

内涵建设，高校发展的必由之路

——浙江大学宁波理工学院推进内涵建设具体实践纪实

2014年的武书连独立学院排行榜近日揭晓，浙江大学宁波理工学院蝉联冠军。一所创办仅14年的年轻高校何以发展得如此迅猛？浙大宁波理工学院院长金伟良认为，最关键的是学校走出了一条内涵建设路，紧紧抓住了高校发展的四大内涵要素——教育质量、学科特色、管理体系和人才队伍。

2009年，浙江大学宁波理工学院领导班子开始深入思索“办一所什么样的大学”、“怎样提升大学的核心竞争力”的重大问题，对所创办不到十年的新建本科大学发展道路的全面设计。实际上，在我国高等教育同质化倾向比较严重的今天，这样的思索、设计和实践一直都是我国高校面临的重大难题。经过充分调研和深入思考，在反复研究高校发展的内在规律和借鉴国内外高校发展经验的基础上，学校认为要站在建设“百年大学”的视角思考发展问题，要紧紧抓住高校发展的内在规律和内涵要素设计发展路径，提出以“抓质量，创特色，重管理”为核心的内涵建设，是符合浙江大学宁波理工学院实际提升学校核心竞争力的有效途径。

如何开展内涵建设？经反复研究商讨，学校最终确立了“教育为学生提升价值”的教育理念，“学科专业一体化”的建设路径，“现代大学内部治理结构”的改革举措，“外引内培再优化”的人才思路。

教育为学生提升价值

“教育为学生提升价值”理念的提出。当前的高等教育有一些奇怪的现象：一些学生越来越不喜欢上课了，因为在课堂听课和网络教学没什么两样，老师像复读机一样把知识播发给学生，很少有师生互动，更谈不上因材施教；一些大学教师也越来越不喜欢上课了，因为“拉项目、搞科研”效益比上课要好很多；一些高校越来越不喜欢开设理工科专业了，因为文科专业投入少，几台电脑就是蛮像样的实验室，办学成本低，而且学生也好招。

浙江大学宁波理工学院院长金伟良教授曾长期在浙江大学建工学院担任分管教学的副院长，对教育教学有着丰富的经验和深入的思考，对学生有着深厚的感情和强烈的责任感。来到浙江大学宁波理工学院工作后，金伟良一直有一个执着的理想，那就是要以“百年大学”的要求办好年轻的浙江大学宁波理工学院。他对人才培养有过这样的真情流露：“人才培养是一项良心工程、责任工程，事关国家未来发展，关乎学生个人的前途和发展，必须提高认识，铭记责任，一心一意、问心无愧地推进。”正是这种执着理想和责任意识，他认为大学教育必须要着眼于提升学生的价值。

教育为学生提升价值，学生是主体，教育是手段，提升价值是终极目标。这是由大学精神、人的需求所决定的。大学从诞生的那一天起就把追求真理和卓越当作自己永恒的精神追求。接受高等教育归根结底是人们为做事卓越、

做人高尚、人生完美这种境界的追求。我国古代教育家、哲学家孔子说过，“朝闻道，夕死可矣”，人们在追求卓越和真理的过程中对社会做出了贡献，体现了人存在的价值。学校提出“教育为学生提升价值”理念遵循的是大学精神，体现了人性的需求和教育的人本思想。

在“教育为学生提升价值”理念的引领下，学校紧紧依靠全校师生，进行了一系列的政策制定、制度安排和教育实践。学校牢固确立人才培养的中心地位，坚持专业与产业相结合，满足学生成长需求；坚持理论与实践相结合，提升学生应用能力；坚持教书与育人相结合，

创新的前沿，解决应用工程研究问题。

明确了方向，剩下的就是设计与推进问题了。2009年12月，学校召开了学科建设大会，紧紧围绕“什么是学科建设”、“为什么要学科建设”、“怎样开展学科建设”这个主题进行讨论，首次提出了学科建设统筹人才培养、师资队伍、科学研究、社会服务和资源配置等“五大统筹”的思想，进一步统一了学科建设必要性、可行性的认识，对学科建设的目标、任务、措施、时间安排和要素保障进行了系统部署，拉开了快速推进学科建设的序幕。

作为强校战略而开展的学科建设，必然要



浙江大学宁波理工学院举行“9211人才专项支持计划”聘任仪式

教会学生做人做事；坚持主导与主体相结合，引导学生自主学习；坚持国际与国内相结合，培养学生开放视野。学校大力推进特色实践教学体系改革，积极创新应用型人才培养模式，着力构建人才培养质量提升体系、“三全育人”工作体系和师德师风建设体系。通过学校的教育培养，学生的自身价值不断被挖掘、激发、提升，实现了从低到高、从小到大的“增值”。学生毕业后受到了用人单位的广泛欢迎，其不断为社会创造的价值也进一步证明了学生的价值所在。

学科专业一体化

在学校发展中，与人才培养同等重要的另一个问题就是学科建设。大学的主要职能是人才培养、科学研究、社会服务和文化传承与创新。而学科简单地说是知识的门类，因此，大学要发展不能不搞学科建设。学科建设是大学赖以生存和发展的核心竞争力，学科建设状态及指标是体现一个学校在国内外发展水平的重要标志。不重视学科建设，人才培养、科学研究和地方服务，将是无源之水、无本之木。作为一所新建的本科院校要在竞争中获得发展，要赢得社会和学生的广泛认可，开展学科建设是必由之路。

一个新建校如何开展学科建设，是摆在领导班子面前的严峻而现实问题。通过反复探讨和经验总结，他们认为，开展学科建设的逻辑起点是问题导向，研究型大学的学科建设解决的是理论创新问题，应用型大学的学科建设应站在技术

与学校的发展目标、办学定位、基础条件有机结合起来，体现浙江大学宁波理工学院的办学特色。首先，学校提出要以统筹的思想开展学科建设。学科建设要引领学校发展，学校的人才培养、师资队伍、科学研究、社会服务和资源配置就要围绕学科建设为龙头展开。一所年轻的本科院校，其教学科研投入、人才引进优化、办学支撑保障等方面的任务是繁重的，资源要素需求是巨大的，可以说是百业待兴。在资源有限的情况下，如何最佳配置？显然，平均主义是行不通的，必须以学科建设为龙头，统筹推进。具体表现在，一是提高人才培养质量要作为学科建设的核心任务，二是人才引进和优化要符合学科发展要求，三是学科方向要引导科研方向，四是学科特色实力决定社会服务能力，五是学科需求中优化资源配置。其次，为防止陷入抓学科建设就等于抓科学研究的误区，学校实施学科专业一体化建设。因为从学科与专业的关系来看，学科是源，专业是流。学科是围绕知识创造和应用进行人、财、物的有效整合和配置，专业是围绕知识传授和能力提升进行的课程组合。学科是专业发展的基础，学科建设与专业建设不是对立和割裂的，人才培养质量如何，最终取决于这所大学的学科、专业水平。

2010年，学校进一步明确了“内接专业、外接产业”的学科建设思路，凝练学科方向和调整专业设置，同时谋划、同等投入、同期建设10个优势特色学科和10个重点特色专业。经过协同、持续地投入建设，较好地统一了教学与科研的关系，学科、专业逐步得到协调发展，并在之后的几年里显示了明显效果。例如，学校

依托“先进制造技术”优势特色学科和与之相对应的“机械制造及其自动化专业”重点特色专业的建设，在2013年获批该专业的本科第一批招生资格。第三，采取由点带面，“有所为、有所不为”推进学科建设。大学的学科建设是一项长期而系统的工程，需要持续大量的投入，其效果不可能是一蹴而就的。为此，学校分两批推进了10个优势特色学科建设，集中资源进行重点投入、重点建设，使其快速形成优势、形成特色，从而发挥示范引领作用，并通过滚动竞争带动全校的学科发展。

建立现代大学内部治理结构

好的理念和正确的思路要靠科学合理的制度设计来保障实施。内部管理体制的改革是内涵建设的基本要求，管理体制创新的持续创新是建校之基。2011年，学校组建内部管理体制改革方案设计小组，历时三个多月，反复论证，充分调研，最终形成了符合学校特点、顺应广大师生要求的内部管理体制改革的方案。

学校推进的内部管理体制改革的实质是对中国特色现代大学制度的探索和实践，即构建决策权、执行权、监督权相对独立、相互制约的管理体系，构建学术权、行政权相对分离、相互支持的决策体系，构建放权搞活、高效有序的校院两级组织运行体系，建立组织体系完整、运行机构精简、责权利明晰、资源配置合理、决策机制科学的现代大学治理结构。其中，建立现代大学治理结构是学校内部管理体制改革的核心理念。

对于如何构建学术权与行政权相对分离、相互支持的决策体系，学校提出健全和完善原来的学术委员会来行使学术权，专门制定了学术委员会章程，在制度上保障学术权力的有效行使。而对于构建决策权、执行权、监督权相对独立、相互制约的管理体系，学校的做法则是由学校党政联席会议和各专门委员会行使决策权，党政职能部门行使执行权，纪检监察、工会和学生组织行使监督权。学校建立起包括学术委员会、教学委员会、人力资源委员会在内的5个专门委员会，并相继出台委员会章程，规定委员会中不担任校领导和职能部门负责人的普通教授和学生比例要达到四分之三或三分之二以上，充分体现教授治学的原则，发挥教授在学校办学管理中的重要作用。学校党政联席会议赋予各专门委员会相应的权限，分别行使行政决策权和学术决策权，改变了原来行政部门在资源配置中主导作用过大的问题。

机关大部制改革是内部管理体制改革的另一个重点。在对比分析其他高校和一些地方政府的大部制改革后，学校的做法是在保持党群、行政组织体系相对完整的前提下，按照党政合署、精简高效、内外衔接、权责一致的原则，构建校内党政管理大部门运行机制。首先，把业务相似、职能相近的若干个部门进行整合，组建大部机构。第二是整合职责相近或相似的岗位，精简办事人员。第三是明确大部是工作平台，而非组织机构，不涉及干部职级和待遇，只是岗位的重新梳理，消除了干部职工的思想顾虑，为推进改革创造了有利条件。第四是精简的管理人员通过双向选择充实二级学院的管理干部队伍。

校部机关努力做小的同时，学校却要使二级学院努力做大，形成“小机关、大学院”格局。那么如何才能把二级学院做大呢？学校采取的思路是深化校院两级管理，“放权搞活、扩权强院”。“放权”就是要下放学校办学管理权

限，推进管理重心下移；“搞活”就是要发挥各院系的办学主体功能，激发院系的办学生机和活力，充分调动教职工的工作积极性；“扩权”就是要扩大基层单位的资源调配权和事务管理权，实现人权、财权和事权之间的相互匹配；“强院”就是要通过两级管理体制的改革，进一步提高办学效益，做大做强基层院系，从而实现整个学校“做大做强”。为此，学校进一步明确了校院两级组织的功能定位，分别组织制定了教学、科研、人事、财务、学生工作、后勤保障等方面的校院两级管理实施办法，全面梳理了学校职能部门和二级学院的工作职责、权力清单、办事流程等，并在机关职能部门推进了以群众满意度为主要内容的目标责任制考核，在二级学院推进了以工作实绩为主要内容的量化考核评价体系。

外引内培优化人才

随着内涵建设的不断推进，人才问题越来越成为一个关键的制约因素。2012年学校召开第一次人才工作会议，作出了“人才资源是学校建设高水平应用型大学的第一资源”的论断，要求牢固树立人才工作的战略核心地位，始终坚持“以人为本”思想，扎实推进“人才强校”战略，用战略思维、开放视野、发展观点谋划和推动人才工作，千方百计引进人才，多措并举培养人才，统筹规划使用人才，积极营造尊重知识、尊重人才的文化氛围，为人才的脱颖而出创造良好环境。

与此同时，学校逐步建立起了灵活高效、导向鲜明、激励有效、支撑到位，有利于“引得进、留得住、用得好”的人才政策体系，以及以学校为主导、以学院为主体，充分尊重人才、服务人才，有利于促进人才成长、发挥人才作用的人才工作机制。一方面，学校通过“外引、内培、再优化”，加大人才引进和培养力度，重点引进了一大批具有博士学位的优秀教师，大力资助校内教师赴国内外高校攻读学位、出国访学、进修培训等，在较短的时间内快速优化了专任教师队伍的学历结构、学缘结构和国际化程度。另一方面，学校启动实施了“1131人才工程”，重点引进10名左右的高端领军人才，建设10个左右面向行业与重大技术的创新研究团队，引进和培育30名左右的优秀中青年学科方向带头人，支持100名左右支撑学院未来发展的青年骨干人才。在这些政策举措的推动下，学校逐步建成了一支符合学科建设和人才培养需要，结构合理、素质优良、精干高效、富有活力，具有较强实践创新能力和较高国际化程度的高水平人才队伍。

大学文化是学校内涵建设的精神财富，学校传承和弘扬浙江大学“求是创新”校训，努力构建“宁波理工”特色的大学精神文化，明确以核心价值理念凝聚“宁波理工人”，以实干精神共同建设高水平应用型大学。学校凝练了“明德弘毅、开物启新”的校训，提出了“宁波理工人”的核心价值追求，并不断丰富“宁波理工人”的内涵，倡导教师要“爱学校、爱岗位、爱学生、爱学习”，管理人员要树立“服务意识、责任意识、卓越意识、参谋意识”，领导干部要“人正、心正、气正、行正”，大学生要“有理想、有道德、有实力”，激励全校师生树立“宁波理工人”的主人翁意识，凝聚干事创业的强大“正能量”。

回顾浙江大学宁波理工学院的办学历程，体现的正是这一所新建本科院校推进内涵建设的生动实践之道。



高德教授讲课



国际合作基地授牌仪式



今年是浙江大学宁波理工学院“教育国际化”主题年，该校通过举办“教师国际化水平提升研修班”、英语沙龙等多种形式，全面提升教职员工的英语实际应用能力。