

国的一年使我认识到开展国际学术交流的重要性。自1987年开始,我积极参与了国际水利学研究协会(IAHR)的学术活动。1991年,在西班牙马德里召开的24届IAHR大会上,我在与会中国学者的支持下当选为该协会理事。这是IAHR这一国际水利学界重要的学术团体自1935年成立以来第一次有中国人当选为理事。1995年我又当选为IAHR的副主席,并且经过了5年的努力,为我国争取到2001年29届IAHR大会的主办权。2001年9月我们成功地在北京召开了IAHR大会,使我国的水利学(包括水力学、水资源、环境、海洋等与水相关的学科)研究在国际学术界得到了应有的地位。在这一段经历中,困难很多,例如语言上要 and 不同国家的学者用英语讨论问题,那真是南腔北调,一时难以

适应;专业上不仅要研究水力学,还要讨论与水力学相关的学科;人事关系上,要处理好与各个国家、不同肤色、不同年龄段的学者间的关系,等等。如果不是我年轻时期受到的各种锻炼,是难以适应的。

我们这一届政治辅导员现在都是七十多岁的老人了。自己回首往事,一生经历的风风雨雨,逆境和顺境,成功与失败,常常使我想起蒋南翔老校长过去讲过的一句话,他说:一个人在年轻的时候做些政治思想工作对一生都是有好处的。这确实是至理名言。政治辅导员制度至今已经60年,尽管有多种不同的认识,但是60年的现实充分说明这是一个成功的做法。而我自己年轻时期两年的政治辅导员生活永远是值得回忆的,也是使我感到最幸福的两年。

对“双肩挑”的感悟

○ 陈宝瑜(1958年任水利系辅导员)

我是1957年9月进入清华水利系学习的。1958年底我被学校调出来做政治辅导员。1959、1960年两年担任半脱产政治辅导员,1961、1962年两年做全脱产政治辅导员。我在做全脱产政治辅导员时,也没间断课程学习,就是学习时间安排更少一些。那时正逢国家“大跃进”和“经济困难”时期,吃饭定量,做辅导员,又工作,又学习,很紧张。1963年,

系里安排我放下工作,专心补课和完成毕业设计。结果我比同班同学晚了半年多毕业。

到现在,五十多年过去了,还有朋友问:你在清华读书时期“双肩挑”那么长时间,到底有点什么感悟?好,我就说说我对“双肩挑”的感悟,与校友交流。

清华大学从1953年开始的政治辅导

员制度，原规定是从三年级一部分全面发展、比较优秀的学生中选择。在当时“大跃进”的特殊形势下，我在二年级就被提前调出来了。当时我也觉得出来当政治辅导员过早。但又想自己是一名共产党员，既然组织需要，也就服从了。

从整个“双肩挑”的过程来看，我的情况类似于半工半读——又工作，又学习，学习与工作穿插起来进行。按当时国家主席刘少奇同志的说法，这也是一种教育形式。我体会，这种形式更适合培养从事业务（专业）管理型的人才。我后来一生主要从事教育管理工作，受益是很大的。

留清华水利系工作后，“文革”期间，1967年根据周总理的紧急指示，由清华大学水利系派出一个教师小分队去黄河三门峡，与第十一工程局和黄河水利委员会等单位合作，研究三门峡工程改建和黄河治理规划问题。当时我受学校委派，组织50余名教职工驻扎三门峡，建立了清华大学三门峡教改试验基地。我作为本校负责人（还有文化大革命的军宣队、工宣队），先是组织大家与三门峡工程局设计组合作，在工地现场研究和进行三门峡工程改建设计；接着与黄河水利委员会配合搞黄河流域规划调研。最后由水电部主持，于1974年春集中40天时间在北京饭店讨论汇总。在受各种灾难性政治干扰的情况下，我们对黄河流域规划提出了较为系统的意见。至今黄河小流域治理、梯级开发、水土保持、调水调沙试验和防凌等治黄措施，同那时我们的建议还是一脉相承的。为完成这些任务，我们小分队以黄河三门峡为基地，在现场持续工作了九年。

在“文化大革命”的动乱年代，从

学校拉出一支队伍，与兄弟单位合作，共同完成一项关系国计民生的水利工程改建设计和流域规划的重任，我之所以当时敢接受任务负责这项工作，的确与我在清华“双肩挑”所受的训练密不可分。由于我在学生时期有政治思想工作、组织管理工作的基础，才能顺其自然地担当起清华三门峡基地行政负责人的职责。再者，如果大学时专业知识学得马虎，一些重要专业概念不清楚，那么管理就没有发言权，就很难按照“治黄”工程设计和规划自身的规律去推进工作，取得预期成果。所以回头看，我认为“双肩挑”必须正确地把握好学习与工作的关系。诚如蒋南翔校长所说：“双肩挑”两个肩膀都要硬，不能一个肩膀硬，一个肩膀软。这是“双肩挑”过程中需要经常把握的关键和难点。既要领导把握，也要自己把握。

1983年后，我逐步离开母校转而去搞民办大学创业管理。那时我已经47岁了，在一般人看来，这也是一个生存冒险。但我也很快地适应了。这时我同样意识到，这与我在学生时期的“双肩挑”的锻炼是分不开的。在学生时代和清华大学工作时，养成了我“双肩挑”的思维习惯和工作习惯。在北京城市学院期间，由于傅正泰校长的信任（我是常务副校长、副书记），我经常被推到工作第一线上。千头万绪的事情先抓什么？我想到抓主要矛盾。举个例子，在创校初期，要把社会和集体凝聚起来向共同目标奋进。靠什么？靠组织，靠思想一致，靠共产党员的模范带头作用。所以，我们从创校开始，就自觉地建立党组织。开始是建党的核心小组，后来是党支部、党总支、党委会。这也是我在清华当辅

导员的时候养成的一种思维方法。另外我想,在高等学校的基层做管理工作,不能脱离教学实践,仍然要坚持政治与业务“双肩挑”,两个肩膀都要硬。于是,从建校第二年开始,除了做学校管理工作外,我又主动安排自己给环境工程专业学生开“水力学”和“水泵与泵站设计”课。从1989年开始,我们又在全国率先给全校毕业生开“就业指导课”,并编写了北京市第一本就业指导教材《大中专毕业生的就业指导》。同时也始终坚持一边做学校管理工作,一边做课题,不懈地做教育研究工作。

从我个人的切身体验以及学校发展对人才的需求现实来看,我感到,学校对思想、知识和结构的需要大都是复合型的。“双肩挑”的本质就是“复合型”。所以我们将“双肩挑”的形式也引申和运用到学校对青年教师的要求和培养中来,把一边做教学(或科研),一边做思想和行政管理工作的教师也称为“双肩挑”。按照“双肩挑”的思路,结合实际,总结经验,形成制度,发挥和培养复合型人才在多种工作岗位上的作用。这样,就涌现出一大批多样化的“双肩挑”人才。

学校以育人为本,“双肩挑”人才的需求量更多。不光是教师,也包括管理人员和后勤服务人员。“育人为本”要求每一位教师和职工必须善于与学生沟通,积极地引导学生成才。美国著名职业指导家约翰·霍兰把教师职业划分在社会性职业人格类型中是有道理的。这表明一个教师应是一个社会性复合型人才。单纯地搞科研不搞教学,你的任务只能算完成一半。因为学校搞科研的目的不但是直接为经济、社会、科技发展服务,还有一个根本性目的是通过科研提高水平,培养高质

量的创新型人才,不断地把科研成果反映到教学中去。单纯搞教学,不搞科研,业务、专业水平提不高,教学思路不宽、不深,很难启迪学生的创新思维;单纯搞管理,不参与教育、教学和科研,管、教容易两层皮,不益于反映教育管理的特色。同样,后勤服务人员如果不做服务育人,也是学校教育的“短板”,它很难奏出“德、智、体、美、劳”和谐发展的乐曲。所以宽泛点讲,做高等院校的老师要“产、教、研、管”结合,只是在实际生活中,对不同类型的学校和不同情况的人应扬长避短,各有侧重点。有些教师在一个较长时期中因专业需要和个人特长,可以在科研的某个方面深入下去,直至做出骄人成绩和突出贡献来。但总的来看,从人的终生职业长卷来说,以深、广结合为好。一个人的基础和能力面广一些,自身能发挥作用的面就大一些,工作的适应性就强一些,自身的成长发展道路就宽广一些。这在市场化用人机制的环境下,不但能适应工作需要,也更有利于市场选择和个人的成长发展。自然,这么做是一个艰苦的选择,也不是谁都愿意干的。

新生的北京城市学院20多年来提倡并推行青年教师(和职工)复合型“双肩挑”的成长道路,培养了一大批全面发展、一专多能的中青年教师。他们为北京城市学院的创建、巩固与发展发挥了基础性的保证作用。在我看来这是规律性的。

总的来说,大学时代在母校做双肩挑辅导员是辛苦的,但我终身受益。我从学习到工作,以“双肩挑”的方式已为祖国工作了50多年。它与我生命攸关。如果说我对“双肩挑”有什么感悟,这就是我的一点真实的感悟吧!