

# “双一流”背景下地方高校高质量发展的 治理机制研究

沈灿煌

(集美大学, 福建 厦门 361021)

**[摘要]** “双一流”战略为地方高校的转型发展提供了政策遵循、难得机遇和重大挑战。如何在先天条件相对不足的基础上实现高质量发展是当前地方高校需要回应的重大课题。研究立足集美大学近五年的“大改革、大调整、大发展”，从办学定位、科学研究、教学创新、人才建设、服务地方5个方面呈现地方高校创新治理机制的生动实践，为地方高校“双一流”建设的立体化作为提供参考与启示。

**[关键词]** “双一流”；地方高校；高质量发展；治理机制

**[中图分类号]** G 471

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1671-6493 (2024) 01-0001-06

国家“双一流”建设战略是中国高等教育重点建设政策在新时代的新样态、新导向。2015年，国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》全面启动开展中国高等教育“双一流”建设历程，一流大学建设正式进入高等教育政策话语体系。2022年，《教育部 财政部 国家发展改革委关于深入推进世界一流大学和一流学科建设的若干意见》的印发，标志着新一轮“双一流”建设再启动。“双一流”战略从把握“立德树人”方向、实施“四新”建设及交叉学科建设、培养“经师”“人师”相统一的教师队伍、倡导“破五唯”评价改革等维度为中国高等教育探索中国特色世界一流大学建设道路提供了方向<sup>[1]</sup>。这一战略同样也为地方高校的转型发展提供了政策遵循、难得机遇和重大挑战。但是由于种种原因，地方高校还存在定位发展不清、人才引进困难、学科发展瓶颈、人才培养能力创新不足、服务地方能力不足等诸多问题。地方高校占全国高校总数的95%，承担着驱动地方经济社会发展的历史重任，是实现我国从高等教育“大国”向“强国”历史性跨越的关键主体。在新的历史时期，如何全方位创新地方高校治理机制，推动地方高校高质量发展是新时代深化教育体制

改革的重要目标和方向，也是地方高校适应“双一流”建设需求的关键发力点。本研究立足集美大学近五年的治理实践，从办学定位、科学研究、教学创新、人才建设、服务地方等维度呈现“大改革、大调整、大发展”的地方高校治理机制创新，全力推进学校“双一流”建设的立体化作为。

## 一、精准打造实际特色、合理把握学校方位

对于地方高校来说特色就是优势，就是活力，就是核心竞争力。地方高校必须基于地方优势与特色，并将优势发展为特色，以强化特色为重点办学治校，这是涉及到地方高校办学定位的重要问题。虽然地方高校在发展中面临多种困境，但只要充分认清自身特点，科学把握学科定位，充分依托区域优势，彰显区域特色，进一步凝练和发挥学科优势，着力构建一流学科生态体系，就能够激发学科团队发展动能，从而促进学科链产业链深度融合，不断提升学科内涵发展质量和水平<sup>[2]</sup>。中国共产党集美大学第四次党员代表大会主题是：高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，以习近平总书记对集美大学百年校庆贺信精神和系列重要

**[收稿日期]** 2023-11-28

**[作者简介]** 沈灿煌（1964—），男，福建龙岩人，集美大学党委书记，博士，主要研究方向为高校教育管理。

指示精神为根本遵循,牢记初心使命,锐意改革创新,为加快建设“工海”特色更加鲜明的“一流大学”而努力奋斗。在当前国家和省市发展都瞄准海洋经济的大形势下,集美大学找准“工海”发展方位和战略定位,坚持“工海”特色发展,持续优化学科布局,不断提升学校服务国家战略和地方经济社会发展的能力。

学校确定了 2035 年前分“两步走”的战略步骤:第一,到 2025 年,经过五年的奋斗,“工海”特色更加鲜明,一流大学建设取得显著成效。学科布局进一步优化,涉海学科群优势逐步形成,实现国家一流学科的突破,服务国家海洋强国战略和海洋强省建设的能力进一步增强,综合实力稳居福建省高校前列。第二,到 2035 年,学校综合实力全面提升,“工海”特色作用彰显,稳居国内前 100 名一流大学行列。3~5 个优势学科处于国家一流学科前列,拥有一批在全国有影响力的人才团队,产出一批标志性成果,治理体系和治理能力建设成效显著,在服务国家海洋强国战略和地方经济社会发展中作出“集大贡献”。把握国家海洋强国战略和福建省做大做强“海上福建”的重大机遇,坚持“以海强校、‘工海’融合”的发展思路,整合学校涉海学科资源,高起点谋划推进海洋学科建设。积极培育和引导发展涉海应用学科,统筹推进学科分类建设。工科以建设高峰学科、打造学校核心竞争力为目标,着力夯实内涵、凸显优势,引领学校一流学科、一流大学建设实现升级进位。理科以强化支撑能力为目标,着力夯实发展基础、提升基础研究水平,实现自身振兴并支撑工科发展。文科以研究“海丝”沿线国家的政策、法律、经济、历史、文化、党派、宗教为重点,围绕“闽、海、台、侨”特色,加快建设具有“工海”特色的新型智库。强化学科集群发展,重点培育若干国家和福建省经济社会发展急需的新兴交叉学科。为了整合资源、聚焦学科、形成特色,学校整合组建了海洋食品与生物工程学院、海洋装备与机械工程学院、海洋信息工程学院、港口与海岸工程学院及海洋文化与法律学院,开展了学科与专业梳理、凝练学科方向、构建学科团队、整合教学科研平台等一系列工作,学校“工海”特色更加明显,大发展的格局基本形成。

## 二、有组织提升科学研究,推动学校内涵发展

习近平总书记深刻指出,“创新始终是一个国家、一个民族发展的重要力量,也始终是推动人类社会进步的重要力量。不创新不行,创新慢了也不行。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。要坚持“创新是第一动力、人才是第一资源”的理念,实施创新驱动发展战略,加快关键核心技术自主创新”。科技创新已经成为高校综合实力和竞争力的决定性力量。“双一流”建设不在于办学时间多长、规模多大,而在于学科建设是国家所需,立足于国家战略,具有特色;在于学科能否脱颖而出。学科能否脱颖而出就在于科技创新能力,取决于科研水平。集美大学近年来积极推动教师进行有组织的科研,从多角度引领发力,推动学校学科内涵式发展。

一是谋划整合教学科研大平台。只有能承担大项目的科研平台,高层次的人才团队、项目和经费才会跟着来。集美大学全力围绕学科建设来策划布局,整合相对应的资源与功能,按照“可教学、可科研、可展示”“有成果、有奖项、有效益”的思路来构建,使科研平台不仅满足教学科研的需要,还能争取项目、争经费,源源不断地为学校的学科发展提供全方位的动力。

二是强化科研团队建设。只有科研团队才能承担国家重大项目和重点项目,单个人是很难申报重大项目。学校探索出台各类科研团队引导与鼓励政策,反复要求各个学院组建团队,人人进团队,不要一盘散沙。坚持问题导向,让各学院各学科充分认识到,当前学校的科研底子还比较单薄,不能单打独斗跟人家一个团队去竞争项目,个人是无论如何也竞争不过一个团队!强化科研团队建设的重要性同样有意识地分类引导建设团队。纵向的团队、横向的团队分方向分类组建。横向团队可根据项目需要而搭起来的临时团队,随着项目结束而结束;也可相对固定,联合不断申报重大项目,既可以是国家项目,也可以是企业项目,更多是体现服务省市地方和企业的能力。纵向团队是围绕学科建设,按照凝练的学科方向组成的团队,主要申报国家项目和基金,争取重大奖项。横向团队都是跨学院、跨学科建设,纵向团队以本学院为主。只有强有力

的科研团队，才能提升学校的科研水平和学科建设。要赋予科研团队更大的自主权，加快出台团队考核办法。

三是深化科研管理机制优化。根据最新的科研精神，学校重新修订科研经费管理办法，对各类项目实施分类管理，充分激发教师的科研热情。重点是通过科研管理机制优化，构建平台是解决设备重复采购、提高使用效率、节约开支的重要办法，形成“铁打的平台、流水的教授”，共同使用的科研平台机制。出台团队考核办法，明确科研启动经费的统筹使用，要激活沉淀的科研经费等，通过一系列的改革，让蓬勃向上的科研工作反哺集美大学的发展建设，让可持续发展的集美大学为科研工作提供长久坚实的平台。

### 三、建构高质量教育教学体系，突出人才培养根本

习近平总书记深刻指出，“办好我国高校，办出世界一流大学，必须牢牢抓住全面提高人才培养能力这个核心点，并以此来带动高校其他工作”。一流大学的根本性标志是培养出一流人才，创造出一流成果，做出一流贡献，核心使命是培养一流人才<sup>[3]</sup>。“双一流”推进中，高校的重中之重便是坚持立德树人，突出人才培养中心地位，全面提升人才培养能力，必须坚守育人初心，勇担育才使命，全面提升本科人才培养能力和质量，才能真正回应时代的要求。在人才培养上，集美大学做出了从原来的技能型教育、职业型教育向学术型人才培养方向转变的决定，通过了《集美大学新一轮本科教育教学审核评估评建工作方案》，明确了“重点以学术型人才培养为主要方向的普通本科高校”来接受审核评估。这意味着人才培养目标、培养过程都要发生变化；对教师的要求和对学生的要求也会产生相应的转变。人才培养就是以学生的收获、学生的进步作为检验整个培养工作成功的标准。以本为本，毕业生培养质量、高质量就业、升学是检验学校一切工作的标准。集美大学主要从以下几个角度抓住关键环节、解决短板弱项，努力提高人才培养的水平。

一是抓住立德树人这一根本任务。立德才能树人，有才无德会祸害社会。这个德就是要有家国情怀、远大抱负、爱党爱国爱乡爱校，能自觉地增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维

护”。培养出让党放心的社会主义建设者和接班人。抓住立德树人，就要“三育”并重、“五育”并举。集美大学有“五育”并举的传统，校主陈嘉庚先生在创办学校初期就强调以德为先、强调德育品德教育，课程体系强调了实用性，教育方式强调实践性，参加生产实践活动，强调学生要有强健的体魄，经常性开展体育活动。学校始终把立德树人内化到学校建设和管理的各领域、各方面、各环节，做到以树人为核心、以立德为根本<sup>[4]</sup>；始终坚持“嘉庚精神立校，诚毅品格树人”，加快构建具有集美特色的思想政治工作体系。近年来积极探索契合学校特色的体育、美育和劳动教育培养体系，将体育教育贯穿于大学本科、研究生教育的全过程，将公共艺术课程纳入人才培养方案，探索建立劳动清单制度，深化课堂教学创新，强化实践教学，推动创新创业教育融入人才培养各环节。

二是抓住一流专业建设。只有一流专业才能培养一流的人才。学校坚持“以本为本”，推进“四个回归”，深化专业供给侧改革，建立健全与社会需求相适应的专业动态调整机制。坚持质量导向，推动专业认证评估。深入推进新工科、新农科、新文科和“卓越2.0”建设，丰富拓展科教、产教协同育人新路径，积极探索新高考背景下的人才培养新模式。近年来学校坚持对现有专业进行全面的动态梳理，努力与国家、省市新兴产业、主导产业相契合。

三是抓好一流课程体系和一流教材的建设。一流的专业培养一流的学生，课程体系和教材教案是关键。为此，在全校专业梳理调整之后，学校也开展对全校各专业的课程体系梳理，根据专业对课程体系按科学性、合理性、时代性进行重新设计。围绕课程体系，论证、审定选用的教材和教案；教师每年的教案都要有创新，都应经过重新审定。学校出台一系列政策打造金课，淘汰水课，加大对国家一流课程和一流教材的支持力度。

四是以一流教风学风促进一流人才的培养。首先，教育教学理念实现“三个转变”，即：从以教师为中心向以学生为中心转变，从以教为中心向以学为中心转变，从统一培养模式向个性需求培养转变，目的就在于确立学生在教育教学关系中的主体地位，充分激发学生学习的自主性，强化教书育人、管理育人、服务育人。其次，营造关爱学生群体的氛围，通过立体化的系统及时了解学生学习生



活中的困难和问题,关注学生的心理健康,引导疏解、化解学生的心理问题,及时解决学生的合理诉求。三是通过各类奖励机制鼓励和引导学生参加创新创业实践活动和考研升学,让更多学生回归到教室、图书馆和实验室。同时,通过创新创业实践活动,增强学生的综合素质,锻炼学生、培养学生。

#### 四、引育并举打造一流人才队伍,助力学校一流建设

习近平总书记当年在集美大学调研指导时深刻指出,“教育要提高,很关键的还是要学科带头人。聘任人才,吸引一些高素质高水平人才,通过建立激励机制,聘请一些国际国内具有代表性水平的学科带头人,这些学科带头人所带来的教学科研水平提高是显而易见的”“集大要考虑在人才的培养引进方面,要敞开一些门户。本来你就是一个实质性合并的大学,就是靠一个集大成者,靠广纳天下之贤才,延揽天下之英才,要通过出台一系列人才政策,通过这些人才政策的落实,促进快速发展”“要给人才培养、引进、使用提供一个平台,保证人才工作生活条件。集大正处于迅速发展中,引进人才是必要的,但也要注意不要‘招来女婿,气走儿子’,既不要‘武大郎开店’,也不要‘外来的和尚好念经’”。这些重要理念和重大实践,是集美大学做好人才工作的宝贵财富。在新的历史节点,学校更是以高度的政治自觉、思想自觉、行动自觉做好人才工作,以实际行动增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”,努力把集美大学打造成“集大成者”的人才高地,让人才成就集美大学、让集美大学成就人才。近五年集美大学始终以习近平总书记对集美大学百年校庆贺信精神和系列指示精神为根本遵循,始终坚持人才是第一资源理念,把人才队伍建设作为强校之基,不断提升学校的核心竞争力,大力实施人才强校战略,打破旧有观念,出台了一系列人才人事制度改革,多维度作为推动学校人才工作打开了新局面、呈现了新气象、取得了新突破。

一是坚持党管人才,切实落实好人才工作责任制。校党委总揽人才工作全局,加强对全校人才工作的顶层设计和战略谋划,形成党委抓总、部门协同、校院联动、运转有效的人才工作格局。各位校领导对联系学院的人才工作负有领导责任。组织部、党委人才办、人事处作为做好人才引进、人才

培育、人才跟踪培养和发展评估等各项人才工作的牵总单位发挥重要作用,科研处、资产与设备管理处等各相关职能部门积极配合,构筑好人才引进的“绿色通道”,及时了解人才实际需求,掌握人才工作进展。通过进一步理清党委人才办、人事处的职责分工,形成工作合力。各学院党委把党管人才和服务人才有机结合起来,既要把好人才“入口关”、把好教师队伍思想政治关,又要通过真诚、暖心的服务把人才留住用好。

二是突出精准引才,持续加大高层次人才引进力度。学校职能部门与各个学院充分沟通,针对不同学科的人才队伍现状进行全面梳理,不同学科要引进什么层次的人才、哪些学科需要引、哪些是要重点引、列出清单,有针对性地进行对话。围绕学校战略布局领域和重点建设学科,从政策、平台、资源等方面给予特殊支持,精准引育拔尖人才。对于有意向引进的人才,学校形成一系统的机制实现“准引进”“快引进”“好引进”。

三是实施分类培育,不断完善人才培养发展体系。学校人才引进尽可能地考虑现有人才团队的利益,绝不能出现“招来女婿气走儿子”的现象。学校上下形成一种共识:无论是原有的还是新进的,都是学校建设一流大学的主要依靠力量,都要一视同仁,不能顾此失彼。首先是加大培养投入力度。通过实施“杰出青年学者培育计划”等培育工程,以冲击“万人计划”“长江学者”“国家杰青”“国家优青”等高端人才为目标,集中资源支持青年人才在重大项目中、关键岗位上挑大梁、当主角。其次是搭建发展平台。通过“大师+团队+平台”引育模式,以教学科研大平台为依托,发挥领军人才的“传帮带”作用,重视青年人才培养,实现人人进校都能入团队。最后是优化资源配置。构建“资源跟着学科建设需要走、跟着学校重点发展领域走、跟着重大平台和创新团队走、跟着引来更大资源走”的竞争性资源配置体系。同时,努力调动引进的团队能够带动现有的团队发展,让引进的团队争取更多的资源帮助现有的团队。

四是坚持问题导向,持续深化人才发展体制机制改革。近五年,集美大学在人才引进、聘任、培养、考核、多元化用人模式、分配制度和养老保险制度改革等方面推出了一系列务实举措,在完善人才评价、激励、管理服务等体制机制方面做了很多

尝试,进一步激发人才队伍的积极性和创造性,实现内外并轨、同台竞技。重点在于持续深化“放管服”改革。赋予博士点建设单位和重点建设学科所在单位更大自主权,激发相关学院、相关学科在人才培养、引进、发展、使用中的积极作用。各学院要增强服务意识和保障能力,建立有效的自我约束和外部监督机制,确保下放的权限接得住、用得好<sup>[5]</sup>。另外就是持续健全人才考核评价机制,把考核评价作为人才管理重要指挥棒,完善人才分类评价、分类激励的工作机制,克服用“一把尺子”衡量所有人才,进一步为人才“松绑”,让政策有的放矢。

五是强化服务保障,积极营造人才工作的良好氛围。加强人才政策的配套完善。为各类人才充分发挥作用做好充足保障。学校经常性组织高端人才座谈会,不定期收集意见,及时解决。只要人才在实际工作中需要的条件,校院两级都千方百计想办法提供支持;强化分工,建立服务保障机制。党委人才办、人事处和学院对人才服务的相关事项要梳理和对接。各个学院负责寻觅人才,人才引进后为人才教学、科研工作、生活等提供服务;人事处负责人事调动手续和职称评聘;党委人才办除了出台政策外,主要负责争取省市人才政策的兑现和有关人才的荣誉、项目、指标的争取。党委人才办列出服务人才的项目清单,分解到各个部门,逐项落实,每引进一个人才就要对接落实;重点是真情真意爱才护才。近年来学校努力在事业留人、服务留人、感情留人上下功夫,从多个角度更多地关心人才的健康和家庭,通过一定的机制帮助人才解决各种后顾之忧,让人才安心舒心工作,让人才来集美工作都有成就感、获得感和幸福感。

## 五、走学科特色发展道路,提升服务省市高质量发展的能力

科技创新不能自我循环、不能停留在象牙塔内,要融入经济社会发展全方位、全过程。习近平总书记当年对集美大学的发展指导时就指出,“教育不是象牙之塔,产学研要有机结合,要和实际、和地方相结合,要思考学校存在的价值在哪里?为厦门做了什么?”《关于高等学校加快“双一流”建设的指导意见》中也明确要求,坚持特色一流,扎根中国大地,将“论文写在祖国的大地上”,服务国家和地方社会经济发展需求。因此,服务国家

急需,坚持“四个面向”,以培养国家急需高层次人才和基础研究人才、优化学科专业布局和支撑创新策源地为导向,发挥好地方高校的区域服务优势和学科特色,加强其学科链与区域产业链、创新链的协同联动,是地方高校实现高质量发展的重要一环。

集美大学始终坚持面向国家战略、重点区域、重要行业企业,加强战略布点,不断优化社会服务的区域和领域布局。围绕海洋强国、健康中国、乡村振兴等国家战略需求,聚焦智慧海洋、智能制造、海洋牧场、海洋生物医药、“一带一路”沿线国家研究以及“互联网+”、乡村规划等领域,强化科技和人才支撑。全面服务新福建和厦门“两高两化”建设,完善对接落实机制,着力提升服务实效。筹建集美大学科技创新园,重点打造海洋“双创”基地,培育一批海洋科技企业孵化器、众创空间、中试基地,构建创业孵化全链条。深化拓展与重点行业企业实质性合作,开展关键核心技术攻关,提升学校的贡献度和影响力。整合优势资源,提升师范教育质量,重塑区域师范教育优势地位。落实终身教育需求,为社会提供高质量的继续教育服务。

## 六、结束语

党的二十大报告首次将教育、科技、人才工作进行专章部署、一体谋划,为加快推进“双一流”高质量建设,走出一条建设中国特色、世界一流大学的新路提供了根本遵循。新的阶段面临新的问题,地方高校要实现高质量发展必须要有新的举措,启动新一轮的大改革与大调整。站在新的历史起点,地方高校要坚持教育、科技、人才“三位一体”的“大教育观”,不断创新学校治理机制,提高学校治理水平,全面推进学校治理能力现代化,以有效的治理实现“双一流”建设的本体价值与社会价值的有机统一。

### [参考文献]

- [1] 秦惠民,王名扬,牛晓雨.扎根中国大地 建世界一流大学——党的十八大以来高等教育理论与实践新进展[J].国家教育行政学院学报,2022(10):20-25.
- [2] 程开华.地方高水平大学学科建设:时代机遇与推进策略[J].教育学术月刊,2022(11):25-30.
- [3] 卢晓中,刘新秀.系统性、整体性、协同性:新时代

- 中国高等教育管理改革发展的十年探索 [J]. 国家教育行政学院学报, 2022 (10): 14 - 19.
- [4] 朱洪波, 王友云. 地方高校治理转型的现实选择: 内涵、特色与融合发展 [J]. 贵州社会科学, 2021 (8): 96 - 102.
- [5] 公钦正, 李秀坤. “双一流”建设视角下地方高水平大学发展的困境与对策 [J]. 中国人民大学教育学报, 2023 (4): 70 - 83.
- (责任编辑: 孙永泰)

## A Study on the Governance Mechanism of High-Quality Development of Local Universities under the Background of “Double First Class”

SHEN Can-huang

(Jimei University, Xiamen 361021, China)

**Abstract:** The “Double First Class” strategy provides policy guidance and rare opportunities for the transformation and development of local universities, but also brings significant challenges. How to achieve high - quality development on the basis of relatively insufficient innate conditions is a major issue that local universities urgently need to solve. Based on the past five years of major reforms, adjustments, and development, Jimei University presents a vivid practice of local universities innovating governance mechanisms to achieve high - quality development from the dimensions of educational positioning, scientific research, teaching innovation, talent construction, and serving the local community. This provides reference and inspiration for the three - dimensional construction of “Double First Class” in local universities.

**Key words:** “Double First Class”; local universities; high - quality development; governance mechanism

## 集美大学潘德炉院士专家工作站获批建立

12 月 13 日, 福建省委组织部、福建省科学技术协会、福建省财政厅、福建省科学技术厅联合公布 10 个省级院士专家工作站, 集美大学潘德炉院士工作站获批建立。

潘德炉院士突破性地发展了中国海洋水色遥感反演算法、遥感卫星应用效果模拟仿真理论和技术, 并创建了中国遥感卫星模拟仿真系统和海洋水色遥感应用技术系统, 为提升卫星空间信息获取和综合应用能力以及卫星遥感装备的发展作出了突出贡献。

工作站结合近海小型绿色智能船舶系统工程研究中心、数字福建卫星通信与海洋监测物联网实验室等科研平台, 构建内外交互、共生发展、相辅相成的全方位、一体化合作创新平台。工作站采用政校、校企、产学研合作等形式, 共同开展智能船舶应用基础研究、卫星遥感及大数据技术应用研究、产业协同发展和国际交流合作等, 将进一步推进船舶与海洋工程一级学科博士点和博士后流动站建设。

(文: 轮机工程学院/编辑: 宣传部)