



新中国 著名大学校长

1949—1983

程斯辉 主编

湖北长江出版集团
湖北人民出版社



K825.46

19

2007

新中国

1949—1983

著名大学校长

主编 程斯辉
副主编 明庆华 李子江

湖北人民出版社
湖北长江出版集团



鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

新中国著名大学校长(1949 - 1983)/程斯辉主编.
武汉:湖北人民出版社,2007.4

ISBN 978 - 7 - 216 - 05058 - 6

- I. 新…
II. 程…
III. 高等学校—校长—生平事迹—中国—1949 - 1983
IV. K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 033041 号

新中国著名大学校长(1949 - 1983)

程斯辉 主编

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:湖北恒泰印务有限公司
开本:787 毫米 × 980 毫米 1/16
字数:424 千字

经销:湖北省新华书店
印张:27
插页:1

版次:2007 年 4 月第 1 版
印数:1 - 5 000

印次:2007 年 4 月第 1 次印刷
定价:42.00 元

书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05058 - 6

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>



前言：谁在管理新中国的大学

一、总结新中国大学校长办学经验的多重意义

1

新中国成立以来,高等教育已走过半个多世纪的风雨历程,在这半个多世纪里,高等学校的校长们为新中国高等教育的发展作出了巨大的贡献。对他们管理高等学校的实践经验与办学思想进行总结,不仅对今天和今后的大学管理者办学治校有着重要的指导意义,而且对新中国高等教育史、新中国高等学校管理学以及具有中国特色的高等教育理论的构建都有着重要的价值。

大学校长是大学管理的主体,大学校长在学校管理活动中居于主导地位,他是学校管理活动的领导者、组织者、指挥者,是学校管理活动的自觉调控者。大学校长承担着制定学校决策、组织执行学校决策、监督学校决策执行、修正学校决策等管理职能。王铁军教授在其《校长学》中将校长的角色定位在以下四个方面:校长是学校行政负责人,校长是学校集体的组织者,校长是学校的法人代表,校长是言传身教的教育者。由此可见,大学校长之角色决定了大学校长在大学的维持与发展中具有举足轻重的作用,这是从一般意义上讲的。但是,就具体的大学校长

而言,其在一所大学校长的岗位上能不能发挥关键的作用,能不能作出经得起历史检验的成绩,在生前身后、在台上台下都留下好名声,成为一所大学发展历史上的关键人物,则需要进行具体的历史考察。通过这种考察我们会发现,在中国高等教育发展史上,一些大学校长之办学会为后世津津乐道,一些大学校长能够筚路蓝缕终身为大学奋斗,无论是在校长岗位,还是离开校长岗位。同时,在一所大学几十年、上百年的发展历程中,往往只有一位或几位校长与学校融为了一体,而多数校长却不被人们怀念和记忆,在一所大学的发展历史中,有些校长辞职或调离时被师生一再挽留,而有些校长在任上却不被师生接纳,甚至被师生驱赶。为什么有些校长能够成为成功的校长?为什么有些校长却成为了失败的校长?这些成功的大学校长为什么能够成功?是什么原因导致了一些大学校长的平庸与失败?正是这些问题具有的探究趣味,吸引着我们对新中国建立后的大学校长进行考察和分析,以寻求可能得出的答案。

当然,当前大学在发展过程中存在的一些问题,也是我们回顾、总结新中国建立以来大学校长之办学治校经验与教训,以求获得历史借鉴的一个重要原因。在中国高等教育迅速发展、规模不断扩张的时候,在我们庆祝高等教育实现了大众化、取得了巨大成绩的时候,也有学者发出了“大学所发生的变化或许不都是令人欢欣鼓舞的”^①疑惑。“我们看到,在一些地方,大学的建筑是越来越壮观,研究成果的体积也仿佛越来越大,可是‘斯文扫地’的事件也不绝如缕”^②。概而言之,我国当代大学教育在发展中存在着许多值得深入分析与反思的问题:

其一,大学之大气魄不够。这主要反映在大学之功利化现象严重,追求短期利益现象严重,缺失融入社会而又引领社会的气魄,缺失适应社会而又保持距离的勇气、胆略。

其二,大学之教化功能退化。当前一些大学在应对世俗文化之低级文化冲击时,在应对多元文化之黄色文化冲击时是乏力的,在应对虚拟世界之不良文化冲击时是乏力的,在面对社区的不良环境包围时是退缩的。大学之对社区的教化、影响不是因学校的规模大了而越来越大,相反社区文化对大学的影响却在不断深入。

① 杨东平:《大学精神》,辽海出版社 2000 年版,第 3 页。

② 《南风窗》编辑部:《大学之道》,载《南风窗》2002 年第 4 期,第 26 页。

其三,大学之“育人”任务过重。在人的培养成长过程中,有基础教育与大学教育的分工,基础教育主要承担着育人的任务,大学教育主要承担着政治理想信念教育与专业教育的任务。但当代大学教育与基础教育却存在着分工倒挂现象,在大学里有不少时间用在了对大学生进行军训、进行五讲四美三热爱教育上,开设专门的道德修养课程对大学生进行道德品质、行为习惯的养成教育,做人的基本道理教育,而在中小学阶段却片面地进行着以知识传授、应考能力训练为核心的教育。大学教育阶段,博学的时间少了,探究的时间紧张了,专业知识学习与专业技能训练的时间不够了,时间不够的结果,带来的是质量的堪忧。

其四,大学之大师稀缺。当代大学之大师稀缺,是众所周知的,大师之稀缺与“文化大革命”十年之延误有关,与新中国成立几十年来倡导自由思考、鼓励创新创造不够有关,同时,与大学里教师过重的负担有关,与一些大学里用各种刚性措施牵引教师关注眼前、表面,应付检查、评估而不能顾及长远,不能静心潜心有关。

其五,大学之培养目标定位不高。当代大学教育之培养的人主要是社会主义建设的专门人才,但这种专门人才在成长过程中的定位主要是为了将来谋得一份好职业,在热衷于专业技艺、技能的学习、训练和热衷于各种证书的考试获得的时候,往往对人格素养、心智的丰富以及人性品位的提升、情感的陶冶等没有给予应有的重视。因而不少大学生缺失改造社会、促进社会发展进步的理想,缺失帮助他人、为民众谋幸福的抱负志向。

其六,大学之精神不足。当代大学之精神不足表现在崇尚思想自由的精神之不足,一些大学的管理者和学术权威还不能包容不同的学术观点与主张。崇尚学术神圣的传统之不足,在一些大学里,学术不是神圣的,有的教师、学生把学术当游戏、当工具、当谋取功名利禄的手段。崇尚科学理性的批判精神之不足,一些大学讲究学派传承,一些教师热衷于师法家法,不能或不允许有批评的声音,哪怕是建设性的批评意见。崇尚真理、追求真理、坚持真理的精神之不足,大学是真理所在,大学之主体当以真理、是非为处事前提,坚持真理,便能独立不惧,便能不计利害,然而,一些大学在官、学、商之间,在遵照政府或官员指示、在坚持教育教学规律、在面对经济利益之间,“钟摆”经常摇摆着。

其七,大学之理念不明。大学理念是大学主体对大学或大学教育的根本看法或根本观念,是大学主体之大学观,大学理念或大学观是大

学教育实践与行动的指南,在很大程度上决定着大学的特色。在我国当代,除了一些举办时间较长、历史悠久的少数大学有其大学之传统影响而形成了“名牌”或特色外,众多的大学没有自己鲜明的大学理念或大学观指导,因而,也就特色不鲜明,比较优势不突出。

其八,大学之管理官僚化倾向突出。在大学学术权力与行政权力之间,本来是学术权力为中心的,行政权力服务于学术权力。但是不知什么时候,学术权力的中心地位动摇了,即使求得学术权力与行政权力的平衡也变成困难之事,大学越来越以行政权力为中心。学者、学术不再被推崇,即或被推崇,也比不过大学内官本位的影响。在大学以行政权力为中心的状况下,大学管理越来越集权化、程序化、刚性化、数量化,大学管理应具有灵活性、弹性、宽容性越来越少,大学教师越来越被工具化了。

我国当代大学教育在发展过程中存在的这些问题,是多种因素影响的结果,这些问题之解决,也需要系统考虑,综合治理,但是回顾和总结新中国成立以来大学校长的办学历史与治校得失,借鉴他们成功的办学经验,是解决现实问题的一条重要路径。

同时,对新中国大学校长的办学思想与治校方略进行研究,还具有丰富的学术价值和学科建设意义。这种学术价值和学科建设意义主要表现在以下两个方面:

其一,有着丰富和充实中国教育史、中国高等教育史的意义。新中国高等教育的发展历史是中国教育史的重要组成部分,在已有的中国教育史与中国高等教育史的研究中,关于新中国高等教育发展过程中重要的有影响的人物,关于新中国高等教育发展进程中一些大学校长的业绩与思想的反映是不够的。相比人们对近代大学校长的研究,无论是在研究对象即大学校长数量的选择上,还是在研究的深度上,对新中国大学校长的研究存在明显的不足。因此争取较全面和深入地研究新中国的大学校长,对于丰富和充实中国教育史、中国高等教育史,具有重要的价值。随着人们对管理科学之重要性认识的不断提高,加强高校管理者的培训以提高高校管理者尤其是大学校长的素养与管理水平越来越受到有关主管部门的重视。研究总结新中国建立以来大学校长管理学校的经验与教训,揭示新中国大学校长管理学校蕴含的规律性,为新时代的高等学校管理者提供大学校长如何管理学校的读本成为一种现实需要。

其二,可为高等教育学、高等教育管理学提供基础。潘懋元教授曾指出:“高等教育历史是高等教育理论的重要源泉之一,例如,高等教育管理理论研究,离开了大学校长们丰富的、具体的办学经验,只是从一般管理原则推论出高等教育管理理论,或从一时的得失论述管理的成败,就很难写出内容丰富、科学性强的专著。尤其是涉及到高等教育一些规律性的根本问题,往往非一时所能看清楚,也不是靠有局限性的实验或实践所能解决,必须从历史的角度加以考察研究才能有深度、有远见。”^①科学发展的历史表明,任何一门成熟的学科都是建立在自己的历史学科基础之上的,换言之,没有自己的历史学科为基础,这门学科是很难成熟的。高等教育学、高等教育管理学近些年来有了很快的发展,但学科的成熟度还不令人满意,依然存在着是“学科”还是研究“领域”之争。究其原因,重要的一点是,对高等教育发展历史的研究还不够,对高等教育管理发展历史的研究还不够,尤其是对新中国建立后高等学校校长办学治校的经验与教训的研究总结不够。而高等教育发展的历史规律、高等教育管理发展的历史规律、大学校长管理学校的规律,是构建高等教育学、高等教育管理学的重要基础。显然,研究新中国建立以来大学校长的办学思想与治校经验,能够为高等教育学、高等教育管理学提供重要支撑,进而推动高等教育学、高等教育管理学的发展。总而言之,研究和总结新中国建立以来大学校长的办学思想与治校方略的意义是多方面的。

二、新中国大学校长类型

考察新中国大学校长,可从不同的视角对他们进行分类分析。

其一,根据校长的任期,可将新中国大学校长分为长任期型校长、中任期型校长、短任期型校长。就新中国大学校长的任期而言,在两个任期以上(含两个任期,一个任期一般为四年或五年)的校长,为长任期型校长,任满一个任期为中任期型校长,一个任期未届满的校长为短任期型校长。在新中国的大学校长中,短任期型校长较少,大部分为中任期型校长,长任期型校长往往是那些著名的校长,但这类校长相对新中国

^① 周川、黄旭主编:《百年之功——中国近代大学校长的教育家精神》序,福建教育出版社1994年版,第3页。

高等教育发展历史进程中的众多校长,为数不多。

其二,根据校长任期的成绩或表现,可以将新中国大学校长分为模范型校长、平庸型校长、失败型校长。模范型校长也是成功型校长,是那些在大学发展历史进程中起过关键作用,提出过独到的办学思想、进行过富有成效的办学实践并培养出许多优秀人才、产生了较大社会影响的校长,比如曾出任北京大学校长的马寅初、周培源;出任清华大学校长的蒋南翔;出任中国人民大学校长的吴玉章;出任复旦大学校长的陈望道、苏步青;出任南京大学校长的郭影秋;曾在吉林大学和南京大学担任校长的匡亚明;曾在湖南大学和武汉大学出任校长的李达,曾在厦门大学担任校长的王亚南等等,他们都属于新中国高等教育发展历史上有影响的、模范型校长。平庸型校长可谓之维持型校长,这种校长在任上取不求有功、但求无过的哲学,取多一事不如少一事的态度,远离改革、创新与探索,只求学校能够运转,只求自己平稳度过任期。失败型校长是相对于成功型校长而言的,所谓失败型校长,如果给以描述的话,其表征一般为任期短、管理专制或放任,或在校长岗位以权谋私、甚至违法乱纪,或不被师生接纳,或在学校历史发展进程中其出任校长被证明有负面影响的那些校长。对新中国高等教育发展历史上的失败型校长进行研究和说明是一件复杂的事情,但是最近几年来,有些校长在任上因决策失误导致学校发展出现重大损失而被免职,有些校长因经济犯罪致使学校多方面的利益受损而被捕,这表明在新中国高校校长群体中,并不是所有的校长都是成功的。

其三,根据校长的任用方式,可将新中国大学校长分为委任型校长、选任型校长、聘任型校长等。在新中国高等教育发展史上,高等学校的校长一般由高等学校的主管部门即上级党委任命。这样,新中国高等学校的校长绝大部分便成为跟政府官员一样的干部。但在新中国高等教育发展的不同时期,大学校长的任用方式又有些许的区别,在改革开放之前,高等学校的校长一般以上级党委任命为主,改革开放以来,在高等学校校长的任用上,尽管依然由上级党委任命,但增加了竞聘、招聘、选聘等选拔校长的形式,使高等学校校长的任用由过去的相对封闭走向相对开放与透明;一些民办高等学校的校长则主要由学校董事会聘任。

其四,根据校长的离职情况,可将新中国大学校长分为被迫辞职型校长、主动辞职型校长、正常离职型校长。在新中国大学校长群体中,

由于任期届满,或身体原因或上级党委另有任用而离职的校长一般为主动辞职型或正常离职型校长,这些校长占新中国高校校长群体的大多数,而由于政治原因、经济原因或其他非正常原因离职的校长,一般为被迫辞职型校长。“文化大革命”期间不少校长因政治原因而被迫辞职,改革开放以来尤其是近几年高等教育大发展中一些校长被迫辞职或被提前免职则多为经济原因。

其五,根据校长的文化知识和学科专业背景,可将新中国大学校长分为中方文化主导型校长、中西文化兼容型校长。在新中国的大学校长群体中,中方文化主导型的校长应该说不多,北京师范大学校长陈垣可为典型,大部分校长既有留学西方或在国外学习的背景,更有在国内接受完整的基础教育与高等教育的背景。许多著名的大学校长属于中西文化兼容型,因而他们治校办学能够把握规律,一般站得高、看得远。

其六,根据校长任内与政府、与学校、与职位的关系,可将新中国大学校长分为政教合一型或官师合一型校长、教学与校政合一型校长、专任型校长。所谓政教合一型或官师合一型校长,是指大学校长中有些校长既是政府官员又是大学校长,属兼职型,在新中国大学校长群体中,这类校长为数不多,中国科学技术大学校长郭沫若属于这类校长之典型。所谓教学与校政合一型校长,是指大学校长中,有些校长既是教师,又是校长,校长在履行校政管理之责的同时,承担有具体学科或课程的教学任务,即属于所谓的双肩挑型,这类校长为数众多,其中典型的代表有武汉大学校长李达、西北大学校长侯外庐、南开大学校长杨石先、复旦大学校长苏步青等。所谓专任型校长是指大学校长中有些校长既不在政府兼职,也没有承担教学任务,而是以校长为专职,类似于职业化校长,这类校长也为数不多,其中突出的代表有中国人民大学的校长吴玉章、南京大学校长郭影秋等。考察校长是政教合一,还是教学与校政合一,或专任,对于分析和比较校长任内的哪种状况更有益于校长作出成绩,更有益于大学的发展,具有重要的价值。

其七,根据校长的任职次数或状况,可将新中国大学校长分为一任型校长、多任型校长、代理型校长。所谓一任型校长,是指校长只任职一校或只有一段任职,一次之后便不为大学校长了,这类校长在新中国大学校长群体中人数众多。所谓多任型校长,是指校长在一所大学的不同时期多次出任校长,和在多所大学出任过校长,在新中国高等教育发展史上,这类校长很少,在一所大学的不同时期出任校长,并在多所

大学出任过校长的以匡亚明最为典型,匡亚明曾两次出任南京大学校长,还曾在吉林大学出任校长,成仿吾则在新中国的东北师范大学、山东大学、中国人民大学先后出任过校长。所谓代理型校长,又有两种状况:一种是学校有校长但因校长出国或有其他要事暂时离校,而受委托代理的;另一种情况则是学校暂无校长,即被要求暂时代理的,这在新中国大学校长群体中为数不多。

其八,根据学校的举办状况,可将中国大学校长区分为国立(含公立)大学校长,私立大学校长。由于特殊的历史原因,新中国成立后一段历史时期的大学只有国立的,即主要是政府主办的,改革开放以来私立高等学校,一般称之为民办高校才陆续发展起来。因此,新中国高校校长群体是以国立(含公立)大学校长为主体的,私立高校或民办高校的校长很少。

其九,根据校长的性别,可将中国大学校长分为男性大学校长、女性大学校长。在中国大学校长群体中,男性大学校长占据着绝对的统治地位,女性大学校长属凤毛麟角。新中国成立之后到改革开放这一段历史时期,中国的高等学校少有女性校长,改革开放以来,一些大学逐渐有了女性大学校长,如复旦大学校长谢希德、东南大学校长韦钰等。从性别的角度对中国大学校长进行考察分析,有助于理解男女校长治校的差异。同时对少数女性大学校长进行考察分析,有助于全面把握中国高等教育的发展轨迹,尤其是中国女子高等教育的发展轨迹。对女性大学校长进行考察分析,也有助于越来越多的当代女性大学校长在寻求历史的启示中完善自己。

其十,根据校长的管理方式,可将中国大学校长分为放任型校长、民主型校长、专制型校长。在新中国大学校长群体中,一些著名的校长在管理学校的过程中能够充分的尊重教职员和学生,注意发挥教师 and 学生的积极性与创造性,体现出突出的民主管理特色;也有一些校长在管理学校过程中,官员意识特强,听不进不同的意见,更不注意发挥教师与学生的积极性,因而办学治校专制色彩很浓。还有一些校长面对学校发展中的困难或各种矛盾,采取放任的态度,听之任之。事实证明,大学校长办学治校放任与专制都不利于校长做出成绩,因而也就不利于高等学校的发展;只有实施民主管理,才能保证决策的科学,才能调动各方面的积极性落实科学的决策,进而促进学校的发展。大学校长管理学校是民主、是专制、还是放任,对学校的发展、对校长个人的命

运有着不同的影响。作为大学校长,在管理学校的过程中,应采取什么方式才最为适当,这是大学管理者应着重反思的。

其十一,根据校长就任时的年龄,可将中国大学校长分为老年型校长、中年型校长、青年型校长。在新中国高等教育发展的前十七年,即从1949年到1966年间,有些人出任高等学校校长时,其年龄已是花甲,马寅初1951年出任北京大学校长时是69岁,陈垣1952年出任北京师范大学校长时是72岁,吴玉章也是72岁出任中国人民大学校长的,许崇清出任中山大学校长时是63岁。粉碎“四人帮”之后,在高等教育的拨乱反正和恢复过程中,也有一些德高望重、学识渊博的科学家临难而受命出任大学校长,如1978年苏步青出任复旦大学校长时是76岁,周培源1978年出任北京大学校长时也是76岁。当然,在新中国的大学校长群体中,中青年校长占主要部分,尤其是在高等教育大众化、国际化进程中,高等学校的校长越来越年轻化。但是,随着岁月的流失,那些年岁甚高的长者在管理大学的过程中留下的东西却越来越显得珍贵,这是当前一些年轻的大学校长们值得深思的。

其十二,根据校长的党派身份,可将新中国大学校长分为有党派校长、无党派校长。在新中国高等学校校长群体中,绝大多数的校长是中国共产党党员,只有少数校长属于民主党派人士或无党派人士。在新中国高等教育发展进程中,高等学校的校长是不是中国共产党党员,对校长的治校办学有很大的影响。

三、新中国著名大学校长的特征

新中国的大学校长人数众多,类型复杂,尽管可以对他们进行多角度的考察分析,但是,不管从哪个角度考察,都离不开对大学校长之任期业绩的分析。基于大学校长任期的业绩,基于我们对大学校长业绩的认识,我们认为新中国著名的大学校长,是指那些在大学发展历史中起过关键作用、有独到的办学思想和丰富的教育实践并产生了较大的社会影响、为国家培养了许多人才的那些校长。对于这类校长,人们一般习惯于把他们归于成功型(即著名的、杰出的、模范的)校长。许多的学者从不同的角度对历史和现实中的成功型即著名的校长所具有的特征进行了概括,或从理想的角度对成功型校长应具有的特征进行了描述:

苏州大学教授朱永新认为一位成功型校长应具有以下七个方面的特征：其一，应该是一个能够清晰认识到自己的价值与使命，具有奉献精神 and 人文关怀的校长；其二，应该是一个珍惜学校的名誉胜过爱护自己的眼睛和自己生命的校长；其三，应该是一个不断追求自己的人生理想和办学理念，具有独特办学风格的校长；其四，应该是一个具有海纳百川的宽广胸怀，具有极强的感召力和凝聚力的校长；其五，应该是一个善于协调上下左右关系，能调动一切可以调动的力量以促进学校发展的校长；其六，应该是一个重视教育科学研究，并能成为学校教育科研工作出色的组织者和身体力行者的校长；其七，应该是一个能够给教师创造一个辉煌的舞台，善于让每一位教师走向成功的校长。华东师范大学教授范国睿则认为一位好校长具有以下五个方面的特征：即是一位好的组织管理者，是一位好的教学领导者，是一位好的人际关系促进者；是一位冲突调解者；是一位变革创新者。

国外也有学者对成功型校长或有效的学校管理者应具有的标准进行了概括，美国学者厄本恩、休斯等认为成功型校长即有效的学校管理者具有六条标准：一是有效的学校管理者是通过提出、表达、执行、保持整个学校团队共享和支持的学习愿景来促使所有学生成功的校长；二是有效的学校管理者是通过倡导、培育和维持有促于学生学习和教职员专业发展的学校文化和教育项目来促使所有学生成功的校长；三是有效的学校管理者是通过对学校的组织、运作、资源的有效管理，保证一种安全、效率、效益的学习环境来促使所有学生成功的校长；四是有效的学校管理者是通过与家庭和社区成员的合作，对社区的多样化兴趣和需要做出有效的反应，调动社区资源促使所有学生成功的校长；五是有效的学校管理者是通过诚信、公正的行为并以符合伦理的方式来促使所有的学生成功的校长；六是有效的学校管理者是通过了解、反馈、影响政治、社会、经济、法律、文化这个大环境，从而促使所有学生成功的校长。日本有学者认为，当代理想的校长应具有以下十个方面的特征：一、要有研究精神，不断学习日益更新的知识；二、要有度量，胸怀宽广，不拘小节；三、要有领导能力，能坚持原则，切忌八面玲珑；四、要有使命感，对事业一往无前，坚忍不拔，不气馁；五、要有积极性，对工作热情，有干劲；六、对学生要有深厚的爱，一视同仁地爱护每一个学生；七、要有广阔的视野，眼光远大，富有理想；八、身体健康，性格开朗，办事光明磊落；九、谦虚、诚实，努力培养受人爱戴的品质；十、要善于培养

优秀接班人,不仅要善于培养学生,而且要善于培养教师。

中外学者对成功型或著名校长素质、特征的描述表明,要胜任校长角色,在校长岗位上作出成绩不是一件容易的事情,因为大学承担着培养高素质人才、传承和创新文化科技、服务社会又引领社会发展的艰巨使命。长期以来人们对大学寄予了崇高的期望,因而也就自然地对大学校长提出了很高的要求。在加州伯克利大学校长和加州大学总校长任上有十四年管理大学经历的克拉克·科尔在总结美国人对大学校长的期望时指出:“在美国,人们期望大学校长成为学生的朋友,教员的同事,校友的可靠伙伴,站在校友们一边的明智稳健的管理者,能干的公众演说家,同基金会和联邦机构打交道的精明的谈判人,同州议会交往的政治家,工业、劳动及农业界的朋友,同捐款人进行交涉富有辩才的外交家,教育的优胜者,各专门行业(尤其是法律和医学)的支持者,新闻发言人,地道的学者,州和国家的公仆……”^①事实上,中国人对大学校长的要求也是甚高的,有人提出大学校长应成为八大家,或集八大家于一身,或具有八大家的特征,即要成为政治家、教育家、企业家、军事家、管理专家、演说家、心理学家、社会活动家。而且随着大学越来越走向社会的中心地带,成为社会关注的焦点,随着大学规模的越来越大和大学活动、大学成员、大学内部结构以及大学面临的内外环境越来越复杂,人们对大学管理者尤其是大学校长的要求还会越来越高,尽管有校长抱怨没有人能够胜任这么多的角色要求,但是“大学内外的人们都希望大学校长是洞察力强、学识渊博、气魄大、砥柱中流式的思想家、教育家,是博学首脑和勇敢的开拓者”^②。

考察新中国高等学校校长群体,虽然不能说大学校长们都达到了上述成功型或著名校长的要求,也不能说大学校长们都符合了人们对他们的期望,甚至还有一些校长离优秀校长的标准、离人们的期望甚远,但是在新中国高等教育发展的历程中也确实产生了一批优秀的、著名的校长,他们为新中国高等教育体系的建立、为新中国高等教育由“乱”到“治”走向改革开放作出了重要贡献,他们在力所能及的范围内对具

① [美] 克拉克·科尔著,陈学飞等译:《大学的功用》,江西教育出版社 1993 年版,第 19 页。

② 睦依凡著:《大学校长的教育理念与治校》,人民教育出版社 2001 年版,第 30 页。

有中国特色的高等教育发展道路进行了有益的探索。因此,回答谁在管理新中国的大学,准确地说谁在管理新中国成立后社会主义改造与建设时期即新中国高等教育体系建立时期的大学、谁在管理新中国高等教育由“乱”到“治”走向改革开放时期的大学,我们可以说有一些优秀的、著名的大学校长在管理着当时中国的一些著名大学。对这些校长我们可以这样来描述:

他们是与时俱进的革命者。在新中国的著名大学校长中,中国人民大学校长吴玉章、南京大学校长郭影秋、曾在多所大学出任校长的成仿吾、清华大学校长蒋南翔等都是与时俱进的坚定的革命者,他们丰富的革命经历,他们对时代发展趋势的把握,他们具有的政治家的头脑,对他们办学治校有着深刻的影响。这类校长办学的目的非常明确,办学的目标高远,他们把革命性渗透在办学过程中,在办学治校中注意继承和发扬革命传统,发扬艰苦奋斗的精神,因此在新中国成立之初、条件简陋的情况下能够很快地打开办学的局面。

他们是学识渊博的学术大师。在新中国的著名大学校长中,有一批学术大师,如北京大学的马寅初、厦门大学的王亚南是著名的经济学家,复旦大学的陈望道是著名的语言学家,苏步青是著名的数学家,北京师范大学的陈垣是著名的历史学家,武汉大学的李达、西北大学的侯外庐是著名的哲学家,华东师范大学的孟宪承是著名的教育学家,南开大学的杨石先是著名的化学家,北京大学的周培源是著名的物理学家等等,这些在国内乃至在国际上有影响的学术大师们主持校政,以他们对学术、对教育的精深认识和独到理解,在新中国大学不断被政治运动影响的时候,还能坚持着大学应有的学术研究,还坚持着大学培养人才与科学研究的结合,还尽可能的坚持着办学治校应遵循的规律。

他们是为师生敬佩的道德楷模。新中国的著名大学校长之所以著名,一个很重要的原因是他们在办学治校过程中能够切实地为师生着想,平易近人,没有官架子,他们严格要求自己,从不以校长之职权谋个人和家人之私利。因而他们在治校办学的过程中得到了师生衷心的支持。

他们是擅长办学治校的管理专家。新中国的著名大学校长们一般都擅长学校管理,他们在治校办学的过程中把制度管理与民主管理结合起来,把教师管理与学生管理结合起来,把教学管理与科研管理结合

起来,把校内管理与对外开放结合起来,把对师生的政治要求与业务要求结合起来,把改善办学条件与提倡艰苦办学结合起来,因而在他们担任校长的历史阶段,学校的发展一般做到了稳定有序而又充满活力,做到了“团结、紧张、严肃、活泼”。

他们是坚定的爱国者。新中国的著名大学校长们都是坚定的爱国者,他们在国外留学,怀抱着的是科学救国、教育救国的理想;在灾难深重的旧中国里无论是反对北洋军阀、国民党的反动统治,还是反抗外国列强尤其是日本军国主义的侵略,他们都对中华民族的复兴充满期望;有些校长即使后来在大学校长岗位上被误解、甚至蒙受不白之冤,也从来没有丧失对中国共产党和祖国的信心。他们高尚的爱国情操是他们孜孜于办学治校、投身教育的巨大动力。

正因为新中国的这些著名大学校长是这样一些人,因而他们在办学治校过程中能够坚持党的教育方针、坚持社会主义方向,坚持为社会主义建设服务、坚持为人民服务,为后世积累了很有价值的办学治校经验,这些经验概而言之,有以下十条:

- 一是重视民主参与,注意发挥教职员和学生的积极性;
- 二是重视科学决策,面对多种情况能够保持头脑冷静;
- 三是重视思想领导,有自己的办学理念或对大学教育的独到理解;
- 四是重视目标引领,注意给教职员和学生树立近期和远期的目标愿景;
- 五是重视制度建设,做到按规章制度办事;
- 六是重视人格影响,注意以身作则;
- 七是重视过程跟踪,决策之后强调分工、落实;
- 八是重视质量控制,把提高教育教学质量和科研质量放在核心位置;
- 九是重视模糊管理,注意为教职员和学生创造宽松的工作与学习环境;
- 十是重视开放沟通,强调学科与学科之间、专业与专业之间、学校与学校之间、学校与社会之间的沟通,重视国际之间的交流,具有国际视野。

新中国著名大学校长的成功办学经验,对当前高等学校的改革与发展、对提高当前高等学校的办学水平依然具有重要的指导意义。

但是基于我们的学识与水平,也由于新中国建立以来高等教育的

快速发展,以及高等学校校长群体的不断扩大,也由于时间与精力所限,这就决定我们只能对新中国的大学校长、即使是新中国大学校长群体中的著名校长也只能有选择地进行研究。具体而言,我们是以新中国建立以来著名大学之著名校长为主要研究对象的。所谓著名大学,我们界定为国家“211工程”建设的高等学校,其中又主要为“985工程”建设的大学;对新中国著名大学之著名校长的选择,我们又遵循以下两条基本原则:一是以“文革”之前的大学校长为主,兼顾“文革”后改革开放初期的大学校长;二是以“盖棺”定论的高校校长为主。对这些著名大学之著名校长,在审视其主持的大学之发展历史和校长人生发展轨迹的基础上,尽可能立体式地刻画这些校长,并着重对其办学思想和治校方略进行介绍和研究,给读者一个具体的、丰富的、立体的、完整的大学校长形象。

当然,我们研究和总结新中国著名大学校长的办学治校经验,期待的是为现今的大学校长提供学习和借鉴的楷模,为的是在今后中国高等教育发展进程中能够产生更多有影响的著名大学校长,引领中国的高等学校立足中华民族渊深的文化土壤,坚实地走向世界,为中华民族的伟大复兴、为人类文明的发展进步作出中国大学应有的贡献。但是当今的大学校长要成为成功的校长、要成为著名的校长,要成为教育家式的人物,校长个体要不断地提高素养并要进行持续的努力;同时也需要有相应的制度为校长施展才华提供保障;也需要社会为校长的成功提供土壤与环境。

就校长个体的素养与努力而言,首先,校长要努力不断地学习,丰富自己的知识、学识、胆识,使自己具有超越体能所限的力量,能够推动管理活动的运转,能够克服前进路上的障碍和困难。其次,校长要形成正确的自我角色意识,具有反省、反思的品质。校长在相信自己力量、能力的同时,更要相信下属尤其是广大教师,注意调动他们的积极性,发挥他们的积极性;校长要在相信自己决策的正确性时,也要意识到自己所具有的局限性和不足,对自己管理学校的言行时刻警醒,修正失误,减少失误,杜绝失误。第三,校长要善于借鉴成功校长的经验,又要善于吸取“失败”型校长之“失败”的教训,将追求成功、卓越作为自己任内的目标,将不失败、防止失败作为任内坚守的底线。第四,校长要不断修身养性,丰富和涵养作为校长应具有的品质。譬如要有爱心,要有耐心,要富有理性,而不冲动,要临危而不乱,遇事而不慌,要大度、大气,