



遼寧師範大學
Liaoning Normal University



决策参考

(2020 年 第 1 期)

主办单位：发展规划处（政策研究室）

地 址：主楼 304 室

邮 编：116029

电 话：82155199

电子信箱：lnnufzghc@126.com

出版日期：2020 年 09 月 16 日

本期导读

◆ 战略规划

战略规划与战略实施有效结合 充分发挥规划引领作用

大学战略规划编制需要解决的十个关键问题

◆ 学科建设

聚焦学科评估指标体系 以评估促学科建设
面向新政策 学科评估呈现新趋势

◆ 治理现代化

快速提升高校治理队伍专业能力的着力点
以实践为导向 推进高校治理体系和治理能力现代化

◆ 教师教育

师范院校如何提升人才培养质量

◆ 战略规划

战略规划与战略实施有效结合 充分发挥规划引领作用

“十三五”即将结束，“十四五”即将开始。回顾和总结大学战略规划的发展过程，为使大学战略规划更加科学和有效，应处理好三个关系，做到三个结合，即连续性和阶段性相结合，战略重点和一般相结合，战略规划和战略实施相结合。而战略规划和战略实施脱节是战略规划作用难以发挥的一个重要原因。

战略规划是为发展指明战略方向，确定战略目标，明确战略重点和战略行动，要将这些转化为现实绩效，推进学校健康、持续发展，则要靠战略实施。战略实施的难度在于，战略规划是行动前部署力量，战略实施则是在行动中管理和运用力量；战略规划是一个思维过程，而战略实施是一个行动过程；战略规划中需要协调的是少数人，战略实施则要协调全体师生的力量。因此，在规划制定过程中，就要将战略规划与战略实施相结合，重视资源配置和战略评估，充分发挥战略规划的引领作用，为学校的高质量发展提供有力支撑。

一、变战略措施为战略行动

有战略措施没有战略行动，这是战略规划制定中存在的最突出问题。战略措施属于发展策略，还不是战略行动。战略行动是实现战略的具体安排，不能用战略措施来代替战略行动。战略措施可以有，但应放在战略行动中。我们的战略规划往往缺少战略行动这一部分，而多数国外知名大学的规划中都有战略行动部分。如前述洪堡大学的战略规划，它针对每个战略目标都提出了战略行动。在制定“十四五”规划过程中，一方面要变战略措施为战略行动，而且要明确每一年的分目标和具体行动，以解决规划和年度计划脱节的问题；另一方面要把每年的行动列出来，进行任务分解。文华学院采用“清单+典型”的方式推进战略实施。“清单”指学校根据战略规划列出每年的重点工作并分解到有关领导和部门，定期检查落实，年终总结以此为依据。同时学校也注重抓典型、表彰先进，既总结好的经验，也为全校工作提供示范，从而推进战略行动有效落实。

二、战略规划中重视资源配置

资源既是教育发生发展的基本条件，也是大学与社会互动交流的载体。大学战略规划要十分重视资源，如果不重视资源配置，规划就难以实施。大学三大功能的实现都要靠资源支撑。资源之于大学主要涉及三个方面：第一，资源获取，即办多少事找多少钱。计划经济时代，政府给多少钱大学办多少事，现在市场经济环境中，大学办多少事就要找多少钱，这就看各自的本事。第二，资源配置，即有了钱要怎么配置，怎么保证重点。第三，资源转化，即资源成为大学与社会互动交流的载体。资源转化是资源在个体发展、组织发展、社会发展之间的创造。资源转化是学校获取资源的重要方式，是在实践中解决大学办学与政府、社会之间关系的钥匙。资源可以分为三类：基础性资源、发展性资源、衍生性资源。每一类资源又分为三种要素，基础性资源包括人力、物力、财力；发展性资源包括知识、政策、市场；衍生性资源包括理念、文化、制度。资源转化就是在三类九要素中相互转化。事实上资源转化是篇大文章。前任教育部部长陈至立曾多次讲到英国华威大学，该校能在较短时间内跻身

世界一流，很重要的一条就是善于资源转化。通过资源转化，获取基础性资源，实现价值优化，激活办学活力，提高人才培养质量。

三、重视对战略规划、战略实施与资源效率的评估

战略评估是审视战略规划、监控战略实施并对其进行系统性评估的过程。战略评估至今仍然未被大家重视。推进战略规划和战略实施相结合，提高规划的科学性和有效性，应十分重视战略评估。做好战略评估可以从以下几方面着手：其一，审视战略规划。战略评估首先要对战略规划进行审视和评估。评估的内容包括规划是否符合高等教育规律，是否适应社会发展要求，是否符合学校发展实际，是否具有现实可操作性。评估方式之一是邀请校外专家、有关领导、教师及学生代表对规划进行论证。其二，评估战略实施。首先，检查战略基础，了解构成现行战略的机会与威胁、优势与弱势等是否发生了变化，发生了何种变化，因而而发生变化。其次，衡量战略绩效，对预期目标与实际效果进行比较，研究在实施战略目标过程中取得的结果。最后，修正与调整战略，在检查战略与衡量绩效的基础上，作出延续战略、调整战略、重组战略或终止战略的决定。其三，评估资源利用效率。在战略评估中，要对全校及各单位的资源利用效率进行评估。要考察投入与产出比，进行成本分析，通过对资源占用与消耗、工作业绩的综合分析，对学校及各单位的资源利用效率作出评估。

（节选自《高等教育研究》2020年第7期，大学战略规划中需要处理的若干问题。作者刘献君，华中科技大学教育科学研究院教授，博士生导师）

大学战略规划编制需要解决的十个关键问题

外部环境的变化要求大学组织发生相应的改变。高等教育的普及化、国际化、市场化、数字化要求重新定义大学，以创新应对挑战，以战略规划指引大学改进。战略规划是通过程序性的工作来产生根本性的决策和行动，以此来塑造和引领：一个组织是什么样的，该组织在做什么，为何这样做，并着眼于未来。编制战略规划的前提是形成大学发展的战略思想，厘清大学发展的战略思想需要回答十个关键问题。

一是关于大学的使命与战略定位问题。办学目标很难清晰界定，这是制定大学战略规划的第一个难题。我们的策略是用大学使命代替办学目标，大学使命和战略定位十分重要，因为它为大学确立了基本价值观。中国有一句古话：“取法乎上，得乎其中；取法乎中，得乎其下。”意思是说，如果我们确定的是上等的目标，因受各种因素制约，我们最后只能得到中等的结果。如果我们确定的目标只是中等，那最后得到的结果一定是下等的。这就要求我们界定大学使命和战略定位一定要志存高远。比如，我们国家有140所“双一流”大学，他们的战略定位应该是建设世界一流大学。

二是关于大学中长期发展目标体系问题。我们把大学定位和使命搞清楚之后，就应该进一步将大学使命和定位具体化，从而形成大学中长期发展目标体系。我们说“双一流”大学

要以建设世界一流大学为目标,那什么是世界一流大学?笔者认为,一所大学之所以是世界一流大学,它主要有两个标志,一个是有世界一流的科研,另一个是有世界一流的教学。世界一流的科研和世界一流的教学取决于一支世界一流的教师队伍。我们要建设一支世界一流的教师队伍,有两个前提条件,一是要有充足而灵活的办学经费,二是要有良好的管理体制和机制。据此,我们可以将世界一流大学目标细化为五个方面:一流科研、一流教学、一流教师队伍、一流经费、一流管理。

三是关于战略优先问题。大学的一个五年规划不可能解决学校所有的问题,只能解决1~2个重要的、突出的问题,这些问题叫做战略优先。战略优先是组织愿景、使命与年度任务之间的一个桥梁。我们的大学每年都制定了年度工作任务,在学校长远目标与年度目标之间,需要一个桥梁,这个桥梁就是战略优先。战略优先的选择,一般采用问题导向的策略,即为了解决组织面临的重大问题而设置相应的行动计划。一般来说,五年里最多完成2~5个这样的行动计划。因此,我们在大学战略规划里谈战略优先,不要超过5个。

四是关于学校发展路径选择问题。组织发展路径的战略选择,一定要根据资源配置模式进行。中国大学发展路径的战略选择主要有两个:一是跨越式发展战略。采用这种战略路径学校的办学资源主要来自于政府,办学资源控制在政府手里,如果一所大学70%以上的经费来自于政府,那就不得不面向政府办学,采取跨越式发展战略。还有一种比较优势战略发展路径,即立足自身特色办学,特色发展。采用这种战略的学校,其资源配置通常是市场模式。也就是说,学校的办学经费不是来自政府,而是主要来自于市场,这是一种典型的市场化资源配置模式。所以,大学发展战略路径选择要根据学校的资源配置模式来确定。

五是关于学校办学规模问题。如果把大学看成一个数学模型的话,自变量是学生规模,其他都是因变量。学生规模变了,教师的规模必然发生变化,教学投入、教学空间等也必然发生改变,甚至学校的管理模式也会改变。一般来说,学生规模在1万人以下,学校可以实行一级管理模式;当学生规模超过1万人时,学校必须实行校院两级运行模式。办学规模既然如此重要,那我们应如何来确定学生的规模呢?如果我们从人才培养的角度来看,当然是规模越小越好,因为小规模有利于提高教育质量。国际上通行用生师比来衡量一个学校的教育质量。其依据是学生规模越小,越可能进行小班教学和培养高阶思维能力,班级规模越小,教师和学生互动的频次越高,学生的学习投入度也就越高。如果从经济效益的角度来看,学生规模越大,效益相对越高。但必须指出的是,即使从经济效益的角度看,学生规模也有一个最佳的区间范围,不是绝对的规模越大收益越高。

六是关于优先发展的学科领域问题。任何一个大学的办学经费都是有限的,学科建设的首要原则是集中有限的资源打造比较优势。笔者认为需要依据三个原则来确定优先发展的学科领域:一是比较优势原则。即现有的学科已经具备了卓越的品质,如果额外投入资源能够使它取得国内外领先地位,这样的学科领域就是所谓的传统优势学科,应该重点投入。二是社会重大需求原则。有些学科虽然实力不强,但是它未来的发展空间很大,能够直接满足国家的重大战略需求造福人类,这样的学科应该优先发展。三是学科交叉融合的原则。当前的学术创新都发生在学科交叉领域,要产出标志性成果必须强化学科交叉,这是所谓的边界效应。学科壁垒是培养创新人才的一个主要障碍,学生的高阶思维能力培养呼唤跨学科专业、跨学科课程,要开设跨学科专业和跨学科课程必须学科交叉融合。如果我们投入的资源能够

促进跨学科的研究，能够提升学校综合实力，这样的交叉领域应该重点投入。

七是卓越教师队伍建设问题。一流的人才队伍是高校建成一流大学的基础。首先必须打造一支核心教师队伍。包括助理教授、副教授、教授。核心教师队伍建设符合管理学上的“二八率”。管理学上的“二八率”是指在任何组织中，80%的成果都是20%的人完成的，因此最佳的管理模式是围绕这20%的人来组建工作体系。其次，要大力促进大学教师能力发展。在中国现有160多万大学教师中，70%以上是45岁以下的年轻教师，这些教师需要加强专业发展和教学能力发展。第三，建立健全教师评价体系，打造卓越的学术软环境。如何让自己的员工快乐起来，这也是大学管理的最高境界。

八是关于一流人才培养体系问题。在一流人才培养体系建设方面存在的主要问题：一是高等教育与工作世界脱节。高等教育与工作世界关系不密切，我们的大学就会源源不断地培养社会不需要的人。二是学科建设和专业建设脱节。科学研究与教学缺乏整合就无力支撑人才培养。因此，建设一流人才培养体系，必须要做到产教融合、科教融合、通专融合和学科交叉融合。

九是关于拓展经费渠道问题。中国大学的突出问题是办学经费相对不足，且来源单一，主要依靠政府的拨款，缺乏稳定性。大学能够灵活使用的经费主要是学费。进入高等教育普及化阶段，中国大学办学经费也将由主要依靠政府向主要依靠学校转变，因此经费来源多元化应成为中国大学的战略选择。为此，要从如下几个方面入手：首先，强化职业培训。如培训市场保守估计有5万个亿。这个产业，大学应该占一席之地。其次，利用教育基金会。现在大学不能融资，但基金会是可以融资的，以后大学办学可以通过基金会来投融资。再次，强化应用研究。中国高等教育即将进入普及化时代，办学经费将会是一个问题，强化应用科研将是应对这一问题的一个可行选择。最后，教育服务外包。现代大学办学成本最大的一块就是人员费，所以美国高校包括哈佛大学在内，都已经尝试课程外包。

十是关于组织和管理创新问题。十九届四中全会的主题是坚持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。对于高等教育来说，就是要加强党的领导，推进大学治理体系和治理能力现代化，当前的问题是：在宏观层面，高等教育体制机制无法追求卓越，没有按照学术组织的特性办大学；在微观层面，大学内部治理体系不完善，治理能力偏低。解决的总体思路是分权和问责的结合：一是推行校院两级运行机制，落实基层学术组织的自治权；二是在学院层面要建立健全五位一体的治理结构：党委会议、党政联席会议、学术委员会、教职工代表大会、学生代表大会；三是坚持权责统一，分权的同时要加强问责、加强评估。没有评估就没有管理，学校的各项工作必须评估，学校所有的投入必须问责。

（节选自《大学教育科学》2020年第2期，中国大学的战略与规划：理论框架与行动框架·作者周光礼，中国人民大学教育学院副院长，教授，博士）

◆ 学科建设

聚焦学科评估指标体系 以评估促学科建设

“学科评估”是国际上普遍采用的一种教育评估手段,其主要目的是系统评估高等教育质量。我国的“学科评估”按政府、第三方社会机构和高校三类实施主体,在名称上分别对应“学位点合格评估”、“学科水平评估”和“学位点自我评估”。其中,开展“学科水平评估”活动的社会中介组织中,最具公信度和影响力的当属教育部学位与研究生教育发展中心,该中心自2002年起开展第一批学科水平评估以来,至2017年已先后开展了四轮,即将进行第五轮学科水平评估。因此,有必要了解“学科水平评估”在整体及具体指标体系内容的设计,进而推进我国“学科评估”活动的有序、有效开展,切实促进我国学位与研究生教育高质量发展。

一、学科水平评估的主要特征

“学科水平评估”是指由社会中介组织所开展的、对高校的学科(范围一般为经政府授权的博士和硕士学位授权点)进行整体实力和水平评价的评估活动。“学科水平评估”具有如下特征:一是自愿性。“学科水平评估”是社会中介组织开展的评估活动,对高校而言没有行政约束力,因而高校可以参评也可以不参评,可以整体参评也可以部分参评。二是局部性。从“学科水平评估”的参评对象看,因评估属性为高校自主参加,其参评对象是部分高校的部分学科,因而具有局部性。三是非约束性。“学科水平评估”的结果是对高校学科水平排名,会对学科的社会声誉产生影响,但不能对参评高校学科点作出合格和不合格的评价,更不能作出保留或撤销的行政决定,因而不具约束性。四是关注学科建设内涵。该评估活动的对象是学科,因而对评估内容关注学科建设的具体内涵,包括研究方向、师资队伍、人才培养、科学研究、社会服务、国际合作交流等,而非单一的人才培养。五是周期性。从学科建设自身变化的内在规律来看,学科建设内涵变化需要有一定时间的积累,短期内很难明显发展和变化,因而学科评估需要有一定的周期(比如三年或五年),因而不能开展年度性的学科评估活动。

二、学科水平评估的整体设计与具体指标

当前的学科水平评估指标体系,包括师资队伍与资源、人才培养质量、科学研究水平、社会服务贡献与学科声誉等4个一级指标,在一级指标框架下,结合不同学科的差异性,共设置了人文、社科、理工、农学、医学、管理、艺术、建筑、体育等9套指标体系,不同学科略有差别。以理工科为例,其二级指标包括师资队伍、支撑平台、培养过程质量、在校生质量、毕业生质量、科研成果、科研获奖、科研项目、社会服务和学科声誉等10个二级指标,包括师资队伍质量、专任教师数、重点实验室(基地、中心)、课程教学质量、导师指导质量、学生国际交流、学位论文质量、优秀在校生、授予学位数、优秀毕业生、用人单位评价、学术论文质量、专著专利情况、出版优秀教材、科研获奖、科研项目、社会服务特色与贡献、国内声誉、国际声誉等19个三级指标。

三、现有学科水平评估指标体系的反思

从当前的学科水平评估指标体系来看,有如下几点值得进一步思考:一是关于师资队伍与支撑平台一级指标。学科水平评估的对象是学科。从学科建设的固有内涵来看,包括学科方向、师资队伍、科研平台等建设性要素和人才培养、科研创新、成果转化等功能性要素,其中建设性要素属于投入性要素,而功能性要素属于产出性要素。学科水平评估的旨意在于评价学科的效益或效率,即评价学科建设的产出或其功能的发挥,而不在于考查其建设投入或对教育资源的占用。虽然师资队伍建设和支撑平台是学科发挥其人才培养、科研创新、服务社会、文化传承创新、国际合作交流等功能的核心载体,但就学科评估的价值追求和目标指向而言,不应该将师资队伍和支撑平台纳入学科水平评估指标体系之中。二是关于人才培养质量一级指标。学科评估首先要关注人才培养。从现有学科评估指标体系来看,仅仅将人才培养质量纳入其中,而没有关注人才培养规模。从某种意义上讲,没有规模就没有质量,如果没有人才培养的一定规模,再高的人才培养质量也是毫无意义的。三是关于科学研究一级指标。目前的学科评估指标体中,科学研究一般包括科研成果、科研获奖、科研项目3个二级指标。首先,从“科学研究”这一概念的内涵来看,不是产出性概念,这一级指标改为“科研成果”更为合适;其次,从学科建设投入产出来看,科研项目从本质上讲是科研投入而非科研产出,科研项目不应纳入评估指标体系;再次,科研成果从内涵来看,包括了学术论文、专著专利、教材和科研获奖,不应将科研成果与科研获奖并列,而应该将以上4种科研成果分列为4个一级指标。

(节选自《研究生教育研究》2019年第4期,对“”学科评估“的若干思考.作者梁传杰,武汉理工大学法学与人文社会学院研究员,博士生导师,校研究生院院长)

面向新政策 学科评估呈现新趋势

四轮评估结果公布至今,国家各部委先后出台了一系列绩效评估相关文件,包括2018年7月的中共中央办公厅、国务院办公厅《关于深化项目评审、人才评价、机构评估改革的意见》,国务院《关于优化科研管理 提升科研绩效若干措施的通知》、2018年8月教育部财政部国家发展改革委《关于高等学校加快“双一流”建设的指导意见》、2018年10月科技部、教育部、人力资源社会保障部、中科院、工程院《关于开展清理“唯论文、唯职称、唯学历、唯奖项”专项行动的通知》,政策文件的宗旨和导向将继续影响新一轮的学科评估。笔者认为新一轮学科评估指标体系可能将在以下方面有所变化。

第一,师资队伍与资源将更看重人才的实际贡献和成长性,进一步杜绝“帽子”称号的异化使用。头衔、资历、职称、荣誉称号等代表过去取得的成绩和贡献,不能替代对当前和未来的评价和预判,优秀青年教师的培养支持和发展规划、优秀创新团队的协同合作和科

学精神更应该成为学科发展未来的布局重点。同时,对重点实验室、基地、中心等学科支撑平台和资源将进一步加强谋划、规范管理,切实推进绩效评估和终身淘汰制,不以建设数量取胜而以发展质量取优,给予新兴学科更多的同台竞技的机会和舞台,形成良性竞争、共同进步的发展机制。

第二,人才培养将更加强调学生的培养质量和综合素质,进一步成为学科评估关注的核心指标。大学阶段是青年世界观、价值观、人生观等形成的关键时期,也是道德品格、职业技能、科学素养、创新能力、国际视野等提升的重要时期,与在校生、毕业生质量评价和用户满意度调查相比,培养过程质量更需要被强调和关注,既包括教学过程的科学设计、教材课程质量的高水准、国际交流合作的高质量、实践环节的严格要求等,更应该包括理想信念、爱国精神、个人品格的塑造和引导,而这种软条件评估的科学性、合理性、公正性对学科评估提出了更高的挑战和要求。

第三,科学研究将更加突出国家重大需求导向,进一步提倡关键核心领域的原始自主创新。国际环境的风云变幻、贸易和高技术领域的摩擦与争端,再次把我们推到历史重要的转折点,唯论文、专利、职称、学历、奖项都解决不了诸多技术瓶颈问题,过去的资源驱动、粗放型发展模式已经不可持续,未来只能转换为科技驱动、集约式、内涵发展模式,无论是基础前沿探索、应用成果转化,还是新型智库建设,都将以解决现实问题和痛点、促进美好生活提升为衡量尺度和唯一准绳。单一的数量评价容易,多维度的质量评估难,需要持续的研究探索、实践检验与路径优化。

第四,社会服务与学术声誉将更加聚焦经济社会发展需求,进一步强化诚信体系建设。学术共同体代表着更高的道德声誉要求,将对弄虚作假、科研不端、师德失范等行为零容忍、一票否决。风清气正的学术环境、自由包容的研究氛围是良好科研生态系统的基础土壤和先决条件,既包括对科研团队、研究人员学术成长轨迹和学术水平的跟踪评价,也包括对教师队伍和学生的诚信教育和综合评估,还包括整个学科领域诚信规范体系的建立。同时,将更强调学术成果的代表性、原创性和贡献度,重点评价其科学价值、技术价值、经济价值、社会价值、文化价值等。

第五,文化传承创新和国际合作交流类指标将进一步增加,进一步关注学科建设的软实力。过往的评价中更加关注人才培养、科学研究和社会服务,但文化的自信、传承和创新,国际合作与交流的深度与广度对学科的纵深发展和综合实力提升是至关重要的,也是未来评估指标体系需要更新和拓展的领域。

(节选自《中国科技论坛》2019年第10期,国家科技改革政策导向对学科评估指标体系的影响分析,作者张耀方,上海交通大学科学技术发展研究院)

◆ 治理现代化

快速提升高校治理队伍专业能力的着力点

高等教育治理现代化是“双一流”建设实现预期目标的重要保障。从我国高等教育体制机制的主要特征与现阶段高等教育改革的客观需求来看,政府及其高等教育治理的主导权、高校行政服务与学术治理队伍及其治理能力、以高校战略联盟及高校内部跨学科组织为标识的发展共同体及其协同创新能力、大学文化及其动力与保障功能对于高等教育治理的现代化建设具有决定性作用。高校治理队伍及其专业能力,作为高等教育治理体系的核心要素之一,要推进高等教育治理现代化进程,亟需优化和创新高校治理队伍,实现治理专业能力提升。

一、强化专家型高校行政服务队伍建设

优化高校自主权是治理现代化的重要内容,而优化高校自主权的原则之一就是实现治理主体的多元化和民主化。在多元治理结构中,不同治理主体的治理责任、方式及权能也是不同的。而即使是在扁平化组织中,传统的权力中心依旧发挥重要作用。我国教育管理具有精英主义传统,高等教育治理必须尊重传统的高校行政管理权的价值,并不断优化其权能。当然,在学术本位的治理原则指导下,提升学术治理权的地位,增强高校学术自主治理能力是我国高等教育治理现代化的方向,而行政管理的优化也应服务于学术治理为导向。但无论如何强调学术权力在大学中的中心地位,都无法否认行政管理之于大学的必要性。随着当代大学在规模、角色与功能上的“巨型化”,大学行政管理的意义更是自不待言。从高等教育发展的历史来看,无论古今中西,一所大学的崛起和蜕变往往是由杰出的管理者所成就的,他们甚至能够创造一个新的高等教育时代。就当下大学行政管理的层次而言,除了大学领导者外,还包括中层职能部门和基层管理者,他们共同构成了大学的行政管理主体,对于大学的正常运行和改革创新发挥着不可或缺的作用。在我国,尽管“行政化”取向阻碍了大学改革,但这并不能否定行政管理的本来意义和在中国特殊体制下其所扮演的关键角色。因此,我国要构建现代化的高等教育治理体系,必须高度重视高校行政管理的作用,并通过改革来提升行政管理质量,其一是推动高校行政管理向行政服务转变;其二是打造一支专家型的高校行政服务队伍,提升其行政服务水平。

我国的高校治理体系建设是以充分发挥体制优势为基础的,但又必须创新管理机制。目前,我国的高校行政管理是发挥党委领导下的校长负责制这一体制优势的基本形式,但过于强调行政权力和科层化管理模式,背离了高校的组织属性。而目前这种高校行政管理模式改革的基本方向就是推动行政管理走向行政服务,即传统的行政管理主体以促进教学科研为使命,转型为以学术生产为服务对象的服务主体,或者说通过服务的方式来实现并进一步优化传统模式下的管理价值。从教育部提出取消学校行政级别,到部分省份取消二级学院院长的行政级别以及部分高校开展的高校职员制探索等,都是推进管理转型的有益探索。高校行政服务要保障并提升其服务价值,就必须强化行政服务队伍建设,增强其专业化服务能力。为此,高校行政服务队伍的选拔任命,应以专业背景、专业能力和服务能力为主要导向。在考核评价上,应以服务绩效尤以改革创新的实效为主要标准;在晋职方面,应以服务贡献值及

可持续发展能力为主要依据。同时,高校应以培养专家型服务队伍为导向,为行政服务队伍的专业发展提供支持,建设学习型组织,持续提升人员的专业能力和服务水平。

二、强化改革型高校学术治理队伍建设

高校内涵式发展及其核心竞争力建设,在本质上有赖于学术创新能力,打造一支高水平的学术治理队伍对于高等教育治理体系的现代化建设来说至关重要。高校学术治理包括确定学术发展的定位与方向,选择学术发展的内容与重点工程,制定学术发展与学术管理的政策与制度,保障学术实现持续发展与创新;学术治理还需要协调学术内部各主体间的关系、学术与学校其他领域间以及与社会间的关系等。高校学术治理的主体包括对学校事务拥有最高决定权的校长,以学科规划、管理、评估为重要职能的发展规划部门,负责科研资源调配、评价和服务的科研管理部门,基层学术组织的负责人,以及校院两级学术委员会等。在本研究中,学术治理主体特指学术的核心和直接利益相关者,在事实上决定和直接影响学校学术生产的相关主体,即基层学术组织如二级学院及各类科研中心、平台的管理者,以及统筹行使学术事务决策、审议、评定权的学术委员会。本研究强调学术治理的核心和直接利益相关者,不仅符合学术自治的基本原则,也适应当前在推进校院两级管理改革背景下扩大基层管理自主权、实施“学院办大学”的要求。

要打造高水平的学术治理队伍,首先要以学科与学术逻辑为指导来选拔、培育队伍,而非片面以政治或行政思维去搭建“领导班子”;以学科作为培育学术治理人员的基础,学术治理人员必须深谙所在学科的知识生产规律,把握学术前沿;学术治理队伍不仅是所在学科和专业的学术精英,还必须能够准确把握科技和社会发展方向,以此来开展学科和专业的调整、优化;作为学术机构管理者,还需具备优秀的组织、协调、决策能力和自觉的服务意识,在人格上具有号召力。在配套机制方面,需保持学术主体及其学术权力的独立性,避免将学术治理岗位的调整作为行政权力调整的手段,减少把优秀的学术治理人员选拔到行政管理队伍中的做法,使得院系成为学校行政管理人员的“培养皿”。要确保校院两级学术委员会在学术治理中具有实质性主导权,在委员会构成上,应以各学科或专业的学术带头人为主;在学校章程中,需载明学术委员会及委员的学术治理职责,明确其权利实施、保障机制和相应的责任监督与问责机制。

(节选自《现代教育管理》2020年第6期,我国高等教育治理现代化的核心要素及其优化·作者张继明,济南大学高等教育研究院副教授,博士)

以实践为导向 推进高校治理体系和治理能力现代化

党的十九届四中全会研究了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的若干重大问题。高校治理体系和治理能力现代化是国家治理体系和治理能力现代化的重要组成部分,体现着一个国家高等教育制度和制度执行力。高等教育直接关系到“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”这个根本问题,我们要全面贯彻落实党的十九届四中全会精神,把制定制度和执行制度统一起来,遵循高校自身的特点和规律,切实推进高校治理体系和治理能力现代化,加快推进教育现代化、建设教育强国、办人民满意的高等教育。

一、高校治理要“合情”,坚持扎根中国大地办大学

完善和发展我国高校治理体系,必须坚持从国情出发、从实际出发,既把握长期形成的历史传承,又把握党和人民在我国高等教育方面走过的道路、积累的经验、形成的原则,不能照抄照搬他国制度模式,既不走封闭僵化的老路,也不走改旗易帜的邪路,要坚定不移走中国特色社会主义教育发展道路。习近平总书记强调,我国有独特的历史、独特的文化、独特的国情,决定了我国必须走自己的高等教育发展道路,扎根中国大地办好中国特色社会主义高校。越是民族的,越是世界的。世界上不会有第二个哈佛、牛津、斯坦福、麻省理工、剑桥,但会有第一个北大、清华、人大、武大、复旦等中国著名学府,对此我们必须有清醒的认识。因此,高校治理要扎根中国、融通中外,立足时代、面向未来,发展具有中国特色、世界水平的现代高等教育,把中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信转化为办好中国特色社会主义大学的自信。另一方面,我们国家的地域差异非常大,文化特点、经济形态、地理环境各不相同,整个高等教育是有机的生态系统,系统内各高校的办学理念、模式不同,每所高校以自己的特色和文化选取不同的发展路径,每个学生根据自己的兴趣和优势选择合适的高等学府,每名教师根据自己的能力和志向追求自己的事业发展。基于此,高校治理要从国情出发、校情出发、实际出发,办出特色、办出水平。

二、高校治理要“合法”,运用法治思维和法治方式

习近平总书记强调要尊法学法守法用法,并且把尊法放在前面。现在高等教育领域的主要法律已经基本完备,如教育法、高等教育法、民办教育法等,形成了中国特色社会主义教育法律体系。同时,还有《关于坚持深入学习贯彻党的十九届四中全会精神专题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》《中国共产党普通高等学校基层组织工作条例》以及各高校的章程等。高校治理都要用这些来指导依法治教的实践,并且全面推进依法治校,运用法治的思维和法治方式,加强以章程为核心的制度体系建设,按制度办事,加快“废改立释”工作,做到决策机制健全、决策程序明晰、决策信息公开、问责机制健全,维护规章制度的严肃性和权威性,完善高校法人治理结构,提升高校治理水平。

三、高校治理要“合理”,更加注重系统性、整体性及协同性

大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善。高校是研究高深学问的殿堂,高校治理既要坚持中国特色社会主义发展道路,又要遵循大学之道的基本原理和高校办学规律,遵循高等教育规律、教书育人规律和科学研究规律,体现大学的精神和基本理念,体现对高深知识探索的价值追求,符合高校的发展逻辑。高校治理是一个庞大而复杂的系统工程,其中每一

个具体的工作任务都与其他工作任务有着不可分割的内在联系,我们要抓牢党的领导这个核心,把党的建设作为办学治校的基本功;要抓实立德树人这个根本,把思想政治工作作为各项工作的生命线;要抓好学科建设这个支撑,把“双一流”建设作为特色发展的着力点;要抓紧人才队伍这个关键,把高素质师资队伍作为支撑发展的动力源。推进高校治理要融通“制”与“治”,符合教育规律、符合人才成长规律,让高校回归本位,推动高校治理系统性转型,以高校治理现代化守护好大学之道。

(节选自《中国高等教育》2019 年第 24 期,新时代高校治理现代化的三重导向. 作者樊伟,西南政法大学党委书记)

◆ 教师教育

师范院校如何提升人才培养质量

《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》明确提出分三个阶段建设一批世界一流大学、一流学科的目标，并把人才培养列为重点任务之一。教育部、财政部和国家发展改革委关于《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法（暂行）》将“在拔尖创新人才培养模式、协同育人机制、创新创业教育方面成果显著和资源配置、政策导向体现人才培养的核心地位”作为遴选“双一流”高校的重要指标。大学和学科想要达到一流水平，必须立足于人才培养。在“双一流”建设背景下，集中选取教育部直属师范院校进行人才培养模式的对比分析，得出人才培养的路径建议，有助于“双一流”建设高校，尤其是师范院校培养出高质量的人才队伍。

一、构建“一流学科+地域特征”的特色人才培养方案

一流学科通过完善内部知识构成、明确学科价值定位以及拓展功能发挥方式，不断增强了在该领域的优势地位和学术话语权。区域地缘因素是高校形成并不断发展的重要载体，依托区域特征，高校可以有效服务于地方社会发展并不断辐射教育影响。因此，将建设一流学科与兼顾地域特征相融合，在以学科建设为基点、人才培养为目标的基础上，不断培育一流学科。通过发挥高校教育优势、依托地域特征，实现人才培养与社会服务的高效对接，形成“一流学科+地域特征”的特色人才培养方案，将助力提升深化科学研究与社会服务对提高人才培养质量的反哺作用。虽然在 6 所师范院校的文本中并未明确提出关于“一流学科+地域特征”的特色人才培养方案，但将优势学科建设与服务社会相结合的人才培养方式已有体现。北京师范大学与华东师范大学在这方面的创新实践有着积极的借鉴意义。作为北京师范大学与华东师范大学的国家重点学科和“双一流”建设学科，教育学一级学科通过自我发展与其他学科交叉融合，不断提升了学科的带动和辐射作用。依托京津冀教育服务一体化的地缘优势，北京师范大学致力于打造以“京师”教育服务为基础的辐射京津冀协同发展的优质平台；依托上海独特的区域特征和经济优势，华东师范大学不断增强优势学科对接上海科创中心建设的能力，并计划拓展与“一带一路”沿线国家的高校合作项目。充分借鉴北京师范大学与华东师范大学的实践经验，在加强学科建设与人才培养的基础上不断重视“一流学科+地域特征”的理性价值与现实意义，在一定程度上既可以促使科研成果转化为教学实践资源，又可以推进社会服务与区域发展。最终建构形成融合比较优势的一流学科与鲜明特色的地域特征的产学研一体化人才培养模式。

二、构筑“专业素养+创新技能”的拔尖人才培养机制

一流大学的人才培养是以专业素养为基础，新时代教育理念为内涵，综合型人才体系为架构。拔尖人才培养模式是基于多元人才目标结构做出的必然选择。当前，“双一流”建设高校无不将拔尖人才的培养作为学校总体规划中的重要组成部分。在对 6 所师范院校政策文本进行横向分析和纵向比较中发现，各高校所定义的拔尖人才专业素养包括理论基础的完备和实践能力的锻造，但是明确涉及将人才创新能力的培养实施于各学科建设中缺乏详尽的

规划。基于此, 构筑“专业素养+创新技能”的拔尖人才培养机制, 实现专业素养与创新技能的有机结合, 首先应当把创新技能作为考核专业素养的一项指标, 建立学生创新能力考核指标体系。当前的教育环境, 较多的关涉了对学生创业能力的评定, 给予学生创业的关注远高于创新能力的培养。学生通过创业可以获取一定的学分和奖励, 而创新能力往往寓于学生学习过程中产生的对专业知识的思考和对实践活动的创造假设, 因而缺乏固定标准的考量尺度, 致使高校对学生创新能力的培养层面不够深入系统。在“双一流”建设中, 亟需将创新型人才培养作为一种理念根植于教学活动中, 并逐渐建立相应的考核制度。其次, 高校应在教育教学的过程中提供更为广阔的创新平台。将创新创业能力和实践能力培养融入课程体系, 在专业教学的过程中深化学生对理论问题和实践活动的深度高阶学习, 形成批判反思的习惯、增强探究发现的能力, 进而寻求学习方式的变革, 在变革中追求超越现象的理论和实践。

三、建设“实践平台+社会服务”的应用型人才培养工程

一流人才的培育不仅需要在理论基础和专业素养方面进行引导, 而且也要在实践创新能力的发展方面有所建树, 以促使个体提升全面的审思和协调操控能力。⁶ 所师范院校在“双一流”建设本文中, 都不同程度地提及了学生实践能力的培养目标, 在注重理论建构的同时积极建设前沿学科中心, 设置社会科学平台, 在实践中挖掘新问题并提出新的看法, 促进新理论的构建。构筑以实践能力为培养目标, 社会服务平台为重点人才培养工程, 首先应当以社会需求作为工程搭建的根基。需求为建设提供源泉, 各高校通过对人才培养社会需求的科学预测和判断, 有助于把握人才发展的新动向, 调整人才培养重点, 主动与重大战略目标对接。社会需求反应了一定现实背景下的社会发展方向, 通过把握发展动态, 建立面向社会服务需求、对接国家重大战略服务的资源集成体系和人才培养机制, 能够将专业实践平台的建设运用于社会服务中, 发挥资源优势效力。其次, 应以学科前沿发展方向作为重点关注领域, 将专业知识的探讨和学术体系的建设同服务国家战略相结合, 培养学生主动关注社会动态的思维能力和问题意识。通过从实践中发现问题并进行理论研讨, 并在此过程同专业知识架构相融合, 最终形成回归并服务于实践的完整链条。

(节选自《现代教育管理》, 2019年第7期, 师范院校人才培养模式比较研究——基于“双一流”建设方案的文本分析, 作者陈恩伦, 西南大学网络与继续教育学院院长, 教授, 博士生导师)