

高教动态

2020 年第 6 期（总第 56 期）

汉江师范学院发展规划处（学科建设办）编印

2020 年 7 月 15 日

发展规划

目 录

- 以高质量发展规划引领地方高校高质量发展
- 高校二级院系发展战略规划及其制定
- 诚邀您为汉江师范学院“十四五”发展规划建言献策

以高质量发展规划引领地方高校高质量发展

美国著名战略专家乔治·凯勒指出：“大学这样的组织，是依靠知识分子生存的，但知识分子不能由管理人员来指手画脚，而应当说服他们，使他们朝着他们认同的目标，以某种方式团结起来努力工作。因此，制定一个广泛接受的行动规划至关重要。”在整体意义上，高质量发展对教育的挑战，就是新时代人民当家作主和社会主义建设对教育提出的新要求，它涵盖政治、文化、经济乃至教育本身的高质量对教育发展提出的要求。地方高校高质量发展需要高质量发展规划的引领。

一、地方高校高质量发展规划编制的战略意义

（一）规划质量决定地方高校事业发展水平

凡事预则立，不预则废。事业发展规划质量集中反映了一个行业、一个地方的发展水平。10 年的发展规划就能引领事业达成 10 年的发展高度，50 年的发展规划就能引领事业达成 50 年的发展高度。这一点从许多地方的城市发展规划可见一斑。

美国的卡耐基·梅隆大学，就是按照发展战略规划办学的典型。1900 年建校时只是一所中等职业学校，1973 年，赛尔特校长上任后提出用战略规划来驱动和牵动学校发展，组织编制了学校发展的一个接一个战略规划，随着实施，卡内基·梅隆大学实现了持续发展，成长为世界一流大学。它取得巨大成功的关键武器就在于制定并实施了战略规划，解决了大学发展的关键性问题。

国内如青岛大学，1993 年该校由 4 所院校合并成新的青岛大学，到 2000 年，内部整合一直不理想。学校当时只有 1 个博士点，在省属院校排名中居第 7 或第 8 位。2000 年，学校编制“十五”发展战略规划，并严格按照规划来办学。截至 2018 年，该校拥有 13 个一级学科博士点，2 个专业学位博士点；5 个学科进入全球 ESI 排名前 1%；2 个一级学科进入教育部全国一级学科排名前十名。综合实力稳居省属高校领先地位。该校发展得益于发展战略规划的落实，就是按规划办学，按事先设计的路线图快速发展。

新建本科高校也有成功实施规划兴校的例子，如广东肇庆学院，从 2006 年开始，肇庆学院按照新的战略规划办学。这个规划的战略思想是：第一，办成一所应用性的综合大学。第二，学科专业要进行大的调整，学校要重点向应用性的文科和工科拓展，师范教育依然是重点，但它只是重点之一。第三，成为地方文化的中心，要研究地方文化。这几个战略确定了以后，再加上其他一些办学举措，包括人才引进、科研发展等工作的跟进，学校发展状况越来越好。肇庆学院的发展经验受到了很多高校的重视，它探索出了一条以师专为基础的新建本科高校的转型发展道路。

发展规划质量决定了地方高校的事业发展水平。高校发展规划就是高校在对过去办学历史的客观认识、理性分析与总结反思的基础上，准确把脉学校发展所处的历史方位，冷静分析学校发展所具有的优势与不足，科学研判学校未来发展面临的挑战与机遇，系统务实地谋划学校发展的战略定位、战略目标、

任务与举措。高质量的学校事业发展规划，是学校事业长期健康可持续发展的重要保障。

（二）发展规划是地方高校贯彻中央和省委决策的总设计

2018年5月，习近平总书记在北京大学师生座谈会上的讲话指出：“培养社会主义建设者和接班人，是我们党的教育方针，是我国各级各类学校的共同使命。大学对青年成长成才发挥着重要作用。高校只有抓住培养社会主义建设者和接班人这个根本才能办好，才能办出中国特色世界一流大学。”并进一步指出：“大学要坚持办学正确政治方向。古今中外，每个国家都是按照自己的政治要求来培养人的，世界一流大学都是在服务自己国家发展中成长起来的。我国社会主义教育就是要培养社会主义建设者和接班人。”

发展规划是地方高校贯彻中央和省委决策部署的总设计。中央和省委的决策部署如何在地方高校落地落实，离不开发展规划的顶层设计和顶层推动。地方高校事业发展规划就是要坚决贯彻落实中央和省委的决策部署，把立德树人作为高校立身之本，结合学校的实际情况，制定任务书、路线图、时间表和责任人，把中央和省委的决策部署落实到办学定位、人才培养、队伍建设、条件和资源保障等方面。

（三）发展规划是地方高校落实办学定位的总方案

办学定位根植于对教育的性质、价值与任务的清晰认识和高度认同。办学定位直接源于对学校办学理念的清晰认识与高度认同，是办学理念在校长及其团队身上的体现，最终落实在办一所什么样的学校。办学定位是一所学校在长期的办学实践中积累、沉淀、凝炼出的一种崇高的、超现实的价值追求，最终落脚在培养什么样的人身上。高校的办学定位就是要回答办什么样的学校，培养什么样的人这个根本问题。高校办学定位不仅仅是凝聚人心、鼓舞士气的口号，更是要让广大师生以能够看得见的举措与成绩、阶段性的目标与奋斗、持续性的统筹与谋划来设计与落实。

发展规划是地方高校落实办学定位的总方案。高校办学定位是学校对办什么样的学校，培养什么样的人的总回答，但是如何办学校，怎样培养人则需要高校认真思考、积极谋划、循序推进，需要高校出真招、实招。发展规划就是

要把地方高校的办学定位变成对办学实践有引领指导意义的行动纲领和落实总方案。

（四）发展规划是地方高校破解难题、凝心聚力的好处方

当前，教育改革已进入深水区、高等教育内涵式发展已进入攻坚期，矛盾问题越来越集中，瓶颈障碍越来越凸显，各种各样的难事接踵而至。比如，如何坚持办学正确政治方向，培养社会主义建设者和接班人；如何推进综合改革、形成充满活力、富有效率、更加开放、有利于科学发展的高校内部管理体制机制；如何健全立德树人的高水平人才培养体系，促进学生身心健康、全面发展；如何深化教师队伍建设和改革，造就高素质专业化创新型教师队伍等等，都是摆在我们面前、必须答好的一道道难题。攻坚克难勇者胜，迎难而上智者进。我们可以充分利用“发展规划”这个“诊断器”，对高校各项工作进行评估诊断，明确我们的历史方位，明晰制约事业发展的各种障碍和瓶颈。我们可以充分依靠“发展规划”这个“导航器”，对高校各项工作进行目标引领、问题导向，攻克制约事业发展的难题。

地方高校一般包含多个学科和专业，每个学科、专业之间发展存在着不平衡，也有着各自的学科、专业属性与发展逻辑，由此需要各个学科、专业之间保持相对独立地办学。但是，这也容易出现各学科、专业之间各自为政、相互拆台的现象。但是地方高校的资源毕竟有限，这样一来，就容易人为加深各个学科、专业之间的壁垒，让学校各学科、专业之间产生隔阂与矛盾，甚至严重内耗。还有不少地方高校是合并或者升格而来，凝聚力更是容易出现問題。要将学校凝聚成为一个整体，发展规划可以发挥作用。“大学战略规划不是简单的文本，而是凝聚多方利益诉求的战略思想。”我们可以充分利用“发展规划”这个“聚合剂”，加强对高校各项工作的统筹谋划和各部门工作的凝心聚力。

二、地方高校高质量发展规划编制的基本要求

（一）符合经济社会发展大势、高等教育发展趋势与高校自身实际

不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。习近平总书记强调，要“胸怀大局、把握大势、着眼大事”“牢固树立高度自觉的大局意识，自觉从大局看问题，把工作放到大局中去思考、定位、摆布”。地方高校事业发展

规划比以往任何时候都更加迫切需要有大局意识和全局思维。我们必须牢牢抓住“发展规划”这个“望远镜”，才能进一步提高站位，跳出教育看教育，从政治维度、经济维度、历史维度去审视教育，从国际与国内、省外与省内的更宽广视野去思考教育。我们必须紧紧把握“发展规划”这个“放大镜”，才能进一步增强谋大局、顺大势、抓大事的能力。高质量的地方高校发展规划一定要建立在科学研判我国经济社会发展大势、准确把脉我国高等教育发展整体趋势、客观分析高校自身实际的基础上。

（二）坚持发展目标、举措、保障相统一

党的十九大报告在综合分析国际国内和我国发展条件的基础上，从 2020 年到 2050 年作出了两个阶段的安排，提出了到 2035 年基本实现社会主义现代化，到 2050 年前后全面建成社会主义现代化强国的战略目标。为此，就要统筹推进“五位一体”的总体布局和“四个全面”的战略布局；坚定实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略、乡村振兴战略、区域协调发展战略、可持续发展战略、军民融合发展战略等七大发展战略；坚持党的领导这个根本保障。党的十九大报告就是带领全国各族人民实现中华民族伟大复兴的宏伟蓝图和战略规划，十九大报告通篇体现了目标、举措与保障的高度统一。

地方高校编制事业发展规划完全可以用党的十九大报告为示范，坚持目标、举措、保障相统一。科学定位学校的中长期发展目标，围绕目标明确需要采取哪些重大举措，每一个重大举措的落实又需要什么样的人、财、物等资源的保障。“一个好的高校发展规划至少有三个核心要素：一是学校未来的发展愿景；二是学校不同阶段的发展目标；三是学校在近期要采取的重大行动。”学校发展的每个阶段性目标，每个领域的发展目标都需要有相应的系列举措去推进落实，每个举措的背后都要有切实的保障机构、保障机制和保障条件。

（三）坚持民主集中制的决策程序

民主集中制是党的根本组织原则和领导制度。发挥好民主集中制的制度优势，才能充分调动学校各方面的积极性，集中全校智慧，保证学校的决策正确和有效实施。学校事业发展规划是学校事业发展的总设计、总方案，事关学校发展的大局和布局，必须坚持民主集中制的决策程序。一要充分发扬民主。发

展规划不能只是学校规划部门和起草人员的“闭门造车”。要充分发挥广大教职员工的积极性和主动性，发扬民主、凝聚人心、汇集民智，把发展规划的起草变成一个全员参与、集思广益的过程，变成一个回顾历史、展望未来的过程，变成一个统一思想、达成共识的过程。二要善于集中统一。善于定向把关、统筹全局，善于在民主基础上集中大家智慧，特别是要善于把学校领导班子成员的意见集中好，形成正确意见、协调分歧意见、沟通反对意见。

（四）科学构建发展规划体系

地方高校的发展规划一般是以学校整体发展规划为统领，以人才、学科、专业等学校专项发展规划和二级学院（系）发展规划为主要内容的上下连贯、横向融通、相互支撑的发展规划体系。学校层面的整体发展规划主要从战略发展高度和比较宏观的视角对学校未来中长期（一般为 5 至 10 年）总体改革与发展作出顶层设计和战略决策，人才、学科、专业等专项发展规划是对学校整体发展规划中相应任务的专门细化与落实安排，各学院发展规划又是整体发展规划和专项发展规划的落实支撑。这样通过层层分解，相互支撑，使发展规划变成可操作的、分阶段的具体任务，使发展规划具有操作性和可执行性。

科学的发展规划体系还体现在地方高校发展规划文本的结构上。一般来说，一份完整的地方高校整体发展规划文本主要包括四个部分，即学校发展现状分析、学校发展目标与思路、学校发展主要任务和保障措施。学校发展现状分析是对学校发展的现有基础、条件、资源等进行全面、客观的总结，并在此基础上客观、理性地分析学校发展取得的主要成绩与存在的突出问题，明确学校发展面临的挑战与可抢抓的机遇。学校发展目标与思路就是要确立学校一定时期的发展方向定位和发展基本思路，也即学校要办成什么类型、什么水平，形成什么特色，需要什么样的理念与办学思路等。主要任务是发展规划的主体部分，是高校为了达到目标，要重点发展和建设的项目、领域。保障措施是为了确保发展规划的实现，需要人、财、物以及相关制度作为保障。

（五）加强发展规划研究

高等教育担负的社会使命不断增多，高校办学随之越来越复杂化。过去我国地方高校规模小、结构简单、目标单纯，相对而言，学校运行与发展是比较

好驾驭的，但现在地方高校在学科专业结构、人员构成、功能活动、社会关系以及内部各种管理制度等方面都变得越来越复杂。高校的复杂性增强后，其发展目标及其达成路径也变得更丰富多样、更难辨识利弊优劣，因此驾驭高校办学与发展的难度也随之增大。此时，加强高校事业发展规划的研究就显得比以往任何时候都迫切。

一要加强高等教育发展形势的研究。高校的发展不是孤立的，如何认清形势，把握机遇，在与社会错综复杂互动关系中，实现自我超越，是高校发展规划研究需要回答的课题。

二要加强高等教育发展规律的研究。对国内外高校发展轨迹、不同类型层次高校的发展特点进行深入研究，深刻把握高等教育发展规律，将具体高校的发展与普遍的规律结合起来，找到具体高校适切的发展道路。

三要加强高校校情的全面研究。任何高校的发展都是在现有基础上的推进。因此，研究高校校情是规划研究的第一步。

四要加强高校顶层设计的研究。顶层设计是一种站在高校整体的立场，对未来发展的可能性进行超越具体层次和具体部门利益诉求的理性规划。

五要加强高校发展规划实施的研究。高校发展规划的生命力在于实施，如果缺乏可操作性，那它就只是文件语言、领导报告，没有现实意义。

（六）加强发展规划队伍建设

发展规划部门作为高校的一个独立部门历史较短，2000 年之前，国内很少有高校成立专门的发展规划处（部），当时有关学校发展规划方面的事情主要是由学校办公室或者高等教育研究所来承担。对于地方高校来说，成立专门的发展规划部门更是近 10 年以来的事情，而且目前几乎所有的专科层次的学校还没有专门成立发展规划部门，本科层次的院校也还有少数院校没有成立，其发展规划方面的职能依然是由学校办公室履行。发展规划部门不同于校内一般的二级行政管理机构，它既有管理协调的行政事务性功能，更有发展规划、顶层设计的决策咨询业务性功能。所以，地方高校必须要加强学校发展规划队伍建设，确保发展规划工作的专业化水平。要建立一支专兼职结合、校内外互补的学校发展规划队伍，必须要由一定规模的、具有不同学术背景、熟悉学校

情况、懂得高校管理、关心学校发展、具有战略思维的相对稳定的专家组成。同时，还要加强高校发展规划和决策咨询的智库建设，善于借智借力，以推动发展规划工作的科学性和战略性。

三、高质量发展规划引领地方高校高质量发展的对策建议

发展规划是高校实现未来科学发展的重要举措，地方高校应切实转变观念，把学校发展规划上升为一种管理理念和科学管理工具，用好“发展规划”这个工具不仅能在竞争中优先获取各类不同办学资源、还能在资源稀缺的环境中实现优化配置和有效利用，充分应对高校内外部环境日益复杂化的局面以及信息化、全球化的挑战。

（一）编制高质量发展规划的重点是找准办学定位、彰显办学特色、打造办学品牌

近些年来，我国地方高校的发展存在着脱离学校实际和地方发展需求，盲目攀比、贪大求全、急于求成的现象，专科层次的学校急于想升格为本科高校，本科层次的学院急于想更名为大学，单科性、行业性高校急于想办成综合性高校，没有硕士学位授权点的高校急于想拥有硕士学位授权点，如此等等，若不考虑学校的发展历史与现实基础等校情，不结合地方经济社会发展对人才的实际需求，盲目地追求高层次、综合性等做法，恰恰是学校发展的办学定位不合理、不准确，学校的办学特色不鲜明、不坚守。其实，经济社会发展对人才的需求一定是多元、多样、多层次的，既需要一批拔尖创新人才，也需要一大批既有创新精神也有实践能力的复合型人才，更需要数以亿计的各行各业的应用型人才。如果地方高校不顾学校的历史传统、发展基础、学科专业发展水平，一味地去追求高层次、综合性，必然会因为缺乏战略重点和突破口，从而丧失已有的办学优势与办学特色。

因此，地方高校高质量发展规划编制的重点应是：在把握区域经济社会发展战略需求、研判高等教育发展趋势和关照学校发展现实的基础上找准学校的办学定位、明晰学校的办学定位；在把握学校发展历史脉络、研判学校发展比较与错位优势和坚守学校办学定位的基础上不断提炼学校办学特色、彰显学校办学特色；在把握学校与区域经济社会发展动态关系、研判学校人才培养质量

与服务贡献和传承创新学校办学传统优势特色领域的基础上擦亮已有办学品牌、打造新的办学品牌。一份高质量的发展规划，必须集中力量优先发展自己的优势和强项，以发展规划为学校顶层设计和方向引领，来落实办学定位、彰显办学特色、打造办学品牌。

（二）编制高质量发展规划的难点是统筹配置学校各种办学资源

用发展规划科学合理的配置学校的基本建设、项目、平台、经费、师资等各种办学资源。巧妇难为无米之炊，发展需要更多的、专门的资源作保障。从省域范围看，每所高校都想多争取一些学校发展资源，从高校内部看，每个学科专业都想多争取一些发展资源，这无可非议。但在一定的时空，资源总是有限的，如何有效配置资源，发挥资源的最大效益则是关键。这里就涉及到资源配置的依据问题，站在全省的高度，要依据教育事业发展规划来配置资源，处在学校的角度，要依据学校发展规划来配置资源。这一点一般认为在思想认识上没有问题，但是在实际操作中，特别是当地方高校外部争取的资源和校内统筹的资源非常有限的情况下，如何进行办学资源的统筹配置是个难题，是个“得罪人”的事，不论怎么分配都难以让各方满意。这在深层次上，还是思想认识的问题，是各个学科、专业、平台、团队等依然存在“小我”思想，缺乏“大我”格局，对学校发展的大局大势认识不够、思想统一的高度不够，使得学校发展规划在统筹配置学校办学资源时统筹力度不够，难以聚焦重点，容易“撒胡椒粉”，不能把有限的经费用在刀刃上，打造“特优强”学科专业。导致一些传统的优势特色学科专业等因得不到更有力的支持，难以充分发挥示范引领辐射的作用，甚至产生集体平庸、无声音的现象。

如果说，上述各种办学资源在各学科专业之间进行统筹配置，还只是涉及到资源获取多和少的问题，那么，打破现有学科专业布局，动态调整学科专业结构、优化布局，推动学科专业交叉融合发展来说，则是直接事关到某个学科专业的存与废的问题，这在实际推进中显得尤为艰难。当前，地方很多高校学科专业多而全，但总体上大而不强，在办学资源有限的情况下，需要聚焦重点，坚持有所为有所不为，需要优化学科专业结构，对学科专业布局进行动态调整，但在推进过程中会面临诸多阻力。

此外，推进学科专业的交叉融合也会面临诸多阻力：一方面，每个学科专业有各自的特点，学科专业之间交叉融合客观上会存在一些壁垒。学科专业之间客观上的一些壁垒在实际中可能被主观放大，产生一些不必要的甚至是制约学科专业发展的壁垒，需要打破学科专业壁垒，加强学科专业之间的交叉融合，建设学科专业群。另一方面，推进学科专业交叉融合又涉及到多个学科、多个学院、多个部门之间的协同配合支持，在实际工作推进过程中涉及面广、环节过多，使得学科专业交叉融合进展不快，效果不良。因此，统筹配置学校各种办学资源是编制发展规划的难点，究其实质也是高质量发展规划执行难的主要原因所在。为此，就需要用发展规划防人治、乱治，用发展规划统改革发展稳定。

（三）编制高质量规划应处理好四对关系

一是适应与引领的关系。地方高校的建设和发展，一方面，必须要紧跟时代发展的步伐，主动适应区域经济社会发展的变化；另一方面，还要主动服务引领区域经济社会发展、服务引领区域产业结构调整 and 战略性新兴产业。地方高校要在四个方面实现主动引领：一是遵循人的发展规律，培养具有社会责任感、具有创新精神和引领能力的人才；二是遵循知识发展逻辑与区域战略发展需求，以高水平、高层次的应用研究，引领区域产业技术的发展；三是遵循理性与批判精神，对区域社会文化或行业文化起到指引和调节作用，引领区域社会文化或行业文化的发展；四是对区域经济社会发展提供战略性、更深层次的思考，成为区域经济社会的高端智库。适应与引领的关系，是地方高校与区域经济社会发展之间关系的根本表现和集中概括，是地方高校历史传统与时代使命的统一。追求适应与引领的统一，是现代大学、更是地方高校应坚守和践行的价值观和办学理念。

二是教学与科研的关系。教学与科研的矛盾也是地方高校建设与发展中的突出问题。我国转向以经济建设为中心后，社会对高校科研的期待日益强烈，人才培养与教学活动一定程度上受到弱化。这一现象影响了高等学校的健康发展，也引起社会 and 高等学校的广泛重视，许多高校都提出要加强教学，强调培养人才是学校的根本任务，教书育人是教师的第一职责；实施了一系列改革，

如设立教授上课制度、实施“大班授课、小班讨论、推行研究型教学模式、促进科研资源向本科生开放等”，取得了很好的效果。从长远看，制度化建设是非常必要的，但更需要深入思考的问题是，如何把科学研究与人才培养紧密结合起来，这是许多高校建设与发展中的重要问题，目前没有得到很好解决。地方高校一方面要培养区域经济社会发展急需的高素质、复合型、应用型人才，一方面也要推出一批有显示度的科研成果，但人的精力是有限的，学校的资源是有限的，二者如何取舍，是一个永恒的矛盾。解决这一矛盾最好的切入点就是把科学研究与人才培养工作紧密结合起来，形成两者之间的良性互动关系，编制发展规划要在这方面下更大的工夫来研究。

三是学术与行政的关系。在早期大学管理中，大学更多的是学术事务，行政与学术的矛盾并不突出。但随着高校规模的不断扩大，内部行政事务的不断增加，与国家、社会之间的交流和联系日益广泛，高校不再仅仅是一般的学者团体，而已成为一个庞大、复杂的社会组织。要适应外部社会的要求和维持庞大系统的高效运转，必须要有一整套行政机构、组织和人员来专门处理高等学校的日常事务。所以，高校里出现两种事务，一种是学术事务，一种是行政事务；两种人员，一种是学术人员，一种是行政人员；两种力量，一种是学术权力，一种是行政权力。这两种权力都是现代大学建设与发展的重要力量。

四是硬实力与软实力的关系。地方高校的建设和发展，硬实力是基础，但只有硬实力是不够的，还必须有软实力，必须高度重视软实力建设。地方高校的软实力包含很多内容，其中三个方面非常重要：一是文化。文化是大学的灵魂，是大学坚持不懈地发展的支撑和驱动力。文化建设不能急于求成，因为文化是一种积累、一种积淀。地方高校要始终保有这样一种意识，要有文化自觉，要深入细致地研究大学文化的生成机制及其发展规律，坚持不懈地推进文化建设。二是制度。制度建设不是简单的规章制度的建设，而是一所高校的顶层设计，是制度设计。高校的很多问题，都涉及到学校的制度设计，例如学校的学院（学部）制、学校的管理，包括如何决策以及执行、监督、反馈，如何贯彻“党委领导、校长负责、教授治学、民主监督”等等一系列问题，都是制度设计的问题。三是治理。治理本身就是非常重要的软实力。没有高水平的治

理，很难建设高水平地方高校。应该在治理方面多下工夫，无论在学校层面还是个人层面，都需要不断提高管理素质和治理水平。

四、结语

制定发展规划只是一个开端，只是处于高校发展的谋划阶段，关键是要把发展规划付诸于实施。要用高质量发展规划推动地方高校教学、科研、社会服务和文化传承创新职能履行。加快建设高水平本科教育。陈宝生部长在新时代全国高等学校本科教育工作会议指出，要坚持“以本为本”，推进“四个回归”，加快建设高水平本科教育、全面提高人才培养能力。如何体现“以本为本”，建设高水平本科教育。一方面需要我们调整优化专业结构，另一方面要走专业内涵式发展之路，提升专业的人才培养质量。教学团队、课程建设、教学实验室建设、师资队伍等都需要发展规划去推进。加快建设高水平学科。学科建设需要实现平台、方向、人才的良性互动。

一般来说，没有优势明显的学科研究方向，就难以申请高端的科研平台，没有高端的科研平台就难以引进高层次人才。但是通过人才柔性引进等创新性举措也可以汇聚一支科研团队，凝练学科方向，产出一批高显示度的科研成果，实现高端科研平台的突破。这就需要发展规划在学科平台、方向、人才的良性互动方面系统谋划、积极推进。不同层次、类型、水平的高校在社会服务和文化传承创新方面是不一样的，要在发展规划中找准自己的定位，明确自己在社会服务和文化传承创新方面积极作为的空间，以高水平的人才培养和科学研究来实现社会服务和文化传承创新。

（信息来源：李宜江《宁波大学学报》2020年5月）

高校二级院系发展战略规划及其制定

高校二级院系（以下简称为院系）作为高校基层学术组织单位，是学校各项职能的直接承担者和组织者，是教师发展、学生发展的重要场域，是学校建设、学科建设的主阵地，更是各级各类高校、不同学科实现全面发展的着力点。目前，中国高等教育正处于全面建设世界一流大学 and 世界一流学科（以下简称“双一流”）的新的历史时期，院系因其在高校建设中的基础性地位，倍受高

校内外利益相关群体的关注，其发展好坏被认为关乎“双一流”建设的成败。那么，什么是院系发展与建设呢？院系的发展与建设又依据什么进行评价呢？本文结合世界一流大学、一流学科的发展经验，提出院系发展战略规划是院系建设与发展的蓝图与指引、是评价院系发展的标准与尺度。从国际经验看，一个院系的建设和发展，如果没有院系发展战略规划的指引，我们就无法确定，院系获得的发展与成功是靠团队努力还是靠运气？对于学院院长的职业生涯而言，如果没有院长亲自参与制定的院系发展战略规划的指引，那么我们就无法判断，该院长任期内取得的卓越工作成效，是依赖于其卓越的规划与领导力，还是昙花一现般的插曲而已。因此说，院系发展战略规划是院系建设的抓手和方向，更是各级各类高校“双一流”建设的切入点，对其研究极具理论与实践价值。

一、院系发展战略规划内涵辨析

1984 年联合国教科文组织国际教育规划研究所在其一份报告中首次提出“教育发展战略”的概念，以此概念来概括和指称对国家教育发展起重大作用的整体性、长远性的决策行为。美国著名高等教育学者、大学战略规划专家乔治·凯勒（George Keller）将“高校战略规划”定义为大学及其领导人是积极而不是消极地对待其历史地位与未来发展，并奉行学校利益高于一切的原则。伴随我国高等教育的大发展，我国大学战略规划专家在充分实践的基础上亦从不同角度提出高校发展战略规划内涵。别敦荣教授从性质角度提出，“高校发展战略规划”是对大学发展进行的整体性、系统性设计，是基于大学现实状态而进行的面向未来一定时期的发展状态的设想。刘献君教授从内容角度提出，“高校发展战略规划”是一种带全局性的总体发展规划，一个完整的战略规划应包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略措施和战略阶段等五个方面的内容。

那么什么是院系发展战略规划呢？美国学者寇普（Cope）认为：“院系发展战略规划能帮助院系在持续的资源竞争中争取有利地位，并把学院的前途和可预见的环境变化联系起来，使资源的获得快于资源的消耗，并对院系可能遇到的问题预先提出解决方案，最终完成学院的发展目标。”基于上述研究结论，

结合中国高校院系发展战略规划的实践，本文提出，院系发展战略规划是学院领导者或领导团队在院系现实发展水平的基础上，辨析学院未来发展的可能性，并使这种可能性变为现实的思考、选择与行动。简言之，院系发展战略规划是一种行动而不是一种说辞，其意图是使院系以最低成本实现其未来发展的可能性；院系发展战略规划起作用的方式是依靠影响他人的选择；院系发展战略影响他人选择的目的是让与院系发展相关的人员与部门自愿地限制自己的行动，并主动采取与院系发展目标相一致的行为。

那么，院系发展战略规划与高校发展战略规划有何联系和区别呢？院系发展战略规划与高校发展战略规划的内涵有相似之处，即都是对各自组织整体发展方向、发展目标、发展道路的规划。不同之处在于，两者的层次、目标、内容及方法论不同。

首先，从层次关系上看，院系发展战略规划必须隶属高校发展战略，体现高校发展战略规划愿景。同时，高校发展战略规划的设计也必须依据院系的实际发展水平。其次，从目标设定上看，高校发展战略规划着眼高校整体的谋划与布局，涵盖高校发展的方方面面，其目标着重高校发展的宏观性、方向性、重点性、激励性，对此类规划的评价应秉持多元化标准；而院系发展战略规划的目标相对具体，容易把握，更易用量化标准予以判断与监督。其三，从内容上看，高校发展战略规划关注和着力解决的是事关高校发展的全局性问题、长远性问题及关键性问题。一般情况下，它还必须对高校外部需求作出回应。而院系发展战略规划主要集中解决本院系力所能及的问题，它趋向于各有所专的行动。当然，院系发展战略规划也要对学院之外的诉求有所反应。最后，从方法论层面看，制定高校战略发展规划的方法是基于内外远景的（inside-out perspective）方法论。具体包括环境扫描（environmental scanning）、问题评价（evaluation the issues）、预测（forecasting）、目标设计（goal setting）、实施（implementation）与监控（monitoring）六个步骤。院系发展战略规划方法论是基于学院内部生活的集体讨论。即在院长的率领下，教授、行政人员乃至学生共同讨论院系发展道路、共同设计规划文本。如韩国江平国立大学社会科学学院的发展战略规划，首先由学院教授集体讨论后起草规划初

稿，然后经院系所有成员再次讨论形成最终规划文本，最后交由以院长为首的行政部门执行。但需要注意的是，这种基于学院内部生活的集体讨论的方法论并不是对外界社会发展诉求的屏蔽。恰恰相反，某些类型的学院如商学院、医学院，它们的院系发展战略规划就需要对外界变化作出快速反应。如伊利诺伊大学医学院，该学院自 20 世纪 80 年代开始，便明确提出，本院系发展战略规划的制定目的在于对社会健康医护环境的变化作出及时的反应，并在医疗教育、研究及创新方面体现出专业的领导力。

那么，相对“工作计划”而言，战略规划是谋划全局、谋划重点和谋划长远的，涉及学院发展方向、基本指导思想，而工作计划和目标清单更多的是把战略规划的目标、思路付诸实际的工作安排和行动方案。

二、制定院系发展战略规划的价值意蕴

自 20 世纪 70 年代开始，美国许多管理专家开始尝试将企业的战略规划理念和管理模式运用到大学管理的研究之中。至 80 年代早期，大部分美国高校便开始着手设计某种形式的高校发展战略规划，并通过一系列富有创意的决策使战略规划的实施更适用于本校的主流文化、领导机构的管理风格和学校内部的管理过程，并因此赢得更具活力的教师队伍、更精干的管理团队、更高的教学质量和更多的资金投入。自 90 年代至今，美国大学领导者们已经把制定高校发展战略规划当作学校革新改进的一项重要工作，并将其视为审视学校所面临的机遇与挑战，不断完善现有结构和运行模式的必要手段与方式。在我国，自 20 世纪 90 年代以来，高校发展战略规划开始受到校方重视，尤其是在教育部组织的首轮普通高等学校本科教学工作水平评估的推动下，参评大学纷纷开展战略规划的编制工作。近几年，伴随我国高校“双一流”的建设与发展，院系作为高校基层学术组织单位，其发展倍受关注。与此同时，院系发展战略规划的重要意义与作用也逐渐被高校各级管理者、高等教育研究者所认识、重视并展开讨论。这种变化一方面表明我国高校院系具有强烈的自主性、制度性与持续性的发展诉求，另一方面表明高校发展战略规划的进一步落实需要通过院系的积极配合与协作。具体而言，院系发展战略规划的编制主要体现出以下几方面的意义。

1. 基于高校学术组织特性的渐进式变革的需要

考察我国百余年近现代高等学校的发展历程，主要有四种发展模式：第一是无目标发展模式；第二是指令发展模式；第三是模糊发展模式；第四是紊乱发展模式。这样的发展模式直接导致院系作为高校基层组织单位发展的盲从性。也就是说，我国高校大多数院系发展都是跟着学校的政策、任务和检查走，学校怎么要求，学院就怎么工作。院系的职能被完全简化为学校行政工作上传下达的中间人及各个学科和专业的基本教学单位。从目前的现状来看，我国高校院系的发展不能完全适应世界范围内高等教育大发展大变革的趋势，也无法满足由政府推动的“双一流”建设的紧迫需求，更是极大影响学院教职员的工作士气、学术水平的提升及工作效率的提高。因此，我国高等教育变革势在必行。

然而，高校作为典型的学术组织有其自身特征。它既松散又娇贵，既最容易管理又最令人感到困难，组织的文化虽最保守，但却钻研着最精尖的知识，出产着最前沿的思想。可以说，高校是一个非常复杂的有机体，对这样的有机体的改革与发展，激进的做法往往会造成难以预设或无法挽救的困境。只有富有远见且周密的规划，才能在确保学校中心工作的正常运行及确保收入来源不受影响的同时，实现学校长期稳定的发展。同时，世界高等教育发达国家的经验也证明，编制高校基层学术组织单位（即院系）发展战略规划是对高校渐进式变革发展的恰当呼应与有效支持。

2. 判断院系工作成败的需要

院系发展战略规划作为院系发展的蓝图，一方面能够帮助院系判断其所获成功是由于个人的努力，还是多方协作的结果，抑或是国内外环境变化使然；另一方面院系发展战略规划还可作为分析的依据，帮助院系判断其发展过程中遭遇失败或挫折的原因。更重要的是，院系发展战略规划作为院系发展的索引，能够确保院系发展不会因院系领导的更迭、环境的变化而被迫中断或改变。相反，院系会在院系发展战略规划的指引下，走明确、清晰、持久的发展道路，并在发展中不断积累优势持续成长。因此，集聚全局性、前瞻性、科学性的院系发展战略规划，既是院系发展的设计规划与蓝图，更是判断院系工作成败的

依据。在我国高校进入“双一流”建设的新时期，院系发展战略规划的作用尤为重要，因为它是形成一流学院的思想保证与行动准则，而一流学院是一流学科的孕育发展之地，是一流大学的根基建设之地。

3. 学科建设的需要

在大学这样的学术组织中，学科建设就是学科所在的组织的建设，其目的是提高学科的学术产出能力。在此命题中，蕴含了学科评价的两个基本标准，即学术组织和学术产出。从二者的关系来看，学术组织是学术产出的基础与保障，学术产出是学术组织的产品与标志。二者相辅相成，体用结合，缺一不可。在学科建设中，一个主要策略就是制定其所在院系的发展战略规划，并通过基标法，开展对标研究，在同型比较中找出自身差距，通过学习和改进，最终超越标杆实现学科建设的目的。简言之，学科的建设就是其所在的院系的建设。在中国高校“双一流”建设的过程中，无论是开展院系发展战略规划的理论研究，还是编制院系发展战略规划的文本，都是每所高校、每个学科必须要立即着手的迫切之事。但是，我们必须清楚地认识到，院系作为高校基层学术组织单位、学科建设的载体、学术产出的核心地带，其发展战略规划的本质是长期的制度性安排而非应景性的阶段式运动。

4. 教师专业发展获得指导性建议的需要

院系发展战略规划与教师专业发展密切相关。因为一个全面的战略规划会为教师提供丰富的实质性内容和有益的指导性建议。一方面教师能从规划中清晰地了解学院发展的目标、资源分配的方向、即将发生的变革和为何要发生这种变革，以及该如何利用自身优势应对这些变革等相关信息。另一方面，教师通过对院系发展战略规划的了解，可以清晰地知道，自己的个人努力应该如何与学院的整体工作联系在一起，并从中获得与学院发展目标相符合的个人发展目标的指导性建议，真正实现教师个人与院系组织双赢式的发展。实际上，我国高校的“双一流”建设需要大批一流的学者和一流的教师。这些一流的学人可以透过院系发展战略规划，充分了解学院发展方向、目标、策略和重点，在此基础上，积极寻求既有助于院系利益的实现又有利于个人职业生涯发展的共生之路，从而实现职业的良性发展与提升。

5. 树立院系领导威望的需要

在现代大学治理模式中，院系领导身份特殊，具有双重属性。首先，他们是院系当家人，代表院系、教职员工的利益同学校进行谈判以维护院系利益；其次，他们又是学校各类高层管理小组的成员，身负“内阁”的责任，这就要求他们要从学校发展的整体利益出发考虑问题，而不仅是自己的院系。因此，由于身份属性的特征使他们的决策会受到质疑。另一方面，从院系内部以往发展经验来看，院系领导在作决策及实施决策时，往往受到多种因素与势力的干扰。对此他们既不能通过解聘教职、降低工资、调整岗位来树立自己的领导权威，也不能轻易地简化行政程序以实现经济创收进而促进学院的发展与建设，他们更无法轻易改变院系长期存在的或故步自封或居功自傲或悲观失望的院系文化。因此，院系领导的领导力与威望，在其成为院系领导之时，就已经举步维艰了。

但是，由院系最高领导（如学院院长）亲自起草院系发展战略规划的做法却是树立领导威望的良好契机。因为，在亲自起草战略规划的过程中，院系领导作为院系发展战略规划的第一解读人，他们能站在院校发展的全局高度上，制定文本并深刻解读文本包含的所有内涵、事务之间的关联及一系列变革的做法等等。在院系发展战略规划实施的过程中，院系领导还能不断提醒教师们，他们正处于迈向某个特定目标而努力的过程中。对教师来说，那将是对他们工作的最大鼓舞。同时，这也是院系领导树立威望的最好机会。而如果院系发展战略规划是由某位副院长或副系主任执笔，或者是由某个委员会共同商议后，委派一人执笔，或者是形成一个秘书班子按照领导的意图起草文本的话，那么这个院系中，将没有一个人对战略规划拥有通盘的把握能力与精准的解读能力并且能饱含情感、不遗余力、始终如一地将战略规划执行下去。

三、院系发展战略规划的制定

编制院系发展战略规划本身不是规划的目的，也不是行政化的例行公事，而是院系发展过程中重大的制度性事件。院系发展战略规划文本不是充斥着各类数字且对日期和目标都作明确规定的文件，而是一个尽可能贴近院系现实问题的活文本。如果一个院系发展战略规划草案在经由各个委员会审查及讨论的

过程中，没有经历什么辩论也没有什么争议，这很可能是一个没有任何价值的文件。因为一个与现实问题紧密相关的战略规划一定会引起广泛的议论，相关利益群体会争先恐后地发表意见并希望自己的看法获得认同。总体来说，基于国内外高校二级院系制定发展战略规划经验，院系发展战略规划的制定需要关注以下几方面的原则和内容。

1. 院系发展战略规划的制定原则

首先，贴近院系现实，全员参与的原则。制定院系发展战略规划是一项全面的、系统性的工程。它能让组织决策者和组织成员有机会就组织存在的价值、目标、任务等进行充分沟通和交流，并以明确的书面材料的形式清楚描述出来。因此，它需要院系上下全员参与，共同讨论。在院系发展战略规划的制定过程中，大量走访与倾听学院内部各利益相关者、各层次教职工的意见，以确定什么样的规划会激励大家，什么样的计划会让人反感，是制定规划之前需要做的实际工作。同样，在院系发展战略规划正式实施之前，学院管理者必须将此规划公之于众，在明确获得大部分教职工的支持与认同后予以实施。这样才能确保院系发展战略规划具有广泛的认同性和现实性。学者塞里索（J. M. Selesho）通过量化和质化相结合的研究方法，提出在院系发展战略规划的实施过程中，院系高级管理者并不支持院系学术领袖提出的关于院系发展战略规划的建议，究其原因二者间信息不对称。事实上，这也是导致院系发展战略规划经常需要调整甚至无法持续进行的主要原因。因此，他提出在战略规划实施之前，必须让院系所有学术领袖充分了解战略规划内容，因为他们将在战略规划的实施过程中起到关键作用。

其次，目标的可预见性，形成连续目标链的原则。在设计院系发展战略规划目标时，最合适的目标应该设定在人们可预见的范围内，但又是院系内部成员没有达到的目标。也就是说，目标既不能高得不切实际，让大家可望而不可及，又不能太低，而使大家随遇而安，无法激发教职工的工作激情和使命感。而是恰到好处“蹦一蹦能够到果子”的状态。同时，在设计院系发展战略规划目标时，我们也要注意避免一些认识误区：一是认为制订规划就是把领导的意图变成文本；二是认为制订规划可以靠秘书班子妙笔生花；三是认为规划要解

决的是眼前的问题。事实上，院系发展战略规划目标应当是基于院系整体发展框架下的连续目标链，具有可持续性，而只注重解决眼前问题的规划目标是短视的，也不符合院系发展的最大利益。如加拿大曼尼托巴圣经学院（Winnipeg Bible College）明确提出，鉴于院系发展战略规划对于学术组织的基础性和指导性作用，因此它必须是一个综合性、系统性的建构模型，只有这样的模型才能保证院系创造更大的价值。

最后，依据可支配资源编制战略规划的原则。制定院系发展战略规划时，要仔细考察院系现有的可支配资源，包括师资力量、经费储备、办公场所、跨学科合作项目、国内外资源等。通常情况下，院系要以这些资源为依据，制定新的发展战略规划。因为院系的可支配资源是使院系发展蓝图从“设想”走向“现实”的基础与保证。另外，院系可支配资源不但包括院系现有的物质性的显性资源，还包括隐性资源，如院系的社会声望、人际情境（院系气氛、人际关系）、文化情境（院系文化、传统、习惯）等。这两类资源在院系编制发展战略规划时是不可或缺的两类重要可支配资源。如能较好地挖掘隐性资源存在的广泛性、使用的灵活性、影响的多面性和效果的显著性，较好地激发两类资源的相互配合与协助的关系，那么院系发展战略规划的成功完成指日可待。

2. 院系发展战略规划的内容

高校院系发展战略规划没有统一的设计模式。一般情况下，一个完整的院系发展战略规划包括发展战略规划目标、发展战略规划内容与发展战略规划实施三方面内容，三者之间是紧密相关的连动关系。具言之，发展战略规划目标指向未来且具有可操作性，它是在院系现有人力资源、物质资源、财力资源等基础上提出对未来发展的要求；发展战略规划内容是有前瞻性的，它是在现有的或可能有的条件下制定的发展措施以实现战略目标；发展战略实施是可监控性的，它是在相应指标的指引下测量院系发展战略规划目标的实施情况并不断校正院系的行为。一般来说，一个操作性强的院系发展战略规划，其目标既要具有长远眼光，又要具有可操作性；其内容既要体现未来社会人才发展的需要，又要立足于本校、本院系的实际能力与水平；其实施过程既要强调院系上下步调一致彼此配合，又要与学校各部门之间彼此协调兼具灵活性和博弈性。从文

本归纳来看，我国高校院系发展战略规划主要包含如下常规性内容，如长期愿景、近期目标、工作重点、学院优势、存在不足、任务分担、具体措施等。有些院系发展战略规划还包括应急预案。

从比较视野来看，国内外高校院系发展战略规划的内容设计逻辑与国内院系的不尽相同。国外高校院系发展战略规划是以问题或工作内容为基础的。一般情况下，院系发展战略规划是在一致的院系理念和工作目标的指引下，由若干子战略规划组成，如包括学生发展战略规划、体育发展战略规划、课程实施与评价发展战略规划、教师专业发展战略规划、资源利用与开发战略规划等等。每个院系的子战略规划又各有侧重，每届“规划年”内的子战略规划内容也都会有所变动，这都是根据本院系发展规划年的实际需求设定的。每个子战略规划又由子战略规划利益描述、实施计划及针对每个计划的具体行动，即任务清单组成。同时，在每年一次的院系发展战略规划会议上都会对院系整体发展战略规划的实施状况进行评价。如伊利诺伊大学药学院最新完成的发展战略规划由八个子战略规划组成，该战略规划期为四年。对这一届院系发展战略规划的实施评价是，由于该战略规划的实施降低了药品的费用，提升了急救治疗药物的服务品质，完善了以结果为导向的实施评价系统，增加了对临床教育项目的支持等。

四、院系制定发展战略规划应把握的几种关系

一份凝聚人心具有前瞻性、可操作性的院系发展战略规划在其制定之初，院系首先要做好以下几方面的沟通工作。一是在院系内部。院系首先要认真且广泛地倾听教师们的心声，与院系全体教师共同规划发展愿景。二是与学校相关职能部门之间。院系与学校相关行政部门之间需建立沟通渠道，保持信息畅通，可随时就学校层面的政策、制度、规范予以询问、了解。三是与相关社会各界之间。院系要充分了解学校、相关社会各界对院系发展的诉求与期望，在结合院系现实水平的基础上予以回应。在此基础上，院系在制定发展战略规划时，还要加强几种认识。

1. 院系发展战略规划与高校发展战略规划的联系与区别

如前所述，院系发展战略规划与高校发展战略规划之间既有紧密联系又有

迥异区别。其联系体现在，当院系制定发展战略规划时，应对其所在高校的办学传统、办学特色、学校文脉等方面有所传承；对学校愿景、价值使命等方面有所继承。高校是由若干院系组成的，院系之间的层次和水平，任务和目标又有很大差异。如果高校仅将院系制定发展战略规划理解为将高校发展战略规划分解为若干任务包干给各个学院，或者为了学校管理的便利而要求所有学院设计共同的目标；抑或是院系为方便起见，将高校的发展战略规划经简化处理、大而化小后作为自己的发展战略规划，这些想法或做法对院系发展来讲都是毁灭性的危害。事实上，多样性不仅是现代大学的典型特征，也是大学内部各院系特征。

院系发展战略规划的制定一般有两种做法：一是院系根据高校整体发展战略规划的宗旨与要求制定自己的战略规划；另一种做法是院系先行自主制定发展战略，然后学校综合各个院系的规划组成自己的发展战略。哈佛大学是后者最典型代表，各院系首先根据自己的现有基础与目标制定发展战略规划，然后交由学校董事会评价和判断其战略规划是否恰当，最后这些院系发展战略规划组合成极具特色的哈佛大学发展战略规划。在现实环境中，不管是哪种做法，高校都应该尊重、鼓励其下属各院系按照自身的实际情况确定发展战略规划，并监督、帮助院系实现战略规划。

2. 各院系发展战略规划之间的差异

无论是国内高校还是国外高校，普遍存在高校内部院系发展不均衡的问题，以至不同院系的追求目标、发展愿景参差不齐，各院系制定的发展战略规划差异巨大。那么如何看待层次水平差异如此之大的院系间发展战略规划呢？这样的差异对学校的整体形象、声誉是否构成一种破坏呢？

事实上，这样的看法是多虑的。因为让所有的学院保持一致性既不符合大学各院系的发展实际，又限制了院系自身发展的选择权，束缚了院系自我规划发展的积极性。事实上，随着高校的多校区管理、高等教育规模的不断扩大、学校层面的权力下放，以及基层单位决策权的增大，高校院系发展战略规划本就应该多样的。但各院系必须在思想上统一认识，即院系发展战略规划必须紧密联系院系内外、高校内外的环境，同时院系发展战略规划还要将自己的发

展目标与学校的期望相一致。这种共识将对院系进一步抓住发展机遇，获得更多的发展资源大有裨益。从国外高校院系发展战略规划的经验看，院系间发展战略规划存在差异是非常普遍的。英国学者曾就此问题选取英国二十所高校的二百余份院系发展战略规划的文本进行研究，发现正规的规划过程（formal procedure）是有效确保各院系之间同类规划（如体育发展类规划、学生发展类规划等）一致性的最有效做法。这些过程包括目标设计、环境扫描、全员参与及实施手段等。

3. 院系发展战略规划与可利用资源的关系

院系发展战略规划的稳步推进与顺利实施离不开院系外部发展机遇与可用资源的大力推动。因此，院系领导在制定发展战略规划的时候，必须清醒地认识院系目前所能利用的资源和所处的环境。一份能够根据可利用资源作适应性调整的院系发展战略规划，能够让院系内部全体教职工更容易接受；同时还会让院系以外的各界人士更加信服该规划的科学性和可操作性。同时，与发展机遇紧密结合的院系发展战略规划，能够帮助全院系教职员工在更宏大的背景下理解教育变革的意义，激发院系每个人的士气，促进院系发展战略规划的顺利实施。

4. 领导管理能力与院系发展战略规划成功实施的关系

虽然院系发展战略规划的成功实施是院系成员广泛努力的结果，但是，它更与院系领导的管理能力、管理水平密切相关。战略规划实施的目的是使文本规划转变为现实行动，并出现好的结果，但现实的行动经常会受到多方因素的干扰而出现变化。因此院系领导必须具有对战略规划实施中的变化进行管理的能力，并能就此迅速对战略规划进行重塑与再定义，以确保教职员工的工作积极性与战斗士气，这是最无价的管理技能。

（信息来源：于扬《东北大学学报》2017年5月）

诚邀您为汉江师范学院“十四五”发展规划建言献策

“十四五”时期是汉江师范学院认真贯彻党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想，全面进行综合改革，实现事业发展的关键时期。为进

一步提升学校“十四五”规划编制工作的科学化、民主化水平，坚持“开门编规划”，汇聚各方智慧，凝聚发展共识，自即日起至2020年12月31日，特面向广大师生员工、离退休教工、校友及社会各界人士广泛征集意见与建议，共绘汉江师范学院发展蓝图！

请根据国家和区域经济社会发展提出的新任务、新要求，从学校总体发展或聚焦党建与思想政治工作、人才培养、学科建设、科学研究、师资队伍建设、校园文化建设、办学保障条件建设、二级学院发展等方面提出意见或建议。学校将高度重视各方建议，并在编制学校“十四五”发展规划时参考吸纳。

您可将意见建议通过以下途径反馈：

1. OA办公平台：发送电子邮件至发展规划处管理员账户。

2. 电子邮箱：hjnufzghc@163.com。

3. 邮寄地址：十堰市北京南路18号汉江师范学院发展规划处，邮编：442000。

4. 联系电话：0719-8846109。

来信来件请注明“献策汉师十四五”字样。

衷心感谢您对学校发展建设的大力支持！

衷心感谢您与学校共同成长的赤诚之心！

让我们携手并进、戮力同心，共同见证汉江师范学院的美好明天！一起描绘汉江师范学院未来发展的美好蓝图！

欢迎访问发展规划处(学科建设办)网站

<http://www.hjnu.edu.cn/fzghc/>

电子邮箱：hjnufzghc@163.com

联系电话：0719-8846109