

高校教学管理资料选编

华南师范大学教务处

一九八二年十一月

教学管理学习资料选编

目 录

- 一、浙江省高教局副局长缪进鸿谈教学改革和教学管理的若干问题…………… (1)
- 二、浅谈高校的教学管理
上海交通大学 桑心雄…………… (29)
- 三、现代管理科学应遵循的几个基本原则
刘 吉 何钟英…………… (51)
- 四、什么是管理〔摘录〕
〔美〕E·戴尔…………… (59)
- 五、高等学校的领导与管理(潘懋元主编《高等教育学》第十六章)
汪培栋…………… (64)
- 六、试论高等学校教学质量管理的几个问题
吉林工业大学 陈谟开…………… (100)
- 七、对高等学校教学管理中几个问题的探讨
西南交通大学教学研究室…………… (120)
- 八、加强教学管理 提高教学质量
北京钢铁学院 王润 李静波…………… (129)
- 九、民主管理学校是管理科学化的重要组成部分
上海第二医学院 王立本…………… (143)

十、系统工程与学校管理

陈孝彬..... (148)

十一、高等学校的教学管理问题

陈孝彬..... (157)

十二、改革高等院校管理的几个问题

何瑞琨..... (169)

十三、苏联高等学校教学的发展趋势

北京师大 迟恩莲..... (182)

浙江省高教局副局长繆进鸿同志谈 教学改革和教学管理的若干问题

（根据录音整理，未经本人审阅）

我今天和在座的华东六省一市的同志们一起，讨论一下当前教学改革和教学管理中的问题。我先发言，然后再听大家的经验介绍。我打算共讲五个问题。

第一问题：师资、学生和学校管理干部的选拔和培养。

这是办学校的主要问题。如果我们的学校有合格的师资，优秀的学生和得力的管理干部，那么这个学校是肯定能办好的。七九年我去美国费城，访问了宾州大学的退休老校长洪格尔，他已八十高龄，是个著名的物理学家。在他任校长期间，宾州大学得以迅速的发展，他的后一任就比不上他。那他办校有何秘诀呢？老校长回答说有三条：首先要能聘到优秀的教授和治校人员，要能招收到好的学生；第二条，要能弄到很多的办校经费；要很好发挥校友会的作用。这校友会可以监督母校，提出许多建议；其次可以向母校推荐人才而且可在经济上给母校以支持。而他认为，第一条是关键性的。

我们高校目前的师资状况，大家都是清楚的，与国际先进水平相比，我们大学的师资平均水平还很低，而且老化严重，有些学科青黄不接，后继无人；师资结构很不合理等等。

例如，世界银行向我国教育事业提供贷款，到我国来，统计了教育部设的二十六所大学的点的师资情况，其中，具有六年以上大学学龄的教师，也就是相当于研究生水平的教师只占全体教师的5%，而我们浙江大学只占2.88%，这是前几年的调查，现在情况有所好转，出国的教师也陆续回来一批。世界银行根据上述统计判断，我国高校的师资水平是低的。

那么如何解决这些问题呢？我想，培养人才，培养干部是不能急的，急了，拔苗助长是要出毛病的。应该按培养人的本身规律去做。我想提出以下八条建议，供各位参考。在提建议以前，先让我们回顾一下，胡耀邦同志在全国师范教育工作会议上的一段讲话，他对师范院校的师资提出三点要求：第一条，要有比较渊博的知识；第二条，要有高尚的思想品德，有较高的精神境界；第三条，要懂得教育的规律。这三条我以为对所有高校的教师都是适用的。根据胡耀邦同志提出的对师资的要求，我提八条建议来解决我们当前师资培养、挑选工作中的困难。

1. 选人要十分慎重，所选的人要精干，宁缺毋滥。

我们要请一个教师，或要留一个毕业生当师资，要做多方面的调查研究，包括面试，决不能草率从事，掉以轻心。乱进、乱留是要闯祸的，要误人子弟的。光是看些档案材料，听听推荐人的介绍是不够的。可靠的推荐当然是需要的，但不够，我们可以面谈，可以听听他的试讲，可以借用一段时间来考察一下等等，然后再决定留去，这样就比较慎重。我举个例子：美国加州理工学院分析自己校的条件，固体物理这方面条件好，可以搞计算机科学。搞软件和硬件，而以硬件为主。这样，学校就专门成立了一个遴选委员会来

挑选学科带头人。足足研究了一年。最后选中了一位四十岁的硬件专家休斯兰，由于他的卓越领导，很快地将该校的计算机科学这门学科搞上去了。我讲外国的例子，都是比较理想化的，不一定适合我们中国，从中可以吸取一些有益的东西。这个例子告诉我们慎重选人，虽要多化一点时间，却能决定今后事业的成败，草率用人，则往往是要后悔的。浙大老校长竺可桢在招聘教师上是很下功夫的。他当时请卢嘉锡，即现在的中国科学院院长时，专门让人去查看卢嘉锡在国外发表的论文，他当时在加州理工学院攻读博士学位。经仔细分析，认为他研究的方向比较适合浙大，就聘他做浙大化学系的教师。

所选的人要精干，就是说要办一个专业或系科不一定要很多人，主要是顶用。原浙大的数学系在一九五二年院系调整以前共培养了106人，很少，其中有26人以后担任了国内各大学包括北大、南大、复旦、厦门大学等的数学系主任和国外某些大学的数学系系主任。但浙大数学系在开办时仅有三人：陈建功、钱宝琮和毛路珍，苏步青与陈建功在日本留学时就约好了回国后到浙大去，用廿年的时间办国内第一流的数学系，这一愿望真的实现了。他们那时一人要开三、四门课，陈建功与后来的苏步青都一人开四门课。这就是精干。

2. 选人时，还应遵循“杂交”的原则，防止“近亲繁殖”。“近亲繁殖，其族不昌”。今年五、六月份，浙大的人事处报了一份需要留校的七七届毕业生名单给教育部，我与王启东付校长俩人一看，问题很大。各个系、各个专业都只留本系甚至本专业的学生。机械系就留机械系学生；液压

专业就只留液压专业的；热能专业只留热能专业的等等，这样是不行的。我们俩逐条加以修改。材料系应留一些固体物理的毕业生；热动力是搞燃烧的，应留些化学系毕业生；而机械系要留力学的，包括流体力学与固体力学。这样，并不排除可留些本系本专业的人，但都是留本系本专业的就不好了。国外有一条经验，每个系科留一、二个物理系毕业生是非常有益的。也许一开始工作，格格不入，谈不到一块儿去，但不久，就可想到一起去，干到一起去了。

3. 选人要有重点，不要平均使力。一所大学，不论重点与否，它在学术上的威望并不是建立在该校各系科平均发展的基础上，而是建筑在有一些学科“冒尖”上，国内外的大学都如此。这就告诉我们，应不惜花很大力量重点配备那些“冒尖”的系科或专业，力争办出特色来。这是需要学校领导下决心的。老浙大的重点系科除数学外，还有生物系。在遵义时教师有贝时璋，谈家贞等，当时请罗宗洛先生来任教，他是中央大学有名的植物生理学家。当时，罗先生提出应聘的条件是带他的四名助手一起去浙大。两名是助教，两名是研究生。那时大学的编制是相当紧的，“一个萝卜一个坑”。但竺可桢考虑再三，还是同意了，因他认为要重点发展浙大的生物系，非请象罗先生那样的人不行。

4. 各个学科要有合理的结构和层次，在用人时要顾及这一点。要配备好一把手、二把手、助手等等。美国犹泰大学的校长告诉我，在用人时要遵循“鼎足”的原则，或称“ β 原则”。一个系或专业，只有一个教授是危险的，一旦老教授去世了，或走了，整个学科就完蛋了。没有接班人。如果有两个教授作带头人，则往往合不到一起去，所谓“你七

岁，我八岁，谁也不服谁”。如果有三个人，其中有一人比较年轻，则可领导得较好，各得其所，各行其职。这一原则不一定适合我国，但思想方法上可以借鉴，就是干部的结构层次问题应引起我们重视。

5. 各个系科要注意培养本系的或本专业的计算机方面的人才。当然，这主要是对自然科学而言的。比如，南京大学有计算机科学系，光靠计算机系培养出来的人是不够的。而且，计算机系毕业的人派到其他各系，往往成为第三、四流的人物，对重大课题没什么发言权，非得自己培养不可，且要结合本学科的发展搞计算机，否则是要落后的。

6. 要在相对稳定的基础上，保持人员的流动。不出是不行的了。我们要千方百计创造条件。有些教师专业面较窄，而且年纪也大了，要上去较困难，而若能换到一个专业面窄一些的工作岗位上，也许对他是有利的。有出就会有进。

7. 要学一点教育科学。应懂得教育规律。这一点在目前来讲尤其感到迫切。我们理工科大学的不少教师总认为只要业务掌握好了就行了，对教育理论、教育规律方面的知识是较无知的。有人说，你看，世界上第一流的大学有没有靠教学法著称的？当然，第一流的大学要靠学术研究，这是主要的。但教学上不研究，培养不出好的人才，是会影响到学校的名望的。一年以前，我们浙大反复地在教师中强调教学规律的研究和学习，组织大家学习。我们把各教研室的主任请到一起学习国外先进的教学理论和教学方法，把国外的教材拿来讨论。我问数学教研室主任，巴黎理工学院数学系在教学上有重大改革你知道吗？我又问：谷超豪同志在上海高

等教育研究会上作了题为“关于数学系课程设置的一些问题”的学术报告，主张对数学系课程实行改革你知道吗？他都回答不知道。通过学习，他才知道，教学不但传授知识，还要培养学生智力。这也说明我们要反复强调教学法的重要性。

8. 要建立一套健全的升等升级的制度。而目前我们高校中这些制度是很不健全的。今年五月份教育部师资司司长同我们谈起时，我提出一个想法，助教一定要担任过多少学时的教学任务方可升讲师；讲师升付教授也应规定相应的授课学时。等等，应有一个明确的制度。这样，牵牛牵到牛鼻子上。而如果我们的政策不对头，就很难摆正教学与科研的关系。去年我们浙大升等升级时就规定：讲师升付教授，必须完成最低的教学工作量，如不完成，不予提升。就是指粉碎“四人帮”以来，每年教学工作量的累计数达到某一标准，不达到不行。同时还规定，必须具备开本专业的基础课或专业课的能力，有可能带研究生。当然要得到批准，要一碗水端平，就是说，你若没有达到教学工作量的累计数，但如你科研有突出的成就，或实验室建设有突出的贡献，或者在管理工作中有卓著的成绩等也可以考虑。这里，必须建立健全的标准和制度。

关于师资的选拔与培养讲了八条建议。以下讲讲新生的选拔和培养。

一个学校如果有了出色的师资，自然会吸引许多好的学生。这两者总是相辅相成的。当年竺可桢办浙大时，那时大学是单独或联合招生的。竺可桢对招生工作很重视，总是安排最好的教授参加阅卷和录取。如1937年中大、武大和浙大三校

联合会招生时，浙大安排到南京阅卷的教授有梅光迪，当时文学院院长，费巩、王驾吾、陈建功、苏步青，贝时璋等二十余人。录取要求很严，宁缺毋滥。有的系常录取名额不足。这一点我们现在当然不会取的，但从中可见对新生选拔的重视程度。我想着重谈一下，现行的高考招生制度相对地说是好的，是可行的，但总还有问题，在录取标准的掌握上，还有取其分而不取其人的倾向。对考生德智体全面的衡量不够。考试当然只能反映学生书面知识掌握的程度，而对学生其他方面的素质不能如实了解。中国科技大学在这方面是做了一些工作的，他们常到考生的中学和左邻右舍去调查。比较全面了解一个考生，他们知道有许多素质是不能用考分来衡量的。国外曾对六十四名著名科学家进行调查，发现有一条是他们取得成功所共有的，那就是对事业有强烈的责任感，这种责任感，我看是很难用考分来衡量的。我们对已经毕业的两批大学生做调查，一批是做出了许多成绩的；一批是碌碌无为，调查发现这两批学生之最大的差别在于以下四方面的素质：第一，为了达到既定目标而坚韧不拔的毅力；第二，为了达到目标，具有不断积累成果的能力；第三，有自信心，总是充满了信心。第四，有克服自卑感的能力。而这一些，是能通过考分所能确定的吗？总之，选拔原材料的工作需要大力加强。当然，我们也要反对招生中相互拆台的不正之风，要发扬社会主义的道德。

在新生入学后，一年级的的工作要大力加强。新生的可塑性最大，而且往往不适应大学的生活和学习。竺可桢主张，一年级的学生上基础课要请一流的教授。关于学生培养问题我在以下还要提到，这里就从略了。

关于学校管理干部的选拔和培养，也是我们现在需要强调的工作。浙江省高教局是今年国庆以后才成立的。在第一次会议上，我谈了这样一个意见：当前，我们各个大学里问题成堆，如我们教学质量需提高；学术水平与国外先进的国家相比差距很大等等，但最大的问题是管理不善，如果说，我们的管理水平能够提高一寸，那么教学质量和学术水平就有可能提高二寸、三寸、甚至更多。那么，为什么我们学校的管理水平会不高呢？我很同意清华的刘达和何东昌同志的意见，关键是我们的管理干部科学文化的水平太低。老清华与新清华相比，老清华的管理人员水平较高，所以效率较高。解决的办法是举办各种高校管理干部的培训班，为现有的干部培训。这样做，效果是比较好的。刚才与江苏省高教局的同志谈起，我们都打算搞一些管理干部的进修班。一方面，我们还要委托上海对华东地区的干部实施培训，但光这样做，要二十年才能将我们全省的学校管理干部轮训一遍。因此，还需我们省内自己培训，要把所有的干部都轮训一遍。

在选拔管理干部时，我们还要严格把关，以后要当管理干部的人，他们应该有在大学学习期间中上以上的成绩。上海交大教务处教学研究科一位同志，是文革前毕业的班级里的尖子学生。这就对了。若要对教学中的情况作出敏锐的分析，如果没有一定的见解是很困难的。同时，我们还要创造条件，让教学管理人员搞好研究，鼓励他们解决问题，解决问题多、解决得好，就有成绩，就要晋升。我在教务处工作期间，就让其他同志多写、多想问题，大家虽很忙，但应逼着写，我们出版的“教学研究”这本小册子，稿费不得低于学报和校刊，将来晋升，研究教学法的论文与其他学术

论文具有同等价值予以考虑。

关于“双肩挑”干部的问题，我以为不能千篇一律，规定都要双肩挑。人是千差万别的，各人的素质，基础和所担负的管理工作的性质都是不同的，有的人能行，有的人是不行的。我觉得，现在正处于拨乱反正的时期，与正常的时期不同，象我这样担任教务处的工作，要双肩挑几乎是不可能的。由于十年动乱，我的业务荒废了，现在要我带研究生，要花很大的力气，既使我全力以赴地去搞，也许不一定能干好。而教务处的工作，头绪又很多，我也是全力以赴地搞，也不一定搞得好。这种情况下，如果说我既带研究生又搞教务处工作能够胜任的话，那就意味着，一个人可以不用全心全意就可把工作做好。我是不相信的。这样说，并不排除在正常的情况下，能够做好双肩挑工作。

第二个问题：谈谈当前教育工作中带有倾向性问题

根据我原来所在的浙大的情况来看，主要存在如下一些倾向性问题：

（1）教师只管智育，而不管德育与体育。

（2）智育中，只注重知识的传授，不重理智的培养。一般现在提智力的培养，我这里提的理智要比智力的概念更广一些。这里大致可以包括分析、批判、研究的能力的培养和基本的科学方法的训练。

（3）重理论轻实际。

（4）师生、干生关系疏远。

（5）教学与科研结合得不好。

我大致归纳了这五个方面。都是带有倾向性，值得引起

我们重视的一些问题。

这里，我不禁想起中国古代的书院，同志们在学习中国古代教育史时不知是否学到过。书院有几个特点，其一是书院中一般都很重视对学生思想品德的陶冶；其二，书院推行的是启发式教育，不是满堂灌的。老师指定一些参考书让学生自己看，甚至老师也很少照面，主要的是学生在学习中遇到什么问题，疑难之处老师解答。其三，书院中，师生关系相当融洽，是尊师爱生的。其四，书院中，一旦学术研究有成就，成一家之说，就招一些徒弟，将学术传授给徒弟。学术与教学往往是相结合的。从中国古代的书院制中，我们是否可以吸取一些对今天有益的东西呢？我看是可以的。

针对以上存在的五个倾向性问题，我认为不要就事论事，应把我们学校的教育目标有必要重新明确一下。不论是重点大学还是非重点大学，要培养什么样的人？

解放以来，我们的培养目标有一个公式：又红又专的、德智体全面发展的某一方面的专门人才，是我们培养目标。这个公式当然没什么错，但我觉得，仅仅这样来理解培养目标比较一般化，而不能很好反应时代的特点和历史的使命。如果我们在座的管理干部对培养目标的理理解仅仅停留在一般的、表面的理解上是不够的。

大家知道，我们过去的干部，包括我们在座的一些同志，大多是从革命的实践中，包括革命战争和轰轰烈烈的群众斗争中培养出来的，锻炼和成长起来的。而今天，我们的干部主要应来自于全国的各类大专院校。我这里讲的是主要的培养干部的途径，而不是唯一的途径，因为不能排斥在革命和建设的实践中同样可以造就我们的干部这样一种可能性。但

是，要肩负起祖国四化建设的艰巨任务的干部，没有受过大专、或相当于大专水平以上的高等教育，是很难胜任的。如我们军队的干部，各级指挥官，今后是从各级军事院校中培养出来的。各种企业的经理、总工程师、技术员等也都是从相应的大专院校中培养。总之，正如蒋南翔同志所说，我们各大专院校培养的，将是各条战线的骨干力量。竺可桢就反复地向学生讲，浙大培养的学生将是社会的中流砥柱和中坚，是中华民族的栋梁。当时，中华民族正处于日寇的铁蹄之下，因此，他呼吁学生们毕业后，为拯救中华民族而献身。他总是谆谆告诫新入学的学生，浙大不是培养一般的工程师、医生和专家，你们千万不要满足于一技之长而固步自封，而要担任起天下的兴亡。

这里，我联想起由田汉词、聂耳曲的《毕业歌》。歌词是十分激动人心的。“同学们，大家起来，担负起天下的兴亡……今天我们桃李芬芳，明天是社会的栋梁，……巨浪、巨浪不断地成长，同学们，快拿出力量，担负起天下的兴亡！”我在小学毕业时就唱这个歌，可现在学生不唱了。我不久前对浙大化工系七七届全体同学讲了一次。他们中有一个班，是全国先进集体，浙江省第一个提出全班服从祖国分配。我带着录音机，讲话中放《毕业歌》的录音，还请了浙江省歌舞团的指挥教大家唱《毕业歌》。全校一千三百多毕业生每人一份《毕业歌》，让大家都来唱，使大家感到身上责任重大。

竺可桢对培养目标提出四条：其一，是肯牺牲自己，努力为国，以天下为己任；其二，具有清醒和富有理智的头脑，不盲从，不轻信；其三，明辨是非，不顾利害，为了原则，

个人利害在所不惜；其四，有健全的体格。

华东师大的叶忠海与缪克诚两位同志调查了许多学生和教师后，提出优秀大学生的智能结构四个原则：服务原则；适应原则；进攻原则和个性原则，这四个原则说出了培养人的主要标准，我认为很有道理。

以上我着重讲了培养目标，因为只要这个问题明确了，那么出现的种种倾向性问题便不难纠正。下面，我分别谈谈如何纠正这些不良的倾向。

针对目前出现的只重智育，不重德育与体育，应采取一些什么对策呢？竺可桢总是在新生入学的第一天向新生发问：你们到浙大来干什么？你们将来毕业后要做怎样的人？他说：国难当头，前方的将士流血献身，你们在后方，国家和老百姓拿出很多钱来供你们上大学，这是为了什么？就是希望你们担负起天下的兴亡。他提出，将来毕业后，要做到，不求地位之高；不谋薪水之厚；不惮地方之遥远和困苦，以自己的学问和技术为国家、民族做最大的贡献，我们很多老浙大的学员，在上第一堂爱国主义的课时，开始受到启蒙教育，有不少人逐渐走上了革命的道路。我讲竺可桢，无非是想说，我们要从新生入学的第一天起就重视思想教育。

除此之外，我们在发挥班主任、政治指导员等专职政工队伍作用的同时，要依靠一批教师。我想，如果浙大一千五百名教师中有五十名、一百名或二百名教师在学生中有一定的威信，作风好，有影响而又自愿地去做学生的思想工作，那么，情况是会起变化的。政治思想教育，应该渗透到业务教学之中，孤立地做，效果不一定会好。教师在上課、辅导、与同学交谈之中潜移默化，用自己的行动来感化学生，以身作

则，一定会取得好的效果。政治思想教育与业务教学不能分家，教书一定要教人。

还有，就是实行导师制，老浙大的费巩教授在学生中威信很高，他做导师是这样的。先由校方公布了导师名单后，让学生自由择师，师生双方自愿。费巩先生每星期天下午，轮流找学生座谈，他分七个题目：自学、自事、交友、律己、待人、处世、礼仪，每次谈一个，一学期下来，就与所有的七、八名学生谈了一遍，由于他那深入浅出，富有哲理的议论，使不少学生深受教育。

针对第二种倾向，即智育中只注意知识的传授，而不注重理智的培养，我想把这样做所导致的后果说得严重一些，引起大家的警惕。

五十年前，当时的国际联盟派了一个教育家代表团到中国来，其中有个德国的教育家贝克到浙大来考察。五十年后，老贝克的儿子小贝克从他父亲的日记中得知父亲曾到过中国的浙大，小贝克也于今年到浙大来访问。我接待了他。他告诉我，他父亲回国以后，曾给政府写了个报告，报告中说，中国人以为西方的文明是由科学技术带来的，因此，只要引进西方的科学技术，就可以使中国富强起来，达到西方文明的水平。这种观点是否对呢？老贝克当时的结论是这种观点是错误的。他认为，西方之所以有今天的文明，主要的不是因为有先进的科学技术，而是西方的人民通过教育，培养了科学思维的头脑。小贝克讲，如果一个国家只是单纯地引进外国的技术，而不注意培养人民的科学头脑，那么，即使满街都是引擎，遍地都是电气，好似将一茁壮的果树移植到一片沙漠之上，它的枯萎是指日可待的。所以，竺可桢最讨厌那

些虽身在大学，却没有科学头脑，没有独立的分析、思考的能力，而只是盲从轻信的人。他常说，我们国家贫穷落后并不可怕；内忧外患也不可怕，可怕的是我们的人民，尤其是受过高等教育的知识分子没有独立思考的能力，那是有亡国之危险的。

那么，为什么会造成轻信盲从呢？那是由于不少人从求学时代开始，接受的就是一味的灌输，北京填鸭式的教育，他们养成了把书上的一切捧为金科玉律，全盘照搬的习惯。

因此，我以为，一定要废除“灌输式”，提倡“启发式”，我们要从培养学生分析，批判研究能力入手，而不在于教得很多。事实上，大学只能是打基础，毕业以后，还需要不断学习。想仅仅依靠大学学到的知识便可一劳永逸的时代已经过去了。美国有人做了一个统计，现代普通大学毕业生在走出学校后的四十五年中，只有20%的知识是在大学里学得的，而更多的需要在工作实践中再学习，再受教育，以更新自己的知识。

第三个倾向——理论脱离实际。我认为，主要根源在教师。教师轻视实践，学生也就必然如此。不少学生看不起实践性强的课程，认为金工实习没意思，我看是危险的。张光斗教授到法国去考察，发现在他们国家工科的位置比理科高也难考。在工科大学里又十分重视理论结合实际。国外学者都认为，中国人聪明，搞理论的东西很行，但中国的实验基础太差。这是我们的弱点，而如果我们再轻视实验，那怎么行呢？实验上不去，理论也是上不去的。英国在这方面是有教训的。以往他们重理轻工、重文轻工，现在国家实力降到西方发达国家的倒数第二位，仅仅比意大利略好一些，他的外贸，商