
教学成果总结报告

1. 地方院校以提升学科治理能力助推高质量人才培养的研究与实践

学科是构成大学的基本单元和基本结构，学科治理是学科建设与发展中的重要问题，是高校内部治理体系的一项重要内容。如何推进学科治理体系和治理能力现代化，提升学科治理水平助推高质量人才培养，既是一个理论问题，也是一个实践问题。当前关于学科治理提升人才培养质量的研究较少。因此，本研究侧重于研究大学内部学科治理与人才培养的关系问题，厘清学科的育人机制和路径，以提升学科治理能力助推高质量人才培养。

一、学科治理对人才培养影响

学科发展的逻辑起点不仅在于科学研究，还在于人才培养。有效的学科治理有利于学科建设作用发挥，从而起到培养人才的积极作用。

（一）学科治理的基本内容

1. 优化学科治理“三种权力”关系

学科治理的权力主要包括政治权力、行政权力和学术权力。高等学校实行党委领导的校长负责制，学科治理首先要坚持党的领导。在校党委的领导下，学校行政系统运用行政权力，在学科申报、学科评估和学位点建设等工作中，发挥统筹规划、组织实施、监督考评、奖惩调整等作用。而教授则利用其学术资源和学术权力，通过学术委员会、学位委员会等为学科的发展建言献策。三个层面的权力形成“帕累托最优”，不断实现学科治理高效、可持续发展。

2. 优化学科治理“三个层级”结构

学科治理的主体可分为学校、学院、学科三个管理层级，不同层级在学科治理中的定位和职能不同。学校作为学科治理的重要主体，主要应解决校内学科建设总体布局 and 规划、重点学科和学位点管理、学科评估与考核等问题。学院作为学科治理的直接主体，应发挥其人才聚集和学科资源的优势，加强在人才培养、学科队伍建设和科学研究等方面的制度建设。学科带头人在学科方向凝练、学术团队建设、学科资源配置与利用等方面起主导性作用。

3. 优化学科治理“三项机制”

“基本支持、按需分配”的资源配置机制。一流学科建设中必须将有限的人力、物力、财力、知识和信息等学科资源按照“基本支持、按需分配”的原则，在三项职能之间进行最优化的配置。

“任务牵引、目标管理”的绩效评价机制。构建一套符合本校实际的分类评价指标体系，将目标任务层层分解，分配给各责任单位。“能上能下、能进能出”的动态调整机制。打破岗位聘用“终身制”，不搞终身制，不搞论资排辈，强化“能者上、庸者下、劣者汰”的用人导向，强化干事创业的文化氛围。

4. 聚焦学科治理“三大任务”

人才培养、学术团队、科研创新既是学科建设的重点任务，也是学科治理的重点任务。学科治理要坚持以人才培养为根本，围绕国家和地方战略需求，坚持人才培养、学术团队、科研创新“三位一体”，遵循学科发展规律，找准特色优势，着力凝练学科方向，打造高水平学科团队，搭建学科发展平台，提升科学研究水平，培植学科文化，深化国际合作交流，形成重点明确、层次清晰、结构协调、互为支撑的学科体系。

(二) 学科治理对人才培养的作用

1. 多学科交叉融合促进复合型人才培养

高校的多学科交叉融合，对培养高质量人才尤其是复合型人才有着至关重要的作用。不同学科的融合发展过程中，来自不同学科背景的人才相互协作，使不同学科的理念、观点、研究方法得到汇集和交流，拓宽了各学科人才的视野和知识面，进而激发学生创新思维。

2. 科学研究促进人才培养质量提高

科学研究锻炼造就高质量的教师。通过参与科学研究，教师能及时了解本学科领域科技发展的最新动态，然后将这些信息进行综合反映在人才培养过程中。科学研究使学生获得参与科学实践的机会，通过亲身体验逐渐形成对科研和学术的认同进而达到尊重和敬畏，激发学生创新能力。

3. 科研平台为人才成长提供舞台

科研平台为高素质人才培养对象提供了宝贵的参与重大项目的机会。科研平台有优秀的教师队伍、科研团队和管理队伍，为高质量人才的培养提供优秀、规范的专业指导。科研平台拥有先进软硬件条件和良好的科研环境，能吸引更多的优秀人才开展学科前沿研究，从而形成高质量人才培养所需的稀缺的良好平台科研氛围。

4. 学科文化对人才成长具有潜移默化的作用

不同的学科经过长期发展形成了自己独特的学科文化，学科文化孕育人才的人文精神。通过学科文化的渗透，使学生了解到本学科在发展史上对人类社会和国家经济的巨大贡献，有效地激发和影响着他们对科学精神的追随，有利于形成坚韧不拔的顽强拼搏的意志。

二、地方院校学科治理的发展趋势与存在问题

（一）地方院校学科治理的发展趋势

1. 学科治理从“一元主体”到“多元协同”

地方高校的学科建设普遍起步晚，学科治理主要依赖于行政权力推动。地方院校仅仅重视专业建设已经不能适应时代要求，开始积极推进以科学研究为显性内涵的学科建设，争取申报硕士点、博士点，以此带动学校学术水平发展，促进人才培养。随着地方高校学科建设事务增多，学科治理从“一元主体”到“多元协同”的趋势愈加明显。

2. 学科治理从“松散联结”到“抱团取暖”

地方院校大多都是以学科尤其是一级学科为基础和依据设置院系。长期的实践中，普遍存在“宁当鸡头，不当凤尾”的价值追求，导致学科间的组织协作越来越弱。“双一流”建设使得地方院校开始改变过去“松散联结”，依靠组织力量推动“抱团取暖”，打造优势特色学科集群。

3. 学科治理从“一枝独秀”到“以点带面”

办大学就是办学科的逻辑认识已经深入人心。跨学科、交叉融合等成为热点，地方院校不断巩固壮大现有学科优势，发挥“一枝独秀”的引领力，以点带面带动相关学科发展。

4. 学科治理从“利益分割”到“共同追求”

随着双一流大学建设推进，学科建设的政策体系和评价体系不断演进，学科治理正在从重视资源分配、经费投入等相对简单的“利益分割”，转向坚持目标导向、问题导向、结果导向相统一，以效益为杠杆，重视制度创新、文化建设营造“共同追求”的治理。

（二）地方院校学科治理存在的问题

1. 两类发展态势长期并存

重科研轻教学。在科研导向的高校评价指挥棒牵引下，学校层面的科研激励明显高于教学激励，教师个体追求科研业绩方面就明显高于教学质量追求。重教学轻科研。这一类主要是在一些学科建设相对基础薄弱的新建高校，学科积淀少、实力弱，承担科研的机会少，只有把教学工作做好做出特色，才能赢得生存机会和发展资源。

2. 两个价值取向的不协调

学科发展水平依靠大团队、大项目、大成果、大贡献来彰显。团队壮大后，作为个体在团队中的位置及作用贡献就会相对显化。考核评价要求“必须是第一作者或前三、前五位作者”，使得个人在团队合作中的价值取向与学科治理的追求价值不相协调。

3. 两种权力作用发挥的不平衡

行政权力和学术权力是学科治理的两大权力。由于学术委员会主任、学科建设负责人和行政负责人存在身份一体化问题，导致学术委员会和行政组织在学科建设中的职责界定不清楚、职责履行有错位。行政管理逐渐演变为行政化管理，重大学科建设事务决策行政化，行政权力越位现象和学术权力缺位现象比较突出。

三、地方院校提升学科治理水平助推高质量人才培养的改革实践探索——以河南农业大学为例

（一）推进现代大学制度建设，创新多元共治的学科治理体系

提升学科治理能力，首要任务是建立健全一套完整、规范、有效的学科治理体系。河南农业大学在长期的学科建设实践中，

凸显教授治学在学科治理中地位和作用，充分发挥政治权力、行政权力、学术权力在学科治理中各自优势。建立“学校、学院、学科”三级组织结构，实行学校统筹、院长负责、学科带头人引领的学科治理分工，形成了多主体参与、多元共治的学科治理架构。建立了以学校章程统领，学科管理制度为支撑，学科民主决策制度为保障的制度体系。

（二）面向地方经济社会发展战略，优化地方特色的学科专业布局

学科设置既要适应于科学技术发展的内在规律，也要服务于国家发展战略和社会需求。河南农业大学把根深深扎在农业生产上，把脚稳稳踏在中原大地上，围绕国家粮食安全的重大战略需求，立足河南粮食大省的区域特色，学科建设围绕“农”，学科特色突出“农”。实施以核心课程建设、卓越农林人才培养为引领的教学改革，构建拔尖创新型、复合应用型、技能应用型“三位一体”的卓越农林人才培养体系。以“聚焦农 小综合 大特色 创一流”为主线，以新农科建设为引领，主动布局 9 个新农科专业相关方向，着力培养适应农业现代化发展需求的知农爱农新型人才。

（三）对接地方产业转型升级需求，打造培养高质量人才的学科团队

地方高校要把解决地方企业、行业重大科学技术问题作为重要结合点。河南是农业大省、粮食大省，河南农业大学作物学学科扛牢保障国家粮食安全的重任，从小到大、从弱到强，围绕小麦、玉米两大粮食作物，逐渐形成了脉络清晰的三代人才团队支撑。学校实施“上层次、扩规模、调结构、补短板”的高层次人才战略工程，制定 5 类高层次人才标准，注重引培并举、校内校

外同等对待。出台《科技创新团队建设与管理办法》，组建研究方向相对稳定且目标明确、优势互补、创新高效的创新型研究团队。形成了以中国工程院院士张改平领衔的兽医学学科团队、以中原学者康相涛领衔的畜牧学学科团队等一大批高水平学科团队，强力支撑区域产业发展和高质量人才培养。

（四）汇聚地方优势特色资源，构建协同育人实践平台

地方高校服务的主体和对象是区域经济社会发展，地方资源是支撑地方高校发展的关键性资源。河南农业大学从上世纪 70 年代开始，组建河南省小麦、玉米“高稳优低”研究推广协作组，组织全省多学科、多部门、多层次科技人员开展协同攻关，不仅为河南粮食生产实现持续稳定增产提供了重要技术支撑，还创新了合作模式，培养了高质量人才。学校成立校友企业家联盟，打造新平台，构建开放共赢的合作新模式。强化校企协同育人，与牧原股份等农业产业化龙头企业协同培养复合应用型人才。与商丘师范学院、黄淮学院等联合培养研究生，形成优势互补、互利共赢的人才培养合作局面。

（五）加强国际交流合作，拓展培养国际视野人才渠道

国际化是学科影响力提升的必要途径，也是培养具备国际视野优秀人才的重要手段。河南农业大学大力实施国际化工程，与波兰波兹南生命科学大学、意大利那不勒斯东方大学等 20 个国家和地区的 28 所高校、科研院所签署校际合作协议。与哈萨克斯坦赛福林农业技术大学全方位合作，共建“中哈现代农牧学院”。建设国家动物免疫学国际联合研究中心、CIMMYT-中国（河南）小麦玉米联合研究中心等国际研究平台。承办中国工程院主办的国际工程科技战略高端论坛，极大提升了学科的国际影响力，拓展了学生的国际视野。

四、地方院校提升学科治理水平的启示

（一）彰显学科特色，科学谋划学科发展定位

特色发展是高校特别是地方高校提升教育质量的必然选择，特色办学是发展所需，更是立校之本。地方高校办的如何，不在规模大小，关键是要办出特色。要坚持“有所为有所不为，有所先为有所后为”，择优择强，重点突破。在学校层面上，应瞄准区域经济社会发展需求，合理定位。在学科层面上，对于不同水平的学科，采取不同的建设方案和支持措施。

（二）坚持久久为功，以局部高端突破带动全面提升

学科的成长一般要经历从无到有、从弱到强、从强到新、从新到特的过程，是一个持续的、不间断的、漫长的升级过程。学科建设是高校一项长期的、根本的、艰巨的战略任务，是一个不断积累的过程，要从远处着想，从近处着手，面向未来，立足现实，统筹规划，循序渐近。学科建设是一项综合性很强的系统工程，学科建设非一日之效、一时之功，需要坚持久久为功，不懈奋斗。

（三）注重制度创新，充分释放政策红利

建立运行有效的制度体系，形成多元主体“共治”的格局是高校学科治理的核心。河南农业大学 1990 年学校下达《关于建立学术梯队确定学术带头人和骨干教师的通知》，是学校学科建设与管理的第一个文件。1994 年下达《河南农业大学 1994-1996 年省级重点学科点建设管理规划》。之后，学校从学科梯队的建立、学科带头人的选拔、经费使用与管理、学科考核等方面逐步完善措施，健全制度。可以说，河南农业大学学科建设的成效，利益于学科制度的不断完善和创新。

（四）培育学科文化，全面优化育人环境

组织文化对于任何组织的成功都是关键要素。大学学科的本质是学术共同体，学科团队成员对团队的信任感、归属感，以及成员之间的信任与合作程度，是决定学科水平的重要因素。随着学科分工的发展和科研规模的扩大，学科的竞争必然表现为学科团队的竞争。学科要使团队成员真正结合在一起，必须营造一个有向心力的学科文化，引导各成员默契合作、相互协同，以文润心，以文育人。