

华裔学者为何能当选美国大学校长

■田贤鹏

作为一个备受关注的高竞争岗位，大学校长的选拔任命将在很大程度上决定未来一段时期内一所大学的战略发展方向和创新路径举措。近年来，越来越多的华裔学者走上国外大学校长的岗位，在高等教育中的国际影响力和领导力受到了愈来愈高的关注。

近日，美国伍斯特理工学院(WPI)发布消息，华裔材料科学家王劲柳将担任该校第17任校长，于2023年4月3日正式上任。这位本科和硕士均毕业于北京化工大学的华裔科学家，将成为中国大陆留美学者中第一位女大学校长。

同样是在今年，出生于天津、在香港读中学的华裔科学家蒋濛也当选美国普渡大学校长，将于2023年1月上任。他也是普渡大学有史以来第一位华人校长。

华裔学者纷纷当选美国高校校长的现象，引发了人们对于相关问题的讨论。

担任大学校长需具备三大特质

尽管美国高等教育类型非常多元，不同高校对于校长的选拔标准也有差异，但有一点毋庸置疑，即担任美国大学校长并不是一件容易的事，需要经过重重选拔。

与美国自上而下的政府任命制度不同，在美国，董事会通常是高校的最高决策机构，校长的选拔标准和程序主要由董事会负责。一般情况下，大学校长的选拔任命至少需要经过以下五道程序：一是成立校长选拔委员会；二是讨论决定校长的任职资格要求；三是发布校长公开招聘通告；四是选拔委员会确定校长人选；最后是报董事会批准。

除了程序上的规范性要求外，能担任美国大学校长者通常还需要具备三方面特质：一是在教育界具有较高的个人威信；二是表现出较强的教育领导力；三是善于沟通协调、处理对外事务。当然，绝大部分美国大学校长还要有过硬的专业能力，在学术研究的专业领域也要具有很高声望。

从刚刚当选校长的两位华裔学者——蒋濛和王劲柳的资历看，他们全都符合这样的



标准和要求——蒋濛为美国普林斯顿大学电子工程专业教授，曾获美国国家科学基金会艾伦·沃特曼奖；王劲柳个人成就横跨政府、产业、学术界，当选校长前担任美国俄亥俄州立大学教授，并曾就职于IBM等高新技术企业。

华裔学者担任校长说明三大问题

事实上，在蒋濛和王劲柳之前，已经有多位华裔学者担任过美国大学校长一职。比如早在1983年，华裔学者吴家玮出任旧金山州立大学校长，成为美国历史上第一位华裔大学校长；1994年，华裔学者杨祖佑担任加州大学圣塔芭芭拉分校第五任校长等。

对于美国学者而言，担任大学校长尚且是一项巨大挑战，需要在各方面表现出卓越的综合能力，更遑论在美的华裔学者。对他们来说，要想担任一所美国大学校长，还会面临各种各样特殊的挑战。

众所周知，大学校长是学校的代言人，对内负责行政管理事务，对外负责资源统筹事务，在价值观上要确保符合美国利益的政治正确。在选拔过程中，华裔学者自然要接受更多的质疑，部分群体甚至面临种族歧视。为了证明自己代表美国利益，华裔学者往往要经历更多、付出更多。当然，越来越多的华裔学者担任美国大学校长，至少说明三方面问题。

首先，卓越的综合能力表现是担任美国大学校长的首要条件。尽管种族身份有可能会是影响个体发展的重要变量，但具有卓越综合能力的人永远能够打破常规、创造历史，将不可能变为可能。只要华裔学者具备这样的综合能力，从机会上讲，都是均等的。无论是华裔还是其他族群，要想成为美国大学校长，必须经过严格的筛选程序和综合能力考查。

其次，美国大学校长任命具有较高的开放性，高校本身也具有较高自主性。美国大学校长的选拔任命是一个自下而上与自上而下相结合的过程，在选拔任命中，董事会以及由董事会推动成立的校长选拔委员会起着至关重要的作用。美国联邦教育部和州政府无权直接干涉，行政管辖区色彩较弱。华裔学者能否担任美国大学校长，与政府没有直接关联，高校有更高的自主性。

最后，华裔学者在美国高等教育发展进程中的贡献受到越来越多的认可。美国是一个由移民组成的多元化国家，不同族群之间的矛盾比较突出，华裔想要获得更高的社会认可和社会地位，必须建立在一定的贡献基础之上。当然，随着华裔学者在美国贡献度的不断提升，相信会有越来越多的华裔学者走上类似的高层次工作岗位。

在科学技术日新月异的变革时代，大学校长需要有敏锐的创新改革意识和超前的战略规划能力，从而带领学校在激烈的竞争发展中，获取更加有利的社会声誉和综合影响。

大学校长的教育领导力如何养成

校长是大学的掌舵人。为保障大学发展方向不偏离正确的轨道，无论在美国还是在中国，校长的选拔任命都需要经历严肃且慎重的酝酿过程。一位学者想要担任大学校长，也需要天时、地利与人和的协同支持。

从育人角度看，卓越的教育领导力是成为大学校长的核心要求。然而，教育领导力是一个复杂概念，从国内外大学校长选拔的标准和要求来看，至少应当包括三个维度。

一是基于高校内外职能的统筹协作能力。大学具有对外和对内两方面职能，校长则是统筹对内和对外职能的核心中枢——对内则需要加强与政界、学界、产业界的沟通协作，以提升学校的综合影响力和资源获取力；对内则需要加强与教师、学生和其他教职员工的沟通协作，以激发学校发展的主体能动性和生态系统活力。想要成为大学校长，需要强化统筹协调的国际化交流能力、管理沟通能力、资源获取能力等。

二是基于教育改革创新战略规划能力。作为一校之长，需要有面向世界、面向未来的战略思维和创新思维。战略决定了学校的发展方向 and 格局，创新决定了学校的发展动力和能力。在科学技术日新月异的变革时代，大学校长需要有敏锐的创新改革意识和超前的战略规划能力，从而带领学校在激烈的竞争发展中获取更加有利的社会声誉和综合影响。

三是基于个人威信声望的独特领导人魅力。纵观人类历史，任何伟大的大学校长都具有一个共同特征，即基于个人威信声望的领导人魅力。个人威信声望是影响校长的决策能否得到高效落实与执行的重要因素。与行政组织不同，大学校长岗位异常特殊，不能完全靠自上而下的权力来管理教师和学生。想要成为大学校长，需要注重自身威信和声望的积累，打造具有个人特质的独特领导人魅力。

(作者系江南大学教育学系副教授)

中国大学评论



彭湃



华中科技大学教育科学研究院副教授

近年来，随着高水平科技自立自强的政策呼声加强，以及科研机构自身发展的需要，我国很多科研机构开始向研究型大学“转型”。它们中有的直接创办大学，有的和已有大学合并成立新的大学，有的则先做好自身，形成特色，再根据社会需要创办研究型大学。

这些行为为我国高等教育整体结构提供了新的增长点，丰富了高质量高等教育的内容，也增加了学生的选择空间，是值得鼓励的。

应该说，在这种转型过程中，科研机构、尤其是高水平的科研机构具有诸多优势。比如，科研机构在成立之初，就会在科学研究活动中培养高层次人才，而传统大学从本科开始办学，待特定学科发展到一定水平后，才会开展研究生教育，进而成为研究型大学。相比之下，前者的人才培养起点更高。再比如，科研机构的中心任务是科学研究，一般具有较好的科研平台和较丰富的科研资金。而研究生教育突出一个“研”字，浓厚的科研氛围能使其向研究型大学转型创设良好环境。

同时，学生进入科研机构攻读硕博博士学位，而不选择在就业市场上更关注度和知名度的名牌大学，这本身就代表学生具有更为坚定的学术志趣，与科研机构的专职研究人员具有较高的匹配度。

此外，一些科研机构紧密结合社会需求，运行机制灵活，其开展的应用导向研究也为区域和产研科技创新作出了较大贡献，营造了协同创新的生态。相对于“船大难掉头”的传统大学，这种运行机制能为转型研究型大学创设更好的教育环境。

事实上，我国的科研机构在研究生教育方面起步最早，学位制度刚建立时，其研究生招生就占我国招生总数近四分之一，本身就具有向研究型大学转型的基础和实力。

然而，科研机构与研究型大学在使命上具有较大差异。人才培养是包括研究型大学在内的所有大学的中心任务。但在科研机构，人才培养似乎仅仅是科学研究活动的附带职能，这很可能形成一定的惯性和路径依赖。

在转型过程中，科学研究和人才培养的逻辑并不一定会因为“科教融合”而同向；向研究型大学转型也并不总是一帆风顺。在此，笔者仅从教育学角度，谈一谈其中可能存在的挑战。

首先，科研周期与人才培养周期并不必然一致。科学研究是有时间规律的。基础研究要“板凳板凳十年冷”，应用研究一般讲究“短平快”“见实效”。科研要实现的知识创新需要面对不确定性，有可能成功，也有可能失败，其活动时间也是不确定的。相比之下，转型为大学后的人才培养将成一种制度化、一届一轮的周期性安排，即所谓“学制”。科研周期的弹性与学制的相对刚性之间，可能会存在一定矛盾。

比如，学生的科研工作没做完，但规定的毕业时间已经到了，或者相反。这类问题会经常拷问科研机构的研究生导师——究竟应该以科研任务为导向，还是以学生发展为导向？

其次，科研组织与人才培养组织并不必然匹配。科研机构往往以科研任务组成大的平台团队开展研究，或者成立各种研究所、研究中心，以PI(课题组组长)为核心组织研究活动。其分工的基本原则之一是让知识创新或应用的效率最大化。然而，人才培养的组织往往按照学生成长和全面发展的需要，以及教育过程阶段的不同而设计。

举例来说，人才培养需要有系统、全面的课程设计，也需要有从招生、培养、论文研究到学位授予的组织体系设计等，其分工的基本原则是保证教育要素的渗透性和系统性。这就可能导致科研组织和人才培养组织产生一定的冲突。

再次，科研项目并不必然转化为人才培养资源。在研究型大学，依托科研项目开展人才培养是必然要求。但科研项目有时并不必然成为特定研究生的培养资源。比如在一些应用研究项目中，研究生所做的课题有时仅限于用常规方法解决问题，很难转化为创新性的论文选题。这种科研项目与育人之间是存在一定矛盾的。

再比如，由于各种原因，研究生难以完成项目中被分配的科研任务，但因为团队中没有合适人手而必须去做。这种项目也很难转换为育人资源。在转型为大学后，如何让科研项目真正成为育人资源，需要有很好的制度设计才能实现。

最后，科研环境并非育人环境的全部。科研机构引以为傲的科研环境只是人才培养环境的一个子集。由科研机构转型的研究型大学往往具有一定的学科特色和鲜明的学科文化，但一般不会很快达到传统研究型大学的培养规模。

规模小则同质性强，因此多样化的氛围将有待提升。而办大学就是要办一个氛围和环境。这种育人环境是凝聚在大学校园内的深厚文化底蕴，是一种隐性课程。创设完善的育人环境可以说是科研机构成功转型为研究型大学的一大挑战。

(本文为华中科技大学文科“双一流”建设平台学位与研究生教育研究所研究成果)

「转型」研究型大学：科研机构的优势和挑战

疫情下推免生接收秩序更应被重视

■马星宇

尽管推荐免试攻读硕士研究生一直是“少数人的狂欢”，但近年来，特别是新冠肺炎疫情发生以来，因为某些原因，产生了一些所谓“海王院校”(指在夏令营或预推免中，给几乎所有报考学生面试机会或发放合格成绩，但并不进行排序的院校)，以及彼此伤害的“师生互鸽”现象(指导老师与考生在夏令营、预推免中达成招收或报考意愿，但最终在系统确认时放弃)。

在笔者看来，之所以产生这些问题，关键在于于招录院校与考生双方目标定位不够明晰，以及院校缺乏明确且科学的初筛机制。

由于考生的推荐资格最终确认与考生报考接受选拔、院校最终确定接收之间的时间差相对较短，使得考生，尤其是“双非”高校(非“双一流”建设高校)的考生“饥不择食”，疯狂报名各类各层院校。

同时，由于疫情导致很多高校采取线上面试方式，从而造成众多“双一流”高校学生由于不再受地域、交通等带来的经济成本限制，为提升面试能力而大量报考不同类别的院校。而院校又出于要尽快完成接收指标，或受制于缺乏科学的初筛机制，对蜂拥报名的学生往往“来者不拒”。

据笔者调查，在今年的推免选拔中，不乏一些“双一流”高校在预推免的线上考核中，仅用两三分钟便完成一名考生的专业面试，甚至在如此短的考核中，还出现了跨专业考生比很多本专业考生分数高的奇怪现象。

招录更多来自“双一流”高校或明显优于自身院校实力的考生，以及争取优于目前所在高校录取资格当然无可厚非，但是多重因素的叠加，往往会导致院校在接收推免生时增加考核成本，甚至不乏个别名校在“被鸽”后要组织多次考核。

当前，研究生推免接收过程中出现的考核无常、考录无序等现象，需要引起有关方面的重视。这其中至关重要是接收院校应在保证教育公平的前提下，设置科学、明晰的初筛标准。

不过需要注意的是，这种初筛机制绝不能仅仅依靠对推免生生源学分的简单划分，而是要基于学生专业核心课程成绩、英语能力水平、课外学术科研和学科竞赛，以及社会实践、社会工作等进行综合评定，从而使不同层次学校的推免生有一个同台竞技的机会。

对于考生而言，在获得推免资格后，学生间比拼的其实是既往学习实践的成果与潜在的学习能力。因此，考生应在无数的选择面前避免“乱花渐欲迷人眼”“望山望着山外山”，理智、冷静地从专业喜好以及自身研究兴趣出发，摒弃城市地域的“面子”、目标学校的“帽子”偏好，更多从学科专业的“里子”出发，找到自己理想的院校、导师。

对于院校而言，也要从自身院校层次、学科实力乃至所在城市区域出发，打破名校“帽子”的干扰和“迷惑”，公平、科学对待不同类型的考生。因为对考生而言，最有吸引力的还是高校的人才培养质量、学科专业实力和科学有效的选拔机制。

(作者系安徽师范大学教师，本文为安徽省高校网络教育名师培育支持计划资助成果(批准号:szl-sjh-2022-8-10))

怎么读大学才能找到好工作?

■文双春

近年来，受高校毕业生逐年增多，以及整体经济形势的影响，毕业生的就业压力逐年增大，以至于几乎每年都成为“史上最难就业季”。

11月15日，教育部披露，2023届全国普通高校毕业生规模预计达1158万人，同比增加82万人。

对于绝大多数人来说，接受高等教育的动机是期望未来能有个好工作。然而，在就业压力逐年增大的大背景下，怎么读大学才能找到好工作?搞清楚这个问题，对大学生合理规划学业和职业生涯，实现自己的理想大有裨益。

笔者结合自身学习、观察和指导学生的实践，谈几点认识。

好工作是学出来的

国内高校的课堂有一个普遍现象：毕业年级(大四)课堂到课率相对较低，特别是在每年的毕业生招聘季(包括秋招和春招)，到课率更低。

之所以产生这一现象，众所周知是因为缺课的学生大多去找工作了，而坚持到课的学生往往已无求职之虑——他们要么已获得推免研究生资格，要么已申请到海外留学的机会，要么已拿到一个甚至多个所谓好工作的Offer(录用通知)。

很显然，留在课堂的都是成绩优异的学生。从这个现象中，不难看出一个事实：好工作是学出来的。

如果把目光抬高一点儿，从大学生就业转向博士生就业，这个事实就更加明显。不少博士生一毕业就被众多单位以各种优厚待遇“争抢”。甚至一些优秀博士毕业生刚刚入职高校，就可以直接当上教授。实现从博士生到博士生导师的“无缝对接”。

可以说，越高级的岗位或越好的工作，越是学出来的。

远大志向具有决定性意义

好工作由自己定义。想要有个什么样的工作，基本能反映出一个人的职业志向。

现实中，不少人认为家庭背景、大学牌子、专业冷热等因素对找工作非常关键。然而，仔细分析那些去向好的应届或往届毕业生，可以发现他们在这些方面虽然千差万别，但却有一个共同点——在进入大学甚至更早时候就已经树立了明确的志向。

事实上，已经有研究表明，志向才是决定大学生未来工作和成就的最重要因素。

不久前，美国知名调研机构盖洛普咨询公司和美国贝次学院发布了一个题为《打造有意义的工作之路：高等教育的作用》的报告。该报告调查了2000多名大学毕业生、600名招聘经理和1000名即将上大学、正在上大学或刚从大学毕业的学生的家长，确定了大学毕业生能否找到工作和工作意义的四个关键因素，其中有两个与志向有关：一是有人鼓励他们的目标和梦想，二是学生对毕业后就业前景给予现实的期望。

此外，最近有西班牙马德里卡洛斯三世大学和瑞士巴塞尔大学的研究人员也在《欧洲经济评论》上发表了一项研究。该研究全面分析了青少年的教育和职业志向与未来成就之间的关系，以及志向如何影响人的晚年(50岁后)生活。

研究发现，远大志向驱动学生在以后的人生中取得更高成就，其决定作用几乎与认知能力一样大，而父母的志向比家庭背景对孩子志向的影响更大。这些志向会推动孩子的成就更进一步。

因此，鼓励学生怀抱更大的志向，例如鼓励他们寻求更高的教育，或申请他们最初可能觉得不可能得到的职位，可以帮助他们取得更大的成就。

此前，许多经济学家也研究过学生才智、志向、家庭背景、大学排名等对学生未来成就(用职业地位和收入衡量)的影响。尽管不同研究所得的结论莫衷一是，但有一点是肯定的——年轻人在18岁(进入大学)时想成为的人，比他们在22岁(大学毕业)毕业时的学校更能预测他们的未来成就。

为什么远大志向对找个好工作有决定性意义?在笔者看来，有一个好工作的前提是，想要有一个好工作，正如学校的前提是想学好，而好工作是学出来的。因此，“想要有个好工作”成为“学好”的强大动力。

尽早投入学习具有奠基性作用

最近，笔者参加了一次班主任工作会议。会上，有多位老师反映，很多学生在大一时学习没抓紧，导致成绩落后，大二时想奋起直追，但觉得后面即使再怎么努力，也竞争不到保研资格了，于是索性继续放松学习。

这种现象在国内高校有一定的普遍性。有网友分析近年来考研人数年年激增(即所谓“考研热”)的原因——许多大学生进入大学后长期放松学习，在慢慢醒悟后，试图在大学最后一年通过和高三一样的方法补回来；也有不少大学生突然感觉自己在大学期间没有学到

什么东西，于是选择“随大溜”般的考研，这两类人最后也基本上成了考研大军的“炮灰”。

大学学习也符合一步领先、步步领先的规律。进入大学后“先玩再说”的心态不仅导致学生的学业困难，更紧要的是磨灭他们的求学斗志和兴趣，最终影响其前程。

在一篇发表于《高等教育评估》上的论文中，美国阿斯顿大学的研究人员通过监测其在大学1602名大一学生在听课、访问虚拟学习环境和上图书馆等方面留下的“数字足迹”，研究了这些学生早期学习投入对学年末学习成绩的影响。

结果显示，学年末学习成绩最好(分数最高)的学生，基本上是学年最初的3-4周投入程度高于前20%的学生。更值得关注的是，在投入相同的情况下，越早投入学习的学生，最终的学习成绩越好。

这也就意味着那些先松后紧(早期投入少后期投入多)的学生，后期即便再怎么抓紧学习，最终成绩也很难赶上先紧后松(早期投入多后期投入少)的学生。

这项研究表明，尽管有些学生确实设法通过后期追赶的方式提高自身成绩，但早期投入依然很难被后期投入所取代。因此，最初的投入程度是学生更高成就的一个很好的预测因子。

这项研究针对的时间跨度尽管只有一年，但笔者相信它的结果适用于整个大学的学习。

今年6月，美国州立学院与大学协会也发布了一个报告，专门分析为什么基础课程和早期平均学分绩点(GPA)很重要。报告指出，第一学期和第一年GPA较高的学生更有可能顺利完成学业并找到工作。因为大学在大一主要开设基础和通识教育课程，而在这两类课程中，学生所取得的成绩已被证明与按期毕业和找到工作有关。

掌握基础课程中的概念为支持学生在后续高级课程中取得好成绩，并在毕业后取得成功提供了强学术基础，而通识教育课程被认为有助于提高批判性思维和解决问题的能力、团队合作、写作和交流等能力，从而有助于在就业市场和社会中取得成功。

总之，大学生树立远大志向，坚信好工作是学出来的，从进入大学的第一天起就全身心投入学习，利用大学的一切资源和机会充实自己，毕业后更容易找到自己心仪的好工作。

(作者系湖南大学物理与微电子科学学院教授)