发展规划简报

第126期

华大报字（部）04号

华侨大学发展规划处 编

2015年5月25日

【高教观察】※“一带一路”战略实施中国高等教育使命需及时调整

【综合改革】※高校治理改革重在健骨强筋

※高校拨款机制酝酿变革

※两校综合改革贵在“自主”

※厦门大学深化人事制度改革

※北京师范大学多措并举推进本科教学综合改革

※复旦大学启动校院两级管理体制改革 激发院系活力

【校内传真】※华侨大学与泉州市城乡规划局携手建设生态泉州

※厉以宁华园讲学 解析新常态与中国经济走向

【高教观察】

“一带一路”战略实施中国高等教育使命需及时调整

（中国矿业大学(北京) 莫蕾钰，北京师范大学 洪成文）

4 月 15 日，亚洲基础设施投资银行（以下简称亚投行）的创始成员国正式确定为 57 个，成立后的首个项目即开始“丝绸之路经济带”的建设，而“21 世纪海上丝绸之路”的建设也将迎来更多盟友的支持与分享。这标志着以中国为主导的亚洲“命运共同体”开始了新的征程与挑战。

“一带一路”战略不但涵盖区域基础设施建设的支持，还包涵区域性的资本、政治和战略秩序的形成，以及区域治理的完善。而资本、产能、

技术、理念与政策、贸易、货币的互联互通都需要人才投入与智库支持——需要中国高等教育来承担历史使命，必须且立即做出调整来服务经济与政治需求：一方面将代表中国质量与技术的人才输送到亟须建设与治理的亚洲国家去历练、就业、建立合作共赢的关系，另一方面积极吸引留学生，深挖中国高等教育的亚洲市场。在此基础上，打造具有亚洲特色的高等教育，为中国人才与质量标准走向世界提供条件。

亚投行年底就要进入运行阶段，“一带一路”计划也将扬帆起航，亟须配套人才支持。

从中国高等教育的人才建设方面来看，需要考虑以下四个方面：

首先，需加大工程技术、项目设计与管理等专业人才培养规模。据亚洲开发银行的评估报告显示，2010—2020 年，亚洲各国累计需要投入 7.97 万亿美元用于基础设施的建设与维护，涉及 989 个交通运输和 88 个能源跨境项目。我国地缘、技术、产能优势明显，需要配套人才的支持，方能尽快抓住商机。而同时如能在这些人才培养过程中加入亚洲元素，在未来的亚太项目竞争中展示亚洲人独特的审美与信仰，则不仅拓展了市场，更体现亚洲文化的亲近与融合，达到经济与政治的共赢。

其次，需打造具备创造性的国际贸易人才。亚太地区国家既涵盖诸如日本、韩国等发达经济体，还包含如老挝、缅甸等发展中国家以及由东盟五国及中国、印度组成的新兴经济体，国情复杂、经济与商贸发展水平不一。仅熟悉普通国际贸易知识难以应对，将限制国际贸易的发展速度和规模。在规范的亚太国际贸易规范制度建立之前，需要富有创造性的人才来探索、尝试与铺垫。

再次，需重视亚洲小语种教学及小语种人才培养。我国对英语教学投入大量精力，然而对亚太地区的小语种却未能充分重视。基于此，我们可以一方面在高校课程设置中注入小语种元素，如为在校大学生增设亚洲小语种选修课程，培养学生学习小语种以及亚洲文化的兴趣；为国际贸易、

工程设计等专业增设小语种必修课，为其今后服务亚太区域发展奠定基础。另一方面，加强亚洲小语种专业人才的培养，为未来亚太区域交流、合作与宣传工作的顺利开展奠定基础，必要时从小语种母语国引进语言教师，向周边国家展现出合作的诚意。

最后，为高科技的研究与人才培养提供持续支持也是必要的。中国的“一带一路”计划虽预计能刺激经济增长，但真正想脱离“中等收入陷阱”，还需要依靠产业转型，而基于国际战略考虑，其主体还需依靠我国自身培养的高科技人才来实现。

而同时，中国高等教育的承担机构，尤其是各大高校要努力践行智库职责，为实现习近平主席提出的“五通”提供智力支持：

第一，为国家政策的制定与传播提供科学依据，为实现“政策沟通”奠定基础。一方面，国家政策制定的科学性与民主性要求日益提高，需要我国高等院校积极发挥自身的研究优势，为其提供高质量的决策方案。另一方面，国家政策的传播在国内依靠高素质的公民，在国外还可依靠出国及来华的留学生，而这些必须依托高质量的中国高等教育来实现。

第二，为工程质量标准的完善提供参考，为实现“道路联通”保驾护航。亚投行在亚洲地区主要支持的项目涵盖铁路、管道、电力、公路、港口与通信，而作为主导国，中国的投票权较高。在这样的背景下，中国必须建立具有亚洲特色而又令人信服的工程质量标准。如能调动高校工程、政治、经济、管理等各领域的专家协作，能更全面、迅速地形成参考标准，便捷质量标准的制定过程、降低决策成本。

第三，为亚太区域贸易与金融规则的制定出谋献策，为实现“贸易畅通”和“货币流通”铺平道路。当前跨太平洋伙伴关系协定（TPP）、美日及日澳同盟都对中国整合亚太区域市场提出挑战，而中国还肩负着拓展亚洲基础设施融资渠道、推进货币互换和本币结算的责任，其中涉及我们前所未见而又利益相关的问题，需要广大高等院校在这些领域开展前瞻性研

究、深度思考和及时的反馈与总结。

第四，积极参与国家公关与对外宣传领域，从而最终实现“民心相通”。目前有些国家对中国还存在一定误解，为深层商贸及政策合作带来不必要的麻烦。消除误解促进合作，需要具备较好社会影响力与社会声誉、政治性相对弱、能较为经常往来于各国间的人士来承担，而高校教师正是这样的群体。高校和高校教师在国际交流与合作中，也应承担一份责任，主动传达中国希望与亚太地区国家建立现代、综合、可持续增长的分工关系，共同融入全球价值链体系的基本思路。（来源：《光明日报》）

【综合改革】

高校治理改革重在健骨强筋

（姜泓冰）

制度才是大学文化的基石，才能让大学真正拥有强大心灵和健壮体魄

一所高校会有多少规章制度、政策文件？复旦大学认真翻查了一遍，找出了 1178 件，其中有些年深日久却失效无期，有些叠床架屋存在管理缝隙。658 件旧规章文件被宣布废止之后，一批新规新制系统实施，一场内部治理结构的高校变革也由此启动。

不只是复旦。事实上，去年 10 月底和 12 月初，作为国家教育改革试验领头羊的清华大学和北京大学综合改革方案相继获批开始，浙江大学、上海交通大学和中南大学等高校也主动跟进，拿出了自己的改革方案。可以说，国内知名高校正在不约而同地进入新一轮“综合改革时间”。

与以往不同的是，这一轮改革，并不注重于大张旗鼓的新校区建设、招生规模扩大，不是比试哪家抢到了多少高考“状元”、吸引了多少海归名师、引进了多少“千人计划”人才，也不是把重心放在所谓核心期刊论文篇数和大学排行榜的名次上，而是从制定大学章程着手，完善高校内部治理结构，加快构建有利于高水平大学科学发展的内部管理体系。

拥有最高教育程度人群、得“德先生”“赛先生”风气之先的高校，理应是落实法治国家建设、打造民主决策体系的先行者和示范区。但遗憾的是，不少高校尽管已经到了师生数万、资产项目以亿计的规模，却依然存在“筋骨不强”的问题——不仅与现代大学制度相差甚远，以至于被一些人讥为“学店”，屡屡审查出的高校管理丑闻，更让人痛心于高校这块净土的失守。从科研项目、经费管理到人才引进政策，从财务监管、后勤体制到资产经营，暴露了制度的漏洞、管理的失察，更让人看到高校内部治理体系存在诸多缺失。

如何摆脱“学店”，如何找回净土，如何创建一流大学？或许，能人校长的大刀阔斧、领军人物的杰出贡献，能带给学校振兴的荣光，但更需明白，制度才是大学文化的基石，才能让大学真正拥有强大心灵和健壮体魄。从这个意义上说，高校内部治理结构体系的改革过程，也是高校迈向现代大学制度的过程。

可以说，这是教育领域一场静悄悄却又注定影响深远的革命。

“海归”和“土鳖”两支师资队伍如何并轨？怎样建立教授的预聘和长聘机制以保持学术活力？大学和学院、系之间的责权利如何界定？高校资产如何增值运营？科研经费如何管理才能不出纰漏又有弹性？人才培养质量高下用什么方法和指标来评定？“教授治学”该有怎样的程序与界定……这每一个问题，看上去都是高校“内部”的事，但都可能意味着一批制度与体制机制的重构。仅以治理结构看，就得处理好集体领导和校长负责的关系、行政权力与学术权力的关系、学术组织之间的关系，以及学校与学生的关系。

事实上，从先行启动的一些高校改革方案和实践看，可喜的变化正在发生。尤其值得赞许的是，在高校改革过程中，大家对“法治”“共治”的强化，对“学治”“德治”的重视，对“廉治”“岗治”的推动，将现代治理的理念注入高校的内部治理中。

大学乃国家文化之魂。承担起建设中国特色、世界一流大学的国家使命，加快建设现代大学制度，高校改革是国家治理体系和治理能力现代化的重要一环。（来源：《人民日报》）

高校拨款机制酝酿变革

教育经费：从项目拨款逐渐转向日常预算 高校拨款机制酝酿变革

教育部将废除“985”和“211”工程项目，这一传言从上周发酵至今。虽然教育部已经辟谣，表示并不存在废除一说，但这一热点仍然引发了关于高校之间贫富不均的争论。

有学者告诉记者，其实这一话题的实质，并不关乎高校的贫富，而在于长期被诟病的高等教育经费按照项目拨款的方式，将逐渐向教育经费投入纳入日常预算改变——这是高校经费投入方式转变的重要信号，这也将赋予高校更多的办学自主权。

项目制拨款制度下，大学校长难当

“按照现有的管理体制，即便是‘985’、‘211’高校，也是拿了今年的钱就不知道明年的钱在哪里。也正因为如此，大学校长很难当。”某‘985’高校校长在接受采访时曾经这样抱怨。

长期以来，高等教育经费一直是按照项目制来划拨的。虽然很多“985”高校和“211”高校常常因为占用了大量国家的教育科研投资经费而遭到批评，但这些学校校长却也有各自的苦衷，因为要用到这些经费并不容易。常常一声令下，学校就得为了满足这些项目投资的需求而临时编写项目。

所谓“985 工程”，是我国为建设若干所世界一流大学和一批国际知名的高水平研究型大学而实施的高等教育建设工程。“985 工程”一期从 1999 年到 2005 年 6 年为一个周期，由教育部投入数亿元资金，并且地方政府必须配套同等金额的资金。首批入选的 9 所高校，后来被称为 C9 联盟。“985 工程”二期从 2006 年开始，截至 2011 年年末，共有 39 所高校入选。“211

工程”开始于 1992 年，主要是为了面向 21 世纪重点办好 100 所左右的重点学校和一批重点学科。

北京大学和清华大学作为首批入选“985 工程”的高校，在一期就得到了教育部拨款 18 亿元，复旦大学和上海交通大学一期得到了教育部和上海市共 12 亿元拨款。但“985 工程”一期结束后，二期建设直到 2006 年才启动。“事实上，在二期开始前，谁都不知道‘985’项目是不是还有二期，所以很多学校想要做的事情，迟迟无法决定。即便是二期签约后，也是时间过半，资金才到位，所以也很难按照学校发展的节奏来投入。”某高校一位相关负责人这样告诉记者。为了申请这些项目资金，学校必须提交各个项目的计划书，有些就不得不临时设计。

但对于“211”高校和另一些普通高校来说，却有另一种烦恼。因为与“985 项目”不同，纳入“211 工程”的高校所需的相关经费，必须由国家、部门、地方和高校共同筹集。

某“211”高校的校长多次抱怨，该校原先是非教育部的其他部属高校，因此即便进入“211”，也不一定可以享受地方政府的投资，有时候甚至还不如一些地方院校，因为“地方高校有地方政府的拨款，‘985’高校有项目经费，我们这样的学校不管是地方政府还是教育部都不属于‘亲儿子’，经费投入有限。每年不得不花费大量时间去争取其他各类项目经费，常常是 10 个锅盖盖 11 个锅。由于那些项目的要求和学校的发展方向并不一致，因此常常不得不根据要求去‘套’项目”。

高等教育投入是否公平是伪命题

“在大学的教育经费投资上必须保持绝对的公平，不应该如此贫富不均。”这是不少媒体炒作的话题，有媒体甚至算出一笔账：从 2009 年到 2013 年的 5 年间，政府拨付全国高等院校的 2647.69 亿元科研经费中，有 72%被“985”和“211”高校瓜分。

但不少学者认为，“投入不同导致大学之间贫富不均”是个伪命题。“公

平不公平，应该看国家对高等教育投资的目标和方向。”一位长期研究高等教育的学者这样告诉记者。

单从各个不同的大学排行榜来看，“985”、“211”和普通的大学之间，科研成果产出差距非常巨大。在科研成果的产出上，“985”高校远远大于“211”高校，“211”高校又普遍高于一般的高校。单单以 2009 年至 2013 年中国高校发表在全国性和国际性刊物的论文来看，有三分之二来自“985”和“211”高校。历年科技成果奖中，尤其是国家级奖项中，“985”高校和“211”高校都占绝对优势。

“不论是先有鸡还是先有蛋，不可否认的是，这些学校在进入‘985 项目’建设之前，就已经都是很不错的高校了。”这位学者告诉记者。而且在我国的科研经费和教育经费的各种拨款制度中，大多数都是竞争性的项目经费，很少有不经过同行评审就能够获得的项目经费。

而之所以国家会设立“985”和“211”这两个项目，是因为上世纪末，我国高等教育落后，在资源匮乏的情况下，国家需要集中资源建设一批高质量的大学，“事实上，集中资源建设高质量大学，这两年确实产生了一定的成效，只不过在项目实施的过程中，出现了一些不太好的政策导向”。某高校一位每年多次参与项目申报的负责人告诉记者，因为这些项目经费的发放与评审都与各种指标挂钩，导致一些学校在办学过程中不断地追指标，甚至盲目地追求大而综合。

重要的是改革高等教育拨款机制

“其实我们要关注的重点，不是‘985’或者‘211’项目是否停止，而是近期教育部出台的相关政策所传递的信号——国家教育经费的投入方式将有可能改变。”某高校一位相关负责人称，至少从趋势上来看，有可能将项目制的教育经费拨款方式纳入日常教育经费。

从过去“985”的立项和“211”学校的评估来看，前者是通过集中资源建设几所高水平的大学，提高这些入选项目高校的整体办学实力，而后

者则是更侧重以学科为支持重点。不管是哪一种，项目都要定期评估、审核。问题是这些项目是否会有下一期，是谁都不知道的。

据有关人员透露，去年以来教育主管部门在高校就经费投入方式密集听取意见，其中包括研究高等教育的学者，乃至一些大学排行榜的研究人员。况且，根据党的十八届三中全会关于深化教育领域综合改革的精神，未来，教育部将逐渐减少专项经费拨款，以增强高校的办学自主权。

从教育部刚刚公布的 2014 年度“2011 协同创新中心”计划入选高校(高等学校创新能力提升计划)的方案来看，未来部分投资将拨款给这些中心，再由中心来根据研究的需要，统筹安排资金——这一计划也是国家重点项目，但不再像过去那样，根据项目来拨款，而是希望通过中心牵头高校和协同高校，共同在一些重点领域取得创新突破。

更重要的是，从不久前刚刚出台的清华大学、北京大学的“一市两校”综合改革方案中可以看出，两校将试行将高校建设项目经费转为日常拨款，由两校自行统筹安排。“这是政府在高校拨款改革方面给高校放权的尝试，但是完全让高校自主决定发展和投入的方向，这可能还需要一些时间。”

（来源:《文汇报》）

两校综合改革贵在“自主”

（复旦大学高等教育研究所所长 熊庆年）

以往的实践证明，内生性改革必须以组织成员的价值认同为前提，高校作为知识共同体更是这样。高校新一轮综合改革特别需要凝聚共识，得到全体师生员工的普遍认同，否则就难以成功。

清华大学、北京大学综合改革方案先后获得批准，标志着新一轮高校改革的大幕正式拉开。两校综合改革试点是国家全面深化教育领域综合改革的战略举措，因为高等教育的改革已进入攻坚阶段，事关全局，错综复杂，不可不慎。两校作为尖兵，探路试水，任务艰巨，使命重大。

深化高校综合改革的根本目的在于促进大学治理能力的现代化，激发

大学自主办学活力，全面提高教育质量。新一轮改革与以往改革最大的不同，是着眼于大学自主办学的制度性建构。自主办学是大学活力之所在，30 多年来，高等教育改革就没有离开过自主办学的主题。从 1979 年 12 月复旦大学校长苏步青等在《人民日报》发表文章呼吁给高校一点儿自主权，高校办学自主权问题始终是最重要的教育政策议题，“放权”也是每次改革都少不了的举措。

然而，以往改革的主要方式往往是政府权力的让渡，虽然高校自主办学的空间在逐步扩大，但并没有从根本上解除行政过度干预的束缚。原因之一，就是教育行政部门对大学自主办学权利行使存在担忧。这种担忧不无道理，因为大学制度短缺、制度失范客观存在。在这种背景下，高校改革是从属的、被动的。而这一轮改革是在尊重高校主体性基础上的改革，建设现代大学制度、推动大学治理能力现代化是基本内容，让高校根据本校的实际情况自主改革，形成适合本校的治理结构、治理体系，健全自我约束和监督机制，使自主办学具有可靠的制度保障。这种改革方式致力于从高校内部驱动，将有力地调动高校办学的主体性，使之焕发出活力。政府充分尊重高校改革的主体地位和创造性，体现出崭新的依法执政的法治精神。

以往的实践证明，内生性改革必须以组织成员的价值认同为前提，高校作为知识共同体更是这样。高校新一轮综合改革特别需要凝聚共识，得到全体师生员工的普遍认同，否则就难以成功。2013 年，北京大学曾提出人事制度改革整套方案，征求教职员工意见，引起了校内外广泛的争议，最终没能全面实施。这场被人们称之为“癸未改革”的流产，正说明了没有共识的改革在大学是难以推进的。而今年燕京学堂项目引发的静园风波，同样也表明，大学校园里的改革需要价值认同、文化认同，没有这种认同改革就会困难重重。而认同的实现，靠的是尊重学术权力、尊重师生的权利、尊重教育规律和办学规律。

如果说外力驱动的改革常常是自上而下的，那么内生驱动的改革则往往是自下而上的，尊重群众的首创精神格外重要。在中央全面深化改革领导小组第七次会议上，习近平总书记特别强调推动顶层设计和基层探索良性互动，有机结合。高校综合改革尤其应当如此，因为改革的动力在大学，大学组织的根基在院系。动力源自院系，改革才会有牢固的基础。从媒体披露的两校综合改革方案信息来看，无论目标、内容，还是路径、策略，都各具特色，充分反映了政府对各高校自主探索的肯定。同样，高校在改革中，也应充分考虑院系的特性，鼓励从实际出发的基层创新。事实上，很多方面的改革并不是从零起步，有些已经在基层探索多年，通过总结和提炼，使之趋于完善，乃是改革的应有之义。

高校综合改革是全面的、系统的、纵深的改革，涉及方方面面的制度和机制，触及各个主体的切身利益，如何有效关联、衔接、把握、平衡，非常考验高校改革设计者和实施者的智慧。以人事制度改革为例，它牵涉到学术治理体系的架构、学术权力的正确行使、学术评价标准的科学制订、学科发展的规划和队伍的建设、教学和科研人力资源的合理配置、薪酬待遇制度的整体设计、教师专业发展的促进、不同时期人事制度和政策的衔接等，可以说牵一发而动全身。而大学是“有组织的无序”，利益多元，目标多样，学科之间差别明显，评价方法难以划一。解决好人的问题，需要更民主的协商、周密的考虑、周全的举措。只有这样，才能实现人际和谐的改革，真正激发出主体的正能量，促进大学的快速发展。从一定意义上说，综合改革要对改革本身进行改革，摈弃那些粗放的、单兵突进的、唯上意志的、短期功利式的改革。唯其如此，改革才有望获得更广层面的成功。（来源：《中国教育报》）

厦门大学深化人事制度改革

厦门大学以完善内部治理结构、建设中国特色现代大学制度为核心，深化新型人事分配制度改革，为学校改革发展提供人力资源保障。

优化人力资源配置。一是制定定编定岗方案，以教师队伍为主体，以学科平台建设为导向，设计教师结构配比。建立人力资源动态调整机制。二是提高师资引进标准，严格准入条件。设置“研究型助理教授”岗位，实施国际化师资培养与储备计划，遴选优秀本科生到世界一流大学攻读博士学位。三是推进全时制聘任制度，推动引进外籍、台港澳等优秀人才，实行同工同酬。

深化人事分配制度改革。一是完善教师考核评价体系，学校确定考核聘任基本要求、共性标准，学部和学院设计不同年龄段教师的考核权重及评价标准。二是改革教师聘任办法，实行终身教职准聘制度和校内合聘制度，引入“虚拟编制”，实行“非升即走、非升即转”。三是改革薪酬激励机制，强化岗位责任风险与业绩贡献导向，设计统一规范的基本薪酬体系。四是建立高层次人才集聚机制，制定实施“南强青年拔尖人才支持计划”，改革博士后薪酬制度。

完善内部治理结构。一是改革校院两级管理体制，学校负责制定规划、拟定章程、宏观调控、配置资源、督查评估等；学院负责学科发展、专业设置、人才评聘等办学事宜。二是推进专业技术职务聘任改革，健全学院教授委员会。完善学部委员会职权，赋予学术水平评议权、终审权。三是改革大学内部管理和组织体系，引入关键绩效考核指标（KPI）体系，以服务对象评价工作绩效。管理岗位按专业主管的贡献和业绩来确定薪酬水平。

（来源：教育部网站）

北京师范大学多措并举推进本科教学综合改革

北京师范大学把机制创新作为提高人才培养质量的根本出路，全方位深化本科人才培养综合改革，取得初步成效。

构建个性化修读方案。加强通识教育顶层设计，构建六大模块通识教育课程，包括家国情怀与价值理想、国际视野与文明对话、经典研读与文化传承、数理基础与科学素养、艺术鉴赏与审美体验、社会发展与公民责

任，全面提高课程质量。着力培养专业学术类、卓越教师类、交叉复合类三类人才，适度调减本科生毕业学分要求，在学分结构和课程设置上，为学生自主选择专业和课程提供可能。设置自由选修学分，学生可根据个人发展规划和兴趣爱好，选修全校各专业的专业必修、选修课程。

实施新生导师制。新生导师采取多种方式加强新生学习方法和计划、生涯规划等方面的指导，帮助新生了解专业，为学生自主选择专业和成长成才奠定坚实基础。目前，全校共有 863 名教师担任了 2013 级 2582 名新生的导师，814 名教师担任了 2520 名 2014 级新生的导师，导师中包括长江学者、国家杰出青年科学基金获得者、高等学校教学名师奖获得者等名师。

开设新生研讨课。采取小班化课堂教学模式，由学校优质师资面向一年级本科生开设研讨课，课程以探索和研究为导向，就某一学术专题开展研究互动、学术讨论和科研写作训练，实现了自主查阅文献、合作研讨、小组报告的有机融合。目前学校教改项目共资助开设了 95 门新生研讨课。

设立本科课程助教。聘请优秀博士生或硕士生担任本科课程助教，协助主讲教师开展教学工作。实施助教制，教师有更多的时间和精力研究和组织教学，通过大班授课也能实现研讨式教学，助教学生通过全程参与本科课程教学，自身的教学实践能力和综合素质也得到明显提升。2014 年共聘请博士生和优秀硕士生 1884 名担任 2048 门次课程的助教。

完善实践培养体系。结合专业特点和人才培养要求，分类制订实践教学标准，将各类实践活动纳入教学计划，制定学分认定规则，确保各类专业实践教学的学分数，文科不低于 20%，理科不低于 25%。不断完善创新实践能力培养体系，支持并鼓励学生开展社会调查、志愿服务、公益活动、科研训练、学科竞赛等，促进专业学习与社会实践活动的有机融合，培养学生探索创新的精神、解决问题的实践能力和服务国家的责任感。

实施教学业绩奖励。深入开展财经制度综合改革，贯彻落实行政权力下移、院系统筹的改革思路，以各单位承担公共课程数量和在籍本科生数

量为基础，引入教授上讲台比例、学生评教得分、教学事故数量等五项调控系数，测算各培养单位的教学业绩津贴，形成本科教学业绩奖励方案。2014 年，学校增加本科教学业绩津贴至 4300 余万元，由培养单位根据教师教学业绩进行发放，有力提高了院系及教师的积极性。（来源：教育部网站）

复旦大学启动校院两级管理体制改革 激发院系活力

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。一直由学校行政部门决定的人事、财务、资产、人才培养等审批权，也将下放给院系等基层学术组织

由学校来主导甚至决定下属各个院系的发展，在复旦大学将成为历史。今年年底前，复旦大学各个院系将全面实行“自治”--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。一直由学校行政部门决定的人事、财务、资产、人才培养等审批权，也将下放给院系等基层学术组织。

记者获悉，《复旦大学关于推进校院两级管理体制改革的若干意见》在历经两年多的修改和讨论之后，已于本周面世。相关负责人向记者解读了文件的精髓：“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的自主权。”

“学术赋权”，让学术决策更加贴近教研一线

一直以来，社会对于大学的“行政化”诟病不断。

大学从本质上来说，是一个学术共同体。但是，“现代大学学术体系和学科体系非常复杂，不同学科以及处于不同发展阶段的学科都有不同需求。原本所有的决策都由学校来做，包括院系发展也是如此。复旦此次改革，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’。”学校有关负责人说。

据记者了解，国内高校近年来一直在尝试通过二级管理激发大学的活力，但至今没有高校全面推开这一做法。

按照规划，复旦大学将用两年的时间，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。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。

“为了使院系的学术决策能够真正落实，就要配置相应的权力、资源，否则这个决策就会落空。”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，为院系的自主发展提供保障。

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。”一位参与制订规划的学者告诉记者，“实现这一制度的前提，是院系必须已经建立起了终身教职制度，并且有一批具有国际水平的教职人员，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。”

此前，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。

其中，物理系经过 10 多年的改革，现在系里的大小事务都由教授委员会决定，并且建立起了终身教职制度。按照物理系的做法，预聘教职必须由系里 2/3 的教授通过，终身教职必须有 3/4 的教授通过。通过这样严格、规范的程序，物理系的整体学术和教学水平在国际评估中得到了海外专家的一致认可。

但物理系的管理模式并非唯一的模式。据介绍，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。

而在校内，如何确保那些师资总体水平不高的院系也能走上自主管理发展的途径，也需探索制定过渡性的方案。

据透露，复旦将采用水平性评估、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。“重要的是按照国际标准，建立起科学合理的学术评价和人才评价标准。”相关负责人说。（来源：《文汇报》）

【校内传真】

华侨大学与泉州市城乡规划局携手建设生态泉州

5 月 22 日下午，华侨大学与泉州市城乡规划局在陈嘉庚纪念堂二层会议室签订战略合作意向书，共同推进城市建设、提升双方规划管理及服务地方的能力。华侨大学副校长刘塬、泉州城乡规划局局长黄世清在合作意向书上签字。

双方将按照“优势互补、共谋发展、务实高效、互惠双赢”的原则，充分发挥各自优势，以规划咨询、项目合作、理论研究、技术研发、人才培养、基地建设等形式开展合作，将生态规划理念和建设技术全面融入泉州城市建设，服务国家“一带一路”战略，推进泉州和华侨大学实现又好又快发展。（华大新闻网）

厉以宁华园讲学 解析新常态与中国经济走向

5 月 18 日上午，中国经济学界泰斗，中国改革开放以来最有影响力的学者之一——北京大学社会科学学部主任，北京大学光华管理学院名誉院长厉以宁教授莅临华侨大学，登上“华大讲堂”第 49 讲的讲台，为泉州民众和华园学子带来“新常态与中国经济的走向”专题演讲。（华大新闻网）

\

本期送：校领导，纪委，党委各部（室），工会、团委，各学院、处（室）、直属单位。

网址：http：//fzghc.hqu.edu.cn/ 邮箱：hqdxfzghc@163.com

内部资料 妥善保存 **责任编辑：陈建山 张丽萍**