

# 管理重心下移工作中的几点思考

——以西安交通大学机械学院为例

王朝晖 张敏 杨潇 李想 刘晓蓉

蓬勃的时代发展不但为我国高校输送了越来越多的人才资源，也同时带来了不容忽视的办学体制考验和挑战。随之而来的，办学规模的扩大化和办学层次的高水平化，是教学结构的复杂化，传统的办学模式对日新月异的社会环境、当代学生和社会特点不能适应。在主动应对变化与挑战的种种策略中，办学重点下移不失为一种有效的改革手段。本文以机械学院的办学重心下移的具体措施为例，从现实现状和机械学院发展演进过程入手，步步搭建人才、教学质量监控体系架构等，分析工作方法中的理论与实践意义，并以机械学院截至目前所取得的实践效果作为该方法的有效性分析，以期能给出一些可借鉴的建议。

## 一、管理重心下移的研究意义

### （一）管理重心下移的重要性

随着我国社会主义市场经济体制的建立和高等教育体制改革的深化，大学的组织结构、管理体制正发生明显的变化。从20世纪80年代后期起，尤其是近些年来，我国大多数规模较大、学科门类较多的综合性大学都倾向于实行校院两级管理体制。在传统的校院两级管理体制中，学校要求教学管理各环节均严格按照统一计划模式来进行。这种管理体制对于教学秩序的稳定运行和教学质量的保证都曾起到了积极的作用。然而，这种管理体制存在着极大的弱点，主要是学校和学院的职能、责任、权利和义务区分的不够清晰。一方面，学校管得太具体，学院只能被动地落实上级

精神，积极性和能量不能真正发挥出来；另一方面，学校将长期陷于繁琐事物的过程管理中，可能没有足够精力思考战略性、全局性的问题，不能准确把握教育改革与发展的目标和方向。

管理学中认为，当大学规模较小时，大学的管理职能占主导地位。大学管理的目标是实现大学的教学科研等既定目标，以任务为导向，通过具体的管理操作完成大学任务，其沟通方式为上级管理下级。而随着大学规模的逐步扩大，治理职能越来越重要，并逐步替代管理职能。大学治理的目标是实现大学各利益相关者的责权平衡，以大学发展战略为导向，确保管理处正确的道路上，其沟通方式为一种自上而下和自下而上的双向沟通。因而在大学规模较大的条件下，采用大学治理方式，就要求学校强化作为决策中心的作用，主要实行宏观管理；强化学院作为办学实体的作用，主要负责具体实施，将学校的管理重心进行下沉，实行以学院为中心的校院两级管理体制。

学校管理重心下移，实施以学院为中心的校院两级管理体制，是依法治校、以德治校，以及学校迈向“双一流”的内在要求，是推进民主管理在制度上的保证，是办学与时俱进的时代性选择，是坚持用发展解决发展中的问题、化解体制性障碍的有效途径和选择，同时也是学校贯彻落实党委领导下校长负责制的制度化、程序化、民主化建设的补充和完善。

以学院为中心的校院两级管理体制，核心是“简政放权、重心下移”，这一体制将有利于学院进行办学资源的优化配置，充分调动学院开展工作的积极性、主动性和创造性；有利于精简管理层级，提高信息传递的时效性，实现

管理层次和管理幅度的优化；有利于进一步理顺校院两级关系，学校重点关注全局性的重大内外事务，学院在教学、科研等各项具体工作中拥有自主权。这种管理体制，既是管理科学的客观要求，也是高等教育发展的自身需要。通过这种方式，可以有效降低学校的管理重心，减少学校的管理幅度，提高管理效能，从而增强办学活力。这种管理重心的切实下移，直接关系到高校内部管理体制改革的最终实现，必将有力地推进学校规模、结构、质量、效益的协调发展，从而实现学校更好更快发展。

## （二）管理重心下移对机械学院的影响

办学重心下移后将机械学院产生全面、深刻的意义。首先，该方案加强了学院独立办学的自主性，办学思想被进一步明确，即将学科研究和专业建设作为首要任务，把人才培养作为办学重心下移的根本，以社会服务和国际交流为两翼，以此推动学院全面发展。其次，下移工作重心也加强了“三班”建设和辅导员工作，激活班级、党团支部、学生社团等基层组织。此外，队伍培训的强化，专业素养的提升，国际交流的扩增，都有利于基层组织参与和推动学生思想政治教育工作精细化发展。

具体而言，重心下移的重要影响主要体现在三个方面：

其一，推进学院建设，实现协同育人。学校在总结分析的基础上，针对学院和书院在建设中的问题，书院建立了本科生院院务会议制度，逐步理顺学院与书院关系，明确推进本科生院建设的具体任务，整合学院、书院资源，推进办学重心下移，进一步优化校、院、系教学体系，夯实基层教学组

织建设，形成协同推进人才培养的合力。日前，本科生院已召开10次会议，讨论议题46项，建立健全了学院（系）与书院联席工作机制，实行书院院务主任和学院党委副书记互兼制度，出台《关于实施本科生学业导师制的意见》，进一步梳理书院班主任、学业导师工作职责和机制，夯实基层教学组织基础。

其二，推进队伍建设重心下移机制改革。坚持责权利相统一，强化学院队伍建设主体责任；实行与学院目标、层次、任务、贡献相匹配的薪酬核算制度；实施人才队伍建设目标责任制，建立与发展目标、绩效评价相一致的资源配给制度。实施分类指导，完善更加符合人员类别特点、岗位特点、学科特点的考核评价与晋升激励机制；打破学科壁垒，实施教师双聘考核制度；强化代表性成果评价，引导教师融入国际学术主流；建立各类人员业绩公示和降级、分流及转岗制度；建立考核结果与岗位聘用、绩效分配的关联制度，实现个人发展与学校发展目标相统一。

其三，坚定不移地推进办学重心下移工作，领先全国其他高校，率先实行“资源后配给”的政策。对用人机制体制开展了大刀阔斧的改革，对队伍建设管理重心下移、分配制度改革、职员制度改革等也都进行了全面启动实施。

我院屡次在人才培养改革方面迈出重大步伐，成立本科生院、钱学森学院，该方案贯通本科生招生培养的整个过程，并不断探索拔尖创新人才培养新路子；建设不断释放创新活力的“学术特区”。总之，办学重心下移的研究对我院管理制度完善及优秀人才培养具有不可替代的重要意义。

## 二、管理重心下移的研究现状

### （一）管理重心下移的提出与发展

党的十九大报告指出，实践没有止境，理论创新也没有止境。为了从根本上解决学校发展中出现的新问题，必须明确学校与学院的职能和权限，切实下移高校的管理重心，建立以学院为中心的校院两级管理体制。这并不意味着政府无权，也不意味着高校彻底放权，而是要在政府和高校、高校和院系间搭建一座权力有效互动的桥梁，都该“有所为”、“有所不为”。

关于“开放办学与重心下移”的概念，是伯顿·克拉克在日内瓦大学博士生培养过程管理研究中曾提出的，主要思想为：院系是学科、院校矩阵的交汇点，是高等教育系统的核心。基于教学管理重心下移的校院系职责划分探索中提出将管理重心下移，使院系部成为管理实体，形成自我发展、自我激励、自我约束的高效运转的内部管理模式和运行机制，是学校适应新形势的必要选择。《关怀生命成长中》指出教学重心下移对于学生而言，有利于扫清学习困难和障碍，有助于提升思维水平，有利于培养主动精神。对于教师而言，教学重心下移有助于提高教师的教育智慧，让他们获得自身的真实成长和生命价值的体现。

《论大学管理重心下移的职能调整中》指出大学管理重心下移是高等教育改革和高校结构调整的重要环节，大学将管理重心下移给学院，可以降低管理重心，减少管理幅度，提高管理效能，从而加强办学活力。

我校办学重心下移结合自身办学特色，采取了一系列重要措施。机械学院切实贯彻政策，建立以学院为中心的

校院两级管理体制。学院作为中心，以学校的总体目标和原则为指导，真正成为充满活力的办学实体。为了实现学校的总体办学目标，机械学院与学校的管理机构在管理活动中，分级负责，相互协作，相互支持，共同发挥管理效能，开展提高管理效率和效益的管理活动。

### （二）管理重心下移应坚持的几点原则

在新形势下，学校结合教育部相关要求，按照现代大学办学理念，正确处理改革、发展、稳定的关系，进一步解放思想，转变观念，简政放权，同时机械学院积极响应，以学院管理为中心，突出教学科研在学校工作中的中心地位，突出教师在办学过程中的主体地位，并据此总结出以下几个原则：

第一是职能、责任、权力、利益相一致原则。进一步明确学校、学院的工作职责及管理范围，学校行使对教育事业的宏观管理权，学院对教学工作拥有微观管理权。在学校的宏观调控下，扩大学院办学自主权，简化办事程序，学院提出自身学科重点和发展方向，在学校总的方针指导下，依照自身情况制定不同的政策，根据教师贡献度的不同，确定不同的待遇，充分调动学院和教职员工在工作方面的积极性、主动性和创造性。

第二是有利于加强教学工作、提高教育质量的原则。高校的中心任务是人才培养，人才培养的中心环节是教学工作，因此教学工作是学校工作的中心环节。以学院为中心的办学理念应始终坚持以教学为中心的办学指导思想，切实加强教学工作，努力提高教学质量，不断提高科研水平，推进学、研、产一体化，以管理水平的提高来促进教育质量的提高和科研水平的提升，优化校院

两级管理模式。

第三是实现行政权力和学术权力有机结合原则。高等学校的主要活动领域与学术相关，学术性是高等学校的基本特征之一；除此之外，高校又是独立的事业单位，行政管理也发挥着重要作用。为保证高校办学重心的下移，应推进行政管理重心的适当下移和学术管理重心的适当上移，进而实现学术权力和行政权力的有机结合。

高校内部管理体制改革的是一项复杂的工程，要使新的制度有成效地推进，还须高校、政府共同努力，建立高效的现代大学制度。

### 三、机械工程学院办学特色历史演进

西安交通大学机械工程学院的办学特色历史可以追溯到1965年，当年7月，我校起草了《西安交通大学1966——1970年科学研究规划纲要（草案）》，其中，在“我校1966——1970年重点科研任务和奋斗目标”一节中指出，“四大重点任务的奋斗目标”为：机械学及实验技术研究：争取在1970年发展成为我国在机械零件强度、润滑、磨擦、磨损、研究中心之一，并在轴承、振动测试技术方面有其特色。

根据发展的需要，我校于1972年3月1日对专业分系作出调整，焊接专业由动力系调整到机械系，原绝缘专业的研究室部分与专业分开，成立电工材料研究室，归电机系领导。

80年代初，校长办公会议决定成立机械学系。初期，机械学系设工程画教研室，计算机绘图实验室，机械原理及零件教研室，机械设计专业筹备小组。不久，我校决定设立包括机械工程研究所在内的12个研究所，包括流体润滑理论及轴承技术研究室在内4个独立

研究室和1个研究中心。机械工程研究所下设机床基础理论、液压及机械控制、机器故障诊断、模具、激光与红外、CAD/CAM(中心)6个研究室。1986年间,相继增设耐磨材料研究室,机械设计教研室。尔后,流体润滑理论及技术研究室和回转机械研究中心相继加入机械学系。1987年,机械学系设机械设计与制造1个专业:设机械设计与制造、机械原理与零件、工程画3个教研室,设机械原理与零件、计算机制图2个实验室。1988年,润滑理论及轴承研究所设流体润滑及轴承研究室、转子轴承系统振动及稳定性研究室、机械状态监测及失效分析研究室和该所的实验室,成立CIMS研究中心实验室。

1990年7月12日,我校成立数控技术研究中心,挂靠在机械系,工程画教研室改名为工程及计算机图学教研室。1992年12月,经国家教委批准,“流体机械与控制”专业改造为五年制的机械电子工程专业。次年,经国家教委批准润滑理论及轴承转子系统——国家教委开放研究实验室成立。为逐步适应时代的发展,1999年9月,我校从机械学院和能动学院1999级新生中各选出30名高考成绩拔尖的学生,组成机械工程大类教学改革试点班,以探索一条在机械工程大类实施更宽专业口径的培养人才模式。

为了使管理更加科学化,我校在2001年4月8日,决定撤销工程与科学研究院建制,并将该院的CIMS研究所、润滑理论及轴承研究所并入机械工程学院。同时,在合作办学上,2003年2月,交大一三星综合技术院MEMS联合实验室成立。2005年9月,“西安交大一东汽研究院”成立;11月,我校与长安汽车、交大昆机科技等单位联合组

建快速制造国家工程研究中心。截至2006年,机械工程学院共设3个系:机械工程及自动化系、仪器科学与技术系、工业设计系。有2个国家重点实验室、工程中心、有3个教育部重点实验室、有4个陕西省重点实验室、工程中心,有其他科研机有18个。

为了更好地应对外来的挑战,2011年12月6日,机械工程学院在全校首次试点、启动了创新应用型人才培养新模式——“装备制造业领军人才”培养计划工作。至此,机械工程学院办学重心下移工作,拉开新的篇章。

#### 四、机械工程学院管理重心下移的几点举措

作为西安交通大学管理重心下移的首家试点单位,机械学院结合机械学院学科评估结果,主动科学谋划,切实贯彻落实国家、地方政府、学校的发展政策,综合改革要求,围绕“双一流”建设、创新港建设和做好西迁精神新传人等重点工作,召开会议,开展了关于“管理重心下移试点的实践和思考”课题研究,建立了以学院为中心的校院两级管理体制。以学校的总体目标和原则为指导,学院真正成为充满活力的办学实体。为了实现学校的总体办学目标,机械学院始终坚持着以下原则:

其一,自觉围绕办学的根本任务开展工作,将其作为出发点和落脚点,接受学校的宏观统筹,并在实施过程中自觉接受监督。

其二,在将获得的资源进行再分配时,按照符合学院长远发展需求的原则,尽量满足师生需求,同时做到公平公正,自觉接受师生监督。

其三,在制定长远规划时,充分

听取基层意见，将意见的征求方式转为“自下而上”和“自上而下”相结合，把实施方案真正转变成师生的实际行动，激发大家的改革动力和创新活力。

学院在与学校的管理机构在管理活动中，分级负责，协作支持，共同发挥管理效能，开展提高管理效率和效益的管理活动，保证了学校各项事业积极向上、健康发展。下述为学院针对办学重心下移所采取的几点措施：

（一）积极学习瑞士日内瓦大学的办学方法，力推“以学生为主体”的办学理念。

如前文提到的，院系是学科、院校矩阵的交汇点，是高等教育系统的核心。管理重心下移的基层学术组织会使高等教育系统更具生产力。日内瓦大学针对博士生的培养，实行大学、学院两级管理，不设置研究生院。学校仅有针对全体师生的法规条文，在具体操作层而只做出最基本、最普遍的规定，在培养的主要环节上没有统一的规章制度，由各个学院自行制定，即学院享有充分的自主权。

学院在充分吸取了日内瓦大学的办学理念和方法的经验之后，结合自身实际情况，形成了具有自身特色的管理方法，如：面对创新港建设，学院预先谋划组建了“高端装备研究院”，重构学院、系、所形态，夯实基层科研组织，为未来教学科研取得优异成绩打下坚实的基础。

在学生管理方面，贯彻“以学生为主体”的办学理念，学生是学校的教育对象，教育对象的积极性与自觉性，将直接关系到学校的办学质量、水平等。发挥学生的主体性和主动性有助于引导学生学习更适合当前国情、自己或某个特定目标的知识。

（二）以本为本，力推人才培养模式改革，大幅提升本科教学质量与影响力。

积极组织相关老师从教学内容与体系、方式与方法、实践教学改革等方面立项研究。同时，不断探索新工科背景下人才培养新模式，如拔尖人才培养、领军人才培养、创新创业人才培养等。教学改革目标明确、有的放矢，充分提高教师的参与度和积极性，促进优秀研究成果涌现。

为推动国内机械类毕业设计工程化的发展，机械学院承办了“第二届恒星杯本科毕业设计大赛”。大赛共征集来自72家联盟高校和企业的379项有效定向题目和95项有效开放题目，最终评选出金奖1项、银奖5项、铜奖12项、优秀奖30项，并收录进《毕业设计大赛案例集》，现已正式出版，作为面向工程实践能力培养的本科毕业设计示范向全国推广。

依托学院两个国家级实验教学示范中心，建立车辆工程虚拟仿真实验教学中心。中心经过自主开发的仿真实验有32项，规划每年增加创新性仿真教学资源不少于10项实验，逐渐形成具有自主仿真教学资源，在国内具有一定影响力的仿真教学中心。

（三）深入推进研究生培养模式改革，稳步提升教育质量。

实施学术型硕博贯通研究生培养模式改革，以培养具有“高尚品质、一流素质、崇尚创新、国际视野”的机械工程领域高层次研究型人才与高素质创新性/创造性人才为目标，综合考量学术型硕士和博士在知识、实践和学位论文等方面的具体要求，规划完成了机械工程和仪器科学与技术两个一级学科学术型硕博贯通研究生的培养方案与课程

体系建设。

进一步完善专业学位研究生校企协同育人培养模式，完成了“高端/智能制造装备与系统”、“重人装备运行性能与智能维护”、“先进成形与车辆工程”、“增材制造（3D打印）技术”、“仪器仪表工程”、“工业设计工程”6个专业学位研究生的培养方向建设。开设专业学位研究生实践性课程21门，方向定制课程20门，企业专家参与讲授课程20门，建设专业学位校外协同培养实践基地10个等。

成功举办“机械工程青年精英春季论坛”，该论坛由中国机械工程学会主办，我校承办。论坛由院士专家特邀报告、专家沙龙、上银优博论文展板交流、实验室参观等多个环节组成，吸引了来自全国各高校的优秀青年才俊等共计600多人参会。论坛搭建了研究生与青年学者、院士专家的交流平台，通过分享科研经验、思想等，为激励优秀青年人才和研究生投身科研，推动机械工科学科发展提供了良好支撑。

（四）逐步完善教职工团队成长发展机制，激发团队创造性。

对教师进行分类管理，将机械学院老师分为M1、M2、M3、M4岗，M1岗为本科教学岗、M2岗为应用基础岗、M3岗为工程研究岗、M4岗为教学科研岗。针对不同岗位，确定岗位职责及职称晋升条件。尤其以M2、M3岗为特色，分别引导教师面向国际前沿科技从事源头创新的基础前沿研究、同时面向国民经济主战场，研发解决国家与行业重大需求的关键技术等。

实施绩效分配改革，职责性津贴以教职工所聘岗位为基础，体现了个人岗位职责中基本工作量。职责性津贴预

发80%，其余合并入绩效性津贴统筹分配。加大奖励性绩效力度，补学院发展短板，向学校改革重点工作倾斜。细化绩效制度，重点奖励主持重大项目、发表高影响力论文等亮点业绩。强化考核获得感，对于考核优良的给予专项奖励。

发挥团队效应，实施团队考核，以团队为单元承接关键任务，谋划重大平台，迸发创新火花。教师根据目前主攻学术方向，结合承担任务选择组建或加入团队。团队负责人作为科研创新团队的学术带头人和第一责任人，团队成员应认同团队研究方向和学术思想，聚焦团队协同创新和任务攻关，服从团队统筹协调和工作安排。同时，打造一流研究队伍，学科坚持人才“增量引进”与“存量改革”并举，在理顺体制机制的基础上，以“实质性双聘、兼职教授、学科双聘”等灵活聘用形式广聚八方英才。

（五）完善以学院为基础的教学质量监控体系

1. 围绕教学质量管理体系，建立了多级、全方位的教学管理组织体系

学校在本科教学管理上实行学校、学（书）院两级教学管理体制，组成了由主管教学副校长负责、教务处和教师教学发展中心牵头，学院系与书院为基础、各职能部门协调配合的本科教学管理组织体系（图1所示）。该体系围绕课程授课、实践教学、思想政治教育、品德心理辅导等方面的教学，完全覆盖了教学计划、过程管理、监督实施、效果评估、改进实施等全部教学环节，同时对教师队伍建设、选拔、发展形成督促和监督机制，经过长期运行和改进，已经具备了完善的教学质量组织

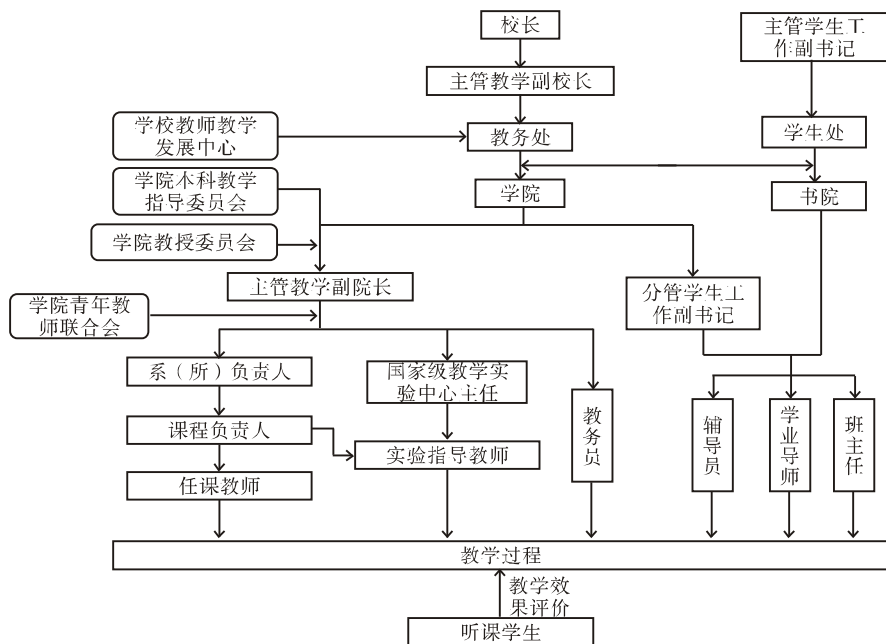


图1 机械工程学院教学过程管理与质量监控体系总体架构

管理功能。

2. 成立学院教发分中心，服务教师职业生涯发展

教发分中心为学院教师发展提供技术资源、实践场所和培训服务，培养师德修养高、业务素质硬的优秀教师，促进教学发展、提升教师能力、提高教育质量。

学院鼓励本专业教师参与教学与学术研讨活动，同时，学院已有的大型设备对专业教师免费开放或者优惠使用开放。

学院除了对青年教师实施系统岗前教学培训与考察，还成立青年教师联合会，通过开展多渠道、多层次的交流活动，构筑全面提升青年教师教学科研能力、促进个人成长、增强团队凝聚力的有效平台；帮助青年教师参与教学实践和教学改革工作；加强青年教师和企业间的合作交流，提升青年教师工程能力。

另外，学院出台了青年骨干教师

出国研修办法，支持教师参加国内外、校际间学术交流活动，鼓励到国内外进修、访问或攻读学位。2013年至今，共有34名教师参加各项国内外进修和培训。为指导青年教师未来发展道路，学院制作了《青年教师发展手册》，帮助青年教师更好地规划职业发展。

3. 落实课程责任教授制，打造以课程团队为单元的基层教师组织

机械工程学院根据《西安交通大学课程责任教授聘任及管理办法》全面细化责任教授职责，切实发挥责任教授的关键作用。学院责任教授制度规定专业基础课程和专业主干课原则上由学院教授担任责任教授，全面负责课程的教学组织、团队建设、内部考评与课程教学改革与持续改进工作。

同时，学院要求各课程责任教授每学期针对1-2个教学难点问题组织团队进行教学活动改革，并形成研讨记录与改进计划。对于全校大面积专业基础课《工程制图》与《机械设计基础》，



学院规定责任教授组织教学团队进行教研专题研讨会每学期不少于3次；在任期内（一般为3年）培养1至2名省级名师、培养1至2名校级或后备校级名师。

总的来说，学院主要是通过不断学习先进的办学思想，并结合实际情况，不断探索出一条适合自身发展的道路，使学院制度不断发展，完善。同时，机械学院作为西安交通大学办学重心下移的首家试点单位，学院所采取的一系列方案对于之后全校范围内推广办学重心下移的办学理念有着重要的借鉴意义，因此，这也促进着机械学院的全面发展，驱使着机械学院立意高远，奋发有为，勇于开拓，走在教学改革的最前沿。

### 五、机械学院管理重心下移的办学理念所取得的成效

上面指出，学院针对办学重心下移，在很多方面采取了举措，这些举措对于机械学院的发展及人才的培养等方面都产生了较大影响，也为之后学院完善制度，明确发展方向等有重要的参考价值。当前，其成果大致如下：

#### 1.有序推进了人事绩效改革全面稳步落地。

按照学校办学重心下移的布署，在三年聘期实质性考核的基础上，以创新港建设为契机，学院对专业技术人员全面实行分类管理；根据人员类别特点、岗位特点、学科特点，修订完成《机械学院教师各类岗位基本职责（2018—2020年聘期）》、《机械工程学院教师职务申报基本条件》、制定《机械工程学院专职科研人员职务申报基本条件》等系列文件，进一步完善了符合学院实际的考核评价与晋升激励机制。

2.教职工团队的成长发展得到了良好的促进，团队规模进一步扩大。

学院通过拓展人才“增量”，引导“存量”人才分类改革，打破高校人才单一评价体制机制桎梏，营造了“人人皆可成才、人人尽展其才”的环境实现了各司其职、分类管理、整体跨越、重点突破的现象，调动了广大教师和科研人员的积极性，提高科研团队竞争力、创造力和凝聚力，发挥团队成员各自专长，产生了“1+1>2”的团队合作效果，吸引了大批优秀人才的加入。

#### 3.名师引领的复合型师资队伍初具规模

建成了一支拥有院士、长江学者、杰青等各类高级人才的教师团队，成功培养省级教学名师3人，教育部教指委委员2人；5门核心课程拥有“工程师—教师”双师团队，每年参与课程教学的工程师不低于15人；拥有海外兼职教授3人，海外引进专职教师18人；以本为本的职业理念深入人心，教授承担本科生课程授课率达到93.7%。

#### 4.师德师风文化建设成效凸显

师德师风问题“一票否决”制度写入年度考核及职称晋升等文件；大面积基础课中老中青结合的教师梯队与“传帮带”的教学文化已经养成；学生收获感和认可度提升显著，学生评教均分90分以上。

#### 5.基层“课程团队”有力支撑专业教学体系

已经组建9门核心课程团队，覆盖各类教师90余人，建成国家级精品课程3门，国家级精品资源共享课程3门，首批国家精品在线开放课程1门；围绕课程建设广泛开展教育教学研究活动，承担教育部新工科研究与实践项目1项，

国家级虚拟仿真实验项目1项。

#### 6. 专业综合改革成果颇丰

专业综合改革与实践成果获国家级教学成果二等奖和省级教学成果特等奖。2018年再次通过工程教育专业认证（6年有效）。在校生创新实践能力不断增强。超过70%的学生参加各类学科/双创竞赛，获国家级一等奖以上奖励45项，形成机械创新设计、数字化设计、VEX机器人等重要赛事的品牌效应。

#### 7. 教学影响力与质量提升，大量优秀研究成果涌现

学院牵头项目《深化内涵，创新路径，多方协同：机械工程领军潜质人才培养“一五三”新模式》获得国家级教学成果奖二等奖；参与项目《校企合作，创新引领，打造“两交叉四融合”菁英班实践育人新模式》获得国家级教学成果奖二等奖；入选新一届机械类教指委2人组织教师申报国家级、省级、校级各类教改项目20余项，发表教改论文9篇；入选学校“名师、名课、名教材”培育项目3项；出版本科生课程教材9本，其中省级优秀教材1本；开发和建成在线开放课程2门：《系统设计创新与机器人实践》，以及《工程制图解读》。

#### 8. 毕业生培养质量受高度认可

用人单位普遍认为本专业毕业生品行好、业务强、后劲足、勤奋踏实，表现出良好的就业适应性、就业竞争力和持续发展的潜质。2018年，QS集团对机械学科排名显示，西安交大毕业生全球雇主声誉自2013年以来“持续上升”，在MIT、密歇根大学等国内外五家高校中“涨幅最大”；在同年2月上海软科发布的机械学科排名中，西安交大在人才培养方面位列国内第一。

虽然教学重心下移改革在机械学院产生了良好的效果，但是我们应当认识到，当前正处于改革初期，学院对于改革探索的脚步不应停止，仍应继续向前看，向国内外优秀的高校学习，并结合自身实特色，取长补短，不断改善存在的问题，紧跟时代潮流，把握时代脉搏，积极主动探索，不断增强学院的办学水平。

## 六、改革的不足之处与未来的发展方向

正如上文提到，我们正处于改革初期，在各个方面都会有或多或少的问题存在，无论是传统观念的影响，还是现存制度的不完善性及其与改革的矛盾等，都是目前需要迫切解决的问题，如何解决这些问题是一个很大的挑战，对于不同的地区，不同的高校，其采取的方法大都不同，只有结合自身特色，开辟出一条有自己特色的改革道路，才是未来应该寻求的发展方向。下面，本文将针对这些问题做出具体阐述：

### （一）高校教学管理模式的改革受计划经济体制惯性的影响深远

市场经济体制对高校领域的触及并不深刻。从垂直的管理体系来看，依然是从教育部到教育厅再到高校严格的金字塔式的三级管理体制，特别是教育行政主管部门控权太多，高校对政府的依赖或依附性仍然较强。对高校发展影响最大、最直接的招生指标、教学经费是由政府配置的。这两项是高校生存和发展的命脉。虽然许多高校年年在提教学管理重心下移至院系，但迫于实际操作和长期的思想观念，最终使改革的决心停留在理想的理论共识和完美的文字表达上，传统的教学管理重心丝毫没有改变。

### （二）在高等教育质量的监控机

制和教学管理重心下移之间存在着一定的矛盾

日前，国家对高校教学质量监控的最主要途径是教学工作水平评估。刚刚过去的高校本科教学工作水平评估，各高校为了顺利通过评估，无一例外成立了校内评估机构，集中了全校各方面力量，加强了权力的集合，最终的结果都证明了这一做法的必要性。事实上，包括教学工作水平评估在内的其他多种监督机制一般直接指向学校层面，即便是当前以专业教学评估为新动向的质量监督制度，也迫切需要高校举全校之力，才能有效开展工作，顺利通过评估，单凭某一院系是不可能达到理想效果。所以，高校必然会进一步加强统一管理。从某种意义上说，国家的评估监督机制又在静悄悄地推动着高校内部权力进一步强化。一方面，学校追求权力重心转移；另一方面，国家的质量监督制度又在一定程度上迫使高校权力更进一步走向集中，这种矛盾需要调和、改善。

（三）高校内部管理制度目前还有不健全、不完善的方面，导致放权没有良好的制度依据和保证

从学校内部来讲，无论是集权还是分权，都不是管理的根本目标，教学管理的真正意义在于实现教学资源的合理调配，教学秩序的稳定运行，教学目标的有效实现，教学质量的稳步提高。重心下移要着眼于两个方面：一是尽可能完备的制度设计。在传统的教学运行管理体制下，学校一级管理部门直接管理多，权力重心下移后，要更多地用健全的制度说话，要间接地指导。首当其冲的是制定完备的校内教学工作规范与质量监督制度，从宏观上予以规范和指引，院系级权力才能有效发挥。二是教

学管理部门的重心转移，职责转换。

“放”不是“释放”，而是探索履行新的职责。教学管理部门要以教学质量为中心，突破日常事务困扰，发散性地开展工作；搜集教学信息，研究教学工作动态，提出有利于质量提高的创造性的措施；狠抓“亮点”，创建特色，提高实力、扩大影响；加强监督，激发活力，保证质量，全力为院系提供信息、指导、咨询服务。

（四）高校的教学资源条件还不够充分，因此，这使教学管理重心下移缺乏物质基础

教学资源条件是高校办学的基本保障，也是高校权力支配的对象。任何权力的发挥都是凭借一定的权力资源，没有资源也就意味着没有权力或者说没有实质性权力。高校要实现权力重心下移，就意味着权力主体对教学资源有一定的支配权。扩招以后，各高校对教学场地、仪器设备、图书资料、实验室和教学用计算机等教学设施、设备的投入虽在不断地增加，但教学投入在满足发展需要方面仍存在一定的差距。高校固然是一个学术实体，改革和接受新观念来得快，对改变束缚高校发展的内部管理体制，建立起重心下移至院系的教学管理体制能立即响应，但是由于教学资源的紧张和缺乏又使得权力与权力所指的对象不成正相关，在实际运作时，校级管理部门还是紧握有限的教学资源，院系并没有多少实质性的支配权，这在一定程度上造成了院系权力虚无，“当家不能做主”。

（五）作为应然权力主体的院系在教学管理重心下移方面的意识不够强烈，能力没有良好发挥

长期以来，高校教学管理部门是整个学校教学运行的中枢神经系统，各

院系习惯于听从自上而下的指挥，虽然权力体系在进行扁平化改革，但院系仍然克服不了“办事员”角色的困扰，工作停留在贯彻执行学校决策层面，非常被动，权力重心下移不能真正落到实处。笔者认为，其主体意识不强主要是以下两方面造成的：一是权责认识不到位。一定的权力和一定的责任是成正相关的。权力重心下移，院系成为权力焦点，基层管理应该强化责任意识，以本院系的发展为目标，树立横向竞争意识，调动力量积极建设本院系的学科、专业、课程、师资队伍。二是缺乏高等教育管理的基本理论知识和技能。教学管理人员在许多高校一直不被关注和重视，没有系统地学习高等教育理论和管理理论，不仅如此，繁重的日常杂务消耗了工作人员大量的时间和精力，无论是管理知识还是经验视野都非常有限，这制约了基层管理人员能力的发挥和水平的提高。

基于上述存在的问题，现提出如下建议：

1.不断健全教师管理机制，提升教师思想意识与教学能力

基层教学单位应继续坚持人才培养中心地位，不断提高教师在思想上对本科教学的重视程度。积极探索和构建分类考核和评价的制度体系，按内涵深化教师和实验技术人员的人事管理改革，构建实验技术人员和职员发展与激励机制，促进人力资源合理配置。

同时，通过绩效向教学倾斜引导优秀教师潜心本科教学和教学研究，推进“以本为本”的价值观落地生根，选拔能力强的青年教师到国外知名大学进修学习，到企业锻炼，培养一批工程能力强，教学方法好的师资队伍。

2.以课程团队为主体，大力推进课

程课堂教学实践教学改革

以课程负责人为核心的课程团队，应以国家“金课”建设为契机，从目标定位、教学过程、教学方法、质量评价等多个维度入手系统推进一流课程建设，促进新工科思想与OBE理念在课程层面落实。以“科技报国、为国筑器”为价值核心，探索推进“课程思政”。同时，持续推进实践教学体系建设和模式改革。依托基础和专业两个国家级实验教学示范中心，以“智能、智主、智慧”为目标，推进基于智能制造综合实验与实践，完善以团队进行探究式、互动式的综合实验与课程设计教学方法，建立实践教学质量评价体系。

总之，面对教学重心下移改革的浪潮，机械学院作为西安交通大学改革的先锋部队，只有积极探索，不断学习，锐意进取，走适合自己特色的道路，才能和高速发展的时代一同前行，为之后的教学改革铺路，为以后的教学重心下移改革提供良好的借鉴。

作者

王朝晖 西安交通大学机械工程学院党委书记

张敏 西安交通大学机械工程学院党委副书记

杨潇 西安交通大学机械工程学院研究生辅导员

李想 西安交通大学机械工程学院本科教学秘书

刘晓蓉 西安交通大学机械工程学院人事薪酬主管