

**深化综合改革，加快学校发展**  
**——山红红校长在新学期工作会议上的讲话**  
(2015年3月12日)

同志们：

新的一年、新的学期开始了。2015年是“十二五”规划收官之年，今天我想讲四个问题：一是简要总结2014年工作情况；二是概括对照“十二五”规划执行情况；三是部署新一年重点工作；四是与大家交流一个认识问题。

**第一个问题：过去一年，学校发展取得了哪些成绩与进展？**

2014年，全校工作围绕和贯彻了一个总体要求，即“深化改革、内涵提升”，这也是年初学校工作要点中所提出的。在全校干部师生的共同努力下，总体来说实现了新甲子的良好开局。2014年学校工作总结已经下发，我想用几句话来总结一下2014年的主要工作进展和成绩：**抓好四件大事，推进三项改革，取得两个突破，获得四个提升，实现两个保持。**

**1. 抓好四件大事。**在常规工作之外重点抓了四件大事：**一是党的群众路线教育实践活动的整改落实**，目前除一些长期项目之外，学校及各单位大部分整改任务都已完成；**二是本科教学审核评估工作**，上学期我们进行了启动部署，目前各项评建工作正在抓紧进行中，包括寒假期间各教学院（部）

和很多部门单位也为此在紧张工作；三是完成了学校章程的制定，去年 12 月报请教育部核准，已经完成了基本核准程序，预计很快会得到正式批复；四是油地校合作共建胜利学院，学校积极与东营市、胜利油田协调，理顺了合作机制，调整了胜利学院班子，胜利学院以新机制、新模式运行，主校区转移至我校东营校区，促进了校区资源利用和校区发展。

**2. 推进三项改革。**2014 年各路工作大大小小改革很多，其中全校性、全局性的改革有 3 项：一是推进薪酬分配制度改革，完成了绩效工资、离退休补贴调整，在职人员、离退休人员待遇都明显提高；二是推进岗位设置与聘用改革，上学期末基本完成新一轮岗位聘用工作，贯彻了由身份管理向岗位管理转变的要求，促进了“能上能下、优胜劣汰、合理流动”竞争激励机制的形成；三是推进公用房管理改革，按照上级要求，完成了全校办公用房整改，今年还要继续开展教学科研用房管理改革。

**3. 取得两个突破。**一是教学成果奖取得历史性突破，本科教学获国家级教学成果二等奖 3 项、山东省教学成果奖 19 项，研究生教育获山东省教学成果奖 6 项；二是人才队伍建设取得新突破，新增国家及省部级各类人才 17 人，尤其是杰青、长江学者、千人计划等的新增，更有“973 计划”首席科学家的突破。

**4. 获得四个提升。**一是本科教学工程建设水平进一步提

升，课程、教材、实验教学中心建设新增国家、省级项目 20 个；二是研究生学术水平进一步提升，研究生以第一作者发表论文被 SCI、EI 收录 359 篇，较上年增长 43%；三是国际合作与交流水平进一步提升，基本构建起与五大洲高校的合作框架；四是远程与继续教育品牌影响力进一步提升，网络教育学院以全国排名第一获评“中国最具影响力网络教育学院”。

5. 实现两个保持。一是毕业生初次就业率连续 20 年保持在 90%以上，同时保证了较高的就业质量；二是学校产业在严峻复杂的市场形势下保持平稳发展，全面完成学校下达的任务。

除以上进展和成绩外，其他各项工作也都圆满完成了年度任务，取得了新成绩。学校发展所有成绩的取得，离不开各方面的保障支持，首先是党建与思想政治工作的坚强保证，其次是各项管理和服务工作的保障，然后还有各种外部力量的支持。最重要的是全校师生员工的共同努力，包括在座各位干部的辛勤付出。在此，我代表学校，向全体干部师生表示衷心的感谢！

## **第二个问题：对照“十二五”规划，我们的执行与完成情况到底怎样？**

今年是“十二五”最后一年，我们规划的目标任务，到

底完成得如何？寒假期间，我安排几个部门做了相关的统计，结果表明，多数目标任务执行进展情况良好，但有些目标要想完成还面临相当大的压力和困难。主要情况如下：

## 1. 人才培养

本科教育方面。对于订立的量化指标，在新增国家级教学成果奖、国家级实验教学示范中心指标上已超额完成；新增国家级精品课程接近完成（6/8，前者为实际完成数量，后者为规划目标数量，下同）；在国家级特色专业和综合改革试点专业、教育部卓越工程师试点专业、国家级精品教材和规划教材等质量工程项目方面（规划中虽没有量化）也取得了较好成绩。尚未完成的指标是国家级教学名师和教学团队，客观原因是近年来停止了评审。这些定量指标的完成情况一定程度上反映了学校本科教育取得的成效，另外对于体现人才培养水平的许多定性指标，如人才培养模式改革，教学模式、教学方法和教学内容体系改革，实践教学与创新教育，教学质量监控体系的完善等等，这些方面都有推进，但效果如何还需要进一步评价验证。借助审核评估的机会，我们要好好的自我评估一下，对于差距和问题，我们应该有个清醒的认识。

研究生教育方面。目前各类研究生规模达到了 8300 余人，但全日制在校生规模还没有达到规划目标（5500 余/7000），其中主要是硕士生规模没有达到（4700 余/6200），

博士生已达到（802/800）。一级学科博士点指标接近实现（11/12~13）。获全国优秀博士学位论文还没实现突破（提名5篇/1~3篇）。总体上看，我校研究生教育能够切合我国研究生教育改革的发展思路，在扩大规模、提高质量方面作出了努力，但由于发展历史等原因，我校研究生教育规模不够大、水平不够高，导师队伍建设还不能适应研究生教育发展需要，学位授权点实力还不够强，研究生创新能力还需进一步提升。

留学生教育方面。规模发展已远远超过规划目标（972/500），学历生占到90%以上。留学生教育发展已经走出了上规模的第一步。但在规模快速扩大的同时，如何保证培养质量的问题就更加突出，全英文授课专业数量不足，专业分布不够合理（目前75%集中在石油工程学院），授课教师的能力需进一步加强，这些都需要采取措施加以解决。

继续教育方面。学历生规模（5.5万/5万）、年培训人次（5万多/5万，其中脱产培训为1.1万人次）目标均已实现。发展质量和效益值得肯定，特别在国际化发展、信息化建设、品牌影响力等方面较为突出。

## 2. 人才队伍建设

这几年学校把人才队伍建设作为一项重中之重的工作，采取了一些有力度的措施，取得了一些成效，人才队伍整体水平得到较明显的提高。经过对比，专任教师数量指标还没

达到(1581/1700)。学历结构目标完成较好,专任教师中具有博士学位比例接近实现(59.5%/60%)。新增两院院士、长江学者、973 首席、国家杰青、千人计划、百千万人才工程等国家级人才目标的实现仍很困难(9/13~19),新世纪优秀人才支持计划获得者仅实现一半(6/12~15)。

总体来说,教师总量虽还有差距,但最最关键的是高层次人才建设和师资国际化方面差距很大。其中以下问题最为突出:一是高层次领军人才和高水平创新团队不足,与同类地矿海油高校相比有明显差距,与其他综合类重点大学相比差距更大,在某些方面甚至落后于部分省属高校。二是青年拔尖人才严重匮乏(优青、青年千人等均为零),有些学科、甚至国家重点学科的学术骨干出现断层。三是师资队伍国际化程度偏低,具有海外经历教师比例较低(半年以上海外经历者 211/300),海外名校博士和外籍教师人数更少。

### 3. 学科建设

从量化指标来看,由于国家取消了重点学科审批,致使国家重点学科指标任务无法实现。在其他指标上,新增 7 个山东省“十二五”重点学科(规划目标 10 个);新增标志性成果国家科学技术奖 4 项(均非第一完成单位,规划目标 3~5 项),新增海洋油气工程、环境科学与工程、非常规油气与新能源等新兴学科方向,完成指标任务(规划目标 2~3 个)。

从定性目标来看,在“211 工程”三期、优势学科创新平台、三级学科体系建设方面,推进完成较好,但在强化重

点学科优势、发展新兴学科、提升学科整体水平方面，还要下大力气。根据教育部第三轮学科评估数据，将我们华东与北京共享的 13 个博士点学科中 11 项核心指标数据进行对比分析，我们与北京石油主干学科差距明显，有些学科的差距甚至在拉大。

#### 4. 科学研究

“十二五”规划中对科研工作提出了 11 个量化指标，截至目前，年均承担国家层面项目 148 项，是预期目标（60-70）的 2 倍多；承担 973 项目 1 项，达到预期目标；新增省部级重点研究机构 18 个，是预期目标（3-5）的 3 倍多；年三大检索系统检索论文（1200/800）、年均获授权发明专利（105/40）均远远超过预期目标。

以下指标尚未达到：年到位科研经费目标接近达到（2013 年 6.7 亿、2014 年 6 亿/7 亿）。纵向科研经费所占比例差距较大（25.3%/50%）。承担国家杰青项目（1/3~4）、山东省杰青项目（4/5~8）目标未达到。新增国家级科技成果奖目标未达到（4/7~10）。在国家级重点科研机构方面还没有突破（0/1~2）。随着“十二五”规划进入最后一年，学校承担各类纵向科研项目的经费也将会陆续到位，横向项目经费保持稳定增长，实现科研经费目标应该大有希望。其他目标的实现还存在很大的困难和压力。

#### 5. 国际交流与合作

在这方面的绝大多数指标上，如年聘请长期外国文教专家，年聘请短期国外技术和管理专家，年派出进修、培训、调研教师及管理人员，年派出各类学生人数，年主办有影响的国际学术会议，新增中外合作办学、联合培养项目等指标上，均超额完成规划任务，绝大多数指标完成数量是规划目标的3-5倍。

虽然国际交流与合作的量化指标完成不错，体现出这项工作的有效发展，但是我们要清醒地认识到，由于前期的起点较低、基础较差，即使经过这一段时间的大力发展，我们距离高水平研究型大学目标的要求还较远，国际化办学的观念还没有深入人心，基本框架有待完善。

以上是关于“十二五”规划执行的简要情况。对此，我们要有正确的认识：有些规划目标没有完成，是由客观因素造成，但有些目标、尤其是代表学校核心竞争力的目标没有实现，则是因为我们主观努力还远远不够、工作成效还不够大。另外随着国内外各种形势的变化，有些规划目标已经不能反映当前的实际情况，指标完成得好当然是我们的成绩，但不能说明我们的水平就够高了。与同类高校相比，与当前形势要求相比，与学校发展目标需要相比，甚至拿到国际高等教育的平台上相比，我们到底处于什么水平？我们的差距到底有多大？我们各路工作、各个学院、各个学科、各个专业都应该认真对比分析，这也是我们谋划“十三五”的一项

前期工作。对于学校的发展今天我们不能具体展开讨论，但是从大的概念上应该有以下基本判断：一是从外部环境来说，学校面临的竞争压力越来越大；二是从自身发展情况来看，存在的问题仍然非常突出，尤其是高层次人才严重缺乏；三是横向比较，我们的发展速度还不够快。

同志们，改革与竞争是当前高等教育发展的主要特征。面对高等教育改革发展的紧迫形势，我们一定要增强危机感、紧迫感。国家队的招牌、青岛的区位优势都不是保险箱，都不代表内在的实力。只有扎扎实实深化改革，把各方面力量调动起来，把各项工作水平提升上去，才能永葆并提升学校的地位。在座的各位都是学校发展的中流砥柱，学校的发展依靠你们的智慧和力量，你们为学校发展也付出了很多。但是着眼于学校未来的发展，我们不能满足现状、不能停止努力、不能放慢脚步，时间不等人，改革发展的大形势也不等人，我们必须扛起压力、担起责任，也要充满信心，以每个人的最大努力推进和加快学校改革和发展进程。

### **第三个问题：2015年，我们重点抓什么？**

2015年，我们要抓好“十二五”的圆满收官，要谋划“十三五”的发展，还有很多重要工作需要推进和完成，任务艰巨。学校《2015年工作要点》已经下发，结合年初全国教育工会精神和刚刚召开的学校领导班子研讨会内容，我再强

调以下7项要重点抓好的工作。

**1. 抓改革。**寒假期间，教育部又专门下发通知，对高校深化综合改革工作进行了部署。从国家和教育部来看，推进教育领域综合改革的决心和力度非常大。从我校来说，推进改革更是迫在眉睫。我们要想使代表学校核心竞争力的人才队伍、人才培养、学科、科研等重点工作的水平实现一个大的跃升，唯一的办法就是改革，改革的关键在体制机制。去年我们推进了岗位聘用改革，但是与目前国家推进改革的大形势相比，与很多兄弟高校改革发展的力度相比，我们的改革仍属于落后的。我们一定要跟上国家改革的步伐，紧紧围绕立德树人根本任务，以提高教育质量、增强办学活力、促进内涵发展为主线，深化综合改革，着力破除体制机制障碍，加快学校发展。当前首先是凝聚全校共识，聚焦改革重点，科学制定改革方案。希望大家积极参与，深入调研分析，多提思路办法。在方案制定后要切实负好抓落实的责任，形成全校改革合力。

**2. 抓评估。**今年我校将迎来教育部本科教学审核评估，我们要抓住这一重要机遇，以评促建，以评促改，推动人才培养工作再上新台阶。要把人才培养体制机制改革作为深化校内综合改革的重要任务，围绕高水平研究型大学建设目标，深入研究人才培养目标的内涵，更新教育教学理念，着力推进人才培养模式改革创新，进一步完善人才培养体系，切实

提高人才培养质量。审核评估不仅是对本科教学工作的检验，更是对学校办学的全面检验。没有与评估无关的人，也没有与评估无关的事。希望各学院、各部门、各单位，要准确把握审核评估的内涵体系，按照学校部署，根据评估准备工作需要，明确各自的任务和要求，主动开展工作，切实抓好落实，确保审核评估取得满意成效，对人才培养工作、对学校办学和管理水平的提升有一个大的促进。

**3. 抓人才。**刚才已经讲到，人才队伍仍然是我校发展的主要短板，这个问题不解决，我们终将走不出发展的瓶颈。要发展，人才队伍是关键，要改革，人才工作是重点。新的一年，我们要在实施人才强校战略方面采取一些更加有力有效的措施，全力推进高层次人才目标库建设，加大招才引智和人才队伍建设力度，继续深入实施青年教师人才和团队建设工程，力争在申报高层次人才项目以及引进高层次领军人才方面实现新的突破。要认真总结分析师资招聘工作中的不足，修订政策，改革机制，着力招聘一批优秀青年人才，逐步解决学校青年拔尖人才、骨干教师数量严重不足的问题。要抓住博士后工作综合评估的契机，深入推进实施师资博士后制度，充分发挥其作为优秀人才蓄水池的重要作用。

**4. 抓学术。**在学校里师生所从事的教学、科研、学习等活动都是学术，所以学校要以学术为本位，坚持学术立校，始终注重抓好学术工作。抓学术主要落在抓好学科和科研工

作，重点是两方面，一方面要抓内涵提升、增强实力，另一方面要推进机制改革，以改革激发学术活力。新的一年，我们要继续统筹推进三级学科体系建设，完成好各项建设任务，国家重点学科要以增强国际竞争力为目标继续加强优势，山东省重点学科实力要有明显提升，力争以优异成绩通过“十二五”验收，与青岛市共建学科、校级重点学科要进一步凝练方向、打造特色，进一步做好与区域发展的对接，催生交叉学科和特色方向。科研方面，要对照“十二五”规划目标任务，特别是在重大项目申报争取、重大成果组织培育、重要平台申报建设等方面，加大工作力度，争取更大突破。要加强高水平创新团队和研究平台建设，做好教育部协同创新中心申报和山东省协同创新中心建设工作，力争取得新进展。关于学术管理机制改革，将是我校深化综合改革的重点内容之一，从今年开始，我们就要探索推进。今年计划推进以下两项改革：一是推进科技评价改革；二是研讨出台对科研项目和经费使用管理改革的思路与措施，进一步规范科研经费的使用。

**5. 抓开放。**就是要加大开放办学力度，大力推进实施国际化发展战略。本学期我们要召开学校国际化办学工作会议。本次会议将对学校国际化办学工作进行顶层设计，重点围绕推进师资队伍、人才培养、科学研究的国际化，研究确定目标和任务，制定和推进国际化办学措施。我们要进一步深化

国际交流与合作，在学生交流、联合培养、教授互访、科研合作等方面取得更大实效。要加大“走出去”和“请进来”的力度，选派更多师生和管理人员赴境外学习、交流和进修，邀请更多海外知名专家来校访学、授课。要加强国际学术交流，举办高水平多边国际学术会议。

**6. 抓制度。**学校章程经教育部核准后，一项重要工作就是全面抓好章程的落实实施，使章程落地。抓章程的实施，要抓住几个主要环节：**一是**抓好《章程》的宣传学习。章程内容涵盖了学校办学的方方面面，要通过深入宣传学习，促进全校师生对章程内容的了解和对章程内涵的把握。要把对章程的宣传学习与依法治国宣传教育相结合，增强全校师生的法治观念，增强全校各单位的依法行政、依法管理意识。**二是要**推进学校制度体系建设。章程是学校内部的“最高法”，是学校一切办学行为需要遵循的规则依据，其他规章制度都要与章程规定一致。各单位要以章程为依据，对现有制度进行梳理，做好废改立工作，完善学校制度体系。**三是**完善学校内部治理体系。我们要按照章程规定，着眼于现代大学制度构建，认真完善领导决策机制、学术运行机制、民主管理与民主监督机制，深化管理体制机制改革，提升学校依法治校、科学管理水平。

**7. 抓规划。**今年我们要启动“十三五”规划制定工作，以此为契机，进一步凝聚共识、明确目标、坚定信心，加快

高水平研究型大学建设进程。要通过规划制定，进一步完善研究型大学建设基本框架，充实建设内涵，加快发展转型。要围绕规划制定工作，加强对学校改革发展的研究，加强统筹、群策群力，提高规划编制的科学性、前瞻性、操作性。要加强“十二五”与“十三五”的衔接，深入做好“十二五”规划执行情况的评估总结。要加强各专项工作规划和各单位工作规划与学校规划的有机统一，提高规划制定和落实的系统性、协同性。在规划制定中要突出改革导向，充分体现深化综合改革的目标要求，使我们的规划不仅是发展规划，同时也是改革规划。

以上重点强调了7项工作。除此之外，按照学校工作要点，其他各项工作，各单位都要各负其责，认真抓好落实，确保各项任务圆满完成，为“十三五”的改革发展打好基础。

#### **第四个问题：与大家交流一个认识问题**

假期里思考新年的工作，对一个认识问题感受非常强烈，在此与大家交流一下。我们讲深化综合改革要重点围绕立德树人根本任务，今年我们也面临接受教育部审核评估的问题。那么我们的人才培养工作如何深化改革？如何提高水平？我认为，首先要深刻理解和牢固树立“以学生为中心”的理念，尽管我们大家都常写在文中，常挂在嘴上，还是有必要提出来，进一步加以强化。

建国以来，我国大学教育教学改革从未停顿过，包括改革开放以来、高校大规模扩招以来、进入 21 世纪以来进行的一系列改革，以及近年来开展的质量工程建设等等，许多改革和成果已达到非常深入的程度，有些成果甚至是国外大学不可比拟的。但即便如此，社会对高等教育质量的整体满意度仍然不高。那么，我们的改革效果在哪儿？问题又出在哪里？我想其中一个重要的原因是，我们之前的改革重点大多集中在“教”上，而很少在“学”上，没有真正做到“以学生为中心”。

“以学生为中心”是作为全球高等教育界的共识，在 1998 年被联合国教科文组织正式写入大会宣言，是西方国家教育界的主流教育理念及教学模式。这一理念的核心内涵是“把学生及其需要作为关心的重点”。这得到了心理学、哲学、教育学的多方理论支持。从心理学上讲“学习是人自我价值实现的需要”；从哲学上讲“教是外因，学是内因，学生是学习的主人，在教与学的一对矛盾中处于矛盾的主要方面”；在教育学上讲“教育必须以人为本，必须适应受教育者身心发展的需要。”

这一理念的根本要求是从“以教为中心”向“以学为中心”转变，即从传授模式向学习模式转变，从“课堂、教师、教材”老三中心，向“学生、学习、学习过程”新三中心转变。教育的目的不在“教”而在“学”，也即“教”只是手段

不是目的，学生学习了就有教育，没有学习就没有教育。倘若学校现行的课程设置、管理制度、教学方法等方面存在着不利于受教育者身心健康发展的成分，就应该尽快地加以改正。

这一理念要求建立新型的师生关系。以学生为中心，不是指教师、管理服务人员围着学生转，也不是指教职工与学生角色、身份、地位的高低，而是指教学理念、管理理念、服务理念的转变，教学方法、评价方式的转变。

以学生为中心，是以学生的学习和发展为中心，但并不否定教师的主导作用。教师在促进学生学习和发展中起着十分重要的作用。教师要通过发挥自己的知识、经验优势，引导和辅助学生主动学习，激发学生学习的兴趣和探究的好奇心，促进学生深入思考，调动学生学习的主动性、积极性。在这个过程中，教师的责任不是小了，而是更大了，教师的工作量不是减少了，而是需要付出更大的努力。

多年来，在我校的教育教学中，对教师队伍、教学环节、教材、课程关注较多，在激发学生学习兴趣、发挥学生学习主动性方面做得不够，教师照本宣科、灌输式传授的现象，学生被动学习、为考而学、为就业而学的现象仍较为普遍。我们讲“关爱学生”，帮助其解决思想上、学习上、生活上的实际问题都是关爱，但最大的关爱是培养其科学探究的兴趣、渴望成才的内在动力，相比与单纯的知识传授，这是我

们教育工作者更重要的责任。

当前高等教育改革发展的紧迫形势，包括审核评估的新导向都要求我们，在思想观念上要切实树立和强化“以学生为中心”的教育理念，在行动上要把“以学生为中心”作为人才培养改革的目标要求，切实抓好落实。全校各单位、我们每一位教职工都应该认真考虑：把“以学生为中心”放在第一位，我们应该怎样转变思路，以怎样不同的方式做事？又如何做到以有利于学生学习发展的思维，改进完善自己的工作。

总之，实现向“以学生为中心”的转变，看似简单一句话，却关系到思想能不能转变的问题，关系到行动能不能跟上的问题，关系到全校方方面面的工作，更关系到人才培养质量能不能得到根本提升。为此，师生都需要改变，管理、服务都需要改变。其中的关键是必须增强责任心、下定决心，真正克服惯性、惰性，付出努力。当然也需要靠制度来明确内容要求和提供履行保证，这也是我们深化改革的主要目标之一。今天我特别把这个问题提出来，希望全校对“以学生为中心”的教育理念，要在深刻理解和落到实处上下大功夫。

同志们，今天我讲的内容就这些，希望大家按照学校的部署要求，切实抓好各项工作的落实，让我们团结一心，共同努力，在两个五年规划的转折交替之年，交出一份让师生满意的答卷。谢谢大家！