

沟通

goutong

大学管理中的文化视角

李延保 著

中山大学出版社

沟 通

——大学管理中的文化视角

李延保 著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通: 大学管理中的文化视角/李延保著. —广州: 中山大学出版社, 2008. 3

ISBN 978 - 7 - 306 - 03046 - 7

I. 沟… II. 李… III. 高等教育—教育工作—研究—中国
IV. G649. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 018486 号

出 版 人: 叶侨健

责任编辑: 周建华

封面设计: 曹巩华

责任校对: 海 生

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 (020) 84111996, 84113349

发行部 (020) 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传真: (020) 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdebs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

经 销 者: 广东新华发行集团

规 格: 635mm × 960mm 1/16 19.5 印张 278 千字

版次印次: 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

自序

《沟通——大学管理中的文化视角》实际上是我作为大学党委书记的工作札记，也是我从一名普通的教师走上大学领导岗位后的心路历程的展示和剖析。

我在东南大学担任副校长期间，一位艺术学老教授很认真地对我说：“你们这些学校领导太没文化。”此言令我震惊。但，随着时间的推移，我越来越深刻地体会到，他确实点中了我们这一代大学领导的要害。

就像杨叔子院士讲的“有房子不等于有建筑”一样，从某种意义上讲，有“知识”不等于有“文化”。当然，这里赋予了“文化”、“建筑”更加丰富的内涵。

我是一名学数学出身的教师，一生结缘大学，长期从事教学和行政管理工作，逐步走到大学领导岗位。历史的机遇又让我担负起重点大学的主要领导职务，虽说也积累了不少工作经验，但我始终感到心里不踏实，总觉得欠缺点什么。

多年来，不论是“三讲”学习、先进性教育及每年的民主生活会，作为学校的领导，都要听取广大教工的意見，也要做好自我的反省，找找身上存在的不足和问题。但是，我最终认识到最深层次的问题，还是文化素养与我担负的领导职务不相匹配，包括文化的理念、文化的视野和文化的底蕴等等。

其实，只要翻开国内外现代大学发展的历史，就不难看出我们这一代大学领导和历史上著名的大学校长们文化层面上的距离。

一天，我校已故著名学者商承祚的公子商志谭教授打电话给我，说有一批魏晋南北朝时期的石刻、石碑长期堆放在一座小楼后，日晒雨淋无人过问。这批石刻、石碑是20世纪30年代

商承祚等几位历史学、考古学教授受校方之托，从全国各地寻觅来的精品，“文革”后堆放在那里已有30余年了，一直无人问津。我们在伦敦大英博物馆或圣彼得堡的冬宫看到当年被盗的类似文物时，会感到悲愤和耻辱，但是前辈教授们苦心搜寻的文物放在我们现在这些领导眼前，却被长期视而不见，想想也实在脸红。经清理，这批石刻、石碑现已陈列在图书馆的大厅，成为“镇馆之宝”。

在国外著名大学，除图书馆、实验室的宏大及开放外，给人们印象最深的莫过于名目繁多的博物馆、陈列馆。莫斯科大学最漂亮的主楼有七层是学校的博物馆，即便是经费最困难的时期，也保证博物馆的开放和研究经费。大学的博物馆、陈列馆不仅聚集国家、社会、民族的历史、文化的精粹，而且更加专业化，更富有科学内涵，是用实物呈现的知识海洋，是大学品牌、品味的标志，也是培养、熏陶学生的殿堂。相比之下，无论是“211工程”还是“985工程”这些较大额度的专项经费，又有多少能用在大学博物馆、陈列馆的建设之上。

我们这代人是努力的，但也要充分认识我们的不足。与中国近现代一批著名的大学校长们相比，我们对中国几千年文明积淀的丰厚文化传统、文化精粹缺乏深刻认识和理解；与国外著名大学的校长们相比，我们对近千年逐步发展起来的现代大学的文化精神、现代大学制度的文化背景缺乏切身的体验 and 了解；与“文革”前担负高校领导职务的一批老革命家相比，他们那种把理想、信念和大学发展紧密结合，对党和国家的事业无比忠诚的献身精神和坚定意志是我们学习的榜样。

我在担任副校长期间，曾经分管过教学、学科建设、财务及学校行政等工作，主要是与具体的“事”打交道，其实质是协助学校主要领导妥善处理“人、财、物”资源的合理配置，把学校有限的资源用在最“该用”的地方。当然，如何“妥善”处理，什么是最“该用”的地方，也反映了领导者的指导思想，隐含着价值判断等文化理念。

1998年，我调入中山大学任党委书记，开始寻找新的角色定位。党委书记工作的特点主要是和“人”打交道，做“人”

的工作，通过思想沟通达到心灵的沟通，形成共识与和谐。关键是如何搭建彼此心灵沟通的“思想平台”，其实质就是要搭建由价值观、理想追求、思维模式、道德情感及对现代大学的办学理念、价值追求等构筑起来的“文化平台”。

在大学里，党委书记是个职务，是工作的岗位，也为我提供了在实践中继续学习、不断提升文化素养的机会。

首先，必须学会在与各种人的“沟通”中找准自己的角色定位，形成具有个性特征并能指导、支配自己行为的思想基础。例如，我从一名普通的教师成为学校的领导，这实际上是从一个自由的、具有独立人格和思想的“自我”变成了一个能影响一所学校、负有重要社会责任的“我”。如何给新的“自我”定位，并能实现从现在的“我”与过去的“我”之间的和谐与沟通，我选择了“不说假话、不搞形式主义、决不整人”三条做人的原则和“对人的尊重、对学术的敬畏、对遵守规则的自觉”三条做事的原则，并一以贯之。又如，大学实行的是党委领导下的校长负责制。党委书记的工作太“虚”了就会失去作用，肯定不行，太“实”了又容易过“界”，关键是如何把握好“度”，真正发挥好校长和领导班子每个成员的作用，形成合力，推动学校事业健康发展。我以“不抢事、不推事、办实事、抓大事”作为和其他领导成员共事的准则，并且和校长形成“责任共同承担，工作尽量互补”的合作机制。再如，在大学里，党委书记的工作是面向全体教工和学生，包括离退休教工、工人、教辅人员、医院的医生和护士、党政管理干部、教师（包括公共课、基础课教师和广大青年教师）、科研人员及学术带头人、骨干教师群体等等。每个群体都会有不同背景的困惑或矛盾，在与他们的沟通中，我认为，要把“尊重教师、善待学生、关心教工、直面问题、排忧解难”作为自己的角色定位，把它作为管理工作的文化理念渗透在自己的工作中，并传递给学校每一位管理干部。

在“沟通”中，不仅要找准自己的角色定位，更要认清自己的工作目标定位。《高等教育法》虽然明确了高校党委的领导职责，但在当前历史时期，我认为，高校党委主要抓三件事：

一是把握办学方向，谋划发展战略，并通过改革和建设推进学校事业的健康发展；

二是培养、选拔和管理校内各级领导和管理干部，着力建设一支高素质的管理干部队伍；

三是重视大学文化建设，营造现代大学文化精神，构建和谐校园，凝聚人心，创造有利于师生全面发展的人文环境。

在“沟通”中，最重要的还是要找准自己工作的认识定位，形成明晰的办学理念和价值追求，并融入到大学的文化理念之中。

大学文化通常包括大学的精神文化、制度文化和环境文化。是否具备先进的办学理念、完善的制度规范、鲜明的传统特色是评价大学文化建设水平的重要内涵，也是建设现代大学的文化标准。其中，大学精神的核心是办学理念和价值追求。大学领导者的基本素质是既要有明确的教育思想、办学思路，又要有科学的办学理念，高瞻远瞩，把握教育的发展方向，并力求两者之间的协调和统一。

担任党委书记职务以来，最基本的问题是：我们要办什么样的大学，培养什么样的人？进而我们怎样才能办成高水平研究型大学，培养具有创新精神和创造能力的高素质合格人才？我们和世界一流大学的差距是什么？在我国社会背景下怎样才能办成世界一流或高水平大学？等等。在学习和思考中，追溯到什么是大学，什么是现代意义的大学，什么是现代大学制度，什么是现代大学文化，什么是大学的文化精神，等等。为此，我们还专门邀请牛津大学、中国科技大学、北京大学的校长、专家，结合国内外名校，研讨大学文化的历史和发展、大学制度的历史和发展及大学的核心竞争力等。在和国内外名校的比较中，提升我们的视野，完善我们自己的办学理念。

“沟通”的目的不仅是要表达我的观点、求得和交流对象的认同或共鸣，更重要的是和各种对象在交流中寻求共同的价值观念，形成共同的教育理念，共谋治校方略，并指导我们具体的行动。

大学是学者、智者、能者集聚的地方，从周围的领导、教

授、学者乃至普通教工和同学的身上都能发现许多思想的火花、文化的元素，使我耳目一新或发人深思，上升到文化层面上的“沟通”，经常让我感受到是在享受文化的大餐，也促使我要努力去做一名有文化自觉的领导和管理者。

我感到十分的幸运，因为我们生活在中国社会、科技、经济快速发展，中国正在赢得世界瞩目和尊重的时代。我们亲身经历了中国高等教育的快速发展，也看到中国大学有希望在将来会进入世界先进教育的主流，形成一批世界级的名校，带动整个中国高等教育水平的提高。

正是在这样一个快速发展和变革的时期，我们也面临着许多问题，面临着许多选择，有些问题需要进一步解放思想，用新的思维去破题，寻求解决的新思路。在这个时期，每一位教育工作者都在思考，本书实际上也是提出了我个人在实践中积累的一些思考，用它们来和教育界的同行们进行“沟通”。

本书许多篇文章就是讲述这段学习和研究的心路历程的，奉献给各位，与您共享，敬请指正。

本书分成求索篇、认识篇、实践篇三个部分。其中，求索篇更多的是自己的思考及追问；认识篇更多的是阐述对提出问题的认识，未必正确，但力求完整、系统；实践篇反映的是在学校工作实践中的体验或总结。文章不按时间顺序，而以内容逻辑关系排列。

本书部分文章已刊登在已出版的《李延保教育文集》之中，多数为近两年新作或未纳入《李延保教育文集》的拾遗之作，目的仍然是希望围绕“大学文化”有一个比较全面的阐述。

本书的出版要十分感谢屈琼斐、李小梅、肖美霞同志的帮助，以及出版社的鼎力支持。

李延保

2008年2月28日

目 录

自 序	(1)
-----------	-----

一、求索篇

理念、机制、人文环境

——对建设高水平大学及其内涵发展的理解	(3)
关于大学生思想政治教育的几点思考	(10)
对学校发展中几个问题的认识	(15)
弘扬科学精神，是现代大学文化素质教育的重要内涵	(22)
着力构建创新型人才生成的教育培养体系	(31)
关于高水平大学建设的思考	
——兼谈现代大学文化建设	(39)

二、认识篇

珍视传统 凝聚精神

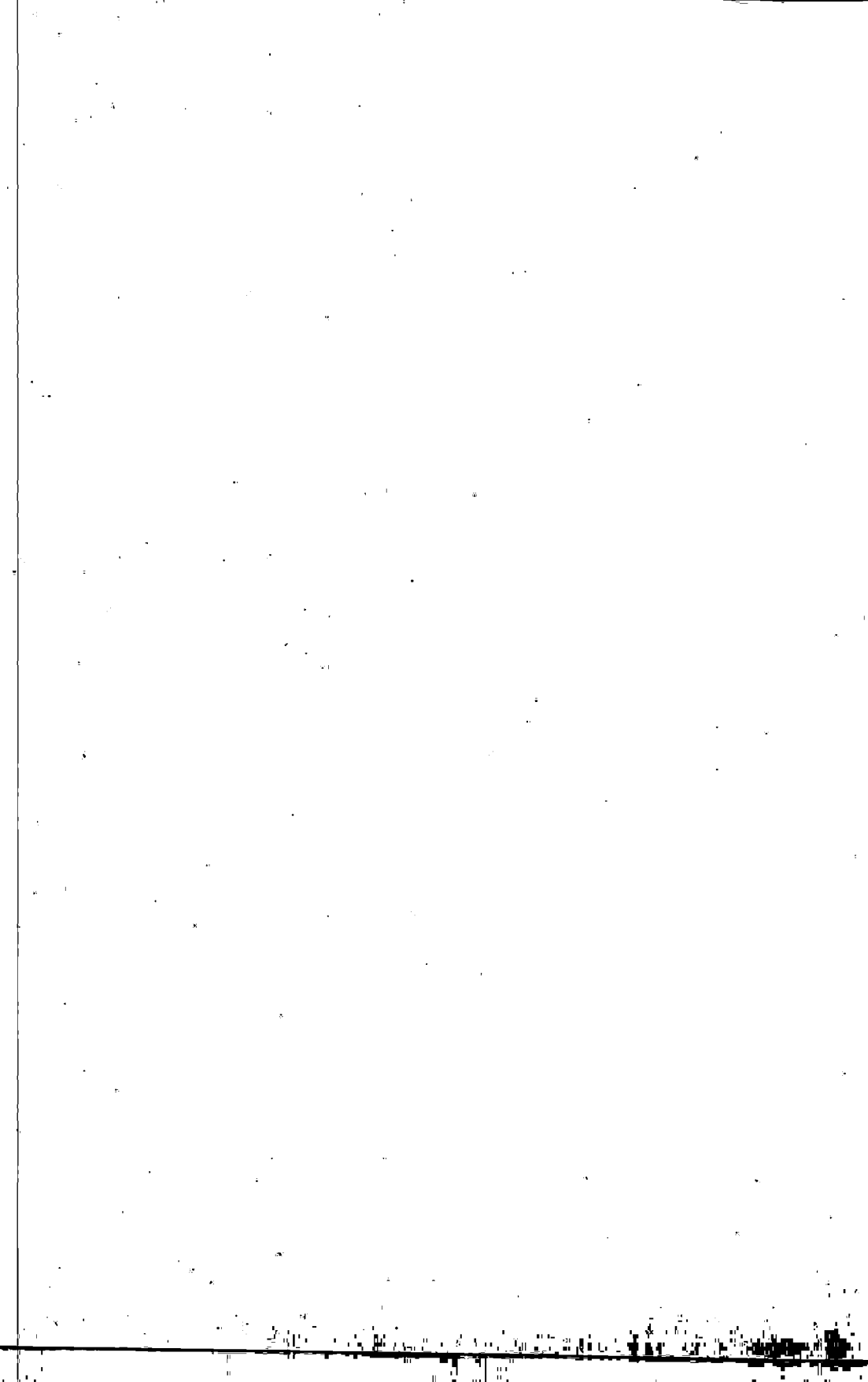
——代序《凝聚中大精神》	(71)
现代大学精神和大学的文化传统与品格	(79)
关于大学的管理	(89)
现代大学文化精神与历史传承	(100)
大学的文化和大学的管理	(118)
重点大学人才人事工作中的价值观	(129)
高校党委在建设现代大学制度中的地位与作用	(135)

高等教育的发展与大学的使命	(147)
大学发展需要更好的舆论环境	(157)
关于推进“国家创新人才工程”的设想	(162)

三、实践篇

学校党委常委会的共同责任	(175)
大学文化建设是建设现代大学最重要的内涵	
——关于大学文化实践的研究	(183)
文化素质教育和现代大学文化的建设	(194)
新校区校园文化的传承与创新	
——对中山大学珠海校区校园文化建设的思考	(203)
大学文化与创新人才培养	(212)
全体共产党员要为新的中山大学建成高水平大学	
而努力奋斗	(224)
注重学习、掌握规律，做一名可敬、可信、可亲的	
纪检干部	(231)
中大的传统与我们的责任	(247)
研究型大学教师的素养和责任	(264)
我们离培养创新型人才的目标还有多远	
——兼谈大学校园文化建设	(273)
增强自信、坚持开放，加大高校教育改革的	
“国际化”进程——从学习陈嘉庚教育思想谈起	(282)
关于本科院校定位、专业建设及素质教育的若干思考 ...	(290)

一 求 索 篇



理念、机制、人文环境

——对建设高水平大学及其内涵发展的理解*

在世纪之交，中国政府以“科教兴国”为基本国策加大了对高等教育的投入，采取了一系列重大改革举措，加速了高等教育的发展，其中：

积极扩大高校招生规模，加快实现从“精英教育”向“大众化高等教育”的过渡。

全国大幅度、大范围的高校体制改革取得突破性进展，组建了一批学科门类更齐全、实力更强的综合性大学，学校管理模式也发生了深刻变化。

中国加入 WTO，经济全球化及科技、经济、人文的融合促使中国高等教育加快国际化的进程。

全面推进素质教育、创新教育，以教育创新适应科技创新，培养大批素质全面、具有创新精神和创业能力的优秀人才。

在“211 工程”建设基础上，着力建设一批高水平大学，使之在学科水平及办学质量方面接近或达到世界先进水平，进而建设若干所世界一流大学。

如今高等教育已经成为党和国家领导人乃至全社会关注的重点，成为“科教兴国”的强大支柱。大学城、科技创业园、软件园、硅谷、生物岛等等在各地兴起；科技开发、上市公司也方兴未艾。这一切标志着中国高等教育进入了一个历史上从

* 原文于 2002 年 12 月发表于《京港学术交流》2002 年第 56 号。

未有过的快速发展的时期，各种关怀、各种机遇接踵而至，好事连台，在“发展是硬道理”、“抓住机遇争取跨越式发展”的思想指导下，学校办学规模急剧扩大，高校办学层次不断上升，学科门类不断补充完善，学校办学条件也在不断改善。优秀人才被推上“风口浪尖”，要么被高校之间互相争夺、炒作，要么荣誉、桂冠相迭而至。成天应酬、忙碌的学校领导，近乎商业化炒作的骨干教师，喧闹的校园，这难道真是现代大学的雏型吗？真该静下心来好好地思考了。

学校许多方面都变了，但我们管理的落后没变，特别是管理理念的落后没有变。学校许多条件都改善了，但学校的文化精神、文化传统、校园的文化环境建设似乎被疏漏了、淡忘了。太多的功利主义、太多的浮躁作风，不要说建一流高水平大学，连中国传统意义的大学精神都有着隔世遗忘的感觉。学校在对社会发展强化责任、增强服务的同时，是不是还应当有她的矜持和超脱，有她自己的思考和规律。因此，我认为是到认真研究学校内涵发展、内涵建设、苦练内功的时候了。当然，作为内涵发展，首先还是应当明确学校发展的战略定位，制定学科长远的发展规划，推进学科和专业布局的战略调整，这也是当前学校领导考虑的重点。但是，建设高水平大学最重要的是“水平和质量”，这是高校内涵发展的永恒主题，所有改革与发展最终都应当落实到建设高水平的学科体系、高质量的教学体系、高效率的运行体系上来，并且真正和世界一流大学有可比之处。“提高教学质量、提高学科水平”只有靠学校自身的努力，靠一支高素质的教师队伍和管理队伍，这也是发展，而且是难度更大、更深刻、更本质的“发展”。苦练内功、着力提高质量和水平也要有创新和发展的理念，要遵从办学规律、教学规律，继承学术和教学传统，同时，又要与时俱进，用新的眼光、新的思维、新的举措来适应时代的进步及外部条件的变化。

当前，我们强调内涵发展，要解决两个问题：

一是如何建设承继学校传统、反映学校特色的现代大学精神。

二是如何建设具有时代共性的现代大学制度。

第一，关于建设现代大学精神问题。

所谓“大学精神”，是大学的一种办学理念和价值追求。科学的大学精神是建立在对教育的本质、办学规律和时代特征深刻认识的基础之上的。

关于大学精神已有很多论述，欧洲大学最根本的价值观是自治权和学术自由，人们常把“学术自由、学校自治、教授治校”看成是现代大学普适之精神。事实上，大学的办学理念是一个不断发展、不断调整、不断充实的过程，不是一成不变的纯粹观念；大学的价值追求是一种理想追求和现实之间不断抗争和协调过程的反映，所谓“学术自由、学校自治、教授治校”，更大程度上还只是大学的学者、教授们的理想追求和理想模式。

现代大学应当承继优秀传统文化，吸纳世界文化之精髓，推动各国文化的交流；大学是崇尚真理、讲求科学的学术殿堂，在科学实践和论证的基础上发现真理、发展真理，在学术批判中推陈出新、创新知识；大学应当鼓励不同学术见解、不同学术流派的研究，允许失败，尊重一些“孤独的思考者”，宽容一些学术上的“狂妄者”。对真理的追求和认识是大学发展的永恒活力和动力，是一个曲折的但又生动鲜活的历史过程。

大学在本然上是希望减少来自各方面的干预和影响，给教授的学术研究、教学工作有更多更大的自由空间。从这个意义上讲，“学术自由、学校自治”是培育大学创新精神的具体要求。正如剑桥大学艾雪培爵士研究报告中指出：学术自由是一种工作条件。大学教师之所以享有学术自由乃基于一种信念，即这种自由是学者从事传授与探索他所见到真理之工作所必需的，也因为学术自由的气氛是研究最有效的环境。

但是，大学是和社会互动的，大学需要社会的支持，培养的人才又会影响社会的发展。因此，任何时候，大学总会受到政治的、文化的、经济的乃至宗教的等各方面的影响，只不过影响程度大小不一。不久前，全世界都在关注同一个问题，即能否从事克隆人的研究，从单纯学术研究来看，这是具有极大挑战性和实践性的问题，但从人类共同的伦理道德角度来看，

是不能容忍世界上有从事“克隆人”研究的，科学家的学术研究终究也应服从伦理道德的约束。因此，“学术自由、学校自治”也只是一种理想的信念和追求，现实生活中只存在着有条件、有约束的自由和自治。

我们对现代大学精神的认识是共同的，也是与时俱进的，但是，每一所学校体现的大学精神是个性的，是在该校发展历史中积淀的文化传统、文化精神所表现出来的学校特色和品格。

当前影响大学文化精神健康发展的不利因素值得重视。

一是学风浮躁，急功近利。当前“学术自由”受到的干扰主要不是来自政治压力，而是出于过多的非学术性的各种关心、关怀。

过多的评估，过早地拔苗助长，过细的量化指标，过强的物资刺激，过高的荣誉、地位，搅乱了原本平静的学术圣地，搅乱了人心，使人们不是考虑做长期可能会失败的深刻研究，而是寻求如何早出成果、多出成果的捷径。潜心研究、淡泊名利、追求原创性研究的人少了，追求数量、生吞活剥、哗众取宠的人多了。在功利学风驱动之下，一篇文章剪裁成多篇，抄袭剽窃、联手“创作”有辱斯文的事时有发生。

许多部门的热心，把年轻学者们推进了功利的角逐场，似乎很热闹，大家都在关心教育，都在关心青年人成长，实际上损害了学风，违背了现代大学精神。其实关心教师、支持教育的关键还是要不断提高教师的待遇，让学者、教授们有体面的学习、工作、生活的条件。

二是教书和育人的割裂。学校争办研究型大学或教学、研究型大学，学术导向增强，教师都把主要精力放到学术研究、个人业务发展上，而忽略了对教学的投入，更不重视在传授知识的同时注重对学生思想、品质的关心和培养。学生思想工作过多地依赖于少数辅导员或“两课”教师，这样很难达到预期的教育目的。这是大学对学生思想教育、道德教育的某种错位。

三是民主管理和教授治校之间不协调，存在错位现象。高校应当坚持学术导向，弱化行政导向。但也要妥善处理专家决

策、咨询系统和行政决策系统的关系，完全用专家决策系统代替行政决策系统，学校工作将是低效率的，难以开展工作。专家决策系统的特点是开放的、发散的，追求有创意、有新意，寻求碰撞出思想火花，而不在于结果。行政决策系统追求的是及时解决问题，讨论方式是收敛性的，寻求相对合理的结论。单纯提“教授治校”，早在美国和我国台湾都有过历史争论，并有所调整，其实，还是实行“政务公开，群众参与，教授治学，民主治校”更为妥当。

四是学校办学自主权的权属不清。要进一步弄清学校已经拥有哪些办学自主权，还需要哪些办学自主权，如何依照法律，面向社会维护、用足学校已拥有的办学自主权。当然，政府教育部门也应当真正认识和尊重“高教法”赋予学校的权力。

第二，关于建设现代大学制度问题。

大学应当有“大学章程”，建立现代大学制度是建设现代一流大学的必备基础，是实现教育现代化的重要标志。

多年来，大学主要靠思想政治工作来维护学校的秩序；而进入法治时代，人们更多地考虑如何维护自己应有的权益，因此必须靠科学、合理、合法的严密制度来规范人们的行为，建立公平的秩序。从某种程度上讲，今后处理问题应当更加看重和依据制度、合同、协议是怎么规定的，现在又是怎么执行的，一切按章办事，同时可以辅之以一些心理疏导。但即便是现在，也很难再用“大道理”、“思想教育”来解决教工、学生中涉及个人权益的实际问题，今后应当鼓励用法律手段解决教工、学生及学校中发生的问题和纠纷。建立现代大学制度的目的就是改“人治”为“法治”，真正实现“依法治校”，这是保证学校稳定、和谐和高效的关键之举。

建设现代大学制度包括以下几个方面问题：

(1) 什么是现代大学制度？现代大学制度的内涵是什么？

(2) 如何建立现代大学制度？特别是如何把办学理念、国家大法及学校传统融入到各项制度条文中去，建立刚柔并济、具有活力与权威性的制度规范？要重视通过制度体系本身反映以德兴校及教育国际化、现代化的发展观念，使制度真正成为