

●学术访谈

编者按:张楚廷,湖南师范大学教授、博士生导师。曾任湖南师范大学党委书记、校长,湖南涉外经济学院校长,兼任全国大学生素质教育指导委员会副主任、全国高等师范院校面向21世纪教学内容与课程体系改革指导委员会委员、全国高校教学研究会常务理事、教育部教师教育专家委员会委员等职。曾获国家级教学成果一等奖、湖南省最高教育奖——徐特立教育奖等荣誉,入选首届“当代教育名家”“改革开放40年‘教育人物40名’”。他笔耕不辍,著作颇丰,出版学术著作140部,其中独著110部,涉及哲学、教育学、数学、管理学等九大学科领域,发表论文1500余篇,诗作1500首,写作总字数达3600万字。张楚廷教授长期深耕于高等教育领域,具有鲜明的大学办学理念和丰富的办学实践经验,立足于中国的文化范式与高校发展实际,构建了相对完整的“人”的教育思想体系,提出了许多独特的学术观点,形成了原创性的教育理论。本次访谈即围绕张楚廷以人为本理念下的高校教师管理思想这一主题展开。

以人为本理念下的高校教师管理

——张楚廷教授专访

张楚廷¹ 王贤娴^{2*}

(1.湖南师范大学 教育科学学院,湖南 长沙 410081; 2.苏州大学 教育学院,江苏 苏州 215123)

摘要:人是理解张楚廷高校教师管理思想的核心。张楚廷指出高校管理者要始终树立人本意识、人才意识并重视教师的师德素养。管理者可以通过营造尊重教师的校园氛围、落实教师优先的分配制度、保障教师的学术权利实践其师本管理;可以通过引进人才创建师资队伍、依靠师资加强学科建设、支持流动保障教师自由实践其人才管理;更需关注教师职业道德建设,关心师生关系建构,重视教学素养提升,勉励教师走向卓越。张楚廷的教师管理思想兼具朴实与智慧、理性和感性的特征,具有鲜明的历史意义和现实价值。

关键词:高校教师管理;以人为本;师资建设;师德

作者简介:张楚廷(1937—),男,湖北天门人,湖南师范大学教育科学学院教授、博士生导师,主要从事高等教育学理论、哲学基本理论等研究;王贤娴(1993—),女,安徽合肥人,苏州大学教育学院博士研究生,主要从事比较高等教育研究。

基金项目:国家社会科学基金教育学一般项目“高校科研团队建设质量研究”(项目编号: BIA200166)的阶段性研究成果。

中图分类号: G647 文献标识码: A 文章编号: 2095-7068(2021)04-0089-07 收稿日期: 2021-05-10

DOI: 10.19563/j.cnki.sdjk.2021.04.011

* 通信作者:王贤娴, E-mail: 18726208318@163.com。

教师是教育发展的第一资源,承担着教书育人的使命和塑造灵魂的重任。2018年国务院印发《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》提出,要优先保障教师队伍建设,将教师工作置于教育事业发展的重点支持战略领域,强调解决教师地位与待遇问题,提高教师队伍质量,加强师德师风建设等关键举措。张楚廷作为拥有30年办校治学经验的大学管理者,在其人本主义理念下在教师管理方面取得了一系列成功经验,形成了独到、深刻的教师管理思想。基于此,苏州大学博士研究生王贤娴(以下简称“王”)就高校教师管理有关问题对张楚廷教授(以下简称“张”)进行了专访。

王:张老师,您好,我们知道您在执掌湖南师范大学和湖南涉外经济学院30年间,在高校师资建设与管理上有不少成功经验,关于教师的地位、作用、素质要求等均有自己独到的理念。您为何如此重视师资队伍的建设?

张:一所大学办得好不好,主要看它的师资队伍状况;一位校长当得好不好,主要看他把师资队伍的建设得如何。以办一流大学为目标的学校都力争拥有一流的师资队伍,办学水平高的学校在师资队伍的建设上必有优异的表现。师资队伍的建设是提高人才培养质量、提升学校办学水平的关键环节。一流的师资是大学在国际舞台上争取主动权的有力支撑,是大学在教育全球化浪潮中提升竞争力的关键要素。当然,师资队伍的建设是一个系统的工程,不是一蹴而就的,是一个需要不断推进的过程。

王:对教师的管理首要离不开教师观。您是怎样看待大学教师这一群体的?

张:我对大学教师这一群体的总体认知与理解,既包括作为普通高校教师对自身价值的理解,也包括作为管理者在为教师服务过程中形成的理念,同时包括对教师的希冀与期待。我认为,首先要以师为本,重视教师、尊重教师、关怀教师,将教师群体的地位与利益置于首位。其次,要注重选聘高水平的师资。有高水平的教师,才能有高水平的教育。再次,在培养教师的过程中还要不断提升其道德修养和专业素养。基于教师地位和素质的提升,通过教师的智慧和奉献,才有可能促进学生的成长,提升大学的办学质量,推动国家和民族的进步。

一、以师为本,尊师重教

王:尊师重教一直是我国的优良传统。在今

天,我们怎样理解“以师为本”的内涵?

张:以师为本首先要重视教师的地位。教师作为大学的主体,作为专门人才的培养者、文化知识的传递者,决定了人才培养的质量,决定了科学研究和学科建设的水平。因此,尊重和提高教师的职业地位是对教师肩负重任的回馈,是吸引和稳定优秀人才从教的基础。维护教师的权利、发展教师的自由是大学的神圣使命之一。高校管理人员要努力为教师创造良好的工作环境和生活条件,从服务而不是管理的角度来经营和教师的关系,对于教师要扶持而不是要求,要奉献而不是索取,面对现实困境时,要更多地从教师的角度考量问题。不仅要重视教师的显性地位,更要关注教师的隐性地位,给予教师充分的话语权,尊重教师的人格尊严。尊重教师是大学立足和发展的根本,管理人员是否具有这样的理念,反映了学校对治校育人的重视程度,影响学校管理机制的走向和校园文化的形成。

其次,要关注教师的待遇。物质待遇的提高是教师能够安心从教的基本保障,这是位居首位的。学术待遇上,要努力创造最适宜教师工作的公正的学术环境。大学校长对大学学术环境的清洁与纯净负有重大责任,这也是大学灵魂圣洁之所在。清晰的学术标准、严格的学术纪律、透明的学术制度和最少的行政干预,是高校管理者应该努力为教师提供的环境保障。此外,还要特别注意给予教师自由。大学教师作为高级知识分子,具有较强的自我判断力、自我管理能力和自我调整能力,能够调整好自己的工作状态,无须外力强加干涉。就像我在一本书中提到的“如果不反对人本自由一说,那么教育也要为保障人的自由而贡献一份力量;如果认可自由可以带来创造这一观点,那么我们在对教育予以关注时就要首先保证学生和教师的自由;如果认可人的努力于某种程度而言是对自由的追求,那么学校师生的处境状况就能反映学校的自由状况。”^[1]我本身就崇尚自由和真理,因而我也极力保证教师的自由。

最后,应保障教师的权利,主要是通过抑制行政权力来维护教师的学术权利。我们都知道,学校日益扩大,组织日益复杂,使得行政权力必不可少。但是,大学应当是所有社会机构中把行政权力控制在最低范围内的机构,大学应当是最少行使行政权力的地方。行政权力是后生的、派生的,而非原生的,行政权力的这种特性使其更自觉地保障学术权利,这是行政权力存在的合法性,离

开了这一点,其合法性便受到质疑。行政权力过于强势,学术权利必将处于受压迫的弱势地位,教师合法权益将受到侵害。管理者要形成行政为学术服务的理念,维护教师的基本利益,保证学术公正。教师们在其基本权利得以保障的情况下才能更深切地关注学校学术发展与繁荣。

王:您在任期间采取各方面措施提升教师地位并关怀教师生活,表现出了鲜明的个性特征。结合您自身的经验,您认为管理者应如何营造尊师重教的优良氛围?

张:大学唯一的生存理由,即在不受功利或“结果”的压力牵制的情况下,为追求真理提供一个天堂。^[2]大学聚集着最智慧的头脑、最卓越的思想者,并汇集着巨大的学术能量和思想能量。优秀的管理者往往更加专注于教师及其智慧和理性的提升并想方设法保护这些能量的可持续发展。管理者在日常管理中要自觉践行这一理念。拿我自己来说,有教师进入我办公室,无论职称高低,无论是新教师还是老教师,我都会停下手头工作,起身相迎,关心询问,努力解决他所遇到的问题。教师离开时,我也会离席相送。这样教师们感受到的是被尊重而不是管理人员的冷漠和高高在上。须知,只有让教师感到自己面前的人并非领导,他才能在这份工作中拥有更多的幸福感和获得感。我特地拿校内电话簿记过全校教师的姓名,因为我觉得一位教师在我见过他三四次后仍然喊不出他的姓名,他可能就会觉得校长心目中并没有自己,就会失望,这就使我不敢懈怠,不敢忘了教职工。正是这些教师和我一起创造了学校的实力和财富,正是他们体现了大学的基本精神,我如何能忘?记得教师的姓名是对教师的基本尊重,也是我对自己的责任的感悟。我还通过各种场合向管理人员、行政人员甚至学校的工人强调教师对于学校发展的重要性,从而唤起所有职员对教师的尊重,营造尊师重教的优良氛围。

另外,要平等地尊重所有教师。教师间存在性格差异,有的生性胆小,有的生来自信。无论内向的还是外向的,寡言少语的还是口若悬河的教师,管理者都要一视同仁,绝不能差别对待。教师尽管在风格、业绩、职称上可能存在些许差别,但人格上人人平等,都应受到理解和尊重,大学管理者更应表现和实践这一价值。管理者要重视教师的心情愉悦,在教学和科研过程中多采取激励措施鼓励和引导教学和科研处于瓶颈期或困难期的教师。对于一些业绩上稍有落后的教师,管理者

不应扮演教导者和转变者的角色,而可以用聊天的方式与教师沟通,认真倾听他们的心声,诚心征求他们的意见,虚心接受他们的建议,努力解决他们的问题,聊天这种看似随意的方式可以维护每一位教师的人格尊严。

王:将教师的地位置于行政人员之上并将最好的优先分给教师是您以师为本观念最集中的体现。在日常管理中应如何落实教师优先这一政策?

张:优先考虑教师需体现在学校工作方方面面的细节中。学校福利方面,优先考虑教师,要始终奉行“教师优先,优先于行政人员;教授优先,优先于校长”的分配原则。在各种仪式中,尽量凸显教师的位置。比如,颁奖颁证时,我主张由教授作为颁奖人或颁证人,或者教授代表和学校负责人共同颁发,改变偏重行政人员的习惯;拍合影时,我也反对将学校领导人置于第一排的做法,可请教师们站前排,学校领导人站后排或站两边;安排典礼座次时,我认为学校不应该像官场那样,凡是学校重大活动,讲席上入座的全是官员,教师必须占有一席之地,应当请教师们和校长、书记在台上相间而坐,并且主持人要首先介绍在台上就座的教师。媒体报道方面,除了要保证报道的真实性,有关科研突破、教学进展、学科建设等方面的报道要重点围绕教师的贡献来进行。虽然都是一些微不足道的小事,但都要树立将教师牢记在心中的自觉。

王:正是因为您真正懂得教师的价值,所以才会发自内心地尊重教师并捍卫教师的权利。您能说说应当如何维护教师的学术权利吗?

张:行政权力和学术权利是一对此消彼长的关系。大学的行政管理及其机构不可缺少,大学需要行政,却又要去行政化,所需除去者乃化也,非行政也。为何不能行政化而需去之呢?这是由大学的特点决定的。大学的活动就人员而言,学生和教师处于本位;就活动而言,大学以教学为本位,以学术发展为目标,教学和学术是大学自身发展的基本尺度。大学里的行政因人才培养及学术发展而生,具有从属的性质,从属于保障学术独立与自由,从属于保证学术繁荣,在保证行政人员基本利益的基础上去行政化管理是维护教师学术权利最有效的办法。

我认为,去行政化一是取消学校行政人员的行政级别。强调履行义务,淡化职级意识。取消具有“双重身份”人员的行政头衔,限制行政人员的行政级别。为了呵护学术纯洁性,可以采用建

章立制的方法保障教師的學術權利,由無行政級別的學者主持學術事務,擔任學術性組織的負責人。二是精簡機構,取締機關的行政等級,淡化機構的行政色彩,形成“小行政,大學堂”的格局。我始終堅信,行政機構減少了,將自己當成是官的人也會大大減少。對於將學校的行政機構分層定級的做法我也堅決反對並予以取締,例如,可以“院系部處負責人大會”替代“處級以上幹部大會”,並制定責任清單,規定職責權限,清晰機構職能。此外,還應當校務公開,所有行政機構要當場向全校公布其做出的決定,增加公開性和透明性,減少暗箱操作的可能。行政力量的削弱能夠有效維護教師的學術權利。

二、引才有道,知才善用

王:在師資管理中,您如何看待人才?

張:我當校長這麼多年,對人才的重視以及由此衍生出的人才策略是我對自身使命最深刻的踐行。重視人才體現在重視人才價值、加強人才隊伍建設和發揮人才作用這三個方面。

第一,重視人才價值。人才是一種價值含量極高的無形資產,具有其他資源所不具備的特性。人才能夠通過不斷的知識更新、經驗積累、能力開發和個性完善實現自我強化和自我豐富,進而創造先進的生產力,傳播先進的文化。高水平教師在教育教學過程中對教育內容的選擇,對教育活動的調節,對教育影響的控制,對受教育者的指導,都有着無法替代的獨特示範效應。高水平教師的思想水平、人格魅力和學識淵博程度同樣會對學生產生不可估量的影響,這種影響不僅體現在學科專業方面,更在於能帶給學生獻身科學的精神和嚴謹求實的作風,以及形成學生知識至上、真理至上的優良學風。

第二,建設人才隊伍。大學的人才發展應該表現為師資隊伍的整體優秀,因為師資隊伍的優劣是學校辦學質量的根本,這是校長應該長遠規劃的重要內容。如果只為了自己任期內出快成果,而不注重教師隊伍的組建和師資力量的培養,會使教育的可持續發展過程中斷,造成人才的缺乏和浪費。明智的學校長都會將建設一支高水平的教學科研隊伍置於學校發展戰略之首位,創造各種條件,集中優勢資源促進高水平師資隊伍的形成與發展。

第三,發揮人才作用。要想成為一流大學,必須先有一流學科,學科水平是高水平大學建設的

決定性因素,而一流學科的建設終究依托於一流的人才。我堅信,有學識、有作為的高級知識分子具有巨大的牽引力,能帶動整個師資隊伍的提升,用一賢人則群賢畢至。通過人才的聚集,辦學效益的提高,吸引社會和政府的投資,從而在財政方面相比其他高校具有更高的外部競爭力。有了人才和資金,學科建設便得以進行,學校才會穩步發展。

王:您上任之初,國家尚處於嚴格的計劃經濟時期,人事調動管理甚嚴。而您當時識才、引才、惜才、善於用才的一系列做法體現出勇於突破常規的決斷力,這對於當時嚴苛的“單位所有制”的人事管理制度而言是一種極大的超越。您在引才和用才方面有怎樣的心得?

張:發展是第一要務,人才是第一資源。對於人才的引進,需要下一番功夫。作為管理者,要通過對其價值的現實承諾以及惜才愛才的誠摯情意招賢納士。人才到來之後,給他們提供最好的住房、優越的實驗條件和學術環境,在學校內部大量節省非學術性開支,省下錢來加強以師資建設為基礎的學術性投入。從師資管理上看,學術帶頭人的物色和任用以及學術領導者持久生命力的保持都是重要的。依靠經驗豐富的老教授們奠定的基礎,發揮能夠承上啟下的正處於學術前沿的學術骨幹們的作用,激發青年教師和博士新秀們的昂揚鬥志,如此才能解決教師隊伍力量薄弱和年齡斷層的問題,形成一支專業結構完善、學歷層次豐富、富有活力的師資隊伍,保證學校的可持續發展。

王:引進人才彰顯了大學校長的高瞻遠矚與籌劃智慧。引進人才之後又如何更好地發揮人才作用?

張:師資管理在於求得一個合理的結構,求得整體的最佳效應,讓優秀的教師能在良好的整體結構中充分發揮作用。大學整體水平與其學科發展水平關係最為密切,可以說,所謂世界一流大學就是擁有一批世界一流學科的大學。在這個意義上便可以認為世界一流大學的建設,核心就在世界一流學科的建設上。一流學科的建設關鍵還在於高水平的師資,師資是學科建設的基礎。隨著學校師資隊伍的逐漸壯大,下一步就是依靠師資進行學科建設。為人才搭建平台,創造能充分施展其才華的條件和環境,發揮人才的最大價值,既要致力於加強既有學科的建設,又要增設新興學科,在較高的起點上持續發揮人才的作用。

王: 您多次提到,优秀的人才以及由此带来的创造力是大学最为珍贵的财富,而人才发挥创造力的前提是权利得以保障,自由得以实现。我们怎样保障人才的自由?

张: 管理者的大学理念对管理具有重要影响,他们总是通过管理来体现自己的理念。管理者对于教师的管理首要义务是保证他们的思想自由,任何管理行为都应是保障思想自由而不是束缚思想,这是保证精神产品最优化的基本条件。对于学术和思想,与其说是管,不如说是护,通过管理呵护学术。^[3]管理者不是行为模式设定者,而要为人创造更多的自由,包括思想自由、学术自由和流动自由。在这里我着重谈谈流动自由。教师流动能够整合教育资源,优化师资配备,提升办学活力。将教师队伍稳定在一种动态平衡的状态是必要而合理的,教师在流动中更能凸显其价值,更有利于其作用的发挥。但流动在计划经济时代严苛的人事管理制度下不被允许,当时的单位制壁垒森严,劳动者与档案关系密切,人事关系变动由所在单位审批决定。也就意味着,单位借助自身的权力结构将劳动者限定在相应职位上,以限制其流动。教师作为体制内的劳动者,学校是其依附的基层组织,“铁饭碗”的编制性质增加了其流动的成本,未经允许的流动将导致其失去经济与人事保障,因此教师流动的自主性受到限制。限制教师流动将挫伤教师工作积极性和工作效率,不利于高校教师资源的优化配置。管理者应该畅通人才流动通道,使人才进得来,用得上,留得住,出得去。人才并非单位所有,人才由人才自己所有,单位与人才之间要靠契约,然而,在契约面前双方平等,单位并不高于个人。高校管理者既然希望教授、博士们自由地来到自己的大学,就没有任何理由阻拦另谋他职的教授、博士们自由地离去。教师管理既要讲政策、讲科学,也要讲实际、讲温暖。在政策引导和市场资源配置的基础上,把握教师流动规律,结合教师意愿促进教师合理有序流动是对人才自由的有力保障,也是人本位的教师管理理念的有力践行。

三、恪守本职,立德树人

王: 新时代深化教师队伍建设,突出师德师风建设。您能具体谈谈您对师德是如何理解的吗?

张: 大学教师的职业道德主要从对待教学、对待学生和对待学术上表现出来。^[3]大学教师的工作包括教学和科研两个部分。一方面,教师与学

生打交道。教师的职责是教书育人,作为人才培养的主要承担者,教师对学生灵魂的塑造与精神的培育肩负重要责任,仅做传授书本知识的教书匠远远不够,还要努力成为塑造学生品格和品行的“大先生”。这就要求教师既要具备精湛的教学技能,还要主动与学生构建和谐和谐的师生关系,在师生相处之中给予精神指引和人格熏陶。另一方面,大学教师与学术打交道。大学教师是大学中做学问的人,是永无止境探究高深学问的专门人才,人类文明的创造与传承、社会文化的提升与发展都与大学教师关系密切,科学研究的严谨性以及学术职业对知识的尊重和对创新的要求都需教师严格遵守学术道德。师德关系到社会公众对教师职业的总印象和综合评价,影响到教育教学的效果,影响到学校的校风和学风,决定着学校的人文风貌和精神品格。基于教师责任之重大和师德的重要性,大学应当更为重视教师的道德修养问题,大学教师应当明确自身道德的基本要求。如何把智慧与良知、富有和崇高、荣誉和谦恭、真理与正义融为一体,是教师道德修养的重要课题。

王: 您如何看待教师的教学素养?

张: 教学是教师的天职,教学素养是教师职业素养的重要组成部分。我强调教师对教学职责的履行,并在很早就总结出“四个75%”:“应有75%的教师站在教学一线,位于一线的教师中要有75%的人从事本科生教学工作,担任本科生教学任务的教师中要有75%的教师从事基础课教学,从事基础课教学的教师中应有75%的比例担任主干课教学。”^[1]大学教师的教学,是教与学交融的过程,是新知与旧知交往的过程,是进一步研究和探讨的过程。教师在教学过程中应具备先进的教学理念、明确的教学目标、科学的教学方法和优秀的教学水平。基本的教学能力是教学素养的基础,教学智慧和教学艺术是教学素养更高层次的追求。知识储备充裕,教学经验丰富,清楚该教什么内容,如何选择材料,尤其直面学生的突发状况时,清楚选择什么解决方式和解决策略最恰如其分,这些都是教学智慧的体现。智慧的教师在教学过程中会时常反省自身,以高度的责任感和事业心去督促自己。具备教学智慧的教师在教学过程中不囿于将知识传递给学生,会进一步探索教学的科学要素和人文要素并将之贯穿于教学实践中,让教学活动充满趣味性、智慧性和哲理性。^[4]教学艺术是教师教学素养更高层次的体现。教师只有不满足于知识的传授,将自己的教育热情和

教育抱負傳遞給學生,在與學生相處的過程中傾注情感,並在育人過程中激發彼此心靈的碰撞,將教師這一職業視作與自己生命相連並需投入無限的理想與信念甚至需窮其一生的神聖使命時就有可能達至教學藝術。^[5]能夠達到教學藝術高度的教師將從經驗走向理性,從表層走向深刻,从零散走向系統,從自發走向自覺,深入教育的靈魂,回歸教育的本質。教學智慧和教學藝術是教師教學素養的最高境界,也是教師職業道德水平的重要追求。

王:您為何如此強調師生關係,您認為良好的師生關係應該如何構建?

張:我重視“人”,自然十分重視“人”與“人”之間的關係。良好的師生關係能夠迸發強勁的教育能量,能夠影響一個群體進而一所學校的文化氛圍和精神特質。關愛學生是師德的靈魂,師生關係是否融洽一定程度能夠反映教師的職業道德水平,和諧、平等的師生關係是良好師德的重要體現。

我強調在師生關係構建中教師主動性的發揮。要想構建與學生的良好關係,首先需要了解學生,教師只有在了解的基礎上才能清楚該以什麼態度和方式對待學生,才能扮演好自己的角色。其次要關心學生,僅僅對學生進行知識和技能上的指導是不夠的,還要在生活上關心學生、人格上尊重學生。在與學生相處的過程中,教師要始終堅持平等與尊重的原則,對所有學生一視同仁,堅定地呵護學生的尊嚴如同呵護學生的生命一般,不壓制學生的個性,給予學生自由,與學生達至情感上的共鳴,保持心靈上的息息相通。教師要時刻將愛與善記掛在心裡,為學生著想,為學生服務,喚起學生對生活和生命的熱愛。學生感受到來自教師的善意自然也會真誠地與教師相處,表現出更濃厚的興趣、更高漲的熱情、更積極的態度,從而求真向善,享受人生的意義與價值。

王:針對目前頻發的教師學術失範現象,您怎麼看?

張:道德依範圍不同而有不同類別。一般道德是人在一般公共關係中的行為準則與規範問題。學術道德指進行學術活動時應遵守的道德規範。教師學術失範屬於學術道德問題,學術道德的首要準則是學術誠信。學術道德是學者的學術良心,是治學的起碼要求。遵守學術規範是教師學術道德的基礎。學術不端會阻礙科學進步,損害公共利益,在科研資源和學術地位方面造成不

正當競爭,破壞學術界風氣,敗壞學術界聲譽。不過,對有過學術失範的教師,不應刻意超越法規章程去從輕或從重處罰,恰如其分的處分對教師來說是唯一有效的保護。教師需重點防範道德水平的滑坡,內心品德的敗壞會造成自身行為有悖規範並產生不良的社會影響。職業道德的基礎是一般道德,教師如果忽視規範、誠信、尊重、禮貌這些做人最基本的原則,即使擁有再多的學識,內心深處也不會高尚,大學教師要在發揚寶貴人性的同時去做高深學問。^[6]

王:十分感謝您如此詳細、系統地介紹您教師管理方面的思想以及一些具體實踐,您這一宏大的教師管理理念是如何形成的?

張:我的教師管理理念的形不成離不開我的成長經歷、我的民族、我的故土和我父母對我的影響。我在多本著作的序言中寫道:我向賜予我力量的民族和國家、我向給予我生命的父母和先祖深深的鞠躬,感謝他們對我的培養,我無以為報,只能通過自己的不斷進取和真誠情意來回報他們。^[7]年幼時在日本侵略軍槍口餘生的經歷讓我明白民族獨立和國家強大的珍貴意義。小學時,學校隨處可見的“忠孝仁愛”四個大字,成了我現在待人做事、為人處世的準則。父母“以和為貴”的諄諄教誨,熏陶出我善意待人、平和處事的溫和心態。在父母的影響下,生於戰亂忧患的我從小就有一顆愛國之心。1959年畢業之初,我主要專心於教學和科研工作。但是,60至70年代的“文化大革命”對我的影響至深,當時的我一度被當成“白專”典型而受到迫害,痛苦之中的我迷茫於國家的未來和個人的前途。後來被下放至湘西,更是目睹了什麼是真正的一窮二白:衣不蔽體的孩童,食不果腹的農民,屋無片瓦的草房……改變不了現狀的無力之感涌上心頭,但我暗自下定決心,儘管個人的力量微不足道,也要為了民族命運的改變全力以赴。改革開放後,新的社會思潮和社會現象紛至沓來,衝擊著我們那一代人的思想認知。時代解放下的獨立思考,讓我對人性和人權、封閉與保守有了更加全面的認識,形成了“人”字當先、待人平等、公正無私的責任意識,得以按照自己的觀念去待人做事,特殊年代的“無力改變”之感逐漸消失。我開始追尋人性光芒和生命價值,形成了強烈的奉獻國家和人民的使命感。

同樣,30年的大學治校經驗和教育工作经历,也讓我深刻理解辦學治校的規律並時刻踐行之。我深知办好一所大學,关键是抓師資建設。基于

自己曾经作为一名普通高校教师的感悟,加上其后在管理岗位上仍然从事教学管理工作所洞察到的现象及其背后原因,都坚定了我的这一理想。从普通教师走向校长的过程,使我更能体会到教师的心态和追求,更能站在教师的角度思考问题。

王:您根据自己对大学的理解以及在大学工作所积累的经验,奉行忠孝仁爱的处世准则,遵从内心赤诚善良、本真公正的律令做人做事。但您的性格又是超越保守的,在当时计划经济体制时

代,您的一些被证实是正确的超前思想和实践,体现了您敢于突破制度藩篱,不循规蹈矩的勇气和精神。在您身上,我们看到了我国老一辈知识分子谦恭的为人、礼贤下士的态度、管理的智慧以及满腔热忱投身于我国教育事业的无私奉献精神和强烈的家国情怀。您高尚的人格、丰厚的学养、独特的人格魅力以及不断超越自我的学者风度、师者智度与长者气度值得我们学习。十分感谢您接受我们的采访!

参考文献

- [1] 燕良轼,刘宇文.张楚廷教育思想研究[M].长沙:湖南大学出版社,2009:300,147.
- [2] 赫钦斯.美国高等教育[M].汪利兵,译.杭州:浙江教育出版社,2001:25.
- [3] 张楚廷.高等教育学导论[M].北京:人民教育出版社,2010:349,270.
- [4] 张楚廷.张楚廷教育文集第三十三卷·人怎样变得更智慧[M].重庆:西南师范大学出版社,2016:166.
- [5] 张楚廷.关注素质教育下的教师素养[J].中国高教研究,2006(1):16-17.
- [6] 张楚廷.张楚廷教育文集第四卷·校长叙论卷[M].长沙:湖南教育出版社,2007:301.
- [7] 张楚廷.张楚廷教育文集第三十卷·大学的教育理念[M].重庆:西南大学出版社,2015:3.

[责任编辑:罗雯瑶]

The Management of University Teachers under the People-oriented Concept: An Interview with Professor Zhang Chuting

ZHANG Chu-ting¹ WANG Xian-xian²

(1.School of Education Sciences,Hunan Normal University,Changsha Hunan 410081,China;

2.School of Education,Soochow University,Suzhou Jiangsu 215123,China)

Abstract: The idea of the person is the core of understanding Zhang Chuting's teacher management thought. Zhang Chuting elaborated on his understanding of teacher management in school management from the aspects of attracting, employing, educating and retaining teachers. Zhang Chuting pointed out that university administrators should always establish humanistic consciousness, talent consciousness and pay attention to teachers' moral quality. University administrators could practice teacher-based management by creating a campus atmosphere that respects teachers, implementing a distribution system that prioritizes teachers, and protecting teachers' academic rights. University administrators could practice their teacher-based management by creating a faculty team by introducing doctors, relying on teachers to strengthen discipline construction, supporting mobility to ensure teachers' freedom. University administrators should pay attention to the construction of teachers' professional ethics; the construction of teacher-student relationships attaches importance to improving teaching literacy and encourages teachers to achieve excellence. Zhang Chuting's teacher management thought is characterized by its simplicity and wisdom, rationality and sensibility, and distinct historical significance and practical value.

Key words: university teacher management; people-oriented; construction of teaching staff; teacher morality