

# 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 天外出去实习。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年年要复习考托福、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，六个月之后再看这个问题，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。

（选自《学位与研究生教育》2019年第2期）