

地方高校制定发展规划的实践与探索

黄成林 彭斌 邹沐 高江勇

【摘要】 发展规划具有阐明高校发展的目标任务、工作重点和政策取向等功用。做好地方高校的发展规划,需要从办学实际出发,切实转变规划理念、创新规划思路、优化规划过程、健全规划制度,进一步突出重点,务求实效,促进学校合理定位,彰显特色,实现可持续发展。

【关键词】 地方高校 发展规划

【中图分类号】 G647 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1003-8418(2007)03-0058-03

【作者简介】 黄成林,南京林业大学发展规划处处长,高教研究室主任、副研究员。江苏 南京

210037

当前,地方高校所面临的是一个比以往任何时期都复杂的生存环境。一方面竞争领域不断扩展,已经渗透到生源、物力、财力、师资、科研项目争取等方面,并且竞争程度也日益加剧;另一方面,高校办学规模的扩大,使得内部管理进一步复杂化,内部资源急需优化配置。形势要求地方高校对自身发展进行战略性思考,积极应对环境和条件的变化,把制定、实施规划作为提高自身竞争力,实现持续发展的突破口。

一、转变理念:创新规划思路

1. 坚持以社会需求为导向

大学的发展规划正如美国学者寇普认为的那样,是“一种开放的系统论,指引院校之舟在前进的道路上顺利通过变化多端的环境……”^[1],它关系到学校的长远改革和发展。制定发展规划需要进行战略性思考,认真审视学校所处环境的状况和学校在其中的位置,找准发展空间,使学校能够与不断变化的外部环境协调一致。我们看到,虽然国家积极发展高等教育,不断加大对外高校的投资力度,但由于管理体制的原因,中央财力主要用以支持建设国际一流大学和高水平大学,其对“985工程”大学、“211工程”大学和教育部所属大学之外的院校投资较少,而地方由于高校众多、财力有限,投入力度也不可能很大。在此情形下,地方高校要获得又快又好的发展,就必须科学地分析形势,把握机遇,合理定位,以服务求支持,以特色创优势,以贡献求发展,在服务社会需求、满足学生发展的过程中,不断提升自身的综合实力和办学水平。

在社会需求变化迅速的今天,新的机遇和挑战层出不穷。要应对这种局面,规划要体现出一

定的灵活性,留有一定的延伸空间,对一些不宜明确界定的工作,虚实相济,采用不同的评估标准和评估办法来评价,比如指标体系、概括描述等。对于一些能用数据和指标来表达的尽量量化,比如学科建设中的一级学科博士学位授予点、硕士学位授予点数量及种类,师资队伍中的学位结构、年龄结构、职称结构、学缘结构等。对于地方高校发展建设中的各项具体目标应采用既立足现实,又充分发挥主观能动性的方法,用跳起来摘桃子的方法来确立目标,经过努力可以达到的目标应坚持写进规划中,能高则高、能新则新。

2 坚持以和谐发展为主线

科学发展观给地方高校的发展提供了新的思路,其基本原则是要保持协调发展,因此在规划中要始终贯穿和谐发展这一主线,努力做到:

第一,处理好各类目标之间的辩证关系,促进长远目标与阶段性目标、整体规划与专项规划、部门规划之间的相互配套、相互衔接。

第二,注重各方面工作的统筹协调。要以科学发展观为指导,依据规模、结构、质量、效益协调发展的原则,统筹经济社会发展与人才培养,统筹教学、科研、社会服务三大功能,统筹本科生教育与研究生教育,统筹各学科专业的发展,统筹教师与学生、人与校园的和谐发展。在此基础上,加快人才结构的调整,合理配置校内资源,优化学校内部的办学结构,实现全面、协调、可持续发展。

第三,坚持以人为本,促进学生德智体全面发展。地方高校在制定规划的过程中要确立“以人为本”、“以学生为中心”的观念,建立健全适应学生全面发展的培养方案,要求培养的学生不仅专业水平高,而且人格健全,具有人文精神、科学素

养和创新能力。要从学生培养、人才队伍建设、党建与思想政治工作等多方面提出明确要求,并重视校园环境的育人功能,努力构建和谐校园,全方位地营造适宜学生全面发展的人文环境。

3. 坚持以彰显特色为保障

在激烈的竞争中,地方高校取胜的关键是特色,因此在制定规划过程中要始终突出特色发展原则。世界高水平大学建设的经验表明:一所大学要能够又好又快地发展,往往需要立足自身的实际,博采众长,扬长避短,整合学科资源,交叉学科,突出社会急需的新学科建设,并形成自身的办学特色。唯有如此,方能形成别具一格的办学理念、注重质量的多样化人才培养模式以及优势凸显的学科专业体系。

第一,办学理念要鲜明。办学理念是一所学校文化、价值、理想、目标的集中体现,有鲜明、先进、正确的办学理念为指导,并通过制定规划来体现办学理念,采取有效措施来落实办学理念,才能实现学校的发展目标。办学理念既来自于学校的传统、文化,也来自于学校校长的教育思想。

第二,强化人才培养特色。人才培养特色一方面表现在人才培养目标上,不同层次和类型的学校应有不同的培养目标和培养规格。作为地方高校,有能力培养一部分精英人才,但应侧重于培养面向社会经济建设的应用型人才。人才培养特色另一方面表现在办学质量上,特色化的质量观告诉我们,质量是高等学校生存和发展的基础,办学质量尤其是地方高校生存的法宝,地方高校要以人才培养目标为指导,加强教学基本建设,深化教学改革,狠抓教学质量,通过提高学校的教育教学水平来提升学校的特色。

第三,构建特色学科专业体系。地方高校要想办出特色,就要在学科建设上多下工夫,构建特色学科体系。特色是对传统优势学科继承与发展,是建立在校情分析和效益预测基础上对学科的进一步凝练。根据现代科学技术既高度分化又高度综合的发展趋势,要综合考虑学校现有的学科基础,按照有利于保持、发展现有学科优势和专业特色,有利于增强办学活力和社会适应能力,有利于提高教育质量和办学效益的原则^[2],发扬、提升与创新传统学科,整合学科资源,打造学科品牌,形成新的优势特色,以此来扩大学校的知名度和影响力。

二、健全制度:确保规划过程的科学性

大学是由多种利益主体共同组成的“松散结合的复杂组织”^[3]。对大学这一复杂组织进行规划,需要协调多种利益主体之间的关系,规划的过程实际就是多种利益主体博弈的过程。为此,需

要建立相应的制度、完善相应的程序以保证规划编制工作顺利进行。

1. 健全机构,充实人员

地方高校制定规划需要校领导进行战略思考、做出战略判断,需要核心管理人员进行各自相关的规划和论证,需要规划人员调查研究、收集信息,还需要广大教职员工的意见和建议,但必须有一个由相关人员组成的机构站在学校的立场上,做“博弈的调停人”,对各方的诉求做出果断决定。笔者认为,应该成立一个学校发展规划委员会,其组成人员包括学校主要领导、分管发展规划的校领导和相关职能部门的负责人,他们的职责是对学校总体规划(包括发展战略规划)的制定和执行进行协调和领导。

2. 合理设计规划程序

规划制定是一个过程,要经过反复的调查、论证、听取意见、审议。在制定规划之前,就需要对规划编制过程进行分解,通过制作工作流程图,来合理地分解任务,明确各阶段、各环节、各单位的目标任务,有步骤地推进规划编制工作,以保证编制工作能在特定时间内以高标准、高要求、高效率完成。一般来说,地方高校的规划编制应包括四个主要阶段:一是前期的调研;二是形成规划征求意见稿;三是在全校范围内召开征求意见座谈会,对规划进行讨论修改;四是经学校教代会听取意见后,提交校党委常委会审定通过。

3. 着力优化规划内容

完整的规划大致由四个部分构成,即进行现状分析、明确发展目标与思路、确定主要任务和落实保障措施。进行现状分析,是对学校发展的现实基础进行全面调查、统计和分析,明确学校现有资源和状况,认清发展形势,评估学校总体实力水平,简单地说就是“摸家底,找目标”。要对学校的办学特色、优势学科、人才培养质量和结构、师资力量水平、科技创新与服务社会的能力等方面有一个比较全面的认识,客观分析学校的成绩和不足。有了前一阶段的“摸家底”,通过对现状的科学分析和对未来发展趋势的科学预测,比较容易确定学校的发展目标和发展思路。确定主要任务,是规划的主体部分,是高校为了达到目标,要重点发展和建设的项目、领域。一般来说,地方高校发展规划中的主要任务涉及办学规模、学科建设与研究生培养、专业建设与学生培养、科学研究和科技创新、人才队伍建设、国际交流与合作、基础设施建设、党建、思想政治工作与精神文明建设等九个方面。落实保障措施,是为了确保发展规划目标实现所需要的人、财、物以及相关制度安

排,具体包括加强领导、制度创新、科学管理、经费保障、规划监控等方面。

4 努力形成规划体系

规划应该是一个相互支撑、相辅相成的体系。地方高校的规划应以总体规划(战略规划)为顶层,专项规划和部门规划为支撑的规划体系。总体规划着眼于从战略高度和宏观层面对学校的改革和发展进行总体设计,专项规划是对总体规划中主要任务的分解,涉及学校各方面的主要工作,部门规划包括各学院规划和直附属单位规划。如此,通过层层分解和落实,规划逐渐成为可操作、可执行、可评估和可监控的科学严密的体系。

三、突出重点:务求取得实效

“我国大学还没有形成遵循规划办学的理念和机制。”^[4]要保证规划的实施,需要进一步突出重点,务求切实可行。

1. 加强调查研究,强化科学分析

一项科学、完整的规划的产生,必须遵循实事求是的原则,在广泛调查研究的基础上,进行分析论证。需要研究学校的现状,分析学校发展面临的机遇和挑战,通过对比分析找出自身的比较优势,并对学校发展中的困难、不足进行诊断,寻找学校发展的突破口,提出发展的目标、思路及需要采取的措施和办法。规划的制定与实施是一项专业性很强的研究工作,做好这项工作,关键是要抓好两个方面:一方面,要对学校自身的基础进行全方位的解剖,对优势和劣势、面临的主要问题有一个清楚的认识。校情分析既要对学校办学规模、学科专业、师资队伍、基础设施、学生构成、教学质量、科学研究、国际交流与合作等内容进行分类统计,还要对学校的办学传统、办学思想、校风、学风等进行总结提炼。另一方面,要对学校所处的发展环境与时代背景作出科学的判断,找准学校在整个高等教育体系中的位置,多方面地收集国内高校(特别是同类)的发展动向,通过对比分析,明确学校的比较优势,才能进一步设计出与经济和社会发展相适应的规划方案。

2 重视顶层设计,促进“三个结合”

地方高校制定规划需要顶层设计和基层愿望相结合、自上而下和自下而上相结合、民主与集中相结合。规划的制定不是一蹴而就,需要上上下下多次的讨论、论证,需要扩大民主,发动广大教职员对学校的发展进行思考,同时也要重视分析学校利益与各部门(院系)利益、学生利益与教职员利益的联系与区别,力求做到公平合理。为此,特别需要强化领导层面的作用,努力消除各方偏差,在已有共识的基础上,进一步凝练总结,

提出能够兼顾各方面利益、具有发展性、合理性和可操作性的使命目标与建设目标,以此凝心聚力,引领学校发展。正因为如此,规划过程中往往需要特别强调学校领导的责任。美国管理学家约翰·米利特认为,一所大学规划的有效性取决于校长领导的有效性^[5]。校长是一所学校的灵魂,他要有引导学校发展的主动意识,有自己的办学理念,并且能够把注意力集中到学校发展最重要的问题上。在制定规划时,地方高校的校长和领导层的首要责任就是对学校发展目标进行准确定位,明确学校将办成一所什么样的大学,学校以什么为特色,从宏观上对学校的办学方向和办学水平进行定位;同时,要把这个目标定位公开,组织专门人员研究论证,并听取专家、教师、学生以及基层部门的意见,通过广泛的讨论使目标定位逐渐具体化,进一步提出办学层次、人才培养结构、学科发展方向、服务面向等方面的奋斗目标,用以指导学校战略规划和各专项规划的制定。

3. 完善论证程序,健全咨询系统

一个完整的规划涉及学校的各项工作,需要丰富的专业知识和广泛的论证。因此地方高校在制定规划过程中,要建立完备的专家咨询系统,成立事业、学科、队伍建设、校园规划专家组,负责评议学校规划和各专项规划;规划制定完成后,还需要充分听取校内外专家的意见,聘请有关专家组成专家咨询组,对规划的内容进行全方位的论证和研讨,反复的修改、提炼,从而确保规划工作的针对性与可行性。科学合理的制定规划只是基础,规划的生命力在于它的执行,得不到执行的规划只能是空话。一部好的发展规划,既包括在研究基础上编制规划文件,更强调规划的实施管理、实施控制、实施评价,因此地方高校还需要对高校规划执行和控制的理论和方法进行不断探索和研究,用以指导规划执行的实践活动,以保证规划确定目标的实现,促进地方高校可持续健康发展

【参考文献】

- [1] 万秀兰. 国外高校战略规划的研究及借鉴[J]. 上海高教研究, 1998, (5): 59.
- [2] 黄成林,等. 新形势下高校制定发展规划的实践与思考[J]. 南京林业大学学报(人文社科版), 2005, (4).
- [3] 刘向兵,李立国. 高等学校实施战略管理的理念探讨[J]. 中国人民大学学报, 2004, (5).
- [4] 别敦荣. 发展规划是大学改革与发展的航标[J]. 高等教育研究, 2005, (4).
- [5] 约翰·米利特. 管理与领导关系[M]. 青岛:中国海洋大学出版社, 2005.

(责任编辑 肖地生)