

张国骥 著

大學之道

我在师大十年

CS
CHINA SCHOOL



岳麓書社

张国骥 著

大學之道

我在师大十年

CBS
CHANGSHA BOOKS
中南大学出版社

書社·長沙

图书在版编目(CIP)数据

大学之道:我在师大十年/张国骥著. —长沙:岳麓书社,2017.7

ISBN 978-7-5538-0722-5

I. ①大... II. ①张... III. ①高等教育—中国—文集

IV. ①G649.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 084129 号

DAXUE ZHIDAO; WO ZAI SHIDA SHINIAN

大学之道:我在师大十年

作 者:张国骥

责任编辑:蒋 浩

责任校对:舒 舍

封面设计:山和水工作室

岳麓书社出版发行

地址:湖南省长沙市爱民路 47 号

直销电话:0731-88804152 88885616

邮编:410006

岳麓书社网址:www.yueluhistory.com

2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本:640×960 1/16

印张:18.25

字数:300 千字

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5538-0722-5

定价:45.00 元

承印:长沙市宏发印刷有限公司

如有印装质量问题,请与本社印务部联系

电话:0731-88884129





感恩师大 告别师大

(代序)

尊敬的各位同事，亲爱的朋友们：

2004年11月，省委决定，我从省教育厅调任湖南师大党委书记，我于2005年1月21日到位，到今天离开师大，整整十年。

这几天，我虽然已经到省委党校一个多星期了，但我的心、思维、习惯却还在师大。前几天在党校开会，我几次说成“我们师大”，在场的人看着我，等我醒过神来，才清楚，原来我已经离开了师大。十几天来，我凌晨两点多钟醒来，我夫人问我：“这么早起来干什么？”我说，我睡不着。我的心还在师大，在师大十年的情景，就像放电影，在脑海中一幕一幕，历历在目。

这十几天我在想，在师大十年，我为师大做了什么，我在师大收获了什么。今天，在离开师大的时候，我回顾这十年，我深深地感到，我为师大做得少，而师大给予我的却很多。

这十年，师大使我认识到，教育必须遵循教育规律、人才成长规律、科学研究规律。师大使我进一步懂得，必须尊重知识，尊重人才，尊重创造，中华民族才会有希望。

这十年，师大使我懂得，大学不是追求权力与金钱的地方，而是追求知识与真理的地方。是师大使我真正懂得，人世间有比权力、金钱更为宝贵的东西，那就是知识、良知和情义。

这十年，是师大“仁爱精勤”的校训精神，国际视野，天下情怀，探索不止，追求卓越的大学境界，以及人才强校，学术立校，改革兴校，民主治校的治校理念，熏陶了我，使我这个本来有诸多不足的人，有了一定的灵魂、精神和境界。

这十年，师大使我懂得儒家经典《大学》中的话：“大学之道，



在明明德，在亲民，在止于至善。”大学应该追求真善美。还有《中庸》上说的话：“万物并育而不相害，道并行而不相悖。”大学必须海纳百川，兼容并包，学术自由，有独立之精神、自由之思想。

这十年，师大使我懂得，学校作育人才，必须以学生为中心，关爱学生，没有爱就没有教育。必须依靠教师，没有优秀的教师，就没有优秀的学生。师大还使我懂得，在大学工作，一定要善待学生，善待老师，善待所有教职员工。

这十年，我向老师和同事们请教，交流对宇宙、对世界、对人生、对社会、对历史、对未来的看法，我们在一起切磋、探讨，获益良多。师大使我更进一步懂得，对待生命，对待大自然，对待文化，对待知识，对待历史，要心存敬畏。

这十年，师大使我懂得，十年树木，百年树人，办好一所大学，很不容易，需要有坚韧不拔的意志，持之以恒的耐心。这十年，师大使我懂得，师大的先贤、教育家廖世承先生等一大批志士仁人，怀抱教育救国的理想，在中华民族存亡之秋，个人生死未卜之际，在蓝田办学，他们创业之艰难，人格之伟大。

这十年，师大使我懂得，岳麓山上的儒释道精神，是中国人的真正精神，儒家的仁爱进取，道家的清静无为，佛家的慈悲为怀，是我们中国人永远的灵魂。

而岳麓山钟灵毓秀，人杰地灵，民主革命先烈黄兴、蔡锷、陈天华、禹之谟等仁人志士的精神，七十三军阵亡将士的抗战英灵，激励着我，鼓舞着我，使我在师大十年，丝毫不敢松懈，丝毫不敢怠慢。

这十年，师大完善了我的知识结构，健全了我的人格，纯净了我的心灵，提升了我的境界。师大十年，改变了我的人生。如果我以后还能做一点工作，有一点成绩，我会主要归因于师大这十年。我衷心感谢师大，感恩师大。

这十年，我要衷心感谢我们的校领导班子，我们一起工作了十



年。湘溶、老蒋、老卢、大志、洪新、乐满、俊武、志坤、起军、小云、善平、徐书华、朱翔教授，还有已经不在岗但一起共过事的老冀、景明、梁校长、老瞿、老龚、白校长、杜雪堂、周晚田、李松柏。我们校级班子一起工作，情同手足，困难一起承担，幸福一起分享，虽然我们办学的理念有时有些不同，但我们都是为了把师大办好，希望学子成人成才。我们没有个人恩怨，心中只有事业。十年合作，体现了我们是真正的君子之交，真正反映了我们中华文化的伟大精神，那就是君子和而不同。

我要感谢所有的干部职工们，是你们对我的支持和关心，使我在师大十年，心情舒畅。也由于你们的敬业、奉献精神，以及你们的工作热情和工作能力，才会有十年的平安秀美、人文和谐、健康发展的师大。

同时，也由于你们的理解，我虽然批评过人，但你们知道，我是就事论事，不会整人，是为了师大好，你们从来没有记恨过我。

这十年，我要衷心感谢师大的老师们，是你们的默默耕耘，你们的师德师风，追求学术，追求真理，爱生如子，就像一座座灯塔，照亮了学子们的心灵，使莘莘学子心中充满自信和希望，充满对母校的热爱，对社会的责任。师大学子一批又一批输送到社会，就像一颗颗种子，撒向三湘四水，撒向神州大地，撒向天涯海角，生根发芽，开花结果。

我要感谢师大的 2500 多位离退休老同志。十年来，他们对我十分关心和极力支持，他们多才多艺，通情达理，热爱师大，热爱生活。我也很喜欢和他们相处，老年大学的舞蹈与歌声，泼墨与挥毫，他们的忧愁与快乐，我都与他们一起分享。

我要感谢师大附中、师大附小、师大幼儿园的老师。十年来，你们对我的支持和厚爱，你们的敬业精神、专业水平和师德师风，都令我感动和敬佩。由于你们的努力，师大的附中、附小和幼儿园一直立于三湘名校乃至全国名校的行列。



这十年，我要感谢师大的医院和附属医院的广大医务工作者，凭着他们精湛的医术，慈爱的仁心，使师大的医学才有今天的发展。

我还要感谢亲爱的几万学子，是他们的纯真、热情和智慧感染了我，激励了我。幼儿园的小朋友们，会给我献上他们用他们稚嫩的小手画的画，并歪歪扭扭写上自己的名字，令我感到温暖。小学生会把自己写的书送给我，要我为他们的书写读后感，他们的纯真、可爱，就像一片冰心在玉壶那样晶莹剔透，令我感动。附中的中学生，会在一些节日，要我题词，我送上我写的书，他们会把我写的难懂的书，读得津津有味，令我激动。大学生每逢教师节，他们都会给我送上一束鲜花，鲜花上附上一张纸条，上面写上：“敬爱的张老师，教师节快乐，我们爱您！”这使我觉得办教育有一种成就感。研究生们会与我一起探讨学问，探究社会、人生、科学的真理，充满智慧的刨根问底，使我感觉幸福。留学生会把各国的象征和特产送给我：巴基斯坦的铜质小盘子，俄罗斯的套娃，美国的自由女神像，加拿大的枫叶，马尔代夫的贝壳，日本的清酒，韩国的泡菜，印尼的咖啡，等等。这不仅反映了我们的留学生对中国的热爱，对师大的热爱，也是师大迈上国际化水平的标志。我感恩他们。

我还要感谢“红楼”的员工，十年当中，我大都在这里吃中饭和午休，我感谢他们的周到和耐心。

我还要感谢车队的司机们，我从教育厅到师大，从师大到教育厅，从东到西，从西到东，早晚接送，朝去晚归，整整接送了我十年。他们早饭吃不好，晚饭不能按时吃，给他们和他们的家人添了麻烦。

各位同事，各位朋友，我离开了师大，但师大始终会让我魂牵梦绕，师大的博大、师大的人文精神和师大人的情义会永远激励我做一个人更加完善的人。

现在，我最后一次戴着师大的校徽，在这样的场合与大家见面。我怀着激动的心情，感恩师大；怀着依依不舍的心情，告别师大；同时，我也怀着忠诚的心情，祝福师大！

我向大家鞠一个躬，谢谢大家！

导 言

我从省教育厅副厅长调任湖南师大党委书记十年当中，对高等教育作了一些思考和实践，这本小书就是这些思考和实践的成果的结集，当然只是部分成果的结集。不过要说明的是，虽说是在这十年中的成果，但远不止十年，在去师大工作之前，我在省政府行政部门已经工作多年，也一直联系分管教育工作。可以说这本小书，是我对高等教育思考了很多年的成果，当然真正在实践中思考，在思考中实践，又在实践中总结，则主要是在师大这十年当中。

这本小书不是一本纯粹教育理论探讨的书，其中既有我的一些不成熟的理论思考，也有长期实践方面的总结。因此，在本书中，师大如何抓学校安全、如何解决学生的实际诉求、如何进行大学文化建设等这些实践问题，也占有一定的篇幅。办教育是一项理念与实践相结合的工作，把理念行之于实践，在实践中检验理念，这是一个教育实践工作者必须要做的事情。这本小书大体上可以反映出我对办教育尤其是办高等教育的一些想法，以及办教育的一些做法，但不是纯粹的理论探讨。对于纯粹的理论探讨，留待以后再说。

在这个《导言》中，我想说明两个问题：一是继承和创新传统文化、借鉴世界文化来办好教育的问题；二是我心目中的大学之道是什么。

在谈以上两个问题之前，我觉得有一个很重要的问题需要简单说明一下，那就是教育的本质是什么。把握这一点很关键，这为我以下要谈到的问题提供了一个大视角。

教育的本质是什么？这是个很久以来就争论不休的问题，且从来就是仁者见仁，智者见智。但我始终认为，教育是为服务的，



教育就是为了人，教育的起点是人，终点还是人，教育就是使人成其为人。至于人在人生的过程中，会选择不同的职业，有人喜欢政治，有人喜欢办企业，有人喜欢搞科研，当教师，喜欢艺术，三百六十行，行行都会有人喜欢，行行都会出人才，行行都会体现价值，这是很自然的事。学校也教学生各种专业知识，各种技能，各种谋生之道。我觉得，这些只要是你自己自主选择的，也应是教育使人成其为人的应有之义。这也进一步说明教育的本质是为了人，为了使人成其为人是教育的终极目的。

有了这个根本看法，我再来谈谈我要讲的两个问题。

一、继承和创新传统文化、借鉴世界文化来办好教育。

这是个很复杂的问题，也很重要，并非三言两语说得明白，将来有机会，我将作详细的探讨。在这里，我简单谈谈我的看法。

第一是在中国要办好一所大学，必须从中国古代吸取营养。中华文化源远流长，博大精深，是我们取之不尽、用之不竭的宝藏，我们要具有眼光去挖掘这个宝藏。从办教育的角度看，尤其要挖掘中华优秀传统文化中那些优秀教育宝藏。这些优秀教育宝藏，包括好的教育思想、教育精神、教育制度和教育实践，比如说儒家中那些好的教育思想、教育精神和教育实践；比如说中国书院的教育制度；等等。当然，现在的广大教育工作者，尤其是教育家必须具有眼光，从教育的本质出发取其精华，为我们办出好的教育服务。

第二是在中国要办好一所大学，必须从中国近代吸取营养。我认为，中国近代是一个中国传统文化与西方文化相互碰撞，也是相互结合的时代。这种碰撞、这种结合有痛苦，也有快乐，有成功，也有失败。但我认为，这段时间在教育方面的结合基本上是成功的。仔细分析这段时期的学校教育，从中、小学到大学的教育，尤其是大学教育是成功的，甚至取得了那个时代的辉煌，至今人们还津津乐道。

我认为，如果说几千年的中华文化是一个大传统，那么中国近



代这个百年就是一个小传统。继承中国文化传统，一定不要忽视这个小传统。这个小传统是不一样的传统，她不同于中国几千年那个传统。从教育方面来说，这个教育的小传统是由当时一大批志士仁人创造的。他们其中不乏一批博古通今、学贯中西的大家。这批人有学识，有见识，有教育情怀，特别是有教育救国的理想。他们不仅是教育家，而且还是实干家。他们从各自的认识出发，从中华文化的优秀教育思想与西方的优秀教育思想，找到一个切入口，在实践中很好地进行了嫁接，在现实中开花结果。这个小传统值得我们很好地继承和发扬。

第三是在中国要办好一所大学，必须从全世界吸取营养。人类在漫长的历史长河中，创造了辉煌灿烂的文化，其中有着丰富的优秀教育思想，值得我们很好地吸收。中华文化总体上是一种开放性、包容性的文化，曾经不断地吸收和融合各种外来文化，逐渐形成了源远流长和博大精深的中华文化。中国改革开放四十年来，向世界开放，以中国人特有的眼光和胸怀，积极地吸取世界上一切优秀文化，在中国大地上产生了很好的效果。在教育领域，我们在吸取世界优秀文化方面，也取得了很好的成绩。这方面，我们还有更多的工作要做，还可以做得更好。

我认为，以上三个方面是我们办好教育的源头活水，我们应该从以上三个方面去吸取教育营养。不过，还有非常重要的一点，就是如何使从这三个方面吸取来的营养，通过消化，在实践中生根发芽，开花结果，长成参天大树。这就提出了一个问题，怎样才能实现这一点？我仔细想来，有这么几点是值得我们注意的。

第一，由教育家来办教育。这一点很重要。教育是这样的一项事业：似乎很多人懂，其实很多人不懂。由不懂的人，或者似懂非懂的人来办教育，说得小一点，是在误人子弟；说得大一点，是在贻误中华民族。真正的教育家懂得如何吸收中华文化和世界文化中的精华，通过自己的消化，把这些优秀的教育思想实施于教育实践



中，办出好的教育。要做到这一点，十分不容易。所以，要达到这一目的，教育家还必须是实干家。不是教育家就办不出好的教育，不是实干家就办不成好的教育。

第二，找到中华文化和世界文化的结合点。在现实中办教育，不仅仅是坐而论道，还需要从中华文化和世界文化中找到一个结合点和切入点，坚韧不拔地行之于实践中，才会有好的结果。当然，这个结合点必须是精华与精华的结合。

我经常研究中国近代史上高等教育的成败得失，从中有所感悟，受益匪浅。我个人认为，抗战时期的西南联合大学就是中华文化精华和世界文化精华相结合而办出一流教育的成功范例。

现在研究西南联大办学经验的文章和书很多，从各个侧面进行总结，都给人以启发。但我认为，不要讲得太复杂、太玄乎。其实，70年前，也就是在1946年5月4日，西南联大举行结业典礼，典礼由梅贻琦常委讲话，宣布国立西南联合大学结束，冯友兰宣读由他撰写的《国立西南联合大学纪念碑碑文》。在《碑文》中，对西南联合大学的办学成绩、办学经验讲得非常明白。其中一条重要的经验就是西南联大是如何把中华文化的优秀文明与世界文化的优秀文明结合起来，创造了西南联大的办学成就。这虽然是冯友兰撰写的，但反映了西南联合大学所有师生们的心声和西南联合大学的办学实际，也是西南联合大学取得成功的重要经验之一。我在这里摘录一段加以说明。

万物并育而不相害，道并行而不相悖，小德川流，大德敦化，此天地之所以为大。斯虽先民之恒言，实为民主之真谛。联合大学以其兼容并包之精神，转移社会一时之风气，内树学术自由之规模，外来“民主堡垒”之称号，违千夫之诺诺，作一士之谔谔。

“万物并育而不相害，道并行而不相悖，小德川流，大德敦化，

此天地之所以为大也。”这是《中庸》中的一段话，体现的是儒家的作育万物、博大包容的天地精神。这里把传统的儒家精神与西方的自由民主精神结合起来了，而且是这样天衣无缝，恰到好处，这既是一种结合，也是一种创新。这种结合和创新，实施于西南联大的八年办学实践之中，创造出了西南联大的辉煌。这是值得我们认真学习和思考的。

二、我心目中的大学之道。

叫“大学之道”名字的书是有的。这本书之所以取名叫“大学之道”，并不是借用别人的书名，而是大学之道实在是一个大问题，古今中外的仁人志士，特别是不少教育思想家和教育家，一直都在思考的大问题，而且仁者见仁，智者见智，至今尚无定论。我从事教育工作二十多年，既有理论的思考，也有工作的实践，自然也有心得，写出来与大家一起交流，这也可以算作我的一孔之见。

本书围绕“大学之道”这个中心，从五个方面进行分述，这五个方面就是：第一，性灵出万象，风骨超常伦；第二，万物并育而不相害，道并行而不相悖；第三，国际视野，天下情怀；第四，君子成人之美；第五，一枝一叶总关情。

当然，“大学之道”的内涵丰富，不仅仅是这五个方面所能囊括的。而且，我还有不少关于高等教育的思考，没有写到这本书中来，假如以后有机会，再写出来，以求教于方家。

现在，我来分别说说这五个方面的内涵和内在联系。

第一，性灵出万象，风骨超常伦。这是唐代诗人高适《答侯少府》这首长诗中的两句。我的理解，性灵，指的是性情，人的禀赋和气质；风骨，指的是品格，骨气。我认为一所大学一定要有性灵和风骨。这两句虽然是古诗，但其精神永垂不朽。用这两句诗来表达现代大学所应该具备的精神，是恰当的，也是我所向往的。

我曾经在湖南师大建校七十周年时，写过一篇纪念文章，讲到大学应有自己的性灵与风骨。我认为，有了性灵与风骨，大学才能



于稳健中出创新，不拘俗套而楚楚动人；有了性灵与风骨，大学才能身处乱世而从容不迫，气定神闲；有了性灵和风骨，大学才能张扬个性，尽领时代风骚。

大学的性灵与风骨，决定了大学不能随波逐流，更不能同流合污，大学应有自己的清高与圣洁。大学应成为创造和保存人类文明的场所，成为培养智者的地方，成为人类精神资源传递和知识创造的最佳殿堂，成为一个充满创造和创新的具有独立品格的思想熔炉，成为一个拒绝庸俗、坚持操守，努力用思想知识与道德品格来呼唤社会良知、引导社会前行的精神家园。

这就是我心目中大学的性灵和风骨。在这方面，我作了一些思考，并做了一些实践尝试，形成了一些文字，收在本书第一章中。

第二，万物并育而不相害，道并行而不相悖。

这是《中庸》中的一段话。原文在上面已有引用。你看，万物在天地之间共同生长发育而不相妨害，大道在宇宙之中各自遵循规律而互不冲突。小德像河水那样长流不息，大德化育万物伟力无穷。这就是天地之所以伟大的原因。

我觉得大学也应该这样。大学是各种思想碰撞的地方，各种学术流派交流的地方，百花齐放的地方。只有这样，才能真正成其为大学。《中庸》是儒家的经典，反映的是儒家思想。这种自由探索、兼容并蓄的精神，是完全符合现代大学精神的。我向往这种精神，而且只要我们共同努力，坚韧不拔，方法得当，也是可以做到的。

第三，国际视野，天下情怀。在师大，经过大家的讨论并达成共识，形成了四句话：国际视野，天下情怀，探索不止，追求卓越。这是师大要追求的境界。

我的理解，“国际视野，天下情怀”，至少有四层意思：一是现在办大学，须有世界眼光。以世界眼光来办大学，这不是赶时髦，说时髦话，而是现实，是世界大势。当今，交通与信息的高度发达，使地球在短短的几十年时间里，变成了地球村，我们都是地球

村的村民。我们平时讲，从中国看世界，这也是对的。但如今，不可忽视的是，我们更要从世界看中国。角度不一样，办教育的结果是会大不一样的。二是既然我们同住在一个地球村，我们培养出来的学生应该是这个地球村的村民，也就是说，我们培养出来的学生既是中国公民，也应该是世界公民。特别是要增进学生对世界不同文化、不同国度、不同民族的人民的认识和理解。从学生时代开始，通过教育培养一种合作和包容精神，化解一切无知、偏见和仇恨，使我们培养出来的学生，真正懂得如何在这个地球村与别人和睦相处。三是我们现在已经完全认识到，我们人类是一个大家庭，我们都是同胞兄弟姐妹，我们应该和睦相处，相互关心，相互爱护。我们人类的一切幸福，我们都应该感到高兴；人类的一切不幸，我们都应该给予同情。我们应该共同努力，去增长人类的和平与幸福，去消除或减少人类的灾难与不幸。四是我们应进一步加强教育的国际合作与交流，广泛吸取世界一切优秀文明成果，来发展中国的教育，来办好中国的教育。

这一切，我们不能坐而论道，要行动起来，学校就是最好的行动舞台，把学校办好，把学生培养好，就是行动，就是在实践国际视野、天下情怀的教育理念。我认为，我们的教育工作者，应该有这样的视野和情怀。这方面，我作了一些思考，也作了一些工作，形成了一些文字，放入这一章中。

第四，君子成人之美。这一章是谈教育管理的。这是《论语》中孔子讲的话，孔子是说，做君子的要成全别人的好事。我每次读到这句话时，总是对孔子心存敬意。

成全别人，是中华民族的美德。我在大学工作十年，逐步领悟到，大学管理乃至一切教育管理就是成全学生，就是成全老师。

首先是成全学生。我们大学的管理者，就是尽一切努力，为学生营造一个好的生活、学习环境，形成一种安全、探求知识而又有人文精神的氛围。我们的老师不断提高教学质量，充分挖掘学生的



潜能，为他们一生打下一个基础。不管是管理者还是教师，共同努力，就是为了一个目的，让学生成人成才，就是成全学生。

学校管理也是成全教师。一切管理工作都是为教师营造一个好的工作、生活环境，让老师安心心地从事教学科研，把学生教好，把科研做好。不要去干扰他们，让他们有时间去思考，去从事科学研究，有好的心情去教书育人。并一定要做到让他们衣食无忧，过上体面的生活。这一切也都是在成全老师。

学校的管理者，如果有了成人之美的境界，那么，管理的层次就会有大的提升。你一切工作的出发点，以及出台的一切规章制度，其核心就是如何为教师和学生服务，成全他们。如果是这样，我们大学的衙门作风就不复存在，我们大学的官僚习气就不复存在。所以我认为，高校管理的真谛和境界，就是成人之美。借用孔子的这一句话来表达我这一高校管理理念，我觉得是很合适的。

第五，一枝一叶总关情。这一章主要是讲如何关爱学生的。这一句诗是清代扬州八怪之一的郑板桥说的。我用这句诗来表达大学必须要关爱学生的教育理念。

郑板桥做山东潍县（今潍坊市）知县时，送给巡抚的一幅画，画的是郑板桥最喜欢的竹子，在画上他题了四句诗，诗曰：

衙斋卧听萧萧竹，疑是民间疾苦声。

些小吾曹州县吏，一枝一叶总关情。

郑板桥讲的是官员要把老百姓的疾苦时时刻刻放在心上，真正为老百姓做一点实实在在的事情。这四句诗，表达了在那个时代一位“读书志在圣贤，为官心存君国”，想为老百姓做点事的亲民官的虔诚愿望。

当然，学校管理者并不是古时官吏。我用这句诗，用意在于我们这些高校的所有管理者和老师，都必须对学生有爱心，而且这种

爱心要落实到一枝一叶的细微之处。

没有爱就没有教育，这大概是教育的一条法则。学生到了学校，就是我们学校的子弟。中国有一个非常优秀的教育传统，就是爱生如子，关心学生的安全，关心学生的冷暖，关心学生的成人成才。我始终觉得，一个不关心学生的学校，是一个不合格的学校。不断解决学生的生活困难，完善后勤服务，确保学生的安全，培养学生的健康心理，时刻听取学生的呼声，营造大学的人文环境，不断提高教育质量，从点点滴滴做起，从点点滴滴落实，一枝一叶总关情。

大家可以看出，以上五个方面，体现了我想把中华文化和世界文化的精华相结合来办教育的思想。同时，这五个方面，也共同构成了我这本小书当中“大学之道”的内容，这也就是我心目中的大学之道：性灵出万象，风骨超常伦，是大学的灵魂；万物并育而不相害，道并行而不相悖，是大学作育人才、追求真理的精神；国际视野，天下情怀，是大学的眼光和境界；君子成人之美，是大学管理的真谛；一枝一叶总关情，是大学以生为本这个本质的体现。

有人会问，你在师大十年，你实现了你所谓的大学之道了吗？我说，没有完全实现，实现了大部分。在师大十年之中，我是按照这个理想去做的，师大是一所有文化底蕴的大学，师大人素质高，也不乏有我这样理想的志同道合者，因此，大家对这样的理念是认同的，在实践中效果是好的。但是，要完全实现之，就不那么容易了！

不能完全实现的原因很多，我想有这么一些：一是办大学是要有理想的，而且理想总是要高于现实的。有了这个理想，并为之奋斗，就可以不断地接近这个理想，但是可能永远也不能完全实现这理想。二是办好一所大学，不是一代人就能完成的，往往需要好几代人的努力，还不能中途折腾，一折腾，几代人甚至永远也办不好一所大学。三是教育理想的实现，总是需要各种各样的条件。办教



育是一项很艰难的实践活动，不完全是纸上谈兵，坐而论道，需要条件，需要环境，还需要一批志同道合而又有实干精神的人团结起来一起干。没有这些，要办好一所大学是不可能的。我从事管理工作几十年，不但深知这一点，也有着诸多感慨！

虽然办学艰难，也不会完全实现自己的理想，而且有时还费力不讨好，但还是要坚持，这大概就是先贤孔子教导我们说的：士志于道。中国人总有一种对道的执着和追求。我这本小书，也算是我遵循先贤“士志于道”教导的尝试。是耶非耶？敬请大家批评指正。