

# 地方高校办学模式和运行机制创新大有可为

——基于浙江万里学院的经验

北京大学教授、博士生导师 施晓光

浙江万里学院作为“公办高校实行新的管理模式和运行机制”的改革先锋，探索出一条具有示范意义的地方高校创新发展路径。学校在坚守国有属性和教育公益前提下，创新引入“国有民营”运行机制，由全民所有制的浙江省万里教育集团举办，构建起政府监管、集团投入、学校自主办学的三方协同治理结构，有效破解了长期困扰地方高校的经费不足、机制僵化等发展难题。其创新体现在七大方面：一是办学模式实现“国有民办”制度性突破，打破传统公办高校发展桎梏；二是构建多渠道筹资的投资模式，破解经费供给瓶颈；三是推进管办评分离的治理模式，厘清权责边界；四是实行理事会领导下的校长负责制，提升办学运行效率；五是推行“小行政、大院系”二级管理与全面预算制度，激活内部发展动力；六是深化产教融合，打造“以生为本”的特色育人体系，衔接产业人才需求；七是坚持科研服务地方与高水平对外开放并举，践行“把论文写在大地上”的办学理念。这一系列系统性改革，不仅提升了学校自身的办学活力、办学质量与服务区域发展能力，还形成了可复制、可推广的地方高校改革“万里方案”，为全国地方高校高质量发展提供了宝贵借鉴。

当前，我国已建成世界上规模最大的高等教育体系，高等教育毛入学率超过60%，正式迈入从大众化向普及化阶段跨越、从规模扩张向提质增效转型的高质量发展新时期。与此同时，第四次工业革命浪潮席卷全球，物联网、云计算、大数据、人工智能等新技术在生产生活各领域广泛应用，推动我国产业结构深度调整、生产技术加速迭代，既为高等教育发展带来了前所未有的机遇，也提出了严峻挑战。在

此新形势下，高等院校尤其是地方应用型本科院校，如何快速适应时代发展要求，主动探索新形势下的发展新思路、新赛道、新模式，精准对接产业升级与区域发展需求，成为亟待破解的重要时代课题。

地方高等院校作为我国高等教育体系的重要组成部分，是推动高等教育普及化、服务区域经济社会发展以及促进共同富裕的重要力量，在以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业进程中，发挥着

不可替代的作用。然而，当前我国地方高校仍面临诸多发展瓶颈，具体表现为：办学经费供给不足，过度依赖政府财政拨款；运行机制不灵活，行政化色彩浓厚，对市场与产业需求的响应能力较弱；治理能力现代化水平不高，权责边界不够清晰，内生动力未能充分激发。这些问题在一定程度上制约着地方高校的自身发展，也限制了其高质量服务地方经济社会发展的能力。因此，更加准确理解和把握习近平总书记关于教育的重要论述，贯彻落实《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》精神，深化教育教学改革，加速推进科教协同、科教融汇、校企合作、产教融合，积极探索地方高校办学模式和运行机制创新，既是时代赋予的使命，也是地方高校实现突围发展的必由之路，前景广阔、大有可为。

浙江万里学院作为浙江省属高校，是我国地方高校办学模式和运行机制创新的先行者，更是“万里学院模式”的创造者与践行者。学校前身是创建于1950年的省属公办浙江农村技术师范专科学校，历经多年发展，曾面临办学资源匮乏、发展动力不足的困境。1999年，经浙江省政府与浙江万里教育集团协商，学校正式改制为“国有民营”模式，成为一所既区别于传统公办高校、又有别于一般民办高校的新型高等学府，被教育专家誉为“中国特色现代大学制度的范例性实践”。改制二十七年来，学校始终坚持“立足宁波、服务浙江、面向全国、走向世界”的办学宗旨，以高质量服务地方经济社会发展为己任，主动适应当地产业与市场对人才和

科技之需求，确立“以生为本，以师立校”的办学理念和“敢为天下先”的创新、创业、创造“万里精神”，其先进的办学理念、灵活的运行机制和独特的组织文化，受到社会各界的广泛关注，被誉为“万里模式”。习近平总书记在浙江工作期间，曾先后四次视察该校，对其独特的办学模式和运行机制创新予以高度肯定和赞许。

多年来，浙江万里学院始终牢记总书记的殷殷嘱托，不忘初心、与时俱进、锐意改革，持续深化办学模式和运行机制创新，通过推动一系列教育教学改革与管理制度创新等举措，积累了大量宝贵的实践经验，形成了鲜明的办学特色，对浙江省乃至全国同类地方高校发展具有重要的示范性意义和借鉴价值。其办学模式和运行机制创新主要体现在以下七个方面：

**办学模式创新：构建“国有民营”新型办学形态，实现制度性突破。**浙江万里学院开创了“国家所有、公办属性、民间投入、民间经营、官民结合”的“国有民营”新型地方高校办学模式。学校始终保持国有属性，资产所有权属于国家，同时打破传统公办高校的资源供给模式，所需办学资源主要通过市场运作自主筹措。学校的主要举办者是全民所有制事业单位——浙江省万里教育集团，而非政府行政部门，但学校同时可享受公办学校的相关优惠待遇，接受政府财政、教育等职能部门的部分投入、监管，是我国首个“公办学校实行新的管理模式和运行机制”的新型地方高校。由于浙江万里教育集团为全民所有制事业单位，学校的全部资产——包括教

育集团的筹资投入、教育经营收入、学生完全成本收费、原国有高校产权部分资产、财政性拨款及其增值等，都属于国有性质，既坚守了教育的公益属性，又激活了办学的市场活力。

**投资模式创新：构建多渠道筹资体系，破解经费短缺难题。**改制前，学校的办学经费主要依靠政府财政单一拨款。改制后，学校形成“以万里教育集团资金注入和教育成本收费为主，政府及其他投入为辅助”的多渠道经费来源模式，逐步构建起学生学杂费、教育集团投入、省市财政性教育拨款、成人教育和社会服务收入、社会捐赠及其他投资等多渠道筹资体系。这种模式的好处在于：与传统公办院校相比，浙江万里学院办学经费来源中增加了社会投资，有效补充了办学资金；与一般民办院校相比，其经费来源中又多了国家财政性教育拨款支持，增强了办学的稳定性与公益性。此举既减轻政府的财政投入压力和负担，又解决了学校办学经费不足的问题，让多渠道筹措教育经费的政策落地，为学校高质量发展提供了坚实的资金保障。

**治理模式创新：推进管办评分离，厘清三方权责边界。**转制后，随着浙江省万里教育集团的介入，学校管理者、举办者、办学者的职责、任务和角色发生较大转变，逐步形成了权责清晰、协同高效的三方协同治理格局。作为管理者的政府，主动退出举办者角色，主要承担宏观管理、政策指导、监督评估的职责，不再直接干预学校具体办学事务；作为举办者的浙江省万里教育集团，主要负责学校办学经费筹措、

基本设施建设，并承担相应的经济责任和投资风险等责任，不插手学校的具体教育教学、科研管理等办学行为；作为办学者的浙江万里学院，依法独立开展教育教学、科学研究、人才培养等各项工作，包括依法自主设置内部机构、制定学历教育招生方案、自主确定专业及专业方向等，同时接受政府的宏观监管和教育集团的领导。这种运行机制明确界定政府、教育集团和学校三方作为管理者、举办者和办学者的权责边界，实现管办评分离，扩大高校办学自主权和运行灵活性，大幅提高办学治理效率，在中国高等教育史上具有开创性意义，为现代大学制度建设提供了基层实践样本。

**运行机制创新：实行理事会领导下的校长负责制，提升办学效能。**学校改制后，创新性实行理事会领导下的校长负责制，构建了决策、执行、监督相互分离、相互制衡的运行机制。学校理事会由省、市教育主管部门负责人和举办单位领导组成，主要职责是把握学校的办学方向，选聘校长，统筹处理投融资、基础设施建设、引进人才保障、对外协调等事务，为学校发展提供宏观指导和资源支撑。学校的日常运行和管理工作，全权委托给聘任校长及其管理团队负责，校长在学校行政工作上拥有独立决断权，全面负责学校人、财、物的管理工作。这一机制让校长摆脱了筹集资金、基建后勤、对外协调等非学术性事务，能够集中全部精力领导学校的教学、科研和学科建设等核心工作，充分发挥其教育管理和学术引领的专长。与此同时，

作为公办高校，学校始终坚持依法治校、依法治学，重视发挥党组织的领导核心和政治保障作用，实现“政治定力”与“市场活力”的有机统一——既保持运行机制的灵活性，又牢牢把握社会主义办学方向，充分彰显了国有社会主义大学办学的政治性、人民性和战略性，确保学校发展不偏航、不缺位。

**内部管理制度创新：**推行“小行政、大院系”二级管理与全面预算制度，激活内部动力。浙江万里学院是我国高校中较早系统推进预算管理改革的高校之一，为进一步提高学校运行效率，充分调动二级学院的办学积极性和主动性，学校打破传统行政化管理格局，将原来属于学校一级的部分行政权力下放给二级学院，创新性推行“小行政、大院系”的二级管理模式。这一模式以财务管理改革为突破口，率先实施“二级核算、责任理财制”，进而逐步延伸至教学管理、人事管理等各个方面，实现了管理权力的科学下放与权责统一。这种内部管理模式的优势在于：一是符合现代大学“权力下沉、分权共治”的发展趋势，既强化了二级学院自主当家理财的意识，又调动了其办学自主性和运行灵活性。二是将二级学院综合管理考核结果与经费开支直接挂钩，引入企业化预算管理制度，实施全面预算管理和精细化管理模式，坚持成本控制、绩效导向和资源优化配置原则，有效避免了二级学院经费使用不合理的问题，大幅提高了经费使用效率。三是彻底改变传统公办高校的校、院、系“倒金字塔形”的行政化内部管理模式，精简

行政层级，提升管理效能，形成“权责清晰、运转高效、充满活力”的内部管理格局，为高校内部管理改革提供了可借鉴的实践路径。

**育人模式创新：**深化产教融合，构建“以生为本”的特色育人体系。学校始终坚守“以生为本”的办学理念，紧扣地方产业发展需求，持续深化教育教学改革，创新构建了特色鲜明、贴合需求的育人体系。一是完善内部组织架构，成立创新学院、创业教育学院等新型教学机构，整合校内外优质资源，专门服务学生创新创业能力培养，将“精益创业”理念系统融入课程教学、实践训练和项目孵化全过程，提升学生的创业实战能力。二是构建协同育人机制，建立“四驱动、四促进”协同育人模式，着力提升研究生实践能力；实行“合作研究教学模式”，探索课程项目化、实验化改革，强调学生自主学习与企业实践的深度融合；创办“RCEP数字贸易特色班”，实行“2.5+1.5”学制，推行企业导师制、工作室制等育人举措，深化产教融合、科教融汇，实现校企协同育人，精准对接产业人才需求。三是健全质量保障体系，建立以提高人才培养质量为核心的全程性教学质量评价与反馈机制，赋予学校更大的教育教学管理自主权，激发二级学院深化教育教学改革的内生动力和创新活力，确保人才培养质量与区域发展需求同频共振。

**其他方面制度创新：**坚持科研服务地方与高水平对外开放并举，拓展办学格局。在科学研究方面，学校始终坚持“服务地方、赋能产业”的办学导向，深耕“产学

研”深度融合、政企校紧密合作，推动科研成果从“实验室”走向“生产一线”。通过创办浙江万里学院余姚创新研究院，直接扎根地方产业腹地，帮助地方企业解决生产技术难题；通过共建宁海海洋生物种业研究院，让科研人员“把实验室建在滩头”，直接服务地方渔业生产；通过建设浙江万里学院余姚校区，打造“万里范式”先行特区，定向培养地方经济社会发展所需“留得住、用得好”的优秀应用型人才。在对外开放方面，学校始终坚持高水平教育对外开放，不断完善中外合作办学机制，主动融入全球教育体系。浙江万里教育集团在成功创办我国第一所独立设置的中外合作办学高校——宁波诺丁汉大学的基础上，积极开拓海外办学布局，2018年在德国汉堡设立海外校区，2023年经教育部批准与德国品牌应用科学大学合作设立中德联合学院，探索“双元制”人才培养模式，成功将国外先进的办学理念、灵活的运行机制和优质的教育资源，移植到浙江万里学院的教育教学改革实践中，显著提升了学校的国际化办学水平。截至目前，学校已与30余个国家和港澳台地区的80余所院校建立校际合作关系，开辟交换生、海外学习、2+2双学位、本硕连读等各种类型的学生国际交流学习项目，学校国际竞争力连续提升。

总而言之，浙江万里学院的办学模式和运行机制创新，不仅体现在“国有民营”这一制度突破上，更在于其后续在预算管理、教学模式、人才培养、内部治理和高水平教育对外开放等方面的系统改革。这

些创新实践，使其成为中国高校中“非典型样本”的典型代表，既坚守了公办高校的公益属性，又借鉴了民办高校的灵活机制，既扎根地方、服务地方，又放眼全球、开放包容，成功破解了地方高校的发展瓶颈，实现了自身高质量发展与服务区域发展的同频共振。其积累的宝贵经验、形成的“万里方案”，为全国地方高校深化改革、转型发展、提升核心竞争力，提供了重要的实践借鉴，也充分印证了地方高校办学模式和运行机制创新的巨大潜力与广阔前景——地方高校唯有勇于突破、大胆创新，才能在高等教育高质量发展的浪潮中脱颖而出，才能更好地服务中国式现代化建设，为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献高校力量。📍

责编：贾晓芬 / 美编：于珊