



# 将困难——想清楚，把对策——落实好

## ——谈学校各级党组织如何抓改革

复旦大学党委书记 裘新

2025年学校工作的总体要求是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为行动指南，深入学习贯彻党的二十届三中全会和全国教育大会精神，全面落实学校第十六次党代会部署，深化教育科技人才一体改革，以改革破局开路，推动高质量发展取得新成效，以实际行动和优异成绩纪念建校120周年。

进入春季学期，改革也进入落地实操阶段，各类矛盾问题会加速浮现，大小困难在所难免。这时候，尤其需要学校各级党组织直面矛盾，把利害关系讲通透，把具体问题解决好，进一步把人心凝聚到“改革进行时”上来。

### 一、改革的本质是利害取舍

近两年来，全校经过三次大讨论，对于要不要改革这件事，已经有了广泛共识。但重点改什么、怎么改、用什么样的节奏和方式改，还有不少疑惑、各种担心。

#### (一)改革，会不会丢掉“文脉”？

从办学格局改变和学科门类完善的角度看，复旦历史上有过两次大的机遇：1952年院系调整，让复旦成为文理综合性大学；2000年与上医大两校合并、强强联合，形成文理医三足鼎立格局，完成了向高水平综合性研究型大学的跃迁。当前以新工科崛起等融合创新为标志，形成文理医工“四轮驱动”格局，加速学校向创新型大学转型，也可称之为学校面临的第三次机遇。

如果说前两次机遇是外因促进内因，外生性调整促进内部融合与生长；这次是内因驱动外因，内生性调整促进学校抓住时代机遇，更有力服务创新型国家建设。

有同志担心：对于复旦这样以基础学科见长的高校，去搞工科，会不会工科没搞好，文理医也没搞好，丢掉了复旦的“文脉”？这种担心，是出于对学校传统的珍视，应引起我们高度重视。作为一名老复旦人，我从三个方面看：

1、复旦人的精神根源是自强和创新。

金校长多次讲，校名蕴含着创新意象。我再补充一句，“复旦”两个字也饱含自强精神、改革精神。复旦人、日月常行，每天都有新气象、新进步，但又尊重客观规律、坚持实事求是。我们不是含着“金汤勺”出生的，120年栉风沐雨，如果复旦人墨守成规、不越雷池，学校老早不存在了。

2、要有能够建好新工科的强大信心。

金校长把新工科定义为：直接孕育培植新质生产力的交叉学科。与传统工科强校相比，我们发展新工科有短板，也有后发的比较优势。

一是理工交融的需要。没有基础学科从根本上解决问题，就没

有自主创新，没有核心竞争力。发展新工科，本质是构建“从0到10”的系统创新能力。新工科的“新”，新在充分利用基础学科优势，从发达根系中长出新的树干。

二是轻装上阵的便利。传统工科同样面临挑战，需要转型调整的力度可能更大。与很多学校相比，我们在学科专业上关停并转减的任务小很多，主要是谋求高质量的发展。

三是创新文化的孕育。我们也担心复旦没有“工科文化”。传统工科文化有非常值得我们汲取的部分，如团队合作、执行力，但这些还远远不够。新工科的本质是创新文化，发展新工科最需要构建的是创新生态，最宝贵的是基于“四个面向”激发解决前沿和实际问题的创造力。复旦开放宽容的文化土壤，更应有利于创新生态的培植。

3、创新型大学离不开“四轮”驱动。

去年，学校定下“文科做精、理科做尖、工科做强、医科做新、交叉做活”的学科专业调整方针。各学科板块都要找准自己的高质量发展路径，为建设创新型大学发挥支撑作用。

比如，这两年文科的同志普遍有危机感。学校提高理工医招生比例，适度减少文科招生名额，是不是不重视文科了？当然不是。复旦的文科是旗帜、是优势，老根不能动摇！

这学期，学校党委专门成立了理论工作组，强调文科创新发展、精品发展，加快新文科建设。一要提高服务党和国家大局的能力，二要提高文科参与和引领学术研究范式变革的能力。文科最直面人类社会和中国式现代化实际，最有能力提炼重大理论和现实问题，要用这种关怀和本领照亮学术创新的前路，协同各学科用好各种日新月异的方法工具，并基于实证研究作出精深管用的阐释。

(二)改革，是不是推出得有点急？

改革创新，要以战略敏捷赢得战略主动。

改革，已经是当今中国高等学校的主旋律。国家、上海都作出了具体部署，兄弟高校应变求变，决心坚决、步伐果断。

关于改革节奏的快与慢，没有一定之规，原则上还是当快则快，当慢则慢，具体问题具体分析。有的事情，应该小步快走，像教育教学改革3.0版就是渐次出招，先试点再推广；有的事情，必须反复思量，像准聘长聘制改革上学期几次延迟决策时间，多轮酝酿、调研讨论、沙盘推演，不嫌其琐；有的事情，则要当机立断，

该出手时要出手。

不管是快还是慢，改革切忌“添油战术”。

比如，建设新工科创新学院，按照通常做法，采取“一步规划、分步实施”，成熟一家做实一家，可能更加稳妥。但国内外、校内外形势逼人，现在不下决心，将来风险更大；现在拖泥带水，将来矛盾更多。

一是时间本身解决不了问题。周期拉长，矛盾困难不会自动消解，只会耗尽大家的热情锐气，最后不了了之。

二是世界上没有边界条件完美的改革。塑造一个新工科门类，各类要素、各种资源一开始总有缺陷。只要学科版图明确、教育教学体系清晰，就有实体化的基本条件。先整体起步，再不断调整细节、优化完善。

学校下了决心，新工科6个创新学院建设“一步到位，渐次完善”，在本学期齐装满员地推进建设。

我们一直有这样的焦虑：没看清历史大方向，会被时代的列车远远抛在后面，连声招呼也不打；或者虽然站在了历史正确的一边，但没及时赶上时代的列车，同样会被历史的车轮碾过，连声叹息也听不到。

“林子里有两条路”，两者择一，有时不得不做“极限决策”：在主客观条件都达到极限的状态下，在实事求是的前提下，坚持判断不动摇，敢于选择那条“充满荆棘，需要开拓”的路。

(三)改革，能不能更加“友好”些？

建设一个以师生为本、环境友好的学校，是大家的共同愿望。“友好”不等于“舒服”，友好宽容是复旦的文化特点，但“舒服”不能成为一流大学的标签。

高校搞改革很难，最大问题是自身改革动力不足。我们决心不搞“膨胀式改革”，走提质增效之路，其实是“自讨苦吃”。我们当然珍惜复旦长期为人称道的友好，但肯定也要倒逼院系和部分老师走出“舒适区”。

比如，我们为什么下决心深化“准聘—长聘”制改革？

根本原因在于建设世界顶尖大学目标和有限资源之间的矛盾。面对资源禀赋上的局限，我们不能指望“大力出奇迹”，只能通过结构性改革来实现，走DeepSeek路线，用算法弥补算力差距，以有限资源实现高质量发展。

另外，人事和评价体系改革，又是高校所有改革的基座，牵引性、撬动性强。复旦是友好的，但友好的界面因人而异：对想干事、能干事的人，要创造宽松自由的环境；对想躺平的人，要有合理的压力；对一些同志，也要有合适的分流和退出机制。

二、容易隐藏在施工图里的“坑”

今天下发的两个改革方案只是蓝图，接下来需要学校与二级单位共同绘制施工图。校院联动细化具体政策和操作方案，是非常关键的阶段，尤其要避免偏差和误区。

#### (一)不“翻烧饼”

一些同志担心，新一轮教育教学改革推开后，是否会“熊瞎子掰棒子”？

肯定不能这样！之所以把这轮教育教学改革称作3.0版本(本世纪初，以通识教育改革为标志的1.0版；2017年，以“2+X”本科培养体系为标志的2.0版)，是因为复旦多年来的教育教学改革，内涵一以贯之，内容又与时俱进。

1、为育人、为国育才的目标没有变。

无论哪个版本、怎么改革，都是为了培养党和国家需要的人。培养高潜能、多潜质“干细胞式”人才，与2005年通识教育提出“为迎接迅速变化的世界做最好准备”的要求同出一辙。同时，新一轮改革把支撑国家重大战略急需、适配经济社会发展需要，放在最突出位置。

比如，理科将高水平研究型人才作为主要目标，新工科致力于为攻关“卡脖子”技术和产业前沿育才，医科希望培养推动医学突破、擅于复杂疾病诊疗的科研人才和卓越医师，文科积极探索更契合社会需要的学位新项目。

2、“宽口径、厚基础、重能力、求创新”的理念没有变。

“四个融通”与这12字理念高度吻合。在重点构建的四类本研融通培养模式中，拔尖创新人才本博类培养项目，强化了通识教育和专业基础，长学制培养和高难度课程可以更好实现“厚基础”；高端应用导向的本—专项硕博类培养项目，推行CO-OP模式，是符合社会需要的“重能力”；交叉融合的本硕博类项目，涵盖多层次双学位项目、跨学段跨学科成长路径，使“口径更宽了”；所有项目都突出了创新能力培养。

3、“国家意识、人文情怀、科学精神、专业素养、国际视野”育人特色没有变。比如，举全校之力建设“强国之路”思政大课和AI大课。“两门大课”赋予学生全面发展新的载体，也为落实20字特色提供了新模式、新平台。

教育教学一定是长周期改革，长期坚持、长期发力、长期见效，但长期主义并不意味着可以刻舟求剑。20年来，世情、国情、校情、学情都有重大变化，教育教学的“药方”不可能不作“加减化裁”。

#### (二)不“穿马甲”

有同志担心，目前各院系正在准备的培养项目“乱花渐欲迷人

眼”，是不是有穿“马甲”、搞“噱头”的成分。这样的担心很切中肯綮，时时提醒我们牢记检验真改革的两个“有利于”：

1、是否有利于人才培养质量的提升。

一年半来，学校教育教学改革以招生改革为起手式，经过去年教育教学质量年，实施学科专业设置和结构调整，再到本研融通培养模式改革，最后集成为“四个融通”为标志的人才自主培养体系。其深度广度远远超出我们的预期。最终影响是“三个所有”：所有学科重塑人才培养体系，所有学位项目改革培养方案，所有本研课程逐一调整更新。

一年半的体会：望道、变法、重术，三者缺一不可，改革必须经得起历史考验。

2、是否有利于满足国家和社会需要。

我们要坚持“乙方心态”，每一项改革举措最后都要接受国家和社会的“甲方”检验。人才培养项目是不是王牌，最终看口碑。一看能不能满足国家对拔尖人才的需要、考生家长对优质教育的需要；二看能不能拿出有吸引力、竞争力的培养方案和课程体系，有没有过硬的培养质量。

#### (三)不“抠指标”

在改革过程中，低头看路与抬头望方向一定是交替的。当大家都沉浸于指标、刻度时，我们会提醒不忘初心；如果大家停留在中观语言，我们就会提醒往实里走，多想想招数。

比如，实施本研融通的培养模式，必须紧扣更好培养原始创新拔尖人才和交叉融合创新人才的目标，而不是简单“抠指标”，注意以下两点：

一是本研融通比例未必越高越好。各学科单位要根据自己的培养目标，对各类项目设计合理规模。既保证资源供给，也设计好“立交桥”，对每位学生因材施教、个性引导。

二是实施了本研融通，并不意味着培养质量就一定会提升。确切地讲，实施这项改革可能是培养“干细胞”式人才的必要条件，而不是充分条件。各单位要根据自己的培养目标，对于学科专业体系、项目培养体系、课程教学体系、创新能力训练体系、教学学工管理机制一体化设计，对于教育教学质量持续作全要素评价，最终落脚到优生、优培、优课、优师、优管，细化到每门课、每个人。

#### (四)不“邯郸学步”

长聘制如果搞得不彻底，往往容易陷入“不上不下、不痛不痒、不尴不尬”的局面。这次会否“邯郸路上学走路”？

(下转第4版)