

内部学习资料

高教研究参考

(2025) 第 7 期 (总第 16 期)

西安明德理工学院规划发展与协调处编

2025年7月28日

本期要目

教育部教师工作司负责人就《关于组织实施数字化赋能教师发展行动的通知》
答记者问

郝清杰：我国高等教育综合改革的实践探索和经验启示

目 录

◇ 教育要闻	- 3 -
--------------	-------

教育部教师工作司负责人就《关于组织实施数字化赋能教师发展行动的通知》答记者问	- 3 -
--	-------

做好教育统计工作安排部署，夯实教育强国建设数据基石——2025年全国教育事业统计工作启动	- 5 -
--	-------

◇ 智库观点	- 7 -
--------------	-------

人工智能赋能大学治理能力提升	- 7 -
----------------------	-------

我国高等教育综合改革的实践探索和经验启示	- 13 -
----------------------------	--------

◇ 教育要闻

教育部教师工作司负责人就《关于组织实施数字化赋能教师发展行动的通知》答记者问

近日，教育部办公厅印发《关于组织实施数字化赋能教师发展行动的通知》（以下简称《通知》）。教育部教师工作司负责人就《通知》相关问题回答了记者提问。

一、《通知》出台有什么背景和意义？

党中央、国务院一直高度重视教育数字化工作，党的二十大报告首次将“推进教育数字化”写进了党代会的报告。2023年，习近平总书记在中共中央政治局第五次集体学习时指出：“教育数字化是我国开辟教育发展新赛道和塑造教育发展新优势的重要突破口”。实施数字化赋能教师发展行动主要基于以下三方面考虑。

一是落实国家战略。国家教育数字化战略行动于2022年启动并深入推进。2024年，中共中央、国务院印发的《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》将教育数字化作为重要内容进行了部署。教师是推进教育数字化的关键，教师的数字素养水平深刻影响着教育数字化战略的成色。

二是服务教师发展。数字化的深入推进为教育带来了前所未有的机遇，也对教师教育教学带来新的挑战。如何更好适应数字化条件下的教学，获得更优质的数字化教育教学工具、资源支持，促进教育教学改革和个人发展，是教师的迫切需求。

三是推进实践探索。近年来，我部陆续开展了中小学教师信息技术应用能力提升工程、人工智能助推教师队伍建设试点、国家智慧教育公共服务平台教师研修、《教师数字素养》标准制定等一系列工作，为推进教师发展数字化打下良好基础，也迫切需要相关举措的整合、升级优化。

实施数字化赋能教师发展行动，是深入贯彻习近平总书记关于教育的重要论述、人工智能发展的重要指示精神，落实国家教育数字化战略行动，推进新时代高水平教师队伍建设的重要举措，对夯实教育强国人才培养根基具有深远意义。

二、《通知》的总体思路和主要内容是什么？

落实国家教育数字化战略的总体部署，按照“应用为王、服务至上、简洁高效、安全运行”的基本原则，以提高教师数字素养为关键，以数字技术、人工智

能技术融合创新应用为牵引，扩大优质资源和服务供给，开辟教师发展新赛道、塑造教师发展新优势。

具体通过六大行动推进数字赋能。

一是聚焦重点环节，实施教师数字素养提升行动。完善教师数字素养标准体系，修订教师专业标准、师范生教师职业能力标准。出台教师数字素养提升指南，多种方式推进教师数字素养培训全覆盖。持续开展测评，支持有条件的地区汇聚教师发展大数据，探索数据驱动的教师数字素养提升路径。

二是突出应用驱动，实施数字赋能教育教学改革行动。支持地方、学校结合实际建设智慧校园、升级教师智能研训室和智慧教育中心，助力教师开展数字化教学、数字化学习。协同企业、科研院所研发教师智能助手，推动教师教学理念、方法和模式转型。加大宣传推广力度，推广数字应用先进经验。

三是推动培养转型，实施教师发展模式数字转型行动。推进师范生培养、教师研训的数字化转型，推进教师的数字化学习。完善教师自主学习机制，利用人工智能和大数据技术精准推送学习资源，建立教师终身学习积分应用机制。强化名师领学领研领教，实施“数字支教”活动，促进优质资源均衡共享。

四是强化资源支撑，实施教师发展数字资源供给行动。组织力量开发重点领域的精品资源，建立资源建设长效机制和资源使用激励机制。创新教师发展资源形态，组织编写人工智能教师读本，开发多模态数字教材、学科知识图谱、沉浸式师训系统等新型资源，提高资源的智能性和实用性。

五是推动治理升级，实施教师发展数字治理行动。依托国家智慧教育公共服务平台，建强教师发展综合服务管理功能，建立教师教育大模型，优化教师教育专业设置，强化师范专业的规范管理和动态调整。完善教师资格制度，将数字素养纳入中小学教师资格考试的考察范畴，高校教师资格认定中要将数字素养作为教育教学能力的重要方面进行考察，推动数据支撑的教师评价改革。强化数字化安全与规范，研制教师生成式人工智能应用指引。

六是深化国际交流，实施数字教育教师国际合作行动。用好世界数字教育大会等高水平对话交流平台，建好全球教师发展学院平台，开展教师人工智能培训、数字化协同教研和“人机共育”等方面的国际合作，积极参与相关国际标准制定，贡献中国数字教育的智慧和力量。

三、如何抓好《通知》贯彻落实？

组织实施数字化赋能教师发展行动，是回应人工智能时代教师关心关切和期盼的关键之举，更是顺应时代发展趋势和办好人民满意的教育应有之义。教育部将加强文件解读，做好动员部署和实施过程中的业务指导等工作，压实各方责任，确保《通知》贯彻落实。

一是在组织机制上，加强政府统筹力度，建立分区域专家指导机制，强化实施过程中的针对性研究、指导、跟踪和督促。推动各地各校将数字化赋能教师发展纳入教育数字化和教师队伍建设的重要议事日程，建立多部门协同工作机制，制定专门工作方案，确保各项任务目标如期完成。

二是在示范引领上，推进“百区千校万师”建设，推出百个数字化赋能教师发展特色区，千所数字化赋能教师特色校，万名数字化发展名师，加强对地方和学校的引领，强化典型经验的总结凝炼和典型案例的宣传推广，发挥示范带动作用，进一步释放数字技术对教育高质量发展的倍增效应。

三是在投入保障上，持续健全数字化赋能教师发展的保障体系，提升保障能力。指导、推动地方和高校优化支出结构，创新投入机制，拓展经费来源，推动财政投入、技术研发、产业开发、学校应用的协同联动，强化社会多元参与，提高经费使用效益，促进《通知》高效、高质量落实。

来源：中华人民共和国教育部

网址：http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s271/202507/t20250707_1196786.html

做好教育统计工作安排部署，夯实教育强国建设数据基石——2025年全国教育事业统计工作启动

2025年7月6日至11日，由教育部发展规划司主办，教育部学校规划建设发展中心、辽宁省教育厅承办的全国教育统计干部培训班在辽宁省沈阳市成功举办。本次培训旨在部署2025年教育统计重点任务，统筹谋划进一步全面深化教育统计改革，为教育强国建设筑牢数据根基。

来自全国31个省、自治区、直辖市教育厅（教委），新疆生产建设兵团教育局统计工作负责人及科研机构、特邀专家等130人参训。

教育部发展规划司副司长纪智、教育部学校规划建设发展中心副主任陈建荣、教育部教育管理信息中心副主任刘臻、辽宁省教育厅副厅长曹兰出席开班仪式。教育部发展规划司统计信息处处长吴延磊主持开班仪式。

纪智同志在开班讲话中提出，围绕统计调查、质量保障、研究分析、数据治理等重点任务，2025年教育统计工作要做好“加减乘除”四个方面。

一是做好教育统计工作的“加法”，创新教育统计工作理念，对标对表中央要求，在加强教育强国意识、法治思维和质量自觉上下功夫；二是做实教育统计工作的“减法”，夯实教育统计基层基础，以优化统计工作流程、加快统计数字化、重构统计生产方式等的实际成效，切实减轻基层负担；三是做强教育统计工作的“乘法”，发挥倍增效应，深度挖掘教育统计数据价值和资源潜力，推动从“统数为主”向“统用并重”转变；四是做优教育统计工作的“除法”，破除体制机制障碍，注重系统集成，统筹数据供给和数据安全，加强教育统计能力建设。

本次培训聚焦教育统计队伍核心能力提升，紧扣主题主线，精心谋划日程安排、精心设计课程体系、精选配强培训师资，创新性实践“四个融合”，亮点纷呈：

一是注重理念更新与能力提升相融合，筑牢思想业务根基

培训将习近平总书记关于教育、统计工作的重要论述、教育强国建设的新要求及中央关于防范统计造假的新精神作为核心内容，促进理念对标、能力匹配。通过系统学习，引导参训学员深刻理解新时代教育统计工作的政治要求、战略定位和价值使命，促进思想理念对标中央要求，业务能力匹配发展需求，全面提升统计干部的政治素养和专业能力。

二是强调统计调查与数据应用相融合，打通数据价值链条

围绕调查制度、指标体系、信息系统、质量保障等核心业务，解剖麻雀式讲解教育统计数据“采什么、怎么采、如何用”。重点强化了从数据规范采集到深度分析、再到有效服务决策和管理的全链条应用能力培养，推动统计数据从“报表数字”向“决策依据”的实质性转变。

三是推进经验分享与创新研讨相融合，激发基层首创活力

充分尊重并挖掘基层首创精神，培训设置了丰富的交流研讨环节。课前安排地方典型案例分享交流，课后组织晚间专题研讨，各省教育统计工作负责人及专家围绕数据质量核查、统计信息化建设、在线培训年度课程研发等重点工作，展开热烈讨论，汇聚众智，共同探索解决方案和创新思路，形成了良好的互学互鉴氛围。

四是探索课堂学习与实战应用相融合，推动学用相长见效

培训突破传统课堂模式，组织学员参与“教育事业统计智能填报助手”语料审核工作，对人工智能基于《教育事业综合统计调查制度》自动生成的问题及答案进行专业审核与标注。这一创新环节既强化学员学习转化能力，又众筹推进填报助手的语料数据库建设，为提升智能填报的准确性和实用性贡献了集体智慧。

来源：教育之弦

网址：<https://mp.weixin.qq.com/s/W028rsLEn02vnikFNnrkQQ>

人工智能赋能大学治理能力提升

杨宗凯

摘要：智能时代高等教育支撑体系正在重组和再造。在这样的背景下，传统大学治理受科层制结构和经验化管理思维等影响，日益显现出决策效率低下、反应滞后、资源适配性不足等现实困境。在此基础上，系统探讨以数据为纽带和以证据为支撑的人工智能赋能大学治理变革内在逻辑，结合武汉理工大学的实践探索，为人工智能赋能大学治理提供路径参考，助力智能时代高等教育创新与变革。

关键词：数字化转型；人工智能；教育变革；大学治理

教育数字化是我国开辟教育发展新赛道和塑造教育发展新优势的重要突破口。在党的二十届三中全会关于“进一步全面深化改革、推进中国式现代化”的决策部署指引下，高等教育领域正在通过人工智能赋能，加快变革和发展。人工智能作为新一轮科技革命的核心引擎，正在重塑大学治理范式。近年来，武汉理工大学通过“AI+教育”深度融合实践，探索出一条以人工智能赋能大学治理能力提升的新路径，形成了一系列阶段性成果和典型经验，典型案例入选《无限的可能——世界高等教育数字化发展报告》和《中国智慧教育白皮书》。

人工智能赋能现代大学治理的价值意蕴

面向智能时代，我国传统大学治理面临诸多结构性挑战。以人工智能赋能大学治理范式转型，重构组织方式、再造管理流程、重塑治理机制，是突破传统大学治理瓶颈、推动现代大学高质量发展的必然选择。

一、传统大学治理的现实困境

科技创新、教育变革与社会需求对大学治理体系的适应性与前瞻性提出更高要求，但传统大学治理体系受科层制结构、经验化管理思维的长期束缚，在教学、管理、服务等环节暴露出明显短板，制约大学创新发展与核心竞争力提升，管理决策的“经验范式”亟需破解、科层管理的“结构壁垒”亟需重构、科学预判的“时效偏差”亟需校准、评价方式的“传统单一”亟需优化。

二、大学治理变革的内在逻辑

随着新一代数字技术的蓬勃发展，不仅催生教育生态的新样态，更为治理模式的革新开辟出新路径。人工智能、大数据、物联网等新一代数字技术凭借“连接一切、感知一切、分析一切、灵智一切”的特性，将大学治理中的人、事、物等要素全面数字化、网络化、智能化，支撑构建全域覆盖的智能体协作网络，实

现校园物理空间与数字空间的深度融合。其强大计算能力与可信运行环境，不仅能够实时捕捉大学运行过程中的各类数据，还能对治理流程进行动态监测与及时干预，促使传统被动响应式的管理模式向主动调控转变。这种以数据为纽带、以证据为支撑的全景式智能治理图谱，正在重构大学治理的底层逻辑，为大学治理带来根本性变革，帮助治理主体精准识别问题、预测发展趋势、优化资源配置，实现对教育生态的全局洞察，推动形成科学化评价、精细化管理、精准化决策的新型治理体系，助力大学治理效能的系统性跃升，为高等教育高质量发展注入持久动力。

人工智能赋能现代大学治理的路径探索

近年来，武汉理工大学在纵深推进国家教育数字化战略行动方面取得了较快的发展，特别是在人工智能赋能现代大学治理方面作出积极探索，为打造更有韧性、更加开放的高等教育生态提供了实践参照。

一、筑牢数智治理支撑底座

夯实的教育新基建是人工智能赋能现代大学治理的前提和保障。武汉理工大学紧扣云、网、数、端四大要素，系统推进算力、网络、数据、平台四大基础要素建设，大力加强教育新型基础设施建设。通过制度筑基、算力扩容、网络提速、数据治理、平台升级等一系列扎实有效的举措，持续升级教育新基建，强化数据安全防护机制，建设人工智能伦理规范，夯实筑牢平台、网络、人工智能等安全防线，稳步推进“全域感知、泛在计算、智能决策、可信安全”的智慧教育生态体系建设。三年来，核心算力资源增长超150%，云平台实现100%的校内单位全覆盖。全面实施“核心100G、楼栋万兆、桌面千兆”的网络架构。科学构建“业务系统—数据中台—指标平台—数据驾驶舱”四级数字资源架构。系统性构建数据交换枢纽，实现242个业务系统的全面集成，数据总量超过35亿条，日均数据交换量突破25亿条，有效驱动了教学、科研等核心管理业务的数字化转型。与此同时，做好平台终端的升级扩面，立体化建设“校长—处长—院长”三级链接驾驶舱，做好DeepSeek-R1模型本地化部署，全面筑牢大学治理的数智底座。不仅实现了从基础保障到创新引领的跨越式发展，更通过要素间的深度融合与协同创新，为学校教育教学模式变革、科研范式转型和治理能力现代化提供了全方位支撑。

二、深化人技结合综合改革

人工智能赋能现代大学治理关键在于把握好“人与机”的协同和“人与技”的结合。学校紧紧扭住“人”这个关键要素，重点梳理了“人”与“数”之间的关系，构建数据驱动大学治理指数模型。牢牢聚焦“如何有效激发内生动力”这个关键问题，坚持以“人事制度牵引的综合改革+教育数字化转型”为特色深化教育综合改革，将所有改革的“线”通过数据全部贯穿到人事制度改革的“针”

里。学校出台“人事四定”工作管理办法，按照“科学合理、人岗相适、多劳多得、优劳优酬、责权利统一”的原则，精准开展定编、定岗、定责、定薪“人事四定”工作。构建以岗位职责为基础、以岗位目标任务和实际工作需求为动力、以突出品德和能力为导向、以全过程多维度信息化评估为抓手的教师岗位聘用管理和分类评价新模式，激发教职工干事创业的内生动力，从而建设一支与学校卓越教育和现代大学治理体系相适应的高水平教师和管理队伍。各二级单位围绕立德树人根本任务，贯彻落实学校综合改革和本单位发展规划任务，科学设置各类各级人员岗位，实现“一单位一策”，并以发展规划和年度目标任务为基准，明确各类各级岗位的职责和年度目标，落实学校各项重点改革任务和综合改革任务，实现“一岗一策”，对教职工进行岗位分类管理，实现人岗相适、一人一策。通过全域全过程感知任务的整体下达，“一人一策”实施率为93.16%。

三、深入推进职能转化组织重构

组织流程是现代大学治理的“血脉通道”，其协同性和通达度直接关系着人工智能赋能现代大学治理的效能和质量。学校加快职能转换，优化部门职能，进一步发挥各职能部门的“规划、监管、评估、服务”职能，深化“管办评”分离，实现管理重心下移。创新管理模式，通过数字化赋能管理向服务转型，以数据驱动教育管理更加精准化、扁平化、透明化，做到“管理即服务”。学校全面推进现代治理事业空间、人员空间、物理空间和网络空间“四大空间”建设，加快推进现代大学数智治理，聚焦“感知监测、数据分析、价值挖掘、协同调度”，构建覆盖“四大空间”的四维协同治理体系，依托“红绿灯”预警模型与智能体技术，深化数据驱动下的“放管服”改革。智能运行中心立足“集成驱动、协同赋能”建设理念，系统性重构治理链条，突破传统职能条块分割治理壁垒，创新打造四大空间智能驾驶舱协同矩阵，推动治理模式从“职能分治”向“四域共治”转型。

四、全面推进体制机制重塑再造

从体制、机制、制度上将“人机协同”贯穿于数字化转型全过程。学校加快规章制度“废改立”，全面修订规章制度达300余项，为数字化转型新治理体系建设保驾护航。围绕“人技结合”，统筹从教育、科技、人才体制机制一体化战略高度思考与谋划工作，开展了深化拔尖创新人才和卓越工程师培养、数智驱动大学治理模式和资源优化配置机制创新等重大改革项目，取得了稳中有进、进中提质的务实成效。学校创新构建了“机制牵引、数据驱动、闭环管理”的工作体系，形成了以“周推进+月调度”协同机制为基础，以“IOC任务调度”为核心，以“核心指标一屏掌控、任务调度一键统筹、3D校园一键智达、视频调度一览无余、师生服务一站集成”的“五个一”联动机制为支撑的立体化推进模式，实现

实时交互、协同联动，着力推动治理向扁平化、高效化、实时化、可视化、协同化跃升。IOC任务调度机制实施以来，有效破解跨部门协作难题，提高资源配置精准度，实现业务协同、流程优化、结构重塑、精准管理，形成“数据驱动、协同共享”的治理新生态。

五、构建智慧治理矩阵体系

以前瞻布局“AI+”战略，加快推进“数字化”向“AI化”迭代跃升，深入推动人工智能与教育治理创新融合，系统性构建现代大学数智治理AI智能体应用矩阵，一体化提升学校智能化管理和智慧化服务水平。学校聚焦人工智能赋能大学治理变革，于2023年3月率先打造并上线了全国首个AI校长助理。2025年，学校提出重点推进数智驱动治理模式改革，加强智能体开发应用，按照数智化、扁平化、协同化、透明化、集成化“五化”理念，全面升级AI校长助理2.0，创新打造十大AI助手，推动构建多维度协同的AI智能体应用矩阵，着力打造多智能体协同治理全新范式，通过数智驱动重构现代大学治理生态。学校按照“大集成”总体理念，围绕全校事业发展重点工作和AI治理关键领域，示范构建AI人事助手、AI理工百事通、AI科研助手、AI智慧体育、AI爱阅书伴等十大智能体应用，打造数字教育领域AI应用全新生态。通过大数据、大平台、大模型“三大体系”有机统一、相互支撑，协同推动学校治理模式从经验决策向数智驱动转变、从被动响应向主动预警转变、从结果评价向综合评价转变，从“金字塔式”向“扁平化、精准化”转变，为加快推进人工智能赋能大学治理提供重要支撑保障。

构建智能高效的大学治理新生态

改革的任务唯有落地生根才能彰显价值，平台系统的构建价值则在于实际应用，而应用的核心载体便是具体场景。在教育数字化转型的浪潮中，学校以典型示范应用场景为突破口，将教育教学、科学研究、评价改革等核心业务作为战略支点，锚定人工智能赋能大学治理的创新方向，逐步构建起智能高效的大学治理新生态。

一、强化人工智能赋能，推动大规模因材施教

遵照高起点、高位阶理念创新建设了“知识+数据”双驱动智课平台，在全方位感知数据的基础上开展教育教学改革，着力推行人机协同的新型教学，实现教学资源精准供给、教学方法与流程再造、学情动态预警与学习路径个性规划，一体化推进双师、双空间建设，满足学生多元化和个性化发展需求。平台采用AI智能技术，构建支持教、学、评、管、测教学全流程的“理工智课AI教学智能体”。该智能体基于人工智能技术开发的数字化学习辅助工具，通过大数据分析、机器学习、自然语言处理等技术，对学生的学习、能力、兴趣等数据进行分析，从而判断学生对知识点的掌握情况，为教师生成学生的学情分析报告，帮助教师动

态调整教学过程，实现智能伴学与AI助教等功能。智能体通过分析学生在资源上的显式学习活动数据和习题测评结果，结合不同类型的学习资源所产生的学习活动数据（如选择题、在线讨论或开放问答题等均会产生数据），为学生提供个性化的学习资源推荐与学习路径规划。进行学生学情画像，帮助教师掌握班级学生的实时学习情况，辅助教师动态调整教学路径和节奏。通过机器学习算法预测学业风险，触发红绿灯预警机制；通过章节测试数据预测挂科风险，触发分层干预，强化精准辅导，不断提升课程教学质量。

二、探索科研范式变革，强化有组织科技创新

在科研大数据深度挖掘与分析的基础上，通过科研评价建模、合作网络分析、知识图映射推进科研画像的研究与应用。基于BI技术平台开发科研画像子系统，为促进大成果发现、大项目策划实施、大转化落地和大团队孵化等提供精准画像，为科研绩效评估、科研潜力挖掘和科研管理辅助决策提供支撑。科研画像包括科研人员、科研单位、科研团队、合作区域、合作企业、项目成果画像等。基于300万条规模以上企业数据、20万项高价值专利、3万条区域产业动态数据及30万项高校科研成果，深度训练“理工知链”大模型，实现“需求洞察智能化”，成功破解产学研对接难题，构建起“数据—技术—场景”产业创新生态闭环。推动科技资源、产业资源、金融资本高效对接，推动更多技术推广应用、更多科技成果从样品变成产品从而形成产业，探索从实验室成果到市场化产品的转化路径，助力更多技术推广应用，形成现实生产力，服务国家创新体系整体效能的系统提升。学校还综合运用人工智能、大模型等技术，积极推进智能推荐研究，基于DeepSeek等平台技术接口开发了AI科研助手，具备基于科研大数据的智能分析、智能决策与智能推送能力，为学校精准对接国家和社会需求，进行大平台、大项目、大成果策划以及科技发展战略决策提供支撑，为科研人员提供研究方向推荐、项目（论文）选题推荐、合作意向推荐、任务提醒等个性化、精准化服务，从而促进科研效率提升。针对重大项目培育、虚拟团队组建、科技成果转化、产学研合作、科研基地申报等重点场景开展“一键式”科研智能推荐，实现有组织、有靶向、有协同的科学研究，助力省部级科研平台数增长率超150%，科研经费年增长率超25%。

三、深化评价方式创新，激发干事创业内生动力

以“全景式、多维度、发展性”为核心理念，率先构建覆盖教师、干部的多维度“画像”评价体系。运用大数据、人工智能等技术，通过动态采集教学科研、管理服务等多源数据，构建立体化、可追溯的个体与群体特征模型。该体系既为精准决策提供科学依据，也为教育主体的个性化发展注入数字化动能，助推大学治理向“数智驱动、循证改进”的深层次转型。建立覆盖学科、学院、专业、课

程的全域评价数字画像，建设数字驱动的专业建设画像系统，建立专业优化调整与办学经费、招生指标、人才引进、教师分流、公房配置等资源联动机制，实现从“数量评价”向“质量评价”转变。聚焦专业、课程、教材、实践平台、师资队伍等本科人才培养的核心要素，构建全域数据分析体系，实现对教育教学数据实时整理和分析，为教育教学评价提供全面的评估数据，顺利完成全国首个“全程线上不入校”本科教育教学审核评估，获批首个教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“数智时代高等教育教学评估创新研究”。

四、数智驱动全面转型，系统构建综合治理体系

持续推动治理工作从数据感知分析向价值挖掘和驱动赋能阶段提档升级，学校校长办公会、网信领导小组会等重要决策会议已实现“系统汇报、数据说话”。通过数据贯通、流程再造与机制创新，构建起全要素协同、全周期联动、全场景覆盖的保障生态，打造科学完备的综合评价模型，利用人工智能及时提醒任务推进的落实进程和既定目标的达成与偏离情况，对学校治理过程进行全方感知、超前预警和精准干预，让轨迹更加清晰、让过程更加透明、让预警更加精准、让治理更加高效。学校以数据为枢纽串联资金统筹、绩效评价、后勤服务、能源管理与采招协同五大维度，打通财务、人事、资产、招标等业务系统，实现预算控制、权限管理、数据流转等全链条协同，构建智慧化内控体系，提升跨部门协同效率和效能，财政资金执行率100%，实现提质增效。当前，学校基本实现了“一站式、不填表、零跑路、免证明”等常规式服务，广大师生的满意度显著提升。

教育部部长怀进鹏在国家教育数字化战略行动2025年部署会上指出，“要坚持智能向善，更好拥抱和善加利用人工智能”“必须优化能力结构，学校管理者要提升数字化领导力和驾驭力”。人工智能赋能大学治理本质是一场深刻变革，它不仅仅是工具的革命，更是革命的工具，既要技术落地，更需要制度创新。与此同时，人工智能技术虽然为高等教育治理带来了诸多便利，但人文性缺失、数据孤岛、隐私安全等风险隐患客观存在，避免人工智能赋能对高等教育治理产生不良影响同样迫在眉睫。

唯有将人工智能深度嵌入大学治理全链条，方能实现高等教育从“管理”到“治理”、从“数字化”到“智能化”的跨越式发展。在国家教育数字化战略行动2.0框架下，武汉理工大学将以数字化培育新动能，用新动能推动新发展，通过纵深推进数字化转型，持续深化人机协同综合改革，着力构建数智驱动的现代大学治理体系，共同谱写高等教育治理现代化的新篇章。

来源：《中国高等教育》2025年第11期

我国高等教育综合改革的实践探索和经验启示

郝清杰

改革开放四十多年来，我国高等教育实现了跨越式发展，取得了历史性成就。在这样波澜壮阔的发展进程中，由政府到高校、从区域试点到全面铺开的高等教育综合改革，是贯穿其中的一条鲜明主线。特别是党的十八大以来，党中央深入实施科教兴国等一系列重大战略，持续推进教育体制机制改革，有效推动新时代的教育事业取得了历史性成就，发生了格局性变化。近些年来，对于这样充满各种挑战、丰富多彩的高等教育改革实践，众多专家学者、高校管理人员和教育行政管理部门负责人，从工作实践和理论研究两个维度，展开了全方位的积极探索，取得了一系列丰硕的实践经验和丰富的思想成果，代表作有黄达人等著《大学的声音》《大学的转型》和宣勇、郝清杰主编的《回望：大学校长口述》等等。这些实践经验和思想成果对于贯彻党的二十届三中全会提出的“深化教育综合改革”重大战略部署，落实《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》（以下简称《纲要》）中提出的关于高等教育综合改革的总体工作要求，具有重要的借鉴和启示意义。

国家层面的顶层设计与成效

从国家层面关于高等教育综合改革的顶层设计来看，适应中国式现代化建设的需要，形成“政府宏观管理，高校自主办学，社会广泛参与”的新格局，加快推进高等教育治理体系和治理能力现代化，增强高等教育综合实力，是全面深化高等教育综合改革的内在要求和核心任务。围绕这一重大主题，学者们从多个角度和各个层面进行了全方位的剖析，这些思考和认识对于《纲要》提出的全面构建自强卓越的高等教育体系、优化高等教育布局、实现由大向强的系统跃升等总体部署，都具有重要参考价值。

一、对当前政府宏观管理现状的总体判断

政府是各项事业改革的领导者、设计者和推动者，在高等教育综合改革中同样发挥着不可替代的指导作用。但是，与国家的需要和高等教育高质量发展的需求相比，政府的宏观管理既取得了一定成效，也存在着亟须改进的诸多方面。

关于政府对高等教育的宏观管理现状，有专家认为：目前制约高等教育发展的主要问题集中在体制机制约束。改革开放以来，我国在建设社会主义市场经济的过程中，教育改革也随之启动，但是教育管理体制的基本骨架并没有发生根本性的变化。在经济建设领域，已经实现了全面的简政放权搞活，与之相比，在教

育领域的简政放权应该说成绩还非常有限。因此，理顺政府和学校的关系，学校内部的行政权力和学术权力的关系，是我国高等教育体制改革的关键环节。

针对这些重大问题和高等教育宏观管理中存在的各种现象，学者们从不同角度进行了深入剖析和深刻反思。有学者指出，政府领导和推进高等教育全面深化改革应该以公共事务组织者的身份，运用服务性思维，发挥政府自身优势，营造良好的竞争环境和条件，通过为高校松绑，同时又帮助高校提高自我约束能力和水平，真正把高校建设成为面向社会依法自主办学的独立法人实体，而不是改革一次，政府的控制就强化一次。虽然以上判断和剖析是在近十年前做出的，但是，时至今日，这种发展状况仍然存在，这个问题仍然是高等教育领域综合改革所要面临的一个值得广泛关注的重大现实挑战。

长期从事高校管理工作的专家也认为，高等教育领域改革的起点是政府，因此，必须从各级政府的简政放权开始，才有可能使广大高校拥有更多的办学自主权，社会各个方面也才可能有参与的权利。倘若仍然像过去那样把所有权力攥在政府手里，那这场改革就无从谈起。这场改革继续往前推进的主导力量仍然是政府，政府必须迈出简政放权这一步。针对扭转政府对高等教育宏观管理中存在的各种越位和错位现象，学者们普遍主张应该构建更加顺应全面深化改革的新趋势、更加适应经济社会发展需要的高等教育宏观管理体制，建立健全政府宏观指导、高校自主发展的运行机制，这是全面深化教育领域综合改革的首要内容，也是进一步激发高校办学活力的关键所在。

特别值得关注的是，政府向高校放权也是一种国际趋势。有学者指出，20世纪后期以来，向高校放权是许多国家实施的一项重要高等教育政策。不但日本、荷兰等过去对高等教育实施中央集权管理的国家推动了高等教育分权，传统上实施高等教育地方分权管理的美国、德国也在推进高等教育分权。由此可见，不论是从国内还是国际高等教育的发展来看，政府的简政放权，既反映了我国高等教育高质量发展的内在需求，也顺应了国际高等教育普及化进程的大趋势。

二、政府简政放权的主要举措

推进高等教育综合改革，激发广大高校的办学治校积极性、主动性和创造性，需要政府转变职能、简政放权，这是专家学者的一个普遍共识。有专家认为，解决整个教育系统缺乏内在活力的众多问题，“亟须各级政府包括教育行政部门在尊重教育规律的前提下，简政放权，转变职能，强化服务，支持教育家办教育，把办学自主权还给学校，把教育教学的专业自主权还给教师，充分发挥学生学习主体的作用，让校长和教师成为综合改革的生力军和主力军”。可以说，政府部门简政放权和增强高等学校的自主权，成为一个时期以来高等教育综合改革面临的重大任务。

有学者对如何界定政府宏观管理的范围进行了深入探讨，认为政府管理高等学校的基本原则可以概括为“五管”——管方向、管政策、管指导、管协调、管服务。具体来说，就是让高校成为在完善的权力制约机制之下行使权力的独立法人。在宏观管理上，实行“抓大放小，分层管理，政策调控”政策。

还有学者指出，在政府简政放权方面，要分层次逐步深化。一方面，中央政府要向地方政府放权；另一方面，各级政府要向各类高校放权。在现行的管理体制中，“两级管理、三级办学”的具体体制应该进一步完善，并向基层延伸。省市府层面的问题更为突出，在干部任用、经费管理、进入指标、项目审批等方面，相关部门的权力过大，这些问题都需要逐步切实加以解决。

由此可见，在高等教育综合改革进程中，政府管得多，如果管得不科学合理，那么管得就不一定好；政府管得少，如果管得精准到位，那么管得就不一定差。正如有的专家指出，政府对高等教育治理应在工作理念、工作方式等方面实现三个“转向”，调整行政行为空间，政府简政放权，给高校更大自主权，激发基层活力。

调整优化高等教育区域布局结构，也是政府宏观管理的一个重要内容。有专家认为，在国家层面，要进一步加强顶层设计和规划引领，优化高等教育资源配置。具体来讲，就是要围绕西部大开发、中部崛起、京津冀协同发展、长三角一体化发展、粤港澳大湾区建设等重大国家战略需求，以及人工智能、交通、能源、航天航空等重要领域优化高等教育空间布局，有组织地重点打造一批具有战略意义的高校，发挥其重要的支撑作用。

三、逐步扩大高校办学自主权的改革路线演进

改革开放以来，顺应高等教育发展的趋势，呼应广大高校对扩大办学自主权的需求，在每一个重要发展时期的教育政策文件中，国家都把扩大高校自主权作为重要内容。同时，部分省市府在下放高校办学自主权方面进行了有益的探索，取得了明显的成效。

1985年5月，以《中共中央关于教育体制改革的决定》的公布为标志，我国高等教育体制改革全面铺开，中共中央提出了高等教育改革的八个方面重大任务，其中“扩大高等学校的办学自主权”被列为第二大任务，明确规定了高校在执行国家的政策、法令、计划的前提下，在招生、调整专业、对外合作、干部任免、经费使用等方面有一定的自主权。为了贯彻落实这些原则，国务院于1986年颁布《高等教育管理职责暂行规定》，把高校办学自主权扩充为“招生、科研、教学、财务、人事、基建、职称评定和国际交流”八项。

1998年8月，全国人大审议通过的《中华人民共和国高等教育法》，为高校扩大办学自主权提供了强有力的法律保障。其中的第四章第三十条至第三十八条，

明确列出了大学具有调节系科招生比例、设置和调整学科和专业、制定教学计划、选编教材、组织实施教学活动、开展科研活动、技术开发和社会服务、开展国际交流与合作、设置内部机构和聘任人员、管理和使用学校财产等办学自主权。这使高校办学自主权的法律依据进一步得到了明确。

2010年7月，中共中央、国务院颁布《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》，进一步提出“落实和扩大学校办学自主权”。高校按照国家法律法规和宏观政策，自主开展教学、科研和社会服务，自主设置和调整学科、专业，自主制定学校规划并组织实施，自主确定内部收入分配，自主管理和使用人才，自主管理和使用学校财产和经费，等等。

但是，在高等教育改革的具体实践中，却又存在着“一放就乱，一乱就收，一收就死”的逻辑怪圈，在扩大高校办学自主权的实践中，在自主招生、选聘教职工、科研管理、经费使用等方面出现了不少值得关注的新情况、新问题、新挑战。如何在新形势下扩大高校办学自主权，仍然是高等教育综合改革面临的焦点和难点问题。2025年1月颁布的《纲要》提出了“深化教育综合改革，激发教育发展活力”的总体工作部署，特别是对提升依法治教和管理水平做出具体安排：

“完善学校管理体系，健全学校章程实施保障机制，落实学校办学自主权。”这些新的规划部署，都对扩大高校办学自主权提出了新的任务和要求。

省级层面的实践探索与进展

我国地域幅员辽阔、区域发展不均衡、省级高等教育情况复杂多样的具体国情，不同区域、不同省份高等教育领域综合改革面临着不同的问题与挑战，决定了在国家层面高等教育综合改革的顶层设计与各类高校的基层改革试点之间，需要充分发挥省级政府贯彻国家顶层设计和指导高校基层改革试点的桥梁纽带作用，因地制宜推进高等教育综合改革。不同省份的高等教育综合改革也因此而具有多阶段探索、全方位展开和各层面实践的特点。具体来讲，省政府和教育厅制定综合改革规划，确定改革方向和思路，提出总体改革目标和任务，统筹各方力量 and 资源，形成工作体制机制。这些有效的改革举措和成功的经验，对于《纲要》提出的“统筹中央部门所属高校和地方高校发展”“加大高水平研究型大学建设力度，加快推进地方高校应用型转型”等[12]具有重要的借鉴和启示意义。

一、从省情出发明确科学的高等教育综合改革总体思路

2010年，教育部根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》提出的改革任务，确定江苏省、湖北省和黑龙江省为高等教育综合改革试点地区。这次综合改革试点就是要探索省级政府统筹高等教育发展的体制机制，优化区域高等教育结构布局，实现高等教育与区域经济的协调发展。这三个省试

点改革的丰富经验对于华东、华中和东北三大区域其他省份省级层面高等教育综合改革，具有较为普遍的示范意义，对其他区域省份同样有参考价值。

江苏省是我国的高等教育大省，2000 年江苏在全国率先步入高等教育大众化阶段；2014年又率先进入普及化阶段，已建成全国省域最大的高等教育体系。在2010年开始的改革试点中，江苏省确定了明确的综合改革思路：由以往的零星式和碎片化“头痛医头，脚痛医脚”的单项政策，转向整体化、综合性、全方位的改革；由以往的“摸着石头过河”为主的经验性、自发性改革，转向更加注重顶层设计，更加注重上下协调、左右协同，更加注重依法、理性的改革。江苏省的这一改革思路和方法，体现了鲜明的系统思想。江苏省的具体改革举措有：省政府组建了教育体制改革领导小组；出台了《江苏高等教育综合改革试验区建设方案》，将高等教育综合改革实验区建设作为教育发展的重中之重加以推进；确定了建设现代大学制度、区域高校联盟、高校人才培养体制改革、卓越工程师教育培养计划、江苏高校优势学科建设工程、深化高校产学研合作、增强高校社会服务能力、改革创新高校高端人才队伍建设机制、实施江苏高等教育国际化战略、招生考试改革、建立健全科学的高等学校分类评价体系等子项目。

湖北省作为我国中部地区的教育大省，其高等教育改革也具有典型性。为推进高等教育综合改革的落实，增强改革工作的针对性、操作性、实效性和可检验性，湖北省遵循的基本方法是思路战略方案化、方案谋划项目化、项目实施具体化；出台了推进培养体制、办学体制、管理体制、保障机制等四个方面30项改革措施。湖北省的高等教育综合改革总体思路，体现了鲜明的整体性和可操作性。

作为东北地区的重要省份，黑龙江省关于高等教育改革的总体布局是：“结合本省经济社会发展需求和高等教育发展实际，在高等教育综合改革试点中重点推进深化高等教育管理体制、优化高校类别层次结构、创新人才培养模式、优化学科专业结构……健全高校廉政风险防范机制等11项主要任务。”黑龙江省的高等教育综合改革总体布局，既突出了重点推进的工作思路，又明确了全面实施的主要任务。

这些年来，福建、安徽等省也进行了高等教育综合改革的实践探索，提出了改革的总体思路和工作方针。福建省提出了本省高等教育今后一段时期“20字”的工作方针，即“稳定规模、优化结构、提升质量、服务需求、加强监控”。2010-2013年，安徽省陆续出台了《关于建设高等教育强省的若干意见》和《高等教育振兴计划》，确立了“科学定位，分类指导，多元发展，特色办学”的发展方针，目标是构建地方应用性高等教育体系。

特别值得关注的是，在扩大高校办学自主权方面，不少省份也出台了相关文件，推进了具体的政策，取得了较好效果。2012年，福建省政府在《关于进一步

支持高校加快发展的若干意见》中“一口气”为高水平大学给予12项“松绑”，涉及学科设置、协同创新、高层次人才引进等方面。浙江省政府在《关于支持省重点建设高校的若干意见》中提出，加大财政投入的同时，扩大高校财务和收费自主权，进一步落实高校办学自主权。广东省建立省市统筹协调、重点投入、合力支持的长效机制，将重点建设高校列入扩大和落实办学自主权的试点，支持这些高校自主调整优化同一层次研究生类型结构、在一级学科授权内自主设置二级学科。同时给予省属重点建设高校与部属高校同等的招生自主权。

二、因地制宜建立合理的高等教育综合改革体制机制

各省根据改革总体思路，提出具体改革举措，出台各自的具体指导文件。这些文件各具特色，改革举措形式多样。有的省份侧重于协调省级各相关单位的力形成合力，有的省份则侧重于高等教育区域布局和与其他类型教育的衔接。

福建省在高等教育综合改革的过程中，探索建立了科学合理的工作体制机制，积极调动省级政府层面的教育厅、发改委、财政厅、人社厅、省编办和省委组织部等相关厅局委办的积极性，实现了高等教育内部资源的有效整合和外部资源的协同融合，形成了强大且持续的发展合力：协同编制高等教育发展规划，明确全省各级各类普通高校与职业院校的结构与数量，促进人才培养，更好地服务经济社会发展；协同实施高校分类管理改革，引导各高校在三维分类体系中明确定位、追求卓越、争创一流，使全省88所高校从原有的“一列纵队”变为“多列纵队”，营造了“百舸争流”的发展局面；协同实施公办高校内设机构和干部分类管理改革，赋予高校更大的干部管理权限；协同改革高校人事管理制度，改革教师配置标准、职务聘用机制、薪酬管理机制，调动广大教师的积极性；协同改革高校经费管理体制，建立教育经费管理会商机制，健全教育投入增长长效机制，调整教育投入结构和方式，改变完善绩效分配机制。

与福建省相比，江苏省在重视发挥省委省政府领导和指导作用的同时，更为注重统筹调整高校的区域布局、各类型层次高校的协调发展、高等教育与职业教育的衔接沟通：（1）探索建立部省共建机制，努力争取教育部的支持，成立教育体制改革领导小组及其办公室，省委、省政府每年都将其列为重点工作。（2）统筹省域高等教育区域布局，实施苏北高等教育振兴计划，扶持经济和教育基础薄弱地区高等教育发展。（3）统筹推进各类高等教育协调发展，处理好“高原”与“高峰”、重点与一般、集中度与覆盖面的关系，既保证重点高校、重点学科优先发展，又保证各类高校和学科全面提升。（4）统筹推进民办高校与公办高校协调发展，积极鼓励各类民办学校发展；统筹推进中、高等职业教育衔接沟通，构建中职、高职、应用型本科有机衔接的技能型人才成长立交桥。

三、聚焦人才培养模式是高等教育综合改革的关键点

为经济社会发展培养高素质的专业化人才，是高等教育的基本职能。湖北、黑龙江等省份把人才培养模式改革作为高等教育综合改革的核心目标和任务，进行了多层次的探索。

人才培养模式改革涉及观念的转变、标准的建立、质量的监控等方方面面，是一项复杂的系统工程。社会经济结构的深刻调整对地方高校人才培养结构的调整形成了明显的“倒逼机制”。因此，调整地方高校的结构与调整产业结构同样重要，而且更加紧迫。湖北省在人才培养模式改革中，把调结构、推改革、强学科作为当前地方高校最紧迫、最重要的任务。在着力调整人才培养结构方面，既注重调整地方高校专业结构，强化规划引领机制，根据教育部专业结构调整工作部署，修订学科专业建设规划；又着力调整人才培养层次类型结构，对本科教育、高职高专教育和研究生层次教育提出不同的培养目标。在着力推进地方高校人才培养模式改革方面，既明确不同层次人才培养模式改革的主攻方向，又切实加强和改进人才培养工作的薄弱环节。在着力做大做强地方高校优势特色学科方面，既大力推进学科建设管理制度的创新，加快构建适应本省产业需求的湖北特色学科体系；又大力促进地方高校传统学科的改造提升，注重多学科交叉融合，以旧学科的改造寻求新的学科专业增长点。

黑龙江省进行基础学科拔尖学生培养试点，引导高校进行人才培养模式的改革与创新。该省为提高人才培养质量，培养创新人才，积极探索科学基础、实践能力、人文素养整合发展的新模式。针对本省支柱产业和战略性新兴产业对工程人才的迫切需求，黑龙江省积极推行“卓越计划”“拔尖人才培养计划”“创新创业人才培养计划”，引导高校进行人才培养模式的改革与创新，取得了较为显著的成效。

四、各省份在高等教育综合改革的创新举措

在高等教育综合改革的实践进程中，各省份还在分类管理、科教融合、产学研合作、中外合作办学等方面进行了积极的探索，推出了不少值得关注的创新举措，富有借鉴意义。

在加强高校分类管理和指导方面，黑龙江省发挥省级统筹优势，出台《关于加强全省高等学校分类管理和分类指导的意见》，积极推进高等院校在办学定位、人才培养、学科专业建设等方面的分类指导，引导高校合理定位，形成各自的办学理念和风格，在不同层次、不同领域办出特色，争创一流。

在有效融合科研院所资源方面，山东省内燃机研究所于2016年11月整建制并入山东交通学院，这是山东省第一家科研院所实质性并入高等院校的先行试点。这项试点契合山东省高等教育综合改革的精神要求，有利于整合双方资源，推动基础研究与应用研究深度融合，实现优势互补；有利于形成山东省在车辆与动力

学科建设方面的合力，推动一流学科建设；有利于集聚国内外内燃机研究相关学科高端人才，打造内燃机科研人才高地，从而加快建设高水平应用型大学。

在中外合作办学方面，江苏省的中外合作办学高水平机构和项目建设取得实质性进展。在昆山，武汉大学和美国杜克大学合作创立了昆山杜克大学。在苏州，中国人民大学与法国巴黎索邦大学、保罗—瓦莱里大学和马赛商学院合作创设了中法学院。

总结以上省份高等教育综合改革的实践经验，我们可以得出一些重要启示：首先，应该从省级政府层面做好顶层设计，相关部门形成工作合力。其次，应该将试点探索先行先试与整体推进全面提升相结合，营造良好的发展氛围。再次，应该抓住人才培养等关键环节并且注重体制机制创新。最后，应该关注高等教育发展新趋势，在产学研合作、中外合作办学等方面多下功夫。

高校层面的试点改革与思考

高等教育综合改革，出发点和落脚点在高校，改革成效集中体现在高校。中央政府的顶层设计和省级政府的统筹协调都要从高等教育的基本现状、问题挑战、发展目标出发，都要落脚到各级各类高校的治理能力和治理水平现代化方面。《纲要》提出“深化教育综合改革，激发教育发展活力”的总体工作部署；特别是对分类推进高校改革发展作出新的规划，明确提出要根据不同类型高校功能定位、实际贡献、特色优势，建立资源配置激励机制，引导高校在不同领域不同赛道发挥优势、办出特色。这些工作部署，为高校在深化综合改革方面提出了要求和指明了方向。

一、构建中国特色现代大学制度

如果说扩大高校办学自主权是综合改革的基本方向，那么全面建设“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理、依法治校”的中国特色现代大学制度，应该是综合改革的紧迫任务。其中，党委领导下的校长负责制是中国特色现代大学制度的核心，是全面深化高教综合改革的重中之重。

但是，在建立和完善党委领导下的校长负责制的具体实践中，既有不少值得学习借鉴的成功典型，也有一些令人担忧的问题和现象。在党委领导下的校长负责制这一领导体制中，党委书记和校长的关系最为关键。柯炳生到中国农业大学任校长后曾经总结说：“如果书记和校长能够做到‘性格相容、理念相通、相互坦诚、高度信任’，那就不仅仅是书记与校长个人之大幸，更是学校工作之大利。”曾担任中国农业大学党委书记多年的瞿振元对此深表赞同，认为柯炳生总结的这十六个字，是他们的共同体会。曾担任西安交通大学党委书记的张迈曾和校长王树国被称为黄金搭档，他们两位总结出“四分四合”的原则，即工作职能上分，工作目标上合；工作职责上分，工作指导上合；一般工作上分，重大问题上合；

工作制度上分，工作关系上合。这两所名校四位主要领导精诚合作得出的宝贵经验，对于贯彻落实党委领导下的校长负责制、处理好党委书记和校长的关系，具有重要的参考价值。

当然，贯彻落实好党委领导下的校长负责制并不仅仅是书记和校长两个人的责任，不是党委领导和校长负责的简单相加，而是一个辩证统一、不可分割的有机整体，是坚持民主集中制原则的集体领导、集体决策。这就既需要充分发挥党委领导班子对学校工作的统一领导，把好方向，用好干部，抓好大事；又要大力支持校长和副校长履职尽责，全面负责学校教学、科研、行政管理等具体事务。在高校的办学治校实践中，学校党委领导班子要真正成为各项事业发展的领导核心，“就要准确把握职责定位，明白管什么，怎么管，坚持管方向，管全局，管大事，管干部，管人才，管党建，全面贯彻党的教育方针”。在具体工作的推进落实中，大连理工大学原党委书记张德祥认为：“领导班子成员不是简单根据分工各司其职，而是要以大局意识推动分管工作或者要把分管工作放在大局中去思考、定位，认真执行党委集体决定，既要立足本职、攻坚克难，又要善于协同、互相补位；要克服本位主义，防止推诿扯皮；要避免拈轻怕重，防止议而不决、决而不行。”在日常的工作配合中，还要处理好正职与副职之间的关系，才能加强领导班子的团结、形成强大的工作合力。有专家认为，“一把手”应找准位置，做好自己的事：把舵定向，确立明晰的工作思路，在重大问题上做好主；要带好一班人，统揽全局，合理授权，协调工作，化解矛盾和分歧。副职要扮演好自己的角色，不仅要创造性地完成好自己分管的工作，还应主动协助其他人分管的工作，顾大局，识大体。

全面构建中国特色现代大学制度，既要紧紧抓住建立和完善党委领导下的校长负责制这一核心目标，又要重视学校内部治理结构的综合改革。有学者指出，既要全面兼顾顶层设计，又要注重中层担当，还要关注底层关怀，将改革真正落到实处。高校综合改革顶层设计是否科学，决定改革前期的成败；当改革棋至中盘，由顶层设计走向实际操作层面，二级院系落实能否到位，决定蓝图能否实现。这就需要扩大二级院系对人、财、物等办学资源的统筹配置权。在二级院系取得重点突破的基础上，自下而上，实实叠加，既激发高校不同层面的活力，又凸显改革的纵深度，有效有序推进综合改革。

南京师范大学作为江苏省高等教育综合改革试点高校，进行了有益探索，规划了综合改革的总体工作思路：学校将建设现代大学制度作为综合改革的首要目标，这是综合改革的重要内容和制度保障。同时，确立“以开放式办学为基本理念，推动人才培养体制改革；以师资队伍建设为着力点，创新高端人才队伍建设

机制；以完善学院治理结构为突破口，深化管理体制和运行机制改革；以探索推进一级学科重点学科建设模式为抓手，完善一级学科重点建设模式”为改革目标。

二、确定科学的办学定位是高校综合改革的重要内容

在推进高等教育综合改革进程中，高校管理者需要处理的各种工作错综复杂，面临的目标任务千头万绪。在办学治校实践中，高校管理者普遍认为，只有明确了科学的办学定位这一核心任务，才能纲举目张，科学有效地推进学校的各项工作。中山大学原校长黄达人讲述了一个颇有戏剧性的经历，当被问及“作为大学校长，你认为最重要的工作是什么？”他的答案与时任中山大学党委书记李延保的回答总体一致，即强调一是大学定位，二是办学方向，三是办学氛围[35]。两位学校主要管理者的这个思想共识，是不同类型高校管理者的一种普遍认识。大学的办学定位，既应该随着经济社会的变迁和学校事业的发展而与时俱进，又应该坚守服务国家需求的初心使命；既遵循一般的办学规律，又反映本学校的传统特色，才能使我国的高等教育呈现出百花齐放、蓬勃发展的良好局面。

遵循科学的办学理念，明确合理的办学定位，下一步就是应该制定切实可行的发展规划，落实到具体的办学治校实践。钟秉林认为：“制定高校发展规划，首先要跳出学校看学校、跳出教育看教育，认真研究和准确把握高等教育改革、经济社会发展和科学技术进步的新趋势、新挑战和新机遇，这是制定发展规划的重要前提。”各高校在制定学校的发展规划时，还可以充分发挥各自的传统和优势，形成各具特色的实施方案。

上海交通大学制定学校发展规划的成功探索值得关注。上海交通大学原党委书记马德秀到任后抓的第一件事情就是制定学校规划。当时，她组织了三支不同队伍做规划。第一支队伍是由从北京请过来的专家组成，在学校待了差不多半年。第二支队伍是由本学校的经管学院的教授组成的。第三支队伍是由学校发展规划处牵头组成。在三支队伍各自独立形成发展规划的基础上，学校择优综合形成了一个总规划和八个分规划。“我非常重视制定规划的整个过程，因为这是一个凝聚人心、统一思想的过程，是一个发挥大家积极性、发动大家关心学校的过程。”实践证明，这种做法对推动学校快速发展起到重要作用。

确定科学合理的办学发展规划之后，还要有脚踏实地、狠抓落实的精神和勇气，而不仅仅是形成一套华而不实的工作方案，体现在提出几个时髦的理念口号。瞿振元认为：“明确了办一所什么样的大学后，紧接着就要明确怎样办这样的大学的问题。这是不能靠喊口号解决问题的，而是既要有清晰的思路，又要有踏实苦干的精神。”张德祥指出：“作为一个大学领导，我认为，要善于做两个方面：第一，必须去谋划，谋划要超前一点；第二，要有勇气，要勇于实现这种谋划。”

这两位管理型专家所在的高校，正是在各自发展规划的指引下，经过全校上下的共同努力，各项事业发展取得了明显成效。

三、实现错位发展是地方高校综合改革的科学选择

截至2024年6月20日，全国高等学校共计3117所。其中，地方高校的数量占全国高校数量的95%以上。地方高校在全面构建自强卓越的高等教育体系中具有不可替代的地位，发挥着不容忽视的作用。在高等教育强国建设进程中，地方高校面临的普遍性挑战，同样是如何确立适合自身特点的办学思路，明确高质量发展的办学定位和办学方向。钟秉林提出：“大学的发展，我认为目前要强调科学定位，各安其位，多样化发展。切忌高校之间盲目攀比，同质化发展。”对于地方高校的领导来讲，在明确办学定位时，尽量不要效仿历史悠久、水平很高的综合型大学，而是应该根据学校所在区域的需求和自身的传统优势，实现错位发展。

徐州工程学院虽属高等教育发展水平较高的江苏省的地方高校，但因地处江苏省经济社会发展相对（苏南地区）滞后的苏北地区，在寻求特色发展之路方面进行了不懈探索。时任院长韩宝平总结学院的发展进程认为：“我们经过反复研讨，在分析了地域位置、区域高校生态的情况下，决定徐州工程学院必须走‘错位发展’之路，而且是全方位的‘错位’。我们在总体上定位是工科领跑，在人才培养上，就是面向苏北经济社会发展，培养一线需求的高素质应用型人才。”正是确定了错位发展的办学思路和发展方向，学院在人才培养、科学研究和社会服务方面，都取得了跨越式发展，为地方经济社会发展作出了不可替代的贡献。无独有偶，成都大学也在实现高质量发展方面奋发有为。时任校长吴光在成都市委市政府的指导下，提炼出建设城市型大学的三个关键方面：一是学科专业设置和城市的经济社会发展衔接最紧密；二是学生毕业后在当地就业的最多；三是学生毕业后在当地作的贡献最大。在此基础上，学校探索与“985”“211”大学、高职院校不同的错位发展的人才培养模式，即培养文化创意及表达人才。以上两所地方高校在明确了自身办学定位基础上，凝聚全校师生力量，充分发挥自身优势，在服务区域经济社会发展和培养适应地方需要的人才等方面作出了积极贡献。

由此可见，错位发展符合我国高等教育科学发展的实际需要，应该成为地方高校领导的思想共识和行动自觉。高校的发展实践充分表明，不同层次、不同类型的高校，通过错位发展，都可以培养出社会需要的高水平人才。正如有专家所提出的：“层次和水平并不是完全等同的。绝不是说高层次等于高水平，低层次等于低水平。低层次的大学同样可以通过为服务对象提供高水平的服务和产品而达到高水平，而高层次的大学为服务对象提供的服务也可能是低水平的，并不因为层次高就一定水平，或者层次低就一定水平。”

小结与启示

高校是高等教育综合改革的主体，但高校不可能唱独角戏，需要增强改革的系统性、整体性、协同性，政府、高校和社会多方联动，探索高校高质量发展的体制机制，从而形成强大的改革合力，为高校发展创造更好的体制机制环境，全方位推进高等教育综合改革。“要营造全社会共同关心支持教育强国建设的良好环境，加强宣传和舆论引导，健全学校家庭社会协同育人机制，形成建设教育强国强大合力。”因此，在高等教育综合改革进程中，需要社会各界转变思想观念，真正把教育事业的改革发展看成自己的事情；需要在产学研合作等方面积极探索高校与产业、行业、企业的有效合作机制。

总之，从国家层面来看，不同时期的高等教育综合改革会有不同的核心目标和根本任务，其作出的重大战略部署，出台的不同政策文件，是各省份和广大高校推进改革的总体依据。但是，不同区域和省份的高等教育综合改革又不能一概而论，需要根据不同的发展阶段和基本省情，而形成不同的改革重点和具体举措，不能搞一刀切。对于不同层次和不同发展阶段的高校而言，在综合改革进程中，更是应该根据其不同的办学定位，具体分析自身发展目标和面临的实际问题，确定具体的改革目标，实施具体的改革举措。

在全国教育大会召开之后，特别是《纲要》开启的新一轮高等教育综合改革中，我们应该建立一种“双三环”联动机制：大三环机制是指高校、政府、社会三个环节相互协调，各司其职，形成能够激发各方面发展合力的工作格局。小三环机制是指校级层面、中层管理部门、专业院系三个环节相互衔接，各个方面同向发力的校内运行机理。唯有如此，在高等教育综合改革的新实践中，我们才能既适应新时代经济社会发展对高等教育的新需求，又遵循高等教育事业发展的客观规律，加快建设教育强国，为中国式现代化提供高质量的人才队伍和高水平的科研成果，为中华民族伟大复兴提供强大的智力支撑和人才保障。

来源：《江苏高教》2025年第4期

编辑：邵立华 李颢

时间：2025年7月28日