

# “双一流”背景下C9高校师资队伍建设的校际经验

## ——基于2018年度进展报告的分析

郭柏林, 段从宇

(云南师范大学 教育学部, 云南 昆明 650500)

**摘要:** 师资队伍建设是“双一流”建设的核心课题和根本保障。通过对C9高校“双一流”建设2018年度进展报告文本的分析,发现C9高校师资队伍建设具有共性特征。基于共性特征的梳理导向,归纳出C9高校师资队伍建设的校际经验:树立师资引育的可持续发展理念为引导,构建“多元柔性”的评价体系为引领,建立以人为本的管理机制为保障及创设自由和谐的环境氛围为支撑。

**关键词:** 一流大学; 师资队伍建设; 共性特征; 年度报告分析

**中图分类号:** G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-8874(2020)01-0035-10

### Intercollegiate Experience in the Construction of Teaching Staff in C9 League under the “Double First-class” Background: Analysis of the Annual Progress Report 2018

GUO Bai-lin, DUAN Cong-yu

(Faculty of Education, Yunnan Normal University, Kunming 650500, China)

**Abstract:** The construction of teaching staff is the core task and fundamental guarantee of “Double First-class” construction. After the analysis of the “Double First-class” construction progress report 2018 of C9 league, it is found that construction of teaching staff in C9 league shares certain features. Based on the common features, intercollegiate experience in constructing teaching staff in C9 league can be summarized as follows: setting up the concept of sustainable development of teacher education, constructing the evaluation system of “multiple flexibility”, and establishing a humanistic management mechanism to guarantee and create a free and harmonious environment.

**Key words:** first-class university; construction of teaching staff; common features; analysis of annual report

#### 一、问题的提出

“双一流”建设是实现我国教育强国目标的重  
大战略,而师资队伍建设是“双一流”建设的核  
心课题和根本保障。国务院印发的《统筹推进世

界一流大学和一流学科建设总体方案》(下文称  
《建设方案》)明确指出:“实施人才强校战略,建  
设一流师资队伍,强化高层次人才的支撑引领作  
用”。2017年,教育部、财政部和国家发展改革委  
员会联合印发了《统筹推进世界一流大学和一流  
学科建设实施办法(暂行)》的通知及发布了《世

收稿日期:2019-12-05

基金项目:教育部人文社会科学研究项目(15YJC880105)

作者简介:郭柏林(1992-),男,江西赣州人。云南师范大学教育学部硕士研究生,主要从事高等教育管理、教师教育及教育政策研究。

界一流大学和一流学科建设高校及建设学科名单》,这意味着我国“双一流”建设正式进入稳步推进的轨道。在此背景下,师资成为我国“双一流”建设的核心战略资源和根本保障,牢固建立师资队伍建设与“双一流”建设共轭关系的紧迫性更为凸显。正如哈佛大学前校长詹姆斯·布莱恩特·柯南特(Jams Bryant Conant)所言:“大学的荣誉在于其一代又一代的教师质量,大学要站得住脚,教师一定要出名”,伯克利大学加州分校前校长田长林(Chang Lin Tien)持相似观点:“衡量一流大学真正可靠的指标并非论文的数量多寡,而是学校有一流的教师,加州大学能成为世界一流,在于其有像诺贝尔奖获得者劳伦思(Laurence)这样的世界著名教授”<sup>[1]</sup>。

然而,要发挥一流师资队伍在助推“双一流”建设中的积极作用,真正实现我国一流大学从“评价指标一流”到“世界公认一流”的转变亟需回答何为师资队伍建设?它应该包括哪些要素?我国一流大学师资队伍建设中具有哪些校际经验?本研究以C9高校师资队伍建设为研究对象,旨在梳理校际间师资队伍建设的共性特征并归纳其实际经验,为其它“双一流”建设高校的推进提供一定的参考和借鉴。

## 二、分析框架

### (一) 师资队伍建设概念的操作性定义

师资队伍建设是教育改革和发展的重要内容。虽然我国政府和教育行政部门等在颁布的多项教育政策文件中都将师资队伍建设作为重点提出,但是他们却未对何为师资队伍建设进行权威的界定,而是少有的教育领域的学者凭自身工作经验在作解释<sup>[2]</sup>。当然,这些政策文件涉及到了师资队伍建设的內容,如2012年国务院印发的《关于加强教师队伍建设的意见》中将教师的思想政治、师德师风、专业化水平、培训制度、管理制度、考核制度、权益保障等作为教师队伍建设的內容。此外,钟秉林教授认为:“师资队伍建设应包括师德师风、素质和职业拓展能力、队伍结构、考核管理制度等”<sup>[3]</sup>。然而,根据《现代汉语词典》的解释,“师资”指“能当教师的人才”(在《教育大辞典》中指教师),“队伍”指“有组织的集体”,“建设”指“创立新事业,增加新设备”<sup>[4]</sup>。而高校师资队伍的内涵要比这几个词语机械叠加

的意义更丰富。欧内斯特·博耶从探索的、整合的、应用知识的及教学的学术界定高校师资的概念,它视高校师资为学术研究的团体<sup>[5]</sup>,潘懋元教授从教学、科研和社会服务三大任务对高校师资的概念进行阐释,他认为高校师资是在高校从事人才培养、科学研究和社会服务的群体<sup>[6]</sup>。

综上,高校师资队伍是指有组织的若干个体因工作关系结合而成的在高校从事教师职业的群体<sup>[7]</sup>。广义的高校师资队伍也包含教辅管理等人员,狭义的则仅指教学和科研人员。而高校师资队伍建设是指高校根据学校发展目标并结合其个体发展需求开展的以教师引进、培养、评价和管理为主要内容的合理配置教师资源促进其与高校协同发展的综合实践活动<sup>[8]</sup>。本研究中的师资队伍建设的“师资”仅指专任教师队伍(不含教辅人员、后勤人员),是C9高校为实现其一流大学建设目标并结合教师个体发展需求关于教师引进、培养、评价和管理等内容的综合实践活动。

### (二) 资料来源及分析过程

C9高校是我国首批进入“双一流”建设高校的A类一流大学。它们代表着我国高等教育的实力和发展方向,其师资队伍建设的经验具有一定的价值导向作用。本研究的资料是对C9高校官网公布的“双一流”建设2018年度进展报告文本整理而得。首先,为便于分析将收集到的9所一流大学的年度报告文本进行编码排序。其次,为统一研究口径将报告文本中的模糊数据进行排除,同时对报告文本中的内容进行精减,留下了能够反映本研究内容的关键话语。最后,通过文本内容分析法和词频分析法,按照预先设置的维度对文本内容进行横纵向的比较梳理C9高校师资队伍建设的共性特征并归纳其校际经验。

## 三、C9高校师资队伍建设的共性特征

### (一) 以培养拔尖创新人才为目标归属

培养一流的拔尖创新人才是建设教育强国的迫切需要,是一流大学的核心使命。作为我国高等教育改革大学“排头兵”的C9高校一直坚守培养拔尖创新人才这一核心基准,尤其是在“双一流”重大战略决策实施进程中,C9高校更是把这一核心基准作为实现一流大学建设目标的重中之重,其鲜明的体现在将培养拔尖创新人才作为师

资队伍建设的目标归属。《建设方案》指出:“拔尖创新人才应具有强大的历史使命感和高度的社会责任心,同时还富有创新精神、思维、能力和实践能力”,拔尖创新人才还要有丰富的文化知识储备为基础、宽广的国际视野和博大的科学精神为支撑,他们是复合型人才。培养拔尖创新人才的目标能否实现关键在于师资队伍,保障在于学校的各项举措。通过文本分析发现,C9 高校将建设一流的师资队伍作为培养一流拔尖创新人才的内核动力。此外,他们还为一流的本科教育和研究生教育制定了其它详细的措施。如北京大学坚持一流的师资给本科生上课,在研究生培养中更加突出导师的职责。清华大学构建了具有清华特色的一流人才培养模式。复旦大学推进“本科生荣誉项目”,推动研究生分类培养改革。西安交通大学成立本科生院,实施“名师、名课、名教材”工程。中国科学技术大学加强新型交叉学科人才培养,组织师资队伍围绕“新工科”建设科技英才班等。

## (二) 以引进与培育相结合的思维为主导逻辑

师资引进是高校师资队伍建设的逻辑起点,而师资培育则是其逻辑中点,师资引进更多是强调从校外渠道招聘,而师资培育更则多涉及对校内原有教师的培养,不管是引进还是培育,它们

都是师资队伍建设的环节和方式,其逻辑终点都是在对师资队伍的结构进行重组。文本显示,C9 高校都加大了师资队伍建设的力度,同时引进与培育相结合的思维是其主导逻辑。在此逻辑指导下,C9 高校都实施了相应的人才计划(项目,见表 1)。如北京大学实施“博雅人才计划”,清华大学实行“水木学者”人才项目,浙江大学推行“百人计划”,南京大学实施“登封人才支持计划”,西安交通大学实施“领军学者计划”等。此外,在师资引进中,C9 高校对海外人才和有称号头衔的人才更加优待。如复旦大学引进诺贝尔奖得主、长江学者、万人计划学者等,浙江大学引进图灵奖得主、千人计划学者、青年长江等,北京大学引进美国三院院士、博雅讲席教授等。再者,在引进人才的数量规模上也较为庞大,如北京大学聘任 271 名博雅特聘教授,264 名博雅青年学者。复旦大学两院院士 5 位,发达国家院士 3 位,其他各类人才近 100 人。就师资培育而言,C9 高校给予较大支持力度。如哈尔滨工业大学培育外籍院士、英国皇家化学学会会士各 1 人,中国科学技术大学培育国家优青 16 人,南京大学培育千人计划学者 15 人,浙江大学培育“百人计划”青年人才 94 人等。

表 1 C9 高校师资队伍引育情况

高校	人才计划(项目)及引育数量
北京大学	实行“博雅人才计划”:聘任美国三院院士 1 人,77 名博雅讲席教授,认定 10 名博雅荣休教授,聘任 271 名博雅特聘教授,30 名人文特聘教授,264 名博雅青年学者,校内培育国际院士 5 人。
清华大学	实施“水木学者”人才项目,引育国家各类人才计划 101 人(长江学者 23 人;优青 20 人;杰青 18 人;万人计划 17 人;科技部创新人才 14 人;青年拔尖人才 9 人)。
复旦大学	实施“青年杰出人才正高级职务聘任”等计划,引进诺贝尔奖获得 1 人,两院院士 5 位,发达国家院士 3 位,千人计划、万人计划等人才近 100 人。
浙江大学	推进“百人计划”,引育图灵奖得主 1 人、千人计划 6 人、杰青 7 人、长江学者 7 人、青年长江 13 人、优青 17 人、万人计划 18 人,“百人计划”青年人才 94 人。
南京大学	实施“登封人才支持计划”,引进 1 个高水平团队(成员中有院士 1 人、杰青 2 人)、长江学者 2 人,校内培育院士 1 人、长江学者 2 人、杰青 4 人、千人计划 15 人、青年长江 4 人,其它高端人才近 30 人。
上海交通大学	引进海外优秀高端专家 5 人和优秀青年专家 19 人、国内“长江学者”、杰青等各类国家级人才 8 人,校内培育 31 位长江学者、杰青、万人计划学者、青年长江、千人计划等各类高级人才。
西安交通大学	实施“领军学者计划”等,引育领军学者 10 人(已聘用高端学者 130 人)、青年拔尖人才 120 人,共 352 名青年学者入选学校“青年拔尖人才计划”。

续表 1

高校	人才计划(项目)及引育数量
哈尔滨工业大学	引进千人计划4人、万人计划3人,其它高端人才11人。校内培育外籍院士1人、英国皇家化学学会会士1人、长江学者3人、杰青4人、万人计划21人(含领军人才15人)、优青8人、青年长江4人、其它人才28人。
中国科学技术大学	实施客座、荣誉教授和大师讲席计划,引育国家杰青5人、国家优青16人,国家自然科学基金委创新研究群体3个、创新人才推进计划10人。

### (三) 以师德师风建设为首要标准

高尚的师德是“四有”好老师的实然内涵,是教师做好其它一切工作的精神指引,也是建设中国特色一流师资的重要内容。C9高校一直将加强师德师风建设作为落实“立德树人”根本任务的重心所在。在一流大学建设的进程中,C9高校更是将高尚的师德师风作为师资队伍建设的首要标准(见表2),在师资引进、年终考核、职称评审、岗位聘任、人才评选、评奖评优等环节中坚决执行“零容忍”,坚持落实师德“一票否决制”。为此,C9高校在实践和制度两个层面全盘布局。在实践层面,北京大学成立“教师思想政治和师德师风评估小组”,清华大学开展“做新时代‘四有’好老师和‘四个引路人’”学习实践活动,举

办“大学精神与文化”研讨班,复旦大学举办师德师风“大学习、大讨论”等研修班,南京大学成立教师职业道德与纪律委员会,西安交通大学开展“师德师风建设月”及举办各类研修班。此外,部分高校还设置奖项表彰良好师德师风的践行者,在校内扩大宣传、树立标杆以影响其他教师。如中国科学技术大学设置“李佩奖教金”,浙江大学设置“竺可桢奖”“永平奖教金”等。在制度层面,清华大学颁布《师德“一票否决制”实施细则》等文件,南京大学制定《南京大学师德考核评价实施办法》,西安交通大学出台《关于建立健全师德建设长效机制的实施办法》及推出《落实研究生导师立德树人职责实施细则》。

表2 C9高校师德师风建设举措(部分)

高校	实践层面	制度层面
北京大学	成立“教师思想政治和师德师风评估小组”等	颁布《北京大学师德教育实施办法》《北京大学师德“一票否决”实施细则(试行)》等文件。
清华大学	开展“做新时代‘四有’好老师和‘四个引路人’”学习实践活动,举办“大学精神与文化”研讨班等。	颁布《清华大学教师职业道德规范》《师德“一票否决制”实施细则》等文件。
复旦大学	开展“为人学为师”主题教育,举办师德师风“大学习、大讨论”等研修班。	将师德师风融入教师引进、管理、奖励、考核等制度体系中,实施师德师风“一票否决制度”。
浙江大学	举办“育人强师”培训班,设立“竺可桢奖”等评选活动,加强师德师风培训。	在教师引进、职称评审、岗位聘任、人才评选、评奖评优等体系中落实师德师风“一票否决制”。
南京大学	成立南京大学教师职业道德与纪律委员会,开展“立德树人”主题教育等活动。	制定《南京大学师德考核评价实施办法》坚决落实师德问题“一票否决制”。
上海交通大学	设立“教书育人”奖,宣传正面典型发挥示范引领作用。	完善教师个人年度考核“师德师风”考核体系建设。
西安交通大学	开展“师德师风建设月”、“师德先进个人和集体”等评优活动,举办各类研修班(营)。	出台《关于建立健全师德建设长效机制的实施办法》,推出《落实研究生导师立德树人职责实施细则》。

续表 2

高校	实践层面	制度层面
哈尔滨工业大学	加强基层党组织师德师风的监督职能和话语权。	将师德师风纳入教师选聘、职称晋升等制度体系中,严格实施“一票否决制”。
中国科学技术大学	成立师德建设委员会,举办师德师风系列讲座、报告。	在职称评审等实行师德“一票否决”制;制定相关办法,出台相关意见。

#### (四) 以提高师资队伍的教育教学能力为基本特征

教育教学能力是教师应具备的基本能力,也是识别一流教师的重要符号,更是培养拔尖创新人才的重要保障。教师的教育教学能力包括教育能力和教学能力。所谓教育能力是指教师要引导学生树立正确的世界观、人生观和价值观,培养学生强大的社会责任感和使命感,激发学生的爱国主义和社会主义情怀。而教学能力是指教师准备、实施和反思教学实践活动的能力,即课前选择、组织教学内容的能力,课堂上的教学技巧,如提问技巧、答疑技巧、评价技巧,课堂管理和掌控能力,课后反思教学得失并为新课堂做出整改的能力等。报告反映,C9高校将提高教师教育教学能力视为评价师资队伍建设成效的基本特征

(见表3),表现在“教育教学能力”一词在报告所及的师资队伍建设中出现频次高、所占的权重重大。为外,C9高校也制定了许多的举措,如北京大学在教师考核中将教学的比重由30%提升至50%,清华大学通过举办教师教学能力比赛和组织教师培训,资助教师出席教育教学国际会议。复旦大学通过申请“三全育人”试点单位和举办教师教学发展研修班,南京大学实施“百位名师邀约项目”和邀请专家学者到校做讲座、报告。上海交通大学专门设立教师教学发展研究基金,西安交通大学专门建设名师工作室。此外,C9高校通过组织教师申报国家和省级教学成果奖,鼓励教师参加国家和省级竞赛,这些举措都取得了一定的成效。

表3 C9高校提高教师教育教学能力举措

高校	关键词	相关举措(部分)
北京大学	加强教学改革,使教学真正成为教师的首要责任。	提升教师考核的教学占比权重;以赛促教,获得国家教学成果奖7项等。
清华大学	强化教师教书育人的责任,提高教师教学能力。	实施教学比赛和教师培训全覆盖;全国高校教师教学竞赛中获奖;举办清华名师教学讲坛活动;资助教师出席教育教学国际会议。
复旦大学	推进教师教学能力研修工作制度、常态化。	入选“三全育人”试点单位;举办教师教学发展研修班;鼓励教师参加竞赛,在全国高校青年教师教学竞赛中获特等奖等。
浙江大学	提升教育教学质量	举办“育人强师”培训班;重视教学竞赛,获国家级教学成果奖9项等。
南京大学	推动教师教学水平提高	实施“百位名师邀约项目”;开展教学培训;邀请专家学者到校做讲座、交流。
上海交通大学	提高教师教育教学能力	举办“青年骨干教师培训班”;设立教师教学发展研究基金;鼓励竞赛,获得各类教学竞赛奖6项;获国家教学成果奖7项。
西安交通大学	提升教师教书育人的能力	建设名师工作室;获得省级和国家级教学成果奖23项;举办教职工课堂、新教职工入职培训等专项班。
哈尔滨工业大学	重视教师教育教学能力提高及成效	获国家级教学成果奖6项、省级27项,国家级教学竞赛奖8项、省级13项等;制定《教学贡献奖实施方案》等制度。
中国科学技术大学	提升教师教学理念和教学能力	组织教师培训;举办教学研讨会;邀请知名专家学者作报告等。

### (五) 以国际交流为重要平台拓宽师资队伍的国际视野

国际化是全球化背景下高校改革的必然趋势,也是高校发展的本质属性使然。高度的国际化也是一流大学的显著标志,我国的一流大学建设必须要接入国际轨道。而师资队伍的国际性是评价一流大学国际化的重要指标,也是其应然追求和核心内容。师资队伍国际化的内涵体现于外在和内在的两方面,外在的国际化是指师资队伍结构的国际化,即通过引进外籍师资到校工作,以此增加原师资队伍中国际师资的比例。内在的国际化则指国与国间的教师通过科研、教学等方面的交流与合作,在教育理念、文化知识、研究方法、教育教学方式等方面相互学习和借鉴,进而结合本校的情况融合到师资队伍建设的过<sup>[9]</sup>。师资

队伍国际化的核心在于拓宽教师的国际视野,进而促进其知识、学术、教学和创新能力提升。C9高校都将国际交流作为拓宽师资队伍国际视野的重要平台(见表4)。如在引进国际师资方面,北京大学引进美国三院院士,复旦大学引进3位发达国家院士,上海交通大学引进5位海外高端人才和19位优秀青年专家。在师资培育方面,哈尔滨工业大学当选国外科学院院士、国际水协会专家等3人。此外,C9高校都与海外知名院校和科研院所建立了交流合作平台。如北京大学与60多个国家(地区)380多所著名大学和研究机构建立了合作,互派学者访问、访学。西安交通大学与44个国家和地区的310所高校及研究机构签署了合作。还有直接在海外创办研究机构或举办国际会议(论坛)等增进师资的各项合作与交流。

表4 C9高校国际交流部分举措

高校	举措
北京大学	与60多个国家(地区)380多所著名大学和研究机构建立了广泛的合作;开展海外学者讲学计划和海外学者访问计划。
清华大学	成立印尼清华大学东南亚研究中心等;与17所著名高校签署合作协议;引进海外高层次人才79人;开展学校工作人员的国际化能力提升培训。
复旦大学	推进复旦-拉美大学联盟建设;吸引海外学者参与国际研究项目;接访外国科学院院士71人次;聘任海外学者为兼职教授等;创办海外教学点。
浙江大学	深化与哈佛等世界顶尖大学战略合作;与五大洲37个国家(地区)200所高校建立合作;建立国际科研合作平台/研究中心。
南京大学	启动南大国际战略合作伙伴发展计划;建设国际化师资队伍;引进国际专家学者;鼓励教师到国际学术组织等任职;选拔教师到世界知名大学研修。
上海交通大学	与香港科技大学、多伦多大学等世界一流大学签署合作协议;意大利研究中心、保加利亚研究中心等举办系列高级研修班;承办“世界顶尖科学家论坛”。
西安交通大学	与国(境)外44个国家和地区的310个单位高校及研究机构签署合作,发起与38个国家和地区的151所高校成员的“丝绸之路大学联盟”;举办各类高水平国际会议71个;选派教师赴国外研修。
哈尔滨工业大学	资助教师参加国际会议307人;举办国际会议33个;加入“北极大学联盟”;成立国际科技合作基地;聘请外国文教专家630人等。
中国科学技术大学	引进国际高端人才,设立国际访问教授计划;设立“合肥大师论坛:与诺贝尔奖获得者面对面”品牌项目,邀请国际高端专家开展战略论坛。

### (六) 以研究项目为主要抓手提高师资队伍的研发能力

自德国柏林大学将科学研究引入大学后,教学与科研相结合已成为现代大学的主要模式,这一模式也铸就了柏林大学成为现代大学的典范。一流大学是高水平研究型大学,卓越的科研成

果是一流大学应有的精神气质和显著特征。一流大学“学术GDP”的提高关键在于师资队伍,因此,研发能力是一流大学师资应具备的重要能力。报告显示,C9高校都以研究项目为抓手不断提高师资队伍的研发能力(见表5)。在2018年度国家级自然科学类基金各类项目立项数量中,北京大

学总共有 691 项, 清华大学 604 项, 复旦大学 648 项, 浙江大学 926 项, 哈尔滨工业大学 434 项, 上海交通大学 1083 项 (含省部级在内)。在国家级人文社会科学类基金各类项目立项数量中, 北京大学 60 项, 清华大学 12 项重点项目, 复旦大学 20 项, 浙江大学 65 项, 南京大学 85 项, 上海交通大学 22 项 (含省部级项目)。在 2018 年度省部级自然科学基金类基金各类项目立项数量中, 清华大学共有 288 项, 北京大学 16 项, 复旦大学 148 项

(含各类人文社会科学类), 哈尔滨工业大学 39 项 (含已获奖项目在内)。在省部级人文社会科学类基金各类项目立项数量中, 北京大学 17 项, 南京大学 69 项, 哈尔滨工业大学 12 项、交叉学科项目有 8 项。此外, 因数据的模糊性难以统一口径, 各高校 2018 年度获得的国家、部属和省级的各类奖励项目以及他们与企业合作的科研项目未进行统计。再者, 通过申请国家、国际发明专利也是 C9 高校提高师资队伍科研能力的主要举措。

表 5 C9 高校 2018 年度获批课题项目情况

高校	国家级项目	省部级项目
北京大学	自然科学类: 691 项 人文社科类: 60 项	自然科学类: 16 项 人文社科类: 17 项
清华大学	自然科学类: 604 项 人文社科类: 12 项 (重大)	自然科学类: 288 项 人文社科类: 1 项 (重大)
复旦大学	自然科学类: 648 项 人文社科类: 20 项	自然科学类和人文社科类: 148 项
浙江大学	自然科学类: 926 项 人文社科类: 65 项	自然科学类: / 人文社科类: /
南京大学	自然科学类: /项 人文社科类: 85 项	自然科学类: /项 人文社科类: 69 项
上海交通大学	自然科学类: 1083 项      人文社科类: 22 项	
西安交通大学	自然科学类: 项目数居高校前 10 名; 人文社科类: 4 (重大)	
哈尔滨工业大学	自然科学类: 434 余项 人文社科类: 6 项	自然科学类: 39 项 (奖励) 人文社科类: 13 项, 交叉学科: 8 项
中国科学技术大学	各类项目 419 项	

### (七) 以社会服务为重要纽带强化师资队伍的贡献意识

上世纪初, 美国威斯康星大学倡导的“威斯康星理念”在各国大学中流行开来。该理念是关于大学服务社会的思想及行动体系<sup>[10]</sup>。该理念强调大学的责任在于促进学生的个体发展和增进社会群体的福祉, 大学要服务社会必须与政府、企业和各社会团体 (机构) 保持密切联系与合作。“威斯康星理念”倡导的大学服务社会成为大学的又一重要职能。《建设方案》强调: “推动‘双一流’建设与社会经济发展紧密结合, 提升一流大学对社会发展的贡献度”, 增强一流大学对社会发展的驱动力离不开一批有国家情怀、社会责任担当和服务意识的师资队伍。报告反映出 C9 高校以社会服务为纽带, 推动科研成果服

务社会, 不断强化师资队伍的贡献意识, 其在理念定位和具体举措上都有所作为 (见表 6)。如北京大学提出立足北京, 服务首都, 发挥智库建设服务国家发展, 在中关村参与建设北京大数据研究院等研究机构。清华大学要提出提升服务国家战略的能力, 加强协同创新, 对口支援西部高校建设。浙江大学提出聚焦国家战略和发展需求, 加大对科研团队的支持力度, 承担国家战略需求的培训项目。南京大学提出提升服务社会的能力, 加强科研平台的建设, 推动科研创新。西安交通大学提出提高服务国家重大决策的能力, 搭建一流的智库, 主动承担国家重大科技项目。中国科学技术大学提出建立“立足合肥、面向安徽、辐射全国”的服务模式, 努力促进科技成果的企业转移转化。

表6 C9高校社会服务的定位及策略

高校	定位	具体策略(部分)
北京大学	立足北京,服务首都发展;智库建设服务国家和区域发展。	完善附属医院服务体系;首都发展研究院发挥首都高端智库的作用;在中关村科学城参与建设北京大数据研究院等新型研发机构。
清华大学	提升服务国家战略的能力;服务西部建设。	加强与企事业单位的协同创新;成立高技术实验室等;支援西部高校等。
复旦大学	服务国家战略、社会经济发展。	加强研究的原创性能力;积极承担国家重大研究项目;加强校企合作实验室建设。
浙江大学	聚焦和服务国家战略与区域发展需求。	支持研究团队建设;推动科研平台建设;承办国家战略需求的培训项目。
南京大学	提升服务社会能力	推动科研创新,加强科研平台建设;加强与企事业单位的对接。
上海交通大学	积极服务国家及上海市发展战略的落实。	推动与企业等的产学研合作;加强智库平台建设;推动科研组织和机制改革。
西安交通大学	服务国家需求和行业发展;提高服务国家重大决策的能力。	加强科研基地建设;加强企业合作,承担国家重大科技项目;搭建一流智库。
哈尔滨工业大学	服务国家创新驱动发展战略,提升科研和社会服务支撑能力	搭建科研平台;加强企业全面合作;承办学术活动,加强学术交流。
中国科学技术大学	建立“立足合肥、面向安徽、辐射全国”的服务模式。	建设国家级和部省级实验室;促进科技成果的企业转移转化。

#### (八) 以完善考评机制为重要手段激发师资队伍的内生动力

建设科学合理的考评机制是高校人事管理的永恒话题,是高校师资队伍建设的的重要内容。报告反映,C9高校都将完善考评机制作为激发师资队伍内生动力的重要手段(见表7)。如北京大学一直将完善考评机制作为人事制度改革的核心任务来抓,一贯坚持扭转不科学的考评制度。在重科研轻教学的风气下,北京大学将教师年终考评中的教学占比超过科研。清华大学也不断调整教师的考评方案,不同的学科专业特点采取不同的考评方式,如教研系列评价标准为学术影响力或科技成果转移,研究系列评价标准为专利和团队贡献。复旦大学在考评机制改革中突出公平、公正和公开,使每一个教师都有动力、有干劲,如

构建学科发展综合考评体系,建立人才分类考评指标体系。浙江大学不断深化师资队伍聘任与学术评价制度改革,完善求是特聘学者及文科领军人才的聘期评估机制。南京大学提出教师考核坚持过程与质量考核相结合,强化同行评价,教师职称评聘以“质量和贡献”导向。上海交通大学在评聘中首先考虑其教学工作量,教师科研评价坚持分类考核,同时设立“首席研究员”制。西安交通大学实行动态分配考核机制。哈尔滨工业大学构建以岗位聘任制度体系为基础的考核评价激励体系,形成年度考核和聘期考核结合的考核评价方法。中国科学技术大学不提量化的硬性考核指标。此外,C9高校在考核评价机制中都明确强调要转变唯文凭、唯论文、唯帽子等错误倾向。

表7 C9高校完善教师考评机制的部分举措

高校	举措
北京大学	加强教学改革的权重,调整教师年终绩效评价方案,将教学占比提升为50%,科研与管理合占50%;建立教师代表作制度,克服“五唯”现象。
清华大学	教师职务晋升执行同行专家匿名评审制;按照不同学科特点制定聘任调教;教研系列评价标准为学术影响力或科技成果转移,研究系列评价标准为专利和团队贡献;评价避免出现“五唯”倾向。

续表 7

高校	举措
复旦大学	克服“五唯”倾向的评价方式; 构建学科发展综合评价体系; 建立人才分类评价指标体系; 教师职称晋升中探索代表性成果评价机制。
浙江大学	深化师资队伍聘任与学术评价制度改革; 研究制定与长聘教改改革相配套的评价机制; 完善求是特聘学者及文科领军人才的聘期评估机制。
南京大学	教师考核坚持过程与质量考核相结合; 推行代表作评价制度; 强化同行评价; 教师职称评聘以“质量和贡献”导向; 杜绝“五唯”评价倾向。
上海交通大学	长聘教授聘任条件首先考虑教学工作量; 教师职称评聘取消外语和海外经历等相关要求; 教师科研评价坚持分类考核; 设立“首席研究员”制; 制定国防科研类职称考评办法。
西安交通大学	教师职称评聘等以绩效和贡献为导向, 转变“五唯”评价机制; 构建分类指导和分类评价体系; 实行动态分配考核机制。
哈尔滨工业大学	教师考核和职称评聘突出标志性成果的质量、贡献和影响; 构建以岗位聘任制度体系为基础的考核评价激励体系, 实行分级、分类考核评价, 建立多元化分级、分类考核评价机制; 形成年度考核和聘期考核结合的考核评价方法。
中国科学技术大学	建立柔性考核机制, 采取学术会议交流, “两院”院士、校领导和相关教授点评的方式, 不提量化的硬性考核指标, 以“阶段考核”代替“年度考核”, 以“同行交流”代替“述职考评”。

#### 四、讨论与结论

本研究通过对 C9 高校“双一流”建设 2018 年度进展报告文本的分析, 介绍了其师资队伍建设的做法, 虽然存在一定的个性化差异, 但其共性特征尤为明显。C9 高校师资队伍建设中具有以下共性特征: 培养拔尖创新人才是目标归属、引进与培育相结合的思维是主导逻辑、师德师风建设是首要标准、提高教育教学能力是基本特征、国际交流是拓宽国际视野的重要平台、研究项目是提高科研能力的主要抓手、社会服务是强化贡献意识的重要纽带、完善考核机制是激发内生动力的重要手段, 这些特征具有内在的逻辑关联。诚如前述, 师资队伍建设的要素包括师资的引进、培养、评价、管理等, 一般先有师资的引进, 后有师资的培养、评价和管理。师资的引进并非是盲目无计划的, 应具有其明确的目标。引进之后的培育也要规划好培养的内容、途径, 再者是评价与管理, 包括评价的目的、标准、机制等, 制度管理、环境管理等。

至此, 本研究可以归纳 C9 高校师资队伍建设的校际经验, 表现为如下几点:

首先, 树立师资引育的可持续发展理念为引导。可持续发展理念强调“双一流”建设既要满足当前阶段的需求, 又要兼顾到未来更长远发展

的需要, 不能破坏其发展的利益。在师资引进方面, 要坚持高标准、严要求, 严格把控师资队伍建设的入口。在师资引进中坚持开放的眼光和博大的胸怀, 网罗海内外高水平人才。在师资聘任的方式上灵活多元, 长期与短期聘任相结合、全职与兼职聘任相结合、终身教职与讲席(客座)教职相结合。在师资引进的规模上团队引进和个人引进相结合, 在师资引进的类别上自然科学类师资与人文社科类师资相结合。在师资的培育方面, 在培育的方式上实施相应的人才称号和设置相应的奖项相结合。在培育的内容上既凸出师德师风、国家情怀的培养, 又强调教育教学、科研能力的提升。在培育的途径上既通过组织各类竞赛、科研项目申报、专利申请, 又通过资助到海内外学习交流等方式。总之, 引才具有全球性、包容性和计划性、程序性, 育才具有前瞻性、全局性和达成度、持久度<sup>[11]</sup>。

其次, 构建“多元柔性”的评价体系为引领。在评价的目的上, 要以促进师资队伍教育教学、科研等综合能力提高以及政治思想、职业道德和使命担当强化, 进而促进学校发展的最终旨归。在评价的方向上坚持以“质量和贡献”为导向。在评价的标准上, 推行“代表性成果”为指标, 增加对标志性成果贡献和影响的评价权重。在评价的机制上, 采用分层、分级、分类的考核机制。此外, 评价机制尊重差异化, 根据不同学科专业

的特点、不同岗位的类型、不同职称、不同教龄的教师采取不同的评价。在评价的主体上,强化国际国内同行评审。在评价的方式上,采取“阶段性评价”与“终结性评价”相结合的方式,注重过程性评价。评价的手段要灵活柔性,如采取教师述职考评,学术会议交流,院士、校领导和相关专家点评等手段。此外,取消一些不必要的硬性考核指标。

再者,建立以人为本的管理机制为保障。这是一流大学引进、培育、稳住及用好人才的重要保障。建立以人为本的管理机制就是强调“人”这一中心。即管理离不开也不能离开人,要将人置于管理的核心位置,管理的根本在于协调好人的工作<sup>[12]</sup>。师资队伍建设中以人为本的管理机制就是要“教师为本”,即肯定教师是大学存在客观要求,正确认识到教师对大学发展的价值。一要坚持尊重教师的在学校各项工作中的主体地位,如鼓励教师参与学校重大改革和决策,听取并尊重教师的意见。二要遵循教师职业发展的规律,如教师教学和科研产出的规律。三要制定科学合理的激励措施,通过激励这种内生动力机制不断调动教师的积极性主动性。四要坚持民主管理,如在管理中去行政化、官僚化,引导教师增强社会使命和责任感,树立教师的民主意识。

最后,创设自由和谐的环境氛围为支撑。通过创设良好的环境助推高峰人才“冒”出来,实现“以校养才”、“以校育才”来孕育一流师资队伍的目的<sup>[13]</sup>。第一,尊重人才、对教师给予博爱、宽容的人文关怀是基础,如师资引进中坚守开放、包容的姿态。第二,“多元柔性”的评价体系和以人文本的管理制度是保障,如遵循人才成长的规律,尊重教师的主体地位,对教师的工作状况进行分类、分层评价。第三,兼容并包、学术自治和教授治学是推力,在学术研究上给予教师更多的自由,如课题申报的支持,科研经费管理和使用的自主权等,正是坚持学术自由使得C9高校每年在国家级和省部级科研项目获批立项的数量最

多。第四,高质量的服务与和谐的文化氛围是合力<sup>[14]</sup>。在服务方面,积极发挥校务委员会、学术委员会等的作用,不断增强行政管理人员的服务能力。在文化氛围方面,要形成多元协同的人才发展模式,教师间相互支持、团结协作,不断增加师资的凝聚力和向心力,不断提升教师对学院、学校的忠诚度和向往度。

#### 参考文献:

- [1] 顾建民. 一流大学建设的认识基础与师资问题[J]. 中国高教研究, 2003(7): 55-57.
- [2] 别敦荣. 论高等教育内涵式发展[J]. 中国高教研究, 2018(6): 6-14.
- [3] 钟秉林. “双一流”建设与大学内涵发展[J]. 煤炭高等教育, 2019(3): 1-7.
- [4] 现代汉语词典[M]. 北京: 商务印书馆, 2012: 1172, 328, 637.
- [5] 张焱. 现代大学教师学术人角色的异化与重构[J]. 江苏高教, 2012(3): 88-90.
- [6] 潘懋元, 罗丹. 高校教师发展简论[J]. 中国大学教学, 2007(1): 5-8.
- [7] 陈寒. 新建本科院校教师队伍建设现状分析及对策研究[D]. 武汉: 华中师范大学, 2016: 12-13.
- [8] 吴冬梅. 大学教师人力资源管理[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2014: 60-239.
- [9] 杨扬. 我国高等教育师资国际化的问题与对策[J]. 全球教育展望, 2013(5): 109.
- [10] 杨艳蕾. 当代“威斯康星理念”的新发展及其启示——以威斯康星大学为例[J]. 外国教育研究, 2012(5): 114-119.
- [11] 刘永林, 周海涛. “双一流”建设下人才引进的“四个度”[J]. 研究生教育研究, 2018(4): 66-69.
- [12] 朱西周. 以人为本与巨型大学管理[J]. 郑州大学学报: 哲学社会科学版, 2006(4): 179-182.
- [13] 谈哲敏. 师资队伍是“双一流”建设的核心[J]. 中国高等教育, 2017(Z1): 26-28.
- [14] 刘正光. 师资队伍建设的关键在软环境建设[J]. 中国外语, 2017(3): 17.

(责任编辑: 王新峰)