

“你说的是哪几所学校？我还有机会‘跳槽’过去吗？”

不久前，包括南京信息工程大学、重庆邮电大学、南京航空航天大学天目湖校区、浙江工业大学之江学院等在内的多所高校在其人才招聘简章中，明确提出不施行“非升即走”制度。得知此消息后，国内某高校助理教授张洁（化名）下意识地问了《中国科学报》记者这样一个问题。

“非升即走”又称“预聘—长聘”制，是指高校给予新进教师若干年试用期，并签订短期的“预聘”合同，试用期满接受考核，通过考核者进入“长聘”序列，获终身教职，反之必须离职。

作为一种大学为促进教师学术产出而采取的筛选制度，“非升即走”在本世纪初从西方被引入国内，目前已在国内高校“遍地开花”。据不完全统计，仅施行或部分施行该制度的“双一流”高校已超过100家。

然而，近期却有多所高校强调不施行“非升即走”。其背后的原因何在？这些对该制度说“不”的高校，为何又让一些老师“心向往之”？

不用“非升即走”已成“竞争优势”？

一个值得注意的现象是，在国内难以计数的高校招聘简章中，标明不施行“非升即走”者仅为极少数，但其中又有两份简章将相关条款进行了突出处理。

比如，重庆邮电大学在其《2022年高层次人才招聘简章》中，将“采取‘先进站、再进编’的人才引进模式，不采用‘非升即走’等招录模式”的内容作为“重要提示”，用加粗的字体进行了标注；南京信息工程大学不但将相关内容变换了字体，甚至颜色也换成了更醒目的红色。

显然，不采用“非升即走”已经成为上述高校在人才招聘时，希望能引起优秀人才注意的一个“亮点”。

对此，《中国科学报》记者曾试图联系部分高校采访，但均被婉拒。不过，有高校工作人员向记者透露，其所在高校之所以作出这样的决定，只是因为学校的一些校区刚刚成立，希望能以此增加对某些人才的吸引力。未来时机成熟时，学校依然会施行“非升即走”。

在长期关注高校教师问题的北京理工大学人文学院副研究员刘进看来，上述表态代表了很多高校的心态。

“必须明确，几所学校对于‘非升即走’制度的‘书面拒绝’，并不意味着这项制度已经迎来所谓‘拐点’。这一制度仍是国内高校教师制度改革的大势所趋。”刘进表示，之所以出现上述现象，主要原因可归纳为以下两点。

首先是部分高校的内部机制尚未理顺。刘进直言，“非升即走”要想顺利实施，需要很强的条件保障，毕竟改变原有的制度惯性、打破教师的“铁饭碗”思维是一个艰难的过程，对教师施行动态评价也需要校内各项制度的配合。“很多高校并没有做好相关准备。”

其次是针对一些教师对于国内“非升即走”的不满情绪，有些高校希望能在学术劳动力市场上“反其道而行之”，形成自己的“竞争优势”。

“即便不施行‘非升即走’，上述高校也一定会有针对教师的考核乃至分流，但这种表述可以使应聘者产生一种保障感。从某种意义上说，这其实也是一种‘营销手段’。”刘进说。

对此，刚刚通过预聘考核的国内某重点高校副教授程林（化名）也坦言，在日益“内卷”的竞争环境下，如果学校水平尚可又能承诺编制，对年轻教师的吸引力是很大的。

“作为一项在国外成熟多年，且在国内广泛施行的制度，虽然在高校层面并不认为‘非升即走’已经过时，但在某些教师的心中，这一制度却被打上了某些‘负面标签’。”采访中，有学者如此总结。

“非升即走”本应“压力山大”？

目前，张洁还处于预聘阶段。谈及自己的工

压力过大 标准不清

非升即走如何撕下“负面标签”

■本报记者 陈彬

在“非升即走”制度被引入国内近20年后，部分高校在人才招聘中却将“不实施‘非升即走’”作为自己的“竞争优势”。尽管这一政策依然被认为是高校教师制度改革的大势所趋，但很多教师对其的内心抵制也是客观现实。

发展至今，“非升即走”究竟在操作层面还存在什么问题？要撕掉某些教师为其贴上的“负面标签”，我们还应该做哪些调整与改变？



图片来源：视觉中国

作状态，她坦言“压力太大”。

“我刚入职不久，有很多学院的服务工作要做，再加上申请项目、准备新课，想在前两年做出什么课题几乎不太可能。”张洁已经30多岁，她想在最佳育龄期生儿育女同样“不太可能”。“因为这样的话，你的工作可能就不行了。”

“这就像时刻在头上悬着一把剑。”她说。程林入职时，合同规定她必须在4年内评上副教授。在她入职后的第三年，这个目标达成了。然而，成为副教授后的她却依然无法放松下来，甚至在电脑前一坐便是一天，“就像个持续运转的机器一样，完全停不下来”。

有朋友曾劝她，既然已经评上副教授了，没必要这么累。程林自己也希望能将工作节奏缓下来，“但就是做不到，就像有惯性一样”。直到半年后，她的这种状态才慢慢得到缓解。

之所以如此，是因为此前的3年时间里，她过得太累了——每天有十几个小时都在电脑前，往往要工作到晚上十一二点，几乎没有周末时间，能休息半天已经算是“奢侈”，甚至过年期间都在工作……

上述二人的经历并不是孤例。上海政法学院上海全球安全治理研究院助理研究员何柳就曾曾在调查直言，在“非升即走”的人事制度改革压力下，青年教师为了达到预聘合同的岗位职责要求，几乎没有休息时间，一周工作7天，一天工作10小时。长时间高压工作使得青年教师的身体健康和心理状况堪忧。

也正因如此，程林向记者直言，年轻教师，尤其是年轻女教师最好不要轻易尝试“非升即走”。

然而，真正的“非升即走”是否就该给老师如此大的压力？

上海外国语大学国际教育学院教师江小华告诉《中国科学报》，“非升即走”制度原本只在北美施行，但近年来，欧洲和东亚很多国家陆续引入该制度。其中有失败者，但也有成功的案例。她就曾关注过一个成功典型的代表——瑞士洛桑联邦理工学院。

据她介绍，该校此前施行的是欧洲传统的编外讲师制。20年前，时任校长帕特里克·埃比舍

将“非升即走”制度引入该校后，洛桑联邦理工学院的一所普通的工科大学迅速发展为世界著名的高等学府，其世界大学学术排名从2004年的194名一跃上升至2021年的91名，发展速度甚至令“老大哥”苏黎世联邦理工学院都倍感压力。

“之所以如此，一个重要原因是对于进入终身教职轨道的助理教授，该校给予了最多的不是量化考核压力，而是制度经费支持和学术自由。”江小华说，该校会为每位年轻教师设立独立的实验室，每年给予他们一笔可观的科研经费。同时，不限制他们的科研自主性和学术自由，年轻教师不用给其他教授打工，考核的标准是学术成果的创新性而非发表数量……

“在谈及‘非升即走’制度时，洛桑联邦理工学院的校领导曾表示，给予年轻教师充分的支持并激发他们的学术热情，比将资源集中在少数资深教授身上更有价值。这说明在他们看来，这一制度的核心并不是‘压力’，而是对年轻教师的‘支持’。”江小华直言，目前国内很多高校只是看到了该制度的表象，即“达不到要求就离开”，但并没有深入该制度的核心——在考核之前，需要给青年教师提供哪些必要支持。

《中国科学报》记者也曾询问程林，入职后的几年是否得到来自校方学院的支持。她想了一会，“我的工资需要由学校出一半，学院或系所配套出另外一半。后一部分如果学院不愿意出，就只能由系所承担，而系所通常是缺乏相关经费的。在这种情况下，我工资的后一部分都是由学院出的，基本上没有拖欠过，这算一种‘支持’吗？”

“名额瓶颈”导致标准模糊

国内“非升即走”制度给予年轻教师的除了科研压力外，还有一份对于未来的不确定。

然而，如果从源头看，“非升即走”诞生的初衷恰恰是要满足教师对于确定性的需求。正如刘进在受访时所言，“‘非升即走’的本质是学校为

教师搭建的一个‘安全屋’，即当一名教师成熟后，学校便通过‘终身制’的形式，给予其一份长期的保障”。

要达到这一目的，需要在制度层面做到两点——首先是淘汰比例不能太高。比如，美国高校一般不会设置教师晋升的名额，只要教师符合条件即可晋升；二是晋升决策的依据充分合理，确保“非升即走”标准的合法性和稳定性。

遗憾的是，上述两点国内高校做得均不到位。前者从近年来几起高校大规模淘汰青年教师导致的新闻事件中可见一斑；至于后者，虽然相对比较隐蔽，但教师个人的感受却更加深切。

以程林为例，在入职之初，校方规定晋升副教授的最低“门槛”是发表三篇社会科学引文索引(SSCI)论文。但仅一年后，在此前论文数量的基础上，又增加了省级以上项目课题的“门槛”。在她工作的第三年，相关规定还进行了一些调整。也就是说，在其入职后的前三年，晋升副教授的标准将两度发生变化。

值得一提的是，按照合同，程林即使越过上述“门槛”成为副教授，也仅仅进入“准聘”序列而非“长聘”序列，后续如果在规定年份内不能升为教授，依然面临被裁掉的危险。因此，现在的她仍不能放松下来。

在个人发展路径方面存在困惑的还有张洁。不过，相较于程林面临的规则多变，张洁从一开始就没有搞清楚自己进入长聘序列的具体标准和程序究竟是什么。

“我知道要在两个聘期内发多少论文，不过这并不意味着我一定能获得‘长聘’，因为还要面临其他一些考核，但具体情况我并不清楚。”张洁听说是要将她的材料送到国外高校找同行评议，不过“仅仅是听说”。

张洁同样搞不清楚的还有，如果最终不能获得“长聘”，自己该怎么办。

在应聘之初，这些问题她都曾向校方询问过，但没有得到明确答复，“但我能仅仅因为这件事就不来学校工作吗？这是一个很现实的问题”。

对此，刘进表示，在美国相对成熟的“非升即走”体系下，由于高校对于教师的晋升并无名额

限制，可以保证按学科进行分类评价。反观国内，高校教师岗位数量与职称名额受计划调控的限制，各学院需要先推送候选人，再参与学校竞争。这就直接导致不同学院、学科甚至研究领域由于缺乏横向可比性，出现有的学院占据所有名额、有的学院名额紧张等不公平现象。

“‘名额瓶颈’导致的结果是，在多数情况下，晋升是名额的竞争而非学术的竞争，是‘论资排辈’而非‘学术面前人人平等’。”刘进说，这也导致校方只能通过不断提升标准“淘汰”部分教师，才能满足名额的数量要求，但即便如此，也会出现部分教师符合条件却不能晋升的情况。

“由此，考核标准也就失去了其原有的严谨性和存在意义。”刘进说。

“非升即走”尚待制度规划

针对目前国内“非升即走”存在的种种问题，国内学界的讨论已有很多。有学者提出，该制度作为“舶来品”，与国内相关体制乃至文化环境依然有很多不相容之处，因此国内高校需要保持一定的耐心。

对此，刘进有自己的看法。“中西之间的制度及文化差异是客观存在的，这一点我们当然不能否认。但同样不可否认的是，‘非升即走’目前在国内略显尴尬的处境，很大的原因还在于某些高校在制度执行层面存在一定‘私心’。”他说。

举一个简单例子，“非升即走”制度中，对于教师的考核往往通过同行评价完成。某些高校会将“找不到好的同行评审专家”作为“非升即走”实施不力的重要原因。然而，据刘进了解，目前国内已经有成熟的机构，可以为学校提供寻找、联系同行评审专家的服务，甚至这种服务是“个性化”的。“比如，你对评审专家在学术水平、评判严格程度等方面有何要求，相关机构都可以满足。”

刘进坦言，目前国内高校在施行“非升即走”时，往往只针对新入职的年轻老师，即所谓“老人老办法，新人新办法”。然而，一些传统体制下的教师由于缺乏相关激励机制，创新能力和创新意识已经不足。部分高校为了提升整体的科研成绩，只能选择通过大量招聘，将年轻教师的“盘子”做大，并通过“非升即走”制度，尽量多地压榨其科研产能。然而，由于晋升名额有限，学校又必须通过种种手段，在这些教师转为“长聘”之前，将其大量淘汰。

“这一过程很像我们使用干电池，当电池的电量耗尽，就直接丢弃了。”采访中，有学者如此比喻。

需要注意的是，对于上述现象，我国在国家层面已经有所察觉，并采取了一些措施。比如通过“破五唯”的方式，改变对高校的科研评价导向，进而减轻高校对于年轻教师在论文发表量等方面的要求。

然而在江小华看来，当国家层面进行调整时，高校能否及时跟进，同样是一个问题。

根据美国学者伯顿·克拉克的三角协调模型理论，影响一个国家高等教育的力量可分为三种——学术力量、政府力量和市场力量。江小华表示，与市场力量为主导的美国高等教育不同，我国高等教育中，政府力量发挥着更重要的作用，高校的发展方向也与政府的方向保持一致。

“此前，我国政府对于高等教育的科研产出量有着更高要求，这就导致高校评价标准也要更加量化，高校‘私心’的根源就在于此。”江小华说。然而，“破五唯”的提出，预示着政府在相关标准的制定上，已经开始向“质”的方向转移。但高校由于已经在原有发展逻辑中浸淫了几十年，巨大的惯性导致其在短期内难以调整，这就产生了很多问题，“非升即走”便是其中之一。

“也正因如此，面对‘非升即走’的某些窘境，我们需要的并不是取缔它，而是思考如何通过制度调整，对其进行规范化，使其符合未来我国高等教育的发展趋势。这也是我们当下最应该做的。”江小华说。

“新农人”的诗和远方

■本报记者 沈春蕾

毕业在即，不同于其他同学忙着为前程奔波，扬州大学农学院毕业生王楚鑫放弃了多家单位的高薪聘请，一头扎进试验农田，继续从事作物遗传育种研究。

然而，像王楚鑫这样不爱城市爱田野、选择继续在农业领域深造甚至就业的“新农人”似乎并不多。多位农业领域学者也向《中国科学报》“吐槽”，涉农人才培养中确实存在一定程度的“学农不爱农，学农不从农”现象。可作为“证明”的是，麦可思研究院的调查显示，2020届本科各专门门类中，农学专业毕业生毕业半年内离职率高达31%。

然而，农业果真留不住人吗？

从事农业不等于到农村种地

“31%的离职率本身并不能说明农学专业的学生离开了和农业相关的职业。”中国农业大学教授李小龙告诉《中国科学报》，“学生们毕业后选择不同专业的职业就业并出现离职，这是一个动态现象，影响因素很多，很难客观地评价哪个专业离职率高和低。”

他进一步解释道，一方面，随着高等教育的发展，本科生、硕士生和博士生的数量越来越多，无论哪个专业的毕业生都不一定会在毕业后从事本专业领域的工作；另一方面，社会职业的综合专业性、交叉性越来越强，也不需要学生毕业后一定从事所学的专业。

对于当前涉农人才培养中“学农不爱农、学农不从农”的现象，李小龙表示，长期以来，我国的农业、农村、农民被贴上了“传统”和“落后”的标签。这些传统观念的确影响了学生求学和择

业，也是涉农高校人才培养所面临的问题。

事实上，农业留不住人并非广泛存在的现象，比如农业政策研究、技术开发、现代农业企业（如种子、化肥）等领域都能留住人才。李小云认为，“农业留不住人”更多是指本科以上学历的人才很少会选择到农村种地，因此不存在真正意义上“农业留不住人”的现象。

“随着我国现代化进程的加速，农业增加值在国民经济中的比重不断下降，农民的数量也会逐渐减少。”李小云说，“高校涉农专业培养的人才不是必须回到农村当农民，而是应该面向农业农村现代化的各个相关行业，也包括到农村直接进行现代化的农业经营。”

另外，随着乡村价值、农业价值被不断地发现和提升，一些技术含量高的农业领域吸引了很多有知识、有能力的人才。“这些‘新农人’投身的是对接市场、使用现代技术的新型农业，很多人并不是科班出身。”李小云发现，不同类型的人才选择从事农业，恰恰说明农业正从过去大家都想离开的行业，转变成为一个新兴的产业。

培养不能局限于校内

农业人才培养不能局限于校内，更应“走出

去”。在扬州大学农学院院长严长杰看来，农业教育长期聚焦专业技能传授，忽视了从价值观念层面对学生开展农业、农村、农民的亲近教育。

自2010年起，扬州大学农学院先后与江苏省张家港市、常熟市开展“农村区域发展专业”本科系联合培养工作，采用“订单式”校地联合方式，为两地定向培养了400多名复合应用型人才。这一“村来村去”型的农业人才培养模式，得到地方政府和毕业生的一致好评。

“走出教室、走向田野、振兴乡村。”扬州大学农学院博士研究生党支部实践团团长王敦亮带领党员博士生们走进扬州周边10多个县，开展服务“三农”实践活动，把现代农业知识和技术送到田间地头。

王敦亮介绍，新冠肺炎疫情发生以来，实践团创建了“战疫农技微课”，对农民开展线上春耕生产指导，累计发布近20期“战疫农技微课”，为春耕生产提供了高校智慧，也展现出青年学生的担当与作为。

自大一开始，王楚鑫就和同学组成科创小组，在扬州大学教授李钱峰的指导下，开展水稻穗发芽现象及其调控机制研究。通过在课堂、在田间、在实验室的学习和实践，“新农人”王楚鑫牵头开展的关于水稻穗发芽关键基因的研究成果获得“挑战杯”全国大学生课外学术科技作品

竞赛一等奖。

王楚鑫也是扬州大学创新农业人才培养的一个缩影。近年来，该校在学科交叉、路径融通、资源整合中，努力培养下得去、用得上、留得住、上得来的新型农业人才。

“兴趣是最好的老师”

“我来自于农村，对农业相关工作很感兴趣。”中国科学院东北地理与农业生态研究所研究员邹文秀2006年毕业于东北农业大学。她目前的工作主要围绕东北黑土区水分高效利用等问题，从事农田黑土壤水分布和物理性质方面的研究。

常年奔波在田间地头采集样本免不了风吹日晒，其中艰辛只有当事人自己清楚。对此，邹文秀已习以为常。她告诉《中国科学报》：“如果大学四年学到的农业知识无法用在农业上，我会觉得非常可惜。”

“兴趣是最好的老师。”邹文秀认为，我国农业人才培养面临的问题，是如何培养学生对农业的兴趣，比如让学生知道农业的重要性，而不是把农学专业作为完成本科、硕士、博士学业，甚至找一份跟农业不相关工作的“敲门砖”。

不久前，在扬州市邗江区的农田里，扬州大

学教授徐辰武给学生上了一堂特别的“专业思政”课。师生戴着斗笠，一边协助开展农耕，一边讲授统计学专业知识。从眼前的“沃野千里”谈到“大国三农”，这节课通过视频直播的形式，吸引了100多名“蹭课观摩”的学生，大家一起展望看农业的“诗和远方”。

徐辰武告诉《中国科学报》：“只有将国情、农情与专业知识的讲授结合起来，讲清、讲明、讲透，学生们才能明晰我国农业发展大势，明了乡村振兴建设重任、明白新时代农林青年的时代使命。”

据了解，扬州大学农学院先后推出了“田野课堂”“农场主体课”等一系列专业特色思政课堂，把农情作为最生动的素材，把耕读作为最真实的教案。“时代在进步，行业在发展，农科人才的培养也需要改革创新。”严长杰说。



王楚鑫在试验农田。 图片来源：扬州大学