

美国大学教师管理研究(上)

赵炬明

【摘要】 本文系统介绍和分析了美国大学教师管理的实践,包括教师雇佣与职务结构、聘任过程、任用、考核、待遇、资源配置等方面,并提供了6所学校的案例。研究特别关注美国大学教师管理的制度与文化特色以及过去30年来的新变化。最后,本文给中国高校教师管理改进提出了三个建议:①加强基本制度与文化建设;②引入人力资源管理;③在学术界全面倡导学术专业主义。

【关键词】 师资管理 美国高等教育 制度建设 人力资源管理 学术专业主义

【收稿日期】 2011年6月

【作者简介】 赵炬明,华中科技大学教育科学研究院教授、博士生导师。

本文是拟从制度与文化角度对美国高校教师管理做一个整体性研究,并据此对中国改进高校教师管理工作提出建议。本文旨在推进中国高校教师管理,故详管理实践,略学术讨论。

本文共有四个部分。首先介绍研究的背景、范围和方法。其次介绍美国高校师资在过去二十年来发展变化的一些基本情况。然后介绍和分析美国高校在聘任、任用、考核、待遇、资源配置五个基本环节的实践和问题。最后是对其制度与文化基本特征的一个简要总结。

本文较长,故分上下两篇连载发表。上篇包括研究背景、基本变化、聘任、教师入职教育和专业发展,下篇包括教师工作量研究、考核、待遇、资源配置及结论。

一、背景、方法与范围

本文是在2010年中国高教学会院校研究分会第四次国际学术研讨会上发言的基础上进一步发展而成。那次会议的主题是“全球竞争条件下的高校人力资源管理”。选择这个主题有两个原因,一是经过十年大发展后,中国高校的规模得到了迅速扩大,办学条件得到了很大改善,但学校的办学质量或学术质量变成了一个突出问题。于是教育部要求各个高校把下一阶段的工作重点,放到提高高校办学质量上来。教师是高校学术质量的核心,故有必要进一步了解和学习美国等国的高校师资管理。二是虽然现有文献中有大量关于美国高校师资管理的介绍和研究,但很少有整体性的研究,尤其是关于美国大学教师的结构、待

遇、资源配置等方面的文献。因此会议准备中我们向所有国外特邀专家提出,希望他们能以自己所在高校为例,全面介绍本校的师资管理工作和看法,并与他们逐一讨论了他们的讲演大纲。但由于国外学者对中国高校师资管理的实践和需要不够了解,针对性不强,还不足以回答中国高校管理者所希望了解的问题,因此在会议结束后,我决定进一步收集资料,重新撰写此文,希望能为中国高校管理者提供一些更有针对性的信息和建议。换言之,本文主要是为中国高校管理者所写的,特别关注他们关心的问题,同时弥补现有文献的一些不足。作为一篇以改进实践为目的的文章,会较多关心管理实践,而对相关理论则点到为止。

在经过十年规模扩张和办学物质条件改善之后,中国大学应当开始关注制度与文化建设,关注如何通过制度与文化建设来保障学校办学目标与办学质量,因此制度与文化是本文分析的重点。

按组织人类学的说法,“制度”指在组织中可以被观察到的、不断重复的行为。这些行为由于不断重复而被称为“行为模式”或“制度”。制度可以是组织明文规定的,称为“正式制度”,也可以是非官方规定的,称为“非正式制度”。因此,实证性的制度研究的重点,是观察实际发生的行为,而不是写在纸上但没人执行的“官样文章”。为什么这些行为会不断重复呢?组织人类学的解释是,因为这些行为有“意义”。而把这些“意义”合在一起,便是组织的“文化”。在观察实践中发现制度及其文化,即为组织人类学的研究方法。

根据中国高校师资管理的需求,本文侧重研究教学型和研究型两类高校。关注这两类高校是因为它们的师资管理问题比较典型且相当不同。前者以本科教学为主,后者以研究为主,因此对师资的要求和管理也不相同。至于其他类型的学校只是两者比例不同而已。为了具体说明情况,本文选择了6所美国高校为案例,3所研究型大学和3所教学型高校。

伯克利和密西根被认为是美国最好的两所公立研究型大学,而斯坦福大学是最好的私立研究型大学之一。3所学校规模和学科结构大体相当,都有除农学院以外的几乎所有学科。伯克利和斯坦福近在毗邻,社会环境基本相同,因此具有高度的可比性。

美国有三类典型的教学型高校:教学型州立大学、公立社区学院和精英文理学院。加州州立大学福乐屯分校(California State University/Fullerton)位于加州桔县福乐屯市。该校以本科教学为主,最高学位为硕士,主要培养本地学生并服务当地经济社会发展。2009年有各类学生36262人,按每30学分折合一个全日制学生计算,折合全日制学生29045人,其中本科25554人,硕士3491人。这是一所典型的以本科教育为主的地方性教学型高校。

纳苏社区学院(Nassau Community College)位于纽约长岛。在70多个专业领域授予两年制副学士学位,并提供大量证书培训。2009年有各类学生4万人,折合全日制学生17812人。学校占地1508亩,是美国最大的单校区社区学院之一。

麦克拉斯特学院(Macalester College)位于明尼苏达州双城市。2009年有全日制本科学生1958人,部分时间制学生38人,折合全日制学生1971人。在2009年《美国新闻与世界报道》全国最佳学院中排名第25名。联合国前秘书长安南、美国前副总统蒙代尔均为该校毕业生,也是美国唯一悬挂联合国旗的高校。这是一所优秀的私立小型文理学院。

这6所学校的数据均来自美国教育部中学后教育综合数据系统(The Integrated Postsecondary Education Data System, IPEDS)。故不另注。

若有中国相应数据进行对比,会很容易发现中美高校在教师管理方面的差异。遗憾的是,由

于保密制度而无法得到中国数据^①。所以,在现有条件下,关于中国研究型大学的资料,本文主要依据教育部直属司高校工作办公室每年编写的直属高校年度统计报告;对教学型高校,则主要依据笔者多年收集的资料,尤其是教育部首轮本科教学评估中各校提供的自评报告。即令如此,笔者发现中美两国的统计数据在数量和质量上还是相差甚远,希望这种局面未来能有所改善。

本文假定读者主要是高校管理人员,他们了解各自学校的情况,故能对本文中所作建议适当与否做出判断。关于中国高校师资管理的情况和问题,主要源于笔者所参与过的各种高校管理活动。本文中绝大多数建议都是根据这些情况和问题提出来的。

本文的写作得到了香港城市大学副校长助理程星先生、北科罗拉多州立大学原学术副校长黄茂树先生、明尼苏达大学副校长Carol Carrier女士、加州大学伯克利分校副校长助理Dennis Hengstler先生、明尼苏达大学东亚图书馆馆长陈肃女士等人的帮助,特此一并致谢。

二、变化中的美国高校师资

以1980年为界,战后美国高等教育可以分为两个阶段。第一阶段为大规模发展大众化和普及高等教育为特征。这段时间,由于各级政府大量投入,美国高等教育经费比较充足,高等教育的规模和质量都发展很快,使美国高等教育成为世界高等教育发展的典范。1980年后美国高校发生了空前未有的大变化,这些变化使得美国高校明显区别于第一阶段。美国高等教育由此进入第二阶段。主要有三个因素造成了这种变化。一是自1980年起,尤其是近二十年,美国开始调整高等教育资助政策。以生均经费拨款衡量,政府对高等教育的资助力度迅速下降,高校不得不提高学费,扩大自主创收活动以维系学校财务健康。二是美国进入知识经济社会,大学变成社会发展主要驱动力量之一,进一步从社会边缘走向社会中心。不仅社会对大学的要求越来越多,而且大学卷入社会生活的程度也越来越高。这种日益复杂的互动也改变了美国大学。三是大学规模越来越大,任务与目标越来越多,组织越来越复杂,因此也变得越来越难于管理。于是美国大学向其他社会组织学习,引进和采用新的管理方法,改革和强化大学管理,这些也在很大程度上改变了美国大学。总之,1980年以前和1980年以后的美国大

表 1 1989~2007 年美国高校师资数量与分布(%)

%	人数(千人)	全职 FT	非全职 PT	公立	私立非营利	私立营利	四年制	二年制
1989	824	64	36	70	—	—	71	29
1991	826	65	35	70	—	—	72	28
1993	915	60	40	71	28	1	68	32
1995	932	59	41	70	28	1	69	31
1997	990	57	43	70	27	2	69	31
1999	1028	57	43	69	28	3	69	31
2001	1113	56	44	69	28	3	69	31
2003	1175	54	46	67	28	4	69	31
2005	1290	52	48	65	28	7	71	29
2007	1371	51	49	64	28	8	72	28

资料来源:《Chronicle of Higher Education, Almanac issue 2009~2010》,第 30 页。

学已经有了明显不同。这些变化也直接影响到美国大学的教师管理。

一是美国高校师资的总体情况及其在过去二十年来的变化。表 1 列出了 1989~2007 年美国高校教师的数量与分布情况。可以看出,自 1998 年以来,美国大学师资发生了一些重要变化。

首先是师生比。2007 年高校教师总数为 137 万人,学生总数 1825 万人,师生比约为 13。其中,私立高校教师比例为 36%,但学生人数比例为 25%。由此可知私立高校的师生比约为 10,而公立高校约为 16。四年制高校教师总数为 99 万人,学生为 1100 万人,师生比约为 11;二年制高校教师为 39 万人,学生为 649 万人,师生比为 17。这表明美国高校师生比总体上低于中国高校师生比。^②

其次是教师雇佣结构的变化。雇佣情况与教师的社会地位和经济状况密切相关。表 2 给出了 1975~2007 年美国大学教师雇佣结构的变化。

表 2 美国高校教师雇佣结构的变化(%)

年份	终身职	终身职轨道	全职非终身职	兼职
1975	36.5	20.3	13	30.2
1989	33.1	13.7	16.9	36.4
1995	30.6	11.8	16.7	40.9
2007	21.3	9.9	18.5	50.3

资料来源:U. S. Department of Education, IPEDS Fall Staff Survey, 2009. Compiled By AAUP.

从表 2 可以看出,在过去三十年里,美国高校教师的雇佣结构发生了明显变化。首先是终身职和终身轨道职教师的比例从 1975 年的 57% 下降到 2007 年的 31%,终身教师已经从多数群体变成了少数群体。第二,非终身职教师比例大大增加,目前已经接近 69%。非终身职教师和终身职

教师的主要区别是,终身职教师同时承担教学、研究、服务三项大学基本任务,是大学的学术力量核心。而非终身职教师只从事教学,基本不从事研究与服务工作。也就是说,美国大学出现了一大批专门教书的教师,其数量已经超过教师总数的三分之二。第三,大多数非终身职教师是兼职教师。按美国大学的普遍规定,一个教师的工作量如果超过满工作量的 75%,就算全职教师,不足者为兼职教师。全职教师和兼职教师的主要区别是,全职教师有工作保障,享有学校基本福利,只参加教学管理工作,不参加其他管理工作。兼职教师没有工作保障,不享有学校福利,也不参加任何管理工作,按课付酬,多劳多得。按中国的术语,他们是“临时工”。目前这些“临时工”已经占美国大学教学人员的 50%。

这些变化对美国大学组织影响巨大,也对很多关于大学教师的传统看法形成挑战。按传统的说法,大学教师的三大任务是教学、科研和服务。如果按这个标准,目前美国大学中只有占大学教师总数 30% 的终身职教师符合这个标准,其余的 70% 都不符合这个标准。在这种情况下,应当考虑改变我们对大学教师的传统看法,扩大到包括所有在大学从事学术工作的学者,而不仅仅是同时从事科研、教学、服务的大学教师。

美国大学教师结构的变化也标志着美国大学中出现了一种新的劳动分工模式。美国大学不再是通过让所有教师同时从事教学、科研与服务来实现大学的三项基本职能,而是对所有教师进行分工,让不同的教师做不同的事,在总体上满足社会对大学多种需求即可。这标志着美国大学教师管理哲学的改变,即开始从战略人力资源管理角度进行资源配置,改变了原有的资源配置模式。

二是大学组织的社会分化和分层。终身职教师减少,非终身职教师和兼职教师增加,标志着美国大学内部出现社会分化和分层。终身职教师处于大学教师群体的上层。他们仍然享受着传统大学教师的一切特权。他们不仅可以自由从事学术工作,还对大学学术事务拥有控制权。因为他们是终身雇佣,因此学校在原则上不能把他们解雇。其次是全职非终身职教师。他们已经不再是传统意义的大学教师,也得不到终身职特权的保护。但他们至少还能全职工作,能享受学校的福利,能参加部分管理工作,因此他们处在中层。

兼职教师的情况比较复杂,主要包括三种情况:

一是普通任课教师,根据教学需要聘请,按课付酬。他们通常是拎包上课,下课走人,不参加学校的管理,组织忠诚度很低,甚至他们自己也不认为自己是这个学校的人。一门学期课通常是2500元到5000元不等。如果一个教师每个学期上5门课,一年上10门课,其总收入也不过是2.5万元至5万元之间。此外,由于他们不是全职教师,不享受学校福利。学校福利包括医疗保险、就业保险和退休保险等,在研究型大学大概为2~3万元,在教学型高校大约在1万元左右。这些都得由兼职教师自己支付。这批教师在大学里的社会地位和经济地位都很低,他们通常把自己看成是大学的雇员。热衷于组织工会,试图通过工会来保护自己的利益。美国教师协会的数据表明,工会会员教师的工资确实明显高于非工会教师(约20~30%)。总之,这批教师处于大学教师的底层。

二是担任教学工作的博士生,通常称为助教(TA)。博士生担任助教的目的获得今后在大学从事教学工作的经验,同时解决部分学习费用问题。他们是学生,既不指望靠教书为生,还要受制于学校、院系和导师,因此他们的行为与普通兼职教师有很大不同。即令如此,近些年来,很多大学的研究生助教也开始组建工会,并通过工会来保护自己的权利,成了大学工会的另一支主力。

三是被称为“adjunct”的兼课教师。这类教师中很多人是各种专业人员和管理人员,如校内外中高层管理人员、专业人员、访问学者、校外专业人员等等。他们通常只是抽出部分时间担任一点课程,通常也不参加院系管理事务。跨校跨系兼课的教师可能在本单位还有终身职或其他学术

职称,但原则上,他们兼课的院校不会授予他们终身职或教授、副教授之类的学术头衔。如果他们有,也通常是从外面带来的。他们有时被称为讲师,有时被称为教员,有时被划为其他教学人员。

美国大学中的这种社会分层虽然有益于提高资源的使用效益,但对大学组织与管理影响甚巨。首先是使得美国大学教师群体不再是一个比较均质的群体,可以把大学教师作为一个整体来看的传统说法已经消失。例如,在古典时期,学校的三支主要力量——即代表校外利益的董事会、代表行政力量的行政管理层、代表学术力量的教师群体——基本上都是中产阶级以上的白人知识分子,他们彼此享有共同的价值观和办学理想。但现在,随着非终身职教师代表的增加,出现了第四支力量,改变了大学中原有的力量平衡。给大学管理带来新的变数。例如,兼职教师和研究生助教把教师工会带入了大学,增加了大学行政管理困难。但增加兼职教师可以减少行政开支,削弱终身教师力量,并为强化行政力量提供条件,因此学校管理层主张大量增加兼职教师。代表大学终身职教师的美国大学教授协会对这些发展高度警惕,从1990年代起就呼吁阻止大学教师群体的这种分化,但时至今日,收效甚微。

注意到今日大学和古典大学有很大不同这一点很重要,它可以防止我们用过时观点来认识当代问题。学术上的浪漫主义固然美好,但其危险在于脱离实际。

类似的事情也发生在中国。过去30年,尤其是近10年,中国大学里也发生了巨大变化。大学组织的规模扩张和分化分层也同样触目惊心。两三千人的袖珍型大学不复存在,无论是蔡元培的北京大学,梅贻琦的清华大学,还是神话般的西南联大。从社会学角度看,这种小而简单的袖珍大学、高度均质的学术共同体,已经和今天中国大学相去甚远。因此,当我们试图把很多由此而来的观点和理论用于分析今日中国大学时,就有可能犯脱离实际的错误。我们必须认识到,我们正处在一个巨大变革的时代,一个审视旧观念、发展新观念的时代。

美国大学教师的变化还表现在教师职称结构方面。美国高校有六类教师职称:正教授、副教授、助理教授、讲师(lecturer)、教员(instructor)、无职称教师(no-rank)。后三类是迅速扩大的类别。表3是美国高校教师职称分布的情况。

表 3 2009 年美国高校教师雇佣类型和职称的比例结构(%)

%	教授	副教授	助理教授	讲师	教员	其他
终身职	85.7	70.9	7.1	1.7	21.4	17.1
终身职轨道	2.1	10.7	58.2	1.8	14.1	5
非终身职	12.3	18.4	34.7	96.5	64.5	77.9
总计	100	100	100	100	100	100

通常认为,正教授、副教授是终身职教师,助理教授是终身职轨道教师。助理教授经过终身职审查后获得终身职,并晋升为副教授。讲师和教员是非终身职教师。如果其工作量超过满工作量的 75%,则为全职教师;如果不足 75%,则为兼职教师。但表 3 表明,这些说法只是大体正确,实际情况五花八门。例如,一些大学如哈佛大学只授予正教授终身职,副教授及助理教授均为终身职轨道教师。还有一些高校如新罕布什尔学院干脆取消了终身职制度。当前研究型大学在不断削减终身职教师岗位,而在社区学院中却盛行终身职。

讲师和教员都是专职教书教师的职称,但两者均无统一标准。不同的学校根据自己的标准划分专职教师。同一个教师在 A 校可能划为讲师,在 B 校可能划为教员,在 C 校可能被划为其他教学人员。他们的共同之处是,他们都是专门上课的教师。

下面结合 6 所案例学校的情况进一步分析人力资源管理如何改变了美国大学中的教师结构和人员分布(见表 4)。

从表 4 可以看出:① 现代大学是一个大量使用众多不同专业人员的组织。这 3 所学校的职工总数在 1.5 万至 2 万人之间,是典型的人力资源密集型组织。② 3 所学校人力资源结构大体相同,这表明美国研究型大学中存在一种基本的人力资源分配模式。③ 全校从事教学工作的人员中,有教师身份(faculty)的只占 10~15%,其中终身职教师占 20%左右,非终身职教师占 30%左右,其余均为研究生助教。非终身职教师和研究生助教是教学工作的主力,但由终身职教师负责对教学工作的领导与管理。④ 非教学人员中也有一个规模庞大的专业人员群体,这个群体是学校管理工作(如校院系行政机构及辅助机构)、学术辅助工作(如图书馆、博物馆、信息中心等)、学术延伸机构(如衍生研究机构、社会服务机构等)的主力军。这个庞大的专业人员队伍的主要任务是做具体专业工作,相关的领导与管理由大学行

政管理层和终身职教师群体负责。⑤ 文秘、技术人员和工勤人员等是另一数量庞大的群体。表 4 典型地反映了美国研究型大学的人力资源构成情况。

表 4 美国 3 所研究型大学 2009 年的教师结构与人员结构

	加大伯克利		密西根大学		斯坦福大学	
	人数	%	人数	%	人数	%
教学人员*总计	7080	100	9527	100	6592	100
终身职教师	1373	19	2530	27	1286	20
全职非终身职教师	232	3	3057	32	543	32
兼职教师	851	12	203	2	1712	2
研究生助理	4632	65	3737	39	3051	46
非教学人员总计	8854	100	13855	100	8046	100
管理人员	270	3	1749	13	564	7
专业人员	4883	55	7372	53	4098	51
技工/半专业人员	720	8	886	6	759	9
文秘人员	2156	24	2596	19	2041	25
工勤人员	825	9	1252	9	584	7
教师(faculty)*总计	1530	100	2099	100	958	100
教授	815	53	882	42	586	61
副教授	288	19	484	23	174	18
助理教授	260	17	466	22	198	17
教员	4	0	4	0	缺	缺
讲师	153	10	263	13	缺	缺
无职称教师	10	1	0	0	缺	缺

*指被聘为 faculty 的人员。研究生助教、兼职教师通常不属于 faculty。教学人员指参加教学活动的人员,包括研究生助教和兼职教师。教学人员与非教学人员之和为全校人员总数。

从表 4 可以看出两点。第一,现代研究型大学已经发展成为一个多目标、多任务的大型组织,这个组织应对多目标和多重任务的方式是不断深入的专业化分工,结果把大学变成了一个人员众多、专业领域广泛、组织结构复杂的大型组织。简单地说,一所大学的目标越多、任务越多,其规模就越庞大,组织就越复杂。组织规模和复杂程度是目标与任务复杂性的表现。这一点已经和二战前的传统高校相去甚远,也和 1950 年至 1980 年的美国大学有很大差别。例如,1975 年至 2005 年,美国大学管理职位类别如校长、学术副校长助理等增加了 85%,专业管理人员人数增加了 240%,但大学教师(faculty)数量只增加了 51%^③。

第二,人力资源布局明显基于效益考虑。围绕着终身职教师群体建立起了负责教学的专职教

师群体和研究及服务的专业人员群体。目的是通过分工来提高效率。主要包括两点：①符合专业化要求。让有专业能力的人从事专业化的工作，通过专业化提高工作效果和效益。②节约经费。不让拿高薪的人干拿低薪人员能干的活儿。

下面的资源配置部分显示，美国研究型大学重视人力资源的重要原因之一是人力资源开支通常占学校运行开支的60%以上，是学校的最大开支。如何充分利用好这部分资源，对学校管理至关重要。

以上分析中有四点值得中国大学考虑：①把人力资源管理的理念和方法用于高校人事管理，认识到人力是一种资源，改变目前这种简单人事管理的现状。②分析学校战略目标，使学校人力资源布局符合学校战略目标。通过人力资源的战略布局来支持学校发展，提高人力资源的使用效果和效率。③正确认识大学教师在学校人力资源体系中的地位与作用，在设计新的人力资源体系时，要保证大学教师在学术与管理中的领导地位，同时为提高教师的选拔、任用、考核、待遇等方面的标准奠定基础。④对“985”高校要特别注意按照世界一流大学的标准和要求进行师资队伍建设。要为其核心教师建立起必要的组织平台，使他们充分发挥作用，因为他们的目标是建设世界一流大学。

表5是3所教学型大学的人力资源分布情况。

从表5可以看出，3所高校的人力资源配置各有特色，反映了它们各自的使命和目标。首先，相比研究型大学，教学型高校的人员规模要小得多，最大的福乐屯分校只有3000多名员工，仅相当于伯克利分校的五分之一。麦克拉斯特学院仅有654人，相当于斯坦福大学人员规模的4.5%。

其次，两所公立高校的人力资源和师资结构非常相似，这说明公立教学型高校有比较一致的结构。各类比例人员大体相当，都有较多的兼职教师，较多的专业/半专业的辅助人员，教学与非教学人员比例大体相当。主要不同是，纳苏学院的生师比比福乐屯分校还要高，这可能与该校开设了较多的职业课程有关，因为职业课程通常是小班上课，并需要更多专业人员帮助。

代表小型私立精英文理学院的麦克拉斯特学院的人员结构和两所公立高校有较大差别。首先，麦克拉斯特学院只有1996名学生和231名教

表5 美国3所教学型高校2009年的教师结构和人员结构

	加州立大学福乐屯分校		纳苏社区学院		麦克拉斯特学院	
	人数	%	人数	%	人数	%
从事教学人员	1847	100	1323	100	231	100
终身职	729	39	591	45	142	62
全职非终身	138	7	27	2	21	9
兼职	748	40	705	53	68	29
研究生助理	232	13	0	0	0	0
非教学人员	1400	100	1155	100	423	100
管理人员	82	6	53	5	61	14
专业人员	651	47	372	32	196	46
技师/技工	227	16	270	23	15	4
文秘人员	340	24	349	30	101	24
工勤人员	100	7	111	10	50	12
教师	819	100	555	100	163	100
教授	239	29	166	30	51	31
副教授	197	24	111	20	36	22
助理教授	256	31	146	26	67	41
教员	0	0	132	24	9	6
讲师	127	16	0	0	0	0

注：教师指被聘为 faculty 的人员，从事教学人员指参加教学活动的人员。教师只是从事教学人员的一部分。教学人员与非教学人员之和为全校人员总数。

师，而两所公立高校的生师规模要大得多。其次，麦克拉斯特学院的生师比为8.5，而其他两所公立高校的生师比分别为16和13。由于师生比较低，这类学校可以大量采用小班教学、大量师生互动、面对面辅导、系统的作业批改等，从而保持较高的教学质量。在麦克拉斯特学院，平均班级规模为12人左右，最大班级规模不超过15人。这些在公立教学型高校通常很难做到。第三，麦克拉斯特学院的全职教学人员占71%，而两所公立高校分别为46%和47%。这有助于麦克拉斯特学院建立稳定的教师队伍和组织文化。第四，麦克拉斯特学院的非教学人员比例在全校员工中的比例为65%，而两所公立高校的比例分别为43%和46%，这表明麦克拉斯特学院的师生可以得到其他人员的更多支持和帮助。这就不难理解，为什么麦克拉斯特学院的生均成本要比两所公立高校高得多。麦克拉斯特学院的生均开支为54905美元，而福乐屯分校和纳苏学院的生均开支仅为12582美元和10577美元。以上几点是美国精英小型文理学院的基本特征。

由此可以得出一个结论,不同高校有不同的使命和目标,应该有自己的特有的人力资源布局和师资结构。探索适合本校的人力资源结构和师资结构是高校人力资源管理的必经之路。模仿和复制都不可取。

终身职教师比例是另一个值得注意的问题。3所教学型高校的终身职教师比例都远高于3所研究型大学。麦克拉斯特学院的终身职教师比例为62%,是斯坦福大学的3倍;纳苏学院是一个两年制社区学院,但其终身职教师比例高达45%,是伯克利分校的两倍多。如何解释这个现象?一个可能情况是,当研究型大学为经费原因而限制终身职岗位时,教学型高校却利用它吸引人才。

建立终身职的本意是保障大学教师的学术自由,因此风险最大的教师群体应当是走在学术发展最前沿的研究型大学教师群体,而不是教学型高校教师群体。但这几个案例似乎表明,美国可能已经出现扭曲终身职的情况,把终身职当成教师工作保障的工具。因此究竟哪类学校应当设置终身职,比例多少,哪些学校应当放弃终身职等,都是值得认真思考的问题。给教师工作保障,但不使用终身职形式,以免扭曲终身职的基本功能。例如,新罕布什尔学院宣布放弃终身职,但对解聘教师设立了非常严格的条件和审查程序,从而起到了保障教师工作权利的作用。

这些分析对中国教学型高校可能有哪些启发呢?以下几点值得考虑,①认真思考如何把人力资源管理用于本校人事管理;②根据本校使命和目标,探索适合本校的人力资源配置方案,不要简单模仿;③建设结构化的人力资源队伍和师资队伍也适用于教学型高校;④可以根据不同情况,设立不同的终身职要求和比例,以便服务教学的同时,保持一支高水平的学术核心力量。

下面分析教师管理过程。

三、师资管理过程分析

美国大学中有三类教师:终身职教师、非终身职教师、兼课教师,包括研究生助教。由于三类人员重要性不同,对他们的管理也有所不同。终身职教师的管理最为复杂,其他两类教师管理的严格程度依次递减。下面主要讨论终身职教师的管理,同时兼顾介绍其他两类教师的管理情况。

美国高校师资管理虽然各有不同,但存在一个基本模式。本节主要讨论这个基本模式,即招

聘、任用、考核、薪酬、资源配置这五个基本环节,并兼顾研究型大学和教学型高校之间的差异。

1. 招聘。

美国研究型大学的终身职教师招聘最为复杂,尤其是像伯克利、斯坦福、密西根这样的顶尖研究型大学,因为它们希望招到世界上最优秀的学者,以保证其领先的学术质量。它们如何达到这个目的,如何保障招聘的公正与公平,免受权力与利益的不正当干扰,这些是中国管理者特别关心的问题。

美国研究型大学终身职教师管理虽各有不同,但招聘模式都大体相同。它有三个特点:复杂、程序化与公开性。复杂首先指涉及面广,从校长、院长、系主任到每一位终身教师,都有所涉及。其次是延续时间长,一个招聘从开始到结束至少需要一年,可长达3年。程序化指对招聘各环节均有明确规定和指导意见,不合规范的做法会引起怀疑、非议甚至诉讼。为了保证这个过程不受不正当权力与利益的影响,学校通常会公开有关招聘的文件,并在招聘中设置多种方式让教师参与招聘,防止暗箱操作,这就是公开性。下面以佛罗里达大学的招聘工作为例说明这个过程^④。

首先介绍美国研究型大学的一般管理模式。美国研究型大学通常是校、院、系三级管理。校一级负责学校使命、目标与规划、提供全校性公共服务、维持学校整体形象。学院是基层行政管理单位,负责本院学术、人事与财务,有独立人事财务权。通常有自己的行政机构。学系是基层学术单位,通常没有独立的人权与财权。此即为“三级管理、院为基础”的管理模式。有众多专业学院的大型研究型大学通常采用这个模式。其好处是能照顾各专业的特殊性,充分发挥各学院的积极性。其缺点是容易形成各个学院发展不均衡和贫富不均。在这个模式下,终身教师招聘工作是在学校招聘工作框架指导下,由学院领导,学系负责具体执行。终身职教师招聘是“涉外”工作,其工作质量对学校及相关院系声誉影响甚巨,因此各校都十分重视招聘工作。佛罗里达大学要求这项工作应该做到:专业、人性、负责。

整个招聘过程可以分为准备、遴选和聘任三个阶段。准备指计划制定。对使用政府经费或学校经费为主的招聘,首先要根据政府和学校要求,学校的办学目标、发展需要和经费情况,制定各学院的招聘计划。对使用本院经费为主的招聘,由

学院自行制定招聘计划,报学校批准。然后学院和各学系一起,根据本院招聘计划和各系招聘计划实施。招聘计划主要涉及拟招聘教师的学术领域、级别、数量、经费来源和使用。这些计划必须经学校及学院教授会投票通过,因为教授会在审查这些计划时除了考虑学术发展之外,还要考虑维护现有终身职教授权益。例如,如果本校终身职教授面临裁减,那他们就有权在校内其他学术单位优先聘任。教授会通过上报给学校,由校长或学术副校长批准后进入执行阶段。这些计划制定与批准通常比较缓慢。如在加州大学伯克利分校,这个阶段可以长达一年^⑥。

第二阶段是遴选,也是整个过程中最复杂,也是最能体现美国大学教师招聘特色的一个阶段。一般有七步:成立招聘委员会、制定招聘计划、撰写与刊登招聘广告、首轮筛选、会议/电话面试、校园面试、最终决定。学系要为每一个招聘岗位组建一个招聘委员会(Search Committee)。成员一般为本系教师,人数与拟招聘教师职责范围有关。原则是委员会成员的专业领域要足以覆盖拟聘教师的专业领域。如果本系缺少有关专家,可从外系或外校聘请。院长和系主任不得参加招聘委员会,因为他们是最决策者。但他们可以调阅所有申请材料,为招聘委员会提供咨询。招聘委员会必须包括一名学校反歧视委员会成员,通常还有一名学院人事管理人员参加。他们的任务主要是就有关政策规定的问题提供建议。招聘委员会组建后要报院长批准,学校备案。有些学校还规定,所有招聘委员会成员必须先参加学校组织的培训,了解学校的有关政策和要求。

招聘委员会的职责包括:①制定招聘计划,即根据拟招聘教师的岗位职责制定遴选标准和遴选工作程序,这些标准和程序必须投票通过;②撰写招聘广告和有关信件;③决定发布招聘广告的时间和地点;④筛选候选人;⑤负责执行学校招聘规定;⑥负责有关档案工作。这些工作显然会占用教师大量时间和精力,因此这项工作将作为业绩列入教师年度考核。

然后是撰写与发布招聘广告。招聘委员会首先了解学院和学系对任职者的要求和希望,以及其可能给学系带来的好处和问题。然后据此定出遴选候选人的评选标准。在所有招聘委员会成员对任职者要求和评价标准达成共识后,才可以开始撰写招聘广告。换言之,任职岗位分析和评价

标准是撰写招聘广告的依据。广告包括拟招聘职位、岗位职责描述、对申请者专业领域和资历的要求和期望、薪酬待遇范围、申请终止日期等。由于终身职教师任职涉及联邦反歧视法,因此广告中必须有学校关于反歧视的声明。研究型大学无一例外地要求在全国乃至世界范围内发布广告。发布地点通常为著名高教新闻周刊《高等教育纪事》(Chronicle of Higher Education)、相关专业期刊、学会网站、相关专业高校等,必要时也可在国外发布。原则是最大限度扩大遴选范围。招聘委员会负责制定广告发布程序,但广告撰写及发布需经院长审批后方可发布。通常广告要连载4周,申请截止日期一般为发布后第12周。即使申请截止后委员会也会接受申请,直到选出最终申请人为止。这些做法是为了争取尽可能多的申请者,并保证他们有足够的准备时间。

目前研究型大学终身教职是稀缺岗位,一个岗位可能会多达上百份申请。招聘委员会要从中选出两三人参加校园面试,这就是首轮筛选。申请者要提交四份材料:申请信、个人简历、学术资历证明、三封推荐信。招聘委员会成员要阅读每一份申请,然后集体讨论得出初选者名单。

初选前要对所有初选者推荐人进行电话采访。招聘委员会要准备好一组电话访谈问题,如你认识被推荐者多久了?你是怎样认识他的?你对他在教学、研究和服务等方面的评价如何?在学术方面他给你最深的印象是什么?他在哪些学术领域中可能做出贡献?为什么?其学术潜力如何?取得终身职道路对他的最大挑战可能是什么?你认为我们对此应该给他什么建议和帮助?你会招聘他吗?为什么?你认为我们应该招聘他吗?为什么?这些问题相当棘手,如果推荐人对被推荐者没有很好了解,他可能无法恰当回答这些问题,并面临个人学术声誉受损的危险。这也是为什么美国很多学者对担当推荐者都非常谨慎,除非他对被推荐人有足够信心。这样一来,申请人能否找到三个推荐者也成了个考验。只有那些能得到推荐者强力推荐的人,才有可能入选。应聘者通常不得少于三人,若不足三人,则招聘终止。总结经验后重新招聘。

初选名单确定后,招聘委员会要根据评价标准准备一组校园面试问题,这些问题要有助于对申请者做出客观性评价。例如,你为什么离开当前的岗位?你为什么选择这个学系?你认为你

可以给我们带来什么学术贡献?为什么?你的教学哲学是什么?你如何定义教学卓越?你如何处理教学、研究与服务三者的关系?为什么?等等。

然后招聘委员会把校园面试名单、履历、遴选标准、面试计划、面试问题等交院长批准,批准后开始组织面试。

校园面试通常每次只安排一名面试者。面试前安排专人 与面试者联系, 给其送去进一步的信息, 商定面试日程安排, 订往返机票和旅馆等。面试通常是一至两天。首先是参观, 使面试者进一步熟悉校园环境。然后是公开学术讲演和问题解答, 教学型高校是公开教学。一般为 50 分钟。招聘委员会所有成员都必须参加, 此外还要邀请有关专业领域教师参加。公开讲演后, 面试者与招聘委员会见面, 回答面试问题。然后与其他有关学术单位教师见面, 与学院人事主管见面, 与系主任、院长、主管副校长甚至校长见面等。在这些见面中人们会提出各种各样的问题来探测面试者。面试者除了回答问题, 也可以提出自己的看法和建议。

得克萨斯农业与机械大学(Texas A&M University)历史系教授王笛这样描述他所参与过的校园面试,“校园面试一般在 2、3 月份举行, 每个候选人轮流到校园两天。对他们来说, 这是毅力和体力的双重考验。候选人在校期间, 基本上是全系出动。教授都有机会与候选人接触, 不是机场接送, 就是陪同就餐, 要不就是带领参观。在两天时间里, 候选人要与许多人见面, 包括系里的教授, 系所院各有关领导, 以及本系研究生等。几乎从早到晚都有活动, 每餐都有若干教授陪同。谈论话题无所不包, 从学术到日常生活, 从政治到体育。但有的话题却是不能询问的, 如候选人的年龄、婚姻状态、有无子女、是否是美国公民等等, 因为这些话题有可能对候选人造成歧视。这项规定充分体现了‘机会均等’的准则(当然如年龄等可以从履历和成绩单上得到一些信息)。教授们对候选人的‘一举一动’可以说都是‘看在眼里, 记在心里。’”^⑥

面试时招聘委员会事先要为所有参与者提供有关资料, 事后要从所有参与者处收集反馈意见。

一个明显问题是, 既然首轮遴选中已经对入选者作了相当全面的考察, 为什么还要兴师动众, 组织一场如此复杂的校园面试, 目的究竟是什么? 一位副院长的话很有代表性。他说, 校园面试很

像“相亲”, 其重点已经不仅是学术, 还要让所有老师们都见一下, 看看他是能否与大家和睦相处, 能否很好融入我们这个组织。终身职教师可能在这里工作一辈子, 因此我们大家都希望找到一个属于这个组织的人。如中国俗语所说, “不是这家人, 别进这家门”。这个回答令人惊讶, 校园面试的考察重点竟然是组织融合, 是组织建设的基本环节! 这样就不难理解, 为什么所有今后可能与之相处的人都被邀请参加校园面试并提供反馈意见了。由此可见美国大学对组织文化建设的重视程度。

美国大学重视组织融入, 但反对任人唯亲。美国研究型大学包括哈佛大学、MIT、普林斯顿大学等都明文禁止直接招聘本校毕业生。无论其如何优秀, 都必须在外面工作若干年, 然后才可可通过正常渠道应聘本校教职。

所有校园面试结束后, 招聘委员会要为每位面试者做简要总结。总结是根据已设定的评价标准罗列出每位面试者的优势和劣势, 但不做排序和定量评价, 也不做倾向性建议, 以免影响最终决策。最终候选人邀请顺序名单由系主任和院长确定, 但要交学院全体终身职教授逐一投票认可。然后根据这份名单正式发出聘任邀请。

通常由系主任或院长直接打电话给候选人。候选者也通常会就工作条件、薪酬待遇、配偶工作安排、搬家补助等提出要求, 学院则逐一回应。这种讨价还价被认为是合理的, 院长通常也有一笔经费用于这个目的。由于实际待遇与讨价还价能力有关, 即便是同系同级岗位的聘任, 最后达成的合同也可以相差很大。美国大学管理者对这种现象的解释是, 教师聘任是在特定市场中进行的市场竞争, 最后合同是该教师当下的市场价格。市场条件不同, 市场价格自然不同。这个解释反映了美国大学教师聘任的市场化特点。

也常有不能达成协议的情况, 因为有些应聘者的真实目的并非另择高就, 而是想通过校外应聘方式来提高自己在本校的待遇。这种做法会给招聘学校带来很多不必要的麻烦, 有人认为这在道德上不可取, 也有人认为这是促使本校注意本校教师价值的有效方法。事实上, 这是教师提高自己工资待遇的一个有效方法。此外, 如果假戏成真, 也可以为自己找到一个更好的发展平台。总之, 这是一个有争议的问题。

如果双方无法达成协议, 学院将会转而邀请

下一位候选人,直到最后一位候选人中选。如果最后仍然无法达成协议,学院则调整战略,重新组织聘任。如果与某位候选者最终达成协议,院长或校长就会向他发出正式聘任邀请。然后招聘委员会整理所有文件,送学院和学校人事部门存档。同时,院长和系主任会对招聘委员会的工作做出评价。整个招聘工作到此结束。

以上是终身职教师的招聘程序。相比之下,讲师和教员的招聘就要简单得多。他们的聘任主要是根据院系教学科研的实际需要来安排,只要有经费就可以招聘。其次这些教师的工作任务相对单一,要么教学,要么科研。即使他们可以从事其他学术工作,也不会作为工作考核内容。其招聘可以走程序,也可以不走程序,只要院长批准即可。当然,他们的待遇和工作保障要比终身职教师差很多。

研究型大学对招聘终身职教师的慎重主要是因为终身职教师是学校的学术核心力量,一个学校的学术质量主要取决于其终身职教师的质量。一位学术副校长提出了另一种看法。他说,终身职教师通常在这里工作一生,比如四十年。假如其平均年工资为8万元,那学校在他身上的总投资就高达320万美元。对这样的大笔投资,学校必须慎重考虑,确保物有所值,还能给学校带来额外收入。这个看法之所以值得注意,是因为它反映了美国大学已经用劳动增值的思想来看待师资队伍建设了。这在传统大学教师管理中是没有的,其管理意义也不言而喻。

现在回到开始提出的三个问题。上述过程已经可以说明,美国研究型大学如何招聘到最优秀学者,如何防止利益和权力的不正当干扰。值得进一步分析的是这套做法的制度与文化基础。从终身职教师招聘过程来看,有三点值得注意,一是制衡机制;二是程序化;三是学界普遍的专业精神。

和美国其他基本社会制度类似,美国大学承认所有个体都有追求自己利益的合法性,但要建立制衡机制,防止利益与权力的失衡。在上述招聘过程中最突出的莫过于招聘委员会、院系管理者与终身教授群体三者之间的制衡了。招聘委员会负责挑选候选人,行政权力被排斥在外;最终候选人确定与聘任谈判则由管理者负责,招聘委员会被排除在外。而在初选、面试、最终邀请名单确定这三个关节点上,终身职教师要集体投票同意,

体现对整个过程的监督。在整个关系中,执行、决策、监管分离,各司其职。既看不到行政权力至上,也看不到学术权力至上,只有不同权力主体间的相互制衡。正是由于相互制衡,整个过程才变得复杂。虽然整个过程看起来很低效,但由于它照顾了各方利益,促进了各方参与,最后结果会比较公允,同时为大学营造了一个健康的组织氛围。美国大学人事管理程序复杂,但人际关系简单,这是很多人的共识。因此可以推知,其长期效益较高。

二是程序化。这个招聘过程的一个突出特点是高度程序化。事无巨细,均有规定,一切按规定来。高度程序化不仅为招聘工作质量提供了制度保障。还可以防范潜在冲突。只要大家按章行事,便可相安无事。如果发现问题,可以通过修改程序来解决。但在程序修改之前必须执行现有程序。这就是依法治校。可以肯定,这个招聘模式中的很多做法是在大量经验教训之后逐步形成的。这种尊重程序、长期积累、逐步改进的做法,也是美国大学管理的一个重要文化基础。

三是学界普遍的专业精神。美国方式很大程度上要依赖于学界普遍的专业精神,包括专业自律、实事求是与诚信,这在申请者自荐、推荐人访谈、遴选候选人、最终决策等环节都很明显。中国由于普遍存在人情观念和凡事先打招呼的陋习,使很多在美国行之有效的做法一到中国就失灵了。应当指出,美国能形成普遍的专业精神并非由于美国人道德高尚,而是因为多元参与、相互制约和程序化使得黑箱操作的代价太高。这为普遍的专业自律、实事求是和诚信提供了制度基础,并最终使其发展成为一种基本的大学学术文化。这一点值得注意。

2. 任用。

在教师任用方面,美国高校有三个方面值得注意:新教师入职教育、教师专业发展和教师工作量分析。新教师入职教育旨在帮助新教师顺利融入组织,是学校组织文化建设的重要步骤;教师专业发展是保持与发展学校学术能力的基本措施;教师工作量分析是美国大学教师劳动研究的基础,也是教师评价的基础。

1980年以前的看法是,高校教师的专业训练由博士教育负责,应在入职前完成。入职后受学术自由和学术自治约束,学校不能干预教师学术活动。因此在1980年以前,很少有高校为教师提

供入职教育和继续教育。然而随着人力资源管理引入高校,人们发现高校教师也存在入职教育和继续教育的需求,于是近二十年来,美国大学开始重视这两类教育。

传统的人事管理把人员经费看成是一种开支、一种负担,因此在管理中倾向于控制。而人力资源管理不同,它把员工看成是资产,是企业发展的动力和利润源泉,对企业发展生死攸关,因此强调要精心建设、小心养护、正确使用。1992年美国学者斯托里(Storey, J.)在《人力资源战略管理》一书中系统分析了人事管理和人力资源管理的差别,系统说明了两者在观念、战略和行动方面之间的27种差异,论证了人事管理的不足,从而结束了人事管理时代,人力资源管理时代由此到来。^⑦

高校是典型的人力资源密集型组织,因此把人力资源管理引入教师管理更为重要。从1990年代起,随着人力资源管理在美国高校管理中的广泛运用,很多高校把人事部门改名为人力资源管理部门,出现了大量从人力资源管理角度开展的教师发展项目,如新教师入职教育、教师专业发展、教师生活/工作均衡等计划,如雨后春笋,不断涌现。凡此种种,都标志着美国高校教师管理已从“人事管理”阶段进入“人力资源管理”阶段。

与企业的人力资源的最大不同是,高校人力资源的主体是受过较高专业教育的、从事创造性劳动的教师,因此其管理方式与企业中的人力资源管理有很大不同。目前高校人力资源管理研究和实践面临的一个主要挑战是,如何有效管理创造性人才和创造性活动,因为“创造性”一词本身似乎意味着这些人才及其活动可支持而不可管理。但近些年来关于创造人才和创造性活动管理的研究开始出现,正成为一个新兴的研究领域。这个领域的进展应该可以为大学教师管理提供帮助。

尽管美国研究型大学已经积累了很多有益经验,但从实际情况看,美国高校人力资源管理还处于探索之中,有比较成型的实践,但还没有比较成熟的理论,尤其是以心理学和行为学为基础的理论。下面介绍的主要是在美国高校中广泛采用的实践模式。

美国大学对教师入职教育有明确的理念,而且有相对完整的措施。新教师入职教育的目的,如一位学术副校长所说,学校花大力气把教师请

来之后,下一步就要帮助他们尽快融入组织,发挥作用,从而使学校的投资成为有效投资。这个说法是一种典型的人力资源管理观点。在这种观点指导下,美国大学近些年发展出了整套的新教师入职教育项目。明尼苏达大学新教师入职教育项目的内容包括:

- 帮助新教师熟悉学校环境,包括自然环境、学术环境、制度环境、社会环境和生活环境等;
- 为新教师介绍大学已有的各种学术与生活资源;
- 为新教师指定导师,后者将在今后一年里负责在各方面帮助新教师;
- 促进新教师和其他教师的联系,帮助他们加入大学教师共同体;
- 介绍本校学术文化,包括学校对教学与研究的各种要求与期望;
- 帮助新教师建立健康的工作与生活均衡机制。

整个入职教育分为两个阶段。首先是三天交流。这三天校长、各有关部门管理者、学院和机构负责人、图书馆、教学支持机构、学生会,都会来与新教师交流,帮助他们全面了解学校的历史、文化、目标、期望、要求、规定、福利、资源等等。一切新教师需要知道和希望知道的东西都属于交流范围。

三天交流完成后是一年的后续教育。后续教育分类进行。新教师熟悉本校教学要求和教育文化的工作由学校教学支持中心负责。他们为新教师开设各种讲座、培训班,教学观摩等。研究管理部门则负责研究方面的教育,帮助他们熟悉学校的各种规定和校内外资源。学校人事部门负责组织讲座,帮助新教师深入了解学校在工作、考核、福利等方面的规定和资源。学校会举办本校管理方面的讲座和培训班等,帮助基层管理者熟悉管理环境,提高管理能力。新教师所在单位为其配备一个导师,负责帮助解答和解决各种工作与生活问题。这些工作由学校人事副校长统管,各部门配合。一年培训工作结束后学校要对工作效果进行检查,解决遗留问题,确保所有新教师都能很好融入学校。

这是一整套支持系统,其目的是缩短新教师在心理、社会、工作、生活等方面融入组织的过程。新教师入职教育之所以重要,不仅因为已经有大量研究表明新教师融入情况对其后来发挥作用

有重大影响,可以大大减少新教师融入成本,增加新教师对学校的好感和凝聚力,是大学社区建设的重要环节,更重要的是,它也是巩固和传承学校组织文化的重要步骤。

现在美国大学的新教师入职教育已经变得越来越重要,越来越规范。与此相比,中国高校的新教师入职教育则显得有些随意和凌乱。这可能是中国高校教师管理仍处在人事管理阶段,既缺少必要的人性关怀,也缺少人力资源开发意识。如果引入人力资源管理思想,学习美国的一些好做法,这项工作应该可以得到较大改善。

教师专业发展(FPD, faculty professional development)是美国大学教师管理的另一个新进展。目的是通过不断为教师提供各种教育与培训机会,使他们的学术能力不断提高,从而最终提高学校的学术能力。从人力资源管理角度看,FPD是组织资源培育的基本手段。近二十年来美国很多高校都建立“教师专业发展中心”(Center for Faculty Professional Development),专门负责FPD工作。如果主要致力于教学改进和教师教学水平提高,这类机构也会冠名为“卓越教学中心”(Center for Teaching Excellence)。FPD中心通常有以下几项基本职能:

- 促进教育教学探索和创新,促进新的教学技术和教学方法,强化教学支持;
- 教学效果评估、学习效果评估、教师发展和学校学术发展调查与研究;
- 举办教学、研究、服务、管理等方面的教师培训;
- 为教师提供校外专业发展机会与资助;
- 促进学术文化建设,促进学术优秀意识。

粗看会觉得中国大学中也有类似工作,只是被分割成不同部分,分属于不同管理部门如教务处、科研处、人事处、宣传部等。但仔细观察会发现,这些工作在中国大学中被视为部门管理工作的一部分,并不直接服务教师。中国大学没有一个集这些功能于一身的以直接服务教师、促进教师发展为目的的综合机构,这才是根本差别。

美国大学的做法是把所有与教师专业发展有关的职能和资源都集中起来,组建一站式服务机构。因此,无论是教学、研究,还是服务、管理,教师都可以在这里得到指导和帮助,因此它属于人力资源管理。前述的新教师入职教育和教师发展都由这个部门负责,此外这个机构还从事各

种调查研究活动如教学评估、学生学习效果调查、教师满意度调查等等。这些研究成果也主要用于教师培训和改进教学,并为学校提供决策支持。这个机构的主要工作方式是利用校内外各种资源,为教师组织各种报告、讲座、培训。不仅有面上培训,也有个别辅导。由于这个机构负责全校教师的培训工作,这对建设统一的学校制度和学术文化大有帮助。

由于这项工作涉及学校几乎所有学术单位和管理部门,因此需要较高的行政权威。在美国大学,这个单位通常由学术副校长直接领导。美国高校学术副校长负责全校所有学术事务的制度也有助于建立这种跨教学、人事、院系等多部门的管理模式。中国高校在目前教学、人事分属两位副校长的组织框架下,建立这种一站式服务中心可能会出现管理归属问题,如何解决这个问题,值得中国大学考虑。^⑥

(未完待续)

注 释

- ① 在讨论中国高等教育研究更多采用思辨方法而美国更多采用定量方法这个差别时,有人认为这是中国思辨学术研究传统在高等教育研究中的延伸,而笔者认为这主要是因为缺少数据资料。如果有大量的数据,讨论就一定会为寻求数据支持而向实证、定量发展。目前这种大而化之的所谓“思辨研究”实在是“巧妇难为无米炊”的结果。因此,促使中国高等教育研究从思辨走向科学的根本一步是数据资料,是实证。没有全统一的数据资料系统,中国高等教育管理研究就难以科学化。
- ② 例如,按教育部规定,研究型、教学型本科和高职高专三类高校的生师比分别为14、16和18。各高校实际生师比可能还高于此数。
- ③ Ginsberg, B., *The Fall of Faculty: The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters*. 2011. N. Y.: Oxford University Press.
- ④ “Faculty Recruitment Toolkit”, University of Florida. 选用佛罗里达大学为例是因其招聘指南比较具体,易于外人了解。其他学校的文件详略不一,但一般可在学校相关网站上找到。
- ⑤ Dennis D. Hengstler, “Maintaining Faculty Quality in A Era of Restricted Resources: An Overview of Cal’s Faculty”在中国院校研究会第四次国际学术会议上的发言。
- ⑥ 王笛:《学术环境与学术发展:再谈中国问题与西方经验》,独角兽论坛网站。
- ⑦ 兰德尔·舒勒:《人力资源管理》,约翰·特勒主编:《国际工商管理大百科全书》第3卷,辽宁教育出版社1999年版,第230页。

On Teachers' Management in American Universities I

Zhao Juming

This paper has conducted an overall study on teachers' management in American universities from the institutional and cultural perceptible, and proposes suggestions to improving teachers' management in Chinese universities. Therefore, the management practices are discussed in detail while academic theories are introduced briefly. The paper consists of four parts. Research background, scale and methodology are introduced in the first part. Next, the writer introduces the development of teachers in American universities over the past twenty years. And then, the writer analyzes the practices and problems of American universities in recruiting, appointment, assessment, treatment and resource allocation. At last, the writer briefly concludes the features of American universities' system and culture.

(上接第 39 页)

参 考 文 献

- [1] 高丽华:《软件精英是这样炼成的》,高等教育出版社 2010 年版。
- [2] 廖明宏、杨敬达、董槐林:《创新校企合作机制 培养优秀软件人才》,《中国高等教育》2011 年第 5 期。
- [3] 朱志良、滕超:《以科技创新活动为载体 培养实用性软件人

- 才》,《中国高等教育》2010 年第 24 期。
- [4] 胡志刚、任胜兵、吴斌:《构建基于 CDIO 理念的一体化课程教学模式》,《中国高等教育》2010 年第 22 期。
- [5] 韦迎春、文俊浩、陈蜀宇:《以能力培养为核心 构建示范性软件学院实践教学体系》,《中国高等教育》2011 年第 2 期。
- [6] 朱怡安:《适应产业需求 构建软件工程专业课程体系》,《中国高等教育》2010 年第 20 期。

Cooperation Among Industries-Universities-Research Institutes and Education Through Practices

Lu Wei, Xing Weiwei

Having gone through ten-year exploration and practice, and introduced the advanced international engineering educational idea "CDIO", the National Demonstration Software College (NDSC) develops a new approach for cooperation among industries-universities-research institutes and establishes industry-oriented curriculum and evaluation criteria. It has invited excellent business experts to fully participate in talents training and implemented an innovative teaching model of learning by doing, which has built a bridge between university education and industry. Besides, it has set up an open education platform to introduce and employ intellectual resources all over the globe. By doing this, the National Demonstration Software College has trained lots of high qualified practical software engineering talents, which has made great contribution to Chinese software industry and set an example for the reform of Chinese higher engineering education of. The NDSC would face many challenges on how to deepen the cooperation among industries-universities-research institutes, and how to continue the teaching method of learning by doing. While seizing multiple opportunities, the NDSC should continue to innovate, maintain the characteristics, ensure high quality of talents training, and stride ahead.