

# 面对变化的世界：一流大学校长共话责任与作为

**编者按** 10月10日，由中国科大承办的“一流大学建设系列研讨会—2013”在合肥召开。来自中国9所首批“985工程”高校的领导，

与欧美澳3个大学联盟负责人以及美国麻省理工学院和中国香港的3所大学校长，就“面对变化的世界：一流研究型大学的责任与作

为”这一主题开展研讨。本报现将新闻中心记者杨保国、曾皓、刘爱华、姚琼整理的9所国内顶尖大学校长的发言摘要刊载如下，以飨读者。

经过改革开放30多年的发展，中国发生了翻天覆地的变化，与此同时，中国也进入经济社会转型的关键时期，经济高速发展的同时，面临着一系列突出的矛盾。在高等教育界和科技界，主要体现在三个方面：一是专利申请数量多，但专利转化率和产业化低，对经济增长的贡献率低；二是科研论文数量位居世界第二，但篇均被引用率远低于世界平均水平；三是中国当前经济发展增长的模式转变和创新型国家的建设需要大量具有创新能力的科技人才，而由于社会观念、价值趋向的多元化，愿意选择科学作为职业生涯的年轻人却正在减少。

中国的研究型大学在转型发展过程中必须面对这些社会矛盾，承担起时代赋予的使命，在经济健康转型和社会可持续发展中起支撑和引领作用。为此，大学既要坚守

## 变革与坚持：研究型大学的创新与发展

中国科学技术大学校长 侯建国

使命，也要不断的改革创新。那么，坚持什么？如何改变？我想，一所大学的目标和使命决定了这所大学需要坚持什么和如何变革，也最终决定了大学的特色和优势。

以中国科大为例，建校55年来，一直始终坚持规模适度、精英教育的理念。55年前如此，55年后依然如此。但我们并非一成不变，因为学生在变，如果我们不改变教学模式、教学方法，就不能适应90后学生的特点，难以培养出好的学生。为此，中国科大在过去几年里教育教学改革的目标，就是如何实现因材施教，个性化培养，突破流水线式的教育模式，同时坚持以

学生为本，给予学生百分之百选择专业的自主权，发挥90后学生的主动性和积极性，培养他们的独立创新能力。

研究型大学还必须坚持学术优先，坚持基础前沿的科学研究，建立良好的学术生态，教师提供一个自由探索的空间。在中国科大，对教授没有硬性的考核指标要求，项目、经费、论文等一概不提硬性指标，不与个人收入挂钩，实行柔性的长期考核制度。同时，这些年，我们完善了职称评审、人才引进等工作制度，建立了行政权力与学术权力健康互动的机制，行政权力决定程序的规范与完整，学术权力决

## 制度激励——大学变革的选择

上海交通大学校长 张杰

学，就在于三个体系是否达到卓越。

目前的大学管理模式主要有三种，即企业化管理模式、政府式的管理模式、教授自治模式。然而，大学发展的深层动力，源于师生全面发展和自我实现的内在需要，因此，大学管理的本质是通过“制度激励”的方式不断激发师生员工的创新活力。

近年来，上海交通大学在“制度激励”的管理理念下采取了一系列的改革措施，着

力打造卓越的三大体系。主要举措包括：塑造学术追求的大学灵魂；制订《交大2020》战略规划；构建高层次人才金字塔，搭建人才成长阶梯；建设知识探究、能力建设、人格养成“三位一体”的创新型领袖人才培养体系；推动面向世界科技前沿、面向国家重大战略需求的问题导向的研究；系统地推进了对学校学科发展的中长期国际评估；推进大学行政管理的制度化、规范化和人性化等等。

上海交大实行的管理制度改革，目的是希望完成三个转变：在发展模式上，要实现由“行政主导”向“学术主导”的转

变；在管理模式上，实现由“学校办学院”向“学院办学校”转变；在激励方式上，实现从“学校要求教师发展”到“教师追求自我价值实现”的转变，其变化的核心就是大学的管理要通过服务变成一个“制度激励”的体系。

20年前，中国大学与世界一流大学的主要差距在硬件上，现在我们的硬件水平逐渐赶了上来，但是与世界一流大学相比依然存在差距，文化的差距是很重要的一方面。我们所追求的一流大学，是能够带来文化认同感、情感归属感和心灵愉悦感的大学，只有这样，才能实现“近者悦而尽才，远者望风而慕”的境界。

总之，我认为，研究型大学只有在不断变革中才能创新发展，同时只有坚持自己的办学使命和办学理念，才能做到有内涵、有特色、有质量。

变；在管理模式上，实现由“学校办学院”向“学院办学校”转变；在激励方式上，实现从“学校要求教师发展”到“教师追求自我价值实现”的转变，其变化的核心就是大学的管理要通过服务变成一个“制度激励”的体系。

20年前，中国大学与世界一流大学的主要差距在硬件上，现在我们的硬件水平逐渐赶了上来，但是与世界一流大学相比依然存在差距，文化的差距是很重要的一方面。我们所追求的一流大学，是能够带来文化认同感、情感归属感和心灵愉悦感的大学，只有这样，才能实现“近者悦而尽才，远者望风而慕”的境界。

献，将会是中国大学的特色所在。

在教学改革方面，目前最大的困难是：能否把教学看成学校的核心工作，老师对教学的投入能否得到保障；传统的以知识灌输的教育模式是否能够得到大的改变。

目前，国家之间、大学之间的教育壁垒在削弱，优秀学生在全球流动，这对我们提出了一个问题：十年、二十年后，中国各行业的主要领导、中坚力量是否由我们自己的大学培养出来的？如果他们都是在国外接受的本科、研究生教育，那我们的大学教育就称不上成功。

根据自己的兴趣选择专业，如果没有感兴趣的专业的可以自己设计专业。2013年哈佛大学学生自主设计的专业有六个，当然是在指导老师的帮助下完成的，而且要经过教学批准。

第四，鼓励学生早期从事科研。各个学校都有，非常著名的是麻省理工学院的本科生研究机会项目。另外像加州理工学院，几乎所有的学生都有这样的机会。

第五是网络教育方兴未艾。2012年以来，美国“大规模在线开放课程”(MOOC)在全球范围内迅速兴起，给传统高等教育带来巨大的震动。

务实，崇尚科学的求是精神；海纳百川，协作攻关的团结精神；自强不息、开拓创新的奋进精神”。凝练后，我们用“规格严格，功夫到家”作为校训。

这些年来，哈工大面向国际学术前沿和国家重大战略需求，在载人航天和探月工程研究、神光III原型装置及主机装置研制、智能机器人灵巧手研制、星地激光通信试验、小卫星研制等方面，取得了突出成绩。因此，大学的使命也罢，责任也罢，定位也罢，只要心中装着民族，装着国家，装着人类共同的事业，就不会走偏方向。

## 中国大学的挑战与变革

浙江大学校长 林建华

术独立。首先，我们要坚持人才培养的根本使命。无论大学的功能怎么变化，人才培养始终都是最核心的使命。其次，教师是大学最重要的资源，要调动教师的潜力，鼓励他们追求学术卓越。第三，学术独立是立校之本，作为中国的一流大学，我们更应该保持学术独立。

现代大学制度的建立是变革的基础。大学的综合改革应以人才培养为切入点，

建立起面向未来的人才培养体系，制定大学发展战略。同时，充分调动教师的积极性和创造性，在人员聘用、评价与晋升、薪酬体系等方面进行变革，打造学术独立、宽容自由的学术氛围。

承担着服务社会的责任的大学，在我国面临的经济转型和企业创新能力不足的情况下，必须作出相应贡献。我认为，在经济转型、企业升级中作出巨大历史贡

## 加强专业国际比较 优化人才培养方案

南京大学校长 陈骏

是要把教育和社会紧密的结合起来，宗旨是为学生进入社会做好准备，让学生能够理解自身既是传统的产物、同时也是传统的参与者和创造者，让学生具备批判性、建设性。

第二，实行跨学科的专业教育。比如普林斯顿大学在47个本科专业的基础上，设立了10个跨学科的教育项目。跨学科专业最重要的特点是教学队伍的多元化。比

如斯坦福大学著名的跨学科专业“地球系统科学”，我国一般按照大气圈、生物圈等设置不同的专业，但斯坦福大学将其综合在一起，目标是让学生掌握各方面的知识，用系统的跨学科的方法来解决问题，教学内容涉及到地质学、生态学、经济学等，教师队伍来自斯坦福大学的各个学院。

第三，鼓励学生自主设计专业。哈佛大学是最早这样做的，1971年开始让学生

## 中国一流大学的责任与定位

哈尔滨工业大学校长 王树国

敢于做开创性的工作，要弘扬我们大学传统中的优秀部分，建设适合自己发展的环境和制度。同时，要有正确的大学评价观。对大学的评价不只是排名问题，更是指导大学办学的方向问题，应坚持学术水平和社会贡献相统一的评价，评价体系要引导大家更务实，不能片面地用一些具体的数字和指标来进行评价。服务国家和区

域发展，为国家富强和民族振兴做贡献，才是我国大学最重要的任务。

其次，要营造和传承良好的大学文化，促进大学可持续发展。一流大学的竞争优势在于良好的大学文化，一所大学的发展必须坚持自己有特色的文化土壤。大学精神随着时代的发展而不断赋予新的内涵，但其最基本、最核心的价值追求是不变的。现在我们缺少这种坚守，过于赶潮流，说白了，没有自信。

哈工大新生入学时，一定要先学这四句话：“铭记责任，坚守风险的爱国精神；求真