



规划与政策参考

2022年第7期（总第111期）

河北大学发展规划处

2022年12月31日

编者按：

党的二十大报告就“实施科教兴国战略，强化现代化建设人才支撑”进行专章部署，强调教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，并就深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略作出详细部署。这是立足新时代新征程的历史方位作出的重要政治论断，鲜明标示了教育、科技、人才在国家全局中的突出战略地位，为加快建设教育强国，全面推进中华民族伟大复兴指明了奋斗目标和努力方向。

本期围绕人才及队伍建设展开探讨，以期为学校提升人才培养及师资队伍质量，建设高水平人才团队提供思路与参考。

目 录

【热点聚焦】

- ◆二十大报告：“教育、科技、人才”篇…………… (1)
- ◆怀进鹏：为全面建设社会主义现代化国家贡献强大教育力量…………… (4)

【院校动态】

- ◆江南大学：立足优势特色 努力开拓人才队伍建设新局面…………… (7)
- ◆湖南大学：以“四个坚持”加强人才队伍建设…………… (9)

【域外巡航】

- ◆斯坦福大学：教师队伍建设的举措及启示…………… (11)
- ◆加州大学圣地亚哥分校：跨学科团队治理机制及其启示…………… (15)

【专家观点】

- ◆周洪宇：地方高校一流学科团队建设的现实困境与突破路径…………… (19)
- ◆段从宇：“教育、科技、人才”三者关系的认识…………… (24)

【热点聚焦】

二十大报告：“教育、科技、人才”篇

一、实施科教兴国战略，强化现代化建设人才支撑

教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，开辟发展新领域新赛道，不断塑造发展新动能新优势。

我们要坚持教育优先发展、科技自立自强、人才引领驱动，加快建设教育强国、科技强国、人才强国，坚持为党育人、为国育才，全面提高人才自主培养质量，着力造就拔尖创新人才，聚天下英才而用之。

（一）办好人民满意的教育。教育是国之大计、党之大计。培养什么人、怎样培养人、为谁培养人是教育的根本问题。育人的根本在于立德。全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。坚持以人民为中心发展教育，加快建设高质量教育体系，发展素质教育，促进教育公平。加快义务教育优质均衡发展和城乡一体化，优化区域教育资源配置，强化学前教育、特殊教育普惠发展，坚持高中阶段学校多样化发展，完善覆盖全学段学生资助体系。统筹职业教育、高等教育、继续教育协同创新，推进职普融通、产教融合、科教融汇，优化职业教育类型定位。加强基础学科、新兴学科、交叉学科建设，加快建设中国特色、世界一流的大学和优势学科。引导规范民办教育发展。加大国家通用语言文字推广力度。深化教育领域综合改革，加强教材建设和管理，完善学校管理和教育评价体系，健全学校家庭社会育人机制。加强师德师风建设，培养高素质教师队伍，弘扬尊师重教社会风尚。推进教育数字化，建设全民终身学习的学习型社会、学习型大国。

（二）完善科技创新体系。坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位。完善党中央对科技工作统一领导的体制，健全新型举国体制，强化国家战略科技力量，优化配置创新资源，优化国家科研机构、高水平研究型大学、科技领军企业定位和布局，**形成国家实验室体系，统筹推进国际科技创新中心、区域科技创新中心建设**，加强科技基础能力建设，强化科技战略咨询，提升国家创新体系整体效能。深化科技体制改革，深化科技评价改革，加大多元化科技投入，加强知识产权法治保障，形成支持全面创新的基础制度。培育创新文化，弘扬科学家精神，涵养优良学风，营造创新氛围。扩大国际科技交流合作，加强国际化科研环境建设，形成具有全球竞争力的开放创新生态。

（三）加快实施创新驱动发展战略。坚持面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康，加快实现高水平科技自立自强。以国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关，坚决打赢关键核心技术攻坚战。加快实施一批具有战略性全局性前瞻性的国家重大科技项目，增强自主创新能力。加强基础研究，突出原创，鼓励自由探索。提升科技投入效能，深化财政科技经费分配使用机制改革，激发创新活力。加强企业主导的产学研深度融合，强化目标导向，提高科技成果转化和产业化水平。强化企业科技创新主体地位，发挥科技型骨干企业引领支撑作用，营造有利于科技型中小微企业成长的良好环境，推动**创新链产业链资金链人才链**深度融合。

（四）深入实施人才强国战略。培养造就大批德才兼备的高素质人才，是国家和民族长远发展大计。功以才成，业由才广。坚持党管人才原则，坚持尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，实施更加积极、更加开放、更加有效的人才政策，引导广大人才爱党报国、敬业奉献、服务人民。完善人才战略布局，坚持各方面人才一起抓，**建设规模宏大、结构合理、素质优良的人才队伍**。加快建设世界重要人才中心和创新高地，促进人才区域合理布局 and 协调发展，着力形成人才国际竞争的比较优势。加快建设国家战略人才力量，努力培养造就更多大师、战略科学家、一流科技领军人才和创新团队、青年科技人

才、卓越工程师、大国工匠、高技能人才。加强人才国际交流，用好用活各类人才。深化人才发展体制机制改革，真心爱才、悉心育才、倾心引才、精心用才，求贤若渴，不拘一格，把各方面优秀人才集聚到党和人民事业中来。

（来源：新华社，2022年10月25日）

怀进鹏：为全面建设社会主义现代化国家贡献强大教育力量

百年大计，教育为本。习近平总书记在党的二十大报告中强调“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑”，首次将教育、科技、人才一体安排部署，赋予教育新的战略地位、历史使命和发展格局。教育系统要自觉提高政治站位，深刻把握我国教育发展的历史方位，加快建设教育强国，**加快打造教育、科技、人才共同体**，助力世界重要人才中心和创新高地建设，为全面建设社会主义现代化国家奠定坚实的人才基础、提供有力的战略支撑。

一、打造国家战略科技力量，加强高水平研究型大学建设

习近平总书记强调，高水平研究型大学要把**发展科技第一生产力、培养人才第一资源、增强创新第一动力**更好结合起来，发挥基础研究深厚、学科交叉融合的优势，成为基础研究的主力军和重大科技突破的生力军。党的十八大以来，随着“双一流”建设扎实推进，高水平研究型大学龙头作用彰显，创新资源加速汇聚，创新能力不断提升，初步形成层次清晰、布局合理、支撑有效的科研平台体系。在全国基础研究和重大科研任务、国家重大实验室建设、国家级三大科技奖励项目中，高校参与比重和贡献份额均超过60%，国家自然科学基金项目80%以上由高校承担，一批具有标志性意义的重大科技成果在高校涌现，有力支撑加快实现高水平科技自立自强。**当前，全球科学研究范式和科研组织范式正在发生深刻变革，为我们提供了变道超车的难得历史机遇。**教育系统要切实增强使命感、责任感，深刻认识高校作为科技第一生产力、人才第一资源、创新第一动力**重要结合点**的独特作用，坚持以服务国家战略需求为导向，积聚力量加强原创性引领性科技攻关，加快实现基础研究和关键核心技术的重大突破，努力开辟发展新领域新赛道，主动塑造发展新动能新优势，努力成为贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展的先导力量、战略力量。

二、打造国家战略人才力量，全面提高人才自主培养质量

习近平总书记指出，中国是一个大国，对人才数量、质量、结构的需求是全方位的，满足这样庞大的人才需求必须主要靠自己培养，提高人才供给自主可控能力。党的十八大以来，教育系统坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想铸魂育人，全面落实立德树人根本任务，实施“强基计划”、国家关键领域急需高层次人才培养专项等重大项目，集聚了全国超过40%的两院院士、近70%的长江学者和国家杰出青年科学基金获得者，成为识才、聚才、育才、用才的重要平台。面向未来，要坚持为党育人、为国育才，把战略人才力量建设作为重中之重，全面提高人才自主培养质量，着力造就拔尖创新人才，坚定不移走好人才自主培养之路。要加强基础学科人才和卓越工程师培养，突破常规、积极作为，**着力推进课程、教材、教师和实践条件建设**，有针对性地加强科学教育、工程教育。要加强哲学社会科学人才培养，加快推进构建中国自主的知识体系，在研究解决事关党和国家全局性根本性关键性问题上拿出真本事、取得好成果。要聚天下英才而用之，着力健全人才引进和有利于各类人才脱颖而出、发挥作用的制度体系，大力弘扬科学家精神，培养更多战略科学家、科技领军人才和创新团队，**加大对青年科技人才的支持力度**，造就大批德才兼备的高素质人才，筑牢国家和民族长远发展大计。

三、加快建设高质量教育体系，夯实教育、科技、人才强国基础

党的十八大以来，我们在幼有所育、学有所教上持续用力，建成世界上规模最大的教育体系，教育普及水平实现历史性跨越。目前，我国教育普及程度总体上稳居全球中上收入国家行列，其中义务教育和学前教育普及程度达到高收入国家平均水平，高等教育进入国际公认的普及化阶段。迈上以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴新征程，国家重大战略深入实施、经济社会创新发展和人民生活水平不断提高，对教育高质量发展提出新要求。党的二十大对**加快建设高质量教育体系**作出新的重大部署。下一步，教育系统要主动识变应变求变，加快建设教育强国，办好人民满意的教育，充分发挥教育的**基础性、**

先导性、全局性作用。要着力增强教育发展动能，以教育评价改革为牵引，统筹推进育人方式、办学模式、管理体制、保障机制改革，深入实施教育数字化战略行动，建设全民终身学习的学习型社会、学习型大国，为加快实现高水平科技自立自强、全面建设社会主义现代化国家作出新的更大贡献。

（摘自《光明日报》，2022年11月30日）

【院校动态】

江南大学：立足优势特色 努力开拓人才队伍建设新局面

江南大学认真学习贯彻习近平总书记关于教育的重要论述，坚决落实中央关于人才工作的战略部署，加强党对人才工作的全面领导，围绕“中国特色、世界一流”学科建设目标，聚焦轻工、食品、健康等优势领域，强化产学研有机融合，不断提升高质量人才队伍建设水平，努力为加快建设世界重要人才中心和创新高地作出更大贡献。

聚焦国家战略，优化人才发展布局。面向半导体、微电子、新能源、纳米材料等科技前沿领域，整合信息、控制、机械、纺织、材料等相关学科力量，成立“先进技术研究院”，围绕“感—联—知—控—执”等五个领域凝练方向、汇聚人才。依托轻工技术与工程、食品科学与工程等一流学科群，成立“未来食品科学中心”新型研发机构，集成系统生物学、合成生物学、物联网、人工智能、智能制造、医疗健康、感知科学等多个领域专业力量，瞄准食品合成生物学、食品组学、食品智能装备、食品感知科学等四个研究方向，积极打造高水平人才创新团队。

突出贡献导向，完善人才引育体系。围绕学校发展战略与学科建设需要，制定《江南大学高层次人才引进计划实施办法》，加强高层次人才队伍建设系统设计和政策保障。面向海内外优秀人才设置“杰出人才”“领军人才”和“青年拔尖人才”等三类岗位，突出“高精尖缺”专业导向，有重点、有针对性地引进一批能够引领学科发展方向、开展学科前沿研究、提升学科国际声誉的高层次人才。秉持“让事业激励人才，让人才成就事业”宗旨，修订出台《“至善岗位教授”管理办法》《“至善青年学者支持计划”管理办法》和《教学科研成果支持计划管理办法》等文件，不断完善有利于校内科技人才潜心研究的评价考核体系，在科研配套、生活条件、管理机制方面为高层次人才

提供持续稳定支持。

注重教科融合，强化人才协同创新。推动产学研有机融合，对**校企协同创新实验室**的建设与管理进行创新设计与系统优化。建设 2.2 万平方米协同创新大楼，邀请行业领军企业实体化入驻运营，共建**产学研协同创新战略联盟**；面向入驻机构开放校内资源，推动科技成果转化从单一的技术转让向技术与服务共同转让，从提供技术或产品向提供综合解决方案转变。目前，已有 23 个校企协同创新实验室完成入驻。深入推动医教融合，发挥学校一流学科优势，依托市校共建机制，协调配置更多优质资源支持医学院和附属医院协同发展；探索建立“**学校宏观调控，医学院自主管理**”的“**医学学科特区**”运行机制，加强转化医学研究院建设，推动实现医学院与附属医院人才双向流动互补，为科教融合发展提供人才储备和智力支持。

(摘自教育部网站，2022 年 08 月 29 日)

湖南大学：以“四个坚持”加强人才队伍建设

湖南大学认真学习贯彻习近平总书记关于教育的重要论述特别是在学校考察时的重要讲话精神，深入实施“人才强校”战略，全面加强党的领导，坚持“千方百计联系上、千方百计吸引住、千方百计服务好”的人才工作理念，构建“引得进、留得住、干得好”的长效机制，打造一支高水平人才队伍，努力为加快建设世界重要人才中心和创新高地作出更大贡献。

坚持党管人才“绘蓝图”，健全人才工作体制机制。健全人才工作领导机制，构建党委统一领导、各部门协同联动的工作格局。成立由书记、校长任组长的人才工作领导小组，加强人才工作规划设计，定期召开专题会议研究部署相关工作，明确将人才工作规划、重要人才政策、人才工作创新、人才环境优化等纳入重大事项集体决策范畴。建立“学院初审—职能部门复审—学校党委审定”三级联动的人才引进工作机制。完善把关程序，拓宽把关渠道，加强对师德师风、学术能力、现实表现等方面的综合考察，并纳入职称晋升和考核评价等各个环节。

坚持靶向引才“谋主动”，构建人才工作良好生态。制定“十四五”人才队伍规划，分院系、分学科制定年度人才引进实施方案，精准细化引才需求、引才标准和目标任务。修订《教师选聘管理办法》，对标一流、突出育人能力考察，切实提高引才质量。出台《关于加强青年人才项目建设的实施办法》，健全青年人才聘任机制。建立人才引进“绿色通道”，对急需紧缺高层次特殊人才，设立专门工作小组，实行“一事一议”“一人一策”。举办国际青年学者岳麓论坛，邀请世界知名大学及研究机构优秀青年学者参加论坛；以学科建设为依托，开展线上学科发展研讨论坛，不断提升学校办学影响力和知名度。实施“以才引才”激励制度，鼓励高水平人才发挥引才荐才作用，着力营造“人才发现人才、人才评价人才、人才吸引人才”的良好氛围。

坚持深化改革“强基础”，激发人才队伍创新活力。构建人才项目支持体

系，积极为人才“助跑”。实施顶尖人才培养专项、高水平创新团队支持专项，培育和聚集一批梯度合理、结构优化的学术领军人才和高水平创新团队。设立“岳麓学者”支持专项，按照杰出岗、领军岗、特聘岗、晨星岗四类岗位，加快引育一批具有国际竞争力的学科带头人和青年才俊。设立“青年教师托举”“优青培育”“青年教师学术能力提升”“杰青培育”“哲学社会科学重大项目培育”等项目，为不同发展层次和年龄阶段的教师提供精准支持。优化考核评价体系，坚持师德师风第一标准，修订师德考核实施办法等系列文件，持续深化教育评价改革，坚决克服“五唯”顽瘴痼疾。完善职称评聘机制，修订《教学科研系列专业技术职务评聘实施办法》，制定分类标准，开展分类评审，打通职务破格、年限破格和以“高水平创造性成果”破格申请评审正高级职称的渠道。修订教学奖励办法，设立“优秀教师新人奖”，探索建立学术资源向青年教师倾斜机制，给予青年人才重点支持，进一步激发教师队伍干事创业活力。

坚持以人为本“出实招”，提升人才工作服务水平。落实党委联系服务专家制度，学校领导班子成员、校党委常委原则上按照工作分工及联系单位确定服务对象，加强对人才的关怀和服务，帮助他们工作生活中的实际困难。出台《关于加强人才服务工作的若干意见》，强化人才服务政策支持，建立校院两级联动服务机制，实施人才“亲情关怀”工程，主动为引进人才提供“一对一”全方位服务。编制人才服务手册，对人才需求进行摸底采集、科学分类，量身定制差异化服务方案。优化学校人才工程办公室职能，发挥线上线下一体化“服务总台”功能，严格执行“6小时内办理或答复”与“全天候协同服务”，明确服务流程及办理时限，保障服务质量。定期举办校领导与青年教师座谈会，倾听意见建议。积极做好人才日常服务保障，协助解决青年人才工作生活后顾之忧，努力让人才精心教学、专心科研、潜心育人。

(摘自教育部网站，2022年06月20日)

【域外巡航】

斯坦福大学：教师队伍建设的**关键举措及启示**

斯坦福大学是一所富有改革与创新精神的世界一流大学，在当今国际高等教育变革中具有重要地位。近年来，斯坦福大学在教师队伍建设与大学发展战略相结合方面进行了积极探索，以教师队伍建设应对大学发展的压力。作为斯坦福大学成文组织规则体系的有机组成部分，**教师队伍建设规则**“记录了组织面对内部或外部压力时所作出的反应”，是斯坦福大学组织经验的具体体现，能够对当前我国大学深化教师队伍建设提供镜鉴。

一、斯坦福大学教师队伍建设的**关键举措**

1. 优化**兼职教师聘任制度**

斯坦福大学与兼职教师根据双方各自发展需要签订一定期限的聘用合同。斯坦福大学教师管理事务由大学教务长办公室下设的相关部门负责，由大学教务长总体负责。根据斯坦福大学2020年版教师手册的规定，在聘期方面，法定休假、学术休假、短期孕假与产假、短期病假等不能构成延长聘期的条件。然而，对于无薪事假、成为新晋父母等特定情况，兼职教师可按规定程序申请延长聘期。根据规定，在聘期内，专兼职教师均不得同时在其他高校或教育机构担任教职或行政职务，即便处于带薪休假期內也不例外。2020年10月，斯坦福大学教务长办公室发布了《关于因新冠疫情影响教师聘期延长一年的决定》，以延迟对教师的聘期考核。斯坦福大学兼职教师的聘期一般不会超过7年，但对于部分任期评估较为优秀的兼职教师，聘期可延长至10年，若超过这一时间限度，这些兼职教师将会获得斯坦福大学的终身教职。

2. 完善**跨学科教师评聘制度**

跨学科教师评聘制度是大学开展跨学科研究的必要性制度支持。为了不断挖掘科学研究新的增长点，突破学科之间达尔文主义的竞争，大学内部学科之

间相互交叉融合的发展趋向愈发明显。从组织行为角度而言，**跨学科教师评聘制度**是有效协调教师与其所属大学内部不同组织间多方权责利的关键所在，对教师个体及大学内部基层组织发展的同步化具有导向与协调作用。

斯坦福大学跨学科教师的评聘由其所属的**两个以上院系或研究机构**共同负责，由其中一个主要归属单位直接负责，教师的学术成果必须直接与所涉及单位的学术研究项目或学科发展方向相一致。

3. 兼顾学术研究与教学水平

斯坦福大学专门设立**教学与学习中心**。“教学与学习中心”是斯坦福大学提升教学与学习质量，促进教学与学习研究的制度化、组织化平台，也是平衡人才培养与学术研究的有效手段。

研究型大学在当今世界科技加速发展的洪流中快速发展，“时间”无论对于组织还是个人而言均是稀缺资源，大学不再是可以于其间不计时间成本地探求真理的象牙塔。这种时间体制事实上可以用一个一贯的概念来加以分析，这个概念即“社会加速逻辑”，身处其中的教师也不得不去适应这个社会加速逻辑下的时间体制。教师在这种时间体制下难免会产生压力与焦虑，学术生活的正常节奏被异化。因此，发挥大学“管理制度的发展性功能”成为解决问题的可能路径，特别是要充分发挥教师队伍建设的发展性功能。但是，如何在大学组织发展与教师个体发展间寻求一个理想化的动态平衡点，以实现**互惠共生的组织生态**，实际上，这也是高等教育治理长期以来所面临的一个普遍难题，需要高等教育在理论与实践领域不断探索。

4. 支持大学特色智库人才集聚

开展世界一流的学术研究始终是斯坦福大学的重要使命之一，特色智库是其展示学术研究水平的重要载体。斯坦福大学所属的指定特色智库主要包括：胡佛研究所、弗里曼·斯伯格里国际问题研究中心、普雷科特能源研究所、斯坦福大学经济政策研究所、伍兹环境研究所与斯坦福大学人类中心人工智能研究所等。斯坦福大学指定特色智库在教师队伍建设上享有更多的自主权和灵活

性。斯坦福大学教务长根据学术委员会顾问团的建议，直接负责以上指定政策中心或研究所特聘教授和高级研究员的聘任。

二、对我国教师队伍建设的启示

1. 满足多元教师群体发展需求

大学教师队伍建设要立足于多元教师群体的发展需求，在最大程度上寻求教师发展需求与大学发展预期之气的契合度。大学教师队伍建设不能盲目而为，必须立足于学校自身的历史、当下及未来，基于多元教师群体的发展需求，朝向大学愿景及发展规划的实现。大学教师队伍建设方案务必广泛征询多元教师群体的意见与建议，统筹全职教师与外聘教师的合理结构，包容并协调教学型、科研型以及教学科研型等不同教师群体的发展需求。基于多元教师群体发展需求，大学教师队伍建设要明确制度安排与学校类型特色的一致性，秉持分类建设的逻辑，综合协调科学研究、人才培养、社会服务以及文化传承创新等使命在制度表达中的合理权重及相互关系，充分调动多元教师群体的工作热情与积极性，满足不同教师自我实现的职业发展需要。

2. 打破跨学科研究的制度阻碍

实际上，学科利益冲突仍然是阻碍大学跨学科研究的主要障碍。在教师评聘方面，大学内部院级组织以学科为核心而存在，学科发展实效是院级组织生存与发展的决定性力量，在教师科研绩效考核、教师职称评定以及教师聘任等方面具有较强的决定权，往往从单一学科角度对所有教师进行评聘。因而，若要促进跨学科研究的顺利开展，大学教师队伍建设必须考虑不同学科在跨学科研究中的利益共享问题，建立不同学科之间合理的、动态的教师共同评聘制度，形成学科之间互惠互利的跨学科研究格局。

3. 突破科研与教学的对立思维

大学教师队伍建设要兼顾科研与教学的双向发展。当前，很多大学仍在科研与教学的对比中更多地偏向前者，教学在大学发展中的重要地位与作用被相对地忽视了。然而，科研与教学并不是相互对立的，不是非此即彼的关系，恰

恰相反，而是相互促进的关系，只有教学与研究的共同繁荣才能真正发挥大学的功能。大学教师队伍建设，要重申人才培养在大学发展中的重要地位与作用。基于此，教学与科研才能够统一于大学的人才培养过程，教师评价的权重问题才能摆脱科研与教学孰轻孰重的争论，聚焦于人才培养质量的提升，从而从根本上指向大学的人才培养。大学教师队伍建设要确立“以学生为中心”的办学理念，科研与教学均指向学生的成长。科研与教学并不仅仅是教师个体的职业表现，而是要能够反映教师与学生之间的深度交往关系，建构协调一致的科研共生体与教学共生体。

4. 促进大学特色化高质量发展

大学的特色化高质量发展必然以其类型特征和自身特色为基础。大学的特色化高质量发展并不必然仅仅限于科学研究，而是体现在大学功能的各个方面，并且要结合自身优势在某一方面形成独特模式。因此，大学的特色化高质量发展尤其需要高质量的教师队伍作为关键支撑要素。大学教师队伍建设要通过教师激励取向与方式的变革，转变教师在教学、科研及社会服务等方面的职业行为惯性，以特色化创新为内核引领教师队伍建设，促进教师分类发展，从而使教师队伍建设与大学特色化高质量发展同频共振。

摘编自《教育文化论坛》2022年03月15日)

加州大学圣地亚哥分校：跨学科团队治理机制及其启示

本文以美国加州大学圣地亚哥分校的一个跨学科研究团队——斯克里普斯海洋学研究所的内部治理为例，重点关注其创造性治理模式。

一、SIO 大学跨学科团队的治理机制

SIO 是美国太平洋海岸的综合性、多学科的海洋科学研究机构。目前该团队拥有员工约 1700 人。建所以来，培养出许多著名海洋学家。SIO 取得成就的影响因素很多，但 SIO 治理机制的有效性对其卓越的推动是其中最主要的因素。

1. 实行共同治理，让教师参与决策过程

SIO 团队的治理模式采取**学术人员会议决策制度**，即重大学术发展由学术人员会议决定的共同治理机制。教师和研究人员的区分并不很严格。团队管理始终坚持通过维持相当的**薪酬范围**来维护教师和研究人员的公平。SIO 团队实行教师与研究人员的**二分法则**，该团队将教师和研究分为 12 个**研究组织联盟（研究方向）**。每个组织联盟的学者人数从 6 个到 36 个不等，**允许学者同时加入几个研究方向**。从治理机制看，SIO 依赖于权力强大的所长管理；所长由加州大学圣地亚哥分校（UCSD）的某一学院院长或副校长兼任。作为大学的一个部门，SIO 蓬勃发展归功于其治理机制，**这种治理机制在于它实行了主要学术人员共同参与组织的治理**。教师及其学术大会是团队治理的一个重要组成部分。

2. 以人才促卓越，以卓越留人才

如何吸引与留住那些杰出的科学家和学术大师是科研团队应该优先考虑的问题。SIO 吸引和留住学术大师和杰出科学家的原因在于，该团队把**维持高标准或修炼卓越**作为团队完成聘用、晋升和离职等**团队建设的抓手**。即便是学术人员会议制定程序都坚持高标准。如此一来，强有力的体制声誉、世界级的专业团队的存在，包括年轻有创造性的思想家，都成了团队成功的决定性因素。卓越孕育成功。SIO 团队利用科学英才和卓越声誉吸引杰出人才。这些杰出科学家

在团队中的存在以及他们职业生涯所取得的成功，传递了该学科团队是他们成功之母的信号，反过来，又成为吸引人才的资本。

3. 能力上重个体才干以专业对口，程序上重精简轻繁复

团队建设最根本的问题是识才和用才的问题。许多科研团队在引进和聘用人员时容易陷入一种学科专业对口的传统思维定式。这种思维不但不利于科研团队引入合适的研究人才，而且不利于团队在研究方向上的调整和项目研究的重大突破。须知那些有不凡表现的科研团队，在人才的招聘方面都有不拘一格的胆识、重个人研究业绩与才干、轻学科专业对口的思路。在美国州立大学的共同治理系统中，大学对科研团队的考核评估都相当繁琐，程序也相当复杂。对此，SIO 团队采取为期一周的会议对每一个技术工作人员进行年度业绩审查。然后部门领导和技术经理一起比较每个人在过去一年与前几年的业绩。根据 SIO 的每周业绩审查，研究所的领导人要召开一次战略会议，会议期间他们慎重考虑提高个人和集体生产力的措施。相较于大学其他研究所的业绩评价体系，这两个组织的评价更加有效和精简。

4. 约束过度竞争，鼓励协同创新

科研机构的治理目标就是要提高团队的创新绩效。作为一个杰出的研究机构的管理者们而言，提高绩效的办法就是必须建立一种推动团队内部竞争的治理机制。SIO 在团队成员之间的交流合作方面进行了许多尝试和努力。首先是发展现代信息技术。信息技术可以为科研团队成员内部之间的合作提供条件。其次是改善交流的路径，为协同创新铺平道路。即保持灵活的个性化以促进科学研究繁荣和活力的同时，以团队组织化运作提升协同创新意识和能力来促进跨学科交叉项目研究的开展。

5. 创新交流机制，促进成员沟通和互动

在科学研究中，科学家们为了更好地完成研究任务，必须学会寻求合作者来弥补知识空缺和技术缺陷。SIO 主要通过以下途径和方法来进行沟通和互动：一是举办正式的研讨会和务虚会。二是开展非正式的社交活动。非正式的社会接

触能给研究人员带来良好的交流机会，并且为更加正式的合作播下种子。

二、多学科跨部门科研团队治理的启示

1. 柔性治理是高校跨部门多学科交叉的科研团队提升创新绩效的关键

团队的内部治理举足轻重。虽然团队如何治理没有定法。但无论是实施等级严格的管理，抑或是采取较为松散的管理，都要确保每个科学家和研究人员的自主性，充分调动他们参与项目规划与研究计划的积极性。当前我国高校科研团队建设，特别是高校协同创新中心的建设和运行，更应重视团队治理机制的建设，尽快转型到**重视科研团队的治理**上来，通过建立**共同治理制度**，以柔性治理的方式发挥参与各方的主体性和创新性，让全体成员以主人翁的姿态参与科研团队重大事务的决策，分享创新成果，共担创新风险。

2. 多学科交叉的科研团队要重视团队内涵建设

所谓团队内涵建设是指重视创造条件和打造平台去延揽和晋升那些有学术潜力的、年轻的科学家、技术人员或研究生，充分发挥其才智和潜力，让他们挑战常规，开辟新的研究领域，引领新的研究方向，促进跨学科科研团队的发展。我国从高校科研团队自身建设来看，较注重外延建设，存在重外部经费争取、轻内功卓越锤炼等问题。应把**团队建设放在团队内部管理制度的完善、团队进取文化的营造、以及团队新生力量的培养等内涵工作上**，充分发挥科研的育人功能，促进科研与教学互动，通过高水平的科研提高研究生培养质量。

3. 打破传统思维，改变科研团队人才引进标准

我国高校一些科研团队在人才招聘过程中，往往采取传统意义上的人才聘用方式，即以学科专业是否对口为价值取向，以知识是否一致作为人才录用的依据。比如，某大学为了组建协同创新中心，以主线学科专业为依据，面向国内外招聘高级人才。不可否认，高级人才的到来对提升科研团队的影响力和综合实力起到一定的短期效应。但是这种人才取向不一定有利于科研团队的长远发展。久而久之，本来是多学科、跨部门的科研团队就会演变成单一学科团队。同时，如果以暂时性专业对口为引进人才的依据，则很可能把那些富有潜

力、能拓展新领域的人才拒之门外。美国加州大学圣地亚哥分校 SIO 研究所的治理经验就是，在人才问题上一定要轻学科专业，重个人才能，引进一位好的人才可以开辟一个新的领域、带出一个好的团队。

4. 营造良好的竞争环境，维持健康的竞争秩序

在我国大学科研团队的治理过程中，管理者为了提高科研绩效，热衷于制定一些鼓励竞争的政策，通过内部竞争促进高校科研产出效率。譬如有的科研团队在政策条文中明确规定成功申报课题项目，按课题级别 1:1 配套经费；对所谓的“高级别”科研成果给予重奖；任期内必须至少成功申报一定级别的课题项目，否则下个聘期将降级聘任等。不可否认，一定程度的内部良性竞争是必需的。但是如果不加以管理和引导，则会导致破坏性的过度竞争。这种过度竞争将导致高校科研创新资源内耗或外流，更严重的是导致联合研究、协同创新的流产。所以，在科研团队治理过程中，研究机构首先要建立适当的竞争机制，充分调动团队成员的科研积极性，同时应像德尔斐的阿波罗神庙的三句箴言之一“毋过”，即“凡事勿过度”。其次要建立一些常态的正式交流机制和不定期的非正式沟通机制。通过这些机制来促进非正式和正式的人际之间的接触，减少内部沟通障碍，提高交流绩效，充分发挥其促进科学交流的作用。

摘编自《教育发展研究》2013 年 08 月 10 日)

【专家观点】

周洪宇：地方高校一流学科团队建设的现实困境与突破路径

从地方高校发展的现实情况看，受综合实力、办学经费、政策支持等多方因素影响，其“双一流”建设的突破点应放在少数学科上，通过集中力量做强特色学科，走以特色创一流之路。建设一流的学科，关键是有了一流的团队。从某种意义上讲，打造一流的学科团队是地方高校建设一流学科的重要内容，也是实现“双一流”建设目标的关键。

一、学科团队建设的理想状态

学科团队的建设一般会经历从无序或低级组织状态到有序或高级组织状态的动态演化过程。从发展规模上根据团队及其成员数量分为小型团队、中型团队、大型团队；从组织结构上可分为松散型团队、规范型团队、紧密型团队；从发展动能上可划分为被动型团队、保守型团队、自我驱动型团队；从组织效率上可分为低效型团队、中效型团队、高效型团队。学科团队建设就是实现团队组织在各方面都有序演进、逐步趋向理想状态（见表1）

表1 学科团队建设理想状态

项目	理想状态
规模	与学科建设目标适配性高
结构	金字塔型
效率	从分工转向协同
动能	学术共同体意识强、使命感强

二、地方高校一流学科团队建设的现实困境

对照学科团队建设的理想状态，地方高校建设一流学科团队过程中，面临团队组织建设、人才建设、制度建设、文化建设四个方面的突出问题。

（一）学科团队组织化程度偏低

地方高校学科团队总体上看还不够成熟，**组织虚化现象**不同程度地存在。调查发现，“50%以上的教师在获得各类科研基金项目资助后不愿加入团队，或在使用经费上合作共享，75%以上的教师选择经费独立管理，研究工作合作完成，其中青年教师在该选项的比例高达92%”。此类现象折射出地方高校学科团队成员协同效率存在问题，缺乏系统思维和整体观念，不能以配合他人、达成团队绩效作为工作准则，离散心理比较严重，追求个人短期利益，从而偏离了组织目标，制约了学科发展水平。

（二）学科领军人才缺乏

受制于学校身份、资源条件、学科平台等，地方高校培养一名杰出人才，通常比部属高校投入更大、周期更长、不确定因素更多。在引进人才上，地方高校能提供的待遇、平台、机会远逊于部属高校，看中的人才要么“引不来”，要么花费的代价更大。有时为了抢抓引进人才机遇，过分注重人才头衔，忽略了引进人才的研究方向与学科方向的匹配度，影响了团队建设效果。

“双一流”建设客观加剧了高校之间的人才“争夺战”，部属高校“虹吸效应”明显，地方高校**高层次人才流失**现象屡见不鲜。虽然教育部针对此问题专门出台文件予以引导、规范，但当前人才无序流动很难从根本上杜绝，地方高校面临**培养、引进、留住学科领军人才**的“三难”境遇。

（三）学科团队评价制度不尽合理

地方高校学科团队评价机制不健全，评价制度往往重结果评价，轻过程评价；重个人科研评价，轻整体建设评价；重事后奖惩、轻过程改进等。实践中，地方高校学科建设追赶标兵、实现快速突破的愿望往往比较迫切，因此对学科团队建设成效的考核，习惯于引入企业式的绩效管理，不同程度存在“五唯”倾向，追求显性指标、短期目标，这有悖于学科发展规律、人才成长规律。在这种不合理的考核评价制度下，学科团队为了完成设定的建设目标或指标，往往喜欢“走捷径”，追求利益的最大化；团队成员对学科发展愿景无暇

顾及，更多考虑的是如何完成自己的科研、教学任务，以获得更多个人回报，很少从学科发展的全局考虑个人能对学科发展做出何种贡献。

（四）团队文化建设缺失

地方高校高端人才、科研平台、办学资源等基础薄弱，往往更注重把精力放在看得见的“硬件”条件改善上，对团队文化软实力建设的重视程度不足。另外，学科团队天然地具有相对松散、非强制性特点，团队成员具有鲜明的个性，自我实现的愿望十分强烈，如何增强学科团队成员**学科归属感、荣誉感、使命感**，在尊重个性的基础上促进交流互动、精诚合作，自觉为学科共同目标付出更大努力，是地方高校建设一流学科团队面临的重要挑战之一。

三、地方高校一流学科团队建设的突破路径

（一）把提高学科团队组织化程度作为学科团队建设的首要任务

在知识转型背景下，大学日益走向社会中心，这必然要求学科建设从自由离散向**组织化转变**。组织化的学科团队为团队发展提供好的成长环境，在一流学科建设过程中具有提纲挈领的作用。地方高校需要从学校战略规划、行政部门管理服务、学科具体执行三个层面共同努力，探索提升学科团队组织化程度的路径。

从宏观层面考虑，地方高校需要从长远发展角度来认识一流学科团队建设对学科竞争力和学校办学综合实力提升的重要性，把一流学科团队建设作为一项重大任务抓实抓好。

从中观层面看，需要建立健全有效的领导体制和高效的工作机制，完善相关的制度建设，明晰学校、学院、学科在学科团队建设和管理中的职责界限，明确学科团队及学科领军人才的责权利，维护学术民主，切实保障学科成员和学科团队对学科重视事务决策的参与度和话语权。

从微观层面看，凝练学科方向既要向内看，以团队成员的个人研究方向、研究志趣为基础，学科团队成员之间充分交流、讨论、批判、调整，形成学术思想上的共识；又要向外看，要面向国家尤其是区域发展战略、科技前沿领

域、经济社会发展主战场、人民生命健康，结合学校学科建设发展规划找到适合自身发展、具有特色的研究方向。

（二）把加强人才培养和引进作为学科团队建设的核心工作

学科团队建设是培养人才、吸引人才、留住人才和用好人才的重要举措。地方高校人才工作要坚持走引育并重、以育为主之路。

立足自力更生。把培养现有人才作为一项长期战略，遴选一批有潜力的学科带头人、学术骨干，按照学科特点和个人情况，量身打造一套培养计划，持续加大投入，加强培养力度。

精准识才引才。地方高校办学经费紧张，引进人才尤其需要在“精准”上做好文章，挖掘相互需要、共同奋斗、彼此成全的人才。坚决摒弃“唯帽子”的引才思维，要围绕学科方向引进人才，重点考察其学术水平、学术潜力、学术道德，以及建团队、带队伍的意愿和能力。

抓好梯队建设。学科取得的重大科研成果，几乎都是团队共同努力的结果，因此要重视团队梯队建设，要把团队梯队建设的权力交给学科带头人，赋予其用人权和管理权。

（三）把科学合理的考核评价制度作为学科团队建设的重要手段

地方高校建设一流学科团队要坚持以创新、质量、贡献为导向，探索适应时代需求、符合学科发展规律、有利于人才成长的评价制度，在“唯”与“不唯”的辩证关系中，“以‘不唯’的辩证要求代替‘唯’的量化标准，建立多元化评价机制。”

强化整体评价。要处理好个人和整体的关系，对学科团队的评价要更加注重团队的整体发展水平和质量，不能仅仅以个别成员取得的学术成果作为团队建设的评价依据。

完善分类评价。对学科团队评价不能“一刀切”，要完善多元学术评价机制，针对不同发展阶段、不同学科属性的学科，采用分类评价方法。

加强过程评价。地方高校学科团队冲击一流，更不能急功近利，过分看重

横向比较的结果，否则欲速则不达。要把学科团队的自我发展、进步程度作为评价的标尺，即用发展性的、过程性的尺子衡量自己。

（四）把组织文化建设作为学科团队建设的根本保证

倡导建立和谐融洽的**互动关系**。完善互动机制和模式，建立归属意愿强烈、个性得到合理尊重、制度环境相对宽松的组织文化。

营造良好的**学术氛围**。学科团队文化的建设要尊重学科之间、学者之间的差异，尊重科学发现的规律。要充分尊重知识生产的内在逻辑，理解科学发现与创新的非线性特征，鼓励大胆创新、独辟蹊径的探索者，善待“慢工出细活”、孜孜以求的坚守者，引导教师提升学术抱负和科研品位。

（摘编自《湖北社会科学》，2022年09月10日，作者：华中师范大学教授、博导）

段从宇：“教育、科技、人才”三者关系的认识

一、立足不同聚焦的“教育、科技、人才”三者关系处理

教育、科技、人才三者关系的科学处理，需要在全面因循其辩证统一关系的基础上，立足三者三位一体的“三角协调”关系本质，聚焦不同的事业发展维度，有主有次地分别实施以三者为核心的集中发力和整体推进。

（一）聚焦“三角协调”关系中的教育基础性作用，坚持教育优先发展。

教育在三者中处于基础性地位，科技的发展和人才的育成，都需要通过教育提供直接的支撑。离开了教育发展，科技和人才便成无本之末。故基于教育工作维度的三者关系处理，核心在于坚持**教育的优先发展**，按照办好人民满意的教育的基本要求，全面发挥教育在传播科技知识、自主培养各类基础人才方面的条件性作用；深化发挥教育在生产和创造科技知识、集中培育各类高端人才方面的主体性作用；拓展发挥教育在应用和创新科技知识、用好用活各类人才方面的发展性作用。与此同时，结合二十大报告要求，“坚持教育优先发展”还要求我们应在不同区域、不同类型、不同层次的教育资源优化配置方面，在覆盖全学段的学生资助体系建设方面，在建设中国特色、世界一流的大学和优势学科方面，**深化教育领域综合改革、加强师德师风建设，以及推进教育数字化**等方面做进一步的深化拓展。

（二）聚焦“三角协调”关系中的人才主体性支撑，实施人才引领驱动。

人才在三者中是**为主体性支撑**，教育发展需要以人才为基础，科技创新创造离不开人才实践。离开了人才支撑，教育和科技便成无米之炊。故基于人才工作维度的三者关系处理，核心在于**实施人才引领驱动**，于人才强国战略框架内，聚焦教育事业长足发展集聚更多的“四有”好老师和与时代需求相符的“大先生”；聚焦科技创新发展集聚更多“矢志爱国奉献，勇于创新创造”

的人才队伍，集中针对“四个面向”开展实践创造，深层助推世界重要人才中心和创新高地建设。在切实解决好教育和科技领域人才驱动的基础上，结合二十大报告要求，“实施人才引领驱动”还需要聚焦**国家战略人才力量建设**，努力培养造就更多大师、战略科学家、一流科技领军人才和创新团队、青年科技人才、卓越工程师、大国工匠和高技能人才。与此同时，还需要进一步加强人才的**国际交流**，深化人才发展体制机制改革，切实把各方面优秀人才集聚到党和人民的事业中来。

（三）聚焦“三角协调”关系中的科技动力源助推，强化科技自立自强。

科技在三者中属于**动力源助推**，其直接来源于教育生产和人才创造，又可对两者形成反向影响和促动。离开了科技助推，教育和人才便成了无源之水。故基于科技工作维度的三者关系处理，核心在于**强化科技自立自强**，于科技创新体系框架内，更好发挥我们在科学研究上的新型举国体制作用，以**国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关**，坚决打赢关键核心技术攻关战；强化国家战略科技力量，积极通过教育力量和人才力量的更好注入，在各类“卡脖子”技术上开展**有组织科研**，加快实施一批具有战略性全局性前瞻性的国家重大科技项目，提升国家创新体系整体效能。与此同时，结合二十大报告要求，还应从更好把握创新在我国现代化建设全局核心地位的认识出发，深化科技体制和科技评价改革，形成支持全面创新的制度基础。与此同时，还需要进一步构建开放创新生态，培育创新文化，扩大国际科技交流合作，切实在民族发展、人类发展的科技创新创造上牢牢把握主动权。

二、“教育、科技、人才”三者关系再理解

首先，按照党的二十大报告精神，与“教育、科技、人才”三者良性互动相对应的，还有三个明确的国家战略支撑，一个是**“科教兴国战略”**、一个是**“人才强国战略”**、一个是**“创新驱动发展战略”**。

在这三个战略中，我们可将“科教兴国”战略理解为**“教育+科技”**的一

体协同战略。“科”是什么？显然就是科学。“教”是什么？显然指的是教育。故这一战略聚焦强调的是通过科技和教育的协同发展来促进国家的兴盛，促进中华民族的伟大复兴。“人才强国战略”则是“教育+人才”的一体深化战略，因为“人才强国”本身隐含着“人才培养”和“人才作用发挥”两个前后衔接、互为一体的逻辑关联，是人才培养和人才作用发挥的有机统一。人才培养从哪里来、靠什么？显然得从教育中来，得依靠教育。“创新驱动引领战略”则是“科技+人才”的一体推进战略。创新从哪里来？从科技的知识生产和知识应用中来。但是，在具体实践中，究竟是谁来开展创新？显然，这个创新的主体就是人才，是各级各类具有创新能力和创新品质的人才。只有这类人群介入到知识生产和知识应用中，创新活动才可能真正地发生。所以，从这个意义上看，国家顶层设计中的“三个战略”既是我们正确认识“教育、科技、人才”三者关系的另一重要点位，同时也是我们更好实践和处理三者关系的重要遵循。可以说，只有切实理解了“三个战略”的本质内涵及其隐含的内在逻辑，我们才能更加科学地处理好三者关系。

其次，党的二十大报告关于“科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力”的提法和表述，同样隐含着我们正确处理好“教育、科技、人才”三者关系的另外一个关键点。

人类社会的发展历史表明，任何一个时代的人类社会发展进步，其核心的推动力都在于生产力水平的提升。当我们把科技当做第一生产力时，也就意味着我们的经济社会发展需要始终以科技作为动力好助推；当我们把人才当做第一资源时，也就意味着在我们要切实地依靠人才来撬动科技的发展，进而最终实现生产力的发展。与此同时，尤其需要关注到：在事物发展过程中，如果没有外力的做功和介入，系统肯定会因为熵增而最终走向消亡。这也就意味着在发展过程中，我们必须找到一种可以持续为系统做功的动力。那么这个动力究竟是什么？二十大报告同样给出了明确的答案——创新是第一动力。意即我们要通过全面的、持续的创新，从而为经济社会发展注入熵减的动力。只要创新

得以存在，经济社会发展的第一资源就可以持续地促进第一生产力的发展；相反，一旦创新消失后者停滞，则我们的第一资源就无法持续地促进第一生产力的发展，社会也就将发展停滞甚至走向混乱。进一步看，创新是一种实践活动，且这种实践活动的主体是人，是全体人民，尤其是全体人民中的人才（能力和素质较高者）。这也从另外一个维度表明：我们正确处理“教育、科技、人才”三者之间的关系，既要通过教育培养高层次人才，全面助力第一生产力的发展，同时又要教育千千万万的普通劳动者，鼓励、引导他们立足自身所处行业领域扎实开展社会实践，培植可能的创新土壤，进而让全体人民与人民中的能力和素质较高者一道为中华民族的伟大复兴，为第二个百年奋斗目标的实现而协同发力。必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，开辟发展新领域新赛道，不断塑造发展新动能新优势。

再次，总书记在二十大的口头报告中，将“教育、科技、人才”部分的阐述落脚于“不断开辟新领域新赛道、不断塑造发展新动能新优势”。

我们应正确并清醒地认识到，“开辟新领域新赛道，塑造发展新动能新优势”与“教育、科技、人才”的基础性、战略性支撑是一体衔接、一体联系、有机统一的。这个开辟新领域新赛道，是教育工作、科技工作、人才工作都要开辟新领域新赛道。其任何一项工作实践都应在尊重客观规律的前提下，朝着服务和支撑第二个百年奋斗目标的角度加以规制，进而在实践中、在世界范围内、在国际竞争中开辟新的领域和新的赛道。尤其在我们国家已然建成世界最大规模教育体系的背景下，在我们全面加快世界重要人才中心和创新高地建设的背景下，我们更要独立自主以勇闯“无人区”，积极开辟新领域和新赛道，尤其要在基础性、原创性科研上开辟新领域和新赛道。进一步从因果逻辑看，这个开辟新领域新赛道，归根结底都是要为我们的经济社会发展培育新动能、塑造新优势，要切切实实地通过教育、科技、人才的一体化发展、一体化支撑和一体化协同，因势制宜地将我国经济社会发展的规模优势转化经济社会发展

的质量优势，将中国特色社会主义的制度优势转化为引领世界经济社会发展的效能优势，将我国经济社会长期稳定的环境优势转化为面向世界积极作为的竞争优势。

(摘编自《学术探索》，2022年10月25日，作者：深圳大学教授、博导)

送：学校领导 发：学校中层干部（电子版）

本期主编：赵杰

执行主编：张进红

责任编辑：裴前方

网址：<http://fzghc.hbu.cn/fazhanguihua/index/index.asp>

电话：5079727
