

# 八位大学校长

智效民 / 著

◆ 蒋梦麟  
◆ 胡适  
◆ 梅贻琦  
◆ 张伯苓  
◆ 竺可桢  
◆ 罗家伦  
◆ 任鸿隽  
◆ 胡先骕



长江文艺出版社

I25  
278

# 八位大学校长

蒋梦麟 胡 适 梅贻琦 张伯苓  
竺可桢 罗家伦 任鸿隽 胡先骕

◆ 智效民 / 著

长江文艺出版社

新出图证(鄂)字 03 号

图书在版编目(CIP)数据

八位大学校长/智效民 著

武汉:长江文艺出版社,2006.1

ISBN 7-5354-3225-5

I.八…

II.智…

III.纪实文学-中国-当代

IV.I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 160911 号

策 划:刘硕良 吴 超

美术设计:张宝英

责任编辑:丁立华

责任印制:吴竹敏

---

出版:长江文艺出版社(电话:87679307 传真:87679300 邮编:430070)

(武汉市雄楚大街 268 号·湖北出版文化城主楼 B 座 9-10 层)

发行:长江文艺出版社(电话:87679362 87679361)

<http://www.cjlap.com>

E-mail: [cjlap2004@hotmail.com](mailto:cjlap2004@hotmail.com)

印刷:华中科技大学印刷厂

---

开本:640×960 毫米 1/16 印张:13.25 插页:2

版次:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

字数:180 千字 印数:1-8000 册

---

定价:22.00 元

---

版权所有,盗版必究(举报电话:87679307 87679310)

本社常年法律顾问:中国版权保护中心法律部

(图书出现印装问题,本社负责调换)

## 目 录

- ◆ 前言：看他们怎样当校长····· 智效民
- ◆ 北大功臣蒋梦麟····· 15
- ◆ 胡适：两次当校长····· 43
- ◆ 梅贻琦怎样做人做事····· 71
- ◆ 张伯苓：中国私立大学的拓荒者····· 89
- ◆ 竺可桢：管天的人如何管大学····· 117
- ◆ 罗家伦的校长生涯····· 129
- ◆ 任鸿隽与四川大学····· 163
- ◆ 胡先骕与中正大学的命运····· 183

## 前言

## 看他们怎样当校长

智效民

中国的教育改革向何处去？这是当代社会共同关心的一个大问题。

教育改革是从1977年恢复高考制度以后开始的。从那以后，“上大学”成了每一个学子的最大心愿。无论学生、老师、家长，还是整个社会，都为此付出巨大的努力和投入，并且取得多方面的增益和进步。然而，这种努力和投入换来的不只是正面效应，还有应试教育模式得以形成的诸多流弊和后果。这种情况，正如我在一篇文章中所说：“为了找一份好工作，几乎所有人都把考大学视为最好的出路；孩子们从入学开始，就要被训练成考试机器；至于人格的塑造、学习的乐趣和研究问题的习惯，则很难在教育中体现；即使所谓素质教育，也要为高考让路。”（《科举百年祭：不要为科举制度招魂》，《南方都市报》2005年9月12日）与此同时，片面理解教育产业化的办学思路，让一些学校成为谋利场所；不正常的学术评价体系和官本位体制，又让学术腐败和行政腐败愈演愈烈。大学本来是崇尚进步、弘扬真理的文化圣地，是通过求知、问学来塑造灵魂的精神殿堂。但是这一切，却使我们的大学有变成等级森严的官场和追名逐利的市场的危险，从而削弱以至失去本来应该具有的功能。长此下去，我们的精神家园将不复存在，我们的现代化将会因为丧失精神支柱而患上软骨症……

这种“盛世危言”与我们对教育的理解有关。对国家来说，现代教育的宗旨究竟是为了选拔人才、培养精英，还是为了开启民智、培养公民？就个人而言，受教育的目的仅仅是为了找份工作、混碗饭吃，还是为了让人生更有意义、更有价值？另

外,学校与政府、学校与社会、学校与教师学生的关系如何?这种关系应该怎样处理?也是需要我们认真反思的问题。这些问题也许太大,一时难以澄清;但是看看当年老校长的教育理念、治校方针、行为方式和人格风范,相信会大有助于我们找到正确的答案。

近年来,我在研究中国现代知识分子的时候,接触到许多这方面的材料。本书展示的八位大学校长,曾为中国现代教育制度奠定了良好的基础,为后人留下了丰富的实践经验和值得重视的思想财富。只可惜由于历史的原因,我们对这份遗产重视不够,研究不够,在相当长的时期里受极左思潮的影响,简单地片面地加以否定和抛弃,这就使原本来之不易并有一定积累和生命力的现代学术传统和教育制度被人为地中断,导致许多原可避免和减轻的失误与弯路。因此,我希望本书所涉及的问题,能够引起教育界的关注,也能为莘莘学子及家长提供一些参考。

为了帮助读者了解本书的主要内容,我把这些老校长的人格风范和可资借鉴之处概括为“懂教育”、“负责任”、“重人才”和“无私心、有魄力”四个方面,先做些介绍。至于他们在当时历史条件下为争取教育独立、学术自由、教授治校、学生自治而做的努力,以及背后那些有趣的故事,在书中还有详细的探讨。

## 一、“懂教育”的含义是:一要有正确的教育理念,二要摒弃官本位意识

一谈到“懂教育”,人们往往在管理层面考虑较多,而对管理者的定位以及学校的职责关注不够。其实懂教育的含义应该是:既要有正确的教育理念,又要有明确的自我定位。

五四运动时期,著名哲学家杜威来中国时曾经说过,动物的教育偏重于形体方面,而人类的教育还包括心理、知识和道德等方面,因此人类教育比动物教育的时间要长得多。这里所谓心理、知识和道德,是人文教育的主要内容。因此要树立正确的教育理念,就必须了解什么是人文教育。近年来,人文教育的缺失和应试教育的危害引起广泛关注。但是在讨论这些问题的时候,人们并不注意人文教育的核心内容是什么,其结果还是不能理解教育的真谛。

所谓人文教育,是欧洲文艺复兴时期提出的一种全新的教育理念,其核心是反对神权,提倡人权。人文主义者认为人是万物之灵,每个人都有通过独立思考来认识世界、享受美好生活的权利,而教育本身就是启发人们独立思考,让人们认识

世界、享受生活的一个过程,因此人文主义教育是对个人能力和生命价值的最大肯定。

这种理念在文艺复兴时期的文艺作品中有深刻体现。比如拉伯雷在《巨人传》中就讲了这样一个故事:国王的儿子卡冈都亚起初接受的是经院教育,那些空洞的知识和死记硬背的方法使他越学越傻。后来国王请来人文主义学者,教他学习文学、数学、几何、天文、地理、医学等知识,并注重体育、旅行、探险和参观各种游戏,才使他聪明起来。为此,卡冈都亚让自己的儿子也接受人文主义教育,结果是一代比一代更聪明。

从这个角度来看,当今教育的主要问题就不仅是经费短缺,更重要的是手段落后,观念陈旧。多少年来,受传统思维和现实功利的影响,人们往往把教育局限为培养人才的一种手段,把上大学当作改变命运的最好途径。在这种情况下,我们的教育在饱受经费不足之苦的同时,成了全社会最关心的问题,也成了许多学生、老师和家长的最大负担。于是,“知识改变命运”的口号便成了“书中自有黄金屋……”的翻版,一年一度的高考也在某种程度上成了科举制度的再现。

出现这种尴尬而荒唐的局面,与现代教育模式有关。自从工业革命以来,人们被大工业生产的威力所震撼,也想把学校办成工厂,教室办成车间,让校长成为厂长,教师成为工人。在这种情况下,学生便只能是任其加工的原料或零件了。他们本身所具有的天赋与无限可能性,便淹没在这种“大工业生产”的流程中。这种新的教育模式在清朝末年传到中国以后,曾经起过积极作用,并形成废科举、办学校的社会潮流。与此同时,单纯注重实用的教育观念也承袭洋务运动的衣钵,在较长时期甚嚣尘上。好在当年还有蔡元培、胡适、梅贻琦等一大批教育家看到了其中的危害,再加上办学自由、教育独立等制度保障,才在可能施加影响的范围内没有出现较大的弊病。可是历经种种变革和冲击,包括照搬苏联经验之后,教育领域的“批量性人才生产”的弊病便日益显露出来了。

然而,学校是一个单纯传授知识的地方吗?学生是任人加工的原料或零件吗?学习仅仅是为了将来的工作做准备吗?有用人才能够轻易地进行大批量生产并通过考试来检测其合格与否吗?让我们看看先哲的观点和做法,就可以发现这种想法是多么片面有害。苏格拉底说,真正的知识存在于人的内部,教师的作用是唤醒潜藏于学生内心的知识,使之达到意识的层面。因此,他认为教师应该利用提问和对话的方式来激活学生的潜在意识,而不只是传授知识或智慧。杜威也认为,人的

知识和经验是自身与环境相互作用的结果,如果教育不能适应受教育者的内心需要,而是成为一种外来压力,就会扼杀人的天性。基于这一理念,他在提出“教育是生活的过程,而不是未来生活的准备”的同时,还指出现代教育的失败,往往是因为人们“把学校当作一个传授某些知识,学习某些课业,或养成某些习惯的场所”,其结果不仅扭曲了教育的目的,也使人们为了虚幻的将来失去现在。这种思想在中国古代教育中也有深刻体现。孔子所谓教学相长,明清时代书院里先生对学生的人格熏陶,就是最生动的体现。可惜随着社会的变迁,这些传统未能得到认真的传承发扬,才使我们的教育变成今天这种模样。

由于人们把大学误认为是单纯学习知识的地方,因此许多人上大学选专业,往往是为了将来找个好工作,这反映了大家对教育的误解。如今大学的专业设置过多过细,就是违背大学宗旨和教育规律的具体体现。另外,我们的教材越来越深,科目越来越多,课时越来越长,作业越来越重。学校总想用考试来管理学生,甚至把考试当作赚钱发财的手段。有人说现在的学校成了严酷的训练营。在这种情况下,一个大学校长如果没有正确的教育理念,不明白教育的真谛,即便是具有很强的管理才能,也不可能把学校引上正路。

懂教育的第二个含义是指大学校长一定要摒弃官本位意识,给自己找到一个合适的定位。

由于现行体制和文化传统等原因,中国的官本位意识浓厚。许多人以为大学校长也是官。最近我在网上看到一篇文章,说鲁迅没当过什么官,但胡适却当过驻美大使和北大校长;还有一篇文章说,胡适多次出国是拿着公款旅游。这些话说明了作者的无知。他们不知道:第一,大学不是一个行政机关,因此大学校长不是官;第二,当年文化教育经费的管理与现在不一样,不可能是校长“一支笔”说了算。

既然大学不是行政机关,那么它是个什么地方呢?对于这个问题,蔡元培有很好的解释。他说:大学不是贩卖毕业证和灌输固定知识的场所,而是一个研究学问的地方。这地方采取的是“囊括大典,网罗众家”的态度,奉行的是兼容并包、思想自由的原则。因此,校长不是一个行政长官,而是一个学术研究的组织者、领导者。他既没有仅仅服从上级的义务,也没有裁定学术思想的权力。他的最大职责是提倡思想自由,维护学术尊严,争取教育独立。1919年五四运动之后,蔡元培因为不能履行这些职责,只好愤然辞职。他在《不肯再任北大校长的宣言》中说,他每天被一大堆无聊的公文和事务所包围,还要迎来送往,与教育部那些一知半解的官员



周旋,因此他感到痛苦不堪。另外,他认为“思想自由是世界大学的通例”,因此在他主持北大校务的时候,为了“稍稍开点风气,请了几个比较有点新思想的人,提倡点新的学理,发布点新的印刷品”,但当局却把这种做法视为洪水猛兽进行干涉。因此他声明“我绝对不能再作不自由的大学校长”了。这使我想起前不久陈丹青辞去清华大学特聘教授也是因为自己的见地和做法难于实现。我举这个事例,并不是主张凡遇类似事情就采取蔡元培的做法,而是说真正的大学校长应该有这种理念。陈丹青辞职的消息传出后,网上有篇文章,意思是说陈丹青不玩了,但我们还要玩下去。不过,我们继续玩的目的不是迁就错误,而是为了解决问题。陈丹青在接受记者采访时也很欣赏这个观点。因此我认为懂教育的含义是绝不要把校长当成一个官。只有这样的校长,才能把学校办好。

## 二、“负责任”的含义是:一要培养学生的研究兴趣, 二要防止把他们变成不会思考的机器,三要鼓励他们实行自治

因为校长不是官,他的主要任务就不仅仅是对上级负责,而且更要对学生负责。但是负什么责任,如何负责任,却大有讲究。

所谓对学生负责,首先是要培养他们研究学问的兴趣。许多人以为研究学问是学者的事,其他人不必介意,这是错误的。1929年7月,中国公学18级学生毕业,担任校长的胡适语重心长地对他们说,你们现在要离开母校了,我没有什么礼物送给你们,只好送你们一句话,这句话就是:“不要抛弃学问。”他还告诫大家:以前的功课也许是为了这张毕业文凭不得已而做的,从今以后就可以按照自己的心愿去自由研究了。即便是为了吃饭考虑,学问决不会辜负人的。吃饭而不求学问,三年五年之后,你们都要被后进少年淘汰掉。到那时候再想做点学问来补救,恐怕就太晚了。

这里涉及到一个很重要的问题:上大学的目的究竟是什么?是为了解决“饭碗”问题,还是为了让生命更有意义?许多人把上大学当作“抢饭碗”(蔡元培语)的敲门砖,一旦文凭到手,就以为不需要做学问了。他们不知道,即便是为了吃饭,学问也具有长久的竞争力。因此,在当前社会不可能提供足够就业机会的情况下,不要抛弃学问,乃是每个青年最好的选择。何况,人生的目的绝不仅仅是为了找到一碗饭吃。

此外,对学生负责还有一个把他们培养成什么人问题。前面说过,由于学校像工厂,就很容易让学生成为“千人一面”的零件或机器。为了避免现代教育制度的这种缺陷,当年的老校长都大力提倡通才教育。他们认为,通才教育与专才教育的根本区别,就在于前者是为了培养人,后者是想把人变成机器。

关于这个问题,爱因斯坦的话非常精辟。他说:“(仅仅)用专业知识教育人是不够的。通过专业教育,他可以成为一种有用的机器,但是不能成为一个和谐发展的人。要使学生对价值有所理解并且产生热烈的感情,那是最基本的。他必须获得对美和道德上的善有鲜明的辨别力。否则,他连同他的专业知识就更像一只受过良好训练的狗,而不像一个和谐发展的人。”他还说:“……另一方面,我也要反对认为学校必须直接教授那些在以后生活中要直接用到的专业知识和技能这种观点。生活所要求的東西太多种多样了,不大可能允许学校采取这样的专门训练。除了这一点,我还认为应当反对把个人当作死的工具来对待。学校的目标始终应当是:青年人在离开学校时,是作为一个和谐的人,而不是作为一个专家。照我的见解,在某种意义上,即使对技术学校来说,这也是正确的,尽管技术学校的学生将要从事的是一种完全确定的专门职业。发展独立思考和独立判断的一般能力,应当始终放在首位,而不应当把获得专业知识放在首位。如果一个人掌握了他的学科的基础理论,并且学会了独立地思考和工作,他必定会找到他自己的道路,而且比起那种主要以获得细节知识为其培训内容的人来,他一定会更好地适应进步和变化。”对照这两段话,就可以发现我们的教育问题的症结在哪里。

在对学生负责,让他们成为一个和谐发展的人方面,电机专业出身的梅贻琦和气象学家竺可桢看得最清楚,努力最有效。

梅贻琦是1931年担任清华大学校长的,他一上任就告诫学生:有人认为学文科的不必注意理科,学工科的不必注意文科,这种看法似乎狭隘了点。学问范围务必要广,这不仅能使我们的人生观和世界大势有一种全面的了解,还可以提高我们的生活趣味和工作效率。他强调,大学教育的目的,“确乎不在养成一批一批限于一种专门学术的专家或高等匠人”,而在于“培植通才”。因此,即使是工业方面的人才,“对于心理学、社会学、伦理学,以至于一切的人文科学、文化背景,都应该有充分的了解”;相比之下,“严格的自然科学的认识倒是比较次要”的了。

竺可桢认为:“现在大学教育,注重各种专门知识之传授,而忽略品性德行之陶冶”;这不仅不利于科学精神的形成,而且还会导致“社会道德与政治风气之败

坏。”为此,他一方面倡导人文知识和科学知识并重的通才教育,一方面主张在大学应该推行导师制。他说:教授是大学的灵魂,大学学风的好坏,全看教授如何。假如大学教授能够以研究学问为毕生事业,以教育后进为无上职责,学校自然会养成良好的风气。他还说:大学教育不是要给学生现成的知识,而是应该教给他们求知的途径和方法,培养他们研究、批判和反省的精神。1936年5月18日,竺可桢在就任浙江大学校长时指出:“学校不是一个工厂……大学目的,不在乎使大学生能赚得面包,而在乎使他吃起面包来滋味能够特别好,”因此,大学教育不应该把人变成赚钱的机器,而应该让学生懂得怎样做人,怎样生活。此外,他还告诫自己的学生,千万不要有做大官赚大钱的想法,否则就有变成贪官污吏的可能。在一次座谈会上,他对刚刚入学的新生说:大学生是人生最快活的时期,没有经济负担,也没有谋生的问题,因此大家除了诚实做人、勤恳求学之外,最要紧的是要有一个清醒的头脑,这比单纯掌握一门实用技术更重要。在国难当头之际,他还痛切地对大家说:“我们国家到这步田地,完全靠头脑清醒的人才才有救。”

竺可桢是哈佛大学毕业生。1936年哈佛大学建校300周年时,他介绍了该校校长康诺德的办学方针:“第一,主张学校思想之自由,即所谓 Academic Freedom。反对政党和教会干涉学校行政与教授个人的主张;第二,学校所研究的课目,不能全注重于实用,理论科学应给予以充分发展之机会。”哈佛大学之所以成为世界一流,显然与它的办学方针有关。这对我们那些想要创建世界一流大学的校长们是个很好的启示。

值得注意的是,梅贻琦和竺可桢都主张大学一年级不分专业,都认为只重视专业知识而不重视人格操守的人,对社会的危害要比没有知识的人更大。因此如何正确地引导学生,并想办法改变那些不正常的状况,才是对学生负责。

除了激发研究兴趣,提倡通才教育之外,培养学生的自治能力也很重要。前几年杨东平编了一本名为《大学精神》的书,其中陶行知、蒋梦麟、林砺儒的四篇文章涉及到这个问题。陶行知创办了晓庄师院,是我国著名的教育家。五四运动时,他写了一篇《学生自治问题之研究》的文章,其中说:所谓学生自治,是对几千年来保育主义教育的反动,它“不是自由行动,乃是共同治理;不是打消规则,乃是大家立法守法;不是放任,不是和学校宣布独立,乃是练习自治的道理”。(《大学精神》第261页,辽海出版社2000年版)他认为:共和政体与专制政体的最大区别,就在于前者由自治的公民组成,后者由被治的顺民组成。顺民被治,尚可苟安;公民自治,则可太

平。如果一个国家的人民已经有不甘被治的要求,又没有实行自治的能力,那将是最可怕的一种局面。因此,公民自治是共和国的立国之本,在学校中培养学生的自治能力,是达到长治久安的必由之路。反之,如果我们的大学里不能用自治的方法培养公民,而是用管制的方法造就顺民,那么,我们的共和国就有名不副实的可能。在这篇文章中,陶先生还就学生自治的利弊、范围以及它与学校的关系等问题谈了自己的看法。他认为,在学校中实行学生自治不是为了争权夺利,不是为了驾驭别人,更不是要与校方分庭抗礼。学生自治的目的,一是为了培养独立的人格,以改变专制时代大事小事都要由师长包办的习惯;二是为了让学生关心公众幸福、承担共同事务、明辨公共是非。他强调,凡是愿意做共和国公民的学生,只要大家不愿争权,而愿服务,不愿凌人,而愿治己,不愿对抗,而愿协助,不愿负气,而愿说理,就能把学生自治搞好。

蒋梦麟在上世纪二三十年代当过北京大学校长。他说:“我觉得北大这么大的一个学校,研究学问、注重品行的件件都有,就是缺少团体的生活。所以我希望大家,一方各谋个人的发达,一方也须兼谋团体的发达。”(同上,第275页)他强调:“学生自治,并不是一种时髦的运动,并不是反对教员的运动,是‘移风易俗’的运动,是养成活泼泼地一个精神的运动。”(同上,第271页)

林砺儒早年在多所大学任教,上世纪50年代曾任北京师范大学校长、教育部副部长。他指出:“学生自治是学校里必不可少底训练……我们中国人向来没有自治底习惯,也可以说中国人旧习惯和团体自治正相反对。因此,学生自治在中国学校里,更该负起改造国民性底重大使命。”(同上,第278页)这说明,学生自治既是老一代教育家的共识,也是大学生进入社会的必要准备。然而时至今日,国人对此还没有清醒的认识。举一个众所周知的事例:许多大学为了维护秩序,雇佣大量保安人员,而对怎样激发当代大学生自理、自律、自强、自信的观念和能力就想得不多,做得不够了。

写到这里,又想起近年来关于大学生道德滑坡的议论。值得玩味的是,尽管有关部门一再强调德育课如何重要,但不少学校的这一课程却始终处于“教师不好教,学生不爱学”的尴尬境地。我认为,如果我们的校长、老师和有关方面的负责人能够仔细研究一下学生自治的真谛,弄明白“智育注重自学,体育注重自强,德育注重自治”(陶行知语)的道理,这个问题的解决就会出现新的途径和前景。

### 三、“重人才”的含义是：不仅要礼贤下士，还要无为而治

所谓尊重人才，首先表现在求贤若渴、不拘一格降人才方面。在这方面，老校长们堪称后世表率。

蔡元培主持北大时，为了提倡新思想，曾聘请胡适、梁漱溟来北大任教。当时两人都很年轻，才20多岁，胡适还有个洋文凭，梁漱溟根本没有学历，后来钱穆去燕京大学任教也没有学历。相比之下，如今的大学门槛越来越高，非博士进不去，进去也呆不住。结果逼得许多四五十岁的大学教师为了一张博士文凭，不得不去充当现代教育制度的“老童生”。这其实是教育资源和人才资源的一种浪费。另外，如今大学对教师的聘任考核制度既繁琐又死板，大家对无穷无尽的考核和表格早已怨声载道。这种状况的形成固然与管理上的教条主义和文牍主义有关，但也隐含着对教师的不够尊重和信任。面对这种情况，陈丹青不能忍受，说这是“一格一格”降人才，可谓一语中的。

在求贤若渴方面，竺可桢值得称道。他担任校长后，听说马一浮和邵裴之的学问很大，被“杭州视为瑰宝”，便多次登门拜访，请他们前来任教。谁知马一浮坚持学生必须登门请业，不能上门送教，才只好作罢。抗日战争开始后，马一浮带着许多书逃难，竺可桢帮助他度过难关，他才答应到浙江大学授课。

除了求贤若渴、礼贤下士之外，坚持教授治校的办学理念更是尊重人才的具体表现。竺可桢上任前，发现工学院院长朱一成不仅反对教授治校，而且还只拿着薪水不到学校，便觉得此人不堪重用。因为教授治校是竺可桢的一贯主张，他认为要想把大学办好，需要“首先觅得一群志同道合之教授也。”（《竺可桢日记》第一册，第26页，人民出版社1984年版）可见对人才的尊重，不仅指物质上的满足、交往中的礼貌，还包括人格上的信任、工作上的支持、管理上的合作。

蔡元培也是教授治校的倡导者。当初他担任北大校长后，发现一切事务由校长和学监主任、庶务主任决定，连学长（相当于学院院长）也不参与，认为这种办法不妥，就主张成立评议会、教授会和各种委员会，分别管理行政、教务等事宜。这样一来，既体现了对人才的尊重，也为北大奠定了民主管理的基本体制。蔡元培说，有了这种制度，“就是一年换几个校长，对于诸君研究学问的目的，是决无妨碍的。”（《蔡元培全集》第三卷，第342页）

在管理校务方面，梅贻琦则是另外一番气象。他的最大特点是不爱说话，因此

被人称为“寡言君子”。按照清华大学的规定,凡是学校规章制度、年度预算、新增项目、建筑设计……都要由教授会和评议会讨论决定,而教授会、评议会都要由校长主持。许多人在回忆中谈到,每逢开会梅贻琦都很少说话,而是仔细听取别人意见。作为一校之长,他为什么会这样呢?这是因为他对自己扮演的角色非常清楚。他说他在学校就像京剧中的“王帽”一样,看似重要,却不大开口,主戏要让人来唱。正因为这样,他在处理校务时总是非常尊重大家的意见,有一种“吾从众”的大家风范。在这方面,朱自清和曾经担任过清华中学校长的傅任敢都有很好的评论,有兴趣的读者会在书中看到。

说到无为而治,胡适是最有力的倡导者。1928年胡适担任自己母校中国公学的校长后,发现学校连一本正式校规都没有,便首先召开校务会议,通过了“校务会议组织大纲”、“教务会议组织大纲”和“学校章程起草委员会”等议案。有了规章制度以后,胡适便对学校事务不大过问。关于这个问题及其道理,书中有比较详细的介绍。需要指出的是,胡适的这个观点对于我们来说是比较陌生的,许多人一旦大权在握或负点责任,就想要搞出些名堂来。他们不懂得一个人智力和认识是有限的,因此“不轻易做一件好事,正如不轻易做一件坏事”一样,对人有警示意义。这也是胡适在1932年初次与蒋介石见面,就把自己写的、阐述这个道理的《淮南王书》送给对方的原因。可见奉行无为而治的原则,从另一方面体现了对人才的真正尊重。

无为而治并不轻松,而是把精力集中到大的方面、集中到大局的把握和要害环节上。我们从书中可以看当得好的大学校长是怎样恰当地理解和履行自己的职责的。

#### 四、“无私心、有魄力”的种种表现

除了懂教育、负责任、重人才之外,无私心、有魄力也是老校长们的共同品质。

胡适当中国公学校长时,因为没有安排宿舍,不能天天到校办公,便主动不拿工资,每月只领100元车马费。后来他的其他收入减少,学校董事会董事朱经农过意不去,便写信劝他提高薪水,但他没有接受。

这让我想起原山西大学校长赵宗复。宗复先生的父亲赵戴文是阎锡山的密友,曾担任过国民政府内政部代部长、监察院院长和山西省政府主席等重要职务,

但是他在燕京大学读书时却参加了共产党,因此被称为“红色大少”。1949年以后,他担任山西大学校长,1952年院系调整时山西大学被一分为三,他改任太原工学院院长。当时他要捐献父亲留下的全部房产,组织上给他留下一个院子,于是他坚决不要学校的宿舍。工学院在城外,离他家很远,按级别他本来有专车接送,但他却每天骑自行车上班。赵宗复之所以如此,与其家庭出身、教育背景和政治信仰有很大关系。可惜,如今这种人几乎绝迹了。

梅贻琦也是廉洁自律、克己奉公的典型。他担任校长后,主动放弃了前任校长享受的几项“特权”,其中包括免交电话费、免费雇佣家庭帮工和免费拉两吨煤等待遇。他说:“虽然款项有限,但这是个观念和制度的问题。”直到晚年,他都要用自己的钱买办公室需要的火柴、茶叶、肥皂等物品,绝不公款私用。傅任敢认为:“在清华,一切没有私,一切是公开。因此,学术的风气才能增进。”

抗日战争中,中国知识分子的生活困难到极点,西南联大规定,学校给教职工谋的福利,没有领导的份。当时,梅夫人为了补贴家用,只好外出打工。1948年12月,梅贻琦离开北平。后来去了美国,生活非常艰难,年过花甲的梅夫人不得不再次出去打工。梅先生晚年病重的时候,病床下有一个皮包,皮包里放着什么,连梅夫人也不知道。梅先生去世后,大家才知道里面全是清华基金的账目,一笔一笔,丝毫不差。为此,曾经担任台湾清华大学教务长(后任校长)的陈可忠就此事盛赞梅先生廉洁奉公,人格伟大。但是刚从美国归来的孙先生却有另外一番感慨。他说他听到这话后内心非常难过,因为公款公用是校长的本分,如果一位校长做到了,只能说明他奉公守法,不值得褒扬。如果有人公款私用,那与偷窃、抢劫有什么两样?我简单介绍这个故事,是觉得孙先生的话应该给我们以强烈的震撼。

蒋梦麟在《西潮》中指出,“凡是亲见清室覆亡的人都知道:清政府失败的主要原因之一就是财政制度的腐败。公务人员的薪水只是点缀品,实际上全靠陋规来维持。”他还说,当时官员们把贿赂需索视为当然,就连被誉为“中兴名臣”的曾国藩也要为它辩护。这对社会危害极大,它不仅腐蚀了官员的公德心,毒化了社会风气,也导致一个政权的灭亡。蒋梦麟认为,消除陋规需要以良好的制度,在这方面,除了外国人管理的银行、邮政、海关、盐务、铁路等部门之外,由中国学者自己建立起来的现代大学制度,可以说是一种成功的典范。蒋梦麟的这个判断非常重要。如今的大学问题多多,与当年建立起来的大学制度中的良好一面被中断有关。

据《胡适之先生年谱长编初稿》记载,北伐战争之后,北京大学被贬为北平大

学的一部分,并沦落到山穷水尽的地步。为了帮助蒋梦麟重返北大,胡适与傅斯年等人从中华教育文化基金会为北大筹集100万元,再加上北大的100万,用于聘请第一流教授和研究人才。蒋梦麟上任后,有一件事最能反映他的办事作风。当时,他曾对胡适等三位院长说:“辞退旧人,我去做;选聘新人,你们去做。”辞退旧人是得罪人的事情。蒋梦麟之所以勇于承担此事,说明他的确是一位无私心、有魄力的好校长。

罗家伦也是一位正直无私、颇有魄力的负责任的好校长。1928年北伐成功后,他才31岁就被任命为清华大学校长,但是他却不大满意。他认为清华大学如果不能冠以“国立”二字,就仍然有半殖民地之嫌。经过一番努力,当局终于把清华纳入国立大学体系。因此,冯友兰把这件事当作中国学术教育走向独立自主的重要标志。走马上任后,罗家伦在争取清华基金的管理权、建设图书馆和实验室以及招收女生、奠定教授治校的管理体制等方面,都有很大贡献。这都反映了罗家伦的行政能力和办事作风。

我原来以为,当年老校长的风范已经成为绝响,因此,对当前教育改革的前景比较悲观。但是,最近在网上看到《瞭望东方周刊》对哈尔滨工业大学校长王树国的采访后,这种看法有所改变。在这次采访中,王校长谈到应试教育、官本位、高额学费、大学城圈地等许多热点问题,表现出少有的勇气。他说:

——高校应该是先进文明和主流价值的传播地。但是经过多年的应试教育,特别是高考前的巨大压力,学生心理健康问题很多,对自私自利,考试作弊习以为常,自杀、厌学的情况并不鲜见。

——整个考务系统的经济利益非常巨大,在这个垄断经济中就很容易滋生腐败。近年来为什么考务系统屡屡出现泄题,或用高科技手段内外勾结作弊等现象,就是因为背后有巨大的利润。

——中国的教育还是官本位。大学被扣上行政级别,被赋予官衔,这是非常尴尬的。比如,有的高校校长被定为副部级。……大学的作用不在于行政级别高低,大学本来最应该体现社会公平,但是这种浓厚的行政化色彩让大学处境尴尬。

——作为校长有一点我体会最深。办大学不能赚钱,否则大学是办不好的。

——在全社会关注教育、教育消费占居民消费的第一位的情况下,我们的教育却出现这么多问题,应该说在管理上、规划上没有按照客观的规律去做。比如各地建大学城的问题,原本是件好事,却变味了,变成了政绩工程,变成了炒房地产,



完全背离了教育的宗旨。

——大学应该各有分工。国家应该明确按照大学类别,分不同层次设定不同的评价体系。每个层面的大学社会都是需要的,没必要去跨领域竞争。就像拳击一样,轻量级的不一定非要往重量级去打,无须为了挤进重量级而盲目地增肥。

这些观点,击中当前教育制度的要害,也表现了一位知识分子的良知。最近,我经常与朋友谈起知识分子的责任,大家认为,中国的许多事情需要好人来做。如果好人不做,就会为坏人留下空子。在这方面,中国太缺乏大智大勇、敢于担当的知识分子了。换句话说,尽管遇到这样那样的困难和阻滞,如果大家能够坚持不懈地努力,事情终归是能做好的,是有希望的。这也是我多年来坚持学术研究的动力所在。

需要指出的是,尽管我事先并没有刻意设计,但本书脱稿后才发现,这八位大学校长几乎都具有在美国留学的经历。这恐怕不是偶然的。一来我这些年对欧美留学生比较关注,二来我认为中国的现代化就应该向最发达的国家学习。蒋梦麟说,中国学者建立的现代大学制度,是一个成功的典范。因此,就好像欧洲文艺复兴需要到古希腊去寻找资源一样,当代中国的教育复兴,也应该从中国的先行者开拓者那里寻找资源。当然,这八位校长和他们领导的大学仅仅是中国现代大学制度的一部分或某些部分的缩影,至于这个制度的全貌,还需要有心人进一步研究;而且他们的思路 and 做法都离不开当时的环境和条件,自然不能简单地照搬到今天。从这个角度来看,本书不过是抛砖引玉,不过是多提供点思考和研究的线索吧。其中的疏漏与错误,需要有识者不吝指正。

在本书的形成过程中,好友丁东和谢泳给予很大的推动和帮助;著名出版家刘硕良先生提出宝贵意见,付出很多心血;中国科学院图书馆离休副馆长阎立中先生和好友高增德先生提供了许多资料。借此机会,我表示真挚的感谢。

2005年6月初稿,同年10月改定