

高教参考

桂林理工大学发监中心（学科办）编印

2020 年 11 月 15 日

本期要目

【“学院办大学”改革动态】

- ☆ 中山大学：“院系办校”转变办学管理模式
- ☆ 复旦大学：以“院办校”推行“学术赋权”改革
- ☆ 南通大学：开展“学院办大学”试点改革

【“学院办大学”专家观点】

- ☆ 石中英：完善现代大学治理必须调整校院关系
- ☆ 王天定：“院系办大学”是学校管理模式重大变革

【“学院办大学”改革动态】

● 中山大学：“院系办校”转变办学管理模式

中山大学在 2018 年春季工作会议上首次明确了学校办学管理模式将改为“院系办校”。该校校长罗俊指出，“学校要以发展和完善基本办学格局和学科发展格局为核心任务，通过深化实施综合改革，加快推动‘院系办校’模式改革，加快实施职员职级制改革，促进核心办学指标‘再倍增’。院系办校是以维护大学完整统一为根本，以发展规划为前提、以责权划分为重点、以资源配置为关键、以学校对院系的考核评估为核心，进一步提高大学内部治理能力，确保学校事业行稳致远。”

“院系办校”是管理模式的深刻转变。办学主体责任尤其是学科建设的主体责任很大一部分从学校转移到院系，对职能部门和院系领导班子的能力素养提出了更大的挑战和考验，要求干部队伍要具备忠诚、干净、担当的基本素养，要具备熟悉局面、掌控局面、开创局面的领导能力，要具备有眼界、有胸怀、有追求的领袖气质。该校党委书记陈春声将中大办学管理模式改为“院系办校”评价为“是站在历史的高度做出的战略性选择，是加速学校内涵发展，打开‘双一流’建设新局面的必由之路”。

“院系办校”全面激发工作动能。“院系办校”提出后，该校先后召开多场覆盖所有院系副书记和学生代表调研座谈会，各职能部门和院系积极响应。该校学生工作管理处按照“院系办校”

思路，进一步调整和完善工作制度和流程，制定学生管理工作质量标准 and 院（系）学生工作考核评估体系，奖学金设置将根据学校“院系办校”改革要求，下放专项奖学金的设置和评审。院系可根据学校分配的专项奖学金总金额，结合学科特色和人才培养的实际需要，自行确定专项奖学金的奖励方向、奖项名称和获奖条件等。学校下放研究生兼职辅导员选聘权、学生因公出国境审批权、学生就业解约审批权和本科生专项奖学金设置、评审权等管理权限，激发院（系）工作主体性。

该校研究生院院长董文杰表示，“研究生院根据主体责任对研究生教育业务放权事项进行了梳理，厘清出权责清单，对于在学校权限范围内，有利于激发院系办学活力的能放则放，有利于调动教师积极性的能放则放，有利于研究生培养的能放则放，有利于学校事业发展的能放则放。”

（信息来源：根据中山大学校网系列报道整理）

● **复旦大学：以“院办校” 推行“学术赋权” 改革**

学校宏观管理，学院自主运行。学校根据院系的规划和发展情况进行资源配置，由院系自主调配资源，院系实行“自治”。一直由学校行政部门决定的人事、财务、资产等审批权下放给院系等基层学术组织。该校 2014 年出台的《复旦大学关于推进校院两级管理体制改革的若干意见》意在建立健全学校宏观管理、学院自主运行的校院两级管理体制，其精髓在于“那些能够制定

出优质发展规划，并且已经形成高水平学术共同体的院系，将在经费投入、人事聘任、学科建设和人才培养上获得充分自主权。”

“学术赋权”，让学术决策更加贴近教研一线。 原本所有的决策都由学校来做，包括院系发展也是如此。复旦的改革就是让事关学术发展和人才引进以及培养的决策权，从学校下沉到院系，甚至由那些在科研和教学一线的教授来决定，这才符合大学这个‘学术共同体’的‘本性’。”今后除了极少数特别重大事项以外，大部分学术事务将交由学院自己拍板决定。学校则将更加注重宏观规划，以及对学院的自主管理运行进行监督检查和考核评估。但这并不意味着简单地把校长以及行政部门的权力分散到学校上千名教授手中，而是将院系变成学术发展的有效决策和组织者，增加院系这个基层学术共同体的活力，最终完全实现由“校办院”向“院办校”的转变，从而使得大学更有活力。根据规定，复旦未来将通过完善学术委员会、学位分委员会、教学指导委员会、教职工代表大会等基本治理组织，为院系提供保障。

高水平学术组织可先行一步。按照国际惯例，院系作为学术共同体自主发展时，需要由教授等教职人员组成各类委员会，对院系的发展进行符合学术规律的规划，由这些本身处于科研、教育第一线的高水平教职人员制订出最符合教学和科研发展要求的规划。复旦大学在物理系、化学系、信息学院、生命科学学院等相关院系已经逐步展开试点。这些院系陆续通过国际评估后，逐步建立起由高水平教职人员组成的各类委员会，并且将院系的

发展事务都交由这些委员会决策。在学院做好本学院学科发展规划、人力资源规划,乃至各类教学培养和课程培养规划的前提下,学校将把各类岗位及相关资源整体配置给院系学院,然后由院系根据本学科发展的状况,自主决定运行模式和实施方案。

推广将度过一个磨合期。配合院系“自治”改革,复旦已经做了充分的准备,尤其是大幅度精简各种行政部门,并且明确行政部门的职责,要从审批决策向服务转型。目前,学校机关部门已经从 42 个精简到 33 个。首批改革的 25 个行政部门,内设科室从 125 个精简到了 83 个,人事处内设科室从 11 个精简到了 6 个。但要在全校推行院系自主管理,未来也将面临一些难题。例如,实行校院两级管理后,学科如何接受评估?因为目前的学科评估往往是以国家公布的一级学科为单位,和学校的院系设置并不完全相同。另外,由于大学和政府各自的职责尚不够清晰,在办学资源的配置上,学校仍将承担来自上级的各种评估和政策约束,这也将使学校的新规面临考验。据悉,复旦采用水平性评估、发展性评估、绩效评估和国际评估等综合评估方法来考评院系的学术发展,并形成严格的奖惩机制,动态调整对院系的支持力度。

(信息来源:根据中国新闻网的报道整理而成)

● **南通大学:开展“学院办大学”试点改革**

2020 年 2 月,该校召开“学院办大学”综合改革试点项目实施方案研讨会,各职能部门和学院负责人参会。“学院办大学”综合改革试点项目是根据该校第三次党代会精神,构建卓有成效

的校院两级管理体制，扩大学院办学自主权，激发办学活力，彰显办学特色。实行“一院一策”制，在试点单位创新管理体制机制，管理中心进一步下移，管理权限进一步下放，扩大学院在教学科研、资源配置、经费使用、人员管理等方面自主权。

3月25日，该校召开“学院办大学”综合改革试点项目实施方案意见征求会。校党委书记浦玉忠指出，“学院办大学”综合改革试点项目是推进学院治理体系和治理能力现代化的有益探索，试点学院既要勇于大胆改革，又要善于总结经验。每个学院对接至少一所上海高校的高水平学院，通过开展学科全面合作、催化师资交流合作、深化人才培养合作、深化平台建设合作和推进内部治理合作，有效发挥学校区位优势，助推学院核心竞争力提升。校长施卫东指出，相关职能部门要强化服务意识，及时跟踪指导，主动为试点学院提供条件保障。

6月18日，该校召开“学院办大学”综合改革试点项目答辩会，遴选改革试点学院。会上，经济与管理学院、外国语学院、体育科学学院、艺术学院、信息科学技术学院、电气工程学院、交通与土木工程学院、生命科学学院、医学院和药学院等申报学院分别围绕学院办学定位、办学基础、拟解决核心问题、改革的主要目标和各项权力需求等五个方面分别进行现场汇报，回答了评审提问，答辩会初步遴选出“学院办大学”试点学院。

10月30日，该校艺术学院、交通与土木工程学院、医学院、药学院等学院分别就“学院办大学”相关核心指标与权力清单进

行了审核与商定，各部门负责人参加会议。“学院办大学”综合试点改革自启动以来，已召开多次论证会议。据悉，该校拟于近期召开“学院办大学”试点学院协议签订仪式，正式开启“学院办大学”综合改革试点项目。

（信息来源：根据南通大学新闻网系列报道整理）

【“学院办大学”专家观点】

● 石中英：完善现代大学治理必须调整校院关系

2015年10月国务院印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》（以下简称方案），方案发布之后，各高校积极谋划和制定了系列改革措施。然而，从部分高校的政策文件看，校院关系调整与改革尚未受到重视。

校院关系影响了整个大学的办学活力。校院关系，指的是大学管理层与学院一级教学科研单位之间的组织关系。目前这个关系的现状是什么？用一句话来概括就是大学办学院，而非学院办大学。展开一点说，在校院关系上，学校一级处于支配的、主导的和强势的地位，学院一级处于依附的、被支配的和弱势的地位。这种关系不仅体现在学院领导班子的配备上，而且还体现在学院的专业设置、招生、人事招聘、职称晋升、课程与教学管理、科研组织、社会服务、国际交流与合作、资源配置等很多方面，学院一级的自主权是非常小的。众所周知，大学对学院的管理基本上参照政府部门上级对下级的管理方式，各学院在教学、科研、

社会服务、文化传承、国际交流与合作等领域的学科特性很少或很难被考虑，“标准化”“一刀切”“齐步走”的现象比较突出。

作为大学层面具体执行部门的大学各职能部处在工作中的行政主导非常强，不愿意或不能够深入地了解、考虑院系工作的特殊性、多样性和具体情况，导致各项工作中的专业性比较薄弱。这就导致了大学及其职能部处在人才培养、科学研究、社会服务、文化传承、国际交流与合作等方面担纲主要的角色，开会、调研、做规划、发文件、定指标、进行监督和评价等，忙得不亦乐乎。学院层面在大学的各项改革发展中的主体地位未能得到切实的尊重与发挥，很多时候反而成了改革和发展的客体，担当执行、配合、服从、接受评价等角色。作为这样一种角色，学院在大学诸多改革中的自主权和话语权比较低，多数时候都是被当作改革的对象，对大学改革本身有一种恐惧感、疲劳感甚至厌恶感。在这种情形下，要想焕发出大学的活力，全面提升教学、科研、服务、文化传承及国际交流与合作方面的质量，是非常困难的。尽管近些年来我国高等学校的改革层出不穷，但是学院师生们的实际“尊严感”与“获得感”并不明显。

完善现代大学治理必须调整校院关系。建设好一流大学、一流学科，必须借鉴国际一流大学和一流学科建设的经验，花大力气调整我国大学校院两级的关系，进一步强化学院在大学改革创新中的主体地位，牢固树立大学层面含职能部处层面的工作全心全意为学院改革和发展服务的思想，为切实实现“学院办大学”

的理念创造积极条件。这是影响一流大学、一流学科建设的关键环节，也是建立和完善现代大学内部治理体系的关键环节。

推进大学内部校院关系的调整与重构。第一，重启高等教育去行政化改革，先行去除大学内部的行政级别，不再使学院在行政上从属于大学层面，重新确立学院在人才培养、科学研究、社会服务、文化传承、国际交流与合作等方面的主体地位；第二，作为一种高校内部去行政化的替代性安排，学校职能部门管理系列岗位全面落实职级制，建立学院管理层岗位责任制，实行岗位津贴制，试点全职院长制度；第三，切实转变学校内部管理方式，合并工作性质相同或相近的管理部门，进一步转变管理理念和方式，加大对大学部处机关管理人员的培训力度，切实提高他们工作中的专业化、国际化和信息化水平，强化和提升服务学院工作的职能；第四，将政府已经下放给大学的自主权进一步下放给学院，防止和解决中间截留的问题，在招生、专业设置、人才招聘、职称晋升、科学研究、社会服务、国际交流与合作等领域进一步扩大学院的自主权；第五，完善学院内部治理体系，加强党政联席会议制度、学术委员会、二级教代会、院系学生会、第三方咨询或评价等制度建设，确保已经下放的各项自主权能够规范、公正、有效和阳光地运行，切实增强学院办学活力。总的来说，推动大学发展须充分发挥学院在大学发展、学科建设过程中的主体作用，真正实现学院办大学的理想。

（信息来源：光明日报 作者单位为北京师范大学）

● 王天定：“院系办大学”是学校管理模式的重大变革

中山大学提出“院系办大学”对于实现大学由“管理本位”走向“学术本位”具有实质意义。“院系办校”，是一个学校管理模式的重大变革，也是利益格局的重大调整与重组，改革面临的艰巨性可想而知。更重要的是，在大学内部理顺管理部门与院系的关系，只是建立现代大学制度的一部分。

学校和学院之间管理改革的核心焦点在于权力，即事权、人权和财权。学校层面要做好“放管服”统筹安排，哪些权力该放，是全部下放还是部分放开；哪些权力坚决不放，必须由学校决策。做好监督管理和服务，保证权力下放、管理重心下移能够得到有效监管。各学院在自身发展基础上，要注意树立“一盘棋”大局意识，积极参与到学校整体建设发展中，服从学校统一指挥。

中国高等教育获得巨大发展，但积弊甚多，核心问题在于行政化日趋严重，日常运行中“管理本位”取代了“学术本位”。院系本该是大学的主体，但在现实中，大多数高校都是管理部门居学校主导地位。那些管理部门掌握了学校的核心资源，院系作为教学科研的主体单位，虽然责任重大，但权力甚微，责权利通常处于严重不对等之中。

院系若想有所作为，院长必须把大量时间精力用在寻求各机关处室支持。在这种制度设计之下，院系处处受掣肘。更严重的是，“管理本位”形成的僵硬体制，让任何改革都举步维艰。

（信息来源：新京报 作者单位为中国海洋大学）