

# 大学师资管理 模式研究

——基于教学与科研相结合的视角

DAXUE SHIZI GUANLI MOSHI YANJIU  
JIYU JIAOXUE YU KEYAN XIANGJIEHE DE SHIJIAO

邱学青 李正 李敏◎著



化学工业出版社

# 大学师资管理 模式研究

## ——基于教学与科研相结合的视角

邱学青 李正 李敏 著



化学工业出版社

· 北京 ·

兼顾教学与科研是大学师资管理的核心要求，正如钱伟长教授所说：“在高等学校，教学是必要要求，充分要求是科研。教学没有科研作为底蕴，就是一种没有观点的教育，没有灵魂的教育。”但在大学师资管理的实践中却遇到许多挑战，迫切需要研究其障碍因素和解决对策。本书重点在于探索信息时代大学师资管理模式创新的要求和可选路径，书中首先界定了大学师资管理模式的内涵和特征；接着回顾和比较了国内外大学师资管理模式的演变历程，指出我国大学师资管理正面临一个改革和创新的外部环境和内部要求，并对比了美国和日本两个国家的大学师资管理模式共性和差异所在；第3章则重点剖析了大学师资管理模式面临的各种挑战，包括现代技术的发展和人才培养观念的改变；在此基础上，第4章对大学师资管理模式的创新进行了探索；本书的最后一章详细分析了华南理工大学师资管理历经十二年的改革经验和创新成果，目的在于阐述教学与科研相结合的师资管理模式对建设高水平大学的意义和实际成效所在。

本书可供高等教育行政管理部门、大学的行政和学术管理人员、高等教育学科的教师和学生以及关注大学师资管理的广大读者参考。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大学师资管理模式研究——基于教学与科研相结合的视角/邱学青，李正，李敏著. —北京：化学工业出版社，2011.10

ISBN 978-7-122-12426-5

I. 大… II. ①邱…②李…③李… III. ①高等学校-教师-管理-研究 IV. G645.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 197528 号

---

责任编辑：窦臻 贺臣明  
责任校对：周梦华

文字编辑：王琪  
装帧设计：关飞

---

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）  
印刷：北京永鑫印刷有限责任公司  
装订：三河市万龙印装有限公司  
710mm×1000mm 印张10½ 字数170千字 2011年10月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899  
网 址：<http://www.cip.com.cn>  
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：38.00 元

版权所有 违者必究

---

# 前言

大学担负着积淀与传承人类文明和培养人才的任务，其中教师是任务的承担者，学生是传承的主要载体。由于目前许多国内大学的师资管理模式不完善，引导教师在面对入职及晋升条件时，选择把更多的精力投入到科研中，从而忽视或者放弃教学任务，结果导致教学质量不断下降，丧失了大学人才培养的部分基本功能。我国2002年启动的“高等学校教学质量与教学改革工程”、2007年教育部颁发的《教育部财政部关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》和《关于进一步深化本科教学改革全面提高教学质量的若干意见》等政策，已经充分说明大学教学质量问题的严峻性已经到了必须重视的程度。

教学与科研的兼顾在国外大学也是一个教师管理的普遍难题，但成功的大学已经积累了丰富的经验，其中师资管理模式的优化是关键的一个环节。本研究首先界定了大学师资管理模式的内涵和特征，所谓大学师资管理模式是指高校为了实现既定的目标，从特定的管理理念出发，通过运用有效的管理手段，对师资队伍进行开发、利用和整合的一整套管理体系，其目标在于将教学与科研工作相结合。从美国和日本两个国家的大学师资管理模式比较分析得出，其共性在于教师的选择机制、淘汰机制、稳定骨干机制、引力机制、激励机制和流动机制，虽然管理制度有一些小差异，但都体现出其共同追求的管理目标和管理理念，例如追求学术自由、教师治教、公平竞争等，有效地实现了教学与科研的相结合，在师资管理模式上彻底体现了契约精神。我国的大学师资管理模式在新中国成立前与国际一流大学的师资管理模式比较接近，但在新中国成立之后几次改革，尤其是受计划经济体制的影响，师资管理模式处于僵化的状态。改革开放之后，教育管理部门和高校进行了以契约精神为主导的教师聘任制各项改革，引入竞争机制，促进人才流动，调动教师的积极性，提高了教师队伍的活力。

在大学师资管理模式的中外对比基础上，本书接着详细分析了传统大学师资管理模式面临的挑战。正如中国航天之父钱学森生前所指出的：“我觉

得大学更重要的是要具有创新思想的人才。问题在于，中国还没有一所大学能够按照培养科学技术发明创造人才的模式去办学，都是些人云亦云、一般化的，没有自己独特的创新东西，受封建思想的影响，一直是这个样子。”本书对大学的地位、功能和职能进行了详细分析，对人才培养的模式变化、现代教学模式下对教师的要求以及现代科学技术的发展趋势所提出的大学师资管理新模式进行了理论与实践相结合的阐述，指出变革大学师资管理模式的外部环境要求和内部的条件。本书的第4章则分析了我国大学师资管理模式创新的展望和建议，指出引入“能进能退、能上能下”的师资聘任模式作为启动改革第一步的重要性，同时也指出了改革教师考核制度和各项配套激励制度的必要性等。

本书的最后一个重点内容是以华南理工大学教学与科研相结合的师资管理改革历程和成效为案例，详细剖析了华南理工大学在1999年面临的教师队伍管理的困境，及改革的各项措施确定的目标、推进的步骤以及十年之后的今天所取得的成效。尤其是在人才引进与聘任制度改革、兴华人才工程的实施、学科团队和教学团队的组建三个核心方案，书中详细介绍了它们的内容和实施过程。无论是在教师队伍的结构优化（年龄、学历、学科），还是教学与科研成果都体现了教学与科研相结合的师资管理模式改革的巨大成效，为华南理工大学今后的发展打下了一个较扎实的基础。当然，改革后还存在一些问题，例如教师队伍中还缺乏领头羊、对人才开发的投入还不足、学校与学院之间的统一协调不够等。这些不足将成为今后改革的动力和方向，相信在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》指导下的大学去行政化、教师治教等各项改革的深化过程中，大学的师资管理模式会越来越优化。

著 者  
2011年7月

# 目 录

## 第 1 章 大学师资管理模式的内涵与意义 / 001

---

- 1.1 大学师资管理模式的内涵与特征 ..... 003
- 1.2 开展大学师资管理模式研究的意义 ..... 004

## 第 2 章 大学师资管理模式的历史演变 / 007

---

- 2.1 国外大学师资管理模式 ..... 009
  - 2.1.1 国外大学师资职位分类 ..... 010
  - 2.1.2 国外大学师资评价的发展阶段 ..... 014
- 2.2 国外大学师资管理模式对我国大学的启示 ..... 016
  - 2.2.1 美国与日本的大学师资管理模式比较 ..... 017
  - 2.2.2 美日大学师资管理模式中反映出的若干重要理念 ..... 027
  - 2.2.3 美日大学师资管理模式对我国大学的启示 ..... 028
- 2.3 我国大学师资管理模式的历史演变 ..... 030
  - 2.3.1 新中国成立前大学师资管理及其特点 ..... 030
  - 2.3.2 计划经济时代的大学师资管理及其特点 ..... 031
  - 2.3.3 计划经济时代的大学师资管理经验和教训 ..... 037
  - 2.3.4 在契约精神主导下的大学师资管理模式改革 ..... 041

## 第 3 章 传统大学师资管理模式面临的挑战 / 047

---

- 3.1 大学的地位、功能与职能 ..... 049
  - 3.1.1 大学的地位 ..... 049
  - 3.1.2 大学的功能 ..... 054

3.1.3	大学的职能 .....	057
3.2	人才培养模式与教学模式的变革 .....	060
3.2.1	中外人才培养模式的变革 .....	060
3.2.2	中外教学模式的变革 .....	068
3.3	近现代教学观下的教师角色与作用 .....	073
3.3.1	近代教学观下教师角色与作用 .....	075
3.3.2	现代教学观下教师角色与作用 .....	077
3.4	现代科学技术发展趋势及学科发展特点 .....	081
3.4.1	现代科学技术发展趋势 .....	081
3.4.2	学科发展特点及面临的挑战 .....	086
3.5	大学基层学术组织变革与师资管理模式创新 .....	089
3.5.1	大学基层学术组织变革的历史发展过程 .....	090
3.5.2	大学师资管理模式的中外对比 .....	091
3.5.3	基层学术组织变革与师资管理模式创新的 外部压力 .....	093
3.5.4	基层学术组织变革与师资管理模式创新的 内部条件 .....	094

## 第 4 章 我国大学师资管理模式创新的展望和建议

/ 097

4.1	现代科学技术发展趋势下我国面临的挑战和机遇 .....	099
4.2	我国大学的地位、功能与职能的未来展望 .....	100
4.2.1	我国大学法律地位的拓展 .....	100
4.2.2	我国大学职能的展望 .....	101
4.3	教学模式未来发展趋势 .....	103
4.3.1	创新教学模式 .....	103
4.3.2	人才培养模式与教学模式的改革策略与 政策建议 .....	104
4.4	大学基层学术组织变革与师资管理模式创新的 基本思路 .....	105
4.4.1	引入“能进能退”的师资聘任制度 .....	106
4.4.2	创新师资管理模式以建设高素质的师资队伍 .....	108
4.4.3	大学基层学术组织模式变革策略 .....	111

---

5.1	教学与科研相结合的师资队伍建设背景与目标 .....	117
5.2	教学与科研相结合的师资队伍建设制度改革 .....	119
5.2.1	人才引进与聘用制度的改革 .....	119
5.2.2	教学与科研相结合的团队建设 .....	120
5.2.3	教学与科研相结合的绩效考核制度设计 .....	122
5.2.4	提升教学水平的配套制度设计与资金投入 .....	123
5.3	教学团队建设与评价指标改革 .....	125
5.3.1	基础课团队建设 .....	125
5.3.2	教学水平评价指标改革 .....	127
5.4	教学与科研相结合的师资队伍建设成效 .....	131
5.4.1	队伍结构优化的成效 .....	131
5.4.2	教学科研的成果 .....	134
5.5	师资队伍建设中的尚存问题分析 .....	138
5.6	进一步完善师资队伍建设模式的思路与对策 .....	140

## 结论

/ 145

---

## 参考文献

/ 151

---

## 后记

/ 157



## 第 1 章

# 大学师资管理模式的 内涵与意义

本章首先界定大学师资管理模式的内涵与特征，使整个研究的目标和内容聚焦在核心问题上。在此基础上，简要阐明大学师资管理模式的意义。



## 1.1 大学师资管理模式的内涵与特征

大学师资管理模式是指高校为了实现既定的目标,从特定的管理理念出发,通过运用有效的管理手段,对师资队伍进行开发、利用和整合的一整套管理体系,其目标在于将教学与科研工作相结合。大学师资管理模式涉及人才引进、师资培训、考核评价、竞争激励等多方面的内容,但就其基本内涵而言,它是关于高校师资队伍管理类型的界定,是从总体特征上区分不同师资管理类型的标记。

与其他类型的管理模式相比较,大学师资管理模式主要具有以下特征。

### (1) 独立性、自主性和创造性

就劳动特点而言,高校教师的工作不同于企业、政府等其他行业 and 部门,具有很强的独立性、自主性和创造性;就高校教师本身而言,也有着很强的独立性和自尊心,对精神上的追求在某种程度上超越于物质上的追求。因此,大学师资管理模式不同于一般的企业管理模式,对大学师资的管理不能完全采用现代企业的人力资源管理办法,必须根据高校教师的劳动特点和自身特性,坚持“以人为本”,构建适应教师成长规律和特点的师资管理模式。

### (2) 教师是教研活动的主体

大学作为一种学术组织,其本质特征是高深知识的运作,大学的活动主体是教师,大学的学术组织特点决定了教师应该广泛地参与学术管理事务,提高行政决策的科学性和民主性。但学术权力的发散性和分权性不利于组织目标的实现,为了保证大学组织的正常运行和组织目标的实现,大学需要有强有力的行政权力发挥作用。因此,行政权力和学术权力作为大学组织不可分割的有机组成部分,两者相辅相成,共同服务于大学的整体发展目标。构建科学合理的大学师资管理模式,必须适当处理好两者的关系,避免出现行政权力的泛化而导致学术权力的弱化,影响教师的积极性和主动性。

### (3) 教研活动效益产生的周期长、见效慢

在市场经济条件下,出于提高学校办学效益的目的,高校师资管理也越来越重视提高师资的使用效益,主要是通过对师生比进行控制、对教师进行定期考核等方式进行。但由于高校的人才培养、科学研究等工作具有周期长、见效慢等特点,高校在师资管理过程中必须遵循教育教

学的一般规律，而不能片面地、过分地追求经济效益。

## 1.2 开展大学师资管理模式研究的意义

对于高校而言，师资队伍的数量和质量具有极其特殊的意义。师资整体水平的高低，直接影响到高校的人才培养质量、整体办学实力和发展潜力。近年来，我国师资管理模式构建已取得显著的成效，但从总体上来看，仍未能适应当前高等教育事业和社会经济发展的需要，也未能适应高校自身发展的需要，在一定程度上制约着高校的整体发展，主要表现为以下几个方面。

### (1) 人才引进和筛选机制落后

尽管近年来我国高校教师流动呈现不断加快的趋势，但究其根源，这种流动主要是建立在高教系统内部流动的基础之上，高校和社会、高校和企业之间的人才流动机制尚未真正形成，高校师资队伍仍处于相对封闭的状况。一方面，由于高校方面过分强调科研论文、科研项目等硬性指标，导致部分优秀人才难以引进；另一方面，由于我国高校普遍存在的定编定岗制度，以及教师职业终身制的存在，同样也致使劣质人才难以流出，“排放”渠道不畅。

### (2) 教师考评和激励机制不够完善

当前，在我国高校教师考核中存在的重科研轻教学、重数量轻质量等不良倾向，导致教师群体普遍对科研高度重视、对教学工作敷衍了事，教学质量难以得到保证。过分追求科研成果数量也难以有效提高学校的科研综合实力，并且容易导致学术腐败现象的产生。在职称评聘和收入分配环节，大多数高校仍未走出“论资排辈”的模式，难以有效调动教师尤其是青年教师的积极性、主动性和创造性。

### (3) 教学、科研未能有效结合

教学和科研作为大学尤其是研究型大学的两个中心，近年来出现了一定程度上的相对分离，具体表现为科研激励机制完善，教学激励相对缺乏；学科建设资源投入集中，专业建设资源投入匮乏；教师普遍追求科研绩效，教学尤其是本科教学被边缘化。教师是高校内部承担教学和科研工作的主体，当前形成的这种教学和科研分离的状况，很大程度上是由于高校内部未能构建起教学和科研相结合的新型师资管理模式。

### (4) 团队建设有待进一步规范

以团队形式组织教师开展教学和科研工作，容易促成“个体之和大于

于整体”的效益，因此，团队建设已成为众多大学的发展目标和中心。但从近年来的大学团队建设发展来看，团队管理的理念、团队组织架构及其师资管理制度和运行机制都还不够成熟和规范，缺乏促成多学科集成协作创新、孕育顶尖大师的团队管理模式。

因此，加快大学师资管理研究，不断创新师资管理理念，形成能引进、孕育、保留、激发一流人才创新性和主动性的师资管理制度和机制，完善学术团队师资管理系统，探究相对适应学科集群创新发展趋势的大学教师管理制度与组织架构，构建起科学、合理、规范、完善的大学师资管理模式，无疑具有重要的意义和现实的紧迫性。

基于教师是承担教学与科研工作的主体，是实现教学和科研相结合的载体，改革现行的大学师资管理模式，形成一种基于教学与科研相结合的师资管理模式是创新大学管理制度，促成大学发展的重要支撑。课题组试图以大学学术团队师资管理作为研究的重点和研究指向，推进大学师资管理模式创新研究，直接意义在于解决教师队伍中教学与科研相互分离而导致人才培养质量和科研质量下降的问题。间接研究意义则是多方面的。

第一，我国大学作为国家创新体系的重要组成部分，正面临创新型国家发展对高层次创新型人才培养和尖端科技创新的迫切需求，只有加快师资管理研究，构建科学、合理、规范、完善的师资管理模式，促成教学与科研的深度结合，才能满足创新型国家发展高端人才与科研成果新的需求。

第二，在知识经济全球化发展和信息化社会中，科技创新日新月异，人才流动日趋频繁，在面临来自全球范围高等教育领域内日趋激烈的师资与生源竞争中，大学只有不断创新师资管理理念，形成引进、孕育、保留、激发一流人才创造性和主动性的师资管理制度和机制，完善学术团队师资管理系统，才能在大学学科与人才竞争中获胜。

第三，大学科研活动现已呈现出由个体研究到集体研究、再向集群协作研究发展的趋势，对以学术团队师资管理为核心的大学师资管理模式创新进行研究，可以探究出相对适应学科集群创新发展趋势的大学教师管理制度与组织架构。

第四，以创新师资管理模式为支撑，探讨一种学科支撑专业、科研促进教学的新机制，以科研改善教学条件，科研成果促进教学内容更新，科研思维促进教学方法改革。将人才培养和科学研究统一起来，完成现代大学在新的历史时期的重要使命。



## 第 2 章

# 大学师资管理模式的历史演变

西方发达国家的大学师资管理模式经历了几百年的进化，其共性在于教师的选择机制、淘汰机制、稳定骨干机制、引力机制、激励机制和流动机制，虽然管理制度有一些小差异，但都体现出其共同追求的管理目标。本章首先从总体上介绍国外大学师资管理模式，接着重点归纳美国和日本两个发达国家的高校师资管理具体模式，同时梳理我国大学师资管理模式的历史演变过程，以期对后面的研究提供借鉴。





## 2.1 国外大学师资管理模式

大学师资管理的具体政策和做法受制于其所在国家或地区、所在学校的宏观管理体制和微观运行机制，考察国外高校教师管理的经验，首先应了解其师资管理模式。

从国家对高等教育的管理权限分析，师资管理模式大体可以分为相对集权和相对分权两种类型。第一种是美国、加拿大、英国、印度等为相对分权的国家类别，高校在各项教师管理事务中享有高度的自主权。以美国为例，由于其发展历史是先有大学，后有联邦政府，加上其国家管制属于联邦制的原因，宪法规定“教育权属于各州政府和人民”，因此，联邦政府仅保留对高校有限的管理权力。美国高校的发展更多的是各州自行管理的结果，同时学校本身高度自治，“学校自治、学术自由、终身聘任”是美国高等教育的三大基石。加拿大和英国也有类似的法律规定，加拿大政府不直接管理教育事业，而主要由各省负责，英国虽有教育与就业部，但不控制威尔士和北爱尔兰地区的教育。

第二种是法国、德国、日本、韩国、新加坡、中国香港等，与我国内地有些类似，为相对集权的国家或地区，国家对高等教育干预程度较高，教师具有公务员的法律地位。日本《教育公务员特例法》中规定了国立、公立大学的教师法律地位。因此，这些教育管理机制较为集权的国家，在高校教师聘用方面体现了较强的政府意志，德国高校在实行教授岗位聘任的时候，经院系聘任委员会、校外专家鉴定、应聘者试讲、学校承认后，都要上报文化教育部审批，由文化教育部根据上报材料进行审核确定并最终裁定；而日本也有类似做法，教授会组成评议会，获得教授会投票表决通过的报学校评议会审核，但最终决定权仍归政府，即由大学校长报文部省审议委员审定，最后由文部大臣任命。

不同的高等教育管理体制孕育出不相一致的学校教师管理模式，国外高校内部的教师体系与我国有显著的差别，主要体现在教师管理机构的设置、管理权力的分配等方面。国外高校一般都有严格的教师选拔和聘用制度，这是高校教师素质得到保证的基础，也是高校教师管理的一项重要内容，总结起来，各国高校教师的选聘制度有着“开放”、“严格”、“流动”这三大特点。在选聘教师的基本条件方面，各国没有统一的标准，但是各个大学和院（系）都有比较严格的规定。例如，英国的讲师必须拥有硕士以上的学位，聘用教授必须具备的基本条件是有博士