

DOI: 10.16750/j.adge.2021.05.004

# 博士生导师遴选制度的改革、成效和思考

## ——基于北京大学的探索与实践

尹丹 黄俊平 瞿毅臻

**摘要:** 人才培养, 关键在教师。博士生指导教师是博士生培养的关键力量, 博导遴选是导师队伍建设的基础。以北京大学博导遴选改革为例, 在分析其内生动力、外部因素以及实施成效的基础上, 结合新形势下对博士生导师队伍建设的新要求, 从完善导师评价和岗位调整机制、建立系统化的导师培训体系、促进多元化的导师指导模式、营造良好的导学氛围等四个方面提出了具体建议。

**关键词:** 导师队伍建设; 博导遴选; 培养质量

**作者简介:** 尹丹, 北京大学学位办公室副主任, 助理研究员, 北京 100871; 黄俊平, 北京大学学位办公室主任, 副研究员, 北京 100871; 瞿毅臻, 北京大学研究生院培养办公室副主任, 助理研究员, 北京 100871。

在博士生培养过程中, 导师担负着引路人和监督者的责任, 如何选聘学术精湛、师德高尚、育人有道的教师担任博士生导师(以下简称“博导”)是导师队伍建设的关键所在。以博导遴选为主线的制度建设作为导师队伍建设的基础保障, 对于提高高校办学自主性、调动教师工作积极性、促进博士生教育发展具有十分重要的作用。1999年3月, 国务院学位委员会下发《关于选聘博士生导师工作的几点原则意见》, 全面下放博士生导师审批权, 由学位授予单位自行遴选和确定招收培养博士研究生的指导教师。2013年, 教育部、发改委、财政部发布的《关于深化研究生教育的意见》提出: “健全导师责权机制, 改革评定制度, 强化与招生培养紧密衔接的岗位意识, 防止形成导师终身制。”<sup>[1]</sup> 2018年, 教育部印发的《关于全面落实研究生导师立德树人职责的意见》提出: “坚持立德树人, 把教书育人作为研究生导师评价的核心内容, 加强对研究生导师立德树人职责落实情况的评价。”<sup>[2]</sup> 2020年9月, 教育部出台的《关于加强博士生导师岗位管理的若干意见》强调: “健全岗位选聘制度, 制定全面的博士生导师选聘标准, 建立招生资格定期审核和动态调整制度, 确保博士生导师选聘质量。”<sup>[3]</sup>

在国家的统筹和引导下, 各高校结合研究生教育的发展和学科建设的实际情况, 开展自主审核导师资格和优化导师队伍工作。北京大学高度重视博

士生导师队伍建设, 根据博士生教育发展需要, 不断完善博士生导师遴选制度, 经历了破格遴选博导、不固定资格制遴选博导、博导遴选备案制、新聘教师博导资格直接确认的发展过程, 在促进年轻教师成长、优化导师队伍结构、健全导师管理体制机制等方面进行了一系列探索, 促进了导师队伍水平和博士生培养质量的提升。本文在回顾和总结二十年来北京大学以博导遴选改革为牵引的导师队伍建设历程的基础上, 剖析了改革的内生动力和外部因素, 分析了改革的实施成效。结合新形势下党和国家对博士生导师队伍建设的新要求, 就如何深入贯彻落实立德树人根本任务, 提升导师队伍水平, 从完善导师评价和岗位调整机制、建立系统化的导师培训体系、促进多元化的导师指导模式、营造良好的导学氛围等四个方面进行思考并提出具体建议, 以为高校的博导遴选制度改革和导师队伍建设提供参考与借鉴。

### 一、博导遴选改革的实践探索

1. 分类遴选、评聘结合, 探索按岗位职责选聘博导

1999年国家全面下放博士生导师审批权, 北京大学即制定了学校的博导遴选办法, 主要是从教授中遴选博导; 2003年, 学校突破传统的导师遴选办法, 在全国高校中首开先例遴选出国内第一位副教授担任博导; 2005年, 学校出台《北京大学关于博

士研究生指导教师遴选办法的意见(试行)》,将博导遴选的方案分为三类,由院系选择:第一类保持从具有一定资格的教授中遴选博导,第二类把博导遴选的范围扩大到副教授,第三类把博导遴选的范围扩大到讲师。突破“身份制”和“终身制”,倡导导师的“岗位”价值,即博导不是固定的职称或职务,也不是荣誉称号,而是指导和培养博士生的重要工作岗位。在有条件的院系开展“无固定资格制”试点,通过“教师申请制”和“学生选择制”两种方式确定导师的岗位资格,积极引导按需设岗,按岗位职责进行导师的“评”与“聘”。

2.推行博导备案制,发挥院系和学科在导师队伍建设中的作用

为发挥学院和学科在导师队伍建设中的作用,学校于2015年重新修订了《北京大学研究生指导教师管理办法》,全面推行研究生指导教师遴选备案制的改革,即管理重心下移,将博导资格的认定由校学位评定委员会下放到各个学科学位评定分委员会,明确学校、院系、学科三大主体在导师遴选、导师队伍建设中的权利和义务。在学校层面,校学位评定委员会负责对各学位评定分委员会的监督与宏观指导,研究生院做好服务管理工作,进行数据备案等的信息化处理,以保证遴选过程的清正廉洁、公平公正。院系层面,根据学科建设需要来确定导师岗位,按照学科特点确定遴选标准和程序,具体负责导师聘任流程的合理性和规范化。学科作为学术共同体,负责对申请者的教学能力是否满足学科要求,学术水平是否达到同行水平,科研方向是否与学科现有研究方向或未来发展方向相契合等进行评议和把关。

一方面,学校充分发挥院系和学科等学术共同体的自主性,将学术自治、教授治学的思想融入导师遴选、评价、考核等导师队伍建设的各个方面,通过制度建设、环境营造、资源调控等手段,为学术共同体的良性发展创造制度条件和文化氛围。另一方面,院系和学科根据各自的学科规律和发展规划,合理设置博士生导师岗位,制定符合学院发展规划、突出学科特色的导师遴选办法,也在一定程度上提高了自身的学术自律,促进了学术共同体的良性发展。

3.将导师遴选与教师聘用有机结合,实现与国际一流大学的接轨

经过十多年的探索和实践,博导遴选制度在指导思想、管理理念、工作方式上都得了解放和发展。越来越多的院系和学科实现了博导从第一类严格从教授中遴选到第二类副教授可参与遴选、再到第三类教学科研系列教师均可参与遴选的转变;实现了由“职称”决定博导资格的传统观念到“以指导博士的能力和学科发展需求”决定博导资格的转变;实现了由学科、院系、学校三级审批到院系制定办法、学校备案监督的转变。但随着新一轮科技革命的发展,世界各国高校对高端优秀青年人才的争夺加剧,如何吸引和留住优秀的青年学者,给导师队伍建设提出了新的挑战。在与美国哈佛大学等名校的比较中,我们发现吸引并留住最优秀的青年学者加入师资队伍,并给他们提供优秀的学科资源和条件,促使他们成为一流的学者、一流的导师是哈佛大学等国际知名高校的成功经验。2018年,经过反复研讨、广泛征询意见,在全校范围内推行“新聘教学科研岗位的教师直接确认导师资格”,在博导遴选制度上实现了与国际一流大学的全面接轨。即把博导资格审核前置,放在教师的聘任过程中,在全球范围内挑选德才兼备的年轻教师加入导师队伍,不断充实和加强导师队伍的力量。

## 二、博导遴选改革的实施效果

1.优化了新遴选博导的年龄结构,保持了导师队伍的活力

笔者分析了2005—2019年全校新遴选博导的数据,如图1所示,在2005—2009年间,全校共遴选博导327人,其中35岁及以下教师44人,占比13.5%,35岁以上教师283人,占比86.5%;在2010—2014年间,全校共遴选博导564人,其中35岁及以下教师137人,占比24.3%,35岁以上教师427人,占比75.7%;在2015—2019年间,全校共遴选博导727人,其中35岁及以下教师241人,占比33.1%,35岁以上教师486人,占比66.9%。从中可以看出,35岁及以下年轻教师在新遴选博导中的比例呈现明显的上升趋势。

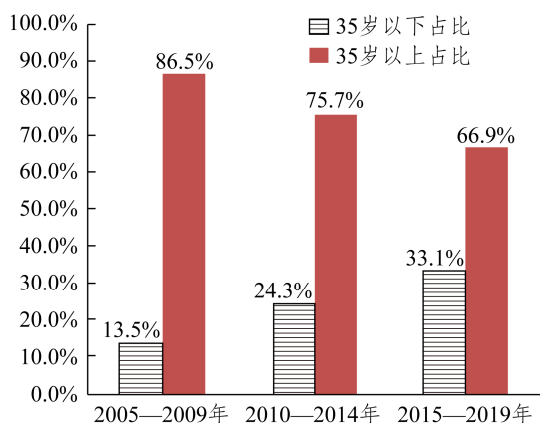


图1 遴选博导年龄结构对比图

年轻教师在新遴选博导中比例升高,符合现代科学研究和教育发展的规律。《自然》杂志的一项研究表明:研究者的学术产出与其进入职业生涯的时间存在正相关性,其学术发表的高峰出现在其进入职业生涯的第八年,且早期的学术活力对其今后学术水平非常重要<sup>[4]</sup>。教育学专家的研究也表明:教师的学术活力与其时间投入显著相关,其内在动机和态度是激发教师学术活力的重要机制<sup>[5]</sup>。换句话说,让年轻教师尽早参与研究生教学和培养,将激发和保持教师的教学、学术活力。北京大学的博导遴选改革遵循了这一规律,有效地促进了年轻教师参与博士生指导和培养工作,也为导师队伍注入了蓬勃的生机和活力。

## 2. 教学相长, 年轻博导高质量成长结硕果

正如北京大学前校长林建华在其《相信与期待——谈博士生导师遴选制》一文中所说:“很多其他因素会影响青年教师的成长,但给予青年教师指导博士生资格无疑是其中非常重要和具有决定性的因素。指导博士生对年轻人是一项挑战,会激励青年教师更努力地提高学术水准,拓展学术研究领域,会使青年教师更加自信,更有责任感。”<sup>[6]</sup>2019年底,北京大学物理学院37岁的青年学者江颖教授当选2019年美国物理学会会士。学术新星闪亮国际学术舞台,自然离不开个人的努力和勤勉工作,但学校所采取的一系列引人和留人举措,也为其成才提供了肥沃土壤。江颖老师于2010年从美国博士后出站入职北大,当即遴选为博士生导师,开始指导博士生。师生一起科研,共同进步,已分别在Science上发表2篇、在Nature上发表1篇、在Nature子刊

上发表6篇等优秀学术论文,其研究成果曾于2016年、2018年两度入选中国科学十大进展和中国十大科技进展新闻。他所指导的第一位博士生郭静,不仅在校期间获得教育部首届“学术新人奖”,代表国家参加“诺贝尔物理学大会”,其博士学位论文还被Springer Thesis收录,而且从北大博士后出站后直接获聘北京师范大学化学学院教授职位。这样的青年学者、青年导师在北大还有很多,他们满怀学术激情和培养人才的热情,带领自己的团队,开拓学术领域,在教学相长中培养出高质量的博士生。

笔者对2017—2019年北京大学优秀博士学位论文评选结果进行统计也发现,在校本部获奖的224篇优秀博士学位论文中,其指导教师有129人是2008年之后遴选为导师的,占比达57.6%,其中遴选时年龄在35岁及以下的有43人,40岁及以下的有70人。导师遴选制度的不断调整和完善,实实在在地促进了年轻教师的发展,让德才兼备的年轻教师能够迅速成长为博士生导师,为导师队伍的持续稳定奠定了基础,促进了博士生培养质量的提高和科学研究的进步。

## 三、深化遴选改革, 优化导师队伍建设的思考和建议

随着经济社会的进步、教育教学的发展,导师遴选和导师队伍建设面临着落实岗位责任、提升指导水平、完善指导模式、优化导学关系等新的考验。在深化博导遴选改革、完善导师制度的过程中,结合国家相关要求以及北京大学的经验和做法,提出以下四个方面的建议:

1. 建立“评、聘、考”全周期质量监控,推进导师资格的动态调整

导师遴选是导师队伍建设的“入门关”,在把控导师质量源头管理的同时,持续加强对导师指导能力和效果的评价和监督,对于提高导师队伍质量至关重要。目前,一些高校实施了对教师的绩效考核或者导师的评价考核,北京大学也从2015年起开始进行导师招生资格年度审核工作,从工作态度、德才表现、学术水平、科研条件、培养质量等方面对导师的指导水平和履职情况进行综合考核,并将其作为能否继续招收研究生的重要依据。但在实际评

价中,受到观念、标准、方法等因素的综合影响,还停留在较易量化的学术发表、科研项目、研究经费等指标的考察上,对导师的履职尽责程度和指导学生的效果方面的考察,也还停留在简单的定性评价阶段,尚未建立系统、高效的监测手段和评价体系。

2020年10月13日,中共中央、国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》,明确指出教育评价事关教育发展方向,要全面贯彻党的教育方针,坚持社会主义办学方向,落实立德树人根本任务,遵循教育规律。针对不同主体和不同学段、不同类型教育特点,改进结果评价,强化过程评价,探索增值评价,健全综合评价,充分利用信息技术,提高教育评价的科学性、专业性、客观性<sup>[7]</sup>。“四个评价”也为导师评价指明了方向。过程评价就是要突出对导师指导过程的考查,特别是对导师指导学生的时间、参与课程教学情况、科研育人完成情况进行定量的分析和评估。增值评价要求不以学生的考试成绩作为评价学校和教师的唯一标准,而是以学生的进步幅度来评价学校和教师的努力程度以及进步程度。对于博士生培养而言,增值评价就是要改变过分关注毕业率、就业率等结果数据的现状,从学生的成长度、获得感等方面入手,考察博士生在读期间思想、知识、能力、素质得到的提升和改变。综合评价要求跳出行政管理评价的束缚,综合导师自评、学生评价、同行评价和社会评价结果,从而建立科学的学术评价规范和人才培养能力考核标准。“评”是“建”的基础,“评”是为了更好地“建”。在优化导师评价体系的同时,还需要将导师的评价与导师的年度招生资格、学科点的年度招生计划确定相结合,完善全方位、常态化博士生与导师的互选机制,通过适当的竞争和激励,建立“有进有退、能上能下”的导师岗位动态调整机制<sup>[8]</sup>。

2. 树立导师再学习的理念,构建多层次的导师培训体系

“教育者,先受教育。”加强对广大导师的教育和引导,促进导师的全面发展,是优化导师队伍建设的重要方面。对于新遴选的年轻导师来说,他们经过了系统化的学术训练,大都有海外求学或任教的经历,其学术水平、科研潜力、学术视野等都堪

比国际一流水准,但在指导研究生的方法和经验上,还需要不断学习和积累。笔者在与许多年轻导师的交流中了解到,他们对如何选择合适的博士候选人,如何激发和培养学生的学术兴趣,如何有效指导学生的论文写作,如何协调上课、科研和指导学生之间的关系等方面有着强烈的学习、借鉴他人做法的愿望和诉求。基于此,我们的导师服务工作重点就应从“侧重遴选的选拔思路”转变为“注重指导能力提升的培养思路”。根据导师队伍结构的变化和导师群体需求的变化,进一步做细做好新聘博导的上岗培训,从立德树人、师生共同成长、学术道德规范、导师的工作职责与职业使命等方面开展专题培训,帮助年轻的博导深入理解导师的岗位职责和要求,掌握教书育人的传统和方法,了解研究生教育发展的新情况和新要求。

同时,要将导师终身学习的理念引入导师队伍建设中,将培训扩大到所有在岗的博导。加强在岗博导与同行、学生之间的交流,为其创造条件来不断更新和完善指导学生的知识和方法。将新聘导师岗前培训,在岗导师定期培训、日常交流培训结合起来,构建多层次、全方位、常态化的导师培训体系。在培训形式上,综合使用专家讲授、对话讨论、材料阅读、指导日志撰写等方法,利用线上线下两种资源,开展灵活多样的培训。在组织机制上,充分调动院系参与的积极性,尊重博士生指导的学科差异,建立学校统一培训和院系特色培训相结合的发展模式。在专业化发展上,发挥教师发展中心专业团队的作用,依托专业的培训人员,在大量的博士生指导案例资料、调研资料以及学术研究成果基础上,为导师提供专业化的培训<sup>[9]</sup>。

3. 创新导师管理机制,促进多元化的导师指导模式形成

博士生导师是博士生培养的第一责任人,负有对博士生进行学科前沿引导、科研方法指导、学术规范教导和思想政治教育的责任,在研究生培养中起着至关重要的作用。但单一导师制模式下,导师的知识结构、时间精力等在一些情况下无法满足学生培养的需要。根据对中国博士毕业生的全国大型调查,在理工科和医科中,有一半以上的博士生希望接受集体指导

模式<sup>[10]</sup>。特别在跨学科人才培养、科教融合联合培养博士生、应用型专业学位博士生培养方面,探索和建立灵活、有效的多元化导师指导模式更为重要。

学科交叉融合是知识创新、科学发展的必然要求,也是培养高水平创新型人才的重要途径。促进交叉学科建设和发展的关键是组建一支能交叉、可融合的跨学科导师队伍。因此,在组织机制上要进一步突破学科条块分割的管理束缚,以交叉学科博士生培养项目为突破口,优化博士生导师的功能和培养模式,从侧重学位申请和论文指导扩展到培养方案设计、课程学习指导、科研能力训练、学术水平考核等博士生培养全过程指导。并按照第一导师和协助导师的不同标准,分类选聘、考核、管理导师组中不同岗位的教师,创新跨学科导师指导模式,以促进各种学术思想的融合互补,启发学生形成跨学科的科研思维和能力。同时,加强和科研院所、大型企业之间的联合培养博士生工作,进一步明确和规范校内导师、校外导师的权责关系,以大科学研究、大合作项目为依托,推进科教协同育人,产教融合育人,不断优化跨组织的导师管理服务模式,完善高水平科研支撑拔尖创新人才培养机制。

#### 4. 回归教书育人初心,营造良好的导学氛围

“大学之大,有大师之谓也。”“春风化雨、润物细无声,乃教育之最高境界也”。大学之所以能称之为大学,就在于聚集了一批“学高为师,身正为范”的教师,更在于教师通过自己的学识、品行和人格,塑造和影响着一批批、一代代的学生。要加强师德师风长效机制建立,明确导师职责边界,规范导师指导行为,让每个导师熟知哪些事情应该做、必须做,哪些事情不该做、禁止做。

“施之以爱,导之以行”<sup>[11]</sup>。在制度建设的同时,还要注重优良师风、教风的传承和发扬。发挥好榜样的示范引领作用,通过“十佳导师”“师德标兵”等评选活动,展示优秀导师在人才培养教育、团队文化建设等方面的风采,营造出积极向上的学术氛围以及和谐的师生关系。发挥好宣传活动的交流作用,通过“师说”“心得谈”等专题报道,分享优秀导师在为人师表、爱岗敬业,谨遵学术规范、恪守学术道德方面的心得与体会,从而引导广大博士生导师将教书和育人、言传和身教、潜心问道和关注社

会、学术自由和学术规范相统一,自觉遵守师德标准,履行职业使命,为研究生们树立淡泊名利、志存高远、爱岗敬业、忠于职守、乐于奉献的榜样。

总之,博士生导师的选聘、培养和成长,导师队伍建设的优化和调整是一个复杂性的系统工程,只有通过不断的改革和探索,才能找到更为切合社会需要和教育发展规律的管理模式和方法。面对新形势和新要求,要准确把握好研究生教育发展的重大历史机遇,敢于创新,勇于实践,才能构建更加科学、系统、完善的博士生导师制度体系,全面提升导师队伍的指导能力和育人水平。

(致谢:对北京大学教育学院沈文钦副教授在文章写作过程中的指导表示诚挚的谢意!)

#### 参考文献

- [1] 教育部,国家发展改革委,财政部. 关于深化研究生教育改革的意见:教研[2013] 1号[A/OL]. [http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/A22\\_zcwj/201307/154118.html](http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/A22_zcwj/201307/154118.html).
- [2] 教育部. 关于全面落实研究生导师立德树人职责的意见:教研[2018] 1号[A/OL]. [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A22/s7065/201802/t20180209\\_327164.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A22/s7065/201802/t20180209_327164.html).
- [3] 教育部. 关于加强博士生导师岗位管理的若干意见:教研[2020] 11号[A/OL]. [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A22/s7065/202009/t20200927\\_491838.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A22/s7065/202009/t20200927_491838.html).
- [4] CIAUSET A, LARREMORE D B, SINATRA R. Data-driven predictions in the science of science[J]. *Science*, 2017, 355: 477-480.
- [5] 阎光才. 学术活力与高校教师职业生涯发展的阶段性特征[J]. *高等教育研究*. 2014, 10(37): 29-37.
- [6] 林建华. 大学的改革与未来[M]. 上海: 东方出版中心, 2018: 99-104.
- [7] 中共中央, 国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》[EB/OL]. (2020-10-13) [2020-10-13]. [http://www.gov.cn/zhengce/2020-10/13/content\\_5551032.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2020-10/13/content_5551032.htm).
- [8] 李海生. 我国研究生院高校导师队伍现状及思考[J]. *学位与研究生教育*, 2015(9): 14-19.
- [9] 王海迪. 英国高校博士生导师制度及其启示——基于四所一流大学的经验[J]. *国家教育行政学院学报*, 2017(11): 78-84.
- [10] 沈文钦, 高耀, 赵世奎. 单一导师制抑或联合指导制——博士生对不同指导方式的偏好及其满意度[J]. *学位与研究生教育*, 2017(7): 54-59.
- [11] 周文辉. 导师论导——研究生导师论研究生指导[M]. 北京: 北京理工大学出版社, 2012: 28-31.

(责任编辑 赵清华)