然的发展方向。

美国耶鲁大学校长理查德·莱文，他于 1993 年上任，治校成就斐然，他从自己亲身的体会中，认为一位有影响的校长应该具备 8 种素质：将大量的时间集中在主要的行动上；制定远大而且能够实现的目标；制定引领大学前进的远景；敢于冒险；不为初次失败所阻挠；知道什么时候采取自上而下或自下而上的方式来影响变革是最适当的；为副职们选择强有力的领导者；制定激励机制，以确保他们个人目标的实现与学校的成功发展相结合。2010 年，他在评价中国大学教育时指出：中国大学教育缺乏两个非常重要的内容，一是缺乏跨学科的广度，二是缺乏对于评判性思维的培养。这一针见血道出了目前中国大学教育的现状，也许正是中国大学校长存在的问题和应该担当的历史责任。

中国现代大学校长到底应该具备哪些素质？我认为有这么几方面。坚定信仰与人格魅力。大学校长必须要有坚定的政治信仰、崇高的道德与人格魅力，必须具备政治家的素质，特别是办好中国特色社会主义大学，更需要坚定的政治信仰。蔡元培校长的“外和内介、守正不阿；勇于任事，敢于负责；宽容大度，民主平等；严于利己，廉洁奉公”，这种道德品质、人格魅力和批判精神，正是我们今天大学校长学习的品质，也正是当今大学校长应该追求的精神。同时，“真正的理想主义者，必定是一个现实主义者”（赵汀阳），大学教育本身就是一个理想主义的事业，没有理想主义精神，无法在现实的种种矛盾、困惑中坚守自己的执着。

渊博精深的专业知识。我们今天的大学校长，接受过精英教育，一般都是本学科的领头人和学者，从事过教学与研究工作，获得一定的成果，有相当一部分从国外深造回国，虽然不一定学贯中西，但在专业知识方面不用置疑。但丰富的专业知识不代表能做好大学校长，校长的学科专业对大学的发展有一定的关联，但起决定要素的是校长本身的办学理念和他具备的开拓、务实、创新的精神。作为大学校长，本学科专业的学术研究不应该成为校长的工作重点，应该“以学校的利益为最高的利益，做一个心无旁骛的职业化校长”（刘道玉）。

内涵丰富的人文精神。不管是文科或者理科出身的校长，作为校长都应该具备内涵丰富的人文精神。丰富的自然科学知识，涵养着科学精神；丰富的人文知识则涵养了人文精神。大学校长具有人文科学知识，有助于更深刻地认识人、理解人，有助于更全面、准确地认识社会，把握社会的发展趋势。因此，当今的大学校长由于基础教育过早地分文理学科，导致文理交融不足，知识的结构不尽合理，学科之间关联断裂，学术视野单一，这正是我们今天大学校长们知识结构的“天生不足”，这正是我们需要弥补的一课。

勇于创新的开拓精神。当今世界科技发展日新月异，经济和社会发展突飞猛进，大学不再是象牙塔，它已经成为社会的中心，与社会和经济的发展紧密相连，没有创新开拓、勇于担当的精神，无法带领大学面对这变化着的世界。同时，新的形势也要求大学校长有较强的决策与管理能力，有较强的组织和协调能力，懂得经营大学。

平等民主的工作作风。蔡元培到北大任职的第一天，校役们依惯例排队在校门口毕恭毕敬地向他行礼，不想蔡元培当即也脱帽向他们鞠躬还礼，以后，蔡元培每进出校门都向校役们脱帽鞠躬还礼。在“大学行政化”泛滥的今天，在官本位意识渗透社会每个角落的今天，也许，这正是我们今天大学校长应当学习、必须学习的这种民主平等作风，善于倾听学生、教师的建议和批评意见。一位校长的成功主要依靠的是非权力性影响，这与大学校长自己承担着怎样的大学使命、自身的视野以及人格是密切相关的。

热爱师生和教育的品格。热爱教育，才能热爱大学的主人——学生。没有学生就没有大学存在的理由，不管我们今天如何强调大学科学研究和社会服务的重要性，人才培养的对象——学生永远是大学的主人。因此，热爱学生，是作为大学校长的最基本的要素，试想一下，如何大学校长不热爱他的学生，他能把这所学校办好吗？如果将大学办成一个盈利机构，学术被异化，教育行政化把校长与师生之间变成了“官民关系”，这还是大学吗？因此，大学校长要懂得大学教育科学和规律，要求大学校长必须是教育家。

当然，一位成功的大学校长也许不仅仅具备这六方面基本素质，但具备了这几方面他将是一位合格大学校长。

大学成就着校长，校长铸造着大学。大学兴则国家兴，大学强则国家强。大学是人类永恒主题的守护者，大学校长应该是人类理想的坚定实践者和追

随者！当今的中国大学校长，更应该传承我国近代著名大学校长的精神风骨，从世界著名大学及其校长的办学理念吸取营养，按照现代大学的办学规律，建立健全现代大学制度，坚守自己的办学模式、教育理念和文化追求，让道德和荣誉与之并肩，超越功利，实现作为大学校长完美理想的精神追求。

该文载贺祖斌著《思考大学》北京大学出版社，2015年8月作者简介：贺祖斌，广西玉林师范学院校长，教授，教育学博士。厦门大学高等教育发展研究中心教授。

[2017-06-11 Sun 17:48]