



管理重心下移的发展追寻

——大连理工大学深化内部治理体系改革纪实



大连理工大学生物工程学院学生在做菌株观察实验。 大连理工大学供图

本报记者 张滢 通讯员 吕东光

7月16日,大连理工大学管理重心下移年中汇报会上,该校33个二级实体单位主要负责人站到了改革的聚光灯下,向学校汇报年中关键指标任务的完成情况。材料科学与工程学院上半年的完成情况较好,打了个漂亮的翻身仗。该院院长卢一平激动地说:目前,学院正处于发展转型的关键时期,为了推动改革承受了不少压力,克服了很多困难。但看到改革成功激发了学院的发展动力,大家都感到干劲十足!

党的二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》对深化教育综合改革作出全面部署。近年来,在国家“双一流”建设的大背景下,不少高校加快了推进综合改革的步伐。大连理工大学就是其中的典型代表。这所工科强校深入推动以管理重心下移为主线的内部治理体系改革,以目标责任管理等举措为抓手,持续深化校院两级管理,积极构建新型校院关系。

管理重心下移有助于强化学院的主体性,激发发展内生动力,形成“动车组”效应,共同驱动加速,推进一流大学建设卓越发展。中国工程院院士、该校党委书记项昌乐说。改革举措与成果之间并不具备天然的对立关系,重要的是改革的实施过程和改革者在其中发挥的关键作用。日前,《中国教育报》记者走进大连理工大学,采访相关教育管理者、教师,试图还原改革的过程和改革者的发展追寻,以此为高等教育综合改革提供新一重视角。

1 权与责:调整战略布局重点突破

2017年,国家首轮“双一流”建设启动。大连理工大学作为世界一流大学建设高校位列其中。彼时,受行业领域内新兴产业兴起和工程学科智能化转型的影响,该校一些王牌工科专业发展遇到瓶颈。该校副校长、时任建设工程学部部长张弛判断:学科发展所面临的问题具有典型意义,亟须通过改革取得突破。“双一流”建设对高校推动一流大学、一流学科建设的能力提出了挑战。2018年7月,该校结合实际,出台了《关于进一步深化改革推进管理重心下移的实施意见》(以下简称《实施意见》),提出以改革为动力加快推进特色鲜明的世界一流大学建设。按照《实施意见》,此次改革以目标责任管理为切入点,聚焦权力下放与责任落实,通过优化绩效指标评价体系,激发二级实体单位的内生动力和办学活力。

简单说就是,学校一方面给二级实体单位赋权,另一方面也督促二级实体单位切实承担起学科发展的职责,从而对学校的整体发展起到支撑作用。在赋权与担责之间,存在一个将权利转化为发展动力的过程。对于二级实体单位来说,实在是个考验。2019年4月,该校建设工程学部等3家二级实体单位被确定为改革试点。目标责任管理赋予的进人权、绩效评价权、职称评审权,指向的是以二级实体单位为主体的一流学科建设,而加强一流学科建设的首要任务是做好学科发展规划。在张弛看来,改革考验的是二级实体单位负责人的战略布局能力,既要看得准,还要看得远。我们不能关起门来办学,必须把目光投向国家重大战略需求,瞄准关键领域、科技前沿,在解决“卡脖子”问题的过程中发展壮大。

当时,张弛带领学部全体教师下了大力气做前瞻性规划,弄清楚了哪些方向已经是“红海”,不要再过多布局,哪些方向是具有潜在发展机遇的“蓝海”,要努力将其作为学科新的发展方向。经过多次集中讨论,学部将试点的重心放在打破学科界限,加强内部交叉融合,统筹一体布局上,围绕土木、水利、海洋等领域,以集成优势拓展新发展方向和实现重点领域突破。学部集中力量设计整体发展蓝图,一是收缩传统工程方面的项目研究,将目光转向高精尖技术引领的深海、深地、超高压、新能源等复杂工程的项目研究;二是服务国家水环境污染防治需求;三是倾向于智慧城市建设,强化优势学科与信息化智能化技术交叉。围绕上述三大方面,经过多年努力,他们的一流学科建设不断向好,并且在新兴方向有了重大突破。张弛欣慰地说。

2 交与融:统筹创新要素集约发展

2022年,教育部发布第二轮“双一流”建设高校及建设学科名单。大连理工大学的力学、机械工程、化学工程与技术等3个学科入围。全面深化改革是加速“双一流”建设,融入教育、科技、人才良性循环,实现学校卓越发展的关键一招。在中国科学院院士、该校校长贾振元看来,面对新一轮科技革命和产业变革对高等教育的影响,围绕服务国家重大战略和区域经济社会发展需求,有力推进第二轮“双一流”建设,关键还是要靠改革。同年9月,该校出台《关于进一步深化综合改革加快一流大学建设的若干意见》,提出以人才队伍建设为突破口,与校院两级管理体制相协同,统筹推进学科布局调整、教育教学改革、科研组织模式创新、资源配置机制改革等为重点的综合改革。学科布局调整是此次改革的重点之一。距离文件出台不到一个月,该校宣布成立医学部。早在学部组建之前,医学部首任部长

曲鹏就通过调查发现:学校专家团队自发或通过做横向课题,已经在从事人工关节、可降解支架等多方面的医工交叉研究,相关团队达到40多个,并且做到了比较深入的程度。然而,仅由工科单方面推动的医工交叉研究,天然存在需求引领不足的缺憾。为了促进医工交叉,应当以需求为导向,以工科为支撑、以医学为应用或引领力量。在曲鹏的构想中,医学部不仅需要同步规划并分步加强基础医学与临床医学建设,而且需要向医工交叉的新兴领域迈进。要实现这些目标,必须以开放而灵活的全新办学模式来推进。成立两年来,积极探索医工交叉融合,推进有组织的创新,已成为医学部发展的显著亮点。曲鹏说,以前的科研是兴趣驱动,以自由探索为主,做纯粹的工程应用理论研究。现在的科研则与临床医学需求紧密结合,落地到临床医学或医疗器械设计上,科研模式转化为自由探索+有组织的“全链条科研”。医学部组建后,光电工程与仪器科学

学院院长曹开春成了医学部的党委书记兼常务副部长。虽然科研方向没变,但他深刻感受到科研范式发生了巨大转变。为了深入推进医工交叉,医学部通过建立联合基金、项目及联合培养研究生,实施“伙伴计划”。曲鹏介绍,该计划可以理解为“结对子”,学校和两家附属医院(大连理工大学附属肿瘤医院(辽宁省肿瘤医院)、大连理工大学附属中心医院)按比例共同拿出科研经费,双方专家共同申报课题,在研究生培养中也实行学校和附属医院“双导师制”。伙伴计划的重点是“共同”,医或工任何一方单独申请都不行。这就要求理工学科和临床医学必须结合,双方互利互助,合作成果共享,把医工交叉落到实处。曲鹏强调,发展医科是落实“四个面向”的战略需求,也是学校建设世界一流大学、完善学科布局的关键一环。项昌乐表示,学校由此形成了“顶尖工科、优质理科、精品文科、新兴医科”的学科发展新格局。

3 校与院:落实扁平管理突出主体

认准了的道路,就要坚定不移地推进下去。改革到关键之时,项昌乐、贾振元率领校党委班子统一思想、同向发力。2023年,改革力度加大,节奏加快!实施对开发区校区垂直管理。1月,调整开发区校区党政管理机构及职能,明确区管委会的保障服务职能,实施对校区3个学院的扁平管理,突出学院的办学主体地位。深化校院两级管理改革。7月至10月,进一步深化机构机构改革,校院两级管理体制,对部分机关部门的职能配置进行优化调整,化工学院等11家单位签订目标责任书。此后,逐步推动管理重心下移改革全覆盖。推动盘锦校区体制机制改革。12月,盘锦校区体制机制改革形成方案,朝国际化校区的新目标迈进。截至2023年年底,该校正式构架起校

院两级管理的“四梁八柱”,形成了一校两区三地的高质量协同发展新模式。实施校院两级管理,最终目的在于管理重心下移,强化二级单位的办学主体地位,明确其在学科建设和发展中的主体责任。项昌乐说,建设和发展二级单位的发展应当与学科发展紧密相连。化学学院院长陶胜洋介绍,该校的化学学科曾在历次改革中依托学院或学系来建设。2023年改革之前,该学科由化工学院下设的化学系负责。当时,化学系教师已相继取得不少高水平研究成果,带动了学科发展。然而,由于内设机构,财务不独立,化学系作为小院系在学院整体资源配置上始终受限,学科发展受到体制机制的掣肘。2023年4月,为了促进化学学科进一步发展,该校将化学系与旨在培养基础化学拔尖人才的特区“张大煜学院”整合,按照化学一级学科建设标准,组建了化学学院。

化学学院通过“融合”将化学学科相关教师的“心”凝聚在一起。学院对于所有决策事项、议事过程都群策群力,集中大家的智慧和力量。成立不到一年,学院就完成了学校2023年下达的近90%的绩效目标任务。陶胜洋自豪地介绍,化学学院日前还新增了智能化学专业,形成了理工融合、基础与应用兼具的特色人才培养模式。2023年12月14日,该校举行首届学部委员会聘任仪式,重组形成了新七大学部,覆盖所有学院及研究院。新型学部有利于统筹相近学科打造学术共同体,促进跨院系跨学科协同合作,在人才培养上协同发力,在科学研究上联合攻关,汇聚高质量发展的内部合力。贾振元介绍,新型学部的特点在于“无行政级别”,成为学术共同体,成立学部委员会,构建新型学部治理架构。



张福利

完善实习实践制度 锻造应用型人才

当前,新一轮科技革命和产业变革正深入发展,围绕高素质人才和科技制高点国际竞争空前激烈,拔尖创新人才和高素质应用型人才已成为增强与提升国家科技竞争力的关键战略资源。然而,单纯拥有扎实的理论基础对于人才培养来说远远不够,还必须将这些知识转化为实际的生产劳动和社会实践能力。

党的二十届三中全会通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》明确指出:完善学生实习实践制度。实习实践既是应用型人才培养不可或缺的核心环节,也是大学生连接理论与实践、实现知识向能力转化的重要途径,更是帮助他们顺利过渡到职场并融入社会的关键桥梁,因此正日益受到高校、师生以及用人单位的广泛重视。

回应高等教育供给侧改革新需求

我国高等教育已进入普及化阶段,量的问题已不再是矛盾的主要方面。随之而来的是,家长和学生对增量教育与投入产出比。由于个体差异、成长环境等多种因素的综合影响,学生在身体素质、天赋性格、学业基础等方面均展现出不同程度的差异。增量教育,即在学生原有基础上,通过接受差异化教育而获得的超出预期的成长与进步。与此同时,教育的价值取向也在发生深刻变化,从“知识为本”逐渐转向“能力为重”,并进一步趋向“重在增值”。特别是在人工智能时代,信息的平权化、便利化、私域化特点,促进了知识的可迁移性、可迭代性和可升维性,我国高等教育由教师为主导的知识传授体系逐渐转变为以学生为主体的能力构建体系。

在上述因素的影响下,我国高等教育正经历着新的供给侧重构,主要体现在三个方面:一是学业认同向就业认同转变,二是知识认同向技能认同转变,三是学历认同向能力认同转变。家长和学生的关注点正在从能否完成学业、学习了什么知识、能否获得学历学位证书,转向能否学到一技之长、能力是否得到提升、未来就业情况如何。

相应地,高等教育的人才培养模式也在从传统三要素(知识、素质、能力),逐步向新三要素(知识探索、能力建设、人格塑造)转变。实习实践制度化可以有效解决我国应用型高校所面临的技能类型与生产实际需求错位、工业技能培训不足,以及大学毕业生技能与市场需求脱节等问题。

保障应用型人才培养的核心能力培养

知识可以通过传授获得,但技能的提升却离不开实践的锤炼。应用型人才的培养必须依靠产教融合、校企一体化的实习实践模式来实现。

当前,应用型高校应当明确定向于行业需求、定性于专业特色、定型于应用导向、定位于教学实践、定格于实践能力的培养,落实立德树人根本任务,坚守实践为基、能力为重的人才培养思路,侧重实践环节,提倡理实一体化课程,鼓励产教融合和校企合作,为社会培养基础实、上手快、实践强的高素质应用型人才。具体来说,可以将优化验证性实习实践、综合设计性实习实践和创新性实习实践相结合,构建一个渐进性、融合性、规范性的实习实践制度,进一步迭代实习内容、优化培养形式,完善实践能力进阶体系,突出核心能力培养,确保实践教学贯穿人才培养的全过程各环节。

完善学生实习实践制度是育人方式改革的重要组成部分。应用型高校应将其置于更加突出的位置,统筹谋划,让学生走出教室、走出宿舍、走出校园、走出城市,到一线战场去研究解决真刀真枪的问题,从而锤炼出“货真价实”的实践能力。此外,还应增设专业认知前置、职业生涯规划前置、就业体验前置等人才培养环节,使学生在大学一年级就能深入了解所学专业及未来就业情况,制定个人职业生涯规划,并通过实习和实践提前获得就业体验,这样才能真正强化应用型本科教育。

重构产教融合实习实践教学体系

当前,我国亟须加大力度培养高技能人才,提升他们在技能劳动者队伍中的占比。加强大学生的实习实践能力、创新精神以及社会责任感的培养,是提升高校人才培养质量、为国家输送高素质技能人才的关键举措。

对于应用型高校来说,一是要重构产教融合实习实践教学体系。大学一年级,侧重基础实验操作和职业生涯规划,培养学生的基础技能、专业认知和创新意识;大学二年级和三年级,侧重理实一体、以赛代学、岗位认知,培养学生的设计开发思维、实践动手能力和创新思维;大学四年级,侧重生产实际应用能力,培养学生的生产实践能力、就业岗位适应能力和创新能力。

二是要出台并修订实习实践管理办法等相关制度,明确企业参与实习实践教学的具体机制,废除无标准、无流程、无考核的实习实践环节,清晰界定教学概念、基地建设要求、教学管理流程、教师具体职责以及绩效考核方式等内容。通过这些制度,确保实习实践能够使学生深入了解专业,获取与本专业紧密相关的实践经验,巩固所学专业理论知识,培养专业技能和实际工作能力,从而促使学校教育更加贴近社会需求,更好地培养出符合社会需要的应用型人才。

(作者系湖南信息学院党委副书记、校长,民建中央科教委员会副主任)

4 上与下: 强化目标导向提质升级

2023年2月,该校印发《大连理工大学关于深化校院两级管理体制改革的指导意见》(以下简称《指导意见》)。这是该校将改革推向深入的标志性文件。

从字面上看,新一轮改革的内容仍然围绕“推进管理重心下移”展开。为什么要持续推进管理重心下移?改革的重点又是什么?

按照《指导意见》,此次改革聚焦“推动学科建设、人才培养、队伍建设、财务管理、资源配置等五方面管理权限下移”。

2023年7月6日,该校11家二级实体单位作为目标责任管理改革的新一轮试点单位,在全校干部大会上与学校签订目标责任书。2024年4月10日,该校与各学院签订目标责任书,33个学院全部实行全口径预算管理。

在此次改革中,完善以目标为导向的预算分配机制成为聚焦点。

对于二级单位来说,这一举措意味着“经费预算与实际业绩和贡献挂钩,目标责任和绩效考核挂钩,绩效目标完成情况与下年度预算安排挂钩”。

预算动态调整机制,仿佛一枚抛向湖心的石子,在二级实体单位中激起了层层涟漪。

我们要坚决打破“大锅饭”!谈起化学学院今后的发展,陶胜洋表示,作为新成立的学院,如果不搞绩效管理,很难实现新突破。

利用学校放的“权”优化资源配置,实现力量重塑、学科重构、结构重组,我们提早作了预算报告。该校能源与动力学院党委书记东明表示,学院将科研经费分配到新组建的3个科研团队里,将学科、科研、人才培养等各方面工作均量化,按照层次给每个团队规定了指标,通过考核个人最终实现对整个团队的考核。这种全新的绩效分配与考核方式,打破了研究所的界限,推动了“有组织”的科研管理改革。

有了绩效分配权,该学院得以从经费总盘子中单独划出一块,用于科研绩效奖励,激励教师科技创新;同时,还专门设立了教学团队负责人岗位,以推动教学改革的深入进行。

落实目标责任,并不仅仅局限于二级学院领导班子制定出一套公平合理的绩效指标评价体系。贾振元多次强调,学院要有目标、有谋划,打出一副发展的“好牌”。

刚开始,对于材料科学与工程学院这种体量相对较小的学院来说,要完成学校制定的绩效目标实在有些困难。

我们必须主动走出去,加强与企业的合作。该学院院长董红刚表示,包括他在内的8位党委班子成员,主动承担起“跑合作”的任务,每个人负责一个重点难题的突破,通过承担重大科技项目,在协力攻关中打造大团队、产出大成果、造就新人才。

一年下来,学院与企业合作的合同总额超过1亿元,实现了历史性突破。该学院院长卢一平感慨,这在以前,简直想也不敢想。

《指导意见》中指出改革的三个关键点是:以人事制度改革为突破口,以财务资金调配和资源配置改革为保障,以提升机关职能部门管理服务水平为支撑。

对此,东明主要有两方面感受:一方面,经历了人才引进的实操过程,感觉程序比以往简化了不少,体现了学院的主体作用。另一方面,学校财务管理扩大了二级单位的经费统筹权和管理使用权,学院根据发展需要可以把资金往重点建设工作上倾斜。当前,能源与动力学院正在建设的“共享实验室”就得益于学校的放权,大大提高了经费使用效率。

内部治理体系改革,实际上是学校、学院双向奔赴的过程,最后终将服务于学校的综合改革。近年来,该校围绕国家战略需求和推动发展新质生产力,加强人才培养模式创新,成立了未来技术学院、卓越工程师学院、数字书院,实行学院制、书院制人才培养,推进本研贯通培养,开展提升生源质量和就业质量改革;深化科技管理体制,出台《大连理工大学“十四五”科技创新20条》,推进有组织科研、全链条创新。

学校建立了与发展新质生产力相契合的新型校院关系。我们将继续坚持有效实施管理重心下移这一关键举措,推动学校加速迈向卓越!关于学校的改革发展,贾振元坚定地说。

——【记者手记】——

采访大连理工大学的内部治理体系改革,最初的原因是注意到该校近年来频频在原有学部制基础上进行调整。而当记者真正深入采访才发现:高校的发展战略规划、学科建设、高等教育评价改革、人才队伍建设等,更指向高等教育综合改革的本质。而与之相关的对管理重心下移的执着,应当更多为人们所关注。

美国高等教育学家伯顿·克拉克在《高等教育系统:学术组织的跨国研究》一书中描述:大学是一种“底部沉重”的组织。

关于“底部沉重”,华中科技大学教育学院院长陈廷柱的理解是:第一,大学最知名的教授,最具权威的学者、专家都分布在基层;第二,大学包括教学和科研在内的所有重要活动,都要在基层开展;第三,大学的诸多矛盾与问题,也要在基层得到最终解决和处理。

换句话说,大学的管理重心应该在基层,这是大学组织的特点所决定的。也许,这就是包括大连理工大学在内的许多高校多年来不断追求管理重心下移的根本原因。

(本报记者 张滢)