

上海高等教育文库·领导篇

轻舟巧过万重山

我的教育人生

陈大森 著



上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书叙述了作者从教 40 余年的教育人生以及在上海大学、上海电力学院等 6 所高校辛勤耕耘的教育情结,反映了改革开放 30 年来我国高校所发生的显著变化以及取得的巨大成就,真实记录了广大教育工作者抓住机遇,破解难题,迎接挑战,推进高校快速发展并走向强校之路的历程。

本书可供高校领导、管理人员、教师和学生阅读参考,也可供教育系统干部培训参考。

图书在版编目(CIP)数据

轻舟巧过万重山:我的教育人生/陈大森著. —上海:上海交通大学出版社,2009

(上海高等教育文库. 领导篇)

ISBN978-7-313-06010-5

I. 轻... II. 陈... III. 高等教育—上海市—文集
IV. G649.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 163128 号

轻舟巧过万重山

——我的教育人生

陈大森 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

昆山市亭林印刷有限责任公司 印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:14.5 插页:6 字数:219 千字

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

印数:1~1530

ISBN978-7-313-06010-5/G 定价:43.00 元

版权所有 侵权必究

上海高等教育文库编委会

主 任 沈晓明

副 主 任 张伟江 杨德广

委 员 (按姓氏笔画为序)

印 杰 卢冠忠 李国强 张济顺

陈 信 陈田初 陈敬良 周哲玮

桑秀藩 黄伟灿 黄清云 谢仁业

蔡达峰

永远的功绩

——《上海高等教育文库》总序

教育犹如奔腾的长河，前浪不止见后浪，奔腾向前；教育犹如无际的大海，宽阔无垠而深邃，厚积薄发；教育又如连绵的山脉，高峰之外是峻岭，层层攀升……上海的高等教育承先人之传，又在近百年间发展、提升。如今，一个崭新的、前所未有的新局面已呈现在我们的眼前。

老一辈人都知道，以前上海能进入高等学府深造的人，堪称凤毛麟角。而到了 2005 年上海已拥有 63 所普通高等院校，52 万青年才俊借此深造成才；以前我国自行培养的研究生寥若晨星，如今上海在校研究生已超过 8 万人；以前上海企事业单位中高中毕业生是少之又少，如今在各行各业，学士、硕士、博士毕业生挑起了上海飞速发展的重担……

30 年不过弹指一挥间，其间有难以计数的家庭因为教育而改变了命运；有难以计数的学生得以在知识的宫殿里增知成才；又有难以计数的青年学人引领着时代的创新潮流……上海的高等教育撑起了一方发展的万年基石，莘莘学子以骄人的业绩开辟了一个又一个崭新天地。因为高等教育，上海变得更强者。在这辉煌的 30 年中，各界志士仁人、万千辛勤园丁思考、探索、创新、追求、奉献，付出了许许多多。



为了总结 30 年来上海高等教育改革发展所取得的丰功伟业,为了讴歌广大教育工作者辛勤耕耘、开拓进取和无私奉献的精神,上海高等教育学会在各级领导的关心、支持下,集结业内有识之士编辑了《上海高等教育文库》。本文库分成两大部分:一是《上海高等教育文库·改革发展篇》,二是《上海高等教育文库·领导篇》。

在《上海高等教育文库·改革发展篇》中,我们记录了上海高等教育在办学体制改革、管理体制改革、经费投入体制改革、招生和就业制度改革、内部管理体制改革,以及高校后勤社会化改革等方面勇于探索,善于创新,坚持发展的历程。这里虽然谈不上枪林弹雨、隆隆炮声,却也有惊心动魄、战旗猎猎。正是不断的改革与创新,把“不可能”变成了现实,上海高等教育才攀上了新的高峰;正是不断的改革和创新,上海的济济人才才得以显山露水开始新的人生。

《上海高等教育文库·领导篇》,则展示了一大批高校原书记、校长的风采。这批改革开放的时代弄潮儿,曾站在高校改革、开放的风口浪尖上,不畏困难,勇于改革,坚持创新,在艰难中改天换地;他们从小学到大学不断成长,并从一名普通青年教师到大学领路人的历程也耐人寻味;他们都曾备尝常人难以理解的磨难,他们也尽情享受过成功的喜悦。他们以自己深邃的思想、渊博的学识、高尚的情操和作为一个团队领军人物的气度、风范,写就了一段美丽的人生!



虽然一部《上海高等教育文库》难以书尽改革开放 30 年来上海高等教育改革的全部,纵然穷尽浓墨重彩也难以涵盖 30 年来上海高等教育改革之精华,我们依然愿意作出这挂一漏万的努力,用图书的形式保留住上海高等教育的传家之宝,为的是让当事人记下这段历史,让后来者铭记这段历史。

愿《上海高等教育文库》年年添新作,愿上海高等教育之树常青!怀着敬慕和激动之心,写此以为总序。

上海市高等教育学会会长

张伟江

2008 年 8 月 8 日

前 言

我是一名从教 43 年的老教育工作者，能写下自己的教育人生经历和高校工作情结，以自己的所见所闻来歌颂和纪念改革开放三十周年是一件非常有意义的事。

在历经了“阶级斗争为纲”和“十年动乱”的磨难后，我们这一代人有幸在年富力强的时候赶上了大好年代。这就是解放思想、改革开放的年代，经济与社会发展大潮汹涌的年代，祖国面貌日新月异的年代，人民生活迅速迈向小康的年代，高等教育从精英教育快速跨入大众教育的年代。

前景是十分美好的，道路是不平坦的，我们面临着严峻的挑战，前进路上有障碍，有险滩，有风险，有困难。本书真实地记录了在党的领导下，在改革开放的年代里，我们是如何迎接挑战、抓住机遇、破解难题、克服瓶颈、团结治校、推进发展，闯过险滩、越过障碍，走上科学发展强校之路的。同时，本书也从一个侧面反映了改革开放 30 年来我国高校所发



轻舟巧过万重山

生的显著变化以及高等教育取得的巨大成就。

本书的编写得到了上海电力学院领导和同仁的大力支持。
陈斌元、睦珩同志打印了全文,谨表谢意。

陈大森

2009年4月



目 录

我的教育人生

- 学生时代 / 3
- 留校任教 / 8
- 教学与管理 / 16
- 上海大学难忘的四年 / 20
- 上海电力学院的第一印象 / 31
- 把以评促建工作当作“一号工程” / 37
- 内涵发展面貌变 / 47
- 抓住机遇,创建南汇校区 / 61
- 上海工商外国语学院的四年任职 / 74
- 建桥学院当督导 / 80

理念·感悟·总结

- 尽心尽责当校长 / 85
- 破解难题是责任 / 94
- 当家理财和开源节流 / 98
- 感悟、收获与体会 / 103

讲话·报告·文章

- 文明、勤奋、求实、创新 / 111



轻舟巧过万重山

- 把握今天 规划明天 / 115
- 上大工学院 3 年规划的几点简要说明 / 118
- 夜大学的学习方法 / 121
- 团结治校,不负众望,尽心尽责,发展电院 / 123
- 加强教学,提高质量,办出特色,服务电力 / 125
- 抓评估,促建设,推进学院发展 / 128
- 抓住中心,发动群众,推进学院快速发展 / 132
- 重视科学研究,加强科技工作 / 137
- 开展研究生工作,推进我院学科建设 / 139
- 齐心协力,发奋努力,争取学院 3 年大变样 / 145
- 深化改革,加强内涵发展,实现教学和科研大变样 / 148
- 新体制,新任务,新要求 / 155
- 抓住机遇,深化改革,办出特色 / 158
- 抓住机遇,坚持内涵建设,大力推进我院发展 / 162
- 校友是学校特有的珍贵财富和资源 / 168
- 加大改革力度,把握发展主线,提高教育质量 / 171
- 50 年育人桃李芬芳,新世纪再创电院辉煌 / 176
- 走进新世纪,争取新发展 / 182
- 创造辉煌,报效祖国 / 188
- 把握发展主题,坚持改革创新 / 191
- 认清形势,把握机遇,迎接挑战 / 201
- 明确目标,科学规划,为实现我院跨越式发展而奋斗 / 204
- 电力学院的明天将更美好 / 209
- 提高质量,办出特色,实施优质教育 / 212
- 总结评估工作,推进高校发展 / 217

学生时代

一、我的中、小学时光

每天早晨,我家对面的学校在操场上举行升国旗仪式,当雄壮的国歌奏响时,我总是思绪万千,学生时代的情景又出现在眼前,我仿佛又回到了几十年前……

我在小学一年级时,上海就解放了,记得那是1949年5月25日,班主任李老师告诉我们,上海解放了。老师还组织我们小学生去欢迎解放军叔叔,看到一队队穿着黄军装的解放军战士背着枪,在马路上整齐地行走着,我们都很高兴,也很新奇。后来,我们小学里也住进了解放军,他们睡在大礼堂中,与我们小学生成了好朋友。从此,灿烂的阳光一直照耀着我,同其他所有的同龄人一样,沐浴在党的阳光雨露下,茁壮成长。

小学生活已过去五六十年了,随着时光的远去,许多幼时往事已渐淡漠了,但有几点还记忆犹新。那是50年代的一次日内瓦会议,中、苏、美、英、法均派出以外交部长为首的代表团,各大报刊



均作了报道。老师在课堂上提问各国的代表团团长是谁,当问到中国代表团团长时,班里的同学几乎都知道是周总理。当问到苏联代表团时,大约有一半同学知道;当问到美国代表团时,知道的同学还不到一半;当老师再问英国和法国代表团的团长是谁时,全班没有其他人举手,只有我举起了手,回答是正确的。因为我每天看报,听新闻广播,所以能讲得出英国和法国的外交部长的名字。当然,这一次受到了老师的表扬。

读小学时,我是一个好学生,学习成绩总是名列前茅,又较听话,不捣蛋,愿帮助别的同学,所以经常受表扬。每次期末考试后开家长会,发放成绩报告单,我母亲总是很高兴地去参加,因为在家长会上表扬好学生总能听到我的名字,作为家长当然是一件很高兴的事。

小学毕业我考进了一所普通的公办完全中学,因为离家较近,不需要穿越马路,中午可以回家吃饭。当时没有重点中学和普通中学的称呼和区分。读完初中,在班主任老师的动员下,报考了本校高中,这样我在沪西中学学习整整6年。记得在中学的一次作文比赛中,我获得了优胜奖,奖品是一本精装封面日记本。我学习优秀,物理、化学特别好,物理题目做完了,我就开始研究还有什么其他的解法,题目再变化一下又是什么样。我还参加了课余制作小组活动,按化学课的内容试制了“空气电池”,也点亮了小电珠,在学校中展示,并作为班级学生建国十周年的献礼项目展览。由于学习成绩优秀,班主任总安排一位学习成绩不够好的同学和我同桌,要我帮助他,我总是很乐意地帮他复习和解题。高中时当了班级学习委员、班长。在测验、考试前,我在班里举行学习辅导活动,组织部分同学参加,由我在黑板前主讲,当小老师。现在回忆起来,效果还真不错。部分同学经辅导后成绩大有提高。这可能就为我的教师生涯播下了种子。高中阶段我受学校委派去教工人夜校的数学课,教工人师傅学文化,他们的年龄大约和我的父母一样大,我感到很高兴。这也许是现在的志愿者活动的前身。

高中阶段我逐渐养成了较好的学习习惯,即课前预习,上课认真听讲,课后先复习再做作业;做好阶段小结,理清知识点,明确课程内容之间联系和结构;突破重点,寻求多种解题方法并验证答案的正确性。由于平时抓紧学习,考前我从不开夜车,也不用突击温课,高中阶段的所有文化



知识基础课我基本上都能得优。高三毕业前区里组织数理化 3 门课统考,我每门课均考了 90 分以上,考试成绩在学校毕业班中名列第一。高三时,大家选我当班长,我在做好班级工作上也下了些功夫,通过轮流记“班级日记”,记录班级重大事情,表扬好人好事,发动大家提建议,出点子。无论是黑板报,文艺汇演,还是运动会,班级活动都很有起色,特别是学习风气和成绩明显提高。我们班因此获得“先进班级”称号,我代表同学们出席了区的中学生代表大会,成了一名“三好优秀学生”。

二、在上海科大读书、学习

由于我对电子技术感兴趣,高中毕业时报考了上海科技大学无线电电子学系。1960 年当时全国大学生仅招 10 万人,我收到了录取通知书,非常高兴。由于学校是面向华东地区招生,所以我们班里有来自江苏、浙江、安徽、山东、福建、江西及上海的同学。由于学校在嘉定的新校舍尚未竣工,所以一报到就参加建校劳动,吃饭在建筑工地食堂,睡觉只能在房间里打地铺。

大学一年级,正逢国家困难时期,大家自愿降低了定量标准,菜很少,营养不足,许多同学得了浮肿病,只能多休息,少参加体育活动。

科大是一所新型的理工科大学,由中科院参与管理和技术支持,当时校长由中科院上海分院院长周仁兼任,采用“(分)院办校,所办系”的模式,中科院有关研究所所长兼任科大有关系的系主任。学院开设了大批前沿科学的新课程和新专业,实施理工结合,加强基础,所以课程分量很重,课时也很多。经常请专家作学术报告或科普报告,以提高学生对科学技术的兴趣。记得有一次请钱三强教授作关于原子物理科学的发展报告,大礼堂坐得满满的。他非常生动地讲了国内外的核物理学家如何探索原子奥秘,怎样推进了核物理科学的发展,要求学生响应党中央号召,向科学进军,成为祖国科技事业的有用之才。大家听了非常兴奋,这对提高广大学生的科学素养和学习积极性起了良好的作用。

大学的学习和中学有很大的不同,我仍保持着重平时、重理解、重复习、重钻研的习惯,学习效果和成绩都很好。像在中学一样,考试前不开夜车,按时睡觉。临考时,同宿舍的 8 位同班同学,能按时躺到床上睡觉



的只有我一人。我当班级学习委员,同样经常帮助学习困难的同学,也常在考前当“辅导”老师。有一次哲学考试,大家都反映不太明白,我就在班上举行了一次考前辅导,理清了知识点和思路,讲解了相互关系及重点内容,想不到这次考试全班成绩都大有提高。

我对实验也很感兴趣。做实验时,除完成规定的实验内容外,我还主动增加一些项目,在实验报告中提出自己的看法,这种积极探索的精神,很受老师的赞赏。三年级时,我主动报名参加班级课余科技小组的活动,按老师的要求制作一个脉冲信号发生器,体验了从设计、选配零件、装配电路、调试到撰写小结报告的全过程。也体会到实际操作决不像纸上谈兵那么容易,许多实际问题只有动手实践才能学到。

我上大学时,某些基础课有教科书,某些课只提供主要参考书目,不列教科书;部分专业课,由于内容较新,上课内容选自文献资料和国外教材,就只能靠记笔记。由于我认真听讲,笔记较完整,所以被作为记录样本,班里同学要找我对笔记、抄笔记,我都能满足他们。

当时强调知识分子和工农相结合,每年我们在农忙时都要参加“三夏”和“三秋”劳动,去嘉定农村帮助抢收、抢种。通过农村劳动,也真正体会到“谁知盘中餐,粒粒皆辛苦”的真正含义。

同班同学中,家在上海的大约占 $1/4$,不少人是 2~3 周回家一次,我一个半月左右才回家一次。这是由于当时从嘉定到市区北嘉线很拥挤,路上要一个半小时,还要排队候车,觉得太浪费时间。周日不回家,还可以安安静静地复习功课。况且外地学生很多,在校过周日也很热闹。

在大学里,我的学习成绩仍然很好,多数考试课为优,难得才有一个良。班级排名总是第一或第二。有一次脉冲技术课的考前,大课主讲老师是一位教学效果很好的青年教师,他说这次考试有一道大题特别难,在上课范围以外,估计大家都做不出,并半开玩笑半认真地讲:谁能做得出,考 100 分,我倒过来叫他老师。大家都笑起来了,然而在考试中恰恰这道难题被我做出了,其他同学没有一个回答正确,公布成绩时我是 99 分,这时辅导老师也半开玩笑地跟我说要扣你一分清洁分,否则你得 100 分,总不见得主讲老师叫你老师吧!

大学生活中印象深刻的还有五年级下学期的毕业设计,我们系安排



了16周的时间,我的题目是“毫微秒脉冲发生器的调试”,上一届的两个同学按国外资料已加工好外壳,安装好电子线路,但找不出故障原因,所以不能工作。我的任务是在掌握工作原理的基础上,排除故障,完成信号调试,达到设计要求,并写出报告。这类信号由于技术要求高,脉冲窄,所以实现难度很大。既有理论问题,又有实践问题,平时上课只讲原理,不讲故障排除,这就要通过实践摸索。我经过2周时间,弄清了原理,查找了全部电路联结,纠正了错误,再按排除法,逐级排除故障,终于找到了关键原因。一个电子管,平时是好的,一旦加上高电压就短路,即存在慢性漏气,不通电工作不能发现问题。又经过几周认真调试,设备达到了设计要求,不到两个月就完成了预定的毕业设计工作,写好了设计报告。还剩下一半时间,我主动要求支援其他项目组,老师派我去上海无线电四厂,参加“晶体管752导航雷达的试制”,那边正开始做电路试验,我正好接上,实验和调试是我的强项,协助雷达组完成了一块分系统的设计与调试并取得了成功。通过毕业设计,自己在专业知识的综合运用与实践能力的培养方面,获得了很大的提高。

大学期间,我担任了两年的班级学习委员,担任了两年的班长,在加强团结以及与人沟通、交流合作方面,得到了锻炼和成长。动脑筋,想办法,乐于助人,与人为善,这为后来走上工作岗位,奠定了很好的基础。

大学年代,同时也是世界观形成、政治上走向成熟的重要阶段。树立起正确的理想和信念,是走好人生道路的基础。5年的大学生活,是难忘的;5年的同窗友谊,是永恒的。

留校任教

一、工厂、农村锻炼增才干

1965年8月我从上海科技大学毕业后,分配留校工作。从此我走上了教师岗位,在高校辛勤耕耘了40余年。

1965年是文化大革命的前夕,当时的中国是“阶级斗争为纲”的年代。按当时的理论,大学毕业生属于知识分子,而知识分子的世界观基本上属于资产阶级,所以要进行再教育。当时留校后的第一课是参加为期一年的农村“四清”运动,也称农村社会主义教育运动。我和其他几十位毕业留校的同学一起,提着行李去青浦县小蒸乡(当时叫小蒸人民公社)参加“四清”,并规定不能带业务书籍,只准带《毛泽东选集》。一年后,1966年6月中国历史上史无前例的“文化大革命”开始了。接上级通知,我们从农村返回学校,参加文化大革命,再一次经受“阶级斗争”的考验。现在回想起来,一年的农村工作和生活,使我接受了一次深刻的国情教育,对“一穷二白”有了进一步的了解,对