

DOI: 10.16750/j.adge.2019.02.001

研究生师生矛盾及化解对策

马 臻

摘要: 结合指导研究生的经历归纳研究生师生矛盾的危害、分类和主要成因,并提出三个化解对策:通过初步筛选和面试,挑选合适的学生进课题组,并提醒考生关于读研的要求;全心全意为研究生的学业和职业发展服务,使学生有目标、有实现目标的方法、有收获,这样就会减少师生之间的矛盾;一旦出现矛盾,要通过沟通,形成解决问题的方案。

关键词: 研究生导师; 师生矛盾; 立德树人

作者简介: 马臻, 复旦大学环境科学与工程系教授, 上海 200438。

近年来,研究生师生矛盾引起社会关注。近期媒体披露的个案包括“西安某高校博士生溺亡”“武汉某高校研究生跳楼”“北京某高校博导骚扰女研究生”等。这些个案引爆网络舆论,使一些民众对研究生导师群体产生负面印象。

面对铺天盖地的负面网络舆论,我们要谨防三个误区。一是以偏概全,把个别事件当成整体情况,将导师群体妖魔化。二是不明就里。社会上很多人不明白“培养研究生”是怎么一回事,他们误以为导师让研究生做国家自然科学基金课题就是剥削研究生。三是焦点偏移。我们更应该关注如何使研究生更好地完成学业、维持良好的师生关系,而不是渲染师生冲突的猎奇新闻。

我们应该消除社会大众对于研究生教育的困惑,加强正面引导。在这方面,2016年我在《文汇报》发表《研究生和导师头上的“达摩克利斯之剑”》《破解研究生和导师“不咬弦”的“魔咒”》,客观地介绍导师与研究生各自面临的问题,并告诉社会大众——导师让研究生做课题不一定是剥削,研究生需要通过做课题得到科研训练并获得学位。这两篇文章都被国务院发展中心主办的中国智库网转载,第二篇文章还被光明网转载。

一、研究生师生矛盾的危害、分类和主要成因

邓艳芳在《核心冲突:化危机为契机的冲突管理技能》提到,在企业,冲突产生的有害结果包括:

员工消极对待工作,不思进取;人际关系恶化,针锋相对;加剧资源浪费,效率低下;扰乱组织运营,阻碍发展。

以上这四个后果,也可以用来描述导师和研究生冲突的危害。现在,我国高校非常强调“立德树人”,强调学生的获得感。一旦学生因为师生冲突而发生跳楼、溺亡等极端行为,涉事高校领导如坐针毡,导师难辞其咎。

大多数情况下,研究生师生矛盾都不那么极端,但确实是普遍存在的。依我所见,研究生师生矛盾可以归纳为至少八种类型。

第一,观念冲突。例如,有的老师认为“爱拼才会赢”,即要努力奋斗才能得到好的东西(实验结果、论文、奖学金)、好的前途,但是有的学生认为“人生何必太匆匆”。

第二,目标冲突。有的老师的目标是发表更多的高质量论文,但有的学生希望每星期外出实习,因为“不实习就找不到好工作”。

第三,利益冲突。有个博士生做科研很努力,但是他发表了几篇论文后,向导师提出提前一年毕业,以便尽早进入职业轨道。而他的导师想,不能放他走,因为如果该生提前毕业,那么导师就会损失好几篇论文。

第四,决策模式冲突。有的导师遵循行为经济学的决策模式,喜欢把学生的论文投给“十拿九稳”的学术期刊,保证学生能正常毕业。但有的学生想

进高校任教，想把质量平平的论文发在高水平学术期刊。当然，情况还有可能反过来——导师想把学生的论文发在影响因子高的学术刊物，而学生想把论文稳妥地发出来，确保达到毕业要求。

第五，方法冲突。有的导师认为学生应该先完成毕业论文再实习，但有的学生认为他可以一边科研一边实习，这样反而能有效利用时间。

第六，习惯冲突。有的导师看到学生论文的参考文献有拼写错误，便让学生利用文献管理软件，从源头上修改错误的参考文献条目，然后统一把文稿格式化。但有的学生习惯于采取权宜之计，即在文稿上手动修改参考文献的错误。

第七，认识冲突。有的学生总是对导师说，别的课题组管得松，导师放学生外出实习，因此别的导师是好老师。但在他的导师眼里，正因为别的导师管得松，所以才有学生因为发不出论文而毕不了业、拿不到学位证。

第八，个性冲突。即师生的性格脾气不和谐，例如急性子遇上慢性子，稳重的人遇到鲁莽的人，直率的人遇到内敛的人。

以上八种冲突类型涵盖师生之间很多日常的、琐碎的冲突。这样的分类虽然细致，能帮助我们认识问题，但没有突出主要矛盾。

我认为，从根本上讲，师生之间的主要矛盾是：课题组运行模式与研究生的需求不匹配，即课题组生存发展和研究生职业发展之间的矛盾。这个矛盾，涵盖了上述八种冲突中的目标冲突和利益冲突。

从组织行为学角度来讲，一个组织（企业、社团）是一个具有输入、转化、输出的开放体系。组织要正常运行，首先需要输入资金、原材料、人员等资源。组织里的人员通过工作，把资源转化为产品输出。输出的产品包括成品货物和服务。有输入、转化、输出，这样循环往复，组织才能持续发展。

课题组的运行模式与此类似。课题组的运行需要经费、科研项目。课题组长购买设备，招收新生，带领学生利用实验室、办公室等场地从事科研活动，产生科研论文、技术发明，并培养出合格的乃至优秀的毕业生。这就是一个课题组运行的基本

模式，也是课题组可持续发展的前提。

根据这个运行模式，导师希望学生能认真读研、顺利毕业；希望课题组持续发展，能申请到科研项目并发表论文；希望学生不要做太多和科研无关的事（比如实习）。

但研究生的想法不一定契合课题组运行模式。固然有很多博士生希望能在高水平期刊发表论文，以便找到教职，但也有很多硕士生希望尽快达到毕业要求后参加实习，以便毕业后进世界“500强”企业工作。

于是，师生围绕着“发论文”“毕业”“实习”“找工作”等“关键词”频繁地展开“拉锯战”。例如：导师吐槽学生“不来实验室”“不服从工作安排”“私自外出实习”；学生吐槽老师“不让发论文”“不让实习”“不让毕业”。

研究生也有压力，例如科研进展、写论文、按时毕业的压力，实习、找工作的压力，经济、婚恋压力，以及和同伴攀比产生的压力。而导师也不是圣人。有很多导师还年轻，或者平时更多的是接触科研世界，缺乏与人打交道的经验。一旦师生需求不匹配，师生之间不沟通或者“话赶话”，在种种压力的催化下，矛盾就会激化，甚至会发生学生跳楼等极端情况。

二、研究生师生矛盾的化解

我认为，化解师生矛盾的对策有三个。第一，预防措施：招才选将。通过初步筛选和面试，挑选合适的学生进课题组，并提醒考生关于读研的方方面面要求。第二，固本强基：研究生培养。导师全心全意为研究生的学业和职业发展服务，使学生有目标、有实现目标的方法、有收获，这样就会减少师生之间的矛盾。第三，对症下药：化解冲突。一旦出现矛盾，要通过沟通，形成解决问题的方案。以下我针对这三点，分别进行介绍。

1.在招才选将环节，导师要“问清楚”和“说清楚”

课题组组长的一个工作是招才选将。正式面试之前，导师可以通过非正式面谈，问清楚学生的专

业基础、读研动机、职业规划、性格脾气、价值观、理念等。例如,考察学生的读研动机,可以问:“你为什么想跟我读研?你为什么不直接找工作?”了解学生进校后可能走的“路线”,可以问:“你能否处理好个人生活和学业关系?你的简历里有一大堆活动,你来了以后是否还会那么忙?”考察师生的期望是否匹配,可以问:“你想在博士毕业后进高校,但我们课题组很难在高档学术刊物发表论文,怎么办?”考察师生相处模式是否匹配,可以问:“你目前或者以前的课题组是怎么管理的?你和导师是怎么相处的?”考察价值观、理念,可以问:“很多研究生找的工作和专业无关,你怎么看三年读研?”这些专业基础以外的东西非常重要,甚至能决定研究生进校后能否顺利做科研,能否和导师愉快相处。

不但要在非正式面谈中问考生上述问题,甚至还要询问熟悉考生的老师:这个学生是经常坐在电脑前面,还是喜欢动手做实验?他/她平时是怎么做实验的?每星期工作多少时间?有哪些优点和缺点?导师怎样和他/她相处才能既和谐,又有最大科研产出?以往,一些导师没有问清楚,就把学生招进来。有的学生带着不好的习惯(比如总是坐在电脑前上网、做实验不听老师指导)进课题组,造成科研不顺和师生矛盾。甚至有的学生进课题组之后整天往外面跑,不接电话、不回电话,还欺骗导师。应该坚决把这样的问题学生排除在课题组之外。

在非正式面试和新生培训时,导师还要说清楚课题组的情况、要求和期望。需要说清楚的包括:①课题组的总体情况,例如仪器设备、经费、课题组的地位和定位。②历届研究生毕业和找工作情况,即有哪些人去了哪里。让学生想一想这些出路是不是自己想要的。③指导研究生的理念和要求。我就告诉学生,我的理念是“做什么就要有做什么的样子”“认真读研,顺利毕业”。研究生并非仅仅发表“管毕业”的1~2篇SCI论文就行了。除了发表SCI论文,还要写出一篇优秀的学位论文。硕士学位论文除了绪论、实验方法、研究结论和展望章节,还要有两个实打实的实验结果章节,博士学位论文需要四个实打实的实验结果章节。我还告诉学生每星

期工作时间、寒暑假时间安排,回答学生“是否可以实习、找工作”等问题。④以往研究生的正反面例子。正面的例子(比如获得国家奖学金、毕业前找到好工作)可以让学生看到希望,增加动力,而反面的例子(比如因为没有及时发表论文而没拿到学位证)则可以给学生提个醒,让他们更加努力,避免这种情况发生在自己身上。

师生面谈之后,我还会把申请进课题组的学生带到实验室,让他/她在我不在场的情况下,和课题组学生面谈。我吩咐课题组学生,一定要客观,把课题组好的一面(比如导师指导细致、确保学生能发论文毕业)和不好的一面(比如实验条件不理想、发不出高端论文)都如实相告。于是,申请进课题组的学生可以思考——这是不是自己想进的课题组,进而决定自己的去向。

在“说清楚”方面,要特别注意以下几点。

第一,如果课题组有特殊要求(比如需要学生每天签到,或者要求学生至少延期一年毕业、在影响因子10以上的刊物发表论文才能毕业),应该特别强调,甚至以“知情同意书”的形式确定下来,以防日后出现纷争。

第二,光说清楚还不够,导师还要有心理准备——日后情况会发生变化。例如,一位导师对一位考生说:“你想读完硕士后出国,我容忍的底线是你研一上学期考完托福、GRE,下学期必须开始做实验。”但实际情况是,该生进校后说自己读大四时忙于毕业论文,没能复习英语,现在需要一年时间复习托福、GRE。

第三,别说大话,要想一想自己能否做到。例如有的导师对学生说:“只要你发了一篇文章,想干什么就干什么”。但很有可能,学生做简单的实验,很快发了一篇论文,就提出要去实习。再比如,导师对学生说:“你发表毕业所需的1~2篇文章后,每发表一篇新的文章,我奖励你2000元。”但很有可能以后经费不足,无法兑现承诺;或者为了兑现承诺,导师咬牙掏出自己的年终奖。因此,导师在承诺前,不但自己要想清楚,有时还得加上一些前提条件,例如“在经费充裕的情况下”。

2.在研究生培养环节,要在学业和职业发展两方面固本强基

组织行为学中有一个“期望理论”:一个人是否积极地做一件事,取决于三个变量的乘积。变量1:他认为凭他的能力能否达到某个目标,比如发表论文;变量2:他认为达到目标后能否获得奖励,比如进高校;变量3:他对奖励或者最终的结局有多在乎。

与此类似,研究生进校后,就想:自己按照导师的指导去做,能不能发表论文?发表论文后能否正常毕业?毕业前能否找到好工作?如果学生在意每一阶段的结果,并且在每一阶段确实有看得见的收获,也看到了希望,那么他们就会有强大的动力做科研、写论文。

彼得·诺思豪斯《领导学:理论与实践(第7版)》介绍了“路径-目标理论”。根据这个理论,导师要给学生定义一个明确的目标,并告诉学生达到这个目标要做什么,让学生能清晰地看到实现目标的路径。导师还要帮助学生移除实现目标途中的障碍,并提供积极的支持。

在学生的学业方面,我给学生定义的目标是“认真科研,正常毕业”。我指导学生把学位论文分割成几个阶段性的研究,这就是实现目标的路径。我帮助学生解决研究中遇到的困难,包括缺乏仪器条件、做实验失败、论文被拒。我还会在实验点子、改论文、科研补助等方面提供支持。我和学生保持频繁的交流,及时和学生一起梳理实验结果,告诉学生还需要做什么实验才能完成一篇论文。总之,导师应该全心全意为学生的论文和毕业服务,让学生处于正轨、看到希望。

在学生的职业发展方面,我给学生定义的目标是“找到好工作”。实现这个目标的路径就是“先努力科研,再努力找工作”。对于硕士生来说,横在这个目标前的一个障碍是缺乏实习经历。为了移除障碍,我让硕士生们读研一、研二期间先做好科研,确保有“管毕业”的论文,研二暑假再去实习。在提供支持方面,我保证学生研三找工作的时间,给予一些职业发展指点,给学生介绍就业机会,理解

支持他们的职业发展。

我倡导的课题组文化是“学习型组织”。我给学生看一些职业类书籍,例如《大学生毕业后要补的7堂职场课》《小强升职记——时间管理故事书》《职场软实力,人生硬道理》。我还请企业HR进校做讲座,塑造他们的职业精神。我有时还会给学生讲职场课和为人处世的道理,讲课题组出现的事情,例如有的学生私自把有毒试剂借给别的课题组的学生,有的人不服从工作安排。通过这些日常事情,进行集体反思和学习。经过上述学习和培训,学生在待人接物、职业精神方面有很大的进步。

根据“管理方格理论”,我认为一个好的导师既关心生产(科研、发表论文),又关心人(关心学生的学业、思想成长与职业发展)。我的风格就是“强势的关心”。2011年至今,我独立指导博士生6名、硕士生7名,联合指导博士生2名。这15名研究生当中,4人共5次获得国家奖学金,4人获得复旦大学优秀学生称号,4人被评为复旦大学优秀毕业生,还有1人获得复旦大学光华自立奖(二等奖)。想进高校的,博士毕业后直接进上海高校当讲师;想出国的,在我的推荐下,去了世界前十几名的大学做博士后;想去企业工作的,进了世界“500强”企业、大型上市集团公司、家喻户晓的外资企业。这就形成了课题组发展的良性循环和正面的示范效应。近年来,想跟着我读博的学生越来越多,进课题组学生的质量也越来越高,师生关系也越来越和谐。

3.师生之间出现矛盾,要多沟通和对话

根据马克思主义哲学,矛盾是普遍存在的。师生之间的矛盾也不例外。关键是,一旦发生矛盾,我们以何种方式处理它。

根据托马斯解决冲突二维模式,解决冲突可以根据“关心他人”(横坐标)、“关心自己”(纵坐标)这两个维度,分为五种方法。

有的导师遇到事情采取“冷处理”法。这种方法能让师生在发生冲突之后冷静一下,防止“话赶话”。但总体上,“冷处理”既不关心别人(学生),也不关心自己(导师),不能有效解决问题。

有的导师采取强制法,即学生必须听老师的,

不听就走人。这种不关心别人、只关心自己的方法，能使学生按照导师吩咐的去做，但往往学生心不服，也不理解导师让他们这么做的原因。

有的导师采取克制法，即一味地谦让，学生说啥就是啥。这种只关心别人、不关心自己的方法，能使学生满意，但无原则的“老好人”文化实在要不得。

有的导师是采取妥协法，即师生各自退一步。这有点像折衷主义。

还有的导师采取合作法，即师生面对面谈一谈，沟通双方需求，合作产生一个兼顾彼此利益的解决方案。这种既关心别人、又关心自己的方法值得提倡。

遇到师生之间矛盾冲突，我一般通过和学生谈话来解决问题。有时候，我们一坐下，就能谈2~3个小时。谈话包括几部分：①理清发生的情况；②倾听学生的诉求；③挖掘学生诉求背后的真正原因或者利益、兴趣点所在；④从导师和“过来人”的角度剖析问题，阐明看法；⑤通过协商，形成一套解决方案。

例子1：一个硕士生进校后努力做科研，但他发表一篇论文后，提出每星期花3~4天外出实习。我不同意。我给他讲课题组的运行模式、管理方格理论、研究生毕业的要求，希望他把精力放在学业上。但学生的实际需求（需要实习，以便找工作）摆在那儿。于是，我同意他在研二暑假实习，并保证他在研三找工作的时间，前提是他得保质保量地完成硕士学位论文。该生参加了暑期实习，获得国家奖学金和复旦大学优秀学生称号，毕业前找到多家知名企业的工作（详见：马臻《当研究生发表论文后——指导研究生手记》科技导报2015年第24期，第127页）。

例子2：一个两年制专业学位硕士生进校后提出第一要复习考托福、GRE，以便毕业后出国深造。我认为她不可能在一年内既上课，又考完托福、GRE，还能做出实验。刚开始，我采取强制法，该生虽然开始做实验，但心中有了芥蒂。后来，我们多次沟通，消除了对立情绪。她通过思考，明白了

自己究竟要什么，并形成一套“既完成学业又为理想活一次”的方案。而我通过此事，明白了研究生导师该如何与“90后”研究生相处（详见：马臻《和新研究生的艰难磨合》大学生2016年第10期，第72-73页；马臻《研究生导师该如何与“90后”研究生相处》科技导报2017年第14期，第99页）。

《核心冲突：化危机为契机的冲突管理技能》提到，冲突除了会带来不利的结果，也能带来有利的结果：自我认识清晰，不断进取；改善人际关系，共同进步；加强合作意识，提高效率；完善企业制度，持续发展。

我认为，研究生与导师之间发生矛盾，并非总是坏事。利用这个契机，导师可以更加明白学生的期望和需求，进而改进实验室的规章制度以及和学生相处的模式。如果实践后发现效果不佳，那么可以作出调整。研究生和导师之间的冲突还有利于促进师生的磨合和成长，特别是能提高学生解决问题的能力、沟通能力和抗压能力。

三、结束语

当师生发生矛盾，导师作为研究生在校期间的直接负责人，要有更大的担当。

第一，师生之间出现问题时，导师要转换看问题的角度。借鉴《HBR Guide to Managing Stress at Work》的观点，遇到令人沮丧的情况，要用“反转镜头”看问题——想一想学生（当事人）是怎么看这个问题，他/她的诉求有哪些合理性；用“长焦镜”看问题——想一想，六个月之后再这个问题，自己是否还会纠结，这个问题是否还是个问题；用“广角镜”看问题——想一想，事情已经发生了，我们从中能得到什么启发。

第二，导师要从“立德树人”的高度去把握。教育的根本任务是立德树人。导师不仅要指导研究生做科研，还要做青年学生的引路人，鼓励学生既探索科学真理，又发展职业生涯，引导学生把个人的成长和国家的发展紧密联系起来，为实现中华民族伟大复兴的中国梦而奋斗。

（责任编辑 刘俊起）