

哈佛大学卓越教师队伍建设的 经验与启示

——基于四位著名校长改革的历史考察

白强

(重庆大学 生命科学学院,重庆 400044)

摘要:哈佛大学是具有世界影响力的一流大学。在走向世界一流大学的改革过程中,哈佛大学对教师队伍的高度重视和富有创新性的举措,是其不断提高师资质量、赢得国际声誉的关键。梳理哈佛大学历史上四位著名校长在卓越教师队伍建设方面的改革措施,总结其成功经验,这对我国一流大学的教师队伍建设具有一定的参考价值。

关键词:哈佛大学;教师建设;经验;启示;一流大学

中图分类号:G650 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2016)01-0110-07

一流大学必须拥有一流的教师。19世纪以来,哈佛大学为适应不同时期美国社会发展需要,高度重视和加强教师队伍建设,因时而动,因势而变,锐意改革,不断打造世界一流教师队伍,为成就大学的辉煌,奠定了坚实的人力资源基础。在哈佛大学改革历史上,艾略特、科南特、普西和陆登庭四位著名校长为哈佛大学一流教师队伍的建设作出了卓越贡献。

他山之石可攻玉。系统梳理哈佛大学四位校长重视和加强教师队伍建设的举措,总结其卓越教师队伍建设的成功经验,并从中获得启迪,对于正在建设世界一流大学的当代中国大学来说,无疑具有积极的借鉴意义。

一、哈佛大学卓越教师队伍建设的改革举措

(一)艾略特校长时期教师队伍建设的改革举措

查尔斯·威廉·艾略特(Charles William Eliot, 1834—1926)是哈佛大学历史上第21任校长,执掌哈佛大学长达41年(1869—1909)。面对19世纪末20世纪初美国工业化的现实需求,艾略特校长开启了美国大学“本土化”建设之先河,全面启动了大学服务社会的进程,改变了哈佛自1636年建校以来二百多年的发展航向,开创了哈佛大学从传统走向现代的历史。在诸多改革措施中,建

收稿日期:2015-11-03

作者简介:白强,教育学博士,重庆大学生命科学学院副教授,硕士研究生导师。

基金项目:全国教育科学“十二五”规划课题教育部重点项目“大学生科技创新能力培养机制研究”(DIA110256),项目负责人:白强。

设高质量的教师队伍是哈佛大学的首要举措。艾略特校长认为,“大学的真正进步必须依赖教师”^{[1]154},哈佛的发展在于建设一支任何其他学校都无法相比的高质量的教师队伍。

为此,艾略特校长以其独到而敏锐的眼光,寻找和聘用了一批学术超群、才华出众的精英人才,为哈佛大学的发展奠定了坚实的人力资源基础。在改造法学院时,他亲自去纽约兰德尔所在的律师事务所,诚恳地邀请兰德尔出任哈佛法学院的院长。兰德尔果然不负期望,在他担任哈佛大学法学院院长期间,积极、主动、忠实地执行艾略特校长的改革思路,并创造了独特的、经典的、具有深远影响的案例教学法,提高了法学院专业教育质量。此外,艾略特校长还独具慧眼,聘用了著名的历史学家亨利·亚当斯(Henry Adams, 1839—1918)、宪法学者奥利弗·温德尔·霍姆斯(Oliver Wendell Holmes, 1841—1935)、哲学家威廉·詹姆斯(William James, 1842—1910)以及杰出的艺术家兼文化评论家查尔斯·艾略特·诺顿(Charles Eliot Norton, 1827—1908)等在内的一批著名学者担任哈佛大学教师^①。在当时教师工资薪水极低的条件下,艾略特校长不惜重金吸引全美优秀学者来校任教,把当时其他大学教授年薪在3 000美元以下的标准提高到4 000美元,保证了哈佛大学能在全美甚至全球招聘到一流的专家和学者,从而为哈佛大学在较短时间内迅速建设一支一流的教师队伍奠定了坚实的基础。此外,他还通过充实图书馆、增建实验室、设立学术奖励基金等措施,不断改善教师们的教学科研条件。

通过上述措施,哈佛大学师资队伍建设取得了卓越的成效,汇集了一大批学术大师,教授的数量日益壮大。据有关统计,哈佛大学的教授数量从他接任校长时的23位(1869年),增加到他离开校长职位时的169位(1909年)^[2],极大地提高了哈佛大学在全美大学中的学术影响力,为哈佛大学发展成为现代高水平研究型大学提供了至关重要的人力资源保障。

(二)科南特校长时期教师队伍建设的改革举措

1933年,年仅40岁的詹姆斯·布赖恩特·科南特(James Bryant Conant 1893—1978)被遴选为哈佛大学新校长,从此开始了长达21年(1933—1953)执掌哈佛大学的生涯。在担任哈佛大学校长期间,科南特校长站在国家和民族利益的高度,紧密结合二战时期国家对高等教育的战略需求,在师资建设方面进行了具有“革命性”意义的改革,取得了显著的成就,使哈佛大学一举成为世界一流的研究型大学。

科南特校长认为:“大学乃大师荟萃之地,若拥有一流的教授,则必是最优秀的大学。”^{[1]155}教师是把哈佛大学建设成为一流大学的根本性因素。“大学的荣誉不在于它的校舍和人数,而在于它一代一代教师的质量。一所学校要站得住,教师一定要出色。”^[3]这一认识成为科南特校长改革教师聘用制度的思想基础。为此,他决心改革教师职务聘任制度,以此打造一流的教师队伍。他在哈佛大学教师聘任制度史上,最富有“革命性”意义的重大改革有:一是成立了专门的教授委员会,委员会成员由来自社会科学、物理科学、生物科学和人文学科的领军人物组成,专门负责对教授任命、荣誉学位授予、科研支持等方面提供建议;二是不断解雇初级而又没有远大学术抱负的“平庸”教师,同时面向国内外招聘一流学者(如医学专家埃德温·科恩、福勒·阿尔伯特,法学专家埃德蒙·摩根、奥斯丁·司科特,经济学家萨摩·斯莱彻特,自然科学家珀西·布莱德曼,修辞学家阿彻保

^① 亨利·亚当斯,美国19世纪著名的历史学家、小说家,1858年毕业于哈佛大学,曾担任美国历史学会主席;奥利弗·温德尔·霍姆斯,美国著名的法学家,最高法院大法官;威廉·詹姆斯,美国心理学家和哲学家,美国机能心理学和实用主义哲学的前驱,美国心理学会创始人,被誉为“美国心理学之父”;查尔斯·艾略特·诺顿,19世纪美国著名的作家、社会评论家和艺术教授。

德·默克雷什以及历史学家西奥多·莫里森等人);三是实行“晋升否则离开”(up or out)即人们常说的“非升即走”的教师职务晋升制度,规定如果一位教师在8年时间里还不能达到自己研究领域的前列水平、不能得到升迁,那么就必须辞职离开哈佛大学。

这一制度的切实推行,对于促进哈佛大学师资质量水平的不断提高、确保哈佛大学卓越的学术成就发挥了关键性的作用。以当时哈佛大学文理学院为例,“非升即走”制度施行后,学院新聘任的24名教师中,学术成就卓著者就有13人,比例达到54%;有一定学术成就者比例为25%;而学术水平平庸的人比例仅为17%,学术研究失败的教师只有4%^[4]。

(三)普西校长时期加强教师队伍建设的改革举措

1953年,内森·玛什·普西(Nathan Msrsh Pusey,1907—2001)成为哈佛大学历史上第24任校长,从此开始了他19年(1953—1971)执掌哈佛大学的生涯。在担任校长期间,普西紧密结合二战后六七十年代美国国家战略需求,在前任校长改革的基础上,进一步吸引优秀学者来哈佛任教,大大地改善了师资结构,极大地提升了教学科研水平,进一步巩固了哈佛大学作为世界一流研究型大学的领先地位。

普西校长继承了前任科南特校长的大学教师观,认为大学是教师的集合体,是知识的仓库,是真理的探求地。“大学的真正进步必须依赖于老师。”^[5]要永葆哈佛大学的学术地位,靠的不是学生的数量,更不是建筑的雄伟,而是师资的学术质量。哈佛大学的出色,主要在于教师的出色。为了加大人才管理力度,1977年,学校成立了“哈佛大学人员录用和保留委员会”,专门负责教师队伍的建设和管理工作。通过高薪招揽世界顶尖学者,一大批学术成就卓著的专家云集哈佛大学。例如:在社会学系,著名社会学家亚历山大·因克里斯、社会理论学家丹尼尔·贝尔和内森·格雷泽等人纷纷加盟哈佛大学,随后大型社会科学研究项目、研究中心和实验室相继建立并呈现蓬勃发展之势;在历史学系,普西校长适时启用一批杰出学者,在他上任的第二年,即1954年,经他提议和学校审议,把在历史学领域成就杰出的奥斯卡·汉德林和小亚瑟·旋莱辛格提拔担任正职教授,还聘请了来自斯坦福大学的历史学家福莱德尔担任历史系主任,通过不断聘请来自本土和国外的一流学者,进一步充实了历史学系的教师队伍;在经济学系,通过上述同样的人才引进政策,于1959年迎来了当时全美最杰出的经济学家西蒙·库兹奈茨,1968年又迎来了理论经济学家肯尼斯·爱罗,经济学系的师资规模从1960年的55人增加到1968年的118人^{[6]27};化学系的人才引进更是成绩惊人,从1954年起,生物化学家康拉德·布洛赫、弗兰克·威舍默,有机化学家E.J.科里,物理化学家威廉·李普斯科姆、达德利·赫施巴赫等一批杰出学者到哈佛大学执教,有5位化学家还先后获得了诺贝尔奖^{[6]28},化学系的声望一时享誉世界。

通过普西校长的持续努力,哈佛大学的师资建设取得显著成就:教授人数从1953年的132位增长到1963年的212位;在1961—1965年间,平均每年诞生一位诺贝尔奖获得者^{[6]28},创获诺贝尔奖增长速度历史最高水平。一时间,学术声誉享誉世界,为哈佛大学迈向世界一流大学之巅奠定了坚实的基础。

(四)陆登庭校长时期教师队伍建设的改革举措

陆登庭(Neil L. Rudenstine,1935—)在1991—2001年间担任哈佛大学校长,是把哈佛大学带入21世纪的领路人。在执掌哈佛大学期间,陆登庭校长把现代化、全球化等教育理念融入到哈佛大学的跨世纪建设中,进一步改革教师聘用制度,使哈佛大学的办学资源进一步丰富,教学科研水平进一步提高,全球影响力进一步提升,创造了哈佛大学又一新时代。

陆登庭校长认为,在大学中没有比发现和聘用高级教师更重要的事情,教师在大学中占据着核心位置,发挥着至关重要的作用^[7]。只有当教师的绝对质量水平达到国际水准,一所大学才能称得上是一所优秀的大学。在这一理念的指导下,陆登庭校长采取了一系列措施来进一步加强师资队伍的建设:一是为适应国际化要求,实行面向全球公开招聘教授的制度,哈佛大学一旦出现教授席位空缺,就面向全世界发布教授招聘信息,公布招聘条件,鼓励世界各地优秀学者应聘哈佛大学的教授职位,以确保招聘到的教授达到世界一流学术水平;二是在引进和招聘外来优秀教授的同时,一方面在哈佛大学内部实行终身教授职务任命制,另一方面继承了科南特校长时代“非升即走”的用人制度,并更加严格地执行教授的评价、审核和聘任程序,对终身教授的任命,不仅要看原所在机构的评价,还要经哈佛大学教授委员会的讨论和国际学术评估后,再提交校长、文理学院院长或其他专业学院院长审核通过,这样一来,在哈佛大学内部终身教授职位的晋升上,大约只有 1/10 的教员能够晋升到高级职位,其他人员则只能另谋出路^[8];三是在全校设立“明星教授”,大约 20 多位,允许他们拥有跨学科研究和教学的自由,可以在哈佛大学内部自由流动,鼓励他们参与教学工作等;四是对来哈佛大学任职的国际一流水平的教授给予特殊的政策支持,除了提供优厚的薪酬待遇外,还给他们提供心理关怀、工作条件以及学术交流等方面的特殊支持,为他们创造一个有利于发挥创造力的良好环境。以上这些措施充分体现了陆登庭校长“严而仁”“威而慈”的教师聘用思想,是对科南特校长的超越。

通过上述措施,哈佛大学真正建立起了一支绝对称得上是世界一流的教师队伍,对于确保哈佛大学世界一流的科研和教学质量发挥了至关重要的作用。

二、哈佛大学卓越教师队伍建设成功经验

(一)高度重视是培养一流师资的思想基础

理论是行动的指南,没有理论指导的实践是盲目的实践。哈佛大学之所以能够建成一支卓越的师资队伍,首先得益于艾略特、科南特、普西和陆登庭四位校长对教师队伍建设的高度重视。他们无一不把教师视为建设一流大学的首要条件,并把教师队伍建设置于改革的首要位置。艾略特校长主张哈佛的发展在于建设一支任何其他学校都无法比拟的教师队伍,强调大学的真正进步必须依赖教师;科南特校长的主张与艾略特校长的主张如出一辙,都认为大学是大师荟萃之地,大学拥有一流教师才能成为最优秀的大学;普西校长同样强调大学的出色主要在于教师的出色;陆登庭校长强调大学中没有比发现和聘用高级教师更重要的事情,只有教师的绝对质量水平达到国际水准,一所大学才能称得上是优秀的大学。可见,对教师质量的高度重视是四位校长共同的思想基础,在他们的心目中,一流的师资队伍是哈佛大学成为一流大学的先决条件,决定着哈佛大学的未来。

(二)追求卓越是培养一流师资的高远目标

不招则已,要招就要招到一流人才,这是哈佛大学四位校长打造一流教师队伍的雄心壮志。为此,艾略特、科南特、普西和陆登庭四位校长大力开展面向国内招聘一流的优秀学者来哈佛大学任教的人才计划,还以博大的胸怀,放眼世界,面向全球招聘最顶尖的教授加盟哈佛大学。艾略特校长以“三顾茅庐”锲而不舍的精神邀请到著名的法学专家兰德尔出任法学院院长,并把著名的史学家、宪法学家、哲学家以及杰出的艺术家和文化评论家等人才招揽到自己的麾下;科南特校长为了招到各个学科领域最优秀的学者,除成立由来自不同学科的领军人物组成的专门教授委员会负责物色人才外,还面向国内外招聘一流学者,由此一批医学家、法学专家、经济学家、自然科学家、修辞

学家以及历史学家等纷纷加盟哈佛；普西校长更是以高薪待遇吸引一大批拥有世界顶尖学术成就的国内外专家云集哈佛大学，创造了1961—1965年间平均每年诞生一位诺贝尔奖得主的最好记录；陆登庭校长进一步把面向全球公开招聘教授的做法制度化，一旦出现教授席位空缺，就面向全世界发布教授招聘信息，鼓励世界各地的优秀学者应聘哈佛。大批世界一流学者的加盟，壮大了一流教师队伍，确保了哈佛大学的国际领先地位。

（三）改善条件是培养一流师资的物质保障

不仅要招揽一流教师，还要通过特殊政策来稳定师资队伍，这是哈佛大学卓越教师队伍建设的又一成功之道。哈佛大学的四位校长除通过高薪待遇吸引世界优秀学者外，还通过改善教学科研条件等办法留住优秀学者，使之安心在哈佛大学长期任职。例如：艾略特校长不惜重金吸引全美优秀学者来校任教，提高学校教授的年薪标准，还通过充实图书馆、增建实验室、设立学术奖励基金等措施，不断改善教授们的教学科研条件；科南特、普西、陆登庭校长除了给教授们提供优厚的薪酬待遇外，还给他们提供心理关怀、工作条件以及学术交流等方面的特殊支持，特别是陆登庭校长对“明星教授”还给予更多的教学与学术自由，允许他们跨学科研究和自由教学，允许他们在哈佛大学内部自由流动等。这些措施为一流学者们创造了一个有利于发挥创造力的良好环境，保证了哈佛大学一流教师队伍的稳定性和连续性。

（四）激励竞争是培养一流师资的动力源泉

哈佛大学为了盘活教师资源，永远保持教师队伍的一流水平和始终居于国际学术最前沿，自科南特以来，历任校长均严格施行近乎“残酷”而又富于竞争性的“晋升否则离开”（up or out）即“非升即走”的教师职务晋升制度，规定如果一位教师在8年时间里还不能达到自己研究领域的前列水平、得不到升迁就必须离开哈佛大学另谋生路。后来，陆登庭校长还进一步规范了教授的评价、审核和聘任程序，拓展了学术评价范围，规定终身教授的任命必须经过国际学术评估后才能审核通过。直到今天，“非升即走”制度依然是哈佛大学教师职务晋升机制的主旋律。这一制度的切实推行，充分激发了教师队伍的积极性、主动性和创造力，把“平庸”拒之于门外，将“卓越”留在哈佛，使哈佛大学的教师学术质量和水平始终处于国际一流的地位。而永远拥有一支最具活力的教师队伍，是哈佛大学在激烈的人才竞争中化“危机”为“生机”的制胜法宝，是哈佛大学永葆青春活力的关键所在，对于确保哈佛大学世界一流的教学科研地位发挥了至关重要的作用。

三、哈佛大学卓越教师队伍建设的有益启示

（一）建设一流大学必须深刻认识队伍建设的重要性

大学一流，必须是教师一流。正如梅贻琦所言：“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。”^[9]这句话足以说明教师在办学治校中的决定性作用。在大学办学实践活动中，教师是人才培养、科学研究和社会服务的组织者、实施者。他们工作在第一线，其素质和能力直接决定着大学办学目标的实现。因此，教师是一所大学最重要的办学主体，教师的水平决定着教育的质量，是高校发展的决定性因素^[10]。一所大学能否取得高水平的研究成果，能否培养出卓越的人才，能否更好地服务于社会，关键在于队伍建设能否得到高度的重视。哈佛大学之所以长盛不衰，就在于其拥有一支高质量的教师队伍。

新中国成立以来，党和国家高度重视高校教师队伍建设，多次出台文件要求高校正确认识教师的主体地位，充分发挥教师教书育人的主体作用，教师队伍建设取得了伟大成就。但目前，仍然存

在着“说得多、做得少、难落实”的问题，特别是“高等教育长期以来所形成的行政化趋向”^[11]，导致学术权威服从于行政权力，使教授难以发挥治学治教的作用。鉴于此，必须首先转变观念，尊重大学的学术逻辑，尊重教师的主体地位，并在行动上转变工作作风，增强职能部门的服务意识，采取切实措施，为教师的教学、科研和人才培养工作创造良好的环境。

（二）建设一流大学必须打破传统，面向世界招聘一流学者

虽然目前国内外学者关于“一流大学必须具备什么样的条件”的问题，尚未形成一致观点，但拥有一流的教师却是理论界和实务界的共识。一所大学没有一流的教师，则必定不是优秀的大学。那么，一流教师又必须具备哪些条件呢？笔者以为，一流教师至少应具备三个基本条件：一是其学术成就已经被公认在本学科领域处于前沿；二是具有广阔的学术国际视野，能够把握学术发展趋势；三是具有强烈的创新精神以及创造高水平科研成果的潜力和能力。拥有一流的教师，这也是哈佛大学走向世界一流大学的成功经验。就我国而言，大学教师“队伍数量不足、质量不整齐、结构不合理的问题还比较突出”^[12]。近年来，虽然我国实施了“千人计划”、“长江学者奖励计划”等高层次人才培养项目，但仍与一流大学的建设要求相去甚远。另外，国内有的高校之间还存在着“相互挖墙脚”的人才恶性竞争现象，有的高校还在一定程度上存在着“近亲繁殖”的弊端。产生这些问题的根本原因在于高校的管理者眼界不开阔。因此，中国大学在建设世界一流大学的征程中，应当充分利用国际化条件开阔视野、放眼世界，积极主动地寻找并招揽世界级顶尖学者，只有这样才能真正建成一流的高素质教师队伍。

（三）建设一流大学必须切实提高待遇和改善教学科研条件

一流学者不仅要引得来，更要留得住。这样才能真正发挥一流学者在治学治教中的主导作用，这也是哈佛大学教师队伍建设的成功之道。因此，一流师资的建设，必须把“尊师重教”落实到具体行动上，切实提高引进人才的待遇，改善教学科研条件，营造事业留人的优良环境。

结合我国大学实际，笔者以为，当前应着力从三个方面为教学科研人员创造良好的工作条件：一是待遇留人，要建立“价值决定报酬”的薪酬待遇制度，对特别优秀的具有国际影响力的学者要实行“特殊薪金”制度，充分体现教师的创造价值；二是事业留人，要通过政策支持、经费保障、设备投入等途径为优秀学者创造良好的教学科研条件，使他们安心施展抱负，使大学校园成为他们发挥聪明才智的乐园；三是情感留人，学校要加强与优秀学者的沟通交流，倾听学者们的诉求，切实为他们排忧解难，使之愉快工作。

（四）建设一流大学必须建立健全激励机制，发挥教师潜力

“教师积极性的调动和潜力的发挥直接影响着学校各项工作的成效。”^[13]怎样才能有效激发广大教师的创造力，是一流大学管理者必须认真思考的问题。哈佛大学的师资队伍之所以能够永远保持创新的活力，在激烈的高等教育竞争中立于不败之地，关键在于其拥有极富创造力的激励竞争机制。近年来，我国大学在师资队伍管理改革方面虽然取得了一些成效，但仍未“从根本上脱离计划经济体制下形成的静态的、封闭式的管理模式”^[14]。教师的选聘、考核和流动仍然缺乏有效的激励竞争机制，教师“只进不出”的传统陋习依然不是个别现象。因此，进一步改革师资管理制度，特别是建立健全激发教师创新活力、形成竞争淘汰机制仍然是我国大学人事制度改革的艰巨使命。笔者以为，建立健全相对稳定的骨干层与有序流动的中间层相结合的竞争机制，应当是中国大学师资队伍管理改革的着力点。

参考文献:

- [1] PIPESET M, RIESMAN D. Education and Politics at Harvard[M]. New York: McGraw-Hill Book Company, 1975:154-155.
- [2] 施小光. 十九世纪美国哈佛大学改革的旗帜——查尔斯·艾略特的高等教育理论与实践[J]. 沈阳师范大学学报(社会科学版), 2003(1):76-80.
- [3] 陶爱珠. 世界一流大学研究[M]. 上海:上海交通大学出版社, 1993:35.
- [4] 宋鹏云. 科南特的大学科研观及其实践探析[D]. 保定:河北大学硕士学位论文, 2009:31.
- [5] HOFSTADTER R, SMITH W. American Higher Education; A Documentary History [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1961:616.
- [6] 韩琳琳. 普西在哈佛大学的治校实践述评[D]. 保定:河北大学硕士学位论文, 2014:28.
- [7] 陆登庭. 一流大学的特征及成功的领导与管理要素:哈佛的经验[J]. 阎凤桥, 译. 国家高级教育行政学院学报, 2002(5):10-26.
- [8] 沙敏. 哈佛大学校训[M]. 北京:中国工人出版社, 2006:65.
- [9] 陈平原, 谢泳. 民国大学:遥想大学当年[M]. 北京:东方出版社, 2012:35.
- [10] 张建祥. 确立教师在高校办学中的主体地位[N/OL]. 光明日报, 2002-02-17[2015-10-15]. <http://www.gmw.cn/01gmr/2002-02/17/12-A43D9940675DBDD748256B6300034899.htm>
- [11] 张光慧. 高校去行政化问题研究[J]. 人民论坛, 2010(20):187-189.
- [12] 李子江, 陆永. 中国高校教师队伍建设的问题与对策[J]. 大学(研究与评价), 2007(12): 29-33.
- [13] 肖刚, 洪晓军, 周国君. 新时期高校师资队伍建设的思考与对策[J]. 中国高校师资研究, 2005(2):42-46.
- [14] 陈兴真. 我国高校师资管理的现状、问题及对策——以福建师范大学为例[D]. 福州:福建师范大学硕士学位论文, 2009:1.

Experience and Enlightenment of Harvard University Teachers' Construction Excellence ——Based on the Historical Investigation of Reforms by Four Presidents

BAI Qiang

(The School of Life Sciences, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: Harvard University is a leading university with global influence. In its reform process toward a world-class university, attention and innovative initiatives on its teachers is the key to the constant improvement of the quality of teachers and the international reputation. This article presents four famous presidents who played an important role in outstanding faculty building reform initiatives in the history of Harvard University and then sums up the successful experience. This may have positive reference value for building teachers teams of first-class universities in China.

Key words: Harvard University; teacher building; experience; revelation; first-class university

责任编辑 邱香华