

# 大學周刊

2010年3月30日 周二出版 第467期 编辑部电话：010-82614599 电子邮箱：dxzkzbx@163.com daxue@stimes.cn

## 大学校长访谈

宁波大学校长聂秋华：

# 办好大学 培养人才 服务地方

□崔雪芹 孙琛辉

可以说，聂秋华是伴着宁波大学一起成长的。他1985年自浙江大学光学系研究生毕业后来到宁波大学，从参与学校筹建，到担任校长助理、副校长、常务副校长，再到2004年任校长，见证了宁波大学的发展变迁，也确立了自己的治校思路。

### 办大学需要一个过程

《科学时报》：宁波大学1986年由世界船王包玉刚先生捐资创立，作为一所改革开放中崛起的新兴地方综合性大学，宁波大学与其他地方高校相比有什么特色？

聂秋华：对于一所年轻大学，特色非常重要。但是要形成特色确实需要长期的积累，目前来看，宁波大学正在以下三个方面逐步形成自己的特色。

第一，在人才培养方面，我们探索建立了“平台+模块”的课程结构体系。

在国家从计划经济向市场经济转型的过程中，我们培养的毕业生与社会需求有脱节的现象。上个世纪末，宁大意识到这个问题，决定要构建适应市场需要的新的专业人才培养模式。2000年，宁大首先提出“平台+模块”的方式，平台即公共基础课、学科基础课和专业基础课三个相对固定的课程板块，在这个平台的基础上再灵活设置模块即专业方向的课程组合。学生不必一入大学就选定专业，可以在2年以后确定专业。这种人才培养模式，有利于学生根据社会需求和个人特长选择适合自己成长成才的道路。

大学教育应该以学生为本，要真正做到以学生为本，使培养的学生既符合社会的需求，又利于其个性的发展，就必须“把成才的选择权交给学生”。其实这种权利本来就是学生的，但这种交给不应是简单的还给，而是要教会他们如何选择。学校和教师在这个过程中并不是无所作为，而要为他们选择创造更充分的条件和提供有力的帮助和指导。

第二，初步形成了学科和专业建设按照地方经济社会发展需求进行调整的机制。

地方大学的服务首先是面向地方经济社会的发展。学科建设需要资源的支撑，学校资源的配置是根据各个学科获取社会资源的能力来确定的。事实证明，与社会密切结合的学科得到了更快的发展。

我们的专业建设资源配置是通过学生的选择来进行的。哪个专业受学生欢迎，哪个专业的毕业生社会需求量大，我们的资源就重点向哪个专业配置。这就要求各专业教师要按照社会和学生需求来改造自己的专业，调整教学内容，否则自身的生存将面临危机。这是机制的作用，不是行政命令的作用。

第三，在校园文化中具有浓厚的“宁波帮”特点。

宁波大学校园中的主要建筑都是由“宁波帮”捐资助建的。“宁波帮”是对海内外宁波籍人士的一个泛指，其传统是爱国、诚信、勤俭、创新。我们把这些传统融入校园文化中，让同学们明白，那一栋栋楼房背后是前辈们“爱国爱乡、造福桑梓”的精神和对家乡子孙后代成才寄予的厚望。耳濡目染，这种精神在学生心中扎下了根，当他们事业有成时回馈社会，他们会觉得很自然。我们有一个86级的学生，在学校校庆的时候捐了150万元。他说，他进校时听说宁波大学是包玉刚捐资5000万元建的，当时认为包玉刚真傻，这么多钱不留着自已花。经过在宁波大学的4年学习以及以后的成长成才的好事，他发觉包先生确实是做了一件大好事。这位学生说：“我也学包先生做一次傻瓜，帮助母校发展。”

“宁波帮”捐资助学，虽然是无私帮助，没有任何条件，但对学校领导和教师也形成了一种无形的压力，因为人家关注我们，帮助我们，自然促使学校领导和广大教师努力把学校办好，无愧于人家的帮助和支持。这种压力则变成了学校发展的强劲动力。

这就是文化的力量，是宁波大学的一笔宝贵精神财富，也是学校文化的特色内涵。

《科学时报》：您的教育格言是：大学不是一日建成的。在您看来，一流大学的形成需要哪些积累？

聂秋华：办大学是一个长期的过程。不管是大学，一流大学的建设还是大学特色的形成，都绝非一日之功。

我们整个社会发展非常快，各种观念在反复撞击，在这样一种社会大变革中，难免产生一些急功近利的想法和做法。我认为我们做事应该从长计议，考虑问题应该着眼长远。办一流大学，确实需要几代人的积累。

一流的大学固然需要一流的师资、一流的生源、一流的设施，但关键是能培养出一流的人才，因此我认为一流大学最需要的是育人氛围，育人传统和育人文化的积累。一所大学对社会的影响，也要很长时间才能显现出来。大学办得好不好，不在于学校现在做了哪些事情，而在于十年二十年以后，你培养的学生在社会上都做了哪些事情，这是社会对大学毫不留情的评价，比任何排行榜更客观公正的评价。

我也总是拿这句话提醒自己，对校长的评价不是在任上，而是在将来。

### 把成才的选择权交给学生

《科学时报》：从2000年宁波大学提出“平台+模块”的课程结构体系，到目前已经10年。这种尝试效果怎样？

聂秋华：我们从2001年开始按大类招生，比如，工程技术类、自然科学类、文史政法类、经济管理类等，当时在国内高校还是少见的。那时招生都是按照专业代码来招的，幸好我们的改革得到了浙江省招办的支持才得以顺利进行。这样的做法在2003年底本科教学评估时得到专家高度认可，认为这是宁波大学在培养人才方面的一个探索，也算是一个特色，这样的尝试是非常有益的。

现在看来，这样一种招生方式也是一种大趋势。学生不能一考定终身。而且我们也发现，不少高中毕业生不太了解自己的专业，就是听家长老师的话盲目地报考，结果进大学之后又发现自己不喜欢，不适合自己，没有兴趣。要改变学生进校选择面太窄的问题，我们建立了“平台+模块”的课程结构体系。

学生经过基础平台适应之后，根据他对自身、对大学的理解和对人才需求情况的了解，来最终选择他的专业或者专业方向。以前是毕业前4年选专业，而4年后社会对人才需求变化的情况是比较难预测的。现在变成入校2年后选专业，这时学生到毕业只有2年了，对人才需求情况的掌握显然比提前4年要准确得多。

我们学校在这个过程中并不是无所作为。我们要为学生的选择创造更充分的条件。比如经济管理很热，学生都要学，但是学校能提供这么多教师、教室和资源供学生选择吗？如何根据学生需求来配置教育资源，为学生选择创造条件，这是学校的责任。

教师的责任是教会学生选择。学生某些方面很聪明，但某些方面又很盲目，所以需要教师的引导和帮助。

这项改革实施10年来，受到学生的广泛欢迎，对学生的成长成才起到了积极作用，也为学生就业创造了有利条件，获得用人单位的普遍好评。当然对教师则形成了一种压力，但也有有效地促进了专业的调整与建设。

《科学时报》：前不久，您为宁波大学科技学院09级新生作了题为《毕业后，我是谁？》的主题报告，希望学生一入校即着手规划自己的人生。这是出于什么考虑？

聂秋华：我们了解到不少新同学入学后对未来很迷茫，如果不立即引导，则会蹉跎时光。因此，学校首先有责任使学生尽快确定自己的人生规划，这对学生的成长很重要。比如你今后的目标是考研，是出国还是就业，都应尽早确定，以便为这些目标的实现尽早做好准备。

第二，要同学培养自己选择成才路径的能力。人生实际上就是做选择题。学会在重大人生选择中把握自己，你就

已经成功了一半，否则只能是漫无目的地瞎逛，虚度光阴。

第三，要使同学认识到自学能力将使自己终生受益。大学的教育不是授人以鱼，而是授人以渔，有了这种本领，就不惧人生的各种挑战。

第四，使同学们理解团队精神是自己成就大事业必不可少的元素。要学会与别人沟通与合作，要善于借助集体的力量去攀登人生道路上的座座高峰和克服种种困难。

在这个讲座中，我没有讲大道理，而是利用刚毕业或毕业几年的学长们成功的例子，让同学们选择比较：你想成为谁，就要向他那样认真规划、选择路径、学好本领，充分利用宁波大学的资源，达到自己成长成才的目标。我这样讲的目的就是希望同学们经常问自己，毕业后，我是谁？设计规划自己的人生，使自己的生命更有意义。

### 地方高校应该在服务地方中成长

《科学时报》：作为一校之长，目前您在学校建设和发展上贯彻怎样的理念？

聂秋华：学校的理念是逐步成熟，一脉相承的。我认为宁波大学的理念是：“实事求是，经世致用，师生为本，开放创新”。

“实事求是”，简单地说有三层意思，首先是崇尚学术，追求真理；第二是敢讲真话，坚持正义；第三是勇于探索，脚踏实地。这是宁大人“做人、做事、做学问”的基本准则。

“经世致用”，是指大学的师生应该走出象牙塔，走向社会。经邦济世，引领社会；学以致用，服务地方。这也是宁波大学的办学宗旨。“经世致用”是古代“浙东学派”文化的精髓，也是我们浙东的大学应该传承的一种精神。

“师生为本”，是指办好大学要依靠广大师生员工。要引好教师，招好学生，要使教授成为宁波大学最受尊重的群体，尊重学生个性发展，把成才的选择权真正交给学生。

“开放创新”，开放首先指学校的发展要面向世界，加强与国外的交流合作，吸引更多海外留学生；二是指向企业社会开放，提供培训、研发与服务。创新就是坚持走特色发展之路，通过创新，加快形成学校的特色。

我们越来越意识到，一所大学如果不形成自己的个性和特色，在现在林立的高校中连立足都很困难，年轻的大学更是如此。

《科学时报》：您任校长以来，着力推动的是哪些方面的工作？

聂秋华：根据我的理解，大学校长要做好三件事：提高学校声誉、争取外部资源、推动内部改革。

第一，要不断提高高校的社会声誉，因为大学的社会声誉是与发展联系在一起的。包括吸引优秀教师、优质生源和争取社会资源等，对学校的发展至关重要。近年来，通过努力获得博士学位授予权，提升办学层次，通过“顶天立地”，服务地方，增强科研能力和社会影响力以及加强宣传报道，有效地促进了学校声誉的提高。但从长远看，提高大学声誉的根本途径是提高人才培养的质量和水平。

第二，争取外部资源，支撑学校发展。作为地方大学，我们不但争取地方政府资源，而且努力创造条件争取国家层面的各种资源。建立教育发展基金会，扩大捐赠渠道帮助教师和学生做一些项目。每年坚持派一些教授、博士到企业兼职、挂职，在帮助企业的时候，也争取企业的资源。利用中科院和宁波市战略合作的机会，让一些教师成为中科院的兼职博导，锻炼教师带博士的能力和水平。

第三，推动内部改革，激发学校活力。改革的根本目的是调动教职员工的积极性，只有教职工积极性调动起来了，才能为学校发展得快一点。内部改革涉及到很多方面，但牵牛鼻子的还是人事分配制度改革，这项改革做好了，其他的改革才有保障。近10年我们进行了4次人事分配制度改革，不同程度地调动了大家的积极性，也为其他各项改革奠定了基础。

这三件事是我作为校长就职演说中对全校师生的承诺，自己正是按照这



聂秋华 宁波大学校长。长期从事光学精密测量、光纤通信与光纤材料等领域的研究工作和高等教育管理工作。先后主持科技部重大基础研究前期研究专项1项、“973”子课题1项、国家自然科学基金2项、全国教育规划课题1项，已公开发表学术论文80余篇，专著2部，获国家专利7项，获得国家教学成果奖二等奖1项、浙江省和宁波市科技进步奖4项，参与获得国家科技进步奖二等奖1项。

样的要求，在一步步推进。

《科学时报》：您主要采取哪些措施来推动内部改革？

聂秋华：我们改革了4轮。经验归结为3点。

首先，改革必须是增量改革，要有资金和资源上的保障。巧妇难为无米之炊，改革的结果要使大家受益。

第二，增量必须用在刀口上。要通过资金、资源投入“赎买”观念的慢慢转变和机制的不断改善。一味地平均分配，等于浪费资源。

第三，改革必须给学院和教师一定的选择空间，不能一刀切。例如，我们岗位聘任特别是高级岗位的聘任数量，与学院承担的任务挂钩，任务可以少承担，但岗位数量要减少，由学院选择。最近我校的岗位聘任又前进一步，由原来的个人聘岗到现在的团队岗位聘任，就像从个体承包发展到联产承包。我们也不搞一刀切，教师来选择，你进团队岗位也可以，进个人岗位也可以。最后，绝大部分教师都是跟着“团队”走。这就给了教师一定的选择空间，心服口服，使得改革以比较小的矛盾顺利进行下去。

高校内部重大改革的出发点和落脚点都应该放在人才培养质量的提高上，尤其是本科生质量，否则从长远看一定会产生偏差，出现问题。

《科学时报》：您一直强调按照地方经济社会发展需求来办学，是这样吗？

聂秋华：宁波是一个经济高度发达、高速发展的地区，也是竞争激烈的科研与智力服务市场。宁波大学要实现快速发展，必须搭上宁波城市建设的高速列车；必须在为地方经济建设与社会发展的服务方面有重大突破。

近年来，宁波大学在这方面一直在努力。比如海洋学科转让或被采用的科研成果有12项，产生的经济效益平均每年在5000万元以上，社会效益每年达数百万元。

今后，学校还将加大对地方经济建设和社会发展服务的力度，要实现思想观念、政策引导、业绩考核、人员组合“四个突破”。要让宁大教师清醒地认识到：作为地方性综合高校，只有贴近地方，服务社会，才能办出特色、办出水平。

《科学时报》：很多人认为，一所大学要想有学术地位，就一定要做研究。对此您怎么看？对于高校承担的人才培养、科学研究、社会服务三大功能，您怎么平衡？

聂秋华：高校所承担的这三大任务中，两两之间应该是双向的。学科建设和学术研究对高校来说固然重要，因为它支撑着人才培养和社会服务。但是也要看到，科研需要人力投入，尤其是研究生的支撑，而研究生需要好的本科生生源。科研对于人才质量的依赖是显然的，反过来，学科和科研对本科教学提供支撑是说不过去的。我们的人才培养与社会服务之间也应该是双向的，社会为高校提供资源，也要求高校能培养出社会所需要的高质量人才。

我从事的专业是光纤通信，不妨用通讯网络打个比方。高校的三大任务是

## 警惕高校破产

近日，武汉大学校长顾海良在接受媒体采访时表示，因为人口减少问题，未来10年，中国部分高校将会面临破产。高校破产也算是个老话题了，在2008年1月的一次湖北省教育工作会议上，该省副省长郭生练就曾指出：“5年后极有可能会有一所高校破产！”

2007年3月，我国社科院曾发布一份调查：2005年以前，我国公办高校向银行贷款总额达1500亿元~2000亿元，有专家认为：按照严格的财务核算制度，一些高校其实已经破产。今年，北京高考报名人数下降了20%，而上海已经连续3年出现报名人数不足的情况。随着计划生育政策的推进，我国加快了进入老龄化社会的脚步。数据显示，未来10年中国18岁~22岁的人口将减少约4000万人。

如果说高校不同于企业，债务危机可以通过除

破产外的其他渠道解决，那么，执行计划生育国策带来的适龄人口减少，绝对是一个无法直接化解的现实。从这个角度上讲，在并不遥远的若干年内，高校或许未必一定破产，但高等教育必须重新洗牌。

目前，一个高校的硬件设施价值动辄几千亿元以上亿元，还有那些在广阔的土地上不断拔地而起的、美轮美奂的新校区，这些巨额国家资产必须得到足够的重视，一旦高校破产成为现实，它们可能会在短时间内迅速流失。

高等教育领域经过多年的高速发展取得了不小的成绩，但也带来了重重的积弊，现在几乎已经到了积重难返的境地，哪怕执行一个具体政策也有牵一发而动全身的“危险”，因此，高等教育重新规划和布局不仅需要“壮士断腕”式的紧迫感和决心，还必须摒弃“只解决问题”甚至拍拍脑袋作决定的习惯，要建立起符合教育规律为本的可持续发展的、科学的发展模式。（袁建胜）

## 中国大学评论

# “破产”警告恐怕吓不住大学校长

□李倩

武汉大学校长顾海良近日表示，随着出生人口基数的下降，特别是随着18岁到22岁适龄大学生青年数量的减少，某些高校，特别是某些民办学校和独立学院离破产可能不遥远了。

其实，“某些高校可能破产”，早已不是第一次被提出。2008年1月湖北省副省长郭生练曾说，在未来的一段时间内，中学生生源会连续下降，5年后极有可能会有一所高校倒闭。而之前更有人直指，在我国许多高校是债务累累，比如吉林大学从2005年起，每年要支付贷款利息1.5亿至1.7亿元。从经济负担角度看，一些高校也在濒临破产边缘。

然而笔者以为，无论是顾海良从适龄人口数量角度，还是其他人从大学债务负担角度发出的警告都不能吓住大学校长们。

首先，我国的公立大学是国家办的，经费由国家拨给，政府不会让它们破产。教育部前部长周济就曾表示，教育不会成为第二个国有企业。教育部前发言人王旭明也表示，高等学校从事的是公益性事业，不是企业行为，不能简单地与企业进行比较。事实上，我们过去也多次调整高校布局，许多高校被撤并，但政府都对其进行了妥善安置，没让学校自生自灭、自己破产。

其次，公办高校的校长并非非学校的“老总”，而是有行政级别的官员，他们根本不需对学校的“经济效益”负责。对由上级部门任命的校长来说，招生人数和创收情况并不是主要考核指标。就算一所学校招生困难、负债累累，校长也仍有路可退，有官可当。再说，现在很多大学扩招太快，造成教学资源不足，将来适龄人数减少，它们的招生缩减，反而是好事情。

当然，某些民办高校破产，会是现实中发生的情况。但是，笔者相信民办大学的校长们，不会因为适龄青年总数的减少，而担心自己的学校破产。一方面，我国的适龄青年高校入学率还有提高的空间，多数民办高校的规模不大，只要有一定的质量和特色，想“吃饱”并不是太难的事。另一方面，即使适龄青年总数不减少，在公办高校扩招的挤压下，很多民办高校生存艰难。如果有公办高校破产，反而给了民办高校空间，它们怎会担心高校倒闭呢？

其实，让一些办不下去的大学破产，对国家、社会和学生来说，都是好事情。因为国家可以省下一笔资金，将钱用在更需要的地方。大学也会有竞争压力，努力提高办学质量。学生则能有更多的选择权，少被垃圾大学耽误青春。在国外，大学破产可以说是正常现象。但问题是，即便我们能让一些高校破产，哪些学校会破产？是否一定是优胜劣汰而非逆淘汰？

如果一些该破产的公办大学有人“罩”着，而一些有理想、有前途的民办大学，却在不公平的政策和其他因素影响下被迫从教育市场中退出，那将是件可怕和悲哀的事情。从现实情况来看，笔者的想法绝非杞人忧天。如果不对高等教育的管理制度、评价办法等进行彻底改革，一些专家说“某些高校将破产”，很难对学校长起到应有警示作用，反而可能只会被视为哗众取宠。

第三，学校要和企业、社会沟通，形成社会实践和就业的渠道。我们要求学院一定要和浙江的大企业、行业有深入合作，将合作的情况和为学生就业提供的帮助，作为学院考核的重要内容。

第四，构建科技创新园，提供种子基金，鼓励大学生创业。宁波在外贸、商务方面有优势，有传统，为学生创业提供了广阔空间。

第五，按照社会需求调整、改造、新增专业，充实教学内容，改革教学方法。“生产”适销对路的毕业生，是我们要继续推动的重要任务。

主 编 崔雪芹  
本版责编 袁建胜