

海外视野

栏目主持:中国人民大学外国语学院院长郭英剑

大学为何需要“教务长”

郭英剑



“教务长”是国外高校常设的高级管理职务。对于大学来说,这一职位举足轻重。借鉴并设置这一制度,对于当下中国高校开展创新教育、跨学科发展、凝聚学术资源、协调专业建设等具有重要作用。

“教务长”,不是“教务处处长”

中国高校都有“教务处处长”,主要负责全校的教务工作。但在中国,除了清华大学等极少数高校之外,绝大多数的高校都没有“教务长”。据网上资料显示,清华大学是目前我所看到的中国顶尖高校中,唯一将“教务长”放在“现任领导”栏内,即该职位是被当作“校级领导”的,尽管是由副校长兼任的。而北京大学、南京大学、复旦大学、北京师范大学以及我所在的中国人民大学,都没有“教务长”,或者“教务长”却没有将其列入“现任领导”,即没有视为“校级领导”。

如果往前追溯,民国时期,中国不少高校都有“教务长”。但在1949年之后,这一制度不知缘何逐渐退出了历史舞台。

首先需要明确的是,“教务长”,不是“教务处处长”。所谓“教务长”(Provost),是美国和加拿大高校中常设的高级管理职位。相当于英国高教体系中的常务副校长或执行副校长(pro-vice-chancellor)或者相当于澳大利亚大学中的副校长(deputy or vice chancellor)。在英国、爱尔兰的一些高校中,“Provost”也可以指某些学院的院长——当然,这不是本文所要谈的话题,我将主要聚焦在美国高校中的“教务长”这一职位。

在美国大多数高校中,“教务长”是可以与校长并列,或排名第二的高级管理职位。一般学校发布有关学术方面的信息,都是由校长和教务长联名签署。由此可见其在高校中的学术地位。

“教务长”的历史渊源

“教务长”(Provost)一词来自拉丁文 praepositus,最先在英国牛津大学开始使用。该词何时在美国与加拿大开始使用虽然不详,但较早开始使用的哥伦比亚大学和宾夕法尼亚大学,可以追溯到18世纪末期和19世纪早期。1811年,哥伦比亚大学创立了教务长办公室,但5年后又取消了。直到1912年又恢复。宾夕法尼亚大学董事会在1930年代创设了一个教务长办公室,独立于校长之外,被确立为首席学术长官。

大多数美国和加拿大高校开始设立教务长制度,都是在二战期间和二战之后。这与当时及其之后的本科生大规模扩招,特别是退伍兵进入高校有密切关系。当时的高等教育管理出现了前所未有的复杂性,因此很多高校对管理体制予以了改革。到上世纪60年代,大部分常青藤盟校(Ivy League)已经都设立了教务长制度,其他私立的研究型大学如芝加哥大学、斯坦福大学、麻省理工学院也都相继设立了“教务长”。哈佛大学的“教务长”经过了长期的历史演变之后,现在,该职位是校长之下的第二号学术长官,管理整个大学,其主要职责为负责全校范围的学术活动。

“教务长”的主要功能

在当代大学中,“教务长”是高校的首席学术长官,在校长领导下负责大学中的各项学术活动,包括创立、执行、监管学术活动,寻求资源以支持学术活动等。“教务

长”在工作中的主要联系对象,是大学中的各学院院长、系主任、学生工作负责人以及教职工,以保证为大学和为课堂内外的本科生、研究生提供优质教育服务。“教务长”工作的重点之一就是保证高校可以选拔、聘用、鼓励和支持多元化的师资队伍出类拔萃,从而保证教师群体能够为大学以及各个学科在教学、学术和服务方面做出积极贡献。

如果仔细探究,我们会发现,“教务长”的主要职责虽然会因各高校性质、规模有所不同而发生变化,但通常主要管理与学术有关的一切活动,包括监管高校课程、校方事务与科研业务。但事实上,“教务长”一个更为重要的职责是领导并管理所在高校不同学院(包括本科学院、职业学院等)的院长们,其中也包括专门负责专任教师的院长(dean of the faculties)、图书馆馆长以及学生工作、招生办、信息技术、跨学科机构等各个部门的负责人。

很多高校都有明文规定,上述院长们要向“教务长”汇报工作,有些高校是要求这些院长既要向“教务长”汇报工作,也要向校长汇报工作。反过来,教务长要向校长和校董会负责,报告所有与教育有关的事务或活动,包括学术与科研人事方面的工作。从某种意义上说,校长是一所大学的CEO,那么,教务长就是校长一职空缺时或者校长长期不在岗时的执行CEO。在一些高校,教务长往往同时兼任高级副校长(senior vice president)、执行副校长(executive vice president)等职务。这也说明了教务长这一职位的级别之高。

在美国的一些研究型大学或者文理学院,教务长实际上就是首席学术长官(chief academic officer,简称CAO),也称为学术副校长。在有些规模较小的文理学院,首席学术长官不叫“教务长”,而叫学院院长(dean of the college)或者教师院长(dean of the faculty),但职责大体相同。这些人同样是仅位居校长之下的最高管理者。当然,在美国公立大学中,也有一些教务长是与首席学术长官分开的。在教务长之下,一般高校设有一到多位副教务长、教务长助理等。

就个人经验而言,世纪之交,我在美国宾夕法尼亚大学做博士后研究的合作导师彼得·康(Peter Conn)教授就是副教务长(Deputy Provost)。我记得,当时时任中国国家主席的江泽民向宾夕法尼亚大学赠送中国书籍时,就是康教授作为副教务长代表学校接受馈赠的。他后来还曾经担任过临时教务长(Interim Provost)一职。从那开始,我注意到了教务长之于美国高校的重要性。

大约在2008-2009年间,我在中央民族大学外国语学院担任院长,与我在美国欧道明大学(Old Dominion University,弗吉尼亚州最大的公立大学)工作的老朋友任中棠博士一起共同努力,为两校搭建桥梁,最终双方建立了孔子学院。美方当时领导此项工作的就是欧道明大学的教务长兼副校长辛普森(Carol Simpson)教授。我到该校访问,辛普森教务长亲自会见并安排该校当时六位院长与我共进午餐,商讨双方合作事宜。为此,我对教务长在美国高校中的具体运作模式有了更深入的了解,也深切感受到了教务长制度对于高校建设的重要性。

中国高校为何急需“教务长”

今年年初,我所在的中国人民大学召开的校长征求中层干部意见会议。会上,我向校领导提出了希望在学校设立“教务长”制度的建议。我提了四条理由:

第一,在21世纪中国高校“双一流”建设的过程中,设立“教务长”制度,能够更好地与国际上的高校特别是高等教育强国的大学对接。现在清华大学虽然也有教务长,但据我所知并未真正发挥领导各个学院、协调不同学科、调动全校资源的积极作用。

第二,“教务长”可以由副校长或者常务副校长兼任,但其职责则与副校长或者常务副校长有所不同。在美国高校,“教务长”是第二负责人,位置高于一般副校长,而且是负责和领导所有学院院长一个职位。这个职位之所以不同,是因为一个副校长是无法统领所有学院院长的,但“教务长”是统领各个学院院长,这就从体制上保障了其身份和作为的合法性。而这一点,恰恰是中国高校所缺失的。看似校长具有领导所有学院院长之责,但实际上校长往往在百事缠身,根本无暇顾及各个学院。

第三,更为重要的是,“教务长”不仅领导各个学院院长,还要协调各个学院与各个学科专业之间的合作与交流。现在中国高校各学院遇到问题时,虽然应该是有关问题找分管领导或者联系领导,但实际上有些问题不是单个学院的问题时,分管副院长或者联系副院长从所规定的职责角度看是无法协调并加以解决的,导致有些事情可能不了了之。

在美国不少高校,“教务长”至少每个月会与学院院长有个形式各异的见面会,有时候是工作餐,听取学院院长们的工作汇报,特别是需要解决的问题。这种方式拉近了学校主要领导和院长的距离,主要领导了解了学院情况,而学院院长也可以通过同样的接触了解学校主要领导的办学思路,同时,及时将可能出现的问题反映到校长那里,尽快寻求解决问题的办法。

反观中国高校,学院院长能够见到校长大都是在全校大会上,除非校长召见,一对一对面的机会几乎没有。此前我所经历的小范围的征求意见当然很好,但可能一年也轮不到一次,而且不是所有学院院长都到场。即便是校长召见,基本上是有事说事、说走人走。其实,校长与各个学院院长之间的思想交流、观念沟通极为重要,它无疑会增加学校的凝聚力,也会有效促进学校方方面面的工作。作为在不同高校长期担任过学院院长的人,我非常想说的一句话是,在中国高校,不应让院长见到校领导并与校领导进行有效沟通成为一种奢侈。而在我看来,借鉴“教务长”制度,届时请“教务长”担当起这样的责任,会有效解决相关问题。

第四,一旦设立教务长,也可以将校长从繁琐具体的工作中解脱出来,从而考虑更宏观的大学的使命、发展目标以及如何引领社会、如何为国家服务等方向性问题。

总之,在我看来,在中国高校建设“双一流”的过程中,在更多与世界高校接轨的过程中,“教务长”职务的设立实有必要,也将会成为我们完善中国高校管理制度建设的重要组成部分。

异域周记

揭秘英国研究生的培养特色

张伟华

这是一个典型的温带海洋性气候国家,四季温差小,白昼时长变化大,冬天往往下午4点多天就黑了,而夏季到晚上10点多天才渐暗;这里的人热情友好,即使陌生人见面也常常会面带微笑地问好,每个人上下公交车时都会心存感激地向驾驶员道声谢谢……这就是英国。

在这样的异国情调的包围中,笔者访学了一年,旁听了十门研究生课程,发现这里不仅气候和人文与中国大不相同,高校研究生培养模式与国内相比也有明显的差异,许多方面值得我们借鉴和思考。

首先,英国高校与国内一样实行学分制,但具体规定和要求不同。根据2009年《关于转发全日制硕士专业学位研究生指导性培养方案的通知》,国内硕士专业学位研究生课程主要是必修课、选修课、基础课、实践课等,每门课2至8学分不等。不同专业要求学生完成的总学分不同,介于34学分至57学分之间。而英国某高校,某专业要求硕士研究生就读期间须修满180学分,主要是必修课,没有选修课等其他课程。每个学生每学期可以旁听最多两门课程,但不计学分。研究生前两个学期学习六门必修课共120学分,每门必修课平均20学分。第三个学期撰写学位论文,完成学位论文可取得60学分。课程成绩分为四档:50分以下不及格、50-59分为及格、60-69分良好、70分以上优秀。

其次,英国研究生课程设置专业化程度较高,针对学生不同学期的实际需求开设不同课程。课程多数和专业方向密切相关,没有类似国内的公共必修课等课程。

以英国某高校某专业为例,第一学期开设十几门课程,主要是语篇分析、教学法、语料库语言学、语用学、认知语言学、社会语言学、二语习得、语言教学语料库等专设理论课程,以及研究方法、学术研究技能等学术能力培养课程。第二学期除了文体学、批评性话语分析、社会语言学、跨文化交际等专设理论课之外,还增设了语言认知实验方法、语言测试与评估等专业实验类课程和职业规划等就业指导课程,提高学生前期理论知识的应用能力及就业竞争力。同一专业几个方向的课程集中安排于一张课表,周一至周五从上午9点到下午4点的七个小时内全部排满课程,不同方向的学生所修课程有不同程度的差别。

再次,英国研究生课程的教学模式也与国内不同。学期初,教师会将课件提前上传到网络系统,学生可通过个人账户登录系统查阅所修课程的课件,自主完成各门功课的预习。教师课前分发讲义、研讨习题、参考书目等,并针对学生在预习过程中产生的问题答疑解惑。班级人数通常在30至60人之间,每次授课1~3个课时不等,每课时60分钟。上课和下课没有铃声提示,但教师的课堂内容安排和时间把控能力很强,每次到了下课时间正好讲完课件内容。

所有课程都没有指定教材,但教师每次课都会列出与本次授课内容密切相关的几本著作的内读章节、几篇必读期刊论文和一些拓展阅读书目等,学生可根据自身情况有选择地深入学习和思考。国内大部分研究生课程有指定教材,甚至有些课程一个学期只学习一本教材,在笔者看来,这不利于开阔学生的学术视野。

英国多数研究生课程采取授课与研讨轮流交替的形式,注重培养学生的学术思考能力。研讨课主要是针对授课内容的练习和讨论,进行有针对性的深度挖掘和思考。个别小班研讨课人数在十人以内,以保障每位同学的参与度。教



漫步在图书馆内,随处可见一个个研讨间里同学们热烈讨论的场面,平添了几分浓郁的学术氛围。

域外传真

大学该如何培养学生面对未来的工作

哈里特·斯温

要想知道如今的职场变化有多么迅速?我想通过以下数据便可以概括出来:目前,有超过600万职场人,担心他们的工作在未来10年中会被机器替代;有近110万人处于零工经济领域(指由工作量不多的自由职业者构成的经济领域),他们通过线上平台来寻找那些小且经常需要人手的工作;有近1/3的毕业生一毕业就发现自己最终做着并非毕业前所期待或寻求的工作。

那么,大学能够为学生们做些什么,以使其适应未知的未来?英国社会市场基金会首席经济学家斯科特·科夫指出,自动化并不一定意味着工作机会减少,只是会让工作内容变得不同。很多政治家都认为在自动化渗透的未来,工作内容更多是编程,这是错误的。事实上,未来编程的工作很可能也会实现自动化,而更多地创造性技能和工作仍然需要人来完成。

“因此,关键点还在于让人们学习新

技能,与此同时就业市场运行的方式也应在更加灵活机动。”斯科特·科夫说。伯明翰大学前校长(分管教育)凯西·阿莫则质疑道,学生毕业时真的不具备雇佣者所需要的技能吗?他认为目前很重要的一点是,不应该将学习技能同学习很快就被淘汰的知识内容混为一谈。

事实上,不论未来的工作如何变化,创造性都是不可缺少的能力。考文垂大学人力资源管理专业高级讲师伊冯娜·布朗表示,大学应该确保他们评估学生团队合作和创新式学习的方法。而雇佣者需要学生拥有的不只是创造力,还需要他们拥有好奇心。

来自毕马威教育方面的领导迈克·罗利就表示,他所在的公司并不会过于在意应聘者的学历等,反而会更为在意他们的软技能。但是他认为,这些技能不应该等到大学才具备,而是应该在学生受教育的更早期就被赋予。

在伯明翰城市大学校长菲利普·普洛



不论未来的工作如何变化,创造性都是不可缺少的能力。

登看来,大学有时可能在不经意间削弱了学生的创造性。

“我曾经见到一些法律专业的学生,

在进入大学时掌握了大量的生活常识。当大学开始对他们进行授课后,不出一年,这些学生就能够针对合同侃侃而谈、长篇大论,但是却不具备任何解决实际问题的能力,而往往这些问题是他们在刚进入大学时就可以解决的。”菲利普·普洛说。

在罗素大学集团的莎拉·史蒂文斯看来,另一个让学生能够获得可转化的灵活技能的方式,就是大学让学生近距离与研究者们一起工作,让他们凭借自身的能力成为独立的学者或者研究者。

在如何培养学生适应未来工作上,大学还有许多工作要做,也要在很多方面做出调整和转变。但是让学生适应未来工作,不能够只依靠大学、雇佣者和企业也做出改变,更加贴近大学,建立密切联系,共同培养学生未来工作所需的能力。

(作者系高等教育领域自由新闻记者,许悦编译)

师授课与教师指导下的研讨课互相促进,都是培养学生学术能力的重要途径。

笔者对此深有体会,有些同学课下认真查阅资料,对于教师布置的讨论题会有独到的见解,有时对问题的分析甚至比教师的解答还要详细和深入。当然,也有部分同学课下不够努力,对于讨论题几乎没有自己的观点,但也可在小组研讨过程中深受启发,取得进步。国内高校虽然也提倡学生通过小组研讨、作报告等形式多参与课堂活动,但每学期每门课的研讨活动次数极为有限,不会在每次授课之后都留给学生足够的讨论时间,教学仍然较为倚重教师授课,学生之间及师生之间的学术交流机会相对较少。

此外,英国高校为研究生提供了许多便利条件。图书馆和部分教学楼配备有独立的研讨间可供研究生预约使用,便于开展学术研讨活动。研讨间是玻璃门,从外面便可直观地看到室内摆设,且隔音效果较好。漫步在图书馆内,随处可见一个个研讨间里同学们热烈讨论的场面,平添了几分浓郁的学术氛围。国内部分高校图书馆也配备有专门的研究生研讨间,但多数是传统的砖墙木门结构,且位置较为隐蔽,甚至许多研究生不知道有研讨间这样的便利设备。久而久之,许多研讨间形同虚设,近乎废弃,没有发挥出应有的价值。

英国高校拥有得天独厚的文献检索条件。图书馆不仅藏有大量的纸质书刊,还提供许多电子书刊供同学们阅读和下载,许多外文专著也有电子版可直接下载。国内大部分高校也提供电子书刊的阅读和下载,但外国文献的数量较为有限。

另一个应该充分利用的有利条件是教师的office hour,通常每位教师每周会有指定时间和办公室用于研究生辅导和答疑。学生在学习过程中反复思考无法解决的难题,可以在office hour与教师面对面的交流中获得指导和帮助。

综上所述,英国研究生教育在课程设置、教学模式、软硬件设备等方面独具特色,都有值得我们学习和参考的地方。

(作者系江苏大学副教授、英国兰卡斯特大学访问学者)