



【张楚廷教育文集】②⑨

校长·大学·哲学

张楚廷 著

XIAOZHANG DAXUE ZHEXUE

校长对一所大学的成功创建、平稳运行、革故鼎新、进步发展，
具有决定性的影响和作用。

哲学的精神是为真理而真理的，真正的大学应具有哲学的性格。



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位



【张楚廷教育文集】②9

校长·大学·哲学

XIAOZHANG DAXUE ZHEXUE

张楚廷 著



西南师范大学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

校长·大学·哲学 / 张楚廷著. — 重庆: 西南师范大学出版社, 2015.6
(张楚廷教育文集)
ISBN 978-7-5621-7479-0

I. ①校… II. ①张… III. ①高等学校-校长-学校管理-中国-文集 IV. ①G647.12-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 174206 号

【张楚廷教育文集】^{②9}

校长·大学·哲学

张楚廷 著

责任编辑: 任志林

封面设计: 尚品视觉

出版发行: 西南师范大学出版社

地址: 重庆市北碚区天生路 2 号

邮编: 400715 市场营销部电话: 023-68868624

<http://www.xscbs.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 重庆市正前方彩色印刷有限公司

开 本: 720mm×1030mm 1/16

印 张: 16.25

字 数: 291 千字

版 次: 2016 年 1 月 第 1 版

印 次: 2016 年 1 月 第 1 次

书 号: ISBN 978-7-5621-7479-0

定 价: 35.00 元

若有印装质量问题, 请联系出版社调换

版权所有 翻印必究

目 录

第一编 校 长

论大学校长	/ 003
名校长是被培养出来的吗	/ 019
我怎样理解校长	/ 021
当得不像校长了，校长就当好了	/ 030
当大学一年没有校长时	/ 032
做校长·做学问·做人	/ 034
校长与工会主席	/ 036
担任校长的困难在哪里	/ 038
校长的特别使命	/ 040
校长即学长	/ 042
论大学的校名	/ 044
有感于哈佛第 28 任校长就任	/ 050
校长学是专门学问吗	/ 055
论校长职业与职业校长	/ 062

第二编 大 学

大学的“我思故我在”	/ 069
再论大学的使命	/ 074
为什么说大学教育成了应评教育	/ 079
北大、清华赛艇赛事夭折给人的启示	/ 082
论大学文、理、工关系	/ 087

从大学反腐看大学	/ 092
大学人文教育与人的解放	/ 097
不同的大学治理方式	/ 107
两种做法, 两种观念, 两种结果	/ 113
大学去行政化的困难何在	/ 117
谁能让大学寂寞下来	/ 122
大学的特色是什么	/ 124
大学绝不只是与时俱进	/ 130
大学课堂: 思考着的教学	/ 135
有感于《× × 大学明年自主招生 200 人》 的新闻报道	/ 139

第三编 哲 学

哲学性格与大学文化	/ 143
关于实践观的种种问题	/ 156
实用主义哲学不止一种	/ 166
论事物的分与合	/ 178
平凡的哲学与不平凡的教育	/ 189
社会化, 还是个性化	/ 191
形式逻辑与辩证逻辑小议	/ 193
“人文主义”谓何	/ 198
谁更伟大	/ 207
只要中国人真正骄傲起来就必定会有大师	/ 209
有关高等教育哲学的几个问题	/ 215
哲学在哪里	/ 222
教师与教育哲学	/ 227
非人哲学还是人哲学	/ 233
理论与自由	/ 240
论独立	/ 244



第一编

校 长

论大学校长

“校长是大学的灵魂”，这并非一个实然命题。大学校长的理念与大学理念之间并不直通。大学校长的特征及其职责使其与政府官员十分不同。因而，对大学校长更需做专门的研究。

在我们中国，校长一词始自民国，民国之前称为“总理”、“监督”，古代书院的负责人则称为洞主或山长。学校校长的称呼与国别有关，与历史也有关。

关于校长，虽然其称呼因历史、国别或地域而异，但其有着共同的含义：校长就是学校的头，就是学校管理的最高领导。因此大学校长便是大学行政的最高领导人。

大学校长并不是随着大学的诞生就立即产生的。有些大学创办之初仅有十几名学生、一名教师、一间教室，它几乎没有什么行政事务，有的话，这位教师就可处理了，没有必要再设一个校长。当然，现今的大学，其创建的条件之一便是要有校长，因为筹建工作本身就日益复杂了。从历史的角度看，大学校长之必要是随着大学发展而出现的。

即使在今天，校长（随后讨论的皆指大学校长）的地位与作用，对于不同国家、不同地区、不同大学也有所不同。所以，相关的一些问题也需在一定的条件下展开讨论。

一、校长是大学的灵魂？

有学者认为：“大学校长是学校的灵魂，即大学校长对一所大学的成功创建、平稳运行、革故鼎新、进步发展都具有决定性的影响和作用。”^①并且，一项调查结果显示：“很赞同”和“赞同”“大学校长是学校的灵魂”这样观点的，校长之中占 62.89%，而在教授和中层管理人员中占 74.80%^②，即大部分人赞同“灵魂”之说。

另有学者说：“从某种角度来讲，校长是大学的灵魂。”^③这种说法与前一说法有一点不同，即“校长是大学的灵魂”的观点是从某种角度来讲的，并

① 陆依凡，叶至诚. 学府之魂 [M]. 南昌：江西教育出版社，2001：2，9，279.

② 同上。

③ 黄俊杰. 大学校长遴选——理念与实务 [M]. 北京：北京大学出版社，2006：94，113.

非在任何意义下皆如此。那么,这个“某种角度”指的是什么呢?在何种情况或条件下讲就不是这样呢?

也有人说“教授是大学的灵魂”。如果这一说法是恰当的,又如果校长代表了教授们的精神和思想,那么,说“校长是大学的灵魂”也就可以成立。这就是一种有条件的、相对的说法了。

灵魂实指精神、意念之类,泛指起指导和决定作用的因素。当然,在说“校长是大学的灵魂”之时,也指校长的思想、精神,尤其指校长关于大学的理念。把“校长理念是大学的灵魂”直接说成“校长是大学的灵魂”,这没有多大问题,注意这一实质即可。

假若有些校长没有自己的理念,或者他只是重复地叙述着别人的理念,“校长是大学的灵魂”的说法是否仍然成立呢?而这样的校长确实是存在着的。

假若一位校长虽有自己的理念,但他的理念因某种缘故而最终未能在自己的任期内产生决定性的影响,那么,对这位校长而言,“灵魂”之说是否仍然成立呢?

假若一所大学,校长的权力本不大,其影响也绝非是决定性的,那么,“校长是大学的灵魂”的说法还成立吗?这不纯粹是虚拟的,而是确有其例的。

欧洲大陆,如在德国,“校长的权力并不大”^①,任期也不长,教授们的权力相对较大;在法国,于1968年前还曾有过不设校长的时期。在英国,牛津、剑桥的校长曾经“是由学院院长之中遴选或轮流出任的;而且任期很短,一年或两年。……这两所大学的校长,协调性或象征性大于实质性”。“相应地,这两所大学的学院院长任期无限,权责大。”^②所以,“校长是大学的灵魂”之说,至少对于部分欧洲国家,甚至部分国家的某些特定时间段而言,并不贴切。

甚至于,如德国哥廷根这样世界著名的大学。打开这些大学的历史画卷,人们所看到的是由一位位世界顶尖的数学家、物理学家、化学家、哲学家……写就的历史。同时,人们并看不到有哪几位校长的特殊功勋,在这种情况下说“教授是大学的灵魂”还比较实际一点。

近20年来,牛津、剑桥这两所大学的校长也开始在学院院长以外的人员中挑选,任期也有所延长,其领导力与影响力在加强,但这只是最近的一些变化。

诸如蔡元培、梅贻琦这样分别任北大和清华校长十年以上(后者更长)且影响甚大的校长,在欧洲难见。洪堡的思想影响很大,但他并不是作为大学校长来发挥影响。梅先生、蔡先生这样堪称大学灵魂的校长也主要出现在

① 黄俊杰.大学校长遴选——理念与实务[M].北京:北京大学出版社,2006:94,96,113.

② 同上。

20 世纪上半叶的中国。

综上所述,“校长是大学的灵魂”是在一定条件下才成立的,是一个具有相对意义的命题。

这些条件可归纳为三个方面:一是校长个人的条件。主要是他的理念,并且应是鲜明的、独特的、先进的理念,这是一个基础。反之,校长若没有自己的理念,或者虽有,但属平庸的、一般化的东西,也不可能产生决定性的影响,不可能称之为大学灵魂;二是大学内部的体制。如果在校长权力并不大且任期极短的体制下,即使他有很先进的理念,也难以形成深远的影响,难以产生实质性的推动作用;三是大学的外部环境。个人有独到的理念,学校内部体制良好,又没有来自外部的限制与干预,而且还为学校创造十分宽松的环境,在这种情况下,“校长是大学的灵魂”就可能是现实的。

为什么美国出现了艾略奥特(哈佛)、博克(哈佛)、赫钦斯(芝加哥大学)、康普顿(MIT)、巴特勒(哥伦比亚大学)、克拉克·克尔(加州大学伯克利分校)这样一批杰出的校长?一批足以代表当时他们所在大学的灵魂人物,乃至他们的影响遍及全球?原因就在于以上三个条件都具备。

上述六位校长的任期可以对之前的三个条件做一个补充性说明。这六位的任期分别为 40 年、20 年、22 年、19 年、44 年、15 年。他们之所以能成为灵魂人物,这与他们的个人魅力、灵活的机制、优良的外部环境以及相当长的任期息息相关的,这四者缺一不可。

为什么一般政府首脑都有任期,且一般都是最多两届,至多八年或十年(专制体制下可能难以做到)。而大学校长的任期可以如此灵活呢?根本原因就在于大学不是政府机构,就在于校长不是官。

虽然大学校长也有筹集资金的工作要做,但校长的基本使命在于文化;大学不同于政府机构,其根本在于大学是一座文化堡垒;大学校长不同于政府官员,其根本在于大学校长最必要的是自己的文化自觉。他依靠自己的文化自觉,去持久地细致地进行文化建设,以使这座文化堡垒具有丰富的、厚实的、优秀的内涵。因为,大学的最直接的义务就是:向学生提供文化。

政府及其首脑是权力的象征,虽然它也靠非权力性因素。大学及其校长以非权力性影响力为基础,虽然他也拥有一定权力。两者在性质上是很不一样的。因而,选拔校长的条件、途径、办法,校长的职责、任期与作用等等,都应与官员不同。

意义更为深远的,也是非权力影响力。博克在《大学与美国未来》一书中说过:“以千百年的眼光看,能给我们的文明留下最永久性印记的,毕竟不是将军和总统,也不是为他们出谋划策的专家们,而是社会批评家、哲学家和

最纯粹的科学家。”^①这句话也道出了政府与大学的区别。

大学校长可以选外校的，甚至选外国的。国家的政府首脑不可能这样，那里有一个国家利益问题，那里有一个政治尺度，甚至还有政党利益问题。大学只有两个尺度，即真理尺度和学术繁荣的尺度。

大学校长用不着普选，没有哪一个国家的校长是由师生员工普选的。但是，政府与国家元首实行全民普选的越来越多，而且有些已有很长历史。这是因为国家或政府的权力来自公民，他们有权选举代表他们政治权利的首脑，保障他们的人权；选举保障他们不受恐吓、不受饥饿的首脑（至少可通过选举表达这种愿望），这些主要特征是政治性的。然而，大学与之有根本的区别。对于大学教师，其主要需要维护的是学术自由的权利；对于学生，其主要需要维护的是受到良好教育的权利。

再者，一个国家的政治、经济形势的变迁与一所大学的学术形态的变迁，在性质上也很不一样。经济与社会发展指标可以量化，学术发展可有目标，但学术指标很难量化。艾略奥特的一届校长任期，是美国总统的十届任期。另一方面，哈佛校长中也有任期仅两三年的，这说明，也并不是无论任何情况都有最短任期年限的。前不久的一位校长，仅仅因为一个观念上的问题引起教授们的不满，他自己就请辞了。这里不存在什么权力斗争，这与政府十分不同。

赫钦斯任芝加哥大学校长 22 年，但他的前两任校长贾德森和伯顿分别只有两年和三年的任期。适合的，做 22 年，因某种情况不同，也可以只做两三年。这与政权的定期更替完全不同。

欧洲许多国家的大学校长也有实行任期制的。但是，这与政府首脑的任期制也不一样。并且，如我们所知，那些任期很短的大学校长的作用是十分有限的。他本人可能十分优秀，但不一定能在大学的发展中充分展现。

总之，“校长是大学的灵魂”确实只是在一定条件下才成立的，是从某种角度来讲的。

二、校长与理念

我们已经知道，所谓“校长是大学的灵魂”，指的是他的理念产生了深远影响，灵魂即指其理念。

为什么理念或灵魂对于大学有特别的意义呢？就因为大学的发展进程中，非权力性影响力远比权力性影响力重要，权力只是辅助性的。教授们、学生们所看重的、所认同的不是权力，相反，他们常显露出对权力的藐视。他们最信从的是真理，是学术水平，是学术自由，是非权力影响力。而理念的影响在

^① BOK D. Universities and the future of America [M]. Durham: Duke university press, 1990: 8-9.

非权力影响力中最为重要。它是无声的召唤,是无形的旗帜,是无影的灯塔。

校长的理念能否成为该大学的理念,最终取决于校长的理念产生的实际作用,即它是否为大学的主流人群所接受,是否影响巨大,并且持久地发挥作用。是否有持久的作用,则与后任校长有关,与后任是否承接了前任理念有关。

一所大学的校长总是要变动的。即使是哈佛,它曾有任期超过20年的校长6位,到现如今也经历了28位校长。普林斯顿大学校长中也有5位任期逾20年的,但校长的换届与变动也是常有的。校长常变动,其基本理念也常变动,这对大学绝不是一件好事。在一所大学尚十分落后时,理念的变革,其意义十分重大;当大学在变革中变得日益强大以后,变革也开始有所转变。通常是改良式的,拓展性的,继承性的。柏林大学建校最初的理念延续至今200年;哈佛大学建校初期并没有什么明确而先进的理念,真正开始了哈佛的新时代的是艾略奥特。当然,这已是距哈佛建校200多年之后的事了。

在艾略奥特之后的百余年间,哈佛相继有6位校长任职,现任的福斯特是第7位。在这百余年间,哈佛又有了长足的发展。即便如此,其基本理念也从未动摇。尽管在不断前进的道路上,一直有源源不断的新思想、新观念的涌现,但哈佛的核心价值却从未改变。

艾略奥特1909年卸任,至2009年恰好一百年。新近任职的福斯特不算,此间只有6位校长,那么他们的平均任期均在16年以上。若将艾略奥特算在内,平均任期更是高达20年。这种超长的平均任期与处于世界之巅且持续繁荣的哈佛之间,究竟有何关联呢?

芝加哥大学是另一个典型案例。与哈佛370多年的历史相比,芝加哥大学十分年轻。它比北大只早了7年,可谓与北大同一时期建立的大学。如果说哈佛在历经了200多年风雨之后成为世界级名校,那么芝加哥大学则是迅速崛起,建校不久之后就成了世界著名大学。如今其更是紧随哈佛的脚步,迈入了世界顶尖大学之列,堪称名校界后起之秀,遥遥领先于北大。它究竟是如何做到的呢?

我们选取芝加哥大学第一任(1891年)至第八任(1975年)的八位校长各自的一段或两段代表性言论(他们名字之后括号中的数字是他们的任校长的年份):

第一任,威廉·雷尼·哈珀(1891—1906):“任何大学只要在某种程度受到外来压力的左右,它便不会在大学排行榜上占据一席之地。”

第二任,哈里·卜纳德·贾德森(1907—1923):“研究应该是我们的突出特征,而年轻是唯一一个用时间可以治愈的缺点。”(贾德森讲此话时,芝加哥大学建校只32年。)

第三任,欧内斯特·德威特·伯顿(1923—1925):“大学代表着学问,这是大学的基本特征,如果没有这一特征,一所大学只是名义上的大学。”

第四任,查尔斯·马克斯·梅森(1925—1928):“芝加哥大学是先驱者,它要么出类拔萃,要么一事无成,它没有理由像别的大学那样。”

第五任,罗伯特·梅纳森·赫钦斯(1929—1951):“大学所要解决的是思辨的问题”。“为那些具有独立、客观和公平的研究能力和意愿的人士提供一个庇护所是非常重要的。问题越是尖锐和具有争议性,提供一个讨论的场所越是重要。”

第六任,劳伦斯·阿尔斐俄斯·金伯顿(1951—1960):“我们绝对无法容忍平庸,如果我们还想作为一所一流大学继续存在下去,我们就必须拒绝它。一旦发现平庸,就必须及时清理。”

第七任,乔治·韦尔斯·比德尔(1961—1968):“我们依然保持着自己的特色:无拘无束、无惧无畏,还有对看好的事情勇于尝试的试验精神”。

“积累知识、增进理解和增长智慧,将人类文化的精髓传播开来,传给我们的后代。”

第八任,爱德华·赫希·列维(1968—1975):“大学是思想的摇篮”,芝加哥大学“这所大学认为自己是为知识的力量而生的”。“一所优秀的大学本质上是由一些伟大学者组成的独立团体。”^①

我们已经指出过,理念是由信念与理想、信仰与追求构成的。而芝加哥大学始终有一个坚定不移的信念——大学是做学问、做研究、学思辨、出思想、出理论的地方。

知识本身就是目的,真理本身就是目的,好奇心本身就是目的。为知识而生,这是芝加哥大学的目的观。追求知识与真理,也就是追求人类文明之精髓。

拒绝平庸,拒绝模仿,出类拔萃,做先驱者。这是芝加哥大学的个性,也是它的独特性之所在。

而所有这些,都在于维护大学这个伟大学者的独立团体,使其不受外界左右,不为外界所扰。

八位校长虽然表达各异,但其体现的基本理念却具有高度的一致性、连贯性。

芝加哥大学的这八位校长中,最著名的要数赫钦斯了。然而,他也是承前启后的。他继承了自哈珀以来的基本理念,且在他所处的时期增添了新的内涵;而他之后的诸位校长,又都秉承了赫钦斯的理念精华,使芝加哥大学既迅

^① 威廉·墨菲, D. J. R. 布鲁克纳. 芝加哥大学的理念 [M]. 彭阳辉译. 上海: 上海人民出版社, 2007: 5, 13—17.

速崛起，又长盛不衰。

由此，我们看到校长的大学理念需要具有先进性、独特性、简明性、稳定性以及它的实在性。

所谓先进性，既在于它所仰赖的信念充分把握了大学之特性，又在于它依此信念而拥有与众不同的抱负。它立足坚实而又目光远大，这是它能产生深远影响的根基。

所谓独特性，就在于这种理念本身就生长在这所大学自己的土壤里，即使有借鉴，亦必须有独创。

所谓简明性，即它通过一定的概况来表达。校长的长篇大论常常是有的，但那些凝练出来的、最具代表性的经典语言，比那些长篇大论的影响力更大、更持久。

所谓稳定性也很好理解。当理念成为一种传统时，其力量就是其他因素难以比拟的。传统可能需要被发扬，却具有连贯性，这是其生命力的基本表现之一。

理念似乎只是观念性的、精神层面的，似乎是虚的。然而，一方面可以明白的是：大学本是一块精神园地，思想、观念对于大学特别珍贵。所以，从这个意义上说，虚没有什么不好。不仅如此，大学最宝贵的东西——文化，在形式上正是所谓虚的；另一方面，都希望先进的大学理念成为大学生活中处处可见的现实，或看到，或被感受到。这样看来，大学理念是既虚且实的。

我们曾提到校长的文化自觉，什么是文化自觉呢？基础就在于他是有理念的，并且，他的理念是饱含精神、思想和文化的。更进一步，则是他能通过一系列自觉行为，把学校的文化积厚起来，使之更为优秀。对于社会，人们常常既说到硬实力，又说到软实力；对于大学，人们常常只需要说到软实力。校长的文化自觉，从结果来看，就是他是否让大学的软实力不断增强了。而所谓软实力，实乃文化之力量。大学本就是一个国家软实力的象征，即使大学意识到这一点，也不等于国家意识到了，但大学应首先意识到。

事实上，没有哪一位校长的实际工作会是只停留在提出理念上的，他必须要通过许多具体的行为来体现这些理念。在师资队伍的建设上，在科学研究的方向上，在对学生的培养上，在这些最基本的方面，有信念、有理想的校长都会力求有所作为。通过这些作为使他们的理念变得很实在，有作为的校长也是既虚且实的。

有一点是很值得注意的。不少有思想、有作为的大学校长，在课程观念及实施上，往往表现出了他们的深邃和远见卓识。也更直接地更实在地体现了他们的理念。通过课程体现观念有其必然性，事实上，若想求得现实的大学理念，

必然落到现实的大学课程。原因就在于：大学向学生提供的文化即课程，课程即学生从大学所习得的文化，这已超出了人们对狭义课程概念的理解。

艾略奥特 1869 年就任哈佛校长，随即他就进行了课程改革。在内容上，他主张文学与自然科学、数学与古典文学、科学与形而上学的兼容并蓄；在形式上，他主张建立和推行选修制。为此他“开始打破原有固定的班级的做法，为所有的课程编号以利学生选修”，并逐年从高年级到低年级取消或减少必修课。在 1870 年至 1871 年期间，哈佛共 32 名教授为 643 名大学生开设了 73 门课程；在 1910 年至 1911 学年，哈佛的 169 名教授为 2217 名学生开设了 401 门课程。^① 教授们开的课程多了，学生选择的机会大了，获得了更大的课程自由。这一课程改革伴随了艾略奥特任职 40 年的全过程，伴随着他的理念，伴随着哈佛走向世界一流大学。

顺便说一句，一位校长贯彻和推行他的课程思想（大学理念的基本部分之一），比一位政府官员完成某项经济目标的周期长得多。当然也可由若干位校长接力完成，但无论如何都可以说明校长任期的性质与政府官员任期是有许多不同之处的。

实际上，至博克接任哈佛校长之后，课程思想又有所发展，博克在核心课程观念上又有了新的建树。

赫钦斯的大学理念与他的以“名著运动”而体现出来的永恒课程、通识课程是密不可分的。

蔡元培对北大的课程也进行了很多实际的改革，并且身体力行，在中国首开了大学美学课程。

为什么不少校长将其理念直接具体实施到课程上去呢？原因在于，他们大都对于什么知识最重要有自己的看法；同时，又对于以什么知识、又以什么形式传递给学生有自己的看法。这些看法实际地体现了他们对培养人才的想法，也就是说，他们的大学理念直通课程理念，大学理念、课程理念与课程理论紧密联系起来。

校长的理念有时也在对教师的看法上体现出来。蔡元培、梅贻琦等都有这方面的能体现他们大学理念的经典之言，后者关于“大学乃大师之谓也”的名言更是尽人皆知了。

校长的理念有时也表现于他们对大学的治理和管理上，蔡元培先生的“兼容并蓄、学术自由”就属于这一类经典名言。

所有各个方面又都与他们对于大学的性质和使命的看法相关，与他们自

^① 贺国庆，王保星，朱文富. 外国高等教育史 [M]. 北京：人民教育出版社，2003：295—296.

身的视野相关,与他们的人格相关。

三、校长的作用

有人问:“怎样做校长才算做好了?”这可能与对大学校长作用的理解有关。所理解的那些作用校长都发挥出来了,岂不是校长就做好了吗?做好了,就是一位好校长;做得很好,可能就是很好的校长;起到了出乎人们意料作用的校长,可能就是优秀校长了。我们讨论校长的作用,是讨论哪一类校长的作用呢?这个问题不难明确下来,总会是讨论那些比较优秀的校长了。

有人认为,大学校长是管大事的,其实亦非完全如此。一方面,大事不一定都由校长来管;另一方面,也不一定小事校长都不管,小事不一定都是不重要的事。

是不是凡重要的事校长都管呢?也不尽然。大学校长作为管理者同时又作为管理权的代表,按一般原理,他都有一个授权和善于授权的问题。校长通常都会有几位直接的助手,某些工作包括重要的工作事项是必然要委托或授权他们去管理的。

这些助手下属还会需有一批人与之合作,校长也许需要起一些组织作用,去促进这种合作。这一类的组织工作,校长通常也是在一定范围、一定层次上去做。授权工作亦可视为组织工作的一个部分,在一定意义上,这与权力配置有关。这样看来,校长的组织作用就显得十分重要,他的作用在很大程度上是组织人们去做。

校长在所可能要做的事情当中必然是有所选择的。首先会是选择那些比较重要的事,在比较重要的事项中去进行选择;其次,会考虑从中选择一些他人做起来有些困难或有些不便的事,选择一些对于做起来较他人更易于克服可能遇到的困难的事;再者,去选择那些虽不一定是大事却也是很重要的,并且估计他人不一定想到了的事,哪怕似乎是小事;最后,还有一桩要做的事,就是促使他人去做事,去做促使他人做事的事,特别是促进他人去做他们没想到或不想做的但是十分必要和重要的事情。“领导的作用,在于使一个人不想或是没有想到要做某件事终于去做了。”^①

在大学理念的形成、明确、坚持的过程中,校长的作用是无可替代的。确立学校的主要目标,尤其是战略目标,校长的作用也是最重要的。目标管理成功与否,主要取决于校长。但这并不意味着校长在每件事上都是有先见之明的,也不见得所有的好想法、好做法都出自校长。所以,这里校长又有另一些作用,他能够从同事或下属那里获得灵感,辨别出他们的一些可能对大学发展

① 黄俊杰.大学校长遴选——理念与实务[M].北京:北京大学出版社,2006:88-89.

特别有意义的见解或构想；并且，由于校长的作用造就了一个容易独创、容易闪现智慧的环境，校长或吸取或采纳他们的智慧，或支持他们去采取相应的行动。

校长作用中特别重要的还是决策作用。这里有几个相关的要点：

(1) 校长善于把自己的多少具有“虚”的特点的理念变得“实”起来的必要性不言自明。这常常要有过渡的东西，基本的方面正是学校内一系列的政策（区别于政府的政策），包括前面提到的课程政策，财务政策，学科发展政策，师资建设方面的政策等等。靠理念，也还要靠实现理念的政策，这就需要校长发挥决策作用。他们不仅要明白自己大学的信仰与追求，同时还需要进一步明白自己该往哪里走，去做哪些可以且必须去做的事。

(2) 再好的理念也要通过一系列的行动才能体现。理念可作为行动的指南，但比理念更具体一点的原则也是需要的，政策就是体现这类原则的。因此，正确且有效的政策也涉及事业之成败。校长的决策作用的进一步考虑便是如何保证政策的正确、有效和先进，既富有活力，又切实可行。这就是所谓科学决策的问题，这是校长决策作用能否充分发挥出来的前提。

(3) 所谓科学决策并不完全是从决策本身去看的，他与校长的胆略、策略、意志都有关。杰出的校长虽非万能，却一定会有超乎一般想象的谋略与意图，做出一些看似很难做到的事，做出一些未来几年或十几年才会见效的事。换言之，决策力与实行力是联系在一起的，同时，这需要想象力、意志力。当然，校长为实施学校的战略目标，为所制订的相应的政策得到贯彻，他也需要说服力、感召力。所有这些因素都是彼此相关联着发挥作用的，并且在相互作用中优化和强化。

教育是面向未来的事业，大学亦如此，在大学的某些方面更是如此。一门课程的建设有时就需要三五遍地去编制、实施和不断修订才能日臻完善；一个专业、一个学科的建设亦非三年五载的功夫；一个学科群（如一个院、一个系）的建设至少是在一两代学术领袖主持下才可能立足于世的。因而，一所大学更需要有眼光、有想象力的校长。

校长对于大学的引导作用或领导作用之重要是无须多言的。他的引领作用是通过理念的形成、目标的确立、政策的制订来实现的，是通过他的决策作用、组织作用、协同作用等多方面来体现的，是通过他的想象力、实行力等来保证的。

校长需要用自己的成功来证明自己，同时，员工也将会从自己对校长成功与否的观察中来作出判断。我们已说过，校长主要依靠的是非权力性影响力。这包括理念、思想、观念的力量，包括人格、气度、风度的力量，包括由想象力、决策力、实行力所形成的权威的力量，包括由成功推进所产生的信任的力