

## 学科发展和学科主任的作用

胡汉杰 朱光美

(国家自然科学基金委员会化学科学部)

国家自然科学基金委员会各学科主任处于科学基金管理的一线岗位,对本学科各类申请项目的受理、评审和立项项目的管理工作进行着具体的实施,因此从管理工作的角度,对本学科的发展负有更直接的责任。工作中,由于学科主任责任心或专业水平或管理能力的差别,可以产生完全不同的效果。他既可以敏锐的观察促使处于萌芽中的学术苗头尽快成长,而变成重大科研成果,也可因工作的疏忽、知识的贫乏,而使其自生自灭;既可以出色的工作促使学科更快地发展并推动新领域的产生,也可因水平所限,无意中对学科发展起到某种抑制作用,阻滞学科发展。因此培养和造就一批称职的学科主任,发挥好学科主任岗位的作用,应是基金管理工作中需要探讨的课题之一。本文拟就此谈几点浅见。

### 1. 学科主任应树立全心全意为科学家服务的思想

学科主任应有为科学献身的精神,全心全意为科研人员服务,为广大科研人员创造条件,支持他们在科研第一线努力拼搏,为中国科学事业的发展做出贡献。科学基金管理工作要求学科主任拓宽知识面,扩大与科研人员接触的范围,争取使更大范围学术界的科研人员“承认”你是他们的朋友,愿意就学术问题、工作问题乃至思想情况和我们交流。这样,学科主任才能立足于专家之中,从各种渠道,源源不断地得到所需的各种信息。这是做好学科主任工作的群众基础。

### 2. 努力做好调查研究,掌握学科发展动态

学科主任应积极做好调查研究,利用来信、来访、走访调研、学术会议等各种形式,虚心向广大科研人员学习,主动了解本学科的科研现状、发展动态、学术新思路、新苗头乃至主要科研人员的工作情况等信息。在调研中,应做到“多听”、“多问”、“多思”。“多听”,即无论别人讲什么,都要认真听、耐心听,以有利于得到更多信息,也使人感到“平易近人”。“多问”,即遇到不懂的专业问题,不了解的学术领域,要虚心学习,以拓宽我们的知识面;而对一些不同看法的学术问题,应主动以“问”的形式和专家展开讨论。这既有利于我们增长新知识,也有利于增进专家和我们交谈的兴趣,增加谈话的深度,从而可了解到深层次的学术问题。“多思”,即对听来的情况要加以分析、消化、判断,力求对搜集到的材料做到去粗取精、去伪存真,以得出正确的判断;同时努力从中发现新苗头、新学术思想及学科发展中新问题。这是做好工作的业务基础。

### 3. 认真做好基金项目评审工作

科学基金制管理系统的核心是在评选项目时做到公正、择优。为此,基金会建立了(并

本文于1992年5月12日收到

正在完善着)一套科学的基金评审程序,这就是“受理—同行评议—综合评议意见—专家评审—委务会审批”等程序及一系列相应配套的规定。学科主任是这套评审程序的具体实施者,应全力以赴执行好这套程序并不断提出改进意见。要认真选好选准同行评议人,严格执行回避制度,原则上不接受申请者推荐同行评议人制度等。工作中廉洁奉公、不徇私情、摒弃部门观念,以对国家科学事业的高度责任感,满腔热情地为推动学科发展而努力工作。

有时会遇到这样情况,即有些申请项目实际科学意义不很突出,但申请者善于表达,人为地为申请书增色很多;相反,有些申请项目虽有很重要的意义,但或因工作刚有苗头,尚不完善,或因申请者文才(或口才)略逊,而显得申请材料疑点很多,因而同行评议评价不高。这就要求学科主任不为某些表面现象或令人同情的词句所迷惑,在学术上能做出公正、准确的判断。虽然这是一个较高的要求,但必须为此而百倍努力,不断提高业务水平。

在评审工作中,学科主任要认真做好组织工作,充分发挥专家在评审工作中的参谋、决策作用,更好地使专家的智慧和管理人员的工作结合起来。众所周知,评议、评审专家虽均是某一领域有很深学术造诣的,但不可能要求所有专家都了解学科发展的全貌,也不可能苛求每位专家在处理五花八门的交叉学科项目时完全内行。因此,学科主任应注意发挥每个专家在不同学科“点”上的优势,以发挥专家集体智慧的方式,弥补专家个人在整个“学科面”上的不足。为此,我们在“综合评议意见”时,应认真考虑专家们从各种不同角度所提意见的实质,从学科管理者角度对这些意见认真分析,做出正确的判断,尽可能准确地提出择优资助的方案。原封不动地依据“同行评议”赞成票的多少提出资助方案的做法,实际上并不一定真正发挥了专家的参谋作用。在“专家评审会议”上,学科主任应在本着尊重专家意见的同时,尽可能地详细地提供每个申请项目的背景情况,供专家们参考,并以管理者身份,参加讨论。对专家们不太熟悉的一些新兴领域或交叉学科课题,学科主任应组织专家认真讨论、分析,本着支持创新,促进科学发展的精神,以集体的智慧得出公正负责的判断。

评审工作中,学科主任还应依靠专家,掌握好学科政策,从管理角度就有关学科发展政策谈出观点,参加讨论,求得专家们的共识。要在专家们的支持下注意优先考虑有创新学术思想、潜在着形成重大成果的可能性的项目;也要注意体现学科内部各分支领域的平衡发展,扶植薄弱领域,开创新学科领域等方面的政策。

#### 4. 做好项目管理,努力促进学科发展

在基金项目管理方面,学科主任主要职责应是在管理中推动学科的发展。这方面我们作了以下尝试。

(1) 抓基金科研队伍的组织。基金项目大多是零散的小项目,散布于全国不同的“条”、“块”体系中,仅以“单线”关系和各学科主任发生着联系。这不利于从事基金项目的科研人员彼此间的交流、启发和合作,也不利于更有效地开展项目管理工作。有时,还常发生项目研究内容重复,在争取项目立项时,彼此在原有领域互相竞争的现象。为此,我们采取了把基金项目组织起来管理的措施。具体做法是,以重大(或重点)项目为核心,团结面上同专业领域的基金项目,形成一支以重大(重点)项目负责人为学术带头人的基金队伍。管理上,以对重大(重点)项目的检查为中心,邀请从事本领域的面上基金项目及其他科研人员参加,召开中、小型学术会议,由各课题组汇报工作,从而既进行了学术交流又接受了工作检查,并为同类课题的工作协调、彼此合作创造了条件,一些工作还可及时组织落实。我们采用这样

的办法，组织了高分子合成、高分子物理及部分领域的功能高分子队伍。对因经费所限，暂时没有设立重大或重点项目的研究领域，我们和化学学会联合，以“学会专业组”形式，选出学术带头人，出面组织本学科领域的学术交流、业务协调等工作。用这种方式，我们和材料与工程学部共同组织了以基金项目为骨干的液晶高分子队伍。这样的基金管理，可以做到以重点带动一个面，使整个学术领域在基金的作用下，有效地、协调地、活跃地得到发展；可以使学科主任很容易掌握某领域的学术动态；可以更密切我们和高层次专家的联系，充分发挥专家对基金工作的支持。

(2) 支持学术会议，创造活跃的学术环境。活跃的学术环境是发展基础研究的必要前提。科学发达国家的基础研究发展很快的重要原因之一是重视学术交流。他们经常组织各种学术活动并吸引许多本专业以外的科研人员参加，学术上互相启发、互相渗透，因此新的学科成长很快。国家自然科学基金委员会作为我国基础研究的一个管理机构，应该重视这一工作。鉴于目前基金财力有限，无力充分顾及这一工作的现实情况，可在学科主任本职工作范围以内，采取适当方式，对学术交流予以适当的支持。具体做法是，将基金项目检查、学科调研和相应的学术会议结合起来。对于拟召开的学术会议，积极地参与组织、筹备；或请会议组织者协助，对基金项目的工作水平、标注情况进行检查；或请其利用会议总结之机，就国内本学科的发展情况、优秀人才、优秀工作等情况提供文字材料。这样，仅用少量财力，促进了基础研究的学术交流，调动了学术界的力量在学术活动中对基金项目进行“动态管理”。实践证明，这是一个有利学科发展，有利基金管理的好形式。

(3) 对个别项目，有目的地重点管理。对某些潜在着重大成果的个别项目有目的“特殊照顾”，重点管理，以促其尽快做出成果。具体管理方式包括：及时了解工作中的困难及进展情况并尽力协助解决；根据具体情况，从管理者角度对项目的进展、研究方向提出建议；根据具体情况为项目组牵线搭桥建立合作关系等。例如，我们发现某项目在执行情况报告中谈到“合成了一些新高分子化合物，这些化合物初步表明具有耐高温、耐辐射、铁磁性等特性。准备下一步深入研究这些特性，争取开发出新的耐高温耐辐射新材料”。觉得项目组下步工作方向不很清楚，没有抓准主攻方向。我们及时建议项目组“今后专注于高分子的磁性研究，暂且不必在耐高温耐辐射方面开展工作”。项目负责人高兴地接受了我们的建议。一、二年后，在探索铁磁性高分子材料方面，很快做出了具有国际水平的工作。这说明学科主任在一般性的管理工作中，对重要项目给予特别管理，是有助于促进基金项目的完成、尽快产出成果、推动学科发展的。

(4) 注意传播信息，推动学科发展。学科主任把从专家中汇集起来的智慧反馈于科研人员，有助于科研人员活跃思路 and 正确选题。我们可以通过个别交谈等方式，谈出自己学科发展的看法，以沟通信息、活跃学术气氛。同时，通过信息交流也可帮助提高认识，有利于学科管理工作。

## RESPONSIBILITY OF SCIENCE DEPARTMENT DIRECTORS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DISCIPLINES

Hu Hanjie      Zhu Guangmei  
(Department of chemical Sciences, NSFC)