二十三载深耕继教，一生情系水木清华

○严继昌（1970届电机）



严继昌出席行业论坛

回望半生清华岁月，最让我心潮难平、感念至深的，便是23年扎根清华继续教育事业的时光。自1999年走上继续教育管理岗位，至2021年底结束回聘工作，这段跨越世纪、初心不改的征程，早已融入我的生命底色，成为此生最珍贵的人生印记。

迎难而上　成功破局

1998年底，学校启动干部轮岗，统筹调整教务处、研究生院、继续教育学院、科研处等部门干部，我卸任党委研究生工作部部长，受命赴继续教育学院主持全院工作。1999 年 2 月，学校正式下发任命文件，我被聘任为继续教育学院常务副院长。院长由副校长胡东成同志兼任，我全面负责学院日常运营与改革发展工作。离任研工部到正式履新的间隙，我丝毫没有松懈，第一时间深入全院开展调研摸底，而摸清的现实境况让我倍感沉重、压力陡增。

彼时的继续教育学院，早已深陷困局、积弊重重。内部派系对立、人心涣散，日常工作完全无法正常推进，业务发展更是举步维艰。办学结构极度单一，仅以成人学历教育（夜大）为主，非学历继续教育培训体量极小、不成规模，完全没有发挥出清华继续教育应有的价值与作用。更严峻的是生存危机，全院二十余名教职工，账户家底极度薄弱。

更深层的困境，来自政策制约与管理乱象。当时各院系举办培训班，学校对继续教育财务管控要求的上缴金额，比例严重影响了院系办学积极性。但社会培训需求旺盛，不少院系纷纷绕开继教院管理，依托校办企业办班。

面对这个严峻局面，我深知仅凭一己之力绝无破局可能，当即向学校党委、校行政部门汇报求援，恳请组织为继教改革扫清障碍、撑腰鼓劲。让我终生感念的是，王大中校长、贺美英书记，以及梁尤能、杨家庆常务副校长等校领导，高度认可继续教育的战略价值，体谅我的工作难处，给予了毫无保留的全力支持，为后续改革扫清了核心障碍。

正式上任前，学校便雷厉风行，帮我解决了两个关乎全局的关键问题，彻底铺平了改革道路。

第一件，是优化继续教育财务分成政策。校领导进行专题研究，调整政策，找到了激活院系办学积极性、重构全校规范办学秩序的核心突破口。

第二件，是调整领导班子，彻底根除了内部矛盾。学校的果断决策，给了我十足底气，我也暗下决心：绝不辜负组织信任与校领导重托，全力整顿办学秩序，做大办学规模，扛起清华继续教育的发展重任。

正式上任后，我牢牢盯住“凝聚任务内部合力、规范全校办学秩序”两大核心全速推进。上任首日的履新会上，我旗帜鲜明地强调团结的底线意义。我立下铁规：出现不团结苗头，第一次严肃提醒，第二次正式警告，第三次直接调离岗位，一视同仁，绝不姑息。立规矩之外，我始终坚持公平处事、以心换心，久而久之，全院人心彻底聚拢，内耗完全消除，团队凝聚力、向心力持续增强，我也在教职工中站稳脚跟、树立威信。

稳住内部团队的同时，我第一时间召集全校各院系继教工作负责人，召开专题工作会，把学校新政策以及我的改革初心与决心全盘讲明、坦诚沟通，让院系真正获得发展实惠；同时规范全校办学秩序，目标只有一个——将全校继续教育统一纳入规范管理，告别乱象、健康发展。

一系列举措落地见效，全校继续教育混乱局面彻底扭转，办学秩序焕然一新，院系办学热情全面迸发，全校上下同心同向、规范办学。校、系两级办学收入实现大幅增长，多年困局彻底打破，事业发展活力全面释放。

顺应时代　高质量发展

事业步入正轨后，我始终没有停止深度思考：作为顶尖学府，清华继续教育绝不能止步于“活下去、稳得住”，更要明晰定位、找准方向，走出契合清华底色、顺应时代需求的高质量发展之路。而这份长远谋划，也得到了学校最高层面的全力引领。

2001年下半年整整一学期，王大中校长先后八次，每次抽出完整半天时间，召集胡东成副校长与我，专题研讨清华继续教育发展定位与战略方向，何建坤常务副校长也时常参会共同把脉。一位执掌顶尖学府的校长，于百忙之中拿出如此多的专属时间，专题研究继续教育工作，这份极致重视、教育情怀与责任担当，让我满心感动、终生敬佩。我也深刻体悟到，在王校长心中，继续教育从来不是学校的“副业”“配角”，而是清华育人体系中不可或缺、必须做强的核心板块。

那一段深度研讨中，王大中校长的三句话成为我此后毕生坚守的工作指引：“本科教育要重厚实基础，研究生教育要提高学术水平，继续教育要体现体制机制活力。”短短数语，精准界定了不同学段教育的核心使命，更点透了继续教育的发展道路。 唯有激活体制机制，才能释放发展活力、彰显办学价值。这份殷殷嘱托，我始终铭记于心，将其作为深耕继教事业的根本遵循。

在这一核心理念指引下，由我全程牵头落实的2002年清华大学继续教育重大改革全面启动，全面驶入规模化、规范化、高质量发展的快车道。

此次改革成果丰硕、意义深远，为清华继教数十年发展筑牢根基：

一是完成办学定位根本性转型。彻底跳出传统成人学历教育的旧路径，全面转向以社会在职人员为主要对象、以职业能力提升为核心目标的大学后非学历继续教育，精准对接国家人才战略、社会终身学

习的时代需求。

二是构建科学高效的治理运行体系。确立“管办分离、权责清晰”的监管体制，学校专门成立教育培训管理处，我担任首任处长；原继续教育学院退出全校管理职能，转型为专职办学实体，形成以继教院为主体、各院系广泛参与的办学格局。同步建立市场化、企业化运行机制，厘清管理、办学、运营权责边界，兼顾高校公益底色与市场发展活力，实现规范管理与创新发展双向平衡。

三是确立清晰坚定的办学纲领。牢牢锚定“大学后继续教育”核心方向，坚守高层次、高质量、高效益办学原则，坚定不移走规模化、专业化、品牌化发展道路，为事业长远发展划定清晰航向。

我们紧盯国家现代化建设急需，确立四大核心人才培养目标：培养高素质治国理政领导干部、培养具备现代经营能力的优秀企业家、培养高水平专业技术骨干、培养高精尖实操技能型人才。同时严守“三高三不三面向”办学铁律：以高层次、高质量、高效益为立身之本；以不办低层次成人学历教育、不挤占学校核心教育资源、不损害清华百年声誉为底线；以面向国民经济和社会发展、面向高层次人才队伍建设、面向学习型社会构建为使命担当。

配套改革同步落地，我们建立市场化、多劳多得的分配机制，彻底打破平均主义，全面激发各院系办学积极性、主动性、创造力，让清华继教从单一部门发力，升级为全校协同、齐抓共管的全局性事业。

2001年12月11日，中国正式加入WTO。央视官宣这一重磅消息后，我立即牵头部署，仅用一周时间就研发完成十大模块的WTO应对培训课件包，特邀央视解读WTO的七位权威专家、三位清华资深教授组成顶配师资团队，紧贴地方政府、各类企业的实际发展需求，打造出当时及时、权威、接地气的专题培训课程。我们依托互联网与全国百余个清华远程教学站，面向社会开放课程，免费组织地方党政干部参训，企业培训也坚持低价公益原则。这是清华远程教育大规模社会化培训的开篇之作，在全国引发强烈社会反响。

在继教院常务副院长任上三年，我坚守清华办学初心与育人理念，坚持规范管理与提质发展两手抓、两手硬。规范管理层面，我牵头完善制度体系，出台办学、财务、院系合作、质量监控等一系列规范性文件，让全校继教工作有章可循、有规可依，全面迈入制度化、规范化轨道。

2002年我离任继教院时，学院账户资金稳步增长。三年时间，我们把一盘散沙、濒临困局的继教工作，带上了规范有序、规模发展的正轨，办学规模持续扩大，校系收益稳步提升，教职工待遇切实改善。

抓规范、促发展

2002年，我调任学校教育培训管理处首任处长，统筹管理全校继续教育工作。原继续教育学院一分为二：部分工作人员划入新设教培处，年富力强的骨干留守，组建全新的继续教育学院。

上任之初，时任校党委书记陈希曾叮嘱我：教培处不要与继教学院有利益关联，一旦存在利益纠葛，就会丧失管理公正性。我始终牢记这一要求，严守管理底

线。后续继教院教职工津贴大幅提升，我们全体教培处工作人员始终坚守公心、不为所动。

当时，全校以清华名义开展招生培训的实体很多，除继教院、各院系外，校办企业、出版社等清华关联独立法人单位均在开展培训业务，办学边界模糊、管理缺位。征得校领导同意后，我第一时间出台制度，明确要求所有清华关联单位以清华名义举办的培训班，必须全部纳入学校统一管理，实现招生、办学、颁证全流程闭环监管，统一证书发放，杜绝管理盲区。

我彻底摒弃坐堂办公、被动管理的模式，常年深入各院系主动对接、上门服务，与院系负责人共商办学思路，破解发展难题。我们始终立足校系发展大局，换位思考、主动担当，与各院系保持了同心同德、融洽高效的协作关系。

改革成效，实打实的办学成果得到了印证。一批又一批干部、企业家、专业技术人才在清华赋能成长、岗位建功，清华继续教育也凭借严谨管理、过硬质量、卓越口碑，成为全国顶尖、社会公认的一流继教品牌，成为清华服务国家战略、履行社会责任的重要窗口。



严继昌（中）出席清华大学—华夏银行广州分行创新与管理能力提升高级研修班开学典礼（2019 年）

在长期实践中，我们凝练出独树一帜的清华继教办学体系：以创新理念为先导、以社会服务为宗旨、以人才需求为导向、以资源整合为基础、以规范管理为保障、以质量评估为手段、以精品项目为核心、以办学效益谋发展。这套完整逻辑，成为清华继教的精神内核与行动准则，使其走出了一条特色发展之路。清华继教的改革实践与发展成果，具备全国性示范意义，多项改革经验被教育部采纳，成为指导全国高校继续教育规范发展的重要依据。

清华继续教育与远程教育，还创造了多项全国第一，引领行业发展。清华是全国首个停止成人学历教育、率先实施继教管办分离的高校，是首批现代远程教育试点高校，也是首个依托互联网开展大规模高端培训、首个开展远程研究生课程进修、支持同等学力申请硕士学位的高校。清华始终走在全国行业改革最前沿。学校先后与国家发展改革委、国资委、中国残联、国务院军转办、国管局节能司、应急管理部、全国妇联、民航总局、工信部等数十家国家部委合作，开展定制化远程培训，创新线上线下混合教学模式，构建“政府+高校+基层组织” 联动可持续发展模式，打造了家政管理、民航地勤、矿山安全、公共机构节能等一批全国性大规模标杆培训项目，实现社会效益与经济效益双丰收。

从1998年到2007年秋季学期，继教学院打造出全国首个“宽进严出、质量过硬”的高层次远程人才培养样板，具备全国推广价值。由我牵头完成的“清华大学现代远程教育的实践与探索”项目，荣获北京市2001年优秀教学成果二等奖。

助推国家终身教育

在牵头校内继教改革发展的同时，我全程深度参与全国继续教育、远程教育行业治理，助力国家终身教育体系建设。2000年，在教育部主持下，全国高校继续教育学会、全国高校现代远程教育协作组相继成立，清华大学均为牵头单位，我作为核心负责人全程组织实施。我历任全国高校继续教育学会副理事长兼秘书长（三届12年）、学会咨询专家组组长（两届9年），全国高校现代远程教育协作组秘书长（22年），全程参与现代远程教育试点22年全过程，配合教育部开展行业规范、改革推进等大量基础性、引领性工作。

任职期间，我十余次带队赴国外考察学习，引进国际先进远程教育经验；牵头起草四份政协提案，围绕国家终身教育立法、统筹管理机构设立、在线教育高质量发展、继续教育转型改革等核心议题建言献策，全部获得教育部正式公函回复，得到高度认可与积极采纳，极大鼓舞了全国继教远程工作队伍。

我还长期担任教育部行业核心职务：任教育部高校网络教育考试委员会办公室主任16年，任教育部高校网络教育阳光招生平台专家组长兼办公室主任14年，全程牵头全国网络教育质量监管与规范招生工作。



2018 年，严继昌（前排右）在贵州大学继续教育学院交流工作

2004年6月13日，教育部印发文件，设立全国高校网络教育考试委员会，对网络教育本科公共基础课实施全国统一考试，严把人才培养质量关。我出任考委会办公室主任，主持统考工作16年，成功组织全国统一考试48次，参考学员累计超2807万人次；牵头建设近千个标准化考点，构建全国覆盖、高科技赋能、全程可追溯的三级考务监管体系，实现考试过程全监控、考场录像可回溯、违纪责任可追查，信息化监管水平当时位居全国国家级考试首位。严苛规范的考务管理，大幅降低违纪作弊率，牢牢守住了网络教育人才培养质量底线，该项目2013年荣获第七届北京市高等教育教学成果一等奖。

2010年10月18日，教育部设立高校网络教育阳光招生服务平台，规范网络教育招生秩序。我兼任专家委员会组长、办公室主任，牵头负责试点高校新生学籍电子注册工作，14年间完成69所试点高校超3553万新生注册管理，彻底肃清网络教育招生乱象，得到教育部多次通报肯定。

我还兼任中国教育发展战略学会终身教育工作委员会副理事长（2013—2015）、中国教育发展战略学会终身教育专委会学术委员会主任（2016—2020）、中国教育发展战略学会产教融合专委会学术委员会名誉主任（2019至今）等职务。2017年，我荣获北京市继续教育终身成就奖。

23年风雨兼程，我亲历了清华继续教育从困局破题、转型蝶变到铸就全国品牌的全过程。能以毕生微薄之力，守护清华继续教育初心，助力国家终身学习事业发展，我此生无悔，满心荣光。