

完善内部治理结构 推进现代大学制度建设

王小力 白小萱 吕青 李小跃 焦占勇

完善大学内部治理结构,推进现代大学制度建设,是建设世界一流大学的重要保障。近年来,西安交通大学坚持社会主义办学方向,进一步完善大学内部治理结构,保证了办学目标的顺利实现。

一、完善内部管理体制和运行机制

学校已基本形成了以党委领导下的校长负责制为核心,校、院、系三级管理体制和运行机制。学校主要负责宏观政策管理和资源总体调配,对各项工作进行总体把握;学院侧重人才培养、学科建设和学院内部的日常行政过程管理;系主要负责日常学术管理。学校合理配置了行政权力和学术权力,制定各种权力正确行使与约束机制,使得决策权、执行权、监督权相对分离,

决策系统、执行系统、监督系统相互支撑,协调运行。

1. 校级管理体系和运行机制

——决策体系。学校坚持党委领导下的校长负责制,修订完善了《关于贯彻党委领导下的校长负责制的实施办法》。校党委是学校的领导核心,履行党章等规定的各项职责,全面把握学校发展方向,决定学校重大问题,监督重大决议执行,支持校长依法独立负责地行使职权。校长是学校的法定代表人,在党委领导下,贯彻党的教育方针,组织实施党委有关决议,行使高等教育法等规定的各项职权,全面负责教学、科研、行政管理工作。

学校进一步完善党委和行政议事决策程序和议事规则,实施“集体领导、民主集

中、个别酝酿、会议决定”的议事决策制度。学校“三重一大”事项通过党委全委会、党委常委会或校长办公会,由领导班子集体研究作出决策。会前,由校领导提出议题,组织相关部门加强拟决策重要事项调研论证、广泛征求意见;涉及教职员切身利益的决策事项实施风险评估,复杂事项议题准备多个决策方案,分析利弊;校领导之间相互尊重,在重大问题和重要事项上反复研讨、充分沟通;书记校长充分交换意见,听取和尊重副职建议意见,统一思想,达成共识。会中,坚持一事一议,充分听取与会人员意见,不断提高领导班子科学决策、民主决策、依法决策的水平和能力。

学校积极探索教授治学的有效途径,切实保障学术权力。依法设立校院二级学术委员会,统筹行使学术事务的决策、审议、评定和咨询等职权,维护学术自由、学术平等,鼓励学术创新,促进学术发展和人才培养,提高学术水平,保障教师在教学、科研和学术事务治理中充分发挥主体作用,使得学术权力与行政权力相对分离,确保学术权力独立行使。例如,学校进一步完善了学术委员会人员组成结构,担任学校及职能部门党政领导职务的委员,不超过委员总人数的1/4;不担任党政领导职务及院系主要负责人的专任教授,不少于委员总人数的1/2。此外,学校依法设置学位评定委员会,行使学位事务的决策、审议等职权,保障学位授予质量。教学委员会独立进行教学方面的学术评价、决策咨询、指导与认定。

——执行体系。学校重要事项决策部署后,下发决策事项通知单,分解任务、明确责任领导和单位、完成时限和相关要求,由校领导按分工负责组织落实。

学校积极探索和实践组织机构的扁平化设置,通过管理流程再造,明晰责权

利,不断完善行政执行体系。通过完善规章制度,提高管理科学化水平。通过狠抓全过程跟踪管理,量化指标、量化进度、量化考核,明显提升了学校决策的执行能力。学校通过定期检查、定期通报、跟踪督办等方式,狠抓重大决策事项、重大部署的督促落实。充分利用信息化手段,将“两会”决策事项的落实情况在OA系统中即时向校领导通报,年终向正处级干部公布;将主要领导专题会事项、学校重点工作任务落实情况、各部门每月重点工作进展等在OA系统中向广大教职工公告,提高督办的质量和效率,推动重要决策部署的贯彻和落实。

此外,学校出台了《西安交通大学管理工作问责实施办法(试行)》,对决策失误、执行不力、管理不善、处置不当等造成严重后果及不良影响的领导干部和工作人员实施问责,进一步加强对领导干部和工作人员的管理和监督,增强工作的责任意识,不断提高工作能力和水平。

——民主参与管理和监督体系。学校的监督体系主要有纪委、监察、审计等机构,并通过党代会、教代会等民主监督制度保证决策、行政的公开性和透明性。学校加强党务政务信息公开,特别是“三重一大”决策事项、涉及师生员工切身利益的决策事项的公开。通过学校网站等多种媒体,及时将党委常委会、校长办公会有关决定向师生员工通报;建立通报工作、听取意见制度,及时向师生员工、民主党派、群众团体、离退休老同志等通报学校重大决策及实施情况,重大事项广泛听取意见,保障师生员工的知情权、参与权和监督权。建立信息公开网站,编制信息公开年报,接受社会公众的监督。

学校通过定期开展校领导接待日,设立书记、校长及职能部门负责人信箱、信访信箱,听取师生员工的意见建议,畅通意见

反馈渠道,协调和解决群众实际问题。

学校正在积极筹建理事会,制定理事会章程,将充分吸纳政府、行业组织、企业、杰出校友、社会知名人士和国内外知名专家参与学校管理,努力将其打造成支持学校发展的咨询、协商、审议与监督机构,推动学校实现科学决策、民主监督、社会参与的重要平台。

学校高度重视校友工作,将其作为推动学校发展的重要组成部分,制定了《关于加强校友工作的若干意见》,积极吸引校友力量支持学校发展、参与学校民主管理和监督,不定期召开校友座谈会,围绕学校重要发展议题,听取校友的意见与建议。

学校领导班子为强化自身建设,切实提高治校水平,集体制定《约法十则》,作出每天在管理岗位工作8小时以上、不和教师争学术资源、不利用职权为自己跑项目等公开承诺,给权力和作风戴上“紧箍咒”,给管理和服务装上“助推器”。

2. 院系管理体系和运行机制

——决策体系。学校实施管理重心下移,赋予学院更多管理自主权。学院实行党政共同负责制,党政联席会议是学院的决策机构,集体讨论决定人才培养、科学研究、学科建设、教师队伍建设、思想政治工作和行政管理等重要事项。学院设有若干专项委员会,对学术、教学、教师考核聘任等事务进行决策、评价和咨询。

——执行体系。学院行政体系在党政联席会议的领导下开展工作。学院配备必要和精干的行政管理机构,负责日常行政管理。

系作为基层学术组织和行政组织的基本形式,是学科建设和发展的基本单元。系在学院的领导下,依据学校和学院的管理规定,组织实施系的教学、科学研究、学科建设、师资队伍、学位与专业实验室建设、学生教育与管理以及行政管理。通

过系务会议,决策、协调、处理系务工作中重要事项。部分系设教授委员会,依据学院批准的规程开展工作,履行学术事务的审议、评定和咨询等职责。

——民主管理与监督体系。学院的院务监督委员会是学院行政管理的监督机构,对学院行政系统在执行决策过程中的各个环节进行监督。学院教代会是学院教职工行使民主权力、参与民主管理、进行民主监督的基本组织形式。学院工会、团工委等组织,通过各自规程和程序,实行群众参与和监督。

3. 医学教育管理体系和运行机制

为积极推进医学教育管理体制,构建遵循医学教育规律、符合医学教育发展趋势、符合学校实际的医学教育管理体制,学校在现行的教育管理体制基础上,参考国内外医学教育管理模式,组建了医学部。医学部在学校统筹规划与领导下,具有相应的自主权开展教学、科研、队伍建设、国际交流以及行政管理等工作。

——决策体系。医学部管理委员会是医学部行政管理工作的决策机构,实行民主集中制,重大问题集体讨论决定。医学部管理委员会根据工作需要设立相关专家咨询委员会,作为行政决策的咨询机构。医学部学术委员会是学校医学领域的学术决策机构,也是校学术委员会的分支机构,根据校学术委员会章程成立,负责审议、评价和决定医学方面学术相关事项。医学部根据需要,设立教学委员会、学位委员会等,作为学校相关委员会的分支机构。医学部下设七院一系,通过各自的党政联席会决策本院(系)的重大事项。

——执行体系。医学部下设若干职能部门,在学校统筹规划和宏观管理的基础上,相对独立地管理医学部人才培养、学科建设、科技工作、队伍建设、对外交流与合作、日常事务以及附属医院管理工作等。

医学部下设七院一系负责落实相关工作。学院行政体系在学院党政联席会议的领导下开展工作。学院配备必要和精干的行政管理机构,负责学院的日常行政管理工作。系在学院的领导下,依据学校和学院的管理规定,组织实施系的教学、科学研究、学科建设、队伍建设、学位与专业实验室建设、学生教育与管理以及行政管理。

二、探索21世纪大学发展新形态

习近平总书记强调:“科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑,必须摆在国家发展全局的核心位置。”学校建设西部科技创新港是省委省政府郑重作出决定、教育部予以大力支持的重点项目,是学校贯彻落实国家创新驱动战略的积极实践,也是21世纪大学发展新形态的主动探索。

创新港将聚焦国家战略目标,瞄准能源革命、中国制造2025、互联网+,以新能源、新材料、装备制造、信息技术、航空航天、大数据、环境保护、医药健康等重要科技领域为主攻方向,重构学科建设组织架构,设立基础学科、工程学科、生命医学学科、人文社科学科等四大学科板块,建设若干科学研究院和一批研究中心。创新港将积极探索新的组织架构和管理模式,更加强调对学生创新能力的培养,更加强调科技成果的转孵化,更加强调为社会的服务,在向现代化建设纵深领域进军的过程中,主动探索大学发展的新形态,丰富建设世界一流大学的新内涵。创新港作为承载四大板块建设任务的具体载体,将努力建成“校区、园区、社区”功能集成的智慧学镇,高等教育综合改革的交大样板,科技创新的国家级示范区。

学校将以前所未有的决心和举措,大力开展自主创新,为国家和区域经济社会发展发挥重要引领作用。

三、创新完善人力资源管理体制机制

学校坚持人才强校战略,深化人事体制机制改革,不断探索队伍建设新思路,在引进和培养高层次人才,提高教师队伍质量方面进行了有益探索。

——借鉴国际先进管理模式,全面引入tenure-track机制。学校积极借鉴国外一流大学队伍建设的成功经验,在新进讲师和副教授中实施国外一流大学普遍采用的以准聘、长聘(Tenure-track)为基本模式的招聘办法,从源头提升教师队伍质量,真正实现“非升即走”,为快速凝聚一批优秀青年骨干奠定坚实基础。

——建设学术特区,积极探索用人模式改革。学校改革用人模式,建设“学术特区”,实现了快速引才、聚才的目的。创新体制机制,赋予特区特殊政策(建立特殊管理通道、制定特殊管理制度、实行目标管理、享受充分自主权),使得引进人才的作用得到充分发挥。

学校为最大限度激发科学家的创新活力,突破学科间的管理界限,鼓励自主管理、自由探索、自我约束,设立“科学家工作室”。工作室将作为直属学校管理的独立科研机构,由学校提供基本资源保障及赋予管理自主权,在制定发展规划、聘用及考核工作室人员、跨学科招收与培养研究生等方面拥有自主权。工作室以“高起点、团队式、国际化”开展跨学科的交叉研究,持续开展引领国际科学前沿的学术研究。

——坚持高端引领,努力打造学科高地和学术高峰。根据学校长远规划和学科发展战略,创新人才引进机制,实施“领军学者计划”,汇聚一批在相关领域取得国内外同行公认的重要学术成就、具有带领学科(方向)赶超世界一流水平、能够作为相应领域国际先进或国内领先水平的杰出学者。借鉴国际先进的人才管理模式,实行

年薪制,提供有竞争力的薪酬待遇和科研配套经费,努力打造以杰出人才为核心的学科高地和学术高峰。

——坚持引育并重,着力培养青年拔尖人才。为快速提升学科水平,在前沿基础领域和交叉研究领域形成突破,培养和造就一批青年杰出人才,学校启动实施了“青年拔尖人才支持计划”,重点支持40岁以下,已在相关领域崭露头角并具有很好学术潜质的杰出青年学者,通过若干年的支持与培养,可成长为某一领域的学术带头人或学科领军人。学校创新岗位设置,设立加强型、前沿基础研究型、交叉研究型三种岗位类型;坚持“高标准、高待遇”的遴选原则,严格遴选条件和程序,吸引已获得学术界同行高度认可的同龄人中的拔尖人才;创新管理机制,注重引育并重,实施年薪制,并提供优厚待遇和生活保障,不断推动学科水平的快速提升和可持续发展。

——深化人事体制改革,着力构建一支专职科研队伍。为充分发挥学校科技、教育资源优势,深化科技管理体制,吸纳更多体制外的优秀人才,2009年学校成立了具有独立事业法人资格的科技与教育发展研究院,以新的人事管理体制,组建了一支专职科研队伍。目前科教院已招聘到数百名专职科研人员,融入到学校各方面的学科研究团队之中,有力提升了学校承担国家重大课题的能力,科研产出显著增长,推动了学校的可持续发展。

近年来,学校在建立现代大学制度上做了一系列努力和工作,产生了一定效果,但实际工作中仍然存在一些问题需要改进和加强。中国特色现代大学制度建设是一项长期、复杂、艰巨的系统工程,既要做好长远顶层设计,也要注重当前改革措施的落实;既要全面推进,也要重点突破。学校将继续学习借鉴国内外一流大学治理的先

进经验,不断探索实践,为建立和完善符合中国特色、更加科学、充满活力的大学治理结构不懈努力。

作者

王小力 西安交大党委常务副书记

白小莹 西安交大党委办公室、校长
办公室主任

吕青 西安交大党委办公室、校长
办公室副主任

李小跃 西安交大党委办公室、校长
办公室副主任

焦占勇 西安交大党委办公室、校长
办公室科员