

华中师范大学一二〇周年校庆丛书

丛书主编 / 马敏 黄晓玫



国家的发展从最根本而言取决于文化的发展，取决于人的素质水平。民族的伟大复兴，需要以文化复兴为根本，而大学是文化复兴的重要动力源，并在打造国家的文化软实力上发挥核心作用。基于这种背景，大学的文化传承和创新功能就被提到了一个很重要的层面。

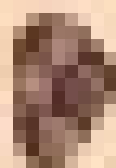
教育之道与管理之道

JIAOYU ZHIDAO YU GUANLI ZHIDAO

◎ 马敏 著



华中师范大学出版社



教育之道与管理之道

THE WAY OF EDUCATION AND THE WAY OF MANAGEMENT

白 瑞 著

■ Introduction



华中师范大学二〇周年校庆丛书
丛书主编 / 马敏 黄晓玫

教育之道与管理之道

JIAOYU ZHIDAO YU GUANLI ZHIDAO

◎ 马敏 著



华中师范大学出版社

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

教育之道与管理之道/马敏 著. —武汉:华中师范大学出版社,2013.9
(华中师范大学 110 周年校庆丛书)

ISBN 978-7-5622-5680-9

I. ①教… II. ①马… III. ①师范大学—教育工作—文集 ②师范大学—学校管理—文集 IV. G658.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 194410 号

教育之道与管理之道

©马 敏

责任编辑:苏 睿 张建英

责任校对:刘 峥

封面设计:罗明波

编辑室:学术出版中心

电 话:027-67863220

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

电话:027-67863040(发行部) 027-67861321(邮购)

传真:027-67863291

网址:<http://www.ccnupress.com>

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

印刷:湖北新华印务有限公司

督印:章光琼

字数:356 千字

开本:787mm×960mm 1/16

印张:25.75

版次:2013 年 9 月第 1 版

印次:2013 年 9 月第 1 次印刷

定价:59.00 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者:欢迎举报盗版,举报电话 027-67861321

自序

不知不觉间,我十分偶然地从学者走上行政管理岗位,先后担任副校长、校长、党委书记已经整整 13 年了,其中任校长一职则长达 8 年之久。明年恰逢华中师范大学建校 110 周年,同事们建议将我在任职期间发表的一些与办学相关的言论汇集成册,以反映华中师大这些年的办学历程,总结其中的经验,为后继者留下一些可资借鉴的东西。一开始我并不十分情愿,因为我毕竟是搞历史出身的,史学才是我所擅长和熟悉的领域,于教育却始终是个门外汉,尤其如何从理论上去系统总结和提炼担任学校领导期间的实践经验及其教育理念,更是一项长期、艰巨的任务,并非短期内可以达成。但转念一想,如果能将担任公职期间的各种零星言论和感悟以原始状态汇集起来,供广大师生和后人参考,何尝不是对华师 110 周年校庆的一份微薄的纪念,也是对自己这些年行政工作的一个客观记录,于是便有了这本我个人的教育言论汇编。其中,不成体系和不甚正确之处,还请大家不吝指正。

何谓教育之道?尤其何谓大学教育之道?这是我担任高校领导期间始终在思考的问题。

道者,乃事物内在的本质与规律,往往是不以人的意志为转移的。作为一校之长,必须明确什么是大学的本质,什么是大学教育的内在规律,否则,就会在纷繁的行政事务中迷失方向,不能做到纲举而目张。

关于大学的本质,古往今来有各种各样的解释和探讨,但我认为讲得最精彩和最到位的,还是我们的老祖宗在《大学》中对“大学”(“大人之学”或高深学问)的归纳:“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善。”即“大学”的本质在于发扬光明的德性,更新民心,达到完善的境界。换言之,大学教育的目的,除传播知识外,更重要的是追求真理,弘扬学术,塑造人格。培养全面发展的“人”,使人的德性有本质的提升,成为中外许多著名大学所追求的根本

目标。如哈佛大学的校训为“以柏拉图为友,以亚里士多德为友,更要以真理为友”;耶鲁大学的校训为“真理和光明”;清华大学校训为“自强不息,厚德载物”。

从大学的本质出发,大学教育的第一要义,便是要以学为尊,崇尚学术,把对真理、对学问的追求放在第一位。大学之大,首先在学问之大。如蔡元培所讲:“大学者,研究高深学问者也。”又如梅贻琦所言:“所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也。”研究学术,造就人才,正是大学的根本任务。只有把握住这一根本任务,有着内在的价值追求,大学才能出污泥而不染,成为传承文化的圣地,呵护人类道德良心的灯塔,源源不断地为社会输送优秀的人才。

正因为探求学术,培养人才始终是大学的根本任务,因此,办大学的基本理念就是要“以生为本,以师为先”,将学生和老师始终作为大学的主体,给予最充分的尊重,让这两大群体充分发挥其主动性、积极性,真正成为大学的主人。“以生为本”,并不是一味地迁就、讨好学生,而是要真正以实际行动去服务学生,为学生的发展竭尽全力,以“一切为了学生,为了学生的一切”作为学校工作的出发点和根本动力。要看到学生的发展乃是学校发展之本,学生培养的质量乃是学校生命之源,缺乏了“本”与“源”,学校的生命也就因之而枯萎了。“以师为先”,则在于从根本上讲,好的学生必须由好的老师才能教育出来,好的师资是一所学校最宝贵的资源,好的校长都明白自己最重要的工作就是去寻找最好的教授。梅贻琦就曾说过:“师资为大学之第一要素,吾人知之甚切,故亦图之至急。”让最好的教授在大学中发挥其主体作用,这正是“教授治校”的本意。

大学以学问为大的本质特征,也从根本上决定了大学领导者尤其是作为大学灵魂的校长必须始终保持对学术的敬畏,懂学术,惜人才。大学领导者如果不懂学术,不能与学者们做到心有灵犀一点通,就无法带领学校实现自己的历史使命而走向卓越。大学领导之懂学术,首要的含义是要做学者型的大学领导者,在一定的研究领域内要有独到的学术建树,不能以外行领导内行;其次是要精通学术的管理,关心学术,热爱学术,站在学术发展的前沿,熟悉学术发展规律,并能根据学校实际提出并实施卓有成效的学术兴校战略。

教育之道、学问之道与管理之道其实是内在相通的。一个优秀的大学管理者应该在教育之道、学问之道的基础上去悟出管理之道,使自己的大学管理无愧于教育之道与学问之道。时下大学的“去行政化”已成为炒得火热的话题之一,其实,“去行政化”的本质,并非是要摒弃大学的行政管理,而是要去掉官本位化的行政管理,还大学管理的本貌,这就是符合教育之道与学问之道的大学管理,是以学术、学者和学生为本的管理,与纯粹的行政管理和官衙做派有着本质的不同。

大学管理也有层次之分,我认为,今天更应该探讨的是在传统科学管理、人文管理之上的大学经营之道。

大学经营或经营大学,并非简单意义上的产业化,而是指对大学所拥有的有形和无形资源进行优化配置、整合,使之发挥最大的效益,取得最佳的办学成果。与通常意义的企业经营不同,大学经营不以盈利为目的,其核心理念是开源节流,盘活资产,用好品牌,实现学校资产的价值和增值,提高学校的声誉度,改善办学条件和环境,更好地服务于教学科研,服务于人才培养。大学经营既要重视对人、财、物等有形资源的经营,也要重视对学校文化传统、学校精神、学校品牌等无形资源的经营;既要重视学校自身资源的经营,也要充分重视学校外部资源的经营;既要善于使用传统手段进行学校经营,也要积极使用现代化、信息化手段进行学校经营。

大学经营与一般意义的大学管理既有联系也有区别。大学经营包括有管理的成分,但管理本身却并不是经营。大学管理更多体现为依据相关法规和章程对学校进行治理,使之趋于规范化和有效率的运转;大学经营则是在规范管理的基础上进一步策划、营运,优化配置资源,集成要素,发掘潜能,提高办学效益,增强学校的综合实力和影响力。因此,大学经营是一种更为先进的办学理念,正日益被大学领导者所重视,成为一些大学走向成功的重要经验。我们在领导华中师大的办学实践中,借鉴并运用了大学经营的理念,起到了出奇制胜的效果,促进了学校的快速发展,积累了一些经验,但同时也有许多不足,需要在今后的办学实践中进一步运用和总结。

任何理念毕竟是靠人来运用和实践的,在追求教育之道和管理之道的过

程中,大学领导者自身的素质和修养至关重要。如何才能成为一个好的大学校长?这个问题可能有千百种答案,但我认为,除了有好的办学理念之外,关键在于你是否有创新的胆识、识人的慧眼、用人的雅量、行动的魄力。校长是一个学校的灵魂,必须要有所担当,勇于决断,有较高的素质和很强的耐受力。在纪念百年校庆时,我们将华中师大的精神概括为“忠诚博雅、朴实刚毅”,我想以此作为对一个称职的大学校长的个人品质要求,也再为恰当不过。一个好的大学校长,必须对他所服务的学校有一种发自内心的爱,一种全身心的奉献和忠诚。心底无私天地宽。如果真能做到摒弃一切私心杂念为学校师生员工着想,为学校发展殚精竭虑,这就具备了做一个好校长的最大前提,终究会得到广大师生的认可。一个好的校长,还必须是朴实无华、身先士卒、表里如一的。行胜于言。说一千,道一万,不如扎扎实实干几件利国、利民、利校的事。在这一意义上,一个好的校长又必须是刚毅的,应具有百折不回、愈挫愈奋的坚毅气质和敢做敢为的担当精神。积多年的经验,有两条我认为对一个校长来讲至关重要:一是“大处着眼,小处着手”,眼界要高,胸怀要大,要有自己的办学理念,但行事要细,要落在实处,要掌握学校的实情,要解决师生的实际问题,不能做“甩手掌柜”、“形象大使”,只唱不练,只说不干。二是要“多谋事,少谋人”,尊重集体领导制度,始终维护班子的团结、和谐,疑人不用,用人不疑,充分发挥副手的主观能动性,放手让其开展工作,一心一意干事业、谋发展,做到风清气正、胸怀坦荡、勤奋努力。这两条看似简单、容易,其实真要做到也很难。

“道可道,非常道。”无论是教育之道还是管理之道,认真探索起来,都是十分复杂、深奥的,常常是“众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处”,惟有结合工作实际,不断体会、总结,方能时有所悟,日有所获,远非一本集子或十余载的行政功课可以穷尽。还是让我们按照屈原的指教:“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”。实践无止境,求索亦无穷期。

是为序。

马敏

2012年6月于南湖淡泊斋

目 录

关于大学教育

如何认识大学的文化功能	3
——访华中师范大学党委书记马敏	(3)
大力推进文化传承创新应把握好三个维度	16
也谈大学精神	20
点亮不灭的心灯	23
——谈大学精神与大学生成才	(23)
大学不能只是钢筋水泥中的绿地	25
树立大学经营的新理念	31
让我们重拾亲密的师生关系	35
尊重内在规律 促进哲学社会科学大繁荣大发展	38
积极探索科研创新的实现途径	40
以改革创新精神加快推进高水平大学建设	43
深入推进国际化战略 加快建设高水平大学	62

理想的大学与大学的理想

如何认识大学的文化功能	3
——访华中师范大学党委书记马敏	(3)
大力推进文化传承创新应把握好三个维度	16
也谈大学精神	20
点亮不灭的心灯	23
——谈大学精神与大学生成才	(23)
大学不能只是钢筋水泥中的绿地	25
树立大学经营的新理念	31
让我们重拾亲密的师生关系	35
尊重内在规律 促进哲学社会科学大繁荣大发展	38
积极探索科研创新的实现途径	40
以改革创新精神加快推进高水平大学建设	43
深入推进国际化战略 加快建设高水平大学	62

育人是大学永恒的主题

- 重视研究生德育工作创新 (77)
- 以评促建抓好本科教学工作水平评估的各个环节 (82)
- 探索有教师教育特色的师范院校大学生思想政治教育 (89)
- “三结合整合式”教学模式探索
——《中国近现代史纲要》课程教学改革的理论与实践 (97)
- 高师院校毕业生就业工作呈现新模式 (104)
- 认真践行 20 字方针 努力实现评建创优目标 (111)
- 大学文化育人应坚持四个统一 (122)

特色是大学的核心竞争力

- 中国特色社会主义理论与中国教师教育体系创新
——关于构建教师教育综合改革实验区的思考 (133)
- 现代教师教育体系新探
——浅论教师职后教育的发展 (155)
- 创新是推动教师教育发展的必由之路 (166)
- 以免费师范生教育为契机努力创新教师教育体系 (170)
- 依托综合改革实验区创新教师教育体系 (180)
- 创新教师教育是培养未来教育家的根本 (185)
- 以师德培养高素质新型师范生 (189)
- 教会大学的国际化特色
——华中大学个案分析 (196)
- 免费师范生培养的有益尝试
——华中师大校长马敏谈国家教师教育创新
与服务实验区的建立 (228)
- 高校改革与师范院校发展 (232)
- 努力探索缩小城乡教育差距的新举措 (236)

积极构建教师教育新体系	
——对话华中师范大学校长马敏	(240)

管理是一门艺术

建立现代大学体制的观察与思考	
——美国高等教育的启示	(245)
加强领导者能力建设 促进大学跨越式发展	
——华中师范大学的探索与实践	(252)
忠诚:一种敬业的工作品质	(272)
尽心:一种更高的工作境界	(274)
细节:获取成功的关键	(277)
乔布斯的启示	(280)
大学去行政化要落在实处	(283)

教育访谈录

十年磨一剑	
——访马敏教授	(289)
马敏的问学之道与治校之道	(303)
流水不争先	
——记著名中青年历史学家马敏教授	(310)
做一流的自己	(315)
博学务实担道义 开拓创新著华章	(321)
毕业生抢着要,我很自豪	(330)
勇立潮头唱大风	
——访著名历史学家、华中师范大学校长马敏	(336)
乘借东风 加快中部师资建设	(347)
马敏:求实存真 兼善天下	(353)
中国教师教育创新之举	
——访华中师范大学校长马敏	(362)

附 录

弘扬“华师精神”再创世纪辉煌

——在庆祝华中师范大学建校 100 周年大会上的讲话 (371)

在华中师范大学 2008 级新生教育专场报告会上的演讲 (379)

爱心 信心 恒心

——在 2011 届毕业生毕业典礼上的讲话 (396)

高度 深度 厚度

——在华中师范大学 2011 年新生开学典礼上的讲话 (399)

后记

附录

附录一

附录二

附录三

附录四

附录五

附录六

附录七

附录八

附录九

附录十

附录十一

附录十二

附录十三

附录十四

附录十五

附录十六

附录十七

附录十八

附录十九

附录二十

附录二十一

附录二十二

附录二十三

附录二十四

附录二十五

附录二十六

附录二十七

附录二十八

附录二十九

附录三十

附录三十一

附录三十二

附录三十三

附录三十四

附录三十五

附录三十六

附录三十七

附录三十八

附录三十九

附录四十

附录四十一

附录四十二

附录四十三

附录四十四

附录四十五

附录四十六

附录四十七

附录四十八

附录四十九

附录五十

理想的大学与大学的理想

A decorative graphic element consisting of a central circular motif with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns extending outwards, positioned behind the title text.

懋學大學大學懋學

如何认识大学的文化功能*

——访华中师范大学党委书记马敏

2011年，胡锦涛总书记在清华大学百年校庆大会上发表重要讲话，提出“文化传承创新”是高校的重要功能，在高等教育领域引起了广泛关注。为什么中国在今天要如此旗帜鲜明地提出并强调大学的文化传承创新功能（本文中简称文化功能）？这一提法是否具有普遍意义？该如何理解大学的文化功能？大学的文化功能通过怎样的途径来实现？它与大学精神、大学文化、校园文化有着怎样的联系？本期“高端访谈”栏目围绕这些问题对华中师范大学党委书记马敏进行了专访。

● 纵观人类历史的发展，每一次社会转型都伴随着巨大的文化变革，而每一次文化变革，大学都发挥了巨大的推动作用。中国在今天这样一个历史节点上，能够更加旗帜鲜明地强调长期以来被忽略的大学文化功能，从某种意义上讲，就是对世界大学的一种贡献。

《大学》：马书记，您好！胡锦涛总书记在清华大学建校百年时提出高校不仅仅有培养人才、科学研究、服务社会三大功能，更要“大力推进文化传承与创新”，这一提法的历史背景是什么？

马敏书记（以下简称马书记）：纵观人类历史的发展，每一次社会转型

* 本文系就文化传承创新问题接受《大学》杂志记者张男星、王春春的专访。

都伴随着巨大的文化变革，而每一次文化变革，大学都发挥了巨大的推动作用。当今世界正处在大发展、大变革时期，文化传承成为经济社会发展的重要因素，知识创新成为国家竞争力的核心内容。在新的历史时期，胡锦涛总书记对高校的这种新要求和新期待，有着深刻的社会背景。

一是当前我国的经济 development 方式正在发生深刻变化，社会正在转型，各种文化碰撞和交融日益频繁，大学不仅要满足社会大众对各种文化的需求，更重要的是要告诉社会应该需要什么样的文化，成为代表先进文化前进方向的中坚力量。高校有责任通过文化思想的创新实现社会先进文化引领。

二是我国已经进入高等教育大众化发展阶段，接受高等教育越来越成为大多数公民的选择，高校应当通过知识传授方式的转变使优秀的传统文化在普通民众中更易得到传承和弘扬。

三是在世界文化交流和交融中，大学是借鉴并传播异质先进文化的重要基地。高校有必要通过借鉴并与本民族文化的融合使本民族的文化更加优秀灿烂，从而使本民族的文化在世界文化发展历史中占据应有地位。

《大学》：您如何理解大学的文化功能？

马书记：我觉得大学既是一个国家民族精神的家园，同时又是引领社会风气的灯塔，它应该从精神上、文化上带领社会前进。我们为什么要办大学？一方面是传承，因为我们要把积累的知识、文化和精神财富一代一代传承下去；另一方面是创新，因为我们还要不断地创造新文化、新价值、新的精神财富。同时，大学自身也是一种创新的源泉，发挥着引领、创造、创新文化的作用。大学的人才培养，实际上也是在这两个节点上进行的，一方面是传承，要告诉学生，我们这个民族、这个国家是怎么来的，要往哪去，我们的知识系统是如何形成的。另一方面，要教给学生创造或创新的本领，因为人类社会还在发展，我们应知道该往哪些新的方向发展，该如何创造人类更美好的未来。

《大学》：如此，文化功能似乎已融入大学已有的三大功能之中，为什么现在要单独提出来呢？

马书记：应该说，文化的传承和创新是自大学诞生之日起就具有的功能，只是过去我们突出得不够，而重点强调大学的人才培养、科学研究、社会服务三大功能。今天之所以特别提出大学的文化功能，是因为当前中国急需提高自己的文化软实力，经过30多年的改革开放，我们的经济、社会都有了很大的发展，经济总量世界第二，但是在文化、精神方面还没有产生足够大的影响力。如果不强调文化的大发展、大繁荣，我们在国际综合竞争中就很难取胜。因为国家的发展从最根本而言取决于文化的发展，取决于人的素质水平。民族的伟大复兴，需要以文化复兴为根本，而大学是文化复兴的重要动力源，并在打造国家的文化软实力上发挥核心作用。基于这种背景，大学的文化传承和创新功能就被提到了一个很重要的层面。

《大学》：基于“中国需要”提出的大学文化功能是否具有世界性的普遍意义？从大学三大功能逐渐“被强调”的历史进程看，今天我们明确提出大学的文化功能，是否可以看作是中国对世界大学的贡献？

马书记：更准确地说，胡锦涛同志对大学文化功能的思想，虽是基于“中国需要”，但更是直指“世界需要”。因为在经济全球化、GDP主义盛行、生活物化严重的今天，文化绝不单单是中国发展的需要，更是世界各国发展的需要。大学的文化功能具有超国界的划时代价值，只不过各国的文化传统和特色有所不同而已。例如，德国把大学看作是民族精神生活的中枢机关，美国把大学看作是价值风向标、社会良心的庇护所，所表达的都是大学的文化价值和功能。

应该说，人才培养、科学研究、服务社会、文化的传承与创新这些功能本来就是大学所具有的，只是在不同的阶段被凸显和强调出来。我认为，中国在今天这样一个历史节点上，能够更加旗帜鲜明地强调长期以来被忽略的大学的文化功能，从某种意义上讲，就是对世界大学的一种贡献。

● 主动总结、提炼和传承大学精神，是实现大学的文化传承与创新功能的重要途径。建构自己学校的大学文化，实际上就是在承担大学文化的