

# 关于地方高校战略规划问题的理性思考

王司瑜

(黑龙江大学 发展规划处,黑龙江 哈尔滨 150080)

**摘要:**我国部分地方高校以往制定的战略规划存在着战略目标与发展定位不当,对软环境建设重视不够,要点不突出、操作性不强、制定和实施缺乏广泛的群众基础等问题。“十一五”规划制定中,地方高校必须认真总结经验,科学分析内外部环境以及自身优势,以增强自我发展能力,提高核心竞争力。

**关键词:**地方高校;发展规划;战略

**中图分类号:**G640

**文献标识码:**A

**文章编号:**1003-2614(2006)03-0024-02

## 一、制定科学、合理可行的战略规划对地方高校建设与发展具有至关重要的意义

在经过了过去的跨越式发展后,我国高等教育已逐渐形成了多元、开放和竞争的办学格局,学校内部的办学理念、办学定位、办学模式都发生了深刻变化。作为大众化、高等教育主力军的地方高校普遍开始重视并积极研究和制定自身的发展战略规划。地方高校要实现更好更快地发展,就必须辩证地认识和处理与发展相联系的各种重大问题,紧紧抓住和充分用好战略机遇期,合理、准确地进行规划和定位,认真总结以往在制定与实施战略规划中形成的经验,科学分析内外部环境以及自身优势,增强自我发展能力、提高核心竞争力,以求实现自身发展目标,为地方经济和社会发展做出应有贡献。

地方高校战略规划的制定和实施,主要是解决“建设一个什么样的高校”和“怎样建设这样高校”的问题。我们必须充分认识地方高校发展规划在学校工作中的战略地位,构建起战略规划与年度计划、学校规划、院系规划与国家及区域规划相互沟通和衔接的战略规划体系,充分重视战略规划对学校整体发展和各方面工作的影响作用。地方高校根据自身基础条件,找准位置,制定能充分发挥自身优势与特色的战略规划,是打造办学品牌和提高核心竞争力的重要途径和手段。

## 二、我国地方高校以往战略规划存在的主要问题

由于长期以来计划经济的影响,一些高校对自身战略规划的作用、方法认识不足,导致有关地方高校以往制定的战略规划存在诸多问题。

1. 战略目标与发展定位不当。制定大学战略目标的关键是找准自己的发展定位。高校的发展定位,对高校的发展方向、办学理念、建设方略都起着重要的指导作用。近些年来,部分地方高校在积极探索和研究自身的发展定位问题上

仍存在一些问题:

一是部分高校的发展定位具有较强的随意性。高校的建设涉及高校的发展规模、学科建设、人才培养、校园规划等诸多内容,在众多的内容中,发展定位是第一位的。但是一些高校未能足够认识到发展定位的重要性,一些高校不顾学校的校情和发展状况,随意地确定自己的发展定位。一些高校对发展定位缺乏研究和论证,也没能体现教职工的集体智慧,从而导致了学校发展定位的随意性和盲目性。

二是部分高校的发展定位缺乏前瞻性和可行性。一些高校在确定发展定位时,未能充分考虑到整个国家和区域、经济、社会和教育的发展趋势,不能对学校的发展起到引导和提升的作用。因此,高校在确定发展定位时,一方面要以现实为依据,脚踏实地,实事求是;另一方面也要超越现实,高瞻远瞩,不可妄自菲薄,要为学校的发展确定好一个自我超越的努力方向。

三是部分高校的发展定位缺乏特色或特色不够鲜明。我国地方高校的战略目标从层次上看是普遍趋向于一流,从特色上看是普遍趋向于综合性、研究型大学,这种现象被有关学者称之为“高校战略目标的定位趋同现象”。由此也导致了地方高校战略目标普遍偏高,由于建设时间又相对过短,一定程度上体现出急于求成的不良倾向。

2. 对软环境建设重视不够。多数地方高校重视硬件资源的投入和建设,而对于内部软件环境建设虽有相关内容,但重视程度不够。地方高校的软环境建设至少应包括以下方面内容:进行内部机制的创新,真正依法建立现代大学制度;大学理念特别是大学精神的建设;学术氛围的营造;人文关怀等。从以往地方高校相关规划看,大部分地方高校都未提及学校章程、校训、校风、教风和学风建设;有的地方高校或未提及学术氛围建设或缺乏可行措施;在发展建设方面多注重规模扩张、拓展新校区、扩大学科覆盖面等外延扩张上,很少注意在建设经费投入上真正实现从硬件设施向软件环境、从实验室向学术队伍建设的转变上。

收稿日期:2006-01-04

作者简介:王司瑜,黑龙江大学发展规划处副研究员,主要从事高等教育管理与大学发展战略研究。

3. 战略规划要点不突出,或过于微观,发展指标过分具体和细化,实施的变数较大;或过于宏观,可操作性不强。部分地方高校没有结合学校实际,找准制约其发展的关键因素。主要表现是不适当地将一些可变性而又不一定具有标志性意义的指标纳入其中,增大了规划实施中的变数,导致一些具体指标因政策调整或变化而无法实现。此外,在定性分析、定量分析、价值判断、数量判断关系处理上需要进一步改进。

4. 战略规划的制定和实施缺乏广泛的群众基础,不利于激励和团结全体师生员工为实现学校的发展目标而共同奋斗。一些地方高校的规划制定过程往往是主要领导确定思路,规划部门研究形成文本,校党委常委会议讨论修改,教代会表决通过。这样制定出来的规划可能导致与学校各院系实际情况结合得不够紧密,或得不到广大教职工的理解和支持而影响实施效果。这些问题都需要有关高校在制定“十一五”战略规划时加以注意。

### 三、地方高校制定和实施“十一五”规划的启示和建议

地方高校要做好“十一五”规划,必须认真总结以往在制定战略规划中形成的经验,科学分析内外部环境以及自身优势,为增强自我发展能力、提高核心竞争力,在新一轮竞争和发展中取得主动。

1. 全面、准确、冷静分析外部环境、内部环境和高等教育及科技发展趋势三方面的情况,准确定位,是地方高校科学制定“十一五”规划的前提。地方高校战略目标的确定是定位是否准确、规划是否可行、发展是否具有优势和特色的核心问题,必须根据学校自身条件、国家和地方经济社会发展需求以及高等教育及科技发展规律,参照教育部设定的地方高校办学条件的有关标准,进行反复的思考和研究。地方高校在制定包括战略目标、基本思路、发展战略、战略措施等方面内容的战略规划时要注意处理好几个关系:一是正确处理长远目标和近期目标的关系。学校的发展需要长期的积累,不可急于求成、急功近利。二是正确处理办学规模与办学质量的关系。在质量与规模问题上,质量必须是前提。三是正确处理办学特色和办学层次的关系。不同类型的学校应当有不同层次的办学定位,不同类型、不同层次的学校都可以通过不懈的努力,办出自己的特色和优势。四是正确处理自主性办学与依赖性办学的关系。从长远发展看,地方高校办学经费来源将趋于多元化,尤其今后企业和社会对科技成果的需求将大大增加,谁抓住先机,谁就赢得更多资源。实现地方高校的新一轮跨越应当发掘各种资源,坚持以服务求支持、以贡献求发展的办学理念。五是正确处理自身建设与协作共荣的关系。地方高校必须在努力加强自身学科、科研、教学和师资队伍建设的的基础上,注重通过地方高校之间的广泛合作,扬长避短,发挥比较优势,通过不同领域“专业协作会”等方式,协作参与同部属院校在学科建设等领域的竞争。

2. 凸显办学个性,发展特色和比较优势,打造办学品牌,增强自我发展能力、提高核心竞争力,是制定“十一五”规划、实现跨越式发展的重点。高校的战略规划必须依据学校的个性特征,形成特色,发挥优势。地方高校必须注意通过建

立和巩固自己的学科特色,最终形成自己的相对竞争优势。我们认为,我国地方高校在下一个五年乃至更长时期战略规划的制定、实施中,必须特别注重形成办学特色,凸显办学个性,结合自身条件,必须坚持“不求全能,只求特色”的理念,做到“人无我有、人有我优、人优我精”,坚持“有所为、有所不为”的方针,走以内涵发展为主的办学道路。通过找出自身的比较优势和劣势,形成“特色就是战斗力,特色就是竞争力”的观念,以特色来促进学校发展。

3. 重视和加强学科、师资队伍建设和保证充足的资金投入,是制定和实施“十一五”规划的关键。地方高校在制定战略规划时,还要敢为人先,打破常规、突破体制性障碍,根据实际找准实现跨发展的关键和突破口,始终真正以学科建设、师资队伍建为战略规划的重点,通过规划、政策、资金配置和监控等手段,促进内部院系多样化、有特色的发展。部分地方高校曾经出现设备投入远大于人才引进与培养投入的现象,这在一定时期为弥补历史欠账是必要的。但是,师资队伍建是影响一所学校办学质量与水平的关键,必须在“十一五”规划中予以充分的重视。

4. 健全和完善科学规划体制及机制,是制定和实施“十一五”规划的保障。地方高校要在激烈的竞争中找准定位,争取主动权,进一步拓展办学空间,就必须健全和完善科学规划体制及机制,维护战略规划的权威性、严肃性,引导学校和院系朝着学校的总体目标发展。

一要建立健全地方高校规划工作的组织机构,设立发展规划专家委员会和相应的职能机构,在组织上首先予以保证;二要建立和完善地方高校规划工作的工作程序,要由学校发展规划职能部门牵头组织,自上而下,分块起草,汇总研究并反复讨论,最后经教职工代表大会审议,党委批准,行政发文实施;三要健全地方高校战略规划实施和监督工作的职责和程序,加大实施的监督和检查力度:由学校行政统一组织实施,按工作职责分工,分块组织实施,加强实施中的领导、组织和检查工作,及时发现问题、解决问题;加大实施的监督和检查力度,定期向党委汇报、学校通报规划实施的进展情况,并在每年一次的教职工代表大会上报告;战略规划要落实在学校年度计划、各院部、各单位计划中,责任分解落实到人,形成分级分工负责,层层落实的规划实施工作格局。

#### 参考文献:

- [1] 克拉克·克尔著. 高等教育不能回避历史——21世纪的问题[M]. 杭州:浙江教育出版社,2002.
- [2] 陈厚丰. 中国地方高校分类与定位问题研究[M]. 长沙:湖南大学出版社,2004.
- [3] 潘懋元,吴玫. 地方高校分类与定位[J]. 复旦教育论坛,2003,(3):8.
- [4] 冯向东. 地方高校定位:竞争中的抉择[J]. 北大教育评论,2004,(2):17.
- [5] 蔡克勇. 战略规划:地方高校发展的关键[J]. 交通高教研究,2003,(4):1.
- [6] 赵江. 高校如何科学制订和实施规划:澳新两国的启示[J]. 中国高等教育,2005,(3、4):60.

(责任编辑:吴井泉)