



U 本科教学信息简报 第91期

Undergraduate Education Bulletin

上海海洋大学教务处编印

2009年5月31日



◆ 学院之窗

- ◆ [上海市语言文字水平测试中心在南汇片区大学调研高校普通话水平测试工作](#)
- ◆ [实践科学发展观 教务处举办教务管理政策与业务交流研讨班](#)
- ◆ [工程学院教师参加第四届“机械类课程报告论坛”](#)
- ◆ [人文学院高度重视实践教学环节，近日召开专业实习动员会](#)
- ◆ [社科部为推进思政课中、小班化教学试点工作到爱恩学院取经](#)
- ◆ [重视体育课堂教学，探索体育教学改革之路](#)
- ◆ [人文学院 05 级毕业论文答辩举行](#)

◆ 高教参考

- ◆ [我国高校实行校院两级管理体制改革的调研报告](#)
- ◆ [校院两级管理体制学院层面教学管理机制的研究](#)

◆ [校长论坛：山东大学校长——徐显明](#)

上海市语言文字水平测试中心在南汇片区大学调研

高校普通话水平测试工作

来源：上海市语言文字网

2009年5月26日，上海市语言文字水平测试中心在上海海洋大学召开南汇片高校普通话水平测试工作情况调研会，同时对上海海洋大学组织普通话水平测试的各项准备工作进行了验收。上海海洋大学、上海海事大学、上海电力学院、上海医药高等专科学校、上海托普信息技术职业学院、上海思博职业技术学院、上海工商外国语职业学院、上海电子信息职业技术学院等8所高校供20余人参加了会议。

会议主要交流前一阶段南汇片各高校贯彻落实市教委关于大学生免费参加普通话水平测试工作的情况，听取各高校的意见和建议，发现并解决存在的问题。本次活动得到海洋大学校领导的大力支持，教务处副处长张帆等老师作了精心准备和安排，并全程参与了活动。



调研会上，上海海洋大学首先介绍了学校正式实施普通话测试前的各项准备工作，并着重介绍了专用测试机房的建设情况，引起了与会者的强烈兴趣。已于近期实施普通话水平测试的上海电力学院和上海医药高等专科学校介绍了宣传发动、组织实施测试工作的情况，并详细介

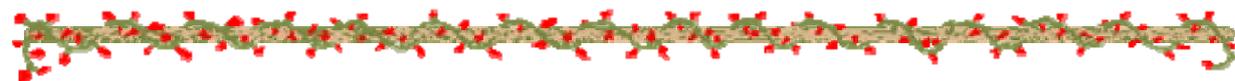
绍了工作中碰到的几个问题及应对处置方法。他们的介绍，对其他尚未组织测试的学校而言，具有很大的启发和借鉴意义，颇受大家欢迎。其他与会高校也就工作的组织开展作了简单介绍，并就工作中碰到的一些问题进行了交流和研究。市语测中心对各校的工作情况作了充分肯定，并要求各校继续按市教委有关文件精神规范有序的开展工作，要求各校加强对应试学生的宣传和培训，并希望各校在工作中加强同市语测中心的沟通，加强校际之间的交流，使测试工作开展地更顺利，为应试学生提供更好的服务。



会后,与会人员实地考察了上海海洋大学普通话水平测试专用测试室。海洋大学新校区坐落于临港新城,校园面积近1700亩,校园建筑错落有致、显得大气美观,使与会人员备受感染。而学校提供的测试用场地整洁宽敞,各室安排完全符合测试管理流程。新建的专用测试室,建筑面积达150平米,共建有一个控制台,22间测试机房,整体格局显得简洁、大

方、紧凑、合理。测试室里,新配备的测试用计算机已经到位,监控、对讲、空调、通风等设施一应俱全,为顺利实施普通话水平测试奠定了扎实的工作基础。

参加考察的各校老师对上海海洋大学推进普通话水平测试工作的管理措施和投入力度表示赞赏和肯定,大家也表示,要借这次调研会的东风,将各校的普通话测试工作发动组织得更好。



实践科学发展观 教务处举办教务管理政策与业务交流研讨班

教务处 张慕蓉供稿

为了加强教学管理队伍建设,提高管理能力和水平,教务处根据09年工作要点,结合深入学习实践科学发展观活动,于5月20至22日举办了“教学管理政策与业务交流研讨班”,分别就我校排课、毕业审核、选课、成绩、考试等管理的政策和运行模式,以及教务管理队伍建设等六个专题,进行了专题交流与研讨。

学校分管领导程裕东副校长到会并讲话,对教学管理工作及本次研讨的意义作了分析总结。教务处相关岗位同志,各学院(部)教学秘书、学生秘书参加了本次研讨班。教务处五位同志,结合工作岗位特点,做主题发言,回顾工作、分析案例、交流思考,与大家一起展开讨论。

大家一致认为本次的交流研讨受益良多,建立一个教务管理人员的交流平台有着重要意义和现实作用;对教学运行管理各块工作回顾和存在问题的分析与讨论,不仅启发了思路,而且在有关政策和

运行模式上,进一步统一了思想,达成了共识,有助于教务管理水平的整体提高。

程裕东副校长对本次研讨活动给予了充分的肯定,他指出,本次研讨活动本身就是我们学习科学发展观的具体实践。我们不仅要开展校、院间教务管理业务的交流,也应该以此来带动学院内部的交流,推动校院两级管理。本科教学是学校的核心内容,各位基层教学管理同志面临的是一个职业化、专业化很强的工作,担当着管理者、服务者和协调沟通者的多重角色。校院两级管理的基础一是学院要有完备的人员配置;二是要有系统的组织管理。目前,我们要在现有条件下着眼于如何提高自身能力水平。在工作中,我们要注重与现实条件相结合,探讨有效的工作方法,提高工作效率。他还指出,各位同志在工作中都会遇到很多有意义的案例,要在日常工作中注重收集、系统划分。这些案例一方面可以丰富师资培训的内容,

另一方面有助于提高我们的管理水平。最后会上达成一致意见,每学期教务处向教

务管理人员收集一次教学管理案例。



工程学院教师参加第四届“机械类课程报告论坛”

由高等教育出版社发起,全国高等学校教学研究中心、全国高等学校教学研究会、教育部高等学校机械学科教学指导委员会、工程图学教学指导委员会、中国工程图学学会、全国机械原理教学研究会、全国机械设计教学研究会、全国互换性与测量技术教学研究会及有关高校共同主办的第四届“机械类课程报告论坛”于2009年5月9-10日在南京举行,论坛由东南大学承办。

本届论坛主题为“机械类课程教学方法的改革与创新”,论坛围绕教学方法改革与创新的相关内容,探索高等学校机械类课程教学的改革与建设。

这次报告论坛是创办历史上规模最大的一次,有来自全国各高校的教师六百多人参加了盛会,其中包括香港和台湾的高校教师。工程学院副院长王永鼎、机械工程系系主任周华、机械工程系副教授姜

工程学院 姜少杰供稿

少杰参加了本届“机械类课程报告论坛”,并参加了分组讨论。

来自两岸三地的院士、专家围绕本届论坛主题作了大会报告;本届论坛首次结合国家重点学科和国家重点(培育)学科建设开展以“建设高等教育强国中提高高校机械类课程教学质量的探索与实践”为题的立项研究;论坛组委会根据专家的评审意见,组织部分项目申请人进行交流,并对项目的实施和召开专题型的分论坛等作了进一步研讨;另外,第四届全国大学生机械创新设计大赛组委会正式发布了第四届全国大学生机械创新设计大赛的比赛题目并公布相关参赛事项,对我校机械学科教学质量的提高和开展学生创新活动有较大指导意义。



人文学院高度重视实践教学环节，近日召开专业实习动员会

人文学院 供稿

5月19日下午，人文学院召开了06级行政管理专业实习动员会，行政管理系主任孔凡宏老师做了动员报告，具体负责专业实习的三位老师以及06级全体同学参加了会议。

孔老师以零点调查集团董事长袁岳写的一篇有关大学生实习的文章作为切入点。他首先以一个问题，“大学生不参加实习就等于什么？”，引发了同学的思考和议论。他接着就强调了实习对于大学生成长、就业的重要意义，总结了大学生实习中应该注意的事项，梳理了本次专业实习内容，提出了明确的实习要求和希

望。三个实习基地的实习指导教师分别就实习工作做了具体部署。其中顾湘老师负责南汇区实习，徐纬光老师负责杨浦区实习，杨杨老师负责银河证券等其它单位的实习。三位老师分工明确，团结合作，圆满完成了本次专业实习的安排工作。

人文学院非常强调学生的实践教学环节，实习基地建设成果斐然，已经与实习基地建立了一种合作共赢关系。通过实习，为学生角色转换提供了契机，极大的提高了我院学生的实践技能，增强了我院学生的就业能力。

社科部为推进思政课中、小班化教学试点工作到爱恩学院取经

社科部 赖恩明供稿

近日，社科部副主任郑黎芳、马克思主义原理教研室主任赖恩明、中国近现代史教研室主任陈光、毛泽东思想和中国特色社会主义理论体系概论教研室秦元海等一行4人来到爱恩学院，学习爱恩学院大班教学加小班讨论的教学经验。爱恩学院教学副院长陈国樑详细介绍了有关情况。双方还就一些具体问题进行了交流和讨论。作为与国外合作办学的单位，爱恩学院的绝大多数课程采用的都是国外高校通行的大班教学与小班教学相结合的教学模式，经过几年的磨合，这一教学模式已经取得了较好的教学效果。陈国樑副

院长从课程体系、教学大纲、教学手段、师资配备、薪酬计算、教室安排、教学效果等方面详细介绍了大班教学加小班讨论的教学模式的推行情况，并根据自己的经验特别强调，应结合本校的实际和每门课程的具体情况来运用这一教学模式。目前，我校思想政治理论课中班化、小班化教学试点工作正在稳步推进，针对前一阶段所碰到的一些问题，结合本次学习实践科学发展观活动的要求，社科部展开了广泛的调研，力图在发现问题、研究问题的基础上，综合各方力量，找到解决问题的方法。



重视体育课堂教学，探索体育教学改革之路

一直以来，人文学院体育部第二教研室都在积极探索如何突破一贯的旧的教学模式？学校体育如何在培养大学生的创新能力和实践能力方面发挥应有的更大的作用？高校体育如何帮助大学生掌握更多的科学锻炼方法和手段、养成锻炼习惯，为学生终身体育锻炼打下扎实的基础？

在学校和学院领导的关心和支持下，在第二教研室主任陈蕴霞和副主任刘英的带领下，及隶属第二教研室体育部常务主任叶鸣的帮助下，加之我第二教研室9位教师的共同努力下，我们完善了原有课程的建设，充实了“健美操”、“艺术体操”、“太极拳”、“体育欣赏”、“大学生保健”、“篮球”和“排球”等课程的授课内容。在二年级选项课上还新开设了“大学生定向越野”、“搏击”、“塑身形体”、“有氧拉丁”和“初级长拳”等五门深受学生喜爱的课程，大大的推进了我校体育学科的发展，开拓体育工作新局面。

一、定期举行教研活动。每周一次的教研活动有主题，有中心发言人。在熟悉教材的基础上，大胆探讨教学改革，注重针对性、实用性，不断寻找改革措施，并且落实到实处，体育基础课、专选课逐渐趋于稳定。

二、从抓常规教学入手，向课内的80分钟要质量。常规教学狠抓了教师的课前制定计划、备课、课前准备、课的基

人文学院 体育部第二教研室供稿
本形式、组织教法、讲解示范、运动量的合理安排，学生着装、课堂纪律。此项工作教研室统一部署，统一行动，互相督促检查，收到了良好的效果。

三、重视教师教学能力的培养，加强教师间的协作。按照教师所教项目的特点，组成课程小组，如叶鸣、傅海金和崔志龙组成武术研究小组，重点研究提高武术教学。陈蕴霞和王锋组成定向越野课程研究小组；刘英、夏琼、侯玉颖和刘璐组成健美操类课程研究小组，重点研究和解决课程教学的重点和难点。通过小组间的集体攻关，共同努力，有效地提高了教师的教學能力，拓展了教师的教學思路，对课堂教學质量的提高起到了很大作用。

四、充分运用多媒体教学，提高体育教学课堂教学效果。我们在“体育欣赏”课程上完全采用了多媒体教学，“大学生定向越野”采用了多媒体和实践课相结合的教学方法，收到了很好的效果。随着健美操和武术场馆设备的完善，在这些课程的教学上也逐步采用了多媒体教学，极大丰富了教学的内容和方法、大大增加了学生学习的兴趣，提高了体育教学课堂教学效果。

五、改革单一的体育教学评价体系，注重学生创新能力和实践能力的提高。在二年级选项课的考核上，教师们尝试采用固定动作考核和自编动作考核相结合的新模式，受到了学生的广泛好评，为学



生创新能力和实践能力的提高和培养开辟了新的途径。

六、进一步深入推进体育教学改革,突破传统模式。 我校目前体育教学模式:一年级仍停留在重基本知识、基本技术和基本技能的“三基型”模式上。由于不考虑学生的个体差异,不利于调动学生的主观能动性,不利于学生个性发展,不利于学生的终身体育意识的培养,也不利于教师专业技术教学水平的发挥和提高。单一的“三基型”体育教学模式已经不在适应普通高校教育的发展。因此,准备在一年级的课堂体育教学上也采用“选择制”教

学模式。能够解决学生个体差异,满足不同体育水平,不同兴趣爱好的需求,有利于调动学生的学习积极性,有利于学生自主能力的、自信心和终身体育意识的形成,也有利于提高教师专项教学能力。

体育部第二教研室全体教师一定会抓住机遇、探索规律、开拓创新、共谋发展。广大教师一定会努力克服因循守旧观念、骄傲自满观念、狭隘封闭观念和片面发展观念。一定会增强改革创新意识、危机忧患意识、开放合作意识和协调发展意识。提高教师全面素质,开拓体育工作新局面。



人文学院 05 级毕业论文答辩举行

5月30日,人文学院05级行政管理毕业生参加了在3教1楼教室举行的毕业论文答辩。答辩会分8分组进行,每个答辩组由三至四位专家组成。此次答辩按照学校本科论文的要求严格而有序的进行,每一位参与答辩的同学首先陈述自己论文的主要概况,然后按照评委的要求,分别回答专家组针对论文提出的问题。在答辩中,每一位评委均本着对同学负责的态度,对各自的论文在自述基础上进行了针对性的点评。此次论文答辩反映了毕业论文质量整体上是好的,但也存在一些问

人文学院 卫明凤供稿

题,如论文格式没有按要求做,观点没有新意,存在抄袭等问题。

在答辩现场,有一些学生来旁听答辩,他们是这样说的:我们来旁听(论文)答辩,是想获得学长们的经验,了解答辩的流程方式,了解自己与他们的差距,为今后自己的毕业论文作准备。

毕业论文答辩的过程其实也是专家组为同学所上的最后一堂精彩的辅导课。答辩会后,师生们一致认为,这次答辩举办的非常成功,充分体现了四年本科教育取得的初步成果。



高教参考

我国高校实行校院两级管理体制改革的调研报告

国家教育行政学院副研究员、博士刘亚荣通过对国家教育行政学院第 26 期中青年干部培训班 35 位学院院长(包括学院书记)就校院两级管理收入、支出、事务管理等的分权状况以及满意程度进行了问卷调查;对第 28 期中青年干部培训班的 10 位学员(分别来自中国矿业大学、武汉大学、浙江大学、重庆大学、东北师范大学、西安交通大学、西北农林科技大学、西南大学、杭州电子科技大学、山东农业大学)进行了访谈,详细了解了上述学校的二级管理体制现状及问题。根据问卷调查和访谈结果,刘亚荣博士总结出目前我国高校实行校院两级管理改革的主要动因、基本思路和主要内容。

一、实行校院两级管理改革的主要动因

当前高校推行校院两级管理,主要基于以下几个外界压力:一是高校在扩招带来的规模急剧膨胀的情况下,仍然保持校级统一管理的跨度和难度加大,分级管理是各高校普遍采取的切实可行的做法;二是高校面临巨大的学术竞争和资源竞争的压力,这种压力必须在学校内部进行责任分解,而责任分解要上升到制度层面,必须以管理上的分权作保证;三是在我国高等教育的改革与发展中,外延的扩张已经不能使高校具有竞争优势,而且国力也

不能承受进一步的扩张,只有走内涵式发展道路才能进一步发展和保持高校的特色及优势。

二、实行校院两级管理改革的基本思路

1. 管理改革的目的是主要是调动学校和学院两级办学的积极性,增强学校整体的办学实力与活力,进一步提高学校的办学质量,提升学校核心竞争力。

2. 实行校内财务管理、分配制度、人事管理、事务管理等全方位的两级分权、重心下移的校院两级管理改革。

3. 一般通过规范的校院两级管理各项权限划分的配套文件具体指导改革的进行。

三、实行校院两级管理改革的主要内容

1. 财权方面。通常两级财务管理划分的基本内容,主要集中在以下具体经费的收入和支出项目的分割上:校院财力来源的划分,主要围绕本科学费、研究生学费以及国家培养费、专业学位及成人教育学费收入、研究生课程进修班收入、校外培训班收入等按比例或额度划分。校友捐款、科研管理提成和专项经费等一般划归校级支配。对于校院级经费支出的划分,有的学校按照工作主线如教学、科研、行政和后勤四条线进行划分;有的财务支

出按照三大类划分,一是日常运行费,包括行政运行、公用经费和水电费三个项目。学生奖助学金一般由校级承担,水电费很难区别各学院界限,因此由学校承担,其他两项主要由学院自己承担。二是投资建设经费,分办公室用房和专项投资两个项目。大多由校级承担。三是教师人头费支出,按照工资结构分固定工资、岗位津贴和补贴或福利三个项目。其中,学校一般要完全承担教师国拨工资、教师岗位津贴(有的学校完全下放)。校院两级的财务呈现一定的分权,极大地缓解了学校寻找财源的压力,分担了校级经费支出的压力。经费分权是高校应对财政紧张的主要手段,这种分权维持着校院两级管理的必要性。

2. 人权方面。校院两级人事管理主要围绕教授、副教授职称晋升审核、岗位的设置、教职工招聘、人才引进、内设机构主任及以下人员的任用等进行划分。可以看到,校级掌握着高级人才的评聘、引进和岗位设置等被认为是关系学校发展的重大的人事权力。

3. 事权方面。事权的划分通常包括学生管理、教学管理、学科发展、招生等事项。从调查结果看,学生管理和教学管理等日常事务管理在校院两级管理中是下放的主要内容,而学科发展、招生、科研管理权更多地集中在校级。

来源: (《国家行政学院学报》2008年第3期,作者:刘亚荣)



校院两级管理体制学院层面教学管理机制的研究

目前,我国高等学校教学改革进入了一个新的阶段。相当部分的高校在完成资源共享、合作、联合后普遍实行“校一院一系”三级结构和校院两级管理的办学体制。学校的教学管理重心逐步下移以促进院自我发展。教育管理大环境的改变客观上要求教学管理体制必须进行改革。理顺校院两级单位在教学管理中的关系,建立并完善校院两级教学管理机制是学校可持续发展的关键。

一、校院两级管理体制教学管理体系存在的问题

高校实行校院两级教学管理体制是必然趋势,这是由于:(1)高等教育大众化进程的不断加快,学校规模迅速扩大,传统的教学管理模式不能适应发展,管理现代化和信息化使专职人员忙于应付日常事务性工作,难以对教学管理工作中的问题进行潜心研究。(2)学分制管理代替学年制管理要求对教学目标模式、智能结构、选修途径、学籍管理、毕业年限等教学管理内容进行改革,学校不可能对此直接有效管理。(3)加入WTO以后,教育将成为一种服务,学生将从教育对象

转变为教育服务的对象。因此管理方式也要从被动式管理向主动提供服务转变。

学校教学管理的职能部门是教务处,在新的体制下其工作重心发生变化,职能由统管全校教学转变为指导、评估检查、服务和教学改革四大职能。实现校院两级教学管理,减少了管理层次,提高了管理效率,调动了学院办学的积极性和主动性。以学院层面管理取代系级管理,有利于打破了专业封闭,消除了学科壁垒,实现学科相互渗透和交融,拓宽学生的知识面。改革思路从总体上看是适应了简洁、精干、高效的体制要求,对“厚基础、宽口径、多方向”人才培养具有明显的效益优势,但是,由于受传统管理观念和外部客观环境的影响,在教学管理过程中存在以下几方面问题:

1. 体制改革不够到位,上下职能划分不尽合理,给教学质量监控带来许多问题

实行校院两级管理体制,从理论上说,减少了机构设置和从上到下的管理层次。但是由于受长期沿袭的管理模式影响,在教学管理中校院两级之间存在许多职责重叠区域,职能划分不合理,造成管理中存在盲区或者是多重管理,造成教学质量监控工作效率低下。

2. 教学管理观念不适应新体制的要求,造成教学管理水平不高

实行校院两级管理体制必然会引起教学管理工作观念的重大变化。但是在现实状况下,许多管理人员还没有完全摆脱原有体制下管理观念的束缚,在教育、管理与服务,学校、教师与学生关系的认识上,在教学管理内容、方式、方法及手段

等方面的把握上,或多或少还保留着原有工作体制的特点。

3. 教学管理工作的方式方法缺乏创新,没有形成高效的管理渠道和途径

新的管理体制弱化了“校—院—系”三级机构中系层面教学管理职能。各系在学院与教师之间中间过渡层次作用有所减弱,但是学院管理层面执行学校的决策和学院教改思路大都需要依靠系级单位来实施。容易造成系级办学单位权、利失衡现象,引起学院教学工作布置与推动效率不高。

二、学院层面教学管理机制建立要点

教学管理组织体系的科学性、规范性和适应性是建立校院两级教学管理体制的基础。建立学院层面教学管理机制首先要明确学校和学院的教学管理工作定位,明确学校和学院在教学管理过程中的相互关系和管理权限。学校教务处作为主要教学管理职能部门,在全校教学工作中居于枢纽中心的位置。学校层面要加强对学院教学管理目标的评估和宏观调控,学院层面教学管理工作应紧扣学校的工作重点并结合对学院专业特点开展工作,工作重心应放在教学具体活动计划制订以及教学运行,课堂教学和实践教学质量状况的跟踪、调查督导。

学院层面的教学管理机制建设要有系统性。教学管理工作要纳入学院发展的整体思路。要有明确的目标、切实可行的教学管理工作计划,并建立一套完善的保障系统来使教学管理机制正常运行。教学管理需要教学、学生、行政部门的密切配合,针对教学过程教师、学生遇到困难和

问题, 管理人员要能够深入分析、积极反馈和解决问题。另外, 学院层面教学管理机制要能够整体考虑教师队伍建设、教学资源分配、教学激励机制等教学相关工作, 并能为学院的长期发展提出合理化建议。

三、学院层面教学管理机制运行的保障措施

1. 紧扣学院办学定位、完善教学管理制度、明确工作流程、推进教学管理工作的规范化

学院层面要成立本科教学指导委员会, 讨论并确定学院的整体办学定位和人才培养目标。根据目标修订教学计划和开

展各项教学工作。学院的教学管理重点要结合教学工作的中心任务。在校院两级管理体制下, 学院层面应深化教学管理制度建设。在学校教学管理制度基础上, 制订学院层面的教学管理工作的条例和规定, 进一步完善符合学院教学特点的教学管理机制, 学院层面能更加具体化落实学校的办学方针。通过建立相应的条例和规定, 明确教学管理工作流程。图 1 给出了北京工业大学建筑工程学院的教学管理流程图。从图中可以清晰地看出各级管理结构之间的相互联系, 学校、学院、教师学生之间既相互独立又息息相关, 脱开任何环节都难以实现教学管理的目的。

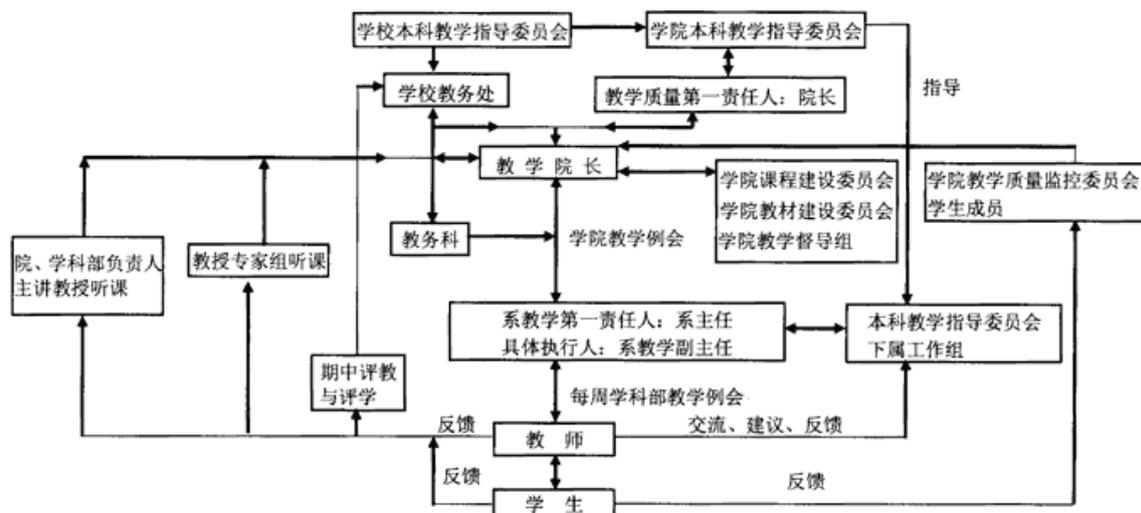


图 1 北京工业大学建筑工程学院教学管理工作流程

2. 建立学院教学工作例会制度, 将教学管理作为一个“工程”来建设

学院层面由主管教学院领导和系主任采用工作例会形式协调组织全院的教学质量监督、教学建设和教改工作。例会制度的优点是定期组织, 每次例会可以就某议题展开充分论证。会议安排时间相对固定有助于各系负责人和教师提前准备

教学问题相关材料, 系层面参与管理有助于提高系层面的办学积极性。另外, 例会期间可以定期聘请校院两级的教学质量督导专家参加会议, 为学院教学管理工作提出意见和建议。

学院层面要高度重视, 把教学管理工作当作“工程”对待。北京工业大学建筑工程学院提出“教学立院、科研强院、特

色兴院”的办学方针，将教学工作作为立院之本，教学管理工作相应受到大家的重视。

学院层面教学管理要有系统性，管理工作应是多方位的、细致的、全面的。教学质量监控和被监控对象会涉及所有的在籍学生和教职工。学院在教学管理过程中，强调各系的主讲教授的参与重要性以及听取学生意见的必要性。建立校专家、学院专家、学院领导、系主讲教授、教学质量监控小组等多方位的监控体系。通过教学例会制度建立有效的“院—系—教师”的沟通机制，教学质量监控工作发现的问题可以及时反馈到系和教师层面，大家讨论形成的教学管理措施得到深入、有效地贯彻。

3. 建立教学管理的内在动力机制——教学质量激励和约束制度

学院层面开展教学质量监控工作，既要有一种好的质量监控评价制度，也要有一建立内在的动力机制。在质量监控和保证方面，学校、学院层面已经有规章制度。质量监控和保证工作已开始进入了它的制度层面，还应该再深入一步——建立起质量监控和保证的内在的动力机制。质量监控和保证制度的建立和动力机制的建立是相互依存相互促进的关系。例如，在学院层面，教学质量监控直接面对青年教师，不能简单按照教学信息系统的结果来评价教师，而是要重视教师的培养以及师资队伍的建设规划。尤其是青年教师，在学生评教时和教授一起评，简单处理难免有失公允，必须以鼓励和引导为主。学院可以通过教学团队建设为青年教师发展提供平台，为其提高教学水平创造条件。

4. 协助学校建立科学的教学质量评价体系，及时解决学生评教过程中发现的问题

开展学生评教是学校学院获得课堂教学信息的主要途径，虽然高校教学质量监控评价指标体系上注意到客观评价和开放性评价的结合。但教师中对学生评教持怀疑和否定态度大有人在。主要是对学生打分态度、出发点以及主讲课程的教学内容以及教学环境造成公平性存在疑虑。针对以上疑虑，学院层面首先应注意营造和保持一种相对宽松的评价氛围。提倡被评的老师讲出心里话，提出要把学术性的评价结果与行政奖惩保持适当的距离；强调与人为善的评价目的和初衷，评价是为了帮助找出影响质量的问题所在，从根本上说是为提高教学质量服务的；针对学生评教成绩低于 80 分教师由学院督导组、专家教授共同进行指导、分析原因、帮助教师提高质量。其次，引导老师站在“大教育”的角度，自觉调整自己的教育教学观念，正确对待具体的教学评价问题。再次，因势利导，将大家的兴奋点和注意力及时地引向揭示影响质量的深层次问题和完善评价办法上面，鼓励教师献言献策，完善教师、院系、学校三级质量保障机制，逐步建立保证教学质量不断提高的长效机制。

5. 建设高素质的教学管理队伍，强化教学管理过程中服务和管理的有机结合

学院层面要重视教学质量保障队伍的建设，这是因为教学管理人员在工作过程中主要扮演以下角色：一是“组织与桥梁”作用，组织教师进行日常教学活动；

二是“导向”作用，为了促进高校教学工作的发展，管理部门制定一系列奖励政策，并负责有关政策的实施，对教学工作的发展起到了导向作用；三是“反馈”作用，通过与教师学生的接触，对教学工作中产生的问题及对相关政策的建议反馈到主管领导以及政府部门，以便对教学工作中出现的问题进行解决调整；四是“协调”作用，协调教学活动中单位之间和教师之间的关系，使教学活动能顺利开展和达到预期的目标。

6. 充分利用校外用人单位参与学院教学管理

教学管理最终目的是提高教学水平，培养出高水平专业技术人才。建立用人单位、教师、学生共同参与的学校内部质量保障与评价机制，形成社会和企业对课程体系与教学内容的评价制度是教学改革的方向。用人单位对毕业生评价是学院教学工作最有力说服依据。学院通过定期走访用人单位，了解毕业生发展情况以

及用人单位评价，请毕业生根据自身发展对学院教学提出建议。聘请校外用人单位专家评审教学计划，能够及时将学生培养目标和重点和行业需求结合。站在用人单位角度和跳出学校管理之外的专家意见将有助于调整工作思路、开展教学改革以及明确教学管理工作重点，为培养出更多符合社会发展需要的专业技术人才提供保证。

（本文工作得到 2008 北京市属市管高校人才强教计划和 2006 年中国高等教育学会“十一五”教育科学研究规划课题〈06AIJ009〉资助）

作者：北京工业大学建筑工程学院李炎锋 杜修力 北京工业大学教务处处长、教授 薛素铎 **来源：**《中国大学教学》2008 年第 12 期



校长论坛

[编者按]:

中国大学改革的二维坐标，在横的方向是实现高等教育大众化，极大地满足广大人民的学习需求；在纵的方向，是提升教育质量和学术水平，赶超世界先进水平。在这样一场整体性的演进中，大学教

育的方方面面都被提到改革和创新的议事日程详加考量。近期的“名校换校长”之所以再次成为关注的焦点，正是因为高校治理离不开校长等主要领导者的理念与智慧。我校在更名和搬迁之后，着力优

化调整学科专业结构, 编制 2008-2020 年发展定位规划。各学科专业如何围绕学校的发展定位规划未来发展, 抓住机遇迎接挑战, 适应自身发展的需求和时代发展的形势, 在科学发展观的指导下使得自身

得以可持续的发展, 需要我们进一步解放思想、积极探索。在此本报设立《校长论坛》专栏, 刊载中国名校校长之真知灼见, 以飨读者。

山东大学校长——徐显明

◎ 高等教育发展中的十大主流意识

◎ 在新学期工作会议上的讲话

徐显明, 男, 1957 年 4 月生, 汉族, 山东省莱西市人, 法学博士, 教授, 博士生导师。1975 年参加工作, 回乡务农, 任生产队长及中学民办教师。1978 年考入吉林大学法律系, 获法学学士、硕士学位。1985 年执教于山东大学, 1991 年被破格擢升为副教授, 1992 年又被破格晋升为教授。行政工作历任教研室主任、系主任助理、系副主任、系主任、院长、校长助理、研究生院院长、副校长。1999 年在职于武汉大学获得法学博士学位。1988-1989 年及 1997 年、1998 年分赴日本、美国留学进修。2001 年 9 月起任中国政法大学校长。2008 年 11 月起任山东大学校长。

曾先后致力于近现代中国法律思潮、法治国家的原理、法哲学前沿问题、人权理论、宪政理论、法社会学等问题的研究。已出版《人民立宪思想探原》、《公民权利义务通论》、《人权研究》等学术著作十余



部, 主编大型法学丛书《法理文库》及《法理学教程》、《法理学》等教科书三十余部。先后主持国家与国际合作课题二十余项, 发表学术文章百余篇。其中于《中国社会科学》发表的《生存权

论》、《生存权原理》、《人权的体系与分类》、《司法的伦理与监督》等文被译为多国文字。其成果曾获全国首届青年社会科学优秀成果一等奖、教育部社会科学优秀成果一等奖及其他省部级奖 20 余项。因学术成就而获得了数十项国家级及省部级政府荣誉。

现担任的学术职务有: 中国法学会副会长、中国法理学研究会会长、国际法律哲学与社会哲学协会中国主席、教育部法学教学指导委员会副主任、中美法律教育联合委员会中方主席, 以及北京大学、浙江大学、武汉大学、吉林大学、山东大学、中央党校等校兼职教授。曾任中国法律史

学会执行会长。

现担任的社会职务有：第十一届全国人大常委会委员、全国人大法律委员会委

员，最高人民法院特邀咨询员，最高人民检察院专家咨询委员会委员，及山东、浙江、山西等省咨询顾问。

高等教育发展中的十大主流意识

徐显明

自 1088 年世界上第一所大学——波罗尼亚大学诞生以来，大学已经走过了 900 多年的发展历程，高等教育评价标准的国际化成为世界潮流。把握好当今世界高等教育发展的主流意识，探索大学的创新发展和特色发展之路，不仅是高校开展深入学习实践科学发展观活动，明确发展思路、解决突出问题、创新体制机制、促进科学发展的重要内容，更是实现人才强国战略、建设创新型国家的内在要求。

总结世界高等教育发展规律性的东西，可概括为十个方面具有普遍性的主流意识。

第一个主流意识是，高等教育的根本使命是培养人。

这是大学区别于任何其他社会组织的最本质特征。但是培养什么样的人、怎样培养人，却把大学和大学区别开了，不同的大学在于培养不同特色的人。我们今天需要培养的人就是个性和人格得到全面发展，能够创新、创业，具有创造力的人。一个好的大学总是给它的学生们提供最高的成才率，一流的大学有一流的成才率。基础教育是使人成其为人的教育，高等教育是使人成其为才的教育。因此，高

等教育的根本使命是培养人，这是一个坚定不移的主流意识。

第二个主流意识是，教学和科研是大学永远的中心。

教学和科研对大学而言，犹如车之两轮、鸟之双翼。在大学发展最初的 700 多年间，大学的主要使命是培养人，是以教学为主。当大学进入第二个发展阶段，洪堡精神在大学确立后，人们把科研作为大学的第二使命，教学与科研成了大学的两个基础。上世纪 30 年代，美国高等教育进一步拓展了大学的使命，在教学和科研之外又增加了社会服务，使大学和社会紧密地结合在一起，大学成为社会的发动机和推动社会进步的主动动力。进入 21 世纪之后，整个世界不稳定的主要因素和发生战争的主要根源是不同文化之间的冲突，“9·11”事件的发生具有标志性的意义。在这样的背景下，高等教育又增加了一个新的使命——把不同的文化放在大学这一平台上进行融合。这是高等教育的第四大使命。只有实现了这个使命，大学的国际化程度才会大幅度提高，大学的世界性才能得到认可。但无论高等教育的使命怎样变化，有两点是不变的——教学与科研。

第三个主流意识是，提高教育教学质量是大学永恒的主题。

数量的扩张一定有被客观条件限制住的那一天，但质量的提升是永无止境的，是高等教育永恒的主题。这个质量指的是全面的质量，包括生源质量、师资队伍质量、教学理念质量、管理质量等多个方面，但人才培养质量始终是最根本的。

第四个主流意识是，学科建设是大学的龙头工作。

学科是人类在认识世界、形成知识的过程中，把同类知识系统化的集合，学科是学术的土壤，是创新的源泉，是人才培养的基地。学科由三个要素构成：一是主体要素，就是从事学科建设的师资队伍；二是客体要素，就是一定要有原创性、创新性的科研成果；三是主体和客体结合过程中的教育要素，就是培养高层次人才。三者结合起来就是学科建设。

第五个主流意识是，师资队伍建设是大学的主体工程，也是固本强基工程。

大学可能有若干个工程，但始终要把师资建设作为第一个工程，这个工程做好了，大学的水平就上来了。我的一个观念是，教授就是大学，在任何一所大学里，教授都有资格代表大学，有好的教授就有好的大学，没有好的教授就建不成好的大学。

第六个主流意识是，学术追求是大学的灵魂。

看大学的水准和品位，要看人们对学术的态度。“追求”意味着要对学术形成信仰和崇拜。对学者本人来说，自主之人格、自由之精神就是他的品位；对管理者

来说，则要尊重学者的人格，崇尚学者的精神。追求学术的灵魂只在学者身上建立起来是不够的，还应当和管理层身上建立起来。追求学术不仅仅是学者的事情，也涉及到管理层能不能营造这样的氛围，提供这样的条件。学术追求主要指的是学术创新，只有以追求的精神对待学术，学术的目的才是高尚的，而不是功利的，学术活动才具有灵魂意义。

第七个主流意识是，改革是高等教育发展的动力。

一个大学需要多种动力，教师的学术兴趣是学术活动的原始动力，其他动力则需要从学术评价制度和学术激励中寻找。我们从外部获取资源的可能性是有限的，但我们内部产生动力的可能性是无限的。中国高等教育 30 年来走过的路，就是一条改革的路，把改革尤其是制度创新作为大学发展的动力，已经成为一种主流意识。

第八个主流意识是，服务是大学管理的目的所在。

管理有四种价值：第一，管理的责任是给大学确立方向；第二，管理的职责是规范大学和为大学提供秩序；第三，管理要给科学研究、人才培养等中心工作提供条件和保障；这三种价值最后都表现为第四种意义——为中心工作提供服务。服务主要表现在“三个循环”：校领导带领校部机关为教学科研单位服务；校领导、校部机关、院长、系主任、所长共同为教师服务；校领导、校部机关、院长、系主任、所长、教师共同为学生服务。当这“三个循环”都完成时，学生就会有充分的自豪



感,教师就会有充分的尊严感,工作人员就会有充分的成就感。

第九个主流意识是,创新是大学生生命力的源泉。

大学的创新,在自然科学领域的最高表现是对新知识的发现;在工程技术领域的最高表现是创新一种方法;在社会科学领域的最高表现是对思想的创新;在人文学科领域的最高表现是对文化的创新;对所有的学科来讲,共用的方法论和思维上的创新就是哲学上的创新,也就是思维的创新;对管理者来讲,要有能力创新制度。以上六种创新是大学生生命力的源泉所在,其中处于核心地位和基础地位的是学术创新,这是大学的灵魂。建设创新型国家、实现可持续发展,要靠科技的支撑,科技需要创新,创新需要人才,人才需要高等教育,从这个意义上讲,大学的创新发展状况决定着创新型国家建设的成败。

第十个主流意识是,特色是大学的魅力所在。

特色发展之路是大学的根本发展道路,一所好的大学一定是具有鲜明特色的大学。用提高质量、形成特色促进大学的发展,是一种创新的发展观。大学要放弃模式化发展的方式,从模式化发展转换成特色发展,避免“同质化”趋势,走内涵发展和特色发展之路。每一所大学只有彰显特色,才有存在的意义。大学的特色就

是不可替代性、独有性和不可模仿性。特色就是优势所在、竞争力所在,也就是个性所在、魅力所在,有特色的大学才会为人们所向往。

凝练、提升世界高等教育的主流意识,是进一步深化高等教育办学理念的基础。我国高等教育正处在新的历史起点上,提高质量迫在眉睫,形成特色刻不容缓,改革体制是大势所趋,国际水准则是高等教育发展的时代要求。当前正在开展的深入学习实践科学发展观活动,为进一步明晰高等教育办学理念、促进高等教育科学发展提供了良好契机。我们一定要珍惜这宝贵的学习实践机会,把握主流意识,创新发展,突出特色,促进高等教育事业的科学发展。

●基础教育是使人成其为人的教育,高等教育是使人成其为才的教育。

●高等教育的质量包括生源质量、师资队伍质量、教学质量、管理质量等多个方面,但人才培养质量始终是最根本的。

●教授就是大学,在任何一所大学里,教授都有资格代表大学,有好的教授就有好的大学,没有好的教授就建不成好的大学。

作者: 山东大学校长 徐显明 **来源:**
《中国教育报》2009年04月13日

在新学期工作会议上的讲话

徐显明

各位老师，各位领导：

从去年11月7日到任以来，我一直想找个适当的场合和各位老领导、老师、同事系统交流一下我对如何办好山东大学，如何使山东大学的学术得到振兴、使我们的学科特色得以彰显的想法。一百多天过去了，在这一段时间里，我多次和朱书记，和领导班子的其他成员交换意见，同时也不断听取老师们的好建议、好想法。今天，终于有机会和大家进行交流了。

我今天重点讲两个问题：一个是我们的办学理念；另一个是我们正在构思的学术振兴行动计划。在讲这两个问题的同时，会把本年度的学术与行政工作穿插其中。

中国高等教育目前的背景是什么？用刘延东同志的话讲，就是“中国高等教育正处在新的历史起点上”。这个新的历史起点有哪些表现？中国的高等教育是放在自身思考还是放在世界范围内来观察？这可能就是认清中国高等教育现状并进行高等教育理念更新、推动事业发展首先面临的问题。

从上个世纪末开始，用**国际标准评价高等教育**已经成为一个世界潮流。1998年，联合国发表了《关于世界高等教育的报告》，这个报告引起了世人的关注，大家都在思考未来世界高等教育的共同走向。在这个背景下，任何国家的高等教育都面临着“四化”。第一是工业化。

我们现在仍然处在工业化时代，尽管发达国家已进入后工业化时期。工业化对高等教育的要求本质上是科学技术创新，这个使命没有改变。第二是市场化。市场化给了高等教育更多的选择，在美国出现了一种新的高等教育理念叫做经营大学，而不再叫管理大学。政府对大学的态度是鼓励大学之间进行市场式的竞争，而政府对大学也像对市场一样，是提供服务和监督。大学在市场中的可以获得更多资源，同时也要接受市场的检验，包括大学培养出来的人能不能适应市场的需要。中国的高校现在也明显感觉到了就业压力，我们大学的科研成果能否转化为社会需要，也要经过市场的检验。第三是信息化。信息化使高等教育的许多观念、教学模式都发生了变化，有一本书叫《世界是平的》，“平”的根据就在于信息化时代的到来。网络式的大学及互联网技术，正在重塑大学的师生关系、教学模式，甚至大学的管理制度。第四是全球化。全球化最初从经济的全球化开始，全球化的直接结果就是高等教育评价标准的国际化。这次咨询会议上，刘延东同志给书记、校长们出了一道题——“中国特色，世界水平”。高等教育不再存在着一个中国水平的问题，必须放在世界范围内，用世界的标准来衡量一所大学。这就是我们面临的世界性背景，这个背景给中国高等教育提出的挑战是严峻

的。

第二个背景要回到中国当下和自身。建设创新型国家是中国经济社会发展提出来的新任务。中国经济增长所取得的成就是举世瞩目的，有人说“风景这边独好”，在世界经济出现危机的情况下，中国人的年还能过得红红火火，这是我们经济仍在又好又快发展的一种标志。

可是支撑中国经济 30 年发展的主要依据是什么？经济学家有回答，法学家也有回答。经济学家的回答叫“三高一低”，我们的经济增长主要是靠“高投入”、“高耗费”、“高污染”及“低效益”来支撑的，是靠资源、能源、廉价劳动力和广袤的市场获得了经济发展。当把不可再生的资源和环境转化成 GDP 的时候，而资源一旦枯竭和环境一旦出现危机，未来的发展还靠什么支撑？法学家认为中国经济得以持续发展是因为中国有世界上最宽松的环境管制。所谓“中国制造”就是“世界制造”，世界污染性企业都往中国搬，中国成了世界污染大国。

中国经济的可持续发展靠什么？一定要靠科学技术来支撑。中国要完成经济增长方式的彻底改变靠科技。发达国家科技对 GDP 的贡献率超过了 60%，而中国则不足 30%。中国要变成一个强国、要持续发展下去，只有靠科技。这就是创新型国家思想的来源。靠科技来支撑经济社会发展，科技需要创新，创新需要人才，人才需要高等教育。因此，建设创新型国家的主要依赖力量已经转移到了高等教育上来。从这个意义上讲，高等教育的发展状况直接决定着创新型国家建设的成败，决

定着我们今后的经济能否持续发展。这就是当下高等教育的历史使命。2004 年中央召开的人才工作会议上提出了“人才强国战略”。我国现在有三大战略，即科教兴国、人才强国和可持续发展。这三大战略中，前两项都和高等教育有直接关系。在中国当下的背景中，高等教育必须重新定位自己，将高校的使命和国家的兴旺、民族的希望紧密结合在一起。这是中国高等教育长期的任务。

第三个是教育本身的背景。中国高等教育从 1998 年开始出现规模的急剧扩张。经过十几年的时间，中国高等教育已经变成世界最大规模的高等教育。2005 年第一次超过美国，美国现在高等教育的在学人数是 2500 万人，中国现在高等教育的在学人数已经达到 2700 万人。我国现在从小学到博士所有层次的国民教育总数是 2.6 亿人，这个数量基本接近美国全国人口的总数。因此说，我们有全球最大规模的教育和全球最大规模的高等教育。

可是规模大是不是意味着水平高？怎样把数量化的高等教育转向质量化的高等教育？高等教育在规模扩充完成之后正在转向以质量的提升为主，这是高等教育转型的标志，也是“历史新起点”的内涵。在国家层面上，怎样把人力负担转化成人力资源是政治家思考的问题。教育家要思考的是怎样把一个规模型的高等教育转成一个质量型的高等教育，这两个转变一致起来，人力资源大国才能变成人力资源强国，但其中间唯一的桥梁，是优秀的和水平的高等教育。因此，中国高

等教育目前正面临着这样的一个转型——从规模发展转向质量发展。

在国际背景、国家背景和教育本身背景之下，高等教育有四个主题词：第一个主题词是“质量”。注重质量的发展是最好的发展，对高水平大学来说，扩大规模从一开始就不是自己的使命。由此，我们就要思考：作为超大规模的大学，应该怎样对待质量？世界上所有的高水平大学，都不是以规模著称的，质量与规模之间的关系，不是正比例关系，可能是反比例关系。温总理去年有一个说法：基础教育是如何普及的问题，职业教育、中等教育是如何发展的问题，而高等教育面临的最大问题是如何提高质量。温总理把握住了高等教育的时代脉搏。

第二个主题词是“特色”。大学都要放弃模式化发展的方式，从模式化发展转换成特色性发展。每一所大学只有彰显特色，才有存在的意义。这个特色是什么？特色就是不可替代性、独有性和不可模仿性。这次咨询会上，刘延东同志阐述了她对“特色”的理解，她认为特色就是优势，我也非常赞同她的定义，特色就是优势所在，竞争力所在，也就是个性所在。大学要避免“同质化”趋势。

第三个主题词是“体制改革”。办高质量的大学必须探索 and 这个大学相适应的管理体制。规模扩张时我们有一个相适应的管理制度，这个时代结束以后，我们的管理体制是不是还要固守先前？管理体制的改革不仅仅是中国的课题，也是世界性的课题。法国现在正在酝酿高等教育体制改革方案。法国的教育体制在 200

多年前是领先的，现在被认为是管得最死的体制。法国大学对教授的管理大概是世界上最严的，这种僵化的管理体制导致了法国高等教育的落后。所以，现在法国正在推出高等教育体制改革方案。美国也在改革高等教育体制。进入本世纪以后，日本的高等教育体制改革开始了大学法人化运动。中国的高等教育体制要不要进行改革？这是目前我们面临的又一个主题词。

第四个主题词是大学的“国际化”。其含义是，对大学的评价标准国际统一。既然知识和真理不分国界，科学和技术以相同规律为根据，对大学的评价就不应采用国别标准。大学的世界排名，尽管存在一些争议，但其趋势不可避免。所以看一所大学的水平，应当放到世界体系中去比较。

提高质量迫在眉睫，形成特色刻不容缓，改革体制是大势所趋，国际水准则是高等教育发展的时代要求。这就是目前我们整个高等教育面临的国际国内背景和时代特征。

以上是我跟大家交流的第一方面的问题。我们要在这个背景下审视中国的高等教育，在这样的背景下思考山东大学的发展。

第二个问题是与大家探讨一下山东大学面临的机遇和挑战。

在春节之前的茶话会上，我简单地跟各位老领导、老前辈作过汇报，讲了我的一些思考。明年是山东大学三校合并十周年，对我们来说这是一个很好的机遇。这个机遇预示着什么？预示着我们要

思考合校之初所设定的目标、所要达到的目的实现了没有？当初的要求是“1+1+1>3”，三校合并最大的意义就是在实现融合的时候要培育大学新的增长点，这主要是指学科的交叉、融合和发展。在合校十周年到来的时候，我们要思考合校之后的成功经验，还要寻找合校之后在发展中存在的不足，哪些学科发展了，哪些学科停滞了，哪些学科出现了反复，系统总结十年走过的道路，明年将迎来最好的机会。

我们现在的校区叫“非常 6+1”，多校区之下怎样形成共同的文化？我想这个问题应该思考，也应该在合校十周年到来的时候做出回答。三个不同传统与风格的大学的真正融合，根本的标志最终还是表现在文化的融合上。一所大学里一定有一个主流文化，这个文化应该成为大家固守的传统。如果一所大学里多种文化并存，并且多种文化之间有冲突，那就说明这个融合还没有完成。明年学校合校十周年到来的时候，我们的纪念活动将把学科发展与文化一体作为纪念和反思的重点。

第二个机遇是，再过两年多山东大学将迎来 110 年周年校庆。山东大学是中国最古老的、有代表性的几所大学之一。天津大学是中国近代的第一所大学，最初叫中西学堂，后来改成了北洋大学堂，再后来改成北洋大学，现在叫天津大学，它于 1895 年建校。1896 年建校的南洋公学，也就是现在的交通大学，可以称为中国历史上第一所真正意义上的工科类院校。第三所是 1898 年建校的京师大学堂。去年北京大学庆祝了 110 年华诞，

北大 110 年校庆的主要任务是总结高水平大学建设的经验。

山东大学是 1901 年建校的，是继京师大学堂之后的第二所官办学堂，也是京外第一所官办学堂，她的历史意义还在于她是中国第一所按大学章程办学的大学。再有两年零九个月我们将迎来自己的 110 周年华诞，这是一个什么机遇？首先是我们反思传统的机遇。山东大学历史上有许多优良传统，比如臧克家在数学考零分的情况下被录取到山东大学，这种能够发现人才的机制和“不拘一格降人才”的制度是不是保留下来了？我们 30 年代有一次辉煌、50 年代有一次辉煌，都集中了中国最好的大师级人物，这就需要我们反思现在的师资队伍建设是不是也要瞄准这样的目标？所以 110 年到来的时候，我们首先应该坚持传统，弘扬传统。110 年到来的时候我们会获得很多机遇。现在我们的校友总量有 30 万人之多，光在北京就有四、五万人。这么大的一个校友资源，他们的优势发挥出来没有？我们培养出了这么多杰出校友，山东大学的人才培养模式有哪些经验，我们都要总结。

凡是形成传统的我们都要弘扬，有些最优良的传统今天我们还要坚持。评价一所大学的综合能力时，人们往往只注重这个大学的创新能力，可对于一所古老的大学来说，还需要另一种能力，就是守成的能力，“创新+守成”才能说明大学的真正实力。我们今天有义务挖掘我们的传统，把我们优秀的独特的传统弘扬光大。

另外，110 年来临的时候，也是我们建设的好时期，这个建设包括学科建



设,也包括办学条件的改善。这也是山东大学独特的机遇。

第三个机遇是今年5月份国家要启动“985”三期建设工程。“985”三期建设,国家要加大对高等教育的投入力度。去年总理对高等教育有四句话的评价,第一句是:**中国的高等教育基本上不能适应全面建设小康社会的要求。**大家听了不要灰心,他实际上是在给我们鼓劲。我们的高等教育大致还是计划经济时期的布局,采用的是前苏联模式,专业划分过细。但我们培养的大量优秀人才正在支撑着经济社会发展,可是我们在迈向全面建设小康社会的时候,这个目标2020年前后要实现,目前的高等教育还不能完全适应它的要求。

第二句话是:高等教育的质量急需提高。总理几次去看望钱学森,钱老每次都谈一个问题——我们为什么培养不出杰出拔尖人才?有些人才在中国受了教育之后,到外国后很快就发展起来了。每问一次,家宝总理就感觉到我们高等教育的质量存在问题。杨振宁也说过一句话:如果将中国学生的智力分数打成100分的话,中国的大学培养80分以下的学生比较合适。当学生智力水平到了81分的时候,在我们的大学里培养是不合适的。在人才培养上,我们的教育模式很难适应具有创新能力的拔尖人才成长和发展。

第三句话是:中国高等教育的体制急需改革。这个体制首先指外部体制,外部体制就是大学和政府之间的关系,就是政府怎样管理一所大学,我们把政府对

大学的关系分为隶属型和管理型的、监督型的,及自治型的三种。现代大学制度有两块基石——学术自由和大学自治。自治型的体制在中国称为“依法自主办学”,但实际上政府是把大学当作管理对象的。

“急需改革”的第一项恐怕是要重新理顺大学和政府之间的关系。大学体制的第二个方面是内部管理体制。一所大学有四大权力。第一大权力是政治的公共权力,由党委行使。第二大权力是行政管理的公共权力,由校长行使。第三大权力是学术的公共权力。大学里有学术委员会和学位评定委员会。这个权力由教授及教授代表共同行使。第四大权力是民主的公共权力,由教代会、职代会行使。当这四个权力和谐一致的时候,这个大学就充满活力。可是目前中国大学的状况往往是行政的公共权力替代甚至侵害学术的公共权力,而民主的公共权力,也就是教职工参与大学管理的渠道是非常狭窄的。

前面这三句话大家听了都非常沉重,后边总理还说了一句话:**“中国高等教育的经费投入急需增加。”**这句话令我们鼓舞。今年是“985”的第三期,国家将加大对“985”院校的投入力度,这是我们山东大学面临的一个机遇,但是这个机遇不是我们独有的,是三十几所院校所共有的。

第四个机遇是今年中央要制定《国家中长期教育改革和发展规划纲要》。这个纲要由总理亲自来抓,他是这个规划纲要领导小组的组长,刘延东同志是副组长。现在已经汇集了400人左右的专家队伍起草这个纲要,估计今年十月份能够完



成。纲要完成之后，中央将召开进入新世纪的第一次教育大会，使我们的整个教育得到一次振兴。这对全国教育界是一次世纪性机遇。延东同志在咨询会议上把“985”的重点建设作为讲话主题，并且强调建设“985”高水平大学是国家意志。“国家意志”这个提法是第一次，其意义重大。一说国家意志就带有整体性、至高性和一体遵循性，它表明的是国家推行高水平大学建设的毋庸置疑的决心。山东大学在今后几年的发展中大概可以预见上述这四大机遇。

面临机遇的同时，我们应该认识到面临的挑战。

第一个挑战是巨大的规模为教育教学质量的提高增加了难度。可以肯定地说，大学的规模越大，提高质量的难度就越大。世界高水平大学或者世界一流大学没有一所是大规模的，所以规模大并不是高水平的标志。普林斯顿大学只有4000名学生，却有40多位诺贝尔奖获得者。中国科技大学是中国的高水平大学，她拒绝了1998年的扩招，到现在还保持着5000人的规模，中国科大很多创新性成果尤其是基础研究在中国一直领先。耶鲁大学到现在还保持着8000人左右的规模，耶鲁大学追求学生和老师接触的机会，更注重英国的传统——师傅带徒弟的方式。如果一个学生天天和老师接触，老师的水平很快就变成了学生的水平。在耶鲁大学里有一个教育理念：什么是大学？大学就是有经验的老师和一些没有经验但有求知激情的学生天天激荡的地方，学生和老师天天见面，学生的水平提升很

快。哈佛大学学生数在美国的高水平大学里是最多的，也只有20000人左右。大家知道，浙江大学一度是规模巨大的，合校时超过40000人，但浙江大学这几年采取措施，通过办城市学院和宁波学院，对学生进行了分流，不断缩减办学规模。它始终保持着一种理性，因为大学不是以规模取胜的。北大和清华始终恪守一条底线，就是任何时候学生规模都不能超过30000人。她们坚守的是内涵发展和质量提升的原则。目前山东大学本科生数全国第一，比吉林大学还多300人。我们就要思考，怎样在如此庞大规模基础上提升山东大学的教育教学质量？这是我们面临的一个挑战。这个方面，我们的压力超过了中国任何一所大学。

第二个挑战是我们的学科门类相对比较齐全，但强势、优势学科相对缺乏。山东大学的博士点有189个，这在全国也是居于前列的。学科门类齐全，但我们有突出优势的学科点并不多。现在有两个比较重要的数据，一个是重点学科数。我们山东大学只有2个一级重点学科和12个二级重点学科，与同类大学相比，我们是少得可怜的。第二个是学科排名，山东大学进入前十位的所有学科加起来仅有8个。而这8个当中，排名最靠前的数学，也仅排第六位。这说明，目前山东大学已不具有前五位的一级学科。人大排第一的学科有7个，在人文学科里排第一的数量最多。我们的同类院校武汉大学排第一的有3个，进入前十位的全校有19个。相比之下，我们将被视为没有特色或没有优势的大学，因为任何大学的水平都



是表现在学科上的。

我们面临的第三个挑战就是**教学科研队伍数量庞大，但杰出的拔尖人才数量偏少**。我们的教师有 3400 人之多，这个数量超过了北大和清华。我们仅有 7 位院士，厦门大学仅化学学科就有 7 位院士，而且在某些突出的领域像理科的化学、文科的经济学，一谈大家都知道。此外，我们长江学者、杰青合起来的数量再加上院士也就是 50 多人。而清华大学的两院院士已经超过百人，北大亦拥有九十余人。因此，与同类院校相比，我们杰出人才、拔尖人才比例偏低、数量偏少。

我们还面临一个挑战，就是如何解决我们世界知名高水平大学的办学目标和物质支撑条件匮乏之间的矛盾。合校以后我们增加的建筑面积有上百万平方米，即使按照这样的速度发展，按 1992 年教育部颁布的办学标准，我们还有 1700 亩左右的用地缺口，而土地是一所大学最起码的物质条件。此外，我们七个校区没有一个像样的体育馆，这在“985”高校中是绝无仅有的。我们没有一个像样的学术报告厅，科学会堂的规模相对较大，也只不过能容纳 450 人。文科教师多数没有自己的研究室，理工科的物理空间普遍紧张。一个远大的目标和当前的物质支撑形成了巨大反差。进到这几个校区，威海校区依山临水，这样的校区在全国并不多见，是比较优美的；我们的趵突泉校区已经实现了绿树覆盖，这个校区也非常优美；千佛山校区也有一定特色；而校本部基本上没有什么特色，这和百年名校的地位极不相称。所以，怎样加快改善山东大

学的办学条件？这也是时不我待的问题。

分析完机遇和挑战之后，我想谈第三个问题，即与大家交流一下山东大学的**办学理念**。

春节之前，在一次校友会上，有校友问我“你怎样理解大学”，我即兴讲了“大学之大”和“大学之学”。我认为，“大学之大”首在大德，因为“大学之道，在明明德，在新民，在止于至善”。明德、新民、至善都是德的要求。一个大学有大德，才受人尊重，这个大德表现在哪里？第一，大学里面有大爱，“吾爱吾师，吾尤爱真理”，教师对学生的爱与学生对真理的爱，都是无私的大爱；第二，能够承担国家和民族的责任；第三，有一个对待物质利益最正确的态度。所以，大学是收藏社会良心的地方，当社会都无德的时候，良心到哪儿去了？到大学里去了。所以，大学是高雅的，不是世俗的。山东大学要办成一个最有德性的大学，我们处在齐鲁之地，最有这样的传统优势。

大学之大还在于大学有“大学问”。社会解决不了的问题要在大学里获得答案，这个大学问里还包含有大思想，大学是产生学问和思想的地方，没有学问、思想的大学是无法让人羡慕和尊重的大学。大学的魅力即在于它是学术渊薮，是学术摇篮。把大德和大学问集在一起的人，才叫做“大师”。光有道德没有学问不是大师，光有学问没有道德也不是大师。大学以大师为代表，有大师的大学才为人们所向往。

大学里还要有什么？还要有“大树”。这个“大树”不是指植物，而是指

这个学校的优良传统。这个优良传统可以称作大学的学统。国有国统，道有道统，法有法统，学有学统，一所大学一定要有一个优良的传统并且要守护住它。30年代梅贻琦讲的那句话，“大学之大，不在大楼，而在大师”。那句话在当时是非常有道理的，但发展到今天，却需要改造。优秀的大学一定是要有大楼。大楼不是指建筑物，其实是指能够使学者生存下去和能潜心为学的物质条件，使学者能够进行前沿研究的科学仪器设备等等这些外在的物质条件。大学一定是需要大楼的，没有大楼就对不起大师，也很难产生大的科研成果，大楼就是科研条件和生活条件。

这就是大学的“大”字。

大学的“学”怎么理解？我个人认为，我们首先是学府。我们不是政府，不是食府，更不是企业。政府内的最高权威始终是上级，命令与服从基本行为模式，所以它的价值寻求是唯上的，只要有命令出现一定要服从，只要有上级出现，就一定认为上级比它更重要。企业的价值以利益为导向。在企业中，谁是最高权威？谁的股份最多、谁的资本最多，谁就具有最高的权力，利益决定一切。学府的特征是以学术为导向，谁是最高权威？在学府中我们的人应该叫学人，学人是由两部分组成的，一部分是学者，另一部分是学生。学人、学者、学生所从事的活动都叫学术，而学术的最终标志是形成为学科，这就是大学的“学”字。大学里独特的传统就是学统。我们讲学术本位、学术立校，就是要用学术的标准和尺度，使学人、学者、学术受到尊重，使学科立于中

心地位，这就是大学，任何大学都应该坚持这样的内涵。

高等教育从发生到今天已经900多年了。世界上第一所大学是1088年意大利建立的波罗尼亚大学。这个大学的第一个学科是法学，第二个学科是医学。这被认为是近代高等教育的起源。在900多年的时间里，人类开始总结整个高等教育规律性的东西，我把它概括为具有普遍性的主流意识。处在第一位的是，高等教育的根本使命是培养人，这是大学区别于任何社会组织的最本质特征。但是培养什么样的人 and 怎样培养人，却把大学和大学区别开了。我们今天需要培养的人就是能够创新、创业、具有创造力的人，但过去不是这样。大学开始的时候以培养职场上的人为主。一个好的大学总是给它的学生们提供最好的成才率，一个学生怎样算是成才了？当他到了社会上以后，还在为生存而奋斗的时候他就没有成才；当他超越了生存的状态，有了事业的时候才算成才了。所以，一流的大学有一流的成才率。基础教育是使人成其为人的教育，高等教育就是使人成其为才的教育。因此，高等教育的根本使命是培养人，这是一个主流意识，是坚定不移的。

第二个主流意识是，教学和科研是大学永远的中心。我们讲高等教育900年的历史，最初是以教学为特征的，就是培养职场上的人。当时欧洲的中世纪为什么在波罗尼亚产生了这样的大学？因为面临着文艺复兴的需要。首先需要法律人才，因为利益上的争执越来越多，法律则是处理利益关系的一门艺术。医学要解除

人们身体上的痛苦。后来又设立了宗教学科，宗教要解除人们心理上的痛苦。

直到今天，波罗尼亚大学传统在欧洲还有巨大的影响，波罗尼亚大学这三个学科使欧洲的知识分为三类。法学代表着社会科学，医学代表着自然科学，而神学后来演变为哲学，哲学代表着思维科学。现在欧洲的知识划分大致上还是三大板块。这三大板块最初形成的时候，都是培养职场上的人才，神学培养牧师，医学培养医生，法学培养律师。所以，高等教育的第一个阶段就是以职场的培养和教学为中心的。

这个阶段结束于 1809 年。大家要注意这个年份，1809 年到今年正好是 200 年。200 年前，洪堡兄弟倡议建立一所大学，就是大家所熟知的洪堡大学，洪堡大学区别于以往大学的特征就是不仅要进行教学，培养职场的人，更重要的是要把人们对未来的那种探究的愿望变成现实，要把科学研究变成人的一种习惯，把教学和科研统一在一起，培养人的科学研究习惯。在高等教育学上这是一个新的定义，大学的任务是什么？大学的任务是培养学生的科研习惯，因此教会学生学习、教会学生研究，尤其是教会学生方法，成为大学很重要的任务。这被认为是高等教育发展的第二个阶段，科研的中心地位确定下来了，这就叫洪堡精神。洪堡兄弟都没有做这个大学的校长，但是校长李斯特忠实地把洪堡兄弟的想法变成了现实。科研成为大学的中心之后，迅速改变了德国在世界上的位置，德国至今仍在化学、机械等领域保持世界先进水平，德国人永远感

谢洪堡大学。蔡元培先生就是洪堡大学的学生。当他离开洪堡回到中国，1916 年被任命为北大校长的时候，在欧洲有一个评价，“在中国还见不到一流的大学，但是我们已经见到了一流的校长”。他提出来的“思想自由，兼容并包”这八个字，就代表了当时中国高等教育的整个趋势，但它来自于洪堡精神。所以，中国高等教育最初是受洪堡的影响的。

1904-1918 年，威斯康辛大学的校长查尔斯·范海斯有一个新的想法，他说大学不仅要培养人才，进行科学研究，还要把科学研究的成果变为社会的需要，这被称作“威斯康辛模式”。这所大学是以农学和畜牧业为主的，这所大学认为最好的教授就是脚上踩满了牛粪的教授，因为他到农场去了，把成果转化为农业需要。这个精神在上世纪 30 年代变成了整个美国高等教育的共同理想。现在世界高等教育的主流在美国，就是“为社会服务”的高等教育思想。现在我们讲高等教育的三大使命——培养人才、科学研究、为社会服务，大概就是这样形成的。

今天我们要不要赋予高等教育新的使命？在国际化这个背景之下，特别是美国“9·11”之后，大家发现一个问题，政府无法处理文化和文化之间的冲突，企业要处理文化上的冲突也带有一定的功利性。进入 21 世纪以后，我想高等教育又增加了一个新的使命，那就是把不同的文化放在同一个平台上进行融合，而这个平台只能是大学。我认为这是高等教育的第四大使命。只有实现了这个使命，大学的国际化程度才会大幅度提高，大学的世界

性才能得到认可。这个是我自己的理解，我在六七年前就开始这样思考，至今这个想法越来越坚定。

当然高等教育使命无论怎样变化，有两点是不变的——教学和科研。为社会服务是教学科研成果的一种使用方式。所以我们说，高等教育的第二个主流意识是教学与科研是大学永远不变的中心工作。中心意思是说，当一个大学的教学和科研这两项工作与其他工作发生冲突的时候，我们有一个选择。其他工作都不能冲击这两个中心工作，教学秩序和科研秩序具有不受冲击的稳定性。为了一个创收可以停课，为了一个活动可以停止教学科研活动，如果这样的现象经常在大学里发生的话，那么这个学校奉行的就不是以教学和科研为中心的理念。

高等教育的第三个主流意识是，提高教育教学质量是大学永恒的主题。数量的扩张一定有被客观条件限制住的那一天，但是质量的提升是没有止境的，所以它是永恒的主题。这个质量指的是一个全面的质量，包括提高生源质量，师资队伍质量，教学理念质量，管理质量等方面。所以，提高质量是我们永恒的主题，这篇文章永远做不完。大学的质量有无数要素，但人才培养质量始终是最根本的。

高等教育的第四个主流意识是，学科建设是大学的龙头工作。什么是学科？学科是人类在认识世界而形成知识的过程中把同类知识所进行的系统化的集合，学科是学术的土壤，是创新的源泉，是人才培养的基地。学科由三个要素构成，第一个要素是主体要素，就是从事学

科建设的师资队伍。第二个要素是客体要素，一定要有原创性、创新型的科研成果。第三个要素是主体和客体结合过程中，有教育的要素，就是培养高层次人才，这三个结合起来就叫学科建设。

在学科建设上，我给大家说一下田长霖的思想。田长霖是华人在美国最优秀的教育家、最伟大的大学校长，他在任加州大学校长期间有一个思想，他说：任何一所大学要成为世界知名大学，它不可能在所有的学科上都有所发展，而必须集中力量先在一两个学科上有突破。当这个学科取得突破的时候，其他学科也会跟上来，而要把这个学科建好，最好的办法是让这个学科和其他学科形成互助的关系。反过来说，其他学科来配合这一两个学科。他在清华大学演讲的时候又重申了这一思想。从他的思想里，我们感觉到一些学科建设规律性的东西。学科建设一定是扶强不扶弱的，所以在学科建设上不会搞平均主义，在学科建设上不会进行公平选择，它一定是效率选择。学科一定是扶植和培育出来的，培育强势学科，把它做强，特别是把它做成世界第一的时候，这个学校的特色就形成了。这个思想对中国高等教育有非常大的影响。我们现在要建世界知名大学，不可能让所有的学科齐头并进，而只能在资源匮乏的基础上选择二至三个学科进行建设。学科建设永远是大学的龙头工作，所有的世界知名大学都以学科为代表，说到数学，我们会想到剑桥的三一学院；说到物理，一定会想到普林斯顿和麻省理工；说到公共卫生，我们首先想到的是哈佛；说到法学，我们一定会想



到耶鲁。所以一流大学并不是所有学科都处在一流,只要有一或几个代表性学科就是一流的。

第五个主流意识是,师资队伍建设是大学的主体工程,有时候我也把它叫做固本强基工程。大学可能有若干个工程,但要始终把师资建设作为第一个工程,这个工程做好了,大学的水平就上来了。我重复一下我的一个观念:什么是大学?教授就是大学,教授始终代表着大学,有好的教授就有好的大学,没有好的教授就建不成好的大学。我改造了欧洲的一句话,欧洲有一句话叫做“一个好的校长就是一所好的大学”。我不这样看,我认为教授才是大学,尤其是在中国。在目前这个体制之下,我们书记和校长的空间并不多,但是教授的空间是无限的。所以,好的教授就是好的大学,在任何一所大学里,教授都有资格代表大学。海德格尔的情人因被纳粹追杀逃到了美国,美国国庆日邀请她出席,人们问她想不想自己的国家,她回答了一句话,“凡我在处便是德国”,德国在我心中,我走到哪里就把德国带到了哪里。我们要用这种理念对待我们的教授,我们的教授就代表山东大学,我们的教授走到哪里,就把山东大学带到了哪里。因此,选聘好的教授、留住好的教授和培育优秀师资队伍永远是大学的头号工程,也是最重要的任务。

高等教育第六个主流意识是,学术追求是大学的灵魂。看大学的水准和品位,要看人们对学术的态度。我用“追求”这个词,追求意味着要对学术形成信仰和崇拜。对学者本人来说,自主之人格、自

由之精神就是他的品位。而对管理者来说,则要尊重学者的人格和崇尚学者的精神。追求学术的灵魂只在学者身上建立起来是不够的,还要看在我们的管理层身上是否建立起来了。追求学术不仅仅是学者的事情,也涉及到管理层要不要营造这样的氛围,提供这样的条件。我把学术分成四类,第一类学术叫传播型学术,我们的教学过程也是一个学术过程,培养学生创新型的思维要在这个过程中得到体现。第二类学术叫整合型学术,包括整理已有成果文献集成,翻译,对会议进行学术综述,对某一个学科进行评价,都叫做整合型学术。第三类学术叫运用型学术。我们把学术成果转化为社会生产力,转化为知识产权,这个过程就是学术的转化过程。第四类学术叫创新型学术。这是学术当中的最高水平,创新型学术是最难的。追求学术主要指的是学术创新。当对学术是以追求的精神对待时,学术的目的就是高尚的,而不是功利的,这时候才有灵魂意义。

高等教育的第七个主流意识是,改革是高等教育发展的动力。一个大学需要多种动力,我们每一位老师都有自己的学术兴趣,学术兴趣是学术活动的原始动力,其他动力则需要从学术评价制度和学术激励中寻找。对以学术为人格的人来说,“不用扬鞭自奋蹄”,而对没有形成这种自觉的,则还要给予考核上的压力。我们从外部获取资源的可能性是有限的,但是我们内部产生动力的可能性是无限的。中国高等教育这三十年走过的路就是一条改革的路,所以要把改革尤其是把制度创新作为大学发展的动力,这已经成为



一种主流意识。

高等教育的第八个主流意识是，**服务是大学管理的目的所在**。我理解管理有四种价值：第一种是要给大学确立方向，这个方向主要是引导大家迈向一个共同的目标，这是管理的责任。第二种是规范和为大学提供秩序。它要保证大家在安全的状态下进行学术研究和人才培养，这是管理的职责。这个安全实际上是一种公共环境和公共产品。第三种管理的意义是要给科学研究、人才培养等中心工作提供条件和保障，包括物质条件和制度条件。而这三项最后都表现为第四种意义，就是为中心工作提供服务。

怎样服务？我有“三个循环”的想法。我们的校领导要带领校部机关为教学科研单位服务，这是我们的天职，我们不是管理教学科研单位，而是为教学科研单位服务。这是第一个循环。第二个循环，我们的校领导、校部机关、院长、系主任、所长共同为教师服务。第三个循环，校领导、校部机关、院长、系主任、所长、教师共同为学生服务，因为学生全面发展和最终成才才是我们的根本任务和使命。

这三个循环都完成的时候，大家就会产生三种感觉。我们的学生在这所大学里受到了最好的教育，他离开这所大学后，每当谈起母校，就会有一种自豪感，因为他在这里得到了最好的服务。第二种感觉要给老师充分的尊严，老师受到学生的尊重是天经地义的，能否受到我们这些服务人员的尊重？如果老师能够受到校领导的尊重、受到管理层的尊重，他就会保存住基本的尊严。

我在一些场合讲过教师的尊严空间理论。在校部机关我们能看到，每位工作人员都有一把椅子、一张桌子。这把椅子和这张桌子往往被视为主人权力的空间。当从普通工作人员升任为科长、处长时，他的权力空间会被逐步放大，当了处长，就要求一人一间办公室，似乎空间越大，权力越大，尊严也随之被放大了。可是我们的老师呢？我们的老师入校以后，许多人没有自己独立的尊严空间，我把这种情况称作“学校对老师尊严的第一次侵害”，因为没给教师提供维护基本尊严的条件。

现在的问题是，不能允许再发生第二次侵害。第二次侵害预示着什么？我们的老师不到万不得已是不会到校部机关来的，是不会找校领导的。我的原则是，凡是老师找我，我无论怎么忙，一定要拿出时间来见他。当你见老师的时候，就有一个问题了。老师带着自己的尊严进入你的空间里，这个时间你主宰的这个空间，能不能对老师表现出极大的尊重？如果你不能表现出极大的尊重，他的尊严就要受到第二次侵害。所以，我有“一把椅子的理论”，这个理论是世界性的高等教育理论。当老师进入我们工作人员房间的时候，如果这个房间里只有一把椅子，工作人员一定要把这把椅子让出来给老师坐，如果老师不坐，工作人员没有权利去坐，一旦工作人员坐着而老师站着，就是在侵害老师。这就叫做“一把椅子的理论”。所以，老师进门的时候，你的面容、语言、举止都决定着老师尊严是否被第二次侵害。我们要使我们的老师有充分的尊严感。我们可以观察一种现象，当一个学者

在这个大学里强烈地要求调离的时候，我相信最根本的原因不是他在乎物质利益，一定是他的尊严受到了最彻底的伤害。这个时候，他会不顾一切。所以，一定要使我们的老师有充分的尊严感。我有一句话，“老师的尊严实质上就在我们坐的那把椅子上”，当你把这把椅子让出来的时候，你就给了老师一定的尊重，但必须是自觉自愿的，并且是发自内心的。

还有第三种感觉，就是我们的工作人员要有充分的成就感。我们的工作人员在守护这所大学的时候，你的想法、你所做的工作，都转化为这个学校事业的一部分。这个制度是在你的主持之下制定出来的，这个大学的一砖一瓦是按照你的设计变成大楼的，这个大学里面的一草一木也关乎你的感情。所以，要使我们的工作人员有成就感，学校还有责任为工作人员寻找发展空间。

当学生的自豪感、老师的尊严感和工作人员的成就感“三感”同时产生的时候，这个大学一定是非常和谐的。我们管理的意义在哪里？管理的意义就是为学生的成长、为老师的科研创造条件。管理本质上就是服务。我们是提供公共产品和服务的人。校长不是管教师的，而是为教师服务的，为教师服务的第一责任人是校长。

我把上面的这些意识叫做高等教育的主流意识，一共分八个方面。

进入 21 世纪以后，我们的一些教育理念也发生了一些变化。第一个变化就是以人为本的教育理念。大学里“以人为本”与党政机关、企业的“以人为本”是有区

别的。企业家讲以人为本是不彻底的，甚至带着某种虚伪性，因为当员工不能给他带来利益和利润的时候，他就想办法解雇员工，所以说企业家的以人为本是有选择的。党政机关谈“以人为本”有一种特殊性，它必须把所有的人都当作本位，要为所有的人提供公共产品和公共服务，所以，政治家讲“以人为本”应该是“以人人人为本”、“以一切人为本”。

大学里的“以人为本”主要表现在两个方面：第一，在教育教学关系上以学生为本。我们的一切都是为学生的成长准备的，我们只不过是学生成才的一些条件，所以，要以学生为主体。以学生为主体的含义是什么？第一个含义是生态意义上的，学生是生物，不是矿物。学生在大学里的过程是一个生物的生长过程而不是矿物的冶炼过程。第二个含义是权利意义上的。学生是权利的终极主体，学生到大学里来是为了享受受教育权，我们是代表国家、政府来履行一种义务以满足学生的权利需求。所以，以人为本在大学里面的第一个表现就是以学生为本，以学生为主体。第二，在办学上要以教师为本。办学兴校的根本性力量在人才，“人才强校”必须以教师为本。以人为本的教育理念要体现在这两大关系上。

此外，在一个大学的物质利益分配上，当涉及到福利利益的时候应该是均衡化，应该以公平为追求。但当涉及到对一个人的贡献评价的时候要实行效率化，实行多劳多得。

中国高等教育在体现以人为本的理念上，重点是以学生为主体，以教师为本



位。这可以称之为“人本教育观”。

第二个新变化是发展的理念。发展的理念有两大新的要素，一个要素叫做质量发展是最好的发展，另一个要素叫做特色发展是根本发展。所以，要用提高质量、形成特色促进大学的发展，这被认为是新的发展观。

第三个新变化是国际化的理念。对大学的评价已经不再是一个国家内部的事情。我看到美国对中国大学的一个排序：北京大学在世界排名中最靠前，列114位，后面是清华、复旦、中国科大、浙大，再往后是山大，排在南京大学前面。我们一百多年的历史，一定是我们得分的一个重要因素。山大的一部分校友在美国已经取得骄人业绩，这也是提升我们学校声誉、在美国排名得到提升的重要因素。山东大学如何走向世界？我和朱书记反复斟酌，山大特色能不能直接对应世界水平？恐怕我们还需要一个中间过渡，“山大特色”、“中国一流”然后才能走向“世界水平”。这个观念一旦树立起来，我们就必须重新思考每个院和每个学科的定位。今天到场的有各学院的院长，你们在考虑学院发展时，一定要在全国进行比较，这是起码的要求，不能满足于在山东省是最好的。作为院长必须有一种眼光，你要知道你这个学科在世界上所处的位置，世界最好的学科好在哪里，到了什么水平，你与它有哪些差距。我希望我们的院长和教授们共同做好一篇大文章，这就是“山大特色，中国一流，世界水平”。

第四个新变化是关于创新的理念。创新是一个思想体系，它不仅指科技创

新，还包括思想创新、文化创新、思维创新和制度创新。创新是大学特有的DNA，对综合性大学来说，全面创新是最具备条件的。

以上就是在办学理念上我要跟大家交流的，也是我今天讲的第一个问题。

第二个问题我跟大家谈一下学术振兴行动计划。

这个计划有一个总体性的描述，实施这个计划以后大致上要形成“尊重学者，崇尚学术”的校园文化氛围，这是我们的软环境。确立以学术为主导的办学理念，这是我们的价值取向。建设一支高水平的学者队伍，这是我们的主体工程。培育2-3个有代表性的学科，这些学科就是山大特色，就是中国一流，就是要冲击世界水平。要产生一批原创性的科研成果。科研上有三大变化，第一大变化是对科研的评价由过去的以量为主转向以质为主。所以，在重要学术期刊上，理工科发表一篇文章的影响因子至少应该在3.0以上，以影响因子来判断学术的水准。人文社会科学要以产生思想、产生传世之作作为自己的追求。第二个变化，科学研究正从以前的单兵作战转为集团作战，所以“大师+团队”是当今世界最好的科研模式。一个团队中有一两个杰出的大师，然后以他为主组合成一个团队。这种模式证明是成功的。第三个变化是学术研究从以学者的个人兴趣为主转向服从国家需要。兴趣当然可以继续探索，可是一定要申报国家课题，直接把自己的科研融入到国家的需要当中去。我们希望能够产生一批高质量的原创性的科研成果，打造世界知名的

学术品牌,包括通过国际会议、论坛,形成创新型的人才培养体系,建立适合学术发展的管理体制和机制,基本满足学术空间需要,使主要的学术指标数量翻一番。其他可排序的科研要素指标均有前移。SCI的数量实质上就是大学里的GDP,尽管它在衡量大学水平上还有不科学的地方,但目前还没有其他指标能够取代它。山东大学在历史上的最好排名是第七,这几年我们的状况比较稳定,2008年排在第十位。每前进一个位次都需要我们付出巨大的努力。

关于学校的综合实力排序,我们可以看到各种各样的排行榜,对各种排名要关注,但不迷信。我们要争取使我们的综合实力排序前移,最终建成一所使我们的德性、思想性、创新性、特色性“四性”得到充分彰显的世界知名高水平大学,争取用五年的时间迈向这样的目标。这里面既有数量性的要求也有概括性的描绘,方案实施以后,我们会把所有的任务都进行分解。

这里面的主要因素有哪些?我向各位领导和老师们做一个大致汇报。**第一部分是要统一办学理念。**今天我用较长的时间讲了主流意识和高等教育面临的挑战,我就不再重复了。希望大家能以先进的办学理念为选择,并最终能够统一。

第二部分是队伍建设,这是关键内容。学术振兴计划实施之后,山东大学的高水平、高层次的人才队伍按照“十、百、千”的目标进行建设。院士数不少于10人,必须是10人以上,要么我们自己

产生,要么用引进的方式。“百”是指“长江学者”、“杰青”、“泰山学者”及杰出人文社科学科带头人等杰出人才的数量不少于100人。“千”是指选拔和引进1000人左右的中青年教师,使之成为各学科的学术骨干。

人才引进的力度要加大。我向大家讲一个兰州大学的例子。兰州大学新校长周绪红到任以后,为了证明兰州大学是不甘落后的,要求在《Science》和《Nature》有文章发表,他要全校教授给他推荐,校内有没有人能够有成果在以上两刊物上发表,若无,就请教授们再推荐所熟悉的国外教授。周校长下了一个很大的决心,用年薪一百万的方式从美国聘请了两位教授回到兰州大学,去年,兰州大学在《Science》上已经有文章发表了。这是非常规的举措。兰大的经验对我们有无意义?山东大学吸引人才,在地理上没有优势,在环境上没有优势,如果我们在措施上也没有优势,谁到山东大学来?所以在人才引进上我们一定要有超常规的措施。如果能够引进一个团队,我们不惜花更大的代价。所以,这个计划实施以后在人才引进的经费上要进行超常规的投入。

要建立终身教授制度。我知道我们学校有位年近八旬的老先生每天按时到研究室搞研究,天不黑不回家。具有这样学术情怀的人,并且在国内外具有较大影响,这样的人为什么不能做我们的终身教授?终身教授的意义就在于他是全校的样板,我们要给这样有学术追求的人以最大的尊重,要给终身教授配上助手,要提升他们的物质生活待遇。其他学校已经有



成功经验，凡是成为终身教授的，可以享受和院士相同的待遇。

要实行学术休假制，使我们的老师不至于过于疲惫，三年或者五年的时间可以有半年时间进行休假，这半年他可以完成自己的课题，可以去外校讲学，也可以到国外交流，物质待遇不降低。要通过这些方式建立一支高水平的学者队伍，使其成为我们学术的主体支撑。

还要有对青年教师的培养和关怀计划，山大未来的希望在现在三十岁左右的人身上。

第三个部分是打造学术平台。国家重点实验室是最高的学术平台，山东大学的国家重点实验室只有2个，厦门大学则有4个。学术振兴计划实施以后，我们的学术平台应该有成倍的增长。国家的工程中心、国家的工程实验中心都要有较大数量的增长。

要整合学校的资源再组建几个学术平台。要尝试建立工程技术研究院，把它变成我们整个工科、技术类学科成果转化的一个基地。这样既能为山东省服务，又能使我们的科研成果不至于闲置。研究院的意义就在于要打通这个渠道。

要组建山东发展研究院，直接为山东省经济社会发展提供服务。融入社区和为地方经济社会发展提供服务应是我们新的办学理念。这个原理很简单，德国一共8000万人口，可是德国有若干所世界一流的大学。山东省有9000万人口，山东大学如果能像德国的慕尼黑大学那样为9000万人提供服务的话，毫无疑问我们也能成为世界一流大学。所以要建设山

东发展研究院，要成为山东省的思想库。

要整合学校的资源，建设具有国际意义的儒学研究中心。要打造出一个品牌来，甚至还要思考，是否可以举行一年或者两年一度的儒学论坛。现在中国已经有两大论坛，一个是博鳌论坛，以经济为主；另一个是苏州的论坛，以文化为主。山东大学要不要在山东的地盘上打造一个品牌？

要创新我们校内的科研平台体系。校设的科研平台以研究院为主要称谓。院设科研平台以“所”为主要称谓。另外，要鼓励我们的老师形成组合，以一位或数位教授为核心，建立若干个山东大学研究中心，使多数教授都有以自己为中心的学术团队。创新平台、增加平台，然后使我们的科研项目增加、科研经费增加。这是计划的第三部分。

第四个部分是物质条件建设。要支撑我们这个计划，一定要有一系列的物质条件作为基本保障。第一个物质保障是五年内要使每位老师都有一个独立的研究空间。我们全校现在有3400名老师，今后教师增加到4000人，按人均15平方米来算总共需6万平方米，现在有部分老师已经有了自己的独立空间，尚缺的部分五年内要补齐。第二方面是规划教师公寓。我们现在的青年教师非常艰苦，他们入校的时候房改已经结束，他们现在是低工资、低职称、低居住条件。而一个学校的希望一定是在青年人身上，所以我们要给青年教师更多关注，这个关注一定要体现在学术振兴行动计划当中。第三个方面的物质保障是科研及学术平台所需要的物

理空间。我们会征求各个院的意见，有的老师给我在 E-mail 上写信说需要多少空间，征集完以后，学校会重新进行建设规划。可以告诉大家一个好消息，通过积极争取，学校将建设一个能够容纳 8000-10000 人的综合性体育馆，2011 年 110 年校庆的时候，我们的校友要坐在这个体育馆里参加庆典。综合性的体育馆要保证我们的老师有健身的地方，保证我们的师生可以观赏大型演出，以提升全校文化品位。总之，要给我们的学术提供物质条件和保障。物质条件保障还包括公共学术保障体系建设、图书馆建设，条件具备的话，也可以考虑建立全校的无线上网系统及独立博物馆。

第五个方面是创新管理体制。要探讨在校部机关实行“大部制”。研究生院已经是一个成功的范例。在研究生院下有若干个和研究生培养相关的处。是否要把和本科生培养相关的所有职能部门统合在一起建立本科生院？同类的像科学研究管理机构科技处、社科处、军工研究院等，这几个部门能否统合建立研究部，处、院都要保留，但职能要统合、职能要转变，由研究部统一推动文理融合、理工融合、文理工与医学的融合。我们对外进行社会资源的拓展，有各种各样的会比如校友会、董事会、基金会、对外合作办，借鉴外校的经验可以统合为社会资源部。实行“大部制”能减少管理层次，降低管理成本，这样更适合于科研的创新和管理成本的降低与服务水平的提高。

另一个设想就是在各院之上实行学部制。山东大学有 30 个院，美国所有的

大学平均起来 8.3 个院，德国所有的大学平均起来 9.7 个院，英国的所有大学平均起来大概 14 个院，没有一个国家的大学像中国这样有这么多院。我们中国的大学平均起来是 24 个院。现在看我们院划分得过细，仍是前苏联体制，其最大的弊端是形成了学科壁垒，同类学科之间老死不相往来，堵塞了新学科的增长点。振兴计划设想，在保持学院不变的情况下，在院之上设立学部，由学部统筹学科之间的交叉和融合，把行政权力和学术权力适当分离。高等教育管理体制要改革一定要解决行政权替代或者侵害学术权的问题。学部的设立还不是在院之上重新架设一个管理机构，改革以后还是校院两级，但是院之上的学部行使学术方面的权力。

管理体制改革的第三个设想就是改革我们科研经费的管理制度。山东大学科研经费排序比较靠后，有的老师争取到的经费尤其是横向经费还不愿意放到学校里面管理，这说明我们的经费制度有不利于教师的地方。我给大家介绍几所大学的做法，这个做法我认为是行之有效的。无论是横向的还是纵向的科研经费，入到学校以后，学校可以提取一定的比例，这个比例可以以使用学校资源的名义，由学校提出来使之成为学校的科研奖励基金，然后再变成老师工作上的津贴或者来自学校的奖励。这样做的意义就在于提高科研人员的收入水平。你可以把它设立为基金，也可以把它设立为资源的占用费用，总之归到学校支配以后还要返还给相关老师。这个体制改革以后，可以调动老师争取科研经费的积极性，同时也使他们对

经费的使用处于安全状态。

还要改革我们的学术评价制度，从以量为主转向质和量并重。还要改变我们的工作考核方式。文科的老师特别希望有一个“养士计划”，使那些具有学术研究能力的人不至于每天为去寻找科研经费而奔波。当然这要以能产生传世之作、扛鼎之作作为基本判断。对教师的科研业绩考核，我主张“为中才定规矩”，你的才分只达到中等水平的話，我要求你按照学校的量的标准进行考核。另一句话叫做“为天才留空间”，对于学术情怀很强的、具有天才的人没有必要按照一个统一的规则来限制他，要让他自由发展。所以要改变现行千人一面的考核标准，实行坚持因人而异的原则。

我们正在探索和思考一系列的制

度，要建立现代大学制度，只有现代大学制度才可能促成大学学术水平的提升，才能最终实现我们的办学目标。

学术振兴行动计划的核心部分我已经向各位作了报告，但这只是一个初步的想法，稿子形成以后还会发给大家，广泛地征求意见后再行修改。我想前后五易其稿后方可实施。

以上就是我今天重点想给大家交流的两大问题。概言之，第一是观念，我希望大家能认同，第二是学术振兴计划，我希望它能在三月底开始实施。观念是先导，计划是措施，二者统一起来，“山大特色，中国一流，世界水平”的目标才有可能实现。

谢谢大家。

