

夏志宏随笔

(续二)

文章首发于微信公众号《知识分子》，感谢授权转载。



在大学，外行如何管理内行？

我在西北大学任教期间，作为教授，我参与了数学系、文理学院以及学校层级的学术管理，从教授委员会到教师评议会（Faculty Senate）都有直接参与。西北大学是私立学校，校长、院长有很强的行政权力，但这种权力受到各种教授委员会的制约。

一个大学最重要的是教授质量。因此从学校的长期发展来看，最重要的委员会是长聘与晋升委员会（Tenure and promotion committee）。委员会在很大程度上决定一位年轻教师是否可以获得终身教职留下，或是否很快被赶走。在数学系这一级，因为同事们比较熟悉，任何决定很难不受个人情感左右，难以客观公正。所以最重要的决定就落在了文理学院的长聘与晋升委员会。

西北大学文理学院包括人文、社科、艺术、理学，涵盖学科方向很广，堪比很多大学的全部。长聘与晋升委员会由12个教授组成，4个人文，4个社会科学，4个自然科学。所有成员由全院投票选举产生，任期三年。委员会所有成员无行政职务，都是活跃在各个领域的教授们，而且大多为年轻的正教授。

在我还算年轻的时候，我有幸在委员会服务三年。为了便于安排，委员会会议一般都安排在晚上，每次开会都开到很晚。参会的除12名委员外，还有文理学院院长与分管教授事务的副院长。副院长只是助手，院长非正式委员，无权发表自己的意见，无权投票，在场只是听取大家意见及提问一些问题。但院长有否决委员会决定的权力。

委员会有回避制度，牵涉数学系所有讨论我必须回避。道理很简单：委员会会考虑数学系的集体意见，而我在数学系应该已经充分表达了想法，如果再次参与讨论，我个人的权重会太大。

这个委员会听上去好像是一个典型的外行领导内行的机构。但事实却相反，委员会的决定都很专业，内行。这种专业不是学问上的专业，而是判断能力的专业性。



西北大学的一位教师代表在主持一个有关性不端行为政策的讨论，以让教师评议会给出相关的政策建议。教师评议会是教职工选举出来的代表机构，对教育和研究工作、招聘政策、长聘与晋升制度、校园生活等有关学校利益的的事务提出建议并通过决议。图片来源：Colin Boyle/Daily Northwestern

对于每一个候选人，委员会收到如下的资料：个人简历，关于教学、科研、服务成就的陈述；系里的推荐，以及系里所搜集的外部专家的审议意见。另外，对每个候选人，院长都会任命一个特别委员会（ad hoc committee），由三个非本系教授组成，负责深度调查候选人的教学、研究及服务三个方面的贡献，重点当然在科学研究。特别委员会的总结报告以及特别委员会所搜集的专家意见和相关材料等也会送到长聘与晋升委员会。

每个候选人的资料都是一大堆。委员会成员在开会之前必须阅读所有相关材料。但也有所侧重，每个候选人有委员会分配的第一、第二评审员，讨论时首先由他们做详细介绍。

对于很强的和很弱的候选人，决定比较容易。委员会大部分时间花在不上不下的候选人身上。充分的讨论以后，最后无记名投票。投票结果呈报院长。院长收到委员会的决定以后有两个选择：同意或否决。但否决有个条件，院长必须提供详细的书面报告，解释为何否决委员会的决定。院长的报告永久存档。

我在任职期间，院长有两次否决委员会的决定。有意思的是，两次都是委员会投票不同意给候选人长聘职务，但口头建议院长不要采纳委员会的投票决定！我可以透露其中一次的原因：候选人很优秀，但委员们觉得离西北大学长聘的标准还是差了点儿。只是，候选人配偶特别优秀，是个大牛。如果候选人被拒绝长聘，他们夫妇一定会一起离开，很多大学都希望能挖走他们。作为学术性委员会，我们只能考虑学术因素。候选人的其它信息，包括其配偶如何，都不在我们的讨

论范畴。这些非学术因素，是行政官员，也就是院长，必须考虑的。

美国的大学，校长、院长表面的权力很大，但权力的边界清晰，任意性很小。教授治校并非教授直接行使行政权力，而是对行政权力进行有效的制约。

长聘与晋升委员会比较看重的是特别委员会的报告与建议。这个委员会远离候选人所在系、无任何利益冲突，收集众多同行意见，花费大量时间研究候选人的科学贡献与国际地位，其报告一般客观、可信。多年来，我作为特别委员会成员写过很多报告。今年年初还作为主任委员写过一份九页纸的总结报告，候选人研究方向与数学相距甚远。我的报告通篇没有一个指标式数字：没有文章篇数，没有引用数，没有影响因子，没有科研经费数。我只写了他做了什么，为什么他的工作特别重要，全球还有谁在做他的方向，在他的职业年龄段全球哪些人做得最好，他和做得最好的四五个人相比如何 (Benchmarking)。最后很重要的一点，假如我们不留他，能不能招到比他更好的人。所有这些都详细的论证。

美国大学的管理主要靠诸如长聘与晋升委员之类的各个专业委员会。教授有三大职责：教学、研究与服务，而参与学校管理是对学校的服务。国外知名教授极少有行政职务，但都会积极参与学校管理，切实有效。国内传统大学教授的行政参与往往是做官，行政色彩浓厚。

让优秀学者，特别是年轻学者，坚持做学问，又能参与到学校管理，这是管理之道。

—— 2018.10. 深圳

教育不是灌输学生知识，更应培养兴趣

编者按：11月17日，在未来科学大奖颁奖典礼暨F2科学峰会上，美国西北大学讲席教授、数学家夏志宏与现场的中学生交流时指出，中国教育过分重视知识和技巧，对兴趣的培养相对较少。他希望学生们先对某个学科、某个方向产生兴趣，这样才能有长足的发展。

我先介绍一下我自己。我是南京大学天文系本科毕业，后来对数学感兴趣，去美国西北大学读了数学。我是从西北大学博士毕业的，现在又成了西北大学的教授。其实中间我离开西北大学一段时间，拿到博士学位之后先到哈佛教了两年书。然后那个时候，George Tech（佐治亚理工学院）给了我终身教职。就辞了哈佛，去了George Tech。之后我的母校西北大学希望我回去任教，所以在离开六年之后我又回到了西北大学。

挺有意思的是，当初跟我一起读书的一个美国同学还在那里读书，而我自己回去已经是正教授了。还有一个挺怪的，以前我的一个老师，是副教授，挺优秀的一个老师，我回去的时候他还是副教授。副教授晋升教授需要教授组成