

(上接第5版)从观测点的角度,检验上述推进过程的基本观测点是“四个转变”:发展观念的转变、发展方式的转变、管理方式的转变和做事方式的转变。“四个转变”是我们在实践过程中检验学校各项办学事业是否大力推进的重要窗口与标尺。

综上,南京大学各项办学事业发展的“实施方案”可简单归纳如下:以九大结构性矛盾破解与多层次问题解决为重大问题导向,以探索规模制约下一流大学发展之道为牵引,以新时代新一流新范式为抓手,通过“三问”(问层次、问态势、问路径)、“三转”(转观念、转方式、转管理)、“三出”(出方法、出机制、出模式)、“三提”(提效率、提绩效、提层次),不断深化探索与实践“人才培养新体系、科学研究新模式、队伍建设新机制、学科建设新生态、开放办学新格局、治理体系新抓手、基础支撑新拓展、办学发展新范式”的的内涵式结构与“卓越引领、转型提升、绩效指标”三线叠加的高质量产出,为实现党代会提出的奋斗目标而努力奋斗。

正是因为有了上述具有南大特色的“聚力内涵式发展、着力高质量提升”发展方略与实施方案,才使得我们能够破“五唯”的过程中有了探索治本之道的坚实基础。具体而言,我们的基本思路是:从内涵式的视角思考指标破的方法,从全局的视角思考局部破的方法,从历史发展的视角思考破到立的过渡,从正本清源的视角回归内涵与度量关系,从统一多元的视角推动院系学科科技本原的回归。我们的实施途径是:用“一个明确”“四个转变”“三个还原”“三线叠加”的“立”来推动南京大学的“聚力内涵式发展、着力高质量提升”,从而探索与实践更加适应新时代需求的科学的评价体系。

## 二、发展态势与推进方式

下面,将按照南京大学各项办学事业发展的“实施方案”,来思考与谋划2020年的主要工作。

### (一) 人才培养新体系

从新时代新需求的角度,“全面贯彻立德树人根本任务,牢固树立人才培养中心地位,实现科技革命与产业变革时代教育新跨越,建构新时代人才培养新体系”是高等教育界需回应的新要求。南京大学在“三三制”本科培养模式、“二二三”硕士培养模式、“四三三”博士培养模式的基础上,系统探索了“从知识到能力到做人、从硬实力到软实力到德为先、从教学到教育、从模式到体系”的本硕博一体化人才培养新体系并取得实际成效,为继续彰显南京大学在人才培养模式与体系建设方面的示范引领特色奠定了坚实基础。

在本科人才培养新体系方面,我们系统谋划了面向新时代新挑战的南大方案,在操作层面研讨了“立德树人根本任务如何解读?人才培养的中心地位如何体现?学习成长端与教书育人端如何互动?人才培养新体系与‘三三制’培养模式如何衔接?”等一系列问题,在“三三制”本科人才培养模式基础上提出了“一核两端三元四维”人才培养新体系(简称“三元四维”人才培养新体系)。其中,“一核”是指全面落实立德树人根本任务;“三元”是指从人才培养角度,将“德、知、行”或“知识、能力、做人”作为落实立德树人根本任务的切入点;“两端”是指基于“学习成长端”(需求侧)与“教书育人端”(供给侧)两端的互动进行体系设计,在学习成长端要“彰显个性适应,提升内涵层次”,在教书育人端要“打开育人空间,凸显中心地位”;“四维”是

将“两端”的设计具体落实成四个维度,在学习成长端具体表现为个性化适应性学习维度和内涵式层次性成长维度,在教书育人端具体表现为融合式全面型育人维度和通达式全方位环境维度。对“三元四维”人才培养新体系的全面探讨将另文进行。今后一个时期的工作重点是完善新体系、落实新体系、出彩新体系。今年工作的侧重点是以2021版人才培养方案的修订、本科生院和新生学院的建设谋划、特殊时期的招生与就业为抓手,带动各项工作的开展。

在研究生人才培养新体系的探索方面,我们将在“二二三”硕士培养模式、“四三三”博士培养模式基础上,努力探索“全面落实立德树人根本任务的新机制、新时代背景下研究生评价新机制、导师作为第一责任人的新方案、未来科学家培养计划的谋划、研究生培养与激励新机制”等,力争取得新突破。今年工作的侧重点是以一体化新体系的构建、研究生评价与培养新机制的突破等为抓手,带动各项工作的开展。

### (二) 科学研究新模式

从新时代新需求的角度,我国科技发展需关注的问题可归纳为十二个字:一对矛盾(我国的论文数、论文引用数、专利数等在世界名列前茅,但创新能力却处在二十位左右)、两个软肋(关键核心技术受制于人,鲜有诺贝尔奖获得者)、两个偏差(价值偏差:把帽子和论文等手段当作目标来追求;行为偏差:浮躁与功利倾向)。

为应对这一重大挑战,南京大学充分利用高水平多学科生态体系与文理基础研究方面的优势特色,提出了以基础研究为根,向创造技术、成果转化延伸拓展的“三位一体原创驱动式”科学研究新模式。以科研新模式为架构,从新时代国家战略与南京大学定位的视角理解“科创新模式、职称评定、绩效考核、人才评价、学科评估、资源配置、学校评价”等事物本原的本质内涵、重要外延、度量方式及其价值与贡献导向,让分数、升学、文凭、论文、帽子等回到其在各种事物场景中度量方式的辅助手段的位置,在场景化科研聚合过程中强化新模式导向和学术高峰与旗帜的形成,不断探索科技创新领域的“上层建筑”与“经济基础”关系,力争在建构科技革命与产业变革背景下基础研究与创造技术非线性互动的新模式、新机制与新产出方面取得突破,并在此基础上重新思考并构建科技创新的价值导向机制、动力机制、评价机制和组织机制,在推动新时代科研方式转型与突破科技创新软肋方面为国家做出南大新贡献。在人文与社会科学方面,我们通过“有组织性的卓越研究计划布局、有原创性的重大科研成果培育、有层次性的文科科研基地建设、有显示度的高校新型智库建设、有话语权的综合评价体系构建”等举措,加快实现哲学社会科学在“学术原创、方法转型、服务国家”等三个向度的创新发展,努力探索具有南京大学风格的哲学社会科学学科体系、学术体系和话语体系。

近年来,我们以“卓越研究计划”为抓手,持续推动“三位一体原创驱动式”科研新模式和“学术原创、方法转型、服务国家”的人文社会科学发展新模式,基础研究优势不断强化,高水平原创成果不断涌现,基于基础研究的创造技术成效显著,服务国家能力显著提升。今后一个时期的工作重点是完善新模式、落实新模式、出彩新模式。今年工作的重点就是在新模式的指导下,在破“五唯”的背景下,努力保持“日常”科研工作的高水平产出,力争在“项目与动力、过程评价与奖励、平台化组织式科研”等方面有新突破,强化“人-项目-

成果-获奖-影响”的一体化导向,以此带动各项工作的开展。

### (三) 队伍建设新机制

队伍建设是南京大学各项办学事业(如人才培养、科学研究、学科建设等)的发动机,“凡事问队伍、凡事强队伍”的机制和文化是南京大学各项办学事业取得成功的重要保障。去年召开的新时代“第一资源”开发大会,深化了全校上下对于“人才强校”战略的理解和认识,明确了以“头雁工程”为牵引、“四大计划”为支撑、“四大制度”为保证,聚焦“九大任务”,深入开发“第一资源”的框架思路,形成了一系列队伍建设新机制。实施“擎天计划”,引进和培育有影响力的领军和顶尖人才。实施“腾飞计划”,启动准聘长聘体系建设,推进师资选拔聘用机制改革。实施“跨越计划”,建设高水平研究合作团队,促进优秀青年学者快速成长。实施“毓秀计划”,集聚有志于从事交叉学科研究的优秀博士后等研究系列人员。坚持质量和贡献为导向,不断优化高层次人才考核评价机制;引入竞争机制,实现编制、岗位、任务、考核“三定一考”的有机结合,由传统的身份管理向岗位管理转变。按照“优劳优酬、绩效导向,统筹兼顾、突出重点,科学考评、动态调整,简化优化,稳步推进”的原则建立宽带薪酬体系,进一步激发全体教职工的发展动力和创新活力。

今后一个时期的工作重点是完善新机制、落实新机制、出彩新机制。今年工作的重点就是要构建“队伍驱动(事业)?(变革)驱动队伍?”的互动机制,在人事机构改革与队伍建设先行示范区建设方面取得突破,院系学科科学制定队伍规划,在“擎天计划”的实施、“登峰A”计划的考核、准聘长聘机制的落地、青年学者的成长等方面取得重要进展,以此带动各项工作的开展。

### (四) 学科建设新生态

为了更好地支撑“双一流”和“第一个南大”建设,南京大学的学科建设经历了从“文理工医协调发展”到“文理工医特色发展”直至“以文理工医协调发展与特色发展为基础的学科建设新生态”阶段。学科建设新生态(体系)大致可分为三个层面。第一个层面是学科个体层面,它是整个学科新生态的基础。在这个层面,我们要求各个学科“对内体现为人才培养、科学研究、队伍建设等优势与特色的战略与战术两个层次的融合”,“对外表现出对国家重大需求与科学前沿的适应、支撑和引领”,能够体现“在全国学术共同体中地位、在国际学术共同体中地位和南京大学学科生态中地位”这三种类型的地位,并能够不断适应国家“学科评估体系”和“学科监测体系”这两种体系的考评。我们采取分类型倡导、分层次推动、动态化适应等举措来推动第一层面的建设。所谓分类型倡导,就是“理科固本强基、文科博雅强质、工科推陈出新、医科补短强用”;所谓分层次推动,就是按照“占位型学科、亮点型学科、战略储备型学科”的布局来分别推动优势学科、主干学科、支撑学科的发展;所谓动态化适应,就是实施学科体系的智慧型加减法,以适应新时代的新需求。第二个层面是学科群体层面,它主要是以面向重大问题的学科交叉为手段,在“文理融合、理工融合”等各种交叉协同创新中不断体现南京大学高水平多学科体系的优势与特色,催生新兴学科与交叉学科的生长点(通常表现为国家实验室、国家研究中心、国家技术创新中心、前沿科学中心、区域或领域协同创新中心、交叉研究院、新兴智库等)。它具有“入门甜、协同困、持续难”的特征,通常需要学科部门、

科研部门、相关院系的协同工作与齐力突破。第三层面是学科融合层面,它以人机物融合新世界对人类“认识世界、服务世界、改造世界”方式的挑战为契机,利用南京大学高水平多学科体系的优势与特色,探索从“学科交叉探索”到“突破学科框架约束”到“无学科框架约束的融合”的新机制,从“全新世界感知、全新世界认识、全新问题导向、全新范式转变、全新组织机制、全新目标追求、全新学科生成”的视角来探究与实践全新的学科组织形式,形成新时代的“南大眼、南大思、南大创、南大成”,力争达到“感所不能感、思所不能思、创所不能创、成所不能成”的新境界。这方面工作是南京大学探索建设世界上“第一个南大”在学科新生态方面的切入点与重要抓手。

今后一个时期的工作重点是建设新生态、完善新生态、出彩新生态。今年工作的重点是推进“高峰学科建设年”相关工作,以迎接新一轮学科评估与“双一流”动态监测为抓手,爬坡过坎,力争在首次“双一流”建设动态监测、第五轮学科评估、江苏省优势学科中期评估中取得好成绩。

### (五) 开放办学新格局

南京大学的家国天下情怀主要表现为通过南京、苏州、江苏、长三角、国家、世界与新时代加以互动,形成“拓展发展格局、展示服务能力、集聚发展资源、实现自我提升”的发展闭环;在国家与区域发展的大格局中实现南京大学的“修身、齐家、治国、平天下”,将“与时代同呼吸、与民族共命运,谋国家之强盛,求科学之进步”的优良传统发扬光大。具体而言,一方面,通过名城名校互动、“科教兴省”与“省兴科教”互动等方式,在新型研发机构、南京教育高质量发展创新示范区、苏州校区建设等方面加大工作力度,全面形成多校区协同发展的开放办学新格局;另一方面,以“国际合作突破年”为抓手,重点推进国际化联动服务机制、专业学位项目体系、国际化联合办学、国际合作科研机构、本科生国际科考、国际化示范学院等建设。

今后一个时期的工作重点是建设新格局、完善新格局、出彩新格局。今年工作的重点是以苏州校区、南京教育高质量发展创新示范区、国际化合作办学、国际专业学位项目体系、“留学南大”品牌建设等为切入点,力争取得突破,全面带动各项工作的开展。

### (六) 治理体系新抓手

南京大学“聚力内涵式发展、着力高质量提升”等发展理念的持续推动、大学发展新范式架构中“人才培养新体系、科学研究新模式、队伍建设新机制、学科建设新生态、开放办学新格局”等发展方式的转变,都需要通过“治理体系新架构”等管理方式的转变来加以全面支撑。在前一段时期,我们通过“信息化发展改革”“财务预算方式改革”“海外师生服务方式改革”“鼓楼综合服务大厅建设”“校友工作模式改革”“南京大学国际会议中心机制探索”“国际专业学位项目体系的谋划”等方面加以试点推动,在加强部门协同、内外协同方面取得重要进展,在解决若干协同管理难题、提升服务师生质量方面取得了良好成效。在进一步推动跨部门横向协同的同时,我们开始着手建立学校部门与院系学科的互动机制,希望能够在体制机制上解决上下联动的问题,在学校部门和院系学科“统一多元”的个性化发展方面有突破。总体而言,提升治理能力的抓手与推进方式是:在固有的条块分割管理基础上叠加纵向横向协同互动管理;在个案试点进展经验总结基础上走向整体谋划与系统(下转第7版)