

大力实施人才强校战略 扎实推进师资队伍队伍建设

◆张建祥

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,再次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。近年来,陕西师范大学从地处西北的实际和建设一流大学的目标出发,采取有力措施,大力实施人才强校战略,把教师队伍建设和摆在十分突出的战略位置,努力造就德才兼备的高素质教师队伍,不仅较好地遏制住了“孔雀东南飞”的势头,而且出现了“引得凤凰来”的可喜局面,从而使学校的核心竞争力和综合办学实力迈上了新的台阶。

一、加强师资队伍建设和提高认识、转变观念放在首位

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高校人才队伍中最宝贵的财富。近年来,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,学校明确提出“人才第一,教师为本”的队伍建设理念,坚持把教师队伍建设和摆在更加突出的战略地位,作为重中之重和根本大计来抓。我们的认识是:

教师是学校安身立命的根本。高校是高层次人才培养的主阵地,是知识创新的动力源,也是发展科学技术和先进文化的主力军。作为教育机构和学术机构,高校要高质量地完成教学科研任务,就必须有一支数量充足、质量上乘的教师队伍,这种特殊性,决定了学校办学必须以教师为本。毫无疑问,学校办学要依靠全体教职工的共同努力,教师队伍和管理队伍缺一不可;但同样不可否认的是,教师作为人才培养、科学研究、知识创新的主导力量,具有不可替代性。没有优秀的学科带头人和教学科研骨干组成的创新团队作支撑,就不可能有高质量的教育教学,也不可能有高水平的研究成果,由此学校也就失去了安身立命之本。这就要求我们必须把教师队伍特别是高层次人才队伍作为重中之重来建设。

教师是学校兴衰成败的关键。前些年,在“一江春水向东流”的大背景下,学校的教师队伍也受到严重冲击,特别是上世纪八九十年代,教师队伍流失严重,这其中大多是具有硕士以上学位和破格晋升为教授或副教授的中青年骨干。骨干教师的流失不仅给教学带来严重影响,使有些系的一些课程无人能开,而且多年建设的几个重点学科也因主要学科带头人先后被挖走而失去优势,致使学校在全国高校中的排名明显下跌。实践使我们更加清醒地认识到,教师队伍是决定学校强弱兴衰的关键,特别是骨干教师队伍的稳定和高层次人才队伍的建设,对我们地处西北的高校更具有极端的重要性。为此,我们提出必须全力抢占西北人才制高点,努力把学校建成西北人才高地之一。

教师是学校发展的第一资源。这些年,在推进科教兴国战略和西部大开发战略的进程中,学校乘势而上,各项工作都有了长足发展。面向未来,在学校战略发展规划中,明确提出要把学校建成有教师教育特色的综合性研究型大学,而要实现这一奋斗目标,最重要、最根本的资源就是教师资源。无论是从传统的师范教育向现代教师教育转型,还是从单一的师范大学向综合性大学过渡,或是从目前的教学研究型大学向研究型大学迈进,教师队伍的数量和质量都具有举足轻重的作用。坚持“人才第一,教师为本”的队伍建设理念,大力开发教师队伍资源,大力加强教师资源能力建设,就不仅是巩固学校已有发展成果、应对人才激烈竞争挑战的必然要求,也是进一步提升学校核心竞争力、保证学校向着更高目标持续发展的关键所在。

二、加强师资队伍建设和改进方法、完善机制作为重点

正是基于上述认识,早在2000年,学校就明确提出了“人才第一,教师为本”的指导思想,进一步确定了“大力引进、积极培养、保证规模、优化结构、提高质量”的20字师资队伍建设的方针,2004年又将这一方针调整为“择优引进,强力培养,优化结构,创建团队,成就名师”,并在以下五个重点环节上推进。

抓制度创新,在完善工作机制上下功夫。近年来,围绕师资队伍建设,第一是制定《编制管理办法》、《师资队伍规划建设规划》,着力调整人员比例结构,坚持做到教学科研人员正增长,管理人员与事业发展同步增长,工勤人员负增长,进一步理顺三类人员结构比例,使人力资源配置更加合理。第二是制定《专业技术职务评审量化评估办法》,其导向是突出对产出高质量成果要求,建立了不同学科的评价体系,对个别学科领域简化学术评价环节,适当延长评价周期,更加重视由单纯的数量向更加重视质量的评价转变,不片面强调发表论文和获奖数量,支持优秀人才重视原始性研究和有科研价值的长期研究。第三是制定吸引人才

办法,出台了《引进优秀人才暂行规定》、《引进“旗帜型”学科带头人暂行规定》、《引进优秀海外专家及留学人员短期来校从事科研及教学工作暂行办法》等一系列政策,并进一步落实了校院两级师资队伍建设项目责任制,从而为鼓励和支持优秀人才来校创业、在校施展才华搭建良好的政策平台。

抓重点引进,在大力聚集人才上花力气。从本校的实际情况和学科建设需要出发,学校始终把大力引进作为师资队伍建设的重点来抓。为此,学校完善了师资队伍建设工作领导小组协调机制,定期分析研究国内外人才供需动态,每年上下半年都有目标地组织各院系有关负责同志,分多条线路到全国各地求才引贤。在观念和政策上,把“刚性引进”与“柔性流动”有机结合起来,对引进的高层次人才可不受编制限制;对暂时不能引入的高层次人才,则采取兼职、讲学、项目合作、担任顾问或咨询专家等形式为我所用,并享受校内同类专家同等待遇;对一些有意向来学校工作的高学历或高水平人才,也及时安排专人登门拜访,以事业、待遇、政策、环境、感情主动引才。事实表明,大力引进和外聘高层次人才,是学校扩大师资队伍数量、提高队伍质量、优化学历结构和改善学缘结构的有效途径。仅从2000年以来,学校即先后引进高层次、高学历、高素质人才359人,聘用外国专家70人,聘任以国内为主的兼职、双聘教授100多名,大大推动了教学科研水平的提升。

抓人才培养,在提高内部造血功能上做文章。在大力引进的同时,我们始终没有放松对校内中青年骨干教师的积极培养。2000年以来,学校积极鼓励和支持教师提高学历层次,先后有40多名博士进入全国相关博士后流动站从事研究工作,有300多名教师先后考取博士,100多名教师相继攻读硕士学位,目前,教师队伍中还有150名教师在读博士。学校加强对在职教师的业务培训,及时为他们提供更新专业基础、跟踪学术前沿的学习条件和机会,坚持每年举办英语、计算机、现代教育技术培训班和“教师成功之路”系列讲座,加大对教师外出参加学术交流活动 and 各院系举办学术研讨活动的支持力度,特别是对新开专业的教师及时派出进修提高,有100多名教师到国外大学进修以及开展国际学术交流,确保在职教师特别是中青年教师综合素质的稳步提高。与此同时,学校十分注意按照人才成长规律和不同特点使用人才,鼓励和支持中青年优秀教师脱颖而出。近年来先后有30多位年轻副教授因成绩突出被低职高聘,更多的中青年骨干则相继成为重点课程的主讲教师并承担了重点课题的研究工作。广大教师的竞争意识和成就动机明显增强,工作积极性得以充分调动。

抓分配改革,在激励与约束机制上求突破。近几年,国家对事业单位的分配制度改革虽然处在完善

中,但我们没有停止对校内分配制度的研究与探索。在学校财力有限状况下,我们把注意力更多地放在通过对分配制度方案的精心设计上,做到用较少投入产出最大的效益。一是在国家及上级部门政策许可内,扩大校内分配的自主权。学校制定了《深化人事分配制度政策实施意见》,在2000年就较早地设立了国家基本工资+岗位津贴+业绩津贴+特殊津贴+基础职务津贴的结构性工资制度,形成了比较合理的分配体系。结构工资中更加突出了业绩津贴和特殊津贴的比重,具有浮动性、重复性的业绩津贴制度对打破实行岗位津贴后出现的二次平均主义产生了积极作用。二是强化编制管理,加强分配中的成本核算。在校内实行全额拨款、差额拨款和经费自理编制人员三种不同分配模式。着力提高经费自理参与分配人员比例,减少由事业经费开支参与分配人员比例。把以往的花钱养人转变为花钱办事,把编制后面的人头费转变为“事业费”,以较少的经费投入获得较大的效益产出。三是鼓励冒尖,扩大按能力业绩分配的比例。在校内收入分配中增加激励份额,特别是在校内业绩津贴工资部分和增量部分,拒绝平均,反对固化,不再按身份划分不同等级,而把事业分成不同领域,按事业的难易、轻重分配,体现按岗位分配,按任务分配,按业绩分配,按贡献分配。分配制度机制对激发广大教师工作积极性,稳定人才和形成人才聚集的“雪球”效应产生了根本的作用。

抓管理服务,在优化用人环境上求实效。加强师资队伍建设和队伍建设,既要靠政策待遇吸引人,也要靠关心爱护凝聚人,更要靠事业前途激励人,还要靠良好的人文环境稳定人,而这一切在很大程度上都取决于学校的管理水平和服务质量。近几年,学校在大幅度提高对教师队伍建设投入的同时,十分重视对学校软环境的建设,每年都要召开师资队伍建设工作会议,根据形势的发展研究制定相关政策;每年教师节前后都要举办“师资工作宣传月”活动,在全校不断强化“教师是学校办学主体”的意识,积极营造“尊重知识,尊重人才”的良好氛围;各院系也通过多种形式主动为教师服务,帮助他们解决工作和生活中遇到的实际困难,相关职能部门和后勤服务部门专门开辟了“要事先办,急事快办,特事特办”一条龙服务的工作程序和绿色通道,工作效率和服务质量明显提高。

三、加强师资队伍建设和队伍建设必须以培养人才、服务社会为目的

经过近几年的努力,师资队伍规模明显扩大,师资队伍结构得到优化,高层次人才数量进一步增多,人才外流的现象得到了有效遏制,整个教师队伍出现了进大于出、稳中有增的可喜局面,有效促进了学校工作的可持续发展。

学科建设得到明显加强,本科研究生教育得到有

力支撑。几年来我们凭借旗帜性学科带头人的凝聚效应,依托引进和培养的博士群体与学术骨干,使学科建设迈出了重大步伐,学位点建设取得了突破性进展。自2000年以来,在二批学位点申报中,学校共获得6个一级学科博士学位授权点,51个二级学科博士学位授权点,93个硕士学位授权点以及高校教师在职攻读硕士学位授予权,同时还有10个博士后流动站,既实现了学校一级学科学位授权点和博士后流动站零的突破,也使二级学科博士学位授权点和硕士学位授权点有了较大幅度增长,目前学校的二级博士点由2000年的7个增加到现在的57个,硕士点由原来的56个增加到现在的147个,学科布局更加合理。同时,省级重点学科也达到57个,国家级重点学科也达到3个,这为学校下一步的发展奠定了坚实的基础。

科研产出能力明显提升,学校学术地位得到增强。近几年来学校教师中承担高层次科研项目,产出高层次科研成果的人数快速增长。2006年,更是学校科研工作取得较大进展的一年,全年申报的各类纵向获准资助的省部级以上课题102项,全年共发表高层次论文1347篇,其中在SCI及权威刊物发表论文321篇,共有49项成果获省部级奖。近两年国家自然科学基金和社科基金已获立项56个,特别是“863”课题取得零的突破且已获立项4个,而这些项目的主持人都是引进人员。同时,重点实验室建设速度也明显加快,继2002年微检测工程研究中心通过科技部批准之后,应用表面与胶体化学、历史文化遗址保护工程研究中心、中药资源和药物化学申报教育部重点实验室获得成功;生命分析化学、大分子科学申报陕西省重点实验室获得成功。哲学版学报首批入选教育部“名刊工程”,成为国家重点建设的11家大学学报之一。此外,还相继召开了国际数学几何拓扑卫星会议、中国中亚文化研究协会年会、国际心理学跨文化会议、西安历史记忆与城市文化等高水平的国际性和全国性学术会议,对扩大学校在国内外影响起到了积极的作用。

教学质量提升明显,人才培养质量得到提高。几年来,学校坚持以政策引导教师投入教学,坚持对主讲教师资格认定,坚持在教学考核中实行一票否决,坚持一年一度的教学质量奖评选,坚持教授为本科生授课等队伍建设制度,为本科教育和研究生教育提供了强有力支持。2002年以来获国家级教学成果奖5项,省级教学成果奖27项。自2003年启动精品课程建设以来,已拥有国家级精品课程3门,省级精品课程23门,校级精品课程89门,引进和培养的教师在教学中发挥了重要作用。研究生培养质量发生了标志性变化,2006年和2007年连续两年都有论文入选国家百篇优秀博士论文。可以说教学质量水平可持续发展的源泉得益于师德高尚、治学严谨、学术水平和教学水平双高的课

程负责人以及结构合理的优质教师队伍资源。

四、加强教师队伍建设必须把调整思维方式、开发人才资源作为永恒主题

纵向相比,学校的师资队伍建设已经有了长足发展。但我们也清醒地看到自身还存在不小的差距:人才资源配置还不够合理,吸引力和竞争力不强;高层次人才数量不足,结构不合理的矛盾比较突出,尤其是重点学科缺乏旗帜型的领军人才,而现有的骨干队伍也面临着人才竞争的激烈挑战;促进学校高层次人才脱颖而出和充分发挥作用的机制不够完善,人才问题上思想不解放、“武大郎开店”的问题在校内也还有一定的市场。在新的形势下,必须下决心解决好这些问题。

第一,要进一步增强主动性,认真贯彻胡锦涛同志在全国优秀教师代表座谈会上讲话的精神。首先是要主动规划。站在全局和战略的高度,以国际的视野和发展的眼光,制定并抓好师资队伍建设规划,建立层次分明、相互衔接的高层次人才支持培养体系,增强人才工作的科学性、预见性、针对性和实效性。其次要主动出击。打破过去坐等人才上门的陈旧观念,积极发现人才、广揽人才。再次是主动服务。要在不断完善人才工作生活条件的同时,把着力点放在努力营造拴心留人、让人才无后顾之忧的良好环境上,做好稳定、吸引、培养、使用人才的工作,真正使学校成为优秀人才建功立业的乐园。

第二,要进一步增强开放性,充分认识开发人才资源的重要意义。从西部的实际出发,进一步解放思想,坚决克服在人才问题上的封闭意识、短视行为和种种不合适的观念做法、弊端,以更加广阔的胸怀招贤纳士。一方面,要大力开发和利用国内人才市场,加大引进人才的工作力度,进一步改善学缘结构,根治近亲繁殖的弊病;重视师资的长远建设,选派优秀研究生赴国外攻读博士学位回校任教;完善以学科带头人凝聚学科队伍的人才组织模式,推动创新团队建设;盘活校内人才流动,推动“非升即调”;提高人才准入标准,新聘教师应有博士学位,新进人员水平要高于现在同类人员的整体水平;既加大人才工作投入力度,又合理确定人力成本,利用新的岗位设置与管理契机,把有限的资源优先配置到最关键、最重要岗位上去。另一方面,要积极参与人才的国际竞争,拓宽从国外引进人才的途径,吸引海外留学人员来校工作;增多与国外合作高校互派访问学者、讲座教授和进修教师的渠道;加强外请外籍专家工作力度,使专家聘请工作更具实效性。努力把人才资源优势转化成学科专业优势、教学科研优势和社会服务优势。同时,在人才开发中要处理好数量与质量、素质与结构、稳定与流动、管理与激活、政策与机制、显能开发与潜能开发、精神激励与利益驱动等关系。只有这样,才能真正走上有特色、有成效的人才强校之路。

第三,要进一步增强灵活性,创新和完善人才工作新机制。要在造就与建设一流大学相适应的师资队伍中积极探索灵活多样的选贤、引才和用人模式。既要制定好各项引才制度,规范相关用人程序,保证人才工作的公正性和有序性,对不符合条件的坚决不引进、不聘用;又要完善合同管理制度,在建立全职与非全职、长期聘任与短期聘任相结合的用人制度中增加灵活性,善于抓住稍纵即逝的机遇,按照“不求所有,但求所用”新的用人观念,采取“团队引进”、“柔性流动”、“哑铃方式”、“球链效应”、“项目合作”等模式,聚智人才,实现补缺攻坚。同时,要科学地控编设岗,重视发展流动编制。专兼职教师并用是国外大学的通行做法,随着师范教育改革的不断深化,可聘用较多的教育专家和在基础教育第一线工作的高级教师作为兼职教师,聘请在读研究生兼任助教、助研、助管工作。要按照不同模式建立不同的薪酬待遇模式,这不仅有利于降低办学成本、提高用人效率,更重要的是有利于提高学校的人才培养质量。另外,还要发挥博士后流动站人才蓄水池作用,积极创造条件加强博士后流动站的建设,扩大招收博士后人员,并通过这一机制积聚人才、遴选人才、灵活有效地使用人才。

第四,要进一步增强包容性,构建和培育人才辈出的文化环境。倡导包容,首先是制度包容。要注意

政府、企业、大学在管理上的差异性。由于专家、教授、教师是大学管理主体的特征所决定,学校一切制度都要按照制度需要服务于知识生产的原则凸现学术化、学者化因素,规避行政化、官本位的因素,进一步营造教授治学的良好氛围,制定有利于激发创造性活力的政策,真正建立有利于做学问而不是做官的价值趋向制度体系。其次是观念包容。崇尚集体主义,反对个人主义是对的,但在重视集体的同时必须重视个人首创精神的发挥。要承认教师之间存在着个体差异,尊重不同人的个性特点和自由探索精神,改变“木秀于林,风必摧之”和“枪打出头鸟”的不良习气,改变不合理的评价机制。同时,又要鼓励专业技术人员勇于承担困难,承担失败的责任,并在失败中总结出宝贵的经验。再次是学术包容。倡导“文人相敬”风尚,反对“文人相轻”,克服学术上的“门户之见”,创新学术思想常常萌发于不同意见的争论和撞击之中。只有真正实行“兼容并蓄”的包容政策,就能做到“互敬而致远,求新以升腾”,为人才辈出提供保证,就能助推新思想的出现,学术英才的产生,科研学术的繁荣、重大创新性成果的突破,就能使学校成为英才云集荟萃的场所。

【作者系陕西师范大学副校长】

(责任编辑:徐越)

(上接第10页)构分布,培养与引进并举,并创造特殊的人才培养与引进措施,建立起人才流入与孵化机制,实现“扶需,扶特,扶优”。

大学要发展,必须高度重视内涵建设,保持学科发展的规模、结构、效益和水平协调可持续发展。必须在稳定规模的基础上,使规模与水平、结构分布与人才队伍结构分布相对应。要本着突出不同发展阶段的问题,着力推进以解决这些问题为中心的改革与发展,找准突破口,以重点突破带动全局。我认为,在学科发展中,就适当发展“平原”学科,大力发展“高原”学科,全力铸造“高峰”学科。通过不断凝炼学术方向,突出优势和特色,促进交叉,使学科学术方向相对集中和稳定,特色更加鲜明,有领先的优势、强劲的学术冲击力、较大的发展空间和明朗的发展前景。

除了学科的结构分布与师资队伍结构分布以外,在学校其它工作中,其结构与功能的发挥也非常重要。

权力运行结构。为保证学术权力与行政权力的适当分离,使教授有更多的话语权,我们在不断调整与优化管理队伍的同时,建立运转了数个学校层面的教授会,使他们分别就科研、教学、队伍建设、校园发展及各行政机构的工作状态进行经常性评议与决策建议,并在学校的日常教育评估中发挥出积极作用。

资金使用结构。为避免经济预算见物见事不见人的倾向,将日常经费与专项经费单列,将事物经费与

人员经费单列,预算中一直坚持日常行政经费“零”增长,行政工作内涵大大增加,但工作效率明显提高。将学校的业绩津贴从日常行政费用中创立出来,将合理的津贴更多地投向教学科研第一线人员,投向优秀拔尖人员,大大提高了教师员工的积极性。

行政管理结构。为实现对学校人员的分类管理和分类指导、提高工作效率,将校内的人员及机构的工作性质分成战斗队、后勤队、督战队,力求多跟踪、少开会。每周监察部门呈交不公开的校内绩效考核报告,每年进行公开的绩效考核测评,有效地促进了重点任务的完成。

校区结构分布与功能定位。根据学校“十一五”期间事业发展规划,校区规模的扩大势在必行。多校区的管理和建设是近几年大学管理的热点和难点问题。多年来,消除校区间条块分割带来的人才培养、文化建设等方面的差异一直是致力解决的问题。经过启动和实施校区结构分布与功能定位,初步实现了三校区的重新定位与特色化发展。徐汇校区以研究为中心,定位为精品、研究型校园,主要容纳三、四年级本科生与研究生。奉贤校区以教育为中心,定位为生态、数字、健康的校园,主要容纳一、二年级本科生。金山园区以社会服务为中心,容纳学校的国家技术转移中心与国家大学科技园,包括中试基地及军工基地等。

【作者系华东理工大学校长】(责任编辑:马海泉)