

# 耶鲁大学办学理念对我国大学管理体制的启示

孙丽丽

(浙江大学传媒与国际文化学院 浙江 杭州 310012)

**【摘要】**大学的办学理念是其持续发展之魂，是学校发展的动力，明确先进的办学理念具有导向性、规范性、凝聚性和激励性的特点，对大学的管理体制有重要的引导作用。以耶鲁大学的办学理念为例，对我国高校的管理理念、现状、缺陷进行探讨，提出有效的措施。

**【关键词】**教授治校；通识教育；管理体制

**【中图分类号】**G64 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-9574(2022)16-000115-03

大学办学理念是指大学教育管理者对大学如何运作所形成的理性认识、理想追求及其有关的大学教育思想观念，是对教育宏观的、理性的认识。即对办怎样的大学和怎样办好大学的深层次思考。现代大学发展史表明，大学作为追求真理、追求知识的高层次高水平的教学科研机构，必须具有好的办学理念，才能明确自身发展的需要，保持自己的个性和特色，保证良好的管理体制和人才培养模式，促进大学长久持续发展。耶鲁大学作为美国著名的私立研究型大学，其独特的办学理念对耶鲁大学的发展产生了重大的影响，据此以耶鲁大学的办学理念为例，对我国高校的管理理念现状、缺陷进行探讨，提出有效的措施。

## 一、耶鲁大学独具特色的办学理念

### (一) 教授治校——独特的管理体制

“教授治校”其意指通过大学宪章或规程及一定的组织形式，由教授执掌大学内部的全部或主要事务，尤其是学术事务的决策权，并对外维护学校的自主与自治。“普林斯顿董事掌权，哈佛校长当家，耶鲁教授做主”，耶鲁大学坚持贯彻教授治校的管理理念，把教授作为大学的核心和精髓，视为最宝贵的人力资源，在决定大学质量、水平和声誉上，教研人员是主要力量。耶鲁不仅赋予教授治校的权利，而且为教授治学创造非常宽松和自由的氛围，坚定地捍卫教授的权利，捍卫学术自由。

“教授治校”最本质的表现“教授治学”。首先，注重本科生的教学，每个教授都有义务教授本科生。许多在耶鲁甚至在美国久负盛名的教授为一年级学生讲授基础课或入门课，这成为耶鲁的一大教学特色，也成为耶鲁本科生质量高的原因之一。正如格里斯沃尔德校长“耶鲁属于它的师生，属于所有

在耶鲁执教的学者，属于所有在耶鲁求学的学生。耶鲁是他们理想和成就的一部分，耶鲁从存在之日起，就从师生身上汲取生存的力量和拼搏的勇气，师生的性格也形成了耶鲁的特色。”

其次，注重教授民主治校，捍卫学术自由。耶鲁坚定的捍卫教授的权利，捍卫学术自由，“在美国最早把大权交给教授的主要是耶鲁”，在耶鲁，教授是大学的核心，大学的精髓，大学的“终身工作人员”，面临重大决策时，耶鲁惯常的做法便是由教授组成的相关的教授委员会进行充分讨论制定决策，可见教授会拥有非同一般的权力，同时各个学院的教授会构成一种“民主联盟”，在学校教学和管理方面拥有很大的自主权。耶鲁在赋予教授权力的同时，坚定捍卫教授的权利，捍卫学术自由，设立终身教授制。“耶鲁是一个开放的社区，它对新思想、不同意见、辩论、批评、不同观点和意见的相互碰撞、协作研究和原创性都持开放的态度，但是它现在和将来都不会宽容对于他人的尊严和自由的否定。”“教授治校”赋予保障教授权利，使他们对学生利益特别关心，对学院民气尤为重视，对教学质量格外严格，有利于充分发挥教授的积极性，激励着教授们充分发挥聪明才干，注重自己道德修养并提供教授会的威信，也因此增强了教师的独立性，而且对耶鲁本科教育的发展产生了重大作用。这一管理体制创造了良好的学术氛围，其创造的教学行政一体化有效地防止官僚主义的滋生。

### (二) 通识教育——耶鲁的传统

通识教育(general education)又称为“普通教育”、“一般教育”、“通才教育”等等。通识教育首先是一种教育理念，是面向所有人的大学的办学理念，更是教育内容上注重培养学生成为富有责任感的公民的那部分教育，也是一种与专业教育模式相对应的人才培养模式。通识教育是1828年耶鲁报告首倡

的重要传统，它认为通识教育实际是知识能力人格和兴趣的培养。为此，其作出一系列规定：要求所有的教授都必须担任本科生课程教学；要求学生必须在临毕业前修满36门课，其中至少12门要在他的主修专业之外，而且在语言人文社会科学四类课中每类必须至少选3门；在毕业之前，学生还必须精通一门外语。

耶鲁大学坚持通识教育，确保其培养的是自由全面发展的人，更好的服务生活，适应社会。“通识教育陶冶智力，扩大推理与同情和理解的能力。其目标不是传递任何特定的内容，而是发展某种头脑的品质；筛选和汲取精华，摒弃糟粕；超越偏见与迷信；批判和独立的思考”。耶鲁建校宪章上誓言：使年轻人能为教会和公共事业服务，一个人要成才，先要完善其人性，耶鲁的通识教育正奠定了这一基础。莱文校长1994年“看待一个人是否有教养，往往要关注于他说学习的课程，自由教育的本质在于促成人们能够批判性地、独立地和自由地思考，能够使他的智力得到充分的发展。”

### （三）致力于领导人才的培养

领导者教育是耶鲁大学办学理念中最突出的特点。在耶鲁1701年宪章中这样写道：“教育的目的是使青年可以学习艺术和科学，为教会和国家培养人才”，显然学校创办的宗旨是为教会和国家培养人才，这种培养具备领导者素质人才的原则，从一开始就确立了下来，使其使命就是教育学生大有所为，并通过最丰富的思想训练和社会体验发展学生的智慧、道德、公民责任和创造力用人类丰富遗产陶冶学生，使之服务并领先人类活动的每一个领域，进而达到培养领导者的目的。作为耶鲁大学一代又一代的校长都以培养领导人才为己任，并永远承诺为世界培养各方面的领袖人物。诚如现任校长理查德·莱文所说：“耶鲁吸引着极具潜力的学生，并通过耶鲁的独特教育帮助他们最大限度地发挥潜能，耶鲁优秀学生间的相互砥砺也是他们走向成功的原因。”耶鲁校内有许多政治组织，这些组织经常展开辩论并积极参与各种活动，通过各种活动不断挖掘具有领导者潜力的人才。同时耶鲁高度重视让学生在当地社区中锻炼发挥才能，并借以培养学生作为国家公民和城市居民的责任感。

### （四）注重本科生基础教学

本科教育一直是耶鲁教育的重点，本科生学院一直在耶鲁大学中处于中心地位，这是耶鲁三百年发展历史中一直不变并引以自豪的办学传统，在美国著名大学中独树一帜。在对人才培养上，耶鲁注重从基础抓起，尤其重视本科生基础教学，校方将很大一部分精力用在了本科生基础教学上，坚持要求所有教授必须承担本科课程，其教授为本科生授课所占的比例一直在美国大学中名列前茅。同时在本科教育中耶鲁不仅强调对学生创造性、灵活性以及创新能力的培养，同时注重培养学生的好奇心、严密的逻辑思维、独立思考能力和解决实际问题的能力，以使他们将来能更好的为社会服务。同时耶鲁注重本科生教育还体现在对本科生进行通识教育，实行前两年的通识教育和大学后两年的专业教育，形成自己独特的人才培养模式。

## 二、我国管理体制的现状

高校管理体制，从内涵看，是指高校的管理体系和制度，体系是指各级各类管理机构，制度是指各项管理规范，各级各类管理机构与各自的管理规范相结合，便构成了高校管理体制。人才培养模式是指在一定教育思想和理念指引下，以人才培养活动为主体，为实现培养目标所设计的某种标准和运行方式。我国高校管理体制和人才培养模式并不完善，具体体现在：

（一）政府对高校过多干预的行政管理模式，违背高校特有的办学规律

理想大学的管理模式应是“学术自由、教授治校、学者治学”的学术型管理，但我国大学管理却完全套用国家行政机关的组织模式形成了“校长领导院（处长）、院（处长）领导系主任、系主任领导教研室主任、教研室主任指挥教师，一级管一级、下级对上级负责、长官决策的管理模式”即党委领导下的校长负责制。中国大学具有一个规模庞大的行政管理体系，大学内部行政和教辅人员的数量远远高于专职教师和科研人员的数量。这种管理模式导致学校管理机构臃肿，各职能机构各自为政，运转效率低下，同时学校的管理权掌握在行政管理者手中，这就使管理者(行政人员)与被管理者(教学科研人员)的利益博弈中，被管理者始终处于弱势地位，而且行政权力的过度强化，一方面会导致行政权力干预或取代学术权力，并进而导

致“学术权力的行政化和官僚化”，另一方面，会“滋生学术腐败”。行政要求任务极其繁多，老师既要完成学术和科研任务，完成教学活动，又要因为各种行政任务的安排，如学位点合格评估、学科评估等行政事务耗费过多精力，疲惫不堪。

### （二）学科和专业课程设置不适应社会需要

在课程建设和学科设置上，专业设置过细，专业知识陈旧，专业口径狭窄、知识结构单一，比较注重在单一学科领域中培养人才，适应性较差，因而无法适应当今市场对复合型人才的需求。虽然这种模式一定程度上满足了一定社会时期对高级人才的急需和广大人民群众进一步学习的要求，但随着经济体制的改革和时代的进步，其弊端也日益显现。而且各校专业、课程设置雷同，都是向社会热点趋同，从根本上抹煞了学校之间的差异。有些学校极力追求专业设置数量的增加，一些“有行无市”的老专业既不放弃招生，也不进行改造，特别是研究生培养，培养方案陈旧，这既不适应现代化建设的需求，也不利于学生个性的发展，更不利于拔尖人才脱颖而出。此外，有些课程还存在内容的重复，浪费了宝贵的教学资源和学习生的学习时间。

## 三、耶鲁大学办学理念对我国大学管理体制的启示

目前我国高等教育存在不少问题，高等教育发展一直成为人们关注的热点，尤其是对大学管理体制和人才培养模式方面的探讨受到人们普遍的关注。虽然东西方的教育理念和体制存在不同，但是从大学的理念和宗旨出发却存在一致性，因此从某种意义上说耶鲁大学独特的办学理念对我过大学管理体制和人才培养模式却有重要的启示意义。

### （一）重视教授权利，平衡学术权利和行政权利

耶鲁大学独特的管理体制“教授治校”启示我们要重视教授的权利，视教授为大学的核心，清华大学校长梅贻琦曾说过“所谓大学也，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”，形成良性的大学管理体制，促进大学发展，关键要有学术专精且名声显赫的教授。在领导者的办学理念中，要平衡学术权利和行政权利对学校管理体制的作用，重视教师对于学校发展所起的核心促进作用，不仅要赋予教师们最大的治校权力，而且要时刻不忘发现人才并培养人才，甚至吸引外校的栋梁人才加入到本校的建设队伍中来，使以教授为主体的学术人员群体真正成为大学

学术管理决策的主体。在做出事关学校发展的重大决策时，学校管理层必须组织各教授委员会深入分析、彻底讨论，最终由教授委员会集中做出决策，以保证大学不受社会其他因素的支配，避免行政权力的独断专行。

同时根据我国的国情，也可以吸引外部人员或个别行政人员的参与，但是必须保证教授的绝对地位，使各方面工作以学术发展为中心，平衡学术权利和行政权利，保证大学管理体制的良性循环。

### （二）以学生为本，注重本科基础教学

耶鲁大学注重本科教育，坚持自由教育的理念，规定教授为本科生授课提高了教授的积极性，保证了人才的高质量培养。在我国更要以学生为本，重视本科教育，首先要转变教授的观念，促进其教学与科研相结合，以教学带动科研，注重本科生的教学工作，更要倡导通识教育，使学生自由的表达思想，自由的探究真理，达到思想的融合，从而培养自由全面发展的人，更好的服务社会适应生活。充分发挥教学督导的作用，坚持以学生为本，才能改革人才培养模式，培养多元化的卓越人才。充分发挥学校综合优势，推进学科交叉，把高水平建设、科学研究、社会资源优势转化为人才培养优势。

### （三）重视社会服务，适应社会要求

耶鲁追求学生提供一个宽广、自由的教育面，而非狭窄的、职业性的教育，以便使他们具备领导才能和服务意识。耶鲁“所谓的领导者不是指让每个学生都去做领导，而是指让自由教育理念活跃他们的思维，提升他们的人生价值，争取在每个领域中都能做到最好，给身边的人、同行者起到一个领导带头作用，为了更好的为社会服务”。这种对社会的责任，启示我们重视社会的服务，在课程设置方面，学校应该积极调整专业结构和课程设置，建立适应市场和社会需要的学科和教学模式，构建多样化的人才培养模式。学校要立足社会，服务国家战略需求，围绕“德才兼备、全面发展”的核心要求，全面落实立德树人的根本任务，培养具有良好职业道德和社会责任感、具备系统专业知识、高水平技能，具有国际化视野、德智体美劳全面发展的创新型、复合型、高层次人才。