

近日,同济大学的一项人事制度改革,在高等教育界引发了不少讨论。有人将这项改革简化成一句颇有冲击力的话“同济大学取消长聘制”,并强烈担忧一旦所有教师都被纳入周期性考核,大学可能变成另一种意义上的企业;也有人对此表示赞成,认为高校教师同样应该“能上能下,能进能出”。

在我看来,对于这样一场大学人事制度改革,既不必急于喝彩,也不宜立即宣判。真正值得讨论的不是简单地“支持长聘”或“反对长聘”,而是要追问大学为何需要长聘制度,获得长聘后教师是否还应该接受考核,如果需要又应该怎样考核。

长聘不等于不考核,也不能等于重新竞争

根据目前公开报道,同济大学此次改革的重要变化是对专业技术职务实行聘期考核管理,“不再签订长期聘任协议”;原有体系和预聘岗位人员实行周期考核,长聘岗位则实行更长周期的考核和中期评价。与此同时,该校 2026 年的官方招聘信息中仍存在“长聘教授”“长聘副教授”“预聘副教授”等岗位。

因此,把这次改革直接概括成“取消长聘制”多少有些简单化。更准确地说,同济大学此次是长期聘任协议发生了变化,包括长聘岗位在内的专业技术人员被进一步纳入了周期性评价体系。

这并非咬文嚼字,因为“有没有长聘岗位”与“长聘之后要不要考核”是两个不同的问题。

从支持改革方来看,大学教授是一种高度专业化的职业,但不能因此成为不受任何评价的职业。无论是教学、科研、人才培养还是公共服务,都意味着相应的职业责任。一个教授获得长聘资格,并不意味着此后二三十年间,无论工作状态如何,

长聘与考核之间,大学如何找到平衡

■郭英剑

都不再纳入任何实质性的职业评价。

尤其是在公立大学中,教师岗位本就是重要的公共教育资源。如果有人在获得某种稳定身份后长期不承担应有的教学科研责任,青年教师却要在激烈竞争中不断被评价,这种制度本身同样会带来公平问题。

众所周知,美国是现代大学终身教职制度最典型的国家,但获得 tenure(终身教职)并不意味着从此不再被评价。特别是近年来,美国高教界出合了不少改革措施。比如,美国佐治亚大学系统就实行了正式的“长聘后评估”(post-tenure review)。按照该制度,教师一般要在取得长聘制 5 年后被纳入一次综合性评估,此后原则上每 5 年一次;该大学系统同时实行年度教师评价。也就是说,长聘制与周期性评估完全可以同时存在。

从这个角度看,“获得长期职业保障后仍然被纳入专业评价”本身并不是不可理解的事情。长聘保障的是学术职业的相对稳定,而不是免除教师的职业责任。

而美国大学教授协会(AAUP)长期以来对“长聘后评估”持非常审慎的态度。值得注意的是,该协会并没有说“获得终身教职之后就不该被纳入评价”。相反,AAUP 明确承认终身教职教师事实上一直在接受年度报告、教学评价、同行评价、科研成果评价等多种形式的评

期性地重新证明一个人“为什么有资格继续留下来”,长聘制度就可能被架空。

因此,AAUP 提出了几个非常重要的原则:长聘后评价主要应服务于教师的专业发展,不能成为重新授予长聘资格或终身教职的环节;不能把解聘的举证责任从学校转移给教师,让教师每隔几年就要重新证明自己应被留下;考核标准应尊重不同学科和教师不同职业阶段的差异;同时必须确保有同行评议、学术自由和申诉程序。

这恰恰是美国经验最值得我们注意的地方。它并没有向“支持考核”或者“反对考核”的任何一方提供一个简单答案,而是告诉我们:长聘不等于不考核,考核也不等于重新竞争一次长聘。

这中间存在着一道极为重要的制度边界——现代大学建立长聘制度的重要原因之一,就是学术研究具有高度不确定性,真正原创的研究方向刚刚出现时甚至可能得不到多数同行的认可。因此,如果教师每隔三五年就必须提交一张足够漂亮的“成绩单”,而考核又主要依靠论文篇数、项目数量、经费规模以及各种量化指标,那么教师最理性的选择便不是进行高风险创新,而是选择能尽快产出成果的研究。AAUP 在讨论长聘后评估时就特别提醒,过于频繁和正式化的评价可能诱使教师放弃潜在价值更高但风险也更大的研究。

这正是大学人事改革与企业绩效管理最需要划清

售额和市场份额评价员工,因为它的许多绩效可在短期内体现;但大学知识生产的时间却不能完全按照年度报表切割。一所真正优秀的大学必须允许部分人几年没有耀眼成果,却仍在认真地做一件重要而艰难的事情。

反过来说,这种“允许”也不能成为不履行职业责任的借口。于是,真正的难题就出现了——大学既需要给教师安全感,又不能让安全感变成惰性;既需要考核教师,又不能让所有教师永远生活在考核的倒计时中。

长聘制需避免两种简单化

基于上述思考,对于同济大学此次改革,我更愿意将注意力放到以下几个问题上:考核标准怎样制定?不同学科能否真正实行分类评价?基础研究和应用研究、人文学科和实验科学能否使用不同的时间尺度?教学、科研、人才培养与公共服务之间如何权衡?考核不理想之后,是立即采取惩罚措施,还是首先给予改进和发展的机会?教师是否拥有充分的陈述、复议和申诉机制?

此外,还有一个被反复提及的问题,即规则的公平性。一项以强化责任为名的人事改革,应尽可能说明被纳入评价、谁制定标准、谁监督评价者,以及不同类型岗位为何采用不同制度。

大学里的教师与行政管理人员职责不同,未

高校聘用制改革的目的从来不只是打破“铁饭碗”,更不是简单地增加考核、淘汰教师,而是通过人事制度改革,打造一支能支撑一流人才培养和一流大学建设的师资队伍。大学间的竞争,归根到底是教师队伍的竞争。没有一流的教师,就不可能有一流的人才培养,也不可能形成真正具有竞争力的学科。

过去,国内高校人员一经进入便长期固化,岗位能上不能下、人员能进不能出,既限制了优秀人才的进入,也削弱了组织自我更新的能力。聘用制改革所要解决的正是教师队伍如何保持合理流动、学科组织如何实现持续更新、高校如何把有限的岗位和资源配置给真正能承担人才培养与学术创新任务的人。

框架已建,落地难成

从制度上看,高校“铁饭碗”早在 20 多年前便已经被打破。1999 年,教育部在深化高校人事分配制度改革的相关文件中明确提出引入竞争机制,破除职务终身制和平均主义。2002 年,国务院办公厅转发《关于在事业单位试行人员聘用制度的意见》,要求事业单位与工作人员签订聘用合同。2014 年施行的《事业单位人事管理条例》进一步从行政法规层面确立了事业单位聘用制度和岗位管理制度。由身份管理转向岗位管理,由事实上的终身任用转向合同聘用,这是我国事业单位人事制度改革的基本方向。聘用合同、岗位聘任、聘期考核、岗位调整以及依法解除聘用关系,已经构成高校人事管理的基础制度框架。

不过,框架的建立并不意味着改革已真正落实到所有高校。现实中,仍有相当多高校和院系回避矛盾,不愿触碰人员退出和岗位调整问题。有学校虽然签订了聘用合同,也开展了年度考核和聘期考核,但考核结果很少实质性影响续聘、岗位和薪酬,聘用合同仍停留在程序层面;有学校面对不能胜任岗位要求

的教师,不愿启动低聘、转岗或者退出程序;还有学校担心改革引发矛盾,宁愿继续维持人员和资源的既有格局。于是,终身制在制度上已经取消,事实上的身份固化却仍然存在。

换言之,高校聘用制改革当前面临的主要问题已不是有没有制度,而是一些高校敢不敢执行制度、能不能让考核结果真正发挥作用。即使在一所高校内部,改革推进也往往很不平衡。高水平学科和优势院系面临更激烈的人才竞争,也更清楚师资质量决定学科发展的上限,因此较早建立了能进能出、能上能下的人员流动机制。通过持续引进高水平人才、调整不适应岗位要求的人员,这些学科已形成较强的自我更新和“换血”能力。

相反,一些长期缺乏竞争力的院系,往往恰恰是人员固化最严重、改革阻力最大的地方。学术竞争力越弱,越容易依赖身份保护和内部平衡;越需要改革的地方,反而越可能抗拒改革。如果学校只在优势学科严格执行聘用制度,却对内部的学术洼地长期维持低标准,最终就会形成强者不断更新、弱者持续固化的结构。

长期聘用≠永久不变

多年来,国内顶尖的一批高校已通过聘用制改革与长聘制改革的结合,推动教师队伍发生了结构性变化。

在部分先行高校和优势学科中,按照新标准引进、考核和晋升的教师已占师资队伍

的必要实行完全相同的考核方式;管理者和普通教师也不可能套用同一套指标。但越强调教师责任,制度就越应该具有透明度;越要求被评价者遵守规则,规则制定者就越需要说明遵守规则的理由。

因此,现在判断同济大学此次改革究竟成功与否还为时尚早。好的制度从不靠文件上的几个词证明,靠的是几年后的实际效果。彼时,我们应该关注教师是否更认真地履行了教学和科研职责,同时没有陷入更严重的短期绩效焦虑;年轻教师是否获得了更多发展机会,资深教师能否仍然安心从事长期研究;那些失去工作动力的人能否得到必要约束,而那些暂时没有显性成果却在从事重要研究的人又能否得到制度耐心。

总之,大学长聘制度需要避免两种简单化。一是把长聘理解成“从此免检”,那样制度确实可能失去活力;二是把考核理解成“永远竞聘”。如果一个已经通过多年同行评价、获得长聘资格的教授,隔几年就必须重新证明自己仍值得被大学留下,长聘本应提供的职业安全感也就所剩无几。前者容易产生惰性,后者容易制造焦虑。

因此,讨论同济大学此次改革,与其简单问一句“长聘制到底该不该取消”,不如换一个问

题:我们应该建立一种怎样的大学教师评价制度,才能既使优秀者有所激励、尽责者有所安分、失责者有所约束,又让那些愿意潜心十年做一件事的人,不必每隔几年就担惊听到考核的钟声?

这恐怕才是这场争论中真正值得中国大学认真思考的问题。大学人事制度改革

的最终目的,不应只是让教师“动起来”,也应该让那些真正值得沉下心来的人能安静地坐下来。毕竟,大学的活力很重要,大学能够容纳长期主义同样重要。

(作者系中国人民大学全民阅读教育研究院院长)

高校「铁饭碗」早已打破…聘任制改革的逻辑与选择

■张端鸿

换言之,如果只强调前端淘汰,没有后端保障,长聘制就会退化为单纯的压力机制;反之,则可能形成新的岗位固化。长聘制要建立的是严格筛选后的稳定,而非取消评价后的终身不问。

对于更多高校而言,未必都有条件建立高成本的长聘体系,但这并不意味着可以回避聘用制改革。事业单位聘用制是普遍适用的基础制度安排,其关键是把单位聘用关系与具体岗位聘任关系区分开。教师达到一定工作年限并符合有关条件后,可能与高校形成长期、相对稳定的聘用关系,高校不能因为一次岗位考核不合格,就简单否定依法建立的聘用关系。

与此同时,长期聘用并不等于永久占有某个岗位,也不意味着岗位等级、职责待遇和资源配置永远不变。高校与教师之间的长期聘用合同可以继续履行,教师与二级单位签订的岗位聘用协议则应根据聘期考核结果进行调整。不能胜任原岗位要求的,可以依法依规低聘、转岗,调整岗位职责和相应待遇;经过培训或岗位调整后仍不能胜任的,再按照法定条件和程序处理。

这种制度区分十分重要。聘用制改革既不能重新退回身份终身制,也不能被简化为合同到期即淘汰。高校教师的劳动具有专业性、长期性和不确定性,人才培养质量、基础研究价值和学术贡献不可能完全通过短期指标衡量。改革要真正发挥作用,必须建立与学校建立、学科特点和岗位职责相适应的分类评价制度。研究型大学应更重视原创性贡献和学术影响;应用型高校应突出人才培养、技术创新与产业服务,不同学科也应设置不同的评价周期和成果标准。考核结果必须求真格,但考核标准不能简单化;人员必须合理流动,但规则调整也应当尊重既有合同和教师的合理预期,并设置公开、透明的复核、申诉和岗位转换机制。

当前,国内高校人事制度改革已到了“爬坡过坎”的关键阶段。过去相对容易推进的是增量改革,通过提高待遇引进新人、建立新的预聘岗位,在原有人员体系外形成一套新机制;现在需要面对的则是存量改革,涉及岗位调整、资源重新配置和院系内部利益格局的变化,难度必然更大。对此,应当给予高校更多信任,也应当尊重不同高校根据办学定位、发展阶段和现实条件作出的制度选择。

总之,我们不必轻易把必要的竞争、考核和人员流动都归入“卷”,更不能因为改革触及现实利益,就否定改革本身的不合理性。每所高校推动人事改革都有其自身的发展压力和内在逻辑。真正需要关注的不是高校要不要改革,而是改革是否依法依规、标准是否科学、程序是否公正,能否最终转化为师资队伍质量和人才培养能力的提升。

(作者系同济大学教育政策研究中心主任)

众议同济大学全员考核新规

编者按

近期,同济大学推行全员教师聘期动态考核改革的举措,迅速引发高教界广泛热议。赞成者视其为破除教职员工“躺平惰性”、激活教师内生动力的突破性探索;质疑者则担忧高频周期性考核容易倒逼科研短期化、挤压基础长线研究的沉淀空间,也引发考核公平性、评价体系优化、人事改革配套机制建设等一系列深层次拷问。

对此,本报特邀请 3 位高教界人士,就相关问题分享看法,希望以此为高校人事制度高质量优化提供有益思考。

绩效管理须尊重学术本位

■刘爱生

近期,同济大学推行的全员岗位考核引发了广泛争议。此次改革,同济大学的关键突破在于两点:一是覆盖范围从“局部”扩展至“全员”,无论资历深浅、职称高低,全校全体专任专业教师均被纳入统一的聘期考核管理体系,不再签订长期聘任协议;二是考核结果直接与续聘、薪酬、岗位存续深度绑定,长聘岗位从此前的 5 年一考收紧为 6 年一总考+3 年一中期评估,不合格者面临降薪、低聘、暂停招生资格乃至解聘的梯度处罚。

在许多人看来,此举实质上打破了传统的教授终身制保障。当“非升即走”式的压力从青年教师群体向全体教师蔓延,这样的管理方式是否契合学术活动的特性,又将带来何种影响,值得冷静审视。

制度演进:从终身保障到全员考核

从历史上看,我国的高校教师人事制度经历了显著变迁。

在计划经济时代,高校施行事实上的“铁饭碗”式终身任用,此举能保障教师学术职业的

稳定,但也容易滋生人浮于事的弊端;上世纪 90 年代以来,为激发办学活力,岗位聘任和绩效考核逐步引入高校;2010 年后,一批研究型大学借鉴北美经验,对新入职青年教师实行“预聘—长聘”制(即“非升即走”),设定 6~7 年的考察期,通过严格评审后可获长聘教职。

客观而言,该制度在筛选人才、激励青年学者产出方面具有积极意义,是打破论资排辈、优化师资结构的有益尝试。然而,近期部分高校将阶段性、特定群体的考核逻辑扩展至所有教师,试图以全员高频考核驱动持续产出,这一走向反映出强烈的绩效诉求与学术长期性之间的深层张力:短期化、密集化的考评虽有激发学术产出之效,但当其越过合理边界,侵蚀学术工作不可或缺的职业安全感时,便可能引发一系列负面效应。

在这方面,国外的某些研究可以为我们提供一些借鉴。

比如,最近一项由美国学者西蒙·库阿奇等人发表的实证研究《战斗还是逃跑:美国终身教职后评估对教师生产率与选择的影响》,对美国佛罗里达州 2022 年推行终身教职后评估政策进行了严谨评价。该研究发现,弱化终身教职保障、将终身制变相转化为 5 年期合同的强力考核政策,不仅未能如政策设计者所愿“清除南郭先生、提高整体产出”,反而带来了负面效应。

其一,引发严重的人才逆向流失。政策实施后,佛罗里达州公立大学的教师离职率显著上升,尤其令人痛心的是,离职潮的主力并非所谓

的低效能学者,反而是那些在学术界发表量大、引用率高、科研能力强的顶尖青年学者和科研中坚力量。许多优秀人才在第一次评估到来之前就选择用脚投票、主动离开。其二,存量生产率零增长与增量质量显著下滑。数据表明,严苛的后评估政策并未使在职教师的论文数量、引用频次或预研本产出产生任何具有统计学意义的增长。更严重的是,终身保障制

的破裂削弱了机构对顶尖人才的吸引力,在政策出台后,新招聘教师的科研质量反而出现了 13%~18% 的下降。

这一实证研究以冷酷的数据揭示了一个深刻的规律:在学术创新领域,全员考核与末位淘汰往往无法筛选出优秀的学者,反而可能驱逐最有创造力的灵魂。当外部契约充满不确定性时,高水平人才才会选择逃离高风险环境,转投更具包容性和支持性的学术生态。

本土反思:过度绩效管理潜藏的风险

结合上述国际经验和本土实践,在少数推行全员高频量化考核的高校,过度绩效管理可能潜藏几重风险。

第一,可能扭曲知识生产行为,催生学术短视。当考核周期过短、指标刚性过强时,部分学者为满足生存要求,倾向于选择周期短、见效快、不确定性小的“短平快”课题,那些需要长期积淀的基础研究和重大原创探索,空间恐被挤压。加拿大著名经济学家卡尔·迈克卢尔就曾指出,若职业安全感被削弱,现职教师就可能出于对自身地位的担忧而排斥更具才华的年轻人,导致同行评议和人才引进中出现平庸化倾向。

第二,可能侵蚀学术共同体内部的信任与自主。学术管理过度依赖行政主导的量化指标,教师就会被简化为各类“工分”的完成者,学术同行评议和专业的自主空间相对收窄。职业认同与组织归属感遭到削弱。传统上,学者以相对适中的物质待遇换取较高的自主性与职业尊严,这种隐性心理契约一旦被冰冷的绩效交换关系所取代,学术共同体赖以维系的信任基础就将受到损害。

第三,可能加剧青年教师的生存内卷。如果对不同学科、不同生涯阶段的教师采用高度统一的考核尺度,本就处于学术积累关键期的青年教师极易陷入极度焦虑和职业倦怠,不利于其学术潜力的充分释放。

第四,可能对育人使命形成挤压。高校的根本任务是立德树人,而育人投入和教学品质难以精准量化。在科研指标占据压倒性权重的考核导向下,教师投入教学、关爱学生的时间和精力容易被边缘化,长此以往,不仅影响教学质量,也会弱化大学从容培育人才的氛围。

路径重构:构建尊重学术本位的绩效管理体系

当前,我国的高校绩效管理改革已走到需要系统优化的关键节点。针对暴露的问题,我们需要精准施策,避免“简单加压、指标外溢”的路径依赖。

一是校准管理理念,厘清行政与学术的边界。大学管理者应摒弃将学术劳动等同于流水线操作的思维,尊重学术研究的不确定性和长期性。在教师评价、学术标准制定等核心事务中,需切实保障学术委员会与学术共同体的实质性话语权。行政部门更多扮演环境营造者和资源保障者的角色,将管理重心从考核控制转向信任与支持,重建高校与教师之间的良性心理契约。

二是坚定推进分类评价与长周期考核。根据不同学科特性和岗位类型(基础研究、应用研究、哲学社会科学及教学为主型等),建立差异化的评价标准。对从事基础探索

和重大攻关的学者,应将考核周期延长至 5~7 年甚至更长时间,给予“坐冷板凳”的从容空间,避免频繁考核诱发急功近利。

三是强化代表作评价与实质同行评议。坚决破除唯论文、唯项目、唯奖项等倾向,绩效管理应回归学术质量本身。大力推行代表性成果制度和负责任的高水平同行专家评议,关注研究是否真正解决了重要科学问题或满足了国家重大需求,而非简单地计算成果数量。

四是完善薪酬保障与契约管理。建立“体面底薪+优绩优酬”的弹性薪酬结构,显著提高基础性绩效工资比重,为教师在科研起伏期的收入兜底,同时将竞争性绩效聚焦于真正的重大突破与突出贡献。在“预聘—长聘”制框架下,清晰界定各阶段的规则与预期:对新入职教师的“非升即走”考核,应持续优化标准的科学性与人文关怀;对已获长聘的教师,考核应重在学术引领、团队建设和青年培养,而非频繁的岗位存亡评估,切实维护其学术自由与长远规划的可能性。

概言之,适度的制度保障与宽容失败的学术生态,是孕育重大原创成果的沃土。中国高校绩效管理改革,其深层目标不在于设计一套更精密的考核枷锁,而在于通过制度创新消除学者的后顾之忧。唯有让学者免于朝不保夕的生存恐慌,他们才能心无旁骛地投身于真理的追求与人才的培养,为教育强国、科技强国建设提供持久的内生动力。

(作者系浙江师范大学高质量发展研究院教授)



图片来源:视觉中国