

# 以改革为动力，提升学校治理水平

## 项目八典型案例

关键字：改革 治理 提升

案例类别：提升学校治理水平

### 一、案例主题

以改革为动力，健全学校治理体系，提升学校治理水平。

### 二、背景与起因

职业高等教育发展二十年，确定为一种类型教育。当下，需要进一步解放思想，转变观念，认真思考新的历史阶段下，职业高等教育的类型定位、办学格局、育人机制、价值追求等一系列正本清源问题。

学校以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，主动适应职业教育发展的新趋势新要求，坚持问题导向，发扬刀刃向内的自我革新精神，向改革要动力，向管理要效益。牢牢把握“走在前列、引领发展”的总体要求，进一步强化顶层设计，推动学校持续深化改革，强化内涵建设。坚持以学生为中心的发展理念和以教师为主体的办学思路，着眼于综合改革，重构内设机构职能体系，优化职能配置，探索师生沟通新平台，紧紧抓住人才培养体系重构这条主线，坚持思政教育改革、专业教育改革两个核心，着力提升治理体系和治理能力现代化水平。

### 三、做法与经过

## （一）实施综合改革，实现统筹谋划

学校党委把综合改革摆在突出位置，全面深化综合改革，构建“1+10”综合改革体系，统筹谋划改革重点事项，出台了《关于全面深化学校综合改革的若干意见》，组建了十一个工作专班，历经一年多的时间，组织多轮集中研讨、意见征集，数易其稿，基本完成了各方案设计。方案设计着眼于机制建设和标准化构建，出台一揽子改革措施，向改革要动力，向管理要效益，打好综合改革“组合拳”。

完善以学校《章程》为核心的制度体系，全面梳理学校现有规章制度和文件 3790 余条，拟定制度新建、修订计划。制定修订学校《关于加强沟通协调形成全面从严治党的实施办法》《校院两级管理实施方案》《学分制改革实施方案》《学业导师制实施意见（试行）》《重点发展项目管理办法》《安全专项整治三年行动实施方案》《校内自行采购实施办法（试行）》等管理制度 30 余项。

## （二）重构内设机构职能体系，优化职能配置

深化机构改革，是以习近平总书记为核心的党中央从党和国家事业发展全局和战略高度作出的重大决策部署，是推进国家治理体系和治理能力现代化的一场深刻变革。

通过机构改革，学校新增 2 个党政管理机构，把加强党的领导落实到各领域各方面各环节，确保党始终总揽全局、协调各方，确保党的领导更加坚强有力。

面向产业行业重构二级学院，创建学院、研究院“两院合一”模式，将原来的7个教学系部重组为10个二级院部，明确学校权责和二级院部的主要职责、主要权限和运行机制，在用人管理、经费管理等方面向二级院部全面放权，充分发挥二级学院人才培养的主体作用，进一步激发和释放办学活力；强化二级学院的教学与科研职能，促进教学与科研并行并重、相促相长、共进共生；为进一步加强党的领导，实行二级院部党总支书记兼任院长，推动党建与业务工作融合，着力解决“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”的问题。

（三）建立“四点”对话机制，探索师生沟通新平台  
为进一步完善民主管理，探索建立“四点”对话机制。每月第一周的周四下午定期开展“四点”对话活动，师生员工针对在工作、学习和生活中遇到的难点、热点、堵点、痛点问题，比如职称评聘、报销流程简化、学分制改革、招生选科、学生心理健康、信息化建设、后勤服务、基础设施建设、学校环境整修等方面问题进行了提问，校领导与职能部门积极回应、做出答复，并针对回复，师生代表现场举手表决满意度，真正做到满意度公开透明，彻底解决遗留问题。



#### 四、成效与启示

### （一）治理体系更加健全

根据《推进“三全育人”工作实施方案》，加强队伍建设，引进思政课教师5名、专职辅导员32名，配齐了思政课教师和专职辅导员队伍。改革学生管理方式，建立行政班班主任、学业导师双班主任制度，辅导员由学生工作处统一管理，推行“书院制”学生管理模式。

根据《学分制改革实施方案》重构学分制课程体系，加大选修课程比重，实行跨专业选课、学分互认和主辅修专业转换，构建基于学分制的教学管理体系，充分调动教师教学和学生学习的积极性，有效解决规模化培养与学生个性化成长之间的矛盾，提升人才培养质量。

根据《校院两级管理实施方案》，坚持“放管服”改革，在全面加强考核监督的基础上，在用人管理、绩效分配等方面全面向二级学院放权，2020年度专业技术职务岗位竞聘中，中级及以下岗位竞聘由二级院部自主制定竞聘方案并按规定程序自行组织实施。

《重点发展项目管理办法》《安全专项整治三年行动实施方案》《校内自行采购实施办法（试行）》《厉行节约反对浪费实施方案》《校园施工备案管理办法》《舆情监测与回应处置工作机制（试行）》等制度涵盖教育教学管理、人才培养、人事管理、学生管理、后勤管理、安全管理等多方面的管理制度，基本形成工作基本规范。

### （二）治理结构更加完善

通过机构调整，整合资源、厘清校院两级管理职责，建立协同机制，增加活力，提质增效。学校层面在“统筹协调、合理配置”的基础上，按需核定内设机构岗位数量，平稳圆满地完成全校 547 名教职工岗位调整，为今后专业建设、事业发展提供了良好的人员保障。下放初级、中级专业技术职称评聘决策权，指导二级院部制定评聘流程，自主组织评价、竞聘上岗、按岗聘用。下放绩效考核权限，二级院部自主确定岗位职责，制定聘期考核指标。下放引人用人自主权，二级院部根据发展需要，自主确定高层次人才引进需求并按程序自行组织考察引进。

### （三）民主管理提升了师生满意度

自 2020 年下半年开始的“四点对话”活动，为师生员工畅通表达诉求、建言献策提供了新的平台，拓宽了学校领导与广大师生员工的沟通联系渠道，学校积极回应、及时解决师生关切的问题，截至目前，已解决回复问题 100 余条，为师生营造和谐良好的学习生活环境。全校师生进一步统一了思想，提高了认识，凝聚了共识，鼓舞了干劲，形成了师生共谋学校新发展的有利局面。“四点对话”机制得到凤凰网、中国网、新浪网等多家媒体多次报道。教职工满意度达到 97%，学生满意度达到 99% 以上。