

# 高职院校院系两级科研管理机制研究

刘月

渤海船舶职业学院, 辽宁 兴城 125105

**摘要:** 推进高职院校院系两级科研管理改革是高职院校治理模式的探索与创新。高职院校要从科研管理权限划分、系统设计改革方案、优化科研劳动要素、强化科研激励机制、完善科研保障机制、健全科研监督机制、优化科研评价机制等七个方面重构高职院校院系两级科研管理机制, 进一步增强职业教育适应性、影响力和贡献力, 彰显职业教育的科研担当。

**关键词:** 高职院校; 科研管理; 激励机制; 评价机制

中图分类号: G717

文献标识码: A

文章编号: 1009—7600 (2023) 01—0092—05

## Research on the Management Mechanism of Scientific Research at Two Levels of College and Department in Higher Vocational Colleges

LIU Yue

Bohai Shipbuilding Vocational College, Xingcheng 125105, China

**Abstract:** Promoting the reform of scientific research management at two levels of college and department is the exploration and innovation of the governance mode of higher vocational colleges. Higher vocational colleges should reconstruct the scientific research management mechanism in light of the division of scientific research management authority, the system design reform plan, the optimization of scientific research labor elements, the strengthening of scientific research incentive mechanism, the improvement of scientific research guarantee mechanism, the improvement of scientific research supervision mechanism, and the optimization of scientific research evaluation mechanism, so as to further enhance the adaptability, influence and contribution of vocational education, highlighting the scientific research responsibility of vocational education.

**Keywords:** higher vocational colleges; scientific research management; incentive mechanism; evaluation mechanism

高水平治理是高质量发展的前提和保障。如何完善内部治理体系、激发内生动力活力, 是近年来高职教育理论研究者 and 实践者共同关注的问题。科研作为高职院校的基本职能, 是人才培养的引擎, 是解决高质量发展问题的重要突破口, 是衡量一所学校办学实力和竞争力的重要标志, 强化科研成为

高职院校突出特色、提升质量、打造品牌的必然选择。高职院校的办学重心在系(部), 科研骨干力量在系(部)。如何深化“放管服”改革, 推进管理重心下移, 构建院系两级科研管理机制, 有效激发办学活力、内生动力和发展潜力, 切实办好中国特色高水平高职学校, 是一个亟待解决的现实课题。

收稿日期: 2022-10-20

基金项目: 辽宁省教育厅 2021 年度科学研究经费项目(面上项目)(LJKR0640)

作者简介: 刘月(1981—), 女, 辽宁葫芦岛人, 副研究员, 硕士。

2023 年第 1 期

## 一、高职院校院系两级科研管理的价值意蕴

### (一) 科研管理权限下放到位

科研作为探索未知的复杂脑力劳动，具有灵感瞬间性、方式随意性、路线不确定性和结果难预测性等特点<sup>①</sup>。应该充分尊重科研规律，深刻领会国家赋予科研人员自主权和下放科技管理权限的有关政策，把科研自主权应放尽放，下放到位；要赋予课题组负责人相应的人财物支配权和科学研究技术路线决策权，把预算调剂权限下放到课题管理单位；减少审批环节，做到“谁负责，谁签字”；把科研业务活动与一般公务活动区别对待，允许科研人员根据实际需要自主选择住宿和交通方式，允许从横向课题间接费用中列支少量科研活动接待费，适当放宽差旅和接待报销标准；在确保课题研究正常进行的前提下，允许适当提高课题组间接费用提取比例；允许课题组从横向课题和部分纵向课题结余经费中提取一定比例经费用于绩效奖励，激发科研人员创新热情。

### (二) 科研过程管理规范有序

要规范各单位和教职工个人的科学研究、科技服务、成果转化、技术入股、创新创业等活动，强化科研项目申报、立项、中期检查、结题验收、成果转化全过程的管理；科学制定实施各类人才、项目、基地等科研工作的组织管理体系，完善科研课题、科研经费、学术诚信、横向课题的管理办法以及职称评审办法等系列制度；要严把立项和结项两个关口，对科研管理工作加强指导、宣传和培训；要加强对基层单位科研管理绩效考核，建立学校、二级单位、课题组负责人分级管理体系；要健全科研项目信息公开制度，课题组要主动定期公开课题预算、预算调剂、资金使用、研究成果等情况，自觉接受各方面监督；建立科研项目全过程监管体系，畅通信访举报渠道，严肃处理学术不端、套取经费等违法违纪行为；要实施目标考核，对管理规范、成果突出的单位进行表彰奖励，对管理混乱、问题突出的单位限期整改并对相关责任人追责问责。

### (三) 科研服务条件支撑有力

建立包括立项申报、项目实施、预算执行、结题验收、成果保护及推广应用在内的“全链条”科研咨询服务体系。科研管理部门要深入基层调查研究，广泛听取意见建议，掌握科研一线的突出问题

和实际困难，着力打通堵点，解决难点，消除痛点。系统梳理已有科研管理制度，有针对性地做好“废改立”工作。精准对接科研人员，编印科研课题管理及财务报销手册，并抓好线上线下宣讲，让科研人员明确政策要求。实行财务助理和科研助理制度，并把助理岗位经费纳入预算，把科研人员从统计、报销等琐碎事务中解脱出来，让他们能够集中精力投入科研工作。加强与业务主管部门的联系，通过承办或参与重要会议等形式，提供专业、权威的科研信息服务，做好研究方向的前端引领。

### (四) 科研成果转化得到重视

高职院校的科研项目大多属于应用型科研，重在“研以致用”<sup>②</sup>，研究成果应该在教学和生产实践中经受检验并加以推广。建立科研成果转让、使用登记制度，保障学校和科研人员的合法权益。通过科技成果洽谈会、交易会和对接会，以及各种技术创新和技术转移联盟、技术创新团队等方式，了解企业需求，抓好科研成果的宣传推介。面向教学的开发性课题，如教学管理软件、实习实训设备研究开发等项目，应该把教学实际应用推广作为申请结题鉴定和申报成果评选的条件；面向企业技术服务性的横向课题，应该把企业验收并应用于生产实践作为结题条件。在职称评定、岗位管理和绩效考核中应该体现科研成果转化业绩。科研成果通过技术转让或许可方式实现转化的，可以按一定比例提取净收入，奖励科研成果转化先进单位或个人。

### (五) 科研驱动教学效果明显

人才培养是高职院校的主要功能，教学是实现人才培养目标的基本手段。高职院校的科研应该结合教学，解决来自于教学实践的实际问题。教师在科研过程中要紧跟本学科发展前沿，不断更新和优化自己的知识结构。教师将科研工作中掌握的本学科最新成果融入到教学中去，能够促进理论教学内容的知识更新；教师把自己掌握的科研方法转化成教学方法，可以丰富教学手段。教师开展教学反思，研究教学内容、教学方法，又将研究结论运用到教学实践中去印证和改进，从而形成“教学—科研—教学”的良性循环。教学与科研相互依赖、互相促进，教学是科研的前提和基础，科研是教学的提高和升华<sup>③</sup>。没有科研的教学是肤浅的，脱离教学的科研是空泛的。

## 二、高职院校现行科研管理存在的突出问题

### (一) 科研管理理念落后

很多教师对“科研是现代大学功能的集中体现”认识不足,认为高职院校教学是第一位的,科研无关大局。很多教师参与科研有很强的功利心,申请课题、写论文只是因为职称评聘需要。虽然一些高职院校实行了学院制改革,但传统的“校办系”观念的影响仍然根深蒂固,二级学院作为办学主体应有的自主办院、自我发展意识淡薄。落后的思想观念必然会导致工作的消极被动,在科研管理上,表现为二级学院面向企业主动争取课题、开发市场的意愿不强,主动收集、加工和发布科研信息的工作做得很少。

### (二) 科研权责划分失当

头重脚轻的“倒金字塔”权力结构导致权力上收、责任下放,有权无责或有责无权。机关职能部门掌握办学资源支配权,却困扰于具体事务,不能集中精力抓战略发展、宏观管理和监督检查。系(部)的事权与财权、人事权不匹配,虽然拥有教学科研的主要力量,但对学院资源配置决策的影响微乎其微,压抑了系(部)活力。系(部)缺乏科研工作规划和科研力量整合的动力,技术服务能力弱,承担的项目与区域经济社会关联度不高,导致系(部)缺乏科研积极性。

### (三) 科研管理方式粗放

高职院校大多由中专升格而来,由于科研基础薄弱,经验能力不足,能够申请到的科研项目类型单一、级别较低、数量有限。很多学校采用“自上而下”的直线型管理模式,在科研管理理念、目标、方式上“行政化”倾向明显,“精准”服务不足<sup>[4]</sup>。学院科研处主要任务就是“上传下达”,但有时主动服务意识缺失,表现为:对本校科研重点方向缺乏规划组织和先期培育,没有明确的研究方向和研究范围,在研课题缺乏中期检查指导,缺乏重大选题、重大项目和有分量的研究成果,对未获批项目缺乏深入研究和反思,等等。粗放僵化的科研管理方式,既挫伤了教师科研积极性,也影响了科研工作成效。

### (四) 科研统计信息失真

科研统计工作内容复杂,数据信息涉及到个人、机构、项目、经费、成果等各个方面,每一类信息都具有独特的指标体系、分类标准、计算方法,给

科研工作统计的真实性、准确性带来挑战。一些学校唯SCI、唯发明专利、唯项目级别等不合理的成果认定办法,容易使教师排斥科研工作统计,对未经认定、未受奖励的成果不报告,致使学校科研成果统计失真。一些学校对基层上报的科研信息报表只是简单汇总,没有组织专门力量对数据作出进一步统计分析和应用,这样的科研统计没有实际意义。

### (五) 科研评价重量轻质

高职院校科研主要目的在于改进产品工艺、解决生产技术难题,也包括解决教育教学中的一些问题。科学与问题是科研的导向,也是科研评价的导向。评价一个科研项目或者一篇论文应该看它有没有意义,是否真的能解决实际问题。多数学校科研成果分类评价、开放评价、长效评价机制不健全,在评价科研项目和科研成果时,一般会采用量化赋分的方法,将教师的创造性劳动简单量化为分数,将数字思维和精准计算运用于科研评价和考核之中<sup>[5]</sup>。“以数量论英雄”使得教师不得不为获取理想的分数而绞尽脑汁,导致投机取巧、弄虚作假的现象屡见不鲜、屡禁不止。

## 三、重构高职院校院系两级科研管理机制策略

### (一) 合理划分院系科研管理权限

科研处代表学院行使宏观指导、服务咨询、监督保障职能。其职能主要包括:制定学院科研规划和管理制度;代表学院检查指导系(部)科研工作;代表学院开展相关对外业务联络,包括市级以上科研项目申报、成果推荐、数据统计报送等;学院科研信息的发布及科研项目结题的组织;汇总、编制学院科研经费预算,会同审计、财务等部门开展科研经费使用监督;与其他部门沟通协调,为科研工作顺利进行创造条件、提供保障;等等。

系(部)要用好用足学院下放的科研自主权,履行好科研主体职能,包括:根据学院科研规划 and 政策,制定本单位的科研工作计划和管理制度;自主确定本单位科研方向及科研平台建设内容;自主调配使用本单位各类科研资源,包括人员、设备和经费等;自主管理本单位承担的基金项目及横向项目;自主开展学术交流活动;自主支配科研奖励经费,以及服务、成果转化等方面收入;等等。

### (二) 系统设计科研管理改革方案

改革是一个系统工程,要注重政策之间的关联

性和耦合性，以及改革的整体性和协同性，将人事分配改革、教育教学改革和科研管理改革统筹考虑。全院上下要统一思想，提高认识，切实弄清“高职院校为什么要做科研、科研做什么、科研怎么做”的问题。要坚持精简程序、理清环节、明确标准、分清责任的原则，优化科研管理工作流程，提高管理工作效率。要加强与政府、企业和行业组织等利益主体的互动，通过科研合作推进产教深度融合。要注重处理好国家发展需要与个人发展诉求的关系、团队定向研究和个人自由探索的关系，营造民主自由的学术环境。要分析制约学院发展的制度障碍，坚持问题导向，推动包括科研管理在内的综合改革。要对学院和各系（部）近年来的财务状况进行绩效分析，对科研管理改革的资金支持额度进行测算，摸清“家底”。院系两级科研管理改革方案要向全校广泛征求意见和建议，凝聚共识，增强改革方案的可接受性和可操作性。

### （三）调整优化科研劳动要素结构

科研人员、科研情报、科研设备和科研组织机制是科研劳动的基本要素。科研管理的关键在于保持要素结构合理，功能得到有效发挥。要提高教师队伍科研能力，坚持内培外引、专兼结合，通过培养和引进科研骨干，以点带面，形成科研团队，补齐科研短板。要提升科技情报服务能力，有效减少错误信息、无用信息、重复信息的冲击和影响对科研工作至关重要，需要把科技情报信息系统纳入智慧校园建设内容，使其能够提供科技政策与发展战略、特定专业领域发展动态和趋势，以及产品、成果或专利等方面科技信息咨询服务。要统筹科研设备使用，充分利用各类校企合作组织成员单位资源，兼顾教学和科研双重任务，实现科技设备资源共建共享。要优化科研组织机制，统筹考虑学校人才优势和地方产业发展，成立应用技术研发推广机构，推进产教深度融合和科研成果转化。

### （四）强化院系两级科研激励机制

管理学认为，激励是为了特定目的而对人的内在需要或动机施加影响，从而强化、引导或维持人们行为的过程<sup>①</sup>。教师是开展科研的主体，是决定高职院校科研工作成败的关键。学院要综合运用物质激励、培训激励、荣誉激励和职务激励等方式<sup>②</sup>，在职称评定和绩效考核指标体系中增加科研工作权重，

鼓励教师发挥自身专业优势，帮助企业解决生产过程中的实际问题，促进科研工作的持续改进和提升。系（部）要鼓励教师与企业联合开展横向课题研究，通过技术开发与改造、技术咨询与服务、技术引进与推广，实现科研灵感来自于现场、科研过程贯穿于现场、科研结果应用于现场。要鼓励教师发挥各自专长，开展学术理论研究、具体问题研究、政策与决策咨询研究和行业人才需求研究。要鼓励教师深入研究制约教育教学质量提高的突出问题，拿出有效解决办法。完善学院科研成果奖励办法，明确奖励项目、标准和额度，争取产出高质量成果。完善科研绩效奖励，从技术服务收入结余中提取一定比例用于教师科研劳动报酬。

### （五）完善院系两级科研保障机制

完善科研保障机制需要学院内外沟通协调，在发展规划、政策制度、项目安排、经费投入、信息服务等方面形成合力。要创新人才工作机制，完善资助补贴政策，大力引进紧缺高层次人才。要强化教师培训，从案例入手，帮助教师理清思路，优化研究工作方案，提升课题申报材料质量。要清理不符合科研管理改革精神的规章制度，打通政策落地“最后一公里”。要建立与省、市科研项目基础数据库互联互通的信息管理平台，让教师能够随时查询相关内容申请科研项目情况，避免重复立项和研究。要探索科研经费“包干制”改革，简化项目预算，从微观、刚性管理向宏观、柔性管理转变<sup>③</sup>。要与行业协会和第三方专业机构合作，开展办学质量监测和人才培养质量评价，形成常态化的内部质量保证机制。要指导系（部）组建特色创新团队，在校企合作实战中拓宽研究视野，掌握科学方法，提高研究能力。系（部）要在学院统一制度安排下，设置科研秘书岗位，建立自主安排和使用学院划拨经费和社会服务创收经费的制度。

### （六）健全院系两级科研监督机制

学院要将科研诚信工作纳入常态化管理，建立规章制度、明确管理责任、完善内部监督、加强诚信教育。科研处要在项目申报、经费使用、科技奖励等工作中全面推行科研诚信承诺制度，各系（部）要对本单位公布的科研成果真实性进行审查。要对违背科研诚信行为零容忍，对于抄袭、剽窃他人科研成果，捏造、篡改研究成果或实验数据，虚构或

夸大项目学术价值、经济效益,骗取科技计划项目、科研经费以及奖励、荣誉,套取、挪用、贪污科研经费,购买、代写论文,虚构专家评议意见,以及在未参加研究成果中署名等科研失信行为责任人,视情节轻重,给予约谈警示、通报批评、暂停项目执行和项目拨款、责令整改、终止项目执行和项目拨款等处理,并在科研项目、科技奖励、人才项目、荣誉称号等申报以及评奖评优、职称评定、岗位聘用、职务晋升中实行“一票否决”,一定期限直至永久取消其上述事项的申报或参评资格。

#### (七)优化院系两级科研评价机制

要建立以质量、贡献、绩效为导向的分类评价体系,注重发挥科研创新成果的科学价值、技术价值、经济价值、社会价值、文化价值<sup>[9]</sup>。在院系两级管理体制下,科研资源配置向系(部)倾斜,学院科研管理工作的重心也从直接管理转向宏观管理,建立体现职业教育类型特征的科研评价制度。要建立导向明确、分类合理、客观公正、激励约束并重的分类评价标准和开放多元的评价方法,正确处理经济效益与社会效益、近期利益与长远利益的关系,营造潜心治学、追求真理的创新文化氛围。要引导科研项目与地方需求、产业需求深度融合,“把论文写在祖国大地上”。对于应用性研究应建立主要由用户、市场和专家等相关第三方参与项目评价的机制。要完善评审信息公开制度、举报制度和评审专家信誉制度,扩大评估活动公开化程度和被评审人知情范围。要完善重大科研成果奖励政策,将其作为评优选先、晋职晋级的重要参考。引导教师正确处理教学和科研的关系,深入了解所从事学科领域的前沿动态,将科研成果及时充实到教学内容中,融入教材、课程和课堂,让教学永远充满活力和吸引力。

问题是科研的起点,也是改革的突破口。推进院系两级科研管理改革是高职院校治理模式的探索与创新。高职院校科研管理应该坚持中国特色高水平高职学校发展方向,处理好理念与行动、整体与

局部、监管与服务、用权与担责、科研与教学等重要关系,有效解决高职教育的功能与价值、体系与制度、专业与课程、标准与质量等重大问题,实现“企业项目入课堂、能工巧匠上讲台、教学名师下企业、师生作品进市场”<sup>[10]</sup>,推动教育链、创新链、产业链、人才链联动对接,从而增强职业教育适应性、影响力和贡献力,彰显职业教育的科研担当。

#### 参考文献:

- [1]张爱民,郭长水.中央财政科研经费管理政策变化态势、差异分析及思考:国办发[2021]32号文创新变化解读[J].新会计,2022(1):20-27.
- [2]孔巧丽.新时代高职院校科研管理的挑战与变革[J].新疆职业教育研究,2019(3):8-11.
- [3]王珍珍.高职院校科研活动的价值导向及实现路径研究[J].苏州市职业大学学报,2022(2):88-92.
- [4]胡天聪.社交媒体应用于高校科研管理的价值、问题及路径[J].浙江理工大学学报(社会科学版),2022(3):351-355.
- [5]刘文杰.高校科研量化评价何以盛行:基于“数字”作为治理媒介的视角[J].大学教育科学,2022(4):102-109.
- [6]李泽红,辛德财.高职院校科研激励机制研究与对策:以和田职业技术学院为例[J].天津农学院学报,2021(4):105-108.
- [7]韩光明.高职高专类院校科研管理机制创新研究与实践[J].承德石油高等专科学校学报,2019(2):92-94.
- [8]李彬.“双一流”背景下地方应用型高校科研管理转型路径[J].三明学院学报,2022(1):114-118.
- [9]高丽慧.我国地方高校科研管理存在的问题及其创新对策[J].现代职业教育,2021(50):206-207.
- [10]郑玥,王曙东,瞿才新.高职院校科研工作的现实困境与应用型科研的实现路径[J].教育与职业,2022(6):59-63.

[责任编辑,抚顺职院:陈辉]