

培养与引进并重 建设高层次人才队伍

何建坤

清华大学常务副校长

摘 要 建设一支高水平的师资队伍是建设一流大学的关键。清华大学在实施贯彻人才强校战略的实践中,培养与引进并重,以高层次人才队伍建设带动教师队伍协调发展。以营造良好的人才发展环境为核心,采取一系列有效措施激励优秀人才脱颖而出;在人才引进政策上,重点加强拔尖人才和国际一流的专家学者引进和聘请工作,带动学术团队的全面发展,提高教师队伍的整体水平;在管理模式上,加强机制体制的创新,以一流的管理理念、多样的管理模式、规范的制度创建教师队伍发展的长效机制。

关键词 人才强校 高层次人才队伍 高校教师队伍建设 人才引进

加强师资队伍建设,是办好一所学校的关键。党中央、国务院《关于进一步加强人才工作的决定》明确了“人才强国”的战略号召,特别强调要“加快建设若干所世界一流大学、一批高水平大学与重点学科。加强高校领导班子和师资队伍建设,充分发挥高校的人才培养重要基地作用。”多年来,清华大学在创建世界一流大学的进程中,切实实施“人才强校”,特别是积极落实胡锦涛总书记提出的“以培养造就高层次人才带动整个人才队伍建设”的指示精神,采取了一系列有效措施,在师资队伍建设尤其是培养和引进高层次人才方面,取得了新的进展。

一、努力营造人才发展的良好环境,激励优秀人才脱颖而出

为实现建设世界一流大学的宏伟目标,学校制定并实施了建设高水平教师队伍的人才战略,努力在学校内部营造良好的环境,促进优秀拔尖人才脱颖而出。

1. 有意识地为优秀人才提供成长的舞台和条件,创造良好的发展空间

目前国家的发展正处在黄金机遇期,经济、科技、教育事业的快速发展为人才的成长提供了良好的大环境,特别是近年来实施的“211工程”和“985工程”,对高校的改革、发展和优秀人才的脱颖而出提供了十分有力的支持。在这一基础上,学校积极挖掘和充分利用各种资源,通过提供科研用房、投入相应资金、配备学术梯队、调拨博士生和博士后名额等多种方式,对于优秀拔尖人才给予扶植和帮助,促进他们尽快成长。例如,1996年底学校从牛津大学引进了在结构生物学领域崭露头角的饶子和博士,学校为其提供了50万美元的启动费和200多平方米的实验用房,帮助他在生物系创建了国际一流的结构生物学实验室,并从实验室建设、人员配备等各方面积极提供了各项条件。经过几年的努力和积累,饶子和教授领导的实验室取得了一批具有国际先进水平的重要研究成果,他本人也先后当选为教育部“长江学者奖励计划”特



聘教授、国家“973 计划”重大基础研究项目首席科学家、中国科学院院士,今年 7 月 1 日饶子和院士领导的学术群体在国际生命科学领域最重要的学术刊物之一《Cell》上发表了研究论文《线粒体呼吸链膜蛋白复合物 II 晶体结构》,引起世界同行的瞩目。

2. 注重团队建设,培养领军人物

集体作战、协同攻关是我们国家的优良传统,也取得了很多成功经验,对学科建设和重大科研项目的集成创新发挥着显著的作用,也造就了一批杰出人才和学术大师。近年来,结合“985 工程”和“211 工程”的实施,学校在大力发展一批重点学科和重点项目中,让青年学术带头人担任项目负责人,组建系统集成的团队,敢压担子,大胆使用,促进了一批优秀学术带头人迅速成长,在面向国家战略需求和经济、社会、国防等重大课题上取得了可喜成果。例如,在国家级重点科研项目“大型集装箱检测系统”关键技术攻关工程化和产业化的项目中,学校安排当时刚刚 40 岁的年轻教授康克军担任主要负责人,组建了以青年人为主的开发团队。几年中,他们将关键技术转化为产品,先后开发生产了固定式、移动式 and 组合式等多种集装箱检查设备,在我国海关装备后,对大力打击走私犯罪、保障国家经济安全起到了重要作用,还出口到 40 多个国家,占据了该产品 60% 以上的国际市场,获得巨大经济与社会效益。这一项目荣获国家科技进步一等奖,被誉为“为国家解决了大问题”。康克军教授也被评为“长江学者奖励计划”特聘教授,荣获“求是杰出青年奖”。

3. 发扬学校优良传统,提高学术带头人的全面素质

骨干教师和学术带头人的培养,绝不仅仅限于业务方面的成长,对他们的培养不仅要创造良好的环境、提供合理的物质支持,更要关心他们思想政治上的成长和进步,这对于他们能否发挥更大的作用至关重要。为此,学校按照胡锦涛总书记提出的“坚持德才兼备原则,把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准”的要求,以清华几代人秉承的优良传统、百年积淀形成的学术风气和强有力的思想政治工作,注重在学术道德、思想方法、团结协作、群众路线等方面对骨干教师和学术带头人加强培养和帮助。

学校举办了青年学术带头人学习班,请院士、专家介绍为人与为学的经验,对全面素质的培养等问题进行重点交流和研讨;经过全校教师的讨论,提出“敬业报国、育人爱岗、务实求真、进取自强、克己奉公、团结协作、为人师表、仪态端庄”的“清华师德”;加强对又红又专先进教师的宣传,编辑出版了《清华名师谈教书育人》等书籍,并向青年骨干教师赠送;做好在优秀学术骨干中发展共产党员的工作,使加入中国共产党成为“知识分子的光荣归宿”这一认识在今天的时代和环境得以继续实践。近 5 年,有 55 名 50 岁以下的教授、副教授入党,在全校骨干教师中,形成了“开阔视野,组织群众干大事业;开拓创新,带领团队干成事业;运筹帷幄,团结同志干好事业”的良好风气。

二、多渠道多形式引进拔尖人才,特别是引进具有国际水平的学者来校任教,提高教师队伍的整体水平

学校加大人才引进力度,面向世界延揽精英,特别是引进具有国际水平的学者来校任教,多种形式发挥留学归国人员的作用,带动教师队伍整体水平的提高。



1. 充分重视队伍建设中大师级人物的重要性,注意引进具有国际水平的顶尖学者来校任教

“大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也。”学校意识到与世界一流大学相比,我国高校目前最大的差距就是缺乏有国际影响力的学术大师。而引进大师级的学者,不仅可以实现相关学科快速发展,而且由于著名学者的感召力和带动作用,可以吸引更多的优秀人才加入我们的事业。因此,必须高度重视国际级大师的引进工作。继诺贝尔物理奖获得者杨振宁院士、国际著名数学大师林家翘院士正式落户清华之后,在教育部等上级有关部门及领导的直接关心和多方面的大力支持下,世界计算机科学最高奖“图灵奖”获得者、美国科学院院士、中国科学院外籍院士姚期智先生去年辞去普林斯顿大学的讲席教授职位,来学校担任全职教授。一年来,他亲自指导了多名博士生和本科生毕业设计,近期将为信息学院本科生开设“理论计算机科学”基础课。作为首席科学家,他为筹建信息国家实验室发挥了重要作用,在计算机密码学和计算机图形学两个方向上组建了世界级的研究团队,已分别吸引了世界著名的密码学学者和微软亚洲研究院研究人员加盟清华或开展紧密合作,他提出要“在中国做世界一流的工作”,力争几年内在计算机理论研究方向有所突破。

2. 高度重视团队的引进,提高队伍和学科建设的整体水平

引进一支高水平的学术团队,能充分发挥人才聚集的效应,有助于尽快提高相关学科的整体水平。作为智力引进的一种新模式,学校突破现有制度的制约,设立了“讲席教授”制度,聘请国际著名学者、教授来校执教。由每位讲席教授牵头,组建“讲席教授团组”,按照统筹安排和各自工作的实际,讲席教授团组的成员在每年不同时段来校工作,其首要任务是为学生讲课,同时开展国际项目的课题研究、培养青年教师、参与学科规划与评估、推动与一流大学的合作等。目前,已有 20 个不同模式讲席教授团组的近百名国外学者先后受聘于学校,有效地促进了相关院系教学、科研水平的提高。例如,美国工程院院士、普渡大学著名工业工程专家萨文迪教授受聘为学校首位讲席教授,同时应聘出任学校工业工程系首任系主任,他瞄准世界一流,提升工业工程系在国际上的影响,使学校的工业工程学科很快在国内外占有一席之地。由巴黎十一大和巴黎高师的知名教授组成的讲席教授团组,将法国的整套课程搬到清华数学系。经管学院聘请了经济学领域 15 位国际顶尖的华裔海外学者定期来校工作,为本科生和研究生开设了一系列新颖生动的前沿课程。其中有的教授经过一段时间的实际工作,对国内的学术环境、生活条件和清华的具体状况等方面有了切身了解,下决心回国工作,其中香港科技大学李稻葵教授、香港大学白重恩教授已于去年由讲席教授组成员转为正式受聘学校,李稻葵教授今年还被聘为首批人文社科领域的“长江学者”特聘教授。

3. 注意引进一批具有很好潜质的优秀青年学者

学校注意发掘、引进一些极具发展潜力的优秀青年学者,积极创造条件或利用已有平台,扶植和激励这些“潜人才”尽快成长为学术梯队的骨干和学术带头人,是人才引进工作中的又一重点。例如,学校材料系从美国以副教授职位引进当时年仅 32 岁的博士后张政军,他来校后在教育部先进材料开放实验室迅速成长,很快就脱颖而出,第二年就获得国家杰出青年基金,并入选教育部“长江学者奖励计划”特聘教授。

据统计,学校自 1999 年实施“百名人才引进计划”以来,已经有 90 名优秀人才进入清华;同期实施“高等访问学者计划”以来,已有 150 多位学者来校讲学和科研合作,其中 80% 来自



海外。利用教育部“长江学者奖励计划”的讲座教授制度和春晖计划,先后有 16 位讲座教授与学校建立了密切的合作关系,有 40 位学者长期到校访问工作。

三、加强体制机制创新,探索队伍建设的新模式

在吸引和培养优秀人才的过程中,需要不断深化改革,更新观念,加强体制和机制的创新,重视制度建设,从而更好地发挥人才的作用。首先,国家“985 工程”是高层次的制度创新,为学校引进和培养优秀人才提供了良好条件。在这一基础上,学校结合实际,按照“一流、竞争、流动”的原则,深化一系列人事制度改革,通过实行岗位津贴、合同聘任和岗位职责划分等一系列举措,探索适应建设世界一流大学需要的教师队伍建设新模式。

1. 规范教职工职务系列管理,建设一流的教师队伍

按不同的工作性质和岗位职责,逐步实现各支队伍进入不同的职务系列,并依据各自的特点分类管理,建设一支高水平的教职工队伍特别是教师队伍,是学校进一步规范队伍建设的基本思路。在全校实行岗位聘任的基础上,学校打破原有的将本科以上学历者都笼统称为教师的习惯,将教师队伍逐步规范为教师系列、教育职员系列和实验技术系列;教师系列又进一步规范为教学科研系列、教学系列和科研系列。其中教学科研系列是一流大学教师队伍的核心力量,要聘任学术水平高、教学效果好的教师。教学科研系列的首要职责是人才培养,每年至少承担两门课,同时结合学科建设的要求主持高水平的科学研究;研究系列的教师主要从事科学研究工作;教学系列的教师从事教学工作。三个职务系列有不同的岗位职责、不同的考核方式、不同的招聘和晋升标准,空缺的岗位向国内外公开招聘,与当前世界一流大学的师资管理制度接轨。目前已做到全校 80% 以上的教授承担教学任务,名师上讲台成为共识,分别有 22 门和 36 门课程被评为国家级和北京市精品课程,学校独创的“新生研讨课”、“大一外语强化训练暨外语文化月活动月”等很受学生欢迎。同时,对教学科研的支撑、辅助、服务人员和管理队伍等,也出台了相应规定,设置了实验技术关键岗位,评选教育职员“爱岗敬业奖”,使各类人员都看到各自的发展前途、找准目标定位,明确努力方向。

2. 搭建不同类型的平台,采取不同的管理模式,促进优秀人才更好地发挥作用

结合科技自主创新体系的建设,学校加强平台建设,在管理导向上采取有效措施,适应不同发展目标和任务的需要,在人员编制、管理体制、运行机制和奖励晋升等方面,采用不同的模式,有效地发挥了不同领域优秀人才的作用。在基础研究方面,学校于 1997 年就成立了高等研究中心,改变以往按学科规划布局组建研究机构、安排研究人员的模式,以著名学者、拔尖人才为中心,杨振宁、林家翘、姚期智院士和世界著名的东方艺术史学家方闻教授等均在高研中心工作,在他们的领导下,吸引了一大批杰出中青年人才,研究领域从物理学扩展到数学、计算机以至艺术史等各个领域。

根据中国国情的特点,大学既要开展自由探索式的、好奇心驱动的基础研究,更要面向国家的战略需求,针对社会发展、经济建设和国家安全的重大问题,开展有组织的科技攻关和系统集成,甚至承担技术成果转化和扶植企业科技创新能力的任务,因此我们强调一流大学首先要为国家的发展做出贡献,按项目组织创新攻关团队。近年来,学校在已有核研院、微电子所和环境、材料、化工、生命科学与医学等研究院基础上,又先后组建宇航中心、信息科学技术研



究院,在编制核算、进入渠道、岗位津贴、研究生名额、考核方式、资源分配等方面给予特殊政策,采取与校内传统研究机构不同的人员管理方式,不仅要在校内精心选拔人才,而且要不拘一格地引进杰出人才,甚至是整个团队地引进,形成一个包括科学家、管理和工程技术人员在内的集体,力图使他们真正成为面向科技前沿、能够承担重大项目的科研主力军,完成国家重大任务。

3. 加强制度建设,力争形成有利于队伍建设的长效机制

多年来,学校明确改革目标,及时总结经验,把实践证明行之有效的队伍建设措施制度化、规范化,逐步形成有利于人才引进与培养、有利于优秀人才脱颖而出的长效机制。学校先后制定、发布了《关于加速跨世纪优秀青年学术骨干成长的若干措施》、《关于选拔和培养跨世纪学术带头人及全面提高教师队伍水平的若干措施》、《关于引进拔尖创新人才协议年薪制实施办法》等制度。学校先后设立了“学术新人奖”、“青年教师教学优秀奖”等,专门奖励40岁以下在科研、教学中成绩突出的青年教师,迄今坚持近10年,分别有102人和119人获奖。学校还相继实施了“骨干人才支持计划”和“骨干人才派出计划”,多年来已资助了620名青年教师获得科研启动费,支持50余名学术骨干到国际著名大学进行半年以上的合作研究。

学校在队伍建设上采取的多方面举措已见成效,一支高水平的教师队伍正在形成,拔尖人才和学术带头人增长迅速,教师学缘结构等也有较大程度的改善,为一流大学建设提供了有力的人才保障。学校现有3000余名教师中,45岁以下的青年教师约占三分之二,其中非清华本科毕业的占到60%以上,12.5%的青年教师在国外获得博士学位。全校共有中科院院士34名、工程院院士28名,是全国拥有院士最多的高校;5名教授荣获国家级“教学名师”称号,获奖人数居全国高校之首;先后有83人获得“国家杰出青年科学基金”,45人入选教育部“长江学者奖励计划”特聘教授,16人入选讲座教授,44人获得教育部“跨世纪人才基金”,18人获得教育部“高校优秀青年教师奖”。

我们要继续以科学发展观为指导,在“985工程”二期的支持下,明确目标,以创新促发展,进一步加快高水平教师队伍建设的步伐,毫不动摇地推进世界一流大学建设,为全面建设小康社会,为建设创新型国家做出更大的贡献。

优化学术环境 建设一流大学的教师队伍^{*}

裴兆宏 胡和平

清华大学医学院 清华大学人事处

摘 要 教师队伍是世界一流大学建设的核心,而一流水平的教师队伍建设需要良好的学术环境。本文从大学理念出发,着重分析了影响学术环境的不利因素,从优化学术环境的角度,提出了有关体制、机制和制度方面加强教师队伍建设的若干建设性意见。

关键词 世界一流大学 教师队伍 学术环境

世界一流大学建设的核心是教师队伍。一流大学的教师队伍应该是什么样的?虽然没有统一的标准,但可以列出一些具体的模式。仅以 MIT 为例(2001 年的网上数据),MIT 的 761 位教授中,有 106 位国家工程院院士,102 位国家科学院院士,22 位美国医学院院士,205 位美国艺术与科学院院士。有 46 位校友获诺贝尔奖,目前有 10 位在校工作。数据表明,世界一流大学的教师队伍是由各学科领域的国际一流的专家学者构成的,杰出的基础研究孕育了影响科学进程的诺贝尔奖级别的研究成果。他们的学术影响不仅为本国的科学、经济和社会的发展做出了贡献,而且得到了国际学术界的认可。

“每一个时代,每一个国家,都有其独特而具体的需求和目的。因此,适用于各个时代、各个国家的统一的大学模式是不存在的。”^①那么大学的教师队伍也不存在统一的模式。但是,世界一流大学的教师队伍的共性是存在的。在学术上他们的杰出成就为人类知识宝库增添了里程碑式的财富,他们是各自领域公认的一流专家。同时也为国家经济和社会的发展贡献了力量。

诚然,世界一流大学培养一流人才是首要职责。但是教师必须有一流的学术水准,才能培养出一流人才。所以建设一流大学教师队伍的关键是提高教师的学术水平。一流的人才可以引进,但主要应立足于本校教师的成长。即使是一流的人才来到学校能否作出一流的成果,同样取决于学校的学术环境。所以,建设良好的学术环境是教师队伍建设最根本的影响长远的大计。

一、回归大学理念,改善学术环境

19 世纪以前,大学的主要职责是传授知识。不从事科学研究的大学比比皆是,不从事教学的大学却绝无仅有。这使大学有可能把主要力量投注到人才培养上。

^{*} 本文已在《清华大学教育研究》2005 年第 6 期正式发表

^① (美)亚伯拉罕·弗莱克斯纳. 现代大学论. 徐辉、陈晓菲译. 杭州: 浙江教育出版社, 2001-11, 33



19世纪初,教育家威廉·冯·洪堡(Wilhelm Von Humboldt)在德国高等教育改革中鲜明地提出了“教学与科研统一”(Unity of Teaching and Research)的重要原则。洪堡认为,科学是与大学联系在一起的,唯有通过科学研究、学术交流以及对整体世界的反思,才能培养最优秀的人才。他指出:“大学的任务仅仅是教学和传播科学,科学院则是发展科学,这对大学显然是不公平的。”于是明确提出大学应当肩负两种职责,即传播科学(教学)和发展科学(科研)。他还指出,“大学教授的主要任务并不是‘教’,大学学生的任务也不是‘学’;大学学生须要独立地自己去从事‘研究’,至于大学教授的工作,则在于诱导学生‘研究’的兴趣,再去进一步去指导并帮助学生去作‘研究’工作”。强调教学与科研过程的统一,以培养具有研究能力的人。从人才培养的角度来看,“教学与科研统一”这一原则形成了一种有别于传统大学的独特的人才培养方式,即通过师生共同研究来培养人才,并导致了现代研究生教育的产生;从科学研究来看,它扩展了大学的职能,使得大学成为一种重要的科学研究组织,能够在促进科学发展和文化进步中发挥直接的作用。正如美国教育学者梅兹所说:“一言以蔽之,大学制度不仅传授知识,而且还教授研究。这是它的骄傲和闻名遐迩的原因。”“教学与科研统一”的办学思想也成为经典大学理念,成为大学合理存在并绵延千载的基础。

20世纪初,美国威斯康星大学提出了“威斯康星思想”,赋予威斯康星大学两项重大使命——帮助州政府在各个领域开展技术推广和函授教育以帮助本州人民。引导大学走出了古典大学的围墙,为大学增加了新的职能——服务,使大学获得了新的使命,成为与人民生活和国家发展息息相关的社会机构。

数百年来大学的理念和职能在不断地发展,但是现代大学仍然为知识分子提供了最有利的制度背景,“在这里共同从事不受约束的知识追求的人可以相互交流,并在不断的交流中磨砺自己的思想。”“学院人得到了制度上的保证,免受捉摸不定的市场的影响,从而可以在不受经济压力干扰的情况下全身心投入工作。……使他们能够把大部分时间用于独立思考和自主的研究。……最后,也是最重要的一点,大学承认其成员的学术自由。”^①大学为教师创造了一种环境,教师们有了稳定感、安全感、持续感、公平感。使大学“在不受功利和‘结果’压力牵制的情况下,为追求真理提供一个天堂。”^②这就是世界一流大学之所以能够积聚一流人才,出一流研究成果的关键。

大学的学术自由为学术创新提供了良好的学术环境。学术自由,就是教师完全根据自己的兴趣与爱好,受好奇心和想象力的驱使,充分发挥自己特长的研究自由。不应受经济压力的干扰,不受行政的各种非学术因素的约束,自由是学术和科学工作之首要、永恒的要求。

创造性的活动和富有批判精神的研究,必须摆脱实际责任的压力。虽然广岛灾难使一些科学家失去了科学自动造福人类的天真信念,被迫审视自己在社会中的角色和科学在社会中的功能。但是原子能科学家不必为广岛的灾难负责;医学家不必为治疗疾病延长寿命带来的老龄化社会问题和人口问题承担责任。

创新来自于批判。人们在挑战权威观点、挑战约定成俗的传统时,已经开始了创造新知识的过程。批判可能会打破科学某领域与社会某方面的平衡,但没有批判科学与社会不可能进步。在观念上,往往给创新以积极的含义,视批判为消极的力量。这种把批判与创新割裂开来的观念不是唯物主义的。

① (美)刘易斯·科塞.理念人.郭方等译.北京:中央编译出版社,2001:308

② (美)罗伯特·M.赫钦斯.美国高等教育.汪利兵译.杭州:浙江教育出版社,2001:25



大学能够为求异思维提供必需的宽松环境,应对批评性给予更多的宽容和鼓励。大学的包容性比其他社会机构所不具备的。大学有几乎无所不包的学科设置,并不断地产生着更为广阔的边缘学科、交叉学科;大学包容了不同国家、民族、肤色和信仰的教师和学生;也需要包容有各种奇思怪想、各种性格脾气的学者,甚至适应某些人的怪癖,为他们提供能够以他们自己的方式从事追求真理的活动。

大学是杰出学者和科学家的聚集地。学者通过各种形式的交流、切磋与碰撞,不断磨砺自己的思想,这正是新思维、新知识的起点。

二、分析不利因素,优化学术氛围

现代大学功能的多元化对学术自由具有多种不利的影响。现代大学在当代逐步发展成了两个中心(教学、科研)、三大功能(人才培养、科学研究、社会服务)的多元化巨型大学,是培养高层次人才的摇篮,技术创新、知识创新、探求真理的基地,促进地区和国家的重要力量,也是国际文化交流的桥梁。社会对大学的期盼、多元化的项目与经费来源、各类评价体系的导向,使大学失去了做学问的宁静,更多的是出于迎合所带来的喧嚣和浮躁。传统的学术目标——超越利益的真理追求已经淡漠。这对教师的成长、对学术研究都会产生深远的负面影响。要建设世界一流的教师队伍,必须从根本上入手,回归大学的理念,使大学重新成为追求真理的天堂。

本文仅从大学内部分析一些不利于学术环境的影响因素。

短期效益:社会对大学的各种评估方式,大学对教师的评价指标,教师晋升的制度化阶梯,都通行着一些快捷的量化程度很高的评价方式。集中表现在追求论文著作的数量上。只有发表令人满意的著作才能得到承认。在要求短期效益的制度下,无功利的探索、长期的研究计划成为泡影。

追求经济利益:政府投入不足,经费来源的多元化趋势,使教师为了得到充足的研究经费,到处争取项目,热衷于立竿见影的应用课题。对需要长期努力的基础研究望而却步。而国内大学教师收入的多元化,学校对研究经费的提成政策,极大程度上使教师通过项目经费的增长来改善自身的待遇。这些迫于经济压力的研究显然背离了无功利的追求真理的理念。

院系的壁垒:由传统的学科划分而形成的院系体制,由于社会上的学科评估体系、校内对院系的考核体系,都进一步强化了院系利益的自我保护意识。按照学科和专业划分的院系之间变得壁垒森严,使跨院系的合作困难超过与校外合作,使超越这些由行政管理划定的科系的求知欲一蹶不振。院系同行专家的各种评审标准,形成了各自的竞争规则。这些学术竞争规则对年轻学者形成了一种压力,规则要求服从固定的学术标准,尊重各领域的界限。使有潜力的通才失去创造新起点的勇气。

制度上的缺陷:博士生导师制度,剥夺了讲师、副教授甚至部分教授招收博士的可能。这使教师处于不平等的地位。传统的梯队观念,使一些副教授、讲师必须围绕教授的意志来研究,实际上剥夺了这些教师学术上的自由发展。“大树底下好乘凉”的好处对青年教师的成长来说,也造成了“大树底下小树枯萎”的后果。

管理的制约:首先是学校规定的必要的职责和活动,造成的严重的时间不足可能是学术活动的最大障碍。其次行政管理者所运用的典型选择标准,也影响了占支配地位的学术选择标准,学术管理的手段可能有破坏学院目标的危险;大学是知识分子的理想环境,但它的制度



实践常常使大学内知识分子的本职工作面临危险。管理者有一种天然倾向,要在全部工作中实行某种最低限度的统一,以减少日益蔓延的多样性。他们企图引入各种组织条例和精心制定的权威和交流系统,以此与学者们的混乱和放任做斗争。教师们感到制度化和官僚化减少了他们的学术特权和学术自由。

对创造力的损害:高效率的管理带来了一定的进步,但也可能带来“禁锢灵魂”的副作用,使个人的创造力失去原动力。一些学术上的成功者通常被选拔到管理岗位,他们走上管理可以摆脱专业管理人员的摆布,但是花费了自己大量的“自由”时间去从事行政事务。许多事例证明,那些以往的成果已显示出创造力的大有前途的学者,在从事了机构的管理工作后,便无法做出更有意义的研究。

以上种种现象,在当前看来有不少制度是合理的,甚至是在强化着。但是其实际的效果却在背离大学的长远目标。在寻求建设世界一流大学道路的时候,必须冷静思考那些对学术发展影响深远的因素。

三、创新机制制度,提高教师学术水平

从现在的教师队伍发展到世界一流大学的教师队伍的过程,需要很长的历史阶段。“制度是发展由可能到现实的中介。”^①必须建立有效的运行机制和完善的制度,优化学术环境,使大学教师队伍的建设沿着健康的道路发展。应该清醒地看到,许多目前看来是合理的,甚至是不可逾越的制度,如果对学术的影响的长远目标来看是起着反向作用的话,就必须改革,否则就会与建设世界一流大学的目标背道而驰。

1. 改革大学教师聘用制度

一流大学的教师队伍应按国际水准聘用教师。诸如哈佛、斯坦福等一流大学招聘的教授,是相关学科领域国际一流的杰出专家,需要国际同行专家评审推荐。副教授是国内一流的公认的佼佼者,应由国内著名专家评审推荐,逐步做到不留或少留本校毕业生直接当教师。注意从校外各行业、各领域真正有实践经验的成功人士选聘教师。

美国的一流大学有运行了数十年甚至百年的制度,其中影响最大的是终身教授制度。“设立终身教职这种做法的一个目的是,保护大学及其教师在开展学术活动过程中免受政治迫害,使得大学成为一个产生新思想甚至是异端想法的完全场所。从这个意义上讲,以积聚一些‘死木头’作为代价,换取学者所珍重的学术自由也是值得的。”^②美国的“终身教授”制度,激励青年人经过7—8年甚至更长时间的努力,竞争得到终身教职。给终身教职提供宽松的学术环境使他们可以根据自己的特长或兴趣爱好从事研究,特别有利于出基础研究成果。我国的大学对教师的合同聘任处于初始阶段,对于打破“铁饭碗”,改变事实上的终身制是非常必要的,但是,作为完善的聘任制度,必须考虑副教授以上高层次人才长期聘任问题,为他们创造宽松自由的学术环境。

① 鲁鹏. 制度与发展关系研究. 北京: 人民出版社, 2002: 14

② (美)唐纳德·肯尼迪. 学术责任. 阎凤桥等译. 北京: 新华出版社, 2002: 161



2. 完善教师职务聘任制度

目前高校的教师职务制度,始终难以完全从职称的观念中解脱出来。特别是 20 世纪 90 年代为了解决青黄不接的问题,出台了一些破格晋升的政策,现在教师队伍的结构已经演变成 80 年代后受大学教育的群体,但还延续了破格提拔的政策,致使我国教授、副教授的年龄过分年轻化,平均水平难以与发达国家相比。

必须逐步完善大学的教师职务制度,原则上应与国际接轨的教师职务制度。建议设置教授、副教授、助理教授三级职务,按国际惯例,按需设岗,按岗聘任,遏制教授数量无节制增长的趋势,同时延长各级职务的任职年限,提高教师各级职务的平均学术水准。一些重点建设的大学,采取了划分教师职务系列的办法,教学科研系列的教师队伍按照国际标准建设,其他系列迁就国内的现状,不失为一种过渡性的办法。

3. 建立学术保障制度

在目前把团队当作标签到处套用的情况下,在强调加强梯队建设的情况下,要冷静、慎重地处理教师的相互关系。必须注意,所有教师在学术上应处于平等地位,保持学术上的独立性。逐步做到具有博士学位的教师有权带博士生,可以独自开展学术研究,增加对青年教师的支持力度,减少青年教师对学术权威的依附,鼓励标新立异,鼓励学科交叉。使年轻教师在有望“才思泉涌”的年华,不必为适应别人的计划而限制自己的创造力。建立“学术休假”制度,同时对学术上有潜力的人才实行一定的保护政策,尽可能保证他们的研究时间。

4. 建立与科研经费脱钩的薪酬制度

在国家不断增加对大学投入的情况下,提高教师的固定收入,逐步改变现行的科研经费提成办法,使教师收入与项目经费脱钩。逐步改革经济管理办法,由分级提成改为由学校统一收取项目的间接成本,列入学校预算,部分用于提高教师工资待遇。教师薪酬制度的目标是建立年薪制与年功制相结合的体系,可以减少同级教师间的收入差别,缩小在职与退休人员的差别,最重要的是把教师从经济压力中解脱出来,使教师能够无功利地为追求真理而潜心研究。

5. 改善管理,服务学术

为了使教师们有最高的效率,行政人员必须站在辅助的立场上服务于学者和科学家团体的需要,否则就是浪费和失败。改善管理,遵循学术规律,减少限制自由而不能提高工作效率的规章制度;配备精干的实验技术人员和文秘人员,以减少教师行政工作、事务性工作的负担,使他们把主要精力投入到学术工作中去。减少对教师的管理,“教师有充分的理由享有高度的自由。在严格的科层控制下,教师的创造性得不到激发,创业精神得不到弘扬。如果要使学者处于最佳工作状态,就需要放松对他们的控制程度。”^①

发挥教授在学术管理方面的作用。科学评价教师和教师的工作,是管理改革的重要内容,是影响学术发展的重要的制度环境。“由大学学术人员来评估自身的学术成就和决策所产生的影响,是再合适不过的事情”。^② 学术评判标准不能用与行政标准或外行标准来代替。要重

① (美)唐纳德·肯尼迪. 学术责任. 阎凤桥等译. 北京: 新华出版社, 2002: 170

② (美)唐纳德·肯尼迪. 学术责任. 阎凤桥等译. 北京: 新华出版社, 2002: 148