

# 大学的 情怀与使命

DA XUE DE QINGHUAI YU SHI MI NG

廖小平  
著



“何谓大学？”似乎不是问题，但还是要时时追问。

这个问题，看似简单，实则回答

大学如人，应该有文化，有精神，有灵魂，有情怀；

大学是自我规定的，有着自身内在的逻辑，如此而与其他机构有别；

立德树人，探索真知，报效国家，促进文明，是大学之职责和使命；

世上没有完全相同的两个人，大学也一样，切忌千模一面。

对“何谓大学”，既要有总体性的理论反思，也要有基于个案的体悟和思考。

湖南大学出版社

# 大学的情怀与使命

廖小平 著

湖南大学出版社  
·长沙·

---

图书在版编目 (CIP) 数据

大学的情怀与使命/廖小平著. —长沙: 湖南大学出版社, 2022. 10  
ISBN 978-7-5667-2698-8

I. ①大… II. ①廖… 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 (2022) 第 178091 号

---

大学的情怀与使命

DAXUE DE QINGHUAI YU SHIMING

---

著 者: 廖小平

责任编辑: 祝世英

印 装: 湖南省众鑫印务有限公司

开 本: 710 mm×1000 mm 1/16 印 张: 21.5 字 数: 375 千字

版 次: 2022 年 10 月第 1 版 印 次: 2022 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5667-2698-8

定 价: 86.00 元

---

出 版 人: 李文邦

出版发行: 湖南大学出版社

社 址: 湖南·长沙·岳麓山 邮 编: 410082

电 话: 0731-88822559 (营销部), 88821327 (编辑室), 88821006 (出版部)

传 真: 0731-88822264 (总编室)

网 址: <http://www.hnupress.com>

电子邮箱: [presszhusy@hnu.edu.cn](mailto:presszhusy@hnu.edu.cn)

---

版权所有, 盗版必究  
图书凡有印装差错, 请与营销部联系

# 自序

出版本书，首先缘于我担任校长后在开学典礼和毕业典礼上的致辞受到媒体、同行、师生、校友和朋友很多肯定和好评，一些学生毕业多年后，还清晰记得我致辞的题目和内容，并受教良多，我感觉这比做校长本身更有成就感和荣誉感。同时一直有不少朋友建议我将这些致辞结集出版，我接受了朋友们的建议。但仅将致辞结集出版显得单薄，于是我又把我2005年当副校长以来在报刊上发表的与高等教育和大学治理相关的部分文章、担任校长期间的有关讲话和报告等，与开学典礼和毕业典礼的致辞一并结集出版。依据以上内容，按从理论到实践的逻辑，将本书分为“理论篇”“报告篇”“致辞篇”。但根据出版界朋友的建议，从读者视角出发，将三篇顺序调整为“致辞篇”“报告篇”“理论篇”更好，于是我便“从善如流”了。本书既是我对高等教育和大学治理的理论思考，也是我对高等教育和大学治理的实践探索，故将书名拟为《大学之思与大学之治》。后因中国人民大学教育学院周光礼教授告诉我，2000年华中科技大学刘献君先生已出同名书，于是我与湖南师范大学教育科学学院院长刘铁芳教授和湖南大学出版社社长雷鸣先生商议，最终将书名定为《大学的情怀和使命》。

毋庸讳言，也许每个大学校长都有自己的教育理想、教育情怀和办

学理念，但不一定都能成为教育家，这不得不说是很遗憾的事；即使有自己的教育理想、教育情怀和办学理念，是教育家，也不是每个大学校长都能对此进行系统提炼和理论提升，这不得不说是很遗憾的事。作为大学校长，除了遵行对大学校长的政治要求外，我很努力地想成为一位有教育理想、教育情怀和办学理念的教育家，这是一种理想、情怀和使命所驱使；即使难以成“家”，也可以将自己在高等教育和大学治理过程中的所思所言所为，抽象化为一部有章有节、有条有理的“理论著作”，显得自己像个“家”的样子，这其实也并不难。但我觉得，把自己担任大学管理者的所思所言所为，“原汁原味”地呈现在读者目前，不是更好么？如果在担任大学领导、治理大学的过程中，真的“用脑用心用情用力”了，其贡献的“原汁原味”的所思所言所为，难道不比所谓的“理论著作”更有意义和价值吗？

有朋友曾对我开玩笑说：你的这些东西不是秘书写的吧？我却半开玩笑半认真地回答说：我哪有资格配秘书啊，只好自己亲力亲为啰！所以，除了一些媒体采用我的成果进行的报道被收入本书等个别情况外，本书中所有的文字，不会有人找我索要版权费的。本书中的每一篇文章，都是我“亲笔”或“亲口”用脑用心用情用力“写就”或“讲就”的，比如，我在所有开学典礼和毕业典礼上的致辞，虽然都只有两三千字，但每篇致辞的主题各不相同，有些要准备一两个月甚至更长时间，在某种程度上真的比写一篇学术论文投入的时间、精力还要多。这些虽是“小事”，却可以“以小见大”，体现了一位大学校长的教育理想、教育情怀和教育使命！

出版本书，我只是希望实现自己一个小小的愿望，就是在退出校长岗位之际，将自己从事高等教育和大学治理的所思所言所为，以“原汁原味”的形式做一个总结，以慰己心，以明己志，仅此而已。我相信目

前我国大学校长们都会面对一些共同、普遍的教育理论和实践问题，所以，如果我的所思所言所为还能得到他人或关心高等教育事业的人们一些共鸣，那对我来说就是意外惊喜了！

本书还需要说明的是，第一，“致辞篇”中的致辞是按开学典礼和毕业典礼的时间先后排序的（班戈学院的除外）；“报告篇”和“理论篇”中的讲话、报告和文章，则是按逻辑结构而非时间先后排序的。第二，一些讲话、报告和文章的标题，在本书出版时做了改动，并在书中做了标注和说明；部分讲话和报告内容做了必要的删节；其余都保持了原文原貌。第三，本书特别是“致辞篇”的部分致辞、“报告篇”的全部，以及“理论篇”的部分文章，是基于中南林业科技大学的语境和文化而发，因应中南林业科技大学的校情和校境而动，但窃以为对中国高等教育和大学治理可以管中窥豹。

我担任校长期间在历史包袱极其复杂沉重和环境条件极其艰难困苦的情况下（其情其景我另有记述），与老师们、同志们一道披荆斩棘、砥砺前行所取得的一些成绩和成果，特别是取得这些成绩和成果的艰辛历程，其实或明或隐地在本书中做了回顾和小结。故本书亦算是中南林的一段“校史”。

2022年10月10日，在学校干部大会上，我做了简短的“离任感言”<sup>①</sup>，本想放在“报告篇”的末尾，再想觉得还是放在“自序”中更好，这样在进入本书之前就能提纲挈领地了解学校这10多年艰难曲折的发展历程和我担任校领导特别是担任校长期间的心路历程，也算是我从事高等教育和大学治理的一个“小传”吧。现录于次。

---

<sup>①</sup> 我在学校干部大会上的“感言”略去了“两个假如”和“两个遗憾”。

### 感谢 欣慰 遗憾 祝愿

首先，我对省委的决定衷心拥护、坚决支持！

我要向吴义强校长表示衷心的祝贺和诚挚的祝福！我与义强校长相识相知相惜 17 年，既是好同事，也是好战友；在为共同事业奋斗的征途上，志同道合，共克时艰。我们的深情厚谊，弥足珍贵！

花有重开日，人无再少年。今天，我将离开校长岗位。面向明天的一扇新窗正在向我开启，这是一扇面朝大海、春暖花开的窗，一扇坐着潮涌潮落、云卷云舒的窗。

我 1986 年 7 月起先后在湘潭大学、长沙电力学院、长沙理工大学从事教学、科研和管理工作。2005 年 8 月湖南省委安排我到中南林业科技大学担任校领导 17 年有余，其中担任校长 6 年半。17 年多来，我见证和亲历了中南林重要而特殊的一段历史，这段历史是艰难曲折、云谲波诡的历史，也是攻坚克难、成果辉煌的历史。

我对中南林饱含深情，倾注心血。2009 年初我代时任校长起草的“施政”报告，提出“学科引领，教育提质，人才强校，管理创新”的“四大工程”，并研拟方案和负责实施；2009 年上半年我多次提议并受党委和行政委托主持制定并实施“目标管理”；2014 年我是副校长时就提议、2016 年担任校长后主持制定定编定员定责的“三定”方案；2017 年我提出和推动实施“再塑中南林”发展战略；我提议并于 2016 年底到 2018 年初先后召开的“学科建设与人才工作大会”“科研工作大会”和“教学工作大会”，为学校“十三五”以来的改革发展谋篇布局；……所有这些，都是对中南林改革发展的顶层设计和具体施工。我为在大家共同努力下取得的成绩和成功而欢欣鼓舞，也为有些设计和施工或胎死腹中、或中途夭折而黯然神伤！回想这些年，知我者谓我何忧，不知我者谓我何求！

借这个机会，我想表达 25 点感言，但这仍然只是我要表达的万分之一！

### 六个感谢：

感谢党和人民。我从贫苦农家子弟成长为大学校长，既是个人努力，也靠人民哺育，更赖党的培养。

感谢各级领导。刚才值恒副部长对我的评价，尽管颇多溢美之词，但体现了组织和领导对我的关心关怀关爱。当然，我也很在意师生、校友特别是后人的评说。

感谢班子同道和师生员工。没有你们的理解、支持和包容，我必定寸步难行，也会一事无成。

感谢历代中南林人。历代中南林人的奉献和牺牲，铸就了中南林辉煌的历史。过去的经验和教训都是中南林的宝贵财富，也是我工作的一面镜子。

感谢批评我、反对我的人。唯其批评和不满，使我时时处处戒慎恐惧。凡遇到的，都是有缘人。

我要特别感谢我的家人。他们是最爱我和包容我的人。他们会在我工作取得成绩时点赞我，在我工作烦恼时安慰我，在我遭遇挫折时鼓励我。他们因我担任校长付出太多。

### 五大欣慰：

在我的校长任期内，在省委省政府的坚强领导下，通过党政班子和全体师生的共同努力，学校取得了有目共睹的成绩和历史性进步，书写了浓墨重彩、可歌可泣的一笔，特别是有五件标志性的成就，让我感到特别欣慰：

一是义强教授成功当选中国工程院院士，实现了学校本土院士的历史性突破，我也为此付出了力所能及和责无旁贷的努力。这是我作为校

长和朋友最感欣慰、自豪和荣耀的事！

二是“十三五”期间学校在国内三大大学排行榜中是实现全面进步的两所省内高校之一，分别进步 10 位、30 位、57 位，其中校友会榜最好成绩为第 163 位，首次进入 200 位以内。<sup>①</sup>

三是据校友会榜统计，“十三五”期间学校获得的省级一等奖和特等奖以上的科技奖励，在湖南和全国地方高校中分别排第 1 位和第 82 位，其中新增国家科技进步二等奖 1 项（湖南省属高校仅 2 项）。

四是从 2016 年底开始构建四级学科建设体系、出台一流学科建设系列举措，实现了 ESI 全球排名前 1% 的学科从 0 到 5 的跨越，这些学科是：农业科学、工程科学、环境/生态学、材料科学、植物和动物科学。截止 2022 年 9 月，学校 ESI 全球排名前 1% 学科数已跻身省属高校第二。

五是在即将离开校长岗位时，我为学校贡献了湖南省教学成果特等奖（当届 20 项特等奖中仅有 4 所省属高校的 6 项成果）和湖南省优秀社科成果一等奖，这也是对我教育教学和科研工作的肯定。

两个假如：

假如学校政治生态是好的，

假如历史负债和重大遗留问题少一半，

那么，学校的发展会更快，教职工的待遇会更高，大家的心情会更好。

可惜的是，历史没有假如。

---

<sup>①</sup> 对大学排行榜，应理性看待。我的看法是：不可不在意，不可太在意，参考而已。作为大学校长，要有自己的定力。我之所以在这里或在书中别的地方谈到大学排行，只是对中南林这几年的发展 and 进步做一个参考性注脚而已。

### 两大遗憾：

我在担任校长期间有两个最大的遗憾：

一是始终满怀的凌云壮志，却因阻碍太大太多、条件太差太少而壮志未酬；

二是未曾与义强同志搭档。

这不仅仅是我个人的遗憾，很多老师和同志认为也是他们的遗憾！

### 三个没有：

没有利用职权多占学校一点一滴资源；

没有多拿学校一分不该拿的钱；

没有与民争名夺利。

### 三个表态：

一是一以贯之对党和人民绝对忠诚；

二是做人始终光明磊落、表里如一；

三是对学校工作，发挥余热，加油不添乱。

### 四个祝愿：

祝愿学校政治生态、学术生态、育人生态海晏河清；

祝愿学校事业百尺竿头更进一步；

祝愿教职工待遇芝麻开花节节高；

祝愿大家开开心心、平平安安、健健康康、和和美美！

我将“离任感言”通过微信发给太太和儿子看，儿子给我发来的一段话，让我大感意外和惊喜：

“老爸：您从一个农家子弟，用尽大半生艰苦奋斗与打拼，不仅改变了命运，更是做到了很多人达不到的高度和成就。您是成功的！”

我觉得老爸始终是一个正直、自律、勇敢且坚毅的人，这些优良的

品性铸就了您，也幸福了妈妈和我。我是幸运的！

我认为人生的意义在于感受。‘感受’要拆开来看：‘感’指的是感觉、体验不同的人生冷暖和世间百态；‘受’指的是接受、享受。任何人的一生都充满着遗憾，但是强大的人永远懂得去接受和面对，并一往无前。老爸即将翻开人生新的一页，祝福老爸在全新的旅途上顺顺利利，健康快乐！爱您！”

我看完这段话，陡然热泪盈眶！儿子的话，既是对我的肯定，也是对我的宽慰。我知足矣！我为儿子感到骄傲！

在本书出版过程中，周光礼教授、刘铁芳教授、雷鸣编审等好友，对本书出版给予很多指教和帮助；我在开学典礼、毕业典礼和一些重要会议上的致辞和报告，肖宏彬教授等同志都配撰高水平对联，悬挂于会场，育人于心；李志强同志代撰了“行动篇”和“纪事”，因本书篇幅有限等原因，遗憾未能收入本书；刘灵犀、张展等同志做了很多服务性工作；责任编辑祝世英女士为出版本书付出了辛勤劳动。在此一并表示感谢！

# 目 次

## ◆ 致辞篇

期 盼 / 2

学以成人 / 5

学会与会学 / 9

构建新时代师生命运共同体 / 13

战“疫”的一代 / 16

人生四题 / 20

人生的偶然和必然 / 24

让“求是求新，树木树人”的校训精神融入骨髓 播撒四方 / 28

让我们共同铸塑“包容、诚朴、坚毅、公允”的中南林校风 / 31

变与不变 / 35

你一定能通过新冠疫情大考 / 39

未来 30 年 / 43

情 怀 / 48

以国际联合研究，展合作育人新姿 / 53

- 以你们的与众不同飞向世界 / 54
- 期待你们成为世界文明的使者 / 56
- 世界眼光，全球思维，人类情怀 / 58
- 班戈大学授予廖小平“荣誉院士”颁奖词 / 60
- 毕业前，我想见一下校长 / 62

## ◆ 报告篇

- 功成不必在我，建功必须有我 / 66
- 不忘初心，砥砺前行，再塑中南林 / 69
- 不忘本来，面向未来，逐梦新时代 / 82
- 我爱“雅望轩” / 88
- 建设政治生态，锻造干事创业领导班子 / 91
- 建设人才生态，切实推进“人才强校工程” / 99
- 建设学科生态，推进学科和人才队伍建设 / 102
- 建设学术生态，为科技工作夯基础提精神 / 116
- 建设育人生态，塑价值长知识强能力 / 129
- 铸“良心”工程，做“四有”老师 / 144
- 强化定力，坚守教学中心地位 / 148
- 将“树人讲坛”打造成“学术校园”的金字招牌 / 153
- 建设具有中国特色湖南特点的绿色智库 / 155
- 以专业特色智库助力生态强省建设 / 159
- 主动担当智库领军人才责任 / 163
- 为绿色发展设坛论道 / 166

- 讲团结谋发展，讲学习促工作，讲规则定机制 / 169
- 领导干部要善用“五力”学会“三办”守住“一线” / 175
- 领导干部的定力 / 187
- 领导干部必须发挥五大表率作用 / 199
- 弘扬传承校友李保国精神 / 202
- 我们要学习和发扬吴义强院士的科学家精神 / 204
- 感佩曹福亮院士设立经济林奖的林业情怀 / 209

#### ◆ 理论篇

- 论大学文化的三种关系 / 212
- 大学文化研究的四种范式及其批判 / 226
- 弘扬民族精神与构建大学精神 / 235
- 大学去行政化四问 / 243
- 高校去行政化难在哪 / 253
- 新农科建设背景下的“绿色+”办学理念 / 260
- 新时代大学的学科定位与学科优化 / 274
- 大学德育语境中的“学校人”与“社会人” / 277
- 产教融合协同育人的理论思索 / 287
- 高校应加快“碳中和”人才培养 / 296
- 学生评价改革要把握好六大关系 / 299
- 将学生评价改革核心理念融入育人全过程 / 303
- 两种科研与对大学教师科研的合理期望 / 307
- 发挥学科优势助力脱贫攻坚的实践与思考 / 316

# 致 辞 篇

---

大学的开学典礼和毕业典礼，已成不可或缺的仪式。

大学校长在开学典礼和毕业典礼上的致辞，也已成为一道风景。

校长的致辞，不必字字“金句”、模仿“网言网语”；更不要陈词滥调、空洞又说教。

校长的致辞，要有哲理，启迪心灵；要接地气，与社会共振；要领风骚，引时代潮头；要放眼世界，心胸博大；要有灵魂，彰显大学精神；要循循善诱，使学生终身受益；要情理交融，激发爱国荣校之志；要用心用情，传递校长爱生如子的情怀……

如此，则校长的致辞将常读常新。

## 期 盼<sup>\*</sup>

亲爱的同学们，尊敬的家长朋友们，  
老师们、同志们：

大家上午好！

在今年的暑假招生季，当我给每位新同学签发录取通知书之时，我就和校院领导、全体教职工以及你们的师哥师姐们，热切地期待着你们的到来！特别是，你们是我作为校长迎来的第一届新生，我的心情当然又是格外欣喜！现在，你们终于来了！我们首先要真诚表达的，就是对你们成为中南林业科技大学这个大家庭的新成员表示热烈的欢迎和衷心的祝贺！同时，在第 32 个教师节来临之际，向全体教职员工表示节日的问候！

亲爱的新同学们，看到你们，我就想起了 37 年前的自己。那年我考上大学，告别家乡和亲人，怀揣着父母东拼西凑的 30 元钱，一根扁担、一床旧棉被和一个小木箱，就是我的全部行囊。我天不亮就从小山村出发，平生第一次坐上火车，踏上了新的人生征途。我终身难以忘记的，是我父母依依不舍跟在我身后的叮咛和母亲那不停擦拭的眼泪！这也成了我一生奋发前行的不竭动力！

37 年过去了，我的孩子也大学毕业了。从陪伴孩子成长的艰辛历程中，我深切地感受到包括你们在内的所有中国的孩子，从小学甚至幼儿园起，为了挤上通往大学的独木桥，是如何使出“洪荒之力”的！所谓使出了洪荒之力，就是说我拼尽了全力，我没有对不起自己、父母和老师，就像游泳世界冠军傅园慧说的那样：“我对自己很满意！”

现在，你们终于上大学了！你们从现在开始就与中南林业科技大学续上了精神血脉，一辈子都无法割舍！你们对大学生活一定有美好的憧憬，但也会有些许迷惘。在这个时候，作为你们的大叔和校长，我想对你们谈谈我对你们应

---

\* 在 2016 级新生开学典礼上的致辞，2016 年 9 月 9 日。

该成为什么样的人的期盼，我姑且概括为“五有一好”，我想这也是你们父母和老师们的期盼，更是你们对自己的期盼——

我期盼同学们有高尚的追求。

现在的世界是价值多元的世界，因此，人的追求，各不相同。有追求伟大事业者，有追求个人幸福者；有追求物质生活者，有追求精神生活者，只要是对美好价值的追求，都是合理正当的。但人的追求又有境界高低之分、品位雅俗之别。即使是追求个人幸福和物质生活，也可有不同的品位和境界。我校杰出校友、“太行山上的新愚公”李保国，勇救落水儿童的中南林科大英雄女生黄伊琳，荣获全国“小平创新科技团队”称号的我校大学生“生物质绿色纳米材料科技创新团队”等就是追求高尚价值和有品位生活的优秀代表。在这大学四年里，我期盼所有的同学都能追求高尚的价值和有品位的生活！

我期盼同学们有求知的渴望。

大学是知识的海洋和宝库，也是传授知识和创造知识的知识工厂。同学们要学会在知识的海洋里航行，成为驾驭知识的舵手；又要善于在知识的宝库里寻觅，成为新知的发现者和真知的发掘者；还要独立思考和刻苦钻研，成为知识的创造者；更要善于学习，成为具有终身学习能力的人。现代飞速变化的社会和知识经济时代的最大特点就是知识比人老得更快。谁能不断渴求新知，并具有终身学习的能力，谁就会永远站在人生的制高点上！

我期盼同学们有综合的素养。

大学是陶冶人的素养的大熔炉。素养比知识更能让人终身受益。多年以来，中国大学就在致力于大学生综合素养的培养，大学生的综合素养主要包括以求善为德的思想素养、以求美为乐的人文素养和以求真为志的科学素养。这些素养的养成，既要教师的言传身教，又靠大学文化的潜移默化，还需同学们的自我提升。在这里，我想特别强调一点，大学生的综合素养有一个非常重要的表现，就是人们通常所说的教养。我理解教养无非是待人接物的一种态度，其典型表现就是，待人文质彬彬，凡事讲求道理。我心目中大学生的形象是：男生是彬彬有礼的绅士，女生是温文尔雅的淑女。我期盼同学们经过大学四年的修炼之后，以绅士风度和淑女形象走出校门！

我期盼同学们有超群的能力。

大学是锻炼和提升人的能力的大舞台。能力是知识、素养的综合体，是同学们人生成功的基石。这些能力主要包括：发现问题、分析问题、解决问题的