

高教动态

2018年第2期（总第178期）

江苏大学规划发展处（教育教学研究与评估中心）编

2018年05月30日

<http://gjs.ujs.edu.cn>

责任编辑：尤俊英

★高教新闻

- 2017年审核增列博士硕士学位授予单位名单发布·····2
苏州大学出台新规：本科生创新创业最高可获10个学分·····2
同济大学发布本科招生新政，7个新工科专业今年招生·····3
扬州大学率先开展就业质量管理体系认证·····3

★教育教学

- 一流大学建设的两个关键要素：制度与人·····3

★高教视点

- 学位授权自主审核推动高校内涵发展·····10
从美国高校看“四个回归”·····12

★热点评论

- 大学“砸钱挖人”的症结在哪里？中美有何不同？·····13
人才帽子：保留还是取消·····15

★改革探索

- 破解高校人才之困，山东大学瞄准这些积弊·····17
上海交大整合学科成立设计学院，建创新设计一流学科群·····18

编者按：

对于实现“双一流”建设目标而言，大学制度与人才资源犹如“车之两轮、鸟之两翼”，缺一不可。治理结构是根本之根本，人才是关键之关键。完善大学内部治理结构、实施人才战略，是加快一流大学建设两个彼此关联的重要方面和关键要素。

本期摘取《一流大学建设的两个关键要素：制度与人》一文，从理论和实践两方面开展深入研究，探索大学有效治理的模式和人才发展战略，以期对高等教育宏观政策和一流大学建设提供决策参考。

★高教新闻

2017 年审核增列博士硕士学位授予单位名单发布

日前，国务院学位委员会印发了《国务院学位委员会关于下达 2017 年审核增列的博士、硕士学位授予单位及其学位授权点名单的通知》。

通知规定北京工商大学等 7 个博士学位授予单位、北京石油化工学院等 4 个硕士学位授予单位，自批准之日起，可开展招生、培养、学位授予工作。

中国民航大学等 21 个博士学位授予单位、山西大同大学等 25 个硕士学位授予单位，需进一步加强建设，补短板强弱项，待其办学水平和研究生培养能力达到相应要求，并通过国务院学位委员会核查后，再开展招生、培养、授予学位工作。（摘自 中国新闻网 2018-05-10）

苏州大学出台新规：本科生创新创业最高可获 10 个学分

苏州大学日前新修订了《苏州大学本科生创新创业学分认定管理条例（2018 年修订）》，全日制本科生参加学科竞赛、参与科研项目、在国内外正式出版的学术刊物发表学术论文、取得发明专利作品、在各类艺术展演、创业比赛中获奖或开展各类创业实践活动等，经认定可获最高 10 个“创新创业学分”。

苏州大学教务部教学改革与研究处处长茅海燕介绍，出台“创新创业学分”制度旨在鼓励学生积极参加高水平创新创业实践活动，培养创新意识、实践能力和综合素质。获得的学分可

转换为通识选修课程、专业选修课程、公共选修课程、跨专业选修课程等四类选修课程，成绩认定为 90 分或 A 等。（摘自 中国青年报 2018-05-30）

同济大学发布本科招生新政，7 个新工科专业今年招生

同济大学昨天对外发布 2018 年本科招生方案。该校今年共有 81 个本科招生专业，按 45 个专业（类）进行招生，拟面向全国招收本科生 4450 人，各地计划招生数与往年基本持平。值得一提的是，同济大学今年新增十个本科专业，其中七个专业与“新工科”相关，计划自今年起开始招收本科生，它们分别是智能建造、智能制造工程、数据科学与大数据技术、海洋技术、新能源材料与器件、微电子科学与工程、车辆工程（四年制）。

此外，同济大学今年设立“工科试验班”，实施招生、培养联动改革。“工科试验班”立足于“互联网+、新工科、仿真”三大特色，面向地质工程、港口航道与海岸工程、测绘工程、材料科学与工程等一批相关专业，打造宽口径、重交叉、复合型的创新人才培养模式。

为进一步提升本科生培养质量，同济大学将面向 2018 级大一新生全面实施“本科生导师制”，建立本科生全程化、全覆盖、个性化的学业指导机制。（摘自 文汇报 2018-05-24）

扬州大学率先开展就业质量管理体系认证

记者日前从扬州大学获悉，北京联合智业认证有限公司专家组一行 4 人近日对该校毕业生就业指导工作 ISO9001:2015 质量管理体系进行了现场审核。专家组一致认为，该质量管理体系认证具有适宜性、充分性和有效性，并同意推荐认证注册，扬州大学成为全国首个通过毕业生就业指导工作 ISO9001 质量管理体系审核的高校。

2017 年 5 月，国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会发布了《高校毕业生就业指导服务规范》，这是我国高校毕业生就业服务领域的首项国家标准，以国标形式规范了高校毕业生就业指导服务的基本要求、服务内容、服务要求、服务流程、服务评价与改进等内容。（摘自 中国教育报 2018-05-23）

★教育教学

管培俊：一流大学建设的两个关键要素：制度与人

党的十九大擘画了“加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展”的蓝图。创建一流大学，取决于大学内部和外部诸要素的合力，取决于能否按照一流大学的发展规律办学治校育人。对于实现一流大学的建设目标，大学制度与人才资源犹如“车之两轮、鸟之两翼”。治理结构是根本之根本，人才队伍是关键之关键。在加快一流大学建设中，完善大学内部治理结构和人才队伍建设是两个彼此关联的关键要素。有建设世界一流大学的紧迫性，不能没有人才建设和制度创新的紧迫性。从理论和实践的结合上，深入研究探索大学内部治理结构和人才

战略，对于中国特色一流大学的建设具有重要意义。

一

1. 合理的大学内部治理结构是一流大学建设的制度和组织保障。一流大学需要一流的制度。教育现代化首先是教育治理体系和治理能力的现代化。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《教育规划纲要》）提出建设“中国特色现代大学制度”“完善治理结构”。相对于“大学内部管理体制”而言，“大学内部治理结构”的概念更加强调利益相关者的参与。一般认为，大学内部治理结构的本质是围绕着大学使命而形成的决策机构设置及其决策流程。“从治理理念上是强调利益相关者共享共治的，在治理的结构和程序上也是强化利益相关者的权力制衡及互动的。”完善大学内部治理结构的核心和关键，是建立一系列基于大学使命的权力配置和利益平衡机制。同时还应当关注组织文化等“软件”因素。因为大学是一个具有深厚历史传统与文化底蕴的社会组织，大学自身的组织文化无疑形塑了大学的精神与结构。随着时代的发展，大学组织文化的意义更加突显。

由于大学是一个复杂的组织，尤其是现代一流大学多为研究型大学、巨型大学，肩负多重使命，规模庞大，学科既高度分化又高度综合且动态发展，内外部运行机制错综复杂，所以构建大学决策机构及其流程并不是一件简单的事。有没有一个好的内部治理结构，直接关系到我们的大学能不能确保坚定正确的办学方向，能不能遵循世界一流大学发展规律实现办学治校育人的目标，能不能形成对优秀人才近悦远来的吸引力和百舸争流的学术氛围，能不能科学高效地配置资源、形成追求卓越的办学格局和核心竞争力，从而实现追求一流的办学目标，培养一流的人才，产出一流的成果，做出一流的贡献。

要准确地概括中国特色一流大学应该具有什么样的内部治理结构，或者说描述好的大学内部治理结构的显著特征，可能见仁见智。但可以肯定地说，世界上没有一所一流大学，其内部治理结构和治理能力存在严重缺陷。当然，内部治理结构是大学组织的组成部分，无法孤立地讨论内部治理的优劣，或者说不存在独立于大学组织及其所处环境之外的大学内部治理结构。

好的大学治理结构首先取决于相关要素及其相互间的有机联系。大学组织的复杂性体现在许多方面，其中之一是学术和非学术双重特性并存。大学中天然存在着学术权力和行政权力两种性质并非完全一致的作用力。行政权力强调层级性，科层制是行政权力运行的基本构架，而学术权力则倾向于去科层化、扁平化，以便为学术创新开拓道路。没有行政权力统领下的大学不可能实现治理的目的，甚至可能导致低效率及混乱，但是仅有行政权力而没有学术权力参与即共同治理，也不能达成大学有效治理的目的。上述两种不同性质的力量如何在组织架构上予以妥善安排和协调，正是大学内部治理的首要问题。完善大学内部治理结构，使大学内部不同利益主体有机会参与决策，强化管理者与被管理者互动，降低组织内部不必要的摩擦和损耗，提高办学治校育人效率。

好的内部治理结构，还要考虑大学组织广泛的外部联系。当今的大学早已不是象牙之塔。

大学是一个受外部制度环境影响明显的组织，有些情况下，内部治理结构要服从于外部制度环境的要求。在外部制度环境作用下，不同国家的大学处理学术和行政关系的做法就不尽相同。如英国大学治理重心倾向于学术人员，学术人员在大学决策中拥有较大发言权；美国大学则将较多权力赋予以校（院）长为中心的行政系统；欧洲大陆法系国家大学内部治理则体现出集权体制的特点，更多地受到政府部门的影响。不同大学治理模式是在特定社会历史背景下形成的，并对大学办学行为产生了不同影响。“大学发展的逻辑由单一的学术逻辑演变为学术逻辑与社会逻辑并存再到学术逻辑、社会逻辑与市场逻辑并存的多维逻辑体系，由传统的一元制度逻辑转向多重制度逻辑，发展的驱动力与主体发生着深刻改变，由此改变了大学的面貌，也改变着大学的治理体系。”

好的大学治理结构必定是与时俱进的。考察大学内部治理结构，要有时空概念。美国加州大学前校长克拉克·科尔曾将不同历史时期的大学观做了一个形象对比。他说：“（古典）大学观是一个居住僧侣的村庄，现代大学观是一座城镇——一座由知识分子垄断的工业城镇，多元巨型大学观是一座充满无穷变化的城市。”纵观世界各国大学发展历史，不难发现，大学作为高等学术机构的属性决定了它是一个自觉、自律、自修复、自适应的理性组织。各国大学内部治理结构都有一个发展演变过程，不存在一个永恒不变的大学内部治理结构。大学内部治理形式保持着一定的稳定性，但也随着时间并根据内外部的情景而不断变化。大学组织及其治理形式的变化，既是从简单到复杂的发展过程，同时也表现出因地制宜的多样性特征。马丁·特罗指出，在从精英高等教育阶段向大众高等教育阶段转变的过程中，大学组织形式会产生微妙的变化，学术团体模式的作用式微，而科层模式的作用彰显。虽然欧美大学都采取法人治理形式，但是就其内涵看，也存在着明显的不同，欧洲大学的法人治理带有明显的政府管制的特征，英国大学的法人治理带有明显的学术团体自治的特征，而发展历史最短的美国大学则采取了与众不同的由外部人士组成的董事会决策的治理模式。日本国立大学法人化后内部治理的变化，也许出乎我们许多人的想象。其中问责经营、参与多元、集中平衡等特点也特别值得我们关注。

好的大学内部治理结构，具有历史方位感。历史与现实都说明，没有放之四海而皆准的唯一有效的一流大学治理体系。大学内部治理的规律性和因时而宜、因地制宜的权变性，为我们探索中国特色大学治理结构提供了理论和现实基础。中国现代大学一百多年的发展过程中，内部治理方式既表现出与其他国家大学治理相似的一面，同时也有自身的特点。“在高等教育国际化的发展趋势下，大学仍然具有坚固的民族和国家根基”。扎根中国大地办大学，瞄准世界一流，坚持中国特色，并积极吸收有益的国际经验，是面向“双一流”建设目标而不断完善我国大学治理应有的态度和策略。

2. 人才战略是实现“双一流”建设目标的关键。早在20世纪前半叶，清华大学梅贻琦校长“所谓大学，乃大师之谓也，非大楼之谓也”的名言，就道出了大学组织高端人才密集的显

著特征和办学的普遍规律。“双一流”建设说到底就是要保证足够的投入、营造良好的学术氛围、吸引一流人才，并使他们充分发挥自己的潜能，在教学、科研、社会服务、文化传承创新等方面达到卓越境界。在 THE、QS 和 ARWU 等世界大学排名指标体系中，教师人才的权重无一例外地占到较大权重。QS 世界大学排名中，师生比占到 20%，综合反映大学教师水平的指标合计占到 60%。一流人才对于“双一流”建设至关重要。

3. 大学内部治理与人才战略密不可分。制度与人是加快一流大学建设的关键要素。大学内部治理与人才战略虽然是两个问题，但对于实现“双一流”建设的目标而言，又是密切联系、互为依存、不可或缺的两个要素。大学内部治理结构影响着人才机制及其作用的发挥。科学合理的内部治理结构是吸引人才、用好人才的制度环境，也是人才队伍可持续发展的组织保证。同时，制度是由人建立和执行的，离开人的因素，便无从谈起合理有效的治理结构；在人才缺位情况下，也无法构建和运作合理有效的治理结构。事实上，人事人才体制机制也是大学内部治理结构的核心内容。没有吸引人才、激励人才的用人机制，不能说是好的治理结构。而大学用人制度又与制度环境、文化背景密切相关。从国际上看，各国大学人事人才体制机制各有千秋。如有些国家赋予大学教师公务员身份，而在有些国家则为大学雇员；有些国家采取长聘制度，有些国家采取合同聘用制度，还有些国家兼有长聘和合同两种制度。背景不同，做法各异。从总体上认识理解其内在联系，有利于把握大学内部治理结构中带有规律性的事物。

二

中央全面深化改革领导小组讨论决定的《国务院关于统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》（以下简称《方案》），提出完善大学内部治理结构、加强和改进党对大学的领导等五项改革。大学组织是一个复杂系统，建设现代大学制度是一个复杂的系统性问题，犹如自然界中的湍流。用传统的线性方法研究湍流这样的强非线性问题无法突破，于是就有分形与混沌理论的探索。大学内部治理结构也是一个复杂的矩阵结构和系统工程。关于大学内部治理结构的研究探索，需要在横向和纵向关系上总体把握，聚焦现实问题，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，把握环境、组织、权力、制度、文化等五个要点和时间空间两个维度，在改革实践中逐步深化。

1. 影响大学内部治理结构的外部关系。美国高等教育专家伯顿·克拉克曾把国家权力、学术权力和社会力量作为三种影响高等教育的重要力量。虽然研究聚焦大学内部治理，但是从开放系统的视角看，大学内部治理形式与外部环境的影响密切相关。大学既是高等学术机构，又是公共事业机构，需要在自主性与公共性之间有一个平衡。政府作为出资者、举办者，拥有对大学的监管权是天经地义的，大学作为办学机构，拥有自主办学权也是顺理成章的。学校自主办学与政府、社会的支持服务、监管影响，宛如一对孪生姐妹，与生俱来，相伴相随，互为依存。因此，我们不能忽视大学与政府、市场、社会之间的联系，不能忽视外部需求的影响和导向，不能不关注到办学体制对大学内部治理的影响。

2. 大学内部治理结构的变迁过程及历史经验。对于一个特定国家和大学来说，大学内部治理结构往往是在长期演变的过程中逐渐形成的。在每一阶段上都有时代烙印。中国大学内部治理变革具有鲜明的阶段性和连续性特征，是一个由局部到整体的过程。研究大学内部治理结构，需要在历史分析中还原其演进过程，系统梳理总结历史经验；跟踪研究现代大学制度改革进展情况，系统总结改革经验。从历史的维度、以发展的眼光认识大学内部治理结构的本质。

3. 大学内部治理结构的总体架构和基本要素。深层次地探讨大学内部治理结构的基本要素及其相互关系。例如大学领导管理体制和决策机制、学术治理、民主管理、社会监督及其相互关系和作用的规律。在我国大学根本领导管理体制框架下，如何更加有效地加强党对高校工作的全面领导？如何实现多权力体系协调高效运行？行政权力与学术权力等相关权力要素如何和谐共生？党政议事决策机制如何进一步完善？学术委员会、教职工代表大会、学生代表大会的作用如何进一步发挥？教师和学生如何更加广泛参与大学治理？如何进一步形成对于大学权力运行的制约与监督机制？同时如何充分发挥大学理事会、董事会的作用？基本指向是强化中国特色的大学领导管理体制，凸显体制特色和机制活力，营造宽松氛围和良好条件，构建科学民主的保障机制。此外，不少大学治理结构相似，办学效果却迥然各异，这提醒我们不能孤立地追求某种理想模式，而是要具体分析治理结构发挥作用的条件，治理结构各要素及其与组织成员之间的相互关系。

4. 大学内部治理结构的运行机制。对于高校领导管理体制等法定制度，我们还有没有研究的必要，探索创新的空间有多大？答案是肯定的。“坚持与完善高校党委领导下的校长负责制”，一是“坚持”，二是“完善”。我们的任务是探讨“怎么做”，如何坚持，怎么完善，怎么做得更好。坚持是完善的前提，完善的目的是坚持。我们要在实践中积极探索党委领导下校长负责制的具体实现途径，在这一根本领导管理体制更加高效运行方面还有哪些创新空间。现实中，无论校院两级管理，还是三级管理，无论行政权力、学术权力，都有一个集中决策还是分散决策，集体决策还是个人负责，民主科学还是独断专行的问题。关键是如何落实好民主集中制，处理好“集体领导”与“个人负责”的关系、“决策”与“执行”的关系、“管人”与“管事”的关系，明晰“重大事项”的界限，大学还需要在议事决策机制、党政协调配合、运行保障等方面有具体的细化办法。

5. 教师学生广泛参与大学治理的有效机制。大学作为学术机构，必须确保学术自由。《方案》强调要“完善内部治理结构……加强学术组织建设，健全以学术委员会为核心的学术管理体系与组织架构”。但长期形成的行政思维、路径依赖和“实用主义”的选择性做法，制约着学术委员会作用的发挥。充分发挥学术委员会、教代会的作用，需要有整体统筹和顶层设计、大学章程的规定、学术委员会的合理组成、学术事务的议事决策机制以及相应的组织系统，明确“哪些人”“什么权利”“什么方式”、审议决定“什么事项”，以确保教师广泛有效参与的制度化、规范化。在走访调研中，我们发现国内一些知名大学的创造性做法、独到经验和“地

方性知识”，很有借鉴的价值。

6. 完善大学二级学院治理结构。高校是一种以学科专业为基础的“底部沉重”的学术组织。院系治理是大学治理的有机组成部分。伯顿·克拉克曾经说“高等教育中最佳的端点是基层”。法国大学 2007 年校级机构和校长权力的膨胀，以及 2013 年对其权力的削减，说明校院之间的职责权限、权力冲突和调试是大学内部治理结构中永恒的主题。我国大学院系一级缺乏活力，院系割据等问题一直制约着学术发展。随着规模扩大和层层放权，学院规模和人、财、物方面的权力空前扩大，尤其是实行学部制的巨型大学，管理工作日益复杂繁重。三级管理还是两级管理？管理重心在哪一级？事权、人权、财权如何合理划分？如何有效平衡分权与集中、自主与问责？要在研究总结现代大学制度改革试点和试点学院经验基础上，探索完善我国大学二级学院治理结构。完善院系领导体制、党政联席会议议事规则、发挥广大教师在学院治理中的重要作用。

7. 大学资源配置的有效机制。大学组织发展需要获取资源，也需要高效配置和利用资源。大学治理结构与资源配置及其效果密切相关。随着“双一流”建设的推进，中央和地方有更多的经费投入，相应的问责也日益强化，高校办学的“成本-效益”更加引起高度关注。要深入探讨学科布局、组织架构、运行机制与资源配置之间的关系，探索有利于大学资源科学、合理、高效配置的体制机制，以避免重复建设及资源浪费，提高大学的办学效益。

8. 大学组织机构和用人机制。大学组织机构与职能配置是体制机制的载体、办学治校的保障。要适应新时代大学的使命担当，大学内部治理结构无法回避机构和职能配置问题。机构改革要坚持围绕中心、服务师生、对接社会，强化管理、提高效率，不必上下对应；力戒政出多门和缺乏主体责任的“齐抓共管”，杜绝重复交叉、掣肘内耗、效率低下。确保党的领导更加坚强有力，确保教师学生广泛参与，确保学术自由，确保资源高效配置。从 20 世纪 80 年代中期以来，教师人事改革经过了三个阶段，深刻改变了中国大学的面貌，但用人制度的顽症痼疾仍然是制约大学发展的体制机制性障碍。建设世界一流大学水平，必须“加快推进人事制度改革”。而且一流大学建设目标的实现，很可能取决于教师人事制度改革的进程。

三

《方案》五项建设任务的第一项，就是“建设一流师资队伍。深入实施人才强校战略”。《教育规划纲要》和《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020 年）》提出一系列促进高校人才战略的重要政策和重大举措。2014 年北京大学、清华大学等“两校一市”教育综合改革，以制度创新推进人才强校战略。国家“千人计划”和“长江学者计划”等重大人才计划取得显著成效。在现有两院院士中，长江学者占比 10.4%；在 2017 年新增选两院院士中，来自高校的占比 57.8%；其中长江学者在 2017 年新增院士中占比 27.3%，在高校新增院士中占比 47.3%。人才强校战略为高等教育跨越式发展提供了有力支撑。

党的十九大对于人才强国战略进行了新定位、提出了新要求。习近平总书记强调，要采取

“更加积极、更加开放、更加有效的人才政策”，“聚天下英才而用之，加快建设人才强国”。党的十九大之后，中央深改领导小组第一次会议讨论决定的就是《深化新时代教师队伍建设和改革意见》。如何在国家战略和学校层面将“三个更加”的要求落到实处，是深化新时代教师队伍建设和改革的重大课题，也正是“双一流”建设的关键所在。

中国高等教育发展已进入新阶段。“高等教育总体实力达到中上等水平”，但是“不均衡、不充分”的问题同样存在，中国高校教师队伍建设和改革无疑取得了显著成效，但高校师资资源的配置是否达到了中上水平？师资质量是否达到了中上水平？用人制度是否达到了中上水平？我们必须认识到，人才队伍建设与高等教育的总体发展还不相适应。建设一流大学和一流学科，师资人才仍然是短板，用人机制是制约瓶颈。“体制机制障碍躲不开，绕不过”。在激烈的国际竞争中，我国由跟跑，进入并跑、领跑阶段，人才的不可替代性更强，实施创新驱动发展战略和“双一流”建设对高层次创造性人才的要求更加迫切。全面深化教师人事人才制度改革迫在眉睫，实施“双一流”建设人才强校战略迫在眉睫。

1. 在国家、高等教育系统和学校三个层面实现政策整合、形成合力。国家层面的重点是推进制度改革。加强政策统筹整合，加大政府支持力度，形成强有力的国家战略。在全球人才竞争中，国家战略无处不在。我们要从国际国内两个维度，研究把握发达国家和世界一流大学人才战略的新动向，认识和把握建设一流大学的使命对人才战略的新要求和新挑战。充分发挥制度优势，集中力量办大事，增强我国大学人才队伍的核心竞争力。要进一步梳理整合国家层面人才政策和重大计划项目，推动实施“三个更加”的人才政策，向高校放权，为人才松绑，激发人才活力。进一步研究国家层面支持高校人才发展的重大政策举措，特别是引进拔尖人才、促进教师合理流动、薪酬、社会保障制度等特殊政策。教师队伍国际化是一流大学的重要标志。要研究实施对引进高层次外籍人才“网开一面”的特殊政策和行动方案，努力提高教师队伍的国际化程度。

中观层面重点加强政策引导。高等教育系统要找准国家政策与高校人才建设的结合点，充分利用人才政策红利。把握“双一流”建设高校人才成长和队伍建设的规律，进一步研究破解高校人才战略面临的诸多困难和问题；研究总结高校人事人才体制机制改革经验，探索实施有利于吸引人才、用好人才的治理结构，实行以增加知识价值为导向的人事分配政策；研究建立科学合理的高校人才流动机制。

学校层面进一步聚焦改革。人才强校战略，源头在政策，根基在学校。吸引优秀人才，优厚待遇和物质支持很重要，有利于干事创业的平台和环境氛围更重要。要加大人才引进力度，通过重大人才项目，依托高校重点学科、基地，引进和培养学科领军人物和学术英才，集聚和培养具有国际影响力的高层次人才和勇于开拓的高水平创新团队。创新教学科研组织方式。创新教师用人制度，推行分类管理，强化激励机制。形成中青年教师可持续发展、健康成长和脱颖而出的制度环境。

2. 实施非均衡战略，广为延揽海外优秀人才。实施更积极、更开放、更有效的海外人才引进政策。围绕“双一流”建设目标，突出“高精尖缺”导向。加快培养和重点引进活跃在国际学术前沿的一流科学家、学科领军人物和创新团队，不拘一格集聚优秀人才。开辟专门渠道，精准引进国家急需紧缺的特殊人才。实施多元化、柔性人才引进机制，吸引海外人才。创新海外高层次人才组织和管理模式。建议试行外籍院长和副校级领导岗位聘任制。吸引海外人才一举三得：一是引进领军人物，将学科带进国际前沿水平；二是做大人才增量，避免在国内争夺切分存量；三是尽快提高我国教师的国际化程度，培养造就具有国际竞争力的高层次人才队伍。

3. 采取超常规举措，支持中西部高校。促进人才合理流动，一要遵循经济规律、市场法则。实施有吸引力和竞争力的合理的高校人才薪酬标准，形成吸引人才、激励人才的有效机制。低薪酬、低待遇有违经济规律。二要“更好地发挥政府的作用”。在市场失灵的地方，政府进行支持性干预。实施体现正确导向的特殊政策和超常规举措，鼓励和引导人才合理流动，避免恶性竞争。一是精准支持。针对边远贫困和民族地区发展紧迫需求、对接产业结构、生态建设，设置一批关键岗位、特殊岗位，对于到中西部高校工作的优秀人才实行精准支持，发展特色学科、新兴学科，扶持增强人才集聚优势。二是政策项目倾斜。在“长江学者奖励计划”等国家重大人才项目、薪酬、职务、职称晋升等方面采取特殊倾斜政策，体现正确的人才流动导向。三是促进行业联盟和行业自律。通过建立高校人才联盟机制，形成合理的人才“定价”和协商协调机制，引导高层次人才向中西部高校合理而有序地流动。

4. 调整投资结构，支持教师队伍建设。我国高校生师比 2016 年仍为 17.5，长期高于 OECD 国家平均水平，薪酬比例和人员经费比例长期低于同类国家平均水平。努力改善影响制约教师队伍建设的关键指标，下决心降低生师比、提高薪酬比例、人员经费投入比例，是加快一流大学建设和高等教育内涵发展的必要条件和不二选择。

5. 在关键环节实现突破。在全面落实教育部等五部门联合印发的《关于深化高等教育领域简政放权放管结合优化服务改革的若干意见》基础上，建议从中央部委所属高校开始，建立高校人事改革试验区。试行突破“人员总量、岗位总量、工资总额总量”“三个总量”的管理方式，实行编制、岗位、薪酬总量“备案管理”，全面赋予高校用人自主权。同时加强有效监管。推进步骤可以积极稳妥，由点到面。借鉴北京大学和清华大学的改革经验，推行教师长聘和预聘制。形成有竞争力的用人机制，促进高素质专业化创新型的高校人才队伍，为一流大学的建设提供强有力的支持。（摘自《中国高教研究》2018 年第 5 期）

★高教视点

学位授权自主审核推动高校内涵发展

日前，教育部公布国务院学位委员会印发的《关于高等学校开展学位授权自主审核工作的

意见》和《关于印发学位授权自主审核单位名单的通知》，清华、北大等 20 所高校被确定为首批学位授权自主审核高校。社会热议“双一流”高校或将因此而实现分层，而更多业内专家则将这解释为落实 2017 年教育部等五部委加快推进高等教育领域“放管服”改革要求的关键之举。

学位授权审核制度是研究生教育的基础性制度。一直以来，高校开设新的博士点、硕士点必须经过严格的审批。博士学位点自主审核权更是被视作一项关键性办学自主权。根据《意见》和《通知》的精神，首批 20 所高校将同步获得自主审核权，高校自主新增博士学位点将不再需要教育主管部门初选，也不再需要国务院学科评议组评议，校内自主审核程序走完后即可直接向国务院学位办报批，从而实现了审核和批准的分离，内部审核充分，政府自然批准。这对激发高校办学活力、提高学科水平、加快创新人才培养具有重大意义。

很多人关心，为什么 42 所“双一流”高校只有 20 所能够获得学位点自主审核权，这究竟是不是体现了国家对“双一流”高校的分层意志？笔者认为，“双一流”是一种建设主体的遴选，而自主学位授权单位则是一种授权资格的遴选，内在逻辑存在本质差异，不可混为一谈。2017 年印发的《学位授权审核申请条件（试行）》对办学规模、学科结构、人才培养质量、科研水平等相关要求做出了明确的界定。“双一流”高校一般都拥有比较好的建设基础，但是也有部分高校在某些关键性指标上还没有能够“达标”，这是他们未能获得学位点自主审核权的关键因素。由此可见，学位点自主审核权并不是“随帽”下放的过程，而是严格按照标准，成熟一个发展一个。

在可预期的未来，还将会有更多的“双一流”高校逐步获得学位点自主审核权。目前，下一批学位授权自主审核单位增列的工作已经展开，4 月 18 日，国务院学位委员会办公室下发《国务院学位委员会关于开展 2018 年学位授权自主审核单位增列的通知》，改革步伐将进一步加大，学位授权自主审核单位范围也将进一步扩大。

但是，业内专家预测未来自主审核单位范围扩大将会是一个渐进的过程。跟首批认定的 20 所基数相比，未来两三年或将陆续每年新增少量甚至是个别高校。它们能够陆续获得授权的前提是在关键指标上取得改进，达到国家所要求的“门槛”。由于进入“门槛”较高，经过几年的新增后，后续便可能会出现断层。这也意味着学位点自主审核权高校或许并不会出现“跨越式”的发展。

学位点自主审核权下放意味着落实高校办学自主权已经超越了传统的资源配置自主权的界限，逐步触及到了更加本质的内容和纵深的环节。但这也并不意味着自主审核高校的学位点管理权将不受制约。高校自主审核新增的学位授权点，必须按照《学位授权点合格评估办法》的规定接受专项评估，自觉接受教育行政部门和社会的监督。对在学位授权点合格评估和专项评估中出现博士硕士学位授权点被评为“不合格”的，国务院学位委员会将取消其自主审核资格。（摘自 中国教育报 2018-05-09）

从美国高校看“四个回归”

“在‘双一流’建设进程中，高校要进一步转变理念，做到四个‘回归’，即回归常识、回归本分、回归初心、回归梦想。”日前，笔者赴美国高校考察，通过21天在美国9所不同类型高校的深入学习和思考，深切感受到陈宝生部长提出“四个回归”重要的现实意义和战略意义。研修期间，笔者对美国高等教育的发展历史、层次类型、管理体制、运行机制、发展现状特别是教育理念和具体实践等情况有了更深入的了解，反思当前我国高等教育存在的问题与弊端，笔者认为，有以下几个方面值得我们借鉴。

一要回归常识，强化通识教育、为所有学生的全面发展夯实基础。

为学生的长远发展奠定坚实的基础，这是美国高等教育一直所坚持的，也正是国内高等教育所缺失的。虽然也有争议，但美国高校普遍重视通识教育，将其作为人才培养最重要、最根本的措施。其基本做法是：一是注重价值塑造，包括公民意识培养，健全人格养成和人生目标树立。二是注重能力培养，包括勤奋、韧性、勇气、好奇心、想象力、批判性思维等品质与能力。三是注重核心知识获取，包括历史知识和现代知识，本国的和世界的，文科的和理科的，等等。

反观国内部分高校，受应试教育和就业教育的影响，在课程设置上，没有把素质教育和人的全面发展摆在首要的位置；在师资配备上，过分强调科研能力，而忽视了教育教学能力的提升；在评价指标上，将就业率、考研率等指标与招生、专业设置、教学评估、业绩考核等进行挂钩，行政干预过多。这样培养出的学生知识结构不全面、视野狭窄、社会责任感不强，大力加强通识教育、提高综合素质教育应作为深化人才培养和课程体系改革的当务之急和重中之重，须尽快从根本上予以改变。

二要回归初心，充分发挥基层院系和专业教师在学术上的重要作用，催生学校持续发展的内生动力。

笔者在对美国高等教育的观察和思考中，感受到与我国高等教育治理方式完全不同，美国高校课程的制定和教学计划的实施乃至国际交流领域，专任教师和院系一级的意见是占决定因素的。

在美国高校，作为基层学术组织的院系在学校事务中具有广泛的学术自主权，在教学改革、课程设置、学位授予和学术活动的开展等学术方面职权很大，用人权、财务权都保持相对的独立性，院系完全可以决定初级科研人员的聘用事宜，对副教授以上人员的聘用和晋升也可以发挥很大的影响，甚至学校对于系主任的任免，都得事先与教师协商讨论。

而国内高校的行政权力占据主导地位，校长不仅是最高行政权力的代表，还是学术权力的核心，除个别领域如职称评审、学位授予由学术机构负责外，高校的学术权力在很大程度上被行政权力所取代；同时，院系作为基层单位，要在学校的集中领导和整体部署下开展工作，在

人事、财务、资源配置等方面缺乏相应的自主权，办学活力没有得到充分的激发。

专任教师和院系是培养人才的主力军，他们直接面对的是学生，直接、具体地履行着全面贯彻党的教育方针，落实立德树人的根本任务。他们对学生情况以及存在的问题具有最大的发言权。只有他们的作用发挥好了，高校的内涵发展才有坚实的基础。

三要回归本分，培养批判性思维，增强学生辨别是非、求实创新的基本素质。

在交流和考察过程中，笔者感觉到美国各级各类高校都非常重视学习方式、方法的培养以及多元文化的灌输，重视课堂互动和交流，培养学生理性和客观的思维能力。

美国高校确立了“以学生为中心”的教育理念，通过采用启发诱导式教学法、介入式案例教学法、以项目带动的批判性思维教学法和“切块拼接式”学习法，调动学生的积极性，引导学生从多角度进行理性思考，对通常被接受的结论提出疑问和挑战，特别注重培养学生用分析性、创造性、建设性的方式对疑问和挑战提出新解释、做出新判断。

四要回归梦想，扎根中国大地，开拓创新进取，办好人民满意的大学。

教育梦就是报国梦、强国梦，具体体现就是“双一流”建设。习近平总书记在党的十九大报告中指出，要不忘初心，牢记使命，为实现人民对美好生活的向往继续奋斗。那么对于高等教育而言，这个初心就是回归教育本质、提高培养质量，这个使命就是扎根中国大地、办人民满意的大学。（摘自 中国教育报 2018-05-07）

★ 热点评论

大学“砸钱挖人”的症结在哪里？中美有何不同？

近来有关国内大学“砸钱挖人”的报道和评论集中出现，当然有其现实的原因，但是通过舆论的影响来改变不合理的现状，也未必不是一条富于建设性的路径。

我们自然不能笼统地说，“砸钱挖人”都属于非理性的行为。因为“理”是分层的，不同事物有不同的“理”，而越往下面的层次“理”也越多，这是宋代理学家所说的“理一分殊”。但这个“分殊”也并不一定就是行为合理性的证明。

拿大学来说，它是一个教育和研究机构，属于教育、学术的行业。既与学术、教育有关，它首先就应该遵循教育的原则和学术的规范，引进人才也不例外。

美国大学市场化的“理”

当然，以“与国际接轨”为口号的管理者会举例说，当年美国芝加哥大学的第一任校长威廉·哈珀利用洛克菲勒基金会的雄厚资金，说服了8位在任大学校长和近20名系主任辞职加盟，且以双倍年薪挖角克拉克大学，很快将芝加哥大学的名次提高到美国高校的前列。但这种掠夺性的收罗人才方式只不过是19世纪末、20世纪初正处于原始积累阶段的美国中西部高校的一种非常规手段。

此类方式在当今美国高等教育界虽然依旧时有出现,但已经被美国学者斥为震惊同行的“厚颜的搜刮行为”。而事实上,芝加哥大学如果没有第五任校长托马斯·赫钦斯以及其他教授们对于市场化的抵制,以及对于学术纯洁性的坚守,也不会有可持续发展的能力。可见,芝加哥大学的早期行为并不值得当作“成功经验”去效仿。

与美国大学市场化的“理”不同,国内大学“砸钱挖人”始终都是遵循着行政性的“理”。行政主导的计划性引才有两个标志:一个是头衔,一个是钱。前者是引进的标准,后者是与之匹配的价码。而总体上看,它都是以快速见效为目标,都是形式重于内容的。

以笔者观察,计划性引才一般都具有以下几个相互衔接的特点:

第一,不透明。因为不透明,也就为个别管理者暗箱操作提供了条件。

第二,个别管理者说了算。

第三,超越现行体制。人才不仅是一人一价,各种特聘职称也可以任意授予。

第四,由于缺乏相应规范的选拔机制,引进的人才一般都有熟人、同学的关系,或者以熟人、同学为中介来实现。因为是出于私人关系,人才们在相关的管理者调离或者退休后,便极易产生随时撤离的念头。

第五,也可称为“人走茶凉”。

第六,既然私人关系远重于学校,引进的人才对于学校自然缺乏认同感。没有认同感,就不可能有超越个人利益的责任感产生,为学校服务则更是无从谈起。平心而论,为自身利益考虑也情有可原,但过分地为自己的出路考虑最容易转换成唯利是图。不少引进的人才在一所学校约定的服务期届满后,一而再地在“引进—服务”的游戏中主动“被引进”,就是例证。

现在有媒体呼吁,大学的人才引进要摘“帽子”、看“里子”,即摘去各种头衔,看真才实学。但依据行政性的“理”,“帽子”一旦略去,判断人才学术水准的高下和实际价值的尺度也就变得模糊了。因此,按照行政性的逻辑,风险最小的引进人才办法只有看“帽子”。

给各种“帽子”明码标价,仿佛是在走向市场化,实质上仍是行政主导。而一再水涨船高的人才价码,不仅破坏了大学原有的工资结构,助长了学校内部的贫富不均,也给大学以外的人造成了所有大学教师都已经“先富起来”的虚假印象,甚至还吸引了国家税务部门的特别关注。

行政管理本身的属性决定了它必然是重现实、轻理想的,而“重现实”最常见的表现,就是指标化、量化,其急功近利的诉求与大学教育理念之间的冲突是有目共睹的。

大学如果不进一步落实“去行政化”,不遵循教育的原则和学术的规范;教育管理部门如果不改变以行政性的手段管理大学,不尊重教育及其规律,要改变目前大学普遍存在的“砸钱挖人”的局面,应该是不可能的。(摘自 中国科学报 2018-05-23)

人才帽子：保留还是取消

在高校人才选用过程中，“重名轻实”的情况比较普遍，现在有越来越严重的态势，已经到了严重影响学术生态、阻碍学术发展的地步。

“帽子问题”产生的历史以及原因

人才帽子产生的历史并不长。上世纪九十年代以前，在高校院所几乎是没有什么帽子的，除了教授、副教授、讲师等职称头衔之外，只有学部委员（后来称之为院士）名誉学术称号，其他名誉称号很少同薪酬待遇挂钩。

1994年，国家自然科学基金委员会为了支持优秀青年科学家能够静心按照个人的兴趣持续开展研究工作，设立了总理基金（即后来的杰出青年基金），的确吸引了很多优秀青年努力做好科学研究，彼时杰出青年基金只是科研项目，也没有与薪酬待遇挂钩。

为了配合国家“211工程”计划，解决当时大学教授、科技人员薪酬偏低的问题，给优秀学者提高待遇，教育部在李嘉诚先生支持下，设立了“长江学者”奖励计划，人才计划开始与薪酬待遇挂钩，应该说这给了优秀青年学者很大的激励。

再接下来高等学校、科研院所的经济状况逐步改善，大学、科研院所内部开始实行绩效工资制度，就开始把论文、项目、奖励等纳入绩效工资部分，加大优秀教师、科技人员的激励力度。

再后来，国家为了大力吸引优秀出国人员回国工作，出台了“千人计划”，对吸引国外优秀学者回国工作产生了积极影响。

正是由于各类人才计划的积极影响，激发了各级政府、开发区和大学、科研院所吸引人才的积极性，于是各级各类人才计划纷纷出台，据不完全统计，全国范围大约有200种之多，一定程度上造成了各类人才帽子泛滥的情况。由此产生了一系列的问题（如引进人员与已有人员的矛盾、国内学者与海归学者的矛盾等）；各级政府、部门、各大学、科研院所相继出台各自的各类人才支持计划，而且绝大部分人才计划与薪酬待遇、科研经费等挂钩，甚至与住房、家属工作安排、行政级别待遇挂钩，新老人才激励政策的不同，往往加深了一些矛盾。

人才计划的大面积、大力度实施，极大地激起了学者和科技人员的关注度和参与意识，很多学者、科技人员对各级各类人才计划的积极性空前高涨，有些人甚至把人生目标按照人才计划来定位，急功近利、弄虚作假、打包组团、人情公关等在学术界开始此起彼伏，静下来潜心学术、攻坚克难、精益求精、实事求是等科学精神越来越淡忘。这些问题已经开始动摇了学者的学术追求目标，影响了大学科研院所人才培养和科学研究的初衷，一定程度上改变了学术研究的社会环境，破坏了中国的学术生态体系。

应该说，人才计划最初的实施目的都是非常好的，但是为什么会出现这些问题呢？

深入分析可以发现，各类人才计划一是给帽子、二是给票子、三是给位子。这些东西都是个

人思想深层次的、隐晦的需求，大多数时候学者并不会把它们当作职业追求的主体目标。但是，一旦社会上把帽子、票子、位子作为鼓励和激励有知识、学养的人的时候，一些学者也丢弃了这些日常谨慎行事的准则，将个人职业追求堂而皇之地与利益紧密结合，甚至是不惜手段，逐渐把学术发展的目标、学术规则的底线等忘记了，久而久之，一个健康的学术生态就一去不复返。

人才计划问题的异化看上去是帽子、票子、位子的问题，归根结底却是分配制度的问题。从薪酬制度的角度看，高校、科研院所的绩效薪酬制度既不适应高校、也不适应人才市场，而国家对机关事业单位专业技术人员实行大一统的薪酬政策，高校、科研院所难以形成体现本行业特征和具有自我约束、自我调节的薪酬制度，这就迫使着帽子不断演变为位子、票子的砝码。

如何纠正“帽子问题”？

上世纪八九十年代，中国社会经济实力不够，社会分配不太正常，“搞原子弹的不如卖茶叶蛋的、握手术刀的不如拿剃头刀的”，通过科技奖励、人才计划等方式，让一部分优秀学者、科技人员先提高收入是无可厚非的。随着社会经济的发展，学者、科技人员群体的收入水平普遍增加，尤其是当前人才帽子满天飞，一些人才计划及其待遇的正面作用在变小，负面作用越来越凸显。各级政府和高等学校、科研院所应该对人才计划实施以来的正反面作用进行深入细致的研究，仔细反思人才计划政策设计和实施中出现的种种问题。

怎样才能彻底纠正人才计划的负面影响呢？人才计划问题的表现形式是帽子、票子和位子，但是其核心问题是收入分配制度，因此解决帽子问题必须从薪酬制度着手。

从政府层面，各级政府一方面要努力营造尊重知识、尊重人才的社会环境，鼓励学者、科技人员潜心学术、精益求精、创新攻坚，从政策法规上充分保证高等学校、科研院所的基本经费投入。政府要更多从宏观层面加强对大学、科研院所的指导，支持建立以高等学校、科研院所收入分配为主体，促进学校院所科学发展的人事薪酬制度，从法律层面严格规范学者、研究人员的收入渠道和方式。政府要逐步压缩甚至完全取消各级各类人才计划称号和政府出资的奖金奖励方式，如果一定需要通过设立一些荣誉称号、科技奖励树立社会典型和学者、科技人员的标杆，一方面应该统筹设立，能够不设的尽量不设，严格限制科技奖励、人才计划的数量；另一方面这些称号、奖励要严格遵循精神奖励为主、物质奖励为辅原则，不要关联高额奖金和相关待遇；还有在奖励、称号的评审过程中，要按照严格的程序和办法产生相关的人选，杜绝人情等非学术因素的影响。

从学校院所层面，大学、院所要努力建立公平、公正、公开的内部管理制度，努力营造良好的学术生态；要加强学者、科技人员培养教育，树立潜心学术、淡化名利、严守学术规范、严格学术要求的职业观念。学校院所要根据自身的经济实力，设计符合与人才培养、科学研究特征相适应的薪酬体系和有限强度的绩效奖励制度，坚持以职责任务和履职评价确定薪酬，彻底淡化以帽子定薪酬，通过严格认真的履职管理和考核评价，保障学者、科研人员体面的收入水平，促使

学者、科技人员潜心学术研究工作。学校院所也可以通过有限强度（较小）的绩效奖励方式提高学者、科研人员中优秀人员的收入水平，对于一些应用研究特别优秀的人员，可以通过科技成果转化后市场收益激励的方式奖励他们的贡献。（摘自 江苏高等教育网 2018-05-07）

★改革探索

破解高校人才之困，山东大学瞄准这些积弊

高校人才改革进入深水区，如何打开套在“非在编”人员身上的“隐形枷锁”？“非在编”科研人能否入列，“一视同仁”？怎样取代“一刀切”评价方式？对应用型科学家如何考核？

解决这些困扰高校人才改革的体制机制难题，山东大学正在跨出探索的步伐。日前出台的《山东大学关于深化人事人才工作体制机制改革的意见》（以下简称《意见》），22条举措直抵长期积弊与人才“痛点”。

一方面，这些政策将全球纳入视野，再三强调引才效率，避免让“走流程、盖章子”耽误效率；另一方面，它注重“内部激活”，打破人才隐形“天花板”，让教学、科研、应用人才都找到上升渠道。

改革职称评定方法 解除“非在编”人员的“隐形枷锁”

《意见》颠覆了这一条：弱化年度考核，强化了聘期考核；鼓励“给年轻人更多时间做科研”。同时，科研不同于教学，“一刀切”要求发文章不现实。为此，《意见》允许单项突出，科研业绩等效替代。

在国内高校，“非在编”人员是一支客观存在的队伍，却一直没有被重视起来。梳理近期国内高校的招聘启事，“非事业编”招聘公告不在少数。这是一群游离在“体制外”的科研人，他们“干活多、待遇少”是不争的事实。

现在，套在“非在编”人员身上的“隐形枷锁”正在解除。比如《意见》提出，给他们以身份认同，将“非在编”专业技术人员纳入学校职称体系；同时，将“在编”和“非在编”一起纳入人才队伍的整体规划，合理划分岗位。

给钱给待遇给上升通道 留住代表大学未来的博士后

“不以就业为目标，不以培养官员为目的，不以培养亿万富翁为目的，旨在培养‘大学问家’‘大科学家’。”这是八年前，山东大学“泰山学堂”成立时的初衷。八年来，这个学堂每年为国内外输送大批优秀人才，牛津大学、巴黎高师、巴黎高工等世界名校都有山大学子的身影，但是留在山大的却少之又少。

“人才外流，为什么？”这是摆在高校决策者面前的问题。现在，答案清晰了：薪酬待遇和上升渠道。

五年前，美国波士顿学院国际高等教育中心发布的《大学教授薪酬面面观》一书，其中关

于中国教授薪资在世界排名中垫底一度引发热议。可以说，年限和学术成果是高校教授聘任考核的主要标准。在学术序列中排名靠后的博士后向来薪水不高，但他们却代表着一所大学的未来。

为此，国内高校纷纷上调“博士后”待遇。此次《意见》也加入“涨薪”条款，改革后，博士后队伍的待遇将全面提高。一批人年薪能达到30万元，大部分博士后年薪在20万元左右。

下放决策权 由科研“大拿”支配人财物

人们常常用“想要的人才得不到，不想要的人才却来了”，来形容高校的一线科研单位缺乏自主权的现实。现在，答案有了。“谁来呼唤炮火？应该让听得见炮声的人来决策。”吴臻引用这句话，改革将赋予基层更大人才自主权。比如：学院可拥有选聘自主决定权和评价标准自主制定权、绩效奖励自主分配权。而作为科研“大拿”，陈代荣还将得到“首席专家自主决策权”——它包括充分的人财物支配权和技术路线决策权。

相对于南方高校，大部分北方大学虽然一直很重视人才工作，但是受各方面因素的影响，步子小了一些；本来在地域上就不占优势，如果再不拿出好的体制机制，滑坡可能会继续。对他们来说，到了必须改变的时候了。（摘自 科技日报 2018-05-17）

上海交大整合学科成立设计学院，建创新设计一流学科群

同一类学科分散在三个不同的学院，这严重阻碍了学科的发展以及人才培养。上海交通大学对标国家创新发展战略和上海“设计之都”建设，将全校分散各处的设计系、建筑学系、园林科学与工程系等设计类学科重新整合，成立设计学院，重点建设“创新设计”一流学科群。

设计学院的成立使学校内部资源得到更好整合。学科群以“设计学”“建筑学”“风景园林学”为主体，下设设计系、建筑学系、园林科学与工程系，以智能制造、数字文创、智慧城市、绿色建筑、园林绿化、生态健康与环境设计等领域为发展方向，打造“设计+”多学科融合学科体系。

学科的整合也使得优质师资得到共享。原先各专业老师都只对本专业学生负责，学科教学之间壁垒森严，比如建筑专业的学生就无法获得设计学专业教师的绘画指导。如今学院将基础课程打通，院系的师资有了更好的融合。

在新的学院，规定为本科生上课的必须是教授，并且采用小班授课，淡化期末考核，要在课程中加强培养学生的科学素养和艺术情怀，鼓励创新精神和批判意识，助力不同学生差异发展。目前该学院已有本硕博近千人，其中留学生占比10%。

据悉，作为上海交通大学最年轻的学院，未来设计学院将依托学校工科、农科、人文艺术学科等基础，进一步引入优秀师资和设计大师，以多学科交叉为支撑发展创新设计，构建科学技术与人文艺术融合的学术研究与人才培养平台，培养设计领军人才。（摘自：文汇报 2018-05-18）