



张楚廷教育文集

*Zhang Chuting's
Collected Works on Education*



第四卷 校长叙论卷

湖南教育出版社

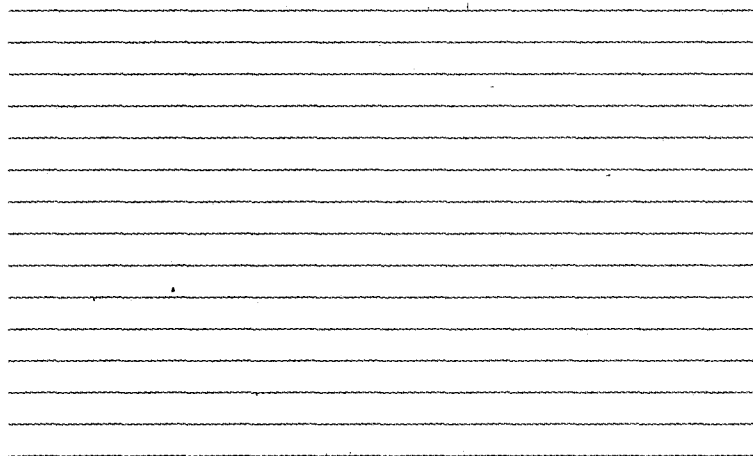


张楚廷教育文集

*Zhang Chuting's
Collected Works on Education*



第四卷 校长叙论卷



湖南教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

张楚廷教育文集. 第4卷, 校长叙论/张楚廷著. —长沙: 湖南教育出版社, 2007.4

ISBN 978-7-5355-5176-4

I. 张… II. 张… III. ①教育—文集②校长—学校管理—文集 IV. G4-53 G471.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第049482号

张楚廷教育文集

第4卷

校长叙论卷

张楚廷 著

责任编辑: 刘芳

湖南教育出版社出版发行 (长沙市韶山北路443号)

网 址: <http://www.hnepi.com>

电子邮箱: postmaster@hnepi.com

湖南省新华书店经销

湖南新华印刷集团有限责任公司(邵阳)印刷

787×960 16开 印张: 39.5 字数: 604400

2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5355-5176-4

G·5171 定 价: 94.80元

本书若有印刷、装订错误, 可向承印厂调换

自 题

来自江汉平原的一个村口，
依在上天之下的一片热土，
手捧祖宗馈赠的一箱帛竹，
肩扛朝耕夕作的一把锄头。

曾闻铸就宇宙的一声怒吼，
凝望日月星辰的一缕素数，
吟聚人间诗篇的一湾溪流，
敬伺毫秒构筑的一束冬秋。

总序

1978年，很可能是中国近代史上最具划时代意义的一年。随着时间的流逝，这个划时代意义会更加充分显现出来。这个时代不是外部世界的什么神灵赐给我们的，是我们中国人自己创造的。中国人创造了真正属于自己的时代，并在继续变革着、创造着。

我在这个时代中思考着教育，而这个文集记载了这个思考的历程。

我学数学有某种偶然性，未想到一学就是30多年；更未想到，后来竟然转到教育学、心理学、哲学方面来，一转又是20年，并走到了21世纪。

未想到，在李盛华教授68岁之时让我接任数学系系主任；更未想到，1982年我竟然走上了大学行政管理岗位，一千就是18年。2000年卸任后，不料，另一所大学的董事长又邀我去任校长，至今亦已6年。前后24年大学行政，大约还会在这个岗位待上一些时候。

我的第一部著作写的是微积分，这部著作的出版也很偶然，未想到，自此之后，我又陆续出版了一些，未想到，一写就是几十本了，文章也写了数百篇；更未想到，我竟然涉及了数学以外的许多领域，在这些地方行走迈步，虽绝非闲庭

信步。

在数学方面，我成了教授，也指导研究生，未想到，后来也作了教育学教授并且指导研究生；更未想到，我竟在教育学的两个学科上指导博士，成为我学术工作中最核心的一个部分，我跟这些博士也一道成长。对于他们，应当叫做发展和成长，对于我，也许叫做晚生和晚长更恰当。到了年迈之时还努力生长，还继续动着脑子，减缓痴呆的到来。

未想到，不曾擅长在公众场合露面，而今能自然面对了；更未想到，包括北京、上海、武汉、西安、广州等地，好多所大学邀我去演讲时，也能应对了，也能见见世面了。

许多的未想到和更未想到。

二

做行政工作开始于20世纪80年代初，数十部著作和数百篇论文也撰写于此期间。

于是，常有人问：你怎么有这么多东西可写？你怎么能写那么多？

相关的询问是：你又做校长，又做党委书记，哪里来的那么多时间写作？

当然，很少有人问：你还怎么有那么多时间去教？我教过22门不同的课程，而且，基本上没有中断过教书，最近许多年，几乎每期同时讲授两门有时三门不同的课。但无人问我为何教了那么多课。

此外，我的社会兼职名目也至少是一二十项，这又是怎么对付过去的呢？

做校长前后20多年，为什么你能干这么久呢？是什么能让你一直待在这个位子上？

于是，有人认为我的校长工作似乎做得还可以，于是，有人问：你是怎么做好校长的？

当他们看到我学校的师生都很有活力、很奋发的时候，他们也问：你是怎么调动师生积极性的？而我记得那难道是我调动的吗？我又是谁调动的呢？

我做过10年的党委书记，10年的省委委员，却无人问过我：你是

怎么做好党委书记的呢？很可能是我没有做得太好，但是，在湖南师范大学，我的党委书记是一直做到了2000年的，为何做得不太好也让我做着呢？

很多的被问和未问。

三

1981年以前，我没有过任何的行政工作经历，为什么一下子就走上了一所大学的管理层呢？

为什么在大学的校长岗位上会有那么多似乎异样的想法和追求而孜孜矻矻呢？

为什么在很长的时间里还保持着一种新鲜感、好奇心以及无数的自问自呢？

为什么我会那样热爱我的学校、我的师生并且一直认为我与官无关，而依然有一颗不变的平民心？

为什么我会在很长时间的行政工作之中一直对学术拥有浓厚的兴趣而笔耘不止？

为什么我不仅从数学转向了教育学、心理学、教育哲学且对许多学科亦曾问津呢？

为什么数学是那样强的逻辑而我的思维似乎是十分发散并十分关注体悟和灵感呢？

为什么我对既存的命题几乎都提出一串串的询问和质疑而不轻易认定呢？

为什么我千多万字的写作基本上未依靠电脑而应付过来了呢？

为什么我近17年来一直每天打乒乓球（除了生病和出差在外时）并参加一些比赛？

很多的什么和为什么，依然是问。

四

意外很多，疑问种种，实际上，又真有那么多意外，那么多无法释疑的地方吗？

我依然觉得，我是一个平常人在做着平常事，纵使有一些看来不寻常的地方，但我认为，每个人都可能有自己的不寻常，我不也就是寻常的不寻常吗？

小时候，课本和老师曾告诉我，中华民族是勤劳、勇敢、智慧的民族，这个判断深深扎根于我心中。还正因为这一点，我常担心自己不够勤劳，担心自己不够智慧，担心自己不能堪称中华民族的好后代。在走上大学管理岗位之后仍旧如此这般担心自己，提醒自己，也鼓励自己。

毕竟这里已经呈现出来了一个多卷本的文集，或许该由它来作一些回应了。从这里，是仍然看到意外，还是释解了意外呢？从这里，看到的是寻常还是不寻常呢？不过，我相信，大抵能看到一个过程，发问的过程，思想的过程，生活的里程，心历的里程。写作伴随着我，不也就可能就直观了我吗？

汇集于这样一个多卷本，可能主要集中地表明了，我作为中华后裔，不只是行动者，也曾是思想者。其所显示的可能是代表我的个性的，但我又深信我是按照中国人自己的方式思想着的。中国人是创造着的，中国人坚守自己优秀的民族传统，同时也别出心裁，标新立异。我努力秉承这些。

五

眼下出版的这个多卷本中的前10卷，包括了已出版过的数十本中的20本书和尚未出版过的书稿，其中有3卷是全部或大部未正式出版过的。这10卷出版后，还有若干卷出版。

10卷中，第4、第5卷和第10卷是与校长工作密切相关的。这3卷风格各异，侧重面各异，第4卷是一种叙事研究；第5卷是校长问题的理论研究；第10卷是校长工作期间的主要演讲记录。这3卷和未来将要出版的一卷汇集成为本文集的一个有密切内在联系的部分。

第1、2、3卷均为相关哲学卷，第1卷是高等教育哲学，第2卷是课程哲学，第3卷是教育哲学。预计在这个10卷之外还会有一些哲学论著出来。

第6卷是教学理论方面的内容；第7卷可谓心理学卷；第9卷为教

育原理；第8卷为素质教育卷，这一卷也可归之于教育原理，却比较专门。

从横向看，有一些论著是属于高等教育学领域的。这10卷之外将还会有一卷是专门论述高等教育学的。

对于已出版过的著作，原版上的序言一般都保留下来了。此次出版成文集时，在各卷中均有一个“本卷序”，对每卷的内容再稍加说明，而在各卷之前又加上了这个“总序”。

对于已出版过的著作，在收录进来时，都保持了原貌。在若干具体观念上，实际上是发生了一些变化的，但并未按变化了的想法去更改，也算是真实地呈现历史。但这既是变化，亦可谓发展，并且，我相信，在更多的基本理论上，在根本立足点上，是首尾一贯的。

文中所涉及的科学事实与原理，个别的也因种种不同缘由而有了变更，收录时亦未更改。

六

要感谢的话实在是太多了。

历史是人写下的，时代是人开创的，而且那应当是“现实的、有生命的个人”（《马克思恩格斯选集》第1卷第73页），是具体的、一个个个人在开辟和创造着的。所以，我非常看重每个个人的作用。

然而，当我自己也被我作为个人来看待时，我深深地明白，我从哪里来，我处在何种时空中，何种条件下，何种环境里。所以，我常怀着感激的心情，深切地感谢这个时代，感谢我们民族，感激孕育了我们的这片土地。

感谢教育了我的父母和众多的老师，感谢帮助过我的同学、同事和无数的朋友，感谢培养了我的几所学校乃至那些未看到却想得到的站在背后的学者、智者所给予的启迪。

我和我的妻子彭英同甘共苦，一起走过了40多年，这恐怕不是用感激所能表达的。我的儿孙辈从不同的侧面也给了我许多的欣慰和愉悦。

我从我的学生那里，获得过实实在在的启示。我相信灵感，而我不

少的灵感就来自与他们的交往之中。

感谢张剑波、杨炜长的真真切切的支持。

在我的心目中时刻有我确认的上天。我的上天即大自然，即我的民族，我的祖宗，它们一起成为我心灵的上天。在我说我的哲学是上天之下的人本教育哲学时，这个上天正是我心灵中的那个上天。我更多的灵感来自我在上天面前的叩拜之时。

张楚廷

写于 2006 年岁末

本卷序

恰在12年前，我写了一本书，叫做校长学，全名《校长学概论》（北京师范大学出版社1994年出版）。12年后的今天，又写了这本叫校长论的书，即名《校长叙论》。

校长学是我任校长后8年、任党委书记后11年写的；校长论则是自任学校负责人至今20余年之后写的。

校长学是企图从一般概念、一般命题去讨论的，是理论的；校长论也有论理的，却是从史实去论的，校长论也可算一项叙事研究，基本上是在叙述着真实的故事。

校长学是企图建立一种学问，校长论则是校长在叙说着，论说着，虽然是就事论事，却也可能涉及了某种学问，因为在论说中不只是在说如何做，也在说如何想。

校长论的一个中心题目就是用这20多年经历的事实叙述着怎样在做校长，说细一点，可能包含了一系列的问题，例如：

——做了些什么？想了些什么？

——用什么样的理念在做校长？在做校长之中又生成了一些什么样的理念？

——碰到了一些什么样的问题？如何发现这些问题？又如何面对这些问题？

——如何发现机会、寻找机会？又如何创造机会？为什么去寻求和创造机会？如何抓住了机会？

——如何在做校长？又如何做得尽量像样些？校长怎样才算做好了？做好了没有？

所涉及的这些问题，并不是企图告诉别人该怎么做，决无以

此来指点别人的含义，而仅仅是自己在叙说着，自我阐释，自我袒露，或者说，仅仅是向人叙说着我在怎么做、怎么想，仅此而已。

在这个序言里，我们不必再列出更多的问题了，目录中也许提供了更多的问题，而且大体还分了一下类别，分成了几大编。

这本书是由历史写成的，由事实写成的，书中所涉及的人都是真名真姓，所有事例都是真实的，当有些事所涉及的是负面性质之时，相关人的姓名一律没有出现，也没有必要出现。

有些事我可以凭记忆或某种文字记载准确地说出时间，有些事因无记载或一时查不到文字而又记忆不清，就只说了大概的时间。

书中所说的80年代、90年代以及50年代、60年代、70年代，都是指20世纪的。因为说得较多，便一律省去了“20世纪”这几个字，在此一并说明。

书中使用了许许多多第一人称我，那真是我。有时也有第二人称你，这个你，大多也是指我，是我在跟我说话，有时就把第二个我说成了你。

这本书所叙述的主要是1982年以后的事，为了说清楚一些来龙去脉而跨出了这个时段，用一点篇幅说到了历史。很清楚，自1978年之后，中国发生了全面而深刻的变化，中国社会经历了伟大的复兴进程。没有这一背景，便没有本书中所叙说的这些故事。书中有两百多个故事，涉及的人多达671位。因为涉及人物特别多，故在书后做了一个人名索引。

面对同样的背景，每个人扮演着不同的角色，演绎着不同的故事。这本书也就叙说着这个不平凡时代中的一些平常故事，并伴随着这些故事的论说与论理。

这本书的初稿完成于2004年5月，写完后经历了两年多的不断修订和补充。初稿已有校内外相识的6位好友看过，赵雄辉、刘宇文看后还提过不少修改意见。

我谨借此书，再次表示对所有支持我、关心我、帮助过我的人们的感谢，并以我的研究工作和管理工作报答我的民族、我们国家。

2004年5月初稿于师大校园

2006年7月脱稿于涉外校园

目 录

第一编	绪论	1
1	难以忘却的历史	2
2	前后 20 年	4
3	20 年的管理, 20 年的学术	8
第二编	学生	12
4	我亦曾是学生	13
5	一米九三学生睡的床	15
6	物理系一学生的不幸	18
7	向校办工作人员提出的建议	21
8	学会关心	24
9	我的一项承诺	28
10	给体育系学生作报告	32
11	陆魁秀的邀请	34
12	研究生代表大会	37
13	数学系一女生的哭诉	39
14	退学与勒令退学	42
15	能为学生提供多少自由	46
16	为何“只奖不评”	50
17	一些研究生	52
18	一份公告	55
19	对团委书记的考察	59
20	一支乒乓球队	61

21	体育文化	63
22	自信从何来	66
23	学校有多少可爱的地方	70
24	与其想着改变别人，不如改变自己	73
25	我为学生开设的特别课程	76
26	继续书写着那个读本	79
27	“北村”为何在最南端	83
28	观念文化	86
29	美育为何特别需要关注	90
30	学生观·人观·教育观	93
第三编	教师	99
31	始终如一的两个“千方百计”	100
32	面对同样的问题，力求做得不同	103
33	一个看似无法实现的目标	106
34	才从财来，还是财从才来	110
35	我们主要的资本在哪里	113
36	六个“一流”的关系	117
37	梁宋平如何回答韦钰副部长的问题	120
38	数学学科是怎样发展起来的	126
39	物理学科的发展	131
40	姚守拙院士的故事	133
41	凌宇教授给我的启示	138
42	“无古不成今”	141
43	李双元教授与法学学科	145
44	我对哲学的格外一份情	149
45	经济学的四大少帅	154
46	点的优势，局部的优势	158
47	与韦穗的谈话	164
48	谁感谢谁	167
49	只是说说而已吗	170
50	师资建设日	175
51	“生本位”、“师本位”取代“官本位”	177

52	改造人事处、改造组织部	179
53	为几位教授送行	183
54	关于来去自由	186
55	教授的个性在我心中	188
56	曾正明住在山上	192
57	教授之间的事	194
58	深圳校友会负责人	198
59	学术环境——教师生活的环境	200
60	我们有没有尴尬	203
61	教师的权利与校长的义务	206
第四编	职员	212
62	我们第二	213
63	在教师与干部之间	216
64	职员的前途问题	218
65	我如何选择系主任	222
66	“革命化”标准	225
67	从民意测验到干部选举	229
68	为什么不喜欢“谈话”	232
69	办实事与办成事	234
70	常算除法	237
71	关于年轻化与专业化	241
72	院长是什么级别	243
73	学院制是怎么回事	246
74	规模·水平·专业	249
75	这个“经验”该推广吗	254
76	怎样进入“211工程”	257
77	自己把握自己	264
78	支持是怎样获得的	272
79	教育部怎样关心到了这所大学	274
80	与工会主席之间	282
81	党委会总是欢声笑语	284
82	关于请示·汇报·通气	288

83	了解·理解·谅解	292
84	关于培养“接班人”	296
85	与两位处长商量如何批评他们的错误	299
86	你好难在十多年里有一次“塌场”	302
第五编	校园文化	305
87	20年前的一种预感让我“扩张”	306
88	新图书馆的立项	309
89	接下来的故事	315
90	再说田径场	320
91	“新三部曲”与体育馆	325
92	想象力在管理中	331
93	江边开发,通向“海洋”之路	333
94	工学院大楼的来历	337
95	一万八千平方米的理学院大楼	341
96	田家炳教育书院为何建在江岸边了	343
97	教科院的几任院长	348
98	实验大楼的耸立	352
99	生命科学学院建筑群的形成	354
100	南院的变迁	356
101	出版社与出版大楼	360
102	学生生活区格局之巨变	363
103	校庆60周年与红楼、档案馆……	366
104	世界冠军是怎样请来的	370
105	几个学术刊物	373
106	办公楼在巨变中不变	376
107	未竟的博物馆	380
第六编	学校管理	383
108	“三大管理”的出现	384
109	“目标管理”并不容易把握	387
110	目标与规划	391
111	我也有几件“法宝”	394
112	“策略”就是法宝吗	398

113	观念的先进从何来	402
114	观念的自我审查	405
115	教学以外还有哪些教育	410
116	思想方法问题	414
117	学会不管	417
118	体育怎样帮助了我	421
119	校长做些什么	426
120	怎样做好校长	430
121	校务委员会	432
122	十年书记	435
123	学术权力的保障	439
124	总是追求与众不同	441
125	哲学如何帮助了我	444
126	反证法	448
127	对什么是工作艺术的一种理解	452
128	怎么写了那么多	455
129	怎样走进到教育学、心理学领域	459
130	回头再说大学的忧郁	462
131	所需要的那么多时间从哪里来	467
132	两盏不灭的灯	473
133	关于“亲自”	476
134	意志力与厚道	480
135	理想化问题	485
136	我的遗憾又在指引我	488
137	为了未来不说积重难返	491
第七编 相关历史		494
138	没想到教育的教育	495
139	故事与教育	497
140	那里是我的童年	500
141	自信心与人的成长	503
142	已进入到一个需要骄傲的时代	506
143	最艰难的日子教会了我很多	509