

锻造支撑一流院校的师资队伍

——国防科技大学建校 70 年的实践与启示

傅爱国

(国防科技大学, 湖南 长沙 410073)

摘要: 在学校建校 70 周年之际, 梳理师资队伍建设的经验, 具有重要的历史价值和现实意义。学校办学取得突出成就的一条重要经验就是, 始终把师资队伍建设作为提高办学育人质量的着力点和关键点。牢牢把握“五个坚持”, 即坚持党管人才、坚持多元融合、坚持训用结合、坚持贡献主导、坚持暖心服务, 是学校锻造一流师资队伍大方阵的宝贵经验。面向未来, 学校要继承发扬优良传统, 着眼突出矛盾, 优化政策机制, 勇于开拓创新, 为“建设两个高地、办成世界一流”提供有力人才支撑。

关键词: 国防科技大学; “哈军工”; 师资队伍建设

中图分类号: G640 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-8874 (2023) 03-0006-05

Forging a Faculty Team that Supports a First-Class University: Enlightenment from the 70 Years' History of National University of Defense Technology

FU Ai-guo

(National University of Defense Technology, Changsha 410073, China)

Abstract: As the 70th anniversary of the founding of National University of Defense Technology (NUDT) approaches, it is of great historical value and practical significance to summarize the experience of faculty team construction. The experience of NUDT has shown that one of the reasons of gaining remarkable achievements is continuous construction of the faculty team which has been regarded as the focus and key point to improve the quality of education. Holding fast to the five principles, that is, talent management by the Communist Party of China, diversified integration, combination of training and use, contribution-oriented rule, and wholehearted service, is a valuable experience for NUDT to forge a large array of first-class faculty members. Facing the future, NUDT should inherit and carry forward the fine tradition, solve existing problems, optimize policies and mechanisms, and advocate initiative spirit in order to provide support for “striving to turn NUDT into a highland for training high-quality new military personnel and for independent innovation in national defense technology, accelerating the building of NUDT into a world-class university with Chinese military characteristics”.

Key words: National University of Defense Technology; Harbin Military Academy of Engineering; construction of the faculty team

教育大计, 教师为本。习主席深刻指出, 教师是教育工作的中坚力量, 没有高水平的师资队伍,

就很难培养出高水平的创新人才, 也很难产生高水平的创新成果。建校 70 年来, 学校为国家

和军队培养输送了40余万名人才，有75位成长为两院院士，700余人担任省部军级以上领导职务。在国防科技领域取得了一大批自主创新成果，形成了蔚为壮观的“人才森林”现象。学校办学取得如此成就，核心之一就是牢牢抓住了师资队伍这个着眼点和关键点，汇聚造就了一支高水平的师资队伍大方阵。今年是习主席视察学校10周年、“哈军工”创建70周年。在这个特殊年份，梳理学校师资队伍建设的经验做法，既是回望历史，更为着眼未来。

一、坚持党管人才，把住师资建设正确方向

党管人才是中国特色社会主义人才制度的独特优势。学校始终一以贯之突出政治建设，牢固树立人才优先鲜明导向，着力从根本、顶层上把住师资队伍建设方向。

（一）强化政治建设

政治建设是师资队伍的根本性建设。“哈军工”成立初期，陈赓院长就鲜明指出，“哈军工”是军校，也是“党校”，要以政治领帅技术，防止单纯地学技术而忽视政治。70年来，学校始终把思想政治素养摆在师资能力要求首位。特别是党的十八大以来，学校坚持深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，坚持用习主席关于教师队伍系列重要指示精神作为师资队伍建设的根本之道，用力抓好党的创新理论武装、精神品质塑造、人格情怀培养，大力强化师德师风培育，夯实为军队服务、为国防献身的思想根基，培养了一大批政治底蕴厚实的“灵魂工程师”，成为办学育人最鲜亮的“底色”。在百年未有之大变局下，学校必须全面加强师资队伍政治建设，用马克思主义基本原理和党的创新理论武装教师，用党的初心使命感召教师，切实使广大教师提升信仰度、增强忠诚度、淬炼纯净度。

（二）坚持优先发展

教师是立教之本、兴教之源，在学校建设中具有基础性、全局性作用。“哈军工”成立之初就提出“教之本在师”思想，从全国高校寻“宝”，物色知名学者来校任教，把他们作为办好军事工程学院的关键。70年来，学校始终把师资队伍建摆在突出位置，尊重教员的主体地位，坚持力量优先配备、资源优先投入、机制优先试点，把教员能力的持续提升作为奋进一流的重要建设内

容。特别是近两年，学校对师资队伍建设给予了特殊政策机制保障。在地位尊崇、政策扶持、经费投入等方面予以重点支持，建设成效显著提升。面对新的形势任务，学校将大力推进人才强校战略，坚持把人才作为第一资源和核心竞争力，按照党委抓总、机关协同、院系配套、“三室”主建的思路，把师资队伍建设抓紧抓实抓出成效。

（三）注重规划引领

科学的规划是建设发展连续性的有效保证。70年来，学校始终注重综合外部形势、自身优势、发展趋势等因素谋划师资建设，实现长远布局、接续发展。2011年，学校制定了人才队伍建设总体规划，提出实施“教学名师和教学团队建设计划”“青年骨干教员队伍建设计划”。2015年，学校落实习主席重要讲话精神，对加强队伍建设提出了若干指导性意见。2021年，学校召开人才工作会议，出台了学校人才队伍建设规划，进一步明晰了新时代学校人才工作的方向。今后，学校将进一步加强师资队伍建设顶层引领，在制度设计提升学校师资队伍整体建设水平的基础上，“一人一案”实施个性培养和政策扶持，为每名教师规划好成长通道。

二、坚持多元融合，构建支撑发展人才体系

学科发展的交叉融合决定了师资队伍的多元融合。学校始终着眼服务备战打仗、支撑一流军队，广聚天下英才、汇聚八方力量，打造有力支撑学校建设发展和强军兴军事业的师资队伍。

（一）坚持一流标准

一流事业需要一流人才，一流人才支撑一流事业。“哈军工”初期，从全国各知名大学选调近百名留学归国的顶尖人才，59名教学骨干中有43名曾经就读于国外著名大学，如师从诺贝尔化学奖获得者的朱起鹤、毕业于斯坦福大学的陈百屏等^[1]。70年来，学校始终注重师资队伍建设的“一流”标准，高起点引进、高标准培养、高层次使用、高质量发展，着力把一流人才汇聚到强军事业中来。学校延揽优秀人才和入选军队级以上人才工程计划的数量呈逐年上升趋势。教研岗位招考文职人员100%为“双一流”建设高校和海外知名高校毕业生。下一步，学校将直面高端人才竞争压力，在师资队伍的科学管用留上全面用力，切实以一流师资吸引一流生源，建设一流学科，

培养一流人才,干出一流事业。

(二) 坚持五湖四海

五湖四海是我党选人用人的优良传统和重要原则。“哈军工”创建初期,从国内选调的专家教授横跨教育、工业、铁道、邮电、兵工、船舶等10多个部门,涉及10多所大学。从各军兵种部队调来的教辅人员有200多人。70年来,学校一方面留住本校优秀博士毕业生;另一方面,从地方和国外引进高水平人才。近10年,学校产生的院士中近四分之三具有外校学习培养经历,补充的教研人员来自外部培养的比例持续增加。今后,学校将进一步优化师资队伍学缘结构,鼓励本校毕业生先去校外其他大学或科研机构从事博士后研究或相关工作,再回学校任教。同时,提高师资外聘比例,从外校特别是世界一流大学聘请优秀毕业生,保持与一流大学的紧密学术联系。

(三) 坚持兼容并蓄

多元化的师资结构是推动学科交叉融合的基础条件。当年“哈军工”组建,既需要懂军事的人员,又需要懂科学、教育的专家。陈赓院长提出“两老办院”的思想,把“长征两万五”与“十年寒窗苦”相提并论,坚持把老干部、老教师作为办好学院的两根台柱子,团结一心、齐心协力完成党交给学院的任务。70年来,学校始终坚持以有利于教学科研为目标,统筹用好现役与非现役、在编与非在编、管理人员与教研人员等各类人才,努力实现相互包容、相互渗透、相互促进。特别是近年来,学校教师队伍包括军官、文职人员、聘用人员等,还畅通了合同专职、合同兼职等渠道,身份多元化特点更趋明显。学校将广开进贤之路,不拘门户之见,真正使“人人皆可成才、人人尽展其才”。

三、坚持训用结合,提升晓于实战核心素质

习主席指出,“名师必晓于实战”。学校是为军队培养人才的,“晓战”决定了学校师资队伍的特殊服务面向。学校始终立起“战斗力”标准,坚持把研战教战务战能力作为人才建设的重要指标,多措并举提升师资队伍能力素质。

(一) 面向部队战场,厚实事业根基

“哈军工”初期,为解决教员队伍不懂军事的问题,从军兵种抽调一批历经战争磨练、具有丰富军事管理经验的干部。鼓励留学归国的知名教

授学习军事知识,面向部队需求开展教学科研活动。自1989年起,学校要求新补充的青年教师先到部队锻炼半年^{[2]359}。近年来,学校探索“院校+部队”联合育人模式。通过联教联训、参加实兵演练、联合科技攻关、交叉代职等多种途径,增强教员对部队情况、部队需求、实战训练的了解,为教学科研工作立起了“方向”和“指针”。每年批量派出专家深入一线部队,“带着技术去、带着课题回”,提升学校教师队伍知战晓战能力。今后,学校将进一步畅通直通战场的师资培养渠道机制。每年选派青年骨干加入服务部队的专家团队,到作战训练一线研学实践,成规模参加重大演训活动、重点方向作战准备、重大军事课题研究,不断提高师资队伍“含军量”。

(二) 加强培训交流,提高教学本领

学校坚持边干边学、边学边干理念,优化教师培训体系,建立帮带互助机制,不断提高教育教学技能。“哈军工”时期,为帮助青年教师提高业务水平,学院每年开展师资培训工作,如助教队、俄文短训班、全日制俄语学习班^[3]。学院还派出教师到有关科学教育部门、国内著名院校学习进修。70年来,学校先后制定青年教师培养提高暂行办法、新教员培训上岗制度、青年骨干教师进修制度、专业技术职务晋升培训制度和教员到部队调研制度,并与清华大学等国内知名高校建立常态化的培训机制,着力提高青年教师教育教学水平和知战晓战能力。2016年,学校在全军率先成立教师教学发展中心,开展教员教学能力培训。近10年,学校先后取得包括18项国家级教学成果奖在内的近250项教学成果,500余人次在国内教学竞赛中获奖,稳居国内高校前列。今后,学校将进一步引导广大教师开展教学学术研究、更新教育理念、推动教育教学改革。

(三) 打造一流团队,提升学术水平

学校在长期服务国家战略需求、集智攻关过程中,注重科研精神凝练,通过实践淬炼强能,依托一流团队锻造,加强国际学术交流,促进教师学术水平提升。“哈军工”建院初期,院党委提出“紧密结合教学,适当解决国防工业生产中的技术问题”“以教学为中心,积极开展科学研究”的方针,号召广大教师积极参加科学研究。70年来,学校依托国家、军队重大人才计划,坚持“领军人才+团队”模式,催生名师大家、学科带头人 and 一批国家级的教学科研团队。通过承办多个领域的国际学术会议,搭建国际学术交流平台,

促进教师与国际同行的学术交流，积极“走出去”，融入国际“学术圈”，助推学校教员放眼世界具备全球视野^[4]。当今时代，“单兵作战”已跟不上科研创新的时代要求，迫切需要多学科、多专业的有组织协同作战。学校将发挥有组织科研优势，推进跨学科合作，在出大成果的同时，提升解决现实问题的学术能力。

（四）锚定重大任务，锤炼综合能力

重大任务既是检验水平的“试金石”，更是锤炼本领的“磨刀石”。学校始终注重通过重大演练演训任务、重大科研攻关任务、重大教学活动来锻炼培养高水平打硬仗的师资队伍。“哈军工”时期，学校通过承担东风飞机、系列风洞群等重大任务，训练提高教师的科研和组织能力。70年来，学校积极承担全军重大工程任务，深度参与多项国防领域国家科技重大专项论证，为锤炼师资队伍提供了得天独厚的条件。通过在重大任务中探索“人才+创新团队”培养模式、“人才+重大工程”抓建模式、“人才+重大任务”历练模式，学者型领导、教学能手、技术骨干纷纷脱颖而出。下一步，学校将继续畅通教师参与国防和军队建设重大任务渠道，在研究解决制约我军战斗力提升的重难点问题中，淬炼综合本领，提升综合能力。

四、坚持贡献主导，构建有效激励评价体系

建设一支紧贴需求、专注教研、富有活力的师资队伍，离不开健全、科学的评价机制。学校积极发挥激励评价的导向、诊断、反馈作用，不断改革探索，努力构建“一流水平”和“一流贡献”有机统一、具有军队特色与科大特点的激励评价体系。

（一）强调姓军为战贡献导向

军队要适应战争和作战力量发展需求，决定了军校教员的评价导向首要是“向战”。70年来，学校始终坚持为军向战导向，引导教员一切教学科研工作都聚焦于服务备战打仗。学校党委坚决贯彻落实习主席关于加强战斗力建设的要求，提出按战斗力标准打造一支晓于实战的高水平教员队伍。突出服务备战打仗和支撑强军事事业的实效实绩，积极推动职称评审改革，健全激励机制。在“双一流”建设引导专项资金中设立激励计划，奖励在军事理论研究和应用方面取得重大成果和

服务一线部队表现优异的团队和个人。对取得重大成果、作出突出贡献的青年人才，允许突破任职资格、年限要求评定高级职称，享受相应学术待遇。下一步，学校将深化教员评价体系改革，进一步引导教员学术成就与战斗力贡献相统一。设置差异化评价指标，促使不同学科专业教员在服务打赢上各显其能。

（二）突出教书育人第一责任

教师的第一职能是育人，第一责任是上课。70年来，学校始终把人才培养作为根本任务，强调人才培养的中心地位。20世纪90年代，学校实行核定教师工作量制度和教师课时补贴政策。对教学工作量饱满、教学效果良好的教师，加大课时补贴。进入21世纪，学校将教师教学辅导和教学实践课时纳入专业技术职务评聘条件，同时将“军队院校育才奖”等奖项评选向教学倾斜。近年来，学校通过实施人才分类评价改革，对职称评审业绩条件中的授课数量、教学成效、人才培养等标准进一步规范明确，推动中青年骨干积极上讲台。同时，加大教学激励力度，推行“岗位津贴+课时补贴+教学奖励”的激励体系。当前，学校正在大力推行核心课程首席教授制、教学团队制度，推动教师教学水平整体跃升。为进一步引导教师静心育人、潜心育人，激发教师尊崇教学、热爱教学，学校将充分发挥评价激励的“指挥棒”作用，将教学业绩及成果作为教师评价的重要指标，加大各类教学竞赛、教学成果、教学学术研究、教学改革及创新成效等指标权重。

（三）调整完善科研评价机制

科研评价是教师评价的重要部分。长期以来，学校通过改革实践，探索实行表彰奖励、发放岗位津贴、推进科研分类评价等方式，不断释放教师队伍的创新活力。20世纪80年代，学校科研工作进入高速发展轨道，学校规定每年召开一次科技成果评审会议和科技成果授奖大会，表彰、奖励做出突出科研贡献的教师^{[2]393}。进入21世纪，学校实施专业技术重大贡献奖、优秀专业技术人才岗位津贴奖制度，大力宣传和奖励献身国防科技事业、取得重大创新成果的教师，形成了有利于自主创新的正确导向。近年来，学校坚持“破四唯”与“立新标”并举，分类细化各岗位类型业绩标准条件和评价要素，统筹高职投向投量向高水平团队和重点学科倾斜，邀请领域内院士专家领衔把关，推动职称评审回归学术本真。今后，学校将进一步落实分类评价政策，细化多元评价

方式，科学设置评价周期，适当减少考核次数，构建定性评价与定量评价相结合、过程性评价与结果评价相衔接、当前评价和长远评价相补充的评价机制。

五、坚持暖心服务，营造人才成长良好环境

习主席指出，“环境好，则人才聚、事业兴；环境不好，则人才散、事业衰。”学校始终继承发扬“端盘子、搭梯子”优良传统，不断提升软硬条件，创造想事干、能干事、干大事的良好环境氛围。

（一）打造一流教研条件

“哈军工”时期，在物力财力十分紧缺有限的情况下，学院瞄准急需建立了一批国内一流教研设施，既可供师生进行科学研究之用，也能保证教学实验所需^[2]¹⁵⁵。70年来，学校先后通过国家“211工程”“985工程”“双一流”建设，以及“十四五”规划项目、教学专项经费等途径，加强教学科研条件建设，形成了以全国重点实验室为龙头、学科专业重点实验室为依托、教学实验基地与公共服务体系为基础，具有军队综合大学特色的校、院、系（所）三级教研条件体系。特别是近年，学校大力推进科研创新平台建设，建设若干国家实验室等高端平台，建有各类国家、省部（军队）级平台多个。下一步，学校将继续把加强教学科研实验条件建设作为教师发展的基础，前瞻布局科研创新平台建设，构建国际一流的教学科研承载平台，为一流人才孕育、一流成果产出提供条件沃土。

（二）营造浓厚学术氛围

良好的学术氛围能促进教师的认同感、归属感，决定着教师成长发展的厚度和高度。早在“哈军工”时期，学校就注重发挥教师学术自主权。建立教授会组织，在教学大纲、教材选用和编写、实验室建设、课程建设等方面赋予教师权力。一些重大决策事先要反复征求科技干部，尤其是专家、学者的意见。70年来，学校党委一贯注重营造尊师重教良好氛围，积极赋予教师学术自主权，有效推进学术治理体系现代化。国防科学技术大学时期，学校创新实施学科学术带头人培养，推进依法治校与专家治学相互结合^[5]。近年来，学校成立由院士大家领衔的学术委员会、

教学委员会、科技委员会和一流大学建设评估指导委员会，专家进一步深度参与学校治理。近期，学校出台学术创新容错免责机制，真正让教研人员放开手脚、轻装上阵。下一步，学校将大力纠治解决“五多”问题，优化管理服务，加强教辅队伍建设，让学术人员摆脱杂务牵扯，潜心投入教学科研。

（三）切实解决后顾之忧

调动广大教师主动性创造性，重点在于切实解决具体问题。70年来，学校始终注重为基层教师办实事，投入人力、物力和财力为教师心无旁骛干事业提供“后方支援”。“哈军工”初期，在住房、食品等物资匮乏的条件下，陈赓院长坚持给予老教师特殊优待，自己住进简陋小平房，还时常到教师家中嘘寒问暖。进入新世纪，学校大力倡导“尊重知识、尊重人才”的良好风尚，学校党委在重大节假日、重要时刻上门看望老专家，听取意见和建议，每人每年不少于一次深入教研队伍一线调研。近年来，学校党委坚持为基层办实事，每年锚定10项左右的官兵急难愁盼问题，先后完善了子女园校建设、餐饮水平、公寓住房保障等一批事关教师切身利益的事项，有力解决了教师的后院、后代、后路问题，营造了拴心留人的良好氛围。近期，学校专门出台文件，为教学科研人员松绑减负，营造干事创业良好环境。下一步，学校将围绕教师的主体地位，主动服务教师工作生活所需，尽最大努力解决教师的操心事、烦心事和难心事，优化完善服务保障工作，不断提高服务保障的科学性、专业化和精准度。

参考文献：

[1] 赵俊芳,刘硕.一流大学建设的历史经验与时代省思:以“哈军工”办学实践为例[J].大学教育科学,2018(1):6-12,124.

[2] 校史编审委员会.国防科学技术大学校史(1953—1993)[M].长沙:国防科技大学出版社,1993.

[3] 唐文君.陈赓军事教育思想论略[D].长沙:国防科技大学,2013:21.

[4] 校史编审委员会.国防科学技术大学校史(2003—2013)[M].长沙:国防科技大学出版社,2014:534.

[5] 校史编审委员会.国防科学技术大学校史(1993—2003)[M].长沙:国防科技大学出版社,2003:135.

（责任编辑：邢云燕）