

全面深化综合改革，为中国特色世界一流大学建设 提供动力源泉

李铭霞 政策研究室主任

浙江大学第十四次党代会指出，新时代浙江大学的历史使命，其核心任务就是要高水平建成中国特色世界一流大学。党代会报告明确了三个阶段的战略目标，描绘了学校发展的新蓝图，提出了聚焦一流的战略主线，奏响了全校师生凝心聚力勇攀高峰的时代强音。改革是浙江大学的优势和传统，也是浙江大学在新时代必须勇于面对的自我变革，实现一流的目标和愿景，必须坚持以改革作为学校发展的根本动力。

当前，综合改革已经进入关键期，只有真正深入到深层的体制机制的改革，将重点放在自身内部的革新上来，进行系统的、综合的改革，才能从根本上解决关键问题，从整体上推动学校发展的全面提升。党代会报告强调，要全面深化综合改革，加强治理体系和治理能力的现代化建设，通过改革建立完善中国特色现代大学治理体系，促进创新要素合理流动、创新资源科学配置、创新活力竞相迸发，奠定学校持续快速发展的动力机制。深化综合改革、加强治理体系和治理能力建设关系到学校发展能否成功跨越，目标是否成功实现，是推动学校科学内涵发展，建设世界一流大学的重要推动力量。

一、改革坚持以人为本，形成同创一流的合力

党代会报告指出，牢固树立以人民为中心的思想，以师生为本的理念，这也是综合改革最基本的出发点。只有紧紧依靠师生办学，激发学校各类人员的积极性和创造性，营造

包容性的可持续发展环境，才能使一切创造潜能竞相涌流，形成全校上下师生奋发拼搏、同创一流的合力。

一是以价值观为核心营造凝心聚力文化。价值文化体系是学校治理的思想理念、价值规范和道德规范的总体构成，也是个体权利得以确立和保障的重要基础。大学治理所需要的是基于学校师生员工广泛的自觉的价值认同。检验大学治理体系建设的成效，最根本在于是否调动了每一个师生员工的能动性与主动性，是否实现了学校预设的奋斗目标与价值追求，并衡量实践与价值的吻合程度。党代会的报告，凝聚了师生员工对于学校建设中国特色世界一流大学愿景的价值认同，并推广深入到每一个具体个体，达成对于学校改革的认可支持。

二是以制度为关键激发师生创造活力。倡导“以人为本”理念，要求以“一切为了学生、一切为了教师”为出发点，将其贯彻落实到学校每一项制度创新的工作中，营造人文关怀氛围。按照建设世界一流大学目标要求，坚持高质量的内涵式发展，紧紧围绕人才培养这个根本任务深化教育教学改革，加快完善人才培养体系和体制机制，提高人才培养质量；紧紧围绕人的发展这个核心要素深化人事制度改革，加快优化学科和人才队伍体系，进一步激发学术活力。习近平总书记在调研浙江大学时曾提出：“要创新管理制度，倡导潜心研究、严谨治学，积极探索完善学术自律和学术监督相结合、学术自由和学术责任相结合的有效机制。”党代会报告中明确要以质量优先、内涵发展统领人才的引进、培养、使用和评价各个环节，强化各层次人才的考核机制、激励机制和竞争机制。释放活力的关键是要健全分类评价、考核与激励制

度，充分激发积极性和创造性，实现和维护好广大师生员工的根本利益，让学校发展的成果惠及全体师生员工，真正将以人为本，办人民满意的高等教育作为改革发展的出发点和落脚点。

二、改革完善治理架构，提高治理水平和能力

治理架构和治理体系在学校发展中具有全局性、根本性和长期性的作用。完善中国特色现代大学制度和治理体系，就是推进我国大学制度和治理体系的现代化，这既是推进国家治理体系和治理能力现代化的要求，也是深化高等教育领域综合改革、推进高等教育现代化的迫切需要。对于加强学校的治理体系和治理能力建设，提高管理科学化水平，党代会报告提出了明确的要求。

一是以章程为统领推进依法治校落实。全面推进依法治国对依法治校提出了新的更高要求，健全的、长效的、动态的制度体系是建立现代大学制度的重要保障。健全“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的体制机制，最主要的是通过章程的落实和配套制度的完善，厘清内部治理主体党委、行政、学术组织、理事会和师生自治组织的责任边界、权力边界和运作方式和程序，贯彻落实党委领导下的校长负责制，建立健全党委统一领导、党政分工合作的协调工作机制，健全学校治理的各项配套制度，推进学校治理的科学化和规范化，形成用制度管权、管事、管人的治理格局，形成自我约束、自我规范的内部治理结构，为各项改革任务的顺利推进提供制度保障。

二是以学术治理体系为保障发挥教授治学作用。健全学术治理体系，构建以各级学术委员会为核心，系统完整、层次分明的学术治理体系，建设学术气氛活跃且有统一目标的

学术共同体，学术活动得到规范和监督。赋予教授为主体的教师在课程教学、学科建设、科学研究、教师评聘等学术领域的发言权和管理权，鼓励教师参与学术相关行政事务的决策过程并提供建议和专业咨询。强化基层学术委员会学术规则执行和学术审议评定咨询功能，发挥基层学术组织和教授在院系专业建设、学术机构设置、科研规划、教师聘任、学术交流等学术事务上的核心作用。强化学术委员会专业意见的权威性和严肃性，建立学术委员会审议事项的信息公开机制和执行情况的监督反馈机制。

三是以服务监督体系为抓手保证治理成效。深化学校机关改革，科学配置机构及功能，进一步增强管理部门战略研究和科学谋划能力，构建管理高效、服务卓越的行政系统。推动校部机关业务流程再造和资源优化配置，实施精细化管理，打造运作高效、执行有力的行政系统和管理团队；强化服务意识，促进机关职能转变，建设服务型机关，完善服务体系，提升服务工作水平。建立自上而下的组织监督与自下而上的民主监督的有机统一，着力构建和完善“结构合理、配置科学、程序严密、制约有效”的行政权力运行监督机制，建立公开、公平、公正的民主监督环境，形成完善的信息公开、监督评价和惩治追责制度体系。健全依托教职工代表大会、学生代表大会的民主管理机制。

三、改革推动资源优化，充分激发基层组织活力

基层组织是综合改革重要的依托主体，紧紧围绕校、院（系）两级管理这个基本架构深化管理体制改革的，强化权责统一，增强各类基层组织的积极性、主动性和创造性。

一是增强院系基层办学活力。院系是大学履行办学职能的主体，完善大学治理体系，须着力推进简政放权，增强院

系基层办学主体作用，形成权责利相统一、资源配置合理、机制运行畅通、民主监督有力的院系管理机制，形成尊重院系、服务师生的良好氛围。党代会报告提出全面深化校院两级管理体制改革，针对院系实际分类授权，建立健全院系自我发展、自我管理、自我约束机制。学校充分信任院系，不断推进院系的人事管理、教学管理、财务管理、资源配置、基层组织设置等方面自主权限，发挥院系在学科建设、队伍建设、社会服务、国际交流等方面的主体作用。同时也加强对院系领导班子考评体系建设，强化院系发展成效的考核激励与动态建设。

二是完善基层学术组织的体制机制。进一步落实资源、强化责任，强化对校设研究机构、跨学科科研联盟和平台的考核评估，赋予领军人才更多人事自主权、财务支配权、科技路线决策权。推进基层学术组织（含基层教学组织、基层科研组织）管理机制改革，在校、院两级科学配置管理权限，规范校设研究院设置，加强校院两级研究院（所）的归口管理。要突出教授主体作用和团队协作的动态管理机制，创新成果认定机制，研究教师双聘新制度，打破资源壁垒，提升基层学术组织活力。深化科研机制改革，加强绩效考核和动态调整，坚持重大成果的评价导向，引导更多教师承担国家重大战略任务。

三是优化资源配置，充分挖掘办学潜力。优化资源配置，是深化综合改革的重要支撑，也是学校高校持续快速发展的有力保障。要创新资产经营管理模式，在拓展增量资源、盘活存量资源上取得师生“看得见、摸得着”的实际成效。党代会报告强调坚持科学管理、精准管理、从严管理，更严、更细、更实地抓好资源配置与使用，围绕人才、学科、教育

改革、创新实践精准配置资源。在“双一流”建设中，确保各类办学资源与一流目标高度契合，坚持精干高效，优化资源结构，确保更多的资源用在队伍建设上。抓住资源配置这个重要支撑，为学校持续快速发展提供有力保障，在挖掘潜力、提高效率和对外开拓上下功夫。

综合改革是全面系统深入的改革，必须将外部政策和内部体制结合起来，把握学校改革发展的重点领域和关键环节，取得决定性的改革成果，才能形成完善的学校制度体系和强大的综合竞争力；必须注重质量内涵提升，以发挥人的积极性创造性为核心，牢固树立一流意识，紧紧围绕一流目标，认真贯彻一流标准，才能成为学校迈向世界一流大学前列的巨大动力源泉。

蓝图已经绘就，号角已经吹响，我们相信，秉承求是创新的校训，富有改革魄力的浙江大学，正以永不懈怠的精神状态和一往无前的奋斗姿态，呈现出蓬勃昂扬的新气象，迈向更加辉煌的新时代。