

# 创新方法,群策群力,提升质量,阳光公正

□郑庆华

生源是办学之本,生源质量事关学校的核心利益,优秀生源是一流大学最具社会影响力的核心指标之一。面对国内985高校和国外一流大学日趋激烈的优质生源竞争,在全校上下的共同努力下,本着“创新方法,群策群力,提升质量,阳光公正”的基本原则,开拓创新,积极进取,内树正气,外树形象,实现招生工作的“零事故、零差错、零投诉”,圆满完成招生录取各项任务,生源质量持续显著提升。

根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020)》,今后高考招生录取将依然是我国人才选拔的基本制度,一方面,国家将积极推进考试招生制度改革,克服“一考定终身”的弊端;另一方面,按照有利于科学选拔人才、促进学生健康发展、维护社会公平的原则,探索面向各类特长生的单独招生考试办法,形成“分类

考试、综合评价、多元录取”的考试招生制度。我校的招生工作正是在这样的背景和指导思想下开展的。

本报告从提升招生工作理念、建立规范化管理体系、培养高素质招生宣传队伍、运用招生宣传新方法、创新单独招生评价与选拔模式、保障阳光招生体系等六个方面,全面总结我校近年来招生工作的做法与经验,取得的成绩与面临的挑战。

## 一、提升理念,传承特色,认清形势,应对挑战

西安交大在117年的办学历程中,始终弘扬兴学强国、艰苦创业的精神,秉承崇德尚实、严谨治学的传统,陶养爱国爱校、饮水思源的品格,坚持“起点高、基础厚、要求严、重实践”,以培养最优秀人才为宗旨,成为一代又一代西安交大人矢志

不渝的追求。我们的招生工作正是在交大百年办学锤炼而成的宗旨和特色的引领下,薪火传承,开拓创新,与时俱进。

招生工作的根本任务是宣传学校的办学特色与理念,为学校选拔一流新生,这不仅是培养创新拔尖人才的基础和原材料,是学校的核心利益之一,而且也是一所大学社会影响和声誉的集中体现。

正因如此,中外一流大学都把选拔一流的生源作为学校的中心工作,投入巨大的人力财力,吸引和招收具有创新潜质的优秀学子,出现了前所未有的优质生源竞争态势,并呈现出常态化、国际化、多样化的特点,使招生工作面临了前所未有的新挑战。表现为:

1. 高考总人数逐年下降,从2008年的1047万下降到2012年的912万,考生人数平均每年递减3.2%;

2. 海外高校抢滩中国大陆,吸引优质生源,据教育部学生司统计,每年有近3万高中毕业生到国外深造,且这一数字在逐年增长;

3. 为了吸引优质生源,各高校出台了很多优惠政策,包括高额奖学金、各类资助、保证专业、出国交流、本硕连读、各类拔尖班/实验班等名目繁多的吸引手段,一些高校在高考志愿填报阶段甚至推出了“预录取”、“提前录取”等承诺做法,个别高校采用“挖墙脚”的手段,吸引高分考生。

4. 平行志愿填报方式进一步加剧了高分生源的争夺,目前全国已有25个省市采取“知分、知线、知位”情况下,可以平行填报3~5个高校的高考志愿填报方式,不仅将高考成绩的作用发挥到极致,而且出现了“分数商品化”的现象。

5. 将招生工作前移到各地重点中学的高一、高二阶段,提前锁定目标,通过与中学开展诸如夏令营、预科班、先修课程、

联合实验室、科技竞赛辅导、校长实名推荐等等名目繁多的合作,以吸引优秀学子。

我校由于地处西部,加上近年来社会排名的不利影响,使得我校的招生工作面临前所未有的新挑战。

针对这些新的挑战,我们从健全和规范招生工作体系、创新招生宣传方式方法、探索创新人才评价选拔模式、建立信息化阳光招生平台等四个方面,开展招生工作的系统化、深层次改革创新,不仅实现了生源质量的不断提升,而且还在全国高校招生系统中产生了积极的影响。

## 二、建立网格化管理体系,以信息化促进招生工作的规范化

招生工作必须建立在规范、公平、公正、公开的基础上,这不仅是取信于民、得到政府和社会认可的前提,也是维护和珍惜我校作为百年名校社会声誉的基本要求。

为了确保这一要求,我们采取了“内树正气、外树形象”的做法,通过制度建设、规范管理促进阳光招生工作的实施。为此,在国家有关招生政策的基础上,结合学校各招生项目的实际情况,于2008年总结提出了纵横结合的“网格化管理”措施,借鉴ISO9001质量管理体系,制定了《西安交通大学本科招生工作流程》。其核心思想是:按招生宣传和计划录取两条主线,建立并优化各项目的实施流程,列出各环节易发生的疏漏点和风险点。一方面,把全年的招生工作以时间为节点,明确了每月或每一节点要完成的各项工作;另一方面,以招生项目为主线,明确各项目的责任人;确定每个招生项目的起止时间,确保各项招生工作按时间节点有序推进,并制定每个项目的实施流程、章程、指南和录取规则等一系列制度和规章。

切实做到“责任到人,事出有据”。

与此同时,我们自主研发出一套支撑现代化、规范化招生的信息系统,实现各类单独招生的网上报名、资格审核、题库建设、随机组卷、成绩发布、咨询答疑以及高考网上录取、通知书水印生成及其彩色打印、生源质量分析、新生分班等系统完整的功能,实现阳光招生,展示交大新形象。我校招生办官方网站自2008年5月发布以来,累计访问已超过578万人次,为广大考生和家长在第一时间提供了准确、权威的信息发布、结果查询和政策解读。

### 三、创新招生宣传方式和手段

招生宣传的根本目的是吸引优秀学生报考我校,基本任务是让社会和考生了解我校的历史、办学理念、学科实力和创新性人才培养的举措,让考生知晓学校的招生政策。招生宣传需要面向全国30个省市2200多所示范中学或重点中学,除北京、上海在高考之前完成志愿填报外,其余各省市在高考结束后的25天内,不仅宣传工作高度密集,而且具有很强的政策性、针对性和时效性。近年来,我们在招生宣传组织、方式方法方面开展了以下创新性工作。

#### (一)科学规划,精心组织

针对招生工作的新变化,制定了“三阶段针对性招生宣传策略”,将全年的招生宣传工作分为11月自主招生/少年班宣传、4月~5月到中学联络预热、6月高考招生宣传高潮三个阶段,在全校组织了由各个学院、职能部门、离退休老师等组成的36个招生组(其中陕西7个),招生办人员实行分片负责,和招生组一起深入一线。主任总揽全局,各片区负责人分别到各分管省市做招生宣传。每年高考招生宣传需组织360名左右的老师,分赴全国30省市开展招生宣传。期间我们需要和招生

组天天保持信息沟通,及时分析和处理各种请求和问题,动态调度人力、物力,力求用最优化的管理手段获得最好的招生效果。

#### (二)培养高素质的招生宣传队伍,积极发挥校友作用

招生宣传人员代表学校形象,其业务素质直接影响宣传效果。采取的主要措施有:

1.严格的业务培训。我们将全体招生宣传人员集中统一培训改为分8个片区的分类培训,内容包括:招生政策、录取原则与方法、学校历史与地位、学科优势与师资、办学特色与校园文化、人才培养改革“四部曲”以及招生宣传策略与技巧等内容,并针对培训内容设计了测试题目,测试合格者方能参与招生宣传,通过培训使招生人员的素质得到明显提升。

2.建立了一套目标与过程相结合的招生工作绩效评价体系,考虑的因素包括生源质量、队伍组成、组织管理等,对于招生宣传中出现违规违纪、虚假承诺等问题的,取消评优资格并视情节轻重做出处理,不仅弘扬了正气,而且也维护了交大的声誉。

3.充分发挥离退休老师的作用,我们组织了40多名身体健康、热心学校招生工作的老同志,这些老同志对交大充满感情,熟悉交大历史,工作兢兢业业,一丝不苟,给人以信任和力量,在招生宣传中发挥了积极的作用。

4.动员了120多名学生志愿者参与招生宣传、咨询和沟通工作,从自主选拔、少年班、文艺、体育、艺术设计等各类单独招生考试到高考招生宣传咨询,从电话接听咨询到网络互动交流,从校长论坛的接待到学生夏令营活动,志愿者为我校的招生宣传做了大量工作。

5.积极发挥广大校友的作用。我校

十多万校友是一笔巨大的财富,他们活跃在各个领域,且情怀母校,提供各种信息、资源、人力、物力等的无私帮助,为招生宣传发挥了十分重要的作用。

### (三)积极发挥网络新媒体功能,创新招生宣传手段

网络新媒体已经成为人们日常生活和工作中不可或缺的交流工具。例如,腾讯用户已超过10亿,微博用户也已超过5亿。为进一步扩大学校影响,提高生源质量,让更多的考生了解我校的办学特色与创新人才培养改革的“四部曲”,2012年率先与腾讯合作,建立“西安交大腾讯招生微博”(<http://edu.qq.com/zt2012/xjtuopen/index.htm>),并通过该微博举办了我校高考招生网上咨询“绿色校园开放日”,为全国各地考生、家长和社会各界朋友提供全方位、立体化、跨时空、个性化的在线咨询服 务,据统计,2012年高考报名期间有超过4万考生和家长通过微博咨询,回答各类问题超过60万个,这种交流和互动方式不仅效率高,互动性强,而且通信成本几乎为零。

此外,我们还在新华网、新浪、腾讯、中国教育新闻网、华商网以及浙江、江苏、江西、湖北等省市的教育电视台做高考招生咨询和专题访谈。据不完全统计,2012年有220多家媒体报道了与我校招生相关的新闻或访谈。

### (四)加强对外合作与交流

每年举办“全国知名重点中学校长教育论坛”,在全国选拔并建立了170余所重点中学作为“西安交通大学优秀生源基地”,组织学生宣讲团和知名教授或专家到中学做报告,过去5年我本人直接做的各类宣讲报告共122场次。与生源基地中学、重点中学、地方招办等保持经常性沟通,建立伙伴关系,同时充分发挥我校校友的作用,形成了广泛的招生宣传统一战线。

线。

## 四、生源质量逐年持续稳步提升

通过上述一系列创新性措施,在各学院、书院和职能部门招生组的通力协作下,我校本科生源质量持续稳步提升,连创新高。主要表现为:

1.在39所985高校中,我校排名从2008年的第16位提升至第12位,且与第11名的南开大学仅差2分。

2.我校在全国30个省(市、区)的最低录取分高出各地一本线的平均分从2007年的53分增加到2012年的91分,年均增长6.3分,我校和清华、北大、复旦、浙大、上交等的分数差距进一步缩小。

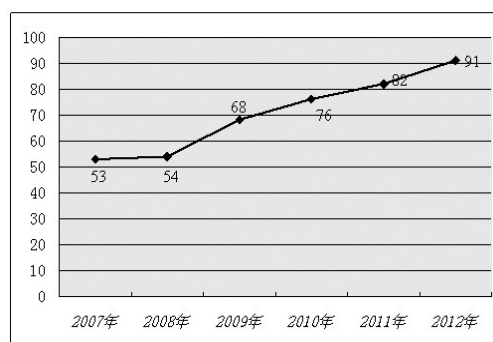


图1 2007年以来我校高出各地一本线平均分的增长情况

3.2012年我校有79.1%的新生其高考成绩排名位于各地前1%(2011年为73.6%,2010年为69.1%),这在全国高考人数不断减少的情况下,实属来之不易。

4.从我校录取线高出当地一本线的指标分析,2012年有12个省超过100分,而2007年仅有青海、海南两个生源小省超出100分,比2007年增加了10个省。

## 五、探索拔尖创新人才的评价与选拔模式

根据教育部规定,少年班、自主选拔、

文艺特长、体育特长、外语保送、艺术设计等属于我校自主选拔的单独招生项目。其中,少年班项目目前只有中科大和我校两家,而我校则是唯一一所从年龄小于15周岁的应届初中毕业生中选拔,其特色是“一考免三考”、采取“大学预科-本科-硕士-博士”贯通式培养模式。单独招生是在高考制度以外,由高校自主命题、自主选拔创新人才的唯一途径。因此,如何把握并用好这一政策,对于我校选拔创新性人才具有重要作用。对此,我们提出了“品行与学问砥砺合一、心理健康、具有团队协作精神”的优秀学生作为人才选拔的基本理念。

自主选拔的核心价值在于:为高校选拔与其办学理念、价值观念和培养模式相适应的人才提供了自主选拔的机会与可能,打破了“以一把尺子统天下”的高考“唯分数论”人才选拔模式。为此,我们大胆探索,创新致用,形成了一整套系统化、科学高效的选拔与评价体系。主要做法有:

1. 实施招考分离,重能力测试。委托第三方专业机构命题和阅卷,实行招考分离做法,确保公平公正。笔试命题采取“透过知识看能力”的测试方式,测试内容的重点不是学生经过大量训练获得的应试或解题能力,而是考查学生运用所学知识分析和综合解决问题的能力。采用第三方专业机构命题,不仅提升了我校单独招生的社会公信力,而且也有效地提高了命题质量。

2. 建立了一套以“两阶段、三模块”的选拔模式,探索了一套以考察学生的“人文素养、心理素养、创新潜能”为核心的自主选拔和少年班面试的新体系。“两阶段、三模块”即 GSI (即 General, Special, Interview), 选拔过程分笔试、面试两个阶段。面试阶段采用5人一组的“小组比较

性面试法”,面试内容包括语言交流、人文知识与心理素养、科学知识及其应用能力、创新思维、动手制作、小组辩论等内容,为提高效率,确保公平、公正,我们自主研发了包括自然科学、人文社科、心理健康以及创新设计能力等4大面试题库,研制出计算机智能化面试系统,实现动态组卷,规避了面试过程中的泄题和舞弊行为,使得面试工作更加规范和科学。

3. 首次将体能测试引入少年班复试,在国内率先探索并实现了基于“学业优秀,心理健康,体能达标”的德、智、体综合评价与创新拔尖人才选拔做法。

我校在人才选拔方面的一系列创新举措,不仅得到了媒体的高度关注,而且也受到社会和家长、孩子的好评,报考我校少年班的人数从2008年的380余人,增加到2013年的2045人,报考录取比仅为15.7:1。

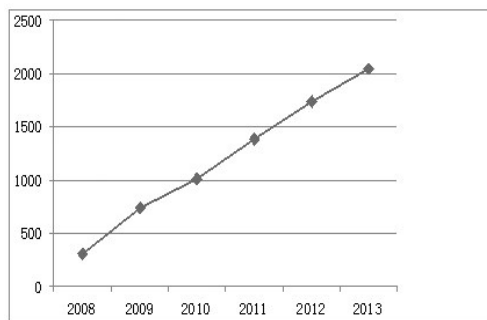


图2 少年班报考人数的增长情况

4. “七校联考”自主招生,提高了我校的社会影响力。经艰苦不懈的努力,我校与清华、浙大、上海交大、中科大、南大、中国人大七校一起与教育部考试中心签订协议(媒体称“华约”联盟或“七校联考”),合作开展自主选拔工作,不仅使得我校自主招生工作上升到一个新的台阶,参加笔试的人数达到历史最高,自2011年以来,每届自主选拔报名人数超过1.4万人,经

过初审后实际参加考试的超过9000人,录取比仅为18:1,生源质量明显提升。“七校联考”有效地提升了我校的影响力,广大中学和考生普遍把我校纳入全国第一方阵的高校。

## 六、开展招生研究,提升招生水平,扩大同行影响

郑校长明确提出了“要把招生当成学科建设任务来抓”的要求,招生办努力践行这一要求。代表性的工作有:

1. 我校招生办于2009年起承担了教育部项目——“高校分省生源计划优化编制决策支持系统”,经过一年多的研制和测试,目前该系统已在62所教育部直属高校得到应用,郑庆华主任多次在全国招生办主任会议上做主题发言。同时,郑庆华主任作为全国高校招生办主任的代表,在2011年4月清华大学百年校庆上,为全国300所重点中学校长做《创新人才选拔与评价模式》的主题演讲。

2. 自主研制了招生录取与生源质量分析系统、高考志愿预填报与分数线预测系统、录取与成绩查询系统、网上报名系统等一整套系统完整的招生信息化系统,重新设计了全新的招生办网站,和腾讯合作,设计开发了“西安交通大学腾讯招生微博”。信息化不仅提高了工作效率,实现了招生工作的规范化,而且也提升了我校的公众形象,节省了各项成本。据统计,每年我校招生网站的访问量接近200万人次,高峰期达到3万人次,通过网络可以减少咨询电话6万余个,较少EMS12000份,节省各类开支约35万元。

3. 组织专家设计了“自主选拔/少年班面试题库”,研制出“智能化面试组卷系统”。包括“自然科学类”、“人文社科类”、“心理素质测试”以及“创新设计能力测试类”4个面试题库,并应用于自主选拔和少

年班的面试中,为我校自主选拔的规范、科学和公正打下良好的基础。

4. 探索了一整套比较系统、有效的创新型人才评价与选拔模式,改进自主招生、少年班等的面试形式和内容,实现“多元考核,综合评价”,首次实行少年班体能测试,提高了人才选拔的质量。

上述研究成果以及有关评论,在《人们日报》、《中国高等教育》、新华网、中国教育新闻网等主流媒体上发表或报道。

## 七、建立基于诚信和信息公开的阳光招生体系

招生工作事关考生的切身利益、社会的公平正义与和谐稳定。我校以贯彻执行《教育部关于深入实施高校招生阳光工程的意见》为抓手,全面推进招生阳光工程,确保招生工作的公平公正,成效显著。自2008年以来,我校始终以招生工作信息化促进招生管理的规范化,在生源质量不断提高的情况下,实现了“零事故、零投诉、零差错”的工作目标。

我校的阳光招生工作受到了教育部和中纪委的肯定,2010年5月,王建华书记代表教育部直属高校向中纪委做的《以贯彻执行三委部《意见》为抓手,全面推进招生阳光工程》汇报,刊登在《人民日报》上。

主要做法和体会如下:

1. 建立制度管理、自我约束和纪检监察“三位一体”的招生工作诚信体系

首先,学校高度重视,建立完善的招生管理制度。成立了由校长为组长、主管副校长、纪委书记和招生办主任等为成员的“学校招生工作领导小组”,制定了《本科招生工作章程》等涉及招生计划、宣传、考试、录取、信息发布、试卷保管、成绩复查等各类规章制度32项。明确各招生项目的责任人,做到“谁主管、谁负责”,确保

各项招生工作按时有序进行。每一位招生录取人员签署《西安交通大学高考录取人员责任书》，详细规定招生录取工作的纪律要求、工作职责和违纪处罚等。

实行诚信宣传,杜绝虚假承诺,不说、不做损人利己或影响兄弟高校利益的事情,所有招生宣传人员只有通过招生政策的业务测试,方可参加招生宣传工作。

成立招生监察工作领导小组,实行招生全过程参与和监督。所有专业测试和面试评分,必须在监察人员的监督下从专家库中现场抽取专家评委,封闭式评审;同时,监察人员还将对录取规则和录取结果进行审查;在招生录取现场,监察人员盯计划、盯政策、盯流程、盯分数线、盯专业分配、盯信息发布。

基于以上“三位一体”的措施,建立了一套比较系统完整的包括信息公开、招录过程、规则制定、审核公示、档案管理、申诉受理、违规处罚等涵盖招生工作全过程的诚信保障体系,建立诚信档案。

## 2.以信息化促进招生工作的规范化,真正实现阳光招生

阳光招生的核心,是建立以“六公开”、“六不准”为主要内容的信息化公开制度,我们的主要工作及特色如下:

(1)和腾讯QQ合作,建立“西安交通大学招生微博”平台,为全国考生、家长和社会各界朋友提供全方位、立体化、跨时空的在线咨询服 务,及时公布西安交通大学各省市招生组联系方式、招生动态以及录取结果。

(2)通过教育部阳光高考信息平台、我校本科招生网和其他门户网站(如新浪微博)及时公布我校本科招生、单独招生和自主招生的简章、报考资格、录取原则和录取结果名单等信息,主动接受社会的监督。

(3)自主研发了“网络化招生信息系

统”,实现了招生计划、网上报名、高考分数线动态预测、招生录取、录取信息查询、统计分析、质量跟踪、通知书套打、自动分班、网上问答、招生访谈、各院简介(视频)、往年录取分数查询等10多项功能,不仅大大提高了工作效率,而且为考生和家长提供了准确、便捷、公正、公开的阳光招生信息服务,受到考生和家长的欢迎和肯定。

(4)畅通申诉渠道,接受社会监督。我校在本科招生网、招生资料和有关媒体上公布招生咨询电话、电子信箱,受理考生、家长的投诉。对于来信来访,按照“谁主管,谁负责”的原则,指定专人认真落实,监察部门督办,及时处理和回复,并将处理结果上报有关部门。

(5)特殊类型和自主招生尽管有严格的管理规定,但是由于采取自行命题、自行阅卷、自行确定标准和认定名单的做法,还是容易引起社会上对于自主选拔公平性的质疑。对此,我校采取了招考分离、第三方命题、计算机随机组卷面试法、专家随机动态组合、专家打分事后评估等措施,有效解决了面试过程中可能出现的专家泄题、前后不公等问题,受到广大考生和家长的好评与认可。

生源是办学之本,优秀生源是一流大学的核心体现,我们要清醒地认识到我校生源质量方面存在的差距,根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020)》的精神,继续探索创新拔尖人才的评价与选拔方法,群策群力,精细管理,优质服务,吸引最优秀学子来西安交通大学求学深造、放飞梦想。

**作者:**

郑庆华 西安交大 招生办公室主任