

# 高校师资队伍建设的SWOT分析和对策建议

## ——以浙江科技学院为例

吕 军<sup>a</sup>, 郑友取<sup>b</sup>, 徐华军<sup>a</sup>, 沈树声<sup>a</sup>

(浙江科技学院 a. 人事处; b. 院长办公室, 杭州 310023)

**摘 要:** 建设“高素质、高水平、有特色”的师资队伍是学校实现内涵提升和跨越式发展的根本保证。通过师资现状的比较分析,SWOT模型的归纳推演,简略提出契合学校发展特色的师资队伍建设方针,探讨学校“十二五”期间师资队伍建设的战略着眼点、改革关键点和重要切入点,为建设特色鲜明的高水平应用型大学如何发挥人才的支撑和引领作用提供一些思考和建议。

**关键词:** 师资队伍; 师资结构; SWOT; 对策

中图分类号: G647

文献标识码: A

文章编号: 1671-8798(2010)05-0342-07

## SWOT analysis and countermeasure on construction of teaching staff in institutions of higher learning —A case study of Zhejiang University of Science and Technology

LU Jun<sup>a</sup>, ZHENG You-qu<sup>b</sup>, XU Hua-jun<sup>a</sup>, SHEN Shu-sheng<sup>a</sup>

(a. Department of Human Resources; b. Office of the President, Zhejiang University of  
Science and Technology, Hangzhou 310023, China)

**Abstract:** The construction of high quality, high level teaching staff with characteristics is the fundamental guarantee to widen the connotation and achieve leap-forward development in our college. Based on the comparative analysis of the status of teachers and inductive inference of SWOT model, the construction principle of teaching staff which is suitable for the characteristic development is briefly put forward. The force points on teachers' cultivation are also discussed in "12th Five-Year" period including strategic point, reform point and breakthrough point. The study aims to provide some thoughts and suggestions to the leading role of the talents on the way to construction of high-level, application-oriented universities with distinctive characteristics.

**Key words:** teaching staff; structure of teaching staff; SWOT; countermeasure

收稿日期: 2010-09-10

基金项目: 浙江省教育厅科研计划项目(Y200908131); 浙江省教育厅科研计划项目(Z200910004)

作者简介: 吕 军(1968— ), 女, 浙江余姚人, 助理研究员, 硕士, 主要从事高校师资管理工作。

哈佛大学前任校长柯南特认为:“大学的荣誉不在于它的校舍和人数,而在于它一代又一代的教师质量。一个学校要站得住,教师一定要出名。”为了推动高校发展从要素驱动向内涵驱动、创新驱动转变<sup>[1]</sup>,各高校都把师资队伍建设摆到了重要的战略高度。浙江科技学院(以下简称浙科院)作为一所国际化应用型本科院校,更是把“人才工程”作为一项战略性工程来抓,把建设高素质、高水平、有特色的师资队伍作为学校特色发展的核心目标。进一步认清学校师资队伍现状,谋划“十二五”期间师资队伍建设的战略思路,为加快建设特色鲜明的高水平应用型大学提供重要的人力资源保障,已是学校师资队伍建设的当务之急。

1 浙江科技学院师资队伍现状的比较分析

师资队伍建设是一项系统工作,通过理性思辨和经验总结获得的结论固然可以作为参考,而通过横向和纵向比较分析,则更具有实践指导意义<sup>[2]</sup>。基于此,笔者以不同类型的院校和浙科院的师资队伍的关键数据为依据,通过图表、表格、SWOT 分析等方法梳理学校师资队伍建设的现状,认清队伍建设中的优势与不足,找准今后师资队伍建设的着力点。横向比较选取了浙江省高校中具有博士授权、硕士授权和本科院校的 9 所高校为样本,纵向比较以样本院校 2005 年底至 2009 年底为时间界限;数据比较仅择取职称和学历结构,数据来源于《浙江省 2009 年教育事业简况》。

1.1 职称结构

高级职称教师是学校人才培养、科学研究和社会服务的主要承担者,他们的数量和质量往往能代表学校的水平和层次,各高校也往往把具有高级职称的专任教师数作为提升竞争力的一个重要指标。从图 1 可见,9 所院校中,浙科院具有正高职称的教师占专任教师的比例仅高于嘉兴学院和浙江万里学院,落后于绍兴文理学院和湖州师范学院;副高职称专任教师比例则更低。从图 2 可以看出,浙科院高级职称专任教师的比例近年来增长缓慢。因此,高级职称人数与兄弟院校相比有较大差距,与在兄弟院校中排名明显不符。近几年,学校加大引进和培养力度,高级职称的人数比例虽有所上升,但效果不明显,应引起高度关注。

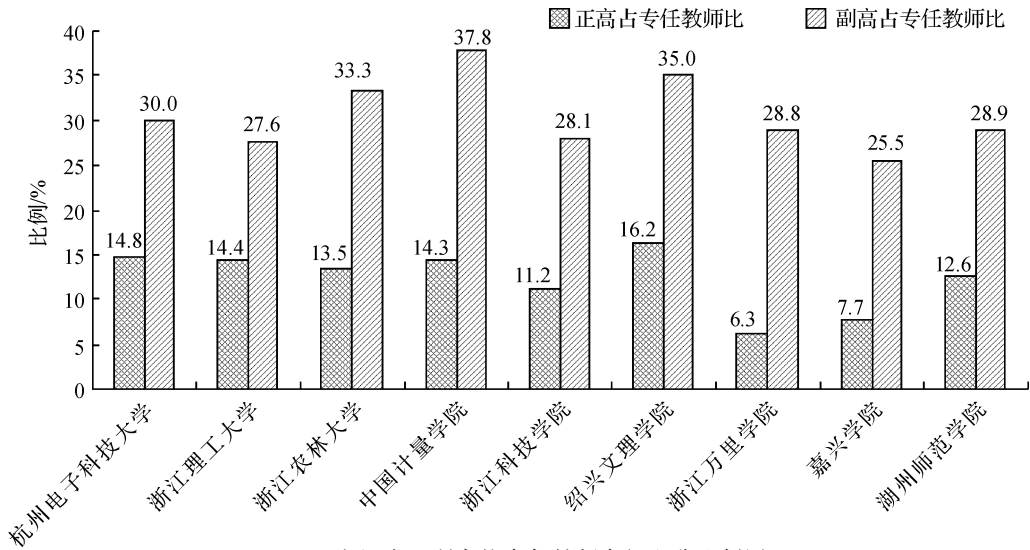


图 1 浙江省 9 所高校专任教师高级职称比例图

Fig. 1 The proportion of senior professional titles within full-time teachers in Zhejiang nine universities and colleges

1.2 学历结构

学位是教师基础理论水平和科学研究能力高低的一个重要标志,一般来说,学校教师队伍中具有博士学位的人数越多,就越能体现师资队伍的水平与潜力。

从图 3 不难看出,浙科院具有博士学位的教师占专任教师的比例远远落后于杭州电子科技大学等院校。通过图 4 可以看出,浙科院博士教师比例逐年增长,趋势向好,但与兄弟高校相比,博士比例仍然偏低,今后应着力加强青年教师的引进和学历培养。

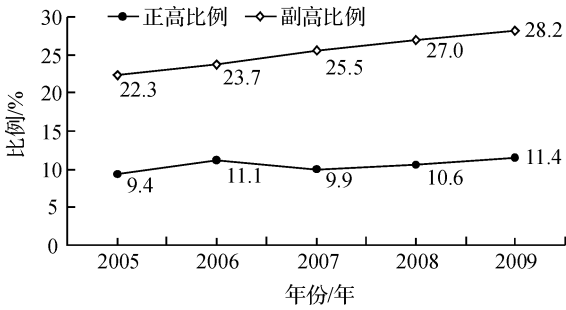


图 2 浙江科技学院 2005—2009 年底专任教师高级职称比例图

Fig. 2 The proportion of senior professional titles within full-time teachers in Zhejiang University of Science and Technology from 2005 to the end of 2009

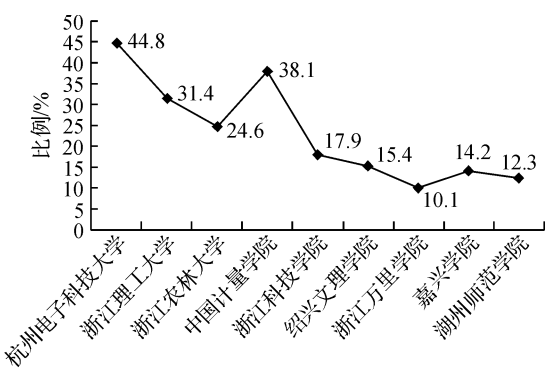


图 3 9 所浙江省高校专任教师博士学位比例图

Fig. 3 The proportion of PHD within full-time teachers in Zhejiang nine universities and colleges

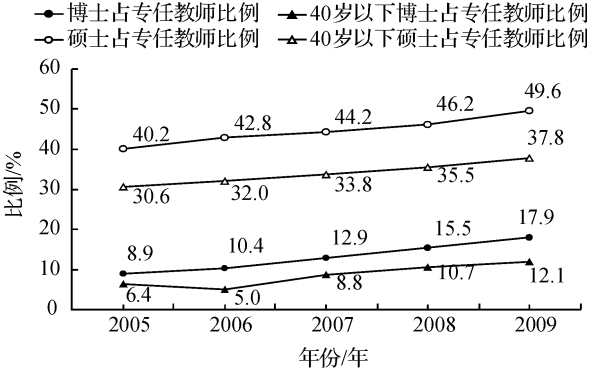


图 4 浙江科技学院 2005—2009 年底专任教师博士学位比例图

Fig. 4 The proportion of PHD within full-time teachers in Zhejiang University of Science and Technology from 2005 to the end of 2009

1.3 二级单位的职称与学历结构

随着学校办学规模的扩大和校院二级管理体制的实施,二级单位(二级学院)的办学主体地位日益凸显,师资队伍建设是实现二级管理、体现二级学院办学主体地位的核心内容,因此,队伍的建设不仅是学校的责任,更是二级学院义不容辞的义务。

从图 5 和图 6 可以看出(数据截至 2010 年 6 月),在正高职称和博士学历上,浙科院二级学院(部、中心)师资队伍发展很不平衡。正高职称教师比例超过全校平均 11% 的学院仅有 6 个,博士教师比例超过全校平均 18% 的学院也不超过 7 个。同是工科类学院比较,正高职称教师比例最高的和最低的相差 16.9 个百分点,博士教师比例最高的和最低的相差 26.2 个百分点。这种学科间的不平衡是导致师资总体水平不高的重要因素,亟待建立人才队伍建设的“举校机制”,下大工夫加以解决。

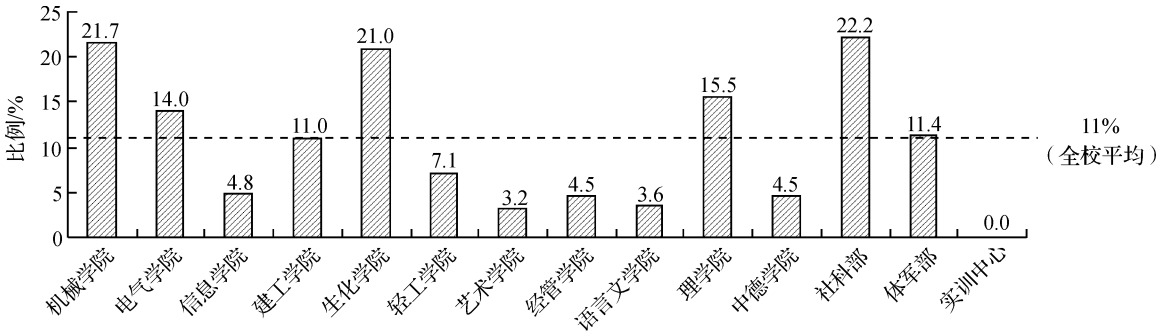


图 5 浙江科技学院各二级学院(部、中心)具有正高职称教师的比例图

Fig. 5 The proportion of professors within full-time teachers in the faculties of Zhejiang University of Science and Technology

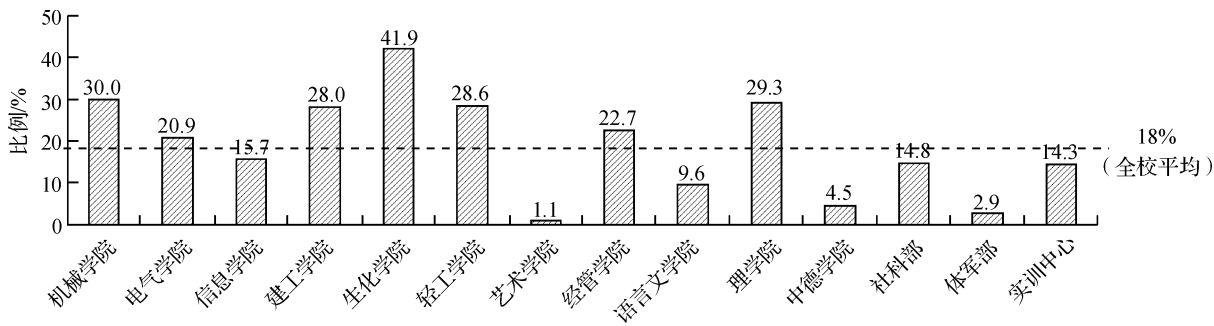


图 6 浙江科技学院各二级学院(部、中心)具有博士学位教师的比例图

Fig. 6 The proportion of PHD within full-time teachers in the faculties of Zhejiang University of Science and Technology

2 浙江科技学院师资队伍建设的 SWOT 分析

运用 SWOT 分析法(模型示意图 7),对浙科院师资队伍建设的内部因素(优势与劣势)和外部因素(机会与威胁)进行全面分析与把握,有利于更加系统客观地评价学校师资队伍的现状<sup>[3]</sup>。

2.1 师资队伍建设的优势分析(S)

具有较好的思想基础:对实施“人才工程”、人才队伍建设的重要性逐步达成共识,理念逐步确立,路径逐步明晰。

具有一定的发展基础:引进与培养并重,师资队伍建设初显成效。近年引进的学科带头人(团队)或博士,水平较高,作用较大;内培体系逐步完善,师资队伍的结构进一步优化,特别是学历结构有了明显改善。中青年教师的培养力度逐步加大,一支梯次合理、潜力较大的中青年骨干教师队伍基本建成。

具备较好的改革基础:人才工作和运行机制逐步完善,为加快人事制度改革奠定了基础。通过岗位聘任、绩效考核、职称评审等工作机制的改革与推进,人力资源得到有效配置,师资队伍活力和效能较大增强,为创新人才人事工作机制打下了较好基础。

2.2 师资队伍建设的劣势分析(W)

结构性矛盾依然突出。专任教师的总量需要进一步增加,专任教师中博士数、正高数比例偏低。现有专任教师中的博士比例只有 17.9%,正高比例 11.4%,远远低于浙江省内同类院校的水平。学缘结构有待进一步优化,“985”高校毕业的博士人员中,近 80%的人员来自于浙江大学。学科结构有待改善,不同学科的队伍结构有待平衡。师资队伍特色不明显,有工程实践背景和海外经历的教师比例急需提高。现有专任教师中,具有 6 个月以上海外经历的教师仅占专任教师的 11.3%,获得海外硕士学位的专任教师仅 18 人、获海外博士学位的仅 10 人。有企业实践经历的专任教师 244 人,占 30.3%,具有工程技术职务的专任教师仅 88 人,占 10.9%。这与学校打造“应用型、国际化”的办学特色要求差距较大。

总体素质和竞争力相对较弱。部分教师中功利、短视、惰性思想和状态相对严重,工科院校中应有的严谨笃实、精益求精的作风相对缺乏;高水平的带头人和领军人物匮乏,教师培养和培训的有效载体欠缺,师资力量分散,归属感不强,与学科专业对口度低,部分博士、教授的生产力较低,竞争力不强。

专任教师的类别管理还不完善,管理队伍和辅助支撑队伍的总体水平有待提高。

学校人才建设经费相对紧缺、条件建设相对不足,吸引和留住高端人才的“磁力”不强。

形成上述问题的原因主要在以下几方面:一是办学积淀不够。师资队伍建设中还存在“重数量、轻质

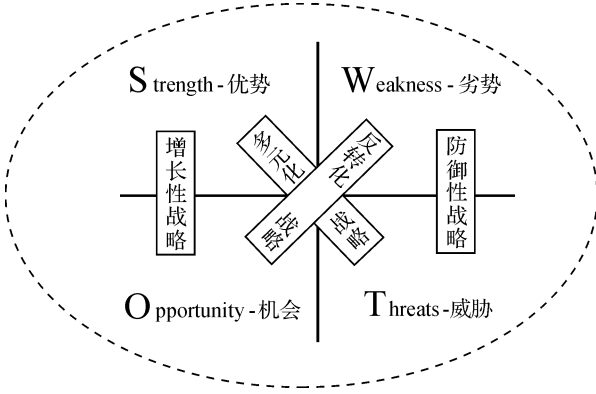


图 7 SWOT 分析模型图

Fig. 7 SWTO analytical model

量;重使用、轻提高;重当前、轻长远”的倾向。二是人才建设与环境建设不够协调,存在“两张皮”现象。人才的引进、使用、培养和评价机制的建设不完善,缺乏系统性;引人、聚人、用人、留人的人文氛围急需进一步改善;制度的前瞻性和延展性弱,人本管理的工作机制尚需进一步健全。三是独立学院的“历史纠结”。随着学校的扩招,因工作急需曾经大量引进较低学历、较低职称的教师,但由于学校办学体制没有及时跟上步伐,“三本”停招,导致师资队伍规模的进一步扩张严重受限,“内培”包袱很大,极大地影响了整体教师的引进和结构调整、优化。

### 2.3 师资队伍建设的竞争机会分析(O)

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》提出“政校分开、管办分离”、扩大学校办学自主权和实行“分类指导、分类管理”等思路,为学校自主制定和实施学校规划、自主确定内部收入分配、自主管理和使用人才等提供了政策保障,这将为学校创建特色鲜明的高水平应用型大学的师资队伍建设带来历史机遇。

浙科院已成为硕士学位授权立项建设单位和国家“卓越工程师教育培养计划”的试点院校,为师资队伍建设的量到质的转变,从人才支撑到人才引领作用的发挥,走内涵驱动、提升质量的发展之路创造了极其有利的平台,这将为学校构建高水平、有特色的工程教育类师资队伍带来独特机遇。

国家正在统一推进的事业单位收入分配制度改革、岗位设置管理、人员聘用制度等一系列的人事制度的改革,将对调动人的积极性、激发人的主动性、挖掘人才的个人潜力发挥积极作用,实现人力资源的有效配置,为学校创新人才工作机制、实现人力资源的有效配置带来改革机遇。

浙江加快发展的产业集群的优势资源,将为增强教师的社会服务能力和提升应用型师资水平带来“地利”机遇。浙江全面推进经济转型升级,发展集群优势产业,急需高校教师的科技创新支撑和人才智力支撑,促使教师更有机会参与中小企业科技成果转化,加强产品和技术的开发与应用,促进产学研用的结合,这将为教师提升服务社会的水平提供良好的机遇。

### 2.4 师资队伍面临的威胁分析(T)

一是标兵渐远、追兵逼近,比较优势弱化,强弱差距拉大。二是高校人事人才工作的体制性障碍;国家大一统的工资体系、分配政策,编制计划体系,评价体系与扩大高校办学自主权和自主性地推进人事制度改革存在“两难”的矛盾。三是社会转型期价值观的多元化给师德的“坚守与回归”带来巨大挑战。

## 3 浙江科技学院师资队伍建设的对策建议

总体思路:以科学发展观为指导,以引进和培养高水平的教学或学科带头人(团队)及有潜力的青年教师为战略重点,以完善和创新人才人事工作机制为主导,以构建有利于人才引进、有利于人才发展、有利于人才资源合理配置的人才生态环境为保障,深化“优化结构、高端引领、创新机制、培育环境”的发展方针,全力打造一支高水平、高素质、有特色的师资队伍,为建设特色鲜明的高水平应用型大学发挥支撑、引领和服务作用<sup>[4]</sup>。

### 3.1 师资队伍建设的战略着眼点

#### 3.1.1 “5155”计划

5年内,着力引进或培养10个省内外有较大影响力的高水平学科带头人,努力打造具有较强产学研用能力和国际竞争力,在其科研或教学领域具备省内一流、国内知名的5个创新团队和教学团队,全力培育极具潜力、堪当重任、对学校未来发展有较大影响的50名优秀青年骨干教师。

#### 3.1.2 着力加强高水平学科带头人的引进和培养

以紧迫的心态、宽广的视野、博大的胸襟、执着的努力着力实施学科带头人引进和培养计划,在申硕立项建设学科,率先探索以“学科带头人+创新团队+平台+项目”的运作模式,努力造就一批学风严谨、善带队伍的“领军人才”。在薪酬待遇上,对引进的高层次人才可根据实际情况,探索协议工资制,在工作条件上,为高层次引进人才提供较多的研究经费支持,各二级学院(部、中心)想方设法为他们提供必需的办

公实验用房和仪器设备。健全校院二级联动体系,以“求贤若渴、主动出击、开放包容”的要求做好学科对口的高层次人才的挖掘、举荐、引进和培养工作,优先从资源、政策和条件上对高层次人才队伍进行大力扶持与培养,努力打造优秀人才脱颖而出、竞相集聚的良好局面。

### 3.1.3 努力引进和培育高水平的教学科研团队

根据国家和学校发展需要,选择若干重点发展领域,启动实施“高水平团队引进和培育计划”,形成人人有学科(专业)方向、人人有团队归属、人人有平台依托、人人有项目研究的格局。出台标志性项目或成果培育办法,鼓励承担学科交叉预研专项,积极探索专职科研人员的编制设置,深化学科专业一体化建设,逐步构建面向企业重大需求或共性技术问题及人才培养的创新团队或教学团队。通过以高水平带头人作为核心组建和引进创新团队,在人事政策、资源分配等方面给予优先支持。优先推荐教学科研团队核心成员申报国家、省部级项目及各类优秀人才支持计划,优先选派和推荐团队成员赴国内外高水平大学进行与本团队目标相关的合作交流和研究等。学校设立团队建设专项经费,用以支持已有良好基础并与战略性新兴产业相吻合的教学或创新团队。积极探索教师团队聘岗和团队考核模式,凝聚科研和教学力量团队攻关和人才培养,在职务评聘、评奖评优、评估方式等制度上予以倾斜,并对运行优良、年度评估优秀的团队予以奖励。

### 3.1.4 全力加强青年骨干教师的培养和培训

树立“跟踪培养、以用为本”的思想,强化“引进和培养并重,使用和提升并举”的理念,在今后5年内全力打造“青年教师培养培训平台”,制订科学合理的师资培训和学术交流计划,切实提高青年教师的教学实践能力、科研创新能力、国际交流能力和社会服务能力。大力选送教师参与国内外高水平大学开展交流与合作,努力推进中青年教师出国(出境)进修“习得计划”。结合“校企合作工程”和“卓越工程师教育培养计划试点”,加大青年教师下企业实践进修力度,增强其工程实践能力。探索选聘一批高水平工程专家作为兼职教师队伍的长远性举措。狠抓实验教学队伍的技术与管理与岗位培训,打造一支特色鲜明的实验教师队伍。深化中青年教师“四级人才梯队”建设,着重围绕战略性新兴产业和学科专业一体化建设工作,跟踪培养一批具有创新能力和发展潜力的青年骨干队伍。继续实施“青年教师‘博士化’计划”,大力资助青年教师赴省外“985”和“211”工程高校攻读博士学位或做访问学者,大力优化学缘和学历结构。

## 3.2 师资队伍建设的改革关键点

### 3.2.1 建立以“品德、能力、业绩和价值”为导向的考核与评价机制

针对不同类别岗位,区别对待、分类评价,完善“学术——同行评价、管理——同事评价、教学——同学评价”的评价模式。积极探索短、中、长期相结合,个人、团队或项目、平台为主体的多层次多形式的人才考核评价管理模式;规范教师分类管理,激发教师的生机与活力,鼓励不同层次、不同类别教师都能在相应岗位上争创佳绩、成就事业;改革教师学术和业绩评价方法,以质量和创新为导向,建立科学合理、因异制宜的绩效考核和动态评价制度,改变过分强调量化指标的考核评价办法,切实把教师的注意力和着力点引导到教学科研成果的质量和上来;将岗位设置管理与学科建设、专业建设、团队建设紧密结合起来,制定科学合理的岗位设置方案和上岗条件,明确岗位职责,严格聘任,合同管理,建立基于岗位管理的人力资源配置机制和岗位履职考核机制;进一步深化基于评聘结合的教师职务聘任制度改革,完善评价标准、优化评审程序,建立鼓励优秀拔尖人才脱颖而出的职务晋升机制,结合卓越工程师培养需要,探索工程系列职务的评聘和考核办法,侧重评价教师在工程研究、项目设计、产学研合作和技术服务等方面的能力。

### 3.2.2 建立以“鼓励卓越、优劳优酬”为导向的激励与分配机制

推行岗位设置和聘用管理,进一步深化校内岗位聘任、绩效分配等制度,创新薪酬管理制度,积极探索基于项目管理的“项目工资制”及“协议工资制”等多种形式的薪酬管理模式。按照“多劳多得,优劳优酬”原则,继续完善绩效工资与岗位履职相挂钩,当期激励与长效激励相结合,岗位贡献和岗位工资相吻合的激励机制,重点向优秀拔尖人才和高水平的创新团队倾斜,积极鼓励教师追求卓越、拒绝平庸。

### 3.2.3 建立以“优化资源、增强活力”为导向的流动与退出机制

通过岗位设置管理、岗位聘任制度等人事制度的改革,使师资队伍能够实现有序、有效流动,逐步形成“岗位能上能下、报酬能高能低、人员能进能出”的用人机制,促进教师资源的优化配置。积极探索“专职科研人员、科研助理”“人事代理”“人才交流”“编制外聘用”等人事管理制度,实现灵活多样、多向互通的用人模式。加强科研诚信和学风方面的制度建设,对师德不合格、不适应现代教育的教师严格实行淘汰制。

## 3.3 师资队伍建设的重点切入点

### 3.3.1 加强师资队伍与人才环境的协同建设

人才的竞争归根到底是人才环境的竞争。重点加强对人才成长与发展息息相关的人文环境、政策环境、学术环境和工作环境等多层次环境建设,构建“一体化互动”的人才生态。应充分发挥人才的“引领、支撑、服务”作用,以“崇德、求真”为基本准则,以“知荣辱、明是非”为基本价值观,营造“开放包容、风清气正、和睦与共”的人文环境。应加快管理机构改革和学科专业组织改革,逐步探索“大处制”,推进扁平化管理模式,加强管理制度的科学论证和系统化建设,营造“以人为本、科学民主、公平公正”的政策环境,提升服务和管理效能。应优化“教授治学”的学术组织架构,有效平衡行政管理权和学术管理权,营造“鼓励探索、求真求实、宽松自由”的学术环境。应精心培植人才发现、引进和培养的优质土壤,营造“待遇适当、条件适需、心境愉悦”的工作环境,真正让优秀人才进得来、用得上、留得住。

### 3.3.2 统筹管理队伍和辅助支撑队伍的建设

积极探索,大胆实践,协同推进“教师、管理、辅助支撑”三支队伍的建设,建立和完善“三位一体”的人才队伍协同建设机制。教师队伍着眼于改善结构、提高水平、培育特色,管理队伍着眼于提升效能、干净干事、强化服务,辅助支撑队伍着眼于规范管理、提升技能、强化保障。搭建人才队伍建设“举校机制”,构建人才人事工作新格局,举全校之力统筹各类人才队伍的建设。进一步完善学校、学院(部、中心)、学科专业直至人才个体间的多级互动的人才工作机制,搭建从人事处、人事战线、全校师生、校友会的人才人事工作大团队,加强统筹协调,整合工作力量,争取最大资源,完善协作体系,形成有关部门各司其职、密切配合、协调高效的人才工作新局面。

## 4 结 语

“所谓大学者,非谓大楼之谓也,有大师之谓也。”,清华大学老校长梅贻琦先生精辟地提出了大学应有的办学思路。“十二五”期间,浙科院将强化“人才优先”的核心理念,着力抓好引人、用人、聚人等三大环节,全面统筹师资队伍的数量规模与结构效能的关系、外引与内培的关系、教师队伍与其他队伍的关系、人才与环境的关系、机制与绩效的关系等五大关系,深化内涵建设,努力提升水平,为培养合格的应用型、创新性工程技术人才,提供一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍<sup>[5]</sup>。

## 参考文献:

- [1] 杨卫. 高教发展模式转型:从量的扩张向质的提升转型[N]. 中国教育报,2009-03-02(6).
- [2] 李平,吴庆文. 一流大学师资队伍建设的着力点——我国 34 所“985 工程”高校的实证研究[J]. 中国地质大学学报:社会科学版,2010,10(1):8-12.
- [3] 张扬,张新民. 独立学院师资队伍建设的 SWOT 分析[J]. 世界教育信息,2009(1):46-48.
- [4] 李志平. 本科大学师资队伍建设的四个基本问题解读[J]. 黑龙江高教研究,2009(3):78-80.
- [5] 中共中央,国务院. 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)[M]. 北京:人民出版社,2010:51-55.