

关于高校发展规划的战略思考

杭晓平

(苏州大学 发展委员会办公室, 江苏 苏州 215006)

摘要:制定和实施科学的高校发展规划是党的执政能力和科学发展观在高校中的具体体现。高校发展规划包括学校的总体发展战略规划、学科和队伍建设规划、校园建设规划三个部分。制定科学合理的高校发展规划,要正确把握高等教育变革的宏观背景,树立正确的指导思想,准确把握学校的发展定位,明确学校的发展目标,实行学校管理制度创新。

关键词:全球化;高校;发展规划

中图分类号: G472.1 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4403(2006)05-0104-04

“发展”是人类社会的一个永恒主题,科学发展观是党的十六届三中全会提出的重要观点。从“发展是硬道理”到“发展是第一要务”,再到“科学发展观”的提出,标志着我们党对发展内涵有了更加深刻、更加全面的认识。而不同时期的社会发展规划都会对高等教育的发展打上深深的烙印。党的十六大提出的“教育在现代化建设中具有先导性全局性作用,必须摆在优先发展的战略地位”给高等教育带来前所未有的发展机遇。如何抓住机遇,制定科学合理的发展规划,增强竞争实力是高校在发展中需要思考的重要问题。

一、高校发展规划的宏观背景

宏观背景是学校在制订发展规划中必须关注的一个重要问题,要在国际、国内社会经济发展和高等教育事业的变革宏观大背景下来认识高校发展规划的使命和意义,宏观背景包括国际教育的趋势和我国高等教育的走向。

1. 国际教育的趋势

在经济全球化的推动下,教育国际化已成为一种趋势。经济的全球化带来了人才的国际化,而人才国际化又引发了教育的国际化需求。

发达国家利用本国教育资源的优势,尤其是高等教育的优势,向外国开放、大量招收留学生、向外输出教师,形成了教育产业。在发达国家,教育已日益成为经济的支柱产业、创汇产业、无烟工厂。有人形容美国教育最成功的一项措施,就是在中国设置了一个教育成果收割机(指托福)。每年有许多人才被这架机器收割去了。他们尤其在发展中

国家(包括中国)获得了巨大利润,同时他们又从中选择优秀人才为他们所用,可以说是人财两得、名利双收。我们所知道的出国托福考试,还有 MBA 招生,仅是这两项,就使他们财源滚滚,教育成为最赚钱的行业。改革开放以来,从公派出国留学,到民间自费到国外深造,到外国学生来中国学习,直到近两年兴起的中外合作办学,教育国际化趋势越来越明显。

教育国际化的结果,导致了这些年国际高等教育改革出现的几个动向:加快了教学科研向生产力的转化,为经济和社会发展服务成为高校的直接任务;调整高等教育的培养目标,重视对全面发展的高素质人才的培养;改革培养模式,提供“通识教育”,发展终身学习能力;改革课程结构,加大人文科学、社会科学等内容;革新教育思想,把教育目标从单纯的传授知识到注重培养学生能力,提高学生素质。由教育国际化而引发的国际教育改革的这几个动向反映了目前国际教育领域前沿的变革。

2. 我国高等教育的走向

受国际教育变革潮流的影响,我国高等教育也出现了新的走向。

高等教育由精英阶段走向大众化阶段。现在公认的是 0~15% 是精英阶段、15~50% 是大众化阶段、50~100% 是普及化阶段。到 2004 年,我国高校在校生达到 2000 万,占适龄人口的 19%。应该说我国的高等教育已进入大众化阶段。在这个阶段,学生对学校的选择空间越来越大,这种竞争已逐渐从规模之争转向品牌之争,而竞争的结果一定是:学

收稿日期:2006-05-20

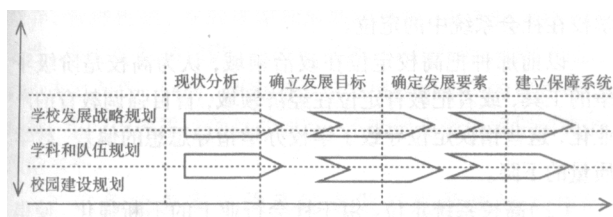
作者简介:杭晓平(1953—),女,苏州大学发展委员会办公室主任,教授。

校的文凭越来越得到强化；由单科型学校向多科型或综合型学校转变；由单纯教学型向教学研究型和教学、科研、产业型学校转变；由单一本科型学校向专科、本科、研究生、成人教育、证书教育等共同组成的复合型学校转变；由单纯重科技教育向科技人文教育并重，由知识教育向素质能力教育转变。这几年教育领域陆续兴起的素质教育、人文教育、继续教育和院校重组等几次大的浪潮都是这些转变的表现。

从教育国际化形成的国际高等教育出现的动向波及到我国高等教育发生的转变，这些都是高校在制订发展规划中必须重视的。也就是说，高等教育国际化的进程要求大学重新审视自己的办学目标、定位，要把学校、学科的发展放到国际参照系中进行比较和检验。因为国际化意味着在不远的将来，大学将不以自己的意志为转移自觉参与到全国乃至国际范围的竞争中。教育国际化对我们既是挑战也是机遇，只有积极参与，才能赢得机遇。

二、高校发展规划的主要内容

所谓高校发展规划是一所大学对未来发展的谋划、安排、部署和展望。通常情况下，一个完整的大学发展规划应该包括三个部分和四个方面的内容。



三个部分是：学校的总体发展战略规划、学科和队伍建设规划、校园建设规划。

1. 学校的总体发展战略规划是学校发展规划工作的总领，是对学校在一段时期内重大的带有全局性和决定全局的谋划，如高校的十五规划、十一·五规划。战略规划有四个特点：一是全局性，战略是关系到全局的一种筹划，而不是对局部、个别事情的谋划；二是未来性，战略规划的着眼点不是当前，而是未来的一段时期；三是层次性，战略规划是一个系统，在系统内又分若干层次，而每个层次又都有自己的全局和战略；四是稳定性，战略规划一经确定不应随环境的变化而变化，领导人的更换而改变。

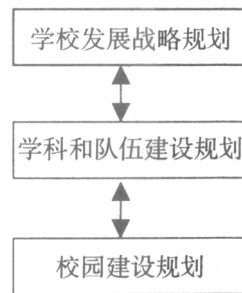
2. 学科和队伍建设规划，是学校发展规划工作的核心。可以说学科水平是一所大学发展的“纲”，抓住学科建设就是抓住了学校发展的核心，“纲”举才能“目”张。而一个学校要有特色，有品牌，有竞争力都离不开它的优势学科和学科群。应该说判断一个大学是否具有竞争优势首要标志是它的学科，而判断学科优势的标准有两个：一是它是不是处在世界科技发展的前沿，二是它是不是适应社会经济发展的需要。

目前学科建设出现两种趋势：分化和综合，也是实现知识创新的两种途径。为适应这一需要，国内外一些知名大学纷纷采取各种措施，如哈佛大学连续几年每年都由教务

长办公室拨专款扶持跨学科活动的开展。北京大学提出了建设学科群的“行列式”体系（也叫栋梁体系），就是以性质相近的学科组成学院、统筹教学、科研、科技开发，形成学科的“栋”，以重要的综合科学任务为纽带，组成横向联系的学科群，以研究中心的形式组成“梁”。北京大学的学科规划是在未来几年，发扬基础学科的传统优势，瞄准学科前沿，建成一批公认的具有国际水平的基础学科，使其成为促进其它学科发展的强大源头。

3. 校园建设规划。校园是学校精神、学术和文化的载体，是培养人才的基地，校园规划是一门科学，有其自身的科学规律。现在，已有学者将它划到边缘学科。校园规划是介于城市规划和单体建筑设计之间的综合学科，分为有形和无形两种。有形的表现为校园环境、校园建筑、校园标志等，通过对环境的设计、布置，对校园标志的遴选，校园建筑的风格合理配置、使用达到对师生潜移默化影响的效果。无形的体现为校园文化、校园氛围，有人形容校园文化氛围就象“泡菜坛子”，同一个人不同的坛子里泡过后会有不同的“味道”和“品格”，就会有不同的价值观和精神追求。因此，营造良好的校园文化和氛围对学校的建设发展十分重要。

这三个构成部分之间不是孤立的，而是存在着密切的联系。总体发展规划决定着学科和队伍建设规划、校园建设规划；学科和队伍建设规划要服从于总体发展规划，同时又影响着总体发展规划；大学校园规划一般要围绕和配合总体发展规划、学科和队伍建设规划去进行，但又在很大程度上影响和制约着总体发展规划、学科和队伍建设规划的制定和实施。



四个方面的内容是：学校现状分析、发展目标、发展要素和保障系统。

1. 现状分析。是对学校发展建设的现有基础进行全面的梳理，明确在同行中所处的位置。也就是说找准坐标，只有找准坐标，才能进一步设计未来的努力方向和发展水平。比如学校的办学特色是什么？学校的优势学科有哪些？学校的资源状况等等。现状分析一般从学校教学、科研和管理等领域入手，通过一系列量化的分类统计，在此基础上对学校的人才培养质量、科学研究水平和为社会服务的能力进行纵向和横向的可比性分析，从而获得学校发展目标、阶段和发展要素的准确认知。

2. 确立发展目标。学校发展目标是指学校确立在某一时期要办成什么性质和类型以及什么水平的学校，学校发

展目标的确定主要基于对现状的分析和对未来若干时间内发展趋势的科学预测,是宏观战略性的工作。

3. 确定发展要素。这是发展规划的主体部分,即确定学校要重点发展的若干项目及领域,确定学校发展的若干关键点。高校规划的发展要素主要涉及学科建设、师资队伍建设、课程建设、科技开发、基础设施建设、服务体系建设等几个特色标志性建设项目,当然不同的发展要素有不同的评估办法,对于发展要素要有量化处理,用数据和有关指标来表达。

4. 建立保障系统。是为了实现发展目标和发展要素而需要提供人、财、物等必要资源及相关制度。学校一般从三个方面的机制来予以保障;内部管理机制,包括机关机构改革、院系设置与调整;激励机制,其中人事分配制度改革是运行机制的核心内容;经费运筹机制。

应该说,高校发展规划的过程是一个制定规划,实施规划,检查规划,再修订规划的过程,也是一个螺旋式的上升过程。

三、高校发展规划的几个原则

1. 确立正确的指导思想

指导思想是学校发展规划的总方针和总纲领,是制订和实施规划的根本准则,确立正确的指导思想是制定和实施发展规划的前提条件。

总体上,办学指导思想要以党的十六大精神和三个代表重要思想为指导,党的十六大报告里第一次在“党的教育方针”的表述里加进了“教育要为人民服务”的表述,这又是三个代表思想的最集中体现,三个代表讲“立党为公,执政为民”,对大学来说,就是要树立一个观念,即办学为民,用“人民是否满意”来衡量学校的工作。

大学的办学指导思想还进一步体现在学校的办学理念上,高度凝练的办学理念是学校办学的理想、信念和追求,这个办学理念一旦被师生们接受,就将成为一个学校的校园文化,学风和校风,并将影响到学校的方方面面,而且代代相传,激励一届又一届学生刻苦学习,为社会作贡献,学生即使毕业离校了,但理念已入脑入心,伴随其一生,终生受用。

高校的办学理念分两个层面:即认识层面和标识性层面。从我国高校发展现状分析,办学理念在认识层面上至少要确立以下两点:

(1)育人为本。科学发展观的本质和核心是以人为本,高校最根本的任务就是培养高素质人才。因此,育人为本是高校最重要的办学理念,这一理念实际体现在两个方面:一是以教师为本,始终依靠、充分发挥广大教师在办学中的主导作用;二是以学生为本,充分发挥学生在办学中的主体作用。

(2)崇尚学术。高校是知识创新的重要基地,承担着学术传播、交流和发展的任务,崇尚学术、营造发扬学术民主和学术自由,重视学术成就的浓郁的学术氛围,是办学的重要内容,高校只有坚持这种理念,才能提高学校的学术

水平和教学质量,学校的学术思想才能始终活跃在学术前沿。因此,学校应当在教授参与学校民主决策、民主监督等方面建立起一套行之有效的学术权力与行政权力有机结合的机制,以进一步发扬学术民主和学术自由,提升学校的学术水平。

办学理念在标识性层面具体地表现为校训。校训是高度升华凝练的办学理念的载体,不同的校训体现了不同学校的风格、精神和底蕴。校训又是大学精神的体现,这种精神是在办学过程中形成的并为大学人所认同的理想、信念、价值观和行为准则,是大学之源。

2. 准确把握学校发展定位

高校的定位问题实际上是高校在教育系统中的分层问题,由于各校的历史文化传统不同,地位等级的存在是不可避免的,有部属、地方高校的差异,有进入“211工程”和未进入的差异。这是客观存在的。定位是学校制订规划、配置资源和办出特色的前提,也是学校改革和发展的基本依据。立体地看,高校定位要把握三个层次。

(1)社会系统定位。就是学校在整个社会大系统中的定位。任何社会都是由三个部分构成的,即政治、经济、文化,它们相互依存、互相协调、相互贯通,共同组成一个有机的整体,高校属于文化领域,而不属于政治和经济领域,这是学校在社会系统中的定位。

以前那种把高校定位在政治领域,认为高校是阶级斗争的工具,或者把教育定位在经济领域,盲目强调教育的产业化,这些错误定位导致了学校办学指导思想的偏差、教学质量的下降。

(2)高校系统定位。由于社会行业上的不断强化,使得每一所高校都可以在社会发展中找到自己的发展空间,市场机制的深入使得学校不得不在严酷的竞争中寻求生机。因此,高校要在整个高等教育系统中明确定位,形成自己的办学理念和办学特色,这是学校发展的前提。

(3)高校内部各要素在学校发展中的定位,是根据本校在整个高等教育系统中的定位,来确定自己的办学规模,人才培养规模,学科布局,管理模式等。

定位问题是学校发展的关键,而定位的关键是看学校的学科建设。从哲学层面看,制定学校的发展规划要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,处理好重点与非重点的关系。要认真分析发展规划的实现要解决的主要矛盾是什么?影响解决主要矛盾和次要矛盾有哪些?一般来说,学校发展的主要矛盾是学科发展的矛盾。其中,发展重点学科是矛盾的主要方面,重点学科发展得好,就可以吸引更多的一流师资带动其他非重点学科的发展。

目前,学科立校、学科就等于学校已成为高校人士的共识,一流大学不在于学校规模的大小,学科门类的齐全,而在于有一流的学科。哈佛大学虽然是综合性大学,但没有经济学院、农学院,耶鲁大学没有经济学院、教育学院,加州理工学院在校生2000多人,但它的航空航天工程,应用物理都是世界一流的,这些优势学科标志着学校的特色,从而形成了学校的核心竞争力。当今,办学特色已成为学校求生

存、谋发展的关键。

3. 明确学校发展目标

发展目标是大学的理想和追求,具有导向和激励作用。对制定者来说,发展目标的确立既是科学,也是艺术,定位太高太低都不利于学校的发展。有专家形象地说目标制定要适当,就是“踮起脚来够得着,偶尔跳一跳,不能让你太舒服,也不能把你累伤了,但经过努力能达到”。不同的大学有不同的办学目标,“立足本职,做到最好”就是一流。制订大学发展目标应避免两种倾向:一是办学目标过高,急于求成;二是办学目标趋同,缺乏特色。应该说,学校发展目标最重要的是体现特色优势,而特色和优势与学校规模,学科齐全没有直接联系。纵观世界一流大学各具特色,既有“大而全”,也有“小而精”。

四、高校发展规划的几点要求

1. 调研论证是做好发展规划工作的基础

调研论证就是要注重学习、注重研究,就是不断探索促进学校快速发展的最佳途径,研究教育发展的规律,而一流大学和兄弟院校的经验教训往往会对学校的发展规划工作有很大的启迪,把广泛收集国内外学校发展和改革信息作为一项日常工作。如一流大学的历史、特点、优势、人才培养、管理机制、发展规律和最新动态等,有关指导性、代表性、典型性的领导讲话,外校文件、工作经验、研究动态、讨论方案等等。同时,研究与学校发展密切相关的重要理论课题,参与国家重点项目的研究,不断提高发展规划研究的理论水平。

2. 完备的专家咨询系统是做好发展规划工作的关键

规划的制定过程是不同群体之间利益平衡的过程,也

是在利益平衡基础上确定共同目标的过程。规划的制定不可能一蹴而就,需要一段较长的时间,需要丰富的专业知识和广泛的思考论证,在制定规划的整个过程中,必须集思广益,充分听取专家、校内外各方面的意见。同时,可以就学校的三大规划分别建立学校发展战略规划、学科和队伍建设规划、校园建设规划的专家系统,由知名专家学者组成校务委员会,围绕学校改革发展的重大事项和重要决策开展调查研究,提出咨询意见和建议,校务委员会提出的咨询意见是学校决策的重要基础。要尊重专家、依靠专家,充分调动专家教师的积极性和创造性,使他们为学校的发展献计献策做贡献。

3. 建立良性循环的管理机制是做好发展规划工作的保证

大学发展规划毕竟是宏观指导性的,是一个大的系统,要贯彻落实,需要有一系列的子系统、完备的管理制度予以保证,否则,再好的规划也只能是纸上谈兵,常说的“三分建设,七分管理”就是这个道理。制度就是规则,包括一系列的指标评估体系,人才评估标准,专业技术职务评聘奖惩体系,分配制度等等。现在已经把制度创新提到大学在激励竞争中获胜的核心因素。好的制度可以造就人才,创造财富,提高效益,落后的制度可能扼杀人才,浪费资源,滋生腐败。因此,制度建设是保证学校健康发展的核心内容之一。通过制度创新,为师生员工提供“公平竞争”的舞台和制度保障,用先进的制度来保障公平竞争、学术自由和学术自律是提高办学水平,在竞争中取胜的根本。当然,科学的、良性循环的制度制订也是党的执政能力在高校中的具体体现。

(责任编辑:文牛)

Strategic Reflection on the Plan of Universities' Development

HANG Xiao-ping

Abstract: It is a specific embodiment of the Party's administrative ability and scientific development theory that the scientific plan of universities' development is laid down and carried out. The plan covers the whole strategic one, discipline and team building one, and campus building one. To lay down the scientific and reasonable plan of universities' development, we should grasp the macro background of higher education reform and the universities' development orientation correctly, establish the correct guiding ideology, explicit the universities' development target, and implement the innovation of universities' management system.

Key Words: globalization; universities; development plan