

海外视野

在哈佛，什么样的学者可成为系主任

■郭英剑

在西方高校体制中，系(De-partment)是一所大学最小的教学与研究单位，也是最小的学术组织。那么，何人可以担任系主任、他们有怎样的特点等，或许是很多人感兴趣的话题。

最近，哈佛校报刊登了一篇《哈佛系主任是怎样炼成的》文章，该文统计了哈佛全校 40 余位系主任的有关情况，有些新的发现很有趣。其中的一些经验，或许可以给中国高校带来一些启示。

哈佛系主任的三个特点

哈佛大学的系是学院下面的教学实体，也是最小的学术单位。哈佛非常重视系主任的选拔与管理。根据哈佛文理学院所下发的系主任手册，系主任负责开发本科和研究课程，监督教员的招聘和晋升、管理部门预算，并解决争端。由此可见，哈佛系主任所承担的工作，大多是我国高校中学校院长所承担的责任。那么，哈佛的系主任是如何选拔出来的？任期多久？

就系主任的选拔而言，在文理学院，院长向相关系发出邀请函，请各位教师推荐人选，最后由院长进行任命。

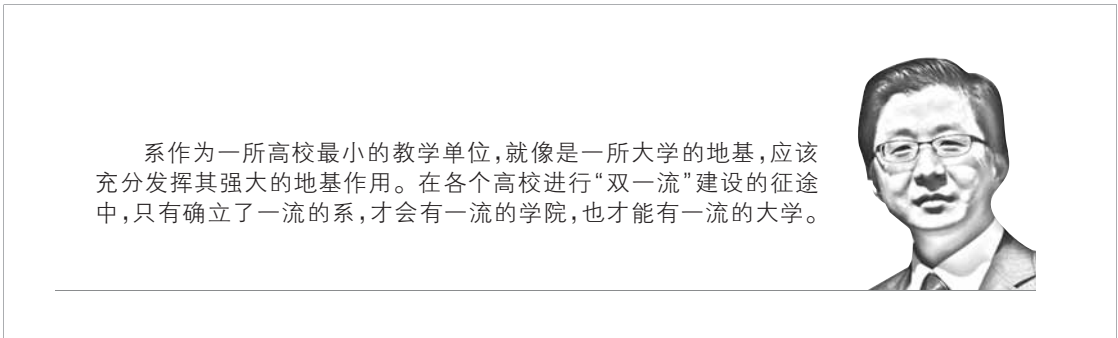
就任期而言，每个系对于系主任的服务期长短的规定，并不完全一致，大概在 3 年左右。通常任期两届，偶尔也有三届的。

根据哈佛校报的调研与问卷，他们发现哈佛大学的系主任有以下几个特点。

首先，有长期的任教经验。据调查，在哈佛文理学院的 40 名系主任中，近一半在哈佛获得终身教职，近 3/4 在哈佛大学任教超过 15 年。

其次，良好的学术声誉。据分析，哈佛系主任的职业生涯往往很稳固，许多人在哈佛度过了大部分的学术生涯。

再次，有较好的管理能力。在哈佛，能够担任系主任，既是对一



位学者学术地位的一种认可，更是对其管理能力的一种考验。

大牌学者为何不愿担任

虽然担任哈佛大学的系主任是一件非常光荣的事情，但也不是所有学者都愿意担任。

能够担任哈佛系主任者，自然都是一些知名学者，但我们也知道，在哈佛，凡是教授，在各自的领域中哪个是不知名的学者呢？因此，我们在看到一些知名学者担任系主任的同时也会发现，还有很多大牌学者并不愿意担任系主任，究其原因，大概有二。

第一，繁忙的系部事务会占用个人太多时间。在哈佛校报的采访中，不少系主任表示，这个职位需要做大量的行政管理工作，会占据一位学者很多的研究工作时间。

曾在 2005 年至 2008 年担任系主任，且于 2019 年再次担任系主任一职的哈佛音乐系主任蒙森就不无幽默地说道，“这是一项繁重的工作，所以当被任命为系主任时，你总是左右为难，我应该祝贺你还是向你表示哀悼？”事实上，哈佛系主任既要承担非常繁重的系务工作，也要注重与系内外的学者甚至是群体保持良好的私人关系。2013 年，我在哈佛做高级研究学者时，曾经与该校英文系系主任辛普森做过交流，他和我说有大量的工作要做，经常感到疲惫不堪。

第二，对于很多哈佛学者而言，他们更看重自己的研究兴趣。蒙森强调说：“有时候，系里愿意担任系主任的人并不多，很多人更愿意去做他们的研究。”有时候，甚至因为教授们对自己的学术更感兴趣，使得学院很难找到合适的人来担任系主任职位。也因此，少有哈佛的大牌教授担任系主任。

我们知道，哈佛的校聘教授是最高级别的教授，也是一个教授所能得到的最高荣誉，但哈佛校报的采访显示，到目前为止，只有一位校聘教授——历史学家安·M·布莱尔担任系主任，还是刚刚从今年 7 月份开始担任的。哲学系主任霍尔说，作为系主任，很难不牺牲个人的研究时间，因为你得去解决冲突和问题，去处理各种引发冲突的情况。在某种程度上，这一切都是不可避免的。

如此说来，仿佛是在指责这些哈佛教授过于自私而不愿意为他人服务，事实上并非如此。正如霍尔所说，虽然他用于研究的时间确实比过去少多了，但他很高兴有机会为自己的系服务。身为系主任，这是一件很重大的工作，也是一项有意义的工作。

我国高校应重视遴选系主任

我国的高等教育体制大体与世界上大多数高校的设置相同，即在各学院之下设置系。一般来说，在我国高教体制中，大多数高校的

系(或称教学部)都是最小的学术单位，但也有些高校在系下面还设有“教研室”，据称这是我国沿用苏联高等教育体制的一种做法。

应该说，上述两种架构的设立各有利弊。将系设为最小学术单位利于系的统一管理，利于教师间开展合作，也便于与大多数国外大学的系进行对等交流。而在系之下再设教研室则有利于形成不同的课程群组，也利于相同或相近的课程群体教师间的交流与合作。

总体来说，我个人倾向于将系作为最小的学术团队，因为一方面，这是目前世界上大多数高校的通行做法，如此设置有利于我国高校对外的交流与合作；另一方面，作为一个整体，系内部的管理与协调相对更合理，也更容易一些。对于一个学术团队来说，教研室的设置显得过于狭小，也不利于与系其他教师之间开展合作与交流。

但就目前来说，我国高校中的系管理中存在着一些更大的问题，需要引起高校管理者的高度重视。

首先，要重视系的管理。目前，我国大多数高校都非常重视学院的管理与建设，但对于学院之下的系的管理则大都交给了学院。我认为，这样的管理模式虽好，但因为学院负责人、财、物、而系并无这样的管理权力，所以后者就变成了一个单纯的教学单位，成为出人、出力的地方，甚至

连完整的教学团队都算不上。这既不利于发挥各个系教师的积极性，也不利于学院的管理。国内高校提倡多年的工作重心下移，现在大都集中在学院层面，并没有下移到系层面。

其次，要强化遴选系主任的机制。据我观察，我国高校在遴选学院之下的系主任时，大体上有如下几种方式：一种是轮流制，这适用于一些人数较少的系，大家轮流来做系主任；一种是选举制，由各系教职员共同选举，选上谁就是谁，此后再经学院任命或者宣布一下，系主任就走马上任了；一种是任命制，由学院在广泛调研、征求各方意见的基础上任命系主任。当然，这几种方式各有利弊，并无优劣之分，找到适合各高校自身特点的方式，使系主任能够发挥自身才能，从而带领大家发挥主观能动性更为重要。

再次，要选拔或推举优秀学者担任系主任。从现状来看，无论是在高校的层面，还是在学院的层面，大都缺乏对系主任的选拔、管理与监督机制，而一个系的职责并不分明，比如变成了单纯的教学人员的组织。这就导致出现如下一些问题——有些优秀学者不愿担任系主任，也就无法发挥他们的引领作用；有些学者长期担任系主任，思想方法早已陈旧过时，但因为资历摆在那里，其他人也就听之任之，导致系工作难以推进；有些系则因为各种原因，大家都不愿意做系主任，导致不得不选拔非常年轻甚至是刚入职的青年学者担任系主任，而这些被“逼上梁山”的青年学者同样感到为难，仅起到了传声筒的作用，起不到系主任所应起到的引领作用。

总之，系作为一所高校最小的教学单位，就像是一所大学的地基，应该充分发挥其强大的地基作用。在各个高校进行“双一流”建设的征途中，只有确立了一流的系，才会有一流的学院，也才能有一流的大学。

本科生做科研

我从 2015 年开始指导本科生的科技创新工作。5 年来，一共指导了 12 名本科生开展科研工作。他们有的在在本领域国际前 5% 的顶级期刊发表论文，有的在科技创新的过程中找到自己的科研兴趣和发展方向，有的成功立项国家级大学生创新创业项目……项目组的学生经常和我说，参加本科生科技创新研究，不仅使他们学习能力有了提升，更帮助他们打开了科研的大门。

兴趣是最好的老师。在科研中，培养学生就像挖宝藏，要找到他们的兴趣点，这样才能走得更远。通过与学生不间断的交流和沟通，我发现面对学生的选择困惑，一定要循循善诱，因材施教，充分激发其兴趣。

2015 级本科生赵金凤在大四申请保研导师时，对虚拟水、水足迹特别感兴趣，于是决定跟着我做这个方向。在详细了解赵金凤的情况和想法后，我并没有按照她的想法给她定科研方向，而是要求她每周至少精读一篇专业国际顶级期刊论文。因为我知道，只有在广泛阅读和全面了解后，才能找到兴趣点。同时，我要求她学习编程，锻炼数学思维能力。

其间，我经常主动联系赵金凤，向她询问进度和讨论问题。在与赵金凤的交流中，我发现她对水文遥感兴趣浓厚。考虑到团队里没有人做过这个方向，我告诉她，只要她自己喜欢、有想法，我都会尽我所能为她搭建平台，分享资源。在此后的一年时间里，我提供各种各样的机会让赵金凤学习遥感相关知识。

目前，赵金凤已顺利保研，并以第一作者身份在本领域国际顶级期刊发表了论文。她表示，自己未来要在这个领域坚定地走下去。

此外，我还特别支持学生参加学术会议。我认为，本科生也许不能完全听懂报告的内容，但是这些体验对培养他们的兴趣有极大作用。因此，我经常邀请著名教授来课题组作报告。

探索兴趣、找准方向只是科研的第一步。在我看来，带本科生做科研，多陪、多指导是必须的，而且一定要把自己当作学生，站在学生的角度思考问题、解释问题、解决问题。

记得在 2015 年学校科创项目立项的时候，我校大二学生陆烨嘉由于项目书准备不充分而未能成功立项，他因此沮丧至极，甚至觉得自己不适合搞科研。为此，我专门将项目组成员约到办公室，针对项目书中的每项内容和要点与他们进行讨论，密密麻麻地写了一整页 A4 纸的修改意见，并鼓励他们说，只要想继续做，我愿意资助他们完成课题。

就这样，我带着一群懵懂无知的学生开启了科研之路。除了偶尔出差和给本科生上课之外，学生们有任何问题，基本上都能在办公室找到我。那段时间，我跟他们说得最多的就是，“我只是给你们一个大方向，具体的内容你们看的文献比我多得多，有什么想法都要大胆地提出来，大家一起探讨”。

目前，陆烨嘉已顺利保研，并在本领域国际前 5% 的顶级期刊发表论文 2 篇，最高影响因子 7.246，达到了优秀博士研究生的学术水平。

当然，一个人的能力毕竟有限，为了尽最大可能培养好每一个学生，我十分重视团队成员的集体意识和成员间的传帮带。为此，我制定了严格的科研团队组会制度，要求每周进行一次小组会议，本硕博都要参加。组会上，每个学生就科研收获、生活心得、困扰疑惑等与团队成员进行分享，团队成员互相讨论和解答。

在一次组会上，大二本科生佟佳俊谈了自己的疑惑：“感觉自己已经学了不少专业知识，但在科研中却好像用不到，不知道该如何推进科研进度。”我听后，马上将课题组内优秀研究生调动起来，给佟佳俊组建了专门的“科研指导团队”。

团队中，有人专门解决思想困惑，有人专门指导编程计算，还有人专门带本科生做数学模型学习。佟佳俊感慨地说：“这阵势，觉得自己就是天之骄子，这个团队太温暖了。”在团队成员的指导和帮助下，佟佳俊最终作为项目负责人，带领小组成员成功实现了 2018 年国家级大学生创新创业项目的立项。

回顾这几年指导本科生科研的经历，我深感本科生群体是科研工作未经雕琢的璞玉，充满了惊喜和无限可能。指导本科生科研必须兼顾思想认识、知识传授和科研能力培养，不能分割开去谈本科生的科研能力培养，同时也要从细微处发现学生的长处和兴趣，尽量做到因材施教，激发学生无穷的动力和创造力。

科研指导的过程中，导师必须非常细致。小到公式计算，大到理论理解都要事必躬亲，指导到位，让学生在初入科研世界时消除畏难情绪，顺利完成从课程学习到科学研究的过渡。

作为一名指导本科生科研的导师，我特别感谢我指导的学生和长期支持我的老师。因为在指导学生科研过程中，我也发现了自己存在的不足，进而不断充实和丰富自己，与他们一起成长、共同成长。

(作者系西北农林科技大学水利与建筑工程学院教授，本报通讯员张成凤整理)

以生为本，打开本科生科研大门

■孙世坤

后疫情时代，五问留学教育

■本报记者 陈彬

如今，虽然新冠肺炎疫情依然在全球肆虐，但至少在国内疫情的态势已经趋于平稳，这也给了我们更多的时间，反思此次疫情究竟给当下和未来带来什么。

在高等教育领域，受此次疫情影响和冲击最大的当属留学教育。当前，我国在海外有大量留学生，还有许多学子准备踏上留学之路。未来，留学将会发生怎样的变化？

不久前，以“疫情后的留学教育”为主题的全球名校校长论坛举行线上专题论坛，多位专家、学者就“留学”相关话题进行了分享。

问题一 疫情过后留学大趋势 是否会发生变化？

俞立中（上海纽约大学副校长）：受疫情和中美关系影响，出国留学出现了一系列问题。从长远来看，如果中美关系持续紧张，或许中国学生选择留学的国家格局会有所变化，但出国留学大趋势不会有大的变化。

这是由于从学生角度看，我国目前有相当一部分学生选择出国读书，这不是在短时期内所能够改变的。同时，国外很多大学也有招收中国学生的需求。海外大学中，中国学生的比例非常高。对一些大学来说，招收中国学生为学校运行经费和优质生源提供了保障，甚至对整个教育体系都起着支撑作用。

欧美一些大学，特别是世界一流大学有着自己的办学理念 and 办学自主权。在今天这个时代，大学所提倡的走国际化道路的理念，就是让不同文化背景的学生在一起学习，相互交流。所以在任何政治压力下，这些大学的领导人都会表达他们自己的观



问题二 除了挑战，此次疫情对于留学教育而言是否也存在一定机遇？

李麟（CUSSA 暑校联盟创始人）：疫情时代留学教育也是有机遇的。以美国为例，美国目前疫情防控做得并不理想，我个人预测，今年出国留学的人数可能会略有下滑。但在短期内，我认为出国留学的大趋势应该不会改变的。

对于家庭条件较好且成绩优秀的学生来说，今年是弯道超车、冲击顶尖名校的好机会。因为疫情原因，申请美国名校的国际学生数量会大减少，并且今年很多名校降低甚至取消了对标化成绩的权重和考核，基

于此，那些很早就开始准备留学、个人综合背景、综合能力强的学生就会变得非常有竞争力。

对于经济条件并不是很优越，但又非常想获得海外文凭的留学生家庭来说，在这样的特殊时期，留学也会是一笔非常有价值的投资。美国很多学校今年在常规学期都开设了网络课程，学生可以把基础的通识课程、相对不重要的选修课程在国内以相对较低的学分修完。如此，一方面学生可以及时完成海外学业，获得海外文凭，另一方面，学生也将会大大节省相应的留学费用。

问题三 在出国留学问题上，目前我们还存在哪些误区？

周志兴（美中新视角基金会主席）：第一个误区：学习成绩是最重要的。中国的学生家长往往非常重视 SAT 成绩，希望孩子的分数越高越

好。但以美国高校为例，他们虽然看成绩，但也很注重实践，比如参加过什么公益活动、在公益上有什么建树等，国家家长却往往忽略这点。

第二个误区：对学生的生活和学习都紧抓不放。因为学生和家长分处不同国家，孩子的衣食住行要关心，学习成绩也要关心，但在很多时候，家长是鞭长莫及的。此时，最重要的是培养孩子的自理能力。

第三个误区：希望孩子做一个全方面都优秀的人。家长希望子女体育好，学习要好，人品也要好，还要有能力，这是很难做到的。我认为最重要的是“全方面”是做一个完整的人，人格上的全面才是最重要的，这也是国际教育希望推进的一个目的。

问题四 出国留学，最需要学习的是什么？

黄全愈（迈阿密大学(牛津)教育学教授）：出国留学不能仅仅学“技”，而忽略操控“技”的无形软件，也就是“道”。比如，在科学日新月异的信息时代，不能以为留学就是学科学知识，而不是培养科学的三要素——科学的目的(发现各种规律)、科学的精神(质疑、独立、唯一)、科学的方法(逻辑化、定量化、实证化)。

有人可能认为，这其中的第三要素是“技”，但别忘了，三要素是三位一体的。第三要素是为第一和第二要素服务的，没有前两者的“道”作为导向，只专注第三要素，充其量能成为高级技术员(这也是很多留学生的前车之鉴)，无法成为有创造性的科学家。

此外，学习知识不过是“知道答案”，探索创新则是“提出问题”。留学必须反省“能知道答案”和“能提出问题”之间的不同。尽管前者可能很高

深，后者可能很浅薄，前者可能很正确，后者可能很荒谬；但前者再正确，也只是重复已知的知识，后者再可笑，也是在探索未知的答案。前者是原地踏步，后者是踽踽前行。

总之，学习知识固然重要，但更重要的是突破知识的桎梏探究问题，学习科学思维，创造性地“渔”。

问题五 中国教育要想更多地“走出去”，需要得到哪些帮助？

王辉耀（全球化智库创始人兼理事长）：国际学校“走出去”，特别需要政策扶植。例如，在“一带一路”倡议下，我国已经和 100 多个国家签署了“一带一路”合作备忘录，我认为今后该备忘录中可以加一条：中国也可以去这些国家办学校。

再比如，根据全球化智库每年发布的中国国际学校报告，截至 2018 年，中国内地(不包括港澳台)总共共有国际学校 1028 所，大量的国际学校都集中在广东、江苏、上海、北京等发达地区。其中，民办国际学校的数量大、增长快，占到了中国国际学校总数的 80% 多。由此可见，中国民办学校的积极性很高，国家也应该给予政策支持，鼓励民办教育走出国门，到海外去办学校。

在中国国际学校走出去方面，我们已经有了一些经验，国家也有了一些政策，比如《中国教育现代化 2035》提出的未来教育的十大战略任务中，就包括开创教育对外开放新格局、加快建设中国特色海外国际学校等，这是一个非常好的指导。那么，如何为海外的中国公民、华人华侨和其他国家的学生提供学习中国文化、接触中国国际教育体系的便利？在这方面我们还可以做很多的工作。