

## 浅谈现代大学校长的素质

On Overall Qualities of Presidents of Modern Universities

刘少雪

(上海交通大学 上海 200030)

现代大学制度的建立,除了国家在政策法律上应给予必须的支持与保障外,最主要的是大学自身应具有建立现代大学的观念、意识,其中,大学校长的素质是至关重要的。综观我国大学目前的状况,可以说,要建设世界一流大学,最缺少的不是资金、设备、师资、生源,而是具有现代大学意识的校长。正如有的学者所指出的:在二三十年代的中國高等教育界,每一所成功的大学,都是因为至少有一位卓越的大学校长,如北京大学的蔡元培、蒋梦麟,清华大学的梅贻琦,浙江大学的竺可桢,南开大学的张伯苓等。可以说,每当社会处于重大变革时期,对大学也会提出新的要求,大学校长在此时的审时度势和对大学发展的学术信仰,对大学的发展将产生深远的影响。

在 21 世纪,知识经济时代的逼近对大学提出了较 20 世纪更高的知识、人才、责任和其他方面的要求;科学进步、技术发明和人才成长的多渠道,又使大学面临较以往更为严峻的生存竞争。如何在更为艰难的条件下,继续保持和发展大学传统的知识领袖和人才仓库、思想库的作用,对各大学校长来说,都是更加严峻的挑战。

做为大学校长,为了承担起引导大学适应新时代的社会挑战,除了具备较高的专业知识和行政管理能力以外,还应该有以下方面有突出表现。

### 一、具有自己的大学教育理念和实践其教育理念的勇气

做为一名大学校长,他所具有的大学教育与发展理念,已超出了个人学术思想与信仰的范畴,这已不纯粹是个人的学术追求倾向问题,更重要的是他的理念,将不可避免地对他所执掌的大学产生影响,有的甚至可以延续、扩展到对一个时期的国家和民族都产生影响。蔡元培做为北京大学校长就做到了这一点。美国教育家杜威曾这样评价他:“拿世界各国的大学校长来比较,牛津、剑桥、巴黎、柏林、哈佛、哥伦比亚,等等,这些校长中,在某些学科上,有卓越贡献的,不乏其人;但是,以一个校长身份,

而能领导那所大学对一个民族、一个时代,起到转折作用的,除蔡元培而外,恐怕找不出第二个。”<sup>[1]</sup>

蔡元培之所以能做到这一点,就是他具有当时一般大学校长所不具有的大学理念,以及他为实践这一理念而付出的巨大努力。1917 年蔡元培担任校长之初,北京大学还完全不能被称为是一所具有现代意义的大学。学生“是由京师大学堂‘老爷’式学生嬗继下来”,“平时对学问上并没有什么兴会,只要年限满后,可以得到一张毕业文凭”,“他们的目的,不但在毕业,而尤注重在毕业以后的出路”;教师自己也不用功,“把第一次的讲义,照样印出来,按期分散给学生,在讲坛上读一遍”;整个学校的教育气氛与国人对北京大学的期望,及其作为民国时期唯一的国立大学所应当承担的社会责任,还有相当大的差距。对北大的弊端及为改变这一切所需要付出的努力和将要遇到的阻力,上任之前的蔡元培就曾认真思考过:“友人中劝不必就职的颇多,说北大太腐败,进去了,若不能整顿,反于自己的声名有碍,……但也有少数的说,既然知道他腐败,更应进去整顿,就是失败,也算尽了心……我到底服从了后说,进了北京。”<sup>[2]</sup>执掌北大以后,蔡元培依据他的大学教育思想与管理理念,对北京大学做了大刀阔斧的改革:改变大学生的就学观念,“大学生当以研究学术为天职,不当以大学为升官发财之阶梯”;围绕上一点,蔡元培尽力从国内外挑选优秀师资,辞退原来的不合格教师,整顿教师队伍;提倡学术分离,认为“学为基本,术为支干”,“大学是研究高深学问之机关”,扩大文理科、停办工科,改革学校的学科结构;倡导学术、思想自由原则,鼓励学生成立社团组织;……等等。通过这一系列的改革,北大很快成为国内先进学术、思想的渊薮。而他的这一系列的改革,也并不是没有阻力。如在实施聘请优秀师资、辞退不合格师资、兼容并包的学术管理政策等过程中,都遇到了很大的压力。但蔡元培先生的可贵之处,就在于他并没有因为遇到阻力就放弃自己的学术信仰和大学理念;并且正是缘于他的坚持与努力,北大方取得了非常显著的进步,也正是这些进步,标志着中国高等教育开始走上了现代高等

教育的发展道路。这一历程也确立了蔡元培做为一  
名有远见卓识的大教育家和成功的大学校长在中  
国现代高等教育发展史上的重要地位。

蔡元培的大学教育思想和理念,对二三十年代  
我国的大学教育产生了相当大的影响,特别是他所  
提倡的学术自由、言论自由和思想自由的兼容并包  
主义和教授治校的大学组织管理原则,在当时可以  
说是深入人心。但是建国 50 年来,蔡元培的思想理  
念并没有很好地保留发展,这一方面是因为国家行  
政力量过多地干预了高等教育;另一方面,勿庸讳  
言,中国当代也缺少蔡元培式的大学校长,这应该  
是一个甚为重要的原因。在探讨面向 21 世纪我国大  
学的形象时,人们对有思想、有个性的新一代大学  
校长的渴望更加迫切。对照现在的大学校长,在大  
学理念与坚持实践个人理念方面,与理想的大学校  
长还有很大的差距,主要表现在以下两方面。

第一,对我国大学在 21 世纪初将要遇到的挑战  
与发展机遇没有很好的个人认识,或者有所认识,  
也没有能够发展成为一种真正具有指导意义的大学  
教育理念。应该说,在新的世纪,很多大学校长对  
将要面对的新的社会发展形势及其对高等教育提出  
的新要求,还是有所觉察的,但觉察的程度从总体  
上看还不够深,由此而阐发的大学思想和言论,  
少有个人独到见解,却多有人云亦云的成分。在世  
纪之交,我国高等教育面临着很多深层的问题,诸  
如大学的改革与发展方向问题、办学体制与机制的  
改革问题、高等教育适应大众化问题、高等教育的  
自身生产与适应和服务社会的关系问题,等等。对  
这样一些关键性问题,每一名大学校长都应该做出  
比较明确的回答,并能在其任职的学校中贯彻实施。  
但是,并不是现实中的每一位大学校长对形势和  
自己所执掌的大学都有很清楚的认识。大学校长  
对大学发展处境和未来发展方向上认识的不足,都  
将严重影响大学的深层次改革、长远发展目标的确  
立和大学在整个高等教育系统中的定位,从而影响  
大学难以形成一个有长期指导意义的发展规划。

第二,对学校的发展没有很明晰的目标与思  
路,必然导致决策上的盲目性和随意性。由于对当  
前我国大学所面临的发展形势缺乏很明确的认识,  
很多大学校长就以政府的发展思路代替了大学具  
体的发展目标。如对创建世界一流大学的问题,很  
多大学校长,不论其任职学校的实际发展状况和基  
础条件是否可能,纷纷提出要在若干年内把本校建  
成世界一流大学。有这种想法当然是好事,但问题  
是首先对所提出的目标根本没有进行科学的分析  
和论证,其次提出了目标以后也没有制定相应的策  
略和采取相应的举措来保证目标的实现。因此,很  
多大学校长所提出的大学发展目标,并不符合本校  
发展的实际情况,没有具体的指导意义,有的甚至

还可能因为目标上的好高骛远,放弃了具有实际可  
操作意义的目标的追求,从而对提高大学的办学质  
量和水平难以起到有效的促进作用。这样的大学校  
长就很难说是成功的,甚至有可能是失职的。

## 二、具有求真求实的科学家精神

一般来说,大学校长首先是一位学者,然后是一  
位管理者(按世界惯例,除了英国以外,大多数国  
家的大学校长都是在学者、教授中间产生)。对于大  
学校长来说,从学者的角度看,具有严谨的求真求  
实的科学家精神是很正常的;但从管理者的角度  
看,具有同样的科学家精神,就是非常可贵的,而在  
大学校长任职期间,这种科学家精神又是非常必要  
的。因为这是由以下两点所决定的。

第一,大学校长有责任和义务对任职学校的实  
际发展状况和所处的时代,及大学发展所依存的社会  
条件等诸多方面的变化,进行认真的科学考察,  
并据此做出适应大学发展的规划。对每一位大学校  
长来说,这都是一个较为严峻的考验。特别在当今  
时代,高等教育面临着较以往更为复杂的发展处  
境,国家、社会对高等教育有了比以往更多、更高的  
要求,特别是知识经济时代的日益临近,使各国  
的高等教育几乎都要承担起使国家跨过工业经济与  
知识经济的时代界限的责任与义务。而现实问题是,  
现在的高等教育发展趋势已远不是中世纪大学的  
“象牙塔”时代,大学普遍面临着办学经费不足、  
行政干预力量强、外界功利诱惑大、教师队伍不稳  
定等一系列问题。这些问题不解决,大学的教学、科  
研很难得到明显发展。而只有处理好这些问题,大  
学校长才有可能取得成功。这是当前大学普遍面临  
的问题。另外,每所大学还有需要面对和解决的特  
殊问题,比如说,最近国内进行的院校合并问题、扩  
大招生问题、高等职业教育问题、网络大学问题,等  
等。可以说,当前的高等教育改革已经涉及到办学  
中的方方面面,从诸多的热点改革中,寻找好自己  
学校改革与发展的突破口,对大学的长远发展具有  
深远意义。而寻找到这个最佳突破口,率领大学占  
领新的发展制高点,是大学校长应该对学校 and 全校  
师生承担的一种责任和义务。

第二,在履行大学管理职责时,校长应当调动  
大学中的其他力量共同参与大学管理,以保证不会  
因校长个人见识上的局限性,而影响大学的发展。  
蔡元培在担任北京大学校长期间,借鉴德国大学的  
经验,倡导大学管理中的“教授治校”原则,这对他  
在北大的成功起到了很重要的促进作用。他说,“德  
国大学学长了均每年一换,由教授会公举;校长  
且由神学医学法学哲学四科之教授轮值;从未生过  
纠纷;完全是教授治校的成绩。”因此,他倡议“北大

此后亦当组成健全的教授会,使学校决不因校长一人的去留而起恐慌。<sup>[12]</sup>蔡元培引进这一原则的出发点,虽然是为了解决学校在校长缺席状态下的可持续发展问题,但其实这种做法是很符合大学的组织与管理原则的,尤其在现代大学的管理中,具有更重要的现实意义。今日的大学规模更大、面临的社会压力和竞争更强、所聚集的高级专门人才更多、学校发展的方向和目标重心更加难以确定,要把大学管理中的所有问题和压力全部由校长一人承担,是很不科学的。同时,一个“由诸多社群组成——本科生和研究生社群、人文主义社群、社会科学家社群和自然科学家社群、专业学院社群、各种非学术人员社群、管理者社群”的多元化巨型大学,并且“一个群体应该有一个灵魂,多元化巨型大学有若干个灵魂”,其在发展中遇到的问题必然是多方面、多层次、多角度、多专业的。而所有这些问题,对校长个人来说,其能力也是有限的。就以处理大学中不同的专业与学科问题来说,由于知识的纵深和横向发展之间的分离,个人很难对大学中的所有学科和专业及其未来的发展方向,都有较为明确的了解,也就很难对大学发展过程中的各个学科和专业做出很恰当的评判或仲裁,从而对大学的发展方向做出选择。在这种情况下,就非常需要有各类专业的专门人才共同为学校的发展规划做好参谋。因此,大学中实行“教授治校”,并不是大学校长对教授的“恩赐”,而更是校长借助他们的力量,做好自己本职工作的一种策略。

另外,校长还要意识到大学在管理上与一般行政单位不同。科恩和马奇曾用“有组织的无政府状态”、“一个极少有组织地协调和中心目标混乱的世界”来形容大学,即大学与普通行政机构组织上的有序很不相同。大学在组织上的这一特点,是由大学内部的学科专业多、学术层次深的学术性特征决定的。而这些特点又深深地影响了大学内部的权力与结构制衡。对此,美国高等教育学家伯顿·克拉克曾经说过:“大学不是一个用一种观点来看世界的紧密结合的专业群体。作为不同专业的聚合,它是非集权的、松散的和软弱的。这些多样化的专业人员的存在强有力地影响着学院和大学的决策过程<sup>[13]</sup>。专业对个人的影响是潜移默化的,但在大学管理中又是不可忽视的。校长应当认识到:首先,不能够用一般的行政权威来管理校内的人和事,特别是在处理涉及到大学内部的学术自由、学术评价、学术管理等方面的问题的时候;其次,不能仅仅用个人的专业思维方式和特点或仅仅依靠个人的力量对其它不同专业进行批评、评价或做出有重大影响的决策;再次,还要意识到,专业之间是平等的,特别是对从事不同专业的人员来说,更是这样。当然,学校在一定时期内学科与专业发展总是有所侧

重,但侧重的态度不可以延伸到对学科、专业本身以及从事研究与学习的人身上。这在我们当前的高等学校管理中是一个尤其值得注意的问题。

### 三、具有良好的决断能力

大学校长在任职期间,对大学的发展是否有一整套的思想理念,对他的办学理念是否进行过科学论证,还不是决定他能否取得成功的全部因素。大学的发展,除了要受到校内各种因素的制约以外,还会受到更多的外部因素的影响,而且在很多情况下,校外因素的影响是随机的,并不会给大学和校长一个准备与酝酿的时间。一般来说,校外因素对大学的影响,总是有利有弊的,关键是这些影响对学校未来的样子,以及做成这个样子的过程会产生什么样的影响。在这种时候,就需要大学校长的权衡与决断能力来发挥作用。斯坦福大学校长卡斯帕尔对斯坦福大学的成功之道作了这样的总结:在充满困难与诱惑的大学发展之途上,“奋力坚持一所注重研究型大学的基本目标和特色;在教学与研究中树立追求一流的意识;在无数的诱惑面前把握科学和研究的关系;自由制定研究计划;积极寻求工业界的合作,以丰富研究的进程而又不偏离学校方向;保持一个相互渗透的环境,坚持研究的开放性,以及把握机遇、不断创新。<sup>[14]</sup>也就是说,不管在什么情况下,包括与工业界的合作、坚持学校的开放等,都不能影响斯坦福大学把教学和科研放在首位的战略。有了这样一种信念,大学校长就较容易对外界的影响和诱惑做出决断,从而领导大学在一个较长的时间内保持一个较为稳定的发展方向和发展势头。敢于在群力包围中坚持自己的办学思想、甘于在喧闹的社会大环境中取静的大学校长,对保持和发展大学的个性具有非常重要的影响。

随着社会对大学的期望值越来越高,社会各界主要是政界、工商界等要求干预大学的愿望也就越强烈。同时,作为干预大学事务的一种交换条件,他们也会提供大学所需要的部分经费、设备、设施及其他条件。大学走进社会生活的中心,成为社会的主要“轴心”力量之一,在当今世界各国的大学校长中已达成共识。这也就意味着大学无法拒绝社会中的非学术力量干预大学事务的现实。在某种情况下,大学还应该以积极的态度去接受社会力量的介入,如高等工程教育就是社会需要直接作用于大学的结果,而且未来的高等工程教育的发展与改革同样还要取决于社会的实际需要。但是,大学毕竟而且将永远都是一种学术性机构。以超越一般社会水平的知识、理智、敏感和责任等方式服务于社会,永远是大学对社会承担的主要义务和责任之一。因此,大学校长在决定接受或拒绝某种非学术力量介

## 从国内外现实看高校工科培养目标问题

Problems on Training Goal of Colleges of Engineering

钱振为

(清华大学汽车工程系,教授 北京 100084)

### 一、工科教育培养目标问题

高等学校工科本科教育,按培养目标分,大致有两种模式。

一种是培养工程师,学校设置专业,学生在校不仅学习基础知识,还要学习未来职业需要的专业知识和接受专业实践训练。这种体制在德国发展得较为完善。德国规定,学生除学习基础课程外,还要学习本系的公共课程(技术基础课程)和系统的专业课程。学生到企业进行生产实习一般规定不少于

入大学的学术事务管理时,必须对决策的结果有比较清醒的认识。从这个角度来说,大学校长应该具有不受周围环境影响的决策与决断能力。

知识经济时代的来临,使大学面临着越来越大的知识生产和知识突破的竞争压力,如何才能在新形势下的知识竞争中保持一种优势地位,是很多大学校长所面临的主要问题。知识竞争的本质是人才的竞争,而人才的竞争,大致上可以分为3个层次:一是,那些能够站在知识前沿的科学家和未来的科学家,他们将为学校和国家提供最前沿的学术发展和研究动态;二是,那些具有良好学术修养的中青年骨干教师,他们是构成一所大学教师队伍的主体部分,因此,他们的整体水平与第一层次的科学家一起,将对大学的发展具有非常重要的影响;三是,那些具有无限前途的青年学生,他们是大学未来社会影响力的源泉。因此,如何吸引这3个层次的人才已经成为新的社会形势下很多大学校长的最主要任务之一。综观各著名大学高级人才的引进与聚集事例,不难发现,学校的传统声誉固然具有一定的影响,但现时大学校长的决策具有更加重要的影响,很多特殊人才既会因为对校长本人有兴趣和信心而聚集某所大学,也会因为对校长有想法而离去;而很多校长之所以能够对特殊人才具有吸引力,除了某些校长是具有非同一般的人格魅力以外,更多的则与校长的决断能力有很密切的关系,比如几年前在美国两所著名大学之间进行的教授

26周,毕业设计也不少于26周。专业划分取决于社会产业分工,不是学校凭学科主观决定的。由于学校引入工程教学和训练,学生在校学习时间较长,一般需要五六年。北欧一些国家和前苏联也采用这种模式。

另一种模式是培养工学士。学校不设专业,学生主要学习基础知识和某大类工程基础知识,不进行专业知识学习和训练。可能开设的某些专业性质的课程也主要是为了满足学生的学习兴趣,与未来的职业关系不大。“系”的划分,以及划分粗细是由学校根据学科和教学需要自行确定的。学生在校时

争夺战,其实不仅仅反映了这两所大学对这位教授的争夺,同时也反映了这两所大学校长在新时代的人才竞争的态度,而这种态度对吸引其他更多的科学家、青年人才和优秀青年学生具有非常重要的影响。类似这种有关人才的大学决策,又主要是取决于大学校长的决断能力。

总之,在当今大学面临着越来越严重的经费、招生、行政干预、企业渗透等一系列问题的时候,大学校长要使学校有所发展,需要付出比前人更大的努力。但正如美国高等教育学家克拉克·克尔所说:“领导的机会是无限的,然而就时间和资源而言,则是有限的”。大学在当前的处境是有困难的,但最难的还是校长如何在一系列的纷争中,理出一个明晰的思路,并能坚定不移地率领大学迎上去。这是对当今校长的考验,也是历史赋予他们的重任。

### 参考文献

- [1] 高平叔. 北京大学的蔡元培时代. 北京大学学报(哲社版), 1998(2)
- [2] 蔡元培. 我在北京大学的经历. 北大旧事. 陈平原等编. 三联书店, 1998
- [3] 陈学飞. 面向21世纪国际高等教育发展的基本趋势. 辽宁高等教育研究, 1998(6)
- [4] (美) 卡斯帕尔著, 夏洪流等译. 斯坦福大学的成功之道. 高等教育研究, 1999(3)

(责任编辑 肖庆山)