

>>>本期关键词: 大学校长

科学网 ScienceNet.cn 生命科学 | 医学科学 | 化学科学 | 工程材料 | 信息科学 | 地球科学 | 数理科学 | 博客

当前位置: 科学网首页 > 博客首页 进入我的博客 | 科学网博客

假如我是一位大学校长的话

校长的一个主要职能就是广收情报, 及时跟踪世界科教战线的最新进展, 并为学校的教育队伍和科研团队提供及时的指导…… 蒯继平

要想解决问题, 得有可操作的方案

如何取缔论文代写这样的网站? 徐迎晓博士提示了一个可操作的思路: 网监部门完全可以将有“论文代写”之类字样的广告都屏蔽掉, 这样至少增加了这些网站的宣传成本…… 武夷山

更多>



两点不同看法

■赵明

刚才看到科学网博客蒯继平老师的博文《假如我是一位大学校长的话》, 点进去饶有兴趣地拜读了一下。对如何成为一个优秀的大学校长, 蒋老师提出了五条标准, 简称蒋五点。读了蒋老师提出的这五条标准, 我对其中第三、第四两条标准不认同, 原因如下:

1. “第三, 经常听课, 掌握实情……”
2. “第四, 跟踪科研, 严格审查……”

假如一个文科背景的校长去严格审查那志忠(中科院高能物理研究所研究员、科学网博主——编者注)老人家测量到的最小的中微子混合角 theta(13) 是否正确, 刘路小童鞋的“西塔潘猜想”解决得是否圆满, 其结果就是这位校长贻笑大方。

(http://blog.sciencenet.cn/u/pukin)

跟帖

- [15] 李维音
管理者的职责是协调和组织, 而不是把自己看做万能的专家, 这个问题似乎在我们国家总是处理不好。
- [14] 杨正翎
言之有理。我们得了病, 并不是自己治疗。而是付费委托大夫治疗。
- [13] 匿名
决策层要是做到事必躬亲, 岂非画虎不成反类犬?
- [12] 赵风光
校长就是政治家, 协调内外利益, 企业家扩大学校整体的资源支配能力, 管理者高效利用现有资源, 培养出优秀的教授、科学家、学生, 产出思想、学术、专利等。
- [11] 冯喆
别说文科学长, 就是理科校长又保证能审出来么, 搞化学的校长能审出物理学的成果好坏? 即便是小同行, 又能保证审出来的都是精品? 您说的对, 校长就应该干好校长的事, 讲课好坏有学生打分、科研好坏有学术委员会和同行评议, 不要把手伸太长。
- [10] 匿名
赵老师所言极是! 校长最该干的是忽悠, 把学校的声望忽悠上去, 把好学生忽悠来, 把钱忽悠来, 其他的都安排主管副校长干吧!

■蒯继平

说到大学的事, 媒体上铺天盖地地说中国的大学目前培养不出世界一流的优秀人才。究其原因, 大多数归咎于教育体制上存在的弊端。也有的说中国缺乏真正的教育家, 他们认为大学应该由教育家来领导, 言下之意是大学校长应该由教育家来担任。我不知道这种说法是否合情合理, 更不知道如果让教育家来担任大学校长是否就一定能够改变中国大学的面貌和培养出世界一流的优秀人才。不过, 就我个人的有限知识来看, 目前世界上综合性大学一般已经具有双重功能, 一是教书育人, 二是科学研究。这样的大学可能需要的不仅是教育家, 而且还是科学家。实际上, 我认为一个优秀的大学校长应该是一位战略家, 这样的战略家必须兼具教育家、科学家、金融家和领导者的才能。

当然, 很明显, 以上我的标准是太高了点, 世界上这样的人恐怕很难找到, 所以, 这样的标准也许是不现实的。因而, 让我面对现实来谈谈我对大学校长的标准要求。换句话说, 假如我是大学校长的话, 我将做到以下五点。当然, 这仅是个假设而已, 能否供现任大学校长们参考, 我心里也没数。

第一, 一心一意, 专心致志。要把全部精力都放在管理好这所大学上, 要做到这一点, 首先要拒绝各种诱惑, 在外面不要兼职, 不管是名义上的还是实质性的, 一律谢绝。当然, 更不能自己亲自上课当教授, 也用不着自己做科研。唯一

的职责是做好管理, 竭尽全力为全校师生员工服务, 为他们提供最佳环境条件。

第二, 情法分明, 从严治校。要在全校范围内建立一套适合本校实际情况的条例规章, 当然也要与国家的大政方针相符合。这些规章建立后, 不管是老师、学生还是其他员工都必须一视同仁, 任何违规行为都必须依法受到严肃处理。要坚定地把握情与法分开来对待。情归情, 法是法, 两者不可混为一谈。要不然, 优秀的管理就是一句空话。具体地说, 对于有困难的师生和员工要给予物质上的关照, 要经常关心他们的生活情况, 尽力给予一些帮助, 让他们可以安心工作和学习。但是, 对于不称职的教师和员工要及时地提出警告和教导, 对于那些明知故犯, 屡教不改者, 坚决清退, 决不留情面。同样, 对于那些不认真学习和做实验, 达不到学校要求的学生也要坚决拒绝发文凭。

第三, 经常听课, 掌握实情。虽然自己不当教授, 不亲自给学生上课, 但是, 要经常下教室听听教授们的课, 以便了解教授的水平, 学生的反应。虽然可以通过其他渠道获得这方面的信息, 可是到现场获得第一手资料是最可靠和有效的途径。进一步来说, 到教室听课可以起到给上课的教授一些压力作用, 这是他们上进的动力。

第四, 跟踪科研, 严格审查。尽管自己不亲自搞科研, 但是, 对于学校的许多重要科研项目的进程都要给予及时的关注和跟踪, 必要的时候要亲自到相关实验室查看试验的进

程和数据。对于一些重要的科研“成果”, 不要轻易相信和下结论, 一定要亲自严格审查。

第五, 广收情报, 提供指导。作为一校之长, 好比是军中统帅, 一定要对战略有具体的了解, 才能在战争中取胜。因而, 校长的一个主要职能就是要广收情报, 及时地跟踪世界科教战线的最新进展, 并为学校的教育队伍和科研团队提供及时的指导。从这点上讲, 校长必须是既懂科学, 又懂谋略的人士, 还要有远大的眼光, 更要有使命感和紧迫感。也就是, 摸清情况, 掌握动向, 积极行动, 果断指挥!

以上的五条是不难做到的, 是很实际的, 是不是? 我可以相当自信地说, 要是一位校长能真正做到以上五点, 那他很可能在六到十几年的时间内把他领导的大学建成世界一流的大学, 或者为世界培养出几个一流的人才。

(http://blog.sciencenet.cn/u/jiangjiping)

跟帖

- [37] 俞宁
可能你的办法很好, 但是在中国不一定行得通! 国情不同吧。
博主回复: 您认为中国现在的教育体系很优秀吗? 要不是的话, 那么, 为什么不可以用我的方法试一试呢? 老是用国情作为借口能进步吗?
- [31] juyuxi
所有的真理都是需要时间和实践来证明的, 计划得好只是走出第一步……

一流大学校长之我见

来为大家考虑。我的理念是反其道而行之, 尊重一个老师的个性和学生, 尊重他们的个性, 鼓励大家释放自己的个性, 不要不好意思。当一个集体中多数人为少数人考虑并尽量提供方便时, 说明这个集体的文明水平到了一个高度。

3. 鼓励学生出国留学。中国目前的科研水平离国外差距很大, 鼓励学生努力学习, 通过国家留学基金和学校经费资助, 让尽可能多的优秀人才出国留学, 即使最后只有少数人回国效力, 我相信这少数人会作出很大的贡献。只要利大于弊的事情, 就去做。

4. 吸引留学生。让留学生占学生总数的比例至少10%。多样化的环境, 有助于彼此了解不同的文化、不同的思维方式, 拓宽视野, 同时也锻炼了中国学生的英语交流能力。

5. 教材的选用, 一般不再用教育部指定的教材, 由上课教师自己做课件; 或者让老师讲授自己探索性的观点, 一些不确定是否正确的观点, 都可以讲给学生。这点要像费孝通先生当初在西南联大授课, 不用教材, 讲的都是自己探索性的观点, 尽管那些观点不一定正确, 但是开启了学生的自我思考。我们要教给学生的, 不是具体

的知识, 而是自己独立思考的能力。考试题也一定要改革, 不能再是死记硬背的东西, 而是让学生思考或创造的内容。

6. 重视数学, 特别是理工科。科学最终还是数学, 中国科研与国外差别很重要的原因, 就在于中国大学生、研究生数学太差。要把数学这门课提高到非常重要的程度。

7. 请一部分能用英文授课的教师。民国时期的西南联大, 以及其他名校, 之所以能出很多人才, 就是有那么一批能用英文授课, 掌握着前沿科学或人文知识的教师。

8. 鼓励理科生多读人文和历史方面的好书, 当然是有趣的书, 不是那些乏味的专著。

9. 不扩招, 提高研究生待遇。不随意增设当下一些时髦专业, 如影视、什么 M x A 之类的。一个大学校长, 应该专注于让现有专业深入发展, 取得国际上公认的学术成就。

10. 鼓励学生充分利用暑期假期, 去做社会实践和打工, 让学生多与外部世界接触。目前, 各个高校在这方面远远不够重视。

11. 鼓励老师和学生多有轻松和家常式的实质交流。我感觉中国高校, 老师和学生之间有鸿

沟, 没有足够的交流时间, 老师上课, 就收拾东西走人, 讲台成了一个分界线。我会这样规定: 每个学院每周派2名副教授或教授, 每天午餐或晚餐与学生一起在食堂吃, 鼓励学生与当班教授多交流, 不论是科研还是生活方面的。

12. 协调好大学与政府之间的关系。我将定期拜访相关官员, 比如教育部长(或局长)、省府或市府相关领导, 同时向知名企业家等融资, 采取有效措施, 为学校争取足够的科研和教学经费, 让教师能够安心教学, 让科研人员能够专心作自己的研究。

13. 在处理事情时有魄力。只要认为正确的事情, 即便面对大多数人的质疑, 也要力排众议, 坚持自己的观点。当然, 作为校长, 得有这种能力——多数时候事后证明你是正确的。

14. 设立一个真正能反映学校师生民意的信箱, 让大家的建议真正能够到达校长手里。尽管很多领导不喜欢建设性的意见, 但我喜欢。一个校长, 再怎么有思想, 也不大可能把每个问题都考虑到, 通过民意信箱, 和师生一起共同把大学建设好。

(http://blog.sciencenet.cn/u/yaniundu)

■杜彦君

读了博文《假如我是一位大学校长的话》, 我也谈谈自己的看法——如果我是一流大学的校长。

大学最需要的是什么? 我认为“思想”。作为一流大学的校长, 我会创造一切有利于“思想”产生的环境和氛围。

1. 给大家营造自由和宽松的氛围。我会保持一种开放思维, 允许不同观点的两派针锋相对, 形成派别, 我相信不同派别在争辩的过程中才能有更好的 idea, 有利于新思想的诞生, 最终有利于创新。在课堂上, 允许学生畅所欲言, 提出自己的任何问题, 并鼓励学生一起解决。鼓励大家的“好奇心”, 这是一个大学的真正意义。培养学生的“批判”精神, 正如作家王小波所说, 要成为“思想的精英”, 而非“道德的精英”。以前的中国学生, 就是太受儒家所谓“道德”束缚, 君臣、父子、师生之礼, 使得大家不敢有自己的思想, 不敢反驳和批判, 何来创新?

2. 尊重个体, 不再是集体至上。过去几十年, 政府提倡大家一切都以集体为上, 要牺牲个人

■刘庆生

前些日子发过一篇关于大学校长方面的博文, 文中主要对校长们说了一些批评的话。如校长要有更多理性, 要克服浮躁, 要关心学生, 要向前辈校长学习等。然而, 客观分析一下, 我想到事情的另一面, 即某些常在媒体上“渲染”的校长们还是属于想干事的那种人。人家无非是想让学校尽快出点名(国内名校在国际上出名, 普通高校在国内出名), 以便争取更多的资源, 招到更多好学生和好教师。你能说这些校长不对吗? 我总认为, 多干事的比少干事的强。当然有人说, 方向不对, 干的事越多越不好。这可怎么办, 不能什么话都让你说了, 那不是废话。所以总的来讲, 除了乱干事的, 我还是认为多干事的比少干事的(我称为守摊子领导)校长更值得我尊敬。

我想为校长们出点主意当然完全是出于好心和好意, 哪管人家听不听。我的初衷和背景是: 第一, 我比较老, 经历的事情多点, 至少比“50后”和“60后”校长们多。虽然不能和那些“七老八十”的前辈比, 但我也经历了文革前、文革中、文革后和改革开放等几个重要阶段我国高等教育过程。第二, 我一直在大学当老师。用文革中批判知识分子的一句话“从学校门出来, 进机关门”, 我还是属于原地出原地进的那种人(即毕业后留校)。我的学校由以前北京大学、清华大学、南开大学(天津大学)及唐山铁道学院(西南交通大

学)等名校相关的系科师资(包括专业课和基础课师生)组合而成。因此, 我常说我们是“师从名师”的学生, 我们身上继承了名校的高贵血统(而且是以前较少污染的名校血统), 对高校比较了解。第三, 儿子在国外, 无论与儿子或他的导师聊天(导师请我们吃饭), 主题历来以大学教育(包括本科生和研究生)为主。即使出国访问, 闲暇时间我也喜欢去大学看看。所以还是了解一点海外高等教育信息。再加上退休前当了多年学校学术委员会和学科建设委员会委员, 为了讨论发言有针对性, 经常看点相关资料, 提高点发言水平。

我以为当下校长们已经拥有很多办学权利, 国家为他们施展高等教育管理才华提供了极好机会, 前提是他们一定要尽量摒弃个人的私利(包括他的学生、个人小团体及所有利害关系人的利益)。我提出以下四个方面的建议:

1. 创建符合现代高等教育规律, 公正与公平的大学管理机制。大学公正公平管理制度是和谐校园、和谐社会的基础, 是一个复杂系统工程。科学、客观、公正、公平大学管理机制(制度)既可以借鉴我们先辈校长(如早年北京大学、清华大学、南开大

学及西南联大等)的管理经验, 也可以学习国际名牌大学管理的许多通行做法(现在有的国内名校授予一些国际知名大学校长荣誉学位, 聘请他们参与学校管理及提供咨询也是这个意思), 结合本校学科特点, 围绕提高高校在教学、科学研究和社会服务三个方面水平制定相应措施(这方面资料很多, 在此不必赘述)。发动全体教授和管理干部民主讨论, 充分发挥教代会、教授委员会或学术委员会等机构的作用, 最大限度地取得共识。例如有的大学已经实施的学校领导退出学术委员会的做法, 从一个方面显示向现代大学管理制度迈进了一步。

教学是大学的基本职能, 但目前大多数学校主要针对“课堂教学”制定有严格措施, 普遍忽视课堂外对学生的指导(在4专门阐述)。科学研究普遍受到大学领导重视。这是因为, 一方面科研成果在提升学校综合实力中起着至关重要的作用, 另一方面科研经费可以对学校预算资金周转起到重要作用。然而, 社会服务在我国大学管理中普遍不太受重视。尤其只有社会效益的一些服务工作, 如科普工作(例如我2002年在香港大学学术访问期间亲自参与了CLS教授带中学生去

“东平洲”进行地质考察活动); 校内外相关的非专业学术交流; 专业学会工作(尤其是省级学会); 学术职务活动。有的人只关心某些带有功利色彩的社会活动。

2. 健全职称聘任与晋升机制。应当遵循公正公平法则, 规则面前人人平等。在实践中我发现那些公正的校长愿意将合理的职称聘任和晋升规则细化, 以便照章办事, 既省心又省事; 不太公正的校长希望规则粗线条, 方便他随时关照“小圈子”利益。职称聘任和晋升的关键在于科学评价。应当像教育部教科院对直属高校绩效评价那样, 正确处理投入(以项目为主)与产出(成果)的关系。复旦大学不久前公布的“代表作评审机制”有利于学术评价由数量向质量转变。美国斯坦福大学前化学系主任理查德·杰尔谈到斯坦福大学终身教授聘任时, 特别提到: “注重他必须是一个优秀的科研人员, 他的研究成果具有国际影响, 而评判不会基于候选人为系里带来了多少基金资助。”这与我国许多高校将课题级别和经费作为职称晋升的重要条件做法不同。

3. 完善研究生导师遴选和研究生培养机制。

应当彻底摒弃博士生导师的“荣誉”属性。将学术水平放在遴选导师首位, 重视导师动态管理及相关制约机制。制定科学的、较为细化的、可操作及合理的研究生培养措施。应当妥善处理“双肩挑导师”的遴选。大力加强研究生学术创新能力培养; 正确处理学术活动与社会活动之间关系; 重视学生的心理辅导。力求营造一个较为宽松和严谨的学术氛围。学习美国培养研究生的核心理念: 学术能力、独立判断能力、学术严谨与学术诚信。

4. 规范教师对本科生课堂外各种活动指导(包括学术及社会活动)。我国高校本科教育主要环节为: 课堂教学、实践(包括实验和实习)和毕业设计三大环节。除了少数科技创新活动外, 普遍不太重视对全体学生课堂外指导(教师们认为似乎是额外任务)。要在培养大纲中确立课堂外和课堂内对学生指导同等重要的理念。哈佛大学校长说: “大学生课堂外的收获应该大于课堂上。”建立师生定期交流制度, 耶鲁大学校长说: “他们的本科生很幸运, 因为他们每周有一个小时与知名教授交流。”试想, 如果中南大学的“学生研究员”是在他入校开始, 学校发现他对数学如此痴迷, 并及时采取有效培养措施, 像很多学校那样的“创新人才”计划, 促进他的数学兴趣及成果的产出。那现在宣传效果就大不相同, 那才有点回答“钱学森之问”的味道。所以有人说“学生研究员”的成果似乎与中南大学没有什么关系也有道理。

(http://blog.sciencenet.cn/u/lqs321)

我为校长出主意