



# 决策参考

2022年第5期（总第57期）

大部制改革

河南工业大学发展规划处、高教研究所编印

2022年11月21日

## 【编者按】

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央坚持把教育摆在优先发展的战略位置，全面深化教育领域综合改革，加快教育强国建设是建设社会主义现代化强国和实现中华民族伟大复兴中国梦的必然要求。河南省委办公厅、省政府办公厅发布《关于河南省高等学校学科学院调整优化的指导意见》和《河南省普通本科高校全面深化改革工作方案》等通知文件，在“双一流”建设高校、“双一流”创建高校、应用型本科高校、师范类高校中选取试点探索实施“大部制”改革，赋予高校自主设置内设机构、岗位更大自主权，重构管理部门组织框架，建立大职能、宽范围的综合性部门，减少高校内部管理层级，提升治理能力，激发办学活力，并逐步在全省高校推行。

高校实行大部制改革是建设现代大学制度、提高教育质量的内在要求。国内先后有多所高校试行大部制改革方案，其中一类是学部制改革，其主旨是在高校内部和学院两个层次之间增加“学部”一级学术组织或一级管理机构，以期实现资源的优化配置和共享，为学术研究提供开放平台；另一类是职能部门大部制改革，其主旨是将职能相近的部门、业务范围趋同的事项、部门集中或整合，以期通过职能明确、责任划分以及扁平组织架构建立服务高效型的高校行政管理组织体系。高校大部制改革是一个包括职能调整、机构重组、机制创新、流程再造的系统工程，需要构建一套包括科学决策机制、沟通协调机制、弹性运行机制、综合服务机制、监督评估机制在内的行之有效的运行机制，以保证高效良性运转。探索高校大部制改革模式，研究高校大部制改革的实践效果，对于破除制约教育事业发展的体制机制障碍，提升教育质量具有现实意义。

# 目 录

<b>【国家政策】</b> .....	<b>1</b>
中共河南省委办公厅 河南省人民政府办公厅印发《关于河南省高等学校学 科学院调整优化的指导意见》《河南省普通本科高校全面深化改革工作方案》 的通知.....	1
<b>【他山之石】</b> .....	<b>11</b>
西北大学学部制改革试点实施方案（试行） .....	11
西南大学学部管理暂行办法.....	15
大连理工大学学部制管理若干规定.....	18
浙江大学学部章程（试行） .....	23
<b>【专家观点】</b> .....	<b>26</b>
“双一流”创建背景下的高校大部制改革建设研究.....	26
高校职能部门大部制改革的目标方案与运行机制.....	33
以大部制改革实现高校内部管理重心下移 ——西方五国大学的经验与启示.....	41
地方高校去行政化之“大部制”改革研究.....	47
<b>【高教动态】</b> .....	<b>51</b>
河南省人民政府 关于印发《河南省深化普通高等学校考试招生 综合改革实施 方案》的通知.....	51

## 【国家政策】

# 中共河南省委办公厅 河南省人民政府办公厅印发《关于河南省高等学校学科学院调整优化的指导意见》《河南省普通本科高校全面深化改革工作方案》的通知

豫办[2022] 17 号

各省辖市党委和人民政府，济源示范区、航空港区党工委和管委会，省委各部委，省直机关各单位，省管各企业和高等院校，各人民团体：

《关于河南省高等学校学科学院调整优化的指导意见》《河南省普通本科高校全面深化改革工作方案》已经省委和省政府同意，现印发给你们，请结合实际认真贯彻落实。

中共河南省委办公厅  
河南省人民政府办公厅  
2022 年 5 月 16 日

(此件发至县级)

## 关于河南省高等学校学科学院调整优化的指导意见

为增强高等学校科技创新能力，提升人才培养质量，强化学院(本科高校二级学院)学科建设主体地位，打造“学院、学科研究院、产业研究院”共同体，形成学科学院高质量协调发展新格局，提出如下指导意见。

### 一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，坚持“四个面向”，立足“十四五”，前瞻三十年，聚焦国家创新高地建设新要求，以一流为目标、结果为导向、改革为动力，巩固提升传统学科，大力发展新兴交叉学科，超前布局未来学科，构建一流学科生态，促进学科链、人才链、创新链、产业链深度耦合，激发学院内生动力，推动全省高校学科学院布局更加优化，促进人才培养质量和服务发展能力不断提升。

### 二、基本原则

(一) 坚持目标导向，重塑布局体系。以“强、优、特、新”为目标，撤销低质学科，调整错位学科，做强优势学科，培优特色学科，增设空白急需学科，培育新兴交叉学科。以学科为统领，逐步优化整合省内学科资源，规范学院设置，鼓励设置对接全省产业急需的学院。

(二) 坚持创新驱动，加快特色发展。引导高校跟踪学术前沿、技术一线，充分发挥自身优势，做优与办学定位相符、与区域经济社会发展同向、与城市发展融合共生、与省内其他高校差异发展的学科，以学科特色彰显办学特色，

加快培养经济社会发展急需的人才。

**(三) 坚持资源整合，着力深化改革。** 汇聚优质资源，加快学科学院重构，优化内部治理结构，扩大学科优先权和学院自主权，激发内生动力和发展活力。强化学院对学科的支撑，推动高校办学重心下移，把更多的人财物资源配置权下放到学院，推广“院办校”发展模式。

**(四) 坚持分类指导，推动试点先行。** 按照“双一流”建设高校、“双一流”创建高校、特色骨干高校、应用型本科高校等不同类别，分层次、分区域推进学科学院改革，着力探索在全省可复制、可推广的成功做法，由点到面，稳步推进，确保取得扎实成效。

### 三、发展目标

到 2025 年，学科学院优势资源相对集中，形成学科引领产业、产业助推学院、学院支撑学科的发展模式。全省高校工科、农科、医科学科占比超过 50%，契合产业发展需求，理科、人文社会学科等基础学科学术产出和影响力明显提升。工科类学院占比超过三分之一，每所本科高校建强 1-2 个优势特色学科(群)、办好 1-2 个有效服务产业发展的学院(产业研究院)，解决产业行业发展关键技术问题的能力显著增强，基本形成重点突出、特色鲜明、与产业发展匹配、符合学科发展规律的学科学院布局体系。

到 2035 年，全省高校学科布局更加优化，学科特色更加突出，在基础学科、交叉学科、未来学科领域形成一批学科高峰。学院活力充分显现，形成 50

个左右自主创新能力强、服务产业水平高、人才培养质量优、学科优势特色明、解决“卡脖子”问题能力突出的二级独立法人资格学院，推动学院成为高校创新驱动的主力军。

### 四、主要任务

**(一) 调优学科结构，夯实服务基础**

**1. 重塑升级传统优势学科。** 围绕我省装备、食品、汽车、轻纺和钢铁、有色、化工、建材等传统产业高端化、智能化、绿色化、服务化改造，推动传统优势学科与前沿技术、跨界创新、颠覆模式对接链接，融合产业发展新要求，重构知识体系，催生新的学科增长点，助推传统产业高位嫁接和提质发展。

**2. 培育发展新兴交叉学科。** 以新兴产业技术需求为牵引，着力发展新一代信息技术、新型显示和智能终端、生物医药、新能源及智能网联汽车、网络安全、智能装备、智能传感器、新一代人工智能、节能环保等新兴产业和数字经济、区块链等相关新兴交叉学科(学科方向)，有效解决新兴产业发展关键技术问题，抢滩占先，壮大特色新兴产业集群。立足提升中原文化对外影响力，发展培育黄河学、龙门学、炎黄学等具有中原风格、河南特色的交叉学科。

**3. 抢滩布局未来学科。** 瞄准国家、行业重大战略需求和国际科技前沿发展趋势，布局氢能与储能、量子信息、类脑智能、未来网络、生命健康、转化医学、基因技术、前沿新材料、深海空天开发、碳达峰碳中和等未来产业相关学

科(学科方向),实现从“0”到“1”的突破,推进现有产业未来化和未来技术产业化,为我省今后30年产业发展、换道领跑夯基垒台、创造条件。

**4. 持续加强基础学科。**建立基础学科研究稳定投入机制和灵活工作机制,强化基础研究力量,鼓励自主创新,探索原创性科学问题,着力破解学术瓶颈,鼓励开展瞄准国家战略任务的定向性基础研究。着力建设5个左右数学、物理、化学、生物学等基础学科研究中心。

**5. 强化提升人文社会学科。**加强新时代马克思主义学院建设,以马克思主义理论学科引领带动学科发展。保护和具有重要文化价值和传承意义的甲骨学等“绝学”“冷门”学科,强化中华文明根系研究,做强考古学科。实施高端哲学社会科学科研平台建设工程,大力推进中华优秀传统文化创造性转化、创新性发展。

## **(二) 坚持分类发展, 彰显优势特色**

**1. 全力构筑学科高峰。**加快郑州大学、河南大学“双一流”建设,打造河南高等教育“双航母”,建强郑州大学化学、材料科学与工程、临床医学和河南大学生物学4个一流建设学科,打造学科发展龙头。实施“双一流”建设工程,紧紧围绕粮食安全等国家重大战略培育“第二梯队”,建优河南农业大学作物学等11个一流创建学科,力争新增2-3所学校、若干学科入选国家“双一流”建设行列。持续支持郑州大学马克思主义理论、公共管理、化学工程与

技术以及河南大学地理学、教育学等重点培育一流学科建设,使其成为新一流学科增长点。

**2. 分类打造学科特色。**支持特色骨干高校围绕我省战略性新兴和支柱产业重点建设10个左右特色骨干学科(群),推动聚焦产业链,凝练优势特色,着力产出一批重大科研成果。支持应用型本科高校围绕特色学科建设专业集群,围绕产业发展完善应用体系,围绕区域需求提升服务能力。建设第十批河南省重点学科,在每所本科高校建强1-2个优势特色学科(群),着力解决地方产业发展关键技术问题。

**3. 超前谋划学科布局。**强化全省博士硕士学位授予单位和授权点立项建设,分层分步推动我省博士硕士学位授权高校和学位点数量快速增长。集中力量扩充现有学位点特别是博士学位点规模,适时填补一级学科学位点空白。大力发展专业学位,重点填补电子信息等博士专业学位点和警务硕士专业学位点空白。加快布局建设集成电路科学与工程、国家安全学等交叉学科,培育航空航天经济学、航空动力与科学技术等自设交叉学科。持续加强工学门类学位点布局,形成符合学科发展规律、适应经济社会发展的博士硕士学位授权体系。

## **(三) 深化学院改革, 激发内生动力**

**1. 整合资源调整优化学院。**以学科为统领,打破学校和部门界限,整合省内学科资源,优化高校学院(学科研究院、产业研究院)设置。原则上一个一

级学科不分设在多个学院，教育教学、科研职能相同或相近的应在同一学院。支持高校根据新兴交叉学科、未来学科、科技创新要求，设置跨学科的交叉学科学院，科学调配校内外学科学院要素资源，实现资源配置最优组合、资源利用最大效益。

**2. 构建多元发展的学科学院形态体系。**聚焦有效服务产业，探索灵活多样的学院发展形态。围绕特色优势学科，集聚优势资源，做强若干特色学院。支持建设学科、学院、产业、科研及研究生培养一体化的学科研究院。着眼提升服务产业链的能力，每所本科高校重点办好 1-2 个有效服务产业发展的学院(产业研究院)。打破学科壁垒，探索组建未来技术学院，推动学科交叉和融合，服务未来产业发展。在全省高校构建特色鲜明、错位发展、服务精准的“学院、学科研究院、产业研究院”的学科学院共同体。

**3. 深化本科高校学院改革。**积极探索“院办校”发展模式改革，推进校院两级管理、办学重心下移，简化管理层级，重点扩大学院人事、财务、资产等方面管理的自主权，充分激活学院发展内生动力，为学科建设提供有力支撑。探索设置在大学体制内具有独立法人资格的学院，率先在一流创建学科所在学院试点。改革学院院长选聘、薪酬、考核机制，支持引进国内外相关学科领域的高层次人才担任名誉院长、学术院长，加速扩充优质办学资源。试点推行学院不设行政级别，让教师安心从教、科研

人员潜心研究、管理人员专心服务。

**4. 积极探索学部制改革。**将学部制改革与“大部制”“书院制”、人才培养模式改革有机结合，积极探索分工协作、相辅相成、协同育人的培养体系和育人模式。率先在“双一流”建设高校、“双一流”创建高校、特色骨干高校开展学部制试点，鼓励其他高校探索学部制运行模式。将学部制改革与省科学院重建重振融合对接，促进学科交叉和融合，集聚一流人才，创造一流成果。强化书院立德树人功能，形成学院与书院协同育人格局，推动素质教育和专业教育相得益彰，学生思想品德、综合素质、学科专长和创新潜质同步提升。

#### (四) 探索创新路径，增强服务能力

**1. 激发学科人才活力。**围绕学科学院调整优化，打造科研协调攻关新模式，组建跨方向、跨学科、跨单位的科技创新团队。开展科研经费“包干制”改革试点，落实职务科技成果现金奖励和科研经费绩效支出纳入绩效工资管理有关政策，完善工资分配激励机制，形成有利于人才集聚和发挥作用的制度环境。营造良好学术生态、创新生态，优化组织结构，让各类学科人才的创新活力竞相迸发。

**2. 加速凝练一流课题。**聚焦我省未来产业前沿技术、新兴产业“卡脖子”技术、关键共性技术以及哲学社会科学重大问题，聚焦主攻突破方向，在基础研究、应用基础研究、技术攻关、成果转化等领域凝练一批一流课题，通过

“揭榜挂帅”实施一批重大创新项目，力争实现更多零的突破。

**3. 产出标志性创新成果。**以学科为纽带，汇聚优质资源联合科研攻关，力争国家科学技术奖突破，主持参与国家重大科研项目，产出具有原创性、迭代性、颠覆性的科研成果，获批国家重点实验室等重大科研平台，实现重大科研成果转移转化和产业化。实施标志性成果特殊奖补计划，对在学科前沿领域和解决关键技术问题等方面作出突出贡献或取得标志性成果的高校、学院及学科按规定进行奖补。

#### **(五) 推进试点改革，加大支持力度**

**1. 分类试点推进。**率先在一流建设学科和一流创建学科开展调整优化改革试点，整合吸引国内外和省内高校、科研院所、头部企业等优质学科资源，跨校跨界组建交叉学科学院联合体，加快提升学科水平。鼓励省特色骨干学科(群)突出自身特色探索改革、谋划一流。

**2. 支持汇聚团队。**建立一流学科人才引进“绿色”通道，支持一流建设学科引进省外国外高层次人才，一流创建学科可以在全省配置资源，引进领军人才，并为其提供家属安置、子女入学等生活保障。支持一流创建学科成立法人学术单位，将合适人选纳入学科队伍。

**3. 支持协同科研。**共建学科平台，重大科研平台优先在一流创建学科布局，其他参与方共建共享。协同科研攻关，由一流创建学科所在单位牵头，其他参与单位配合，共同申报高层次科研项目。

联合人才培养，加大研究生招生计划支持力度，鼓励交叉学科学院联合体联合培养研究生，加快提升人才培养能力。

**4. 支持共享成果。**一流创建学科与其他高校学科共同参与获得的科研成果，原则上归属一流创建学科，其他高校可以采用挂名形式共同分享，在对其他高校学科考核评估时客观衡量成果归属因素影响。建立补偿机制，对交叉学科学院联合体其他参与单位贡献予以客观评价，推进各展所长、共同提高。

### **五、组织实施**

**(一) 加强组织领导。**建立由省委组织部、省发展改革委、省教育厅、省科技厅、省工业和信息化厅、省财政厅、省人力资源社会保障厅、省卫生健康委、省科学院、省社科院等部门组成的工作协调机制，在资源整合、人才引进、评价机制等方面加强政策联动。省教育厅负责综合协调、督促落实、监督管理、考核评价等工作，及时协调解决工作中的有关问题。

**(二) 完善工作机制。**重点支持一流建设和一流创建学科、急需工科学科、基础学科、交叉学科学院联合体相关学科调整优化。对试点改革成效显著的学科、学院按规定进行奖补。高校要建立完善管理制度和工作机制，加强政策引导、资源配置、经费投入和绩效评价，推动学科内涵建设、特色发展，学院动力激发、创优生态，确保学科学院调整优化取得实效。

**(三) 强化责任落实。**学科是高校建设的龙头，学院是高校运行的主体。

各高校要压实主体责任，成立工作机构，勇于改革，统筹规划。及时开展学科发展和人才需求调查，科学研判，稳妥推进学科调整优化。对试点改革学院充分

放权赋能，实行学科特区和学院特区。通过学科学院调整优化，不断完善学校治理体系，提升治理能力和水平。

# 河南省普通本科高校全面深化改革工作方案

为切实推动我省本科高校全面深化改革、优化创新生态、激发办学活力，增强服务国家创新高地建设能力，制定如下工作方案。

## 一、指导思想

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，落实立德树人根本任务，坚持“四个面向”，聚焦服务国家创新高地建设，牢固树立为教学科研一线服务的导向，全面落实新时代教育评价改革要求，围绕破解制约本科高校高质量发展的体制机制障碍开展重塑性重构性改革，提升治理能力，激发办学活力，构建治理体系完善、运行机制顺畅、办学特色鲜明、支撑成效凸显的本科高校创新生态，不断增强本科高校支撑区域经济社会和创新驱动发展的能力，高标准服务“两个确保”战略目标。

## 二、基本原则

**(一)问题导向，目标牵引。**强化问题导向，聚焦党的全面领导、人才引进、教学科研、评价机制等重点领域薄弱环节，制定符合高校实际的综合改革方案。

**(二)创新引领，激发活力。**把发展科技第一生产力、培养人才第一资源、增强创新第一动力更好结合起来，推动各类资源向一线倾斜，有效激发和增强本科高校一线教师及科研人员的创新活力和积极性。

**(三)因地制宜，分类推进。**按照构建现代大学治理体系的改革要求，紧密结合高校办学定位和办学层次，充分考虑高校特点和发展目标，坚持

“一校一策”，分类推进综合改革。

**(四)循序渐进，协调发展。**把握好改革的整体性、系统性、协同性，坚持顶层设计、试点先行、重点突破、全面推进的路径，统一协调规模、结构、质量和效益之间的关系，确保改革与发展并重、改革与稳定并举。

## 三、改革范围

在“双一流”建设高校、“双一流”创建高校、应用型本科高校、师范类高校中选取郑州大学、河南科技大学、许昌学院、周口师范学院开展改革试点，逐步在全省高校推行。

## 四、主要任务

**(一)完善现代大学治理体系。**聚焦大学内部治理结构和治理能力方面存在的问题，坚持和完善党委领导下的校长负责制，突出“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的责权范围、实现形式，强化党委把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实的作用。健全领导班子议事规则和决策机制，做到职责明确、沟通高效、目标一致。加强基层党组织建设，把基层党建与学科学院建设、学校治理、学生管理结合起来，创新联系服务师生的载体，切实把党的建设贯穿办学治校、教书育人全过程。完善学术委员会组成结构，规范学术权力和行政权力边界，充分发挥其在学术活动中的主导作用。坚持依法治校，

构建多元参与的民主治理体系。

**(二)探索实施“大部制”改革。**赋予高校自主设置内设机构、岗位更大自主权。坚持精简高效原则，重构管理部门组织框架，优化业务相近、职能交叉的部门，精简机关部门、教辅和直属单位数量，建立大职能、宽范围的综合性部门，变组织外沟通为组织内沟通，减少高校内部管理层级。科学界定学校管理部门职能及权责范围，强化服务职能，提高管理效能。按照国家统一部署探索职员制改革。

**(三)优化学科学院布局。**以特色优势学科建设为统领，强化学院的学科建设主体地位，面向产业发展需求建立学科动态调整机制。围绕学科构建科学的学院布局，建立学科、学院、产业、科研院所等多主体联合、集人才培养和科技创新为一体的学科研究院。着眼提升服务产业链能力，建设面向产业重塑升级的技术研究院。着眼服务未来产业发展，打破学科壁垒，探索组建未来技术学院，形成多元发展的学科学院形态，打造“学院、学科研究院、产业研究院”共同体，形成学科引领产业、产业助推学院、学院支撑学科的发展模式。

**(四)调整优化专业结构。**坚持需求导向，科学研判新趋势新需求，撤停调整低质专业、重塑升级传统专业、锻强提质优势专业、培育壮大新兴专业、谋划布局未来专业，形成与我省经济社会发展需求相适应，定位准确、布局合理、结构优化、特色鲜明、持

续发展的专业格局。依据教学质量国家标准，完善专业建设质量监测评价机制，增强专业内涵发展动能。

**(五)稳妥推进“院办校”改革。**发挥学院(学科研究院)在高校办学中的主体作用，探索构建学院(学科研究院)在大学体制内的法人治理模式，加大学院(学科研究院)在学科专业建设、教学科研、人才队伍、对外合作交流、日常管理等方面的人财物资源配置自主权，充分释放教学科研一线活力。

**(六)深化人才培养模式改革。**坚持人才培养中心地位，有条件的高校设立本科生院，深入推进学分制、导师制改革，突出学生个性化发展。探索本硕、硕博、本硕博相衔接的人才培养体系，建立基础学科、哲学和社会科学拔尖人才培养模式。持续完善人才培养方案，健全教学过程和教学考核等方面评价机制。持续深化创新创业教育改革，健全课堂教学、自主学习、结合实践、指导帮扶、文化引领融为一体的创新创业教育体系。

**(七)加大“书院制”改革力度。**全面落实“五育并举”要求，强化以学生为中心的育人理念，围绕学生的学习、生活、文化和发展需求，拓展教育内容，创新教育形式，构建学院与书院、专业教育与通识教育、第一课堂与第二课堂协同育人的现代书院制度。统筹推进高校相关管理制度、育人模式等配套改革，形成学院与书院分工协作、相辅相成、协同育人的

新机制。

**(八)深化科研制度改革。**构建新型科研组织体系，整合优化科研创新资源配置，集中力量开展重大科技攻关。改进科研经费管理办法，探索实行“包干制”，切实赋予创新团队和领军人才更大的支配权和决策权，加大科研人员激励力度，科研项目经费中用于“人”的间接费用比例可达50%以上，数学等纯理论基础研究和人文社科类研究间接费用比例可提高到不超过60%；横向项目经费实行自主规范管理，结余经费可按规定用于项目组成员绩效工资分配或由单位统筹用于研发活动。全面落实科技成果转化政策，切实保障高校科技成果使用、处置和收益管理自主权，科学确定个人、团队和单位在科技成果产出中的贡献，允许单位和科研人员共有成果所有权，转化科技成果所获收入主要用于科技研发与成果转化成本核销以及对完成、转化科技成果作出主要贡献人员的奖励和报酬。坚持科技创新质量、绩效、贡献为核心的评价导向，合理运用综合评价、分类评价、代表性成果评价、同行评价等方式开展多层次差别化评价，加强中长期评价、后评价和成果回溯，引导科研人员潜心研究、探索创新，推动科技成果价值早发现、早实现。

**(九)创新人才引育机制。**坚持刚性引才、柔性用才并举，坚持引育并重、以用为本，以一流的创新平台、一流的创新课题、一流的创新生态引

才聚才留才，建立数量充足、结构合理、协调发展的顶尖人才、领军人才、拔尖人才和青年拔尖人才梯队。以优化人才队伍结构、完善人才成长机制、激发人才活力为导向，构建人才服务体系，建立充分体现知识、技术等创新要素价值的收益分配机制，激发人才创新活力。对聘用或引进省定高层次人才，所需绩效工资问题实行单列管理；职称评聘不受参评年限、岗位、结构比例等限制；整体引进的高层次人才团队成员可不受学历、职称等限制，团队到位后向相关部门备案。支持、鼓励高校科研人员以挂职、参与项目合作、兼职等方式从事科技创新或离岗创业，按规定保留人事关系和基本工资，并享有参加职称评审、岗位等级晋升、社会保障等方面的权利。

**(十)优化对外交往程序。**争取国务院批准赋予试点高校一定的外事审批权，下放教学科研及业务培训出访、外籍教师和专家聘用审批权限，优化外事审批程序，为教学科研人员尤其是高层次科研人员和团队出国(境)开展学术交流、科研合作提供全流程服务。对急需特需的国(境)外科学家、科技领军人才、特殊人才等“高精尖缺”人才，实行“绿色”通道和“容缺受理”服务，为其出入境提供便利条件。

## 五、组织实施

**(一)试点改革阶段(2022年4月-2022年12月)。**试点高校组建改革专班，充分调研论证，形成改革路线图、

时间表，细化分解任务，明确保障支撑，试点推进改革。

**(二)总结推广阶段(2023年1月-2023年12月)**。试点高校形成可供参考的经验案例并总结推广，全省本科高校充分借鉴试点经验，研究制定科学可行的改革方案。

**(三)全面推进阶段(2024年1月-2025年12月)**。全省本科高校按照阶段性改革目标稳步推进各项改革任务。适时开展改革自评，全面深化改革任务，实现整体转变，确保平稳运行。

## 六、保障措施

**(一)明确主体责任**。试点高校要

**(三)加强宣传引导**。全面深入宣传改革，增强各级各部门深化改革的思想自觉和行动自觉，更好发挥一线教师的积极性、主动性、创造性，最大限度凝聚改革共识，形成人人支持改革、人人参与改革的良好氛围。

**(四)全程跟踪督导**。省教育厅定期组织开展专题调研和专项督导，建立季报、年报制度，督促改革进度。各高校要建立全面深化改革目标责任制，形成综合改革监督检查、反馈整改机制，适时评估、及时总结、定期

切实增强“不进则退、慢进则退、不创新必退”的紧迫感和责任感，扛稳主体责任，强化责任担当，科学部署改革事项，从严把关改革方案，协调推进关键环节，坚决拆壁垒、破坚冰、解痛点、疏堵点，确保改革的目标任务、思路方案、推进力量、责任压力落到实处。

**(二)加强协同联动**。建立由省委组织部、省委编办、省委外办、省发展改革委、省教育厅、省科技厅、省财政厅、省人力资源社会保障厅、省审计厅等部门组成的联席会议制度，及时协调解决改革中的困难和问题。报告，处理好改革、发展和稳定的关系，稳步推进各领域改革工作。

附件：

1. 郑州大学一流建设体制机制改革方案
2. 河南科技大学全面深化改革实施方案
3. 许昌学院全面深化改革实施方案
4. 周口师范学院全面深化改革实施方案

## 【他山之石】

# 西北大学学部制改革试点实施方案

(试行)

为进一步创新学科发展机制，优化结构布局，集聚优质资源，发挥集群效应，促进学科交叉融合，不断提升人才培养、学术团队、科研创新

“三位一体”内涵发展能力，探索全面深化改革新机制和新模式，加快推进我校“双一流”建设，结合学校学科发展实际，特制定本方案。

### 一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持面向学术前沿和经济社会主战场，立足学校办学实际，遵循学术发展规律，坚持差异化、特色化、国际化发展，以学科建设为核心，以内涵建设为主线，以体制机制创新为着力点，优化学科资源配置，全面激发学科建设内生动力，促进学科交叉融合协同创新，积极培育新的学科增长点，努力建设一批有影响力的学科集群和学术团队，提升人才培养质量，产出重大标志成果，不断增强学校的综合实力和核心竞争力。

### 二、主要目标

引导和支持相关或相近一级学科组建学部，探索学术机构组织运行新模式，完善学科交叉融合新机制，实施重大学术任务协同攻关，打造学科交叉融合、学术协同创新、人才联合培养的一体化学科建设新高地，构建面向学术前沿、对接重大需求、彰显

优势特色、深化改革创新的学术发展机制和内部治理体系，大力提升学科水平和学术影响力。

### 三、基本原则

坚持学术引领。瞄准科学前沿，聚焦国家和区域重大需求，创新学术组织运行机制和治理模式，发挥统筹协调、靶向指导、多元评价的引领示范效应，彰显“教授治学”主体作用，激发基层学术组织活力和自我发展能力。

坚持协同创新。打破学科发展壁垒，促进学科交叉融合，整合凝练学术方向，统筹配置优质资源，建立团队协作模式，建设创新要素跨领域协同创新平台，培育新的学科增长极，组织学术团队协同攻关，实施拔尖创新人才联合培养，构筑方向更加凝练、优势更加突出、协同效应凸显的学科集群。

坚持任务主导。瞄准学术前沿，以凝练学术发展方向、培育重大学术创新任务为载体，发挥学科优势、人才优势、平台优势，围绕方向提出任务，围绕任务配置资源，通过问题导向和任务牵引，致力于培育重大标志性创新成果，提升服务经济社会发展能力。

坚持特色发展。鼓励和引导学部结合自身特点，发挥首创精神，充分

保障试点改革自主权，不断加强制度建设，厘清职能任务，完善学术发展机制，促进优势资源聚集共享形成合力，以改革创新彰显学科特色、制度特色和运行特色，形成全方位引领示范效应。

## 四、定位与职责

### （一）学部定位

学部是受学校委托协调指导学部内各学科建设发展的学术治理机构，是深化“教授治学”的重要组织形式，是推进学科交叉融合、培育新的学科增长极、构建学科集群的重要平台。学部主要负责组织学术沙龙，论证学术方向和重大任务，制定学术规划和评价标准，组织协同创新，开展跨学科人才培养，同时，指导和督促学部内各学科的学术创新和人才培养工作。学部运行遵循学科发展规律，尊重学术自由，鼓励融合创新，充分发挥专家学者的主观能动性和学术团队集群优势，通过任务牵引和协同创新，提升学术创新能力。

### （二）学部职责

1. 制定学术发展规划。加强顶层设计，围绕“学科方向—学术团队—学科平台—学科集群”一体化发展，论证和制定学部学术发展规划，指导学部内各学院（系）和研究机构制定学术发展规划并督促实施。

2. 统筹学术协同创新。聚焦学术前沿方向和国家、产业重大战略需求，整合相关资源，推进交叉融合、协同创新，搭建学科交叉融合发展平

台，有效配置各类优质资源，酝酿和组织学部层面交叉领域重大学术研究和科技攻关项目，推进跨学科创新平台建设，实现创新要素协同创新效应最大化。

3. 规范学术评价标准。研究论证本学部学科领域内的学术评价标准和成果认定标准，引导学部内相关学科建立科学的学术激励机制，指导学部内交叉学科领域的人才引育、团队建设、职称晋升等工作。

4. 组织跨学科人才培养。指导制定跨学科拔尖创新人才选拔标准，研究论证学部内跨学科人才培养方案，建立健全科教融合协同培养机制，引导组建具有交叉学科背景的高水平教学团队，指导和督促学部内建立跨院系、跨学科的拔尖创新人才培养模式。

5. 其他职责。根据学部发展需要，经学校研究委托学部承担的其他职责或专项性工作。

## 五、设置与运行

### （一）学部设置

学部按照跨一级学科或跨学科门类设置，每个学部原则上以2个或2个以上一级学科作为主干学科，吸收信息、数学及相关学科领域参与学部建设，为学部发展提供支撑。结合学校学科现状和发展规划，遵循“先行先试、稳步推进”的原则，在总结实践经验、完善顶层设计的基础上，做到成熟一个、组建一个，根据学科发展态势和学术创新需求逐步扩大实施范围。

## （二）组织机构

学部设学部主任 1 名、副主任若干名。学部主任面向校内外公开遴选，由本领域具有深厚学术造诣和较高学术影响的知名学者担任，副主任由学部范围内相关学院（系）和研究机构业务岗位主要负责人兼任。学部可根据需要聘任执行主任 1 人，协助学部主任开展工作。学部主任、执行主任、副主任由学校聘任。

学部自主设立学术咨询委员会和部务管理委员会。

学术咨询委员会是学部推动学术发展的专家组织，统筹行使学部学术事务的审议、指导和咨询等职权。学术咨询委员会委员由学部范围内各学院（系）和研究机构从本学科领域的校内外知名专家学者中遴选和推荐，由部务管理委员会研究，由学部主任予以聘任。学部主任是学术咨询委员会的当然委员，视情况可兼任学部学术咨询委员会主任委员。

部务管理委员会是学部的统筹协调管理机构，由学部主任召集部务委员全体会议，研究决策学部发展的重要事项，统筹协调学部内各学院（系）和研究机构围绕学部发展任务有序协作。部务管理委员会由学部内各学院（系）和研究机构业务岗位主要负责人组成，视情况可遴选部分学科带头人担任部务委员。任期内各学院（系）和研究机构业务岗位主要负责人自动当选部务委员，并根据职务调整自动更替。

学部根据工作需要聘任执行主任，作为学部日常工作负责人，协助学部主任开展学术沙龙组织、学科方向凝练、学术团队组建、重大任务策划及重点项目培育及其他部日常事务。学部执行主任原则上参照无行政级别岗位设置方式予以聘任。

## （三）运行模式

学部实行部务管理委员会领导下的学部主任负责制，学部主任全面负责学部各项事务，在本学部内自主开展工作，对部务管理委员会负责。

学术咨询委员会实行例会制度，主任委员负责组织召开委员会全体会议，对学部的学术规划及相关学术事务进行指导、审议和咨询。学术咨询委员会议事方式由学部结合实际情况自主研究制定。

部务管理委员会实行部务联席会议制度，学部主任根据需要召集部务委员举行联席会议，涉及学部发展的重要决策决议应形成会议纪要。根据工作需要，部务联席会议可邀请学部内相关单位党政负责人和学科带头人列席会议。部务联席会议议事规则由各学部自主研究制定。

学部内各学院（系）和研究机构原有党政管理体制不变，继续作为学校教学、科研二级单位，在跨学科人才培养、团队建设、科学研究、学术评价等方面接受学部的指导和监督。

学部实行年度工作报告制度，每年度对学部整体的学术发展、项目培育、成果孵化、学术评价、学科发展、

跨学科人才培养以及学部内各学院（系）和研究机构落实学部决策和工作完成情况等进行全面总结和评价。

## **六、保障措施**

学校按照“统筹管理、分类指导”思路，坚持权力下放、重心下移，鼓励先行先试、大胆创新，充分赋予学部试点改革自主权。学部立足职责权限，推动本学部试点改革与学部内各院系“一院一策”综合改革协调推进，结合各学科优势特色、学科交叉重点领域以及学科发展定位，制定适合本学部的运行管理制度，形成符合实际、具有创新性和可行性的制度体系，保障学部各项事务有序推进。

学校各职能部门应根据自身业务职责，为推进学部制改革试点制定相应制度办法，鼓励和支持学部围绕学术发展创新性开展工作。通过政策引导、资源配置和组织推进等方式，充分发挥优质资源集聚效应，对接学部改革发展需求，给予业务指导，提供精准服务。

## **七、相关事项**

（一）本方案为学校学部制改革试点工作总体方案，各学部根据自身实际制定具体实施方案。

（二）本实施方案为试行方案，由发展规划与学科建设处负责解释。

# 西南大学学部管理暂行办法

西校〔2019〕198号

## 第一章 总则

**第一条** 根据教育部等五部门《关于深化高等教育领域简政放权放管结合优化服务改革的若干意见》（教政法〔2017〕7号）精神，依照《西南大学章程》（教育部高等学校章程核准书第15号）、《西南大学深化综合改革方案（2014~2020年）》（西委〔2015〕89号）、《西南大学深化学科专业调整改革建设一流学科的实施意见》（西校〔2017〕91号）的要求，制定本办法。

**第二条** 为进一步推进学术管理简政放权，激发基层学术组织活力和自我发展能力，推动学科交叉和整合，促进世界一流大学、一流学科（以下简称“双一流”）和公共平台建设，优化专业资源，实施本科大类招生培养，学校实行学部制。

## 第二章 学部与学院

**第三条** 学部是设在相近相关学科基础上的学术管理组织，承担学术评价、学术资源统筹协调等职责；受学校委托，学部承担“双一流”建设规划、共享平台建设、跨学院本科大类招生培养及分流等职责。学部无行政级别。

**第四条** 学院和校管科研机构是承担人才培养、科学研究、社会服务、文化传承、国际交流等职能的实体机构，现有职责和运行体制保持不变。

**第五条** 学院和校管科研机构在学术评价、“双一流”建设规划、共享平台建设、跨学院本科大类招生培养等方面接受学部指导。学校将部分职能赋予学部，扩大学部自主权。

## 第三章 组织结构

**第六条** 学部设部长1名，副部长若干。学部部长、副部长由学校聘任，任期两年。学部聘专职工作人员。

**第七条** 学部设立学术委员会。学部学术委员会接受校学术委员会、校学位评定委员会指导。学部学术委员会组成与任期、委员的产生与增补等办法由学部学术委员会依据学校相关制度另行制定。

**第八条** 学部设学部务联席会。联席会成员由所属二级单位行政主要负责人、党委书记和学部学术委员会主任委员构成。

## 第四章 职责

**第九条** 学部学术委员会承担以下职责：

（一）校学术委员会授权学部学术委员会审定、审议、评议如下事项：

1. 审定学部内各学科专业、教师队伍建设、科学研究规划；
2. 审定跨学院本科大类招生培养方案及研究生培养方案；
3. 审议教学科研系列专业技术职务人选；
4. 审议学术不端行为及学术争议；

5. 评议推荐科研、教学成果奖；
6. 评议所属学院和校管科研机构高层次人才引进人选、高层次人才计划遴选推荐人选、名誉（客座）教授聘任人选、国内外重要学术组织的任职人选，评议高层次人才考核结果；
7. 完成校学术委员会授权的其他事项。

（二）校学位评定委员会授权学部学术委员会审议、审定如下事项：

1. 制定研究生指导教师岗位管理、各级各类学位授予的学术标准；
2. 审议博士、硕士学位授予建议名单；
3. 审核硕士研究生指导教师岗位名单；审议博士研究生指导教师岗位推荐名单；
4. 评选推荐各类博士、硕士研究生优秀学位论文；
5. 受理研究生指导教师岗位管理、学位授予工作中的争议问题；
6. 审议新增或撤销硕士、博士学位授权学科；
7. 完成校学位评定委员会授权的其它工作。

（三）制定学部学术委员会运行管理制度。

（四）研究部务联席会提交的有关事宜。

（五）完成学校授权的其他学术管理工作。

**第十条** 部务联席会承担以下职责：

- （一）指导学部内各学科专业制

订发展规划；

（二）统筹共享平台建设；

（三）组织跨学院本科大类招生培养工作；

（四）组织跨学院本科创新实验班建设；

（五）统筹“双一流”建设规划及相关资源；

（六）执行学部学术委员会的决定；

（七）制定学部部务联席会运行管理制度；

（八）完成学校授权的其他工作。

## 第五章 议事

**第十一条** 学部学术委员会会议制度、议事规则等工作细则由学部学术委员会依据学校相关制度另行制定。

**第十二条** 部务联席会会议制度、议事规则等工作细则由学部部务联席会依据本办法另行制定。

（一）由部长或部长委托的副部长召集，可根据需要聘请相关专家参加会议。

（二）部务联席会会议原则上每月召开1次，如遇重大或急办事项可临时召开。

（三）会议应有2/3以上成员到会方能召开。

（四）会议议题为部务联席会职责范围内的重大事项，由部务联席会成员提出。

（五）部务联席会会议议事实行一事一议，其程序为：先由提出议题的负责人简要报告情况，提出解决问

题的建议方案，需要时可由相关负责人作补充说明；与会成员就该议题充分发表意见，展开讨论；会议主持人归纳、集中与会成员意见并作出明确决定。

（六）会议研究人事、职称、奖惩等事项时，涉及本人及亲属的，与会人员应提前主动告之并回避。

（七）会议由学部工作人员作好会议记录，并起草会议纪要。

（八）学部所属二级单位必须执行会议决定，学部工作人员负责监督

会议决定的执行。

## **第六章 附 则**

**第十三条** 本办法由学校学术委员会办公室、学位评定委员会办公室、学科建设办公室负责解释。

**第十四条** 学校每年划拨学部运行费，保障学部顺利开展工作。

**第十五条** 撤销学术型学位分委员会，其职责由学部学术委员会承担。

**第十六条** 本办法自印发之日起施行。学校相关规定与本办法不符的，以本办法为准。

# 大连理工大学学部制管理若干规定

(暂行)

为了进一步完善学校内部治理结构，理顺学部制管理机制，特制定本暂行规定。

## 第一章 管理体制与职责

### 第一条 学校与学部、学院

(系)。学校实行“两级管理，三级建设”的管理体制，即学校对学部实行直接领导和管理，学校委托学部对学部内设学院(系)及教学科研机构实行领导和管理，并根据事业发展需要和具体工作内涵，从学校、学部、学院(系)三级层面进行建设。独立建制的实体学院继续由学校直接领导和管理。

**第二条** 学部的组成。原则上按一级学科组建学院(系)，若干相关一级学科组成的学科群组成学部。学部主要由学部党政办公机构和内设学院(系)两部分组成，党政办公机构设置于学部，学院(系)原则上不设置党政办公机构，设置专职秘书岗位，协助学院领导处理日常事务。

**第三条** 学部主要职责。学部直接对学校负责，并受学校委托，组织、领导内设学院(系)及其他内设教学科研机构的全面工作，重点负责本科生大类培养和研究生培养(教学管理)、本科生和研究生的思想政治教育与管理、行政管理、公共平台建设、国际合作与交流、党群工作；规划、统筹和协调学科发展、师资队伍、科

学研究等工作。

**第四条** 学院主要职责。学部内设学院(系)及其他教学科研机构应直接对学部负责，完成学校要求的各项工作，重点负责学科建设、科学研究、师资队伍建设以及教学建设和教学安排；协助学部做好本科生与研究生的教育教学管理、国内外学术交流等工作。

## 第二章 机构与干部

**第五条** 学部领导班子岗位设置。学部设部长1人；分党委书记1人；设副书记、副部长若干名(职数：≤6)，协助部长和书记分管各方面工作。一般应设置有分管本科生教学的副部长、分管研究生培养的副部长、分管行政和党务的副部长兼副书记、分管学生思想政治教育与管理副书记兼副部长，其中后两个岗位为党政兼职，且原则上聘任专职干部。根据需要学部可设置分管学科、科研等统筹规划的副部长1人。具体岗位设置方案由各学部党政联席会根据工作需要和历史沿革情况提出，由学校审定。学部干部的任期为四年，最多可连任一届。

**第六条** 学部党政办公机构。学部可设置的常规党政办公机构有学部办公室、教务办公室、学生工作办公室、研究生管理办公室。学部一般可设置5个科级干部岗位，分别为学部

办公室主任、教务办公室主任、学生办公室主任、组织员、团委书记。学生规模较大的学部可增设学办副主任和组织员岗位。党政办公机构和科级干部岗位的设置方案由学部党政联席会提出，报学校审定。学部（含内设学院）行政办公人员的编制数由学校人事处核定。

**第七条** 学部党的组织机构。在学部设分党委，下设本科生党总支（书记由学部分管学生工作的副书记兼任）和研究生党总支（书记由学部分管研究生思想政治教育与管理工作的部长助理担任）；符合党员人数条件要求的学院（系）可组建学院教工党总支；不符合条件的学院可按科研或教学组织机构设立多个教工党支部并成立党的工作领导小组，领导小组成员由全体教工党支部书记组成，并设组长1人（无行政级别），参与学院重要事项决策；党员人数较少的单位也可组建直属党支部，直属党支部书记参与学院重要事项决策。

**第八条** 学部的群团组织。学部建立工会和共青团委员会等群团组织。团委书记由团员大会（或代表大会）选举产生，符合学校科级干部任职条件的，通过组织部门考核后，可批准为学校科级干部。

**第九条** 学部专项办公室的设立。学部根据工作需要可设置专项工作办公室，由学部党政班子研究决定聘任部长助理或专项工作办公室主任，负责专项工作。自设机构和聘任人员的

工作条件和待遇由学部负责。对于涉及学校和学部建设与发展的某些重要的专项办公室，例如：国家重点实验室办公室，MBA、MPA办公室等的主任、副主任岗位，经学校批准，可列为学校管理的干部岗位。

**第十条** 学院岗位设置。学部内设学院（系）设院长（主任）1人，一般设副院长1-2人，规模大的学院（系）可设3-4人。学院干部岗位设置由学部党政联席（扩大）会提出方案，报学校审定。学部内设学院干部的任期为三年，最多可连任一届。学院在学科建设、科学研究、师资队伍建设和教学建设等方面必须有明确的负责人，并明确具体责任人协助学部做好本科生和研究生的思想政治教育与管理工作的。学院可根据工作需要自行聘任院长助理或秘书，协助院长或副院长负责学院内部的某项工作。

**第十一条** 学院专职秘书岗位设置。学部内设学院（系）可设专职秘书岗位并纳入学部统一管理。在职教职工人数少于60人的院系设秘书1人，多于60人的可设2人或多人。秘书为职员岗位，无行政级别。

### **第三章 决策机制、学术组织和民主管理机构**

**第十二条** 决策机制。党政联席会议是学部议事决策的基本制度和主要形式。学部党政联席会主要由学部长、副部长和正、副书记组成，并可根据会议议题安排列席人员；涉及学部或学院全局的某些重要事项时，可

举行学部党政联席（扩大）会决策，充分听取各方面意见和建议，参加的成员应包括学部正副部长、正副书记、学部学术分委员会主任、学部教代会负责人或民主管理委员会主任、内设各学院院长及其他内设教学科研机构负责人等。根据议题，学部党政联席（或扩大）会可由部长或书记主持，定期召开。涉及学术的重要事项如需行政决策确定的，应按照学术委员会章程的规定，经过学术分委员会审议通过后再行决策；涉及教职工利益的重要事项如需行政决策确定的，应按照教职工代表大会章程的规定，经过教代会或民主管理委员会审议通过后再行决策。

学院日常事务由学院班子讨论决定，重要事项由学院院务委员会决策；虽属于学院内部事务，但可能对学部运行产生影响的重大事项，应经院务委员会讨论后提交学部党政联席（或扩大）会议决策或备案。学院院务委员会由院长、副院长、教授会负责人、党总支（直属党支部）书记或党的工作领导小组组长等组成，院务委员会由院长主持，定期召开。学院重大事项应经过教授会审议通过后再行决策。

**第十三条** 学术组织和民主管理机构。学部一般应设有学术分委员会，学位评定分委员会，教学指导委员会等学术组织，教职工代表大会及其民主管理委员会等民主管理机构。

学院一般应设有教授会和教学（专业）建设工作组等学术组织及民

主管理机构。规模较大的学院可设置学位评定工作小组协助学部完成学位审核和评定工作。

#### **第四章 本科生教育教学**

**第十四条** 学部的教学管理职能。学部主抓教学管理，统筹本科大类培养，负责教学质量监控、教学日常运行（安排教学任务、考试）、学籍管理、教学资料存档等。学部教学指导委员会指导各学院、专业的教学工作，由负责本科生教学工作的副部长组织牵头，常规工作由教务办负责。

**第十五条** 学院的教学建设职能。学院主抓教学（专业）建设和教学安排，负责本科专业建设、教学实验室建设、教学实践基地建设、教学团队建设、课程建设、教材建设，以及任课教师或教学团队安排和毕业实习安排等；学院应有分管本科教学工作的副院长（可同时负责研究生培养或其他工作），可设兼职教学秘书1人（无行政级别），由教师兼任；学院内按课程群设置教研室（研究所），教研室（研究所）是教学的基层业务组织，主管课程建设、教材建设、毕业设计（论文）等。

**第十六条** 思想政治教育与管理。本科生的思想政治教育和管理工作由学部统一负责。学部学生工作办公室在分管副书记（兼副部长）的领导下，在学校学生处指导下，具体负责学部各院系的本科生日常管理。

#### **第五章 研究生培养与教育管理**

**第十七条** 研究生培养。研究生

培养和思想政治教育与管理的主要责任主体是学部，导师是直接责任人。学部负责研究生招生、培养、思想政治教育与管理、学位管理、培养机制改革、专业学位研究生培养等工作，在学部教务办设有研究生教务员岗位。学院应协助学部做好面向学院研究生教育的基础工作，重点侧重课程建设、培养计划制定、学位管理、质量监控以及课程建设、任课教师或教学团队安排和研究生导师选择和分配等。

**第十八条** 研究生教育管理。学部应聘任1名部长助理（担任研究生党总支书记，兼任研究生管理办公室主任），列席学部班子会和分党委会，主要负责研究生思想政治教育和管理，原则上应从有教学经历、熟悉研究生教育管理的教师中选聘，按管理岗位考核，可按职员和教师双向晋升。

学部研究生管理办公室负责研究生的思想政治教育与管理的工作，学部研究生管理办公室可设助管岗位，聘任若干高年级优秀博士、硕士研究生协助管理学部的研究生，实现教师指导下的研究生自我管理。

各学院依托教研室（研究所）配置兼职研究生辅导员，形成基层研究生教育与管理体制。充分发挥党的基层组织在研究生管理中的作用。积极促进学院室（所）教工党支部和研究生党支部的互动。发挥教工党支部对研究生群体的指导和管理作用。

## 第六章 学科建设和科学研究

**第十九条** 学科建设与管理。学

部负责规划、统筹、协调学科发展和公共平台建设，学院（系）具体负责本学院学科的规划、建设和实施，一般应由学院在征求教授会意见的基础上提出本学科建设的初步方案并提交学部学术分委员会讨论通过。学部分管领导负责学部学科建设的统筹工作；内设学院（系）的院长（主任）或副院长（副主任）负责本院系学科建设的日常工作。

**第二十条** 学科建设分工。“985工程”、“211工程”建设项目由学部统筹规划、申报和管理，学院具体负责建设；重点学科申报与管理由学院组织规划、建设，学部统筹；学科群规划由学部统筹，学院负责规划各自的学科；学科点申报、评估与管理由学部统筹、规划，学院具体负责申报和建设。

**第二十一条** 科研管理。学部负责科研方向、项目谋划，学院负责日常科研管理。学部分管领导负责科研的统筹工作，可设科研秘书1人，由教师兼任；学院设有负责科研工作的副院长，可设科研秘书（教师兼任）。

**第二十二条** 科研管理分工。学部负责规划、统筹和协调学科群科研工作；负责大项目、大平台、大团队的谋划、运作与管理，以及独立科研机构的建设工作。学院负责项目的策划与申报，科研成果的培育及申报，平台与基地建设，科研团队建设及日常的科研管理工作。

## 第七章 队伍建设和人事工作

**第二十三条** 师资队伍建设与管理。学部负责审定学院制订的教师和实验技术（学院岗位）队伍建设规划，制订实验技术（学部岗位）和行政管理队伍建设规划，并报学校核准。学院具体负责制订本学院的教师和实验技术（学院岗位）队伍建设规划。

**第二十四条** 人才引进工作。学部根据内设院系的学科、专业建设需求，并根据岗位编制和学院待引进人才等情况，组织由学院和学部人员构成的面试考核组，考核组应由学院教授会成员、学部学术分委员会成员、学校学术委员会成员组成；考核结果经学部签署意见后报学校。

**第二十五条** 学院专职秘书岗位。学院秘书的人事关系在学部办公室，

岗位竞聘、考核、晋级由学部负责，工作安排和日常管理由联系学院负责。

**第二十六条** 岗位竞聘及聘期履职考评。学部负责组织实施聘期的岗位竞聘和履职考评工作。

**第二十七条** 年度考核及其它。教职工年度考核，教职工使用、培养、培训、考勤等工作由学部根据学校要求统一进行部署，由教职工所在院系等部门负责组织实施。

## **第八章 其他事项**

**第二十八条** 未尽事宜。本规定中未详细规定的有关事宜，学校各有关职能部门以及各学部可根据本规定制定实施细则。

**第二十九条** 本规定自发布之日起施行。

# 浙江大学学部章程

(试行)

## 第一章 总 则

**第一条** 为保障学部各项工作顺利开展，激发基层学术组织创新活力，提高学术水平，促进内涵发展，建设具有国际先进水平的一流学科，特制定本章程。

**第二条** 学校设人文学部、社会科学学部、理学部、工学部、信息学部、农业生命环境学部、医药学部。学部中文名称：\*\*学部，英文名称：Faculty of \*\*。

**第三条** 学部是受学校委托，在学校相应学科领域实现学术分类管理和教授治学的重要组织形式。学部的主要职能为学术规划、咨询、评议、协调。

**第四条** 学部实行委员会决策制度。

## 第二章 学部工作的基本原则

**第五条** 有利于学院（系）的自主发展，实现学术权力、行政权力重心逐步下移；积极争取校外资源，优化资源配置，更好地服务学校、区域和国家重大发展战略。

**第六条** 有利于发挥学科综合优势，激发基层学术组织活力和自我发展能力，推动学科交叉和多学科整合，开拓新的学科领域和研究方向，不断提升学科整体水平。

**第七条** 有利于人才整合培养，加强科教结合，以高水平科学研究带

动高水平人才培养，更好地推进以培养具有国际视野的高素质创新人才和未来领导者为目标的教育教学改革。

## 第三章 学部的职责与组织结构

**第八条** 学部受学校委托，在其学科领域内履行以下职责

（一）组织制订学科及跨学科发展规划、学术评价规则。

（二）对学校、学部及其范围内学院（系）的学术发展与管理、学科建设提出咨询意见。

（三）评议、评审、讨论重大学术事项。

（四）对学部范围内的相关学术事项进行协调。

**第九条** 学部设立学术委员会、学位委员会，在学校学术委员会和学位委员会的指导下开展工作。学部学术委员会可根据工作需要分设专门委员会或工作小组。

**第十条** 学部学术委员会的主要职责

（一）组织制订学科及跨学科发展规划和评价规则；审议并推动重大学科建设与科学研究计划的实施，审议各学院（系）学科发展规划和学科布局；评估各学院（系）的学术发展。

（二）对学部范围内学院（系）的设置提出咨询意见；审议学部范围内学院下属系的设置；审议学部范围内跨院系交叉学科研究机构的设置方

案；建议并论证跨学科的科研平台建设计划；组织推动跨学科学术活动。

（三）审议学部范围内各学院（系）制定的相应学科领域学术评价标准，评价人才（团队）的学术水平和科研成果学术价值。

（四）对所在学科领域的学术资源配置成效进行评价，并提出意见。

（五）受学校委托调查和评议教师学术纠纷和学术失范行为，负责本学科领域学术道德规范和学术文化建设工作。

（六）审议学部范围内各学院（系）人才队伍建设规划和定编定岗实施方案并报学校审批，指导协调学部范围内各学院（系）实施人才队伍规划和定编定岗实施细则。

（七）审议学部范围内各学院（系）制订的师资引进条件，指导、评估和监督各学院（系）的师资引进工作。

（八）审议学部范围内各学院（系）制订的教师专业技术职务和岗位评聘条件，评审各学院（系）拟晋升的教授、副教授专业技术职务人选和其他相关高等级岗位的聘任人选，并报学校审批。

（九）评审推荐相关人才项目（含人才奖励及有关荣誉）。

（十）推动学部范围内各学院（系）国际交流合作。

（十一）研究、咨询本科教学的相关事宜。

（十二）受学校委托对其他有关

重要学术事项进行咨询和论证。

（十三）学部学术委员会可授权或委托学院（系）学术委员会开展相关工作。

**第十一条** 学部学位委员会的主要职责

（一）学位授权学科专业的评审和评估。

（二）审定研究生培养方案，在学校有关文件规定的基础上审核硕士研究生和博士研究生学位授予标准，审核并表决授予博士学位名单，上报校学位委员会核准。

（三）审定学部范围内各学院（系）提出的教师研究生招生资格认定量标准及教师申请研究生招生资格。

（四）审定教师跨学科招收培养博士研究生资格。

（五）受理本学部所属学科的有关学位异议问题。

（六）完成学校学位委员会布置的其他任务。

**第十二条** 学部各委员会的组成

学部学术委员会由学部范围内各学院（系）全体教授（含研究员，下同）或学术（教授）委员会推荐产生。原则上按教授基本数量等情况确定各学院（系）推荐委员的数量，委员中不担任学院（系）领导职务的教授人数应占该委员会总人数的三分之一及以上。一名教授一般只能担任一个专门委员会的委员。各委员会可吸收一定比例的其他学部教授担任委员。

学部学位委员会一般由年龄在 60 岁以下（含 60 岁）的教授组成，两院院士和应届国务院学位委员会学科评议组成员可适当放宽。

学部各委员会试行任期制。学术委员会每届任期两年，可连任。学位委员会成员任期与学校领导班子任期一致，可连任，换届时，新委员人数应超过总数的四分之一。

学部各委员会设主任 1 名、副主任 1 名，副主任由各委员会审议推荐。

学术委员会主任、副主任由学部报学校任命。

学位委员会组成人员由研究生院上报学校统一发文公布。

**第十三条** 各委员会坚持发扬民主、充分协商的工作原则。在决定事项实行票决制时，应有该委员会总人数的三分之二及以上委员到会，会议方为有效。

**第十四条** 各委员会制定相应的具体工作制度，按制度运行。

#### 第四章 学部的运行

**第十五条** 学部设主任 1 名，一般设副主任 1 名。学部主任、副主任实行任期制，每届任期两年，原则上至多连任一届。

学部主任是程序的召集人和主持人。

学部主任、副主任由教授担任，经民主推荐或组织推荐，学校任命，任职期间应保证在学部工作的时间与

精力，学校按其岗位职责进行管理与考核。

学部主任是学术委员会的当然委员，并兼任学术委员会主任。学部主任列席校学术委员会会议。

**第十六条** 学部主任可根据需要召集学部范围内各学院（系）院长或常务副院长（系主任）举行联席会议，协商相关学术事宜，具体可包括：

（一）向各委员会提出议题建议。

（二）协调学部范围内各学院（系）落实各委员会的决议和决定。

（三）根据学部范围内各学院（系）的需要，研究并协调相关学术工作。

（四）受学校委托讨论协调各委员会职责范围暂未涵盖的有关学术事宜。

**第十七条** 学部可定期召开全体教授或教授代表会议，研究关系学术发展的重要问题。

**第十八条** 学部设立办公室，负责做好学部及其各委员会的秘书工作。学部办公室为学校行政办事机构，挂靠学校学术委员会秘书处。

**第十九条** 学校按相关规定核拨学部日常工作经费。

#### 附 则

**第二十条** 本章程由学校党委办公室、校长办公室负责解释。

**第二十一条** 本章程自印发之日起施行，原各学部章程同时废止。

## 【专家观点】

# “双一流”创建背景下的高校大部制改革建设研究

武汉科技大学 马克思主义学院 李蓉副教授等

《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》（简称“双一流”建设方案）颁布，是我国继“211工程”“985工程”之后，由中央政府直接主导并统筹实施的教育发展战略，旨在推动一批高水平大学和学科进入世界一流行列或前列。其核心是通过调整对高等教育发展的“矢量”，促使高校通过自主办学增强内生动力和建设活力，通过“鲶鱼效应”形成高校发展的有序竞争，着力解决原来高校重点建设中存在的身份固化、竞争缺失、重复交叉等问题，使国家开启从高等教育大国到高等教育强国的格局性变革和历史跨越的序幕。南京大学校长陈骏指出，“我们坚持创新驱动建设世界一流大学，其基础在于管理创新和制度创新，要进一步解放制约大学快速发展的体制机制性障碍”。“双一流”建设方案的颁布，为高校大部制改革提供了方向指引和现实支持，其学科绩效评估、资源动态支持打破高校之间凭固化身份获取资源模式，促进高校之间的动态良性竞争，将为高校大部制改革提供巨大的改革红利和内生动力，促进高校积极开展大部制改革。本文将对此进行探讨。

### 一、“双一流”建设对高校管理体制的改革要求

作为新一轮国家高等教育强国发展战略具体实施，“双一流”建设方案提出以一流为目标，以学科为基础，以绩效为杠杠，以改革为动力，分三步基本建成高等教育强国，从宏观价值导向上着力提高高校解决国家和地域重大需求能力，微观导向上促进高校自我发展能力提高，调控方式是以学科为单位的绩效考核。高等教育从“211工程”“985工程”重点工程建设范式向“一流学科”发展范式的转换，要求各高校在充分理解中央政府的政策意图基础上，开展高校综合改革，尤其开展管理创新，破除目前阻碍高校一流学科发展的藩篱，做

出实践性和前瞻性的改革探索。“双一流”提出了一流大学和一流学科的五项建设任务和五项改革任务，实际上给高校管理系统创新给予了方向指引。

#### 1. 高校“双一流”创建应坚持人本原理

人本原理指各项管理工作活动都应以调动人的积极性、主观能动性和创造性为根本，追求人的全面发展。

“双一流”建设方案从教与学提出一流师资队伍和拔尖创新人才培养，确定在“双一流”建设过程中的管理活动出发点和根本。这也成为检验管理工作的标准。

#### 2. 高校“双一流”创建应坚持系统原理

管理系统原理就是运用系统理论，对管理活动作系统分析，实施系统化的管理，以达到优化目标。“双一流”建设方案既包含我国高等教育事业发展战略，也对高校建设和改革提出具体任务要求，整体部署上要求高校根据建设基础、优势特色、发展潜力等制定目标、任务、周期，明确改革举措、资源配置和资金统筹安排，从系统层面上促使各高校根据“双一流”创建活动，实施要素整合，构建新型管理关系，确保高等教育系统目标实现。

### 3. 高校“双一流”创建应遵循权变原理

权变原理是指在组织活动环境和条件不断发展变化的前提下，管理应因人、事、时、地而权宜应变，采取与具体情况相适应的管理对策以达成组织目标。各高校“双一流”建设既面临着高校之间同类学科的百舸争流，也面临高校内部不同学科发展的逆水行舟，“双一流”建设外部环境是不断变化的，要素之间关系是不断调整的，因此要求高校管理组织架构符合权变原理特性，具有适应性和可变性，能够根据目标进行及时调整。

### 4. 高校“双一流”建设应遵循效益原理

效益原理是指组织的各项管理活动都要以实现有效性、追求高效益作为目标。“双一流”建设方案特别指出新实施的发展战略强化绩效，采用第三方评价，动态调整支持力度。其

战略设计上遵循效益优先，采取的是决策权、执行权、监督权三权分立、三权制衡模式，实施目标引领。对高校组织而言，始终面临的动态竞争环境，不再是重点建设时期关门搞建设做法。绩效评估以及决策调整将是“双一流”创建时期高校管理的新常态。

## 二、高校大部制改革与“双一流”创建的契合

大部制改革是一个正在探讨实行中的中国行政机构改革方案。大部制改革已于 2009 年在广东省深圳市和广州市推行。所谓大部体制，就是在政府的部门设置中，将那些职能相近的部门、业务范围趋同的事项相对集中，由一个部门统一管理，最大限度地避免政府职能交叉、政出多门、多头管理，从而提高行政效率，降低行政成本。大部制在政府部门推行以及收到的实效，被认为是高校进行体制改革的有益借鉴和尝试。截至目前，国内先后有多所高校试行大部制改革方案。其中一类是以北京大学（1999 年启动）、浙江大学（2009 年启动）为代表的学部制改革，其主旨是在高校内部和学院两个层次之间增加“学部”一级学术组织或一级管理机构，以期实现资源的优化配置和共享，为学术研究提供开放平台；另一类是以山东大学、沈阳师范大学为代表的职能部门大部制改革，其主旨是模仿政府改革模式，将职能相近的部门、业务范围趋同的事项、部门集中或整合，

以期通过职能明确、责任划分以及扁平组织架构建立服务高效型的高校行政管理组织体系。从目前实施情况来看，大部制改革取得一定实效，但在高校中并未得到推广，还处于徘徊不前的阶段。

### 1. 大部制改革无法提供足够的改革红利

在“985工程”和“211工程”重点建设实施阶段，国家因财力不足，集中财力支持重点院校发展，“985工程”和“211工程”高校凭借固有身份即可享有国家较多的财政投入。尽管这些高校内部学科布局、机构设置存在效率低下、行政成本过高等问题，但始终还能平稳运行并维持发展。若以此为目的进行大部制改革，其涉及面广、利益牵涉众多。在缺乏足够的改革红利或者危及根本利益的情况下，大部制改革存在风险和收益严重不对等问题，特别是现有管理机制存在局部改进机会和可能，高校管理制度惯性会使大部制改革困难重重，缺乏内生的改革动力。在重点高校没有广泛认可并采取一致行动情况下，各普通高校对大部制改革自然采取观望态度。

### 2. 大部制改革缺乏权威绩效评价和结果运用机制

高校大部制改革分为学部制和职能大部制两部分。在综合性大学里，学科相近的不同学院被整合在一起，形成“学部”。学部作为超越学院层次的开放式跨学科组织存在。在现有

“院办校”格局下，学院始终是高校重要的办学主体。各学院掌握实际话语权和资源。在没有基于推进同一学科发展的共同目标下，学部制依然是各自为政，不能形成学科优势而导致“学部”虚设。高校教育事业发展规划以五年为周期制定，发展目标及措施根据国家规划由高校自行制定，最终的成效实际上也是由高校自我评判，缺乏高校之间的竞争性评判及以此为依据的资源分配约束措施和未达到目标的惩罚性措施，致使高校对规划目标、管理效率存在控制不够、自我施压不足，自觉进行管理体制改革的意愿匮乏。

### 3. 大部制改革存在自上而下的制度设计缺陷

国家进行政府机关大部制度改革体现“决策权、执行权、监督权”的“三权分立”“三权制衡”的制度安排。在高校大部制改革的制度设计中，决策权由最高学术组织或行政组织作出，执行权赋予各学院，监督权应由专门部门或第三方行使，主要体现在绩效评估、运行管控以及结果运用等方面，通过三权的相互制衡，提高高校行政管理效率，促进管理目标实现。现有高校管理模式中三权虽一定程度存在，但存在职责边界不清、权力多部门分割、监督权弱化等问题，致使权力行使受限导致管理效率低下。首先，作为高校的上级主管部门，享有推动高等教育发展的决策权，赋予高校执行权，实际上学院与高校上级主

管部门存在管理与被管理的上下级领导关系。其次，第三方评价机构和评价体系对高校进行办学评估，并将结果运用于对高校的资源分配上，但由于缺乏权威而很难发挥实际监督效果。高等教育体系中宏观层面的组织结构不清、职权边界模糊，导致政府所倡导大部制管理模式在高校始终得不到积极响应。

高校大部制试行有近十年时间，“双一流”建设方案于 2015 年 11 月颁布。笔者据此认为，“双一流”建设方案出台，正好是对高校“大部制”改革宏观层面政策引领和制度的完善，二者之间在内在逻辑上具有统一性，实施层面高度契合。“双一流”建设方案将会促使高校“大部制”改革真正全面实施。首先，“双一流”建设方案明确提出，“双一流”高校要以学科建设为着力点，优化高校学科结构，创新学科组织模式，最终建成相互支撑、协同发展的一流学科。这实际上为高校以学科为基础开展学部制改革提供了政策依据。其次，国家对“一流学科”建设采取第三方动态评价机制，根据绩效评估动态调整资金支持力度，形成激励约束机制，激发高校争创一流、办出特色。这种以“一流学科”建设成绩与资源分配挂钩的模式，将改变“985 工程”和“211 工程”实施时期如潘懋元所说的“学科无论强弱，生在一流大学里，就会得到更多支持”的“搭顺风车现象”，将会为进行大部制改革的高校

提供更多改革红利，增强高校的改革内生动力。第三，“双一流”建设方案提出“三权分立”“三权制衡”组织实施模式，方案的顶层设计、宏观布局、统筹协调、经费投入等重要事项的决策由国家教育体制改革领导小组承担，日常推进由教育部承担，建设绩效评价由第三方进行。这种组织架构为高校“双一流”建设中组织架构提供参考模型，与高校大部制改革形成自上而下的制度规范。

### 三、基于“双一流”建设的高校大部制改革要求

“双一流”建设方案指出，以一流为目标，迫切需要的是加强资源整合，创新实施方式，系统谋划，其中涉及的五项建设任务和五项改革任务，对高校“双一流”建设提出了管理所遵循的人本原理、系统原理、权变原理以及效益原理，对创新和完善高校大部制改革具有一定的指导意义。

#### 1. 秉承人本思想，树立高校正确的价值取向

高校承担着教学、科研、社会服务、文化传承创新四大职能。其中，开展教学、培育人才是大学显著区别于科研院所等知识性机构的重要特征。以“建设成为世界一流学科”为目标，是高校迈入世界一流大学的必经之路。尽管当前对世界一流大学并没有公认和严格的定义以及统一的评价标准，但凡世界一流大学必然有一个或多个一流学科，除此之外更有一流学者、学生、学术、学风。正如浙江农林大

学党委书记宣勇指出的，“以学术为本、弘扬学术价值，树立学术本位的校园核心价值应成为大学内部管理体制改革的根本价值取向”，抑制教师对职位权力的冲动，引导大学教师真正成为“以思想和传授其思想为职业的人”，突出大学人才培养的核心地位，使“大学成为弘扬人文精神和培养具有评判创新意识人才的圣地，成为社会的思想库和知识工厂，成为科技进步的孵化器和社会进步的推进器”。这些都是世界一流大学应该坚持的大学精神，更是高校在“双一流”建设中推进大部制改革所必须坚守的根本。

## 2. 树立系统思维，明晰高校大部制管理格局

“双一流”创建方案虽由总体要求、建设任务、改革任务、支持措施、组织实施等五个部分组成，但只对高校创建工作提出框架性和原则性目标及要求，并未对高校工作实践提出具体操作性意见，期望通过目标导引、绩效评估、资源配置鼓励高校产生改革发展的内生动力，实现自我发展、自我完善。该方案在管理控制上将各高校视作“黑箱”，管控方只负责要素输入以及规则制定，对生产过程交由被管理者——学校自主实现，以输出结果作为评判学校工作状态和成绩，形成动态竞争模式，逐步建立淘汰机制。很长时期内，在追求规模发展的思维下，高校多将多学科、综合性院校选为发展方向。“双一流”建设将

改变原有高校发展范式。高校首先面临的是在现有学科之间做出发展选择，建立基于学科发展“学部制”，按照“双一流”建设思维导入第三方绩效评估竞争机制，在资源配置上实施动态调整支持，同时围绕学科建设、人才培养、教师发展、科学研究等中心工作开展高校内部职能大部制改革，做好大部制部门之间的“分权归责”，将行政权力、学术权力、学校权力向学部、学院分权，建立面向基层的而不是面向上级主管行政部门的服务支持型组织体系，使决策权归于学校决策主体、监督权归于第三方、执行权归于院部，形成三权独立、三权制衡的高校内部管理格局，建立一个责、权、利相统一的管理体。

## 3. 遵循权变原理，培育参与动态竞争办学主体

“双一流”建设方案提供给各高校的是一个动态的竞争发展环境。当高校以一流学科为切入点全面开展一流大学的建设时，高校之间发展策略、工作重视度以及其内部要素资源差异，特别是在第三方评估驱动资源分配的压力下，高校之间学科力量对比会不断发生动态变化，使各高校必须在组织架构上符合权变原理，能够根据高校外部发展环境及时作出适应性调整，高效地开展工作。高校大部制改革适宜采取扁平组织架构，避免机构重叠、职能交叉；以学部制为平台，精简管理层级使院部处于高校内部“主体性”结构地位，实行校级权力下放，强化

学部、学院权力。学校职能部门主要负责规划、决策、评价、管控、服务、保障等工作。学校赋予院部充分的办学自主权，让其直面竞争，允许其在授权范围内充分行使人、财、物决策权和使用权，行使其学术权力，让学部、学院成为接受第三方绩效评估的建设主体，真正成为参与各高校“一流学科”竞争的先锋和主体；通过竞争参与在院部内进行压力传导，促进系统要素合理流动，以充分调动和激发院部系统内要素开展“一流学科”建设，实现“学院办大学”。只有当院部的主体地位得到落实，行政权力和学术权力放权到位，使院部成为真正的竞争主体、办学主体，高校才能真正适应当前国家“双一流”创建所形成的竞争发展格局。

#### 4. 坚持效益优先，塑造协同整体的制度文化

效益是政府进行大部制改革的基本价值取向，故高校实行大部制的效益取向是毋庸置疑的。这既是高校对大部制改革寄予的重要期望，也是高校开展大部制改革的核心特征。国家开展“双一流”建设，以教育资源分配为导向将效益原则作为建设所遵循的基本原理，与大部制价值取向相一致。在高校管理系统内，最活跃的要素是人，包括教工和学生。大部制的组织架构、运行机制建立以及职能分权，都只是为保障效率提供基本保障前提，而效率的提高需要教师将学术视为自由向往。管理者在学术本位发

展理念下，将管理从控制模式向监督促进模式转换，淡化领导者身份，凸显服务者角色，通过管理流程再造和文化建设，塑造协同性、整体性的制度文化，使效益原则成为高校管理者深层次的行为理念。只有高校管理者转变观念和意识，高校大部制的施行才能有统一的思想基础，“双一流”建设才不会成为空中楼阁。

#### 四、结束语

在“十三五”规划的开局之年国家全面推进“双一流”建设，其带来的改变不仅是高等教育的格局，而且必将给高校自身发展及其内部管理体制与机制带来深远的变革性影响。高校大部制推行十余年，并未得到各高校的广泛认可，其中既有学校体系内各方利益胶着其中，更多的是任期内院校领导者求稳的心态，尤其缺乏的就是来自外部力量打破平衡、缺乏改革驱动力，迫使高校不得不做出妥协性、适应性或主动性的变革。“双一流”建设方案的出炉，为高校大部制改革提供了理论和现实依据。方案所蕴含的人本原理、系统原理、权变原理以及效益原则，是高校基于“双一流”建设开展大部制改革所应遵循的基本原理，所确定的第三方评估以及动态调整支持模式，将逼迫高校不得不背水一战、置死地而后生，否则将错过中国高等教育发展又一历史性机遇。“双一流”建设方案改变了高校原有的综合、全面、均衡发展目标和目标，促使高校以一流学科为突破口，

以一流人才、一流师资、一流学术、一流成果为改革建设任务，立足学校优势显特色，立足学科求发展。高校发展范式的转变也将促使高校对自身的资源要素构成、组织架构重新进行评估，做出内驱性综合改革策应，构

建充满活力、富有效率、更加开放、有利于学校科学发展的体制与机制，以适应“双一流”建设要求并抢得发展先机。

原文刊载于《江苏高教》

2016年第6期

# 高校职能部门大部制改革的目标方案与运行机制

天津科技大学 发展战略研究室 林祥怪等

“大部制”是西方发达国家普遍采用的一种政府管理模式，近年来也在我国政府管理体制改革的实践中得到一定程度的实践，并成为我国行政管理体制改革的一个重要方向。在高等教育领域，山东大学、重庆大学、沈阳师范大学、襄樊学院等一些高校也开始积极探索大部制改革，但绝大多数高校对此仍采取观望态度。总体来看，当前高校大部制改革研究和实践都还处于初步探索阶段，特别是对改革的目标和原则还缺乏系统的阐述，对基于职能合理划分的大部门组织架构还有待进一步探索，对大部制模式下高校职能部门运行机制的研究基本上还处于空白状态。

## 一、我国高校职能部门设置现状

根据管理学的组织理论，我国绝大多数高校属于直线—职能制的组织结构类型。学校下属院系为直线部门，依据职能分工进行设置的党政管理机构为职能部门。为了解高校职能部门设置现状，对北京大学、山东大学、华南理工大学等 39 所“985 工程”高校的职能部门设置情况进行考察。考察发现，大多数高校的职能部门数量都在 30 个以上，有的甚至多达 40 余个。这些职能部门大体上可分为四大类：第一类是党务部门，包括党委办公室、组织部、宣传部、学工部、统战部等；第二类是行政部门，包括校长办公室、教务处、学生处、科技处、财务处、人事处、后勤处等；第三类是直属部门，包括网络中心、图书馆、期刊社、出版社等；第四类是社群组织，包括工会、团委等。

各高校在具体职能部门设置上存在诸多差异，但在核心部门设置上往往有许多相近之处。在对上述 39 所

高校职能部门设置情况进行比较分析的基础上，将各校普遍具有的职能部门提取出来，组合成了高校职能部门的典型结构（见图 1）。

图 1 显示的是高校最基本的职能部门架构，尽管已剔除了一些部门，但部门数量仍多达 27 个。而拥有 37000 多名师生员工的德国柏林自由大学仅拥有 8 个行政机构。由此可见我国高校职能部门“碎片化”倾向之严重。职能划分和部门设置的不合理，使高校内部管理面临诸多难题。

首先，职能交叉、政出多门、职责不清的现象普遍存在，一个重大决策往往需要多个部门负责，主要责任主体难以明确。特别是当管理难题出现时，管理部门都不愿承担相应责任。其次，部门间协调难度大，各部门各自为政，部门之间不协同等问题较突出，严重影响了管理效率。“设置不同的职责与部门可以更专业化，但也增加了协调与控制的难度，各个部门都优先考虑自己的利益，结果只能是

部门最优化，即重点在于达到部门的目标而不是整体的目标。”第三，

行大部制改革。此后，美国、德国、法国、俄罗斯、日本等国家也纷纷效



图1 我国高校职能部门基本结构

机构庞杂，人员冗繁。管理人员一般要占教职工总数的一半左右。而教育部1999年颁布的《高等学校职员制度暂行规定》明确指出，从事管理和服务工作的职员总数一般应控制在学校基本编制总数的15%-20%。巨大的人员支出使管理成本骤增，并挤压了有限的教育经费。第四，职能部门“衙门化”，官僚作风较严重。校一级的职能部门常缺乏明确定位，将自己与学院的关系定位为上下级的关系，缺乏为教学科研服务的意识，并常常干预甚至包办学术事务。因此，对高校职能部门进行大刀阔斧的改革已成为高校一项紧迫的任务。

## 二、大部制与高校管理机构改革

要改变高校管理职能划分过细、职能部门设置过多的现状，应推动高校管理机构改革向“大部门、大职能、大服务”范式转变。实行大部制是这一转变过程中可以着重考虑的一种改革方案。大部制即大部门体制，是指在政府的部门设置中，将那些职能相近、业务范围类同的事务相对集中，由一个部门统一进行管理。20世纪60年代，英国率先开始对政府机构进

仿。综观这些国家的改革可以发现，大部制改革具有如下特点：一是以职能整合为基础。对行政体系承担的职能进行重新梳理和划分，对相近职能进行整合，理清职能结构，明确职能界限。二是以机构合并为基本特征。根据职能调整，对机构进行重新拆分或合并，对人员进行分流，形成承担大职能的大部门。三是以实现决策权、执行权、监督权相对独立为核心。通过职能划分和机构重组，实现决策、执行和监督三个职能相对分离和独立。四是以提高管理效率、降低行政成本为基本目标。精简机构，消除冗员，降低行政成本，同时，加强机构之间和机构内部的协调，提高管理效率和质量。

近年来，大部制也逐步进入我国政府和公众的视野。2007年，党的十七大报告明确提出，要加大机构整合力度，探索实行职能有机统一的大部门体制。2008年年初，党的十七届二中全会和十一次全国人大一次会议先后通过了《国务院机构改革方案》，我国政府机构大部制改革由此拉开序幕。随后，许多地方政府也逐步开始

探索大部制改革。2012年，党的十八大报告再次强调，要“稳步推进大部门制改革，健全部门职责体系”。

由于大部制在许多方面契合了高校内部管理体制改革的需要，在政府机构大部制改革浪潮的推动下，一些高校也开始探索内部管理机构的改革。高校实行大部制改革，一方面，是适应外部环境变化的客观需要。环境影响对组织的制度化过程起着至关重要的作用。政府行政效率的提高，与社会、市场关系的日益密切，都要求高校在响应外部环境需求时，要有更灵活的组织体系和更高的行政效率。另一方面，是建设现代大学制度、提高教育质量的内在要求。只有调整行政职能，克服过度行政化倾向，回归学术本位，大学才能重获生机和活力。但总体来看，现有改革尚有许多不成熟之处。例如，有的学校以机构的简单合并代替职能的有机整合，尽管多个机构被并入一个部门，但缺乏职能上的重新调整与合理划分，内部机构缺乏实质性整合，机构间的壁垒依然存在；有的学校机构虽做调整，但人员和编制基本没变，冗员难以裁撤；有的学校改革雷声大、雨点小，缺乏实质性措施，改革难以推进；等等。这些问题的出现，既有既得利益者的阻挠、人员安排困难等方面的原因，也有缺乏理论指导、没有成熟模式可借鉴等方面的缘故。

### 三、高校职能部门大部制改革的目标与原则

所谓“高校职能部门大部制”，可理解为高校通过合并职能相近部门以拓宽单个部门管理职能，并向基层和学术组织分权，推进管理重心下移而建立的内部管理模式。高校推行职能部门大部制改革，主要目的是在对管理机构进行职能调整和机构整合的基础上，优化内部权力结构和运行机制，实现从“权责不清”到“权责明确”，从“多头管理”到“集中管理”，从“政出多门”到“统一决策”，从“利益分割”到“利益整合”，从“管理为主”到“服务为主”的转变，形成分工合理、权责一致、决策科学、执行有力、监督有效的内部管理体制。具体来说，高校职能部门大部制改革应遵循以下目标和原则。

#### 1. 厘清职能，划清权责边界。

职能是一个组织所承担的职责和功能，机构则是职能的载体。不能简单地把大部制改革理解为部门合并、机构精简，它必须建立在职能合理调整的基础之上，并以职能整合为重点带动机构整合。“责任划分不清，会造成部门间的责任推诿与扯皮；职责重叠，会造成冲突，会浪费精力并会产生非故意的冗员。”因此，要对现有部门的具体职能进行分解和整合，弄清哪些职能应当合并，哪些职能需要增加，哪些职能需要剥离等，并按照“大职能”的理念，对各项具体职能进行整合，优化职能结构，划清职能边界。在此基础上，进行机构重组，对职能相同或相近的部门进行整合，建立大

职能、宽范围的综合性部门，从而理顺部门之间的职责关系，解决职责不清、职责交叉、职责划分过细等问题，提高职能部门的运行效率和管理效能。

## 2. 合理分权，优化权力结构。

目前，我国高校内部权力结构失衡问题较为严重，主要体现在：一是学校权力与院系权力的失衡。高校内部管理权过于集中在学校和校级机关，院系管理自主权较为有限。而综观世界一流大学，二级院系一般都具有充分的管理自主权。二是行政权力与学术权力失衡。行政权力过度膨胀，常常干预甚至包办学术事务，管理过度行政化问题较严重。

大部制改革的实质，是一种权力结构的重组和再造。高校应以大部制改革为契机，推进向基层和学术系统的“双向分权”：一是纵向分权，即学校（校部机关）向基层院系分权，实现管理重心下移；二是横向分权，即学校和基层院系的行政系统向学术系统分权，促进教授治学，回归学术本位。要约束行政权力和学术权力的行使，避免彼此间的不正当干预和冲突。同时，要促进学校和大部门内部决策权、执行权、监督权相对分离和独立，确保决策科学、执行顺畅、监督有力。

## 3. 强化服务，转变管理职能。

实现管理职能转变是大部制改革的重要目标。高校实施大部制改革，必须推进管理部门职能的转变，使职能部门更好地服务于教学科研活动。这是

因为，学术性是高校的根本特性，为学术服务是高校职能部门的根本价值所在。高等院校所承担的基本功能和我国高等教育所发生的一系列变化都要求高校行政工作必须以“服务”为中心，这也是整个社会行政管理思想变革趋势的必然要求。高校在推行职能部门大部制改革过程中，应坚持“学术本位”的管理原则，对内部管理职能进行重新定位，强化职能部门和党政权力的服务职能，实现从管理型机关向服务型机关转变，形成职能部门为教学科研机构服务、党政权力为学术权力服务、管理人员为师生服务的“大服务”格局。

## 4. 加强协调，提高行政效率。

从管理角度来看，建立大部制结构主要是想解决因职能部门划分过细导致的部门和部门之间协调困难的问题，降低协调难度与成本，以提高管理效率。在大部制改革中，要充分发挥大部门“职能广、机构大”的优势，将部门之间的协调转化为部门内部的协调，从而避免因部门之间长时间的讨论磋商、讨价还价，甚至利害冲突而使学校工作受到影响，加快内部信息传递，提高工作效率。

## 5. 精简机构，降低行政成本。

精简机构、裁减冗员，是大部制改革的基本目标之一。但在被称为“计划经济的最后一块堡垒”的高校，精简机构、裁减冗员却并非易事。这是因为，机构数量的减少必然伴随着领导岗位的减少，原有部门领导的重新安

排是一件颇费斟酌的事；并且，高校职能部门往往是安排教师家属等“特殊人员”的地方，这些“必要照顾对象”是难以裁减的。可以说，人员安排是高校大部制改革的最大难点之一。但可以考虑先将大部门建立起来，再结合事业单位改革和全员聘任制的实施，不断完善“能上能下、能进能出”的用人机制，逐步进行人员调整，经过一个时期的努力，循序渐进，最终实现机构设置和人员编制的合理匹配。

#### 四、高校职能部门大部制改革方案

按照大部制的要求，首先应当对组织承担的职能进行梳理，然后按照“整合相近职能、避免职责交叉”的原则进行机构重组。综合考虑高校承担的基本职能、内部领导体制的特点、组织运行的实际需要等方面因素，尝试对高校内部管理职能体系进行重新划分，构建一个“大职能”结构，即把高校内部管理职能划分为党群工作、综合协调与后勤保障、教学、科学研究、学生教育与服务、对外交流合作六大方面。根据这一职能结构，可将现有基本职能部门整合为党群工作部、总务部、教务部、科学研究部、学生综合服务部、合作发展部 6 个大部门。具体方案如下：

**1. 党群工作部。**该部门主要负责党务工作和群众工作，可整合组织部、宣传部、统战部、纪委办公室、党校、机关党委、离退处、工会等部门的职能。由于监察处、审计处与纪

委办公室在职能上具有密切关系，因而也将监察处、审计处并入该部，与纪委办公室共同组成纪检监察审计工作组。

**2. 总务部。**该部门主要负责综合协调、资源建设、后勤服务、安全保障等工作，可整合党委办公室、校长办公室、发展规划处、人事处、财务处、基建处、资产管理处、后勤处、保卫处、网络中心、图书馆等部门的职能。

**3. 教务部。**该部门主要负责本科教学、研究生教学、学科专业建设等工作，可整合教务处和研究生处的教学管理职能，一些高校设立的学科建设办公室也可并入该部。

**4. 科学研究部。**该部门以原有的科技处为基础，主要负责科研管理工作，一些高校设立的社科处、出版社、期刊社等部门亦可并入该部。

**5. 学生综合服务部。**该部门主要负责学生日常管理与服务工作，可整合学工部、招生就业处、学生处、团委等部门的职能和研究生处的招生、思想政治教育、学生日常管理等职能。

**6. 合作发展部。**该部门主要负责对外交流与合作工作，可整合国际交流处、校友办、基金会等单位的职能。

原有部门合并成大部门后，如再根据原有部门的形制来设置科室，则容易出现部门内部的隔阂与利益分割，而影响大部门的整体性。应根据大部门承担的具体职能，对内部机构进行

重新划分，按照工作内容和工作流程的不同，设置各个工作组，以打破原有部门的壁垒，促进部门成员沟通融合、形成合力，并减少职能部门的行政化色彩。例如，学生综合服务部整合了原有的学生处、招生就业处、团委和研究生处负责招生、思想政治教育、学生日常管理 etc 科室后，可下设思政工作组、奖助工作组、招生工作组、就业工作组、团务工作组等工作小组。除设立常设的工作组外，如遇特殊任务，还可从各小组抽调人员，组成临时性的工作小组。通过职能整合和机构合并，学生综合服务部基本上涵盖了从招生到在校管理再到就业的全部学生事务工作，使学生工作责任主体更加明确，避免了职责不清、多头管理、互相推诿等现象，同时也解决了原有部门间协调难的问题。

上述方案，是构建高校职能部门设置的一种“理想模型”。虽然这一“理想模型”只是在现实经验基础上所做的一种构想，但其对于认识高校职能部门结构，探索高校职能部门大部制改革具有一定的借鉴意义。需要说明的是，上述方案并非高校大部制改革的唯一方案，不同高校应根据自身发展历史、办学规模、管理理念等方面因素，探索符合自身实际的职能部门设置模式。

## 五、大部制模式下高校职能部门的运行机制

高校大部制改革是一个包括职能调整、机构重组、机制创新、流程再

造的系统工程。大部门建立起来之后，还需要构建一套包括科学决策机制、沟通协调机制、弹性运行机制、综合服务机制、监督评估机制在内的行之有效的运行机制，不断完善部门工作流程，以保证大部门高效良性运转。

**1. 科学决策机制。**在高校现有决策模式中，虽然学校重大决策基本上都是由书记办公会、校长办公会或党政联席会审议通过，但一项决策从酝酿到提出再到成形往往都是由相关职能部门具体负责，职能部门对决策的操控空间较大，这既不符合大部制对决策权、执行权、监督权相互分离的要求，也为行政权力干预学术权力创造了条件。

职能部门是执行学校决策的机构，其主要角色是执行者，应当将学校重大决策的制定权从职能部门剥离出去。在学校层面，可借鉴国外大学的委员会制度，完善或组建教学指导委员会、职称评定委员会、校园规划建设委员会等各类专门委员会，分别负责学校有关领域的重大决策，并由相关职能部门负责具体执行。在部门层面，可吸收有关方面代表组成部务委员会，由其负责部门决策，并由部门内的相关工作小组负责执行。同时，还要建立健全重大事项公示制度、听证制度、决策咨询制度等有关制度，提高决策科学化、民主化水平。

**2. 沟通协调机制。**在大部制模式下，随着部门数量和部门间业务交叉的减少，部门之间的沟通协调变得

相对简单。但由于每个部门都合并了多个部门，部门业务工作更加复杂多样，部门内部沟通协调难度加大。除了召开常规性工作会议之外，还可以考虑建立例会制度，以优化部门之间和部门内部的沟通协调机制。例会，作为一种非正式的碰头会，它能够承上启下，是提高管理水平、增强执行力的一种有效手段。实行例会制度，需要注意：第一，参加人员。为保证例会效果，参会人数一般应控制在10人左右。可分别召开由部门负责人、部门内工作组负责人、工作组内成员参加的不同层面的例会。第二，例会周期。考虑到不同层面的例会在会议目的、人员召集难度等方面各有不同，工作组例会可每周召开一次，部门例会可每月召开一次，部门间例会可每个季度召开一次。第三，例会内容。由于例会具有“非正式”特点，会议内容可灵活多样，可以是汇报工作进展情况，可以是针对某项工作展开研讨，可以是就工作中存在问题交流看法，也可以是业务学习和交流。通过例会，不仅可以有效推动工作开展，也可以促进部门之间和部门内部的沟通、交流与合作。

**3. 弹性运行机制。**职能部门的工作量“半径”在不同阶段一般是不同的，如按最大“半径”定编，一到“淡季”人员闲置，如不按最大“半径”定编，一到“忙季”人手不够。而在大部门中，A工作组的“忙季”可能恰好是B工作组的“淡季”，

此时B工作组的成员便可补充到A工作组中来。因此，在保持各工作组成员基本稳定的前提下，可根据工作任务、工作量等的变化，对部门内各工作组人员构成进行适当调整，或组建新的工作组，这不仅有利于减少虚设岗位和闲置人员，也有利于部门内部各工作组之间的沟通融合。此外，大部门之间同样可以采用这种弹性化的运行机制，当遇到教学评估、校庆等重大任务或紧急任务时，可从各部门抽调精干力量，组成临时性的工作团队，共同协作完成工作任务。

**4. 综合服务机制。**小部门体制下的公共服务职能基本上是一种碎片化服务，因而提供的公共服务具有典型的不完整性和非连续性。而大部制具有“大服务”的特点，要更好地发挥大部制的综合服务优势，服务流程的优化至关重要，应对职能部门的服务工作进行流程再造。信息化建设是流程再造的技术前提，也是新的服务流程运行的技术平台。因此，要加强数字化校园建设，充分利用网络技术、移动通信技术等技术手段，推进管理和服务现代化，实现由传统的文件式、串联式、部门分散化的服务方式向电子化、并联式、部门集成化的服务方式转变，从而优化服务流程，提高服务效率和质量。例如，在科研经费管理中，教师认领项目汇款，通常要先到科研主管部门审核、盖章，然后再到财务部门办理入账手续。而通过网上办理流程，就可以将流程变为“教

师网上认领—科研主管部门审核—财务部门入账并返回信息”，审核和入账两个环节就可以由科研主管部门和财务部门在网上快速协作完成，不仅使教师免于在不同部门之间来回奔波，也加快了科研经费下拨速度。

**5. 监督评估机制。**大部制下，职能部门业务范围扩大，部门权力也随之加大，对职能部门的监督愈显重要。但由于职能集中，责任清晰，避免了多头管理和推诿扯皮等现象，对部门的监督和评估也更加便利。一方面，要加强对职能部门权力运行的监督。高校要保证纪委、监察、审计机构相对独立运行，加强对部门权力行使情况的监督检查，确保部门权力规范运行；要充分发挥教师代表大会、工会、学生代表大会等群众组织的民主监督作用，更好地维护师生员工的合法权益。另一方面，要加强对职能

部门工作绩效的评估。对工作绩效进行评估，是提高职能部门执行力的有效途径。但目前高校中，职能部门的工作绩效基本上只是通过撰写部门工作总结或由部门领导向校领导汇报来呈现，对部门的考核也缺乏科学的绩效考核标准。高校应当建立职能部门一把手负责制，实行目标管理，并成立评估委员会或评估办公室等专门评估机构，完善绩效评估方法体系及操作程序，对职能部门工作情况进行专业评估，并根据评估结果给予相应奖惩，以推动职能部门更好地履行职能。此外，各职能部门也应建立完善的内部监督机制，加强对各工作小组权力行使和任务完成情况的监督检查，以更好地实现部门整体目标。

原文刊载于《高校教育管理》

2014年第4期

# 以大部制改革实现高校内部管理重心下移

## ——西方五国大学的经验与启示

中国人民大学教育学院 莫甲凤

管理不一定保证学术水平，但管理不善一定导致失败。长期以来，我国高校内部管理构架的最大特点是大学行政“机关化”，机构设置与运行方式类似于政府部门，管理权力高度集中在学校层面，院系等基层学术组织缺乏自治。党的十八届三中全会提出，加快事业单位分类改革，推动公办事业单位与主管部门理顺关系和去行政化，创造条件，逐步取消学校的行政级别。在这一新的政策框架中，完善高校内部管理构架，建立现代管理制度，是建立中国特色现代大学制度的内在要求，也是我国高校在现有体制内能有所作为的领域。

### 1 我国高校内部管理构架所存在的问题

#### 1.1 校院两级权责关系不对等

我国高校的权力主要集中在学校高层，造成基层学术组织赖以生存的各项资源调配权缺失，形成了“倒金字塔”式权力结构。“行政权力”统率一切，高校的全部权力掌握在各级行政部门及其领导手中，各级行政领导掌握了高校的命脉。权力上收，责任下放，有权无责，有责无权，严重压抑了基层学术组织的活力。这些问题和矛盾的焦点归结于两个原因：一方面，由于高校是“目标模糊”、“底部沉重”的学术组织，行政系统与学术系统是松散耦合的矩阵结构，使得高校管理具有科层化与专业化的双重属性。正是科层体制的纪律与控制和专业技能与自主权二者之间的冲突未得到有效化解，导致高校内部管理倾向于一种极端：行政管理压倒学术管理，官僚化凸显，人文性失落。另一方面，由于深受高度集权的政治

体制和管理模式的影响，高校缺乏自治传统，学术体制化程度较低，这是我国高校基层学术组织缺乏自治权的根本制度性原因。

#### 1.2 机构设置行政化

我国高校都拥有一定的与政府机关相对应的行政级别，其内部整个管理构架亦基本效仿政府系统，从高层到基层的各部门的人员也都有类似于政府机关的行政职务等级。值得注意的是，不担任行政职务的教师是不掌握学校资源分配权的，也很少具有对资源分配发挥影响的审核权或评议权，其身份地位类同于一位普通雇员。这就是为什么高校行政部门领导招聘之时，众多教师纷纷竞聘，以便能够改变身份地位，获得一定的行政话语权的根本原因。在此背景下，越来越多的教师“学而优则仕”，投机钻营、跑官要官，严重助长了“官本位”风气。正是“官本位”盛行强化了高校教师对行政的依附性，损害了他们的群体独立意识和学术精神。这也意味

着高校教师要掌权，参与高校决策，并不是走争取群体权力的路径，而是以个体的方式向行政靠拢，以当官的方式来解决。于是“校级干部一走廊，处级干部一礼堂，科级干部一操场，职能机构叠屋架床”，效率低下，成为常态。

### 1.3 问责机制缺失

不受监督和制约的权力必然导致权力的滥用和腐败。在“自律”不足而“他律”缺失的情况下，高校普遍存在人浮于事，滥用权力谋取私利的问题。近年来，随着高校办学自主权的不断扩大，高校职务犯罪案件也频频发生，违法违纪情节之恶劣令人瞠目。高度集中在学校层面的财权、物权、招生权、人事权成为了腐败者牟取私利的工具。其主要原因就在于高校内部权力过于向上集中，来自学生和教师的监督和问责机制缺位。如一位学者所言：“高校的自主权不应仅仅是校长或高校领导的权力，而是所有师生和各层级机构共同享有的权力，如果忽视这些权力谈高校自主权不只是不全面的，也难以保障这样的自主权是健全的。”只有在整个高校内部建立起从师生到校级领导权责相称而且分明的体系，自主权才可能正常发挥作用，而现在几乎没有一所高校建立起这样的责权体系。

### 1.4 管理专业化程度低

高校的行政管理和学术管理都具有很强的专业性。高校内部管理工作必须以学术为本，这是高校管理区别

于其他管理工作的根本。而我国大学的现实是：学校行政管理的专业化程度不高，而学术管理的“行政化”严重。一方面高校管理队伍中存在大量的“双肩挑”人员，使他们在处理学术与行政工作时难以两全；另一方面，高校以机关行政管理取代学术管理，导致高校内部管理方式单一，行政权力的无限制严重挤压了学术自治空间。否定高校以学术为本的独特性，将高校作为单纯行政机构，导致高校学术精神沦丧，学术管理异化。高校管理越来越像政府，管理人员越来越像官员，运行模式不按照学术发展规律办事。

## 2 国际经验：西方五国大学内部管理构架比较

### 2.1 英国模式

牛津大学和剑桥大学最早创立学院制。自创立伊始便拥有了教学、科研、人事、招生、财政等方面的自主权。如伯顿·克拉克所言，“从垂直维度来看，英国模式中最强的权威是处于底部的行会形式的控制。”大学与学院的关系主要表现在：第一，学院属于大学，但不由大学管理，学院由院长及院士共同自主管理。校长是荣誉职位，只具有象征意义，不具有行政管理的具体职权。第二，学院拥有独立的财产和收入，按照大学章程委任自己的人员、自行招生，大学负责考试与颁发学位等。牛津大学作为英国最古老的大学之一，所拥有的39个学院和7个永久性的私人学院均独

立进行自我管理。大学内部管理构架包括教职员全体大会、大学理事会、校长、副校长及学部。学部是牛津大学管理构架中的一大特色，包括人类学部、医药科学学部、数理与生命科学学部以及社会科学学部等4大学部。在牛津大学章程的制约下，学部是自治的法人团体，设有学部理事会，学部主席全权负责学部活动的所有事务，有权对学部的教育及常务事务作出决定和进行管理，享有预算和财政的权力。学部下属的学院有相当大的自治权，享有对课程、教学、科研、招生、人员聘用等事务的权力。可见，以牛津大学为代表的英国古典大学在名义上是一个自主和自治的实体，大量自治权集中在学院层面。

## 2.2 美国模式

美国大学是一个典型的科层组织，实行的是董事会领导下的校长负责制。加州大学作为美国公立大学的典范，其内部管理构架包括董事会、校长及评议会（又称教授会）。校长由董事会推选产生，是大学的最高行政长官，拥有对学校日常事务的大部分管理权。评议会接受董事会的领导，负责学术事务的管理。在伯克利分校，校长全权负责整个大学的日常事务和运行管理以及大学所有正式典礼的主持，7位副校长包括1位执行副校长兼教务长与6位副校长分管预算与财务、经营与管理、设施服务、科研、学生事务等。以校长为核心的各行政机构均有健全的组织章程，有明确的职权划

分及议事程序。伯克利的评议会是教师群体的组织，享有对学术事务的决策权，由学院评议会和33个常务委员会构成。在伯克利，“举凡学校的学术方针规划和全校教师的评鉴、任用、升职、加薪等，决定权全属教授会。教授会拥有最大主权，学校校长、副校长只执行评议会决定的学术方针及校董事会决定的非学术方面的行政事务。近年来，美国大学越来越注重内部管理的专业化，不仅专职的行政人员增加，而且很多大学还聘请了一些规划和财政方面的专家担任领导。如斯坦福大学选择了一位公司主管担任商业研究生院院长；哥伦比亚大学聘请了纽约市政办公厅的前主任担任首任内务主管；芝加哥大学为改善财政运作聘请了马萨诸塞的前福利主管担任负责财务事务的副校长。

## 2.3 法国模式

法国是高度中央集权制国家。1968年《高等教育指导法》颁布之前，大学权力一直集中在学院院长手中，学院可以绕过学校与国家教育部直接对话，如普洛斯特所言：“大学不过是学院的组合，真正的权力属于学院院长。在院长之下，各学科、系、所或其他组织形式毫无真正的权力，没有任何预算可供管理。院长之上，作为国家官员的学区总长主持的大学委员会，只是发挥着大学的代表性作用。”1968年之后，根据政府相继出台的《高等教育指导法》（《富尔法案》）、《高等教育法》（《萨瓦里

法》，1984年）、《大学自由与责任法》（2007年），法国大学的组织结构由原来的“大学-学院-讲座”三级模式转变为“大学-教学与科研单位”两级模式。从改革后的巴黎大学情况看，形成了以校长为核心的校务委员会和以教学与科研单位主任为核心的理事会，大学同时下设校务委员会、学术委员会以及学业和生活委员会，这三个委员会在学校重大事务的决策中发挥重要作用。由于基层学术组织自我管理的观念早已深入人心，教学与科研单位至今仍可以保持比较大的独立自主性，教授等强权人物在学校管理中依然拥有无可争辩的权力。

#### 2.4 德国模式

德国公立大学实行“大学-学部-讲座/研究所”三级管理模式。大学内部管理的重心在于基层讲座，讲座教授是基层学术组织的绝对核心，全权负责本讲座或研究所的招生、人员聘任、课程设置、教学、学位授予、科学研究、财政预算等事务。随着大学规模的扩大，教授权力的愈发膨胀，德国大学开始强化院系管理职责，对学术组织结构进行扁平化改革，形成“大学-学系/研究所”两级结构；延长系主任任期，强化他们的职责，弱化院级机构，加强系的自我管理。在哥廷根大学，大学的最高权力机构是全体成员代表大会和评议会。全体成员代表大会由130人组成，其中教授为70人，学生20人，学术性辅助人员20人，其他成员包括从事行政

管理和技术辅助的人员20人，其职责是选举校长和2名副校长，审议学校章程。评议会由13人组成，其中教授7人，学生2人，学术性辅助人员2人，其他管理与技术辅助人员2人。哥廷根大学的校级行政部门下设9个处，另外还有新闻办公室、法律顾问处、档案馆等。在哥廷根大学的内部管理中，教授席位占有绝对多数，最终决定权还是保留在教授手中。

#### 2.5 日本模式

日本国立大学法人化之前，大学内部管理构架是“大学-学部-讲座”三级模式，学部（相当于我国大学的学院）下设教授会。大学管理重心落在各个学部的教授会。教授会是学部最高权力机构，由所在学部的教授、副教授和其他职员组成。教授会拥有决定所在学部的预算分配、新任教官的遴选、所在学部教官的升迁、课程设置、各学科或讲座的教学和科研计划、学位颁发等权力。大学法人化之后，日本国立大学内部管理构架发生了一些变化。根据《国立大学法人法》，东京大学制定了《东京大学宪章》和《东京大学基本组织规则》，将大学分为三个校级管理机构：一是由校长和理事组成的董事会，负责审议学校重大事项；二是经营协议会，负责审议有关学校管理的事项；三是教育研究评议会，负责审议教育研究的相关事项。值得注意的是，东京大学在学部一级仍然设立教授会作为学部的最高决策机关，审议整个学部的

重要事项。在基层学术组织的自我管理权限方面，东京大学重构了院系组织内部的权力结构，强化了院系在学校管理运营中的地位，保证行政权力与以教授会为代表的学术权力各司其职，达到动态平衡。

通过对五个发达国家的大学内部管理构架进行比较发现：大学基层学术组织均享有高度自治权；通过建立紧缩型扁平式组织，使大学内部管理变得灵活、敏捷、高效。反观我国大学，行政机构膨胀，绝大部分权力集中在学校层面，院系缺乏相应的自治权。如刘经南所言：“综观国外一流大学，都是小机关、大学院。二级学院才是高校教学和科研的实体，拥有相对独立的人、财、物的管理权，学校的财力 80% 都在学院。而在我国，大多数综合性大学还是由学校直接掌管人、财、事大权，这样不可避免会导致机构臃肿、效率低下、‘跑部钱进’等问题，而学院这一教学、科研的主体活力不足。”因此，借鉴西方大学的成功经验，立足国情，重新调整校院两级组织架构是建立现代大学制度的一个突破。

### 3 结论与启示

#### 3.1 推进学部制改革，激发学术心脏地带的活力

大学作为一个“底部沉重”的学术组织，强化基层学术组织自治符合大学发展的内在逻辑。规范保障院系等基层学术组织的自治权是激发学术活力的需要。高校基层学术组织的形

式可以多样，但其必须成为落实院系自治权和教授治学的重要载体，从而有利于实现学科整合，提高管理效能。所谓学部制改革，就是在校、院两个层次之间增加学部一级学术性组织或管理机构，以整合学术资源，促进学科交叉协同育人。推行学部制改革，使院系成为实体单位，突出高校的“底部沉重”特性，树立“学院办大学”理念，符合大学管理的最低权限原则（可以由系/中心自主决定的事务绝不让学院插手，可以由学院自主决定的事务绝不让学校插手）。通过学部制改革，使高校将学科和课程的调整和设置权、科研项目管理权、教师聘用权等学术、行政权力授权给学院、系一级，使学院、系拥有更多的办学自主权。近年来，我国部分高校的学部制改革实践表明，凡是把院系权力上收学部的高校，改革基本失败；凡是把学校权力下放学部的高校，改革基本取得积极成效。后者的成功之处，在于在学部下保留了精干高效的院系机构，每个学部一般由一位副校长全面负责协调，将学校大部分的人权、事权、财权下放到学部，扩大了基层学术组织自治范围，充分调动院系和广大教师的积极性，推动院系的自我完善和自我发展。

#### 3.2 推行大部制改革，实现管理重心下移

推进学部制改革，使高校内部管理重心下移，必须优化学校职能部门的机构设置，推行大部制。大部制是

指在高校行政机构设置中，将那些职能相近的部门、业务范围趋同的事项通过“合并同类项”，集中管理，减少和规范行政重复审批、交叉审批，简化办事手续和环节，最大限度地避免高校行政机构职能交叉、机构重叠、权限冲突、政出多门、多头管理，破除高校自上而下的垂直高耸的“金字塔”结构，提高高校政策执行力及管理效率，降低管理成本，精简管理层次，明确岗位职责，缩短工作流程。在学校大部分的人权、事权和财权已经下放学部的前提下，学校对剩余的行政事务再进行必要整合。因此，以大部制改革为契机，推动高校内部管理体制改革的破解当前高校行政化弊端的一个路径选择。

### 3.3 建立问责与激励机制，加强民主管理与监督

完善高校组织架构必须建立良好的问责制度和激励机制，形成有效的民主管理和监督氛围。问责制度是对高校各方所承担的职责和义务的履行情况，实施并要求其承担因行为失当或违法、渎职、失职等造成责任后果的一种责任追究制度。问责制就是把权力关进制度的笼子，遵循“规范授

权-明确责任-实施问责-责任追究”的思路，建立权力清单制度及对责任承担者严格而科学的问责体系，形成用制度管权、用制度管事、用制度管人的机制，防止行为失范、决策失误、权力失控。激励机制是对问责制度的重要补充，通过引入竞争机制，采取各种方式去激发校内各主体的主动性、积极性和创造性，促使其为高校发展贡献自己的智慧与力量。在学部和大部门的构架下，积极构建学术管理体制和激励机制，推动基层学术组织创新。另外，还要加强高校的民主管理与监督，提倡和鼓励师生反身参与管理。教师是高校学术水平的捍卫者，而不只是具体学科中的一员。依据大学章程，教师有参与各种议事会的权力和义务，对大学和院系的重要人事任免发表意见，对大学的战略规划和重点学科建设提出建议。因此，应积极探索师生参与高校管理的机制，发挥民主管理和监督的职能，提高广大师生对学校各项事务的知情权，杜绝“暗箱操作”。

原文刊载于《中国高校科技》

2014年第3期

# 地方高校去行政化之“大部制”改革研究

长春理工大学 高等教育发展战略研究所 邹晓红教授等

近年来，高校行政化备受社会的关注，一时成为教育界的热点问题之一。《国家中长期教育改革和发展规划纲要》提出了去行政化的要求，明确指出要“探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策，逐步取消实际存在的行政级别和行政管理模式”。大学行政化表现在学校内部管理的行政化和政府部门对学校管理的行政化。本文所要探讨的是第二个方面。学校内部管理的行政化是指学校的管理人员以行政权力挤压学术权力，导致资源分配不合理，违背了教育规律。一些教师“教而优则仕”，无法专心教学和科研。学术权力被赋予浓厚的行政色彩，学术自由无法实现。大学去行政化的关键是使行政权力规范化，进而激活学术权力。

## 一、去行政化与“大部制”改革释义

### （一）什么是去行政化

高校行政化是指行政部门对学校管理过多，各种利益都与行政级别捆绑在一起，行政化带来的重重利益无形中赋予了一些人特权和特殊待遇，这种在计划经济时期形成的落后的管理体制长久以来未能得到实质性改变。在我国颁布的第一个中长期《人才规划纲要》中，再次提到备受关注的“去行政化”问题：要克服人才管理中存在的行政化、“官本位”倾向，取消科研院所、学校、医院等事业单位实际存在的行政级别和行政化管理模式。去行政化就是要淡化高校的行政色彩，使高校以学术为中心，而不是以权力为中心。地方高校内部学术权利与行政权利不均衡是当前的普遍现象。其主要表现在：地方高校内部机关色彩浓厚，行政权力对学术权力干扰过多，影响了学校为师生提供服

务的质量，高度集权的管理体系使得教授以及学术组织的地位得不到保障，学术权力往往难以发挥实际的作用，损害了学者们的创造力和活力。针对现实存在的问题，地方高校内部治理的重点是促使行政权力与学术权力逐渐均衡化。

### （二）“大部制”改革的含义

地方高校内部管理机构通病是数量多、效率低。去除学校内部管理的行政化最关键的是要减少管理层级，实行“大部制”改革。大部制是管理政府普遍采用的一种模式，最早在西方国家实行，我国政府于近年来逐步予以实践。国务院于2013年3月10日发布《国务院机构改革和职能转变方案》，开启新一轮“大部制”改革，国务院组成部门减少至25个。那么，究竟什么是大部制？大部制又称大部部门体制，即将职能相近的部门合并重组，以解决政府权责不清、职能混淆、管理不一的问题。大部制的显要特征

是组织机构扁平化，其优点在于减少管理层次，提高行政效率，同时可降低组织的行政成本。在地方高校探索“大部制”改革，降低行政运行成本，严格控制机构数量与人员编制，对去行政化和提升学校核心竞争力都具有重要的现实意义。

## 二、地方院校去行政化之“大部制”改革的现状

### （一）地方院校体制机制落后

当前，地方院校采取的管理手段是在计划经济体制下创建起来的，行政权力与学术权力界限不明，导致越权的现象屡屡发生。经费不足、管理效率低下使地方院校难以适应市场规律的管理方式。现代社会的进步和科学技术的发展推动着市场经济的大浪潮，然而由于自身体制机制相对落后，地方院校改革步伐缓慢，思想认识不足，这也是导致其对于社会需求和市场经济应变能力差的根本原因。

### （二）地方院校改革步伐缓慢

由于历史、社会、自然等条件的影响，特别是经济发展水平不均衡导致我国地方教育还面临着一些困难和问题：教育基础薄弱，办学条件落后；教育观念相对滞后，教育改革进程缓慢。地方院校的管理体制改革要从实际出发，实现从“官本位”到“学术本位”的重要转变。学校要重视教授在学术事务中的地位，增强大学的学术氛围。行政部门要树立“一切为了学术”的服务理念，从管理者向服务者转变。

## 三、地方高校去行政化之“大部制”改革的经验

### （一）精简机构

目前，我国共有5所高校实行了“大部制”改革。武汉科技大学中南分校将原有的招生办公室和毕业生办公室合并为招生就业处，将学校办公室、后勤管理处和工会办公室合并为新校办。而山东大学则把社科处和科技处组建成“科技与社会科学研究部”。经过行政机构的改革和整合，各高校的工作效率不仅得到了提高，管理成本也得以缩减。第二种办法是对院系的整合。北京师范大学用3年的时间创建教育学部，将原有的教育技术学院、教育学院和教育管理学院等8个学院合并。湖北襄樊学院的二级学院也由16个减少至12个。

### （二）突出教学中心地位

1. 将人、财、物的权力下放到学院

一是下放财权：湖北襄樊学院直接“分钱到院”，各学院可自行分配购买教学设备和小型仪器的费用，科研经费也由学院自行调配，此种举措增强了资金利用的自主性和针对性。二是放人事权：学院从学科建设发展出发，制定师资培养计划，逐步引进高层次人才，提高学院知名度。

2. 学校成立校学术委员会，院系成立教授委员会。明确党政的一把手不能担任校学术委员会和教授委员会的主任委员。将审议院系专业设置和学科设置的权力交到教授委员会手

中，在评定教学科研成果上也赋予其话语权，为引进院系内部人才、评定教师职称提供重要的参考意见。

3. 对于有条件的行政管理人员，鼓励其回到教师岗位。一方面可以解决了改革后人员分流的问题，另一方面也可以壮大教师队伍。

#### 四、地方高校去行政化之“大部制”改革的优势

##### （一）降低行政成本，提高管理绩效

降低行政成本，提高管理绩效是行政管理体制改革的最终目标。

“大部制”改革有利于革除高校机构臃肿的弊端。首先，“大部制”在一定程度上扩宽了部门管理范围，有效避免分工不明带来的推诿现象。其次，机构数量和人员编制的减少可降低人员成本和办公经费，使行政开支巨大的现象得以改善。

##### （二）促进学术为本，回归学术本位

大学的根本特性是学术性，为学术服务应该是高校管理职能部门的唯一宗旨，然而现代大学的核心价值发生了偏离，高校的学术性在某种程度上被行政性所取代，造成了大学校园内“官本位”的现象。在高校内部实施管理机构“大部制”改革，有利于向学术系统分权，将部分权利下放到学术系统，进而对行政权力的扩张起到制约作用，以此回归学术本位。

##### （三）推进科层化管理向扁平化管理的转变

高校内部的核心是教育教学问题，而不是行政管理问题。因此，高校内部管理的重心应定位在扁平化专业管理，而不是科层化行政管理。扁平化专业管理的水平与高校组织绩效的水平成正比，其重点在于提高教师的教学科研水平。高校“大部制”改革通过向学术系统分权，减弱了行政权力，有效遏制了科层化行政管理，促使其向扁平化专业管理转变。

#### 五、地方高校去行政化之“大部制”改革的路径探析

##### （一）精简管理机构，合并职能部门

将职能相近、业务范围相同的部门重新整合为大部门进行统一管理，是解决部门间职能交叉、政出多门的唯一途径，进而可降低行政成本，提高管理效率，这也充分体现了党的十七大提出的要求“着力转变职能、理顺关系、优化结构、提高效能，形成权责一致、分工合理、决策科学、执行顺畅、监督有力的行政管理体制”。

21世纪以来众高校试水“大部制”改革。2009年初，湖北襄樊学院实行了“大部制”改革，过去，襄樊学院部门设置一应俱全，各部门之间推诿扯皮，办事效率低下，在“大部制”改革完成后，行政部门由29个减少至17个，处级领导干部由140个压缩到117个，其改革决心之大、力度之强备受瞩目，成为湖北高校“大部制”改革之楷模。新学期开学后，武汉科技大学中南分校完成了“大部制”改革，

使行政部门由 20 多个精简合并为 10 个。与此同时，华中师范大学武汉传媒学院启动了内部管理体制变革，使原有的 18 个行政部门减少到 11 个。同年年底，山东大学首次进行“大部制”改革试点，将原有的校友办、国内合作办等机构撤销，组建合作发展部。撤销原社科处、科技处、学术委员办公室等机构，组建学术研究部。

### （二）强化管理机构服务，转变行政职能

“大部制”改革的重要任务是实现行政职能的转变。行政系统和学术系统的关系应从控制模式转变为监督/促进模式。二者相互独立又相互联系，行政权力和学术权力关系的平衡才能降低学校的内耗，使学校有发展的动力。具体可从以下两个方面实施：一方面是要在行政权力行驶的过程中使学术组织的作用发挥到最大化，使老师们的咨询、论证和评审的权力得到保障。建立学校的听审程序，当遇到诸如教师队伍建设和学科建设一类的重大问题时，要按程序听取学者的意见，意见不统一时要进行评审。另一方面是要让学术组织掌握学术方面人、财、物的权力。学术组织和学者可完全掌握活动经费的使用，学术项目的确定和学术成果的评定等。要修订和健全学校学术委员会章程，做到有章可循，确保学术权力行使的规范化和制度化。

### （三）推进管理重心下移，实现决策、执行、监督“三权分立”

校领导要从宏观上把握学校事务，制定教育理念和方针政策。学校应把属于学院的权力下放给学院，由原来的直接管理变为间接管理。在美国的公立高校中，学院的自主权都掌握在自己手里。人、财、物都由学院负责，完全体现了高校将管理中心下放到学院的决心。重心下移后，学校成为了宏观决策与监督中心，职能部门也成为了服务中心。而在我国实行的是“由上而下”的管控，管理重心主要在学校层面是打消学院工作积极性并导致学校管理行政化的根本原因。我们应借鉴国外高校成功的管理经验，推进管理重心下移，实现决策、执行、监督“三权分立”。

“大部制”改革的核心就是避免部门或个人集权力于一身的弊端，而不是简单的把职能相近、业务范围相同的部门进行合并或拆分。“大部制”改革是高校提高行政效率，减少管理层次，转变工作方式的重要手段，使职能部门从多到少，行政手续从繁到简，从而真正促进高校建立以学术为本的内部管理体制。但是我们要意识到，“大部制”并不是把万能钥匙，在高校运用其进行改革的过程中，要结合自身发展特点，批判地借鉴和采纳。

原文刊载于《吉林省教育学院学报》

2017 年第 2 期

## 【高教动态】

# 河南省人民政府 关于印发河南省深化普通高等学校考试招生 综合改革实施方案的通知

豫政〔2022〕22号

各省辖市人民政府，济源示范区、航空港区管委会，省人民政府各部门：

现将《河南省深化普通高等学校考试招生综合改革实施方案》印发给你们，请认真贯彻执行。

河南省人民政府  
2022年6月23日

## 河南省深化普通高等学校考试招生 综合改革实施方案

为深入贯彻党中央、国务院关于考试招生制度改革的决策部署，落实《中共中央国务院关于印发〈深化新时代教育评价改革总体方案〉的通知》和《国务院办公厅关于新时代推进普通高中育人方式改革的指导意见》（国办发〔2019〕29号）精神，根据《国务院关于深化考试招生制度改革的实施意见》（国发〔2014〕35号）等文件要求，结合我省实际，制定本实施方案。

### 一、总体要求

（一）指导思想。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，遵循教育发展和人才成长规律，从有利于促进学生健康发展、科学选拔各类人才和维护社会公平出发，统筹推进教学、考试、评价、招生综合改革，实现学生成长、国家选才和社会公平的有机统一，为更好服务国家战略需求和区域经济社会发展提供人才支撑。

（二）改革目标。从2022年秋季入学的普通高中一年级学生开始，实行基于统一高考和高中学业水平考试成绩、

参考综合素质评价的普通高等学校考试招生模式；进一步完善高职院校分类考试招生制度。到2025年，初步形成分类考试、综合评价、多元录取的考试招生模式，进一步健全促进公平、科学选才、监督有力的考试招生体制机制，构建顺应时代要求、符合教育规律和我省省情的普通高等学校考试招生制度。

### 二、主要任务

（一）完善普通高中学业水平考试制度。

1. 考试类型。普通高中学业水平考试分为合格性考试和选择性考试。合格性考试成绩是普通高中学生毕业的主要

依据；选择性考试成绩是普通高等学校招生录取的重要依据。

2. 科目设置。合格性考试覆盖国家普通高中课程方案规定的除劳动教育和综合实践活动课程外的所有科目，包括语文、数学、外语、思想政治、历史、地理、物理、化学、生物学、信息技术、通用技术、音乐、美术、体育与健康 14 门科目。其中，语文、数学、外语、思想政治、历史、地理、物理、化学、生物学、信息技术由省级统一组织考试；通用技术、音乐、美术、体育与健康由省级统一制定考试要求，各地组织，学校实施考查。

劳动教育和综合实践活动以写实记录方式呈现，由普通高中学校记入学生综合素质档案。

选择性考试科目包括思想政治、历史、地理、物理、化学、生物学 6 门科目，学生可根据自身兴趣、志向、优势和普通高等学校招生要求，选择 3 门参加考试。其中，物理、历史为首选科目，考生须选择 1 门参加考试；思想政治、地理、化学、生物学为再选科目，考生从中选择 2 门参加考试。选择性考试由省级统一组织。

3. 考试内容。根据国家普通高中课程方案和学科课程标准的规定及要求确定考试内容。

4. 考试对象。普通高中在校学生均须参加合格性考试，高中阶段其他学校在校学生和社会人员也可报名参加合格性考试。参加普通高等学校统一考试招生录取的考生均应参加选择性考试。

5. 考试时间。合格性考试在相应科目必修模块课程结束后进行。选择性考试与全国统一高考同期进行，成绩当年有效。

6. 成绩呈现。合格性考试成绩以“合格”“不合格”呈现；选择性考试中的首选科目考试成绩以原始分呈现，再选科目成绩以等级转换分呈现。

## （二）健全普通高中学生综合素质评价制度。

1. 评价内容。学生综合素质评价是对学生全面发展状况的观察、记录、分析，是发现和培育学生良好个性的重要手段，是学生毕业和升学的重要参考，主要包括思想品德、学业水平、身心健康、艺术素养、劳动与社会实践等内容。

2. 评价管理。建立省级普通高中学生综合素质评价信息化管理平台。普通高中学校要如实记录学生成长过程中的突出表现，真实反映学生发展状况，形成学生综合素质档案。健全信息确认、公示投诉、申诉复议、记录审核等监督保障制度，确保学生综合素质评价真实可信。

3. 评价使用。普通高中学校要依据学生成长记录，加强学生成长过程指导。普通高等学校根据人才培养要求和办学特色，制定科学规范的综合素质评价使用办法，并提前向社会公布。评价结果作为招生录取的重要参考。

## （三）改革统一高考招生录取制度。

1. 统一高考科目设置。统一高考科目包括语文、数学、外语 3 门，使用全国统一试卷，不分文理科，成绩当年有

效，每年按国家统一安排进行。外语语种包括英语、日语、俄语、德语、西班牙语、法语。外语考试由听力和笔试两部分组成。条件成熟时，外语提供两次考试机会。

2.考生总成绩构成。考生总成绩由3门统一高考科目成绩和3门普通高中学业水平选择性考试科目成绩构成，满分750分。其中，统一高考科目中语文、数学使用原始成绩计入考生总成绩，每门满分150分；外语满分150分，其中听力部分30分、笔试部分120分，2025年、2026年仍延续现行计分办法，自2027年起听力成绩计入外语成绩总分。选择性考试中首选科目使用原始成绩计入考生总成绩，每门满分100分；再选科目使用等级转换分计入考生总成绩，每门满分100分。

### 3. 招生录取。

(1) 普通高等学校招生专业选考科目要求。自2025年起，在我省招生的普通高等学校要根据学科专业需要，科学合理设置选考科目要求。考生选择性考试科目符合普通高等学校招生专业（类）选考科目要求的，方可报考该专业（类）；没有明确选考科目要求的招生专业（类），考生在报考时无选考科目限制。普通高等学校招生专业（类）的选考科目要求应提前向社会公布。

(2) 录取批次和录取办法。自2025年起，合并本科一批、本科二批录取批次，按照首选科目物理、历史两个类别分别编制招生计划，分别划定录取控制分数线，实行“院校专业组”平行

志愿投档录取模式，依据考生总成绩，参考综合素质评价择优录取。相关体育、艺术类专业依据考生文化课总成绩及相应的专业课考试成绩，参考综合素质评价择优录取。

### (四) 进一步完善高职院校分类考试招生制度。

健全与普通高等学校考试招生相对分开、符合职业教育类型特征的高职院校考试招生制度。完善“文化素质+职业技能”的考试评价方式，其中职业技能考试成绩占比原则上不低于50%。进一步扩大高职院校分类考试录取比例，坚持分类考试作为高职院校招生的主渠道，同时保留高职院校通过统一高考招生的渠道。分类考试一般安排在每年春季进行。进一步完善面向普通高中毕业生、中职学校毕业生和社会人员的高职院校考试招生办法（具体办法另行公布）。

## 三、保障措施

(一) 加强组织领导。省政府成立高考综合改革工作领导小组，全面负责高考综合改革工作的统筹协调和组织领导。宣传、网信、编制、保密、发展改革、教育、公安、财政、人力资源社会保障等部门要切实履行职责，加强分工协作，形成改革合力。各地要高度重视，提高政治站位，强化责任担当，把推进高考综合改革作为重要政治任务，整体设计、统筹谋划，确保实效；要成立相应协调机构，深入研究解决改革中面临的突出问题，确保各项改革任务落到实处。省级教育督导部门要强化对市、县

级政府履行相应职责的督导。

**（二）强化条件保障。**各地要建立高考综合改革基础条件保障长效机制，为高考综合改革提供政策支持，全力保障高考综合改革顺利进行。要进一步加大普通高中教育经费投入，加快改善普通高中办学条件；大力加强普通高中教师队伍建设，健全普通高中教师培养和补充机制，加强统筹调剂，满足走班教学需要；加快推进省级命题基地和命题队伍建设，加强招生考试机构、招生信息化和标准化考点建设，提高试题命制与考试管理的专业化、科学化水平。

**（三）推动配套改革。**各级教育部门要充分发挥高考综合改革上连高等教育改革、下引基础教育改革的“枢纽”作用，统筹谋划配套改革，组织引导普通高中和普通高等学校推进教育教学改革和人才培养模式改革。要落实普通高中新课程标准，有序推进普通高中选课

走班，创新教学管理和班级管理模式；要建立健全学生发展指导制度，强化对学生的生涯指导，正确引导学生选课选考，提高学生自我规划、自主发展能力。普通高等学校要积极适应人才培养和高考综合改革的新要求，加强招生选拔机制建设，科学合理确定选考科目要求，改革完善人才培养方案，着力加强优势、特色和紧缺专业建设，深化教学改革，提高人才培养质量。

**（四）营造良好氛围。**各地、各有关部门和学校要加强对高考综合改革政策的宣传、解读和培训，让学生和社会充分知晓相关政策内容，凝聚社会共识，积极营造良好的改革氛围。要加强诚信教育，强化信息公开，进一步规范考试招生行为，确保考试招生公平、公正。要加强舆论引导，及时回应社会关切，建立健全多渠道社会监督体系，为高考综合改革平稳实施创造良好的舆论环境。