

# 上海杉达学院文件

杉达内(办)〔2016〕15号

---

## 上海杉达学院关于印发《上海杉达学院综合改革方案（2016-2020年）》的通知

各处（室、所、馆）、各学院：

《上海杉达学院综合改革方案（2016-2020年）》已制订完成，并经过学校党政领导联席会议审定、双代会审议，现印发给你们，请按照执行。

特此通知

附件：上海杉达学院综合改革方案（2016-2020年）

上海杉达学院  
2016年6月30日

# 上海杉达学院综合改革方案 (2016—2020 年)

上海杉达学院

2016 年 6 月

## 目 录

前言	1
一、指导思想	2
二、改革原则	2
三、教学科研转型发展	3
(一) 瓶颈问题	3
(二) 改革目标	4
(三) 改革重点	4
四、办学体制机制改革	13
(一) 瓶颈问题	13
(二) 改革目标	14
(三) 改革重点	14
五、支撑保障	24

## 前 言

建校以来，学校在各级政府的领导下和社会各界的支持下始终致力于培育和追求非营利性民办大学精神，坚持应用型人才培养，坚持国际化合作交流，推进教学改革和质量建设，以服务经济社会发展和产业技术创新为己任。学校坚持社会办学、坚持同仁办学、坚持民主办学，着力成为人民群众优先选择的优质教育资源，在坚持非营利性办学宗旨、创新应用型人才培养模式、建设校企合作平台与体制等方面不懈努力，并在这些领域已经形成一定的影响力。当前，学校基本完成初创时期的基本任务，正沿着体制创新、内涵发展、提升质量、拓展影响的办学路径大步前进，致力于将学校建设成为一所“多科性、国际化、高水平”的民办应用技术大学。

但是，与国际高等教育发展的潮流趋势相比，与国家对民办教育的改革创新要求相比，与人民群众对民办教育的优质需求相比，学校在办学理念、发展路径、资源筹措、师资水平、社会贡献度、外部影响力等方面还存在较大差距。学校必须遵循国家对教育改革的总体部署，遵循高等教育发展的规律，率先实施学校发展综合改革，破除深层次瓶颈问题，实现学校可持续发展，承担更多社会责任。为此，制定本方案。

认真对照学校“十三五”的发展任务目标，学校需要从两个主要方面进行综合改革，精准发力，集中解决学校办学体制机制绩效活力不充分和人才培养与社会服务应用型特色不突出的问题，以更好地解决好学校可持续发展问题。为此，本方案包括两个部分内容：第一是教学科研转型发展，着重阐述学校“十三五”期间重点解决的应用型人才培养、学科建设、科学研究、社会服务等问题；第二是民办体制机制改革，着重阐述学校“十三五”期间重点解决的内部治理能力提升、人员队伍培养、办学格局调整、办学资源管理等问题。两部分具有极强的逻辑关联性，在改革方向、瓶颈问题、行动实施和组织保障等方面具有一致性和整

体性。为此，学校将统筹谋划、分步实施、整体考核、协调发展。

## 一、指导思想

深入贯彻党的十八大以来的改革精神和国家、上海教育综合改革和分类发展的要求，围绕国家和上海市提升产业结构升级，全面建设现代教育体系的战略部署，对接上海高等教育发展布局规划和职业教育体系建设规划，并根据学校改革和发展“十三五”规划，进一步解放思想、深化改革、攻坚克难，以立德树人为根本，深入推进内部治理能力现代化建设，全面推进教育教学和社会服务改革，对接行业需求、社会期望和国家战略，加大重点领域和关键环节改革步伐，保障和提升应用型人才培养质量，实现多科性、国际化、高水平民办应用技术大学发展目标。

## 二、改革原则

### 1. 坚持目标引领与立足实际相结合

坚定不移实现学校的发展愿景，立足现实，分段实施，将未来五年的综合改革作为实现学校可持续发展的阶段性任务，重点突破与解决学校当前发展过程中面临的重大问题，为学校长期发展打下良好基础。

### 2. 坚持继承传统与改革创新相结合

总结学校第一个二十年创业发展的有效经验，尤其是老一辈坚持非营利办学宗旨、坚持民主办学、坚持质量为本等重大办学经验的精神引领作用，研究新时期面临的新情况、新问题和新趋势，锐意改革，不断创新，为学校改革发展探索可行路径。

### 3. 坚持顶层设计与基层探索相结合

强化学校整体规划、全面布局、组织协调，统筹谋划学校各方面工作的改革任务，理顺校院两级管理、多校区办学的基本关系，尊重和强化学校师生员工的改革主体地位，为基层自主探索

建平台、留空间，探索扁平化管理模式，形成上下齐心、各方用力推进学校改革发展的好局面。

#### 4. 坚持重点突破与综合改革相结合

科学筹划并精准实施学校瓶颈问题改革，坚持战略导向、需求导向和问题导向，聚焦深层次制度瓶颈，直面发展难题和师生关切，强化改革的系统思维，注重各项改革措施的衔接和配套，增强学校改革的系统性、整体性和协调性，探索学校改革发展的特色模式，全面保障人才培养质量，全面提升学校办学水平。

### 三、 教学科研转型发展

#### （一） 瓶颈问题

“十三五”期间，学校转型发展要着重探索制约学校确立和彰显特色发展模式的七个方面重大问题，为创建应用技术大学注入强大动力：

1、应用型人才培养模式特色不够鲜明，在应用型人才培养所需要的教学体系、课程体系、评价体系和师资队伍等方面还有待强化；

2、应用型学科专业建设内涵不够清晰，在学科专业调整机制、学科专业发展模式、学科专业特色内涵等方面还有待明晰；

3、校企合作的深度合作机制不够完善，在校企合作资源共享机制、校企合作育人体系建设、校企合作师生发展模式等方面还有待拓展；

4、围绕应用的双创育人模式不够完善，在创新创业素养教育、创新创业项目孵化、创新创业支持途径、创新创业课程体系等方面还有待健全；

5、面向行业的科学研究与社会服务实力不够强大，在科研与社会服务支持模式、队伍建设、评价体系等方面还有待扶持与完善；

6、引领发展的国际化战略不够聚焦，在国际教学元素开发、国际教学体系建设、国际合作项目聚焦等方面还有待培育的地方。

## **（二）改革目标**

以重点解决制约教育科研转型发展瓶颈问题为抓手，全面布局、深化改革，力争到2020年，基本建成适应学校发展定位的应用型本科教育教学体系，通过关键领域和关键指标的转型发展，基本解决制约应用型人才培养的办学定位理念、课程教学体系、人才智力资源、对外合作模式、科学研究取向和社会服务能力等方面存在的问题，基本建成符合国家改革方向、匹配产业创新趋势、满足社会多元需求、培养创新创业人才的多科性、国际化、高水平的民办应用技术大学。

根据学校办学定位和发展愿景，“十三五”期间，学校通过转型发展要建成的应用型本科教育教学体系的内涵主要有以下几个方面：培养应用型人才的特色教学模式得到巩固发展；多元分层的应用型学科专业体系基本建立；深度融合协同育人的校企合作模式基本形成；双师、双能结构的教师比例得到明显提升；培养创新创业素养的教学课程体系初步建立；承载学校发展责任的社会服务影响明显增强；支撑学校发展的国际教育能级得到提升。

## **（三）改革重点**

### **1、建立应用型学科专业体系**

#### **（1）调整学科专业结构，优化学科专业发展生态体系**

优化学科专业布局，确立根据社会需求建设专业的理念和原则，将学科专业结构向服务和服从于地方经济的学科专业发展生

态体系转变。通过增设新专业、改造老专业、支持重点专业等若干措施,实现学校专业学科多元、工科比例增大、交叉复合增强、办学层次提升等学科专业建设任务。建成以经济学类与管理学类专业为主干,信息类与文学类专业为支撑,工学类与医学相关专业为拓展,艺术学类、法学类、教育学类与理学类专业交叉融合、协调发展、合理布局的应用型学科专业布局,构建一体化的高职高专、应用型本科、专业硕士贯通的应用型学科专业体系。

对照行业技术领域及职业岗位大类,整合学校应用型人才培养的学科专业,建设与培育以外向经济、信息技术、健康服务、应用语言、休闲服务、文化创意、智能制造、航海航空等应用型人才培养方向的八大专业群,以专业群应用型人才培养所需的知识、素质与关键能力构建专业群共享资源平台和协同育人平台,发挥专业群核心凝聚和效应扩散的作用,提升专业群建设高度,促进专业群交叉复合。

## **(2) 探索“高原”“高峰”学科专业发展支持模式**

重点支持国际商务类、信息技术类、医学技术类、应用语言类、文化创意类、工商管理类等6个重点专业群建设,学校将探索实施资金投入、项目倾斜、人才引进培养和国际地区学术交流等在内的“高原”、“高峰”学科专业建设“一揽子计划”,参照专业硕士学位点建设标准快速提升护理、国际商务(含金融)、计算机技术等专业建设水平,有效提升学校学科专业建设层次。

## **(3) 探索专业多元发展模式**

将转型发展落实到专业内涵建设。探索依据培养层次和培养特色“二维、六官格”进行专业定位,引导专业探索多元特色发展模式。鼓励专业在教师队伍建设、人才培养模式、校企合作模式、国际合作交流、创新创业教育、科技转化、社会服务等方面直面存在问题,寻找切入点,深入推进专业内涵建设。

## **(4) 构建招生、培养与就业联动的专业动态调整机制**



试点实施招生、培养与就业联动的专业动态调整机制。学校聘请第三方评估机构对现有专业每4年进行一次专业评估，对专业培养质量和毕业生就业质量进行综合评定，提出学校专业发展建议（加大支持、调整方向、停止招生）。学校依托教学委员会成立由政府咨询部门、学校同行机构、企业合作单位等校外人员参与的校级专业建设指导委员会，负责审议学校专业发展建议方案：对连续3年招生志愿率低于60%且连续2年对口就业率低于60%的专业，进行专业预警并要求其限期整改，对整改效果不好的专业，采取缩减招生计划、停止招生直至撤销专业等措施，最终实现专业设置与产业需求对接。

## 2、巩固应用型人才培养模式

### (5) 修订人才培养方案，建立应用型课程体系

坚持应用型人才培养定位，深入研究高等教育发展趋势、产业技术创新趋势和政府社会需求导向，着力实现以下转型任务：由培养理论学术型人才转换到培养应用技术型人才的培养目标上来，由单一专业学科型专业发展模式转变到应用复合型专业发展模式上来，由厚理论基础、宽学科口径转向到重理论应用、强专业实践的培养规格上来。

修订人才培养方案，全面建立培养应用型人才培养的课程体系。以增强学生社会责任感和社会主义核心价值观教育为切入点，统筹设计德育课程体系，把培育践行社会主义核心价值观贯彻到人才培养全过程，巩固德育实效。以人才培养需求和规格为依据，以职业能力为导向设计与开发专业课程，探索分别对应行业通用素养、职业核心能力和岗位操作技能的专业基础课程、专业主干课程和专业实习实践课程的应用型课程体系（以“学历证书+行业资格证书的双证融通”原则整合“‘够用’的理论课程+‘强化’的实践课程+‘实用’的技术课程+‘模块’的创新课程”），实现课程内容与职业标准对接。

## **(6) 优化学分制教学改革方案，培养学生自主发展能力与创新创业能力**

继续推进学分制教学管理办法，完善学生自主发展能力和创新创业能力教学管理体系。有计划地推出校内第二专业（学位）项目计划、共享课程开发与管理计划和创新创业教育与激励计划，增加学生自主选择机会；完善学生自主选择专业、辅修（选修）课程、攻读第二学位、提前（延迟）毕业等教学管理制度，保护学生自主选择和自主发展权利；建立自主学习与创新创业平台、实施启发式教学改革、推进个性学生培养项目，培养学生自主学习能力；建立满足学生考研升学、出国留学、创新创业等个性化学习需求的教学服务体系与智力支持体系。

### **3、完善健全应用型人才培养课程教学体系**

#### **(7) 加强课程管理，建立应用型人才培养的课程教学体系**

以“学历证书+行业资格证书的双证融通”原则指导课程开发与设计过程，整体上构建以能力为本的课程体系，全面开展模块化课程改革。遵循“学科导向向专业导向转变，知识输入向能力输出转变”的应用型课程改革理念，首先根据人才培养定位，以专业能力的通用标准和行业标准为基础，确定专业人才培养标准和能力培养要素；其次，根据能力要素对学生知识、能力和素质等的要求，确定对应的支撑知识点；最后，打破课程之间的界限，将教学内容进行优化整合，由相关联的能力要素对应的知识点及知识应用组成模块，构成整个模块化课程体系。由此实现教学模式从“知识输入”向“能力输出”的转变，实现专业培养与产业需求的无缝对接。

改革课程管理模式。为了保障课程开发质量和应用型人才培养质量，学校探索实行“学科+专业”双重管理的课程管理模式。先确定某一门课程的学科归属，由学科统一对课程进行归口管理，再确定该课程的专业目标，由专业分别对课程进行目标描述，最

后由学科与专业组成课程管理小组负责课程标准制定、教材选定（编写）、教学方法设计、教学效果评价等课程管理全过程。各专业实验和实习等实践课程必须充分考虑专业服务面向的行业专家提出的课程开发建议。公共教学部（教研室）开设的公共课程要充分听取学科专业提出的课程改革建议。

改革教学模式与教学方法。采取实质性措施鼓励青年教师积极开展教学设计、改进教学方法，探索和实践工学交替、项目驱动、案例教学、小课题研究、仿真与生产现场结合的教学方法，使教学过程变为导学过程，增加学生学习的自主性和积极性，提高教学效果，最终做到教学过程与生产过程对接。

#### **(8) 全程监管，建成应用型人才培养的实践教学体系**

基于行业技术革新趋势和实践能力综合需求建设校内实验（实训）条件和校外实习基地。校内实验（实训）场地的建设与管理贯彻以生为本、校内共享、自主管理、优先课程的原则，切实保障使用时间和教学效果。各专业要加大力度建设校外实习基地（每个专业不少于 20 个），校外实习基地建设贯彻“共享、共用、共管、共赢”的原则，切实成为应用型人才和双师双能型师资的培养基地。

实践课程必须强化培养学生的实践能力。各个专业须依托校企合作机制联合（聘请）行业企业专家共同参与制定实践课程标准、选择实践课程内容、改革实践课程教学方法和课程评价环节等，全面保障实践课程的建设 and 教学质量。

实践教学必须按照培养方案执行。实践教学操作训练是培养应用型人才基础学力的基本途径，专业须从师资配备、教学设施、时间安排等方面进行统筹改革，确立实践教学模式。原则上，专业应对学生实践教学做出统一安排。

#### **(9) 改革应用型人才培养教学评价模式**

改革课程考核模式。基于能力产出为导向探索课程考核方式改革，各专业要根据培养目标统筹制定专业课程的能力考核指标体系，完善实验（实训）、实习（见习）课程详细的操作规范、操作流程和技能要点的考核评价标准，作为课程能力考核的基本依据。改革考试方式，鼓励探索针对生产情境模拟、专业调研活动、课程企划方案等形式的考核方法，多采用过程考核和小组操作（作业、研讨）等形式，减轻或降低期末考试在课程考核方案中的过重比例。

#### **4、构建应用型人才培养教学支持体系**

##### **（10）建立满足需要的双师双能型教师队伍**

探索“双师双能型”队伍建设机制。围绕学校发展定位，确立“双师双能型”教师标准和队伍建设的总体目标。制定适合“双师双能型”队伍引进、培养、聘任及考核的系列制度，尤其注重完善相应的教师专业技术职务聘任和薪酬制度，为“双师双能型”队伍建设提供制度保障。

探索优化“双师双能型”教师结构机制。建立“双师双能型”教师行业培养培训基地，选派教师到企业参加挂职锻炼，给予带薪工资和补贴，鼓励教师全（半）脱产参加企业生产实践；对专业课教师提出行业背景要求，每5年须有满半年企业挂职锻炼实践经历；在职务评审、评优评奖中对“双师双能型”教师实行政策倾斜，考核评价突出实践经历和技能水平占比。建立学校聘用企业工程技术人员、高技能人才的机制，聘请企业家和企业科研人员到学校兼职，试点将企业任职经历作为学校专业技术职务的条件；积极探索协议工资、年薪制等多种分配形式，全职或柔性引进企业高水平人才。

##### **（11）健全深度融合的校企合作育人体系**

基于应用型人才培养的办学定位，深化建设校企合作育人体系。以校企深度融合、产学研政合作为切入点，联合行业（企业）

资源和社会其他优质教育教学资源，以混合所有制、股份制、人员联合、战略协议等方式，推进校企深度合作项目，共享校企优质教育资源，优势互补。

巩固校企合作联办二级学院的传统优势，引进与输出并举，开拓学校同医院、行业机构（协会）等共建应用型专业、共建实践教学基地、共同开发培训项目、共同培育双创项目、共同开发教学资源（课程、教材、案例）、共同培养订单人才、共同保障学生就业、共同培养教师、推进专业标准认证等新的校企合作形式，全面建成人力资源联合、教学资源共享、教学协作开展、项目共同研发的校企合作育人体系。

### **（12）开创“四位一体”的创新创业教育体系**

基于应用型人才培养的办学定位，探索构建创新创业素养教育体系和育人模式，培养学生的创新精神和创新思维，鼓励学生创新行为和创业实践。

系统建立集“课程、培训、实践和服务”四位一体的创新创业育人模式。全面完善创新创业教育课程体系、全面搭建创新创业教育培训平台、全面孵化学生创新创业项目、全面构建创新创业教育服务体系，扩展创新创业教育受众面、夯实创新创业教育过程面、提升创新创业教育水平面，形成学校特色的创新创业教育模式。

### **（13）建立应用型人才培养的教学质量保障体系**

构建适应学校转型发展和质量提升的多元质量评价机制，努力形成学校弘扬公益、严谨办学、质量为先、责任担当的办学质量评价理念，构建依法自主办学、依托校企合作、注重他方评价、履行社会担当的办学质量管理模式。

改革校内质量管理机构，进行教学质量保障体系建设的整体设计与教学质量保障的常态化管理。构建实施教学质量管理部门、

教师、学生、行业企业、第三方评价机构等多元主体相结合、校内实时评价与校外跟踪评价等多元途径相结合、专业评估、专业国际认证、学位点建设评估、毕业生就业质量评价等多元评估项目相交叉的多元质量管理体系。

实施第三方评估，健全管评分离机制。通过机构改革、引入第三方评价机构等构筑常态化教学质量检测体系与机制。定期对学校办学绩效、人才培养质量、学科专业建设等进行专项评估。评估结果定期向社会公布，接受社会监督。

## 5、加强教学研究与应用科学研究

### (14) 加强应用型人才培养的教学研究

基于应用型人才培养模式探索与改革的迫切需求，每年设立应用型人才培养教学研究项目，鼓励进行人才培养模式、课程开发与设计、教学与评价方法、校企合作机制、教材讲义编写、专本(中本)贯通计划等项目的横向合作公关、国际地区比较研究，集中优势完成若干基于研究和建设协同攻关的教学研究项目。定期进行教学研究成果评选活动，鼓励富有特色、卓有实效的教学研究项目。

### (15) 加强应用型学科专业的应用研究

学校设立校级科研机构、学科专业名师工作室，通过重点学科遴选、科研项目培育、整体团队引进等模式，不断培养优秀学术带头人和优秀创新人才群体，打造学术梯队。

以整合校内外资源、组建跨学科团队为切入点，打破学科“围墙”和学校“围墙”，联合上海地区高校、企业、科研院所的优势科研力量，组建应用研究协同创新团队，瞄准上海区域社会经济发展的重大需求及专业领域的前沿问题，联合开展申报国家重大专项，联合攻关上海市应用生产中的核心关键技术难题。

学校每年设立导向明确的应用型学科专业建设与发展需要

的校级应用研究项目，设立专项资金，给予政策扶持，鼓励支持应用型学科专业建设快速发展的研究项目出好成果、快出成果。

以贯彻《关于推进上海高等学校科学研究分类评价的指导意见》为切入点，建立学校科学研究学科评价体系，重点推进“同行评议”、“第三方评价”等评价方法，探索开放的、多方参与的应用研究评价体系。以产学研协作课题、横向课题和专利攻关项目为主，按照“技术革新、成果转化、经济效益和社会服务”等指标体系评价结果对研究项目进行评定，给予鼓励。

## **6、重视开展行业人才继续教育**

### **(16) 推进继续教育转型**

根据市教委《推进本市高校继续教育转型的指导意见》，学校继续教育要从过去“补偿性教育”向真正意义上的“继续教育”转变，服务对象要从“学员”向“学员、企业、社区”转变，服务内容要从“学历教育”向“培训”的转变，服务形式要从“课堂”到“开放”的转变。

### **(17) 拓展行业人才继续教育项目**

做好继续教育规划，鼓励支持每年申报2至3个具有学校特色和竞争力的继续教育专业，服务上海经济转型发展亟需的老年健康、健康教育、数字媒体、IT技术等社会需求；增强继续教育的开放性，积极探索申办成立中国（上海）自贸区经营性中外合作办学培训机构；鼓励支持各二级学院依托自身资源和社会资源，开发、建设一批具有较强市场竞争力的精品培训课程。

## **7、加强与国内外应用技术大学交流与合作**

### **(18) 加强国内外应用技术大学的合作力度**

积极参加国内应用技术大学联盟合作，获取更多同行支持，在人才培养、教学改革、学科专业建设等方面强化合作。

积极推动国际知名应用技术大学的教学合作与教育交流，试点重点学科专业开展国际专业认证，同国外知名应用科学大学的同类专业开展深度合作。引入国际教学模式，开设国际合作实验班，采用全外语教学，培养通外语和专业的复合型国际化应用型人才。输出优势特色专业教学资源，在国外设立合作办学机构，推动国际教育和学生海外实习等工作。积极开展留学生教育支持国际汉语教育和优势专业开展学历留学生教育项目，扩大留学生教育规模。

### **(19) 加大培植学校国际化教学的要素与氛围**

引进与输出相结合，同国外高校建立全方位、多层次的交流合作关系，努力构建学校国际化办学战略需要的国际化教学理念、教学管理、课程体系、教材教法、师资团队、语言服务等教学要素体系，通过举办课程学习、学生交流、专题活动等形式积极培育学生多元文化表达能力、文化认知能力、文化感悟能力和文化思维能力等跨文化沟通能力。

## **四、办学体制机制改革**

### **(一) 瓶颈问题**

“十三五”期间，学校办学体制机制改革要着重解决学校面临的六个方面的重大瓶颈问题，为学校可持续发展注入强大动力。具体如下：

1、学校治理体系有待健全，“五位一体”的治理结构有待强化，合力聚集机制仍然不够深化；

2、学校管理模式有待优化，扁平化管理模式尚未形成，教学管理体系活力不够，教学服务体系有待健全；

3、学校激励机制有待强化，人员绩效管理亟待加强，人才队伍建设存在关键障碍；



4、学校教学制度有待完善，机构职能划分配合不够，业务流程细则不够清晰，岗位责权界定不够明确；

5、学校办学格局有待调整，多校区办学联动效果不明显，学院布局仍需要深度整合；

6、学校办学资源仍需筹集，多元资源筹措机制尚未形成，资源管理水平有待提升、财务监管不够完善。

## **（二）改革目标**

力争到2020年,形成适应学校中长期发展需要的制度体系,通过实施关键领域综合改革,进一步激发和释放民办体制机制活力,引领并支撑学校内涵发展与质量提升,为实现把学校建设成为一所多科性、国际化、高水平的民办应用技术大学的总体目标打下良好基础。

根据学校综合改革和制度建设的总体要求,学校制度体系建设包括三个层次的重要组成部分。第一层次是建立学校良性治理体系,健全董事会决策领导、校长负责、党委政治核心、教授治学、师生员工民主监督的“五位一体”治理结构及相应的治理机制。第二层次是建立适应学校发展要求的扁平化管理体系,健全校、院两级管理体制与机制,形成平稳有序、职权分明、绩效彰显的人、财、物、事的管理模式。第三层次是建立学校教学、科研、财务、后勤等具体管理制度体系,健全适应学校教学科研应用型转型发展需要的规章制度、业务流程和操作办法。

本次综合改革的主要任务是,在健全“五位一体”的治理结构与治理体系的基础上,以校院两级管理模式为突破口,全面建立健全适应学校转型发展的具体管理制度体系。

## **（三）改革重点**

### **1、完善治理结构，健全治理体系，提升治理能力**

#### **（1）继续优化“五位一体”的内部治理结构**

健全“董事会会议”、“党政领导联席会议”、“党委、纪委会”、“学术委员会会议”、“教职工（工会）代表大会”、“学生（共青团）代表大会”等议事决策机制与议事规则，形成较为完善的董事会决策领导、校长行政负责、党委政治核心、教授治学和师生员工民主监督的内部治理结构与体系。

强化决策、执行与监督衔接机制建设。加强学校事务工作中的决策体系、执行体系与监督体系建设，依据规章制度编制业务流程，依据业务流程订定岗位职责，依据岗位职责考核人员绩效，最终形成决策力、执行力和监督力。

## **(2) 健全董事会对学校的决策领导机制**

修订《上海杉达学院董事会规程》，明确董事会战略规划、资金筹集和决策领导等职责与权力，细化董事会在人员组成、组织框架、成员选聘、事项决策、领导监督等方面的具体规则与条例，明晰董事会主要成员的选聘条件、任职规定和考评要求。

## **(3) 提升校长负责的行政执行力度**

探索改进董事会领导下的校长负责制的实现形式。建立校领导与董事会定期例会制度，讨论学校发展的重大事项，形成最大共识。完善“校长负责、校领导分管协调工作制度”、“校领导联系二级学院制度”、“党政领导联席会议制度”等制度，探索明确校长全局宏观领导、副校长分工协作管理的行政执行体系，加强执行力建设。

## **(4) 巩固党委的政治核心作用**

充分挖掘民办党建优势，巩固学校特色的民办体制机制下的党委政治核心地位。利用“合署办公”机制，充分整合党务机构与行政机构，建立支持党委政治核心保障作用实现的有效途径和形式。继续加强二级单位党组织建设，学科性质相近的二级学院、行政工作密切的行政部门建立统一的党组织，充分发挥党组织对

学科建设、人才培养、行政管理等工作的社会主义政治方向的保障作用。重视学生党支部建设，发挥学生党支部对校园文化建设（学风建设）和学校民主管理的基础性作用。

### **（5）完善“教授治学”机制**

修订“学校学术委员会规程”，明确学术委员会委员任职资格与选拔机制；理顺学术委员会与校内其他学术组织的交叉隶属关系，形成符合学校发展需要的学术治理机制。

试点建立两级学术管理框架。理顺校级学术委员会与其他学术管理组织的权责交叉、隶属关系，充分发挥教授组织在教学与人才培养、科研与社会服务等方面的治理作用；建立二级学院教授委员会，统筹行使二级学院的学术管理职权，主要审核二级学院学科专业建设与发展规划、教学与人才培养模式改革、课程建设、学位授予、教师专业发展、教学质量保障等事项，并就某些重大的问题向校级学术管理组织提出初步建议和意见。

### **（6）完善师生员工参与民主管理与监督机制**

充分重视教职工（工会）代表大会、学生（共青团）代表大会等工青妇团组织的制度建设，激发与保护师生员工民主监督的积极性和主动性；完善“校领导接待日”、“校长信箱”、“教职工代表大会提案”等群众意见常规征集途径，充分重视利用网络平台建立师生员工建言献策新通道，完善教职工参与民主管理的反馈机制，拓宽参与学校民主管理的渠道；进一步完善师生合法权益保障机制。

## **2、建立健全以学校章程为核心的制度体系**

### **（7）建立新建与修订规章制度办法**

加强规章制度建设，重视规章制度出台前的校内外调研、法规规范审读、文件签发审核等环节，形成各种规章制度出台和文件签署前依法审读机制；重视同类规章制度、新旧规章制度之间

的对接与衔接，梳理形成学校规章制度体系。

#### **(8) 发布《上海杉达学院章程》**

完成学校章程的后续修订工作，重视学校章程对学校建立现代大学制度的核心与引领作用；强化学校章程对学校治理结构与权责关系、组织机构设立与议事规则、学校功能与办学定位、规章制度与行为规范、资源筹集与质量保障等方面的价值引领与价值约束功能；重视学校章程的宣传与教育工作，落实师生员工对学校章程的履行义务；切实形成自我约束、自我规范的内部管理和监督机制。

#### **(9) 完成规章制度“废改立释”工作**

在前期制度建设的基础上，继续完成制度“废改立释”工作；依据学校规章制度建设的要求，把学校规章制度梳理为包括若干层次和若干类型的规章制度体系，规章制度的层次体系包括为章程（规程）、规定（办法）和实施细则（条例）等三个层次，规章制度的类型体系包括机构和行政管理规章制度、教学和人才培养规章制度、科研和社会服务规章制度、财务与人力资源管理制、后勤和学校资产管理制度、文化与党的建设推进制度、外部关系和合作交流管理制度等七种类型。

#### **(10) 优化管理业务流程，科学编制岗位职责**

根据民办应用技术大学定位与需求，研究学校教学运行、校企合作、国际合作、质量控制、资源筹措等方面的制度价值目标，总结管理要素，优化与重组业务流程，厘定岗位职责与考核要求。为学校实施“按岗聘人”、“按岗考核”打好基础。

### **3、深化校院两级管理体制改革**

#### **(11) 修订校院两级管理办法**

学校要充分发挥和调动二级学院的办学主动性和积极性，使二级学院逐步成为相对独立的办学实体。学校要以目标管理、考

核评估为主要方式管理二级学院工作，以“扶强、扶特、扶需”为主要原则引导二级学院工作，以监督制约为主要途径规范二级学院管理权限的使用，以财力和人力相对合理配置保障二级学院办学资源。学校在财务分级授权的基础上，探索人事管理、资产管理等其他两级管理办法。总体上，形成满足学校中长期发展需要的两级管理框架。通过二级学院院长负责制、党政领导联席会议、教授委员会及教职工代表大会制度的实施，加强二级学院管理，做好二级学院的日常事务管理和教学科研管理等工作。

### **(12) 加快推进二级学院建设**

探索增强二级学院行政决策、预决算等方面的独立性，以适当倾斜的政策和必要的资源投入鼓励二级学院在经费使用、人事聘任、学科建设、人才培养和社会服务等方面拥有更多自主权，在提高人才培养质量、提升科学研究水平方面履行更多责任义务，在筹措办学资源、加强对外合作办学方面发挥更多积极主动性；探索目标管理模式，细化和量化二级学院教学、科研和社会服务等方面的考核指标，形成有约束力的二级学院考核制度；通过探索两级管理体制改革，形成扁平化管理模式，形成二级学院争先创优、精益求精的办学体制机制。

### **(13) 推进“大部制”行政管理职能改革**

继续探索“大部制”管理模式。根据学校工作需要，科学划分行政和党务管理工作范围与职责，以“工作范围相对独立、工作流程相对明确、工作效果量化考核”为标准设立相应职能部门分工协同完成学校行政工作。对于业务范围交集过多的行政部门、党务部门实行“合署办公”、人员兼职。

提升行政部门工作效率。逐步改革行政部门工作流程，通过“目标管理”等管理模式改革，精简行政管理层级和行政管理环节；按“目标管理”思路梳理行政部门工作职能，划定行政工作模块（岗位），按模块（岗位）聘任工作人员，科学计算行政工

作人员工作量。加大行政部门和工作人员对教学工作的服务意识和行为教育，建立行政人员行政管理工作规范与考核体系。逐步建立“上下联动、左右互助、内部协调”的“大部制”工作模式。

#### **(14) 深入探索“条块结合”多校区办学机制**

继续推进多校区办学格局调整工作。科学总结“基础部+主校区”的多校区办学模式的经验，以“育人、高效、经济、融通”为原则构建满足学校办学需求的多校区办学新格局。建立符合学校发展需要的“学科专业、管理机构的校区布局动态调整机制”、“教学工作与行政工作条块结合的校区衔接工作协调机制”和“人员互派、资源共享、绿色节能的校区管理资源共享机制”。

### **4、深化人事制度改革，提高学校核心竞争力**

#### **(15) 引培结合，构建人才多元聘任与培养机制**

加大引进青年教师与骨干教师。按照学校规模定位和转型发展要求，核定每年引进青年教师与骨干教师任务；改革人才引进程序，加大学科专业引进人才的自主权；以稳定增长的工资待遇和多样选择的职业发展吸引人才。

加强对中青年骨干教师的培养。探索建立青年教师助教制度，至少保证每个新入职的青年教师跟随老教师试教1个学期；到专业对口的行业单位岗位见习不少于1个月；兼任辅导员，了解本专业学生不少于1年。实施青年教师科研能力助飞计划，为教学能力合格的青年教师选聘科研导师，通过科研项目培养青年教师科研能力；实施青年教师专业发展能力培训计划，鼓励青年教师参加校内外各种专题培训活动。

建立高层次人才引进机制。围绕高峰高原学科建设，统筹协调加大高端人才引进力度。利用民办机制，加大柔性引进高级职称人才，对于学科带头人或者科研团队带头人可采用目标管理办

法，为其搭建良好工作平台，给予特殊支持政策，形成支持高层次人才工作机制。瞄准学科专业建设高峰高原规划，加大具有长期海外留学背景人才和高层次人才引进力度。

建立灵活高效的人才聘任制度。鼓励校内跨学院、学科的教师联合攻关，实现教师资源共享；鼓励教师与校外科研机构、企事业单位和高校的教学科研合作。构建灵活聘任教师和科研人员的机制，鼓励校外其他机构专业人员参加学校科研和教学活动，促进学校与兄弟高校、科研院所、行业企业之间开展教学科研合作。通过项目合作、特聘等方式，吸纳优秀人才，拓宽合作平台和渠道，扩大学校社会影响。

#### **(16) 分类评价，确立教师多元考核晋升机制**

完善基于绩效的考核晋升激励办法。根据分类管理的原则，推动教师岗位聘用及专业技术职务聘任制度改革，明确各类岗位的入职条件、岗位职责、考核要求和晋升标准，强化基于基本工作要求的教师工作考核标准，实施绩效考核和职称晋升。建立自评、他评和学校评价相结合，教学、科研和社会服务评价相结合的评价机制，促进良性竞争，鼓励青年教师脱颖而出。试点末位诫勉与“非升即转”的淘汰机制，以适当压力机制帮助青年教师尽快成长。

改革人员评价机制。将教学任务作为聘任基础条件，科研成果作为晋升基础条件，修订教师职务聘任与晋升办法。试点代表作评价、同行专家评价和分类评价，改变过分注重学术论文、过分注重教师个体科研量化指标评价的模式，更加注重团队贡献，强化实践能力评价。在考核、专业技术职务晋升等方面，建立以“能力、业绩、贡献”为主要标准的评价体系；强化教师评价体系的分类价值导向，即本科教学激励、专业行业实践、高层次科研合作、应用创新研究。鼓励教师根据国家需求和上海需求、学校布局和学科特点，自主规划职业生涯。

## **(17) 推进干部管理制度改革**

配齐配强干部队伍。建立干部任用标准、选用机制和培养制度，试点校内关键岗位公开竞聘制度，健全干部任前公示、任内考核和监管制度。

加强青年干部培养力度。建立储存干部制度，将忠于民办教育事业、德才兼备、工作表现突出的中青年骨干列入储备干部队伍，通过多岗位轮岗、多水平业务培训，促进青年干部快速成长。

建立中层干部任期绩效考核制度。根据学校的整体发展目标，层层分解形成干部考核的任期目标，建立科学的干部考核评价制度。干部绩效考核评价以2年任期目标为依据，以日常管理为基础，注重业绩导向，改进考核方法，采取多向测评的方式，力求科学考核、客观公正。将考核结果与领导干部评价激励与晋升机制有机结合，探索正职干部薪酬由学校按照干部的不同岗位、类型和专业技术职务等情况确定。

试点干部竞聘上岗制度。创造条件在校内进行若干岗位面向全校教师公开竞聘，实行竞聘干部承诺上岗和年薪制管理办法。

## **(18) 建立富有激励机制的人员收入分配机制**

建立适应学校发展特点的薪酬制度。推进绩效工资改革，合理确定各级各类人员绩效工资水平，完善内部考核制度，凸显绩效激励的导向作用。适当增加教育经费用于人员的比重，形成教职工收入稳定增长机制。对部分紧缺或者亟需引进的高层次人才，探索试行以岗位任务为导向的年薪工资、协议工资等灵活多样的分配形式和办法，吸引留住更多高层次人才。探索试行骨干人员贡献激励计划，对取得突出贡献的骨干人员给予奖励。

建立高层次人才引进服务保障体系。对亟需引进的高层次人才、外籍教师 and 各类特殊人才给予居留、出入境、落户、社会保障、医疗等方面提供更多配套措施。探索为骨干教师按一定比例



多缴纳职业年金，确保骨干教师的社会保障水平不低于同级同类公办学校。

## **5、完善财务和资源监管服务体系**

### **(19) 完善财务制度与管理系统，提高财务管理和服务水平**

进一步建设财务网络管理平台，完善学生收费系统和网上报销系统，简化报销程序，实现网上报销、网上缴费（充值）等功能，利用“一站式”服务平台简化财务服务流程，提高财务管理效率。

### **(20) 提升经费管理与投入绩效**

科学编制学校预算，优化部门预算结构。逐步加大人员投入、教学投入和学科专业建设投入，形成“扶强、扶特、扶需”的经费支持机制。从严控制“三公经费”与“会议费”和“办公费”，深化节俭办学的长效机制。严格执行政府扶持资金的使用规定，提高政府扶持经费使用绩效。

### **(21) 提升资源、场地管理服务水平**

坚持实验室建设方案论证、设备购买招投标、设备安装登记等规范化管理，设备管理落实到部门、责任人，建成学校设备网络管理平台，实现学校设备存放地点与性能状态网络查询功能。建立实验室独立管理与统筹使用的体制机制，在保障实验室安全使用的基础上，增加实验室开放时间，提高设备使用率，保障实验室对教学和人才培养的服务质量。修订学校水、电等资源使用和会议室、教室、报告厅、体育场馆等使用办法，杜绝资源和场地的过度使用和浪费现象。加强学校食堂、浴室、超市的安全生产，形成资源节约、安全生产的长效机制。

## **6、认真落实学校办学自主权**

### **(22) 继续落实国家法律赋予的办学自主权**

根据学校发展定位与十三五规划的目标要求，自主确定招生规模与标准、学科专业发展规划、学费动态调整等方案。

### **(23) 继续争取学校发展亟需的办学自主权**

对接国家和上海市教育体制改革和政府简政放权的精神，争取更多办学自主权，努力做到在高级职称评审、资源配置、生均拨款、捐赠配比、土地划拨等方面享受与上海地方高校同等待遇。

### **(24) 争取政府更多的试点政策支持**

主动纳入国家教育体制改革和职业教育体系建设的进程，以转型发展试点和现代大学制度建设试点为突破口，进一步争取国家对学校转型发展、学科专业建设与教学改革、师资培养与人才引进、资金扶持、中外合作办学等方面更多的政策支持和经费扶持，形成新型的民办公助发展模式。

## **7、建立支持学校外部合作的内部政策环境**

### **(25) 建立开放办学平台，形成工作机制**

成立发展战略咨询委员会和校友会，积聚关心学校发展的社会著名人士、校友，开展各种咨询活动，形成集体智慧和工作机制，促进学校发展。

### **(26) 探索多元化办学资源筹集机制**

建立教育发展基金会，依托基金会大力开展捐资、积极探索多元化筹集办学资源的渠道和方式，扩大从外部获取资金支持与政策资源的能力。

### **(27) 探索办学质量外部评价机制**

规范开展各项工作，以公益办学和严谨治学为宗旨，主动接受社会监督与评价，建立定期评估与专项评估相结合的第三方质量评价体系，争取十三五期间实现定期向社会公布办学质量评价报告、就业质量年度报告、学校财务运行年度报告。

## **(28) 探索双向购买服务机制**

实施《上海杉达学院知识服务能力提升工程》，依托自身资源联合政府相关部门、学会（协会）、企业等社会资源，集聚和培养一批知识服务人才和团队，建立和完善促进知识服务能力提升的相关政策环境。

探索建立依托社会资源提升学校社会服务能力的购买服务机制。联合相关委办和行业协会共同建立各类专业知识服务机构，申请各种纵向、横向课题、咨询服务和培训项目。发挥学校和合作单位协同优势，探索购买服务的双赢合作机制，共同提供社会服务产品。

## **五、支撑保障**

### **(一) 建立组织领导体制**

成立学校教育综合改革领导小组，举全校之力推进落实各项改革任务。完善校内改革执行机制，统筹协调年度重大改革事项。争取上海市教育体制改革对学校综合改革的指导和支持。

### **(二) 建立长效工作机制**

对方案确定的改革任务逐项制订实施方案，明确执行者、时间表、路线图。按照成熟一项启动一项的原则逐步推进改革任务。对需要进一步探索完善的项目，选择部分二级学院先行试点。密切跟踪进展情况，对改革中遇到的问题及时采取针对性的解决措施。建立校内和第三方评估机构相结合的多元评估机制，根据评估结果及时调整完善试点工作正常和制度安排。

### **(三) 总结改革经验成效**

建立学校综合改革实施情况年度报告制度。定期梳理和总结可复制、可推广的改革措施及其成效。加强与国内外同类型高校的合作交流和深入研究，分享改革经验，增强学校综合改革的自信心。

#### **（四）抓住改革机遇，寻求社会各界支持**

学校的改革离不开社会各界支持。依托学校战略咨询委员会和各类型各层次的学术组织积极开展建言献策活动，充分发动社会名人、企业行业对学校改革提出建设性意见和建议，共同帮助和支持学校综合改革取得圆满成效。