

推进高水平特色大学建设的

◆吴德星

战略思想和规划

实践证明,实现科学发展,就要有一个适应经济社会发展且符合学校实际的战略思想和与之相适应的战略规划。正确确定建设一个什么样的大学,怎样建设这样的大学是学校科学发展的基础。因此,办学必须清晰,学校现在怎么样?学校是如何发展来的?学校要发展到哪里去?并把上述相关思考凝炼为战略思想,固化成学校战略发展规划。

一、制定正确的战略规划,战略规划是根本

回顾国内外著名大学的发展历史,我们可以看到,那些发展成为世界一流的大学,都得益于具有自己文化特性的理念或战略思想,并有一个符合经济社会发展要求的战略规划。

从世界高等教育发展历史看,是“教学与科研相统一”的战略思想,使洪堡大学成为当时高等学校的楷模,并被誉为“现代大学之母”,是“适应社会发展”的战略思想,改变了哈佛大学的命运,使其成为美国最优秀的高等学府,更是哈佛成为今日世界著名大学的基础;是服务社会的“威斯康星思想”使威斯康星大学成为一流大学,并成为引领当时高等学校改革发展的一面旗帜;是理工结合、自然科学与人文社会科学结合和大工程教育的战略思想使麻省理工学院跻身世界一流,带动世界高等工程教育进入一个新的阶段;斯坦福大学的腾飞得益于创办科技园的战略思想。

从中国海洋大学发展历史看,是一代代海大办学者和领导集体的战略思想铸就了今天的高水平特色大学。海大1924年建校,学校校纲开宗明义:本大学以教授高深学术,养成硕学宏材,应国家需要为宗旨。校长杨振声提出以提高民族文化、研究高深学术、养成健全品格及专门人才为宗旨,提倡兼容并包、学术自由,倡设海边生物学、海洋学、气象学等,使海大办学特色初萌。华岗校长提出文史见长,加强理科,发展生物,开拓海洋,推动了特色学科的发展。世纪之交,以管华诗校长为首的领导集体,首倡建设高水平特色大学,确立了“海纳百川,取则行远”的校训;提出了

“重特色、求质量,先做强、再做大”的总体发展策略和“强化发展特色,协调发展综合,以特色带动综合,以综合强化特色”的学科发展思路,制定了学校发展战略规划,使学校向着世界知名、特色显著的综合性、研究型高水平大学的中期发展目标阔步迈进,在我国海洋科教事业发展中发挥着不可替代的作用。

二、推动学校科学发展的战略思想要有相应的战略规划

总结以上成功的发展范例,给我们许多启示:

1.制定战略规划要有宏观思维

经济社会的状况是教育赖以生存与发展的生态环境。世界高水平大学都有其自身发展的“基点”。这些“基点”就是学校在制定实施发展战略和规划时所处的“生态环境”。立足于21世纪,就世界范围而言,有三大力量影响高等教育的发展:知识爆炸、技术革命和全球化的市场。特别是知识经济的出现,使得一个国家的财富在很大程度上是由国民的智力强弱、读写能力、创造力和设计创新能力所决定,而自然资源和生产能力所占的比例已经变小。对于我国教育来讲,除上述因素之外,还要受到国情的影响。其一,我国是世界上最大的发展中国家,农村人口占70%以上,是人力资源大国,还不是人力资源强国。其二,我国是一个发展极不平衡的国家,地域差异非常之大。其三,我国加入了世贸组织,改革开放进入了一个新的时期。其四,党的十七大提出了实现全面建设小康社会奋斗目标的新要求,强调“优先发展教育,建设人力资源强国”,把提高自主创新能力,建设创新型国家列为国家发展的战略核心。这就是我国教育生存和发展的国内外生态环境。我们的教育必须与这种生态环境相适应。因此,在指导学校科学发展时,必须用宏观思维、国际视野,把学校放在大的宏观背景中进行分析、考察,着重解决好学校的定位、发展目标、发展举措等问题。

2.制定战略规划要有前瞻意识

高等教育的发展必须与时代发展和社会进步相

适应。这种发展,不仅是数量的增加、规模的扩大,更重要的是职能的扩展、模式的转变和质量的提高。社会发展的速度是不断加快的,而培养人才和科学研究的周期都较长,这都是教育的特点。上述两个相互关联的因素决定了制定发展战略和规划时,必须具有前瞻意识,不仅要看到“今天”,还要看到“明天”、“后天”,洞察和把握经济、科技、社会发展的趋势。可以说,战略思想和相应的战略规划,能否与发展趋势相适应,是决定学校发展成败、兴衰的关键。

3. 战略规划的核心是办出特色

促使上述一流大学腾飞的战略思想与规划,在世界高等教育发展史上都是开创性的,无不具有鲜明的特色。世纪之交,美国《外交政策》曾发表一篇题为“给新时代定名”的文章。文章说21世纪应该叫“与众不同”的时代,并且指出“与众不同比以往任何时候都更重要”。所谓“与众不同”就是要有自己的特色,这种“特色”彰显的就是质量和水平。大学办学特色不仅仅是生存需要,更是竞争与发展的需要,是大学进一步发展的竞争性战略。高校要办出特色,既要反对“盲目多元化”,也要防止“单打一”,应借鉴企业的“焦点法则”,将80%的精力投入到20%的事情上,让这20%的事情产出80%的效益。好的大学中并不存在简单单一的模式,但是,好的大学也有广泛的共同特征。其中,最根本的是一所高质量的大学必定有一个明确的办学目标,它要在众多的要求下作出选择,并确定哪些是学校应当考虑的重点。

要办出特色,首先要清楚什么是特色。一般认为,大学的办学特色是指一所大学在发展历程中形成的比较持久、稳定的发展方式和被社会公认的、独特的、优良的办学特征。我们学校的海洋科学和水产科学是我们的学科特色,校训是我们的文化和精神特色,总体发展策略和学科发展思路是我们发展的特色,特色立校、科学发展、创新体系、树人立新、谋海济国,为建设海洋强国培养高素质创新型人才和做出更大科技贡献是我们的特色办学之路。

4. 强有力的战略管理是确保实现战略规划的关键

战略管理是围绕战略制定、战略实施和战略评估三个阶段所开展的管理活动,是保证战略规划顺利执行的过程和采取的行动。世界著名大学的成功经验,不仅在于有一个正确的战略思想和战略规划指导学校发展,而且在于强有力的战略管理有效确保了战略思想的落实,确保了战略规划的执行和目标的实现。也是基于上面的认识 and 不懈的探索,在世纪之交中国高等教育大调整大改革的形势下,中国海洋大学审时度势,抢抓机遇,率先提出了建设高水平特色大学的战略构想,首批跻身国家“985工程”重点建设行列。新世纪伊始,学校进一步思考“建设一个什么样的海大”和“怎么建设这样的海大”两个根本性问题,研究制定

了学校发展战略规划、学科与师资队伍建设规划、校园建设规划,明确了“两步走”的发展战略,并在“十一五”事业发展规划中阐述了实现“第一步”目标,即高水平特色大学目标的具体过程和要求。事实证明,建设高水平特色大学和世界知名、特色显著的综合性、研究型高水平大学的战略构想,切合学校的实际,符合国家海洋事业对学校的要求,更有利于学校的科学发展。在坚定不移向前推进的过程中,我们要更加关注战略的可操作性,关注战略的执行即实施,关注有效的控制和评估,关注学校与周围环境的关系,更加注重新创新和变革等。

三、以人为本,加强战略性人力资源开发与管理是全面协调可持续发展的核心

大学要以人为本,始终把实现好、维护好、发展好最广大教职员工的根本利益作为工作的出发点,尊重教师和学生的主体地位,发挥教师和学生的首创精神,促进其全面发展。以人为本,不仅表明人是发展的根本目的,而且表明人是发展的根本动力。

从我国国情与所处的国际地位看,我国的国际竞争力在世界上处于较低水平。在自然资源、物质资源和人力资源三大战略资源中,只有人力资源具有潜在的比较优势。只有把人力资源作为第一资源,通过发展教育和开发人力资源,将这一潜在的优势转化为现实的比较优势,才能实现全面建设小康社会目标。高校作为培养高素质人才的摇篮、汇聚高层次人才的基地,在我国从人力资源大国迈向人力资源强国的进程中,肩负着重大历史使命。“国以才强,校以师兴”,对于正朝着高水平特色大学目标迈进的中国海洋大学而言,加强人力资源开发与管理,培养一批高素质创新型人才,建设一支高水平、高素质的教师队伍,比任何事情都更为重要。这也是以人为本的本质所在。

由于计划经济体制残留的影响在高教领域尚未完全消除,我国高校人力资源还存在一些共性问题,主要表现为高校人力资源管理仍带有传统人事管理的痕迹,人力资源管理理念还没有真正建立;高校人力资源配置比例失调,普遍存在着学历结构、职称结构、学缘结构和年龄结构等不尽合理现象,特别是教师的水平和质量不能满足学校事业发展的需要;科学、合理的高校人力资源激励、评估体系尚处于探索阶段。针对这些问题,结合学校实际,我们应从以下四个方面着手,加强战略性人力资源开发与管理:

1. 转变管理观念,实现“以事为本”向“以人为本”的转变

人力资源管理以人的开发、管理为核心,重视人本管理,重点是使学生、教师和干部要牢固树立将自己与学校与国家融为一体的理念,追求理想的最高境界,要围绕人的积极性、主动性和创造性,激发教职员工对学校事业的责任感、成就感和事业心,发挥潜能,



提高工作绩效。当前,在前期工作的基础上,要进一步做好岗位设置管理工作。实施岗位设置和聘用制是学校人事管理体制的一次深刻变革,其目标是建立以岗位管理和聘用制为基础的用人制度;其重点是转换用人机制,搞好用人制度,实现由身份管理向岗位管理的转变,由固定用人向合同用人的转变。其核心是明确岗位职责;关键是转变思想和观念;目的是进一步调动广大教职员工的积极性和创造性,推动人才队伍全面协调可持续发展。

2.深入实施人才工程,把培养和吸引高层次人才作为人力资源开发的首要工作

第一,努力造就一批学科帅才。所谓帅才,是指能统帅全军具有杰出指挥才能的人。学科帅才应该是具有战略眼光,能够把握世界科技发展趋势和国家战略需求,具有卓越的领导才能,善于组织大规模科学研究活动和承担国家重大科技任务,能够团结大批科技人才的人。构筑学科建设的“人才高地”,必须抓一流的领头人。有一个形象的比喻,把帅比作“1”,后面跟的“0”越多,统率的威力就越大。“1”后面没有“0”,自然就不能称其为帅。因此,帅才与其领导的团队是相辅相成的。对于已经形成良好学术团队的学科,要着力培养、选拔年轻拔尖人才中的帅才;对于有拔尖人才,但尚未形成团队的学科,要采用新机制,着力在中青年学科带头人中选拔和培育帅才。

第二,努力造就一批学术奇才。大学人才类型的多样性是大学的又一大特点。帅才更多的和团队连为一体,或与一个学科连为一体。尽管科学、技术和工程发展到今天,重大成果的产生更多的是建立在团队基础上,但我们也不能忽视科学的另一个方面,那就是性格“怪异”的奇才,仍然可以产出重大的原创性成果。学校应该有一片天地,让那些潜心学术、甘于寂寞的奇才,贡献他的才智。若有这样的奇才,看准了就要引进、培养,给他良好的环境,成就他的才华。这是大学必须具有的学术生态环境和文化。

第三,进一步加强人才队伍建设。围绕学科建设的近期、中期和长期目标,做好人才的培养、稳定和吸引的规划工作。学科建设具有继承性的特点,这一特点决定了人力资源开发与管理也具有继承性特征,不仅要着眼于近期培养、稳定和吸引高层次人才,还应着眼于学科中长期发展,制定出战略性人力资源管理的长远规划。在此过程中,一是要考虑到高等教育用人成本,要靠事业吸引人,而不是单纯依靠待遇留人。二是吸引人才要考虑到与学校的战略目标相匹配,不能为引进而引进,引进的人才应该能提升学校学术声誉及促进战略的实现。三是引进人才不能只考虑明星学者,更要考虑有潜力的中青年学者。

3.以学术同行进行评价与监督为基础建立教师声誉制度

建立科学合理的激励制度是战略性人力资源的重要环节。大学所创造和传授的知识与普通的知识相比具有专门化、自主性与创造性的特征,决定了大学教师作为专业人员的固有特征,也决定了大学教师的评价与激励制度具有的独特性。如果大学的激励机制只看教师的教学与科研数量,那么加大激励的强度只能诱使教师粗制滥造,只求数量不顾质量。所以,内部激励制度难以解决大学教师的工作质量与效率问题。必须由其他机制取而代之,这个机制就是专业学术共同体的声誉制度。在这种制度下,声誉成为一种有效的制约机制,可以有效地保证教学与科研的质量和水平,进而有效地维护和提升学校的学术声誉。

4.加强文化建设,促进人力资源开发与管理

笼统地说,文化是一种社会现象,是人们活动长期创造形成的产物。同时,文化又是一种历史现象,是社会历史的积淀物。广义地说,文化指的是人类社会历史发展过程中所创造的物质和精神财富的总和。从精神层面上讲,一个组织的文化对于人力资源开发具有重要的影响。组织只有通过文化建设和创新,将其战略目标变成人力资源的共同愿景,使人力资源在文化层面上得到全面的开发和增值,并朝着组织的目标共同努力,才能确保战略目标最终实现。因此,加强文化建设,使学校的文化真正融入到每位教职员工的价值观,这样才能形成强大的凝聚力,推动学校发展。在大学文化精神层面建设中应重点建设三种文化。

一是目标文化。科学的发展战略,明确的工作目标,能够激发人力资源的工作动力。上下一致的目标文化使人力资源发挥自我设计、自己创造、自我优化、自我组织的能力,不断调整自己以适应整体目标的需要,并与他人进行交流、相互配合,以便使其自身发展和整体组织目标以最优的方式来运转和实现。因此,目标文化最能开发人力资源的潜能,是最重要的文化模式。

二是执行文化。执行体现能力,细节决定成败。再科学的目标也要经过严格的执行来实现。执行文化强调完成任务既要充分发挥自己的能力和创造性,又要学会充分发挥他人的能力和创造性,并使两者互补,形成更强的创造力。整合能力、创新能力、协作精神、团队精神是良好的执行文化,是重点建设的文化模式。挑选精力充沛的人才带领学术活动的关键领域,并为他们在学术活动中取得成功提供所需要的空间和信任,就是一种执行文化的体现。

三是价值文化。价值文化是大学文化的核心,它能反映大学存在的价值和未来的使命。价值文化在社会主义核心价值体系的框架内,主要通过办学理念、人才培养理念、发展理念等多个层面来体现。建立价值文化,就是要让学校与教职员工真正融为一体,同追求、共发展。

在长期的办学实践中,经过一代又一代海大人的



传承与弘扬,学校确立了“海纳百川,取则行远”的校训;积淀形成了以“海纳百川、兼容并包的博大胸怀,不畏艰险、探索不已的进取精神,严谨求实、取则行远的治学风范,崇尚学术、谋海济国的价值取向”为内核的海大文化,已成为海大人共同的信念与追求。我们新一代海大人应继续践行,不断发扬光大,并使之物化为推动学校持续发展的不竭动力。

四、坚持统筹兼顾,创建和谐校园,推动学校又好又快发展

创建和谐校园是构建和谐社会的基础,没有和谐的校园,就不会有和谐的社会。建设和谐校园的核心是人的素质的全面提高和各方面积极性的充分发挥,把一切有利于发展的资源都调动起来,能量都释放出来,促进学校又好又快发展。建设和谐校园的根本方法是统筹兼顾,就是既要总揽全局,又要注重局部;既要突出重点,又要兼顾一般。把统筹兼顾的方法运用在工作中,就是要正确认识和妥善处理学校事业的各种重大关系,主要包括:

一是要统筹规模、质量、结构、效益的关系。对于学校而言,就是要坚持走内涵发展道路。高等学校以培养人才为根本任务,同时必须处理好人才培养、科学研究和社会服务三大功能间的关系。由此统筹规模、质量、结构、效益的关系,说到底就是统筹教师队伍、学生群体、科技工作和社会服务的质量、结构、效益间的关系,在人才培养上以实施高等学校教学质量与教学改革工程和研究生教育创新计划为契机,不断完善创新人才培养体系,提高教育质量和人才培养水平。在教师队伍建设上要以筑峰/绿卡和繁荣人才工程为抓手,结合国家人才工程,建设质量、结构、效益相匹配的高质量人才队伍。在办学条件上不断优化内部结构和资源配置,提高办学效益。

二是要统筹重点突破和整体协调发展的关系,在全面推进和整体提升学校发展水平的基础上,坚持有限目标,突出重点,集中有限资源,投入到优势和重点

领域,抢占制高点,实现重点突破和新一轮跨越式发展。学校的总体发展策略和学科发展思路,在思想层面上科学地阐释了统筹规模、质量、结构、效益的关系,但在执行和效果层面上,尚未能完全解决其间的实践关系。一般意义上讲,科学活动以发现为核心,技术活动以发明为核心,现代工程则是既有科学理论指导,又有技术方法装备的一种社会活动,在某种意义上是以实现为核心。处理好这三者的结构关系是我们面临的一项挑战性工作。另外,哲学社会科学的核心办学取向是出思想,繁荣发展哲学社会科学,推进学科体系、学术观点、研究方法创新,发挥其思想库、智囊库作用,是学校哲学社会科学学科发展的方向,更是一项挑战性的工作。在哲学社会科学领域,理论层面上思想库、智囊库是办学价值取向,应用层面上要倡导两个关注,即关注“国计”、关注“民生”。关注“国计”就是关注国家的重大政治、经济、社会和文化等问题,不断为党和政府提供政策咨询和智力支持;关注“民生”就是关注与人民生活息息相关的问题,为构建社会主义和谐社会做贡献。

三是要统筹改革、发展和稳定的关系,在学校党委的领导下,团结一心,抢抓机遇,直面挑战,克服困难,以稳定促改革,以改革促发展。

四是要统筹立足当前和着眼长远的关系。立足当前,就是立足实际、立足发展的重点和当务之急,抓紧解决当前事业发展中亟待解决的突出矛盾和问题。具体而言,当前学校的工作重点就是抓队伍建设、抓人才培养质量、抓创新管理,有效解决影响和制约学校持续发展的瓶颈问题。着眼长远,就是要以超前的意识,着眼未来发展的趋势和变化,对于当前存在的困难和挑战,既要有决心用科学的战术方法加以解决,更要有信心用宏观的战略眼光予以审视,加强对全局性、战略性重大问题的长远考虑,防止急功近利。

【作者系中国海洋大学校长】

(责任编辑:马海泉)

(上接第6页)失;死亡3名学生,失踪2名学生,师生受伤共99人,其中学生重伤11人、轻伤71人,教职工重伤2人、轻伤12人;房屋毁损共计696978平方米,其中跨塌33775平方米,严重受损326281平方米,轻微受损417572平方米;实验设备毁损2500—3000台套。初步计算给学校造成的经济损失达5.2784亿元。地震当天,学校迅速成立了抗震救灾临时指挥部,下令将受伤较重的学生送往绵阳市四〇四医院救治;轻伤留下由校医院救治;部署解决全校3万余名师生避震及相关生活问题。当晚,学校克服了断电、断水、断气、缺柴、缺食物、缺燃油等诸多困难,免费向全校学生供应稀饭、面条、鸡蛋等食物,切实保证学生的基本生活。校领导分成三组,轮流值班,与师生共同坚守在

抗震一线上。

“学生在哪里,我们就在哪里!”这是灾难中发自教师的心声。在抗震一线上,在校园里,哪里有学生,哪里就有教师。他们没有过多的语言,而是用实际行动保护着、关爱着自己的学生。危急关头,学校领导和教师始终和学生一起,这是教师的责任使然,是教师对学生关爱的一种最最朴实的表达方式,但它却是对大学以人为本、以生为本的人文精神的最好诠释!它使我们看到,人文精神已不再虚无,它在大学的教职员为学生做的一件件实事上绽放着光芒。

(感谢四川省教育厅高等教育处、本刊编辑部张洪志、马海泉、卢丽君为本文提供资料支持)

