

正确处理当前高校师资队伍 建设中的几个关系

江 建 勤

作 者 江建勤，武汉大学副教授，武汉，430072

关键词 师资队伍 建设 关系

提 要 振兴民族的希望在科技，振兴科技的希望在教育，振兴教育的希望在教师。加强教师队伍建设既是高校长期的重要任务，也是当前面临的难题。在当前高校教师队伍青黄不接、教师队伍不稳定、教育经费严重不足的情况下，高校师资队伍的建设应根据市场经济的规律和高校的实际，树立长远的观点，确定工作的重心，调整经费的投向，采取有力的措施，在流动中稳定队伍，在发展中提高水平。

教师是高等学校办学的主体。建设一支高水平的师资队伍，不仅是衡量一所高校办学水平的主要标准，也是各高校教育事业振兴与继续发展的前提。随着科教兴国与可持续发展战略的提出与实施，进入 90年代，我国高等教育进入了一个新的发展时期，“振兴民族的希望在科教”已日益成为全社会的共识与行动。特别是高等院校，要振兴教育首先要解决教师问题。当前，建设一支高水平的教师队伍是摆在各高校面前共同的课题。

由于历史的原因，高校教师队伍中出现了断层。随着“文革”前一大批教师相继退休，高校教师出现青黄不接，矛盾日益突出。尽管很早就有人预测这种趋势并向高校发出警告，但现在已是摆在各高校领导面前的现实。市场经济的发展，使高校教师受到一系列深刻的影响。一方面出现谁重视人才，谁就能在人才竞争的市场中取得主动；另一方面，教师的观念也出现了变化，哪个单位最能发挥自己的作用，教师就想到哪里去。高等学校不但要留住人，而且还要吸引人。在当前教育经费严重不足、教师待遇不高的情况下，要建设高水平的教师队伍是高校面临的难题。同时，国民经济的持续发展，又使教育处在发展的大好时机。特别是 211工程的实施，极大地调动了全国高校的积极性，各高校都想在发展中重新确立自己的地位，为今后的发展打下基础。学校要上去，离不开一支高质量的教师队伍。因此，许多高校想方设法引进教授，不惜重金聘用院士、博士生导师，用优惠待遇招进博士。

如何加强师资队伍的建设。就当前而言，笔者认为应注意处理好以下几个关系。

1. 引进人才与自身培养的关系。引进人才与自身培养是师资队伍建设中的一个问题的两

个方面，二者互相联系，不可分割。引进人才后包含着再培养、扶植的问题；而送出去培养又面临再一次引进。有的学校为了加快师资队伍建设的步伐，节省时间，把重点放在引进人才的工作上。毫无疑问，引进人才对于改变教师队伍的学术结构，缩短建设高水平师资队伍周期，解决当前师资队伍青黄不接的状况将会起到积极的作用。但要真正引进高层次人才，需要的代价高，工作难度大。因此，在加强引进人才工作的同时，还必须重点抓好自身培养教师的工作。虽然自身培养的周期长，但自身培养的学科针对性强，培养的教师对学校感情深，容易留得住。只有引进人才与自身培养相结合，才能使教师队伍建设工作全面发展。

2. 引进教师与现有教师的关系 谈到引进，总是与生活和工作条件联系在一起的。没有优越的条件，当前很难引进高层次的教师。有的学校由于条件差，底子薄，经费少，引进人才没有什么优越条件，因而吸引不了教师；有的学校为了引进人才不顾自身的条件，不惜重金和优厚待遇。这样做有可能出现一些问题，即引进人才享受的待遇与现有教师的待遇产生矛盾。同样是博士，或者同样是博士生导师，待遇却不相同，结果优惠一个人，影响一大片；引进了一个，放走了一批。引进人才的条件应量力而行，一视同仁。既要考虑引进人才必备的条件，更要注意对现有教师待遇的提高；既要引进“新”人，更要留住“老”人。

3. 物质吸引与感情留人的关系 在当前，特别是在知识分子待遇还不高的状况下，给骨干教师创造良好的物质条件显然是留住人才的重要因素。但由于目前我国教育事业还比较落后，国家处在发展之中，教育经费不足，要达到理想的物质条件显然不现实。因而，加强与骨干教师的感情联络既是当前有效的方法，也是今后师资队伍建设的长远之计。感情的建立首先是要加强教师与学校之间的感情，例如，定期向教师通报学校取得的成果、发展规划、奋斗目标、存在的困难；其次是对骨干教师的关心形成制度，例如，对子女教育的关心，对配偶工作的过问，生病探望，医疗费支出，节假日的慰问，有困难及时帮助等等。另外，加强教研室的思想建设也非常重要，教研室不光是组织教学的基础单位，也应当是教师和睦共处、团结的“家庭”。只要教师与学校、教师与校、系领导、教师与教师之间建立了深厚的感情，稳定教师队伍就有了思想感情上的基础。

4. 待遇留人与事业留人的关系 优厚的待遇是留住教师的重要因素。但是，在有了一定的物质待遇后，事业的发展对于教师的稳定将起非常关键的作用。可以断言，只追求物质待遇而不考虑事业的教师肯定今后不会发展为学术骨干和学科带头人。一名优秀教师必定把自己的事业放在重要的位置加以考虑。因此，各高校都应把教师的事业规划摆在重要的位置加以考虑。优秀教师除了忠诚党的教育事业这一共性以外，还应有各自恰当的事业规划：老教师培养中青年教师的计划、任务、目标；给老教师配备专门的助手整理出版专著；中、青年教师发展方向、近期任务、远景规划，以及教学科研条件的创造和根据不同人的特长确定的专业发展目标等等。要让教师对自己今后的发展方向有比较明确的认定，感到事业有搞头，前途有奔头。从某种意义上说，事业留人比待遇留人更重要，稳定师资队伍效果更明显。

5. 重点培养与普遍关心的关系 确定一部分教师作为重点培养的对象是必要的，但由于确定重点教师的客观性和重点与非重点的可变性，使得师资工作不能把全部希望都寄托在培养重点教师身上。因此，在处理这一关系时，一是确立重点教师应当引进竞争机制，学科带头人不能搞终身制。谁的成果突出、影响大，就重点扶植、培养谁。这种培养与扶植是变化的，应当定期评比、考察。这样，既可以激励重点教师奋发努力，也可以鼓励非重点培养的

教师积极争取成为学术带头人;二是要提高重点培养的起点,在普遍关心的基础上,提高教师的整体水平,在高水平群体的基础上选择重点,这样的重点才是有希望、有水平的重点;三是既要栽花,也要插柳,力争做到有心栽花花要活,有意插柳柳成荫。如重点培养少数人而放弃大多数人不问,甚至挫伤多数人的积极性,这样将难以形成学科的群体力量。

6. 硬性限制与鼓励流动的关系。限制骨干教师的流动是有的院校为了今后教育事业发展而不得已采取的措施。这种限制的方式包含两个方面的内容。一是通过户口和档案限制教师的调出,也就是说商调部门商调函再多,教师本人要求再强烈,学校就是不放档案;二是学校对教师任教年限进行规定,即在校任教至少要多少年,不满年限不让调出,如要调出则以违约为由处以重金罚款。这种硬性限制与当前市场经济的发展不相适应,而且效果较差,教师非常反感。应当看到,由于我国东南沿海地区与中西部地区经济发展不平衡,差距比较大,鼓励教师自由流动至少在当前会给东南沿海地区的教育事业带来实惠。那么,中西部地区学校怎么办?是继续像现在这样硬性限制,卡住档案留人,坚决不让调出,还是从积极的意义去理解鼓励人才流动?鼓励教师自由流动或许会给中西部的学校带来不利,但从长远的观点来看未必就是坏事。这样做,校内原有的教师没有“扎根”,“献了青春献子孙”的忧伤感,而打算到中西部地区高校工作的教师也没有“只要进去就出不来”的后顾之忧。我国对留学生“来去自由,鼓励回国”的政策实施以及最近几年带来的积极效果就是成功的例子。因此,鼓励教师自由流动不光是社会主义市场经济发展的趋势,也是吸引人才的积极措施。

7. 追求的目标与现实的可能的关系。许多院校为了上水平,早日进入重点大学行列,规定凡是补充教师队伍的毕业生必须取得硕士学位,甚至博士学位。这种规定对于提高教师的水平与学历层次是非常必要的。但在确立师资队伍建设目标之前,必须进行科学的、冷静的分析。首先,国家在建设一批重点大学时,同样需要一大批普通高校,我国高等教育不但担负着培养走在世界科学技术前沿的拔尖人才的重任,更肩负着提高全民族文化素养的历史使命。高校不可能都建设为重点大学,都是重点也就意味着没有重点。这里并不是说要各高校安于现状,不求进取,而是要根据自己的特色与实力确立切实可行的奋斗目标。师资队伍建设也是如此,如果把标准都定在博士、博士后,结果因为自身缺乏吸引力或其他原因吸引不了人才,还不如选拔优秀的硕士,甚至本科生,今后再进行培养。

8. 引进人才与加强管理的关系。企业加强管理可以出效益,高校加强管理可以出人才。引进与管理是师资队伍建设工作中的两个重要方面。只引进,管理跟不上,引进再多也留不住。管理工作搞得好,能够改变教师的精神面貌,增强教师的责任心,提高教师的业务水平。因此,引进与管理工作同等重要。师资队伍的管理主要是通过考核、奖惩、评聘、选优、培养等一系列政策措施,建立竞争、激励机制,充分调动广大教师的内在动力,不断明确教师面临的任务与责任,全面提高教师的政治思想与业务素质。

当前,面对市场经济的强大冲击和高校经费严重不足的现状,高校师资队伍的稳定关键取决于国家的发展与投入。在目前的状况下,高校应把工作做得早,做得细,在人才竞争中争取主动。谁认识深、行动早、措施好、投入足,谁就能在师资队伍建设中走在前面,在当前困难的处境下做出出色的成绩。