



正确把握办学治校“十大关系”

◇朱晓渭

当前,学校正处在“双一流”建设的关键阶段,虽然也面临一些困难,但比建校初期的条件要好很多,我们应该向历史、向前辈学习什么,应该以什么样的作风、什么样的作为,破解发展难题,实现一流目标,需要大家认真思考。

办好一所大学,最需要把握好哪些关系,我初步总结了十个方面。一是党委和行政的关系;二是教学和科研的关系;三是学科和专业的关系;四是教师和学生的关系;五是思政课和专业课的关系;六是主业和保障的关系;七是守正和创新的关系;八是苦干和巧干的关系;九是大目标和小目标的关系;十是办学和稳定的关系。

到学校工作以来,我一直在思考,办好一所大学,最需要把握好哪些关系,我初步总结了十个方面。之所以讲这个问题,主要有三点考虑:一是我们对高等教育规律要有深入研究,要有深层次思考,不能满足于就事论事,不能满足于一般工作,更不能想当然、凭印象、靠经验。二是我们一定要提升顶层设计能力,注重运用辩证思维和系统思维,不能谋一域而忘全局,重当前而轻长远,重显绩而轻潜绩。三是我们对一些重大问题,要从理论上、政策上、实践上搞清楚其内在逻辑,以更好地推动学校高质量发展。

第一,党委和行政的关系。在高校基层组织工作条例和党委领导下的校长负责制实施办法中,对这一关系讲得非常清楚。党委是学校的领导核心,统筹全局,要集中精力抓好办学方向和改革发展中的重大问题。以校长为首的行政班子,要在职责范围内积极主动、独立负责地做好教学、科研和行政管理工作。党委班子、行政班子都是集体领导,党政之间以及党委、行政内部又各有分工。常委会研究决策的行政事项,统一交由行政班子落实执行。经过多年来的实践,我们深刻体会到,党委领导下的校长负责制是中国特色社会主义大学的根本制度,没有党的坚强领导,没有党的组织建设,也就没有全校的统一,就无法凝心聚力推动发展。不放手让校长和行政班子大胆工作,党委工作力量就会衰减,也难以完成教学科研任务。这里面的关键,是处理好党委书记和校长的关系。我到学校工作后,和校长就学校发展大事反复研讨,日常工作随时沟通,形成了广泛共识,并且我明确不参加校长办公会,让行政班子放手工作,取得了良好效果,书记和校长一定要为全校树立团结和奉献的榜样。在学院层面,同样要处理好党委和行政的关系,重大事项要按照党政联席会议制度和党组织会议制度进行决策。书记和院长之间庸俗的哥俩好、谁强势就听谁的、放任不管不作为,都是不对的。要天天见面沟通,增进理解,形成共识,要主动担责,争工作、担责任,推荣誉、让功劳,相互谦让,相互成就。

第二,教学和科研的关系。教学与科研对高校而言,如鸟之双翼、车之两轮,缺一不可。两百多年前,洪堡大学创立时明确提出“教学与科研相统一”,这是现代大学的基本标志。伴随我国高等教育的快速发展,大学已经从单纯的知识传承转入知识传承、创新和创造并重的新阶段。这就要求高校教师既要做好教学,又要深耕科研。从教学上看,客观讲我们这些年的重视程度还是不够。凡认真从事教学的老师都深有体会,教学是一项极费精力和时间的工作,而且是个良心活。然而,正如哈佛大学文理学院院长哈瑞·刘易斯在《失去灵魂的卓越:哈佛是如何忘记教育宗旨的》一书中指出的:“大学已经忘记了本科教育的基本任务,是帮助十几岁的人成长为二十几岁的人,让他们了解自己,探索自己生活的远大目标。”与教学相比,科研具有面向未知世界、探索未知知识、解决真实问题等特点。正如洪堡指出的:“教学活动不能脱离对科学的具体探讨过程,否则教学就变成了空洞的教条传输。”也正是科学研究的不断精进,才给我们的教学提供了不断更新的源泉,这就是教学是流、科研是源的辩证统一。我在学校反复讲,教学和科研都是教师的基本功,我们要坚决纠正两种倾向,一种是只注重报项目、申请课题,不重视教学、不好好上课;一种是只满足于完成教学任务,不重视科研,有的教师甚至多年不报一个课题。我们要培养引领未来建筑科技发展的拔尖创新人才,必须让教师的教学和科研都强起来,要进一步深化教育评价改革,形成教学和科研并重的鲜明导向。

第三,学科和专业的关系。学科和专业是大学教育中的两个重要概念。学科是一门学问或者一类学问的总称,它是基于一定的知识体系和研究方法形成的,而专业则是某个具体的学科方向或领域,是对学科的进一步细分和专门化。学科和专业内在统一、不可分割,没有学科的支撑,没有细分的专业,学科也就不能得到深化和应用。我们建大经过60余年的建设发展,形成了在国内乃至国际上最为完整的建筑科技学科链群,围绕这一学科链群,我们布局了10个一级学科博士点、26个一级学科硕士点、65个本科专业,建筑、土木、环境等特色优势学科在全国处于领先地位。在新一轮科技革命背景下,怎么样把我们这个链群的优势发挥好,怎么样让这个链群更加适应新时代美好人居环境建设需要,是我们要好好思考的问题。我在前面讲了学科专业布局调整的问题,现在看来这个问题确实迫在眉睫,越晚我们越被动。当前,房地产行业供求关系发生重大变化,这对传统的土建行业是又一次大的冲击。同时,社会对土建类专业的认可度也在下降,甚至有建筑领域的知名人士在媒体上公开发表意见,呼吁广大考生慎重选择土建专业,今年的招生也充分说明了这一问题。对此,中国工程院院士、中国工程院土木、水利与建筑学部主任周福霖认为“人类最基本的需求‘衣食住行’,土木工程承载了其所有的建设需求,是人类和社会所需的永恒专业,也是历史上生命力最强的专业。”未来土木工程学科的发展在向三深(深地、深海、深空)跨越,地下空间、海洋强国、太空基建都是现代土木工程的征途和方向。我在今年的党委扩大会上讲过,建筑科技的特色不能丢,这是我们的立校之本、看家本领,但我们要知道时代需要什么样的建筑科技,答案就是“四+转型”,路径就是交叉融合,目标就是形成新的方向、新的增长点,我们要赶紧行动起来。

第四,教师和学生的关系。教育的本质问题,说到底就是教和学的关系问题。教师和学生是一对共同成长的伙伴,教师要把自己打造成让学生崇拜和尊重的人,把学生培养成让自己骄傲和自豪的人。教师要敬畏职业,敬畏课堂,履行好教书育人第一职责,一定要负责,要提要求,要管学生。现在,有的老师不敢管学生、不愿管学生,因为学生动不动就在网上批评老师。这里面原因很复杂,但也不能全怪学生,有没有老师没尽到责任的问题?老师首先要成为学生的朋友,成为学生爱戴的良师益友,这样师生矛盾就会从根本上改善。如果每天只管上课,上完课来着包包就走了,不跟学生交流,不关心学生,对学生态度冷漠、不闻不问,学生怎么爱你?学生要尊敬老师,尊敬老师就是尊重知识、尊重学术。现在有一种很奇怪的现象,小学生中学生见了老师都知道鞠躬、问好,大学生见了自己的老师就像不认识一样,连个招呼都不打,反倒显得上了大学,文明素养还不如中小学生,这也从侧面说明了大学师生关系存在的问题。我们两校区办学,客观上给师生交流带来不便,相关部门、各学院要创造条件,让教师和学生多交流。比如,有学生反映,现在教师课后答疑不够,我看就从这里突破,组织教师加强课后答疑,不仅要答学业之疑,还要解思想之惑,真正成为学生成长的引路人。

第五,思政课和专业课的关系。思政课和专业课共同承担着立德树人的根本任务,思政课帮助学生树立正确的世界观、人生观、价值观,专业课让学生掌握专业知识、学会专业技能,专业课程为思政课程提供实践基础,思政课程则为专业课程提供思想引领。在“大思政课”背景下,一方面,我们要建设好思政课程,这方面我们学校还存在不少短板,师资、学科、科研等方面都要加强。另一方面,我们还要建设好课程思政,因为专业课不光承载着专业知识教育的功能,专业背后还有价值导向的问题,要深入挖掘专业课程蕴含的思政元素,发挥好专业课程育人作用,推动思政课程和课程思政同频共振,形成合力。再进一步,我们还要将课程思政上升到专业思政,就是站在专业的高度确立思政目标、融入培养过

程,通过专业内各门课程的协同,提升人才培养的整体水平。各学科、各专业,在制定培养目标、培养计划时,要把专业思政、课程思政要求落到实处,形成具有建筑科技学科链群特色的“大思政课”模式。这方面内容是国家对高校各类评估考察的重点,我们在写自评材料、填表的时候往往觉得比较空洞、无话可说,就是因为顶层设计、挖掘凝练、落实落细不够。不管是思政课还是专业课,都要做到“情理”入耳、“学理”入脑、“真理”入心,在润物细无声中培养担当民族复兴大任的时代新人。

第六,主业和保障的关系。一所大学要健康发展,一靠学术,二靠管理。学术就是主业,管理就是保障。大学是研究高深学问的地方,一个不崇尚学术、不追求学术的大学,是没有希望的大学。著名教育家蔡元培先生认为:“所谓大学者,非仅为多数学生授课,造就一毕业生资格而已也,实也为研究学术之机关。”大学的人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新和国际交流合作等各项职能,都是围绕学术展开的。具体到我们建大,首先要聚焦主业,持续深化内涵建设,努力提高人才培养质量、优化学科布局、提升科技创新能力,不断增强学校核心竞争力。要积极探索符合建大实际的学术治理架构,修订完善学术委员会章程、教授委员会制度,学术范围内的事,交给懂学术、搞学术的人去决定。其次要服务主业,提升服务保障水平。大学治理是一项复杂的系统工程,有些问题靠学术的力量是很难解决的。比如,办学格局的完善、校园基本建设、对外争取资源、后勤服务保障,等等,这些必须靠行政力量来解决。我们要深刻认识并处理好主业和保障之间的关系,使二者相得益彰、相互促进,学院要主动对接处室,处室要积极服务学院,学术干部要多学一些管理知识,行政干部要多学一些专业知识。这些年,社会上一直在讨论高校的去行政化,我理解,去行政化不是不要行政管理,因为只要有组织,就要有管理。但作为大学,一定要崇尚学术,以教师为主体,以学生为本,不能官气十足、高高在上,要把握好行政权力和学术权力的边界,以强有力的保障,推动学术高质量发展。

第七,守正和创新的关系。守正创新是新时代党和国家事业发展的鲜明特征,也是高校办学需要把握好的一对重要关系。我们要守好办学方向之正,深入贯彻落实党的教育路线方针政策,落实立德树人根本任务。要守办学初心之正,深刻认识国家在西部布局这样一所建筑类高等学府的深远考虑,切实承担好国家城乡建设的神圣使命,坚定为建设美好健康的人居环境而不懈奋斗。要守教育规律之正,遵循大学发展规律、人才成长规律、学科建设规律办大学,不急功近利,不好高骛远,一步一个脚印推动学校高质量发展。但守正并非一成不变,走进新时代,面对新形势,迎接新挑战,我们要创顶层设计之新,深入推动构建“11445”发展新格局,让建大在新时代焕发出强大的生机活力。要创人才培养之新,持续深化人才培养模式改革,着力培养引领未来建筑科技发展的拔尖创新人才。要创学科建设之新,推进学院学科专业布局调整,优化学科专业布局,不断培育新的增长点,建设更高水平的建筑科技学科链群。要创科学研究之新,发挥国家重点实验室等科研平台引领作用,整合科研力量,凝练科研方向,攻克“卡脖子”关键技术,更好服务国家战略,推动行业进步。要创人才队伍之新,加强高水平人才队伍建设,深入推进师资队伍计划,培育大先生,产出大成果。要创体制机制之新,深化校院两级管理体制,深化教育评价改革,形成以质量和贡献为导向的评价体系,充分激发学校发展的内生动力。在高水平大学建设之路上,我们要处理好守正与创新的关系,在守正中把稳舵盘、保持航向,在创新中寻求突破、扬帆远航。

第八,苦干和巧干的关系。说一千,道一万,不如“两横一竖”一个“干”。面对新形势新任务新挑战,我们既要苦干,又要巧干。所谓苦干,就是要敢于硬碰硬,敢于啃硬骨头,敢于攻坚克难。我们的工作都是纷繁复杂的,必然会碰到各种各样的问题、困难和矛盾,不可能一蹴而就。这个过程可能是枯燥的,可能是繁琐的,可能是默默无闻的,但每一步都是到达终点不可缺少的步骤。我们资源有限,能得到的各方面的支持也很有限,要实现“双一流”目标,建成国际知名国内高水平研

究型大学,必须更多依靠自身力量,坚持“苦”字当头,少说空话,多干实事。比如,学科专业布局的优化、拔尖创新人才培养体系的构建、科技创新能力的提升、草堂校区的基本建设,这不是一朝一夕能够完成的,必须咬定目标、久久为功,要比别人吃更多的苦、流更多的汗、付出十倍百倍的努力。但苦干并不等于蛮干,我们还要巧干。巧干并不是投机取巧、偷懒耍滑,更不是拈轻怕重、推诿扯皮。我们要在资源有限条件下实现超常规发展,必须用改革的思路、创新的办法盘活资源、破解难题、化解矛盾,让体制、机制更灵活,让各方面创新创造活力充分涌流。

第九,大目标和小目标的关系。对于建大来讲,我们大的目标是要建成国际知名国内高水平研究型大学,以更好地引领建筑科技发展,服务美好人居环境建设,这个目标需要一代又一代建大人接续奋斗。我们近期的目标就是要实现“双一流”,这是改变建大命运的关键一招,也是我们这一代建大人承担的重要使命,目的就是赢得更多的支持,获得更多的资源,在更为广阔的平台上实现更好的发展。2025年迎来新一轮“双一流”评审,时间非常紧迫,我们还要做大量的工作。从有利的因素看,陕西省明确重点支持1—2所省属高校进入“双一流”,我们从综合实力、学科特色、人才队伍、科研水平、社会声誉等方面,都具有优势,而且第五轮学科评估、重大科研平台建设、国基金获准数量都取得了突出成绩。从不利因素看,竞争非常激烈,省属高校的一些优势学科冲击“双一流”的势头很猛,个别学科评估等次还比我们高。我们自己内涵建设也有差距,一是学科方向偏传统,二是高层次人才十分缺乏,三是参与的大工程少、缺少大奖。必须采取有针对性的措施,下大力气突破。落实到年度目标中,就是要完成好年初确定的工作任务,特别是要牢牢扭住“十项重点工作”,以点带面,推动全盘工作整体提升。

第十,办学和稳定的关系。稳定安全是办学治校的底线,没有稳定,什么都谈不上。要维护政治安全,现在国际形势风云变幻,不确定、不稳定因素明显增多,以美国为首的西方对我国的围堵、打压、遏制变本加厉,可谓无所不用其极。美国为什么要打压我们,就是要维护霸权、收割全球、继续不劳而获,而不许我们过好日子。我们一定要擦亮眼睛、认清本质、站稳立场、丢掉幻想、准备斗争。要加强意识形态阵地管控,管好教材、管好课堂、管好网络、管好学术交流、管好各类媒体、管好学生社团,不给敌对势力任何可乘之机。要切实增强反间谍意识,严格做好保密工作,切实维护国家安全。要确保学生安全,高度重视学生心理健康问题,完善工作机制,织密工作网络,早发现、早干预,用心用情守护好每一名学生。上半年开了学生稳定安全工作会,我提了十个方面要求,相关部门、各学院要逐条对照,创造性抓好落实。要确保校园安全,消防、交通、治安、食堂、实验室、建设工地等重点领域、重点环节要盯紧看牢,做到人员到位、责任到位、措施到位。要完善稳定安全工作机制,优化工作预案,定期开展稳定安全形势研判,定期开展安全隐患排查整治,抓早抓小抓苗头,防患于未然,治之于未乱,确保校园和谐稳定。

回想建校初期,条件简陋,老一辈建大人筚路蓝缕、奋勇争先,一砖一瓦建设建大,一生奉献培育桃李,以赵文钦、陈叔陶、刘鸿典、张剑霄、许继曾为代表的一批大德先贤,让学校在起步时就有一流的学术视野、雄厚的人才根基和深厚的文化底蕴。1998年划转地方的时候,我们面临着人心浮动、经费短缺、硬件落后的发展困境,学校领导班子团结带领全校干部师生,迎难而上,敢为人先,先后完成了国内高校规模最大的筒子楼改造、开创了高校收购大型国有企业的先河、规划并启动建设了独树一帜的草堂校区,以陈绍蕃、徐德龙、刘加平等为代表的建大人,紧盯科技前沿和国家战略需求,奉献出一大批创新成果,奠定了建大可持续发展的根基。今天,学校正处在“双一流”建设的关键阶段,虽然也面临一些困难,但比当年的条件要好很多,我们应该向历史、向前辈学习什么,应该以什么样的作风、什么样的作为,破解发展难题,实现一流目标,请大家思考。

(本文节选自党委书记朱晓渭在2023年暑期党政工研讨会上的讲话)