

你的青春 我的白发

柯炳生 著

高等教育出版社

你的青春

我的白发

柯炳生

著

内容简介

本书为中国农业大学校长柯炳生关于大学生活、大学精神、大学理念、大学管理方面的讲演和文章的精选汇编。全书共分为上、下两篇。上篇“青春寄语”主要是在开学典礼、毕业典礼、学生代表大会等场合发表的讲话,用亲切生动的语言,启迪青年学子成长成才;下篇“大学理念”主要是涉及大学管理的文章,注重理念和实践的结合,高等教育规律与国情的结合。

柯炳生校长长期致力于高等教育管理研究和改革实践,本书收录的一些讲演和文章,引起过广泛的社会关注和反响,有不少引人深入思考的创新之作。本书的内容,超越了一所大学的局限,带有一定的普适意义,可供广大青年学子和高校管理者参考。

图书在版编目(C I P)数据

你的青春我的白发 / 柯炳生著. — 北京 : 高等教育出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-04-044494-0

I. ①你… II. ①柯… III. ①高等学校—教育管理—文集 IV. ①G640-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 292833 号

策划编辑 牛志娟
责任校对 李大鹏

责任编辑 牛志娟
责任印制 尤 静

封面设计 张申申 版式设计 张申申

Ni de Qingchun Wo de Baifa

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 北京天时彩色印刷有限公司
开 本 787 mm × 1092 mm 1/16
印 张 21.25
字 数 310 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landraco.com>
<http://www.landraco.com.cn>
版 次 2015年12月第1版
印 次 2015年12月第1次印刷
定 价 48.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 44494-00

前言

大学，是我生命中最珍贵的一个字眼。

我与大学的关联，分三个阶段：作为学生，作为教师，作为校长。

作为学生，先后上过三所大学，每一所都使我终生受益。但是，最难忘的，是第一所大学。因为第一所大学，是从根本上改变人生命运的。没有第一所大学，就没有后边的一切。我相信，1977级的大学生，应该都有同样的感受。

作为教师，满打满算，也就八年。那八年，已经身为人师了，但却还被冠以各种“青年”字样；那八年，是用自己的青春余勇，带领着锐气十足的莘莘学子一起前行；那八年，与众弟子们共享苦乐，各有收获，乐在其中，其乐无穷。

作为校长，是在离开大学整整十年之后，重返校园，迄今也已近八年。大学校园，是青春的海洋。涌动的青春，一潮潮进来，一潮潮离去……而在这青春身影的变换中，我添增着白发……我爱大学，我爱大学里的青春。我自己的青春，已经沉寂到记忆中了。而面对着校园里的青春，总是默而言之：你的青春，就是我的梦想……我梦想你们每一个人的青春之花，都能够在这里绽放得无比绚烂；我梦想你们每一个人的青春之梦，都能够从这里开始构建……

八年来，关于大学，关于大学里的青春，我说过不少话，写过不少字。现在，把其中的一些摘选汇编起来，一方面是对自己的提醒，自勉自励此后经年可期的实践；另一方面也是希冀大学里那些青春筑梦者和那些青春助梦者们，能够多少觉得有点用处。

本书分为上、下两篇。上篇“青春寄语”是给青春筑梦者的，下篇“大

学理念”是给青春助梦者的。

二

本书的上篇，是面对学生的讲演以及一些其他相关的文字，按照时间顺序编列。

校长直接与学生的交流机会，并不很多。沿袭中国农大的传统，与学生的重要见面机会，每年有六次：春季的本科学生代表大会（学代会）和研究生代表大会（研代会），夏季的本科生毕业典礼和研究生毕业典礼，秋季的本科生开学典礼与研究生开学典礼。这都是些愉快的时刻，但也是校长的艰重时刻。如何每年一次，都能够把大体相同的思想，用不同的语句和角度，讲得入耳、入心、入脑，不很容易。

这些讲话，有共性，有不同。最重要的共性，是要带着情感。尽管只是一个人在讲，但是在感觉上，应当是面对面聊天一般，像父母与子女的谈心一样。而这样的聊天要有效果，还需要有较强的针对性。当父母的最大挑战，是要随着孩子的长大，不断调整谈话的内容和语气。校长也一样。本科生和研究生不同，新生、在校生的毕业生也不同。

首先，是本科生开学典礼讲话。这是最难的。因为，每年面对新生，都需要讲一些大致相同的意思。这是由新生的特点所决定的。最核心的内容，是如何帮助新生尽快适应从高中生到大学学生的转变。我国高中及以前的教育，无论说得多么好听，都难以摆脱应试教育特征，都以高考分数为最终目标；高考成绩不佳的学校，无法获得家长们的认可。如何帮助经过了12年应试教育浸染的青少年，用4年的时间，成长为有知识、有能力、有抱负、有社会责任感的精英之材和优秀公民，是大学的目标。为此，有一些事情，需要每年都重复强调。主动、独立、理想、自信、勤奋等，几乎是每次都要提到的关键词。

主动和独立密切相关，大学生，无法像中学生那样，事事都有人安排，而是要自己去想事，自己去拿主意。我建议他们，“大学生活，从主动提问开始”，首先是给自己提出一些重要的大学中的问题。我提醒他们，“你的大学，

你的青春，你要做主！”“你们进入大学要学会的第一件事，就是要学会独立：独立生活，独立学习，独立思考，独立选择”。

理想和自信也是密切相关的。有理想就是想着做点大事，比毕业后找工作更大一点的事；自信就是相信自己可以做成点大事。我多次说过的一句话是“如果你能够为解决中国人民的饭碗问题做出贡献，你自己的饭碗问题，就一定不会成为问题”。

勤奋的道理，好像很简单，但是中学里流行的一些说法，例如中国的大学是“严进宽出”“高中是地狱，大学是天堂”等，误导了很多大学新生。因此，一些学生进了大学就立刻松懈下来，就掉队了，最差的结果就是拿不到毕业证书。每一个掉队学生的背后，都是一个家庭，包括以前从未出过大学生的家庭，都有好几双忧伤的眼睛。每年看着台下3 000来名刚刚经过高考磨难，而现在充满喜悦的稚气面孔，想到他们之中会有若干人，在4年之后两手空空地离开这个校园，心中就有沉重感。因此，我几乎每年都重复一句话：在大学和大学以后的日子里，勤奋比智商重要，能力比分数重要，而理想和兴趣比什么都重要。我也多次在开学典礼上敲敲警钟，说：“我有一个梦想，我梦想1 400天之后，今天在场的所有同学，都以自豪、骄傲和快乐的心情告别大学生活，开始你们精英之才的新旅程。”

除此之外，我也常常对中国农大进行若干自我表扬，列举一些学术指标，说明中国农大如何优秀，如何位居全国高校前列，例如获得国家科技奖励、在国际顶尖刊物上发表论文和国家学科评估金牌数量等，都居全国高校前十位之内。由于传统观念和偏见的影响，知道这些情况的人并不多。在这些数字的后边，隐含着很多东西。我想告诉他们，他们这些好学生上了一个好学校，就像很多毕业生说过的话：如果再一次选择，依然是农大！在近几年，我也每每都提请新生们注意两件事：自由转专业政策和校长信箱。这是中国农大独具特色的两件事，也是毕业生们挚爱农大念念不忘的两个重要理由。

毕业典礼的讲话，内容要广泛得多。除了通常的回忆和祝福之外，也要做些嘱托。毕业生其实可以分为两部分人：继续读研的和进入职场的。更需要关注的，是后一部分人，因为，这部分人所面临的环境变化更大。他们将真正地走出校门，走入社会。而社会 and 学校的种种不同，就是他们面临的挑战。他们需要熟悉、适应，也需要抵御、自洁，进而改造和引领。总体而言，

本科毕业生和研究生毕业生所面临的情况差别不太大。我能够讲给他们听的，其实也无非是一个过来人的体会和感悟。

首先是选择。中国农大毕业生面临的选择机会很多。选择，是极端重要的一件事，决定了前进的方向。我给出的建议是：“做你最喜欢做的事，到最需要你的地方。”前者能够带来快乐，后者更可能遇见伯乐。初入社会的青年，困难和挑战是难免的。我尝试着给他们打预防针，希望他们在社会的不完美面前，能够永远保持一种积极进取的精神。希望他们能够“永不言止，永不言败”，战胜失败，前进不止。关于做人和做事，我希望他们“要做一个可信之人、可亲之人和可交之人”，“能够做好小事、实事和不喜欢的事”。面对社会上的浑浊之事、之人、之物，我希望他们“出山泉水也要清”，做“三清”之人：目标清晰，头脑清醒，行为清白，“做受人尊敬的农大人”。

开学典礼的讲话中，有个特例，是我作为校友，在北京大学开学典礼上的讲话。收录在这里，是因为其中表达的意思，与我在本校的讲话，并无本质区别。把题目改为“选择农大，选择担当”，也不会相去很远。当然，也有所不同，主要是身份的不同。当用了校友的身份时，就可以讲自己的经历，更可以进行自我调侃。其实，也是拐着弯进行表扬和自我表扬（所有以自我经历为主的讲演，都是自我表扬）。这样的风格，学生们听得更轻松一些。北大开学典礼上的讲话，是收到笑声和掌声最多的典礼讲话，也得到了主席台上老先生们的认可。

学代会和研代会的讲话，与开学典礼和毕业典礼讲话比较，内容要更广泛一些，色彩也更丰富一些。因此，重复感更弱一些。在开始的几年，学校条件设施和管理服务方面不足较多，每年学生都提出很多问题，BBS上也有很多抱怨。因此，我需要做一些回应。后来，这些问题大大减少，就转而以讲道为主，集中于理想、信念、精神、修养等。例如讲“在春天里播种理想”，讲“中国梦，你我的梦”，讲“农大人，要有包容精神”等。在讲职业理想与就业选择时，甚至把一个美国诗人的一首诗翻译出来念给学生们听。另外，由于在时间上也更充裕一些，因此在学代会上的讲话，往往更可以就某一个主题展开来，一层层往下说，从而更能够直抒胸臆，讲得更为畅快，同学们的现场反响也更为热烈。同时，学代会和研代会上，也有外校的学生代表参加，我把那样的场合，也视为宣传农大，争取更多优秀生源的机会。

据说反响也不错。

除了上述之外，还有其他一些相关的讲话或文字，也收录在这里。其中那首《你我的校园，共同的家》，那句“……你的青春，我的白发”，可能是我的所有讲话和文字中，学生们记忆最深刻的……这也是选为本书书名的主要原因。

三

本书的下篇，是有关大学管理理念的文章。其中，也包括了在这些理念支撑下，我校的一些改革实践做法。按照文章主题内容编列。

当校长最重要的工作，当然不是在典礼上做讲演。我把自己最关注的事概括为三句话：招到好学生，把好学生教好；招到好老师，把好老师用好；找到更多的钱，把钱花好。这三句话，其实是六层意思，其间，有一种内在的逻辑关系。目的就是一个：办好大学。

如何办好大学，大家都推崇清华老校长梅贻琦的“两大”：大师，大楼。也有人加了第三个“大”：大爱，或者大气。我最初也这样跟着说过。可后来想想，无论是大爱还是大气，都太抽象，不具体，难以捉摸落实。联系大学管理实际做些思考，我觉得用“大策”两个字，可能更恰当到位。大师，即一批学术精英，无疑是办学的根本；大楼，即各种设施条件，与大师不仅不矛盾，而且是必需的，是大师能够施展才能所不可缺少的。大策，也就是良策，指的是良好的制度和政策，尤其是学校内部的规章制度政策。好的管理制度和政策，可以让大师工作得心情愉快，更有效率。如果有一批学术精英，每天有得心应手的设施条件，有愉悦高效的制度环境，那大学的发展就是顺理成章的事了。

大学领导者的内部管理责任，就是建立、营造和维系这样的制度政策环境。而良好政策制度环境的建立，需要有正确的理念做支撑。因此，本书的下篇，就汇集了作者有关大学理念的主要文章或报告。绝大部分都是在报纸杂志上公开发表过的。八年来的校内工作会议讲话很多，如果脱离了具体校情和具体背景，外人不好理解；时过境迁，意义也淡化了。因此，这里只挑

选摘录了个别讲话的部分内容；这些内容既是针对当时的农大，也超越了当时的农大，具有一定的普适意义。

下篇按照所涉及的主要内容有序编排：大学发展定位和目标，大学内部管理制度，师资队伍建设，本科生教育教学改革，研究生教育教学改革，大学精神与大学文化等。以下择其要者，做一概述。

大学校长必须非常明确回答的第一个问题是：办什么样的大学？这就是办学定位和发展目标。如果用空话大话套话，可以给出一个“高大上”的说法，不会有争议，但也就适用于任何一所大学，从而基本上是废话。而只要想具体一点，就一定会有不同的争议。

对于中国农大来说，有三个具体问题需要形成共识。第一，是否办成综合性大学。一些人从欧美农业大学发展的历史出发，提出了办成综合性大学的口号。道理上，是没有问题的；但在实践上，很难实现。办学规模、师资力量、国家意志等都是主要限制因素。第二，是如何正确理解农业大学。农业大学不仅仅是为“三农”服务，而更重要的是为全民服务。对此，农业大学自己的意识也一直不很全面准确，更不要说社会了。这件事，关乎学校的使命感。第三，如何理解世界一流农业大学。世界一流农业大学的提法，是我当校长之前就有了的。但是由于国际上含有农业字样的大学已经很少，校内外均对此提出质疑。后来对这个说法的内涵，做了具体解读，即，在涉农专业等主流学科上，达到国外大学同类专业的最好水平。这样的理解，基本上平息了争论。这样下来，学校在基本定位和发展目标上，就形成了共识，明确了方向，不再就此进行纠缠了。

大学内部管理，涉及很多方面。近年来我国有一种现象：媒体舆论指导着大学管理。媒体的力量太强大了，强大到足以影响上级领导的意见和管理部门的决策。媒体对大学的很多批评是对的，但是，原因诊断却不一定对，开出的药方就更不一定靠谱。这也难怪，毕竟，批评者大多没有管理大学的实际经验。大学校长面临着这样的舆论环境和压力，需要有一点定力，做出清醒的判断。大学校长如果跟着舆论转，转糊涂了，那只能怪自己，怪不着舆论。校长管不了国家和上级部门的决策，但至少可以在内部管理制度上，遵循规律，守住底线。

大学内部管理制度的第一要点，是落实好党委领导下的校长负责制。这

个基本制度落实不好，学校内部的管理就一定会出问题。对于这个制度可以多角度解读。我的理解是如何处理好校长个人的担当精神和重大事项集体决策原则。校长必须要有强烈的责任感，要担当负责，但是，又绝不能独断专行。八年来，我先后配合了两位书记工作，班子成员先后也有较大变化。在大家的共同努力下，我校落实党委领导下的校长负责制比较好，在全国高校咨询会议上，曾邀请我就此做过大会发言。这意味着主管部门的一种认可。我在多篇文章中都重复了我校的一些做法和体会。

大学管理制度的另一个要点，是校园民主。这是一个极富歧义的话题领域。大学里，无疑有着力量最强大的民主诉求群体，包括老师，包括学生，也包括离退休员工。大学，实际上也是民主精神、民主氛围、民主制度相对最好的机构类别。但是，对民主的理解，绝不能简单地等同于多数票决。民主，更重要的是一个程序；科学，才是需要的结果。就此而言，校园里的事情，是同国家事务一样的。校园里真正需要通过多数票决的，可能只有评职称以及类似的各种评选活动。其他的事情，都需要在广泛民主征求意见的基础上，由党委会和校长办公会决定。大学教授发表意见，还有一个特点：有的意见是经过认真考虑的，而有的意见则是即兴发挥的，是脑子里一闪念，想到了就说，说过了就忘。也可能今天是一个意见，明天又是另外一个意见。例如，可能在这次会议上，强烈呼吁学校重视教学工作，而过了几天评职称时，又坚决反对教学效果突出但科研不足的教师晋升教授。两种意见还都有道理，至于怎么协调，就得校长动脑筋了。

我校的上下沟通渠道比较畅通，校园民主的氛围，是比较浓厚的。这是因为，除了各校普遍都有的那些民主机制，我校还有一个独具特色的民主渠道，这就是校长信箱。叫校长信箱，是沿袭了一个传统叫法，实际上不是校长个人的信箱，而是学校各个管理服务部门共用的网络公开信箱。所有的来信和回信，都是公开的。这是一个校园民主的大平台，实现了“每天都是见面会，每天都是座谈会，人人都能参加，时时都可发言”。这样的校长信箱机制，是我任校长之初，为了更好地回应民意民声，但又避免事必躬亲越俎代庖，经过苦苦思索，在2008年3月建立起来的。8年来，其对实现我校的校园民主和提高管理服务水平，发挥出了非常重要的作用，广受好评。也曾经引起网上的热议，上过各大门户网站的头条。

师资队伍建设，或曰人事制度建设，是大学管理的核心和关键。校事之大，无出其右者。这件事，关键不是理念，是实践；不是说法，是办法。师资队伍建设涉及招聘、考核、晋升、薪酬、培养等方面。其中最重要的是招聘。我把招聘工作，当作全校所有管理工作中的重中之重。

招聘工作的最大挑战，是如何免除人情关系的困扰，尤其是在高校岗位竞争日益激烈的情况下。人情关系，各国均有，但是我国要强大得多，这是特殊的国情文化。这种人情关系的困扰，既来自内部，也来自外部。人情关系未必与腐败挂钩，例如老师们总想让自己的学生留校工作，当自己的助手，主要是因为熟悉和信任。如果是一个院士或者资深教授提出这样的要求，院长和学院委员会就会面临很大的压力，常常顶不住。我国的另一个特殊国情是人事制度：能进，不能出。不少高校中的一批庸人，就是这个原因而积累下来的。这是很多校长和院长最为头痛的事。这在我担任校长之初，也是令我极为困扰的。因此，更需要严把入口关。

在经过了苦苦思索之后，我提议构建了两级面试的制度。也就是在学院的委员会之上，又建立了一个校级的委员会，来对学院通过的人选再进行一次面试。当场投票并公布结果，三分之二以上同意才能够通过。有了这个环节，大大地消除了人情关系的困扰。这个制度，先是在引进人才方面应用，然后也在其他学术人员招聘时实行，最后党政管理人员的招聘也采用同样办法。

实行这个办法，中间有很多故事，有不少争执。其中最为纠结的，是有的院长辛辛苦苦做了不少工作，找到了认为不错的人才，也通过了学院的面试，但是却没有通过学校委员会的面试。院长自然很是憋屈，丢面子不说，关键是确实是想要的人，也没有人情关系搅在里边，但是却不能进来，于是难免抱怨，甚至很激动。不过，总体上说，特别优秀的人，学校委员会肯定不会挡住；明显弱的人落选了，院长意见也不会很强烈。有争执的，往往是可上可下的人，或者某些方面较强，但也有明显缺点弱点的人。这与评职称非常相像。另外，各个学院的发展水平不等，对于人才的衡量标准也不同。对新人校人员采用大体差不太多的学术标准要求，也是拉动弱势学科发展的重要举措。在未成立学校委员会之前，发生过这样的情况：被一个学院拒收的人，到了另外一个学院应聘成功，作为人才引进。还有，一些偏弱的学科

在招聘人才上希望学校放宽标准，放低门槛。这也是不正确的观念。因为，弱势学科本来就弱，如果进来的新人还是低标准的，这个学科如何能够强大起来？

经过了七八年的实践，两级面试的招聘制度仍然有不完美之处，需要不断探索完善，例如，委员们应该如何把握对有缺点的人才的包容问题等。但是，在总体上，这个制度已经获得了校内广泛的认可，在学术人员招聘和非学术人员招聘方面，效果都比较好。时间越长，这项制度的优越性就会越突出。

在人事制度的其他很多方面，我校也都进行了一系列深入改革。人事制度的改革，既重要，又复杂。复杂，是因为这是广大教师群体的利益所系，也因为观念各异。改革的战略和战术思考点，是处理好效率与稳定的关系。经济学上讲效率与公平，我这里讲的是效率与稳定。因为，在高校中，最有效率的，往往也是最公平的。但是，校园的稳定与和谐，也是学校管理层不能不考虑的问题。掌握好其中的分寸尺度，需要科学方法，也需要担当精神。

从这些年学校学科的发展看，我校的人事制度改革是有成效的。我校的教师数量，在 39 所“985 大学”中位居第 36 位。“985 大学”中，有 10 所大学的教师数量是我校的两倍以上，还有 10 所超过我校 50%。而我校的学科发展绩效却比较突出，远远超出了教师数量的位次。美国 US News 的排行榜，把我校排在中国大陆高校的第 19 位，我校农业学科在全球排第 4 位；上海交大的学术排行榜，把我校排在中国大陆高校的第 12 位；武书连的一流大学排行榜中，我校位居第 13 位，其中的教师水平和教师绩效指标均居第 9 位；国家的一级学科评估中，我校名列第一的学科数量有 6 个，位居全国高校第 4 位；在 ESI 学科排名中，我校有两个学科进入全球前 1‰，也位居全国高校前列；我校发表的高水平国际论文和获得的国家科技奖励数量，均位居全国高校前 10 名以内，等等。

本科生的教育教学改革，也是一项看起来没有终点的任务。从我当学生的时候，就改革；以后当了老师，当了教授，当了处长，当了院长……一直都在改革。当校长之后，全面启动了新一轮本科生教育教学改革。准备工作用了差不多一年的时间。不仅组织到国内高校调研，还列出了一个包含 70 多个具体问题的清单，组织有关人员到美国大学进行专题考察。当然还在校内

进行了广泛的讨论。最后确定了新一轮本科生教育教学改革计划，包含了十大方面的内容。

本科生教育教学改革首先进行的，是自由转专业政策。古今中外的教育家们，说了很多不同的名言，来表达同一个意思：教育的根本目的，是激发受教育者，让其能够最大限度地把潜能发挥出来。而如果一个学生根本就不喜欢所学的专业，那么，这种潜能的发挥，就是空话；什么创新型人才的培养，也是空话。让每一个学生都能够学其所长，学其所爱，是大学教育能够成功的最根本的基础。在现实中，很多高中毕业生，对大学专业的了解是很不够的，对自己喜欢和适合的专业，也不很清楚。他们的家长和高中的老师，能够帮的忙也很有限，有的还尽帮倒忙（那些强势的家长，很容易把自己的误解和误判强加给孩子）。于是就必然有这样的结果：不少孩子进了大学之后，发现选错了专业。

不少高校都允许转专业，但是往往都有苛刻的条件，主要是对学习成绩的要求。有的要求成绩在前三名者，有的要求成绩不能有低于70分的，最低不能有挂科的等。所有这些要求，实际就是一句话：你不喜欢现在的专业吗？那好，先把现在的专业学好了，再让你转。这显然是有问题的。我与很多校长讨论过这个问题，大家都觉得现在的做法不合理，但是却都不太敢放开转专业。最大的担心是一旦放开，会秩序大乱：学生们都往“好”专业转，往热门专业转，而冷门专业就没法办了。

经过了反复研判和利弊分析之后，我校还是果敢地推出了自由转专业政策。冒着风险坚定实行这项政策，是基于两个基本信念：第一，让学生们学习他们毫无兴趣的专业，既违背教育规律，又违背人本精神，是对学生青春的浪费，也是对国家资源的浪费。第二，如果学生们对专业的情况有了比较充分的了解，给了他们自由选择的权利，并且给予理性的引导，他们通常会选择自己喜欢的专业，而不会是“热门”专业。所谓的热门专业，不过是别人眼中的好专业。如果不喜欢，还要去选，那是自己找罪受。

这就涉及一个极为普遍的问题：啥叫好专业？作为大学校长，经常被问到的一个问题就是：哪个专业好？或者：你们学校哪个专业最好？我通常会反问：啥叫好专业？你理解的好专业的标准是什么？不管对方如何嗫嚅措辞，我最后都会用非常功利主义的、非常直白的话，说出他们的内心想法：好专

业，就是毕业后如果想深造，都会找到好学校；如果想直接就业，都会找到好工作。更具体点，好学校就是中国农大或者名气更大的中外名校，好工作就是挣钱多前景好的工作。这个定义，基本上都能够获得提问者的认可。这时，我就能给出我的答案：你孩子最喜欢的专业，就是最好的专业。在中国农大，任何一个专业，无论是主流专业，还是非主流专业，只要你学好，学到极致，你就一定会获得上述的两种结果。这样的案例比比皆是。

我校从2011年春季开始，坚定地推行了自由转专业政策。新生读完一个学期后，就可以申请转专业；学校每个学期初受理一次。这个政策有三句话，其中最重要的一句是：没有任何成绩限制，无论是否挂科。事实上，越是挂科的学生，越是鼓励其转专业。因为，挂科的原因，很可能就是因为不喜欢所学专业。另外两句话是：转出的学院不得限制，转入的学院在预定的接收名额之内无特殊理由不得限制。

总体上看，自由转专业政策的实行，从一开始就相当平稳顺利，效果非常好，广受学生和家長好评。每年实际转换专业的学生数量在10%~15%之间。有不少专业，转出与转入的数量大体平衡，转出和转入的学生都很开心。

不同的声音，当然有，首先就是不同专业的情况很不平衡。个别转出学生数量多的专业和转入数量多的专业，都有压力。学校采取了配套政策，转出多的专业，招生指标增多一些；转入多的专业，相应调减招生指标，多预留一些名额。自由转专业政策起到了一个意想不到的有利效果：迫使各个学院和专业加强了对新生的入学教育，促使转出学生多的专业强化了本科生的导师制。

当然，有一些申请转专业的学生，也带有盲目性，尤其是申请转入性质相近的专业，例如同是生物类的，或者同是机械类的。这些学生想转专业，并不是因为不喜欢现在的专业，而是觉得另一专业的名字更好听一些。也有个别同学，说是喜欢某个专业，但是，面试的时候发现，其对想要转入的专业，其实是并不怎么了解的。

此外，还有一个问题，就是入学半年后进行转专业，有的学生从录取分数较低专业转到了分数较高专业，有人就质疑高考的公平性。这其实是非常狭隘的。原因就是，高考的本质目标，就是人尽其才，让有某一方面潜质的学生学他擅长的；而现在的高考科目、高考分数与专业选择之间，本身就不

是科学的，也就谈不到公平。例如，一个酷爱生物学的学生，高考成绩中生物学是高分，但是由于语文和外语等科的分数较低，拉低了总分，没有上得了生物学专业，而上了一个分数略低而他并不喜欢的专业。这样的结果，本身就是有问题的。如果像某些国家的高考制度设计一样，对所报专业直接相关的科目可以加倍计算分数，那他就可以直接进入生物学专业了。我校的自由转专业政策，实际上是弥补了高考制度的不足，没有“自主招生”，但是却很好地实现了“自主招生”所要实现的目标（把有潜力的学生降低分数招进来，在其擅长的专业上进行培养）。

也有人说，自由转专业政策给了家长钻空子的机会：先找个低分专业考进来，然后，学习半年后再转到高分专业上去。即便真有这样“聪慧”的家长，也不是问题。因为，学生入校之后，了解了各个专业的情况，他会按照兴趣做决定，而不会盲目往高分专业上转。我就碰到过这样的实例：入学时，家长做了半年后转专业的计划，但是半年之后，学生自己不肯转了。进一步讲，高考分数也就是对高考有用，入校后，就该清零了。这个简单的道理，学生们入校之后，很快就明明白白了。

我校的自由转专业政策的正当性，可以用一句最简单的话来说：其是符合教育规律和育才规律的，因而是科学的和合理的。退一步说，即便我校的自由转专业政策不能保证每一个学生都转到他最喜欢的专业，但是，一定可以让他从不喜欢的专业中解脱出来，转到一个比较喜欢的专业上去。当初选错了专业的学生，不必在忍受四年或者退学重考的两难之间进行选择。

在学生能够自由选专业而学其所爱的基础上，本科生教育教学改革的其他方面，包括改革考试制度、强化复合型人才培养等，就也是非常重要的了。自由转专业政策，只要学校能够果断决策，就能够一纸令下，立竿见影，全面铺开。但是，教学方式和方法的改革，则涉及每一个老师，需要综合各种因素，进行长期春风化雨般的努力，逐步推进。

研究生的改革，实际上是我任职后遇到的第一项重大改革。只是，当时是由上而下的培养体制改革，主要是收费和助研津贴制度改革。我接手时，已经到了最后一关：常委会审定。我立刻就发现了问题。按照原定改革方案，把研究生分为了4个等级，实行差别化的收费和奖助标准，即：全奖全免、半奖全免、不奖全免和不奖不免。这样的政策，是无法实行的。研究生课程

各不相同，无法按照学业成绩进行分等。问有关部门负责人，得到回答，各校都是这样做的。我还是坚持，先放放。后来经过讨论分析研究，彻底颠覆了原来的方案。新方案是大锅饭，然后每年对三分之一比较优秀者，再加一点象征性的一次性奖励。这次的改革，是被动的。

后来，在本科生自由转专业等政策推出后，又启动了全面的研究生教育改革。同本科生教育教学改革一样，研究生教育改革也经历了一年之久的调研讨论，最后形成了包含六大方面内容的改革方案。改革实施之前，邀请主管部门的众多领导做了整整一个上午的详细汇报，获得了高度肯定。同其他改革一样，我校没有对这些改革进行大肆宣传，依然是低调推进。后来国家出台了有关研究生改革的文件。在文件出台的时候，对于其中属于学校自主权范围之内的所有改革，我校均已经全面实行了。其中有的措施，我校领全国高校之先，例如在全校所有专业全面实行博士招生的“申请考核制”。国家文件的叫法是“申请—审核制”，不是很准确。后来，上级领导的讲话也改成“申请考核制”了。

研究生教育改革的内容很多，但是，最具重要意义和最基础的是培养目标定位。培养目标定位对研究生教育的重要性，犹如自由转专业对本科生教育。这既涉及理念，更涉及实践。我们提出了“硕士生教育以培养应用型人才为主，博士生教育以培养学术型人才为主”的培养目标定位。这样的理念，可能很多人都有。而这样的表述，是我们较早提出的。我很高兴地看到，有的学校在近期出台的综合改革方案中，也采用了这样的表述。关于其中的道理，可以讲很长一大段，此处从略。

我们不仅提出了这样的理念，也同时采取措施，来落实这个理念。这就是调整了研究生的学制和培养方案。我校的所有硕士专业的学制，全部调整为两年，而所有博士专业的学制，全部调整为四年，硕博连读的学制为五年。更重要的是，我们调整了培养方案，硕士生培养方案更加体现应用性，博士生培养方案提高了学术要求。在硕士生的第一年，无论是普通硕士（即所谓的学术型硕士）还是专业硕士，均实行同样的培养方案。第一年的学习结束后，将那些具有学术培养潜力的学生，选拔为硕博连读生，从第二年开始进入博士培养阶段。其他的所有硕士生，无论何种类型，均进入第二年的硕士培养阶段，强化应用实践能力培养。除了个别职业特点突出的专业硕士（如

临床兽医、MBA 等) 之外, 学校在所有专业中均实行了这样的培养模式。

落实理念的过程, 就是改革。而所有的改革, 都是有阻力的。阻力无非是出自两个方面: 观念和利益。这两个方面的阻力, 有时候是搅和在一起的。例如, 硕士学制缩短为两年, 很多人反对, 尤其是副教授们。他们除了观念之外, 也还有很现实的问题: 绝大部分副教授没有指导博士生的资格, 因此硕士生是他们科研工作的主力助手。第三年, 正是硕士生干活的好时候。因此, 这些副教授自然不同意缩短硕士学制。不过, 由于实行了一揽子改革方案, 方案中也包括改革博士生导师遴选办法, 情况就有所不同了。改革方案规定: 取消博导称号, 对所有的教授和副教授按照同样的标准, 分配博士招生指标。这样, 很多优秀的副教授就获得了指导博士生的资格和博士生招生指标, 博士生做科研助手当然比硕士生更给力, 于是就不怎么反对缩短硕士生学制了。一些近年来学术产出不多、科研经费缺乏的正教授, 可能无法获得博士生招生指标, 他们心里会不舒服, 也可能以各种方式表达些不满情绪。然而, 毕竟是知识分子, 不会不顾脸面地闹事。把有限的博士招生指标给予最优秀的老师, 这是对学生的负责任, 也是提高博士生学术水准的必然要求。

我国大学的改革, 除了观念和利益方面的阻力之外, 有时还要再加上一个因素: 国家政策的约束。例如, 上述的学制改革, 就没有国家财政拨款制度的支持。硕士生改成两年, 拨款也按照实际在校学生改为两年; 博士生改为四年, 拨款却仍然是三年。于是, 第四年培养所需要的经费, 就是学校改革的经济成本了。还有, 按照国家规定, 专业硕士生是不能硕博连读的。而现实情况是, 在硕士生入学国家统一考试的情况下, 一些学术潜力强的学生, 尤其是男生, 笔试成绩可能不理想, 不能被录取为学术型硕士, 而只能录取为专业硕士。这些学生其实是适合作为硕博连读生来培养的, 但是国家政策不许可, 学校不能违规。于是, 只好绕个弯子, 进行变通处理。即, 专业硕士生, 在实质上可以同普通硕士一样硕博连读, 但是在形式上, 已经进入硕博连读的专硕生, 还要走完专硕毕业的程序, 再加上一个“申请考核制”的程序, 才能够进入到国家的博士生资料库。这样在国家制度框架下的绕圈圈, 也算是一种不得已的改革。

我有一个原则: 不在媒体上公开批评高等教育。这是因为益处不多, 但