

民国著名大学校长的大师论理念与实践

张意忠

(江西师范大学, 江西 南昌 330022)

摘要: 民国著名大学校长认为师资为大学第一要务, 提出大师论理念。他们聘任大师, 以学术为标准, 形式多样, 兼容并蓄; 他们通过实施教授专任制度、完善教授聘任制度、提高教授待遇、实行学术休假制度等有效措施, 激发了师资队伍活力, 一时大师云集, 群星璀璨, 创造了民国高等教育的奇迹。这对目前高校如何引进、使用与管理高端人才提供了有益的启示。

关键词: 民国著名大学校长; 大师论; 聘任; 管理

中图分类号: G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2018) 10-0066-06

教师是大学教学、科研的主体, 其素质水平决定了大学的水平和声誉, 因此, 教师队伍建设是大学校长的工作重心所在。综观民国高等教育的发展历史, 尽管政局动乱, 环境恶劣, 大学发展困难重重, 但民国著名大学校长却能抓住教师队伍建设这个“牛鼻子”, 在实践中聘任大师, 并通过加强管理, 提高待遇, 提供服务, 一时大师云集, 促进了民国高等教育的发展。

一、大师是学校的灵魂

民国著名大学校长深刻地体会到教师对学校发展的重要性, 强调师资为大学第一要务。他们不约而同地提出了大师论理念, 认为大师学问渊博, 品行高尚, 人格独立, 是师生的典范, 对大学发展具有决定性影响。

大师是学校的灵魂。民国著名大学校长认为大师是学校的主体和核心, 大学的发展取决于大师。大师论是梅贻琦教育思想的核心内容,

在他看来, 大学的优劣取决于是否有大师, 只有一流师资, 才可能成为一流大学。“一个大学之所以为大学, 全在于有没有好教授。……所谓大学者, 非为有高楼之谓也, 有大师之谓也。”^[1] 蔡元培提出“北大校务, 以诸教授为中心”,^[2] “以专门学者为本校主体”,^[3] 强调教授的中心地位。竺可桢将教授看作大学的灵魂, 大学的成功与否, 关键在于教授, 大学因有大师而知名。张伯苓认为大学校长的主要职责是找钱和找人, “大学最要者即良教师”。^[4] 由此可见, 民国著名大学校长充分认识到大师是学校的灵魂, 决定了学校的生存发展。

大师是人才培养质量的关键。名师出高徒, 有了大师, 才能培养出一流人才。在梅贻琦看来, “我们的智识, 固有赖于教授的教导指点, 就是我们的精神修养, 亦全赖有教授的inspiration。” “教授责任不尽在指导学生如何读书, 如何研究学问。凡能领导学生做学问的教授, 必能指导学生如何做人, 因为求学与做人

收稿日期: 2018-08-20

基金项目: 国家社会科学基金教育学一般课题 (BIA180181)

作者简介: 张意忠, 男, 江西师范大学教育研究院教授, 主要从事高等教育管理研究。

是两相关联的。”^[5]“古者学子从师受业，谓之从游。学校犹水也，师生犹鱼也，其行动犹游泳也，大鱼前导，小鱼尾随，是从游也，从游即久，其濡染观摩之效，自不求而至，不为而成。”^[6]可见教授对学生的感染力之强。竺可桢认为，“一个大学学风的优劣，全视教授人选为转移。假使大学里有许多教授，以研究学问为毕生事业，以教育后进为无上职责，自然会养成良好的学风，不断地培植出来博学敦行的学者。”^[7]人才培养需要大师的指导与感化，给予学生“不断地开辟意料不到的新境界，好像有意想不到的世界幻境在他们的眼前打开”。^[8]唐文治认为“惟天下有师而后可以言学”“匡直振德，皆师教也”，有了“名师”才能出“高徒”。^[9]

总之，民国著名大学校长认为大师是知识创造者、讲课学问家、人格践行者、校风引领者，是大学的校魂。大师论是他们形成的共识。

二、聘任大师，学识为重，兼容并蓄

民国著名大学校长在大师论理念指导下，延揽大师，引进优秀人才。

1. 聘任标准严格

一是学识为重，学问渊博。民国著名大学校长聘任大师遵循学诣为主、唯才是举的准则。蔡元培认为，大学是研究高深学问的学术组织，需要聘请积学与热心的教员，“所以延聘教员，不但是求有学问的，还要求在学问上很有研究的兴趣，并能引起学生的研究兴趣的”。^[10]因而广延“终身研究学问者为师”。蒋梦麟选聘大师的原则是“取人才主义”，“绝以其个人能否及肯否负责教授为转移”。^[11]胡适聘请大师以“必须旧学有根基，对于新知识亦有相当研究者”作为标准。罗家伦明确提出，选聘教员首以学识为重，绝不讲情面。^[12]由此可见，学术水平是民国著名大学校长遴选大师的首要条件。

二是不拘一格，兼容并蓄。为了延揽大师，民国著名大学校长秉持思想自由的原则，不拘一格，广纳贤才。蔡元培认为“大学者，囊括大典网罗众家之学府也”，^[13]“苟其确有所见，而言之成理，则虽在一校之中，两相反对之学

说，不妨同时并行，而一任学生之比较而选择，此大学之所以为大也”。^[14]因此，他延揽大师只问学问与能力，只要学有专长，就能立足北大。罗家伦延聘人才不受派别和国别影响。他说：“我个人在党内素不参加任何派别，况办学术事业，岂反有自居派别之理？如真有学问之人，不论其是否清华出身，均一律欢迎。总之，我只抱发扬学术的目的，不知有所谓学校派别。”^[15]正是由于民国大学校长的包容、大度，将不同学术风格与特点的大师汇集在一起，成就了大学。

三是客观公正，不徇私情。民国大学尽管没有明确的教师聘任标准，但校长心目中都有“一杆秤”，把握得很有分寸，没有私心。竺可桢强调任人唯贤，客观公正。罗家伦聘请人才以学术为唯一评判标准，不受政党关系影响，不以自己的好恶来定夺，在罗家伦看来“为青年择师必须破除一切情面，一切顾虑，以至公至正之心，凭着学术的标准去执行”。^[16]蒋梦麟“对聘请教授亦取人才主义，不论私交，亦不顾与学校历史久暂，绝以其个人能否及肯否负责教授为转移”。^[17]做到了教授聘任的客观公正，正如张忠绶所言，“他延聘了许多与他个人或北大毫无关系的知名学人，分担教授或系主任”。^[18]

民国著名大学校长对大师的聘任实行学术为要、兼容并包、客观公正的标准，延揽了一大批国学大师，提升了学校的办学实力与水平。

2. 聘任形式多样

民国著名大学校长结合学校自身的实际情况，采取多种聘任方式，不拘一格选拔人才。熊庆来利用西南联大等高校、研究所搬到昆明之际，凭借自己的学术声望，采取多种形式，聘请大师。^[19]一是设置讲座教授。经他与中英庚款委员会商准，在云南大学设置讲座，由采矿专家张正平、数理专家赵忠尧、冶金专家蒋导江、土木工程专家顾宜荪等担任，薪金由中英庚款基金会补助发给。梅贻琦聘请国内外优秀学者来校讲学，马君武经常聘请名师来校做学术报告。二是借聘。熊庆来通过借聘解除内地教师应聘来云南大学后不能回内地的后顾之忧。三是择需聘任。熊庆来根据云南的现有条件和发展需要，重点聘请数学、物理以及文史等学

科的教授和农林、医学领域的专家学者。马君武根据广西大学所处位置、胡先骕根据中正大学的实际情况进行择需聘任，为“我”所用。

三、完善教授制度，营造宽松学术环境

1. 实施教授专任制度，集中教授工作精力

民国时期经济发展落后，生存条件艰苦，迫于生计，高校教师兼课盛行，影响教学质量。对此，民国大学校长认为实施教授专任制度，有利于教授集中精力，做好本职工作。因此纷纷制定政策，落实教授专任制度。蒋梦麟为了保障北京大学教授安心工作，推行教授专任制度，设立教授职位，聘请教授以专任为主，以便尽职尽责地工作。蒋梦麟明确要求：北大教授以专任为原则，在他校兼课者，则薪金较专任者少；在他校兼课较多者，则改任讲师；规定新教授初聘订约一年，续聘订约二年，在聘约有效期内不得中途他去。^[20] 罗家伦同样提倡教授专任制度。在他看来，只要能够聘请到专任教授，就不要聘请兼职教授，这样有利于教授心无旁骛地工作，因此，中央大学专任教授逐步增加，兼任教授随之减少，而且兼任的都是知名专家，均由于各种原因无法聘请为专任教授。以1933年为例，中央大学文学院有191位教授，专任117人、兼任74人；教育学院教授28人，专任21人、兼任7人。^[21]

民国著名大学校长实施教授专任制度后，兼职教授减少，教授专心教学，人才培养质量得到提高。

2. 完善教授聘任制度，优化教授队伍结构

一是严格聘任条件。正如前文所述，民国大学校长在延揽大师时，以学术为基准，严格要求，他们在聘任过程中，自然对教授资格的认定非常严格，不仅要求学术水平高，德才兼备，而且对工作年限及周课时提出要求，根据年度考核结果决定是否续聘。梅贻琦提出教授聘任须有下列三项资格之一。第一，三年研究院工作或具有博士学位及有在大学授课二年或在研究机关研究二年，或执行专门职业二年之经验者。第二，于其所任之学科，有学术创作或

发明者。第三，曾任大学或同等学校教授或讲师，或在研究机关研究或执行专门职业共六年，且有特殊成绩者。^[22] 学校对教授的聘约还规定：“本大学教授其聘约期限为两年者，如欲辞职，须在常年终了以后，方可解除职务，并须于辞职三个月前，提出辞职书。”^[23] 熊庆来对教授考核要求严、标准高，实施每年一聘，每周完成授课数9—12小时，若兼任处长可酌减。竺可桢强调德才兼备的教授聘任标准，宁缺毋滥。他认为只有具备高深学问与优良品德的教授，才能更好地担当育人的重任。蔡元培延揽大师尽管采取兼容并包的方针，但学术水平不高、个人品格有污点者不可能聘为北京大学教授。

二是解聘不称职教授。民国著名大学校长在引进大师的同时，以学术和道德为衡量准则，解聘不合格教授，优化教师队伍结构。一些学术水平不高或是有损师德形象的教授先后被解聘。蔡元培延揽人才坚持思想自由，但其包容是有底线的，对于一些不称职的教授，不论什么背景，都一律解聘。

民国著名大学校长实施严格的教授聘任制度，保障了教授队伍的学术水平与学术道德，优化了教授队伍的结构。

3. 提高教授待遇，解决教授后顾之忧

提高教授待遇有利于吸引人才，解决他们的后顾之忧，使其专心工作，因此，民国著名大学校长纷纷想方设法增加教授工资收入，改善教授生活条件。罗家伦认为学校要想吸收优秀人才，需要改善教授待遇。他尽力上浮教授薪水，以吸引大师来校任教。即使是在学校经费紧张的情况下，也要保证按时发放教授工资，从不拖欠。王文显认为：“罗校长力图改良校务，并改善教授待遇。所认为庸劣及为学生攻击之教授，固在必去之，而优良之教授反加增薪金。西洋文学系尤甚满意……罗校长之励精图治，人心悦服，此校前途或可乐观也。”^[24]

4. 实行学术休假制度，激发教授学术活力

民国大学的学术休假及其资助研修制度，作为一种待遇，受到教授的青睐，成为吸引优秀人才的举措。1918年蔡元培制定了《北京大学校长学长正教授派赴外国考察规程》，之后多

次修订完善，且落实较好。该校教授连续服务满五年者可以请求休假一年，曾经休假一次者须连续服务六年方得再请休假。对休假一年的教授，如不兼职则支半薪；休假半年的如不兼职则支全薪；赴欧美或日本研究的，支全薪；赴国内各地研究的，根据休假一年还是半年分别支半薪或全薪。^[25]梅贻琦制定的《国立清华大学教师服务及待遇规程》，其中有关教授休假制度的规定：教授任满五年，得休假一年；教授休假期间可支薪俸，休假半年可得全薪，在休假期要进行研究的还可被派出国并领取一定的经费。教授赴欧美或日本研究的，支半薪；留国内研究的，支全薪。^[26]蒋梦麟制定的《国立北京大学教授休假研究规程》要求教授在校连续工作五年，可带薪休假一年，出国研修，为教授提高学术水平提供平台。此外，中山大学、同济大学、山东大学、四川大学、暨南大学、金陵大学、南开大学等多所高校相继制定了学术休假制度，如《金陵大学现任教授休假进修暂行方法》中规定：凡本校教员曾在本校连续教授满七年以上成绩卓著者得予以离校考察或研究一年或二年之机会。^[27]

管理就是服务。民国著名大学校长通过实施教授专任制度、学术休假制度、完善聘任制度、提高待遇等一系列有效措施，为教授提供良好的工作生活条件，调动了积极性，激发了潜力，师资队伍建设和取得了巨大成就。这些著名大学群英荟萃，大师云集，开创了民国高等教育的新局面，对当今大学校长如何加强师资队伍建设和提供了借鉴。

四、思考与启示

目前我国高等教育聚焦于世界一流大学与一流学科建设，大学校长对“双一流”建设的主体——高端人才的重要性有着深刻的认识，并高度重视，但对于如何吸引并留住高端人才，使其发挥应有的作用，还值得探究，有必要借鉴民国著名大学校长的有益做法。

1. 高层次人才引进要注重学术造诣

对高层次人才的需求是大学校长的共识，

也是工作的重中之重。目前高校提供具有诱惑力的薪酬待遇，以体现人才价值，其聘任标准大多以“帽子”为依据，根据各级各类政府出台的“头衔”和“荣誉”称号，聚焦于院士、长江学者、“杰青”“千人计划”“万人计划”等各类人才，以此作为评判标准和引进依据，而对其真正学术水平的考察有所弱化。一些学者虽然没有人才荣誉的光环，但学术水平并不一定逊色。尽管学术水平的评价有一定的难度，但唯人才称号论引进高端人才是否合理？民国大学校长聘任大师的标准为我们提供了借鉴，他们为引进大师，求贤若渴，三番五次，亲自上门拜访，靠真情感动大师。一些国学大师宁愿放弃较高的收入，也要就职于自己心仪的高校，实现自己的价值。为什么我们的许多高校尽管开出了诱人的招聘待遇，但效果并不理想？原因是多方面的，但简单地“以帽取才”，把人才作为商品是重要因素之一。人才引进不能完全靠“光环”和待遇，还需要情感投入，出于真心、真诚，多交流、多沟通，用真情感化人才；要提供事业发展需要的舞台，配备相应的条件，通过事业吸引人才。过于重视物质待遇，反而是一种诱惑，偏离学术追求，出现功利化、庸俗化。

2. 高层次人才引进要宽容大度

高层次人才大多是卓尔不群的智者，他们不仅学问渊博，为人处世同样与众不同，具有鲜明的个性。所以，在人才引进与使用上，要考虑到其特殊性，不可能面面俱到，关键是对其学术水平、学术道德的考核评判。民国大学校长倡导兼容并包、学术自由的思想。只要在某一领域学有专长，就能够在大学立足。当时的北京大学新学、旧学并存，不同学术流派聚集于此，学术思想活跃。没有博士学位和专著的陈寅恪是清华大学四大导师之一、中学毕业的梁漱溟任教北京大学、小学毕业的沈从文在大学任教、只有初中文凭的华罗庚就职于清华大学，等等，这些都凸显了校长慧眼识英才，也是校长对人才的宽容。如果这些人才在当下，按照现在的人才引进标准，恐怕难以迈入大学门槛，更不要说聘任为高端人才。目前许多高

校的人才引进，唯学历论，第一学历要求入选“一流大学和一流学科”高校，还有各种人才称号与头衔，否则没有资格。不同类型与层次的高校，在人才引进上，不必都聚焦于院士等杰出人才，要结合各自定位，进入“一流大学”名单的高校重点引进世界一流学者，入选“一流学科”名单的高校重点引进国内一流学者，一般本科院校重点在于引进有发展潜力的青年才俊，高职高专则在于引进具有丰富实践经验的双师型人才。结合学科发展需求，引进适合自己的才是最好的。人才引进需要宽容，面对其个性特征，不要求全责备，而是理解、支持，用其长，避其短。

3. 高层次人才使用要遵循成长规律

要使用好高层次人才，需要按照其成长特点，理解他们、善待他们、尊重他们。大师成长需要培育出其成长的土壤与环境。梅贻琦和竺可桢都认为汇集一群好教授不是短期内能达到的，需要积淀，因此，他们善于引进具有发展潜力的年轻学者，提供相应条件，使其最后成长为大师。他们赋予教授充分的学术权力，实行教授治学，给予其充分的学术自由，提供丰厚的经济待遇和学术休假制度，大胆破格提拔录用人才，所以出现很多二三十岁的大学教授。在民国艰苦卓绝的环境条件下，他们想尽一切办法，为教授分忧解难，从而感化教授，使教授与学校发展融为一体。蔡元培把自己看作是北京大学的仆人，梅贻琦认为校长是率领员工给教授搬搬椅子凳子的，张伯苓和竺可桢都自己比作为学校的保姆。民国大学校长用人品、胸怀与真诚吸引教授、感染教授。目前的高层次人才不仅要引得来，还要留得住、用得上，使其融入学科团队、融入单位，解决他们的后顾之忧，让他们心情舒畅地工作，自然就能够发挥其应有的作用。作为高端人才，要赋予其充分的学术权力，提供必备的科研条件，组建合理的学科团队，提供其施展抱负的空间，以事业留人；提供与其学术贡献相适应的薪酬待遇，突显人才的创造价值，以待遇留人；加强沟通，倾听他们的心声，解决他们的困难，回应他们的诉求，为他们排忧解难，以情感留

人。要防止引进的高层次人才“水土不服”，造成人才流失。要制定好高层次人才的考核评价制度，营造宽松的学术环境。学术是对未知领域的探索，无法预测，也不能规划，因此，短平快的定量考核、目标考核，过于功利，违背学术发展规律，不利于他们安心治学。要按照人才成长的规律与学术发展的特点，完善管理制度，为高层次人才发展保驾护航。

参考文献：

- [1] [22] [23] 刘述礼，黄延复. 梅贻琦教育论著选 [M]. 北京：人民教育出版社，1993. 109. 209. 45.
- [2] [3] [10] [13] 高平叔. 蔡元培教育论著选 [M]. 北京：人民教育出版社，1991. 469. 450. 627. 171.
- [4] 崔国良. 张伯苓教育论著选 [M]. 北京：人民教育出版社，1997. 102.
- [5] 黄延复. 梅贻琦教育思想研究 [M]. 沈阳：辽宁教育出版社，1994. 90.
- [6] 梅贻琦. 大学一解 [J]. 清华学报，1941，(1).
- [7] 竺可桢. 竺可桢文录 [M]. 杭州：浙江文艺出版社，1999. 71.
- [8] 竺可桢. 竺可桢日记（第二册）[M]. 北京：人民出版社，1984. 711.
- [9] 孔门学史序 [A]. 唐文治. 茹经堂文集 [C]. 民国15年（1926）刻本：三编卷五.
- [11] [20] 孙善根. 走出象牙塔——蒋梦麟传 [M]. 杭州：杭州出版社，2004. 160. 160.
- [12] 中国国民党党史委员会. 罗家伦先生文存（第1册）[M]. 台北：近代中国出版社，1976. 693.
- [14] 高平叔. 蔡元培全集第三卷 [M]. 北京：中华书局，1984. 210.
- [15] 国立清华大学十八年度教授及讲师一览 [N]. 国立清华大学校刊，第86号，1929-08-16.
- [16] 智效民. 八位大学校长 [M]. 武汉：长

江文艺出版社, 2006. 138.

[17] 邬红波, 孙善根. 试论蒋梦麟对北京大学的改革及其现代启示 [J]. 宁波大学学报 (人文科学版), 2011, (3): 1-5.

[18] 张忠绂. 迷茫集 [M]. 香港: 香港田风印刷厂, 1968. 97.

[19] 杨绍军. 熊庆来对云南大学的历史贡献 [J]. 云南教育 (基础教育版), 2002, (36): 14-17.

[21] 南京大学出版社. 南大百年实录 [M].

南京: 南京大学出版社, 2009. 311.

[24] 龚放, 冒容. 世界著名学府: 南京大学 [M]. 长沙: 湖南教育出版社, 1995. 61.

[25] 国立北京大学教授休假研究规程 (1934年) [Z]. 北京: 北京大学档案馆.

[26] 国立清华大学教师服务及待遇规程 (1934年) [Z]. 北京: 国家图书馆.

[27] 教育部参事室. 教育法令 [M]. 北京: 中华书局, 1947. 159-162.

(责任编辑 叶桂仓)

Master Theory Idea and Practice of the Famous University President in the Republic of China

Zhang Yizhong

Abstract: The famous university president in the Republic of China believed that teachers were the top priority of the university and put forward the concept of master. They set a standard of academic to recruit different schools of master. They inspired the faculty's vitality through improving teacher management system and the treatment of teachers, which created a miracle of higher education in the Republic of China for the time. This provides useful enlightenment on how to introduce, use and manage high-end talents in colleges and universities.

Key words: The famous university president in the republic of China; The theory of master; Recruit; Management