上海海关学院综合改革与学校治理

专项规划

改革创新是学校发展的不竭动力，强化治理是事业进步的根本保障。“十三五”时期，学校牢牢抓住高等教育发展的重要机遇，不断推进突破传统观念和体制机制束缚的探索实践，大力实施改进学校治理的一系列举措，有效推动了学校办学水平和能力的显著提升。然而，与海关总署的期望相比，与同类型大学以及学校的办学目标相比，学校在人才培养质量、科学研究水平及综合竞争力等方面还存在较大差距。学校必须在新的历史起点上，坚定不移地深化综合改革，破除体制机制障碍，破解内部治理瓶颈问题，激发改革创新的活力和动力，实现学校事业新的发展。为此，根据《上海海关学院“十四五”事业发展总体规划》的部署和要求，制定本专项规划。

一、 学校“十三五”时期治理工作成效

（一）完善领导机制

学校全面贯彻党的教育方针，落实“立德树人”的根本任务，不断完善党委领导下的校长负责制，积极贯彻民主集中制、“三重一大”集体决策机制，完善统一领导、分工合作、协调运行的工作机制。一是出台并落实《上海海关学院党委关于进一步坚持和完善党委领导下的校长负责制的实施细则》，明确领导体制。二是凝聚班子合力，充分利用党委会、校长办公会、民主生活会等形式，根据班子成员特点和职责要求进行合理分工，班子整体合力得到真正发挥。三是修订完善《中共上海海关学院党委会会议议事规则》、《上海海关学院校长办公会议议事规则》，切实提高了学校党政决策水平和议事效率。

（二）健全治理体系

修订《上海海关学院章程》，并报教育部核准。围绕章程，开展规章制度体系建设。2016年以来，每年对学校规章制度进行梳理，做好规章制度的废、改、立，共新建制度79项，修订制度177项，废止制度239项，制度体系较为健全，制度覆盖较为全面。建立了以学术委员会为核心的学术组织架构和管理体系，探索完善学术委员会制度下的学术治理机制；内部控制体系日趋完善，审计工作扎实开展。

（三）优化组织结构

2019年，学校 “三定”工作顺利完成，开创了管理体制的新局面。科学核算了各部门的编制数，部门职能职责更加清晰。明确了各专业的学科归属，调整并优化院系布局，增强院系的自主权。加大了干部交流力度，着力解决了一些干部长期不交流的问题，启用了一批年轻干部。在学工部门和综合保障部门探索实施大部制改革，激发两个部门人员潜力，保障重点工作有力推进。

（四）丰富办学资源

“十三五”期间，学校积极争取外部资源支持，推进署市共建。2019年4月，海关总署和上海市签署合作备忘录，决定共建上海海关学院，学校发展迎来重大发展机遇。与南京海关签署合作备忘录，共同推进苏州分校建设。确立临港国际校区，有效拓展办学物理空间。打通了上海市科研项目、教学质量工程（精品课程、教学团队、教学名师等）、创新创业项目、国际交流项目等各类评奖、立项的申报渠道。加入由江浙沪皖13所行业高校组成的长三角高水平行业特色大学联盟，为学校融入高教“朋友圈”又迈出了一步。

（五）保障民主管理

制定《上海海关学院学术委员会章程》，明确学术委员会的组成、职责权限和运行机制，保障了学术委员会权力的运行。“十三五”期间，共召开三次教代会，教职工积极建言献策，共商学校发展大计。定期组织学代会、团代会，持续保障学生权益。做好信息公开工作，在学校官网、信息公开网主动公开信息，保障师生员工的知情权和监督权，在2018 -2019年上海市教委信息公开评议中，我校获评“上海高校信息公开工作良好单位”。

二、学校综合改革与治理面临的问题

（一）制度建设不够完善

规章制度体系缺乏顶层设计，制度缺失、制度陈旧现象存在；对一些原则性的规定没有制定具体实施细则或办法，规章制度间的协调不够，院系的规章制度未能纳入学校层面统一管理。部分制度制定过程中立项论证不充分，征求意见不广泛，未进行合法性审核，制度连续性和稳定性不够。制定过程中存在立法技术问题，部分制度逻辑不严密、用语不准确、格式不统一。制度形成后对于执行情况缺乏进一步跟踪考核，对制度执行情况缺少评估。制度的宣传解释工作有待加强，部分师生规矩意识需要提高。

（二）运行效能有待提升

学校谋事干事的生态环境不理想，部分教职工安于现状，视野不够开阔。存在行政色彩办学现象，缺乏教书育人、学术讨论的良好氛围。权责界定需要加强，学术委员会作用需要激发。学校内部组织架构和运行机制不协调，师资队伍与行政管理队伍存在人数“倒挂”现象，教授在科研等方面的引领作用需要加强，青年教师科研方向有待明确。学术力量地位需要增强，教师在学术事务中的作用需要增强。学校层面在重点任务的持续推进方面缺乏有效的督办和过程管理，各部门之间沟通协作不够，推诿扯皮的现象存在。

（三）思想理念需要转变

价值文化积淀不够。落实立德树人根本任务有待加强，以学生为中心的办学理念尚需进一步深化，学生参与学校决策基本停留在形式上。院系对发展目标和定位不清晰，对特色的把握不够；对学科和专业的内涵、人才培养的规律和模式认识不清晰。管理部门对高等教育的管理和治理能力不强，服务意识有待提升。

三、“十四五”时期综合改革与治理目标

（一）总体目标

坚持党委领导下的校长负责制，以建立现代大学制度为抓手，在重点领域和关键环节着力破除制约学校发展的体制机制障碍，推进学校治理体系和治理能力现代化。

（二）基本原则

问题导向原则。解决问题是综合改革与学校治理的出发点，也是检验改革成效的试金石。坚持问题驱动，破除制约学校发展的体制机制障碍，解决影响学校发展的核心问题、重大问题和主要问题，促进学校事业发展。

促进发展原则。综合改革与学校治理的目的是最大限度地盘活内在资源、激活内生动力，从而促进学校事业发展、教师进步和学生成长。坚持促进发展原则，尊重师生主体地位，改革才能凝聚师生智慧，形成学校发展合力。

循序渐进原则。坚持改革的系统性、整体性和协调性，坚持顶层设计、整体推进、重点突破，注重抓重要领域和关键环节。从广大师生反映强烈、制约学校发展的瓶颈问题出发，稳步推进相关领域改革与治理。

四、综合改革与学校治理的重点领域和主要举措

加强顶层设计，进一步明确学校的办学理念和特色、发展目标和战略、领导体制、治理结构和管理模式、师生的权利和义务等内容。以章程为引领，加强规章制度建设工作，全方位构建学校制度体系，建立起“章程——学校基本制度——部门规章制度”的全面覆盖、自上而下、协调一致、层次合理的规章制度体系。通过健全和完善学校规章制度体系，确立学校治理价值导向，明确治理主体职责，规范治理秩序，整合学校各类资源，统领学校综合改革项目，推动形成完备的治理体系。

（一）坚持党委领导下的校长负责制，完善领导体制

1.构建规范的决策程序

一是提升议事决策的规范性和效率。健全重大事项请示报告制度，建立清晰科学的校长办公会议事内容和决策程序，严格会议召开程序，控制会议频次和时长。二是提升议事决策的科学性，完善调查研究机制和信息公开机制，保障师生参与，确保决策科学、程序正当、过程公开、责任明确，避免出现在重大决策面前意见征求不充分、调查研究机制不完善的问题。

2.构建协调有序的运行机制。

一是健全领导班子成员沟通交流机制，促进领导班子成员深入交换意见，凝聚集体共识，形成工作合力，促进领导班子成员在工作推动中协调配合，提升重要决策和重大工作推进的质量。二是坚持和完善院系党政联席会议制度，制定二级院系党政联席会议事规则，规范院系议事制度，提升议事水平。三是完善督办落实机制，进一步加强督察督办工作,确保学校改革发展的重大决策、重要工作部署及时、全面、准确地贯彻落实。

（二）修订学校章程，推进依法治校

根据《教育部办公厅关于启动新一轮高等教育章程修订工作的通知》（教政法厅〔2021〕17号）的要求，围绕学校最新教育教学实际工作，修订《上海海关学院章程》，认真研究新时代教育高质量发展对学校提出的新要求，深入思考新时代学校改革发展的目标定位，力求使章程内容更加科学合理、凸显特色，程序规范有序、反映民意要求，为大力推进学校依法治校、依法治教进程，建立现代大学制度奠定更加坚实的基础。

（三）完善校院两级管理体制，形成校院责权清单

1.合理配置办学资源

根据学校发展战略和各院系发展实际，鼓励院系差异化和多样化发展，坚持“分类支持”，学校根据院系承担的不同建设任务，向院系提供相应的发展资源和政策支持，实现院系建设目标和办学资源配置相匹配，充分调动院系发展的主观能动性，最终建立起“权责清晰、目标明确、制度规范、考核标准完善、激励体系健全的校院两级管理体制机制”。

2.建立校院权责清单

明确学校与院系、职能部门与院系直接的责权利关系，核准院系的责权范围，界定和规范院系的决策范围，明确学校和院系在机构设置、事业发展规划、学科建设与研究生教育、队伍建设、教学工作、科研工作、党建和学生工作、对外交流工作、财务工作等方面的权力和责任清单，引导院系健康发展。

3.完善院系配套制度

坚持用制度管人管事，健全院系管理体制和运行机制，完善相关配套制度。在全面贯彻落实学校制度的基础上，研究制定院系配套衔接制度。及时梳理院系日常运行管理制度（如各类人员岗位职责、管理培训、考勤、经费制度），教学管理制度（如各类教学管理、质量保障细则），科研管理制度等，确保院系各项工作有据可依、有规可查。完善院系制度监督制约机制，通过备案、审批、检查、监督等手段，加强对院系制度的管理。

（四）明确职责分工，理顺管理部门间关系

1.加强协调，提高管理效率

一是建立学校机构设置管理办法，规范学校机构设置与管理，保障各项工作顺利开展。二是明确各管理部门职责清单，尤其要细化职责交叉部分权责划分，从而理顺学校管理体制，优化工作流程，提升管理效能。三是各部门以此为契机，理清部门内部各科室、各岗位的职责关系，提升运转效率，真正建立起以岗位职责为核心的目标管理。

2.严格管理，优化非常设机构

一是制定非常设机构管理规定，明确管理主体、与学校常设机构之间的关系、运行程序等。二是规范非常设机构管理运行，加强入口管理，严格控制非常设机构的设置，避免对常设机构履职造成消解。规范工作程序，督促非常设机构建立工作制度和工作规范，明确工作程序。确保出口畅通，定期组织清理，及时终止任务履行完毕的非常设机构，确保非常设机构精简高效。

3.创新先行，加强信息化建设

利用信息化手段，推进“放管服”改革，推进“最多跑一次”改革。一是践行“师生为本”理念，推动跨部门业务协同。通过减少申报材料、前置条件、办理环节、办理时间等方式，进一步简政放权、优化流程、联办合办，为师生提供集成服务。二是突出网上办理，实现数据代跑。充分运用“互联网+校务服务”和大数据，加大服务事项上网力度，整合办事大厅现有服务事项，进一步简化程序、减少层级，坚持数据共享、业务协同和功能互补，推广集中统一办理、协同办公模式。

（五）深化民主管理，保障师生权益

1.加强民主管理制度建设

建立健全工会工作制度、教职工代表大会制度，不断探索拓展教职工民主参与的形式和途径，推进工作制度化、规范化、程序化建设，在学校科学决策、民主管理和民主监督中发挥积极作用。重视教代会提案及办理工作，进一步完善教代会提案及建议办理制度。完善学术委员会管理运行机制，明确学术委员会议事规则，优化学术委员会工作程序。

2.保障学生权益

重视学生参与学校治理，完善学生权益保障制度，健全团员代表大会、学生代表大会制度。充分发挥学生会、学生社团联合会等学术组织的作用，鼓励学生参与学校重大事项的讨论和决策，充分发挥学生的自主能力，使学校决策的决定和执行更加合理。

3.做好信息公开

健全校务公开制度，构建校务公开长效机制，保障师生员工的知情权。逐步规范和充实会议、通报、公文、宣传栏、校长信箱、领导接待日、监督电话等传统校务公开途径 , 以求实效最大化。积极利用现代信息技术手段拓展校务公开新载体，便利地接收群众的信息反馈, 使校务公开的双向流通加快, 提高校务公开的效率和覆盖面。关注重点领域校务公开，将基建项目招投标、仪器设备采购、职称评聘、民生等方面工作作为校务公开的重点内容, 规范操作。

（六）健全制度运行机制，保障改革落地有效

1.建立“制度的制度”

从制度编制和执行层面构建探索建立制度管理机制，形成规范性文件管理办法，规范规章制度的废改立释工作，提高学校制度建设工作质量。健全规章制度合法性审查机制，加强对学校规章制度草案的合法合规审查，加强对制度发布、使用、废除等的全过程管理。

2.做好制度监督和宣传

开展规章制度效率评估工作，对各单位履行制度情况进行综合评估考核，对遵守和执行制度情况进行监督检查。通过经常性的跟踪随访和定期组织开展督查相结合，保障政令畅通、揭示风险隐患、规范权力运行。通过督办、审计等形式，推进制度落实。加强制度公开发布，设置制度宣讲专栏，做好制度解释与教育培训。加强法治宣传教育工作，努力营造依法管理、依法施教、遵纪守法的良好氛围。

深化学校综合改革与治理是学校攻坚克难、突破发展瓶颈的内在需要，是学校抢抓机遇，实现“十四五”发展目标的动力。全面深化综合改革，加强学校治理，涉及到学校方方面面的工作，全校上下要解放思想，充分认识到改革的紧迫性和重要性，各单位要统一思想，坚定改革信心，凝聚改革共识，形成改革合力。