

海外视野

栏目主持:中国人民大学全民阅读教育研究院院长郭英剑教授

大学,是否需要一位 AI“管家”

郭英剑

日前,美国《高等教育纪事》刊发了一篇颇具启发意义的文章——《AI 沙皇的兴衰》。文章通过多所大学的案例,讨论了一个正在美国高校出现的新角色,即所谓“AI 沙皇”或“首席 AI 执行官”。

放在中国语境下来理解,就是人工智能(AI)治理的专职负责人,即 AI“管家”。在过去的两年中,随着生成式 AI 迅速进入大学课堂、科研与行政管理领域,一些高校开始意识到,AI 已经不再只是信息技术部门可以独立处理的事务。

文章列举了多所高校的实践。例如,美国乔治·梅森大学任命了专门负责 AI 战略的负责人,协调教学、科研与技术系统的整合;美国亚利桑那大学则希望通过这一职位,为全校制定统一的 AI 发展路线图。

文章指出,在支持者看来,这类职位至少可以发挥三方面作用。首先,AI 技术的应用往往跨越多个部门,如果缺乏统一协调,很容易出现各自为政、重复投入的局面;其次,AI 在教学与科研中的使用涉及伦理、数据安全与学术诚信等问题,需要形成统一规范;最后,AI 正在改变大学的成本结构与工作方式,需要从战略高度进行评估与规划。

这篇文章之所以引人深思,并不仅仅因为它介绍了这一新职位,更在于它有一个耐人寻味的观察:这一职位在一些大学的存在时间与并不长;与此同时,在另一些大学,AI 战略并没有通过设立“AI 沙皇”的方式推进,而是由教务长办公室、信息技术部门与跨院系委员会共同承担。

在我看来,这篇文章提出了一个颇具象征意义的问题:大学是否真的需要一位 AI 治理的专职负责人?

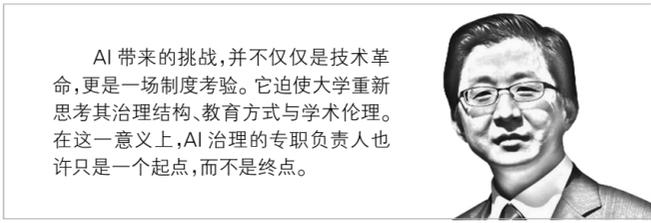
AI 治理究竟意味着什么

表面上看,这只是一个管理岗位设置与否的问题。但若进一步思考就会发现,这一问题实际上触及了当代大学治理中一个更深层次的命题:当 AI 开始重塑知识生产与教育模式时,大学应当如何治理这一技术?

长期以来,大学对于技术问题通常采取一种相对稳定的处理方式。技术基础设施由专业部门负责建设与维护,而与教学与科研活动则主要由院系与教师主导。技术更多被视为一种支持性工具,而不是影响大学制度运行的核心因素。

随着生成式 AI 的出现,这种传统分工开始发生变化。AI 并不只是优化教学平台、提升信息处理效率的工具,它正在直接进入知识生产与教育实践的内在结构,改变大学运行的基本逻辑。

换句话说,AI 已经迅速进入大学最核心的领域。首先,在教学层面,AI 已经可以参



AI 带来的挑战,并不仅仅是技术革命,更是一场制度考验。它迫使大学重新思考其治理结构、教育方式与学术伦理。在这一意义上,AI 治理的专职负责人也许只是一个起点,而不是终点。

与写作、翻译、编程甚至复杂文本的生成,这使得传统以论文、报告或作业为中心的评价体系面临新的挑战。教师不仅需要重新思考作业设计,还需要重新界定“学习过程”与“学习成果”的关系。

其次,在科研层面,AI 逐渐改变知识生产的方式。从文献整理到数据分析,从算法建模到文本生成,AI 在许多研究环节中已经成为重要工具。这不仅提高了科研效率,也引发了新的问题,例如 AI 参与研究的边界在哪里、研究成果的原创性如何界定,以及学术责任应当如何归属。

再次,在大学管理层面,AI 也开始进入学生服务、招生咨询、行政决策甚至资源配置等领域。许多高校正在探索利用智能系统优化管理流程,这意味着 AI 不仅改变学术活动,也可能影响大学的治理结构。

最后,在伦理与制度层面,AI 带来的挑战同样不容忽视。数据安全、算法偏见、知识产权以及学术诚信等问题,都在 AI 环境中呈现出新的复杂性。这些问题不仅需要技术解决方案,更需要制度规范与治理框架。

从这个角度看,AI 已经不再是一个简单的技术工具,而逐渐成为了一种制度性变量。它不仅改变了大学内部的技术环境,也可能影响大学的制度结构、知识形态乃至学术文化。正是在这样的背景下,一些美国大学开始设立首席 AI 执行官,希望通过集中领导来推动 AI 战略。这种做法在逻辑上是难以理解的:当一种技术对大学的教学、科研与管理产生广泛影响时,由专门的负责人进行协调与规划,似乎是一种自然的选择。

因此,一个新的管理职位或许能够在一定程度上推动 AI 战略的形成,但它并不能自动解决 AI 带来的制度挑战。真正需要思考的,并不仅仅是“是否设立一个 AI 负责人”,而是大学如何在保持学术传统与教育价值的同时,建立起一套适应 AI 时代的新型治理框架。

AI 治理的结构性矛盾

如果从大学制度的角度来看,“AI 治理专职负责人”这一职位实际上折射出三种深层矛盾。第一,AI 首先是治理问题,其次才是技术问题。如前文所述,在许多大学内部,AI 最初往往被视为信息技术部门的事务。学校是否部署大语言模型、如何建设算力平台、是否购买某种 AI 软件工具,这些问题通常被归入信息技术

部门的职责范围。然而,当 AI 开始进入课堂、科研乃至评价体系时,它便不再只是一个工具,而成为影响大学制度运行的重要因素。在科研领域,AI 的影响同样深远。AI 辅助科研是否需要新的伦理规范? AI 生成的数据或文本是否可以署名为研究成果? 如果 AI 参与论文写作,其贡献应当如何界定? 这些问题已经进入学术期刊、科研伦理委员会与知识产权体系的论题之中。

因此,AI 带来的挑战本质上并不仅仅是技术升级,而是大学治理结构的一次重新调整。在企业组织中,技术转型通常可以通过行政决策迅速推进。比如,一家公司可以在短时间内统一部署某种 AI 系统,并要求员工按照新的工作流程运行。然而,大学的制度逻辑与企业截然不同。大学首先是一个由学术共同体构成的组织。不同学科之间的知识结构、研究方法与价值观念存在巨大差异。这种学科差异,使得大学在面对 AI 问题时,很难形成完全统一的立场。

更重要的是,现代大学普遍强调教师参与治理与学术自治。许多重大决策需要通过院系会议、学术委员会或教师代表机构进行讨论与审议。在这种制度环境下,如果 AI 战略完全由行政体系自上而下推动,很容易引发学术共同体的抵触。这也解释了为什么在《高等教育纪事》的报道中,一些所谓的“AI 沙皇”在实践中往往面临一种尴尬处境:他们被赋予协调 AI 战略的职责,但却难以像企业高管那样直接决策。换言之,这一职位往往承担着巨大的责任,却未必拥有相应的制度权力。

第三,首席 AI 执行官还可能被误解为“效率工具”。AI 在大学中的另一个争议点在于它可能改变教育机构的劳动结构。一些研究指出,AI 在学生咨询、行政服务、数据处理等领域具有显著的效率优势。然而,这种逻辑在教育领域往往会引起敏感反应。因为在许多教职员看来,教育并不仅仅是一个效率问题。许多看似“低效率”的工作,例如面对面的讨论、个别化辅导、学术启发与情感支持,恰恰构成了大学教育最不可替代的部分。如果 AI 战略被理解为一种“降本增效”的工具,那么首席 AI 执行官就很容易被视作推动岗位替代与

劳动压缩的象征。在这种情况下,这一职位不仅难以获得教职员工的信任,甚至可能引发对 AI 技术本身的抵触。

由此,从制度角度看,首席 AI 执行官的问题,其实体现了一种深层悖论:一方面,大学需要统一战略,以适应快速变化的技术环境;而另一方面,大学又无法像企业那样进行高度集中化的管理。在某种意义上,这一矛盾恰恰是现代大学制度的核心特征。大学既需要面对技术变革,又必须维护学术自治与教育价值。正是在这种张力之中,首席 AI 执行官这一职位既显得必要,又充满不确定性。

中国高校是否需要一位“AI 治理的专职负责人”

尽管美国高校对首席 AI 执行官的讨论充满争议,但这一实践对中国高校仍具有重要启发意义。

近年来,AI 技术在中国大学中的应用发展迅速。从智能教学平台到科研辅助系统,从数据治理到智慧校园建设,AI 已经成为高校数字化转型的重要组成部分。然而,与技术应用相比,高校内部的 AI 治理问题仍然缺乏系统性讨论。

因此,从中国高校的现实情况来看,设立类似首席 AI 执行官的职位,未必没有意义。一个专门负责 AI 治理与战略规划,至少可以在以下方面发挥作用:首先,推动全校 AI 战略的形成;其次,协调教学、科研与技术系统之间的关系;最后,建立统一的伦理与规范体系。

在我看来,仅仅设立一个职位显然远远不够。AI 治理真正需要的是制度化机制。换句话说,中国高校或许可以设立专门的 AI 负责人,但更重要的是建立一套成熟的 AI 治理体系。从这一讨论中,中国高校至少可以得到三点启示。

一是 AI 治理应当成为大学战略议题。AI 已经成为影响大学未来的重要变量。高校需要从战略层面思考 AI,而不是仅仅将其视为技术工具。

二是 AI 治理需要制度化机制。高校应建立明确的 AI 使用规范、伦理框架与治理机制,使技术应用能够在制度轨道上运行。

三是 AI 治理应当在效率与大学精神之间保持平衡。大学不仅是效率组织,更是知识与价值的共同体。AI 治理必须在技术创新与学术精神之间保持平衡。

回到最初的问题,大学究竟是否需要一位 AI 治理的专职负责人? 我的回答是:大学可以设立这样的职位,但更重要的是建立成熟的 AI 治理体系。AI 带来的挑战,并不仅仅是技术革命,更是一场制度考验。它迫使大学重新思考其治理结构、教育方式与学术伦理。

在这一意义上,AI 治理的专职负责人也许只是一个起点,而不是终点。真正决定大学未来的,不是某一个职位,而是大学能否形成一种新的治理智慧,使技术发展与大学精神在同一制度框架中共存。

当长三角多地在新年伊始将智能制造、人工智能列为人才引进的重点方向时,一组反差明显的数据却揭示了高校专业供给的另一种现实。据教育部公布的普通高等学校本科专业备案和审批结果统计,2018—2022 年,全国有 100 所高校撤销了“信息管理与信息系统”专业,使其成为同期撤销数量最多的本科专业。产业需求的持续增长与部分传统工科与管理类专业布局的收缩并存,凸显出应用型高校人才培养与区域产业升级之间的结构性错位。

面对这一矛盾,政策层面的调控信号日益清晰。值得注意的是,教育部在部署职业教育专业动态调整时,明确要求对毕业去向落实率持续偏低的专业予以调减。这一管理思路,为整个高等教育体系,特别是强调应用属性的本科高校,提供了清晰的改革信号与管理参照。在政策与市场的双重作用下,应用型高校的学科专业体系正处于系统性重构的关键节点。其核心问题在于如何突破既有学科边界与路径依赖,构建能够回应数智时代与区域发展需求的专业生态体系。

供需失衡:专业布局与产业升级的结构性错配

应用型高校以服务区域发展为基本定位,其专业设置理应与产业升级协同推进,然而现实中却普遍存在“供非所需”的结构性失衡。

这种失衡首先表现为专业设置的低水平重复与办学特色的不足。受路径依赖和资源约束影响,不少高校在专业布局上呈现明显的“同质化”倾向。一项针对 129 所民办本科院校的研究显示,管理学类专业的设置比例高达 97.67%,低成本专业集中布点,导致同质化竞争加剧。部分地方高校在缺乏系统论证的情况下简单效仿他校专业结构,造成专业布局趋同。例如,湖北省部分独立学院与其母体高校的专业同质化率一度超过 96%。这种重复建设不仅降低了教育资源的配置效率,也加剧了毕业生在就业市场中的结构性过剩。

与此同时,与区域主导产业和新兴产业高度相关的专业供给却相对不足。相关调研显示,广西在对接“珠江—西江经济带”国家战略过程中,港航、水利工程等关键领域专业布点有限;吉林省在石化等支柱产业对应的人才供给上长期偏弱。“需求集中的领域供给不足、通用专业相对过剩”的现象,反映出专业布局与区域经济结构之间的脱节。

更深层的原因在于专业调整机制的失灵与僵化。现行专业管理模式以目录治理为主,更新节奏往往滞后于产业技术变革,致使新兴交叉方向难以及时获得制度认可。高校虽通过设置专业方向进行应对,但相关方向在资源配置与评价体系中中长期处于边缘位置。同时,受师资、设备等没成本制约,高校对低效专业的裁撤往往决心不足、行动迟缓,专业调整缺乏基于数据的预警与评估机制,进一步加剧了供需错位的滞后效应。

融合梗阻:学科交叉的多重体制障碍。在“外语+数字”“新工科+艺术”等交叉理念逐渐成为共识的背景下,其现实推进却面临多重体制性障碍。首先是组织与资源配置的约束。传统“校—院—系”管理结构下,师资编制、经费分配与绩效考核高度依附于单一院系,跨学科合作需要承担较高的制度成本。部分交叉课程虽已设立,但由于缺乏稳定的组织载体和资源支持,往往停留在形式层面。现实中,以“金融科技”为代表的跨学科微专业或课程模块,其推进之难往往不在于理念,而在于破解院系系的课程协调、学分互认乃至利益分配等一系列组织与制度难题。

其次,是师资队伍的知识结构与僵化的评价体系的错位构成了更深层的障碍。推动学科融合对教师的知识结构和教学方式提出了新要求,但现有职称评价和绩效考核仍以单一学科成果为核心,教师在跨学科教学、校企协同育人中的投入难以获得充分认可,这在客观上抑制了其参与交叉实践的积极性。

此外,来自外部的市场信号也常被误读。高校在对接市场需求时,若仅对短期就业信号作出机械化反应,极易导致决策偏差。部分院校简单以就业率为导向,忽视自身基础与区域特点,导致“热点”专业集中开设,反而会催生新的结构性失衡。这实质上是在低水平上重蹈“供需错配”的覆辙。

破局支点:以硕士点建设牵引系统重构

在多重约束条件下,越来越多应用型高校将硕士学位授权点建设视为推动学科突围的重要支点。这一过程并非单纯的办学层次提升,而是通过明确的外部标准促使高校内部资源重新整合、学科结构加速调整。硕士点建设在师资结构、科研成果、平台建设与产教融合机制方面提出的明确要求,成为打破校内资源配置惯性、推动跨部门协同的强效杠杆。部分高校在申报过程中,将提升博士化率、优化科研布局作为全校性任务,实质性地推动了跨院系的协同与资源集中。

将“智能制造+供应链管理”或“数字人文+区域文创”等交叉领域作为申报突破口,成为应用型高校形成差异化优势的战略选择。相较于在传统领域竞争,围绕区域产业的具体瓶颈布局交叉方向,更有利于构建特色学科体系。其关键在于,交叉应以真实问题为牵引,实现知识体系的深度融合,而非对课程进行简单叠加。

更重要的是,硕士点建设对本科专业体系具有显著的辐射效应。部分高校通过将硕士点课题与企业技术需求对接,推动产教融合成果向本科需求对接,推动“以硕博促本科”的培养模式,有效提升了本科教育的实践性与前沿性。因此,硕士点建设的实践性与前沿性,因此,硕士点建设实质上扮演了“改革催化剂”与“生态连接器”的双重角色——它既从内部驱动资源重组,又从外部强化与区域产业的联系。然而,其成效的充分释放并非必然,而是取决于能否与系统的组织创新、评价改革形成合力,从而将“点”的突破扩展为“面”的重构。

系统重构:迈向协同治理的新生态。以硕士点建设为牵引的变革,其深层意义在于推动高校治理能力的现代化,最终构建一个支撑学科持续演进的良性生态。这要求突破局部调整,在组织、评价与协同关系上进行系统性重构。

重构内部治理,核心在于构建灵活响应跨学科需求的组织模式。设立实体化的跨学科平台,推进矩阵式团队建设,旨在弱化传统院系边界,使学术组织围绕真实问题而非行政单元运行。与之匹配,评价机制必须完成从“计量工分”到“赋能发展”的转向。唯有将跨学科教学、课程创新及校企合作成果实质性纳入考核与晋升体系,才能有效引导并激励教师投身改革。

更为关键的是,高校必须与区域创新网络建立深度共生关系。产教融合需从项目式合作升级为构建“校地企创新共同体”。地方政府应通过制度设计,引导行业龙头企业深度参与人才培养方案制定与技术研平台共建。这种深度融合旨在将产业链的共性技术难题与前沿需求,系统性地转化为人才培养和科学研究的内涵,从而实现教育链、人才链与产业链、创新链的有机衔接。

总体而言,应用型高校数智时代的学科突围,是一项旨在破解“结构性错位”的系统工程。其目标不仅是让应用型高校被动适应变化,更是要驱动其主动成为区域创新的策源地和赋能者。当高校的学科结构、治理模式与区域产业体系形成稳固的联动与互哺时,它才能在高质量发展格局中发挥不可替代的独特价值。(作者单位:上海市教育科学研究院)

「供非所需」,应用型高校学科体系重构从何处破局

夏晓燕



中国大学评论

降低转专业门槛为何是重要进步

卢晓东

今年3月初,上海财经大学发布2026年本科生转专业指南,首次宣布取消转专业的成绩限制。这表明,上海财经大学更深刻把握住了教育规律。这也意味着,越来越多中国高校开始按照教育规律进行人才培养,这是2026年中国高等教育持续进步的年度标志。

那么,降低转专业门槛的本质是什么?北京大学教育学院教授陈洪捷在其成名之作《德国古典大学观及其对中国的影响》中,将德国古典大学观的核心概括为四个重要概念——修养、科学、自由和寂寞,其中自由又分为“教的自由”和“学的自由”。降低转专业门槛,本科生就有了更大的转专业自由,也就有了更多“学的自由”。

目前,本科生转专业主要受到三方面的限制。

第一,高考成绩的限制。2005年,北京服装学院在该校《本科学籍管理规定》(试行)第二十二条中这样表述这一限制,“不同招生录取分数段间不能互转”。对于这一条,仍有观点认为,这关乎“高考成绩的专业公平”问题。高考后的学生进入大学时已更

加成熟,在大学这一新的场域中对自己、对世界会有新的认识,我们需要给予学生“学的自由”,这是他们能够成才的关键条件。在学生已经长大一岁、两岁之后仍然固守高考成绩的专业公平观,无异于刻舟求剑。当下,已经有越来越多的大学彻底废除了转专业中高考成绩的限制。

人有一个本质特点,就是在环境场域的不断变化影响中会对自己的未来产生新的认识和抱负,并不断重新规划人生方向。他们的抱负和可能性一旦与外部教育环境更好地匹配,就可能转化为现实。从这一点看,不允许转学的规定,在过去30年中可能使一些潜在的领军人才失去了更好的发展机会。只有彻底废除陈旧的、僵化的高考成绩公平观,转学才可能得以开启。转学往往是世界科学中心形成的重要条件之一,是拔尖创新人才得以涌现的关键,也是教育强国建设的关键。转学的本质,就是“学的自由”(见《中国科学报》2026年2月24日《“优本扩容”何以实现一举多得》)。

第二,学生进入大学之后的成绩限制。2005年,北方工业大学在该校《本、专科学学籍管理规定》第三十七条中这样规定,只有“本专业同年内入学的在籍学生中,平均学分绩点排名前2%者”,才有资格申请转专业。2013年,山东理工大学在该校《普通本科学学籍管理办法》(鲁理工大政发[2013]123号)中这样规定,只有“学习成绩优秀,学习成绩专业排名前30%”的学生,才能申请转专业。

不得不承认,以上这类规定存在一个悖论。比如,学生 A 成绩在数学专业居前 30%,这通常意味着其在该专业学习较为顺利,他应该继续留在数学专业才对。需要转专业的,恰好应该是那些大一数学成绩不佳的学生,以及排名后 30% 的学生。上海财经大学今年的改革之所以值得褒扬,就是破解了这一悖论。

第三,学生转专业还可能受到学生当下所在院系的行政限制。在转专业申请程序中,很多大学都规定,学生转专业需要现在院系的行政批准。由于要完成教学工作量,现有院系并不希望学生转出。因而,在这个环节,学生现在的院系就可能设置障碍,不批准其转专业申请。2017年,北京大学的改革十分

坚决,一方面学校理论上不再设置转专业名额限制,另一方面规定学生申请转专业不再需要原院系批准。北京大学的改革从学生发展出发,淡化或彻底去除了学生的院系身份归属,去除了原院系对转专业可能的行政限制。

通识教育的另一个英文对应词为 General Education,另外一个英文对应词为 Liberal Education,直译就是“解放教育”“自由教育”。这意味着,通识教育会帮助学生从某种束缚中解放出来,使他们获得学习自由。学生有可能被什么束缚?束缚当然很多,如学生可能被世俗、就业、高考的一时成败、金钱、权威、经典文本、范式等束缚。从某种角度看,在高考时就选定了专业的学生会被其专业身份束缚,被其在院系束缚和限制。实践中,这是大学“有形的身体”对学生最大的束缚。降低转专业门槛,给予学生更多的学习自由,是既往多年通识教育、素质教育改革不可逆转的潮流,也是教育强国建设的关键。在这个大潮中,2026年3月,上海财经大学站在了潮头。

(作者系北京大学教育经济研究所、北京大学教育学院研究员)