



高 / 等 / 教 / 育 / 发 / 展 / 丛 / 书



大学之思 大学之建

5

刘献君 / 著

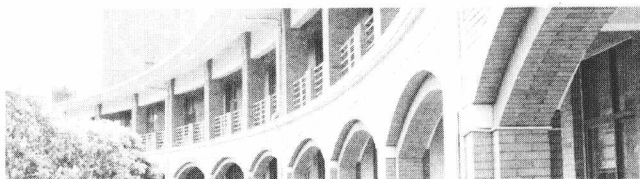


华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

. 013044395

G649.2
231



刘献君 / 著

大学之思 大学之建



北航

C1652417



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

G 649.2

231

内 容 提 要

本书是作者近十年来在高等教育理论研究和实践探索的基础上撰写而成的,着重探讨大学的建设。大学建设,首先要站在战略高度,着眼未来,把握好战略性前提问题,为学校的发展打下战略基础。在大学建设过程中,领导者应有坚定的信念、开放的心态,抓住理念、制度、队伍、资源、文化等基本要素,在实践中创造,在创造中推进学校的建设和发展。据此,作者阐述了在确立教育理念、学科建设、科学研究、制度建设、文化建设、提高教学质量,以及制定人才培养方案、创建办学特色、开展个性化教育等方面的认识和体会。作者就上述内容,到国内外 300 多所大学进行报告、交流,受到普遍欢迎。

图书在版编目(CIP)数据

大学之思与大学之建/刘献君 著. —武汉:华中科技大学出版社,2013.5
ISBN 978-7-5609-6783-7

I. 大… II. 刘… III. 高等教育-研究-中国 IV. G649.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 093242 号

大学之思与大学之建

刘献君 著

策划编辑:陈建安

责任编辑:刘 烨 刘 亭

封面设计:刘 卉

责任校对:马燕红

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

排 版:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:13 插页:2

字 数:250 千字

版 次:2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:29.80 元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究



高 / 等 / 教 / 育 / 发 / 展 / 丛 / 书

前言

2000年,我以对华中理工大学(现华中科技大学)在20世纪90年代的研究与实践为基础,撰写了《大学之思与大学之治》一书,着重探讨大学的管理。本书则主要探讨大学的建设,其写作背景主要有两个。

第一,以我近十年的有关教育研究为基础。近年来,我承担了国家社科基金重点课题“建设高等教育强国·教育理念创新”,国家自然科学基金项目“学术职业视域中的中国高校教师聘任制研究”,教育部重大委托项目“完善中国特色现代大学治理结构中权力运行机制和监控机制研究”、“高等教育本科教学评估的回顾与经验研究”,以及“非线性视域下的大学教学与科研关系研究”、“大学危机管理研究”、“强国必先强教”等课题研究。在这些研究与实践过程中,形成了部分研究成果。例如:

在教育理念方面,研究认为,要从认识论的角度探究理念和教育理念,从“本质、价值、经验、未来”四种路径创新教育理念;外部转换、政治嫁接、自发内生是中国高等教育理念产生的机制;近代中国高等教育理念流变有其特殊性,新中国成立六十年高等教育理念变迁具有鲜明的时代烙印,中国百年大学教育理念发展具有明显的独特性;世界高等教育理念,形成了两大体系和三个传统;我国需要在国家层面创新高等教育理念,理念创新应当遵循相应的规律和原则,大学应当创建自己的核心教育理念。

在学科建设方面,研究认为,学科是大学的基本元素,一流的大学必须建设一流的学科;学科是专业的基础,专业是学科知识的运用,两者关系十分密切;大学学科建设的主体有大学、学科群和学科点,在学科建设中,学校主要关注目标、结构、重点、资源、评估等五个方面,学科点主要关注学科方向、队伍、项目、基地四个方面,学科群则介于两者之间;学科建设要实现重点突破,并处理好内动力与外动力之间的关系。

在师资队伍建设方面,研究认为,教学、科研是大学的目性活动,教师是学校办学的主体,教师这个职业是学术性职业,学校必须尊重教师,尊重学术,尊重学术自由;科研是源,教学是流,教学与科研是大学教师学术身份的两个重要方面,但教学和科研是一种多元的、不确定的、因果关系复杂的非线性关系,我们需要运用非线性思维方式,通过改善教师发展制度,改革教师评价制

度,促进教学与科研的结合;高校教师聘任制度改革是高校人事制度改革的核心,在改革中,要处理好学术发展与岗位设置制度、学术职业与“准入制度”、学术自由与评价考核制度、学术平等与聘任合同制、学术发展与争议处理等关系。

在现代大学制度建设方面,研究认为,建立现代大学制度,要运用哲学思维,从关系模式中科学把握;大学是学术组织,大学制度建设既要遵循制度的一般规律,又要遵循其自身的特殊规律,要在规范与自由的相互冲突、相互依存中寻求平衡;现代大学制度在大学制度的基础上发展,在其建设中,如何处理学术权力和行政权力的关系成为核心问题;由于学术权力和行政权力两者的性质不同,运用规则不同,权力主体多元、交叉,以及校长角色的错位,在现代大学制度建设中“去行政化”成为必然选择;现代大学制度建设既要重视制度目标,更要重视制度过程,从解决学校在制度建设中存在的突出问题入手,整体推进;要处理好大学制度和大学文化的关系,在制度建设中加强文化建设。

关于高校战略管理,研究认为,影响高校战略规划实施的重要原因之一是在从战略、战略规划到战略管理的发展过程中,我国高校仍然停留在战略规划阶段,没有从战略管理的高度来进行战略规划;战略管理包括战略规划、战略实施和战略评估;高校战略管理要抓住几个关键点,即外向性是战略的主要特点,定位是战略的核心,舍弃是战略的精髓,战略实施是战略管理的主体;高校战略管理具有复杂性、灵活性、差异性等特征;当前,高校战略管理要十分重视战略实施。

在近十年,我和华中科技大学教育科学研究院院校研究所的老师们一道在全国推进院校研究。通过学习、借鉴美国开展院校研究的经验,在本校开展院校研究,举办院校研究国际及国内研讨会、培训班,建立中国高等教育学会院校研究分会,编写院校研究教材、开设院校研究课程等多种方式,探索中国特色院校研究,推动院校研究的开展。在推进院校研究的过程中,帮助河北科技大学、沈阳航空航天大学、武汉纺织大学等近10所大学做学校发展战略规划、学科建设规划,到300多所大学做报告、咨询。在这些研究与实践过程中,吸收了大量信息,丰富了自己的思想,也形成了部分研究成果。例如,初步形成中国特色院校研究的理论与方法。提出了一些新的观点,如建设教学服务型大学;特色就是水平,大学办学特色要以“类特色”为前提;实现“以学生为中心”,是一种范式的转变,必须全面、整体、协调推进等。

第二,以华中科技大学文华学院十年建校的实践和研究为经验。2003年,教育部批准建立华中科技大学文华学院(以下简称文华学院)。受学校委派我

兼任文华学院副董事长,2011年起接任院长。在董事会领导下,一批志同道合的同志,一心扑在学院建设上。经过十年建校,确立了“育人为本,质量第一”的办学宗旨,“以学生为中心”的办学理念,创建了个性化教育办学特色。我国教育界顾明远、潘懋元、周远清、李延保、张楚廷、叶澜、王英杰、陈学飞等著名学者、专家先后来到文华学院考察、指导,对学院建设给予了较高的评价。2012年的一组数据显示:文华学院在《中国独立学院百强排行榜》中名列第二;《全国独立学院报考热度排行榜》名列第一;考取硕士研究生人数占当年毕业生总数的17.59%;全校毕业生英语四级考试(CET-4)通过率为90.1%,英语专业本科毕业生专业四级考试(TEM-4)通过率达93.9%;毕业生一次性就业率达90%以上,1人获湖北省首届“大学生创业十佳之星”称号;湖北省优秀学士学位论文数量、新生录取分数线均居全省同类高校第一名。应该说,文华学院十年建校是比较成功的。通过十年实践,建设好一所大学,我的体会是:要有战略眼光;在实践中创造;要有开放的心态;细节彰显理念;领导者要有坚定的信念,高度负责的精神。具体阐述如下。

要有战略眼光。世界上最好的大学和学院都是因为有了有力的战略领导。在大学建设的过程中,领导者要有战略眼光、战略智慧和战略勇气。站在战略的高度,遵循教育规律,适时提出理念、思想,以明确方向,凝聚人心,引领学院发展。文华学院在建设过程中曾提出:“育人为本,质量第一”,“十年建校,十年发展,十年提高”,“尊重每一个学生”,“从‘带土移植’到‘去土留根’”,“文化是教育之根”,“建设最具活力的人事制度”,“个性化教育”,“潜能,立志,空间”,“细节彰显理念”,“在这里,每一个人都可以找到自由发展的空间”,等等。

在实践中创造。“将来并不存在于现在”。学校的建设,并不是校长、教育研究者提出一个理念、设想,大家照着去执行,而是领导、师生在实践中共同创造。例如,文华学院个性化教育办学特色的形成过程,就是一个创造过程。2005年,学院针对160多名多门考试不及格、“不想学习”的学生,成立了一个由主要领导和教师组成的研究小组,研究小组的成员逐个找这些学生谈心。经实践研究发现,每个学生不想学习的原因、情况千差万别,都是不一样的。研究小组逐一对他们进行分析,采取针对性措施,多数学生的学习积极性调动起来了,其中3人还考取了研究生。这一事例,促使我们萌发了个性化教育的设想。个性化教育从哪里开始?要找到一个切入点、突破口。我们以发掘学生优势潜能为切入点,组织教师对学生潜能进行系统研究,并决定设立潜能导师,帮助学生发掘自己的优势潜能,进行人生规划设计。个性化教育开展以后,怎么深入?在叶澜教授等人启发下,学院提出了“立志”,在学生中开展立

志教育,确立自己高远志向,寻找学习的动力。与此同时,学院又提出“空间”,为学生个性自由发展创设广阔的空间。在实践过程中逐步形成了“一个中心,三个关键,五个注重”的个性化教育体系。其他工作,如人才培养方案制定、师资队伍建设和文化建设、制度建设等,我们都是实践中共同创造。

要有开放的心态。在推进学校建设中,要有坚定的信念、开放的心态、合适的招数。开放的心态很重要,唯有开放,广泛从全世界、全国及校内师生中搜集信息,汲取智慧,才能丰富自己。我们采取的办法主要有:一是“走出去”,到国内外大学吸取有益的思想、经验;二是“请进来”,特别是请国内外知名学者来校指导,如先后请了15名教育学学者及杨叔子、李培根、方秦汉、宁津生、许厚泽、李德仁等24名院士,以及方方、于丹、易中天等一批知名学者来学校和领导师生共同探讨;三是定期举行校内暑期研讨会和各种小型座谈会、研讨会,从师生中汲取智慧;四是广泛开展教育学理论的学习、研讨。

细节彰显理念。学校建设,切不能仅仅停留在理念上、口号上,而要采取切实的措施使之深入到教师、学生之中。理念只有为教师、学生所接受,并体现在行动之中,才称得上是成功的理念。贯彻一个理念,学院要制定规划,提出措施,贯彻执行,检查评估,推进落实。

领导者要有坚定的信念,高度负责的精神。学院领导者要热爱教育,以对国家、人民、教师、学生高度负责的精神对待学院工作。工作中不谋私利,一切以有利于学校建设、发展,有利于学生发展、成长为出发点和落脚点,敢于负责,勇于牺牲。政从正出,领导正,学校的风气就正,工作就能顺利开展,学校就能健康发展。

本书就是在以上研究、实践的背景下写成的。全书共分为十章,分别论述战略性前提问题、教育理念、学科建设、教学质量、人才培养方案、科学研究、办学特色、个性化教育、制度建设和文化建设,主要内容如下。

战略性前提问题。大学建校初期的理念、制度、氛围等,将影响这所学校今后几十年,甚至上百年的发展。这个时期犯下的错,就是一种“原罪”,后人将要不断去“赎罪”。因此,建校初期,学校领导者要站在战略高度,把握好学校建设发展的前提性问题,如选择校址,选择校名,选择校(院)长,确立办学宗旨,确立两级管理体制,确立战略目标等。

教育理念。大学是一个理念组织。大学的教育理念与大学的精神、使命、功能等有着密切的联系,同时又对具体的教育目标、教育制度、教育活动、教育方法等产生直接影响或施以无形制约。大学理念是一个多元的、综合性概念,包括大学核心理念和大学功能理念。“重新确定大学的核心理念是改革的首要任务。”我国多数大学没有形成自己的核心教育理念,这是造成大学发展趋

同、缓慢的一个重要原因。大学核心理念的自主选择和建构方式主要有:从文化基因中生长特色的核心理念;在认识核心价值的基础上形成核心理念;以综合性目标确立核心理念的基本主旨;保持大学信仰与责任的一致性;将办学理念与利益相关者的共同愿景相结合。

学科建设。学科是大学的基本元素。学科建设是提高教学、科研及社会服务能力、水平的重要基础,并直接决定大学发展的快慢、声誉和水平。在学科建设中,要明确学科建设的主体,分析本校学科建设所处的历史阶段,重视学科建设规划的制定,关注重点学科建设,正确处理内动力和外动力的关系。

教学质量。教学质量是学校的生命线。提高教学质量,要认识和理解教育、教学,重视和把握以下方面:教学神圣;不存在“无教学的教育”和“无教育的教学”;教学是目的性活动,管理是手段性活动;学生学习了才有教育;文化是教育之根;教学是一个创造过程。课程是大学最重要的事,又是最容易忽视的事,课程建设要引起足够重视。课程建设不能满足于现状,要确立新观念、高标准。但课程建设无奇迹,要回到基础,把握基本方面,研究教师、学生、教材、教法;完善教师发展制度,提高师资水平,改进教学方法,提高教学质量。

人才培养方案。人才培养方案是大学教学工作的纲领性文件,是人才培养的总体设计蓝图,也是组织教学、安排教学任务、开展教学活动的总体规划。课程设置是人才培养方案中的核心问题;改革课程结构,要处理好共性与特性、通识与专业、必修与选修、理论与实践、课内与课外等方面的关系。根据我国大学课程结构现状,在课程建设中要加强文化素质教育课程,开设批判性思维课程,创设个性化课程,重视实践性课程。改革人才培养方案,提高教学质量,还必须改革人才培养质量的评价制度,提高教师“教”的能力和“学”的能力。

科学研究。和一般研究机构不同,大学科学研究必须与教学相结合,在人才培养中发挥重要作用。这是因为,大学生需要在研究、探索中学习;科研有助于形成浓郁的学术氛围;科研是源,教学是流。科学研究的载体是科研项目,科学研究应以项目为突破口。学校科研走到一定阶段,会遇到节点,出现原地徘徊的状况。这时,领导者一定要进行战略分析,提出新思路,突破节点,从而实现新的发展。

办学特色。大学的办学特色指一所大学在发展历程中形成的比较持久稳定的发展方式和社会公认的、独特的、优良的办学特征。创建办学特色要以“类特色”为前提,在竞争中选择,在学校发展的历史、文化中生长,并取得师生认同。创建办学特色过程中,要凝练核心的教育理念,采取大手笔措施,在评价中发展。

个性化教育。个性化教育是尊重个体生命的独特价值、发掘个体生命的潜能、培养学生独立人格和独特个性,促进个体生命自由与和谐发展的教育。开展个性化教育要坚持“以学生为中心”,立足“人本”教育,基于和谐教育,突出自我教育,体现渗透式教育。抓住“潜能、立志、空间”三个关键方面,以学生个体优势潜能的发掘为起点,以学生自我立志为内生动力,以扩展学生发展空间为支点。开展个性化教育要强调五个“注重”,即注重培养学科专业特色,注重加大专业、课题的选择性和灵活性,注重加强实践教学环节,注重针对性教学,注重量身定做培养计划、实施个性化课表。

制度建设。制度是大学组织赖以存在和发展的基础,影响甚至决定人的全面发展,是社会变革和大学变革之间协调的中介,十分重要。制度建设中,要处理好目的与手段、内容与程序、制度与机制、制度与文化、制订与执行等各种关系,达到制度的现代性、科学性、协调性。在中国特色现代大学制度建设中,要加强大学章程建设,实现依法治校;完善党委领导下的校长负责制;学术权力和行政权力协同制衡;加大师生民主参与力度。

文化建设。文化是教育之根。教育与文化的关系如此密切,但人们在教育实践中往往缺乏文化视野,忽视文化的作用。究其原因,主要是对文化的特点认识不足。文化是“有而无在”,如水中盐;文化是“整体性”存在,水乳交融,表现为有机的整体,情境性的整体;文化是个体差异性存在,正如“一千个读者心中有一千个哈姆雷特”。在大学文化建设中,我们要有文化的视野、文化的自觉,要站在文化的高度,遵循文化的规律,运用文化的方法,加强文化建设,以增强文化育人的效果。

将近十年来实践和研究中的一些思考、认识和体会写出来,目的在于引起学校领导者、管理者以及教育研究者共同的思考和探索,把我们的大学建设得更好。由于本人水平有限,在论述中难免存在片面,甚至错误之处,敬请读者批评和指正。

刘献君

2013年3月

第一章 战略性前提问题	1
一、办大学要有高度的历史责任感和战略眼光	1
二、把握战略性前提问题	2

第二章 教育理念	10
一、大学是一个理念组织	10
二、大学理念与大学核心理念	13
三、大学核心理念的建构	15

第三章 学科建设	20
一、学科专业建设的意义	20
二、学科专业建设的内涵与原则	22
三、学科专业建设规划	26
四、学科专业建设的重点突破	29
五、学科建设的内动力与外动力问题	32

第四章 教学质量	35
一、一次重要的研讨会	35
二、重视和理解教学,是推进教学改革的前提	37
三、认识高等教育质量的特点	40
四、改革课程教学	42

第五章 人才培养方案	49
一、人才培养方案的探索	49
二、改革课程结构	53
三、改革人才培养质量评价制度	56

第六章 科学研究 63

- 一、一个典型案例 63
- 二、科研在人才培养中的重要作用 66
- 三、科学研究的方式和途径 69

第七章 办学特色 73

- 一、从总结特色到创建特色 73
- 二、确立创建办学特色的方向、目标 76
- 三、有效推进办学特色的创建 78

第八章 个性化教育 82

- 一、坚持“以学生为中心” 82
- 二、抓住“潜能、立志、空间”三个关键 88
- 三、强调五个“注重” 93

第九章 制度建设 97

- 一、制度建设的内涵与意义 97
- 二、制度建设中的若干关系 103
- 三、建设中国特色的现代大学制度 109

第十章 文化建设 118

- 一、学校文化建设的意义 118
- 二、文化的主要特点 120
- 三、学校文化建设的主要路径 123

附录 129

- 《论语》的个性化教育意蕴 129
- 从《论语》中学习教育管理 137
- 教育与文化——在文华学院信息学部所做的文化素质教育讲座 143
- 理解教育 152
- 论“以学生为中心” 158
- 大学是怎样影响学生的 167
- 华中科技大学文科发展的战略分析 170
- 将《文华》建设成为营造学校文化的平台 176
- 如何做好机关服务工作 180



学生就是大学——在文华学院 2011 级学生开学典礼上的讲话	187
不患无位,患所以立——在文华学院 2011 届本科毕业生毕业典礼上的讲话	190
在立志中寻找动力——在 2012 级新生开学典礼上的讲话	192
致文华学院新同学的一封信	194
后记	196

第一章

战略性前提问题

办一所好的大学,特别是处于创建初期的大学,领导者要有战略眼光和历史责任感,首先要把握战略性前提问题。

一、办大学要有高度的历史责任感和战略眼光

大学的建设和发展需要战略。这是因为,大学发展是一个过程,是有明确指向的目标性运动,目标的选择要有战略眼光。大学发展是一个极其复杂的过程,而战略可以帮助我们理顺各方面力量的关系,促使发展可能变成现实,一个平台一个平台地上升。在大学发展过程中,战略可以起导向作用,如,发展沿着什么方向行进,发展中重视什么,舍弃什么,以及如何进行价值选择。

创建一所大学,起步时期十分重要。建校初期的理念、制度、氛围等,将影响这所学校今后几十年,甚至上百年的发展。这是因为,首先,大学的发展具有创新性和保守性相结合的特征。一方面,大学的发展目标具有无限性,永远处于发展变化之中,不断创新,不断完善。另一方面,大学又具有相对保守性的一面,大学力求保持其本质、基本精神不变,而且发展中具有较大的惰性,容易按既有格局发展。其次,建校初期形成的理念、制度、氛围具有初始性,容易形成惯性,左右学校今后的发展。对于前期办学中形成的理念、制度、风格等,后人不是完全不能改变,但改变的难度很大,工作中要付出极大的代价。

这就对大学的创建者至少提出了两个方面的要求。一是创建者要有高度的历史责任感,要对学校发展的未来负责。创建者们现在犯下的错,就是一种“原罪”,后来者将要赎罪。这一点,大学的创建者必须十分明确。二是创建者一定要有战略眼光。从世界各国来看,办得好的大学、学院,都是因为强有力的战略领导。战略对一所大学的发展十分重要。新中国成立初期所创办的一些大学,部分领导来自解放军的元帅、将军,如刘伯承、陈赓,他们创办大学都很成功,原因之一是战略。战略是从军事开始的,他们都是战略家,在创办

大学时具有战略眼光。如陈赓的“善之本在教，教之本在师”，“两老办院，团结建院”，“一切为了学员”，“科学研究是高等学校教学的基础”，“尖端集中、常规分数”等办学战略思想影响至今。

二、把握战略性前提问题

战略是关于一个组织与环境相联系的未来行动的总体设想，就是把自己的智慧、远见和意志掌握在自己手中，而不是由外力所掌握，或陷入无序的状态。学校创建初期，要站在战略高度，着眼未来，把握好战略性前提问题，为学校今后的发展，打下战略性基础。

1. 选择校址

建校初期的校址选择将影响学校的长远发展。华中科技大学的校址选择就是一个成功的范例。华中科技大学的前身之一是1953年创建的华中工学院。当时确定校址，有两个选择。一是在城区，政府划拨200多亩土地，作为校址；二是在喻家山下，政府划拨4000多亩土地，作为校址。当时的喻家山是光秃秃的喻家山，山下一片荒山野岭，周围都是农村，离城区有十多公里远。华中工学院第一任院长、著名物理学家查谦教授站在战略高度，力排众议，选择了喻家山下这片土地。试想，如果当时校址选择在城区，几十年以后需要另选校址，学校也将变成多校区了。现在，由于国家发展了，城市发展了，华中科技大学已处于城市之中，光谷腹地，后经并校、购置土地，现在连成一片共7000多亩的校区，令人羡慕。有人曾说，“多校区是祸，单校区是福”。一个校区有利于学科交叉，师生互动，文化建设，仅交通费一年就可以省下几十万元，甚至几百万元。

文华学院2003年创建时，在原科技部干部管理学院的校址上，利用其已有设施开始办学。该校区虽然地处东湖，外部环境十分好，但面积只有150亩，而且校区没有扩大发展的空间。因此，学院随即选择新校址。董事长吴文刚先生经过反复比较，初步选择了国家准备撤销的406库所在地为新校址。2004年初，吴文刚先生和我们几位当时在华中科技大学负责这一方面工作的同志勘察校址。虽然这个地方当时比较荒凉，周围建筑也不多，但大家一致认定了这个校址。原因是，这块土地面积1000多亩，基本能满足学校发展要求；有山有水；周边在政府规划建设之中；离华中科技大学的直线距离只有2公里。现在看来，校址的选择是正确的。经过武汉市近十年的建设，学校也已处于光谷腹地，周围环境、条件十分有利。山上种满了树，各种树已经初步长成，

特别是大片的红枫林,有望成为武汉市的一景,若干年后,春天到武大看樱花,秋天到文华看红枫,将成为市民的一种选择,更重要的是紧邻母体华中科技大学。文华学院依托华中科技大学创办,老师来文华上课,和在校内没有太大区别。学生可以到华中科技大学听人文讲座,参加科技活动,感受研究型大学的文化。可见,在建校过程中,校址选择是非常重要的。

2. 选择校名

一所学校的名称,是标志,是品牌,同时也体现一种文化。哈佛、牛津、剑桥、清华、复旦等大学,不仅办得好,名字听起来也赏心悦目。校名的确立大体有七种选择方式。一是以城市命名,如北京、武汉、上海、南京、大连、青岛、深圳等。二是以省、自治区命名,如湖北、浙江、辽宁、广西等。三是以地域命名,如中南、东南、西北、东北、江南、长江等。四是以学科、专业的类别和性质命名,如师范、理工、财经、文理、工程、科技等。五是以服务面向命名,如农业、工业、交通、电力、地质、矿业、石化、纺织、公安、海洋等。六是以人名命名,如中山。七是以有文化含量、寓意深远的词命名,如清华、复旦、同济、南开等。

我曾参与华中科技大学并校后的校名选择工作。选择校名涉及四校师生、校友的利益、情感,涉及兄弟院校的利益,还要取得上级主管部门的认同,难度很大。文华学院建立时,开始选择“城市”学院,后经反复比较选择了“文华”学院。文华学院是独立学院,校名选择“文华”基于以下因素:一是基于选择空间。以上七种选择中,第一至第五种几乎老校都用了,第六种选择不太可能实现,因此主要从第七种选择出发。二是“文华”有文化含量、有寓意。因武而昌(武昌),因文而华(文华)。三是“文华”二字朗朗上口,容易给人留下深刻印象,形成品牌。四是考虑到独立学院若今后脱离母体,要重新取名。现在取的校名要容易过渡到转设以后学校的校名,避免失去品牌效应。实践证明,“文华”得到了师生和社会的广泛认同,文华学院校名的选择是合适的。

3. 选择校长

“作为一所大学的最高行政领导和学术核心组织者,校长对大学的宏观长远发展起着至关重要的作用,要成为战略家。”^①笔者认为,大学校长(院长)首先要具有战略思维和高度的责任感。有了这两条,他就会带动师生员工共同创造,努力工作,发展学校,提高教育和教学质量。例如,美国斯坦福大学,史德龄(Sterling)在1949年至1968年任校长,任期达19年,在其任期内提拔特曼为副校长兼教务长,两人联手,形成战略领导团队的核心。他们提出了两条

^① 段宝岩.学者、智者与战略家、CEO——中国现代大学校长的双重角色和多种能力[J].国家教育行政学院学报,2006(1).

重要的战略构想：一是在关系国家安全等重要的学科领域（如航空等）占据领导地位，发展学术塔尖，扩大斯坦福的影响；二是发挥大学中的科学家和工程专家对工业和社会发展的关键作用，构造“大学—政府—企业”三赢关系，并通过获得政府及军方赞助而集中发展能给斯坦福带来全国性声誉的学科及领域，进而吸引企业与大学形成联盟。这些战略构想提升了斯坦福的学术水平，使之成为美国顶尖的大学之一，校长史德龄因此被誉为“斯坦福快速发展的建筑师”。

我国一些著名大学校长之所以在办学过程中取得重大成就，也都是以高度的责任感对待教育教学，对待教师、学生，并从战略上提出了自己独到的办学理念。例如蔡元培提出了“思想自由，兼容并包”的办学方针；梅贻琦提出了“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”的“大师论”；竺可桢提出“倡言求是，培育英才”的办学理念；张伯苓提出“允公允能，日新月异”的办学理念。陈赓大将提出“善之本在教，教之本在师”，“科学研究是高等学校教学的基础”等办学理念，创造了“哈军工”的奇迹。台湾大学校长傅斯年，任校长仅两年左右，但由于提出了走向国际的办学理念，任劳任怨，死在任上，成为台湾大学史上最有影响的校长，台大校园内建有“傅钟”，以纪念这位校长。^①

民办大学、私立学院在创办初期，院长聘任一般有专职和兼职两种方式，而且后者偏多。民办大学创建之初，希望找一位有名望、懂教育、社会影响比较大的教授任院长。但这些教授一般有自己的业务或行政工作，年龄相对较大，难以全力以赴，因而需要配备一名年富力强、有丰富管理经验的同志任常务副院长或执行院长。文华学院的院长聘任，就是采取这种方式。在选择院长的过程中，经过反复思考、比较，董事会聘任中国工程院院士张勇传教授为首位院长，张勇传院士也成为中国独立学院的首位院士院长。张勇传院士德高望重，有丰富的人文底蕴，丰富的教育教学实践经验，热爱教育、热爱学生，为人平和、谦虚，深受大家欢迎。张勇传院士担任院长期间，调查研究，参与决策，对学校发展给予战略性指导，但不干预学院决策的具体执行。2011年，我接任院长，由于主校区工作比较多，仍然属兼职。我向大家表示，主要抓三件事：一是关注学校的发展方向、路径、特色；二是调查研究，提出问题、建议，供董事会、院长办公会决策参考；三是抓文化建设，具体管理工作交给常务副院长负责。与此同时要选好常务副院长。文华学院先后聘任杨传谱、刘太林两位同志任常务副院长。两位都曾长期担任华中科技大学的中层领导，有高度的责任感、丰富的管理经验和较强的执行力。

^① 刘献君. 高等学校战略管理[M]. 北京：人民出版社，2008.