

高教动态

中央财经大学高等教育研究所编 2014年第1期（总第211期）

目 录

- 一、华中师范大学办学自主权“下放”到学院
- 二、复旦大学校院两级管理体制改革座谈会举行
- 三、上海科技大学：实行书院制为每位本科生配导师
- 四、上海交通大学：“致远模式孕育未来科学大师”
- 五、中南大学实施教改将课堂2/3时间交给学生
- 六、南开大学图书馆推出“全开放”服务模式

一、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，为扩大学院的办学自主权，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、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。

来源：《中国教育报》2013年7月31日

二、复旦大学校院两级管理体制改革座谈会举行

1月7日和1月10日，复旦大学校院两级管理体制改革座谈会院系专场和机关部处专场分别举行在逸夫楼圆桌会议室举行。校领导朱之文、杨玉良、陈晓漫、刘承功参加座谈会，相关部处和部分院系的主要负责同志分别参加座谈会。

校领导详细了解了院系及机关部处对即将开展的两级管理体制改革的看法和认识，并分别对试点校院两级管理体制改革后学科发展、人事师资、财务管理、资产管理、教育教学、外事管理等方面需要关注的问题进行了梳理。校领导指出，两级管理体制改革的理顺校院关系，激发院系办学活力的必然要求，要充分做好顶层设计，不断积累经验，在做好试点工作的基础上适时推进。各相关部处要充分认识两级管理的重要意义，及时调整管理服务程

序，适应两级管理的新要求、新变化。各部处要相互沟通协调配合，不断加强研究，做好学科规划、人力资源等的匹配。各院系要明确发展目标，学校要重视对院系目标的考核。负责同志要形成自我加压的机制，在权力规范运行的基础上，按照各自院系不同情况，不断加大改革力度。通过相关部处和院系合理，最终形成管理有序、运作规范、科学合理的两级管理新格局。

来源：复旦新闻文化网2014年1月17日

三、上海科技大学：实行书院制为每位本科生配导师

上海科技大学向沪上实验性示范性高中校长、高三年级组长开放，首次公布本科招生简章。尽管今年仅在上海等部分省市招收不超过200名本科生，但目前已聘的专任教师囊括了3名诺贝尔奖得主、1名美国院士、26位中国院士……如此超强师资、精招新生的师生配比方式，令这些高中名校眼前一亮。

上海科技大学由上海市政府与中国科学院合办共建，定位于小规模、高水平、国际化的研究型大学。去年9月30日经教育部批准建立，当月与中科院上海分院联合培养的首届296名研究生入学。在首届校务委员会中，徐匡迪担任主任，其它成员有周小川、翁铁慧、丁仲礼、傅成玉、江绵恒、朱志远等。

学校将按照1:10到1:12的师生比，建设千人规模的专任教师队伍，在校生规模则将达到本科生2,000名、研究生4,000名，其中含硕博连读生3,000名。此前，学校在生命科学领域成立了免疫化学研究所和iHuman研究所，已组建由3名诺奖得主领衔的研究团队，科研工作正全面启动。目前，除聘用院士外，其他高端师资还包括30名国家、地方、青年“千人计划”入选者，以及70名国家杰出青年科学基金获得者。

2月17日起，首届本科生招考已开始报名，上科大将按理科实验班、生物学类、电子信息科学类3个专业大类，以类似自主招生方式选拔录取。上海市应届高中毕业生均需登录学校报名系统在线申请，材料包括自述信、推荐信、成绩单等。校方将据此审核确定参加“校园开放日”活动的学生名单，届时通过以综合面试为主的多样性活动全面考察学生素质，分别给予3个档次的高考加分投档资格，加分值从20分至60分。入学时不分具体专业，一年后可再次选择专业。

上科大副校长兼教务长印杰介绍，学校现设物质学院、生命学院、信息学院，以及创业与管理学院，实行大学院制，学院下不再设系；同时，学校实行书院制，与学院分工协作培养创新创业人才，为每位本科生配备导师，在学业、生活、职业等多方面为学生提供指导。“上科大的办学理念是服务

国家发展战略，我们不提世界一流大学目标，只希望这是一个结果。”校长江绵恒说。

来源：《解放日报》2014年2月21日

四、上海交通大学：“致远模式”孕育未来科学大师

上海交通大学正积极深入探索建设“致远”人才培养特区，包括校长担任“致远学院”院长；诺贝尔奖、图灵奖得主、院士、千人计划专家组成“全球名师团”；为未来科学大师“量身定制”独特培养方案；实施“大师陪伴计划”等等。

据统计，如今从上海交大“基础学科拔尖学生培养试验计划”这个“摇篮”里走出的95%的毕业生走进了普林斯顿、康奈尔、耶鲁等国内外一流大学深造；力克MIT、斯坦福大学、东京大学，三次摘取“国际大学生程序设计大赛”全球总冠军……“致远荣誉计划”已覆盖学校所有专业。

“培养具有批判性思维、知识整合能力、沟通协作能力、多元文化理解和全球化视野的创新型领袖人才，打造孕育未来科学大师的摇篮。”上海交通大学校长、中科院院士、致远学院院长张杰对“致远模式”的使命这样描述。

同时，在“致远模式”拔尖人才培养特区中，每个学科方向都有一张“豪华”的课程表，每张课程表的背后都有一个“豪华”的“全球名师团”。

“致远特区”按照学校顶层设计、采用各种灵活的人才聘用方式，在短时间内汇聚了一大批全球最优秀的师资，建立了国际一流的师资队伍。仅数学与物理方向的课程，就有主讲教师67人，其中包括诺贝尔物理学奖得主等24位海外教授，8位“千人计划”国家特聘专家、8位“长江学者”、7位“国家杰青”。

目前，致远学院各专业方向的师资模式逐步趋向稳定，截至2013年底，致远学院的授课教师包括80名校内教师和58名海外教授，共开设269门次专业课，涵盖21门各级精品课程内容。学院还邀请一批国际杰出学者每年来致远开设专业课或暑期研讨课，并通过为学术大师选配校内青年教师担任助教加强校内教师培养，保证师资水平的稳定性和可持续性。

教师阵容和学习氛围也让多次来访的美国科学院院士Harry Swinney教授由衷表示：“这里的教师、学生、组织管理以及学习氛围给我留下深刻印象，令我回忆起自己难忘的大学时光。”

“大学的本质就在于把一群极具创新思维的教师和一群极具创新潜力的学生聚集在一起，让他们的创造力互相激发，从而产生让学生受益终身的创新能力”，张杰说，“目前中国正处于转型发展时期，最需要的是创新型人才。”

在“致远特区”的入口处，有学生写下了这样一段话：“夜航不寂寞，

有同行者，还有引路人。大师并非遥不可及，只要稍作停留，我们就能走入他们的科学世界。作为致远人，我们热爱科学追求真理，我们以大师为榜样，在追求科学的道路上披荆斩棘，勇往直前！”这可能也是所有“致远学子”的共同心声。

来源：新华网上海频道2014年2月26日

五、中南大学实施教改将课堂2/3时间交给学生

中南大学今年的改革实施方案已经出台，其中“课堂交还给学生”“学生参与评定学校机关绩效考核”等多项改革浮出水面。

“一块黑板一支笔，一人从头讲到底”“重科研轻教学”、教学方法过于陈旧等一直是大学课堂普遍面临的问题，但今后在中南大学，这种情况将得到改变。

“长期以来，我国的教育方法由于种种原因落后、陈旧，对归纳、分析与渗透综合不够重视，对‘启发式’‘讨论式’的教学方法推而不广。今后，中南大学老师在课堂上授课总结的时间不得超过1/3，2/3以上的时间要由学生自己来讲课，或者分成小组进行学习讨论。”中南大学校长张尧学说。

教学方法是提高教学质量的关键所在。针对教学方法改革一块，中南大学将按照“把学习自主权交给学生、把课堂还给学生”的思路，将加大研讨式、案例式、互动式教学改革力度，在全校形成200左右开放式精品示范课程群。

此外，中南大学还将出台学生直接参与学校民主管理的制度。“这项制度将在全校各级学生中实施，对于教学、公寓园区管理、后勤管理等工作，学生不仅有机会直接向校领导和主管领导反映，甚至可以直接参与计划实施相关工作。”张尧学说。

来源：新华网湖南频道2014年3月2日

六、南开大学图书馆推出“全开放”服务模式

南开大学图书馆本着“以读者为本”，为读者办实事的原则，将群众路线教育实践活动成果落在实处。经过重新布局，在图书馆中心馆大厅增设“总服务台”，实现“藏、借、阅一体”服务模式。于2014年3月3日起以“全开放”形式向广大师生服务。

推行大开放、全开架服务格局后，图书馆将改变以往书库与阅览室的严格区分，统一门禁管理，读者只要凭校园一卡通即可实现借书、阅览、检索、咨询一站式服务，提升图书文献资源的使用率。实行从8点至22点连续不间断，无闭馆日开放，大范围地延长开放时间。

与此同时，图书馆将在自助借还的基础上开通自助文印服务点，为读者提供便利的文献资料扫描复印条件，体验自我服务的乐趣。自助文印系统分设在四个馆舍，共有6个服务点，实现复印、打印、扫描一体化服务。除了

方便读者在书库和阅览室里自主复印外，还可以完成我校师生在校园内的任何一台联网电脑所提交的打印任务，提高优化文献资料的获取方式和手段。

新型的服务模式最大限度地方便读者利用文献信息资源，提高读者的满意度，同时发挥馆藏资源的整体优势，提高图书馆整体服务水平，为教学科研做好支撑服务。

来源： 南开新闻网 2014年3月2日