



高等教育教学形势与政策信息

第 1 期

大连海洋大学评建办公室编

2015年5月22日

编者按：党的十八届三中全会对全面深化教育改革作出重大部署。学校党委已启动我校教育事业综合改革方案编制工作。综合改革是一项意义重大、内容复杂、涉及长远、影响全局的工作，是新常态下国民经济发展和全面深化改革的迫切需要，是实现学校党代会提出的办学目标的迫切需要，更是破解学校发展中深层次矛盾和问题的迫切需要。为了配合学校做好综合改革方案编制工作，评建办公室编辑整理了“高校综合改革专题”，以帮助我校相关单位部门和教职员工深入了解当前国内重点高校综合改革的前沿探索，进而更好地为学校改革发展建言献策。

目 录

高校综合改革动态

清华大学综合改革方案的主要内容	1
北京大学综合改革，改了什么？	2
上海交通大学综合改革方案的四大亮点	4
复旦大学启动校院两级管理体制改革 激发院系活力	6
同济大学综合改革	8

人物声音

以人事制度改革为牵引 全面深化高教综合改革	10
人性化，推进综合改革的新视角	13
基于战略思维推进高校综合改革	15

改革评论

高校综合改革应标本兼治重在治本	18
综合改革方案：清华北大哪家强	22
“高校教师长聘”符合学术规律	25
放权改革要真正为办学松绑	28

1.清华大学综合改革方案的主要内容

《清华大学综合改革方案》日前已获国家教育体制改革领导小组办公室批准,这标志着该校的综合改革将进入全面实施阶段。清华大学综合改革的总体目标是建立完善中国特色的现代大学制度和治理体系,探索在高等教育大众化阶段创建世界一流大学的发展模式,为我国高校深化综合改革、全面提高办学质量探索可复制可推广的经验。综合改革主要任务包括7个方面:(一)加快完善中国特色现代大学制度;(二)深入推进人事制度改革;(三)创新人才培养模式;(四)健全学科发展机制和科技创新体系;(五)改革社会服务体制机制;(六)推进资源管理模式改革;(七)进一步深化行政管理改革。清华大学最近制定发布了《清华大学关于全面深化教育教学改革的若干意见》,将围绕立德树人根本任务,深化人才培养体制机制改革,建立价值塑造、能力培养和知识传授“三位一体”的教育模式。其他各项改革也在积极酝酿、将陆续启动,综合改革各项任务争取到2020年基本全部完成。

摘自:《清华大学新闻网》

2015年4月25日

2.北京大学综合改革，改了什么？

一、学术委员会为“最高学术机构”，倡导“师生治学”。

在学校治理结构方面，北大已按照《北京大学章程》对各类规章制度进行了合章性审查，并筹备成立章程委员会、监察委员会并重组校务委员会；颁布实行新版《北京大学学术委员会章程》，推进学术委员会改革，确立学术委员会为学校“最高学术机构”，并设立专门工作委员会和独立的办事机构，健全学术治理体系和组织架构。同时，倡导“师生治学”理念，建立委员选举制度和自动更替制度。

二、本科“小班教学”，硕士“重在应用”，博士“加强学术”。

在人才培养模式方面，北大正在探索建立以学生为中心的学生事务联动机制，新创建了教授茶座项目和海南三沙等多个学生社会实践基地，研究建立学生的学习支持体系。本科生教育坚持通识教育与专业教育相结合，在“本科生素质教育通选课”基础上积极建设本科生“通识教育核心课程”；在元培学院建设“整合科学”“数据科学”等跨学科专业；不断总结经验并继续推广本科基础课程的“大班讲授、小班研讨”模式；继续实施和完善“本科生研究性学习”；利用现代网络信息技术已建设30余门“慕课”，推进“翻转课堂与混合式学习”；积极建设实体性质的“教师教学发展中心”，促进教师教学发展，提高教育质量。另外，在研究生培养上，实行了部分博士招生的10%弹性计划；着力加

强学术型博士人才的培养和专业硕士应用人才的培养，部分院系已经完全取消了学术硕士。

三、试点“国际同行评议”，医学部相对独立管理。在科研体制机制方面，在11个院系试点开展国际同行评议，以评估促进学科健康发展；在医学教育与医疗体制方面，根据医学教育的特点，北京大学赋予医学部相对独立的管理权限。

四、教学科研人员分系列管理，新进人员纳入“预聘—长聘”制度。新进教研系列人员全部纳入“预聘—长聘”管理制度框架。这项制度不但引进了一批具有巨大发展潜力的优秀青年人才，而且通过高标准严格评估真正实现了人员遴选择优和分流流动，有助于师资人才个人职业发展预期与学校整体发展目标的有效契合。

五、院长系主任试点公开选聘，扩大院系治理自主权。在管理服务体制方面，逐步建立以发展为导向配班子、以职责为中心管干部的工作模式，并开展院长（系主任）公开选聘试点工作；开始建立院系发展评估制度，研究提出《北京大学实施院系领导班子任期目标责任制指导意见》（草），扩大院系治理自主权；逐渐探索建立以服务对象（院系）满意度测评、校领导测评和内部测评共同组成的管理服务评估机制，巩固群众路线教育实践活动成果。

摘自：《光明日报》

2014年12月4日

3.上海交通大学综合改革方案的四大亮点

一、发掘部市协同的制度优势。上海交通大学综合改革方案内容包括“1+3+1+1”六大方面，即完善一项根本制度——现代大学制度；深化三项关键领域——人才培养模式、人事制度和科研体制的改革；拓展国际化办学优势；推进资源配置模式改革。

二、人才培养：培养精英中的精英动态调整学科和学位点设置。上海交大明确，将推广致远荣誉学位计划，并且动态调整学科和学位点设置。交大未来20%的学生将纳入致远荣誉计划，并且可以动态进退。同时，学校将根据学科发展的规律和需求自主动态调整学科和学位点，推进研究生双学位的培养模式改革。

三、科研体制：将对国家和社会的重大贡献纳入评价体系。上海交大将重点改革科研评价机制，通过制度改革，让教授们有大量时间投入到业务上，并且将教授对社会的贡献纳入到考评标准中。根据综合改革方案，学校还将改革成果转化和处置的方式。从1月1日开始，作为国务院首批20家“深化科技成果使用、处置和收益管理改革试点”单位之一，上海交通大学将试点采取转让、许可、作价入股等方式转移转化科技成果，所得收入全部由学校自主分配，更多激励对科技成果创造作出重要贡献的机构和人员。

四、人事制度：建立“荣誉长聘体系”，本土人才和引进人才同台竞技。根据改革方案，交大将按照“两步走”的原则，探索建立适合中国国情的学术荣誉体系和长聘教职体系。第一步，

用3-5年时间基本形成与国际接轨的师资队伍雏形,特别是长聘教职转长聘教职的聘期评估制度;第二步,再用5年左右时间全面实现与国际标准接轨的师资队伍体系。

摘自:《文汇报教育》

2015年3月30日

4. 复旦大学启动校院两级管理体制改革 激发院系活力

一、学校宏观管理，学院自主运行。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。

二、“学术赋权”，让学术决策更加贴近教研一线。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。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。

三、高水平学术组织可先行一步。复旦大学物理系经过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。

四、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。

摘自：《人民网》

2014年11月6日

5.同济大学综合改革

优厚年薪+3年一考，只让最好的老师上讲台

同济土木学院最新一轮人事改革，最大的看点是打破了“老人老办法、新人新办法”的不成文惯例。通过一系列的制度设计，实现“三好”的目标，即“好制度、好老师、好学生”。用好制度留住好老师，让好老师带出好学生。

一、竞争上课，“大牛”和“小字辈”打擂台。学院将公开招聘一批试点教职岗位教师。应聘者除了完成一定的科研考核外，首当其冲的一点是承担学院的教学主力。具体而言，教授每年授课学时不低于51学时；副教授岗位则是每年授课学时不低于68学时。按照规定，每一个申请试点学院教职的教师，必须提交书面申请、参加由学院学术委员会组织的试点教职岗位的评审答辩。

二、“岗位管理”，打破高校人事管理僵局。教学“大比武”，与同济土木学院这一轮人事改革的核心内容联动。根据改革方案，今后试点学院的师资将形成“三驾马车”的格局：一块在院系，这部分教师受聘终身教职，实施年薪制，符合一定条件即可享受学术休假；一块在高等研究院，受聘的研究员主要从事研究工作，实施年薪制；一块在应用技术研究院，对受聘者实施基本工资+项目津贴。在保持学院传统框架之下，高研院和应用技术研究院所扮演的作用，实际上相当于“蓄水池”和“分流器”。更值得关注的是，对应不同的岗位序列，学院设置了相应的年薪，为教

师提供相对优厚的待遇。其中，讲师15万元，副教授18万元，教授27万元。

新进教员（讲师）一律不上讲台，先进入高研院。在这个“蓄水池”中，新教师头3年的主要任务是提升科研能力，同时通过听课、做教学笔记等形式，积累教学经验。而对新教师的管理，则和美国高校普遍实行的“Tenure track”制度，即“常任轨制”基本接轨：讲师入职时为流动教职，3年后接受考核，合格者进入院系的终身教职序列，未通过考核者在1-3年内再次接受考核，不合格者不续约。对于存量教师，此次的改革设计了一套“非升即走”的路径。连续两个聘期无法通过考核者，将不再续聘院系教学岗位，这部分教师可根据自己的实际情况，选择进入高研院或应用技术研究院。

三、实施“伪终身教职”，是过渡时期所必须的。但同济试点学院实施的其实是“伪终身制教职”：不仅对新聘用的老师有定期的考核，对于拿到终身轨的副教授和教授，学院都有考核的要求和相应的惩戒措施。也就是说，终身教职并不是真正意义上的“终身制”。

摘自：《文汇报教育》

2014年11月12日

1.以人事制度改革为牵引 全面深化高教综合改革

——天津大学党委书记刘建平

一、人事制度改革是高校综合改革的重要抓手。把高校打造成集聚人才的高地，实现办出特色创建一流的目标，必须抓住深化人事制度综合改革，加强人才队伍建设这个关键，这已经成为各个高校的共识。人事制度改革有利于落实立德树人根本任务。人事制度改革有利于促进高校内涵式发展。人事制度改革有利于推动现代大学制度建设。人事制度改革影响着整个高校内部管理体制改革的进展。高校内部管理体制已经步入深水区，必须通过更加彻底的人事改革，破解高等教育深层次矛盾。

二、人事制度改革要以评价为切入点。教师评价是高校人事制度改革的重要突破口，只要抓住评价这个“纲”，就可以像渔网一样纲举而目张，进而推动人事制度全面改革。改进高校教师评价机制，一是要优化评价体系设计，促进教师职业发展。实行发展性评价和奖惩性考核相结合的考核评价模式，充分发挥两种考核评价模式各自的优点，设计出符合中国特色的、评价周期合理的，体现“质量为先，师德为要，发展为本”特点的，完整的、

系统的教师评价体系，进而促进教师和学校共同发展。二是要完善教师分类评价体系，优化师资队伍建设。建议国家出台岗位分类管理的相关指导性意见，明确岗位的分类导向和标准，同时加强顶层设计，按照指导性分类原则，统筹各部委、各级政府及部门设置的人才计划。三是要合理使用评价结果，促进人事制度全方位改革。建立教师评价的结果与薪酬管理体系、教师职业发展的联动机制，加强教师流动性的途径设计，统筹兼顾序列、渠道、编制、职务、岗位、聘期等要素，建立分序列、多阶晋升、连续考核的多种聘用制度，形成有效的晋升和淘汰退出机制，力求营造教师职业早期竞争、晚期保护的环境。

三、人事制度改革要与综合改革协同推进。完善岗位聘用体系。实施新老人员统筹的改革模式。在不进行大规模队伍扩张的前提下，将改革重点由增量人员向存量人员过渡，在新老人员并存、同发展的前提下，结合准聘、长聘制度以及分类薪酬制度改革，激发各类人员工作的激情与潜力。实施精细化分类管理制度。针对不同系列人员在聘任、评价、支持和管理等方面建立相应管理制度。针对教学科研系列人员，构建分类明确、多元导向的教学科研队伍，实施分类管理，分别建立以专注学术为导向，与人才计划相契合的教学科研队伍；以潜心科研为导向，基于研究所（中心）科研团队组织模式的研究队伍；以专职教学为导向，确保教学质量和教学水平教学队伍。完善教师职业发展体系。实

行合同制准聘、事业编制准聘及事业编制长聘等多种聘用形式，通过相互之间不同类型的考评和晋升制度，建立终身教职体系，以及与此相适应的各系列人员内部晋升机制和系列之间转换机制。完善分类评价激励体系。在区分教学为主、教学科研并重、科研为主以及合同制研究型人员等不同岗位类别的职责的基础上，建立符合不同类别岗位特征的评价体系。坚持师德与业务并重、科研与教学并重、质量与数量并重、过程与结果并重、奖惩性与发展性并重。创新分类薪酬体系。针对专职科研队伍，实行学校、学院、团队三方按不同比例承担人力资源成本的协议年薪体系；针对教学科研系列不同类别人员，实行学校支付与课题精分提成相组合的不同的、灵活的薪酬体系。

摘自：《中国高等教育》

2014年第23期

2.人性化，推进综合改革的新视角

——西安电子科技大学党委书记陈治亚

我国高等教育发展虽取得了显著成绩，但人性化理念缺席所暴露出的弊端和问题，日益显示出高校改革人性化的重要性和紧迫感。一是管理制度缺乏人性化。如教学计划管理、学籍管理以及教育评价等制度不具备明显的人性关怀，过分强调集中控制，没有合理地开展针对性较强的柔性管理，没有关注管理对象自身的主观能动性以及个体意志，过多地关注管理制度的刚性约束力，缺乏必要的激励和多样化的引导。二是运行模式趋于行政化。在现行高校制度体系中，政府行政行为的纵向约束机制结果就是服从，高校变成了行政体系下属的机构，延伸了政府的行政功能，政府决定是否以及如何改善办学条件、调配教育资源、确定办学方向，高等教育缺乏生机，一定程度上造成了千校一面的局面。三是权利和义务不对等。高校现行的学生管理规定，大部分都详细规定了学校如何行使管理权以及学生应该履行哪些义务，很少规定学生的权利，或者缺乏申诉救济渠道。从现实看，部分高校为强化管理、严肃校纪，在制定处罚规定的过程中未能切实保护学生的合法权益。四是培养模式僵化。千篇一律的“大一统”教学模式，使学生不能根据自己的兴趣选择专业、选择课程、选择参与各种活动，不了解自己能干什么、能达到什么目标等等，常

常“迷失”自我。五是忽视基础科学研究。将科学研究简单地等同于科研项目，甚至工程项目。在长期以来形成的以量化为特征的科技评价机制下，部分高校衡量科学研究的标准直接与科研项目、经费划了等号，重数量轻质量、重形式轻内容、重短期轻长远，轻视基础理论和纯科学研究，知识创新不足，存在评价方法简单化、评价结果功利化等倾向，一定程度上引发了学术造假和学术腐败。六是高等教育综合改革不等于全面改革，更不能“碎片化”。

摘自：《中国教育报》

2015年3月23日

3.基于战略思维推进高校综合改革

——北京理工大学校长胡海岩

一、重视顶层设计。对于高校综合改革来说，若能把问题调研和分析透彻，完全可以进行顶层设计。以大学内部学术治理结构的改革为例，目前常见的问题是：校、院、系三级管理往往缺乏有机的自组织功能、学院和系的发展活力不足；学院覆盖学科面不宽，不利于学科交叉和相互融合，甚至造成实验设施的重复建设和浪费；而教师的行政归属直接影响着跨学科的交流和合作。因此，顶层设计的目标可勾画为：从系统科学角度建立良性互动的自组织功能，将以行政管理为主的层级型结构转向以教授治学为主的扁平化学术网络结构。顶层设计的改革内容可包括：组建跨院系的学部委员会，负责学科建设规划、学术标准制定、学术评审、院长工作绩效考核等工作，推进教授治学；设立跨学科的学术机构，推进学科交叉和融合，促进协同创新；改变教授的单一行政隶属关系，使其成为学术网络结构的节点和学术建设的动力，等等。

二、善于谋划大局。用战略思维来谋划高校综合改革，并非要面面俱到，让各项内容的改革齐头并进；而是要思考有没有关系到整个改革全盘的大局？有没有能推动整个改革的重点环节？有没有起主要作用的矛盾？在高校内部，如何调动全员积极性、

优化配置资源是个老大难问题。以往的改革主要通过调整增量来解决，而这轮改革则要涉及到存量的调整。正如人们所说，历经多年改革，容易改的都改了，这轮改革真正进入了“深水区”。但从战略思维来看，只有从这样的大局去谋划综合改革，才能抓住这个关系全局的牛鼻子，才能推进其它各项改革。

三、务必把握重点。从客观来看，高校综合改革的内容非常多，但归根结底是要围绕办学目标，抓住以人为本的治校理念和制度设计。事实上，深入分析管理体制、薪酬分配、学术评价、资源分配等方面存在的问题，也都归结到尚未“以人为本”。对于瞄准世界一流、中国特色而奋斗的大学来说，中国特色首先体现在人民满意上，包括全校师生员工满意、校友和学生家长满意。因此，高校综合改革应紧紧抓住从制度上、物质上、文化上调动全员积极性，办人民满意的大学这个重点，进行谋化、设计和实施，并以这个重点来检验高校综合改革的成效。

四、注意统筹兼顾。在把握重点的同时，注意统筹兼顾，这是战略思维的一个基本要求。在推进高校综合改革的过程中，统筹兼顾是需要特别重视的工作方法和领导艺术。如果将“以人为本”作为高校综合改革的重点，由于高校内部师生员工的利益需要极为多样，正确处理和协调各群体的利益成为高校综合改革的最大热点和难点。因此，在综合改革中，如何运用统筹兼顾的战略思维方法，处理好各种利益群体的关系，对大学决策者提出了

重大考验。

五、坚持循序渐进。循序渐进是战略思维的一项基本要求，也是高校综合改革中必须坚持的原则。在推进高校综合改革的过程中，尤其要注意防止过快、过慢，以及冷热病。特别对于薪酬分配等极为敏感的深层次改革，由于涉及广大教职工的切身利益，绝不可超越我国高校的历史发展阶段，脱离学校实际去随心所欲。必须依照预定的谋划和设计，循序渐进，有组织、有计划、有步骤地推进。

摘自：《中国高等教育》

2015年第03/04期

1.高校综合改革应标本兼治重在治本

——西安电子科技大学党委书记陈治亚

一、以改革干部人事制度为突破口。建立以党政正职为表率
的班子与干部队伍选拔任用退出工作考核激励机制。干部制度改革
是一项复杂的系统工程，一方面，班子建设是关键，如果党政
一把手能响亮喊出“向我看齐”，并身体力行，那么这个班子就
不可能建设不好。同时，要探索改进高校中层干部考核的方法和
手段，如构建以胜任素质为基础的绩效考评体系本兼治重在治本
等。要用“上位法”进一步完善强化对党政一把手的约束、规范，
管理者首先要被管理，要有错必纠、有法必依、有腐必惩。另一
方面，“出口”不畅通无异于堵死了“人口”，解决“下”的问
题是搞活干部队伍的关键，书记、校长也不能例外。要加大调整
不胜任现职领导干部的工作力度，对不称职干部进行降职免职；
积极实施领导干部辞职制，在思想政治素质、工作能力水平、党
风廉政建设、群众公认度、身体健康等方面不适应、不胜任、不
适宜继续担任领导职务的干部，应当自动提出辞职；建立党政领
导职务任期制，任届期满职务自行解除，继续任职必须按规定程

序重新履行任命手续，同一职务连任不得超过两个任期；实施干部任职试用期制度，对不能胜任领导岗位的，免除试任职务，按照原职级安排工作；实行领导干部责令辞职、引咎辞职等制度，并由此建立以群众认同评价为取向的科学的干部聘任与考核机制，使高校各级干部“能上能下”也成为一种常态。建立以青年教师为重点，学科带头人为核心的团队人才队伍引进退出激励考核机制。建立以教辅人员为主体的服务导向、绩效优先的人人都可出彩的激励考核用工机制。

二、以构建管理重心下移的责权利体系为抓手。高校要以学科平台为基础，合理调整学院建制，对院系实施“人格化”的管理模式，既赋名、利、权给院系，又提出责、权、利的要求与规范，要围绕学科建设的“平地起峰”“高地筑峰”“峰峦相济”打造一流学科来配置人财物。原则上以一级学科为基础设置院系，同时精简管理层级，提高信息传递的时效性，实现管理层次优化和重心下移，进一步扩大学院办学自主权，理顺校院两级关系。高校强化基层学术组织自治也符合高校发展的内在逻辑，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，也有利于实现学科整合，提高管理效能。要树立“学院办大学”的理念，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、系在人财物上，拥有更多的办学自主权，扩大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。

三、以设立全员岗位职责考核标准为导向。考核评价是风向标，是测量仪，体现着一种标准，引导着改革的方向。没有考核评价就没有效率，没有考核评价标准，就会缺失公平公正。科学的考核能通过“以人为本”的制度激励作用于“人”，充分调动“人”这一核心且最活跃要素的积极性和创造性。具体而言，考核评价标准的建立，一要尊重历史。改革要平稳推进，就必须尊重历史发展客观规律，符合我国实际情况。二要基于现状。既不能好高骛远、不切实际，也不能因循守旧、无所作为，要不断开发人的积极性和创造性，实现激励效果。三要瞄准未来。要使目标有激励引导作用，有一定挑战性和前瞻性，使目标成为促进持续改进的动力，实现其“增值”作用。

四、以完善人性化的治理体系为保障。要进一步完善党委领导下的校长负责制。“党委领导，校长负责，教授治学，民主管理”，这是符合我国国情的治理结构，是根本制度，必须毫不动摇、长期坚持并不断完善。要加强大学章程建设。要加强制度体系建设。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，防止行为失范、决策失误、权力失控，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”；进一步简化办事手续和环

节，避免机构职能交叉、机构重叠、权限冲突、政出多门、多头管理，降低管理成本，精简管理层次，明确岗位职责，缩短工作流程，形成用制度管权、用制度管事、用制度管人的机制，真正体现大学治理的“无为而治”。

摘自：《中国高等教育》

2014年第24期

2.综合改革方案：清华北大哪家强

——中国人民大学教授、教育学院副院长李立国

对比清华和北大的综合改革方案，我们更加清醒地认识到，高等学校综合改革必须遵循高等教育发展规律和高等学校办学规律。

一、完善治理体系：两校改革侧重点和策略有所不同。北京大学提出形成以章程为核心的健全、规范、统一的制度体系，按照《北京大学章程》对各类规章制度进行合章性审查，并筹备成立章程委员会、监察委员会并重组校务委员会，从而推进依法治校进程。学术委员会是高等学校内部治理的学术中枢。目前，我国很多高校虽然依法依规设立了学术委员会，但其基本上只是行使某些方面的单一的学术权力，而其他学术权力则分散在依托学校行政职能部门设立的各种专门委员会。学术权力行使的高度碎片化和行政部门化是我国高校学术权力行政化的重大原因。此次北京大学颁布实行新版《北京大学学术委员会章程》，推进学术委员会改革，确立学术委员会为学校“最高学术机构”，改革学术委员会的组织管理体制，设立了专门工作委员会和独立的办事机构，建立委员选举制度和自动更替制度，从而健全了学术治理体系和组织架构。清华大学提出根据学校作为学术组织的要求和教学科研工作特点，改革学校职能部门设置方式，由面向政府部

门转变为面向教学科研要求和师生需求设立和调整，减少管理层级，并强化各级职能部门的服务职能，建立同世界一流大学相适应的管理和服务体系。

二、通识教育：北大重课程建设，清华重“三位一体”。北京大学在“本科生素质教育通选课”基础上积极建设本科生“通识教育核心课程”，在元培学院建设“整合科学”、“数据科学”等跨学科专业，不断总结经验并继续推广本科基础课程的“大班讲授、小班研讨”模式，实施和完善“本科生研究性学习”，完善学科大类课程平台建设，为学生拓宽视野、开展跨学科学习提供空间。从而完善“加强基础、重点选择”的多样化人才培养体系，构建起充分激发学生潜能与创造力的本科教育体系。清华大学提出激发学生的学术志趣，实施以学生学习成效为导向的教育，实现知识传授、能力培养和价值塑造“三位一体”的人才培养机制和模式，通识教育坚持“中西融合、古今贯通、文理渗透”的办学理念，建设通识教育核心课程，实施小班讨论，提高学生在通识阶段的学习成效。

三、人事制度改革：两校均实施“预聘—长聘”制度。为了建设一支具有国际竞争力的高水平师资队伍，北大、清华实施了“预聘—长聘”制度。国际上存在美国高校教师的“长聘制度”和欧洲大学教师“梯队制”这两种类型的师资队伍建设模式，虽然“梯队制”有利于发挥资深教授的核心作用，但它不利于青年

教师的脱颖而出，不利于青年教师在最具有创造力的年龄充分发挥其潜力和聪明才智。而长聘制就是要求预聘教师在经历五六年的考核期后才能成为长聘教师。预聘阶段压力很大，这是在学术潜力最佳年龄段给予较大压力，促使青年教师发挥其最大潜能。经过预聘考核留下来的长聘教师的学术水准和研究能力应该都是比较优秀的，其以后从事学术研究也具有较为宽松的环境，有利于开展周期较长、创造性较强的工作。

四、学术原始创新：北大试点国际同行评议，清华重视跨院系研究。北大在11个院系试点开展国际同行评议，以评估促进学科健康发展。从知识发展规律看，学术创新和新的知识增长点来自于学科交叉和知识集成。我国高校现有的自由松散的管理模式，以院系为主的资源配置模式和以论文为主的评价激励机制不利于学术创新。因此，需要改革现有的科研组织形式，建立学科交叉研究平台，成立面向重大科学技术问题、重大经济社会问题的跨院系研究机构，以培育学科建设和学术研究的新增长点。北京大学探索建立了理工医结合的创新研究机制，启动了“分子学科协同创新中心”“国际战略研究协同创新中心”等机构。北京大学、清华大学推动学科交叉融合创新，既体现了以综合优势推动自身学科跨越式发展、推动原始创新研究的要求，又是学校服务国家战略需求、以高水平科学研究服务国家发展的责任。

摘自：《中国教育报》

2014年12月15日

3. “高校教师长聘”符合学术规律

——21世纪教育研究院副院长熊丙奇

国家教育体制改革领导小组办公室日前正式批准《清华大学综合改革方案》和《北京大学综合改革方案》全面实施。其中，为了建设一支具有国际竞争力的高水平师资队伍，两校均提出实施“预聘—长聘”制度。所谓“预聘—长聘”制，就是要求预聘教师在经历五六年的考核期后，才能成为长聘教师。这其实借鉴了美国的终身教授制度。在美国高校，一名新聘教师通常要经过五六年的严格考核、淘汰筛选，而被聘为终身教授之后，就拥有更大地从事自己感兴趣学术研究的空间和自由，学校如无正当理由，不得解聘教授。这是一种符合教师成长规律，同时保障学术自由的制度。清华北大之所以用“预聘—长聘”制度，而不是用教授终身制来解释学校的人事制度改革，是担心引起“歧义”。过去很长一段时期，我国高校的人事制度改革，是以打破“铁饭碗”，实行全员合同制为重点的，因为大家担心，一旦教授实行“终身制”，缺乏考核压力，会出现“养懒汉”现象。实行合同制，对老资格教授也一年一考核，表面看能促进教授辛勤工作，结果非但没有让高校产出更多优秀成果，反而充满急功近利和浮躁气氛，教授们很难潜心做自己感兴趣的研究，追求短、平、快。有道是“十年磨一剑”，但在一些高校，一位教授倘若两三年磨不出一“剑”，就可能通不过考核，面临被“扫地出门”的尴尬。

在这种考核制度之下，有教授戏称自己为“学术民工”，而一些学术不端现象，比如学术造假、学术抄袭、买卖论文、跑奖要奖等也由此滋生。这类考核模式并不符合教师成长规律。在青年教师刚入职时，可以提出比较严格的考核要求，一方面可以给其成长的压力，激发他们的学术潜能；另一方面，也能让他们接受到严格的教育和学术训练。最终能够承受压力，通过学校考核的教师，基本都是能够胜任学校要求，对教育、学术有理想和追求，且有能力实现的人。此后，如果再对他们提出一年一考核这样的要求，就很不恰当，会严重影响他们的身心健康以及做远的学术发展规划。很多高校对这一问题早有认识，并在人事管理制度中，进行了一定调整，比如一些高校对部分教授实行较长周期（三到五年）的考核，而且更注重工作质量而非数量。但由于薪酬制度还实行“基本工资+津贴+奖金”，而津贴和奖金都要根据当年发表论文、申请课题（经费）、获得成果等进行考核，其实质仍是一年一考核。这导致教师们还是在乎眼下的课题、经费申请，而难以从容做学术研究，包括大学推行的学术休假制度，也遭遇薪酬制度的阻力。需要实行年薪制来解决这一问题。年薪制是每年给予教授事先约定的年薪，不论当年考核情况如何，都不影响年薪数额，但教授也不得从课题经费中提成来谋利。年薪制是保障学术自由的重要薪酬制度，教授的学术活动可以不受其他非学术因素的干扰和影响。另外，要让没有短期考核压力的教授，全身

心投入教育教学和学术研究，而不至于捧着铁饭碗不干活、不出活，关键在于实行同行评价，即由同行评价教授的学术能力和学术贡献。这样可以避免行政和利益因素对教师考核、评价的影响，而是完全遵循教育和学术标准。面对同行评价，教授们会维护教育尊严和学术尊严，也会更珍惜自己的教育和学术声誉，他们会为自己的声誉而努力工作，这就由对教授实行任务驱动（外部考核压力驱动）转变为兴趣驱动（内部学术理想驱动）。从功利学术转向兴趣学术，将营造有利于出杰出成果、出大师级人才的学术环境。

摘自：《中国教育报》

2014年12月18日

4.放权改革要真正为办学松绑

——厦门大学高等教育发展研究中心主任别敦荣

复旦大学的改革开始动真格了。多年来，大学内部管理改革大多集中于学校层面的制度性改革，在学校与院系关系的改善上进展不大。权力仍集中于学校层面，由校领导和各职能部门掌握，院系缺少必要的自主权。无论是教学、科研、社会服务，还是人事、学生工作、后勤等，都由学校统管，如果院系想要有所作为，院长或系主任必须经常找校领导和相关部门汇报，寻求支持，院系表现出典型的“被动办学”的特点。这也导致很多时候学校层面的改革热情高涨，声势很大，但院系却纹丝不动，似乎事不关己。学校的改革精神和要求往往止步于院长或系主任。因为院系没有自主权，办不成事。

大学是一种学术组织，院系是基石。在当前我国高等教育的语境中，对“学科专业是龙头”、“教学科研是中心”的说法没有不认同的，但很多人以为，这个“龙头”和“中心”就在教务处、科研处、研究生院、学科处；对“人才强校”的口号没有不认同的，但很多人以为只有人事处才是实现“人才强校”的主体，以为依靠校领导开几次会做出决定，再由上述部门几个处长和工作人员去落实，就能解决大学学科专业、教学科研和人才队伍建设的问题，就能办好大学。殊不知这些单位只是行政服务部门，大学领导也只是行政管理的领导，他们都不在真正的办学第一线。

换句话说，很多时候，掌握办学权力的高高在上，而第一线的办学者并不能掌控学科专业的发展方向，这正是我国大学办学逻辑的致命问题之所在。

大学的心脏在院系。院系没有办学的积极性、主动性，大学不可能办得好。各个院系都有不同特点，各学科专业的专家学者才是真正掌握学科专业规律的办学者。如果学校用“一把尺子”去衡量，结果只能是院系和学科专业的特殊性遭到漠视，全校一盘棋，大家齐步走，这样的办学模式既不可能产生高水平的学科专业，也不可能办出高水平大学。

因此，落实院系办学自主权是遵循高等教育办学规律的必由之路。尊重学科专业的特点、遵循高等教育规律，就是要破除一刀切的简单化行政性办学模式，为院系松绑，落实教授治学，让院系从各学科专业的内在要求出发，从各学科专业人才培养的特殊性出发，决定学科专业建设、教学科研计划和人才队伍建设要求。

复旦大学的放权改革可以说抓住了我国大学运行的关键。据悉，复旦还将出台人才培养、科研经费管理和资产管理、后勤管理等配套政策。这些举措不仅将影响院系办学，让院长、系主任们动起来，还将对学校领导和职能部门提出相应要求。特别需要明确的是，放权改革不是甩包袱、卸责任，学校应当在转变职能上下功夫。校领导和各职能部门都要动起来，主动转变领导管理

职能，加强对院系工作的服务和辅助支持，使学校和院系在新的权力框架下形成合力，共同促进各院系和学校的快速健康发展，促进办学水平和教育质量的不断提高。

摘自：《中国教育报》

2015年1月15日