



# 高教研究动态

Higher Education Research Dynamics

2020年第1期（总第6卷第20期）

编号：20200620

安徽工程大学发展规划与质量评估处（高等教育研究所）编

2020年1月2日

- ◆ 国家主席习近平发表二〇二〇年新年贺词 新华网
- ◆ 习近平在北京市调研指导疫情防控工作时发表重要讲话 中国共产党新闻网
- ◆ 把党建和思政工作优势不断转化为高校治理效能 魏士强
- ◆ 师德养成——教师专业发展的首要任务 尹后庆
- ◆ 解析大学校长治理能力中的品格 王飞
- ◆ 在 2019 年度高等学校专业设置与教学指导委员会工作会议上的讲话 吴岩
- ◆ 推动中国特色现代大学制度建设 邓传淮
- ◆ 李家俊：以新工科教育引领高等教育“质量革命” 李家俊

2020.1

# 高教研究动态

Higher Education Research Dynamics

2020 年第 1 期

Vol.6 No.20

---

## ➤ 特 载

国家主席习近平发表二〇二〇年新年贺词····· 1

习近平在北京市调研指导疫情防控工作时发表重要讲话····· 3

## ➤ 大学治理

把党建和思政工作优势不断转化为高校治理效能····· 4

## ➤ 师德建设

师德养成——教师专业发展的首要任务····· 7

## ➤ 治理效能

解析大学校长治理能力中的品格····· 10

## ➤ 专业建设

在 2019 年度高等学校专业设置与教学指导委员会工作会议上的讲话····· 25

## ➤ 大学制度

推动中国特色现代大学制度建设····· 33

## ➤ 新工科建设

李家俊：以新工科教育引领高等教育“质量革命”····· 38

## ► 特载

### 国家主席习近平发表二〇二〇年新年贺词

2020 年就要到了，我在首都北京向大家送上新年的美好祝福！

2019 年，我们用汗水浇灌收获，以实干笃定前行。高质量发展平稳推进，我国国内生产总值预计将接近 100 万亿元人民币、人均将迈上 1 万美元的台阶。三大攻坚战取得关键进展。京津冀协同发展、长江经济带发展、粤港澳大湾区建设、长三角一体化发展按下快进键，黄河流域生态保护和高质量发展成为国家战略。全国将有 340 个左右贫困县摘帽、1000 多万人实现脱贫。嫦娥四号在人类历史上第一次登陆月球背面，长征五号遥三运载火箭成功发射，雪龙 2 号首航南极，北斗导航全球组网进入冲刺期，5G 商用加速推出，北京大兴国际机场“凤凰展翅”……这些成就凝结着新时代奋斗者的心血和汗水，彰显了不同凡响的中国风采、中国力量。

一年来，改革开放不断催生发展活力。党和国家机构改革圆满完成。增设一批自由贸易试验区和上海自由贸易试验区新片区。科创板顺利启动推进。减税降费总额超过 2 万亿元。个人所得税起征点提高了，老百姓常用的许多药品降价了，网络提速降费使刷屏更快了，垃圾分类引领着低碳生活新时尚。“基层减负年”让基层干部轻装上阵。放眼神州大地，处处都有新变化新气象。

一年来，国防和军队改革扎实推进，人民军队展现出新时代强军风貌。我们进行国庆大阅兵，举行海军、空军成立 70 周年庆祝活动，举办第七届世界军人运动会。首艘国产航母正式列装。人民子弟兵永远是保卫祖国的钢铁长城，让我们向守护家园的忠诚卫士们致敬！

2019 年，最难忘的是隆重庆祝新中国成立 70 周年。我们为共和国 70 年的辉煌成就喝彩，被爱国主义的硬核力量震撼。阅兵方阵威武雄壮，群众游行激情飞扬，天安门广场成了欢乐的海洋。大江南北披上红色盛装，人们脸上洋溢着自豪的笑容，《我和我的祖国》在大街小巷传唱。爱国主义情感让我们热泪盈眶，爱国主义精神构筑起民族的脊梁。这一切，汇聚成礼赞新中国、奋斗新时代的前进洪流，给我们增添了无穷力量。

一年来，我去了不少地方。雄安新区画卷徐徐铺展，天津港蓬勃兴盛，北京城市副中心生机勃勃，内蒙古大草原壮美亮丽，河西走廊穿越千年、历久弥新，九曲黄河天高水阔、雄浑安澜，黄浦江两岸物阜民丰、流光溢彩……祖国各地一派欣欣向荣的景象。我沿着中国革命的征程砥砺初心。从江西于都红军长征集结出发地到河南新县鄂豫皖苏区首府革命博物馆，从甘肃高台西路军纪念碑到北京香山革命纪念地，每个地方都让我思绪万千，初心和使命是我们走好新时代长征路的不竭动力。

同往常一样，我无论多忙，都要抽时间到乡亲们中走一走看一看。大家跟我说了很多心里话，我一直记在心上。云南贡山独龙族群众、福建寿宁县下党乡的乡亲、“王杰班”全体战士、北京体育大学研究生冠军班同学、澳门小朋友和义工老人，给我写了信。我在回信中肯定了大家取得的成绩，也表达了良好祝愿。

一年来，许多人和事感动着我们。一辈子深藏功名、初心不改的张富清，把青春和生命献给脱贫事业的黄文秀，为救火而捐躯的四川木里 31 名勇士，用自己身体保护战友的杜富国，以十一连胜夺取世界杯冠军的中国女排……许许多多无怨无悔、倾情奉献的无名英雄，他们以普通人的平凡书写了不平凡的人生。

2019 年，中国继续张开双臂拥抱世界。我们主办了第二届“一带一路”国际合作高峰论坛、北京世界园艺博览会、亚洲文明对话大会、第二届中国国际进口博览会，向世界展示了一个文明、开放、包容的中国。我同很多国家元首和政府首脑会晤，分享了中国主张，增进了友谊，深化了共识。世界上又有一些国家同我国建交，我国建交国达到 180 个。我们的朋友遍天下！

2020 年是具有里程碑意义的一年。我们将全面建成小康社会，实现第一个百年奋斗目标。2020 年也是脱贫攻坚决战决胜之年。冲锋号已经吹响。我们要万众一心加油干，越是艰险越向前，把短板补得再扎实一些，把基础打得再牢靠一些，坚决打赢脱贫攻坚战，如期实现现行标准下农村贫困人口全部脱贫、贫困县全部摘帽。

前几天，我出席了澳门回归祖国 20 周年庆祝活动，我为澳门繁荣稳定感到欣慰。澳门的成功实践表明，“一国两制”完全行得通、办得到、得人心。近几个月来，香港局势牵动着大家的心。没有和谐稳定的环境，怎会有安居乐业的家园！真诚希望香港好、香港同胞好。香港繁荣稳定是香港同胞的心愿，也是祖国人民的期盼。历史长河奔腾不息，有风平浪静，也有波涛汹涌。我们不惧风雨，也不畏险阻。中国将坚定不移走和平发展道路，坚定不移维护世界和平、促进共同发展。我们愿同世界各国人民携起手来，积极共建“一带一路”，推动构建人类命运共同体，为创造人类美好未来而不懈努力。

此时此刻，还有许多人在坚守岗位，许多人在守护平安，许多人在辛勤劳作。大家辛苦了！

让我们只争朝夕，不负韶华，共同迎接 2020 年的到来。

祝大家新年快乐！

（来源：新华网）

## 习近平在北京市调研指导疫情防控工作时发表重要讲话

习近平指出，湖北和武汉是疫情防控的重中之重，是打赢疫情防控阻击战的决胜之地。武汉胜则湖北胜，湖北胜则全国胜。当前，湖北和武汉疫情形势仍然十分严峻，要采取更大的力度、更果断的措施，坚决把疫情扩散蔓延势头遏制住。一是要坚决做到应收尽收。控制源头、切断传播途径，是传染病防控的治本之策。要采取更加有力的措施，尽快增加医疗机构床位，用好方舱医院，通过征用宾馆、培训中心等增加隔离床位，尽最大努力收治病患者。二是要全力做好救治工作。要按照集中患者、集中专家、集中资源、集中救治的原则，不断优化诊疗方案，坚持中西医结合，加大科研攻关力度，加快筛选研发具有较好临床疗效的药物。三是要全面加强社会面管控。要加强社会治理，妥善处理疫情防控中可能出现的各类问题，各项工作要周密细致，把生活保障、医疗救治、心理干预等工作做到位，维护社会大局稳定。四是要加强舆论引导工作。深入宣传党中央决策部署、对湖北和武汉的关心重视，宣传一方有难、八方支援的大爱精神，宣传一线医务人员、基层干部、公安民警、社区工作者、志愿者等的感人事迹，展现全国各族人民坚定信心、同舟共济的坚强意志。要及时发布权威信息，公开透明回应群众关切，增强舆情引导的针对性和有效性。要加大对传染病防治法和防控知识的宣传教育，引导全社会依法防控，提高人民群众自我防护能力。五是要加强疫情防控工作的统一指挥。中央应对疫情工作领导小组要全面落实党中央要求，突出抓好重点地区疫情防控工作，国务院联防联控机制要加强协调调度，优先保障武汉等重点地区疫情防控工作。中央督导组对湖北和武汉防控工作既要进行指导，也要加强督查。湖北和武汉要把疫情防控作为当前头等大事，统筹加强各市州及县乡防疫工作，健全指挥体系，反应要果断迅速，运转要高效有序，执行要坚决有力。

习近平强调，疫情防控是一场保卫人民群众生命安全和身体健康的严峻斗争。各级党委和政府要坚决贯彻党中央决策部署，把疫情防控工作抓细抓实。各级党政领导干部要靠前指挥、强化担当，广大党员、干部要冲到一线，守土有责、守土担责、守土尽责，集中精力、心无旁骛把每一项工作、每一个环节都做到位。重大考验面前，更能考察识别干部。对表现突出的，要给予表扬表彰、大胆使用；对作风飘浮、敷衍塞责、推诿扯皮的，要严肃问责。要广泛发动和依靠群众，同心同德、众志成城，坚决打赢疫情防控的人民战争。

（来源：中国共产党新闻网）

## ► 大学治理

### 把党建和思政工作优势不断转化为高校治理效能

教育部思想政治工作司党支部书记、司长 魏士强

党的十九届四中全会是我们党站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点上，站在新时代坚持和发展中国特色社会主义的全局和战略高度召开的一次具有开创性、里程碑、总宣言意义的重要会议。

高等教育肩负着“四个服务”的重大任务，只有充分发挥党建和思想政治工作优势，把牢正确方向、确保行稳致远，才能源源不断地为坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化提供人才智力支撑，注入精神思想动力。当前和今后一个时期，教育部思想政治工作司将按照党中央统一部署和部党组具体安排，以“学、思、讲、干”四字诀为基本思路，以构建落实党的领导纵到底、横到边、全覆盖的工作格局和筑牢思想政治工作生命线为总体目标，打造一套科学完备、运行高效的制度链条，为落实立德树人根本任务、培养社会主义建设者和接班人提供坚强政治保证、思想保证、组织保证和制度保证。

坚持“学”字引领，不断提高政治站位。一是聚焦主线学。以习近平新时代中国特色社会主义思想为根本指引，紧紧围绕坚持和完善支撑中国特色社会主义制度的根本制度、基本制度、重要制度，全面系统把握全会决定和公报的科学内涵、核心要义、部署要求。二是融会贯通学。把学习全会精神与学习领会习近平总书记关于教育的重要论述以及关于制度建设的重要讲话、重要指示精神相结合，防止形式化、表面化、碎片化，充分掌握蕴含其中的马克思主义立场观点方法，做到学思用贯通、知信行统一。三是联系实际学。善于从正反两个方面的历史实践检验中，清醒认识到什么时候突出了党建和思想政治工作，高校干部师生的凝聚力战斗力就得到增强，什么时候放松了忽视了，高等教育事业就会受到影响和冲击，切实树立问题导向和底线思维，不断增强工作责任感和使命感。

坚持“思”字贯穿，不断清晰任务要求。一是明确方位。深刻认识到我国高等教育制度体系作为中国特色社会主义制度体系的重要组成部分，从创立之初就具有鲜明的中国特色和中国风格，既深深扎根于中国的社会土壤，又以海纳百川的气度吸收借鉴着其他国外教育的先进经验举措，并随实践的发展不断完善。二是明确目标。着眼于高校党建和思想政治工作推进国家治理体系和治理能力现代化总体布局中的重要作用，将学习成效转化为一心向党、矢志不渝的政治信仰，转化为牢记宗旨、保持本色的价值追求，转化为扎根中国大地办好社会主义大学的思想源泉。三是明确重点。充分发挥高校学科优势、平台优势、人才优势，推出一批研究阐释全会精神的理论研究成果，特别是围绕“坚持马克思主义在意识形态领域指导地位的根本制度”“加强和改进学校思想政治教育，建立全员、全程、全方位育人体制机制”等要求，在高校党建和思想政治工作研究领域取得新突破。

坚持“讲”字发力，不断增强制度自信。一是讲深讲透。坚持问题导向，回应师生关切，充分讲清楚中国共产党为什么“能”、马克思主义为什么“行”、中国特色社会主义为什么“好”，讲好“中国之治”的故事，宣传好中国特色社会主义制度和治理体系的优越性，强化制度意识、维护制度权威、严格制度执行。二是讲实讲正。教育引导广大师生坚信社会主义教育制度体系具有强大的生命力和显著优势；坚信高校立身之本在于立德树人，要努力培养一代又一代拥护中国共产党领导和我国社会主义制度，立志为中国特色社会主义奋斗终身的有用人才；坚信教育发展依靠人民，要始终将人民满意不满意、高兴不高兴、答应不答应作为检验工作的标准。三是讲活讲新。结合“奋斗的我、最美的国”新时代先进人物进校园工作，发挥共和国勋章获得者、时代楷模、人民教育家、人民科学家等不同领域先进人物作用，实现爱国主义教育从感性到理性、从共情到共鸣、从自在到自为的转变，持续激发广大师生爱国热情。

坚持“干”字托底，不断写好奋进之笔。一是着力构建“质量党建”体系。围绕全面提升党委领导下的校长负责制运行质量，研究制订高校党建工作标准，推动加强党的建设要求载入高校章程，不断完善党委统一领导、党政齐抓共管、部门各负其责的领导体制。深入实施高校党组织“对标争先”建设计划，完善院（系）党组织会议、党政联席会议的决策内容和程序，强化教师党支部书记“双带头人”培育，切实提升高校基层党组织组织力。探索建立高校“不忘初心、牢记使命”制度，规范党内政治生活，坚定干部师生政治信仰，把党的自我革命融入日常、抓在经常。二是着力构建“精准思政”体系。深化“三全育人”综合改革，推动各地各校构建理论武装体系、学科教学体系、日常教育体系



管理服务体系、安全稳定体系、队伍建设体系、评估督导体系，把思想政治工作特色和优势有效转化为培养社会主义建设者和接班人的能力。强化各类课程育人功能，用习近平新时代中国特色社会主义思想铸魂育人。研究制定落实《新时代爱国主义教育实施纲要》具体举措，整合各方面的育人资源和育人力量，增强思政工作的系统性、整体性。三是着力构建“积极维稳”体系。在中央教育工作领导小组全面领导下，健全完善维护高校稳定的预警预防、综合研判、应急处置、督查报告、责任追究等体制机制。提高发现力、研判力、处置力，加强对讲座论坛、报告会研讨会、学术沙龙、校园网络等阵地的管理，及时化解风险隐患，确保校园政治安全与和谐稳定。强化高校党委主体责任，坚决占领阵地、守住阵地、管好阵地，不断巩固马克思主义在高校意识形态领域的指导地位。

（来源：《中国教育报》2019年12月16日第1版 版名：要闻）

## ► 师德建设

### 师德养成——教师专业发展的首要任务

中国教育学会副会长 尹后庆

《关于加强和改进新时代师德师风建设的意见》（以下简称《意见》）的颁布实施，是进一步落实《中共中央 国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》的一项重要举措，是指导和督促各级教育行政部门和各级各类学校全面贯彻和落实中央有关要求，把“全面加强师德师风建设”作为首要任务，进一步建立和完善师德师风建设制度规范体系，逐步形成师德师风建设长效机制的有力举措。我们要在概括和总结师德建设多年来的实践探索的基础上，结合新的任务和要求，加快师德养成，促进教师专业发展，全方位推进新时代师德师风建设。

师德素养要与育德能力同步发展。《意见》明确提出“突出课堂育德，在教育教学中提升师德素养”，这既揭示了教师所承担工作的基本特点和教师专业发展的基本规律，也指出了师德素养提升的重要场域和关注点。从师德素养与育德能力的关系上看，两者有着不可分割的联系。“师德”是教师 and 一切教育工作者在从事教育活动中必须遵守的道德规范和行为准则，包括与教育活动相适应的道德观念、情操和品质，具体又可以分解为教师的道德认识、道德情感、道德意志、道德信念、道德行为、道德习惯等；“育德”是教师有目的地培养受教育者道德品质的活动，教师育德能力的高低，很大程度上取决于教师本身的道德情感、意志、信念、行为、习惯养成。由此可见，确立高尚师德是教师育德能力发展的关键，提升育德能力是促进师德发展的进一步要求，也是对教师教育教學专业能力全面要求的应有之义。师德素养的提升需要在育德过程中以及育德能力逐步发展的过程中加以实现。

师德素养要在落实学科育德中提升。基础教育学校有一项任务，就是要帮助全体教师深刻认识、科学把握学校各项工作的育人功能和育德价值，特别是中小学绝大部分教

师是从事学科教学任务的，学科教学是育德的重要阵地，也是师德对学生产生“润物细无声”影响的重要场域，应当引导教师以学科本体认识为突破口，合理挖掘教学内容和载体所含的德育元素，同时以自己言传身教的正确价值观、人生态度和人格，去追求学科教学中的德智融合。任何学科的任教教师都不仅要向学生解释知识是什么，而且要让学生了解所有的学科对学生成长的意义，让所学的知识和学习过程成为学生个人和社会相联系的纽带。知识的学习与品德的养成应该是融合、统一的。教师在所任教学科教学中，应该把学科知识内化为学生精神发展和品德提升的智力基础，教学的组织形式应该对学生形成合作、包容的心理品质起到潜移默化的作用，教学过程所营造的自由、民主、平等的氛围，能够有利于学生形成创新精神和追求真理与正义的品德，教师在教学中严谨的治学态度和敬业精神，在学校生活中体现的人生准则和处世规范，应该成为学生的榜样。因此，师德素养以及师德建设要和“学科育德”的使命紧密联系。

师德素养要与教师的专业生活紧密结合。由于师德问题不仅仅是单纯的道德或品格的问题，而更多的是体现在具体的教育教学实践活动中、与教师专业行为融合在一起的综合性问题。因此，师德建设中应深度关注教师专业生活，全面部署师德素养提升举措。教师专业发展需要创造各种主客观条件，教师师德素养的提升同样如此。需要关注其提升的不同场域：教育的场域，非教育的场域，在教育的场域中又包含了课堂内、外；在非教育的场域中，又涉及到了社会和个人。这足以说明师德是既有社会属性，又有个人属性。促进师德提升措施的设计与实施，既要关注师德的社会发展需求，又要关注师德的个人发展需求。

师德素养需要通过师德培训得以提升。有效的师德培训往往需要依托教育实践的场域，结合教学实践进行。因为引导教师在育德实践活动中，包括在学科课堂教学中，通过实践、反思，逐步加深对教育“立德树人”本质的理解和感悟，加强在本人任教的学科教学中践行教育规律、体现育人导向的自觉，这都是比较接地气的师德培训，也是落实《意见》提出的“把握学生身心发展规律，实现全员全过程全方位育人，增强育人的主动性、针对性、实效性，避免重教书轻育人倾向”的路径。因此，师德提升途径应当更多地依赖于在师德践行的场域而不是脱离实践场域的说教，从而实现师德素养和育德能力的同步发展。在师德培训方案及其实施中，要把以“学科育德”为主题的内容与师德提高的要求紧密结合起来。帮助各学科教师明确各学科课程标准和教材中的育德内涵，掌握中小学纵贯横通、分层递进、整体衔接的学科育德目标序列。同时，以对学

科本体认识为突破口，帮助各学科教师明晰学科的育人功能和育德价值，自觉发掘育德内容，理清向学生传递、落实的路径和方法，实现学科教学中的德智融合。在学科育德的过程中，教师师德践行也融于教学，从而使学科教学的课堂真正成为学生知识增长与德性升华相统一的场域。

师德培训还要深度关注教师的专业生活。对新入职教师而言，首要的是帮助其树立起良好的职业道德和职业认同感，在此基础上帮助其建立职业生涯和职业发展的清晰目标。对中小学、幼儿园教师培训而言，核心目标是教师专业素养和教育境界的提升，要达到这一目标，需要设计包括师德与素养、知识与技能、实践体验三大类课程。其中，“师德与素养课程”建设的目标应定位在强化师德教育，实施敬业爱岗、热爱学生、严谨治学、为人师表等为主要内容的教师职业理想和职业道德培训；着眼于教师育德意识和能力提高，开展以法制素养人文素养、科学素养、情操修养和身心健康等为主要内容的综合素养培训。其余两类课程也都要结合立德树人根本要求的贯彻融合师德要求，避免出现“两张皮”的现象。

总之，在新时代我们要按照师德养成的基本规律和内在逻辑，坚持在促进教师整体发展的目标下把促进师德养成作为首要任务突现出来，引导和启发教师不断提升职业道德修养，并践行于工作和生活之中，贯穿于整个教师职业生涯的始终。

（来源：中华人民共和国教育部官网）

## ► 治理效能

### 解析大学校长治理能力中的品格

王 飞

(曲靖师范学院 教师教育学院, 云南 曲靖 655011)

**摘 要:** 通过对历史上大学校长的研究和对现实中大学校长的深度访谈, 将大学校长的治理能力解析为以下七种: 怎样建构办学理念增强自身的变革力, 怎样把握学校变革发展问题的诊断力, 如何通过哲学发展领导特质的思想力, 怎样放下胡萝卜大棒去激励他人的育人力, 在决策中怎样认识并避免认知盲点的决策力, 怎样切实把握大学治理权力的实践力, 怎样认识并把握大学文化的文化力。解析这七种能力后发现, 优秀且成功的大学校长的这些能力流露了四种品格: 以实干为信仰的大学校长是身先士卒的“发起者”; 以事业为信仰的大学校长是创造希望的“鼓励者”; 以团体为信仰的大学校长是以人为本的“培养者”; 以公益为信仰的大学校长是乐于奉献的“主发条”。四种品格累积叠加, 是大学校长成为教育家型校长的主要表征。

**关键词:** 大学校长; 大学治理; 治理能力; 校长品格; 办学理念

**中图分类号:** G647      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1672—8742(2019)05—0038—13

通过对历史上大学校长的研究和对现实中大学校长的深度访谈, 总结出了七种大学校长的治理能力: 变革力、诊断力、思想力、育人力、决策力和实践力以及文化力。

#### 一、大学校长的变革力

##### (一) 变革力源于梦想或理念

真正称得上“领导者”的人一定是有梦想的人, 但是真正的梦想并不等同于制定目标制造行动的催化剂。真正的梦想家对未来的规划会超越美好, 甚至触碰到疯狂的边缘。这种人的激

进想法会威胁到组织内部根深蒂固的利益群体，必然招致这些群体的反对。1916年，蔡元培任职北京大学校长之初，带着他的梦想改造北京大学，把北京大学从一个“官僚习气之窝”改造成一个“真正的学府”，通过变革使其理念成了现实。丘吉尔称“哈佛大学是美国的起点。”<sup>[1]</sup>蔡元培改革后的北京大学，成为中国的起点。因为“蔡元培把北京大学变成了中华民族精神的摇篮。”<sup>[2]</sup>当然，蔡元培在变革中也有阻力，因为这是会触碰到一些利益群体的，如同马基雅维利说：“再没有比着手率先采取新的制度的更困难的了，再没有比此事的成败更加不确定，执行起来更加危险的了。”<sup>[3]</sup>作为大学校长，有着梦想，并且带着梦想建构一所大学的办学理念，也不是件易事，重要的经验是“需要大学校长真正窥视并把握一所大学最大的弊病在哪，乃至是一所大学在发展历程中走入了一个‘绝境’”，这个是有领导能力的大学校长建构一所大学办学理念的基本前提。把握住了一所大学的弊病后，重要的另一条经验是“要表现出非同寻常的机变能力”。从世界各行各业那些伟大的领导者的经历来看，任何改变了世界的领导者无不是权变而艰难地经历了一次又一次的拒绝和失败，才最终获得成功的。蔡元培在改造北京大学过程中，遇到的阻力是巨大的。蔡元培是深谙权变之道的，权变将坚持与灵活结合起来，这是一边继续前行一边根据不同情况调整行为的能力。在蔡元培执掌北大的前半期，他展示出非同寻常的能力，将顽强坚持和轻松应变结合在一起：他对学生与教师如家人一般亲切，对专业知识分子热情而不失礼貌，对自己的理念恭敬虔诚，虚心向一切能够助力大学发展的人学习，巧妙地应对政治。除了历史上的蔡元培之外，当代中国大学校长之中也不乏这样的例子，执掌湖南师范大学近20年之久的张楚廷，笔者在访谈张楚廷的时候针对“什么样的大学校长有资格成为教育家？”他说：“自己刚刚上任的时候，是很安全的，因为别人都不相信我，很多中层干部以及校领导班子成员中的很多人都不听我的。过了五年之后，自己是一呼百诺，自己说什么其他人都听，这个时候最不安全，这个时候要特别小心，要时刻警惕，不要犯错误，不要有盲点。因此，我在整个18年的大学校长生涯中没有重大的决策失误，在很多外人看来，我是一言九鼎，乃至是独裁手，实际上，我的治校风格是相当民主的，我是一个天生的民主派，因为自己骨子里天生是一个自由派，自由落实到办学治校中自然就是民主的。”正如“圣雄”甘地说：“他们先是无视你，然后嘲笑你，然后攻击你，再然后你就赢了。”<sup>[4]</sup>张楚廷的重要经验是“无论任何时候都不介意被人当作傻瓜，专心致志地把自己的梦想与理念找到切合大学发展的口子”，因为“任何打破框框、勇于创新的人都有可能碰到阻碍并被称为理想家或傻瓜。”<sup>[5]</sup>具有革新力的领导者坚信，自己的梦想只有在未来才会得到公正的评价。

## （二）变革力离不开权威和领导魅力

大学校长非常渴望采取大胆的行动，但是缺乏领导这一行动的正式权威。马克斯·韦伯认为权威有三个来源：理性/法理（源自成文法律和规章），传统（源自习俗或长期存在的社会结构），内在（源自领导者自身固有的激发信念的能力）<sup>[6]</sup>。假如不具备前两个来源，那要想成为领导者就别无选择地只能以第三个来源为基础来建构自己的权威。1915年前后的北京大学，蔡元培之前的严复短暂地任职过北大校长，但是因为三个权威的来源在严复身上都不明显，因此严复憾别北大。蔡元培任职北京93大学，也不具备理性/法理和传统赋予的权威，蔡元培是内在型权威的典型代表。我们看到的是蔡元培对学生亲切友善，对上层人物无所畏惧，无论对谁都毫不虚伪做作。笔者访谈过的张楚廷、龚克同样也有其类似的体验。内在型权威不依赖于职位头衔，大学校长获得他人的信赖靠的是内在权威。咄咄逼人的官僚激励不了任何人。追求梦想或理念时不只强调那些宏伟的、外在的东西，还要眼光向下，注重内在。犹如南开大学原校长龚克，针对“您是怎么发挥自己的变革能力的？”问题，他说：“变革力最重要的一点是通过抓人文点建设来体现。大学校长的工作，其本质上是抓‘人’的工作，抓关键的人，抓骨干（包括行政骨干和学术骨干），校长要清晰地知道谁是谁，从名字到秉性、到专业到能力，都要很清楚。要搞清楚的是，在现在‘党管人才’的情况下，校长要怎么抓人，作为行政负责人，如何独立开展工作，这个独立的开展工作不是校长一个人在做，而是要行使校长的权力，如何架构好管理团队与学术团队来开展工作，要根据一所大学的实际、队伍的状况、学校发展的需求，来做好校长，这是校长要亲自抓的，而不是分给分管副校长去做。”

不管是历史上的那些大学校长，还是今天的大多数校长，在访谈中，关于这一点，他们都认为，建构一所大学的办学理念时，眼光向下，注重内在—重视下属和他们具备的潜质—与重视宏伟的、外在的东西一样重要。真正的大学理念所传递的不仅仅“领导层”将要实现的理念，也是“全校师生”将要实现的理念。大学校长需要做的是，努力发现每一位团队成员的内在才能，找出他们的潜质，力求将其发挥出来，用梦想来培养人才。这样的校长才能赢得他人的支持，才能具有真正的革新力。

## 二、大学校长发现问题的诊断力

### （一）了解变革之路

大学校长在引领学校变革之前，首先要对变革的各个阶段有所准备。变革有一定的路径

模式可循，根据这种模式，可以预测某个项目将怎样实施，大学将如何发展。了解了这种模式就像有了一副望远镜，使校长能够看清前方的路会出现哪些形状。因此，可以把这种模式称作“变革之路”，其五个阶段可比作不同的地带，如图1所示。

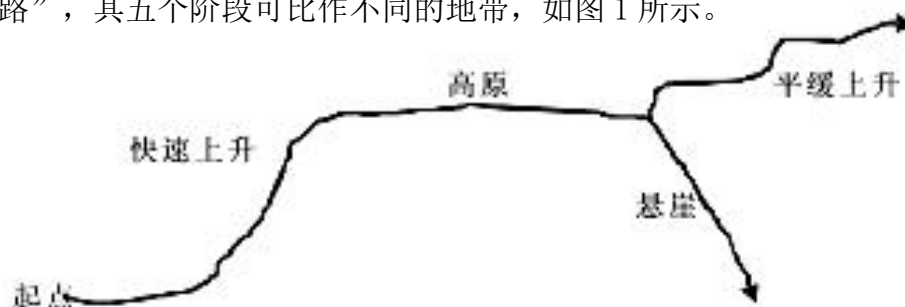


图1 变革之路

要想成功实现变革，就必须对这些地带，尤其是停滞的高原地带进行事先准备与应对。全面把握这个模式，需要大学校长明白的是，“不是依靠简单的眼光，不是一目了然，相反，要依靠零星的积累，依靠一种思维过程，依靠对对象的观察，对其诸多局部概念的比较、交融、相互矫正和不断适应，依靠对头脑的许多官能的运用，集中以及共同运作。”<sup>[7]</sup>

## （二）变革之路中关注人的因素

起点是在变革之路刚开始时，人们热情高涨。大家期待着精彩刺激的旅程，满怀憧憬，如施一公领衔创建西湖大学的阶段；快速上升是假定大学校长之前已经采取了一些起码的措施来赢得人心，变革之初进展迅速，大家都干劲十足，如朱清时引领南方科技大学发展的前五年。到了高原地带，人们前进的步伐慢了，意志开始消沉。大学校长一般不能预料到会出现这个地带，大多数变革措施往往就在这个地带夭折或中断，如南方科技大学发展的中后期。在平缓上升阶段，有的大学校长知道怎样走出高原地带，走入平缓上升的地带，从而使变革措施的成果得到长期的保持，如济南大学在范跃进的引领下，通过平缓上升发展，使得济南大学得到了快速发展。访谈中范跃进说：“针对济南大学与青岛大学都是围绕‘差异化发展和特色化发展的理念’来推进变革。办大学不能贸然‘跃进’，一定要找到一所大学差异化和特色化的点。立足于差异化与特色化进行渐进式变革。”在高原地带，如果大学校长变革不慎，其变革措施就会骤然跌落。

制定大学发展的计划，列出必要的技术和制度，这些当然很重要，但是都没有确保取得各方支持那么重要。如，很多大学校园里都会有一些没有人走的路——学校管理者和他们的景观设计师花费很多心思，来规划和铺设链接校园建筑的那些美丽蜿蜒的砖石人行道，但是看看直穿宿舍和食堂之间空地的被踩踏出来的小路，我们就会明白，管理者和设计师们几乎没有



力量去影响学生们只走铺设好的人行道。与之类似，作为大学组织顶层的大学校长等治校者可能整天忙于制定发布制度流程，但是如果人们不愿意按照新的方式工作，那么无论多么坚定地推行制度流程都是无济于事。因此，在变革中，一定要了解人对变革的感受如何，因为“感性与理性两方面存在于一种相互关系中。”<sup>[8]</sup>困实施变革的人与感受变革的人，其感性与理性存在于这一种变革的双方所形成的相互关系里。在访谈中，西北大学校长郭立宏谈及了他在这方面的关注，他说：“作为大学校长，在治校中提出了两个口号：理念要彻底，做事要极致。‘做事要极致’，‘极致’是一种管理战略，需要找到并抓住牵引‘极致’的那些关键事情，即‘人’与‘财’两个牵一发而动全身的战略极点。”

### (三) 诊断变革之路上的困局与问题

困局与问题不能等同。问题是一种可能得到解决的挑战，找到了问题并运用解决办法后问题就随之不复存在。困局则没有解决办法，困局是一种不断发展的挑战，它具备两个相互依赖的方面，无论单独站在哪一方面，都无法找到正确的、一劳永逸的解决方法。每个方面都有各自的利与弊，如果试图将某一方面作为问题和解决方法，这个方面的利会使我们受益，但其弊也迟早会冒出来。因此，要掌管困局，大学校长必须不断努力地对两个方面各自的利弊进行统筹处理，使利最大化，使弊最小化。换言之，困局的答案从来不是非此即彼，而是二者兼顾。从访谈中得知，很多大学校长遇到的困局一般包括个人 VS 团队、成本 VS 质量、计划 VS 行动、集权 VS 分权。以集权 VS 分权为例，图 2 展示了这个困局的两个方面以及它们各自的利弊。集权的优点(左上扇形区)包括共同标准、高校资源丰富;缺点(左下扇形区)包括无视具体需求、决策缓慢和推卸责任。

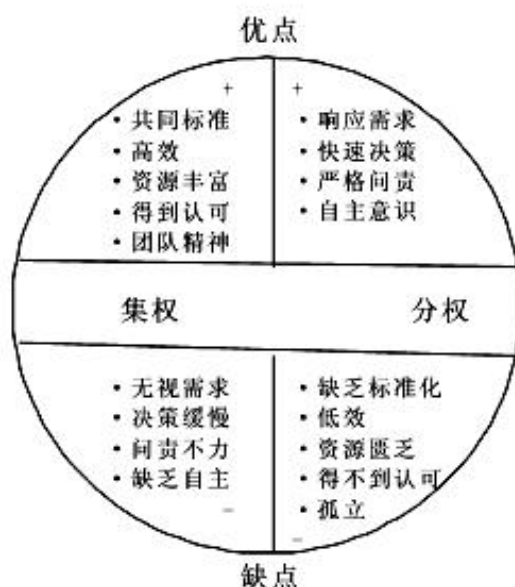


图 2 困局结构

如果人们生活在集权的组织中，深受集权弊端之害，就会有人向往分权的优点，如响应能力、速度和自由(右上扇形区)。但是，我们往往看不清另一方面的缺点，如易变、低效和资源匮乏(右下扇形区)。

### 三、大学校长的思想力

#### (一)通过哲学素养发展领导特质

这里所说的“哲学”是指一种核心素养，“核心素养是指应具备的，能够适应各方面发展需要的必备品质和关键能力，是关于知识、技能、情感、态度及价值观等多方面的综合表现。<sup>[9]</sup>”仁月这样的核心素养简言之就是“对智慧和理性的热爱”。“理性就是放弃所有偏见。<sup>[10]</sup>具有这样的思想素养就能清醒思考、理智行动，摆脱具有破坏性的冲动情绪所带来的迷惑和干扰。努力保持理性，这样才能使大学校长不被冲动所控制。也就是说，这样的哲学素养能使大学校长用健全的思想察觉到治理大学的陷阱从而避免陷入其中。拥有这样的思想素养，就能回答几个互相关联的问题：什么是真？什么是善？什么是正确的？进而知道什么是正义的，什么是非正义的，什么是光荣的，什么是可耻的。总的来讲，什么是应该追求的，什么是应该避免的。进而就能“确立和坚持自身的发展哲学，将一个相对不变的、恒定的、一代又一代追求的发展作为指导思想，包括校风、学风、教师的准则。<sup>[11]</sup>思想力来于这些坚持和追求中。访谈中，所有的校长都流露出了理性的思想。

#### (二)越有思想力的校长越懂得平凡

优秀的大学校长都具备前述核心素养与哲学素质，越是谦逊，而不是浮夸。只有软弱无能的领导者才会大肆招摇，声嘶力竭的发表演讲、发号施令，想让每个人都知道他是最聪明的人。与之相反，德行高尚的领导者很少突出自己，他们安静、稳重，总是敢于自嘲。梅贻琦在任清华大学校长时经常说的一句话是“吾从众。<sup>[12]</sup>这不是说梅贻琦没有主见，而是以一种平凡的精神充分尊重大学学术自由的思想。在笔者的访谈中，很多校长都有这方面的认同。比如，张楚廷校长多年来都是遵循“平凡”二字来治理湖南师范大学的，他的教育家精神的核心要素中就是“平凡”，办学治校的思想也来自于平凡。他说：“教育要以人为中心，以人为出发点，尊重人、欣赏人、教育人、发展人，这是办学治校中最平凡的立足点。”

## 四、大学校长的育人力

### (一) 工作氛围是最好的激励手段

无论是在什么样的大学，大学校长都要能营造一种积极的氛围。生命是一件带给每个人意义的事情，要激励师生，尤其是要激励被誉为“奉事圣职的骑士”<sup>[13]</sup>的大学教师，大学校长需要抓住教师运用工作来寻求内在满足感的天性。氛围的形成主要靠大学校长等治校者的日常行为，而不是靠机制、策略和大学历史这样的无形力量。也就是说，作为校长，对团队氛围有着巨大的影响力，因而也能极大地影响团队受激励的程度，如图3所示。

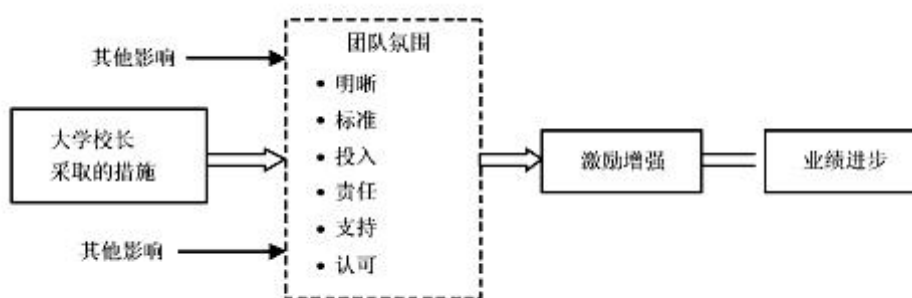


图3 团队氛围的影响

图中虚线框里的六种氛围，如果大学校长对这几方面加以关注，就能有意识地去营造一种积极的工作氛围，加强团队激励。访谈中，很多校长都谈到了从这些方面来建构工作氛围。

### (二) 激励中关注下属的才能

访谈中，很多校长都提及了关注并提升下属才能的问题。如，湘潭大学周益春校长说：“大学管理不能按部就班，因为管理的对象是人，是附在人身上的知识与技能。当人才队伍不是太强大的时候，遵循先把量扩大，再提升质量的原则开展人的工作。”团队氛围营造的最终目的是提升下属的才能。根据校长们说的思路，在提升下属的才能时，需要区分是强行提升还是发掘培养。当强行改变某个下属的时候，其实是在试图给这个下属强加一些他不具备的才能。这就好像领导者看着一个圆圈，心里却想：如果这个圆圈里有一个三角形会更好——在它外面加个正方形怎么样？如图4所示，但实际上校长应该思考的是：我该如何帮助这个具备独特魅力的圆圈扩展？

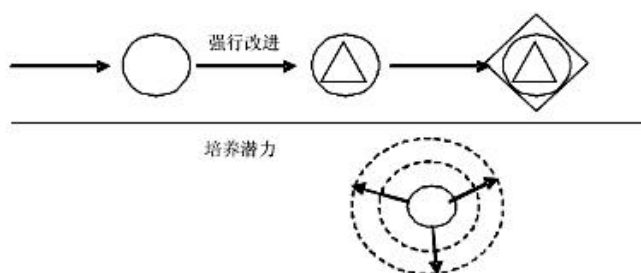


图4 领导者对才能的两种看法

优秀的大学校长不会浪费时间去把下属原本不具备的才能强加给他们，而是努力发掘或培养他们身上已有的才能。正如杜威说：“训练必须依赖于原本就有的、独立存在的先天能力；训练是为了引导先天能力向正确的方向发展，而不是为了无中生有地创造能力。”<sup>[14]</sup>

## 五、大学校长的决策力

### （一）无处不在的盲点

领导者做出错误决策的背后，都有一个叫做“认知偏见”的问题。认知偏见就是领导者身上的盲点，很多盲点已经被心理学家发现，锚定现象就是其中之一，即领导者过于依赖最近得到的信息进行决策的一种倾向。再如“功能固着”，指把每样事物都看成是满足某种需要的工具，都被人赋予了某种用途，而不是受用途限制的事物本身。心理学家将这种倾向称作“功能固着”<sup>[15]</sup>。哲学家海德格尔把这种错误称作“上手状态”，即认为它是人类看待或理解世界的基本方式，“人会过分关注事物功能的思维局限性，往往只能看到产品、流程、技术以及人一直以来发挥的作用，却看不到它们或他们可能还有别的用途或承担的工作。换言之，人类并非超然的观察者，人与物之间存在着有目的的紧密联系，我们时时刻刻都在与功能化的事物发生联系，正因如此，在某种意义上，我们对事物视而不见。”<sup>[16]438</sup>如，湘潭大学校长周益春谈及湘潭大学历史上的某一段灰暗时期：“办学理念缺失或不明，办学治校经验不足，把湘大折腾得一团糟，日况愈下，知名教授纷纷出走。”执校者被某方面的狂热圈住，此方面的追求成为一种“上手状态”，有固执己见的成分，进而使其决策产生认知盲点。另外，海德格尔进一步解释说，人类也能从更加超然的、主体—客体的角度出发去认识世界，这种认识模式可以叫做“在手状态”，换言之，“当事物在某些方面出现问题时，我们会倾向于注意事物本身，这就是‘在手状态’。事物立刻就会脱离被我们赋予的功能，呈现出它本来的特质。这也会产生认知盲点。”<sup>[16]439</sup>

### （二）怎样降低盲点的影响

前述已知，上手状态与在手状态两种思维模式导致认知盲点必然产生，进而造成错误决策。认知偏见是无法避免的，但可以减轻偏见的程度，做出更加清醒理智的决策。有些大学校长正是因为具备这种能力而闻名，如，美国加州大学前大学校长克尔认为，“不同阶段的大学要面向不同阶段的现实调整自己的角色，在决策中要灵活调整那些决策的细节，紧紧服

务于大学成为引领知识与知识社会的重地的目标。<sup>[17]</sup>有很多校长像克尔一样，能够不时摆脱“上手状态”的影响，认识到某些事物(某些人)可能具备的其他用途，因而能够做出更好的决策。如，周益春谈及湘潭大学前校长潘长良校长的决策：“潘校长是一个真正的知识分子，他没有把校长当作一个官来当，全面调研，深入各个院系详细了解情况，潘教授临危受命，力挽狂澜，大刀阔斧进行改革，才止住湘大下滑趋势。湘大再生是从潘长良教授开始的。”是什么帮助他们摆脱蒙蔽的?根据海德格尔的分析我们得知，只有当上手状态的自动运作出现故障时，在手状态才会凸现出来。当在手状态突然过分清晰地凸显出来时，会使人惊慌失措，只能注意到眼前的情况，而无暇顾及及其他，这种思维模式与自动运作的上手状态一样有很大缺陷。最出色的大学校长不会停留在上手状态的自动模式，也不会消极坐等故障发生。他们会突破对事物的惯常认知模式，积极主动采取行动，做到未雨绸缪。他们总是努力从新的角度去认识物、人和所处形势。为了拓展自己的视野，有些大学校长会参加创新研讨会，或者聘用创意或咨询顾问。但是，最好的方法其实比这些都直截了当得多——大学校长需要同各色人等交流，更重要的是，倾听他们的声音。这就是大学校长的主要工作。

依据访谈数据，可把与大学校长们说的决策总结为三种类型——在办公室里独立作出决策，对别人正在干什么完全不感兴趣；盲目跟风，只会照搬大多数人的做法；广泛考察其他人的言行，从中获得启发，然后做出决策。几乎所有的校长都认为第三种是有效的。作为主要治校者，身处由各种思想和视角组成的庞大星系中，当需要作出重大决策时，摆在决策者面前的问题是应该把望远镜对准哪里。大部分人的反应是对准核心圈：上手状态的惯性使然。如果决策者想看得更全面，接下来的瞄准目标可能是趋势数据：别人都在做什么，想什么。但是，趋势只是用数学的抽象方法，从众多观点中计算出最普遍的那个，紧跟趋势不过是关注焦点不断更换的短视行为而已。要摆脱决策者眼前的蒙蔽，必须从各种各样的人那里寻找独特的视角。必须突破局限，与怪人、独行侠、孤僻者打交道。南开大学校长龚克说到清华大学原校长王大中就是这样做决策的一个人。

但是，很多大学校长在实际中仍然是忙于与高层管理者们开会，好像这样就能做出正确的决策。还有很多人对清晰显现的潮流亦步亦趋，这是使他们感到自信的唯一方法。

## 六、大学校长的实践力

### (一) 实践与执行需要权力

权力一词本义泛指一切力量，它来源于拉丁语中的 *posse*，意为“能够”。在《牛津英语

大词典》中的第一条词义是“做某事或使某事发生。或者对人或事采取行动”。在物质领域，就是完成任务的能力：使某事或发生，或改变，或进行。根据定义，拥有真正权力的让我们称之为拥有“生产力”一领导者并非是身居高位或举足轻重的员工，而是能完成重大任务的员工。一个坐在组织内金字塔塔尖的人总是能比坐在塔底的人完成更多的工作，简言之，权力就是完成工作的能力。大学校长的权力也可以这样理解，因为推进实践或执行决策需要这样的权力。在访谈中，很多大学校长都提及了权力，且大多数校长都对其进行了区分，即一定要区分清楚三件不同的事——一是校长应该做什么（他的责任），二是校长的地位赋予了他什么权力（他的权威），三是校长实际能够做什么或使什么发生（他的权力）。这三者不能互相同等。

## （二）实践执行中要注意权力悖论

青岛大学校长（党委书记）范跃进说：“只要是不失控的权力，都可以下放；只要是会失控的权力，都不能下放。”黑格尔在论及权力问题时说到的一个概念：“主奴辩证法”，即“权力悖论”。悖论的要点是：主人（统治者、领导者）对他的奴隶（下属、员工、臣民）压迫越重，越是要支配和控制奴隶的一举一动，他就会变得优柔寡断、缺乏威信，最终沦为“奴隶的主人”<sup>[8]78</sup>。换言之，优柔寡断、缺乏威信成了主人的首要人格。当支配的意图上升的时候，实际的权力则下降，如图5所示。

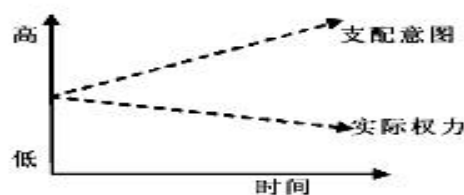


图5 权力悖论

我们可以用那些在大学组织里最霸道的校长或党委书记作为这个悖论的现代实例，通常在这样的领导者管理下的队伍关系是最不和谐、效率最低的。这样的领导不能容忍下属比他出色，不仅不给团队成员发挥的空间，反而千方百计地压制下属的才能，损害团队和谐，破坏团队计划。治校者务必谨记：自己的权力是一种与他人一起并通过他人完成任务的能力。权力悖论的现象在大学历史上有着鲜明的案例：1928年8月，南京国民政府大学学院院长蔡元培提议不满31岁的罗家伦担任清华大学校长，罗上任后以“学术独立”理念确立了在清华的地位，使清华大学取得了自主权。但在其校长地位巩固后，“他在清华实施党化教育，推崇三民主义的意识形态，并独尊一家。在清华内部，他发展国民党的党团组织，严厉制裁共产主义、国家主义信徒及组织，并时常邀请党国大员到校讲演。”将政治机关的秩序与学术机构的秩序相混同，用政治秩序统驭学术秩序，罗家伦的支配意图上涨，实际权力却在下降。1930年5月，清华校友鲍明钦组织了“驱罗运动”<sup>[18]</sup>。

## 七、大学校长的文化力

### (一)大学是最能理解不同文化的地方

人会产生不一样的价值观，是背后的文化偏见所致。在大学里，不一样的知识观、学科观、专业观、认知观，是大学细化不同的学科、专业、课程所致，“今日的大学高度细化的专业，可以界定的知识领域已经超过8 000个。”<sup>[19]39</sup>因为如此，大学校长领导的队伍是若干支跨专业与跨学科的队伍，听到的声音、采纳的建议也来自于专业文化背景各不相同的人。然而，对于大学校长等治校者而言，在各类型的不一样的观念和偏见中，“文化偏见”是最容易被改变的，因为大学允许人们有不同的文化偏见，大学能够使我们吸收多样化的文化思想，教人们不为表象所迷惑。在这个意义上说，大学校长要做的是引导人们关注他人的想法、感受以及信仰的文化习惯，留意不同文化环境产生的不同想法、感受以及信仰。做到了这一点，就能明白文化之间存在着惊人的差异，并且，人们也确实有可能理解不同的文化。这是当好大学校长的重要基础。

### (二)理解大学里的文化学术主体

在所有的组织中，大学里知识分子的秉性是最难以琢磨的，其行动和思维习惯各不相同，这种情况在其他组织中是没有的，大学校长等治校者必须认真对待。大学校长必须怀着开放的、包容的态度来理解大学的这些学术主体，理解由这些学术主体构成的共同体，这个共同体“有着自己的群体记忆、群体认知、群体心理以及群体人格。”<sup>[19]55</sup>要知道这些大学人是如何思考和行动的，而不是站在校长的立场上。每一位大学校长都应该自问：如果自己身处他们的位子会怎样思考和行动？在访谈中，校长们都谈到了尽力去理解不同学科文化背景的学术主体，以便能更好地站在校长的角度助推学术建设。如，北京师范大学原校长钟秉林在访谈中说：“自己如果没有在教育部高教司那五年的司长经历的话，是不敢到北京师范大学来当校长的，五年高教司司长的经历使自己全面了解了高等学校的运作与运转，也全方面深入地对全国不同地方的高校进行了调研，对不同层次、不同类型的高校调研之后，写了很多调研报告，发现很多发展规律，也把握了这些规律，如果不了解这些情况，是不敢来当北京师范大学的校长的。”这说明了钟秉林校长在任校长之前培养自己理解大学里文化学术主体的能力。

### (三)大学文化的三个维度

理解文化的模式大多源于社会心理学家吉尔特·霍夫斯塔德的维度模式：“接受权力的程

度、融入群体的程度、对不确定的容忍程度、个人与集体的边界把握程度。”<sup>[20]</sup>借鉴这些维度来剖析文化，可以发现三个文化维度：普遍主义与特殊主义、崇尚平等与等级分明、个人主义与集体主义。普遍主义与特殊主义可以解释为“规则 and 关系”，即在某个文化环境里，哪一个被认为更重要：是人人都应遵守的规则，还是每个人特有的人际关系？在大学里，推崇普遍主义的重视规则、职责和效果，教职工遵守规则，恪尽职守。个人特殊情况并不是侥幸例外的理由，不允许有特殊待遇。与之相反，推崇特殊主义的人将人际关系和服务对象当作终极目标；大学虽然有科层制色彩，但是大部分人都追求平等；因为学术自由，追求个人主义的人偏多。大学校长需要对普遍主义与特殊主义这个维度的文化进行范畴区分——即对二级学院的治理来说，遵循特殊主义要恰当一些；对职能部门而言，遵循普遍主义要恰当一些。要灵活把握文化的特殊力量，管理学大师彼得·德鲁克说：“文化会把策略当早餐吃掉。”<sup>[21]</sup>

## 八、大学校长治理能力中的品格

前述七种能力的综合就是其影响力，综合来看有四种品格：以实干为信仰的大学校长是身先士卒的“发起者”；以事业为信仰的大学校长是创造希望的“鼓励者”；以团体为信仰的大学校长是以人为本的“培养者”；以公益为信仰的大学校长是乐于奉献的“主发条”。

其一，以实干为信仰且是身先士卒的“发起者”。发起者意味着身先士卒，这是辨别真正领导者的第一标准。发起者不循规蹈矩，总是打破陈规，对下属说“跟我来”。为实现目标，发起者会冲在最前面，崇尚实干。历史上，如清华大学校长罗家伦（前文提及过）和北京大学首位校长严复，严复发起了科目改革，制定教师专职工作制度，开设外语课程等。笔者访谈的现实校长中，如，西安工程大学校长高岭，为了改变学生的学习状态，亲自兼任一个班的班主任。

其二，以事业为信仰且是创造希望的“鼓励者”。仅仅身先士卒还不够，仅仅从自己的原则出发采取积极行动不足以带来积极变化，要使一个组织的大部分人都有对事业的热忱，就要有对未来的共同希望。因此，领导者必须创造希望，成为鼓励者，用自己事业的信仰吸引他人，让他人通过参与这项事业感觉到自己充满力量和希望。历史上，如北京大学校长胡适，1946年上任伊始，决定建制，聘请教授，给北京大学的希望是不搞党派教育和教学自由。笔者访谈的现实校长中，如，在济南大学和青岛大学都任一把手的范跃进校长，引领济南大学朝着一个希望前行，找准青岛大学的发展标杆吸引全校前行。

其三，以团体为信仰且是以人为本的“培养者”。领导者不仅身先士卒与创造希望，而



且还真正以人为本，培养打造一个团队的才能、凝聚力与文化，帮助下属意识到自己的主体性，释放整个组织人的潜力。历史上，如北京大学校长蒋梦麟，以培养“科学之精神”、“社会之自觉”为思想希望，致力于“整伤纪律，发展群治，以补本校之不足”。在笔者访谈过的现实校长中，南开大学校长龚克是一个信赖“共治”，为新时代南开发展创造希望、身先士卒极力践行以人为本的校长。

其四，以公益为信仰且是乐于奉献的“主发条”。具备了发起者、鼓励者与培养者特质的大学校长，用一个词语来形容，是“主发条”。这可理解为老子《道德经》中说的“太上”治理者。老子说：“太上，下知有之。其次，亲而誉之。”<sup>[22]</sup>依此理解，发起者、鼓励者与培养者是属于老子所说的“其次”的领导者。“主发条”本义是机械装置上的主要部件，比喻驱动一项事业的最有力的手段。钟表里的主发条通过带动别的发条来带动指针，进而使钟表发挥时间运行的功能。有了它，整个钟表系统才能正常运行。四种品格的关系，如图6所示。

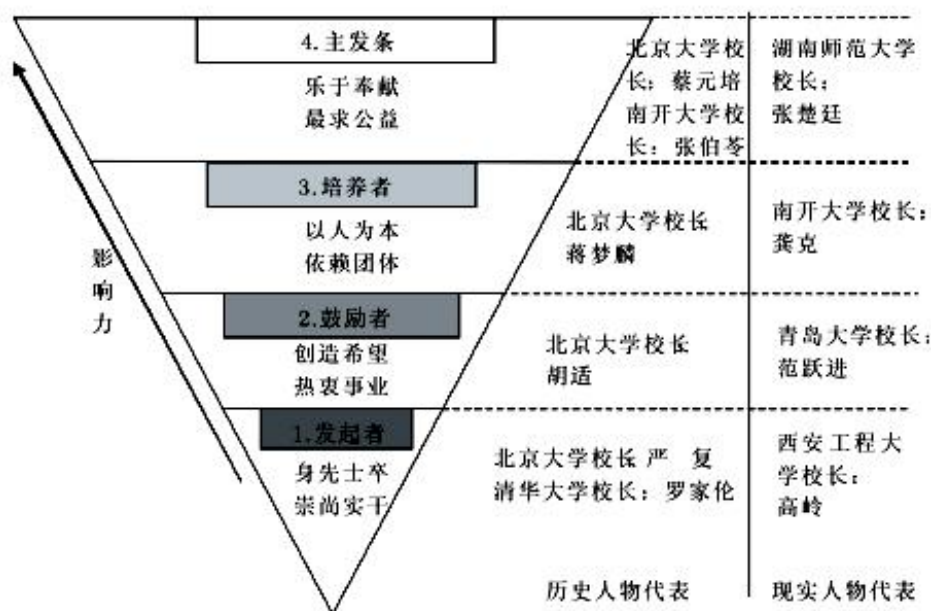


图6 大学校长治理能力的品格及其关系

主发条型的大学校长与众不同，但成就他们伟大的并非是他们与众不同之处，而主要取决于：第一，他们创建了某种制度或为文化，在他们身后，即便不再亲自影响大学，他们创立的制度或文化仍然长久延续，一直影响着大学。第二，主发条型大学校长培养出了其他的治校者。假如他的团队成员连续多年得到晋升，通常可以认定他就是一位主发条型校长。第三，他们乐于奉献，为了大学公共利益，他们会把自己的名利放在一边。如张伯苓，为了推进南开大学的发展进程，放弃了很多自己可以到政府机关部门发挥其他才能的机会。因为工作需要，甚至甘愿压制自己的过人能力，做一名服务者。如梅贻琦，把自己定位为替教授搬

凳子的服务者。笔者访谈的现实校长中，如湖南师范大学校长张楚廷，稳扎稳打，历经多年，创立湖南师范大学制度文化，促使其成功转型。

综上，大学校长的治理能力及其品格如果能得到完美地累积叠加，那就能产生教育家型的卓越大学校长。

## 参考文献

- [1] (美)布瑞德利. 哈佛规则——捍卫大学之魂[M]. 梁志坚, 译. 北京:北京大学出版社, 2009:序.
- [2] 徐平. 大学的真谛[M]. 北京:人民出版社, 2016:23.
- [3] (Italy)Machiavelli.The monarchy[M].Harvey C, Mansfield Translation.Chicago:University of Chicago Press,1998:23.
- [4] (美)乔斯林 R 戴维斯. 论领导力[M]. 侯贝贝, 译. 北京:中国工信出版社, 2018;50, 53, 285.
- [5] (比)弗雷德里克·莱卢. 重塑组织:进化型组织的创建之道[M]. 进化组织研习社, 译. 北京:东方出版社, 2017;13.
- [6] (德)马克斯·韦伯. 支配社会学[M]. 康乐, 等, 译. 桂林:广西师范大学出版社, 2010;通 23.
- [7] (英)纽曼. 大学的理念[M]. 高师宁, 等, 译. 贵阳:贵州教育出版社, 2003;168.
- [8] (德)黑格尔. 历史哲学[M]. 潘高峰, 译. 北京:九州出版社, 2011;27.
- [9] 张治, 等. “互联网+”时代的教育治理[M]. 上海:华东师范大学出版社, 2018;67.
- [10] 林语堂. 美国的精神[M]. 北京:群言出版社, 2011;190.
- [11] 王定华. 从美国常春藤大学看中世界一流大学的建设[J]. 新华文摘, 2015(10);38.
- [12] 梅贻琦. 中国的大学[M]. 北京:北京理工大学出版社, 2012:序言.
- [13] 金耀基. 大学之理念[M]. 北京:生活·读书·新知三联书店, 2008:159.
- [14] (美)杜威. 我们如何思维[M]. 伍中友, 译. 北京:新华出版社, 2015;36.
- [15] Dahl. The Lamb to be Slaughtered[M]. London; Michael Joseph Press,1991:96.
- [16] (德)海德格尔. 存在与时间[M]. 陈嘉映, 王庆节, 译. 北京:商务印书馆, 2016.
- [17] 张东. 大学:是走向世界的起点[N]. 光明日报, 环球周刊版, 2016-03-11.
- [18] 刘超. 学府与政府:清华大学与国民政府的冲突及合作(1928-1935) [M]. 天津:天津人民出版社, 2015:288.
- [19] (美)罗德斯. 创造未来:美国大学的作用[M]. 王晓阳, 等, 译. 北京:清华大学出版社, 2007.

[20] [US] Forns Trampinasse, Charles Hampdenath. Conform to the Wave of Culture[M]. London; Nicholas Brealey Press, 1998:106.

[21] (美) 彼得·德鲁克. 已经发生的未来[M]. 汪建雄, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2016:87.

[22] 老子. 道德经[M]. 北京: 作家出版社, 2018:236.

(来源: 高教发展与评估, 2019年9月, 第35卷第5期)

## ➤ 专业建设

### 在 2019 年度高等学校专业设置与教学指导委员会

#### 工作会议上的讲话

高等教育司司长 吴岩

2019 年 12 月 27 日

尊敬的蕙青主任，各位委员：

大家上午好！自去年 11 月新一届教指委成立以来，专业设置教指委在蕙青同志的带领下，做了大量富有成效的工作，在推动高校专业建设方面很好地发挥了“参谋部”“咨询团”“指导组”“推动队”的作用，对高教司的工作给予了很大支持。这里，我代表高教司向大家表示衷心的感谢！

今天这个会是年终岁尾的会，对于高教司来讲，这个会是今年压轴的最重要的会。习总书记已经连续对专业学科优化调整作出指示，这是高等教育的一件大事。所以，专业学科优化调整不仅是高教司工作，不仅是中国本科教育、中国高等教育的重要工作，还是党和国家最高领导人关心的事情。

高校专业设置与教学指导委员会是我们 111 个教指委里唯一一个综合类教指委，这个教指委在专家和教指委委员的选择上可以说是千挑万选、精心甄选的。今天我们召开专业设置教指委工作会议，主要任务有两个：第一个是评议 2019 年全国普通高等学校申报的本科专业，第二个是对专业设置的相关工作进行深入系统地研讨。目的就是落实总书记关学科专业优化调整的指示，全面振兴本科教育。这两件事，一个是具体的工作，一个是战略的工作。结合这两件事，我想就战略和战术的问题谈一点看法，供大家在工作中把握。我先说战略问题，再讲专业评议问题。

## 一、在高等教育发展战略层面审视专业设置工作

最近一段时间以来，我陪同宝生部长密集地调研了十几所高校，包括中国地大（北京）、中国矿大（北京）、中央财大、北外、中央戏剧学院、中央美术学院、中国传媒大学、北京中医药大学、中国石油大学（北京）和电子科技大学、西南财大、成都大学等。宝生部长一路走，一路讲。讲什么呢？基本上就是围绕一个问题“怎么办好新时代中国大学？”在每个学校，他都围绕这个问题展开，各个侧重点不一样。

比如说，在中央财大，对如何办好中国大学，他讲了“八看”：水平看专业、质量看学生、特色看学科、实力看老师、形象看生态、动能看改革、发展看班子、根本看党建。他说这“八看”，特别是前四看很重要。水平看专业，我们今天决定办一所大学的水平是专业；质量看学生，不是别的，不是科研，不是这个、不是那个，是看学生。特色看学科，一个学校怎么样，学科决定学校的特色；实力看老师，老师是一切改革的发力点。

在西南财大和电子科技大学这两个学校，一个是文科类的学校、一个是工科类的学校，对怎么办好新时代大学，宝生部长讲了“六有”：要办有灵魂的大学、要办有情怀的大学、要办有气度的大学、要办有眼光的大学、要办有激情的大学、要办有作为的大学。

在中国石油大学（北京），他又讲了“四为”：思想为王、方法为上、结构为重、体系为纲。

本周教育部党组上，他又针对“双一流”建设中中期验收专门讲了两句话：第一句是，存量决定增量；第二句话是，高等学校的重中之重是办好本科教育、本科教育的重点是做好“质量革命”这篇文章。陪宝生部长去调研，全国学校都想多要研究生的指标、多要学位点，特别是多要博士的指标。宝生部长说，“存量决定增量”，就是不变存量不给增量，增量是动力，存量是杠杆，没有杠杆撬动，免谈增量。

宝生部长讲的“八看”“六有”“四为”“一重”。我想强调的是“一重”，就是重点要做好“质量革命”这篇文章。

调研中，宝生部长还频繁地高密度地讲“四新”，就是新工科、新医科、新农科、新文科建设。他在中国地大（北京）和中国石油大学（北京），专门讲“新工科建设进入新时代”。在中国传媒大学，他不仅讲新文科，也讲新工科，要下功夫推进新文科、新工科建设，因为他看到了生动的改革实践。比方说，动漫专业不仅是文工交叉，还是文工相融。他在电子科技大学听了汇报后说，你们新工科建设的“成电方案”是非常好的，让我们看到了新工科建

设扎扎实实推进的范例。在新农科 方面，他反复强调要把学习贯彻总书记给涉农高校校长、书记和专家代表的重要回信精神和推进新农科建设结合起来。在中央财大看到新文科建设时，他说，看到你们站在时代潮头，把区块链等新技术用到了财经里边，这是一个革命性的变化。宝生部长在“不忘初心、牢记使命”主题教育专题党课上讲，教育除了创新无路可走，除了革命无路可走。今年 4 月 28 日，宝生部长在“天大会议”（“六卓越一拔尖”2.0 启动大会）上详细阐述了“四新”，他说要掀起一场高等教育“质量革命”，这场“质量革命”的内核就是“四新”，就是推进新工科、新医科、新农科、新文科建设。

我为什么要把宝生部长这一段时间的调研情况讲给大家，是因为我们今天在决定专业设置的时候、在做专业谋划的时候，要知道整体上的考虑，要知道部党组和部长对这项工作的看法。宝生部长讲了“两个大局”，第一个是世界百年未有之大变局，第二个是中华民族伟大复兴进程中建设高等教育强国的大局。发展“四新”是在“两个大局”背景下对当下和今后一段时期内中国高等教育改革发展深思熟虑的战略考虑。“四新”是思想创新，是高等教育改革发展思想引领；“四新”是理论创新，是高等教育发展的新理论；“四新”是原则，是新的改革发展的原则；“四新”是体系、是结构、是标准、是方法、是技术；“四新”是宝生部长讲的“四为”的关键抓手，是“质量革命”的核心要义。某种意义上来说，“四新”标志着中国高等教育从从属跟随发展阶段全面转到自主创新发展阶段，是新时代高等教育发展的“中国主张”，是中国提出的高等教育的发展观、人才质量观、教学质量观、质量文化观。

宝生部长调研的每一个学校在汇报的时候都讲到了“四新”，或者“一新”“两新”“三新”。所以，他说“一线规则”，不到学校来感觉不到，到了才发现。他一路越讲越深、越讲越积极、越讲越成体系。今天，我们优化和调整专业结构，如果没有这样一个战略的考虑，那么在“术”的层面讨论起来看似很有道理的事情，在整个战略层面可能是不太有道理的。所以，我们今天特别强调“四新”这件事情。

习总书记指出，“如果我们不识变、不应变、不求变，就可能陷入战略被动，错失发展机遇，甚至错过整整一个时代。”克强总理强调，当前新一轮世界科技革命和产业变革的孕育兴起，正在对人类社会带来难以估量的作用和影响，将引发未来世界经济政治格局的深刻调整，可能重塑国家竞争力在全球的位置，颠覆现有很多产业的形态、分工和组织方式，实现多领域融通，重构人们的生活、学习和思维方式，乃至改变人与世界的关系。去年 8 月 24 日

在全国教育大会召开前，中办文件提出，要推进高质量发展，进一步提升教育服务能力和贡献水平，发展新工科、新医科、新农科、新文科。这个战略定位是很高的。我们要深入贯彻落实党中央、国务院决策部署，不能仅仅把“四新”当作一个技术手段、一个辅助内容。过往的历史告诉我们，技术性的失误可以犯，战略性、全局性的错误是输不起的。

近期，我们正在推进“四新”建设的工作有：在新农科建设方面，深入贯彻落实总书记回信精神，大力推进新农科建设，培养新型农林人才。在新医科建设方面，前不久长江三角洲 10 所医学院校共同发起成立了“长三角医学教育联盟”，发布了《长三角医学教育联盟上海宣言》，推动医学教育一体化，积极探索新医科建设。中国科技大学校长包信和院士说，卫健委主要领导到他们学校调研，对新医科建设给予了高度评价。在新工科建设方面，12 月 29 日我们在天津大学召开“深化新工科建设座谈会暨卓越大学联盟高校新工科教育研讨会”，要实现新工科建设由 1.0 到 2.0 的跨越，不仅在认识和理念上，还要在学校组织结构上进行改革，因为组织结构决定动能。推进“四新”建设，教育部将和全国各地各高校共同探讨、深入推进，鼓励各个学校进行多样化探索，各有各的招，各有各的做法。

## 二、做好专业设置工作的要求

2018 年，全国有 866 所高校申请设置 2582 个专业，经过公示、审核等程序，今年 3 月，我们组织专业教指委进行了集中审议，并正式发文同意增设专业点 2072 个，其中备案专业 1831 个、审批专业 241 个（含 147 个国家控制布点专业和 94 个目录外新专业），同时撤销了 416 个专业点。需要特别指出的是，在这些新增设的专业中，我们主动应对第四次工业革命挑战，支持高校增设了数据科学与大数据技术、机器人工程、智能制造工程、人工智能等专业点近 400 个；面向民生亟需，增设了学前教育、健康服务与管理、助产学、儿科学等专业点 113 个；服务国家开放战略，增设了汉语国际教育 14 个，还新设了国际组织与全球治理、国际新闻与传播、塔玛齐格特语、爪哇语、旁遮普语等目录外新专业，这个意图就是服务“一带一路”战略。截至目前，全国普通高校本科专业布点总数达到 58557 个，涵盖 12 个学科门类、92 个专业类，共有 671 种专业。其中，文史哲（含教育学）专业占 15%、经类专业占 5%、法学占 3.4%、管理占 16.6%、理科占 8.5%、工科占 33.3%、农科占 2%、医科占 4.5%、艺术类占 11.7%（大文科占 51.7%、大理工 41.8 占%、大农医占 6.5%）。这是目前高校专业设置的一个基本状况，也是今天专业评议工作的一个基本面。

### （一）今年专业设置工作的进展

2019 年，经过各高校主管部门审核报送，共有 856 所高校申请设置 2081 个本科专业，其中备案专业 1668 个、第二学士学位专业 3 个、调整学位授予门类和修业年限的 46 个、国控专业 245 个、目录外新专业 119 个。专业申请总数比上年减少 19.4%，将近 20%，这次一改过去多年来专业申请一直升高的状况。今年是个战略的拐点，开始下降，而且下降的幅度接近 20%，这是可喜的一个变化，从数据来看是非常有意义的。

今年，在工作思路，我们作了一些改进和调整，重点是进一步强化了需求导向、标准导向、特色导向这“三个导向”。目的就是要推动高校认真做好专业优化、调整、升级、换代、撤销和新建工作。今年和今后一段时间的重点是，从原先的外延为主向以内涵为主转变，适度的外延发展、更注重专业内涵建设。不管是需求导向、标准导向、特色导向，都是质量导向，这是我们要做的工作。

**一是坚持需求导向，把社会需求作为专业设置的前提条件。**专业发展的“小逻辑”必须服从经济社会发展的“大逻辑”。在下发今年的专业设置工作通知的时候，我们就明确提出，高校在申报专业时，首先要充分调研社会需求，加强与用人单位沟通，明确社会对新设专业的具体要求；根据需求确定招生规模、制定培养方案。我们更新了网上申报系统，由专业申报平台对用人单位需求与招生规模匹配情况进行验证。

**二是坚持标准导向，把国家标准关键指标作为专业设置的底线要求。**质量为王、标准先行。去年发布了专业教学质量国家标准，这个标准就是底线标准。无论是专业设置还是专业建设，质量是第一位的。我们委托各相关专业类教指委根据《普通高等学校本科专业类教学质量国家标准》，对国标中的一些关键指标（师资队伍、实践条件、经费保障）进行了明确和量化，作为高校设置新专业的底线要求。由平台系统对各校申报专业的师资队伍、教学条件等情况进行验证后，我们委托各相关教指委对报上来的专业进行了线上评议。对比国标，本年度各校申请增设的 2081 个专业中，前期评议时有 379 个专业（含 218 个备案专业）不符合国标基本要求或教指委线上评议同意率在 50%以下，部分申报专业存在专任教师总数不足、兼职教师比例偏高、专业实践教学条件不足等问题。我们说，桌椅板凳、师资队伍等基本条件都保证不了，是没良心的、没基本质量保证的专业。

**三是坚持特色导向，把特色定位作为专业设置的质量内涵。**要求高校加强专业建设规划，按照自身办学定位和办学特色合理增设专业，避免大量重复设置“过热”专业。加强专业调整力度，今年有 160 所高校申请撤销 367 个专业。浙江大学把 138 个专业调整为 91 个专



业，目前还在调整之中；中山大学把 132 个专业调整为 86 个专业。校长们说，我们是一流大学，不能办三流专业。所以，好多学校都在做调整，特别是原先的部属大学、“985”、“211”高校，或者说现在的“双一流”高校。这个特别可喜，主动撤销不是强制的，是高校主动提出来的。

**在此基础上，我们加强了对高校新设专业的指导。**对于不符合国标要求或教指委线上评议同意率低的专业，我们将相关意见反馈给各地各高校，并要求高校提交专业设置改进报告。相关高校对新设专业的师资队伍、教学条件、核心课程设置、人才培养方案、社会需求调研等各方面提出了具体改进措施，提交今天的会议进一步审议。通过此项工作，加强对高校新设专业的指导和帮助，提高专业设置水平，把好了专业“出生”关口。我想，把好专业“出生”的关口很重要，这不是谁要权的问题，这是对国家负责的一个底线标准，专业设置首先得达到底线标准，上不封顶。总的来说，今年的专业设置前期工作，体现了导向、体现了改革、体现了服务，对引导高校理性增设专业取得了很好的效果。对比目前新设专业报送情况与 7 月第一次申报情况（908 所高校申请设置专业 2461 个），有 380 个专业不再在本年度申请增设，占原申请数量的 15%。据调研了解，各地各校将持续完善专业动态调整机制，加强专业建设规划，严格落实国标要求，在达到专业设置基本条件后，来年再行申报。

## （二）此次专业评议的几点要求

我们一直强调，专业是人才培养的基本单元，是人才培养的“腰”。这个“腰”如果不硬，本科人才培养这个“人”就站不直，就挺不起胸，抬不起头。所以，我们总讲学科跟专业密切相关，但学科代替不了专业。今天提请大家评议的是 364 个国家控制布点专业和目录外新专业，涉及到 10 个学科门类、64 个专业类、153 种专业。就接下来的评审工作，我提三点原则性意见和要求。

### 一要支持“急”。

什么叫急的？有 4 类是急的：

**第一类是落实国家战略部署。**比如说支持具备条件高校设置网络空间安全、信息安全、虚拟现实技术、工业智能、区块链工程等专业。这有个大数要跟大家说，中央网信办、工信部、发改委对这类专业的需求不是 1 万、10 万，而是论百万的，包括高层次的、中间层次的。另一方面就是培养出来的是不是能够使用，这也是个问题。**第二类是社会急需人才。**比如说预防医学、中医康复学、老年学、养老服务管理等有关专业，总体上也是缺的。而且某

种意义上，这直接关系健康中国战略的实施。要把原先只管诊疗向人的生命全周期、健康全过程的链条转变。

**第三类是医学类专业。**要向中西部卫生人才资源匮乏的地区倾斜，在具备办学条件的前提下优先支持，这是战略性的。

**第四类是公安类专业。**由于近年来一批公安专科学校升格为本科高校，建议在符合条件的前提下，适当考虑公安院校的实际需求。

## 二要鼓励“新”。

这个“新”主要是指新工科、新医科、新农科、新文科相关专业。发展“四新”列入了中央文件，也是这两年我们推进高等教育改革创新的重要引领和抓手，相关工作已经取得了积极进展。对于“四新”建设方面的专业，要支持鼓励，要释放明确的信号，引导高校打破思维定势、克服历史惯性，积极面向新科技革命和产业变革、面向国家发展和改善民生，敏锐地发现新时代背景下促生的新领域、新业态，积极引导和培育面向未来的新专业。

比如，今年我们大力推进了新农科建设，对智慧农业等专业要鼓励支持。我们前一段时间在北大仓专门启动了新农科建设“北大仓行动”，到那里去看后，上百万亩的农业集约化生产壮观景象，不是用人，全部是用信息化、机械化，什么时候播种、什么时候收割、什么时候除草、什么时候打药都一清二楚。从一颗种子到结果，不是我们想象的“脸朝黄土背朝天”的小农经济模式。所以，智慧农业体现了农工结合、农医结合、农文结合、农理结合等。对新工科、新医科、新文科等相关交叉类专业要认真研究、给予支持。我们关起门来讲，就是那些“不三不四”的专业、“不务正业”的专业，正是新的专业；但首先得有道理，得论证需求。这些专业不是传统意义上的归到这一类，或归到那一类的，哪一类都很难归，但是真的融合交叉的专业。

## 三要防止“滥”。

要严格控制“过热”专业，坚决遏制高校外延式扩张冲动。比如说：

第一，对于法学、工商管理等国家控制布点的专业要实行严控。几乎每个学校都有，国家明确提出了控制布点。

第二，对于经济管理类等布点较多的专业，比如会计学、金融学、旅游管理等，要根据学校的实际情况，一校一议，有的地区还可以增，大部分地区要严控。

第三，对于医学类专业，增设的必要条件是，申报学校须有至少一所三级甲等直属附属医院。什么叫直属附属医院，就是人事权归学校管，新设的临床医学专业就把握这一点。建议临床医学专业适度控制，目前，全国已有 188 所高校设置本科临床医学专业，2018 年我

们在 6 所综合性大学增设了临床医学专业，今年有 10 所高校申请增设临床医学专业。建议控制新增儿科学、麻醉学和眼视光医学专业布点，严格控制临床药学专业布点。

最后一点，对于**目录外新专业**，我们总体的态度就是积极和谨慎。专业设置要有预见性、超前谋划，支持高校面向经济社会发展需要和产业技术发展动态设置目录外新专业；也要审慎研究，对这些新专业的科学性、必要性、可行性以及专业名称规范性严格把关。特别是对新专业的名称，不能追时髦，要科学。今年需要审批的目录外新专业有 119 个，建议以相关专业类教指委和高教司各业务处室提出的意见统筹考虑，认真审议目录外新专业与已有专业的区分度。我们提出了一个“宽窄相济”的原则，不能太窄，一门课就能成为专业不行；但是也不能太宽泛。

全面振兴本科教育，我们今年工作的主基调叫“落实落实再落实”，明年工作主基调叫“提高提高再提高”。2019、2020、2021 年，我们工作的主要考虑是“三抓三促”：2019 年，我们工作的着力点是“抓领导促管”，应该说效果是好的；2020 年，我们工作的着力点是“抓教师促教”；后年，我们工作的着力点是“抓学生促学”。希望通过这“三步曲”，层层递进、环环相扣，使中国高等教育发生基本格局上的变化。

最后，希望教指委发挥重要作用。教指委今年的工作，我的评价是优秀。没有教指委的工作和 5500 位教指委委员的努力，中国高等教育改革，特别是本科教育改革不可能做好。教指委要做这场“质量革命”的战略参谋部，要做决策的战略咨询团，要做改革的战略指导组，要做工作的战略推动队。希望专业设置教指委认真负责地做好今天的评议工作，发挥好专业评议指挥棒的作用，有力地推动和引导高校优化专业结构，全面提高人才培养质量。再一次感谢大家对高教司工作的支持，过几天就是元旦了，在这里向大家道一声新年的祝福！

## ► 大学制度

### 推动中国特色现代大学制度建设

**摘要：**中国特色现代大学制度的建立和完善在中国高等教育改革发展中发挥了基础性、根本性、全局性作用。中国特色现代大学制度是以党委领导下的校长负责制为根本制度的制度体系，具有领导力优势、决策力优势、执行力优势。推动中国特色现代大学制度建设，要从四方面着手：提高政治站位，加强党对高校的全面领导；深化依法治校，提高学校治理能力和水平；加快教育立法，完善高等教育法律保障机制；推动“放管服”改革，营造良好治理环境。

**关键词：**中国特色；现代大学制度；实现路径

党的十九届四中全会通过的《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》深刻总结了中国特色社会主义的制度优势，为坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化谋划了蓝图、指明了方向。中国经济发展一枝独秀的“中国奇迹”、风景这边独好的“中国之治”，正是在中国特色社会主义制度的引领、推动、保障下取得的。伴随党和国家事业发展，中国高等教育也取得了历史性的成就，高等学校数量居世界第二，在校生规模居世界第一，办学特色更加鲜明、办学质量显著提高。高等学校数量从 1949 年的 206 所增加到 2018 年的 2940 所，本专科招生规模从 3.1 万人增加到 791 万人，研究生招生规模从 1978 年的 10708 人增长到 2018 年任务的 60% 以上由高校承担；我国国家重点实验室 60% 以上建在高校；国家科技三大奖 60% 以上是由高校获得。高等教育国际化程度越来越高，与世界上 188 个国家和地区、40 多个重要国际组织建立了教育合作与交流关系，与 47 个国家和地区签署学历学位互认协议，设立近 2400 个中外合作办学机构和项目。2016 年我国成为本科工程教育国际互认协议《华盛顿协议》正式成员。高等教育这些成就的取得，

中国特色现代大学制度的建立和完善发挥了基础性、根本性、全局性作用。

## 一、中国特色现代大学制度的内涵

世界上没有标准的大学制度样板，也没有不变的大学制度模式，不同国家、不同时期、不同大学结合其办学理念和发展环境，探索形成了不同的制度安排。新中国成立以来，中国的大学制度经历了一个探索完善的过程。如在高校内部领导体制方面，不同时期分别施行了校务委员会制、校长负责制、党委领导下的校务委员会负责制、党委领导下的校长分工负责制等，直到1989年中央确定高等学校实行党委领导下的校长负责制，这一制度被1996年颁布的《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》和1998年颁布的《高等教育法》进一步法定化。围绕这一根本领导体制，中国大学制度建设持续推进。2010年，中共中央国务院印发的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》第一次在中央文件中提出“完善中国特色现代大学制度”，并部署了十大改革试点，现代大学制度改革试点是其中之一。中国特色现代大学制度是以党委领导下的校长负责制为根本制度的制度体系。这一制度，首先是中国的。要扎根中国大地，契合中国历史文化传统、政治制度和经济社会制度，坚持社会主义办学方向。其次是现代的。要符合高等教育发展规律和发展趋势，适应当前高等教育改革发展需要，体现治理效率，推动治理体系和治理能力现代化。再次是体系化的。中国特色现代大学制度是一个制度体系，其中根本制度是党委领导下的校长负责制，基本制度包括学术委员会制度、教职工代表大会制度、理事会制度、学生代表大会制度等，重要制度包括决策议事规则、人事管理、财务管理、学生管理、招生管理、合作办学、后勤管理等治校办学的方方面面。《教育规划纲要》颁布以来，我们按照中央决策部署，推动完善中国特色现代大学制度，深化高等教育领域“放管服”改革，落实中央《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》，加强大学章程建设，出台《高等学校学术委员会规程》《学校教职工代表大会规定》《高等学校理事会规程》，取得重要进展，有力支撑和保障了高等教育改革发展。

## 二、中国特色现代大学制度的优势

中国特色现代大学制度是中国高等教育改革发展形成的，是被实践证明“行得通、真管用、有效率”的好制度，具有不可替代的制度优势。认识不到我们的制度优势，就不能解释这些年来中国高等教育发展取得的辉煌成就。

1. **领导力优势。**中国共产党领导是中国特色社会主义最本质的特征，是中国特色社会主义制度的最大优势，党是最高政治领导力量。中国共产党通过高等学校党委领导下的校长负责制实现对高等学校的全面领导。党把方向、谋大局、定政策、促改革、管干部、管人才，切实为高等学校提供坚强有力的领导保证、组织保障、人才保障，引领高等学校朝着正确方向不断前进。

2. **决策力优势。**由于中国高校办学、管理有了体系化制度保障，政府和学校的关系进一步得到理顺，高校逐步由政府附属机构转化为独立法人，政府主要负责宏观管理，学校享有依法自主办学的权利。学校党委通过集体决策方式行使决策权，使领导班子更加敢于决策、善于决策，决策也更加科学有效。

3. **执行力优势。**学校党委、行政通过党委领导下的校长负责制形成的决策，能够最大程度统一思想、调动力量、凝聚资源，转化为强大执行力，使决策及时得到贯彻落实，保障人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作功能的发挥。特别是在中国高等教育深化改革、快速发展的阶段，这一制度优势得到了充分的体现。

## 三、推动中国特色现代大学制度建设的实现路径

党的十九届四中全会提出，要把我国制度优势转化为治理效能。治理就是制度的有效实施。当前，中国高等教育改革发展从规模扩张到了内涵发展的新阶段，人民群众对更加公平、更高质量高等教育的需求非常强烈，构建服务全民终身学习的教育体系对中国高校提出新命题新要求。推进高等学校治理体系和治理能力现代化，要进一步坚持和完善中国特色现代大学制度，使这一制度优势切实转化为治理效能。

1. **提高政治站位，加强党对高校的全面领导。**这是办好高校的根本保证。高校党委和各级党组织要增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，

自觉在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。要坚持党管办学方向、管改革发展、管干部、管人才，把党的领导贯穿高校办学治校、教书育人全过程。党委领导下的校长负责制是高校全面贯彻党的教育方针、坚持社会主义办学方向的保证，必须毫不动摇、长期坚持并不断完善。要把抓好党建工作作为基本功，落实好《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》，抓实抓严学校和院系党建工作，发挥党支部的战斗堡垒作用和师生党员的先锋模范作用。要坚持马克思主义在意识形态领域指导地位，加强对高校课堂、论坛、讲座、网络等宣传舆论阵地的管理，营造规范有序而又生动活泼的学术生态。

**2. 深化依法治校，提高学校治理能力和水平。**实现依法治国、科学治理是大学治理能力现代化的集中体现。近年来，我们发布《全面推进依法治校实施纲要》《依法治教实施纲要（2016-2020年）》，发布关于依法治理“校闹”的意见，组织召开全国高校法治工作会议，负责或者参与了高校学生管理、学术不端行为预防与处理、高等学校招生、高校师德规范等规章的制定，指导高校开展法律纠纷的应对，努力提高高校对依法治校工作的重视程度和工作水平。2020年，我们还将印发《关于进一步加强高等学校法治工作的意见》，把依法治国作为学校治理的基本理念和学校管理的基本方式，把法治融入学校治校办学的各方面各环节，以法治化推动、服务和保障高等学校治理体系和治理能力现代化。要持续推进高校章程的学习宣传和贯彻实施，评估高校章程实施情况，建立章程实施监督机制，健全章程的解释和修订程序。高校要以章程为依据，制定内部管理制度及规范性文件，构建形成规范统一、分类科学、层次清晰、运行高效的规章制度体系。

**3. 加快教育立法，完善高等教育法律保障机制。**建设一流大学，法律制度的完备是基础更是保障。2015年，我们推动修订了《高等教育法》，将此前高等教育目标宗旨、拨款体制、办学体制、质量监督、学术治理等方面形成的改革成果予以法律化。回顾《高等教育法》颁布实施的20年，恰恰是中国高等教育高速发展的阶段，完成了从精英教育到大众化乃至普及化的过程，高等教育质量快速提升，法律的保障作用得到了实践的证明。目前，正在推进学位条例、教师法、职业教育法的修订工作，其中包含了如何进一步改革学位制度，减少和优化行政审批，增强学校自律，促进新兴学科的发展；如何根据发展需要，明确教师权利义务，建设高素质教师队伍；如何健全产教融合、校企合作的职业教育制度，促进不同类型高校的协调发展等，这些内容都与高校改革发展密切相关。

4. 推动“放管服”改革，营造良好治理环境。改革开放以来，计划经济体制下对高校管得过多过死的状况基本改变。但也要清醒地认识到，与促进高等教育高质量内涵式发展、建设高等教育强国的新任务新要求相比，与优化结构、提高质量、提高效益、办出特色的需求相比，目前的管理方式还远不适应，高校自主权还不够，需要深化“放管服”改革，进一步解决管得过多过细的问题。要进一步落实《教育部等五部门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》，进一步扩大高校在专业设置、学位授权自主审核、外事审批、教师职称评审、人员总量管理等方面的自主权。“放管服”改革列入了2018年首轮省级政府履行教育职责评价体系，列入了年度教育改革重点督察事项。各地各校普遍制定落实办法和实施细则，高校有了实实在在的获得感。目前，正在研究构建教育部门权责清单制度，推进机构、职能、权限、程序、责任法定化，努力使教育部门职能更加优化，职责更加明晰，权责更加协同，服务更加到位。

一流大学不仅要有一流的经费保障、一流的学生、一流的教师队伍、一流的学术成果，还要有一流的治理能力和治理水平。期待“双一流”建设高校进一步发挥标杆和引领作用，在制度建设和治理能力提升方面创造出更多更好的经验，为办好人民满意的高等教育、建设创新型国家做出新的更大贡献。

（来源：《中国高教研究》2020年第2期第6-8页，作者：邓传淮，教育部政策法规司司长）



## ➤ 新工科建设

### 李家俊：以新工科教育引领高等教育“质量革命”

**摘要：**新工科教育是“与未来合作”的工程教育，是立足当前的主动作为、面向未来的主动谋划，具有溢出带动性很强的“头雁”效应，是高等教育“质量革命”的先驱性、引领性和支撑性力量，是加快推进教育现代化、建设教育强国、办好人民满意的教育的战略支点。新工科教育的推进范式应由“轰轰烈烈”的理念倡导转向“扎扎实实”的实践落实，推动新工科教育再深化、再拓展、再突破，在方法论意义上归结起来就是新工科教育再出发。新工科教育再出发要明晰其建设工程教育强国、支撑中华民族伟大复兴的初心使命，要优化其体系设计和具体的治理路径，推进新工科教育治理体系和治理能力现代化。

**关键词：**新工科，与未来合作，教育强国，差异化梯度式，共同体

当今世界正处于百年未有之大变局，以人工智能为代表的新一轮科技革命和产业变革浪潮奔腾而至、加速演进，正处于取得关键突破的历史关口，与中华民族伟大复兴进程形成历史性交汇，教育事业面临前所未有的机遇和挑战。高等教育在教育中具有基础性、全局性、先导性的战略地位，高等教育强国要率先建成。高等工程教育占高等教育 1/3 的体量，与产业发展密切相关，支撑甚至引领新经济的发展速度和方向。新工科教育是当今世界最大体量工程教育的根本性变革，是一种新型的高水平人才培养体系，具有溢出带动性很强的“头雁”效应，推动着高等教育整体结构和人才培养类型层次结构的优化，是新时代回答好“培养什么人，如何培养人，为谁培养人”这个根本问题的战略抓手。2017 年被称为“新工科教育元年”，“复旦共识”“天大行动”“北京指南”构成新工科教育“三部曲”，奠定了新工科教育治理的基本格局。三年来，新工科教育得到高等教育战线的迅速响应和积极推进，形成了“天大方案”“F 计划”“成电方案”等典型模式。当前，新工科教育应由“轰轰烈烈”的理念倡导和顶层设计走向“扎扎实实”的实践落实和质量提升新阶段。

## 一、新工科教育再出发的逻辑起点

纵观历次工业革命与教育变革，每一次工业革命都对人才的知识结构、能力素质等提出了新要求，促进了高等教育的深刻变革与跨越发展。从第三次工业革命至今，是中国高等教育快速发展的时期，特别是第四次工业革命中科学技术以指数型爆发式发展，各领域技术系统集成、交叉叠加式综合发展，给未来世界发展带来前所未有的机遇和挑战。从历史坐标和全球视角来看，在适应新工业革命时期的工程教育深刻变革与全面创新方面，中国和世界发达国家的高等工程教育基本处于同一阶段，这为我们以新工科教育为战略抓手加快推进教育强国建设，提供了难得的历史机遇。新工科教育是“与未来合作”的工程教育，是立足当前的主动作为、面向未来的主动谋划，是加快推进教育现代化、建设教育强国、办好人民满意的教育的战略支点。

### （一）新工科教育的历史方位。

从历史方位看，新工科教育是教育强国建设的必由之路。中国正在全面推进创新经济发展，建设创新型国家和制造强国，迫切要求工程教育由被动的适应服务经济社会发展转变为主动的支撑引领经济社会发展。近年来，中国科技人力资源总量快速增长，据统计，从2005年的4252万人增长到2016年的9154万人的新高点，保持了世界第一科技人力资源大国地位，从增速来看，远高于美国、德国、法国等发达国家。高等工程教育从根本上支撑了科技人力资源数量和质量双重提升，是经济持续、健康、绿色增长的关键因素。第四次工业革命对人才的需求呈现出新的特点，如适应性、学习力（学习动力、学习毅力、学习能力、随时学习和终身学习习惯等）、更高的职业伦理标准以及解决高复杂度工程系统问题的能力等。传统工程人才的知识结构与培养模式等更新周期与快速发展的科技和新知识生产模式不协调的矛盾日益突出。作为新时代工程人才培养的典型范式，新工科教育成为建设教育强国的重要环节和应有之义。

### （二）新工科教育的使命任务。

从使命任务看，新工科教育是教育强国建设的战略支撑。从2020年到21世纪中叶，是实现“两个一百年”奋斗目标的决胜期。目前培养的学生将是“两个一百年”奋斗目标实现的主力军。教育本身是一种慢变量，具有滞后性，面向“两个一百年”奋斗目标，

高等教育必须把超前发展、主动创新作为自身的内在要求。因此，高等教育理念要新、内容要新、标准要新、方法要新，从某种意义上讲，高等教育是永无定式的教育，创新是高等教育的本质特征，质量是高等教育存在和发展的生命线。2018年6月新时代全国高校本科教育工作会议，特别是2019年4月“六卓越一拔尖”计划2.0启动大会以来，教育部一揽子推出新工科、新医科、新农科、新文科即“四新”建设，全国已经掀起一场高等教育的“质量革命”。作为未来卓越工程创新人才培养的主要载体，新工科教育是快速响应社会变革与产业需求的新型教育形态，能够高度契合新经济、新技术和新业态的发展态势，在推进教育强国建设，实现中国“两个一百年”奋斗目标中发挥着重要的支撑作用。新工科教育应当引领高等教育的“质量革命”。

### （三）新工科教育的战略地位。

从战略地位看，新工科教育是教育强国建设的引领力量。一方面，中国高等工程教育占整个本科教育专业数的1/3、在校生数的1/3、毕业生数的1/3，毕业生占全世界总数的1/3以上，90%以上的高等院校开设了工程类专业<sup>[1]</sup>。作为“三分天下有其一”的工程教育的新型形态，新工科教育在“四新”建设中的典型示范和支撑引领作用，为新医科、新农科、新文科等提供改革新思想、新路径、新方法、新技术。另一方面，在新工业革命和产业变革背景下，卓越工程创新人才培养成为战略制高点。2017年以来，中国高等教育战线开展了“轰轰烈烈”的新工科教育，聚焦国家重大战略需求，面向工业界、面向世界、面向未来，全面革新工程教育理念和人才培养模式，人才培养效果已经凸显，“头雁”效应已经显现。

新工科教育的初心和使命是，建设工程教育强国、支撑民族伟大复兴。在具体原则的把握上，新工科教育坚持立德树人，突出卓越导向，强化工程创新，注重创新创业教育。新工科教育必须牢牢抓住全面提高人才培养能力这个核心点，以“塑造未来”为核心理念，以立德树人统领人才培养全过程，融合中国特色新文理教育、多学科交叉的工程教育与个性化的专业教育，培养从工程科学发现到技术发明全链条的工程科技创新人才，构建高度关联、贯通融合、持续创新的新型工程人才培养体系。新工科教育再深化、再拓展、再突破、再出发更加强调营造全员、全过程、全方位育人的新格局，在新工科人才核心素养结构上，更加注重德智体美劳“五育并举”的社会主义建设者和接班人的全面培养，支撑中华民族伟大复兴。

## 二、新工科教育再出发的体系设计

近年来，全球主要国家面向新一轮科技革命和产业变革的加速演进，不断创新工程教育。我们认为，从全球工程教育改革实践来看，有些国家和地区虽未有“新工科”之名，但实际上全球范围内的“新工科运动”已经兴起。如麻省理工学院提出“新工程教育转型”计划<sup>[2]</sup>；欧林工学院推行项目式教学<sup>[3]</sup>；斯坦福大学推出“Stanford-2025”计划<sup>[4]</sup>；英国先后提出“工程技术人才倍增计划”和“Tomorrow’s Engineers”计划<sup>[5]</sup>；日本筑波大学推行“学群再编”制度<sup>[6]</sup>等。这些教育体系普遍具有以下共同特点：一是强调跨学科交叉与融合的重要作用<sup>[7]</sup>；二是强调系统性、批判性和创造性思维培养；三是强调工程实践，注重培养解决复杂工程系统实际问题的能力；四是强调激发学生兴趣、促进深度学习<sup>[8]</sup>。新工科教育是全球工程教育改革的最前沿和新方向，是推动中国工程教育由“跟跑”“并跑”到“领跑”的战略行动，推进新工科教育再深化、再拓展、再突破、再出发，要做好顶层设计、系统谋划和全面布局。

### （一）始终坚持新工科教育正确方向。

党的十八大以来，习近平总书记站在国家繁荣、民族振兴、教育发展的战略高度，多次就高校坚持社会主义办学方向，落实立德树人根本任务，扎根中国大地办教育，努力培养堪当民族复兴大任的时代新人，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人做出重要论述，为教育改革创新指明了方向。以新工科教育推进教育强国建设，首先要坚持办学正确政治方向。

新工科教育要以立德树人统领人才培养全过程，着重学生的品格塑造，着力培养学生社会主义核心价值观和家国情怀（如图1所示），推动“课程思政”与“思政课程”有机融合，将思想政治教育融入中国特色的新文理教育、多学科交叉的工程教育和个性化的专业教育全过程。实际上，新工科教育是“三全育人”“五育并举”的重要抓手，要以新工科教育为龙头，加强育人体系顶层设计，系统推进“三全育人”“五育并举”人才培养综合改革。



图1 新工科教育立德树人根本任务落实机制的四个维度

## （二）系统搭建新工科教育平台体系。

### 1. 建设开放式多学科跨学科人才培养平台（未来技术学院）。

跨学科人才培养是世界工程教育改革面临的普遍难题，正如欧林工学院校长 Richard Miller 所言，21 世纪我们正面临着全球性的重大挑战，必须改变思考教育的方法，教育必须超越对学科知识的学习<sup>[9]</sup>。为此，欧林工学院在建立之初就摒弃了学科和院系的概念<sup>[10]</sup>。再如，新加坡科技设计大学以跨学科方式设计了建筑与可持续设计（ASD）、工程产品开发（EPD）、工程系统与amp;设计（ESD）、信息系统技术与设计（ISTD）四大学术支柱<sup>[11]</sup>，这与传统的院系设置思路完全不同。对于中国工程教育特别是工科优势高校的传统工程教育，以学科为背景的院系设置已经形成了以单学科为发展脉络的相对固化的教学环境，如何突破这一固有设置而又不影响教学秩序，是新工科教育需要解决的一个关键问题。面向未来科技和产业发展，建设跨学院、多学科、开放办学的新工科教育培养平台，是在传统院系设置上对学术组织基本单元建构思路的重大创新。

### 2. 深化多元主体协同育人。

首先，系统整合教育教学要素资源。高校各级各类科研实验室、工程中心全面开放，支持学生项目、创新创业、学科竞赛，培养本科生的研究兴趣和科研能力。主动引入企业深度参与人才培养全过程，包括校企共同制订人才培养目标、设置课程体系和真实世界的工程项目、融入教学过程等。建设创客空间，保障学生自主设计与创造实践，引导学生研究式和创造性学习。建设校内外科技孵化器和加速器，促使学生创新创业成果高效转化，助推区域经济社会发展。

其次，实施中国特色的书院-导师组制培养模式。充分发挥党组织的领导作用、一流学者的学术引领作用、团组织的先锋作用和优秀学生的示范作用，统筹通识教育。实施导师组制培养模式，建立由学术导师、企业导师、创业导师、辅导员、高年级同学或导生组成的导师组，及时为学生提供学术指导、学业督导、创业辅导、心理疏导，全方位提升育人效果。

再次，推动实现“四个融合”。推进实施产学研深度融合、多学科交叉融合、国内-国际培养融合、教-研-学主动融合。实现学校各级各类重点实验室、工程中心、创客空间和创新创业孵化器/加速器间的跨学科密切合作。对人才培养理念与模式、课程体系、教与学的方法、教与学的内容、质量标准等进行全面、持续创新（如图 2 所示）。

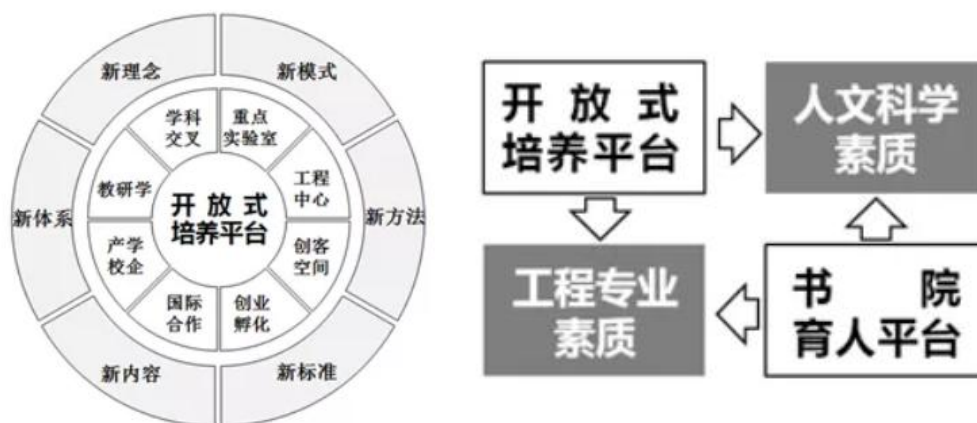


图2 开放式新工科人才培养平台与书院制育人平台有机结合

### （三）持续优化新工科教育教学设计。

#### 1. 一体化系统性设计人才培养过程。

新工科教育是面向新工业革命的工程教育全面创新，是一种工程教育的新范式，要整体设计培养目标、培养标准、培养方案和培养模式，形成以培养目标为统领、毕业要求为依据、培养标准为基准，突出品格-知识-能力-技能全面融合培养，课程目标、课程大纲、课内外教学、课程评价密切关联，教学制度、教学资源、教学平台贯通协同的全新人才培养体系。新工科教育既要主动服务国家战略和区域发展，又要紧扣学校人才培养目标，面向未来科技、产业和社会发展，强调培养方案和课程体系的“通”与“融”，按照培养目标、毕业要求、培养特色建立培养标准，对课程体系、培养机制进行一体化设计，保证达到培养要求。

#### 2. 构建以项目为链条的课程体系。

构建以学生发展为中心、以项目为主体，围绕项目组织模块化课程体系。以设计-建造（创客）和研发等三类五种项目为主体，构建以课程项目、课程组项目、本科生研究计划项目、多学科团队项目和毕业设计建造与研发项目为主干，以自然科学基础课程群、工科大类工程科学课程群、平台多学科交叉核心课程群和先进工程科学技术选修课程群为模块的理工教育体系，以及人文素养和终身能力培养的素质教育体系，使课程与项目融合衔接。

#### 3. 鼓励学生自主学习、团队学习和探索式学习。

鼓励学生采取自主学习、团队学习和探索式学习等多种方式，使学生将课程核心知识与实际应用相结合，将课程模块间关联的核心知识点与综合解决复合工程问题相结合，将科学

研究与技术研发和产品开发相结合，全方位培养学生设计工程、工程建造、创新创造、团队合作和项目管理、领导与执行能力。项目的复杂和先进程度代表学生能够胜任未来工作的能力。

#### **4. 实施本研贯通人才培养模式。**

培养面向高水平的专门人才，实施“本硕连读”或“本博直读”的贯通培养模式。设计本研一体化人才培养方案，建立贯通本科至研究生的课程体系，构建内容跨越本科生至研究生的高阶课程，实施本研阶段学分互认，贯通导师制培养，为学习能力强、研究能力突出的学生开通发展快车道。

### **（四）构建全方位新工科教育评价反馈系统。**

#### **1. 建立全链条教学评价反馈机制。**

质量是高等教育的生命线，是体现新工科教育改革成效的核心表征，应以毕业生培养质量（就业质量、升学水平、创业成绩等）来评判新工科教育的改革成效。要针对新工科人才培养目标、毕业要求、课程体系、教学内容和项目式学习，建立全周期、全过程、全角度的评价反馈机制，形成完善的质量保障体系并持续改进，鼓励每一位教师发挥特长，服务全方位育人系统，将所有课程打造为“金课”。

#### **2. 建立全要素学生学习评价机制。**

建立 360° 学生学习立体档案、成长过程记录和全程反馈系统，以数据和事实描述学生特点、特长和能力，为毕业生提供全面的学习档案和能力清单，使每个学生清楚了解自己能够胜任和擅长的工作，为学生就业与发展提供科学依据。实现对学生因材施教的个性化培养和对教师因材施教的精准化评聘机制。

#### **3. 建立健全社会评价与反馈机制。**

引入第三方能力评测，建立毕业生校友职业发展跟踪评价机制、用人单位跟踪反馈机制（如图 3 所示）。跟踪毕业 0-5 年、5-10 年校友的职业发展状况和用人单位评价，将校友职业可持续发展水平作为衡量学校人才培养能力的重要指标，结合国际实质等效的专业认证和国际评估，全方位评价学校人才培养工作水平，持续改进人才培养体系和模式。





图3 新工科教育全链条教学评价反馈机制与360°学生成长记录

### 三、新工科教育再出发的治理路径

新工科教育在本质上属于教育教学改革的范畴，在实践中必须尊重教育教学的客观规律，充分考虑学科知识和专业要求的内在特点与外部关系。

#### （一）实施差异化梯度式新工科教育推进模式。

##### 1. 建构并实践新工科教育范式。

工程教育范式的形成和定型具有相对滞后性，一般是在形成和稳定一段时间后才能更好地总结。工程教育范式转型的实质是工程教育的根本性、系统性变革，改革的内容和内涵比改革的名字和时间更重要。新工科教育实际上是工程教育的范式变革与迭代，是在高等工程教育环境、条件、需求特别是时代发生变化的大背景下，积极主动地去探索工程教育的新路子、新模式、新形式。在工程教育的内容上实现更新换代，在机制上实现再造。

##### 2. 充分发挥新工科教育可适应性与可拓展性优势。

新工科教育是完整的工程人才培养体系，是多学科和跨学科的协同过程，其各部分应具有柔性连接。新工科教育既适用于研究型大学，也适用于应用型大学；既可整体实施，也可局部实施。高校可结合校情制订特色的新工科教育方案，差异化、梯度式推进新工科教育，如天津大学发布实施了“新工科建设天大方案”（Coherent-Collaborative-Interdisciplinary-Innovative plan, CCII），按照全面推进、重点突破的原则，建立了“未来智能机器与系统”校级引导性平台（未来技术学院），相继开辟了新工科腾讯试验班、新工科求是英才班等新工科教育试验田。



## （二）理顺新工科教育的系统关系。

### 1. 正确处理多学科交叉融合与专业培养的关系。

从分类学上来讲，学科分类是随着科学研究的不断发展而产生的趋异现象，但从人的全面发展的角度来讲，学科的过度分化不利于科学问题的解决。目前，在追求科学深度发展的同时，世界范围内的学科交叉融合呈现出强劲势头，如日本筑波大学积极推动超越现有领域的跨学科包容与协作。新工科教育强调以多学科、跨学科培养改变单一学科支撑的专业培养，通过建设多学科培养平台，改造和创新传统的单一学科支撑的工科专业培养模式。

### 2. 正确处理教师评价与教师发展的关系。

教育大计，教师为本。新工科教育成功与否的关键在教师。要从评价机制入手，推动从个人教学向团队教学模式转变，从一位教师负责一门和多门课程向一个教师团队负责一组课程转变，鼓励教师团队合作，为学生提供专家水平的师资力量配置。要处理好教学与科研的关系，形成科研反哺人才培养、人才培养支撑高水平科研的科教协同新局面。教师将最新的科研成果融入教学体系，学生完成原创项目促进科研成果转化，使教学与科研在人才培养目标、科研成果导向方面达成一致。

### 3. 正确处理知识更新与管理嬗变的关系。

新工科教育涉及教育管理的嬗变，包括管理理念、模式、方法各个层面的变革，要以教育生产关系的优化催生新的教育生产力。所以，必须正确理解新工科教育中“新”的意义。面对一个科技快速变化的时代，今天的“新”可能成为未来的“旧”，对于“新”的理解，应该以动态思维持续创新。在新工科教育管理实践中，必须基于持续改进的理念，使其体系设计与与时俱进，推动新工科教育形成“层层递进、环环相扣、迭代创新”的生动局面。

## （三）构建新工科教育共同体。

### 1. 构建科学的新工科教育现代治理结构。

新工科教育是一项庞杂的系统工程，涉及到人才培养的各个要素、阶段和环节。要达成新工科教育目标，必须通过全面开放的组织形态，努力构建新工科教育共同体，推进新工科教育治理体系和治理能力现代化。从实践来看，新工科教育在推进过程中，存在政策逻辑、产业逻辑、教育逻辑、社会逻辑等不同理路，政府、高校、教师、学生、社会力量、产业界及若干利益相关者等共同构成新工科教育治理的主体体系。

## 2. 构建新工科教育多元治理主体间的良性互动关系。

多元主体之间的互动关系对新工科教育治理效能的发挥影响甚巨。要而言之，在新工科教育治理共同体中，学生是中心、政府是主导、高校是基本主体、教师是关键。此外，产业界是重要的协同治理主体，在新工科教育培养目标、培养过程、培养成效的达成上发挥不可替代的重要作用。新工科教育治理多元主体间的良性互动关系建立在共同的初心和使命即建设工程教育强国、支撑中华民族伟大复兴的基础上。

## 四、结语

新工科教育是在百年未有之大变局中拥抱未来的主动谋划。随着新工科教育实践的深入，新工科教育的推进范式已经由“轰轰烈烈”的理念倡导和顶层设计转向“扎扎实实”的实践落实和质量提升。随着新工科教育往深里走、往实里去，新工科教育再深化、再拓展、再突破、再出发需要更加科学、精准、系统的体系设计、路径选择与治理机制。新工科教育“头雁”效应的凸显，带动了以“六卓越一拔尖”计划 2.0 为主要内容、以“四新”（新工科、新医科、新农科、新文科）建设为基本载体的高等教育“质量革命”走向深入，撬动并引领高等教育整体的改革创新。协同历史与当代、国际与国内，构筑新工科教育共同体，以新工科教育加快推进教育强国建设，支撑国家在全球治理体系和国际秩序变革中快速崛起，早日实现中华民族伟大复兴的中国梦。

## 参考文献

- [1] 吴岩. 新工科:高等工程教育的未来——对高等教育未来的战略思考[J]. 高等工程教育研究, 2018(6):1-3.
- [2] DR RUTH GRAHAM.The global state of the art in engineering education[R]. MIT School of Engineering,2018.
- [3] [9] 于海琴,陶正,王连江等. 欧林:打造工程教育的“实验室”(上)——访欧林工学院院长理查德·米勒[J]. 高等工程教育研究, 2018(3):45-52.
- [4] Stanford2025[EB/OL].[2019-11-30].<http://www.stanford2025.com/#intro>.
- [5] Jackson, Paul.Tomorrow'sengineers today, Engineer[J].2014.296(7855):18.
- [6] 学群·学类(学士课程)一览[EB/OL]. [2019-11-05] <http://www.tsukuba.ac.jp/organization/colleges/>.
- [7] A.M. Connor, S. Karmokar, C. Whittington. From STEM to STEAM: Strategies for enhancing

engineering&technology education[J].International Journal of Engineering Pedagogy, 2015.5(2):37-47.

[8] 李泽湘. 颠覆创新人才培养的欧林经验[EB/OL]. [2019-11-30].

<http://zhishifenzi.com/news/innovationview/5926?category=multiple>.

[10] Richard K. Miller and Ann-Marie Dorning. Olin College of Engineering:Reinventing Engineering Education in the United States[EB/OL].[2019-11-30].

<https://brill.com/view/book/edcoll/9789004366107/BP000015.xml>.

[11] Interdisciplinary Learning andResearch[EB/OL].[2019-12-28].

<https://www.sutd.edu.sg/Education/Unique-Academic-Structure>.

(来源：原文即将刊载于《高等工程教育研究》2020年第二期，作者：李家俊，天津大学党委书记，全国新工科建设工作组组长)



# 高教研究动态

Higher Education Research Dynamics

---

刊名题字：刘宁

地址：安徽省·芜湖市·北京中路

邮编：341000

电话：0553-2871562

网址：<http://ddp.ahpu.edu.cn/>

电子邮箱：[fgpg@ahpu.edu.cn](mailto:fgpg@ahpu.edu.cn)

制作部门：安徽工程大学发展规划与质量评估处（高等教育研究所）

---