



# 高教信息参考

## 大学章程专题学习特刊

第 18 期

天津外国语学院高教研究室

2013 年 11 月

# 目 录

|   |    |
|---|----|
| ◆ 专题一：教授治学 .....                        | 2  |
| 大学校长谈教育“去行政化” 不能去行政管理 .....             | 2  |
| 北京科技大学教授会推动教授治学 .....                   | 3  |
| 中国人民政法大学法学院教授委员会推行教授接待日制度 .....         | 4  |
| 西南交通大学积极探索“教授治学”学术组织“赋实权、组实体、见实效” ..... | 5  |
| ◆ 专题二：二级权利下放 .....                      | 6  |
| 上海海洋大学二级管理体制改革的基本内容与措施 .....            | 6  |
| 华中师范大学：办学自主权“下放”到学院 .....               | 10 |
| 湖北大学部分办学自主权下放学院 .....                   | 13 |
| ◆ 专题三：学校民主管理 .....                      | 14 |
| 西北工业大学多措并举扎实推进校务公开 .....                | 14 |
| 新媒体为南开学子参与学校事务管理提供新途径 .....             | 15 |
| 吉林大学：下情上达不再是难事 .....                    | 16 |
| 多校设立校务委员会 .....                         | 17 |

**编者按：**“按照《中央部委所属高等学校章程建设行动计划（2013-2015年）》规定，该计划于2013年7月实施，2015年底完成，2014年6月前完成“985工程”建设高校的章程制定。据悉，天津市教委也有意延缓章程的制定节奏。当前，我校大学章程初稿已经形成，并于上学期组织召开党委中心组专题理论学习会，听取了各位领导对初稿的意见建议。为进一步修改完善文本，制订一部符合学校事业发展实际的章程，突出天外特色，围绕“教授治学”、“权力下放”、“民主管理”等重点、难点问题，本期《高教信息参考》搜集整理了兄弟院校的经验做法，从而更好地为学校高水平、可持续发展提供坚强有力的制度保证。

## ◆专题一：教授治学

### 大学校长谈教育“去行政化” 不能去行政管理

如何让高等教育去行政化，中国教育学会副会长朱永新表示，要让学校摆脱行政化的桎梏，首先政府应该放权，把办学权力交给校长；其次在学校内部，行政权力应该更多让位于学术权力，高等院校通过董事会、学术委员会、教授委员会等方式管理学校，强化学术权力。

“高校行政化并不是高校自身造成的。”南京邮电大学校长杨震强调，社会和政府按级别和办学水平等将高校分为三六九等，拨款、分配资源等都按部属、省属等层次往下排。国外很多大学是以学术标准来选拔大学校长，通过教授委员会或学校董事会等选出来，保证选出来的领导是“内行领导内行”，而国内的大学校长是行政任命的，而且大部分领导能上不能下，行政权一大就会限制学术权。

对于大学如何去行政化，东南大学校长易红对记者说，一是大学外部要去行政化。目前，政府把大学当作行政单位来管理，管得很微观、很细，一定程度上干预了大学的办学自主权。现在各种评估评优、争取经费、学科设置等等，都要围着行政指挥棒转，就连有些专项经费如何使用、实验室如何评估都会管。二是大学内部管理也要去行政化。有的高校内部就像行政机关，等级森严，作为学术机构，大学应该充分发挥学术的作用，比如学科设置、研究方向可由学术委员会来决定。政府和学校行政部门，应当“管好该管的，放掉该放的”。

可以去行政化，但不能去行政管理

“可以去行政化，但绝对不能去掉行政管理。”这是许多校长在接受采访时的一致共识。

易红认为，高校行政化要辩证地看，总的是要在行政权与学术权之间找到一个平衡点。一方面，没有行政权不行，因为大学基本上都承担了培养人才、促进地方发展、维护高校稳定等社会责任；另一方面，行政权过

大也不行，必须防止行政化倾向，保障教育家办学。

“去行政化不意味着无政府化，任何一个单位都需要行政管理。”饶子和说，大学的行政管理，其宗旨是出成果、出人才，如果脱离了 this 宗旨，大学的行政管理就有问题了。教授和学生在校的地位，决定一个学校的优劣，大学除了正常的行政管理外，应该要让教授和学生有更多的话语权。所谓去行政化，不是不要行政管理，而是让教授和学生有更多的发言权。

钟秉林认为，从权力架构来讲，学术权力与行政权力是并存的。而“现在大学里的主要矛盾关系，就是行政权力对一些学术事务干预比较多”。他强调说：“大学既然是学术团体、学术机构，当然也需要行政管理，这和行政化还是有所区别的，总归是一种层级的管理，尤其是学校除了学科事务之外的其他事务，像学校后勤、学生管理、基建等等，都需要我们根据不同工作类型比较稳妥地去处理。”

纪宝成则更加直截了当地说：“我从来不赞同教授治校。比如盖楼房，还得靠行政权力。我赞同教授治学，在学术方面，比如学术评定委员会，成员绝大部分都是教授，这不应校长说了算，而是教授说了算。”

### 北京科技大学教授会推动教授治学

谁来当院长，教授会说了算；学院想引进一个人才，教授会投票不通过就进不来；教授会考核学术团队业绩排名靠后，该团队要么解散，要么重组。谈起两年前在学校部分学院试点设立的教授会，北京科技大学党委书记罗维东说：“教授会使教授群体行使学术权力的力量得到加强，学院层面学术权力的主导地位正在树立。”

教授会以学院为单位组建，由学院正教授组成，实行集体决策制度，权力包括：审议和通过学院总体发展规划、学科与队伍建设规划；讨论确定学院人才引进、学位授予、专业技术职务评审、教师及其他系列人员工作考核等；讨论确定学院党政联席会提请议决的其他重大问题或重要事项；对学院行政班子、学术机构行使监督权；讨论推荐学院院长人选，三分之一以上成员同意，还可提出对院长的罢免议题。

得到学院教授会的推荐、去年连任院长的北科大冶金与生态工程学院院长朱鸿民告诉记者：“以前院长是学校组织系统考察产生，最多征求一下教授的意见，现在院长候选人由教授会推荐产生，得到教授们的认同度更高，更有利于学院各项工作的开展。”

今年年初，冶金学院要进几名教师，11名候选人在教授会面前一一答辩，经教授会投票表决后，近一半人被淘汰。“原来进个人，院长有很大的决定权，现在就要听教授会的了。”朱鸿民说。

参与此次答辩投票过程的冶金学院教授会副主任王新东告诉记者：“原来学院引进人才，参与考核的只是相关学科的几个教授，考虑某一方面专长或者学科背景多一些，综合素质的考察少一些。而现在，教授会对引进

人才的学科背景、工作业绩、综合素质会有一个更全面、更中立的判断，确保引进适合学院整体发展的人才。”

冶金与生态工程学院、土木与环境工程学院、材料科学与工程学院和新金属材料国家重点实验室，成为北科大 4 个先行试点教授会单位，教授会成为学院学术事务的决策、咨询机构，学院行政是执行机构。

在材料科学与工程学院，有行政职务的学院领导只占到教授会成员的五分之一，绝大多数成员都是各学术团队的首席教授。2009 年年底，对学院 32 个学术团队三年一度的大考核首次由教授会负责。结果，有 3 个团队因为教学、科研工作没有取得明显进展而被解散，有 2 个团队因为学科方向研究出现了问题而被重组，一些不适合岗位的团队人员被要求换岗。

“无论是人才培养还是科学研究，都应该是教学科研一线的教授们更了解其规律和特点，这些问题还是应该多听他们的意见。”北科大材料科学与工程学院院长曲选辉说，“经过教授会的考核，学院各个学科团队优化了学科结构和人员组成，能更好地促进学科的发展。”

目前，北科大又有几个学院提出申请，希望加入到教授会试点的行列。北科大人事处处长赵锋说：“以前学院里是院长说了算，现在有了教授会的监督和制约，有利于学院办学和管理决策更加民主和科学，对基层教学科研单位的发展是好事。”

“但是，教授会作用的发挥有一个过程，就像中国高校改变行政化的管理模式也是一个长期的过程一样。设立教授会，实际是深化高校体制改革、建立现代大学制度的一种尝试。”罗维东说，“大学的科学发展是一个系统工程，需要协调各种关系，学术权力与行政权力完全分离是不现实的，也是不可能的。教授治学有时候也可能使学术权力与大学整体发展产生某种程度上的矛盾，这就需要行政权力适当介入学术权力。”

### **中国人民政法大学法学院教授委员会推行教授接待日制度**

法学院在我校先行先试教授委员会制度，为切实履行好教授治学职责，加强教授与学生的交流沟通，让教授更充分的了解学生，发现学生培养中存在的问题，也让学生有更多的机会向教授求学问道，法学院教授委员会推行教授接待日制度，每周安排教授值班，接待学生来访，解答学生学习、生活中的各种问题。

2012 年 10 月 16 日，舒国滢教授在学院路校区接待了研究生来访，张树义教授、郎佩娟教授在昌平校区接待了本科生、双学士学生来访。学生们从个人学习规划、未来就业、如何读书、论文写作等诸多学习问题向教授们求教，也就课程设置、课程安排、教学方法等向教授提出学生的看法与建议，还就校园生活以及体育、生活设施等方面存在的问题提出一些建议。教授们对学生的问题进行了认真细致的解答，一些学校层面解决的问题，将及时反馈至教授委员会通过适当途径向学校反映。

法学院教授委员会在继续每周安排教授接待学生来访的基础上，对教授接待中了解到的问题，将提交相关工作委员会进行讨论研究，提出解决方案，提交教授委员会讨论决定。

### 西南交通大学积极探索“教授治学” 学术组织“赋实权、组实体、见实效”

2001年以来，西南交通大学先后3次修订《西南交通大学学术委员会章程》（以下简称《章程》），赋予学术委员会学术事务最高决策权，构建了学术权力与行政权力的协调机制，组建了与党、政、工、团并列的校院两级学术组织体系，学术组织在学校改革发展中发挥了重要作用。

——“赋实权”：构建完整的学术权力体系。一是功能更完善。修订后的《章程》以法定形式赋予学校学术委员会对学术事务的决策权，明确规定学术委员会是学校最高学术权力机构和学术咨询机构，具有学术决策、审议、咨询和质询功能，从顶层设计上进一步扩展和完善了学术委员会功能。二是职责范围更广。学术委员会最初职责是对学科发展、师资队伍建设、教育教学、科学研究等方面的规划和事项进行评议并开展学术论证与咨询、教学科研成果评审等。新《章程》增加了对学校发展战略规划、国际交流与合作规划进行审议，对学术道德事件进行仲裁并提出处理意见，对重大学术问题向相关单位和机构提出质询，审定专项学术委员会章程并对专项学术委员会的决定进行复议等4方面内容，职责覆盖了全部学术领域。三是学术权力更大。新《章程》规定学术委员会的决策事项有：审定学科专业设置方案（新增和撤销等），评定教学、科学研究成果等有关学术事项，审定学校各专项学术委员会章程，就重大学术问题以质询案向学校相关业务部门和学术机构提出质询等4项，体现学术委员会拥有最高学术权力。

——“组实体”：建立全新的校院两级学术组织。一是体系更完善。学校在院系调整合并的基础上不断进行改革，目前校级学术组织包括学校学术委员会（内设学术道德委员会）和学校专项学术委员会；在学院一级统一设立教授委员会，统筹除学位评定以外的学院所有学术事务，拥有学院学术决策和学术咨询最高权力。二是选举更民主。新《章程》规定：“各学院教授委员会委员和专项学术委员会委员按照学术民主原则直接差额选举产生。学校学术委员会委员（除主任外）候选人通过二级学术委员会无记名投票选举产生。”2011年，学校组织了首次学院教授委员会网络直选。1865名有效选举人通过网上无记名投票在310名候选人中差额选举产生各学院教授委员会委员226人，并由教授委员会推举出第七届校学术委员会委员33人。选举的可信度和民主性大为增强，保证了学术组织的公信力和权威性。三是运转更顺畅。学校成立了学术委员会秘书处办公室，将学术委员会秘书处工作和7个专项学术委员会办公室工作列入相关秘书单位工作职责

责，使各学术组织工作实质化和规范化。

——“见实效”：充分发挥教授治学重要作用。一是校学术委员会，在制定学校“十二五”发展规划、开展学科优化与调整、申报国家教育体制改革试点项目、推进科学研究、加强高水平人才队伍建设、国际化和学术资源建设等方面发挥了重要作用。2008年4月成立的校学术道德委员会，颁布了学校首部学术道德规范，在严肃处理学术不端行为等方面取得实效。二是各专项学术委员会，在推进学校相关工作中成效显著。如本科教学指导委员会和研究生教学指导委员会审定通过了学校“216质量工程”和“学位与研究生教育515工程”，决定停招7个就业情况持续走低的本科专业。科学技术工作委员会审定通过了“565科技行动计划”，经过几年建设，学校新增国家级科研平台2个，科技创新团队、重大科研项目、国家科技进步奖获奖数等各项科技指标连创新高。师资工作委员会审定了《西南交通大学高层次教师队伍建设系列计划（试行）》，高层次教师队伍建设成效显著，两院院士、“973”首席科学家、国家“千人计划”、国家级教学名师等杰出人才数量显著增加。三是学院教授委员会，在学院发展战略规划、师资队伍建设和人才培养与引进、专业技术职务评聘、对外合作交流、学科专业及学术单位设置、教学科研等重大事项中发挥了重要的咨询与决策作用。

## ◆专题二：二级权利下放

### 上海海洋大学二级管理体制改革的基本内容与措施

#### （一）校部与学院二级的职能界定

1. 校部的职能。改革后，校部各职能部门要逐步转变职能，淡化微观管理职能，强化监督考核和服务职能。除保留必要的组织和审批事权外，主要行使宏观规划、政策制订、考核评估、信息服务、协调督查、对外联络等六大职能。

具体职责为：

（1）制定学校的总体发展战略与规划，制定学校的阶段性计划和发展目标并监督实施；

（2）制定和颁布学校的各项宏观政策与规定；

（3）定期汇总并分析本部门的信息，为校领导提供科学准确及时的决策依据；

（4）开展调查研究，为学院运行和发展提供必要的服务和咨询；

（5）组织建设和管理全校性公用教育资源及跨学院的综合性核心课程和跨学科的研究中心；

（6）对外联络；

（7）统筹规划全校的教学科研、师资建设、人才培养、党建思政、学生管理、校园文化、公共关系与公共形象、后勤保障等工作；

(8) 对学院教育质量和办学效益实施监控与评估;

(9) 根据校务公开的要求, 定期组织召开校情通报会。

2. 学院的职能。学院的相对独立性表现在作为大学组织系统中的子系统, 学院必须受到大系统组织目标的制约, 接受学校的宏观调控, 为实现整个学校组织目标而发挥出其独特的功能, 即在校部的支持下, 独立行使教学、科研、社会服务、对外交流等职能。

### (二) 校部职能调整后的改革措施

根据上述校院二级机构职能的界定, 校部各主要职能部门进行事权梳理, 明确本部门需要增设、保留或下放至学院的事权, 使校部的职能清晰化。校人事工作领导小组要做好校部各职能部门的功能界定和岗位职责界定工作。

与事权下放相匹配, 校部下放相应的人事权和财权。

人事管理: 实行分类分层管理。校人事处根据教学、科研和管理工作的需要, 核定全校教学、科研、专任技术、教学科研辅助、公共服务、行政管理等不同类别人员编制规模和岗位结构比例, 按学科建设的需要, 分类定编定岗, 根据学校发展各阶段的情况, 制订新进人员的基本要求和条件, 校部与学院分别行使相应的人事权。

财务管理: 在定编定岗和划分事权的基础上, 制定财务二级管理制度。校级财务对资金实行集中管理, 各学院开展各种教学、科研及社会服务等活动取得的收入全额纳入学校的预算管理。校财务处对学院财务实行“两公开一监督”制度, 即预算公开、决算公开、财务处实施监督。

教学事务管理: 研究生部的研究生管理下放到学院; 教务处的部分教学管理职能相应下放到学院。

校院二级管理体制正式运行后, 学校对学院的管理主要体现为规划、指导、服务、监督、协调。校部要加快完成四个方面职能的转变: 从微观管理转向宏观管理; 从事务管理转向政策管理; 从过程管理转向目标管理为主; 从审批管理转向服务管理。学校主要依据校、院双方签订的目标责任书对学院整体工作及其领导班子进行年度和任期考核, 考核结果与本单位相关利益直接挂钩。

校部职能部门的监督考核和服务职能强化后, 其工作内容和方式也将相应调整, 需要相应改进对校部职能部门的考核办法。

有关职能部门事权的调整, 以及人事、财务的具体配套改革措施另行制定文件。

### (三) 学院的责任与权利

实施二级管理体制改革后, 学院主要应承担的责任:

1. 学科建设责任。明确学院为学科建设的主要责任单位, 院长是学科建设的第一责任人。在聘任院长时, 要求应聘者在校发展战略规划的框架内提出明确可行的学科建设规划, 并将学科建设指标纳入学院行政负责人



的考核指标体系，由校学科建设办公室对其任期内学科建设规划目标的落实情况进行监督考核。

2. 教学质量责任。学院对本学院教师的教学质量和学生培养质量负责，学院有责任帮助教师丰富教学内容、改进教学方法、提高教学质量，学院的教学质量接受教务处和督导组的监督检查。第一课堂和第二课堂的教学质量均纳入教学检查评估的范畴。

3. 社会服务与对外交流责任。学院有责任不断发展与政府相关部门、社会团体和企业界的广泛联系和合作。学院应成为国际交流与合作的主体，在校国际交流处的指导下，独立开展国际合作和国际交流，不断扩大学院、学科在国内外的影响。

根据匹配性原则，学院在承担三大责任的同时，拥有三大相对权利，即自主用人权、自主理财权和自主配置院内物力资源权。

1. 用人权。在学校基本政策规定和下达的各项指标（总编制、历年进人计划、基本条件）范围内，有权设置和调整本单位内部的教学、科研、实验及行政等机构（不定级别），有权聘任内部机构负责人（有关待遇由学院决定）；有权设置单位内部具体工作岗位，制定相应的岗位职责及任职条件，在学校核定的岗位编制内及进入基本条件的前提下，聘用专业技术人员；有权根据工作需要聘任管理人员；在完成校部下达的教学和科研工作的前提下，有权制定本单位年度考核细则，自主核定本学院教师的教学和科研工作量标准，对学院教师实施分类考核。

2. 理财权。在遵守校财务管理制度的前提下，在学校核定的预算范围内，学院有权自主编制预算和决算，自主制订财务分配政策。在明确用途及支出比例的基础上，学院在经费定额内可自主审批具体经费使用事项。

3. 配置物力资源权。学院在遵守校有关资产管理的规章制度前提下，在核定的经费和设备规格范围内，有权自主统筹购买和使用教学、科研、行政办公等工作所需的设备及物品。

鼓励有条件的学院进一步探索试行三级管理体制。

#### （四）学院的学术管理与行政决策

改革传统的学院领导体制与决策机制，形成学术民主的、充满活力的专家教授参与度较高的新型学院领导体制与决策机制。改革的主要内容包包括：推广院长系主任竞争上岗制及目标任期制，突出学科建设在任期目标中的地位；学院负责人的行政职能与学术权力相对分离，发挥学科带头人与学术骨干在学术管理中的作用；建立院级的教授委员会作为学术管理的议事决策机构；建立以学院党政领导为主，有院属系主任或课题组长、教授等代表参加的院务委员会和院务会议制度，作为学院集体领导与民主决策的体制与形式，结合政务公开和民主制度建设，逐步建立民主集中制基础上的、集中领导与个人负责相结合的学院领导体制与决策机制。

1. 建立健全学院学术事务与行政管理议事与决策机构。

(1) 建立院级的教授委员会作为有关学术问题的议事和决策机构（上海海洋大学教授委员会暂行规定另行制定）。教授委员会原则上以学院为单位成立，院负责人的行政职能与学术权力相对分离，发挥学科带头人与学术骨干在学术管理中的作用。教授委员会将逐步纳入现行各类学术委员会、学位委员会、职务评聘委员会、教学指导委员会等各类学术事务委员会，充分体现依靠专家教授办学的理念。

教授委员会具有下列职责：审议和决定学院学科发展规划；审议和决定学院的教学、科研及对外学术交流等重要事项；审议和选聘学院学科带头人和学术骨干，审议和确定院聘教师岗位。按有关规定，审议专业技术人员聘任事项，审议和遴选硕士研究生导师和博士研究生导师；审议学院当年各类毕业生的学位事项，并向校学位委员会提出授予学位的建议；审议学院学科建设的资源配置与经费预算及调整项目；审议和决定行政负责人认为有必要提交议定的其他重要事项。

(2) 调整充实学院领导班子为日常行政事务决策和执行机构。根据德、勤、能原则调整和充实学院党政领导班子。正副院长根据学校工作部署和指示精神，结合本学院实际情况，处理好日常行政事务工作；分党委正副书记，保证监督党和国家的教育方针、政策及学校各项决定在本单位的贯彻执行；充分发挥基层党组织的政治核心和战斗堡垒作用；负责学院思想政治工作、学生工作、基层党建工作和纪检工作。

(3) 建立以院务委员会为学院行政事务决策机构。院务委员会由学院正副院长、正副书记、系主任或学科组负责人组成。

## 2. 建立和完善院务议事和决策制度。

(1) 建立院学术事务会议制度。与学科建设、学术、学位、职称职务等有关学科建设和学术管理的重要事项，应由教授委员会的各类学术事务委员会根据学校和学院有关规定讨论决定。根据需要，由教授委员会主任委员非定期召集。

(2) 完善院党政联席会议制度。对日常行政事务进行讨论和决策。一般应每周召开一次。

(3) 健全院务会议制度。对本学院非学术性的重要事项进行讨论和决策。一般应每月召开一次。

## 3. 调整和充实院务运作载体。

学院可自主决定院务运作的载体设置。一般可考虑设下列几个部门：

(1) 党政办公室。由院长领导。设办公室主任、行政（学生）秘书、科研秘书等岗位。

(2) 教务办公室。由分管教学院长领导。设教务秘书、教务员，负责本科生和研究生的日常教务工作。

(3) 学生办公室。由学生工作副书记领导为主。设分团委书记、学生辅导员等岗位，负责学生思想政治工作和学生日常工作。学生辅导员可由

青年教师和研究生专任或兼任。

4. 配套措施。与上述改革要求相适应，日常院务工作建议实行行政院长主持下的秘书文员负责制。

(1) 秘书。根据需要，学院可以设教务、行政、科研等专职秘书岗，岗位数由学院确定，除教务秘书岗必须专人担任外，可以一人兼任多个秘书工作。秘书岗位要求和待遇由学院自主决定。

(3) 文员。秘书岗位可下设文员。文员可聘用“三助”研究生，也可以外聘。学院专职行政人员进入教育职员系列。

5. 相关事项。

(1) 院属系、学科组或课题组等。院属系、学科组或课题组等是学院的基层组织，负责组织落实教学、科研工作以及其他相关事务管理，一般没有人、财、物等资源调配权。

(2) 研究中心(所)。按照有利于组建学科群，有利于培养复合型、创新型人才，有利于充分利用人才资源的原则，原学校管理的研究中心(院、所)除重点研究基地由校院共管校管为主外，其他原则上改为学院管理。

(3) 二级教代会。二级教代会是学院实行民主管理、民主监督和教职工维护自身权益的重要形式。教职工人数没有达到一定规模的学院，可由全体教职工大会替代二级教代会。二级教代会或全体教职工大会每学期至少召开一次，对学院预决算及其他重大事项进行审议。

### 华中师范大学：办学自主权“下放”到学院

几年前，华中师范大学政治学研究院搬进了新办公大楼。看到新办公楼内的中央空调和设施全新的办公室，政治学研究院分党委书记王长华为当时全校最好的办公条件兴奋不已。

可是，华中师范大学正在推行的一项校院两级管理体制改革，让王长华最近做出了一个惊人决定——为了压缩公用经费，主动请求学校关掉政治学研究院办公楼的中央空调。

按照华中师大校院两级管理体制改革方案，为扩大学院办学自主权，学校在总体把握办学方向的前提下，将过去统一掌握在各职能处室的人、财、物等各种资源管理调配权大头下放到各个学院。今后，各学院办学将依据学校财务按学院学科专业、师生数等指标分别核算下达的经费，自行决策和分配各项经费支出。

人、财、物等资源管理调配权“下放”到学院，学校职能部门还能管什么？在这场改革面前，不仅一些职能部门工作人员第一次感到了身份认同危机，而且各学院管理者也预感到空前压力——过去，学院没钱，想开的学术会议、想推动的教学改革，都干不成；现在，60%的钱到了学院，怎么花，花在哪里才算合理？

60%办学经费“下放”到学院

依据学院是大学办学行为的主体，华中师大以权、责划分为核心，整合优化学校教育教学资源，形成学校和学院两个管理层级，通过学校分权实现管理重心下移。

学校对全校过去 3 年财务状况进行了全面梳理，并逐个学院按照不同的分配比例进行了数据仿真分析，最终确定了学院与学校之间资源配置的比例——6：4。这一比例，既保证了学院有自主调配、自主发展的空间，也使学校能够集中精力谋大事、办大事。譬如整个学校基础设施建设、重点平台和重点学科建设等宏观的重大发展项目，不会因为经费下放学院而受影响。

“中国大学尤其是高水平大学，师生人数众多，俨然是一个小社会。在大学内部，学院是从事人才培养、科学研究和社会服务的最基层单位，它直接面向学生，最了解各学科专业发展、人才培养的基本规律。通过实施校院两级管理体制改革，学校可以把办学自主权交给学院，学校行政部门只负责教学质量评估、教学科研以及重大项目等宏观规划和监管。最终，要在学校内部形成小机关、大学院的管理体制，真正做到管理重心下移。”华中师范大学党委书记马敏说，过去的“一元制”管理体制，是一边“捆着草”，一边“饿死牛”，学院权力太小，学校行政管理的各处室掌握资源的权力过大，使学校整个管理体系效率低下、运转不灵，甚至出现了每到年底一些处室经费没用完、而学院“揭不开锅”的怪现象，造成学校资源的极大浪费，“如果不改革这种体制，学院的活力无法释放，基层的积极性无法调动起来，很难推进教育教学、科研以及人才培养方式的根本性变革，提高办学质量、建设高水平大学也难以落在实处”。

王长华所在的政治学研究院，是一个只培养研究生、没有本科生的“特殊学院”。今年年初，学校按照人头数、教师工资、奖金、学生奖学金等口径下拨给研究院的 60% 经费，达到 798.91 万元。这是政治学研究院“账户”名下第一次有如此巨额的经费，但是，作为掌管这笔资金去向的王长华感到“压力山大”。因为，按照 2012 年末同口径决算结果，政治学研究院的足额经费是 880 万元。

对于王长华而言，这不仅意味着她必须统筹研究院现有的师资、科研、教学资源，不断创新人才培养模式，与其他学院一起，参与学校重点学科、大平台建设等项目竞争，从而填平经费的“缺口”部分，而且还得想办法增收节支。

60% 财权“下放”学院后，过去长期掌管着学校各条块资源的管理部门和科室最初仿佛有种被“削权”的感觉，比如以前每年至少掌握 2500 万元教学经费的教务处，现在这笔经费的“大头”被直接划拨到了学院，教务处每年能掌握的经费仅 600 多万元。

“分家”后，精打细算过日子

实际上，经费、资源集聚到学院后，主持学院工作的书记、院长并没

有为“下放”的权力兴奋。相反，他们有种壮士断腕、毫无退路可言的感觉——日常教育教学、人才培养、科学研究、教师队伍建设和成百上千师生日常的吃喝拉撒等难题，不可能再退回去交给学校解决。

物理学院是该校 27 个学院(中心)中率先参与校院两级管理体制改革的学院单位之一。当改革方案公布后，作为主持这个学院日常工作的常务副院长，杨亚东除了压力，脑子里还装着不合格教师如何退出、实验成本如何控制、基础学科办学成本如何计算等一连串问号。在所有疑惑中，杨亚东最为担心的，原来是“一家几个兄弟一起过日子”，而今是“兄弟分家过日子”后，整个学院的办学成本需精打细算，而过去支撑学院优势学科发展的高端人才还能否留住？以后的高端人才还能否引得进来？在现有师资数和经费总量不变的前提下，校外高层次人才引入后，是否会拉低学院教师的整体收入水平？

为确保改革的顺利推进，华中师大将 2013 年至 2015 年确定为改革过渡期。过渡期内，学院财力在享受学校各项经费保障政策(含校内创收分配政策)后仍存在缺口的，缺口部分由校级财务“兜底”，适当补贴：2013 年按差额全额补贴，以确保不低于上一年度；2014 年按差额 2/3 补贴；2015 年按差额 1/3 补贴。从 2016 年起，学校给所有学院彻底“断奶”，不再补贴，由各学院自行解决。

对于“捆”在一起、过惯了几十年“大家庭”生活的学院而言，这场校院分权制改革，学院自主权大了，但各学院(中心)书记、院长们明白，3 年改革过渡期一过，学校一旦移走放在学院“嘴边奶瓶上的吸管”，各学院就不得不独立生活、被迫成长。

“分家过日子后，比如我分到了一辆宝马车，虽然可以风光地在路上一脚油门踩到底地飞奔，但我必须考虑油钱、维修、停车费等养护成本。”杨亚东说，以现有的学生培养成本系数测算，“我所在的物理学院，仅实验费一项，一年就得赔 180 万元！3 年过渡期后，要填补这个资金缺口，学院就必须通过科研、社会服务收入、向学校申报重点学科平台或争取校级项目，争取到竞争性经费。”

院长有了“当家人”的意识

与杨亚东一样，在华中师范大学，自校院两级管理体制改革以来，向学校书记、校长主动请缨承接各类校级人才培养、社会服务等项目或申报重点学科建设平台的院长、书记多了。而一旦争取到某个竞争性项目，该学院就能在学校下拨的 60% 经费之外获得一笔竞争性经费。

根据改革方案，关系学校发展水平和核心竞争力的重大项目被作为竞争性资源单独切块，不再根据学生数平均分配，强调绩效，鼓励竞争。在整个学校经费“总盘子”中，竞争性经费与基本办学经费的比例大致为 1：1。不仅如此，为鼓励学院依法多渠道筹措办学经费，学校教学服务收入、科研服务收入、产业收入、捐赠收入和其他收入将以较大比例纳入院级财

力，其中本科生、研究生按所收学费加国家按学生培养经费拨款标准之和，分别按 44%、56%纳入校级和学院财力。

这意味着学科建设越好、社会服务能力越强、人才培养质量越高、招生规模越大的学院，今后从学校和校外获得的经费就越多。

据华中师范大学校方透露，多年前，学校一直倡导教育国际化，但真正响应的学院并不多。两级管理体制改革铺开，不少学院向学校提出扩大留学生招生规模的申请。如今，在该校就读的留学生总数，由 10 年前的 32 人跃增至目前的 2400 余人，他们来自 108 个国家和地区，留学生入住的国际交流园区也因此被师生们称为“小联合国”。

“只要是改革，就一定会有阵痛。我现在的状态是：眼前有巨大的压力，但对改革的未来没有太多忧虑。因为，改革更好地体现了学生的主体地位，也让教师们知道了有学生才有饭碗，这对于进一步提高人才培养质量是有帮助的。比如，过去，科研做得好的教授可以耍大牌，但改革后，大牌教授就必须入得了实验室、进得了本科生课堂了！”王长华说，校院两级管理体制改革后，明确了学院(中心)在学校办学中的责任主体地位，学校宏观调控的力度大了，学院办学成本意识明显增强。比如，改革前，各学院从不用考虑水电、办公、实验耗材、大型仪器设备使用等成本问题，但现在这些开支都得各学院从学校下拨的经费中支付。

改革虽然刚刚推开，但干部和教师们的反响还很不错，改革的正效应也正在逐步释放出来。“我们推出的这项改革，是建设高水平大学办学思路的重要举措，改革的关键就是要通过管理机构、职能和流程的重组和再造，实现管理的扁平化和精细化，给学院、学者和学生松绑，让他们成为自主办学、自主育人、自主学习的主体，将我们发展中的每一个细胞都激活，从而共同服务于学校高水平大学建设的办学目标。”作为改革的主要设计者之一，华中师范大学校长杨宗凯认为，“此轮改革真正是大学体制机制深水区的改革，涉及诸多利益调整，困难和挑战不小，这是高水平大学建设必须迈过的一道坎，难免有阵痛，但阵痛过后一定会促进学校办学水平有一个大的提升。”对此，他坚信不疑。

### 湖北大学部分办学自主权下放学院

据悉，湖北大学“综合改革试点学院”改革全面启动。校长熊健民已分别与商学院、材料科学与工程学院、生命科学学院、历史文化学院、哲学学院院长签定了目标管理任务书，将部分办学自主权下放。

该校校党委书记刘建凡介绍说，“试点学院改革”是增强学校办学实力、提高学校管理水平、尊重人才和鼓励创新的需要。其核心在于五个方面：一是管理重心下移。通过改革，使学校的管理重心向学院下移，强化学院的办学主体地位，使学院迸发出最强大的活力。二是责权利捆绑。“责”就是学院党委书记、院长要负起领导学院改革发展的主要责任。“权”就是

赋予书记、院长在人事、财务、管理方面的权限。“利”就是带领学院取得显著发展成效的书记、院长及所在学院，将得到学校的奖励。三是责任目标考核。要制定相应的指标体系，实行任期目标责任制和年度目标责任制，考核学院改革发展成效，根据考核情况兑现奖惩。在设计指标体系和制定目标任务时，充分考虑学院学科间的差异，实行分类考核。四是多种监督并行。要通过校领导、职能部门、院内教职工监督和干部年度考核等途径，健全“免职程序”等约束机制，避免权力滥用。五是党政联席会议议事决策。要把“党政联席会议制度”作为学院一级议事决策的主要方式，学院在人财物等方面的重大事项必须提请党政联席会议集体研究决策。

### ◆专题三：学校民主管理

#### 西北工业大学多措并举扎实推进校务公开

校务公开工作是加强民主管理和民主监督、坚持走群众路线的重要形式。在开展群众路线教育实践活动中，西北工业大学积极回应师生关切，根据形势的要求和群众期盼，提出了进一步加强校务公开工作的意见，瞄准学校工作的“重点”、教职工关注的“热点”、民主监督的“难点”和廉政建设的“关键点”，对按规定应公开的信息及时在规定范围内公开，落实师生员工对学校工作的知情权、参与权和监督权。

学校明确了校务公开的内容，一是学校改革发展的重大事项、中长期发展规划、年度工作计划；二是涉及师生员工切身利益的改革方案、政策规定、先进评选、住房分配、奖金福利等事项；三是对容易滋生腐败现象的招生就业、物资采购、建设工程、教学科研项目立项评审等工作；四是国家法律法规规定的其他应予以公开的项目。

在推行校务公开过程中，学校坚决避免出现形式主义和走过场的现象，注重校务公开工作的实际效果，采取了多项举措畅通校务公开的渠道，已基本形成了“五上一加强”模式，“五上”即：通过上文（党委、行政文件）发挥文件的权威性特点，通过上会（教职工代表大会、校情通报会等）发挥其迅速、直接、易于沟通的特点，通过上网（闭路电视、校务公开网、各职能部门、学院网站公开）发挥其快速、大容量、双向交互的特点，通过上栏（校务公开公示栏）发挥其简洁、易用的特点，通过上墙（大型电子屏幕）发挥其覆盖面大的特点，基本实现了对内对外的全面公开。“一加强”即根据学校教职工的特点充分发挥网络优势，加强校务公开网建设与利用。

近期学校又把编制《校务公开报》和举行校情通报会作为两项重要举措，《校务公开报》每月一期，通过校内电子邮件的形式发至全校师生员工。校情通报会分为定期和不定期两种，定期举行的通报会包括新学期干部大会、离退休老同志校情通报会、教职工代表大会；不定期举行的通报会一是根

据学校留言板等渠道针对师生关注度高、反映集中的问题进行情况通报，二是党委常委会、校长办公会、校领导工作例会决定通报的事项。前不久，西北工业大学就教职工普遍关心关注的住宅建设问题举行了校情通报会，现场近距离的沟通使得师生员工对学校政策出台的背景、依据和主要内容有了较为深入的了解，对学校在专项工作中存在的客观难题也表示了应有的理解和支持，有效地化解了很多青年教师因对周转房政策误解而产生的意见，更多关心而不能到现场的师生员工、离退休老同志则通过学校电视台收看了现场录播节目，据了解本次校情通报会的在教师中的关注度达到了90%。

### 新媒体为南开学子参与学校事务管理提供新途径

“小开”是南开大学官方微信的昵称，目前拥有校内外粉丝8000余名，作为全国较早利用官方微信这一新媒体平台进行校园信息咨询交流的高校。学校从“小开”运营之初就在考虑如何利用其更好的贴近师生学习生活。

“‘小开’”的功能很强大”，南开大学官方微信学生团队负责人闫恺介绍：“学校活动讲座信息、校园的语音导游、自习室、图书查询、校内外交通信息、生日祝福、交友游戏……校领导接待日征集学生提议应该是最受师生关注的功能。”

在此次接待日的前一个月，学校在学校食堂等人流量较大的地方设置服务小站，按照类别广泛收集同学们的意见，服务小站还专门立了一块南开大学官方微信的展板。方便同学随时发送提案。

“亲，要使南开园变得更美，需要每个南开人的努力，如果您暂时没想好，关注nankaiuni，发送关键字，接待日加你想说的话，随时随地告诉小开哦”。展板上这一段话，让小常感觉非常亲切。“特别有想和‘小开’交流的愿望。”

在此次接待日‘小开’收到的数十份提案中，内容涉及了夏季学期、选课、宿舍等学生生活学习的方方面面。综合现场和微信的各种提案，学校将“如何拓展学生国际化视野”作为第十二次校领导接待日的讨论主题。

在接待日当天晚上收到的微信里，反馈结果让小常印象深刻：“信息滞后---从哪知道学校出国留学交换信息，校内国际化---我们为什么不多跟留学生交流，国际交流选择---国际化一定是欧美化么，现场落实篇---新生手册将制定出国交换指南。”

“不仅仅是信息的反馈，”闫恺认为，“随时随地任何人”是以微信位代表的新媒体的最大特点。而“小开”则是要为更多同学参与学校事务管理提供了一种更加便捷的途径……



## 吉林大学：下情上达不再是难事

2010年6月，为保障学生参与学校民主管理的权利，吉林大学下发《吉林大学学生参与学校民主管理实施办法》。依托此《办法》，由校学生会和研究生会联合成立吉林大学学生参与学校民主管理委员会，下设学生食堂监督与服务委员会、学生提案委员会、学生听证委员会、教学质量监督与服务委员会、学生公寓管理与服务委员会和学生活动场馆监督与服务委员会6个学生组织。而早在2009年下半年吉林大学学生参与学校民主管理委员会筹备时，学生食堂监督与服务委员会和学生提案委员会就已率先成立，并在吉大学子中小有公信力。

事无巨细的食堂监督与服务委员会

食堂监督与服务委员会现有25名学生成员，在该委员会的微博、人人网的主页和校园论坛收集学生对食堂的建议和看法，是他们的日常工作。

“某食堂窗口的餐具不干净”“这家菜太咸”“某窗口服务态度不好”……张强说，校园贴吧上的意见比较细碎，委员会把相关问题整理后一起反映给饮食中心，通常两三天左右就能得到详细答复。

除日常与饮食中心沟通外，每个月委员还会抽选五六名成员和饮食中心的教职工进行座谈。每月月底，食堂监督与服务委员会成员在网上公开工作进展。

4月初，该委员会在人人网和校内论坛上发帖：“我与食堂零距离”之参观食堂活动即将开始，欢迎同学们反映问题，积极报名参加，届时将参观食堂的操作间、询问进菜价格、求证是否使用地沟油，并与食堂管理人员进行座谈。

“学生缺少和学校沟通的途径，一些能享受的权利，可能很多人都不清楚。”最近，饮食中心的老师告诉张强：吉大学生的生日当天可拿学生证，到前卫校区的一家食堂，免费享用一碗长寿面。得知后，张强在网上广而告知，还在该食堂的一、二楼之间的楼梯一侧墙壁张贴了该消息。

“亲们，提案委员会邀你一起出谋划策”

“吉大的亲们，学生提案委员会公共主页正式落户啦！想和我们一起关注校园民生，建设美丽吉大吗？想在学校的各项与学生有关的重大决策上发出自己的声音吗？如果想，请关注我们，我们一起出发！”2011年年末，吉大提案委员会通过人人网向全校学生报到。半小时后便有学生回应：某锅炉坏了，大冬天没热水，能修吗？第二天上午，提案委员会成员便把从后勤处了解的情况回复给了留言的学生。

从2009年11月末成立以来，吉林大学提案委员会提案，涉及校园内行车安全、开设通宵自习室、提高食堂餐具卫生标准等。

2011年9月，新生报到后，校学生会成员到新生宿舍“走寝”，了解其对学校的建议和意见。走寝中，发现住在大学城公寓的新生每天往返教

学楼和公寓之间要用近 1 个小时，大家反映能否开通班车。

“走寝”的学生干部和提案委员会沟通后，提案委员设计、制作了 400 份调查问卷，调查了解大家更倾向的出行方式、发车时段、最佳路线和收费等情况。两周左右，提案委员会就把详细的数据报告和提案上交到了校长办公室。而从发放调查问卷，到大学城公寓和教学楼之间正式开通班车，仅用了一个月时间。

在吉林大学，除研究生宿舍是通宵供电外，本科生宿舍和各教学楼通常晚 11 点 30 分熄灯。每逢期末，复习备考压力大，有学生提出学校能否开设通宵自习室。对此，提案委员会组织了 40 多名学生成员分别到吉大 6 个校区调查了解。吉大最终决定在各个校区选择一座教学楼，每学期考试周期间开放通宵自习室。

“有想法，可直接向校长发问”

为了进一步拓宽学生参与学校民主管理的平台，由校团委和校办等部门共同“搭台”，让吉大学子与校长“有约”。

从 2011 年末起，吉大举办“校长有约”，分别邀请学生工作部、教务处、保卫处、后勤处、毕业生就业指导中心、图书馆和后勤集团等部门，与校长一起和学生代表面对面。同时，为青年教师开设专场。

学校和学生共同成长

不是“针尖对麦芒”，营造的是融洽和谐的气氛。在吉林大学团委书记姚毓春看来，学生抱怨学校，多是因为缺少反映问题的渠道，同时学校也没有提供完善的反馈问题的机制。“以前是发牢骚和提意见的多，现在冷静、客观提建议的多”，姚毓春如此描述吉大学生的变化。

从 2000 年开始，吉林大学便开始对学生参与学校民主管理进行理论探索。2006 年，吉林大学在全国早先一步制定了大学章程，其中明确提到学生有“知悉涉及个人切身利益的事项，对教学活动及管理、校园文化、后勤服务、校园安全等工作提出意见和建议”的权利。2010 年，吉林大学又颁布实施《吉林大学学生参与学校民主管理办法》，成立了学生参与学校民主管理委员会。

吉林大学党委副书记兼副校长韩晓峰认为，学校在设计顶层制度时，要把学生看做参与学校民主管理的重要力量。有了顶层制度做根基，学生在参与学校民主管理的具体操作中才有保障。

在韩晓峰看来，学生通过参与学校事务，可以培养自身看问题的角度和立场，让观点和认识更加理性和成熟，今后能更好地关注国家和社会的发展。

## 多校设立校务委员会

南开大学校务委员会是学校的咨询审议机构，是加强民主管理、保障

科学决策的重要组织形式之一。校务委员会的职责是，贯彻党和国家的教育方针，本着民主协商的精神，从学校的实际出发，对学校的中长期事业发展规划、学科建设及师资队伍建设、重大改革措施、重大发展项目、重要管理制度、年度工作计划和涉及学校发展的其它重要问题进行咨询审议、提出意见和建议。第一届校务委员会由 52 人组成，其中包括学校学生会主席、研究生会主席 2 名学生代表。

同济大学校务委员会是一个咨询机构，主要承担为学校党委、行政提供决策咨询的职能。调整后的同济大学校务委员会委员有所增加，委员的整体组成以学校的专家、教授为主。为了让咨询工作更专业、深入、有针对性，同时也是为了提高工作效率，校务委员会下设发展战略咨询委员会、学科建设咨询委员会、文化建设咨询委员会等 7 个专门委员会。他表示，希望各位委员能够积极将意见和建议反馈给学校，同时各专门委员会能够围绕学校重点工作多组织跨学科、跨部门讨论。

首都医科大学校务委员会是学校行政咨询协调机构，其宗旨是：以中国特色社会主义理论为指导，以建设国内一流、国际知名医科大学为目标，坚持依法办学、民主办学、开放办学、科学办学的原则，为学校改革发展提供智力和资源支持。校务委员会的主要职责是：听取学校事务汇报，对学校办学主要事项提出咨询意见；在学校和社会之间起桥梁作用，宣传办学成就，为学校争取发展资源；发挥委员优势，进行相关事项的协调工作。校务委员会不设专职委员，其委员主要在上级机关领导、学校两院院士、社会贤达、本届和上届学校领导班子成员、学校中层干部、临床医学院领导、资深教授和学生家长范围内产生。