

新建普通本科高校构建管理运行体制机制探究

刘翔

(青海理工大学(筹), 青海 西宁 810008)

【摘要】当前,我国高等教育已经进入普及化发展阶段。在教育强国战略指引下,高等教育的龙头作用愈发凸显。各地新建普通本科高校方兴未艾,推动我国高等教育规模更大、实力更强、结构更优,服务国家能力不断提升。对新建普通本科高校管理运行体制机制进行探讨,具有一定的现实意义。

【关键词】普通本科高校;管理;运行;体制机制

新建普通本科高校作为特殊社会组织,建设成败的关键之一就是基于内部机构合理设置之上的管理运行体制机制高效运行,是学校履行基本职能的基础性工作。广泛吸收借鉴国内高校机构改革有益成果,对新建普通本科高校内部组织进行系统的、整体的、源头性设计,将为学校高质量发展提供有力保障。

一、基本思路

坚持党对学校工作的全面领导,坚持以学生为中心,坚持优化协同高效,坚持全面依法治校,突出创新办学,按照新理念、新体系、新内涵要求,抓住学科、学者、学术、学风、学生,把握规律、规划、规格、规范,紧盯高起点架构、高水平建设、高质量发展,着力构建系统完备、科学规范、运行高效的管理运行体制机制,科学设计资源配置机制、激励约束机制和考核评价机制,积极探索适合省情校情、满足发展需要的中国特色现代大学制度,努力实现学校机构设置更加科学、职能配置更加优化、体制机制更加完善、运行管理更加高效,为学校改革发展奠定“四梁八柱”。

二、构建原则

1. 遵循规律,服务发展。遵循现代大学办学规律,坚持满足需要、总量控制、效率优先,履行人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作等基本职能,服务国家战略和区域经济社会发展。

2. 创新办学,高效配置。创新办学体制机制,强化人才培养中心地位,坚持规范合理、职责清晰、运转通畅,既避免权力真空,又避免职能重叠,根据事业发展需要动态调整、归并和增设相应机构。

3. 以人为本,优化服务。充分体现以师生为本、为师生服务的理念,推进简政放权和管理重心下移,优化机构人员配置,推进资源集约共享,完善工作流程,加强服务监督,提高管理效能,改善服务质量。

三、构建重点

(一)管理体制

1. 建构有效的外部治理结构。积极发挥政府的宏观调控与服务职能,争取并落实学校办学自主权。通过建立学校理事会、发展委员会,定期对学校改革发展的重大事项进行咨询、监督、评议,加强学校和政府、行业、产业和企事业间的联系,构建有效的社会参与和治理的渠道和机制,努力把社会资源转化成学校育人资源。如为西部地区新建的普通本科高校,还应积极争取纳入教育部“对口支援西部地区高等学校计划”和中西部高等教育振兴计划。

2. 建立完善的内部治理结构。(1)落实横向分权,建立“五位一体”的内部治理结构。一是完善学校党委会决策程序,落实“三重一大”事项决策机制,建立党委会决议执行情况反馈机制,推进党委决策民主化、科学化进程。二是坚持和完善校长办公会议制度,建立校长办公会议议事规则及决策程序,加强决策执行监督和效益分析,提升行政决策科学性和有效性。三是完善教授治学制度,加强学术基层组织建设,坚持委员构成学术性、多元化,充分发挥学术委员会职权,加强在学科建设、科学研究、学术评价、教师评聘等学术事务中的作用。四是完善教职工代表大会制度,推进教职工参与学校民主管理和民主监督。五是完善学生代表大会制度,行使学生参与民主管理的权力,动员和组织学生积极参加学校改革、建设、发展、稳定。(2)

实行纵向分权，建立健全校院两级管理体制。一是落实大部制。突出“小机构、大服务”的特点，科学设置管理服务机构、教学科研机构和支持保障机构，明确机构职责，规范岗位设置，精简党政管理服务人员，将职能相近、业务范围趋同的事项相对集中，由一个部门统一管理，最大限度地避免管理职能交叉、政出多门、多头管理，突出小而精，提高行政效率，降低行政成本。二是推进管理重心下移。一方面，落实基层组织的自主管理权。建立健全二级单位工作目标责任制，坚持目标导向和实绩导向相结合、分类考核和共性考核相结合、定性考核与定量考核相结合，鼓励二级单位发挥优势、办学特色。另一方面，优化二级单位内部运行机制。健全党政联席会议制度，健全二级单位教代会制度、院务公开制度，充分发挥学术委员会、教学指导委员会等作用。建立由政府、行业、产业和企事业单位等组织机构代表组成的二级学院发展委员会，了解区域经济社会发展动态和需求，解决行业企业实际问题，争取更多社会资源。

（二）运行机制

1. 构建科学合理的人才工作管理制度。一是建立健全人才培养与引进机制。制定高层次人才培养与引进特殊支持政策，依托特色优势学科与重大项目，培养引进高层次人才。完善人才高地建设方案和创新团队培育办法，加快培育高水平学术创新团队，壮大“双师型”教师队伍。试行人才工作述职评议制度，探索面向国内外遴选学术院长（主任），探索设立杰出人才工作室。二是建立健全以岗位分类为核心的岗位管理制度。制定岗位分级聘用条件，明确岗位职责，实施全员定岗定编分类管理，建立管理人员职员职级晋升通道，探索建立“双向选择、择优上岗、能进能出、能上能下”的全员聘任机制。推进基层学术组织机构改革，积极探索学术团队聘任与考核。三是建立完善专业技术岗位分级制度。建立以应用型为主导的评聘分离专业技术职务评聘体系，形成与岗位职责相对应的专业技术职务聘任制度。深化职称制度改革，实行专业技术评聘结合，探索建立终身教授和资深教授评聘制度，评聘政策向教学一线和青年教师适当倾斜。

2. 创新教学科研与学生管理制度。一是突出教学中心地位，推进教学管理模式创新。学校党委会、校长办公会和各二级教学单位要建立定期专题研究

教学工作的机制，建立教学工作例会制、教学学工联席会议制度和教学工作年度汇报制度。逐步建立完全学分制，深化应用型人才培养模式改革，推行双学位，实施大类招生和分方向培养。以数字化引领教学管理模式创新，以培养、运行、保障、监控为主线，构建综合教学信息服务平台。二是突出应用科研导向，推进教研一体和科教融合发展。高质量服务地方产业经济和社会发展，深化科研评价和激励制度改革，创新科研机构管理、横向科研管理、科技成果转化和财务报销制度，推动以应用科研带动教学改革、深化科教融合。深化校地合作，建立跨学科、跨专业科研和社会服务队伍，建立一批以服务地方为目标的技术研发中心、研究基地，深入推进政产学研用合作。三是坚持以生为本，创新学生管理服务机制。深入研究大学生群体的特点和成长规律，建立适应学分制要求的学生学业导师制和学生个性化培养机制。深入开展“三全育人”综合改革，健全和完善大学生思想政治教育管理机制，采取符合大学生实际需求、为其所喜闻乐见的方式做好思想政治工作。推进“互联网+学生工作”模式创新，推进学生奖惩管理、学业预警、社会实践与第二课堂管理等改革，运用新媒体、新技术和大数据促进学生管理工作数字化、精准化。

3. 建立健全收入分配与绩效考核制度。一是健全人才评价和激励制度。坚持正确的用人观，坚决克服“五唯”顽瘴痼疾，建立重实绩、重贡献的激励机制。完善人才评价和考核，坚持分类评价和发展性评价，专业技术岗位突出业绩导向，管理岗位重点考核管理与服务质量。改革教师评价和激励制度，坚持把师德师风作为第一标准，把认真履行教育教学职责作为评价教师的基本要求，健全“双师型”教师认定、聘用、考核等评价标准，引导教师上好每一节课、关爱每一个学生。二是优化完善绩效考核制度。实施绩效工资总量控制，科学分配基础性绩效工资、奖励性绩效工资和年终绩效考核奖。健全业绩考核制度，健全向高层次人才和教学科研一线倾斜的绩效考核机制，建立以增加知识价值和产出绩效为导向的岗位绩效分配激励机制，加强首聘期考核和聘后管理，增强过程评价和增值评价，引入退出机制。三是建立完善薪酬与福利制度。完善校院两级分配管理体制，坚持业绩导向，根据教师数量、学生数量、资源平台和目标任务完成情况

等科学划分拨款比例,扩大二级学院收入分配自主权。深化收入分配制度改革,完善绩效工资制度,坚持按劳取酬、优劳优酬,依据实际贡献合理确定人才薪酬,试行以岗定薪和年薪制;完善教职工医疗保险和社会保险制度,不断提高教职工福利。

4. 建立健全财务管理制度。一是建立完善多渠道资金筹措机制。严格执行国家财经法律法规、制度,加大办学经费投入,逐步建立国家拨款、教育服务、成果转化、社会捐赠与校园开发等多渠道学校发展资金筹措机制,完善经费增长激励制度。充分利用国家、省、市的政策资源,努力争取各级各类财政专项资金支持。加强教育基金会工作,科学设计筹款项目,激励社会各界捐助助学。二是建立健全财务运行和财务监督制度。加强项目资金监管和调控,规范财务支出项目审批。强化财务运行监管,建立健全财经经费使用绩效考评制度,建立健全财务状况定期报告制度。完善对二级单位的财务监管,对一般单位实行统一管理、统一核算,加强财务审计。加强对校内独立核算单位的业务指导和监督管理,规范校内独立核算单位的经济活动,建立完善校内独立核算单位财务管理体系。三是建立完善财务预决算管理制度。科学制定学校财务预算,坚持财务预算执行与决算审计,健全审批程序和联签制度,控制超预算现象发生。四是建立健全财务信息公开制度。对学校经费来源、年度经费预算决算方案、收费项目及标准、社会捐资经费及使用等财务信息和涉及师生员工切身利益的财务事项进行公开。

5. 完善校园建设与资产资源配置管理制度。一是建设现代化智慧校园。按照书院制育人要求,不断完善校园建设,合理优化教学区、生活区空间布局,探索建立现代化智慧校园。积极对接属地政府,合理有序开发校园周边资源。二是建立健全资产配置制度。对学校现有资产进行全面清理,依据教学、科研、管理、公共服务等各类机构的不同需要,制定相应的资产配置标准,健全相关制度,合理配置学校资产。三是建立健全资产评估与绩效考核制度。完善学校资产配置办法,加强资产成本核算,健全资产有偿使用制度。建立完善资产使用效益评估与考核制度,建立对二级单位资产使用情况绩效考核,提高学校资产使用效益。四是加强国有经营性资产管理。建立健全产业集团、后勤集团等单位经营性

资产管理制度,加强技术和资金入股经营资产管理,规范知识专利和无形资产使用。

6. 优化后勤管理与服务育人机制。一是优化后勤育人管理模式。立足校区实际,坚持党建引领,建立书院导师制,推进学习型社区建设,深化以生为本的书院制管理模式改革。优化完善后勤管理体制机制和服务保障体系,减少管理层级,精简管理人员,降低后勤托管经营、运行费用。规范后勤岗位设置,强化劳动合同管理。树立和培育循环利用理念,完善水电计量管理等相关制度,降低水电消耗,建设绿色生态校园。二是完善后勤经营资产管理模式。建立后勤经营性资产、经营服务性资产、服务性资产的分类管理制度,提高资产使用效益,增强后勤发展能力。三是构建生活区物业管理模式。积极探索公房物业社会化管理新模式,提高管理效益与服务水平,改善师生学习生活工作环境。制定周转房管理办法,明确责任,提高周转房的使用和周转效益,满足学校人才引进需要。四是建立完善应急管理制度。针对食品卫生、水电、消防等影响安全稳定的突发事件,建立健全突发事件应急处理机制,提高应对突发事件的反应能力与处理水平。

总之,新建普通本科高校应按照精简高效、错位发展和特色创新的要求,科学设计管理体制、人才管理制度、教学科研制度、支撑保障机制、激励约束机制和考核评价机制,努力创建权责明确、结构合理的管理体制和健全高效的运行机制,加快实现学校治理体系和治理能力现代化。

参考文献:

- [1] 周志刚,潘海生.高等教育管理体制改革的三十年回顾与展望[J].天津学术文库(中),2013,720-726.
- [2] 吕雁琴,陈静.“双一流”建设背景下高校内部管理体制改革的思考[J].管理创新,2020,71-73.
- [3] 陈范华,刘明海.深化高校内部管理体制改革的几点思考[J].宜宾学院学报,2011,11(02),382-384.
- [4] 赵阳,我国公立高校内部管理机制研究[D].沈阳:沈阳师范大学,2013.
- [5] 徐晓丹,基于公共治理视角的我国高等教育管理改革[J].海峡科学,2010(11),12-16.