

目 录

【2017】第1期（总第001期） 湖北医药学院 发展规划处汇编

【政策关注】	2
教育部、国家卫生计生委、国家中医药局负责人就《关于深化医教协同进一步推进医学教育改革与发展的意见》答记者问.....	2
教育部政策法规司负责人就《普通高等学校理事会规程（试行）》答记者问.....	8
【理论研究】	14
教学与科研内在属性差异及高校回归教学本位之可能.....	14
“双一流”建设的一道“必答题”	24
【高校动态】	29
“减”字当头倒逼高校改革.....	29
宁夏医科大学跻身“省委部共建”高校行列.....	31
清华大学实施人事制度改革助推世界一流大学建设.....	32
【信息速递】	42
“双一流”高校抢“人” 推荐者能拿百万伯乐奖？	42
三甲院长：不搞科研，再有水平的医生都不能当科主任！ .	50
【域外视角】	52
未来大学想何时读就何时读？这些事情斯坦福已经在谋划了！	52

【政策关注】

教育部、国家卫生计生委、国家中医药局负责人就《关于深化医教协同进一步推进医学教育改革与发展的意见》答记者问

建设健康中国，基础在教育，关键在人才。近日，国务院办公厅印发《关于深化医教协同进一步推进医学教育改革与发展的意见》（以下简称《意见》）。此次改革的重点任务和主要目标是什么？如何进一步提高医学人才培养质量？医学人才使用激励方面有何新突破？教育部、国家卫生计生委、国家中医药局负责人就有关问题回答了记者提问。

目标：建设具有中国特色的标准化、规范化医学人才培养体系

问：请简单介绍一下《意见》出台的背景？

答：党中央、国务院高度重视医疗卫生事业和医学教育工作。去年，先后召开了全国卫生与健康大会和全国高校思想政治工作会议，习近平总书记发表了重要讲话，精辟阐述了建设健康中国的重大意义，深刻回答了高校培养什么样的人、如何培养人以及为谁培养人这个根本问题，为医学教育改革指明了方向、提供了遵循。医教协同推进医学教育改革是全面建成小康社会、建设健康中国的必然要求，是深化医改、提高医疗服务水平的治本之策。但当前医学教育仍存在着质量有待提高，人才培养的专业、层次和区域结构有待优化，医教协同统筹推进医学教育改革的机制有待完善等问题。

为此，教育部、国家卫生计生委、国家中医药局密切协同，以问题为导向，开展系统调研，形成了《意见》，既是前期工作的深化和完善，也是聚焦健康中国建设，具有全局性、战略性、引领性意义的重大改革。

问：此次改革的重点任务有哪些？

答：此次改革以服务需求、提高质量为核心，确定了“两更加、一基本”的改革目标，即：到2030年，医学教育改革与发展的政策环境更加完善，具有中国特色的标准化、规范化医学人才培养体系更加健全，医学人才队伍基本满足健康中国建设需求。

改革围绕提升质量、优化结构等四个方面制定了具体举措：

针对提高人才培养质量问题，提出逐步实现本科临床医学类专业一本招生；强化医学生质量短板的医德素养和临床能力培养，完善并加强对高校附属医院教学工作的评价要求；加快建立起中国特色、国际实质等效的医学教育专业认证制度；建立对高校专业和培训基地的预警和退出机制。

针对毕业后教育不完善问题，提出落实并加快完善住院医师规范化培训制度，稳妥推进专科医师规范化培训制度试点；积极探索与完善取得临床医学、口腔医学、中医硕士和博士专业学位的办法，逐步建立统一规范的毕业后医学教育制度。

针对区域发展水平差异大和专业结构不合理问题，提出部委省共建一批医学院校，加强中西部薄弱院校和基地建设；实施住院医师规

培西部支援行动和专科医师规培中西部支持计划；制定健康事业和健康产业引导性人才培养专业目录。

针对全科医生下不去、用不上问题，完善订单定向培养政策，实行“县管乡用”；医学本科以上学历毕业生经住院医师规范化培训合格到基层医疗卫生机构执业的，可直接参加中级职称考试、通过者直接聘任中级职称。

针对医学教育管理体制机制问题，提出深化综合性大学医学教育管理体制的改革；分别建立中央、省级多部门医学教育宏观管理协调机制。

核心：医教协同，全面提高医学人才培养质量

问：为什么强调医教协同推进医学教育改革？

答：医学教育涉及教育、医疗两个最为关键的民生问题。医学教育的目的就是要培养合格医学人才、满足人民群众健康需求，卫生健康事业发展既为医学人才培养提供更加优良的条件和环境，吸引更多优秀的人才学医、从医，也为医学教育改革提出了新的要求。医改和教改的关联性、互动性很强，必须加强医、教两个系统的协同配合，着力构建招生培养、就业、使用联动机制，实现医改、教改的良性互动，实现培养与使用激励的紧密衔接。

问：医学教育改革如何进一步提高人才培养质量？

答：“人命至重，有贵千金”，质量是医学教育的“生命线”，此次改革的核心任务就是提高医学人才培养质量。

在院校教育方面，着力从入口生源质量、过程深化改革、出口质量保障等环节全方位推进改革。一是提高生源质量。改革医学专业招生办法，逐步实现本科临床医学类、中医学类专业一本招生，鼓励中央部门所属院校适度扩大本科招生规模。二是深化院校教育改革。把思想政治教育和医德培养贯穿教育教学全过程，推动基础与临床、临床与预防的融合，强化临床实践教学，提升医学生解决实际问题的能力；深化专业学位研究生教育改革，促进硕士专业学位研究生教育与住院医师规范化培训的有机衔接。三是加强质量评价。以持续改进为重点，强化评价结果对改革的引导和推进作用，加快建立中国特色、国际实质等效的医学教育专业认证制度。

在毕业后教育方面，一是加快完善住院医师规范化培训制度，增补一批培训基地，保障住院医师待遇，力争到 2020 年基本实现医学本科毕业生接受住院医师培训全覆盖，严格培训过程管理和结业考核，培训合格证书全国有效；严格实行基地动态管理，不合格者坚决淘汰；二是按照“个人自愿、双向选择”的原则，稳妥推进专科医师规范化培训试点，提高疑难复杂疾病诊疗水平；三是探索和完善住院医师培训、专科医师培训人员取得临床医学类硕士、博士专业学位的具体办法。

在健全继续医学教育制度方面，围绕各类人才职业发展需求，加强全员继续医学教育，完善继续教育平台和环境，构建终身教育学习体系；加强对继续医学教育的规范管理，建立健全激励与约束机制。

问：如何优化人才培养结构？

答：当前，我国医学教育仍存在结构不尽合理的问题，主要表现在：总体招生规模偏大、个别高校单点招生数量过多，区域间医学教育发展水平差距大，急需紧缺专业人才培养不足。

对此，一是要优化规模结构，人才培养部门和行业用人单位定期沟通，探索建立招生、人才培养与就业联动机制。二是优化专业结构，加强全科、儿科等紧缺人才培养力度。三是优化区域结构，教育部、国家卫计委与省级人民政府共建一批医学院校，教育部、国家中医药局与省级人民政府共建若干所中医药院校，发挥辐射带动作用；加大对中西部医学院校的政策资金支持力度，开展专家支援、骨干进修等形式，缩小区域间差距。

全科医生是当前医疗卫生服务体系的短板，要创新全科医生培养与使用激励机制，通过住院医师规范化培训、助理全科医生培训、订单定向培养、转岗培训等方式，多途径加大全科医生培养力度。

中医药是我国独特的卫生资源，加强中医药教育改革和人才队伍建设是推进中医药发展的重要基础和保障。大力实施分类改革、优化专业结构、支持民族医药教育发展，完善中医药师承教育制度，实施“百千万”人才工程，到2020年，选拔造就百名中医药领军人才，培养近千名中医药优秀人才，培养培训近万名中青年中医药骨干人才。

机制：为医学人才创造优越的发展空间

问：在医学人才使用激励方面有何新突破？

答：人才使用激励政策对青年学生的职业选择具有很强的导向作用，如何从出口的驱动力带动提升入口的吸引力，是医学教育吸引优质生源、培养高质量人才的重点难点问题。

一是加快建立适应行业特点的人事薪酬制度。理顺医疗服务价格，体现专业技术劳务价值，吸引优秀人才学习、从事医疗卫生工作。二是健全人才评价机制。本科以上学历毕业生经住院医师规范化培训合格并到基层医疗卫生机构工作的，可直接参加中级职称考试，通过者直接聘任中级职称。三是拓宽人才发展空间。增加基层医疗卫生机构中高级专业技术岗位比例。四是创新人才使用机制。对急需引进的高层次人才、紧缺人才等可由医院采取考察的方式公开招聘。基层卫生计生事业单位招聘高层次和紧缺专业人才，可直接考察聘用。

问：为何要建立医学教育宏观管理协调机制？

答：医学教育改革涉及招生录取、培养培训、使用激励、考核评价等多个环节，是一项复杂的系统工程，需要发改、财政、人社等多个部门协同支持。为进一步统筹医学教育改革发展，拟在原教育、卫生计生两部门协调机制基础上，建立中央和省级多部门共同参与的医学教育宏观管理协调机制。

（来源：教育部网站，2017年7月12日）

教育部政策法规司负责人就《普通高等学校理事会规程（试行）》

答记者问

2014年7月16日，教育部发布第37号部长令，颁布《普通高等学校理事会规程（试行）》（以下简称《规程》）。《规程》将于2014年9月1日起实施。日前，教育部政策法规司负责人就《规程》有关内容回答了记者提问。

问：教育部日前发布《规程》是基于什么背景与考虑？

答：随着高等教育改革发展的不断深入，高校与社会合作的内容和领域不断拓展，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》提出“探索建立高等学校理事会或董事会”。实践中已有一些高校建立了理事会或者董事会，在建立健全社会参与办学的制度机制方面进行了有益探索。2011年发布的《中共中央国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见》提出：“面向社会提供公益服务的事业单位，探索建立理事会、董事会、管委会等多种形式的治理结构，健全决策、执行和监督机制”。按照上述文件要求以及十八届三中全会的精神，为完善高校内部治理结构，教育部在调研和总结高校理事会运行实践的基础上，研究制定了《规程》。目的在于指导和推动普通高校理事会建设，促使高校进一步健全社会参与机制，加快形成社会支持和监督学校发展的长效机制。《规程》的发布，是教育部继发布《高等学校章程制定暂行办法》《学校教职工代表大会规定》《高等学校学术委员会规程》后，围绕现代大学制度建设的核心要求，颁布的又一重要规章。

问：实践中高校理事会（董事会）的运行存在哪些问题？

答：目前，公办高校理事会在运行过程中主要存在以下问题：一是定位不清。理事会多数仅定位为咨询机构，在高校内部治理结构中的地位缺乏清晰界定。二是职责不明。多数高校理事会的主要职责是筹资及为学校提供服务，有些事实上成为了联谊会，没有发挥其在促进高校面向社会自主办学、完善内部治理结构的作用。三是组成及运行规则不规范。高校理事会普遍由学校相关的企业代表或者捐赠者组成，并未体现学校面向社会自主办学所要求的广泛代表性。此外，在理事产生、运行机制、议事规则等问题上也缺乏具体规定，理事会运行不规范，等等。

问：《规程》如何确定高校理事会的定位？

答：理事会在不同性质的高校中的功能定位有本质差异。按照《民办教育促进法》的规定，理事会或者董事会应是学校的决策机构；根据《高教法》规定，国家举办的高等学校实行党委领导下的校长负责制。公办高校理事会的定位既要遵循法律规定，又要考虑事业单位改革的原则与要求，适应建设现代大学制度的需要。《规程》将公办高校理事会定位为，“高等学校根据面向社会自主办学的需要，设立的由办学相关方面代表参加，支持和监督学校发展的咨询、协商、议事与监督机构”，作为“高等学校实现决策民主、民主监督、社会参与的重要治理主体和组织形式”。明确理事会是高校内部治理结构中的重要主体，是社会参与高校办学、扩大高校与社会联系、合作的制度平台。

问：理事会可以在高校办学与管理的哪些方面发挥作用？

答：公办高校理事会的职责与其定位相适应。因此，理事会不具有决策职能。高校的重大决策应当根据党委领导下的校长负责制，由学校党委做出。但为扩大高校的决策民主，增强社会监督，理事会可以承担相关的决策咨询和监督职能。因此，《规程》明确高校可以在以下方面积极发挥理事会的作用：一是密切社会联系，通过理事会制度提升高校的社会服务能力，与地方政府、企业事业组织等相关方面建立长效合作机制；二是扩大决策民主，使办学的利益相关方能够以理事会为平台，参与学校的相关决策，保障与学校改革发展相关的重大事项，在决策前，能够充分听取相关方面意见；三是争取社会支持，借助理事会及其成员，丰富社会参与和支持高校办学的方式与途径，探索、深化高校办学体制改革；四是接受社会监督，依托理事会，引入和健全对学校办学与管理活动的监督、评价机制，提升自身的社会责任意识。

问：按照《规程》规定，高校理事会的组成人员应包括哪些方面代表？

答：《国务院办公厅关于建立和完善事业单位法人治理结构的意见》指出，事业单位的“理事会一般由政府有关部门、举办单位、事业单位、服务对象和其他有关方面的代表组成。根据事业单位的规模、职责任务和服务对象等方面的特点，兼顾代表性和效率，合理确定理事会的构成和规模”。依据上述规定和高校实际，《规程》强调理事会的组成要反映高校办学相关利益主体的代表性和均衡性，主要由以下

四方面的代表构成：一是高等学校举办者、政府主管部门、共建单位的代表；二是学校代表，包括学校相关负责人，学术委员会及相关学术组织负责人，以及教师、学生代表；三是社会合作方代表，包括支持学校办学与发展的地方政府、行业组织、企业事业单位、其他社会组织等；四是支持学校发展的个人代表，包括杰出校友、社会知名人士、国内外知名专家等。为体现代表性，《规程》还规定，理事会组成人员一般不低于21人，各方面代表在理事会所占的比例应当相对均衡，有利于理事会充分、有效地发挥作用。

问：高校理事会可具体履行哪些职责？

答：为充分发挥理事会的作用，《规程》规定理事会可以履行以下职责：一是开展自身建设。理事会应相对独立于高校的其他内设机构，遵循自身的章程运行，并有审议通过理事会章程、章程修订案，决定理事的增补或者退出的职责。二是参与决策咨询。理事会可就学校发展目标、战略规划、学科建设、专业设置、年度预决算报告、重大改革举措、章程拟定或修订等重大问题，开展决策咨询或参与审议讨论。三是推动社会合作。高校开展社会合作、校企合作、协同创新的整体方案及重要协议等，可交由理事会提出咨询建议；理事会也可以研究学校面向社会筹措资金、整合资源的目标、规划等，监督筹措资金的使用。四是开展监督评估。理事会吸纳有各个相关方面代表参加，可以成为学校自我监督和引入社会监督的重要机制，参与评议学校办学质量，就学校办学特色与教育质量进行评估，提出合理化建议或者意见等。

问：如何保证理事会能够有效配合高校开展工作？

答：理事会制度的建立与完善，要与推动高校自身改革与发展紧密结合。为保证理事会能够有效配合高校开展相关工作，《规程》从以下方面做出了规定：首先是保证高校在理事会中具有主导权。《规程》规定，学校主要领导和相关职能部门负责人可以确定为理事会的当然理事；理事长采取学校提名，理事会全体会议选举的方式产生或者由学校举办者、学校章程规定的其他方式产生。此外，理事单位和个人理事由学校指定机构推荐或者相关组织推选。其次，规范了理事会的运行机制。《规程》要求理事会实行例会制度，每年至少召开一次全体会议，可以分专题召开专门会议；理事会会议应遵循民主协商的原则，并建立健全会议程序和议事规则。同时，《规程》还明确，理事会的组织、职责及运行的具体规则，会议制度，议事规则，理事的权利义务、产生办法等，通过理事会章程予以规定。高校可以根据《规程》确定的原则与指导性规则，结合自身实际与需要，做出具体的规定。

问：高校理事会组成和运行如何体现公益性原则？

答：高校理事会是高校内部治理结构中的重要主体，其组成与运行要围绕和服务于高校的根本任务，特别要体现和遵循公益性原则。针对实践中个别高校存在的捐赠数额作为参加理事会（董事会）的条件，并给予理事会或者董事会成员以某种特殊利益的问题。《规程》中明确了两方面的要求：首先，理事、名誉理事应当具有良好的社会声誉、在相关行业、领域具有广泛影响，积极关心、支持学校发展，有履行职责的能力和愿望。其次，在理事会的运行过程中，理事、名誉

理事均不得以参加理事会及相关活动，获得薪酬或者其他物质利益；不得借职务便利获得不当利益。《规程》中所指的不当利益，包括通过干预、影响高校公平公正地行使管理与服务职能，而可能获得的各项利益，特别是在招生、学位授予等方面获得的不当利益。同时，《规程》也明确了对理事会的监督机制，保证理事会正确履行职责。要求高校公开理事会组成及其章程；理事会则要主动公开相关信息及履行职责的情况，接受教职工、社会 and 高等学校主管部门的监督。

问：高校已存在的理事会、校务委员会等机构，如何适用《规程》？

答：我们注意到，现实中一些高校根据历史传统和实践，以董事会、校务委员会等名称，设立加强社会合作的相关组织。鉴于国务院办公厅相关文件中已明确，除理事会外，也允许探索董事会、管委会等不同形式。《规程》中没有要求公办高校的此类组织必须使用理事会名称，而是规定“高等学校使用董事会、校务委员会等名称建立的相关机构，适用本规程”，即允许学校继续使用有关的组织名称。但由于董事会一般适用于营利性组织，为区别高校与营利性公司企业的不同，我们倡导高校使用理事会的名称。实践中，还有些学校设立的校务委员会主要限于校内人员参加，并没有起到促进社会参与的作用，我们认为此类校务委员会与《规程》所称的理事会还是由明显区别的，高校可以另行规定。

问：高等职业学校和民办高校的理事会能否适用《规程》？

答：《规程》明确适用范围为国家举办的普通高等学校。高等职业学校是参照执行。高等职业学校可以按照法律和国家相关规定，参照

《规程》组建理事会，同时，可以根据校企合作、集团化办学的趋势与要求，进一步明确行业企业代表在理事会的地位与作用，创新社会合作的体制机制。对民办高校，《规程》规定其应按照《民办教育促进法》组建理事会，同时，建议民办高校参照《规程》，增强理事会（董事会）组成人员的代表性和公益性，提高理事会（董事会）依法履行职责的能力。

问：教育部将采取哪些措施推动《规程》的贯彻实施？

答：首先，加强《规程》的学习宣传，深化高校对理事会在现代大学制度建设方面作用与意义的理解与认识。其次，积极推动理事会建设的实践，指导高校按照《规程》组建并运行理事会，进一步明确政府部门代表参加高校理事会的规则、要求。第三，及时总结、推广高校理事会建设中的成功经验，加强对各地的指导。此外，还将把高校理事会建设，纳入现代大学制度建设和依法治校的评价指标体系，通过引入第三方评估等方式，加强监督。

（来源：教育部网站，2014年8月15日）

【理论研究】

教学与科研内在属性差异及高校回归教学本位之可能

科研与教学的内在属性及其差异

通常，人们把大学视为学术组织或学术部门，大学活动称为学术活动。事实上，大学里的学术活动，既包括科研，也包括教学。不过，虽同为学术活动，并且很多情况下它们统一于高校和教师身上，但二

者无论在性质、规律、目标和任务上，还是在形式、路径、方法和手段上，都有着很大的差异。恰是这些差异，使教学工作与科研工作获得了不同的地位和命运，在高校教师那里形成了不同的价值取向和行为选择。这里仅就其主要差异作一探讨。

(一) 已知与未知: 教学与科研在性质和目标上的差异

若问科研和教学二者最大的不同是什么，答案首先就是已知和未知的区别。在一定意义上可以说，已知与未知构成了研究和教学这两种职能活动的分水岭，它使教学与科研从此走上了两条截然不同的道路。文献中对科学研究有许多解释，如，“科学研究是指探求反映自然、社会、思维等客观规律的活动”。“科学研究是指为了增进知识，包括关于人类文化和社会的知识以及利用这些知识去发明新的技术而进行的系统的创造性工作”。“科学研究工作是科学领域中的检索和应用，包括对已有知识的整理、统计以及对数据的搜集、编辑和分析研究工作”。“科学研究是指对一些现象或问题经过调查、验证、讨论及思维，然后进行推论、分析和综合，来获得客观事实的过程”。“科学研究的内涵包含整理、继承知识和创新、发展知识两部分”。显然，上面关于科研的定义在表述上不管有多少种，但有一点是共同的，那就是探索未知、发现新知，使人类认识和把握事物本质及规律，并利用规律为人类发展服务，这也正是科学研究的根本宗旨、目的和任务所在。无论是自然科学、社会科学还是人文学科，也无论是基础研究、应用研究还是开发研究，均将认识未知、追求新知作为自己的目标和方向。人们经常讲的新发现、新发明、新创造、新产品、新理论、新

思想、新观点、新方法、新资料、新手段，都是科研所追求的最终成果。创造性是科研最本质的特性。为达到认识未知的目的，获得新的研究成果，需要不断创造出新的、更加科学有效的方法，还需要付出创造性劳动和艰苦的努力，需要科学精神，如此才能将对未知领域的认识不断向前推进。从宏观到微观，从自然到社会，从物质到精神，人类探索未知领域的奥秘无尽无休、永远没有止境，科学家探索未知的脚步也永远不会停歇。超越现有的认识水平，取得最新最好的研究成果，是科研工作的永恒追求，也是科研工作者学术贡献、智慧和创造性劳动的最集中体现。

与科研指向于未知相反，一般地，教学在总体上指向于已知，指向于那些被外部活动规制了的确定性。所谓教学，“就是教师的教和学生的学所组成的一种人类特有的人才培养活动。通过这种活动，教师有目的、有计划、有组织地引导学生学习和掌握文化科学知识和技能，促进学生素质提高，使他们成为社会所需要的人”。可见，这里的科学知识和技能，不是科学家正在研究和探索的前沿领域的知识和技能，不是未知，而是前人和他人经过艰辛研究探索过程后所获得的认识和实践成果，即间接经验。不仅是间接经验或间接知识，而且这些经验还要经过社会学、教育学和心理学的加工改造，变成为学生可接受和可理解、国家和社会所需要的内容。当然，这些科学知识和技能，对学生来说是未知的，但对教师和科研工作者而言，却是已知的。因此，教育学将教学过程定义为特殊的认识过程，即传授已知内容和经验的过程。不过，高等教育情况可能会特殊些，因为高等教育，特

别是大学教育，是研究和传授高深学问的。正如美国高等教育学者约翰·布鲁贝克所说：“高等教育和中等、初等教育的主要差别在于教材的不同：高等教育研究高深学问，在某种意义上，所谓高深只是程度不同，但在另一种意义上，这种程度在教育体系的上层是如此突出，以至使它成为一种不同的性质。教育阶梯的顶层所关注的是深奥的学问”。高深学问具有未知性，传授高深学问肯定也会带有研究、发现和创造的性质，从而具有指向未知的属性。我国学者冷余生教授也对大学教学过程特性进行了分析。他认为，大学的教学过程遵循一般的教学过程，即总体上是学习和掌握人类间接文化知识和经验的过程，但同时又有自身特点，就是学习与发现结合，专门知识的教学中有发现、研究和指向未知的成分。

尽管如此，我们不能把高等教育教学过程的发现性和未知性过分夸大，因为在本质上，传授和学习已有的专业知识和专业技能依然是高校的主要任务，同时，学生的身心发展水平和知识能力基础等也决定了发现和传授未知的有限性。尤其是高等教育大众化之后，过去精英教育阶段的高深学问性质被大大弱化，大学已不再以培养学术精英为主要职责，而更多地承担培养掌握一定专门知识和技能的从业人员。如此看来，教师从事某一学科的教学工作，确实在较大程度上存在着简单性和重复性劳动的特点，虽说他的劳动对象在经常地变换，教学内容也在适时更新，但基本教学材料，如基本概念、基本原理、基本知识、基本技能以及教学内容基本结构是很少变化或者变化很慢的，有一定教学经历、积累一定教学经验之后，教学对教师便成为习

惯，它对教师所构成的挑战性也会随着资历和经验的生长日趋减少，教师在这种相对简单、重复和低度挑战性的教学劳动中，能够获得的新知识新认识也越来越少，职业成就感降低，职业倦怠感上升。不重视教学、被动应付教学成为常态和集体无意识。而教师在指向未知领域的研究、探索和发现过程中，却时刻充满着不确定性的挑战，在研究中所获得的新知也没有穷尽。所以，教师在教学中重复已知，在研究中获得未知，教学与研究之于教师，在惰性与活性、滞后与超前、保守与创新、封闭与开放之间差异如此不同，其价值与行为选择也便可想而知了。

(二)好奇与责任:教学和科研在驱动力上的差异

由于科研与教学的未知和已知的指向性不同，由此决定了教学与科研活动二者的内在驱动力也不相同。研究和发现主要受内在的好奇心与求知欲驱动，而教学则受外在的任务要求和对工作责任心驱使。科学研究的动机，最初就是对自然界所抱有的强烈好奇心。事实上，从科学的起源之日开始，好奇心就伴随着科学家一同探索大自然的奥秘，正是好奇心指引着科学家们去关注世界中的诸多现象，并进一步探索和发现其中的规律。传说牛顿好奇于苹果为什么往地上落而不是往天上飞的现象而发现了万有引力定律，瓦特烧开水的时候好奇于水蒸汽将壶盖掀起现象而发明了活塞蒸汽机，等等。这种因好奇心驱动而导致的新发现、新发明和新创造的现象，在人类科学技术史上真是不胜枚举。近代科学产生以后，科学与技术、科学与社会、科学与生产生活之间的联系越来越紧密，科学日益建制化，成为独立的职能甚

至是独立的职业，科学的功用价值越来越多越来越高，相应地，科学的功利色彩也越来越浓厚。然而，好奇心仍然是科学家从事科学研究的最主要动力，依然是科学家科学活动最重要的心理素质。当代，科学研究确实不如以往时代那样纯粹出于个体闲暇爱好，它更多地成为国家和政府的计划，成为社会的事业，成为知识工业大生产的一部分，为实现外在的目的，完成外在规划或指令性任务的研究已司空见惯，为课题、为经费、为职称、为荣誉进行研究的現象人们似乎更熟视无睹。但整体看，这些外在的形式和功利目标，并不能改变。实际上也未真正改变科学研究的内在品性，只要是指向于探索未知领域的科学研究，兴趣和好奇心就会起作用。“我们与生俱有好奇的本能，好奇心激发青少年去发现我们生活的世界，好奇心激发我们去思考。正是科学家们永远满足不了的升华了的好奇心伴随着科技的每一个进展”。从这一意义上讲，驱动科学研究的好奇心，实际上是人类对其生活世界进行探究的原始冲动，是满足闲情逸致的内在需要。“他们力求了解他们生存的世界，就象做一件好奇的事情一样。”任何一种工作或者活动，一旦受内在好奇心本性驱使，人们就会真诚、热情、专注、执着、忘我，就有干劲，就有克服困难的勇气，从而也容易取得成就。科研无疑就是这样的工作。

与科研相比，由于教学传授人类已知的经验，好奇心在其中的作用远不如科研那样直接而强劲，或者说，教学的动力主要不是教师内在兴趣需要，而是来自学校外部规定，是教师必须或者不得不完成的任务。由于缺少内在的驱动力，理论上讲，教师的教学肯定会陷入被

动，教学往往得不到教师的真正重视。诚然，现实中我们看到，高校许多教师是重视教学的，也是能够认真对待教学的，然而，这种重视和对待，依然不来自于好奇心和求知欲，而是一种对教学或人才培养工作地位作用的正确认知及在此基础上形成的责任心和使命感。不过，从心理学角度看，与直接源于好奇心驱动的活动相比，那种来自使命感与责任心驱动的工作或者任务，需要活动者时刻付出更加坚定的意志努力，其动力显然不如好奇心内驱力那样自觉自动自愿以及持久强大。这也是教学工作中心地位在高校及教师群体里不易维系的重要原因之一。

(三)确切与模糊:科研和教学在学术成长路径及成就激励上的差异

人类有别于动物界之处，在于人的活动不是单一由机体本能唤起，人的任何社会活动首先是受目的和意识的支配。对此，马克思曾形象地作过这样的比喻，他说：“蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是，最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。劳动过程结束时得到的结果，在这个过程开始时就已经在劳动者的想象存在着，即已经观念地存在着。”所谓人的目的性活动，意味着人的活动不仅有目标，有预期结果，而且能够及时有效地评价和判断活动结果与当初活动目标的一致性。一种活动，如果其目的是明确的，每一方面、每一阶段、每一步骤的具体目标是清晰的，并均能指向可以产生某种可见的具体行为结果，那么，这种活动结果就会

清晰地反馈给活动主体，进而对活动过程起到正向强化和激励作用。

显然，高校重科研轻教学现象之所以存在，正是科研与教学暗合了上述我们所揭示的人的活动目的性与成就反馈激励原理。首先我们考察一下科研活动。科研活动之于大多数人，其目的性是很明确的，对于其中少数人甚至是非常清楚的。这就是探索未知、发现新知，在科学的道路上成就一番事业。进而，在其总目的之下，又可进一步区别出由低到高、由小到大、由近及远等一系列具体、能测量和评价的渐次目标，即学术成长或进步的阶梯。每一个科研工作者都毫无例外地沿着这样的学术金字塔奋力拼搏和攀登，直到他能够努力达到的最高点。

在学术成长阶梯或成长道路上，任何一个科研工作者，不管他从事哪一领域研究，也不管他从事的是何种性质(基础、应用或开发)的研究，只要他本着客观和求实的态度，他基本上可以较为准确地判断自己目前所达到的学术水平及在该研究领域学术共同体中所处的大体位置，也能大体判断出本人的学术贡献及影响力。他的研究是对人类整个学术或文化具有划时代意义，还是对某一特定学科或学术领域产生了重大影响，抑或开辟了新的学术领域，在特定学术领域内创建了新学派，做出了公认的新理论、新思想、新见解、新方法、新技术、新发明，或者验证、修正、发展了他人的理论、观点、方法和技术，等等。凡此种种，都是学术成长和发展阶梯的内在尺度。而那些学界公设或公认的所谓学者、知名专家、杰出科学家、伟大科学家等称谓，所谓院士、长江学者、杰青等不同人才等级的学术称号，所谓高校教

师职称的不同层次，所谓学术成果评审和奖励的各种级别，科研论文大小不同的影响因子，所谓科研课题不同层面的立项，所谓学术出版物或刊物的不同等级，诸如此类，它们都是学术成长和发展阶梯的外在刻度和标尺。无论是内在尺度还是外在尺度(在此权且不谈这些标准是否有过度量化的倾向)，均清晰地勾勒出不同科研工作者的学术水平、学术发展阶段及其在学术共同体中的位次。从一个阶梯到更高一个阶梯，从一个阶段跨入另一个更新阶段，是学者们的不懈追求，每攀登一个阶梯上升一个层次，都意味着一次自我超越，从而对其持续深入研究产生正向激励作用，体现了“科研的自我强化功能”。大学教师的科研，就是围绕这些学术内部和外部标准展开竞争，在竞争中力求进步、力争上游，达到最理想的高度。

相比于科研来说，衡量教学成长、进步和成就的标尺，在表征上不仅数量少、种类单一，且标准模糊，其金字塔等级梯度不明显。例如，从内在尺度看，教学可以划分为哪些不同层级，是卓越、优秀、良好、一般?还是常规、革新、独创?似乎没有一个公认的、大家都接受和认可的标准。而通常所谓教师教学水平或质量高低好坏，其内涵指向又非常宽泛，既可能包括教学态度、教学内容、教学过程、教学方法，又可能包括教学气氛和教学效果，远不如科研指向那样单一和集中，并且教学各标准子项的内涵很难清晰描述和量化，多数情况下只能定性描述和说明，因此不同教师个体及其群体的教学水平间缺少可比性。事实上，无论是教师个人还是学校，一般不关心关注，技术上也无法知晓其教学水平质量在全国同行中所处的位置，弄不清教学

过程中哪些是自己的，哪些是他人的，教学的知识产权相当不明确。这一点与科研成果形成了鲜明对比。科研特别重视发现发明创造的优先权、署名权和专利权，研究者在引用他人思想、观点或材料时，必须注明出处，否则就会侵权，甚至面临法律责任。同样，他人若想使用某人或单位的发明成果或技术，也要补偿发明者或专利拥有人相应的费用。科研成果既可以用数量加以表征(著作数、论文数、专利数、咨询报告数等)，又可以用质量予以说明(理论贡献、技术贡献、方法贡献等)，不论数量还是质量，都是属于他个人的作品，人们可直观、可感知、可评价、可利用。然而，教师教学过程却难以形成客观化、可视化的作品，因为教学过程是一种师生在特定时空即时性的消费行为，教师提供的服务和学生享受到的服务，随着教学过程的结束而消失，本身并不能留下外在的直观物。教师教学可以用数量来说明，如，教师上过课程的门次数、学时数、工作年限等等，但这些工作量除了表明教师完成了学校规定的任务之外，并不能刻画教师学术成长进步的尺度。即使较能体现教师劳动价值的学生规模，即教过的学生人数，尤其是学生成才的人数，也不足以真正表明教师教学水平，因为学生学习效果以及日后成才状况，是多种因素决定的，教师及其教学只是其中之一，二者并非一一对应的线性关系。

就外在尺度看，职称是衡量教师教学水平和成长阶段的重要表征，也是重要的学术阶梯和成长阶段，它本来与教师的教学水平直接相关，但由于众所周知的原因，职称已日益偏离教学，演变成教师科研水平和成就的标准。至于教师各种各样的荣誉等级，各种各样的教

学集体荣誉称号、建设项目(如国家或省市级专业、课程、教材、教学团队、实验室等),也难以与科研抗衡,因此对教师、对高校教学所起到的反馈激励作用薄弱。

十年树木、百年树人,教学和人才培养的周期长,成果见效慢,显示度低,但科研过程与科研成果却有立时性,显示度高,其投入很快就能产出回报(起码形式上如此)。另外,教学成就的效应范围多局限于学校内部,科研成就的溢出效应范围则多是超越学校空间的国内外专业同行,二者对教师的激励作用确实存在较显著差异。所以,要求教师能够像重视科研那样重视教学,或做到教学和科研、学校和专业的“双重忠诚”,难度之大是可想而知的。

(来源:《中国高教研究》,2017年第6期)

财政投入将扶优扶强扶特,新一轮高校财务管理改革如何适应“双一流”建设需要——“双一流”建设的一道“必答题”

令中国高教界翘首期盼了一年的靴子,终于在公众的热议和想象中落地——赶在农历鸡年新年的钟声敲响前,教育部对外发布了“双一流”建设的实施办法。这标志着继“211工程”和“985工程”后又一个以国字头命名的高等教育发展战路开始正式进入实施阶段。

与此前我国高等教育的许多工程不同,“双一流”建设的遴选条件将引入“滚动淘汰机制”。这意味着资金投入将不会像过去那样只面向特定高校,原本不属于“985”“211”的高校,也有机会入选“双一流”建设高校。

在以扶优、扶强、扶特为价值取向的“双一流”建设中，现有的高校财务管理制度能否适应新形势的需要，成为我国推进“双一流”建设中一道绕不开的“必答题”。

预算管理中的一串“问题清单”尚待破解

“在取消‘211’‘985’高校后，在‘一流大学和一流学科’建设时，我们不能再走以前的老路，以部门指导和行政划分各层次大学和学科等级，固化已有的办学格局，而应在科学推动高等教育人、财、物等资源配置体制机制改革的基础上，在高等教育有效竞争和合理发展之间找到平衡，要以财政治理的理念推动高等教育创新发展。”在2016年岁末北京大学中国教育财政科学研究所和中国教育发展学会教育财政专业委员会联合主办的教育财政学术研讨会上，中国财政科学研究院教科文研究中心副研究员张绘呼吁，高校要不断完善预算管理制度以适应“双一流”建设的需要。

“取消‘985’‘211’后，高等教育财政拨款制度将以更加具有开放性和竞争活力的绩效评价体系为杠杆，建立激励约束机制，鼓励公平竞争，强化目标管理，突出建设实效，有利于创新型高校群的建设。”张绘分析认为，在全国2800多所高校中，有2700多所高校管理权限在地方政府。按照现行高等教育“分级办学、分级管理”高校管理体制，我国高等教育财政拨款模式主要实行的是“综合定额+专项补助”，即根据不同地区、不同类型和不同办学层次，制定学生生均拨款标准，再依据各高校在校生数量，核定下达经费总量。在此基础上，学校依据自身特殊发展需要申请，再由教育主管部门批准确定拨款的专项补

助。在这样的体制下，不同等级的高校、不同省份乃至省内不同地区，获得的财政资源都有很大差距。

对照“双一流”建设的“路线图”，高校现有的预算管理制度还存在哪些不适应？包括张绘在内的多位教育财政研究者列出了一长串“问题清单”：部门预算与高等教育单位预算之间、高等教育单位预算和事业发展之间的衔接有待加强，高等教育预算支出标准的设定、预算编制规范性、预算执行的严格性和内部控制的健全性也有待提高，大量专项实际上也制约了高等教育学校财务自主权。此外，高校科研经费拨款制度重物轻人、人员智力价值得不到体现、高校学费等收费调整受限、高等教育捐赠功能，尚没有得到有效发挥。

引导资源投入多元化转型是必然趋势

“在我国经济步入新常态、财政收入增速减缓的背景下，‘双一流’建设的财政保障将面临较大压力。”北京国家会计学院副院长王守军认为，在无法保障高速、大规模财政投入的情况下，高等教育投入机制由过去绝大多数高校经费依赖财政拨款，向引导资源投入多元化转型，是必然和不可避免的趋势。

如何实现资源投入的多元化？王守军建议，“双一流”高校要坚持办学特色，面向国家、社会、市场需要，争取社会各界的投入，政府应通过形成合理的学费价格体系、鼓励开放办学和国际化办学、引导科技成果转化等方式，鼓励高校收入来源的多元化，以财政资金撬动社会投入、放大财政投入效果。与此同时，国家可尝试将资源配置的

权力和责任下放给高校，以提高资源投入效率，鼓励高校不断积累资金以缓解资源投入压力。

事实上，世界一流大学的资源投入和预算管理，为我国的“双一流”建设提供了不少经验和教训。2/3—3/4的世界一流大学分布在美国，其中绝大部分是美国私立的高选择性大学。这些大学之所以成功，就在于收入来源的多元化、支出结构中用于“人”的费用占较大比重、有持续不断的投入来保障人才培养和科学研究的卓越。而这些一流大学也面临着高选择性大学入学竞争日趋激烈、竞争由优秀师资和生源竞争扩展到其他非学术领域、因控制不力导致办学成本持续上升等问题。

王守军认为，美国一流大学的重重困难，也对我国的“双一流”建设提出警示：我国高校治理改革能否解决软预算、无成本的约束问题？能否避开或减轻这一问题的影响？

除了引导资源投入向多元化转型之外，对现有机制进行内部“挖潜”也成为一些学者关注的重点。张绘认为，今后可考虑建立更加多元化动态化的评价体系、逐步建立绩效预算拨款机制、建立多元化的评价主体等方式，以市场化竞争机制分配科研经费，通过将政府购买服务和绩效预算拨款作为抓手，为推动研究型大学多元发展、公平竞争创造条件。同时，国家可以通过进一步细化生均综合定额拨款标准，将服务市场、科研产出、办学质量和办学特色等因素考虑在内，采取客观的分配方式，提高研究型高校经费统筹能力，拨款标准要依据经济和学校发展进行动态调整。

一级财务管理体制高效，还是校院二级高效？

绩效衡量和如何提高经费使用效益，是“双一流”建设中高校财务管理将面临的重要挑战之一。武汉大学总会计师应惟伟认为，高校所具有的人才培养、科学研究、社会服务和文化传承4个方面的职能，如何统一衡量其绩效，是一个难题。同时，我们尤其需要警惕的是，在“双一流”的政策刺激下，高校容易过分追求短期绩效，片面追求科研成果数量而忽视教学与宽松自由氛围的营造，这些都可能影响长期战略目标的实现，甚至造成没有长期战略的现象。

华中科技大学总会计师湛毅青则提出，高校预算管理可以“双一流”建设目标为导向，按照“订规划、配资源、核绩效、奖先进”的程序，使得大学整个预算管理形成一个闭环。规划编制时应遵循资源制订规划，资源配置时则遵循规划带动资源，预算内容与规划相结合，实现财随政走；预算对象应充分考虑学校的管理体制与运行机制，按财权与事权相结合的原则，实现钱随事走；预算执行过程中则应遵循内部控制要求，确保资金用于指定用途，实现行随规走；预算执行结果应进行绩效评价，并奖罚分明，实现奖随效走。

经费的使用效益如何提高？应惟伟认为，目前高校财务管理有校院两级财务管理和一级财务管理两个体系，“是不是一级管理体系在预算执行方面更有执行力，而二级体系在资金使用上更有效率？我觉得，基层院系可能更掌握信息，更了解钱应该花在哪里。如果是这样，那么在高校财务管理体制上，未来的发展趋势是否会由一级管理体系向二级管理体系转变”？

高校财务自主权和问责体系也引发了学者们的关注。针对近来国家出台的科研经费使用自主权下放政策，应惟伟认为政策导向变化不小，科研经费管理如何“放”，需要掌握好分寸。

王守军则认为，该政策的本质要求就是经费使用者守住经费使用“真实合法相关”的底线，在此基础上可以按照科研需要来使用经费；而经费监管者需要得到经费使用“真实合法相关”的合理保证，其余不再干预经费的使用。因此，在经费使用放权的同时，需要完善经费使用监管体系和问责体系，而不能过分依赖外部控制，忽视内部自律。

(来源：《中国教育报》，2017年2月10日)

【高校动态】

“减”字当头倒逼高校改革

近日，辽宁在继上海、湖北探索高校合并重组方案之后，酝酿三年内调减15所高校。这一以“减”为特征的调整，释放出一个信号，即我国高等教育在经过一个快速发展阶段后，将迎来一次大洗牌——2800多所高校将面临不同的命运：有些高校会借机做大，有些高校则会日渐萧条乃至关门倒闭。这些省市谋划的高校合并重组，只不过是这一即将上演的改革大戏的序曲。

为何一个地区高校的调减会让人联想到高校大洗牌？因为形势逼人。

最为突出的形势是，近年来我国高等教育的毛入学率以远超预期的速度增长，在接下来的一两年内即将跨过 50% 的门槛，我们将进入高等教育普及化阶段。这意味着只要你愿意，上大学将变成一件更轻松随意的事。但这也预示着，今后的用人单位将更倾向于从最有名望、最能给自己输送合格人才的大学里选人，而高校也将在越来越多习惯用脚投票的学生们的重压之下，更加追求自身的社会口碑以及在大学排行榜上的地位，

而这又将在高等教育角逐市场中，不可避免地出现适者生存的“达尔文法则”。

另一方面，我国 18 岁以下人口数量下降以及出国留学低龄化，迟早会带来国内高校报名人数下降。据多家调查机构提供的数据，不少高校早在六七年前就已面临招生计划完不成的窘境。这种始料未及的“生源荒”，已由高职高专向本科院校蔓延。与此同时，在国家“两个一流”建设的带动下，一些高起点、高占位的地校合作、中外合作以及民办院校（如西湖高等研究院）如雨后春笋般出现在一些经济发达的城市，以满足受众越来越“苛刻”的质量要求。处在这种多向夹击的态势下，即便是那些传统名校，也不敢坐等优质生源的到来，至于那些办学质量不高、办学条件差、办学特色不鲜明的高校，它们在十年或五年后能否存活下去，就得打一个大大的问号。

当然，还有一个关键，就是“钱”。2015 年，美国一所建校 100 多年的知名文理学院由于财务问题而被迫宣布“闭校”，成为惊动当年美国社会的一大新闻事件。那么，大都有公共财政兜底的我国高校，

是否可以高枕无忧呢？国家“L型”的经济发展态势以及减税政策，决定着高校今后获得以往那种持续大幅增长的财政资金的难度加大。日前一些地方推动的高等教育社会化改革，如教师社会保险改由学校自筹等等，就是在地方政府钱袋子趋紧的情况下，开始向高校稀释财务责任的一个举措。即便是政府不差钱，在现有的考核标准下，资源也只会向符合质量要求或有着高质量预期的院校流动。这也就是说，“钱”的问题成为埋在高校行进途中的一颗“不定时炸弹”。对那些面临竞争压力而不得不持续增加办学投入的高校来讲，更是如此。

以上所述，无疑是即将到来的挑战。作为地方政府，能够像辽宁那样，以顶层设计提前布局，不失为一种未雨绸缪的好做法。而对高校来讲，则必须有一种改革的紧迫感和舍我其谁的担当，找准定位，提升质量，凝练特色，走办学资金筹集多元化的道路，否则必将把学校带入危险的境地。

(来源：《光明日报》，2017年1月24日)

宁夏医科大学跻身“省委部共建”高校行列

近日，宁夏回族自治区人民政府及国家卫生计生委、教育部联合印发《关于共建宁夏医科大学的意见》，标志着宁夏医科大学正式跻身“省委部共建”高校行列。

宁夏医科大学是宁夏唯一一所医学本科院校。近年来，该校通过走“以提高质量为核心的内涵式发展道路”，科研项目立项总数达2300

余项，科研项目总经费达 2.15 亿元。2016 年，学校临床医学学科进入世界基本科学指标数据库（ESI）排名前 1%，实现了宁夏高校 ESI 排名“零”的突破。在自治区表彰的 2013-2015 年度科技进步奖中，该校共获奖 33 项，占全区的 20.6%，其中一等奖 4 项，占比达 40%。

根据共建《意见》，自治区政府将在学校办学条件、学科专业建设、人才队伍建设、人才培养、社会服务和科学研究等方面给予其与宁夏“211 工程建设”院校同等的政策支持。国家卫生计生委和教育部将进一步加强对学校的指导，通过政策倾斜和项目扶持，深化学校教育综合改革，促进学校根据卫生计生行业需求优化人才培养结构、提升办学水平和人才培养质量。

（来源：搜狐教育，2017 年 1 月 10 日）

清华大学实施人事制度改革助推世界一流大学建设

自 2010 年以来，清华大学从院系试点到全面启动教师人事制度改革，经过全校干部教师的共同努力，教师队伍人事制度改革工作基本接近完成。

改革的动因

清华的目标是建设世界一流大学，教师是大学发展最关键的要素。一流大学师资队伍建设的根本任务是吸引全世界最优秀的人才来校任教，并且让各类人才在教学和科研工作中发挥最好的作用。

近年来国家和学校对于人才的吸引力在不断增强，但是在整体教师队伍水平上仍然存在明显差距，特别是在教师管理体制上的不足已

经制约了教师队伍的进一步发展。这些不足主要表现在：

教师管理体制不足

缺乏明确的学科规划和队伍规划，不少院系的学科发展存在“强者愈大、弱者愈小”的马太效应，影响学科新的发展，无法满足新的人才培养需求；

教师队伍单一的组织形式无法同时面对“前沿研究”和“国家重大战略需求”两方面的要求；

教师评价体系单一，岗位职责和上岗要求不明晰，引进和晋升标准不明确，缺乏对教师教学的投入保障机制，也导致教师职业发展路径不清楚；

职称晋升主要按年度“名额”管理，“投票排序”规则虽然易于操作，往往会出现与学术导向不完全一致的遴选结果；

教师聘用机制中一方面聘期管理困难，流动机制的力度不够，另一方面现有无固定期限合同主要与资历相关，导致激励效果不足；

教师的薪酬保障机制无法体现教师劳动的特点，薪酬方式单一，既缺乏长期稳定的保障又难以让各类人才都获得激励等。

师资队伍建设存在问题

百年校庆前后学校开展学科国际评估，国际专家也指出清华师资队伍建设存在以下问题：

学缘结构不合理，教师中毕业于清华的占到了绝大多数，这一比例需要调整；

学校需要能够给青年教师提供具有竞争力的机会，包括能独立掌

管一个研究小组，参与聘任决策，参与课程改革，讲授自选课程等；

需要在教师晋升中加入国际同行的评估过程；

在教师评价上需要逐步从单一的出版物数量指标转而根据科研成果的实际影响力进行评估等。

这些问题必须通过人事制度改革来解决。人事制度改革也是学校综合改革中最困难和最关键的一步，是学校综合改革的突破口。

改革的过程

2010年起，学校先后在生命学院、医学院、经管学院试点人事制度改革，梳理问题、积累经验。

2011年百年校庆时，学校明确“人才强校战略”是清华新百年发展的核心战略。

2012年，学校正式决定全面推进教师人事制度改革，相对于能暂时回避矛盾的局部“增量改革”，学校经过慎重研究并决定改革整体教师管理体制，也就是进行大部分教师都参与的“存量改革”。

2013年4月10日，学校印发了党委常委会通过的《清华大学关于深化人事制度改革、加强教师队伍建设的若干意见》（简称“意见”）；

2014年4月24日，学校印发了《清华大学深化人事制度改革、加强教师队伍建设实施细则（试行）》（简称“细则”）。这两个文件是学校对全校共性的人事制度的总结和提炼，也是对院系个性化制度的指导和约束。学校通过领导班子务虚会、全校干部工作会、各种例会、研讨会等形式沟通协调，统一思想。

各院系在这两个文件的指导下，根据学科特点，广泛开展国内外

调研，提出本学科的发展目标，并据此改革本单位的学术评价体系和人事工作流程，形成人事制度方案，经全体教师投票通过后报校务会审批。

至 2016 年 1 月 15 日止，学校 38 个院系全部完成人事制度方案审批流程，人事制度改革取得标志性阶段成果。

根据各院系方案实际执行情况，全校绝大部分院系将于 2017 年 7 月 31 日以前全面完成现有教师过渡到新的人事制度体系的工作，少量人员也会在 2018 年 1 月 31 日之前完成过渡。

改革的特点

回顾 38 个院系的人事制度改革方案及其制订过程，可以把清华大学人事制度改革的特点概括为：把握“一个结合”和“二个平衡”，围绕“三个措施”、通过“四个步骤”制订改革方案，预期实现“五个加强”。

一个结合

在我国这样一个发展中国家建设世界一流大学，要紧紧把握住“世界领先”和“服务国家重大需求”相结合的问题。清华大学此次人事制度改革，一方面借鉴西方现代大学的 tenure 制度，促进教师开展长周期、基础性、前沿性研究，一方面要通过中国特色的团队建设和成果转化机制建设，将基础研究和社会经济发展连接成一个体系。

二个平衡

在方案制定中要把握好学术与行政两种权力的平衡、学校和院系两级管理权的平衡。人事制度改革之后，所有属于学术评价的权力交

给教授委员会，院系和学校行政只负责资源的规划调配政策。学校也将一部分权力下放到院系，例如在职称评审中改变原有统管局面，在和院系制定了队伍规划的前提下，只负责对院系推荐的长聘和正高职务进行审查副高及以下职务的评聘和进人权交给院系，学校负责监督。对于一些虽不满足聘任标准但需要“破格”的特殊人才，院系有权向学校推荐，学校负责审查。

三个措施

“教师分系列”改革

学校“意见”明确规定，根据教师职责不同，将教师分为教研系列、研究系列、教学系列。不同系列的教师，评价体系不同，职业发展路径不同。其中最为重要的是，“细则”规定教研系列教师享有一系列学术权力，例如新教师享有一定额度的科研启动经费保障每位教师根据学术兴趣自主发展；具有指导博士研究生的资格，实质上就是打破原有的“博导”制度，保证青年教师在职业生涯初期就得到充分支持，提供条件让青年教师自由探索；可以申请作为负责人组建团队，保证教师将学术研究与社会需求相结合；享有学术休假的权利，保证教师能有一段时间安心学术总结和交流发展等。这些措施对保证教师安心教学工作和基础研究、鼓励青年教师成长具有重要意义。

“准聘长聘制度”改革

既参考了国外 tenure 制度，也注意将我国近 20 年的“聘用制”与之前的“铁饭碗”制相结合，使两种制度扬长补短。“聘用制”有很强的激励作用，但容易导致短期行为；“铁饭碗”没有职业忧虑，

可以从容一点坐冷板凳，但是容易“养懒人”。准聘长聘制度通过 2-3 个聘期的考核，把那些有学术志趣和学术潜力的优秀人才留下，签订无固定期限聘用合同，鼓励教师从事长周期、基础性、前沿性研究；不能留下的要离开，加强流动。与准聘长聘制度相配套的是讲席教授制度。学校和院系可以利用捐赠款建立专项人才发展基金，用于设置讲席教授席位。只有教研系列长聘教授才可以进入讲席教授席位，讲席教授原则上应达到国际一流大学同学科讲席教授的学术标准。这一制度不仅可以吸收社会资源办学，而且可以对长聘后的教师形成有效激励。

“薪酬体系改革”改革

与教师分系列相配套，对不同系列的教师采用不同的保障和激励措施。教研系列实行协议工资制，限制从科研项目取酬的额度，弱化项目导向，强化学术导向；研究系列和教学系列实行岗位绩效工资制。

四个步骤

“学校定边界”

是指学校确定院系教师队伍规模，制定“意见”和“细则”，规定院系人事制度的边界条件，保证全校人事制度的统一性。

“院系定方案”

每个院系都要根据自身学科特点制定相对完善的教师人事制度。“学校定边界”和“院系定方案”是共性与个性的结合。共性与个性相结合，突出了院系特色，避免了“一刀切”和“走过场”。

院系特色首先体现在学科发展目标的差别

各院系确定的 2020 年学科发展目标情况如下：定位世界前 5 的有 1 个单位，前 10 的有 4 个单位，前 15 的有 5 个单位，前 20 的有 13 个单位，前 25 的有 1 个单位，前 30 的有 8 个单位（详见附录）。人文学院、社科学院、新闻学院、马院、体育部等 5 个单位的具有中国特色的学科不宜或不便于采取国际评估方式，学校未要求确定国际定位。医学院属于试点单位，目前正在与学校对接方案，其国际定位未统计在以上数据内。

院系特色也体现在队伍设置的差别

研究系列主要设置在工科，理科和文科只是少量设置；教学系列主要设置在以公共教学为主的单位，如外文、体育等，其他开设公共课程的单位也可少量设置；有些学科不培养博士，而硕士毕业生不能直接聘任中级职称，因此学校同意这些院系设置“预备系列”（美术学院）；有些教学岗位不需要聘请博士毕业生，因此，学校同意增加“助教”职级（外文系和体育部）；有些学科博士毕业后一般不做博士后而是直接就业，因此学校同意这些院系教研系列的准聘期与大部分院系入职后 6 年的设计有所差别，变成博士毕业后 9 年（如经管和金融学院）。还有部分院系希望吸收业界优秀人才参与实践教学，学校同意这些院系增设“设计系列”（建筑学院），或未来增设“实践系列”（包括美术、建筑、法学、新闻、经管、公管、金融等学院）。

院系特色还体现在引进和晋升的标准与流程的差别

学校“细则”规定，学术评价可参考国内外著名奖励机构评审人

的观点、著名学者学术著作的评论、国内外同行专家的评审意见、本单位有关委员会和负责人的意见、推荐人的意见、客观数据（如论文发表和被引用情况、发明专利申请和技术推广情况等）。在具体方案中，院系一般采取定量（以客观数据确定最低学术要求）和定性（学者或组织的评价）相结合的评价体系。在学术指标的选择方面，院系普遍将教学工作量和水平、论文发表数量和水平作为最低要求，此外不同院系扩展了不同的指标体系，如增加科研获奖、教学获奖、论文获奖、作品获奖等，或增加专利成果或作品转让、论文或专著的引用、学术组织任职、科研项目来源和经费要求等等。对于涉密研究，部分院系采取现场考察的评价办法，如电子系。部分院系对评价体系进一步做了细分，如环境、土木等工科院系分为科学类、工程类、管理类。大部分院系将现有教师过渡到新的教师系列的标准与未来新引进新晋升的标准做了区分，既尊重历史，又面向未来。

共性与个性相结合，也有效调动了院系的积极性，分解了改革的压力和矛盾。

学校在 2010 年、2011 年、2012 年各有一个单位试点的基础上，2013 年重点推进了基础条件比较好的 4 个单位的方案，2014 年元旦至 2015 年寒假前又重点完成了 7 个单位的方案。于此同时，其他院系在积极酝酿和准备。从 2015 年下半年起，方案出台明显加速，至 2016 年寒假前 38 个单位全部完成方案制定。

“教师会投票”

院系在制定方案过程中要反复与教师群体沟通，最后要召开全体

教师会，以无记名投票方式征询对人事制度方案的意见；

“校务会审批”

学校与院系要反复沟通，经主管部门、主管领导、主要领导同意、校务会批准后，方案才能生效。

“教师会投票”与“校务会审批”是民主与集中的统一。

民主集中程序，不仅使方案更加科学合理、使前瞻性与现实性更加统一，而且增进了改革共识，增强了队伍凝聚力。除早期试点单位和部分新单位外，全校 32 个院系进行了教师投票，对学校人事制度改革赞成率，最低为 65.3%（接近三分之二），最高为 100%，平均为 86.9%；赞成率在 60-70%的有 2 个单位，70-80%的有 5 个单位，80-90%的有 11 个单位，90-100%的有 14 个单位。在“存量改革”涉及每位在职教师切身利益的情况下，能够获得这么高的赞成率，反映出学校各级干部做了大量深入细致的工作，也反映出清华教师群体具有高度的社会责任感和事业心。

五个加强

“加强队伍规划”

将学科规划和队伍规划纳入院系年度人事工作来实现，将规划作为引进和晋升的前提，并将这些要求写入院系人事制度方案。

“加强学生培养”

学校“细则”要求教研系列教师至少 40%的工作量用于课堂教学和班主任等学生培养工作，另有不低于 5%的工作量用于课堂教学之外的学生教育和学生指导工作，如对学生开放咨询、参与学生组织的活动

等，并将这些要求写入了教师的聘用合同。学校研究生院、教务处、党委学生部等部门在此基础上，还制定了相应的教学工作量、教学质量、学生工作等配套政策。

“加强团队建设”

建立在对科研组织形式的创新上。团队是指针对国家重大战略需求，有明确的负责人并在其领导下实现统一管理的，在重大项目支持下协同开展某个研究领域高水平研究的教师群体。学校“意见”和“细则”规定，研究系列的岗位属于团队，研究系列教师需受团队负责人领导。团队成员的岗位要求、聘用、考核和职务晋升在符合标准和流程要求的前提下，应充分尊重团队负责人的意见。教研系列教师也可以参加团队，但是要保持学术的独立性。这些规定从根本上改变了过去依靠师承关系管理团队的模式，转而以制度和契约来管理团队。这是现代大学制度的普遍做法。国家重点实验室和智库也可以参照这一思路进行建设和管理。

“加强国际同行评估”

在教研系列教师的引进、长聘评审和教授职务聘任程序中，除因学科特点或保密原因不宜以外，必须进行国际同行评估。国际评估专家的选取应该与学科发展目标一致。

“加强院系主体责任”

明确院系行政和长聘教授会是人事制度的执行主体，学校人事主管部门未来主要负责审查院系人事工作是否符合学校和院系制度要求，负责组织学校专家会审批正高职务。

清华大学的人事制度改革目前只是取得阶段性成果，下一步还需要推进：新的教师管理体制的完善、职工队伍的人事制度改革、教师职业发展体系建设、职工职业发展体系建设、学术生态体系建设包括技术转移和实践教师队伍建设、人事制度改革的经验总结与共享等。

按照学校综合改革的总体部署，这些工作必须在 2020 年之前完成。时间紧迫、任务繁重，但是有党和国家的支持，有全体干部和教职员工的努力，我们有信心按时保质保量完成改革任务。相信通过人事制度改革，清华园一定会焕发出新的活力，引领中国高等教育走向更加辉煌的明天。

(来源：搜狐教育，2017 年 9 月 12 日)

【信息速递】

“双一流”高校抢“人” 推荐者能拿百万伯乐奖？

“双一流”建设计划的进军号角尚未吹响，各地、各高校已然“草木皆兵”。一方面要从外部引进人才，一方面要保卫本地人才——两场人才战役一触即发。

“150 万年薪、3000 万元科研启动经费、300 万元安家费、200 平米住房、配专车配助手、家属孩子全安排……举荐成功最高还能有 200 万伯乐奖。”刚刚过去的这个周末，河南农业大学官方微信凌晨推出的一则《河南农大：重金全球揽才》消息瞬间点燃朋友圈，让这所大学再次吸引了无数人的好奇目光。

链接：河南农业大学是河南省建校最早的高校，2009 年 9 月成为

农业部与地方省政府共建的第一所省属农业高校。2012年11月成为国家林业局与省政府共建高校。2013年5月，该校牵头的河南粮食作物协同创新中心入选国家首批“2011计划”。此次是为进一步推进和落实“人才强校”战略，提高人才队伍质量，加强师资队伍建设，提升学校核心竞争力，为学校各项事业发展提供人才保障，花重金面向全球招揽人才。

在该校近期举行的人才工作会议上，一口气出台了7个含金量极高的文件，其中《河南农业大学人才引进暂行办法（试行）》中有关人才引进的待遇标准可谓空前。在该校官微发布的详细引才计划中，共列举了从全球领军人物、卓越人才、杰出人才、拔尖人才、青年人才、优秀博士毕业生到优秀创新团队等七大类别人才，每类人才对应的待遇都是该校历史最高，甚至在国内都属于少有的力度。

河南农大这次为引进人才下了更大决心，不仅给予合适人才重金待遇，而且引荐人也有不菲的奖励。比如，引荐领军人物到该校工作，给予引荐人200万元科研经费补助；引荐卓越人才到校工作，对于自然科学类人才和社会科学类人才的引荐人分别给予100万元和50万元科研经费补助……

近几个月，不少高校和学院的“一把手”们都在着手制定攻守兼备的人才工作新方案。因为，各地为了对接“双一流”建设，都在陆续出台人才计划、扶持培育优势学科，这些新布点、新计划对一些老牌的院校来说意味着威胁——传统的学科重镇，现在成了人才流失的高危之所。

2015年以来，广东率先启动了建设高水平大学和一流学科计划，以及建设高水平理工大学计划。高水平学校建设，所倚重的无疑就是人才，尤其是高水平的领军人才。广东多所高校强力出台人才引进计划，面向全球揽才，堪称广东高等教育史上最大规模的人才集中引进潮。

经过一年建设，其中，佛山科学技术学院从海内外共引进33位杰出人才，包括院士、长江学者、杰青、千人等，同时引进了100位年轻博士，计划在“十三五”期间共引进400位博士。截至今年10月底，东莞理工学院共有57名高层次人才落地，其中双聘和特聘院士有5人，长江杰青及千人计划共12人。

“被一方称为人才引进的，就是另一方所说的人才流失”。中国科学院水生生物研究所研究员徐旭东曾在科学网上撰文披露，他认识的两位在南方某城的学界同道，短短一年不到，分别被别的学校挖走了。

“一位被挖走的老兄，学校专门为他成立研究中心，省政府和校方提供经费数千万元。另一位老兄则被挖去组建一个新的学院。”徐旭东感叹，挖杰青好像成了近几年一些省份和一些大学人才战略的一部分，学术骨干的流动看样子要成为一种新常态。

被人盯上的“帽子”

37岁的陆涛（化名）今年暑假奔走于沪上多所高校，打听人才引进的流程和相关待遇。这位任教于京城一顶级名校的年轻学者正考虑跳槽。“我头上没有‘帽子’，在我们这样的大学，有‘帽子’的才称得上人才，没‘帽子’的简直有点不是人了。”陆涛所说的“帽子”，

指的是目前中央各部委和单位出台的形形色色的人才计划。从中组部的“千人计划”“青年千人”到教育部的“长江学者”“长江青年”，再到国家自然科学基金委的“杰青”“优青”以及中科院的“百人计划”……初步统计，约有20种，不一而足。

对接“双一流”建设计划，各地纷纷推出建设高水平大学或一流学科建设的方案，与之勾连的就是人才引进大战已经提前打响——这无形中让一些学者焦虑不已，有“帽子”的身价倍涨，没帽子的今后咋办？有学者在接受采访时坦言，国家出台各种人才计划，本来的意图是支持基础研究，让一批年富力强的科研工作者能够安心学术。可这些年，学者头上的“帽子”却和职称晋升以及各种评奖挂钩，各大名校也掀起抢“帽子”的竞争，相互攀比“帽子”的数量和等级——显然，这违背了各类人才计划出台时的“初心”。

今年，除了广东省出台的“珠江人才计划”，四川、山东等省也都推出了地区“千人计划”。尤其是四川省，明确提出向高校“双一流”建设重点学科倾斜，同时新增了顶尖人才项目，重点引进国家“千人计划”顶尖人才及国家“万人计划”杰出人才入选者；国家“三大奖”一等奖及以上获得者第一主研人员；在世界一流大学、科研机构任职的国际著名学者，或世界500强企业任高管的管理人才。

以武汉地区几所重点高校为例，普通的教授招聘，科研启动经费一般不超过100万元。可如果入选的是“青年千人”，无论是工资待遇还是科研启动经费，都至少可以翻番，有时甚至可以翻几番，例如启动经费有的可以达到500万以上。而如果引进的是国家“杰青”，

那么无论是年薪还是科研经费都会更高。就在去年，东莞理工学院就曾开出高价全球揽才，其中，对国家“杰青”、教育部“长江学者”给出基础年薪130万元，住房补贴250万元的优厚待遇。

链接：2016年12月2日，教育部人事司通过官方网站发布了《关于对2016年度“长江学者奖励计划”建议人选进行公示的通知》。通知称，根据《“长江学者奖励计划”实施办法》（以下简称《办法》），经高校推荐、通讯评审、会议评审等程序，共产生445名2016年度长江学者特聘教授、讲座教授和青年学者建议人选。

根据《办法》，长江学者实行岗位聘任制，每年聘任特聘教授150名，聘期为5年；讲座教授50名，聘期为3年。特聘教授、讲座教授由教育部授予“长江学者”称号，在聘期内享受长江学者奖金。特聘教授奖金为每人每年20万元人民币；讲座教授奖金为每人每月3万元人民币，按实际工作时间支付。长江学者青年学者项目实行岗位聘任制，面向全国高校实施。每年遴选200名左右，聘期3年。在聘期内，青年学者须全职在受聘高校工作，享受每人每年10万元奖金。

为争创“双一流”，不少高校不惜血本到处“挖”人。12月5日，教育部深化高校教师考核评价制度改革经验交流与研讨会在南京大学举行，来自全国32个省市自治区的教育厅领导和来自75所部属高校的分管校长参加研讨。部分高校呼吁，相关部门出台政策，规范人才的无序流动。

对此，中国人民大学副校长吴晓球表示，“我们学校以人文社科类见长，不少学科在全国排名第一，但是对于我来说，特别害怕听到某

某某又被评上了长江学者、某某又被评上了国家杰出青年科学基金等这类消息。因为他们一旦有了什么头衔，就会被人盯上，不少学校开出的优惠条件就来了，年薪100万+一套房子+2000万科研启动经费，有的甚至更高。”

“重金”来了，一般人很难抵得住诱惑，“我就不断地请这些老师吃饭，做工作，但是也往往没有办法留住他们。”吴晓球继续道。

“不单单是人文社科类学科，理工类学科也是一样。”一所高校的副校长表示，尤其是最近高校纷纷启动“双一流”建设后，这类现象特别突出。“比如，广东省重点扶持一批高校争创一流大学、一流学科的名单已经出炉，省里扶持的资金也已经下拨，高校为了确保能上，到处挖人，目前开出的年薪已经超过100万。”

“不仅到外省抢人，省内高校之间，也在互相抢。”江苏一所高校的副校长透露，前不久，苏南一所高校的一个人文类的学科团队就被南京一所高校整体“挖”了过来。

高校“抢人”的背后

其实，校长们的苦恼这些年一直没有间断。最早的是上世纪八九十年代开始的孔雀东南飞，中西部高校的有实力教师被吸引到东部发达地区。此后，这种流动一直存在，东部发达地区高校院所借助自己的地理、经济及其他优势，不断挖人。一些原本整体实力雄厚的高校，被抢得伤筋动骨。历史悠久、学术声名显赫的兰州大学，甚至出现过某一学科人才断档的局面。群英荟萃的兰州大学被网友评为“最委屈大学”，人才流失是重要原因。

被掠夺的高校当然奋起自我保护，比如签订合同、要求经济补偿，甚至拒不放人、不给办理人事调动等等，但这些在抢人高校给出的科研经费、安家费、一线城市住房户口、子女入学等条件面前成不了障碍，教授“裸奔”出走不是个别现象，接收学校通常采取的做法是：可以不要人事档案、不要户口、不要调动手续。

对于这种无序、恶性流动，教育部 2013 年年末出台了《关于进一步加强和规范高校人才引进工作的若干意见》，禁止“不要人事档案、不要户口、不要流动手续”或另建人事档案的违规做法招揽和引进全职人才，“聘期内主动提出离职或有其他违约行为的，当事人应承担相应责任”。

但是，随着高校“双一流”建设的启动，这类问题再次突出。推动力不仅在高校，也在地方政府，很多省市列出了重点扶持一批高校争创一流大学、一流学科的名单，配套大量扶持资金，高校为了确保能当“一流”，到处“挖”人。

与之相伴的是各种“人才计划”。有多少计划里的“人才”，成为各个高校对外形象的金字招牌。高校对这些“计划”的孜孜以求，这些各类人才计划的背后是大笔的经费拨款、高度的经费集中，而过于集中势必会产生新的浪费。

吴晓球认为，国内各校间通过高薪互相挖人，是一种“恶性人才竞争”，“学校培养一个名教授不容易，花了很多精力，而这名教授通常是学科的领头人，被其他学校用高薪挖走，不仅学校的学科链会断裂，人才培养等都会受到影响。”

“集中资源打造某个学科时，看起来没有错，但是高校的资源是有限的，一味地、没有风险控制意识地大手笔投入，从高校学术生态来看，并不健康。”上海一所高校副校长认为，高校之间的人才交流可以引入运动员俱乐部之间的“转会制度”，“挖”人可以，对原来的高校要有“交代”，支付一定的“转会费”，“这样高校才敢放手继续培育新的人才。”

链接：

人才流动在国外也是同样的规律。那些在全球各项排名中位居前列的大学也十分重视外国学者的雇佣数量。大多数情况，世界一流大学在招收学生和教师时会打破国界的限制。这让它们能够集中优势去吸引全球最具才能且符合愿景的人，无论他们来自那里，开放自己去接纳新思路和新方法。

以麻省理工学院为例，2016年QS大学排名显示，该校学术教职工总数为2980人，其中国际学术教职工的数量就高达1674人，国际学术教职工雇佣比例高达56%（QS同样的数据显示，北大该比例为18%，清华为17%）。剑桥大学在全球范围内进行教师和校长的招募与选聘，且在人员招聘过程中一直坚持机会均等、崇尚多元的原则，支持和鼓励弱势群体到剑桥大学工作。伦敦大学学院在学者招聘上也是煞费苦心。该校建有甄别和招募机制以选聘世界范围内各学术领域杰出的个人和研究小组，同时该校还将留住杰出的教职员作为学校的重要发展策略之一。

清华大学一位教授认为，一流的学科，必须要包含一流的研究方

向、一流的学术大师，除此之外，还要有一流的本科教育。与国外的一流大学、一流学科相比，中国高校还有很大的差距，在本科生教育方面，我们则落后得更多，而这恰恰是当前在“双一流”建设中不受重视的。

引进人才是冲击“双一流”的关键一环，但不能单靠指标、计划。毕竟，比起引才，如何出台更好的激励机制，用好人才，这才是对各大高校的真正考验。

正如清华大学首任校长梅贻琦曾言：“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。”

(来源: 微信公众号“麦可思研究”，2016年12月16日)

三甲院长：不搞科研，再有水平的医生都不能当科主任！

如果没有国家自然科学基金的，没有比较高的学术地位的，不管多有水平的医生，在湘雅医院都不能当科主任。

顶级三甲医院科主任需不需要做科研？在9月3日的2017中国社会办医暨医院管理高峰论坛上，中南大学湘雅医院院长孙虹明确表示：如果没有国家自然科学基金的，没有比较高的学术地位的，不管多有水平的医生，在湘雅医院都不能当科主任。

会看好病就是好医生？错！

孙虹介绍，长期以来，湘雅一个很大的传统，重医疗，重教学，轻科研。2010年，孙虹到湘雅医院的时候，医院全年获得国家自然科学基金的数字只有30多个。

“当时我们第一次五年计划，定出来的是第一个五年以后，要达到 50 个，大家心里还是没底，后来我们第二年就超过 50 个，达到 60 个。”

孙虹认为，三甲医院的学科建设面临一个很重要的问题，就是要改变医务人员的观念。

“我们有 1300 多医生，其中副教授和教授以上的占到 700 多个，比例很大，主治医生一大堆，我们缺的是中年医生，我们有一千多进修医生，医生还是够，这也是我们的优势。但最大的问题是要改变医院的观念，我们以前的教授（认为），我是医生，我会看好病就是好医生，我们说错。你如果在地方医院你可以这样说，但是在湘雅医院这种高水平的国家级的教学医院不允许这样说。”

没有学术地位，水平再高也不能当科主任

“没有学术研究能力的医生在湘雅医院不是最好的医生，这种人在湘雅医院可以做正教授，可以做博士生导师，但是不能做科主任。”孙虹介绍。由于“科研”两个字总是被误解为实验室，而孙虹认为临床研究同样是科研，所以医院的提法是“学术研究能力”，不是科研能力。

孙虹介绍，去年湘雅医院科主任换届的时候，医院明确出了一个规定，如果没有国家自然科学基金的，没有比较高的学术地位的，不管多有水平的医生不能当科主任。

按照这样的思路，孙虹说，湘雅医院去年换届有 10 个科室没有任命主任，只有主持工作的副主任，“这样一来，让以往总是说‘我会

开刀’，‘我会看病’的那些人受到很大的触动——所以这些想做主任的人，拼命的往上走，拼命看书，拼命做科研，这个是有触动能力的。”

鼓励科研，医院投入巨大

医院对于科研的投入，据孙虹介绍，也是非常巨大的。“我们有40万平方米的临床用房，而科研用房，现在我们才一万多平方米，但是为了适应学科发展的需要，我们租了500平米的科研楼，正在建7万平方米的教学科研楼，我们会有6万平方米的专门用作科研的。”

而设备投入方面，孙虹拿出了2015年的数据：“2015年医疗设备大概是1万多台，大概7亿元，现在应该有10亿元。科研设备，两千多台件，我说的都是多少万以上的，几千块钱的我们都没统计，大概3.5亿元。每年在设备预算方面，设备更新换代这些预算，每年要拿2.5到3个亿。其中每年用在纯科研设备大概4到5千万，这就是投入。”

孙虹介绍，2016年的数据比2015年综合增加了30%到50%。

而除此之外，湘雅医院从图书情报、国内外知名院校的合作途径、资金保障等方面都投入不菲。

(来源：搜狐教育，2017年9月8日)

【域外视角】

未来大学想何时读就何时读？这些事情斯坦福已经在谋划了！

75岁的川大博士黄祖申答辩毕业这事上了新闻，现在看来还很稀

奇，然而，在斯坦福大学的预想中，到 2100 年，也就是 83 年以后，大学里云集着各个年龄阶段的学生是一件习以为常的事情。

当然，斯坦福大学设想的“开环大学”（Open Loop University）并不单单局限于学生年龄的多样化。它涵盖了多个内容，在大学学制、专业选择、录取模式等方面都提出了改进方法。简单来看，与传统大学相比，“开环大学”对学生的限制减少了，但它却存在运营管理上的难题。如果不能有效解决，这一设想很有可能会因此变成乌托邦。

穿越时光再回首，你好 2100

试想一下，学生不是在 18 岁时被大学录取，而是在人生中的任一阶段踏进校园；试想他们不需要选择专业，而是需要提出自己想要完成的目标；试想成绩单上罗列的不是学生选过的课程，而是他们可以应用于现实社会的能力和想法。这样的大学真的能在十年后出现吗？

上述“离经叛道”的设想已经在斯坦福大学设计学院进行了“实践”。一直以来，设计学院倡导设计思维，鼓励学生在学习方面的大胆想法，鼓励讨论和实践。而将设计思维应用于学校本身在设计学院尚属首次。设计学院创始人和院长大卫·凯利认为，“斯坦福的一大好处就是你有机会做这样的尝试，我们试图画出未来教育的图景，希望那幅图景能激发你的想法。”

2014 年 5 月 1 日，来自全校的学生和教职工来到斯坦福设计学院，体验了一把 2025 年，哦不，2100 年的大学教育。为将未来大学的想法分享给斯坦福社群，设计学院在其所在的 550 号楼打造了一场仿真展览。300 多名学生和教职工参与进来。参与者佩戴偏光太阳眼镜，

在工作人员的带领下进入“时光机”，他们本应穿越到 2025 年体验那时的大学教育，可是却因为时光机故障而进入 2100 年，好在 2025 年的创新思路已经在 2100 年得到延续。其实所谓的时光机故障不过是工作人员的安排，意在说明斯坦福大学对 2025 年所做的设想很可能会成为未来趋势。

2100 年的大学教育与当前的相比，做了哪些改变？

目前，大学学制是四年，学习一般发生在学生 18~22 岁时期，学生在教室中接受正规教学，毕业后，他们中仅有少部分人会读研究生课程，学生在 18 岁时就被要求展现出足够的的能力来入学，毕业校友仅在特定活动时返校。

在 2100 年，大学学制将变为人生中的任意六年，一些人不满 17 岁，一些人年纪更大。部分学生愿意一直留在校园，与同学们一同学习和成长，另一部分学生则在 6 年间多次返回社会，比如参与实习，前往某语言国家进行沉浸式学习，而这些经历能够让他们更明确自己的学习愿望和目标。学生开始学习的时间不一，校友的概念被“校民”取代，校民以专家身份返校。

官方的解释或许有些模糊，举例来说：

小 A 想要成为一名记者，于是踏进斯坦福大学的校园研读了两年新闻专业课程，然后小 A 可能打算进入社会工作，尝试将所学应用其中。两年后，小 A 觉得自己在新闻媒体应用方面有所欠缺，不足以应对未来新媒体的变革，于是回到斯坦福学习一年的新媒体知识，并根据自己的工作经验补充学习了一些新闻学课程。然后小 A 又回到社会

继续工作。在工作中小 A 发现，自己真正感兴趣的领域是大数据新闻，非常希望能在以后的职业生涯中专攻大数据新闻，但目前的知识不足，视野不够广，于是小 A 再次回到斯坦福，补充学习了数据统计知识和软件的应用。至此，小 A 顺利从斯坦福大学毕业，成为大数据领域的职业记者。

注：斯坦福设计学院并不是教授平面设计、电脑绘图或是时装设计的学院，而是重视培养学生“设计思维”。

开环式教育大揭秘

上述内容是“斯坦福 2025”计划中名为“开环大学”的一部分。除了上述改进，开环大学还做了专业选择、录取模式等多方面改进。比如学生不再选择国际关系作为自己的专业，而是确定自己的目标是改进不同文化间的交流和合作。斯坦福杂志与设计学院目前正在推特和 Facebook 上收集学生的目标，于是有一位 1953 届的斯坦福校友阿什利写信说明了自己想要实现的目标：“假如我现在就能选择目标，我希望我的目标是‘导向性学习’。这个项目的宗旨是让现在的‘教师’转变为未来‘向导’的角色。学生可以选择他们想要学的内容，向导将提供资源，让学生达到其目标。成绩分数由为个人设置的基准取代。小学生将不再按照年级分班级，而是每个人都有自己的学习进度。”阿什利从 1957 年从事教学，目前已经退休，但仍在初中和高中代课。信末，阿什利激动地写道：“感谢你们帮助改变世界。”还有更多人提出了自己的目标，比如让商业社交化，帮助每个人找到职业意义，改善美国移民家庭儿童的教育体验，等等。

由选择专业转向确定学习目标的设想主要着眼于当前许多学生工作与专业不相关的问题。斯坦福统计，到 2015 年，1/4 的学生找到的工作都是与专业完全不相关的，辛苦学习的专业知识在工作中并没有多大用途。麦可思 2016 届大学毕业生社会需求与培养质量研究也显示，2016 届本科毕业生的工作与专业相关度为 70%，高职高专毕业生该比例为 62%。在开环大学的模式下，招录工作也从申请制转为邀请制。为了找到合适的候选人，招生办公室将采取公开提名制，负责提名的专家是流动的，还设有匿名的审核委员会，被提名者的年龄不会被公开。委员会成员每年轮换，以确保公平和受邀者的资历足够。在仿真展览的畅想中，到 2016 年，应有 10% 的人通过年龄盲选的方式进入斯坦福。到 2022 年，斯坦福的邀请模式将推广到 28 所高校，取代大规模学生申请制。邀请制将对高中教育和大学预科产生深远影响。学生和教师群体的关注点将从考试成绩转移到个人兴趣上来。

开环大学对校园的改革还蔓延到了生活方面。核心社区货币将成为开环大学的社区消费系统。学生可以花费点数在校园购买课程，也可以来一杯咖啡。通过认证后，学生还有机会在完成辅导认证后赚取点数。“校民”则可以辅导学生或教授研究生课程获得点数，用以支付玫瑰碗橄榄球赛门票或是 MBA 课程的学费。

注：玫瑰碗是年度性全美大学体育协会的橄榄球比赛。

未来只是梦？

斯坦福的“开环大学”模式被中国国内媒体广泛报道后，既收获了掌声，也受到了质疑。有人认为这是一个大胆而有创造力的设想，

为自己读书时没赶上这样的改革而懊恼，也有人认为，想法虽好，可在校园运营管理方面几乎无法实现。比如面对学生五花八门的学习目标，斯坦福要如何进行课程设置？学生的学习情况要如何衡量？尚未拿到学位证的学生如何找工作？同时，不少媒体误读了斯坦福大学的“开环大学”理念，纷纷以《斯坦福宣布自我革命》《斯坦福大学放大招：本科学制改6年》为标题进行报道，一时间成为社交媒体热门话题。

但就像车展上经常出现的炫酷概念汽车不一定会在20年后真的出现一样，无数人忽视了斯坦福2025项目的大背景：这些都是概念和实验。

“你看到的这些只是设想，”设计学院院长大卫·凯利如是解释，“我们并不是说这些是最佳想法或是唯一的设想。设想有大有小，也有粗浅的初步意向和经过打磨改良的准确想法。我们并未抱住任何一个想法不放。但我们相信，我们所揭示的内容是我们的需求，这些需求并不明显，却是我们需要满足的内容……这些都是预想，却亟待探索。”

设计学院提出的亟待探索的高等教育想法不只有开环大学。斯坦福在2025网站上，还提出了如下设想：

节奏可调的教育：在这一设想中，学年的概念被取消，取而代之的是适应性、个性化学习，它允许学生根据自己的节奏调整学习阶段，目标是帮助学生更好地选择他们真心想学的东西，找到适合自己的学习方法。

轴翻转：在轴翻转模式下，课程将围绕生活工作中需要的公共技

能和可转换的技能来组织。院系将按照能力类型进行重组，比如科学分析系、数学逻辑系、道德与伦理系、沟通效率系，等等。

目的性学习：目的性学习与开环大学的部分理念相似。学生无需选择专业，而是要提出自己的学习目标，围绕目标展开接下来的学习。

星星之火可以燎原。在仿真展览的最后，凯利院长表示：“我们希望你在这里看到的想法能够让你在回到自己所在的院系或机构后，开始自己的实验。我们深信，我们围绕斯坦福开始的小小尝试最终会不断壮大，实现质的提升。”

（来源：《麦可思研究》，2017年5月31日）