

东北师范大学综合改革方案

为深入贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会精神，根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》和教育部有关文件的部署，结合东北师范大学发展实际，制定本方案。

一、总体思路

近年来，学校开拓进取、锐意改革，各项事业取得长足发展。但距离办好人民满意的高等教育的目标、距离高水平大学的发展要求、距离广大师生的期待还有较大差距。学校第十四次党代会分析指出，制约学校发展的长期主要矛盾是社会发展对高素质人才的需求与学校人才培养能力之间的矛盾；未来十年发展的突出矛盾是获取办学资源的能力水平与高等教育资源配置方式转变不相适应的矛盾。全面深化综合改革要以问题为导向，突破自身瓶颈，创新体制机制，提升核心竞争力。

1. 指导思想。深入学习贯彻党的十八大和十八届三中、四中全会精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，全面落实学校第十四次党代会确定的战略任务，践行“尊重的教育，创造的教育”理念，遵循特色发展、协调发展、可持续发展的思路，以人才培养为核心，以学科建设为先导，以人事队伍建设为关键，以资源配置改革为保障，以党的制度建设改革为支撑，积极稳妥，扎实推进，加快建设世界一流师范大学进程。

2. 改革目标。建立和完善具有东师特色的现代大学制度，推动学校治理体系和治理能力现代化，实现改革“增活力、保重点、提效益”，即增强学院办学活力、教师治学活力；保障人才培养重点、发展战略重点；提升存量资源利用效益、增量资源获取能

力，使学校整体实力不断增强。

到 2020 年，基本完成综合改革任务，使学校综合排名有所进位。人才培养质量持续提升，顺利通过教育部本科教学工作审核评估；毕业生就业率保持在 95%以上，高质量就业学生比例稳步增长。学科建设水平显著提高，5 个学科稳定保持 ESI 全球排名前 1%，1 个学科进入 ESI 全球排名前 1‰；在教育部学位中心学科水平评估中，有 2-3 个学科进入前 3%，4-6 个学科进入前 10%，10 个左右学科进入前 20%。科研水平稳步提升，在国家重点研发计划、国家自然科学基金、国家社科基金重大项目获批数量上稳步提升，超出国家平均增长水平。队伍建设水平不断提高，各类高层次人才占教师队伍的比例持续增加。

3. 改革原则。坚持正确方向，坚定党的领导和社会主义办学方向，尊重教育规律和人才培养规律，始终把立德树人作为改革的根本任务，积极服务国家发展战略。**坚持统筹兼顾**，统筹处理好改革、发展、稳定的关系，兼顾公平与效益、发展与民生；坚持全局与局部相配套、一般与重点相结合，渐进与突破相促进，在充分酝酿的基础上积极稳妥地推进改革。**坚持以人为本**，尊重师生员工的主体地位和首创精神，充分调动基层参与改革的积极性，使各项办学要素的活力在基层竞相迸发；坚持改革为师生服务，保障师生共享改革红利。**坚持依法自主办学**，充分保障学校办学主体地位，依法行使好办学自主权；理顺学校与政府、社会等外部关系，积极争取外部支持，为学校发展营造良好的环境氛围。

二、改革任务

（一）完善中国特色现代大学制度

按照“依法办学、自主管理、民主监督、社会参与”的原则，坚持管办评分离，以处理好校内、校外两个关系为基本内容，充分行使学校办学自主权，坚持和完善党委领导下的校长负责制，构建以我校章程为核心的现代大学制度，进一步推进学校治理体

系和治理能力现代化。

1.充分行使学校办学自主权。充分发挥学校办学的主体地位，立足于国家未来发展和学校的实际需要，自主确定人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新等各项工作。进一步处理好学校与政府的关系，利用好省部共建发展平台。加强学校与社会力量协同关系的建立，积极开展理事会建设及其章程制定工作，发挥其在联系社会、民主决策、争取社会支持和完善监督等方面的作用，确保学校更好地为社会发展服务。

2.完善学校内部治理结构。坚持党委领导下的校长负责制，完善党委常委会和校长办公会的议事规则和决策程序。坚持和完善“分层次、分类别”的委员会制度体系，充分发挥学术委员会和各专门委员会对学校重大事项的规划、决策、评价、监督和咨询作用。完善学院党政联席会制度，发挥教授委员会对学院（部）（以下统称“学院”）学术事务的决策和咨询等职能。加强教代会、学代会等组织依法参与学校民主管理和监督。推进校务公开、院务公开制度。

3.推进依法治校进程。深入贯彻落实《东北师范大学章程》，不断完善学校运行的基本制度，尤其是涉及到教学科研等重要领域的规章制度、各类办事程序、议事规则和内部机构组织原则等，定期清理有关制度，进而形成以章程为核心的健全、规范的制度体系。树立依法治校的办学理念，以法治思维和法治方式妥善解决校内外各种矛盾冲突和利益纠纷，切实规范师生行为，维护师生合法权益，真正使依法治校落到实处。

（二）学校组织机构改革

按照“服务发展战略、理顺体制机制、提高工作效率”的原则，推进学校组织机构改革，逐步实现职能定位清晰化，机构编制科学化，人员岗位匹配化，逐步形成“小机关、大学院、精服务”的治理格局。

4.理顺机构编制设置。制定机构设立、编制及岗位核定的基本原则和依据，使机构增减有章可循。重新梳理部门职责定位，明确职能分工，重新核定编制规模和岗位职数。编制实行动态调整机制。

5.转变机关部门职能。打破“部门墙”，建立部门间的工作协调机制。明确机关和学院的权责关系，减少机关行政审批事项，加强机关服务、考核、评估和监督等职能，推进“小机关、大学院”建设进程。继续试点推行“编岗分离”的管理模式，不断完善“聘管分离”的考核评价机制。推进两校区后勤管理一体化。

（三）校院两级运行机制改革

按照“管理重心下移、责权利统一”的原则，推动校院两级运行机制改革，明晰学院办学主体地位，给予学院充分的办学自主权，激发学院办学活力，形成学校规划监管、学院自主运行的管理模式，切实提高学校办学水平和效益。

6.落实学院办学自主权。按照“试点先行、有序推进”的原则，确定试点学院，逐步推进管理重心下移，使试点学院具有更大的人权、事权和财权。试点学院在学校框定的学院人员总控制数范围内，自主制定和实施学院人力资源规划。以目标为导向核定试点学院基本运行经费、基本发展经费、重点支持经费和绩效奖励经费。学校整体下拨经费，支持学院对办学经费统筹实施自主管理，扩大学院收入分配自主权。落实学院在经费预算方面的主体地位，实行学院二级预算制。

7.加强学院目标责任制管理。学校以发展规划和资源配置为主要手段引导学院建设，以考核评估为主要方式管理学院工作，以监督制约为主要途径规范学院管理权力的使用。加强纪检监察体系建设，健全权力运行制约和监督机制，以决策与执行为重点环节，以人财物管理为重点部位，规范管理制度，明确管理责任，完善内控机制，加强审计监督。建立日常经费分级授权审批制度、经费内部控制制度、预算执行财务公开制度。

（四）人才培养改革

按照“以人为本、分类培养、自主选择”的原则，以主动适应国家经济与社会发展需求为导向，以学校的办学定位和发展规划为依据，以深化教学投入与激励机制改革、落实教学工作的中心地位为保障，以推进多元化人才培养模式改革和加强教风学风建设为重点，深化改革，加强建设，精细管理，全面提升人才培养质量。

8.加强招生工作。建立和完善基于统一高考和高中学业水平考试、参考综合素质评价的综合评价与选拔模式。依据经济社会发展，继续推进按学科门类或一级学科招生，加强生源结构和质量分析，健全招生专业科学调控机制。实施硕士生源质量提升计划，设立推荐免试研究生专项计划。博士生招生实施“申请—考核”制，适度提高“硕博连读”招生比例，招收“直博生”，积极探索创新培养机制。逐步降低在职博士生比例。

9.优化培养模式。根据卓越教师、基础学科拔尖创新人才和应用型专业人才三类人才培养的特点，分类推进培养模式改革。建立健全“基础实践+应用实践”的卓越教师实践教学体系，完善“U-G-S 模式”。拔尖创新人才基地班实行滚动淘汰制，本科生早进课题、早进实验室、早进团队。应用型专业人才推广“U-G-E 模式”。加强创新创业教育，通过建设一批课程、设立一批项目，激发学生的创新创业意识，鼓励学生参与相关实践活动。集中校内外创新创业优势资源，建设大学生创业园。积极开展与国内外高水平大学间的协同培养。

在学术型研究生培养中，推广以讨论式教学为主导的教学方式。完善导师集体指导制度。实施博士生拔尖创新人才培养项目。在专业学位研究生培养中，建设一批数量充足、功能充分发挥、满足专业学位教育需要的实践基地。培养国际化专门人才。

10.深化课程改革与建设。修订本科课程计划，完善课程体系，落实分类培养。加强精品课程资源建设。加强通识课程建设，实施通识教育课程教师资格审核制度。加强专业基础课程的建设

设，鼓励相近学科或学科门类的专业共同建设大类平台课。专业基础课程设置责任教授制度，责任教授全面负责课程建设及教学团队建设。根据学位类型和学科专业的特点，改革和完善研究生课程体系，重点建设一批高质量的研究生课程。充分利用 MOOC 等现代信息手段，加强研究生课程资源建设。

11.完善自主学习和因材施教的体制机制。扩大学生自主选择空间，逐步放开专业转出限制。优化课程设置，适度降低学分总量要求。改革学分结构，降低必修课程学分比例。建立开放、竞争的任课教师聘任机制。推动启发式、探究式等教学方式变革。大力推进网络辅助教学平台建设与利用，变革课堂教学模式，拓展师生交互空间，促进学生自主、合作和探究式学习。推进学业考核与评价方式改革，加强能力考核，完善过程考核。设置新生研讨课，激发自主学习和探究性学习的兴趣，全面推行本科生学业导师制。构建“以助为主、以奖为辅”和有利于拔尖创新人才成长的研究生奖助学金体系。完善人才培养的信息化支撑系统，为学生创造多元化的发展环境。推进我校继续教育体制机制改革。

12.完善教学投入与激励机制。制定《东北师范大学教学工作奖励办法》，激励学院重视教学、教师投入教学。推进学院本科教学综合改革项目，持续加大教学投入，建立“基础性经费+竞争性经费+绩效奖励经费”的教学资源配置和调整新机制。严格教师教学准入与考核制度。实行学科教育教师单独评聘和考核制度。

13.健全教学质量保障体系。定期实施学院教学工作评估，将考核结果作为学院增设专业、确定招生计划、进行资源分配等的重要依据。实施学院教学质量常态数据公示制，逐步引入第三方评价，建立基于证据的教学质量监控工作模式。加强学位授予过程质量管控，建立各学科学位论文质量监控平台。

（五）学科建设体制机制改革

按照“巩固支撑、强化优势、突出特色、鼓励交叉、协同创新”的原则，以问题引领、任务驱动、目标管理的方式进行学科建设的体制机制改革，整合、统筹学科建设资源，按类别、分层次、有计划地推进学科建设。

14.建立学科动态管理机制。制定《东北师范大学学科发展与建设规划纲要》，完善基于学科评估的激励与淘汰机制，实行学科动态管理。建立跨职能部门的政策协调及资源投入联动机制。建立学位授权点自我评估机制，实行学位授权点动态调整管理模式。

15.改革基层教学科研组织形式。建立基于学科团队的、教学与科研相互促进的基层学术组织，实行教学、科研、团队三位一体的学科发展模式。按照二级学科定编定岗，并以二级学科为单位建设基层学术组织，统筹与该二级学科相关的人才培养、科学研究与学科建设工作。二级学科方向实行学科带头人责任制（PI制）。

16.建立交叉学科团队运行机制。设立跨院系、跨一级学科的交叉学科平台，对于方向明确、任务持续、建设成熟的交叉学科或方向，以自设学科或学科平台的形式加以固化并长期重点建设。交叉学科平台实行“PI制”。成立“科学技术发展研究院”和“人文与社会科学发展研究院”，负责在学术委员会的决策下凝练交叉学科的重大学术问题。

17.创新科研机构管理模式。探索项目、人才、平台一体化建设模式，整体规划、分步实施、重点培育建设若干不同层次的协同创新中心和新型高端智库。实施科研机构的评估升级制度。投入专项建设经费，引入竞争机制，对重点科研机构进行立项建设。废除学术研究机构的行政级别。

建立科研基地分类建设和评估机制。实施基地主任、重大项目负责人协议工资制、学术骨干流动制、科技成果转化激励等机制。实施重点科研基地主任公开招聘制，启动科研编制试点。建

立差异化的投入机制，增加科研基地运行经费。

18.完善国际教育资源引入机制。加强与国外高水平大学合作，开展合作办学和建立教学科研合作平台，联合推进高水平基础研究和高技术研究，引进国外优质课程资源和科研成果。加大海外人才、学术团队的引入力度，推动教师海外进修。

（六）人事制度改革

按照“标准明确、评价公正、激发活力、试点带动”的原则，推进人事制度改革，以创新考核评聘机制为重点，以探索绩效工资体系为关键，加强系统性、协同性改革，加快转变人力资源管理方式，盘活存量，优化增量，提高效益，努力调动广大教职员投身学校事业发展的积极性、主动性和创造性，释放队伍能量，激发队伍活力。

19.实施人员分类管理制度。建立科学的教师分类管理体系，将教师队伍分为教研型、教学型、科研型三个系列，分别按照不同的要求进行管理，实行不同的支持模式。建立职员队伍长效发展机制。按照尊重历史、循序渐进的原则，平稳实现“高校教育职员”向“事业单位管理职员”过渡套转。开通教辅正高级工程师等岗位，在核定范围内逐步提高教辅高级岗位比例。探索灵活多元的人员聘用模式，试行事业编制聘用与编制外用工相结合的人员聘用方式，实现岗位分类管理和个性化考核，激发队伍活力，优化人力资源配置，提高效益。

20.完善分类考核管理机制。突出岗位职责导向，制定不同岗位系列的评价标准。加强考核结果使用力度，将考核结果与岗位聘用、职务晋升、收入分配挂钩。教师实行分类评价考核，以代表性论著水平作为专业技术岗位聘任和考核的主要依据，实施高级职称评审同行评议制度。加强对团队的考核管理。制定和完善职员职级晋升的评聘标准和考核办法，构建“定性加定量”的评价体系。

21.规范高层次人才引进与管理制度。构建高层次人才培育

体系，规范高层次人才引育工作，提高待遇标准，实现目标管理，创造有利于高层次人才发挥作用的平台。强化高层次人才差异性、个性化合同管理。实施人才特区。

22.推进博士后管理制度改革。探索并建立与学校科学研究、学科建设和高层次人才引育工作相适应的博士后招收与培养机制。继续推进实施博士后的分类管理模式，加大校企联合招收博士后的步伐。加强和改进基层设站单位的博士后日常管理工作。完善博士后考核激励机制。

（七）资产与后勤保障改革

按照“统筹管理、科学配置、增强活力、提高效益”的原则，以提高资源使用效益为出发点，对学校资源实施精细化管理，全成本核算，推动资源配置的重心下移，提高资源配置的有效性与合理性，确保资源配置和管理透明高效。

23.调整和理顺资产管理体制机制。落实国有资产管理委员会职能，统筹流动资产、固定资产、对外投资、无形资产等管理。按照“确保重点、重心下移、统筹兼顾”的原则，完善学校预算编制。按照“摸清情况、制定标准、稳步推进、动态调整”的思路，调整公共资源配置管理机制。逐步实施全成本核算制度，提高资产使用效益，促进资产保值增值。开展资源使用效益评估审计，以评估结果指导资源配置。加强无形资产的保护和开发利用。

24.推进后勤社会化改革。将经营性服务项目和修缮工程项目融入社会大市场，稳步实现后勤社会化的运行。保障性服务项目实行校内企业化运作模式，通过核定岗位设置、确定岗位职责、明确任职条件、明晰待遇标准、择优竞聘上岗、规范聘用合同、优化绩效考核等措施提高运行效率和服务质量。在市场发育成熟、学校条件具备的前提下，做好充分论证和试点工作，逐步将物业、绿化、保洁等服务项目推向市场。

（八）附属学校管理改革

按照“规范管理、规避风险、提高效益”的原则，规范附属

学校工作，发挥附属学校在基础教育领域的引领和辐射作用，不断彰显为基础教育服务的办学特色，在符合国家有关政策和附属学校办学实际的基础上，进一步理顺附属学校管理体制机制，对内加强对附属学校的规范管理，对外拓展合作办学，不断提高基础教育办学效益。

25. 理顺附校管理体制机制。对附属学校实行管理监督，直管附属学校，实行校情和基本信息上报制度；由附属学校与外单位合作办学的学校，逐步纳入大学非直管附属学校管理。按照“总校统筹，校区负责，相对自主，特色发展”的思路，理顺附属学校内部管理体制机制。加强附属学校党组织建设，总校设党委，校区设党总支。加大对附属学校办学行为的规范与监管，规避办学风险。

26. 加强合作办学。整合我校在基础教育领域的优质资源，在全国范围内，与地方政府合作举办创新型、示范性的基础教育学校，辐射东师教育理念，提升我校品牌影响力，拓展毕业生就业市场。在地方基础教育领域发挥示范和带动作用，扩大经济与社会效益。

（九）党的建设制度改革

按照“围绕中心、服务大局”的原则，开展党的建设制度改革，坚持和完善党委领导下的校长负责制，着力在思想解放、队伍能力、组织活力、工作作风等方面提高学校党的建设科学化水平，促进学校事业科学发展，为全面建设世界一流师范大学提供强有力的政治、思想和组织保证。

27. 加强组织干部制度建设。完善干部选拔任用制度。完善新任职领导作公开述职报告制度，增加民主测评和签订勤政廉政承诺书环节。建设中层后备干部队伍选拔培养体系。探索试用期、届中、届满等相互衔接的考核工作体系。深入推进干部教育培训工作。机关党组织设置由四级改为三级。大力推进基层党组织工作创新，严格标准化建设，改进活动方式，激发组织活力。加强

党务工作队伍建设，选优配强组织员、党支部书记，建立健全培训制度。主动吸引和优先发展优秀青年教师和少数民族学生入党。

28.加强党风廉政建设。建立健全惩治和预防腐败体系，落实党委主体责任和纪委监督责任。加强党风廉政建设，建立集体约谈、个别约谈和问题约谈三类约谈制度。加强重要事项报告检查，对招生、招标、招聘、采购等重点领域实施事前、事中、事后三段式监督监察。规范信访办案、问题处理和信访通报工作。

29.加强理论武装和师生思想政治工作。创新校级中心组学习方式，努力确保学习时间和质量，着力提升理论指导实践工作的能力。加强对院（处）级中心组理论学习的指导、督促和检查，积极培育、发掘、宣传工作典型，推进全校理论武装不断深入。加强学生政工干部理论研究，实施专业化培养，促进职业发展。加强对哲学社会科学课堂教学、报告会、研讨会、讲座、论坛、网络和接受境外基金资助的管理，掌握学校意识形态工作的领导权和主导权，巩固马克思主义在意识形态领域的指导地位。加强和改进青年教师思想政治工作，为学校的改革发展稳定提供思想保障。加强和改进大学生思想政治教育，加强思想政治教育队伍队伍建设，提升辅导员队伍专业水平和职业能力，加大思想政治课程体系的改革力度，把思想政治教育贯彻到人才培养的全过程。加强网络舆论引导，充分运用新型传播手段创新高校宣传思想工作，充分发挥网络文化育人功能。

30.加强统战与教代会建设。成立党外人士培训中心，五年内完成对党外代表人士和党派成员的全员培训。加大党外代表人士的推荐及选拔任用，积极向省市相关部门推荐党外干部，尤其是中青年党外代表人士。推动党外代表人士校内实践锻炼及任职，支持党外代表人士参政议政和民主监督。加强教代会代表的巡视与听证工作，明确在教代会闭会期间教代会代表发挥监督作用的形式、内容与工作程序。

三、加强全面深化改革的组织领导

深化学校综合改革是一项涉及长远、牵动全局的重大任务，具有复杂性、系统性、艰巨性、长期性，为了处理好改革发展稳定的关系，把握好改革的广度、深度、速度和师生员工的接受程度间的关系，必须加强领导、科学统筹、抓好落实、持续推进。

成立东北师范大学深化综合改革领导小组及专项工作组。深化综合改革领导小组负责改革总体设计、统筹协调、整体推进、督促落实。各专项工作组负责有关改革工作的设计、协调、推进和落实。将深化综合改革作为全校上下当前和今后一段时期的主要工作，确保将全校的主要精力和资源配置集中到深化改革、内涵发展上来。

加强党对改革事业的领导。必须充分发挥党委的领导核心作用、基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，不断增强党组织和党员的先进性、纯洁性，努力提高学校党的建设科学化水平，充分调动党员干部参与改革的积极性和主动性，确保改革顺利推进。

坚持群众路线，激发师生员工参与改革的动力。坚持教育以学生为主体，办学以教师为主体，尊重师生员工的首创精神，激发其参与改革、谋划改革的积极性和创造性。坚持民主治校原则，扩大改革进程的民主参与，改善群众利益表达和协调机制，最大限度地集中各方面的智慧和力量，凝聚全校师生员工的共识。充分发挥现有意见建议征集渠道的作用，组织教代会、学代会、民主党派、校友会等各类代表积极参与改革方案讨论，共同促进改革措施落实。

东北师范大学深化综合改革将紧扣提升质量、内涵发展的主线，坚持依法治校，坚持以人为本，不断增强创新意识，持续激发改革活力，积极推进改革措施，扎实完成改革任务，为推进世界一流师范大学建设进程而努力奋斗！