



高等教育参考

陕西科技大学发展规划处 主办
陕西科技大学高教研究室
顾问：马建中 主编：陈福生
责任编辑：边瑞瑞

内部资料 仅供校内交流
2013 年 第 3 期（总第 32 期）
E-mail: fzghc@sust.edu.cn
电 话：029-86168660

卡内基梅隆大学

卡内基梅隆大学（Carnegie Mellon University）是享誉世界的私立顶级研究型大学，学校小巧，学科门类不多，但在其所设立的几乎所有专业都居于世界领先水平。主校区位于美国宾夕法尼亚州（Pennsylvania）的匹兹堡（Pittsburgh）。该校拥有全美第一所计算机学院和戏剧学院，该校的艺术学院、商学院、工学院以及公共管理学院都在全美名列前茅。该校计算机相关专业非常热门，其计算机科学专业和麻省理工学院并列全美第一，计算机工程常年排名全美前五。在 2013《泰晤士高等教育》世界大学排行榜中，位列第 22 位。



目 录

【新闻动态】

高层次人才引进和高校人事管理改革座谈会召开·····	2
着力建设教师能力平台·····	2
高校海选授课教师 9 名教师“拼”一门选修课·····	4
吉林大学三年将引进 300 名海外博士学位获得者·····	6
有了慕课,我们还需要考名校吗? ·····	6

【专家论坛】

中国学者孟晓犁:我在哈佛当系主任·····	8
高校引进“外援”切忌伤了“内助” ·····	13

【学术前沿】

高校教师发展简论·····	15
研究型大学的师资队伍建设问题论析·····	21

【他山之石】

南开大学探索优秀青年人才引进及聘用机制改革·····	30
河南大学实施“攀登计划”着力提高师资队伍建设水平·····	32
西南交通大学全方位推进教师队伍建设·····	33
福州大学机械与自动化学院培养高水平工程实践型教师纪实·····	35

【校本研究】

我校师资队伍建设的着力点·····	38
-------------------	----

【编者按】

胡锦涛总书记在“全国优秀教师代表座谈会”上的重要讲话中，强调要把教育放在优先发展的战略地位，必须高度重视和切实加强教师队伍建设。国以才立，校以才兴。人才资源是一个国家最重要的战略资源，高水平的教师队伍则是一所高校最宝贵的财富。近几年来，面对全球范围内人才竞争日趋激烈、西部地区人才流失相对严重、西北高校办学相对困难的客观现实，我校从地处西北的实际和建设高水平、有特色的教学研究型大学的目标出发，坚持“人才第一，教师为本”的队伍建设理念，把教师队伍建设摆在更加突出的战略地位，努力造就德才兼备的高素质教师队伍，取得了一些成绩，从而使我校的核心竞争力和综合办学实力迈上了新的台阶。

为了进一步配合学校的这一项中心工作，本期特推出师资队伍建设的专辑。本期围绕师资队伍建设这个主题，对相关政策、动态、理论和兄弟院校的实践进行了介绍，并以目前最具影响力的三类评价体系中关于师资队伍建设的指标作为分析研究对象，运用比较归纳的方法，从众多的要素中，辨析出对高水平大学产出具有重要贡献的关键性因素，从而得出我校师资队伍建设的着力点，以期为我校今后师资队伍建设提供借鉴和参考。感谢我校教务处为本期提供宝贵的资料，同时，热诚欢迎各位积极参与到我们的工作中来。

【新闻动态】**高层次人才引进和高校人事管理改革座谈会召开**

来源：《中国教育报》 2013-08-28

近日，教育部在京召开“高层次人才引进和高校人事管理改革”座谈会，邀请来自高校的部分全国人大代表、政协委员以及高校领导同志，就高层次人才引进和高校人事管理改革认真听取他们的意见建议。教育部党组成员、中纪委驻教育部纪检组组长王立英主持会议并讲话。

围绕高校人事人才工作中存在的一些问题，与会代表建议进一步梳理人才计划及政策，建立符合教育规律和特色、科学的人才选拔、使用和评价机制；要深化高校人事制度改革，加强岗位管理，实行更灵活多样的薪酬制度，探索教师退出机制；要坚持育引并举，更加注重提升自主培养人才的能力；要优化人才布局结构，加强对引进人才的管理，避免“才而优则仕”，让人才把更多的时间和精力放在人才培养和科学研究上。

王立英指出，近年来，教育人事人才工作取得明显成效，同时也存在着一些亟待解决的问题。召开此次座谈会，就是要按照转变职能、改进作风的要求，结合深入开展党的群众路线教育实践活动，进一步找准问题、分析原因、理清思路、提出对策。结合代表、委员提出的意见建议，王立英表示，要统筹实施好“长江学者奖励计划”、“千人计划”、“万人计划”等一系列重大人才工程，强化海外高层次人才的引进和服务，加大对国内优秀人才的培养和支持力度；要认真梳理涉及高校的各种人才计划及政策举措，进一步完善优秀人才支持计划体系；研究制定加强高校高层次人才队伍建设的指导意见和关于深化直属高等学校人事管理制度改革的指导意见，进一步转变政府职能，落实高校办学自主权，推动形成激发人才创造活力、具有国际竞争力的高校人才制度。

着力建设教师能力平台

来源：《中国教育报》 2013-07-12

进入大众化阶段后，高等教育的内涵发展被提上重要日程。但是，很多深层次的矛盾和问题也日益凸显出来，教师队伍建设问题就是其中之一，表现为教师的数量和质量不能满足高等教育发展的需要。

近几年来，全国每年差不多有10万新教师进入大学，大约占到高等学校教师的36%，而整个高校系统，青年教师的总体比例已超过50%。这些新教师多为博士、硕士研究生

毕业,由于缺乏经验,在执业能力上比较欠缺,由此严重影响到高等教育的质量。

由山东青年政治学院党委副书记刘先义教授主持的省级重点教改课题“实践导向型教师能力培养平台建设研究”为解决这一问题提出了很好的思路并闯出了新路。

本课题通过研究和建设一种实践导向型的高校教师能力培养平台,为高校青年教师执业能力的全面提升提供一个有针对性的切实有效的培养工作实践框架,从而为进一步推进高校师资队伍建设和进行有益的探索和尝试。

首先,以激励为导向,建设政策平台。确立能力导向的岗位激励机制是政策平台的主要内容。参加实验的各高校从实际出发,改革薪酬制度,实行结构工资制,构建了诱导激励与行为导向激励相结合的激励机制,并从细节入手,优化业绩考核指标和各项活动的评审指标,规范考核与评审程序,最大程度地提高考核与评审的准确性、科学性、规范性和公正性,真正做到激励与能力、实绩成正比。

青年教师是能力培养的主要对象,参加实验的各高校均结合自身实际制定了激励青年教师提升能力的政策。山东青年政治学院先后颁布了“青年教师教学能力提升计划”实施方案、关于加强中青年教师实践能力培养的实施办法、青年教师导师制实施办法、青年教师课堂教学能力考核办法、青年教师职业发展规划实施办法、关于教师到企事业单位实践(挂职)锻炼的管理办法等系列文件,完善了青年教师能力培养的政策。

其次,协调相关利益者关系,建设体制机制平台。一是协调学校职能部门之间的关系。多数高校通过设立跨部门的人才领导工作小组或教师能力培养领导小组并以文件明晰各职能部门具体职责的方式实现这一目标。确立了学校人才工作和教师能力培养的工作机制,理顺了关系。二是协调相关利益者的责任、义务和权利。实验高校在深入分析相关利益方责任、义务和权利的基础上,确立了由学校引导(通过人事、教务、科研等职能部门)、教师自愿参与、院系协调和监督的教师能力培养体制和具体的工作机制。

再其次,突出能力培养的适用性,建设基地平台。以学校为主体的教师能力培养基地平台主要是依托重点学科、本科教学工程、教改项目、科研项目、产学研合作项目、社会服务项目等平台建设专门性培养基地,旨在发挥已有学科或专业优势,通过团队合作和学科带头人的带动与指导提升教师的执业能力。

培养项目的选择与整合、培养内容的优化是基地平台建设的核心,目的是提高培养的针对性和适用性。山东青年政治学院与齐鲁师范学院、山东旅游职业学院等院校组成联合课题组,研制了分别面向应用型本科院校和高职院校的教师职业能力指标体系和职业能力评价体系,研制了教师能力测评表,定期对教师进行职业能力测试。这种测试使教师认识到了自己执业能力的缺陷,有利于他们设计人生职业规划和能力提升计划;也为相关基地平台从实际出发,调整培训方案和培训内容,或针对特定对象制定培训方案,

提升了能力培养的针对性和适用性，获得了教师的认可。

最后，充分展示教师的能力，建设活动平台。活动平台涉及的领域比较广泛，形式和手段多样。参加实验的各高校活动平台建设呈现出活动方案设计精细化、活动目标单一化和评选程序透明化的特点，以充分、真实地展现参与者的能力。实验高校在每次活动后都进行总结分析，确认评审指标的可行性、适宜性和权重的合理性，综合分析结果对评审指标和指标体系进行修订，其中教学名师评审注重教师的综合能力，包括教学、科研、社会服务等多个方面，青年教师教学能手侧重于教学能力，包括理论教学和实践教学两个方面，突出人才培养的应用型。

教师能力培养平台体系的建设，创造了良好的氛围，提供了更多的机会，激发了教师提升职业能力的积极性，带动了人才培养质量和学校办学能力的提升。以山东青年政治学院为例，2012年省级本科教学工程立项数是2009年的4.6倍，厅级及以上科研项目立项是2009年的10倍，立项的层次和质量也有较大提升；学生在国家级比赛中获得奖励44项，获得省级奖励117项。

高校海选授课教师 9名教师“拼”一门选修课

来源：人民网 2013-5-7

武汉长江职业学院本学期开设了公共选修课《人类文明的源与流》。与众不同的是，这门课程一改往日由一名老师授课的惯例，从全校海选授课老师，最终有9名教师入选，共同承担这门选修课的讲授。在每次上课之前，校长还亲自听课，提出改进意见后教师才能登台讲授。

正因如此，原本设定60人的课堂，因为有了“豪华教师团队”授课，最后成为该校学生选修课大热门，居然有600多人选修，校方不得不开设分课堂。

校长评课后才能上讲台

本学期开学初，该校校长田巨平教授主持选修课专题会议，学校决定以公选课《人类文明的源与流》为突破口，大胆探索课堂改革。授课老师竞争上岗，校内没有合适教师可以在武汉其他高校、科研院所、企事业单位选聘。

田巨平说，课堂人数不在多和少，关键看讲台上有没有大师、名师、学生喜欢的老师。这位曾担任过本科院校多年教务处处长的博士生导师亲自当起“考官”，开始从全校遴选合适的授课老师。

学校教务处、学生处等部门通过院系推荐、个人自荐等方式挑选了15名教师作为

首批试用教师，田巨平数次参加备课会，从该门课课时数、讲座内容、授课方式等方面详细论证，通过集体备课会试讲、专家评定等方式，最终确定了9名综合素质高、课堂效果好的教师授课。

老师上讲台之前，田巨平必须先听一遍，满意了才让老师上讲台。每名教师试讲后，田巨平总是在鼓励的同时，提出许多改进意见，并告诉他们：“每次讲课我都会在现场当学生。”

授课教师感觉如同在打擂

由于9名老师同上一门课，老师的压力很大，犹如一场教师“课堂擂台赛”。校办副主任苏恩涛说，自从接了这个任务，光辅导书都买了几本，进了无数次图书馆，总担心学生不满意。通过大量准备，现在心里有底了。

选修课是学生自愿选的，讲得不好，学生会退场。毕业于武汉大学的语文教师徐佩说，在备课时除了大量准备资料外，还找了不少学生聊天，问需于学生、问计于学生，“学生给我提了不少好的建议”。

随着公选课教师“课堂擂台赛”的展开，9名教师纷纷互听其他老师的授课，以便“知己知彼”，及时调整策略，以免讲台上败擂。

该校教务处长苏龙说，9名教师上完同一门选修课后，还要通过学生综合评议，淘汰学生不喜欢的老师，充实新鲜力量，逐步形成这门选修课的教师团队。该校学生处负责人称，目前已经又有多名教职工推荐了几名教师，因此擂台“打得真有点激烈”。

首堂课后学生普遍叫好

原定60人选修的课程，由于精心准备，很快吸引了600多名学生选修，学校不得不开辟两个大课堂专门讲授。

上周，官灵芳副教授作为这门选修课的首位主讲人，为600多名学生开讲《两河流域文明的演进》。

课堂精彩，自然有吸引力。该校播音与主持专业大一学生吕威说，听了第一课，觉得很值！要是必修课也能这样上，那就太好了。

机电专业大一学生戴文杰说，老师的授课确实让人满意。以往的课堂总有学生翘课、溜课，但由于课堂效果好，这节课没有一例中途开溜的。

在一片叫好声背后，也有学生提出了不少改进意见。该校学生处及学校新媒体工作室在第一时间开展了学生听课效果调查，部分学生坦诚地谈出自己的建议——会计电算化专业大一学生冯文胜说，由于讲座时间短，历史跨度数千年，加上国外名字、地名又

多又长又难记，希望老师课前网上公布参考资料，以便先学习、了解；汽车技术与营销专业大一学生杨凯则建议老师把一大串难记的人名、地名编成通俗易懂的顺口溜，以加深印象；摄影专业大二学生张载希望讲座中互动环节更多一点，让学生带着问题多与老师沟通；会计电算化专业大二学生杨晓凤说，课堂可以再生动点，课堂感染力要更强点。

吉林大学三年将引进300名海外博士学位获得者

来源： 作者： 时间：2013-04-22

从吉林大学获悉，吉林大学计划用3年时间，引进300名海外博士学位获得者。从2013年开始，每年计划招聘100名左右。

根据《吉林大学“引进海外博士计划”实施办法》，引进的A类人员，年龄在40周岁以下，在海外知名大学取得博士学位并在国外工作2年以上。学校将提供必要的实验设备经费、安家费和购房补贴款等。

引进的B类人员年龄一般应在35周岁以下，在海外知名大学取得博士学位。在海外有工作、研究经历的人员年龄可适当放宽。

据了解，吉林大学启动该项目旨在加强学校学科专业建设，优化师资队伍结构，提高队伍整体素质，创造吸引海外博士来校工作的环境和条件。

吉林大学校长李元元说：“实施这个计划，学校每年将投入一亿元，而出成果产生效果，那可能是5年或者8年以后的事情，但着眼于长远，我们必须这样做。”

有了慕课，我们还需要考名校吗？

来源：中国高等教育改革与发展网 2013-09-26

日前，上海两所名校复旦大学、上海交通大学与全球最大的在线课程平台Coursera签约，两校将面向全球提供多门中、英文精品网络课程。这意味着，只要拥有电脑和网络，拨动鼠标，任何人都能在线“上复旦”、“读交大”，甚至哈佛、耶鲁之类的世界一流名校亦不在话下。于是，有考生在网上调侃，“有了慕课，我们还需要考名校吗？”

上课就像游戏“通关”

“慕课”，英文简称“MOOCs”，即大规模开放在线课程。复旦大学媒体计算机研究所教师黄萱菁仔细研究了Coursera的诸多课程后说，多数Coursera课程的主讲人，均为全球科技领域的领军人物，而且，如今的在线上课方式，与以前的电视大学、网络课

程已不可同日而语。在慕课的世界里，视频课程被切割成十分钟甚至更小的“微课程”，由许多个小问题穿插其中连贯而成，就像游戏里的通关设置，只有答对，才能继续听课。不少“上瘾”的学生因此津津乐道，“你被课程内容吸引住，根本不可能开小差，一秒钟都不能。”而且，因为有了互联网、人工智能、多媒体信息处理、云计算等信息技术，学生在线上课时获得了更多的提问、交流机会。

山东大学学生小刘在“果壳网”的“MOOCs自习室”里，因为选修了一门生物课程，拥有了肤色各异的2万多名同学。每天，坐在宿舍里，看着视频上金发碧眼的教授和十几个学生或侃侃而谈或激烈争论，时不时提交自己的见解，他有了这样的想法，“以前总觉得身处二流大学，离现代世界太远。现在发现，也许你只是需要一台电脑和不那么慢的网速。”

坚持学完的人很少

不过，教育专家熊丙奇接受记者采访时表示，在中国目前的教育体制及就业环境状态下，中国在校大学生选择慕课的不可能占大多数，部分学生可能开始有些兴趣，但能坚持学完课程的人很少。“原因很简单，很多学生上名校，注重的未必是上什么课，而是拿一张什么样的文凭，用人单位也是如此。”熊丙奇说。国际上的情况亦如此，斯坦福大学提供的人工智能课程吸引了16万注册学生，但仅有20%多的学生完成了课程。麻省理工学院的一项在线开放课程也有近16万人注册，但实际完成课程的只有7157人。

复旦大学副校长陆昉也认为，慕课现阶段还不可能取代传统的高等教育，毕竟大学除了上课之外，还有校园文化、与同学们一起生活学习的经历、在校园建立的人脉关系等等。但负责教学工作的陆昉同时指出，当下，必须正视慕课对传统教学模式的冲击。当学生能在网上找到内容相同、上课时间灵活并且费用同样低廉乃至免费的课程的时候，课堂教师的教学水平就成了学生选择的重要指标。为什么即使是复旦这样的大学，仍有不少学生逃课、上课时上网看电影？对此，中国的大学必须有危机感。

中国大学必须改变

也有专家指出，当前，在线教育仍受到学分认定、学位授予的制约，也许，当这些问题取得突破后，慕课对传统大学的冲击才真正到来。可以试想一下，如果一名学生能够通过在线学习的方式，取得哈佛的学位，那么，高考还有意义吗？值得注意的是，近日，已有多所欧美大学宣布，承认慕课的学分。一位来自印度的高中男孩因为在edX电路与电子学课程中的考试得分在前3%之列，被麻省理工学院录取。从理论上讲，通过慕课课程，获得世界一流名校学位已有可能。为此，专家提醒，也许不是现在，但在未来，“慕课是否会取代大学”会成为一个问题。我们不知道未来会变成怎样，唯一能确定的就是，中国的大学必须作出回应，必须改变。

【专家论坛】**中国学者孟晓犁：我在哈佛当系主任**

来源：新华网 2012-05-25

《解放周末》5月25独家刊发复旦大学校友、哈佛大学统计系主任孟晓犁教授的文章。这是一位中国学者在世界一流大学担任系主任的体会，也是对中国高校推进教育改革颇有借鉴意义的思考。

孟晓犁，上海川沙县人。1982年毕业于复旦大学数学系数学专业，获学士学位。1984年至1986年在复旦大学数学研究所概率统计研究生班学习。毕业后赴美国哈佛大学统计系留学，1990年获统计学博士。2001年被哈佛大学聘任为终身正教授，2004年7月出任统计学系主任。2007年获WhippleV.N. Jones冠名统计学教授。

如果学术不好的话，就不能树立威信，说话的分量也就有限

在美国，作为一名高校系主任，更多承担的是行政及教学方面的职责，尽管有“领导”的因素，但强调的是为大家服务，主要在于“引导”。

在美国，作为一名高校系主任必须具备两方面的素质，一是学术好，二是热心教学。所谓“带头就要全面带头”，作为系主任，绝不应该停止学术研究。在高校机构里，学术往往等同于话语权。如果学术不好的话，就不能树立威信，说话的分量也就有限。与此同时，热心教学也是选择系主任的一个很重要的标准。

在哈佛，我不需要跟同事强调科研工作，因为他们都具备丰富的学术经验和突出的科研能力，同时非常清楚科研对自身的意义所在。系主任承担的责任主要是推动群体的力量共同去做，或是增强大家热爱教学的意识。这涉及一个环境的问题，一个系如果有百分之五十的教员对学术和教学非常热情的话，那么另外的百分之五十，即使不热情，也不会太敷衍了事。所以系主任的引导非常重要，不仅要学术带头，热衷于教学及服务，更要发挥发动群体力量的作用。

作为系主任，具备良好的人际关系也很重要。为学校做事，服务大家，这是取得他人以及上级的信任和肯定的关键。我也参加了一些学校层面的委员会，如教学改良委员会、本科生教育委员会、研究生教育策略委员会等，与很多人打交道，大家彼此认识了解，这为工作提供了很多帮助。我和院长的关系也很好，院里常把我们系作为推广教学、培养计划的样板。所以，与上级建立良好的关系，往往有利于系主任工作的各方面展开。

在美国高校，系主任拥有的权力并不大，很多职责主要体现在对院长的辅助作用上。

以哈佛为例，文理学院所有正教授工资的决定权在于院长，系主任只有建议权。此外，院长每年与我开一次会议。我通过汇报每一个教员的情况，主要包括研究、教学及对本系和学校的服务这三方面内容，来支持和推进上级的工作和决策。

我认为，一流高校具备强大的师资，不仅体现在学术研究上，也要投入到教学层面。只有如此，才能吸引优秀人才和学生。所以我们的工作重心，在于强调和鼓励教员具备一流的学术研究和出色的教学能力。

在哈佛，选拔系主任须经过这样的程序——院长让每个教员写一封匿名信，举荐这个系里谁最适合做系主任，然后院长在此基础上做决定。

能够成为系主任，我觉得得利于之前的经验积累。我在芝加哥大学做过学生录取委员会主任，管理过一个统计咨询站；其次就是我性格比较外向，愿意和人交流、做些事情，更容易进入系主任的状态中。这两点也许是哈佛选拔系主任所看重的。

我当初并没有什么远大的蓝图，多半凭着自己的性情踏上了系主任这条路。刚开始的时候，学生对统计课程的要求突然增多，造成助教资源严重缺乏。为应急，我们招了一些不太符合要求的助教，结果让学生抱怨不断。后来有三位研究生向我建议开设一门关于教学的课程。于是我决定与比较有经验的教学中心（Teaching Centre）一起合作开设这门课。现在这门课已经开了7年，所有博士生第一年都要修这门由我和一位年轻教授合开的课。这门课教授演讲和教学技巧，为学生提供提高口才和交流能力的平台，如今已经成为学校的榜样课程。我当初从来没有想到要做这件事情，但是一做以后发觉非常有好处。

我认为如果能够找到很好的合作者，共同愿意为大家服务的话，不一定需要进行转化职责的专门训练。我一直强调，系主任一定要亲身参与。只要是系主任真的投入用心带头做的事情，即使一开始有些教员不太情愿，但渐渐地，系里的风气还是会发生改变的。

我们哈佛大学统计学系的管理架构是以一个5人组成的核心小组为主，职责设置分为一名系主任，两名教员分管研究生工作，两名教员分管本科生工作。系里基本上没有专职人员。两人中通常一个是正教授，另一个是副教授或助理教授。一老一新的梯队组合，这样老教授的经验能够传给年轻的教员，方便以后升级轮换。同时，年轻教员的时间精力更为充沛一些，能够多做一些具体的工作。

在哈佛，强调正教授的带头作用，以分摊副教授、助理教授的教学、科研以及晋升压力，我觉得这是国内高校应该借鉴的。

我们还很重视青年教师的全程参与，让他们拥有话语权，可以做想要做的事情，通

过认同感提高忠诚度，避免他们“跳槽”。

在招聘人才时，在美国高校，一般所有正教授都要参与进来。大系要分小组，由于我们统计系比较小，参与的成员包括了系主任在内的所有教授。

在系里，课程设置以及学科发展计划的制定，都是经5人核心组先行讨论，然后在全体教员会议上提出来。在我们系，任何事情都强调透明化，一般都是经过大家一起讨论，最后由我来汇总和完成总结报告。

哈佛喜欢开“圆桌会议”，校领导和大家坐在一起，没有明显的等级概念

作为系主任，对于如何在高效的前提下让一次次会议取得明显的效果这一问题，我有几点体悟。

首先，事先要对大家说明会议情况，确保大多数人的参与。作为系主任，自身更要保证到位。换句话说，如果连开会出席问题都解决不了的话，其他事情就很难解决了。

另一方面，会最好不要开得很正式，上面坐领导，下面人听，这种形式收效甚微。哈佛喜欢开“圆桌会议”，校领导和大家坐在一起，没有明显的等级概念，完全像一个学术探讨会。每个系大概有10分钟的时间介绍，避免领导长篇大论。

会上常有此类现象，一旦有人发牢骚，就会有人跟着发牢骚。作为校院领导，一定要听，不要马上给出答案或答辩。

哈佛一般一个月举行一次比较小型的会议。文理学院下面有理学分院，理学分院下面有十几个系或中心，每个月会碰一次头。规模通常不大，时间不长，所以一般是理科的一起开，文科的一起开，主要是座谈交流，听大家的想法。

必须让系主任感到参加会议能反映问题，对系里工作的改进有实际裨益，这点很重要。正式的会议当然也很重要，但是这种非正式的会议有时可以得到更多的信息，起到更大的作用。

在美国高校中流行这种做法，一年召集一次所有系主任，开一天会，吃一顿好的，大家交流想法。这个会一是经验交流；二是学校领导可以听听大家真实的反映；三是校院领导可以和系主任谈点心里的想法和具体的事情。

我们希望建成一个体系，就像审稿一样，让听课的人能够发现一些上课的人自己没有发现的问题，这样可以改进教学

跟国内很多大学一样，哈佛力图在对教师考核的指标权重设置上体现出教学业绩、研究成果、为院系服务三方的平衡。这的确是一个非常难的问题。哈佛的院长目前普遍强调，三方要达到基本上的平衡，但并没有明确地给出一个百分比。

我想，他们在思考这些问题时，都会考虑到在学校一定配额的前提下，每个系怎么继续招收好的师资、好的学生。配额的权力在院长手中。如果某个系学术研究好，教学又出色的话，在配额上就会享有优先权。

同时，本科生的教学和教师的配额是挂钩的。哈佛所有本科生通过网上评估给老师打分。如果一个教员分数低于一定水平的话，院长会给他或她写信，系主任也会找他或她谈。学校专门有一个教学中心（Teaching Centre），面向教员和研究生提供专业、系统的帮助，我们会建议这些教授去一下那里。

学校里比名额更紧张的是space（工作空间）。因为我们系这几年教研及学生培养工作做得好，学校专门把另一个部门安排在其他地方，多给了我们工作空间。在这样的情况下，系里教员们的积极性得到了激发，发展走上了良性循环。

真正一流的名校，鼓励教员做研究的同时，还要考虑怎么传播研究，不把教学看成是一个单纯服务性的任务。

教学对本科生的影响最大。我们给本科生上课一门课可以多达五百多个学生，他们以后会到各行各业，所以上课的影响力非常大。

做研究的人往往希望自己的学术研究得到传播，有时候疏忽教学，原因可能就是学校对教学的评估没有像对研究的评估那么严格。往往谁得了个研究的一等奖、二等奖，学校就会大张旗鼓地宣传。其实，教学也要宣传，也要大张旗鼓，要让大家感受到学校的重视。我们系原来是学校里教学比较落后的系，现在我们成了一个示范，尽管还是很小，但已是哈佛唯一的连续六年拿Bok教学奖的系，哈佛校报和美国统计界对此都有报道。

几年前，我参加了一个委员会，这个委员会专门开了一学期的会议来探讨如何激发教学热情。其中考虑到，在每年增加的工资中，有一部分百分比取决于教员的教学业绩。这里面除了学生的评估，还有同行间的教学交流切磋。如何在教员之间进行有效的教学交流是比较难的一个课题，因为有的教员不愿意互相之间提意见，特别在同一个系里。我们现在就想了几个方案：一是在不同系之间做些互相交流；二是不要把它作为一种评估，而是一种交流切磋，就像搞科研一样。

我们希望建成一个体系，就像审稿一样，让听课的人能够发现一些上课的人自己没有发现的问题，这样可以改进教学。这是一个比较困难的工作，我们也才刚刚起步。但我们这几年的经验就是，一个系一个学校的风气，是一步步形成的，是一个长期推进的过程。

每个教员每年上三门课，系领导也一样。保证每个教员都涉及每一种教学和学生

哈佛基本上还是实行单聘，教授是隶属于系的。但是哈佛有一个体制，比较少见，这就是“Professor of Practice”头衔，称为实践教授。他们的主要任务就是教学，虽然也做科研，但评估重点是教学。专门做研究的在我们文理学院非常少，在医学院比较多。我们还有一个头衔是“Research Professor”（研究教授），这主要是为从教学上退了休但是继续做研究的教授设的一个荣誉职称。

我以前在芝加哥大学的时候是双聘的，既属于文理学院，又属于自己的系。双聘也许会激发教师的主人翁精神。聘的人要教学和学术两方面都好，这是一箭双雕的事，一方面加强学院的师资，另一方面双聘也成为一种荣誉。

从教学的角度来说，我们统计系每个教员每年上三门课，系领导也一样。系里要求每个教员每年教一门本科生课、一门专业研究生课以及一门讨论研究小课，这样可以保证每个教员都涉及每一种教学和学生。

哈佛有位老校长Bok，他做了20年校长，对教学非常关心，为了纪念他的贡献，哈佛设立了Bok Teaching Center（教学中心）。前面提到的Bok教学奖也正是以他命名的。

教学中心是一个独立的机构，但要向所在学院院长汇报。机构里面有两部分人，一种是专职的，还有一部分是兼职的。他们的帮助是保密的，系主任可以推荐系里教员去，但是教师有没有去那边系主任是不知道的。当然，我们要求研究生助教（Teaching Fellow）一定要接受培训。针对没有经验的青年教员或助教，这个机构会派很有经验和研究的人提供专业系统的帮助。

少数资深教授对教学缺乏基本热情，甚至不在乎，院长就可能会出面给他写信、和他谈话，当然这样已经是比较极端了。这就需要一个中间人。比如一个年纪轻的系主任可以与老教授谈话，但不一定方便或有效。这时候，教学中心就可以出面。这些人很多都是研究教育学和心理学的，知道怎么去和那些老教授沟通。他们代表了第三方机构，没有上下级关系，更多的是帮助协调、挖掘原因。

当然，教学中心的人员也做其他工作，有专门的研究人员研究教学；针对一些英文不好或者不会教学的助教，机构专业人员会为他们拍教学录像，然后一起看，看的过程中发现问题，做出改进。

也许这一项国内高校可以进行参考。如果要建立这么一个机构，一定要有一个很好的主任，因为做这个工作还是有一定阻力的。这个人一定得非常热心，口才好，有说服力，能够把大家的积极性调动起来。

高校引进“外援”切忌伤了“内助”

沈阳师范大学人事处处长 韩国海

来源：光明日报 2013-08-14

目前，高校正在大力推进人才尤其是高层次人才的引进工作，这项工作对我国创建世界一流大学意义重大。但与此同时，一些人才引进不到位甚至“滥竽充数”的现象时有发生，“外来的和尚好念经”也给校内人才的发展带来压力和困境，这些都对人才引进工作提出了挑战。高校如何确保引进“货真价实”的人才，如何在引进“外援”时不要伤了“内助”，在提携“外援”之时也给“内助”机会，本文都做出了一些探讨。当然，作者以此为题写作还有一个更大的意义，那就是将我们的目光从“引进人才”吸引到“引进人才后”，毕竟，轰轰烈烈的人才引进其实是细水长流的工作，引进后如何用好人才，使人才促进学校得以跨越式发展，还是一个刚刚开始、也颇为宏大的课题。

当心“滥竽充数”

高校要发展，除了适当补充一些新生力量外，必须还要引进一定数量的高层次人才。为此，高校每年都制定引进人才工作计划，并把这个工作计划分配给具体行政部门和相关院系执行。这种措施，调动了各单位引进人才工作的积极性，但在一些单位也出现了为完成工作任务只重视引进人才的数量而忽视了引进人才的质量的现象。引进中，他们看重的只是学历、职称、职位、毕业院校等硬指标，很少去考校人才的实际能力和水平，而且对引进一般的人才把关很严，对引进高层次人才把关相对较松。

这种情况下，由于工作疏忽，会使一些名不副实、弄虚作假者进入高校，从而给学校工作带来不必要的损失。如有的人才被引进后，自我感觉良好，看不起学校的教师，人为的制造矛盾和摩擦，造成不安定、不和谐的局面。这是高校所不愿意看到的。所以，高校在引进人才时，不能盲目定计划、不能盲目去完成计划，一定要科学引人，引人科学。

实现科学引人，引人科学，就要将人才引进工作做到有计划、有组织，成系统。总的来看，人才引进工作体系由组织与领导、预测与规划、政策与宣传、考核与决策、整合与使用、评估与反馈等六部分组成。其中，组织与领导是整个人才引进工作的主体。主要由高校党委及主管人事工作部门负责；预测与规划是工作的基础，影响着人才引进工作的效率，一般要考虑数量因素、质量因素与结构因素；政策与宣传是具体工作的依据和保证；考核与决策是人才引进工作的核心；整合与使用是工作的目的；评估与反馈是实现工作效果的重要保障。组织与领导处于系统的中心，其他五大部分处于系统的外围，共同构成一个封闭的循环系统。系统的每一次循环，都是对上一次循环的修正与补充，从而不断促进人才引进工作的提高与完善，推动高校师资队伍建设和向前发展。

另外,人才引进中要注意把握硬性引进与柔性引进的问题。所谓硬性引进,就是将人才的各种关系和手续落户到高校,真正成为学校中的一员;所谓柔性引进,就是人才的关系和手续不必落到高校,但人可以定期或不定期的到校讲学、上课、带研究生,即“引智不引人”。这是高校引进人才的两种形式。由于各个高校的情况不同,有的高校愿意硬性引进,以充实师资队伍;有的高校在硬性引进方面存在一定困难但还需要引进,于是就采取柔性引进形式。柔性引进,一般会得到人才与学校两方面的认可,能进行利益双赢。这里需要特别指出的是,一所高校在处理硬性引进和柔性引进关系时,一定要把握好度,不能给这两种形式的引进人才制造矛盾,科学制定好业绩考核政策、报酬分配政策等。

把握“内外平衡”

高校在引进人才时,要注意把握好校内人才与校外人才的待遇问题。目前,对于引进人才,高校在精力和经济上都付出了很大代价,但对于自身所培养出的优秀教师,高校往往重视不够,导致有的教师心理不平衡,要求调出学校。这是高校管理者所不愿意看到的情况。为避免这种现象发生,高校应该把引进的人才与校内的教师同等对待。

首先,要在人格上尊重校内教师。那种把引进的人才看得很高大、校内教师看得很渺小的看法是不可取的,也是要不得的。

其次,在引进人才的同时,也要有计划地培养校内优秀教师,让他们快速成长,成为各个学科的骨干力量。“出产”5位诺贝尔奖得主的加州大学圣塔巴巴拉分校校长杨祖佑总被问及“靠什么吸引到这些世界级大师”的问题,而杨祖佑则一再提醒“当初引进时,他们还不是诺贝尔奖获得者”。这样的回答并非“自夸”自己卓越的眼光,而是想说明“一流教师除了引进,更在于培养”。无独有偶,斯坦福大学校长约翰·亨尼斯也曾尖锐地指出,“扩招比较容易,但对一流教师的孕育与培养至少需要20年至30年的时间,一点也急不得”。为此,高校要制定切实可行的校内教师培养制度,针对不同层次的教师,采取不同的培养方案和形式,如鼓励教师攻读博士学位、出国进修、国内访学、参加国际国内学术会议、网络课程培训等,以不断提高教师教育教学水平和能力。

一言以蔽之,用好现有人才,积极“造血”;引进急需人才,竭力“输血”,做到人才引进与自主培养并重,对引进人才和现有人才一样信任、一样关心、一样重用,才有可能建成一支水平较高、相对稳定的师资队伍。这是高校搞好师资队伍建设的必由之路。

破除“论资排辈”

人才引进工作中还要注意把握引进人才与校内教师间工作氛围的融合问题。不论是引进的人才,还是校内优秀教师,他们的成长、提升,与高校营造的成长环境不无关系。

良好的工作氛围与人际关系,能促进引进人才的学术水平再提高,校内的优秀教师不断成长。相反,则会使引进人才的学术状态不能充分发挥,校内优秀教师也会产生诸多怨气,影响工作情绪。这些都不利于学校各项事业的发展。为此,高校要形成爱才、惜才、重才、用才的师资管理理念,破除论资排辈,努力营造学校内部良好的、和谐的工作氛围和学术环境。

具体可采取如下管理措施:一是建立政策导向。在职务评聘、奖励、考核等方面,通过制定各项政策,激发教师刻苦钻研前沿学科、发表和出版高水平学术成果的积极性。二是鼓励学术争鸣。在学术问题上,自由是创新的前提,没有职务、级别之分,允许并鼓励教师发表各种不同的见解。倡导开展学术研讨,容许学术上的失败。三是大力培养、扶持学术新秀。经过不断地学术积累、成长,新秀在未来会成为学术骨干、学科带头人,更会成为学术大家。另外,还要破除论资排辈的体制、机制,调动全体教师的教学和科研积极性,共同推动全校各项事业的科学发展。四是搞好学术团队建设。因为当今科学技术在高度分化的同时,也呈现出高度综合的趋势。越来越多的科技创新需要多门类、多学科的知识才能取得突破,为此有必要把不同教育背景、研究方向、心理素质的人才组合在一起,通过专业互补、知识互补、智能互补优化群体结构,促进协同攻关、集体作战,这是国家实施“2011计划”的具体要求,也是衡量高校学科发展、提升整体实力的关键点。

【学术前沿】

高校教师发展简论

潘懋元

摘要: 良好的高校教师发展制度是保障教师质量,进而提高高等教育质量的必然要求。教师发展与教师培训不同,它强调教师的自主发展和自我提高,其内涵包括学术水平的提高、教师职业知识和技能的发展以及师德修养的提高。当前在中国,建立高校教师发展制度,既要注重向西方国家借鉴和学习,也必须重视实际情况,加强对新教师的培训,改革培训的方式方法;发挥院校在教师发展中的组织主体作用;并采用多种方式调动教师自我发展的积极性。

关键词: 高校教师发展; 教育质量

一、问题的产生

经过近年连续扩招,中国高等教育正在迈入从数量增长向质量提高的新阶段;而质

量的提高,主要决定于教师的水平。高校教师发展的问题重新引起了人们的关注:

第一,大众化导致高等教育机构出现分化,教师群体也开始分化,传统的教师继续教育方式已经不能满足需要。过去的精英高等教育机构,在今天已分化成不同的层次和类型:继续坚持精英教育的少数大学,将更加注重精英培养的质量,对教师的科研能力也将更加重视;大量介于教学型院校与研究型大学之间的本科院校,开始改变以往精英教育的定位,转而强调通过教学来带动研究,更为看重教师的人才培养能力;教学型院校中,教师的第一要务则是教学。高等教育机构的这种分化,使高校教师的职业内涵发生了改变,对待不同学校的教师,应根据其不同定位给以不同的发展机会。这是中国以往的高校教师继续教育方式难以照顾到的,因此,传统的教师培训方式已经不能适应现实需要,必须有所改变。

第二,学生群体的变化,挑战教师的教学能力。高中毕业生升入高等教育机构的比例,从1998年的46.1%提高到了2004年82.5%,意味着今天中国高校的大学生中,学习基础与学习能力差异增大,精英型高校仍然坚持较低的录取率,这个问题还不是十分明显,而大量的一般本科,以及高职高专,学生学习能力的差异程度开始迅速增大,要保证教学质量,必须增强对教师的教学技能培训。

第三,科学技术的迅速发展,知识更新速度加快,以及新的教育教学理论的出现,为高校教师发展提供了广阔的空间。21世纪是知识爆炸的时代,高校教师必须不断学习,才能跟上时代的发展。此外,电子媒介不断涌现,人们获取知识的手段多样化,深刻地影响着高等教育的理念和教学方式,教师的地位和角色发生变化。这些都要求教师必须树立终身学习的理念,始终保持探索新知识的兴趣和能力。

上述种种,使中国以往的教师进修和培训已经难于满足当前教师继续提高的需要。要提高教师水平,保障高等教育质量,必须在高校中引入“教师发展”这一概念及其新理念,并建立相应的教师发展制度。这也是为什么此次大会没有以“高校师资队伍建设”或者“教师培训”等,而采用“教师发展”作为主题的主要原因。

实际上,从上个世纪70年代开始,西方国家也遇到了类似的问题,他们陆续提出了有关高校教师发展的新理念和新方法,开发出了一系列的教师发展项目,以促进教学质量的提高。在我国,教师发展长期被认为只是中小学的事情,高校教师发展还是一个新概念,对于高校教师发展的概念、内涵、发展方式等问题的理解尚不清楚,帮助教师提高自身的活动也非常有限。因此,本文试图根据我国高等教育发展的特定需要,借鉴国外教师发展的新理念和新举措,在高校中引入教师发展这一概念,并对建立我国高校教师发展制度提出自己的粗浅见解。

二、高校教师发展的概念及内涵

1. 何谓高校教师发展

高校教师发展,与一般所说的教师培训,是两个有密切联系的不同概念。教师培训着重从外部的社会组织的需要出发,要求高校教师接受某种规定的教育、培训;教师发展则着重从教师主体性出发,强调教师自我要求达到某种目标。教师发展离不开某种形式的教育、培训,但更重视教师的自主性,强调个性化的发展,强调自主学习和自我提高。

那么究竟何谓“高校教师发展”呢?从广义上说,高校教师发展可以是所有在职大学教师,通过各种途径、方式的理论学习和实践,使自己各方面的水平持续提高,不断完善。因为随着社会的发展和知识的丰富,人类必将进入终身学习社会,高校教师作为终身学习社会中的一员,必须要结合特定职业岗位的需要,不断学习,不断提高。从狭义上说,高校教师发展,更多地强调其作为教学者的发展和提高,也就是强调教师教学能力的提高,在某些国家或地区的特定阶段,因为教育发展水平以及认识的差异,它甚至可能仅仅指新教师培训。

2. 高校教师发展的内涵

高校教师发展的内涵并不是固定不变的,在不同时期、不同国家或地区,它会因为社会发展需要的变化而有所不同。整体而言,其内涵是在不断扩大的,逐渐朝人的终身成长的方向发展。欧美等国初期的高校教师发展,主要指教师专业领域水平的提高,后来增加了教学能力的提高,到上个世纪七八十年代以后,随着社会的发展和高教情况的变化,又开始引入职业发展、组织发展和个体发展等内容。职业发展指为个体的职业晋升作准备;组织发展强调将个人的发展与组织发展战略结合起来,通过个人发展带动和促进组织发展;个体发展则指个体人际交往技能、对生活的理解等方面的提高。这充分说明高校教师发展概念的内涵应该视具体情况来确定。此外,不同的机构中,对于教师发展的内涵,也会根据具体情况有所侧重。

在中国当前,根据高等教育的发展水平和程度,以及特殊的文化背景,高校教师发展的内涵,主要应当包括学术水平的提高;教师职业知识、技能的提高;以及师德的提升三个方面。

学术水平的提高,主要指学科基础理论、学科理论以及跨学科知识面的拓展。任何学科都不是封闭自足的,它必须植根于基础理论,同时与有关的学科交叉、互动,因此,深厚的基础理论与宽阔的跨学科知识面都是高校教师发展所必需。其次,要给予学生充分的指导,高校教师必须充分掌握所从事学科的学术新动向。在研究型大学中,教师承担着不断探索未知,推进学科发展的任务,必须置身学术前沿;在其他类型院校中,教师也必须了解学科的最新知识,才能完成好教学和人才培养等任务。因此,无论从学科

知识发展的规律还是高校教师的职业特点出发,提高学术水平都是高校教师发展的重要内容。

作为一名教师,无论他是否也是学者、专家,都需要将所拥有的知识转化为学生所能掌握的知识,并借以发展学生的智能,这就需要掌握教育知识和教学技能。因此,教师职业知识和技能的发展是高校教师发展的另一个重要内容,甚至可以说是基本内容。教师作为一种专门职业,已经日益受到人们的认可,其主要原因,就在于教师职业需要掌握相当的教育学、心理学理论,并且必须拥有经过训练的教学技能。中小学教师如此,高校教师也不例外。这些教育学、心理学知识,会随着社会发展和人们认识水平的提高而发展,教学技能也会不断改进,因此,教师的教育理念和教育知识、技能都需要及时更新。

师德的提升是中国高校教师发展的第三个重要内容。作为一名学者,高校教师首先应当具有学术道德素养;作为一名教师,他还应当具有教师的职业道德。中国社会,对教师的理解历来有“学为人师,行为世范”的意思,在转型时期,强调师德更是十分必要。因为教师的职业首先是培养“人”,“人才”这一概念,是先有“人”,然后才有“才”的,缺了“人”,则“才”无以依托。在人才的培养过程中,教师的言传身教,有着巨大的潜移默化的影响作用,如果教师缺乏职业道德,即使专业知识非常精通,也难以保证人才培养的质量。何为高校教师的职业道德呢?具体来说,应该包括三种精神:服务精神、自律精神和创新精神。服务精神指爱护学生,“诲人不倦”、“循循善诱”等为学生服务的精神;自律精神则要求教师必须以身作则,“行为世范”,成为学生的榜样;创新精神要求教师以自己的创新精神与创造能力引领大学生成为创新型人才,以大学的文化科学创新引领社会的文化科学发展。

三、高校教师发展的方式

中国高校教师的提高,建国以后主要依靠进修和培训来实现。从1953年教育部颁布的《高等学校教师进修暂行办法》到1985年以后三级师资培训中心的逐步建立,再到1996年《高等学校教师培训工作规程》和1997年《高等学校教师岗前培训暂行细则》等政策法规的出台,培训作为高校教师提高的主要方式已经得到了制度上的有力保障。具体说来,依托条件较好的高校以及各地师范学院办教育硕士课程班或助教培训班、派教师外出进修或攻读研究生学位、对于初任大学教师者进行教育学、心理学课程培训,以及鼓励教师参加各种国内、国际的学术交流会议、撰写有关教育教学研究论文等构成了中国高校教师发展的主要方式。

但是,如前所述,教师发展与教师培训并不是完全相同的概念,两者最主要的区别,在于教师发展更强调教师的自主性和自发性,因此教师发展的方式,也应该具有这一特点。中国以往的教师培训,是带有一定的强制性的,这种方式有利于集中优势资源,统

一管理,但并不利于调动教师的积极性;外出进修的方式,可以让教师利用优越的教育资源,集中时间、精力,提高学术水平,但在当前中国高校教师不足的情况下,只有少数人能脱产外出,更多的教师必须在职进修。而且从当前的实际来看,这种进修和培训的内容往往缺乏实践针对性,常常难以解决教师实际工作中遇到的困难。因此,原有的方式已不能完全满足教师发展的需要。

在教师发展的方式上,西方国家有许多做法值得我们借鉴。早在1800年前后,美国就有了学术假制度;为了提高教师在学科领域的专业水平,各国逐渐重视起对新教师的培训来,并建立了访问教师制度,其他如减少教师的工作负担、参加workshop(有人译成“工作坊”)等都被当成教师发展的有效方式。到20世纪60年代后,降低师生比、购买现代化设备等方式也开始受到重视。对于中国而言,当前最需要学习的,是这些国家的教师教学发展方式,也就是狭义的高校教师发展方式。因为规模扩张后已经引起和可能引起的教学质量下滑问题,必须依靠提高教师教学能力来应对。在这方面,西方国家教师发展的方式大体上可以分为下列几类:

一类是围绕课堂教学基本技能开展的训练,比较常见的方式有模拟教学、课堂录像、公开教学观摩课、教学咨询等。模拟教学通过给教师一个模拟的课堂氛围,让他们练习基本的教学技能,在新教师培训中应用较多;课堂录像借用现代技术,将课堂记录下来,既可以帮助讲课者分析提高自己的技能,也可以用来传播优秀教学实践。公开教学观摩课通过提供观摩别人教学过程的机会,让教师在真实的情境中感悟教学技巧。教学咨询则是由相关领域的专家帮助教师解决教学中碰到的各类问题。这些活动对于新教师的帮助非常大。

另一类是学校或院系组织的各种教师发展研讨活动,包括讨论会、各种workshop、各类教师发展研讨会(比如教学改革研讨会、各类学术研讨会)等。围绕教师教学发展组织的各类讨论或者研讨活动,一般都针对教学中出现的具体问题,比如如何评价学生、如何教授某一科目的某部分内容等,有主题地开展,能有的放矢地解决问题。在研讨活动中,参加者可以将教学中的困惑、问题或者新技巧等展现出来,引发其他教师的思考、讨论,组织者也会邀请经验丰富的教师参加,提供相应的指导。多种多样的研讨活动,有利于在院校中形成关注、讨论教学问题的良好氛围,能激发教师探索的热情。新理念和技能也常常在这样的场合得到传播和推广。

第三类活动重在向教师普及现代技术和提供工具性平台。我们比较熟悉的有向教师普及现代设备和仪器的使用等。近年来,强调教学工具的开发是这类活动发展的新趋势,比如开发学生评价教学的问卷、依据教育学、心理学理论开发教学工具供教师采用等。美国的卡内基·梅隆大学就根据认知心理学理论以及教师应用这一理论时的心态,开发出了相应的教学工具,对于提高全体教师的教学水平起到了一定的作用。工具性平台的

建设者，多是学校或院系。今天欧美以及日本等国的高校中，大都设立了专门的教师发展机构，负责组织教师发展工作，建设相关平台，以期促进全体教师的发展。

传统的教师发展项目如学术假、教学奖励、外出参加教学或学术研究会议等仍然在发挥着积极的作用；鼓励教师收集学生反馈意见，以了解课堂教学的效果；为教师提供小额的经费，支持他们进行教学改革试验，购买有关资料设备甚至外出学习等也是很常见的做法。

由上可见，西方国家高校教师发展的方式比较多样，针对性也较强，以院校为单位开展活动的方式，有利于调动教师追求发展的积极性，这些都值得我们借鉴和学习。

四、中国高校教师发展需注意的几个问题

明确了高校教师发展的概念、内涵以及发展方式，在中国建立高校教师发展制度，下列几个问题仍需引起重视：

首先，初任教师培训仍是中国当前高校教师发展的重要任务，但培训方式需要改革。近年来，随着学生数量的迅速增长，高校新教师人数也在迅速增加。如果以工作未满三年的教师作为新教师来计算，全国普通高校专任教师从 2002 年的 61.84 万增长到 2005 年的 96.58 万，三年间增加了 34.74 万人，增量达到 36%。再考虑到三年间退休以及调离的教师，以每年 6% 的比例计算，这部分约 11 万人也要由新增教师补充，这样，新教师增量则达到了 45.87 万人，占教师总数的 47.5%。这些教师，大多数是刚刚从学校毕业，他们有的有较丰富的理论知识，但绝大多数都缺乏实践经验，教学技能的掌握不够，对师德的自觉性准备更不充分。因此，对于他们进行岗前培训是十分必要的。中国高校当前的新教师培训，采用的是集中授课的方式，强调理论讲授，忽视基本教学技能的训练，缺乏实用性和针对性，对教师职业道德的训练，也停留在书本讲解上。因此，建立新的教师发展制度，应该改变新教师培训的方式，由理论讲授为主转变为以教学技能的训练为主，同时应注重教师师德的养成而不仅仅是教条式了解。在这个过程中，西方国家诸如模拟教学、针对教学问题召开讨论会等形式值得我们学习，中国 20 世纪五六十年代的一些做法也值得继承和发扬，比如听课制度、优秀教师的经验介绍、老教师一对一的传、帮、带等。

其次，应注重发挥院校在教师发展中的积极作用，使院校成为教师发展的主要组织者。中国原有的高校教师培训，是政府为主、集中建设培训基地的模式，1985 年开始依托国家和地方重点师范大学或综合大学建立了三级 38 个高师师资培训中心，后来又依托国家重点大学建立了 70 多个相对固定的培训基地。这种政府主导的培训模式，能较好地保证投入，也有利于高层次师资尤其是行政人员的培训。但是，这种方式有其严重的不足。首先，培训人数有限，不能适应高校教师整体提升的要求。从 1953 年到 1999

年,依托这样的培训体系,中国总共才培训了 35 万人次教师(其中包括新教师培训 15 万人次),虽然进入 21 世纪以后,教育部开始有意识地提高了在职教师攻读研究生学位的比例,但与高校近百万的教师总数相比,数量仍然十分有限。要提高高校教师的整体水平,这种模式难以满足需要。此外,如前所述,集中培训难以照顾到不同院校教师发展的不同要求,缺乏针对性,更不能及时解决教师教学中遇到的困难,而且花费也比较大。因此,借助原有基地,集中开展高级教职人员培训,同时依托院校开展多样化的教师发展活动的模式,将更能有针对性地提高教师水平,也将更适合当前中国高校发展的实际需要。

最后,高校教师发展的动力问题也值得关注。教师发展强调教师的自主性和自觉性,这就要求教师要有强烈的发展动机,如果动机来自于对自我价值的追求,教师的积极性就会非常高;相反,如果仅仅为了应付外部压力,则效果将大打折扣。中国以前的教师培训,由于学习内容和学习方式都较少考虑教师的实际工作需要,因此,教师参与的积极性不高,即使按规定参加了,效果也并不好。如何避免用简单的外部压力甚至行政命令,转而从激发教师个体的内在追求来调动教师发展的积极性,是中国高校教师发展中必须认真考虑的一个问题。这其中,要善于将外部激励与内在动力结合起来,通过恰当的外部激励机制,比如物质的或非物质的奖惩、职称(学衔)的晋升、社会声望的提高等激发教师追求发展的内在热情,这也是中国高校教师发展中必须注意的一个问题。(本文是在中国、挪威、立陶宛三国联合召开的“高校教师发展与高等教育质量保障”国际学术研讨会上的主题报告。)

研究型大学的师资队伍建设问题论析

中国农业大学校长柯炳生

师资队伍建设,是大学发展之根本,更是研究型大学发展的关键所在。研究型大学与其他大学比较,既有共同特征,也有一些特殊性,包括生源质量高,研究生比重大,科研任务重等。本文从招聘、评价、待遇、培养、结构和条件等几个方面,谈一些个人认识以及本校的实践探索。

一、招聘:重中之重

大学的水准,决定于教师。而招聘,既是师资队伍建设的起点,更是师资队伍建设的重中之重。在我国的具体国情下,学校的全部管理工作中,没有比招聘更重要的事。

这是由两个主要因素决定的。第一个是制度因素。按照现在的国家人事制度,高校

人员一旦被正式聘用,就难以辞退,教学科研人员如此,非教学科研人员也是如此。制度因素决定了只有进口,没有出口,无法向外流动。教师一旦进入了学校,实际上就是终身制了,除非他们本人另谋高就。第二个是人情因素。老师、领导、亲属、朋友、同学、关系单位……像一张无形的大网,罩着各个专业、系、学院、大学,推来参差不齐的候选人,包括优秀的、平平的乃至比较差的。

平平的和比较差的人一旦进入了学校,就会产生很大的不利影响。教学工作差的,是误人子弟;研究工作差的,是浪费国家资源,尤其是浪费学校极为紧缺的房屋资源。并且一旦这样的人占了位置,就减少了其他优秀人员的进入机会。教学和研究差的,既无法向外流动,也难以调整到学校内部的其他岗位。通常是他们不愿意去,而即便愿意去,可能也是同样不能称职;去搞管理会误事,去搞产业会赔钱。如果让他们在学校内部下岗,则会成为影响学校安定和稳定的不利因素。这是一个难解之题。最后的结果,也是现实中的大多数情况,就是这些人继续占据着教学和科研岗位,继续发挥着不利影响。因此,在目前的情况下,严把进口关,是大学师资队伍建设的“重中之重”环节。

认识到严把进口关的极端重要性,仅仅是第一步。更为关键的是如何实现这一点。在蔡元培与梅贻琦时代,根据史料,大学教员的聘任,好像是校长的事。校长认定哪个是大师,或者有大师发展前途,就聘用谁。那时候的做法,只是适合那个时候的环境和条件。一是学校的规模很小。教师和学生的数量还不如现在的一个学院多,那时的校长面对的老师数量,也就相当于现在的一个院长。二是人员是可流动的。蔡校长或梅校长倘若看走了眼,也有纠错机制,就是解聘。前任校长不解聘,后任校长也可以解聘,甚至学生都可以把不称职的教授轰走。

蔡校长和梅校长的权力,现在的校长是不能再有了。有了,也是用不好的。不过,在大部分研究型大学,这个权力实质上是转到院长们手上了。学院当然会有评委会,但是,院长的权力和意见,在其中起着主导性的作用。这倒不是因为院长的级别是正处级(从来没有看到哪个院长为此而自豪和炫耀),而是因为院长通常是学科带头人,学术话语权比较大。在一个研究型大学中,院长对学院内部的学术判断力,一般是没有问题的。就专业和学术而言,他们比蔡校长和梅校长更有发言权。但是,他们可能比蔡校长和梅校长受到更多的人情羁绊,更少的后顾之忧。对于责任感差一点的院长来说,进来的人,就是学校的了。工资由学校发,房子不够向学校要。而对于责任感强的院长来说,则可能在重重的人情关系和高度的责任心的双重压迫之下,非常之苦恼。虽说进人的最终决定权属于学校高层,但是仅仅面对一张等额的推荐名单,学校高层会议也就只能是个橡皮图章。于是,现有的参差不齐的师资队伍,就是各种因素综合作用下的最终产物。不少院长都表达过这样的共识:把学院现在的人员减少 1/3乃至一半,基本不会影响教学和科研工作。而这些可以减少的人,基本上都是过去30年、20年乃至10年之内进来的。

有些就是这些院长们亲手放进来的，包括迫不得已的。

如果没有一种有效的机制，仅仅要求院长们和评委们个个都排除人情因素，人人都秉公办事，这是比较困难的，也是难以核实的。需要构建起一种机制，能够帮助院长和评委们摆脱人情羁绊。中国农业大学近两年在这方面做了些探索尝试，取得了良好的初步成效。

主要措施是两条。一是实行完全的公开招聘制度。所有拟招聘岗位及条件要求均上网公布，从而获得更广泛和更多的人选，提高招聘的公开竞争性。这是很多高校都采取的做法。二是建立两级评审制度。学院评委会进行初选，然后按照3:1的比例，向学校评委会推荐候选人。学校评委会进行面试，得票获得2/3以上的面试者方可获录用，由学校评委会通过差额面试最终决定的办法，是中国农业大学的特殊做法。鲜见于其他高校。学校评委会由书记、校长、主管学术和人事的副校长、各个学院院长、院士和学科带头人及主要相关职能部门负责人组成。每次出席会议的评委人数必须在20人以上，这样做的好处是能够最大限度地减少人情因素。并实现宁缺勿滥的原则。之所以如此，是因为评委人数众多，学术评价经验丰富，能够直接面对应聘者，并且，责任心强，如果某一个不优秀的应聘者，会因为人情关系，在这样一个评委会上获得2/3以上多数通过，那么，这个学校也就没有什么指望了。

中国农业大学首先在引进特殊人才方面试行了这样的办法，取得了良好效果，进而推广应用到千人计划人才和普通招聘人员(包括博士、博士后、普通调入等)的评审。对于管理和教学辅助岗位，也实行了这样的办法，不过评委会的组成有所不同，代表的部门更多一些，评委人数更多一些，将近30人。现在，学校对所有进入事业编制岗位的人员，均实行这样的两级评审制度。

通过这样的程序招聘到的教师，包括教学科研人员和理科辅人员，都相当优秀。从学院和处部推荐的人选中，有大约10%-20%的岗位的所有候选人都明显偏弱，结果都没有获得通过，比较好地落实了宁缺勿滥的原则。还有个别岗位，学院推荐的候选人的排序不合理，也得到纠正，排名靠后的应聘者获得通过。有的学科比较弱，希望学校评委会放宽标准，也没有获得同意。原因非常简单，越弱的学科，越需要优秀的人才。如果新招聘的人水平不高，那么就更有利于那个学科的发展。学校评委会存在的本身和差额评审程序，更加有利于促进在学院评委会层面的公平和公正。

二、评价：目标导向

评价，是对教师的学术评价。主要形式是定期考核（通常是年度性的）、晋升考核以及各种形式的评奖评优。评价工作与教师的使用、待遇和晋升密切相关，如果建立了人才的流动机制。这也是留任或辞退的根据。因此，评价是师资队伍建设中的另一项重

要工作。评价,涉及到评价的目的、标准、方法和评价主体,评价是必要的,但是,又是很复杂的。

准确地明晰评价的目的,是正确的评价工作的基础。评价是对人的评价,而评价的最终目的,是促进学校的发展,具体便是提高教学质量和科研水平,即通过对人的评价,促进事业的发展。所以,评价应当按照明确的目标导向进行,评价本身不过是个手段,评价标准如何制定,采取什么样的评价方法,都应当从这个最终目的出发,来进行制度设计。

评价,作为一种促进提高教学质量与科研水平的手段,本质上是把外部压力变为内在动力,或者说,是把学校发展的目标变为教师追求的目标。对于提高教学质量和提高科研水平这两个学校发展的具体目标,教师的自我动力和追求是有所不同的,绝大部分老师,对科研目标的自我追求动力,要显著强于对教学目标的追求动力。因此,要充分考虑这两个目标的不同,采取不同的评价理念和方法。

教学效果,是教师教学水平和教学态度的综合结果。只有同时具备了较高的教学水平和认真的教学态度,才能取得良好的教学效果。研究型大学的教师们注重科研,对教学相对重视不够,不少水平高的教授,对教学方面的投入很不够。因此,水平高不一定教学效果就好。因此,对教师教学效果的评价目标,就是通过加大外部压力,提高教师加强教学工作的内在动力,促进他们关注教学,注重提高教学能力,改善教学方法。评价教学效果的标准,应当有三点:清楚、生动、深刻。清楚就是把教学的内容讲得清楚,让学生能够听懂,而不是逻辑不清,把学生绕糊涂了。生动,就是不仅讲得清楚明白,还能够让学生听得轻松有趣,因为一板一眼的清楚,有时候可能是非常枯燥的。深刻,就是能够举一反三,给学生以启迪,不仅当时能够学懂知识,而且还深刻地留在记忆中,同时还能促进能力的提高,真正对学生以后的学习和工作发挥作用。教学评价,在时间上具有及时性:一个学期下来,教学效果如何,高低立现。教学评价的主体,是学生。当然,如何让学生的评价真实准确地表达出来,是一个需要研究和设计的问题。中国农业大学每学期期末考试前,都让学生给所有的课程的教学效果进行评价。总体上看,是好的,但是,也有一些需要不断完善的地方。例如,有的学生认为评价没有用处,不认真填评价表;也有的学生有这样或那样的顾虑,不能如实打分。对于学生评价最差的课程,如果是选修课,则停开;如果是必修课,则更换教师。对于教学效果较差的教师,除了进行限期提高要求之外,也在晋升方面进行限制。

科研评价,更为复杂一些。其一,研究型大学教师的科研工作积极性很高,基本上不需要外部压力。就能够积极投入到科研中去。科研成果,主要不是靠外部压力能够取得的,而是依靠教师的主动积极态度,去进行科学思考钻研探索发现。其二,科研成果的取得需要一定的时间,通常越是重大的成果,需要的时间越长。而大部分农业科研工

作受动植物生长周期的约束,更受到时间的约束。这样,在某一个时段内,教师的科研产出成果,并不总能与其科研工作态度和科研水平相对应。其三,科研成果的评价,数量是一个方面,但是,更重要的是成果的水平 and 效果。无论从科学意义看,还是从实际应用价值看,一打一般性成果,往往也抵不上一个重大成果。其四,科研成果具有多样性,具有多种表现形式。有些学科,成果的主要形式是发表论文,尤其是在国际权威学术刊物上发表的论文情况。而另外一些学科,成果的形式则主要表现为专利技术、应用推广等。因此,评价的标准也不能是单一的。各个学科很不相同,基础研究与应用研究、自然科学与人文社会科学等等,都非常不同。其五,成果的质量评价,有一些相对客观的标准,但是,远远比教学效果评价复杂。综合以上种种因素,对于科研的评价,应当是鼓励以出重大成果为主要目标,考虑不同学科的成果特点,提供一个宽松的环境。如果对于科研项目的要求,像对工程项目的要求一样,按年度考核进度,并且要求定期定时出成果,那么,即便能够出现成果,也只能是表现为数字的平庸之作,而不可能出重大成果。所有的重大科技成果,都是科研人员具有强烈的内在动力、潜心研究的结果。这是科学研究活动与工程活动不一样的地方。

基于这些原因,中国农业大学淡化年度考核,没有对教师的年度科研成果要求,而只是写实性的述职。目的就在于营造宽松环境,让教师摒除干扰,潜心研究,把精力放到研究工作本身上去,不必为应付每年一次的年度考核而分散精力。同时,除了各种上级部门的评优活动不能不参加之外,不设立学校级别的评优项目。

学校里对教师的最重要评价环节,是专业技术职务晋升聘任。这包括副教授、教授乃至教授的不同等级的聘用。在中国农业大学,聘任副教授和教授,是由学院学术委员会进行的。而教授内部的分级,只进行了一次,教授二级岗是由学校的一个专门委员会进行的。在国外大学,晋升基本上是教师本人的事,只要取得了一定的成就,达到了一定的水平,获得了同行的认可,就可以晋升,没有指标的限制。而我国则有所不同,由于每个评审单位每次评审都有明确的岗位(指标)限制,因此,教师的晋升聘任不仅仅要看自己的成绩和水平,还与同时申报晋升的同事的情况有直接关系,与竞争对手的强弱直接有关。近年来,研究型大学的职称晋升越来越激烈,评选的标准不断提高,10年前可以晋升为教授的条件标准,现在可能连晋升副教授都困难。为了使得整个师资的整体水平提高,新晋升的教授(副教授)的水平,应当高于现有教授(副教授)的平均水平,这应当是一个原则性的条件标准。

在有岗位(指标)限制的情况下,一些看起来似乎有道理的做法,实际效果却是很有问题的。例如,有的大学开始尝试,“非升即走”的办法。人为因素很强的职数的多少决定了水平标准。有的大学实行教授分级的定期重新评定,由于控制岗位(指标)的原因,结果必然是形成某种“窝里斗”,不利于形成一种健康的风气和氛围。限定岗位

（指标），既是现行的制度决定的，也是不得已的办法。在我国的国情下，如果放开了岗位（指标）控制，可能用不了多久，高级职称就会大大泛滥而贬值。

教师评价是非常重要的和必要的，但是，又是很复杂的。随着教师总体水平的不断提升，根据国情校情的不同，需要不断探索研究，不断改进和完善现有的一些做法。而无论怎样改变，一定要牢牢把握提高教学质量和出重大成果这样的基本导向。

三、待遇：效率优先

待遇问题，既涉及到公平问题，也涉及到效率问题。大学不是社会福利机构，因此，效率优先的原则，应当是明确的。具体分析一下，在高校里，效率优先，实际上也就意味着公平。效率优先，就是那些水平高、贡献大的人，应当得到更好的待遇。

这里，主要谈物质待遇。在住房已经货币化和市场化了的情况下，物质待遇，主要就是收入待遇。根据国家有关高等学校收入分配制度改革的规定，高等学校实行岗位绩效工资制度，主体是基本工资和绩效工资。

其中，基本工资比较简单，就是按照不同的职称、级别和工龄，国家规定的那部分工资，清清楚楚，全国的标准是统一的。基本工资的性質是铁饭碗，也是计算退休金的基础。绩效工资是收入分配中活的部分，在国家的总量调控下，学校在分配形式和分配办法方面有自主权，每个学校都可以不一样。我认为，学校自己可以决定如何分配的绩效工资，可以再细划分为两部分：岗位津贴和绩效津贴。

岗位津贴是与现在任职的岗位联系在一起的，岗位的职责越大，或者岗位代表的水平越高，岗位津贴就越高。岗位津贴与基本工资的不同之处在于：基本工资相同的，如果岗位不同，岗位津贴就可能很不相同；岗位津贴高低和差距，是由学校自己确定的，不是全国统一的，通常要显著大于基本工资方面的差异。国家规定的基本工资中，本来是已经包括了岗位差别因素的，只是，岗位之间的差异太小，不足以反映出职责的差别。岗位津贴的总体水平，是由学校的财力水平决定的，而岗位津贴的差距，则取决于各种复杂因素。

绩效津贴是与工作的业绩联系在一起的，包括教学、科研和管理服务等。如果说岗位津贴考虑的是劳动投入的话，绩效津贴则是考虑到劳动的产出效果，是力求按照劳动的效果给予报酬。目前比较普遍实行的绩效津贴包括课时费、研究生指导费、教学成果奖励、科研成果奖励（论文、专利、科技奖等）。绩效津贴是我国的特色，国外大学基本没有。我国短时期内可能还无法取消绩效津贴体制。

在确定待遇政策方面，要把握和处理好几个方面的关系。一是岗位津贴的差别，既要有一定差距，又使得差距能够被接受。同时，还要平衡好教学研究岗位与管理岗位的

关系。此外，还要平衡好引进人才（如千人计划教授）和其他教师的关系。二是绩效津贴的确定，既要充分体现绩效原则，但又不能市场化了，不能斤斤计较，论斤按两。绩效津贴的确定，既要工作数量，更要看工作质量，包括教学质量和研究质量。在教学津贴方面，为了保证质量，可能还需要对教师的教学工作量有上限限制，超过了上限的部分，不给予绩效奖励。三是要考虑和兼顾离退休同志的待遇。在提高在岗教师待遇的同时，也要相应给予离退休职工一定的补贴，让他们也分享学校的改革发展成果。

在教师待遇方面，有一个特殊的情况，就是引进人才的待遇问题。对于全职到校工作的教师（教授和副教授），学校除了提供科研启动经费之外，还提供优惠住房，以及在前三年内提供较高的生活津贴。对于在国外具有正教授职称或相当学术地位的人才，经过学校评委会评审后，能够全职回国工作的，学校按“千人计划”。标准提供相应的待遇。对于符合这些条件但是一时难以全职回国工作的，学校按实际到校工作时间提供相应的优惠待遇。通过这样有弹性的优惠政策，尽可能吸引杰出人才到校工作。

待遇问题很复杂。中国农业大学近年来在绩效工资方面做了些调整，但是，总体的收入分配制度仍然比较复杂，需要在深化改革中进一步理顺和规范。收入分配制度的改革，涉及到的是内部结构的变化，只有在有较大增量的情况下，才有可能比较平稳地开展和推进。

四、培养：国际视野

培养，主要是提高现有教师的水平，尤其是中青年教师的水平。培养的主要目的是拓宽国际视野。要创建世界一流的学科，就必须密切跟踪和熟悉国际学术的最新动态和最前沿的研究情况。研究工作需要国际视野，人才培养也同样需要国际视野。

对中青年教师的培养，途径是多样的。而最重要的，是出国进修和国际合作。改革开放后的相当长一段时期内，由于我国与发达国家差距比较大，因此，教师出国进修的积极性很高，而那时的资助渠道不多，名额有限，很多教师的出国进修愿望不能得到充分的满足。而近年来，出现了新的情况，由于国内的研究条件大大改善，尤其是生活和待遇条件大大改善，使得教师出国的热情大大下降。很多教师满足于在国内忙碌工作，没有积极性到国外进修和提高。这种情况，是不利于师资队伍水平提高的。

中国农业大学近年来积极推动中青年教授出国进修访问和进行合作研究。学校除了积极鼓励教师申报国家留学项目之外，还建立了学校的中青年教师出国进修项目，提供专项经费予以支持。资助的对象不仅仅有科研人员，更主要的是难以纳入国家公派留学项目的基础课教师，包括从事外语、思政和数理化等课程教学的老师。以往教师出国通常是集中精力于研究工作，现在则要求在进修期间，也要注重教学工作，学习国外先进的教学方法，改进教学效果和质量。

此外,出国进修项目对象中,还包括从事管理岗位工作的中青年教师。这是因为,要建设世界一流大学,除了教学科研工作要达到一流水平之外,管理水平同样也要达到一流。为了认真准确分析研究国外的教育管理体制,学习和借鉴国外著名大学的先进管理经验和做法,把本校的管理干部,送到国外大学的相应管理部门中去考察几个月到半年时间,是非常必要的。为确保管理干部的外语水平能够足以进行工作上的交流,学校请外籍教师进行面试,严格把关。管理干部的国外考察项目刚刚启动,还需要不断完善和改进。

除了对现有教师的培养之外,也注意对未来师资可能来源的培养。这就是,积极推进国家高水平大学公派留学生工作。国家设立该项目三年来,中国农业大学每年都超额完成选派指标,累计选派了将近400名博士生出国留学或联合培养。对于农业学科来说,公派留学生的意义尤其重要。相当长一个时期以来,农业院校从海外招聘人才一直有困难,主要原因就是国家自20世纪80年代末以来长期没有公派留学生,而自费留学生很少选修农业学科,留学生中就没有多少是学习农业科学的。随着大规模公派留学生计划的实施,未来农业院校招聘留学生回国工作的空间将会大大拓展。

此外,为了帮助青年教师尽快成长,学校设立了青年教师科研启动基金项目,并且不断增加资助额度和人数。这对加快青年教师成长,起到了重要的推动作用。

五、结构:优化资源

结构问题,就是数量的比例关系。处理好数量关系,才能够最大限度地优化学校有限资源的使用,更好地完成办学目标。

首先是总量控制。研究型大学学生数量的扩张,已经基本结束。现在研究型大学中本科生数量大体稳定甚至还略有减少的趋势,而研究生的数量缓慢增加。另外,未来10年之内,达到退休年龄的教师数量很少。在这样的形势下,教师的总量已经不可能像前些年那样大量增加。进入稳定发展期后,一个大学的教师总量,只能是大体稳定或缓慢增加。从教学工作来看,学生数量的稳定,意味着对教师数量需求的稳定;而从研究工作的需求看,则是无止境的。现实中的一个矛盾是:学校的资源总量有限,尤其是科研用房资源等,因此,必须控制每年进入的总量,而各个学院仍然延续着前些年大量进入的惯性,进入的需求十分强烈。如何分配每个学院每年的进入指标,成为院长们与学校领导争执不休的问题。每个学院都有自己的特殊理由,弱的学科要加强,强的学科要更强,并且学院之间进行攀比。

为了解决这个问题,中国农业大学近年来进行了探索,把进入的渠道分为三类。一是每年例行的普通招聘,主要目的是解决新老教师的接续问题。这个进入渠道的指标,实行以出定入的办法。即以学院为单位,按照未来5年内退休的教师数量的1.5倍,确定

为未来5年内进入的总量,然后平均分配到每年。比实际退休的人数增加0.5倍,是适当考虑发展需求的因素。二是引进人才的招聘,主要是引进学科带头人或发展潜力大的青年教师,通常是归国留学人员,通过学校评审委员会面试评审后,一般聘为教授或副教授。这些引进人才,不受指标限制。三是对于个别学校要致力发展的新学科,例如生物物质工程研究,学校给予专门的进入指标,也不占学院的进入指标。通过这样的方法,比较好地兼顾了总量控制和学科发展的目标,每年新进教师占现有专任教师的比例在3%—4%左右。以后随着大量公派留学生的回国,可以适当增加到4%—5%左右。这样一种比较稳定的进入态势,也为未来年龄结构的合理,避免年龄平台或断层,奠定了基础。

学缘结构,是另一个非常重要的结构因素。好的研究型大学一定要有多元化的学缘结构。国外有些大学的通常做法是不直接聘任本校刚毕业的学生。国内一些大学也开始试行这样的办法。对于中国农业大学来说,这些年的学缘结构有了很大的改善,尤其是在公共课和基础课方面,师资队伍的来源已经相当多元化。但是在优势学科方面,学缘结构仍然不是特别理想,本校的毕业生仍然占着优势比例。其中一个客观原因是这些学科在国内名列前茅,培养出的学生在国内同学科中特别优异,具有明显的竞争优势。尤其是在以前的进入制度下,本校的毕业生就更有优势。实行校院两级评审的招聘制度,增加招聘的公开性和竞争性,来应聘的学生来源更为广泛,评审的过程更为公平和更能排除人情干扰,因而,在一定程度上有利于学缘结构的改善。通过明文规定,完全排除本校毕业生应聘本校岗位,对于绝大部分学校来说,可能还是难以做到的。其中很重要的一个因素是:这样会严重伤害本校毕业生的感情,尤其是在就业形势比较困难的情况下。

另外一个重要的结构,是教师或学术人员(faculty)和管理服务人员(staff)的比例关系。我国传统上的认识,好像是学术人员越多越好,管理服务人员越少越好。因为在潜意识中,认为学术人员是一线生产人员,而管理服务人员是二线辅助性的。这实际上是一种片面的认识。教师无疑是学校的主体,但是在数量关系上,却不一定如此。我个人的看法是,学术人员,应当少而精,而管理服务人员,应当相对多而全。国外大学中的管理服务人员,通常是学术人员的两倍甚至更多,而国内大学是不到一倍。学术人员多而管理服务人员少,必然结果是管理和服务工作不能够很到位,使得学术人员把大量宝贵的时间和精力,用到非学术事务中去。这是资源配置的不合理和浪费,因为学术人员的成本要比管理服务人员大的多,除了工资等个人待遇方面的差别,更重要的是对学校教学和科研资源的占用差别。一个学术人员往往占用大量的科研用房、设备和科研经费等,这些资源的成本几倍于一个管理服务人员的成本。适当地增加一些管理服务人员,把管理服务工作尽可能做到位,让学术人员能够摆脱各种杂务的牵扯,集中精力于教学和科研工作,是优化学校资源配置的必然要求。与此同时,还要处理一个相关联的问题,这就是管理服务人员的转岗问题。一个以往经常发生的情况是,管理人员或者

科辅人员，进校后经过一定的时间，在职攻读了学位，也做了些科研工作，哪个学院一同意，就转到教学科研岗位上去了。这对于教师队伍建设和管理服务队伍建设，都是不利的。为避免这种情况的发生，中国农业大学在招聘时就明确地规定原则上不允许转岗，对于确属必要的个别特殊情况，要经过学校评审委员会的面试考核（同进人评审一样），通过了严格的考核才可以转岗。这种办法，对于建立稳定的科辅队伍，如实验员队伍，可能是会发挥重要的保障作用。

除了上述的因素之外，师资队伍的建设还涉及其他一些重要因素。例如，教学科研条件建设问题，包括教学和科研用房、设施设备、试验场所等等。对于自然科学和技术科学来说，如果没有这些条件，教师的潜能和作用就无法发挥出来，即便是大师也可能无用武之地。如果招聘到了杰出人才而又不能提供相应的工作条件，那也是对人才资源的浪费。学校的各种管理制度、校风学风和校园文化氛围等，也都对师资队伍的建设具有着非常重要的影响，包括有形的和无形的。中国农业大学致力于建设一个安全稳定、运转有序、人心舒畅、环境精致的校园氛围，致力于创建一种积极健康向上的校园文化，致力于创建一种充满了“静和爱”的人文环境。通过这样的和谐校园建设，凝聚人心，强壮队伍，推动一流学科建设，推动学校工作的发展。【来源：《中国高等教育》2010年第5期】

【他山之石】

南开大学探索优秀青年人才引进及聘用机制改革

来源：中国高等教育学会网站 2013-07-18

培养百名青年学科带头人

南开大学日前宣布，将探索优秀青年人才引进及聘用机制的改革，启动“百名青年学科带头人培养计划”，面向全球选聘青年拔尖人才。

该校不设置过多的入选门槛，不限职称，也不搞学科之间的平衡分配，只要是年龄符合要求的青年学者，具备良好的研究基础和立足前沿的研究规划，即可申报。

培育顶尖人才的“苗子”

人才是推动高校科学发展的关键资源。2010年，中央先后发布《国家中长期教育改革和规划纲要（2010-2020年）》和《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》，提出了继续大力实施人才强国战略的总体要求。随后，国家各部门陆续出台一系列重大人才计划政策。

当前,青年学者和教师正在成为高校教学科研和行政管理的中坚力量。中组部、中宣部、教育部党组于近日联合印发《关于加强和改进高校青年教师思想政治工作的若干意见》,就加强和改进高校青年教师思想政治工作作出部署。

据统计,南开大学45岁以下青年教师数量是教师总数的60%。“加强青年教师队伍建设,关乎学校的核心竞争力,更关乎学校的长远发展和命运。”南开大学校长龚克说。

为贯彻落实中央有关精神,全面实施学校“十二五”事业发展规划纲要,2012年,南开大学召开人才与师资工作会议,初步拟定了《百名高端人才支持计划》《百名青年学科带头人培养计划》《教师国际化支持计划》《人才引进工作暂行办法》,以及《聘用制人员管理暂行办法》等政策文件,并面向全校师生广泛征求意见。学校表示,要建立具有南开特色的人才建设体系。

经过一年的调研、起草和讨论,《南开大学百名青年学科带头人培养计划实施细则》正式出台。该计划重点扶持具有较大发展潜力、较高自主创新能力,具备国际视野和国际竞争力的优秀青年人才,加速培养一批具有创造性和开拓性的杰出青年学科带头人,形成各领域高层次领军人才的重要储备,从根本上推动学科发展。

“要打造一流的师资队伍,光靠引进是不行的,还要大力加强青年教师的培养工作。”南开大学党委书记薛进文说,“这个计划是南开探索师资建设的一项长效机制,培育的是顶尖人才的‘苗子’,也是南开未来的希望。”

待遇堪比最高级别教授

记者了解到,“百名青年学科带头人培养计划”将以高端人才、重大项目和高水平创新团队的培育为目标,用3至5年的时间,重点培养和引进100名左右的优秀青年人才。

南开大学此次不仅面向校外招聘,还面向校内全体青年教师进行遴选,不设置职务职称和申报名额等硬性门槛,鼓励所有具有发展潜力的青年人前来申报。不论教授、副教授还是讲师,只要已经表现出了很好的学术实力和发展潜力,是本学科领域的优秀青年拔尖人才,就可以来申请。而入选者可以拿到该校最高级别的教学科研岗位绩效工资,并可获得20万~50万元的科研经费,不论什么职称的入选者,都允许招收博士研究生。

南开此次提出的选拔原则是“学术高水平,评价高标准,支持高待遇”,要求入选者能够在培养周期内发表顶尖期刊的学术论文、获得国家级重点项目资助等。同时学校规定,这类人才的培养周期为4年,4年内无须受制于现有评价体系。

与此同时,学校还将设立基金资助入选者到教育、科技发达或学科专业水平突出的国家和地区的高水平大学、科研机构进行长期的学术研修和交流,对在国际学术刊物发表高水平论文和获得国际科研项目及学术奖励的青年教师,学校将在职称晋升及各种奖

励申请中予以政策倾斜。此外，学校还将设立青年国际化人才奖，重点奖励在国际化方面取得突出业绩的教师。

采取“长周期”的考核方式

对于入选“百名青年学科带头人培养计划”的青年教师，南开大学将采取“长周期”的考核方式，入选者不参加学校的年度考核，由学校单独组织中期考核和期末考核。考核根据培养协议约定的岗位工作目标和任务及学校有关规定进行，对于业绩突出者，学校将再给予部分奖励，并视项目执行情况追加资助。

据介绍，这些入选者的考核将由学校单独组织，面向全校公开。入选者进行述职答辩后，由学院教授会议、学院党政联席会议、学校主管领导和相关职能部门组成的学校考核小组以及校外同行专家分别进行评议，最终由学校高层次人才工作领导小组作出考核决定。

当然，即使入选了该计划也不能高枕无忧。“百名青年学科带头人培养计划”强调“能进能出”，在考核中不合格者将被降级聘用或退出培养计划。入选教师因故不能从事科研工作、不能完成培养协议约定的工作目标及任务、调离或者辞职、未经学校批准擅自出国或出国逾期未归、经考核认定不再具有成为学科带头人的发展潜力等，学校将推迟、变更、中止，直至解除培养支持措施，并冻结或收回相应的资助经费。

此外，南开特别强调将坚持师德学风一票否决。一旦入选者被发现任何有悖师德和学术规范的行为，一经查实，学校将立即取消其入选资格、终止执行一切培养支持措施。同时，按照学校有关规定进行处理。

河南大学实施“攀登计划”

着力提高师资队伍建设水平

来源：教育部网站 2013-06-13

河南大学根据学校定位和发展目标，自2009年启动实施师资队伍建设“攀登计划”，以“构建一个体系、理清五个层次、实施五项计划”总体目标，重点建设高层次人才队伍。

“一个体系”就是要构建一个定位明确、层次清晰、衔接紧密、促进优秀人才可持续发展的培养和支持体系。

“五个层次”就是重点培养和造就国家级、省级、校级学科带头人及青年骨干教师、

博士等五个层次人才队伍。第一层次,就是以院士及后备人选、国家“千人计划”入选者、国家杰出青年基金获得者、长江学者特聘(讲座)教授等为代表的高层次领军人才;第二层次,是以中原学者、河南省“百人计划”入选者、河南省特聘教授等为代表的在国内具有较高知名度和突出创新能力的中青年拔尖创新人才;第三层次,是以黄河学者、校级特聘教授等为代表的基础较好、发展潜力大的优秀中青年学术带头人;第四层次是选拔和培养专业理论基础扎实、教学科研能力较强、发展潜力较大的青年骨干教师;第五层次,具有博士学位的专任教师。

“五项计划”：“杰出人才引进和培养计划”，旨在通过引进和培养，造就一批在国际具有较大影响力的学术领军人才和大师级人物及在国内外具有较高知名度和突出创新能力的中青年学科带头人。“学术创新团队培育计划”，旨在通过学科带头人+学术创新团队的人才组织模式，进一步优化配置人才资源，实现人才资源聚集效应，加速科技创新和进步，促进团队成员群体化发展。“青年骨干教师培养计划”，旨在通过每年选拔基础扎实、教学科研能力较强、发展潜力较大的青年骨干教师进行重点培养和跟踪扶持，使其尽快把握学科前沿领域，促进其快速成长。“教师国际交流与合作计划”，旨在通过坚持“走出去，亲进来”的原则，加大海外高层次人才引进力度，增加本校教师赴海外高水平大学(科研机构)进行研修和开展学术交流活动，进一步开阔本校教师国际学术视野，建立国际学术交流与合作机制，提升我校人才队伍国际化水平。“青年教师博士化计划”，旨在坚持引进和培养并重的原则，加大紧缺专业博士引进工作力度，提高引进博士的质量;鼓励和支持青年教师到国内高水平大学(科研机构)攻读博士学位，进一步改善我校学历结构和学缘结构，提高博士在专任教师中的比例。

“攀登计划”取得了显著成效。几年来，共引进院士2名、国家杰出青年基金获得者1名、河南省“百人计划”特聘专家1名，培养长江学者特聘教授1名、中原学者1名，受聘河南省特聘教授14名，黄河学者、校特聘教授42名，新增博士近600名。

西南交通大学全方位推进教师队伍建设

来源：中国高等教育改革与发展网 2013-06-13

西南交通大学坚定不移地实施人才强校战略，按照“人才优先、创新机制、引培并重、整体发展”的建设路线，构建重点突出、层次分明、衔接紧密、持续发展的教师队伍，为学校发展提供人才保障。

——成立专职机构，全面指导教师提升教学能力。学校将原有的“师资培训中心”升级为“教师发展中心”，进一步扩大受训、受培教师的范围，加大对教师教学工作的跟踪和考察力度，全面指导教师教学能力的提升。“教师发展中心”积极开展师德师风

教育,引导教师爱岗敬业、严守学术道德规范;开展教师资格认定和研究生导师岗前培训,保证教育教学质量;开展心理学、教育理论等人文社会科学知识培训,提高教师人文素养和教育水平。

——**发挥“特区”优势,推进高层次教师队伍建设。**学校支持建立“人才特区”,全面贯彻落实“高层次教师队伍建设系列计划”,通过开展“西南交通大学首席教授计划”、“西南交通大学特聘教授计划”、“西南交通大学创新团队培育计划”以及建立“西南交通大学(青年)教师事业发展基金”、“西南交通大学博士后科研流动站、工作站建设基金”等举措,构建了一支拥有中国科学院院士4人,中国工程院院士7人,国家“千人计划”6人,“973”项目首席科学家3人,“长江学者”特聘教授和讲座教授13人,国家级教学名师6人,以及国家级和教育部创新团队6个的高层次教师队伍。

——**重视人才储备,多渠道助力青年教师快速成长。**一是实行“计划培养与自主学习”相结合的培养方式,构建了完善的青年教师培训体系,实现了境外学习、工程或社会实践锻炼、教学科研导师、教学科研助理“四个全覆盖”,为青年教师的职业发展奠定重要基础,也为学校提高教育教学质量可持续发展注入了动力。二是实施教学名师培育工程和青年教师教学能力提升培训工程,将青年教师的培养与学科平台建设、科研团队建设、科研资助体系建设、国际合作交流、社会实践有机结合,全面提升青年教师教学、科研、工程(社会)实践、国际交流等综合能力三是修订“青年教师培养系列计划”,制定了《西南交通大学关于加强青年教师培养的若干意见》,从教学能力、科研能力、工程(社会)实践能力、国际化水平、综合素养等方面提高青年教师业务能力,从学历提升、职级晋升、考评机制、薪酬体系、培养经费等方面为青年教师成长提供政策保证。

——**鼓励先行先试,立足学院加强教师队伍建设。**学校坚持以学院为基础的教师队伍建设机制,出台了《西南交通大学学院综合改革试点工作实施意见》,将人事管理、教师考评机制与薪酬体系作为主要改革内容,将“教师队伍建设”作为考核学院的第一要素,鼓励学院先试先行,并给予试点学院改革配套政策支持,目前已初见成效。土木工程学院设置了院级教学名师,逐步推行专业核心课程教授责任制度;主要教师岗位(教授、副教授)试行“评聘分开”制,试行动态管理,并不断扩大动态管理范围。机械工程学院组建了责任教授负责制的基础课和专业课教学团队;实施“青年教师第一年免考核”、“非升即走”、“国外研究经历”和优秀教师五年“免考核”制度。力学学院出台了《青年教师培养实施方案》,对青年教师实行导师负责制,采用“谁引进、谁负责”的原则指导其发展,方案实施以来,90%以上青年教师申请到了国家自然科学基金青年科学基金项目或国家自然科学基金面上项目。

福州大学教师要过“工程实践关”

——福州大学机械与自动化学院培养高水平工程实践型教师纪实

来源：中国教育报 2013-09-30

由于体制问题，大部分工科教师都是从学校毕业到学校工作。没有经过实践训练的老师怎么能培养出具有创新实践能力的学生呢？为了解决这一矛盾，福州大学整合相关职能机构，并将建立教师教学发展中心，对相应专业的新上岗教师，不仅要过教学关、科研关，还要进企业过“工程实践关”，培养高水平工程实践型教师，做足大“工”字。

和大多数四五十岁的老教师一样，福州大学机械与自动化学院有一批这样的老师，他们年轻的时候进过工厂下过车间。他们发现，企业的工程师具有非常丰富的实践经验，讲出来的话都是技术话，但同时又可以把复杂的理论生活化。如果我们的高校教师，尤其是现在的年轻教师也能够把这些复杂的理论知识通俗化，学生怎么会不愿意听、不愿意学呢。而工程实践不仅对教学，在科研上也能够锻炼高校科研工作者的胆量，因为已经到了生产的最前端，得到了实践的历练，会觉得很多前沿的东西如果你做不了，别人也同样做不了。

这种科研上勇为人先的胆量和课堂教学的实践性恰恰都是现在大多数年轻教师所缺乏的。福州大学机械与自动化学院的领导们深切地意识到，因为长期以来的教育制度，使教师培养已经固化为从学校到学校的模式，博士毕业之后，直接来到高校做教师，没有走进工程的机会，没有工程实践背景的老师怎么能培养出具有创新能力的学生呢？

进企业真枪实干

在反复思考和多次走访企业之后，福州大学机械与自动化学院大胆提出了“学校-企业-学校”的三明治式的培养模式，在教师缺编的情况下，鼓励年轻教师到企业从事博士后研究工作，加强在职教师尤其是刚入职的年轻教师的工程实践能力培养，依托具有地方工程特色的行业企业博士后工作站进行校企合作，联合培养工程实践型博士后教师，期间减免二分之一的工作量。

2011年8月，学院来到全球产品门类最多、规模最大的液压成型技术和装备供应商之一——福建海源自动化机械股份有限公司，就高校年轻教师进企业博士后流动站联合培养工作平台相关课题和研发项目进行洽谈。同年12月，机械学院派驻4名年轻教师进站工作。2012年4月又有一名新入职的年轻教师参与进来。

作为传统的工科专业，为了将大“工”字做足，福州大学机械与自动化学院在学院给这些年轻的博士教师们配了既具有工程基础又有扎实理论功底的博导，企业也相应地配备了高工级别的博导，同时培养这几名博士后教师。与此同时，企业里配有技术队伍，

加上学院的博士生队伍，这样就形成了校企双方两边金字塔型扎实的技术力量团队，而在前面冲锋陷阵进行技术攻关的就是这几名年轻的博士后教师。

作为一家植根福州、快速发展并有着近千名员工的技术型上市企业，福建海源自动化机械股份有限公司给这些刚刚参加工作的年轻博士们一个真实的平台，可以让他们将自己学习多年的知识真刀真枪地操练起来。这种依托企业博士后科研工作站的培养模式，不仅让这些年轻的高校教师在教学中更有实践性和目的性，也在工程项目实践中逐渐找准了个人的科研发展方向。

带着问题去课堂

陈晖作为学院企业博士后流动站的第一批4名年轻博士后之一，担任学院液压与气动技术主讲教师。福建海源自动化机械股份有限公司博士后科研工作站的经历，让这个年轻的80后教师对自己的角色有了新的认识：“以前我站在讲台上，在乎的是怎么把书上的东西讲清楚，而现在我更加侧重告诉学生，将来你们可能会遇到什么问题，而这个问题正是我们今天课堂要解决的。带着问题去引导教学，也让学生从中培养一种问题意识。”

除了有意识地培养问题导向型的学生，在课堂中，陈晖老师总是不忘将本地机械工业界的特色讲给同学们。“这些身边的企业的变化，会让学生对专业有更深入的了解，并能看到本地区机械行业急需他们这样的人才，使学生热爱机械这个行业，作为老师就会更有成就感。”

相比于陈晖老师，杜恒老师较晚一年参与到福建海源自动化机械股份有限公司博士后科研工作站。在课堂上，他常常对学生讲：“只有到一线被油喷一下，才能知道液压到底是什么。换句话说，你被喷的油越多，你的水平就越高。”作为年轻的硕士生导师，杜恒和陈晖也常常带着自己的学生奔波在福建海源自动化机械股份有限公司一线的车间和实验室。“到了企业，深入到项目的第一线，首先发现自己缺得很多，第二发现原来液压专业是这个样子的，会发现做问题研究的乐趣。”杜恒的硕士生深有感触地说。

先“立地”后“顶天”

和大部分年轻的工科博士教师一样，当从学校毕业又到学校工作，陈晖面临着和大部分年轻的工科博士教师一样的困惑：“科研很难从博士持续，即使持续也很难超越博士时期的导师。如何寻找一个既根植于我们本地又对个人有发展性的科研方向，是我们很多刚刚参加工作的博士教师常常思考的问题。”对此，作为地方高校以工为主理工结合的福州大学向年轻教师们提出了“先立地再顶天”的概念。所谓“立地”就是要根植于福建省本地特色，找一家本地企业做依托，在企业的工程项目研究的过程中提炼科学问题，才能实现科研路上的“顶天”。而福建海源自动化机械股份有限公司正是这样一

家扎根于福州本土的机、电、液一体化压制成型装备领域唯一一家具有多门类、多规格产品体系的领军企业，为5位刚加入机械学院的年轻教师创造条件和精心设计了培养方案。

在培养高水平工程型教师的过程中，福州大学机械与自动化学院始终不忘科研这个指挥棒。年轻教师刚参加工作很难拿到国家大的基金项目，而他们又有满腔热情，学习了十几年的理论知识，他们迫切需要一个平台展示他们的能力，而企业博士后流动站的形式就给了他们这样一个可以施展才学的平台。

从博士期间就跟着导师一起下企业做项目的杜恒老师则认为，眼下对于他们来说最关键的是要坚持两条腿都要走，既要兼顾到企业工程项目的紧迫，又要兼顾到科研的理论深度。“工程界一些颠覆性的原理创新、技术的变革对学术的影响非常巨大。倘若能够把工程上的东西有机会提炼成科学问题再推广开来，这种辐射力量是强大的，这需要我们一代一代高校年轻科研工作者的努力。”

如今，高水平工程型教师培育新机制在福州大学已经全面启动。在这个以工为主、理工结合的地方高校，下一步将建立教师教学发展中心，根据各学院的专业特色实施“高水平工程教育”师资队伍建设计划，每年拨专项经费，要求工程类专业每年均选派教师到企业参与企业的研发设计等工程实践活动，对相应专业的新上岗教师，不仅要过教学关、科研关，还要进企业过“工程实践关”，以培养创新型国家需要的高水平工程实践型教师。

【校本研究】

我校师资队伍建设的着力点

来源：我校高等教育研究室

高素质的师资队伍既是确保教学质量、培养创新人才的重要条件，也是一所大学核心竞争力的关键所在。哈佛大学前任校长柯南特认为：“大学的荣誉不在于它的校舍和人数，而在于它一代又一代的教师质量。一个学校要站得住，教师一定要出名”。前任加州伯利克大学校长麦克黑姆在其就职演说中提出：“保持极优秀的教师阵容是我们大学的核心。”如何加强师资队伍建设，管理者和研究者们各持己见，但也存在一些共识，比如要加强高层次特别是大师级人才队伍建设、要加强师资队伍规划、要建立相应的运行机制等等。在这些对策与建议中不乏具有现实指导意义的真知灼见。虽然这些通过理性思辨和经验总结获得的结论固然可以作为参考，但如果能够获得相关数据的支撑，则对高水平师资队伍建设具有更重要的指导意义。本文基于上述思路，以目前最具影响力的三类评价体系中关于师资队伍的指标作为分析研究对象，运用比较归纳的方法，从众多的要素中，辨析出对高水平大学产出具有重要贡献的关键性因素，从而得出我校师资队伍建设的着力点。以期为我校今后师资队伍建设提供借鉴和参考。

一、三类评价指标体系比较

（一）替代性指标的形成

本文选用的三类评价体系分别为：《本科教学评估指标体系》、《学科评估指标体系》、《中国大学评价指标体系》（包括：武书连《中国大学排行榜》、校友会《中国大学排行榜》、网大《中国大学排行榜》），每个体系所包含的师资指标级数不同，每一级指标的名称、含义和范围也不完全相同，很难直接进行对比分析，因而必须对原来的师资指标进行归纳分类。

关于大学的师资队伍指标的构建问题，已有一些探索，结合这三类评价体系指标的设置情况，师资队伍可以从结构上描述为一个多序列、多层次、多要素的动态结合体，主要包括四个方面内涵：一是教师的数量分布或总体比例；二是教师的质量和性质；三是教师的相互联结方式及效能，四是教师对教学的投入及其自身的发展。

根据高水平大学师资队伍结构的内涵及其内外部特性，以及各指标体系的涉及内容，在国内外相关研究的基础上，综合考虑指标体系的完备性、独立性、关联性以及数据的可获性等方面因素，本文将高水平大学师资队伍的指标归纳为数量指标、质量指标、

活力指标、教学指标四个类别,并进一步分化为生师比等 12 个初级指标,和大师级人才等 24 个末级指标。(如表 1 所示)。

表 1 替代性指标的具体设置情况

指标类别	初级指标	末级指标
数量指标	生师比	生师比
	人员数量	研究人员总数
		专任教师总数
	人员比例	专任教师占教职工比例
		外聘教师占专任教师比例
质量指标	高端人才和团队	大师级人才
		高水平团队
	学历结构	博士化率
		具有研究生学位教师比例
	职称结构	副教授以上教师比例
	业务水平	学术水平
		教学水平
活力指标	年龄结构	中青年教师比例
	国际化水平	外教情况
		有留学经历教师比例
	学缘结构	非本校毕业教师比例
	教学指标	教师教学投入指标
实验教辅人员数量与结构		
教学研究、教学改革		
专业建设		
教师发展指标		师资建设规划
		教师培训机制
		教师发展政策
		教学倾斜政策

(二) 替代性指标的内涵

1. 师资队伍数量指标的内涵。数量指标反映一段时间内学校的人才总量是否充足,研究人员和专任教师数量多少,人员配置比例关系是否合理等状况,下设 3 个初级指标,5 个末级指标。部分指标内涵说明:

(1) 生师比:折合在校生数/教师总数

折合在校生数=普通本、专科(高职)生数+硕士生数 $\times 1.5$ +博士生数 $\times 2$ +留学生数 $\times 3$ +预科生数+进修生数+成人脱产班学生数+夜大(业余)学生数 $\times 0.3$ +函授生数 $\times 0.1$

教师总数:专任教师数+聘请校外教师数 $\times 0.5$

(2) 研究人员总数：当量全时研究人员总数

2. 师资队伍质量指标的内涵。质量指标集中反映人才的素质和能力结构。下设4个二级指标，7个三级指标。指标内涵说明：

(1) 大师级人才：指的是院士、千人计划入选者、长江学者、国家杰青基金获得者、百千万人才工程国家级人选、国家级教学名师、马工程首席专家、国家四个一批人才、教育部新世纪人才等，体育学科还包括规定范围的优秀运动员、教练员、裁判员。

(2) 高水平团队：指的是国家教学团队、国家自然科学基金委创新群体和教育部创新团队等；

(3) 博士化率：专任教师中有博士学位教师/专任教师数

(4) 具有研究生学位教师比例：具有研究生学位专任教师数/专任教师数

(5) 副教授以上教师比例：副教授以上专任教师数/专任教师数

(6) 学术水平：优质学术成果得分/参加创造该学术成果的总人力。

优质学术成果包括国内 SCD 数据库论文及引用，国外 SCI、SSCI、A&HCI 数据库论文及引用，发明专利、实用新型专利，学术著作引用，国家级奖、何梁何利奖、教育部人文社科奖等；

参加创造学术成果的总人力包括学校的全体专任教师、专职科研人员、附属医院高级职称人员、博士研究生、硕士研究生、兼职博导。其中专任教师和专职科研人员每1人折合1人，附属医院高级职称人员每6人折合1人，博士研究生每4人折合1人，硕士研究生每40人折合1人，兼职博导在10人以下不作统计、10人以上每2人折合专任教师1人。

(7) 教学水平：指的是专任教师的专业水平与教学能力和学校师德师风建设措施与效果。

3. 师资队伍活力指标的内涵。活力指标是指师资队伍作为有机体，通过自身的素质和能力在与外界环境交互作用的良性循环中所呈现出的自我发展并促进大学发展的状态。师资队伍的活力是一个能够综合各因素交互影响的概念，能有效反映师资队伍的竞争力。本文设置了3个二级指标，涵盖了4个三级指标。指标内涵说明：

(1) 中青年教师比例：包括31~40岁教师数/专任教师数和41~50岁教师数/专任教师数

(2) 外教情况：承担本科生教学的境外教师数量和承担教学情况。

(3) 具有留学经历教师比例: 专任教师中具有留学经历教师数/专任教师数

(4) 非本校毕业教师比例: 非本校毕业教师数/专任教师数

4. 师资队伍教学投入的指标内涵。教学指标反映学校教师履行教书育人职责的情况, 以及为保证教学质量所需的教师自身发展的情况。本文设置了2个二级指标, 涵盖了8个三级指标。部分指标内涵说明:

(1) 教学研究、教学改革: 教师参加教学研究、教学改革的情况, 教师参加校级以上教改立项课题的人数和比例。

(2) 专业建设: 教师在专业建设(课程建设、教材建设、实验室建设等)方面的情况。

(3) 师资建设规划: 学校师资队伍建设及发展规划落实情况。

(4) 教师培训机制: 学校教师专业发展培训机构的情况, 学校每年用于教师学习、培训的人均经费情况。

(5) 教师发展政策: 学校在鼓励教师在职进修、提升学历及国内外学术交流等方面的政策措施和实施效果。

(6) 教学倾斜政策: 学校在教师岗位聘用、考核评价及薪酬分配方面向教学倾斜的措施。

(三) 比较分析

1. 指标数量比较

各评价体系中师资队伍指标设置数量情况见表2。

表2 归纳分类后各评价体系中师资队伍指标设置数量情况表					
指标数量	本科教学评估	学科评估	武书连排行榜	校友会排行榜	网大排行榜
指标类别	4	2	2	1	2
初级指标	12	3	3	1	3
末级指标	21	5	3	2	3

由表2可以看出, 在这些评价体系中, 《本科教学评估指标体系》覆盖面最广, 涉及了所有反映师资水平的指标类别和初级指标, 只有三个末级指标未体现。校友会《中国大学排行榜》指标范围和数量最少。其他三个评估体系所反映的指标范围和数量相当。

2. 指标类别比较

各评价体系中师资队伍末级指标反映指标类别的情况和数量见表3

表3 各评价体系中师资队伍末级指标反映指标类别的情况和数量					
指标类别	本科教学评估	学科评估	武书连排行榜	校友会排行榜	网大排行榜
数量指标	4	3	1		1
质量指标	5	2	2	2	2
活力指标	4				
教学指标	8				

由表3可以看出,各评价指标体系都设有师资质量指标,校友会《中国大学排行榜》则更是把师资质量指标视为衡量高校师资水平的唯一砝码,可见师资质量是评价学校师资水平的核心指标;数量指标也是被各评价指标体系普遍重视的一项指标,除了校友会《中国大学排行榜》外,其他指标体系都对此项有所表现;活力指标和教学指标在本科教学评估体系中的地位显而易见,但在其他评价体系中未出现。

3. 末级指标比较

各评价体系中师资队伍末级指标设置情况见表4

表4 归纳分类后各评价体系中师资队伍指标设置情况					
末级指标	本科教学评估	学科评估	武书连排行榜	校友会排行榜	网大排行榜
生师比	√	√	√		√
研究人员总数		√			
专任教师总数	√	√			
专任教师占教职工比例	√				
外聘教师占专任教师比例	√				
大师级人才		√		√	√
高水平团队	√	√	√	√	
博士化率	√				
具有研究生学位教师比例	√				
副教授以上教师比例	√				√
学术水平			√		
教学水平	√				
中青年教师比例	√				
外教情况	√				
有留学经历教师比例	√				

非本校毕业教师比例	√				
主讲教师数量与结构	√				
实验教辅人员数量与结构	√				
教学研究、教学改革	√				
专业建设	√				
师资建设规划	√				
教师培训机制	√				
教师发展政策	√				
教学倾斜政策	√				

由表4可以看出,各评价指标体系都不能覆盖所有体现高校师资综合实力的指标范围。其中《本科教学评估指标体系》中师资队伍指标所涉及面虽然已是众多评价指标体系中最广的,但是它缺乏大师级人才数量、学术水平等体现师资质量的重要指标;《校友会大学排行榜指标体系》只以质量指标中高端人才和团队的数量来衡量一所学校的师资队伍水平,虽然如此极端样本不可能代表高校的整个师资,但也进一步说明了大师级人才和高水平团队对一所学校的重要性。最被广泛重视的指标是生师比和高水平团队,其后是大师级人才、专任教师数和副教授以上教师比例,其他指标则在不同的指标体系中都有所体现。

二、结论

通过对最具影响力的三类评价体系中师资队伍指标的归类分析,我们可以发现一些影响师资队伍水平的关键性因素,这些因素应该也是今后我校师资队伍建设的着力点。

(一) 师资队伍的数量结构

1. 师生比

师生比在一定程度上体现一所学校的教学效果和人力资源利用效率,因此,师生比从来都是评价一所学校师资水平的重要指标,对照上文各指标体系的设置情况,我们可以证实这一点。近些年来,随着本科教学评估、学科评估工作的进行和大学排名的出现,以及高校内涵式发展的推进,越来越多的高等教育工作者开始重视“生师比”。生师比是高校办学结构中的一把双刃剑,过低和过高都是不合理的,过低造成了教师资源的浪费,影响了学校办学的社会效益;但如果过高,每名专任教师就要面对更多的学生,承担更多的教学任务,无法保证教学质量,更无法潜心科研。高校“生师比”的合理性是复杂的系统性问题,不同办学层次的高校生师比皆不相同,因此我们应该根据自己的定位合理的优化生师比,这将有利于学校办学结构的不断优化,有利于学校办学效益的逐步提高,有利于教育教学质量的稳步提升,有利于学校在各类评价中都获得较好的成绩。

2. 专任教师数量

近年来,伴随着大规模扩招而来的是高校专任教师的普遍短缺。如何解决这个问题,各高校都有自己的高招,有的大量聘请外校教师,有的大量启用校内兼职教师、退休教师、研究生等。事实上,专任教师数才是各评价指标体系中教师总数的主要构成要素,专任教师也是是高校人力资源中较为稳定、靠得住、抓得着的一支队伍,是与学校共命运的中坚力量。怎样建设高校的专任教师队伍,使其为学校的发展拼搏、作贡献,这是值得我们十分重视的问题。

3. 教师职称结构

教师职称结构是高校人事管理不可忽视的问题,也是各类评价机构都重视的一项指标,合理的职称结构能够有效地促进高校的改革发展,提高高校的教学科研质量和综合竞争力。随着高等教育的不断发展,不同类型高校教师的职称结构发生重大变化,各高校高级职称教师的比例较之以前有大幅度增长。相关研究数据表明,我国一流大学的教师职称结构普遍呈倒金字塔型,高级职称的比例仍有逐年上升的趋势;各省属大学的教师的职称结构已突破椭圆形的传统标准,高级职称教师的比例有大幅度增长的趋势。这些变化应当引起我们的注意,针对高校教师职称结构的新特点,制定出更切合实际的教师职称政策。

(二) 师资队伍的业务水平

我国步入高等教育大众化阶段已十年有余,已经基本解决了初期硬件和软件数量短缺的问题,但伴随着问题解决而来的是教师队伍的年轻化,目前高校的年轻教师绝大部分都在35岁左右,也就是说,他们的教学和科研经验还比较缺乏,而年轻教师的整体业务水平又直接影响着高校的整体教学质量和科研水平。一方面,我校35岁左右的年轻教师占了我校教师总数的半壁江山,他们构成了我校教师队伍的主力军;另一方面,教师的业务水平和专业发展是本科教学工作的重要考核内容,也是获得副教授以上职称的评审条件,这就要求我们必须要做好青年教师的培养工作,关心青年教师的成长。

从高校教师的专业发展或者教师职能特征出发分析,做好教学和科研,首先需要的就是要牢固掌握本学科专业领域的高深知识。这是属于教师所应具备的知识中的本体性知识,是履行好教学科研职责的前提基础。从这个意义上来讲,整体提升高校专任教师学科专业知识素养具有重要意义。那么教师如何才能获得较强的学科专业知识素养呢,以目前国内的情况来看,考取一流大学的博士研究生是一条捷径;但学历层次的提高只是教师队伍学科专业知识水平提高的一个必要条件而非充分条件,具备学者的资格与合格的教师,两者并不是完全相同的事情,一个合格的教师还必须具备较高的教学水平。因此,我校应该采取措施鼓励教师提升学历、在职进修,重视教师专业培训机构的建设,加大教师培训的经费投入。

（三）师资队伍的高端汇聚程度

1. 大师级人才

大学的实力可体现在多方面,但可以肯定的是大学的实力与大师级人才的数量呈正相关,特别是和院士、长江学者、国家级教学名师等的数量呈正相关,许多研究成果都证明了这一点。这说明影响学校发展和实力是高层次人才,学校在师资队伍建设过程中应着重稳定、引进、培养高层次人才,提供优惠条件支持这些高层次人才发挥高端引领带动作用,从而提高学校的整体实力。

2. 高水平团队

当代科学的发展趋势是学科间不断交叉、综合和互相渗透,这种趋势促使一些新的学科领域不断诞生,这些新的领域处于高校科研创新的前沿阵地,它需要多学科之间的合作,需要大兵团作战和合作攻关。然而,当前我校各类高水平的团队还不多,还普遍存在着力量分散的问题。单干户、师徒型的学术团队还比比皆是。这些学术团队并未达到资源优化配置的目的,较难承担国家和省部级重大科研项目、提高学科水平,自然影响高水平教学成果和科研成果的产出。因此,构建高水平的创新型团队不仅是我校自身发展的需要,也是在资源抢夺战和各类评估中胜出的关键所在。