

高教动态

2020 年第 7 期（总第 57 期）

汉江师范学院发展规划处（学科建设办）编印

2020 年 7 月 31 日

发展规划（二）

目 录

- 刘献君：大学战略规划中需要处理的若干关系
- 别敦荣：大学战略规划的若干基本问题
- 李志义：论地方高校发展中战术层面的五种关系

大学战略规划中需要处理的若干关系

华中科技大学教育科学研究院教授 刘献君

“十三五”即将结束，“十四五”即将开始。回顾和总结大学战略规划的发展过程，为使大学战略规划更加科学和有效，应处理好三个关系，做到三个结合，即连续性和阶段性相结合，战略重点和一般相结合，战略规划和战略实施相结合。

一、连续性和阶段性相结合

世界是过程的集合体，客观事物是作为过程存在的。任何事情的发展都有完整的过程，而过程又是由一个一个阶段组成的。事物发展既有连续性又有阶段性，学校的发展亦如此。因此，在战略规划的制定中要将连续性和阶段性相结合。

1. 连续性和阶段性结合，审视我国大学战略规划的发展历程

1956 年，我国高等教育发展开始摆脱苏联模式，探索自己的道路，这成

为新中国高等教育发展的一个重要节点。也正是在这一年，高校开始制定战略规划，如我见到的华中工学院（现华中科技大学）的五年综合规划。后来，由于众所周知的原因，学校战略规划中断。1980 年起，随着国家发展规划的制定，清华大学、华中科技大学等一些高校开始制定“六五”、“七五”发展规划。21 世纪初，因为本科教学工作水平评估的要求，各高校都开始制定发展规划，即“十五”、“十一五”规划等，规划意识开始形成并逐步取得一定成效。

由于战略规划制定是由上而下展开的，加之过程又非常复杂和艰难，在开始时规划的作用多停留在“纸上画画，墙上挂挂”，实际并未产生多大效用。因此，学术界、高校开展了对战略规划的持续探索。例如，2006 年中国高等教育学会院校研究分会在西安举办了“大学校长与战略”国际学术研讨会，邀请国内外众多校长、学者参加。首先，这次会议提出从战略规划走向战略管理，要站在战略管理的高度将战略规划、战略实施、战略评估有机结合。其次，提出学校领导要高度重视战略，如果书记、校长不亲自抓，那么战略规划将达不到应有效果。再次，根据战略规划中存在的主要问题，提出了做好战略规划的五点建议。如将提高教育教学质量作为学校的核心战略，将经费筹措和规划摆在战略管理的突出地位等。2013 年院校研究分会在昆明举办“院校研究数据分析的对象、内容和方法”学术研讨会，呼吁在战略规划过程中，重视运用大数据解决战略“定量分析不足，实证依据缺乏”等问题，从而提升战略规划水平。2019 年，院校研究分会在武汉举办“院校发展战略规划编制”高级研修班。这次研修就新时代高校如何找准定位并制定战略目标，如何运用有效方法为规划编制提供依据，如何系统推进规划的编制、实施和评估等展开了充分研讨和交流，对“十四五”规划的制定产生了一定的指导作用。

经过 20 余年的努力，自觉、科学、有效制定战略规划的意识已然形成，战略规划的内涵、制定战略规划的方法和步骤已基本明确，越来越多的高校开始发挥战略规划的作用，以推进学校健康发展。但是，其间仍然存在一些问题，例如，有的学校书记、校长没有直接抓战略规划，学校重视战略规划的程度也不够；战略规划与战略实施、评估的结合仍不够紧密，相互脱节的现象仍然存在；部分高校制定的规划没有战略主题，因而难以突出战略重点，战略目标仍然停留在口号上，以战略措施代替战略行动，不重视资源配置，等等。这些问题都有待研究解决。

2. 连续性和阶段性相结合，审视学校发展过程

学校的发展是连续性和阶段性相结合的过程。在规划制定中，既要审视学校的历史发展过程，又要探讨学校发展现在处于什么阶段和位置。这样才能把

握发展的目标、重点和举措。

学科是大学的基本元素，大学随着学科的发展而发展。学科发展是战略规划的重要内容。一个学科的成长，在一个生命周期内大体要经过起步、发展、提高三个阶段。因此，在规划制定中要审视学科发展的状态和趋势，分析本学科所处的发展阶段，明确本阶段学科发展的思路、目标、行动方案和评价标准。例如，华中科技大学在理工大学中率先发展文科，根据学科发展规律，逐个阶段推进。在起步阶段，主要是明确创建文科的思路，采取切实有效的行动，确立“应用为主、交叉见长”的方针。在发展阶段，主要抓住文化素质教育的开展和深刻认识文科发展的意义，依托理工优势重点发展特色文科，按照学科规律统筹文科发展各要素。在提高阶段，主要抓住基础文科的发展，建设一级学科，争取国家重大项目。由于做好了连续性和阶段性相结合，学校文科得以迅速、健康发展。

大学离不开管理，大学规划也应关注学校管理。马丁·特罗认为，“量的增长必然引起质的变化”，“规模是一切问题的根源”。周光礼认为，如果把大学看成一个数学模型，自变量是学生的规模，学生规模变了，教师规模、教学投入和教学空间等也必然发生改变。学校的管理模式也会随之发生改变。一般而言，学生规模在1万人以下，学校可以实行一级运行模式；当学生规模超过1万人，学校则必须实行校院两级运行模式。从精英教育到大众化乃至普及化教育，大学面临一场管理革命。因此，在规划制定中要分析学校发展阶段，特别是规模发展状况，从而确定管理创新的目标与模式。

学校的师资队伍、教学、科研、文化等都有一个发展过程，在规划时同样要注意连续性和阶段性相结合。

3. 连续性和阶段性相结合，审视学校所处环境的变化

战略管理的基本宗旨是利用外部机会化解或回避威胁，它关注外部环境对组织的影响。有研究表明，大多数高校四分之三左右的变化由外界因素引发。战略的主要特点是外向性。环境是变化的，制定战略规划一定要分析本阶段学校所处的环境。

我们现在正在制订“十四五”规划，面临什么样的环境呢？“十四五”时期是我国实现全面建成小康社会战略目标、开启建设社会主义现代化国家新征程的重大战略转换期。刘国瑞认为，“十四五”时期，我国正处于百年未有之大变局。世界科技革命和产业革命风起云涌，国际竞争空前激烈，全球治理面临更复杂的因素。在这一形势下，国家面临战略目标转变以及区域协调发展、经济高质量发展、治理现代化等艰巨任务。这对高等教育发展提出了更高的要求。

高校在制定“十四五”规划时，一定要抓住重大战略转换机遇，融入国家发展战略，从而推进学校发展。

二、战略重点和一般相结合

我们现在制定战略规划，一般以五年为周期。在五年时间内不可能解决太多问题，所以一定要抓住发展中面临的最重要的问题，形成战略重点。同时，学校的发展是一个整体，各方面相互联系、相互制约，因而也要兼顾一般，关注学校发展中的基本问题。同时只有关注一般，才能保证战略重点的实现。在各阶段战略规划之间，由于战略重点改变，学校要实行相应的战略转变。

1. 战略重点和一般相结合，准确选择战略重点

选择战略重点要建立在对学校发展过程深入分析的基础上，把握节点，形成战略重点。在战略实施过程中，要抓住战略重点，冲破节点，牵一发而动全身，推进学校健康发展。例如，中国人民大学在制定“十三五”战略规划时，根据本校国际性不足的弱点提出了两个战略重点，即增强关键性学科实力和全力提升国际性。通过近五年的努力，学校发生了重大变化，国际性大大提升。又如 1956 年华中工学院在制定战略规划时，根据学校当时的状况，确定战略重点为“积极开展教学研究，提高教师科学水平”。围绕这一重点，学校采取了一系列措施帮助教师投入科学研究，在研究中提升科研水平，从而奠定了学校发展的基础。

战略重点要体现在战略主题中。战略主题是战略思想的体现，是战略目标和战略重点的高度概括。要将战略重点融入战略主题之中，从而引导师生明确学校发展的战略方向和重点，统一思想、凝聚人心。如我国即将完成的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020 年）》就吸取了大家的智慧，是一个非常好的文件，它的战略主题是“坚持育人为本，全面实施素质教育”。德国洪堡大学规划（2012.11-2017.10）的战略主题是“科学达致修养——培养探究思维”。但我国高校的战略规划大多没有形成战略主题，在制定“十四五”规划时应加以关注。

2. 战略重点和一般相结合，要兼顾一般

大学的根本任务是立德树人，主要职能是教学、科学研究、社会服务，管理中涉及的主要要素是理念、队伍、制度、资源、文化。在战略规划中，在抓住战略重点的同时要兼顾这些因素。更为重要的是，在规划这些因素时要围绕战略重点来展开，通过兼顾一般来实现战略重点，否则战略重点就成了空中楼阁，不可能实现。

文华学院在建校时提出了三个十年目标：起步，发展，提高。2013 年第

一个十年结束时，学校提出了第二个十年的发展思路和重点，即“优化结构、重点突破”。然后，学校将这一战略重点分解到以下几个方面：

一是优化学科结构，力争特色学科建设有战略性突破。学校对现有学科专业进行调整和优化，在普遍提高的基础上突出重点。即全校形成 2-3 个重点学科专业，每个学部培育 1-2 个重点学科专业，每个学科专业形成自己的优势学科方向。

二是优化师资结构，力争人才梯队和科研团队有标志性突破。其标志是一批优秀的中青年教师脱颖而出，实现学科专业带头人主要是老教师向主要是中青年教师的转变，以中青年教师为骨干的教学、科研团队能承接和完成国家、省部级重大研究项目，师资队伍结构发生根本的变化。

三是优化人才培养结构，使个性化教育在实践中有创造性突破。学校要调整和优化人才培养的规模、层次和专业结构，特别要重视优化课程结构、加强课程建设，实现学校和社会的结合，教学和科研的结合，为学生的个性发展创设广阔空间。

四是优化资源结构，力争在资源转化上有发展性突破。资源匮乏是制约民办高校发展的主要原因。学校要努力争取资源，既向政府争取政策和资源，也要面向社会、服务社会，在服务中争取资源。学校还要创造资源，通过多种途径筹集资金。

五是优化组织结构，在发挥管理制度灵活性上有实质性突破。制度的灵活性是民办高校发展的一大优势，必须充分利用这一优势，在制度建设上有实质性突破，从而推进学校的发展。

3. 战略重点和一般相结合，适时进行战略转变

战略重点不同，相应的战略方针、战略思想、战略行动亦不同，而且“一般”的规划也不尽相同。因此，随着战略重点发生改变，要适时进行战略转变。近 40 年来，华中科技大学在发展过程中随着战略目标和战略重点发生改变，相应地实行了战略转变，促进了学校的发展。其突出的战略转变有三次。

第一次战略转变发生在 20 世纪 80 年代至 90 年代初，学校的战略目标和重点是建成国内一流大学，为此实行了以下战略转变：由教学到教学科研相结合，由本科教育为主到本科教育和研究生教育并重，由单纯的工科到理工文管多学科共同发展。这些转变都十分重要。例如，本科生和研究生的比例反映了一所大学水平的高低。在 2019 年，湖北大学招收研究生 1000 多人，本科生 5000 多人；华中科技大学招收本科生 8000 多人，研究生 9000 多人；清华大学招收本科生 3000 多人，研究生 8000 多人。

第二次战略转变发生在 20 世纪 90 年代中至 21 世纪初，学校的战略目标和重点是建成世界知名高水平大学，相应的核心战略转变是由科学教育到科学教育与人文教育相融合，由教学、科研到学、研、产三足鼎立。这两个转变由华中科技大学率先提出并持续实践，在国内高等教育发展中起到了引领作用，也有力地推进了学校战略目标和战略重点的实现。

第三次战略转变从 2012 年开始延续到现在，学校的战略目标和重点是建设世界一流大学。一流大学要有一流的教学、一流的科研、一流的师资、一流的经费和一流的管理。华中科技大学基于自身现状和存在的差距提出了三个转变：从数量发展向质量提升转变；从工匠优势向综合优势转变，进行综合性大学建设；从以教师为中心的教学向以学生为中心的教学转变。

战略转变要“适时”，学校应根据连续性发展的需要，确定是否转变、怎样转变。学校主要领导有任期，都处于学校发展的某一阶段。主要领导上任以后，要审视学校发展历史，从而确定自己任期内学校的发展目标、思路和重点，切忌为了“政绩”而不顾连续性，随意提出新的发展目标和重点。1984 年，华中工学院领导班子换届，李德焕书记、黄树槐校长沿袭了上一任领导制定的发展目标和重点，没有提出新的目标，仅在战术上提出“异军突起、出奇制胜”。李德焕书记形象地说：“前任领导挖了一个坑，我们的任务是把这个坑填满。”他们用了十来年时间填“坑”，既实现了前任提出的战略目标和重点，又为后任领导学校发展奠定了基础。如果每任领导都不顾发展的连续性，各人自搞一套，学校肯定难以健康发展。

三、战略规划和战略实施相结合

战略规划和战略实施脱节是战略规划作用难以发挥的一个重要原因。战略规划仅仅是为发展指明战略方向，确定战略目标，明确战略重点和战略行动，而要将这些转化为现实绩效，推进学校健康、持续发展，则要靠战略实施。战略实施的难度在于，战略规划是行动前部署力量，战略实施则是在行动中管理和运用力量；战略规划是一个思维过程，而战略实施是一个行动过程；战略规划中需要协调的是少数人，战略实施则要协调全体师生的力量。战略规划和战略实施相结合十分重要。

1. 战略规划和战略实施相结合，在规划中变战略措施为战略行动

有战略措施没有战略行动，这是战略规划制定中存在的最突出问题。战略措施属于发展策略，还不是战略行动。战略行动是实现战略的具体安排，不能用战略措施来代替战略行动。战略措施可以有，但应放在战略行动中。我们的战略规划往往缺少战略行动这一部分，而多数国外知名大学的规划中都有战略

行动部分。如前述洪堡大学的战略规划，它针对每个战略目标都提出了战略行动，表1显示了其针对目标3（建设“有利于学术自由”的管理）提出的具体战略行动。

表1 洪堡大学战略规划中的战略行动（三）

长远发展：行政改革和个人促进措施		
重大行动及时间安排	行政服务网络改革计划的最终确定	2012年7月1日截止
	研究服务中心重组	2012年8月1日开始
	国际事务办公室的重组	2013年10月1日开始
	人事服务中心重组	2013年1月1日开始
	完成洪堡大学所有员工个人发展新计划	2012年5月1日截止
	行政改革的评估	2014年11月1日截止
决策机构	执行委员会，各系及部门负责人	

在制定“十四五”规划过程中，一方面要变战略措施为战略行动，而且要明确每一年的分目标和具体行动，以解决规划和年度计划脱节的问题；另一方面要把每年的行动列出来，进行任务分解。文华学院采用“清单+典型”的方式推进战略实施。“清单”指学校根据战略规划列出每年的重点工作并分解到有关领导和部门，定期检查落实，年终总结以此为依据。同时学校也注重抓典型、表彰先进，既总结好的经验，也为全校工作提供示范，从而推进战略行动有效落实。

2. 战略规划和战略实施相结合，重视资源配置

大学是消耗稀缺资源的机构。企业与学校相比，企业水平越高，赚钱越多；大学水平越高，花钱越多。资源既是教育发生发展的基本条件，也是大学与社会互动交换的载体。大学战略规划要十分重视资源，如果不重视资源配置，规划就难以实施。

大学三大功能的实现都要靠资源支撑。资源的多少影响大学战略选择自由，资源雄厚，战略选择就多，如果只有两三个亿，那么战略很难选择；资源结构决定校长工作的方向和重点，公办学校“跑部前进”，民办学校靠学生，那就要把教学搞好，要追求生源，两者方向不一样；资源的依赖性决定组织的管理模式；战略重点要依靠资源来保证。

资源之于大学主要涉及三个方面。第一，资源获取，即办多少事找多少钱。计划经济时代，政府给多少钱大学办多少事，现在市场经济环境中，大学办多少事就要找多少钱，这就看各自的本事。第二，资源配置，即有了钱要怎么配置，怎么保证重点。第三，资源转化，即资源成为大学与社会互动交换的载体。

资源转化是资源在个体发展、组织发展、社会发展之间的创造。资源转化是学校获取资源的重要方式，是在实践中解决大学办学与政府、社会之间关系的钥匙。

资源可以分为三类：基础性资源、发展性资源、衍生性资源。每一类资源又分为三种要素，基础性资源包括人力、物力、财力；发展性资源包括知识、政策、市场；衍生性资源包括理念、文化、制度。资源转化就是在三类九要素中相互转化。

资源转化的路径可分为三种：一是结合性转化，即资源联合嫁接路径；二是结构性转化，即资源结构优化路径；三是认知性转化，即资源内生路径。

事实上资源转化是篇大文章。前任教育部部长陈至立曾多次讲到英国华威大学，该校能在较短时间内跻身世界一流，很重要的一条就是善于资源转化。通过资源转化，获取基础性资源，实现价值优化，激活办学活力，提高人才培养质量

3. 战略规划和战略实施相结合，重视战略评估

战略评估是审视战略规划、监控战略实施并对其进行系统性评估的过程。战略评估至今仍然未被大家重视。推进战略规划和战略实施相结合，提高规划的科学性和有效性，应十分重视战略评估。做好战略评估可以从以下几方面着手。

其一，审视战略规划。战略评估首先要对战略规划进行审视和评估。评估的内容包括规划是否符合高等教育规律，是否适应社会发展要求，是否符合学校发展实际，是否具有现实可操作性。评估方式之一是邀请校外专家、有关领导、教师及学生代表对规划进行论证。

其二，评估战略实施。首先，检查战略基础，了解构成现行战略的机会与威胁、优势与弱势等是否发生了变化，发生了何种变化，因何而发生变化。其次，衡量战略绩效，对预期目标与实际效果进行比较，研究在实施战略目标过程中取得的结果。最后，修正与调整战略，在检查战略与衡量绩效的基础上，作出延续战略、调整战略、重组战略或终止战略的决定。

其三，评估资源利用效率。在战略评估中，要对全校及各单位的资源利用效率进行评估。要考察投入与产出比，进行成本分析，通过对资源占用与消耗、工作业绩的综合分析，对学校及各单位的资源利用效率作出评估。

战略规划制定过程是一个共同创造的过程。每所大学的发展历史、学科结构、人员结构不同，发展中遇到的问题也不同，其战略规划都需要创造。大学师生有文化、水平高、有智慧，学校规划最终要靠师生实施，需要大家认同。

因此，在规划制定过程中要汲取群体智慧、凝聚共识，调动师生参与学校发展的自觉性、积极性和创造性，共同制定好规划。

（信息来源：《高等教育研究》2020年第7期）

大学战略规划的若干基本问题

厦门大学教育研究院教授 别敦荣

战略规划是大学发展的纲领性文件，是大学改革、建设与发展的愿景蓝图、路线图和实施方案。在我国大学，人们对战略规划并不陌生，几乎所有大学都制定或曾经制定战略规划，但大多数战略规划都没有对大学发展发挥多大作用。这种状况一方面使人们对大学战略规划产生了很多误解和非议，甚至认为大学战略规划毫无作用；另一方面，因没有明晰的大学战略规划，大学发展往往沿袭固有的模式，效率低下，甚至停滞不前或滑坡。我国高等教育整体上已经进入了推进发展方式转换的阶段，要实现内涵式发展，必须正确认识大学战略规划的一些基本问题，有效地利用战略规划促进大学转变发展方式，以提高发展效率，加快发展步伐，从根本上解决办学水平和质量不能令人满意的问题。

一、大学战略规划的作用

战略规划是大学在面对复杂形势时所选择的符合自身发展要求、面向未来解决发展的深层次问题的工作方案。战略规划的作用不是在当下，也不在短期，它要经过一段时间的积累和沉淀才能显现出来，一旦它显示出来，就会对大学发展产生深刻而重大的影响，使办学格局发生重大变化，使办学层次与功能得到关键的提升，使师生员工的精神面貌得到根本的改善。在市场经济环境下，大学面临复杂多变的形势和要求，发展充满了不确定性，大学应当对自身发展有所依循，保证发展方向符合社会预期和自身应有的办学定位。因此，就战略规划而言，大学不是要不要的问题，而是如何做好战略规划及发挥它应有作用的问题。大学战略规划能不能发挥作用、能发挥什么作用，不是由人们的一厢情愿所决定的，而是由大学发展需求和战略规划的质量所决定的。从理论上讲，战略规划对大学发展可以发挥多方面的作用。

（一）统一思想，凝聚共识

大学不再是精致单纯的社会组织。今天的大学办学规模庞大，学科专业众多，机构单位林立，功能多种多样，不仅如此，各种外部社会组织对大学的影响和要求也各不相同。因此，大学办学的价值多元，且有的相互冲突，矛盾贯穿办学全过程，比如，知识价值、经济价值、政治价值以及行政价值等都对学

校办学有着深刻而广泛的影响。显然，大学需要协调好这些各不相同的价值，保持它们之间应有的张力，使其在学校发展中达到某种有利的平衡状态。要达到这种平衡，全校必须统一思想，凝聚共识，统筹办学行为。战略规划具有统一思想、凝聚共识的作用，它既能使大学办学超越各群体、各单位、各学科专业、各种功能的价值导向，又能兼顾和协调其存在及其不可或缺的要求，而且还能够整合各种不同的价值，提出和谐统筹的发展价值取向，使全校一盘棋，协调行动，从而实现办学的一致性。

（二）研判形势，明确方向

大学不再是自给自足、封闭办学的社会组织。今天的大学在追求自我价值实现的同时，还要满足社会的需求。社会需求导向已经成为很多大学办学的第一选择。社会需求既是抽象的，又是具体而多样的；既有所在地方或区域的需求，又有国家甚至国际的需求；既有现实的需求，又有长远的需求；既有民众个人的需求，又有企业行业和各种相关社会组织的需求。可以说，社会需求具有无限性。但大学是有限的，功能也是有限的，大学不可能满足社会无限的需求，必须做出判断和选择。难以判断、难以选择，正是很多大学办学中的困扰所在。战略规划具有研判形势，明确发展方向的作用，它能基于发展形势为大学做出选择，使大学发展具有明确的方向，在无限需求与有限供给之间保持协调平衡，最大限度地实现大学的多元价值。

（三）确立目标，布局重点

大学不再是发展无目标、目标模糊不清或目标游离不定的社会组织。今天的大学往往是大型的、资源消耗性社会组织，学校所拥有的资源是有限的。尤其是在爬坡过坎、向高水平发展目标进发的阶段，学校所需要的资源是巨大的，如果不能聚焦发展任务，节约宝贵的资源，尽可能减少人力、物力、财力等资源消耗，降低时间成本，提高发展效益，其发展将难以如人所愿。战略规划具有确立发展目标，谋划重点发展布局的作用，它可以在大学发展的众多任务中，从学校整体发展需要出发，在兼顾全面推进各项事业发展的同时，抓住关键性发展需求，前瞻性地选择对学校发展具有重大影响的任务作为战略目标，进行重点布局，集中优势资源，谋求转型升级发展，从而使办学资源得到高效利用，达成发展目的。

（四）创新文化，优化生态

大学不再是一种依赖历史传承就能屹立于世的社会组织。虽然历史传统在大学办学中有着重要影响，但在竞争无处不在的当今时代，大学不仅应当参与高等教育系统内部的竞争，还要积极参与社会竞争，甚至参与国际化和全球化

的竞争，从而不断壮大自身实力，发挥更大的社会影响力。我国大学由于历史和现实等多方面的原因，内部文化因循守旧，生态环境欠佳，学科专业生态、人际关系生态、领导管理生态等均存在诸多不尽如人意之处，严重影响了学校健康可持续发展。战略规划具有促进大学文化创新，改善生态环境的作用，它是一种基于大学长远发展需要而对影响学校发展的重大问题设计的富有进取性的解决方案。这就是要在大学培育一种创新的基因，消解惰性文化，使学校成为创新发展的社会组织，建立内外关系协调、共生共荣的生态环境，为学校在系统内外竞争中保驾护航，服务学校持续健康高质量发展。

（五）促进发展，实现跨越

我国大学不能再慢腾腾、亦步亦趋地发展，必须解决一些影响和制约发展的关键问题，实现跨越发展，才能发挥后发优势，跟进和赶上先进国家大学发展的步伐。历史地看，我国大学发展历史较短，整体上都是属于非常年轻的学术组织。据统计，1949年我国有普通大学205所，1978年普通大学数增长到598所，到2018年，这一数据激增到了2663所。从统计数据可以看到，从1949年到2019年的70年我国大学发展取得了显著的成就，但另一方面，也应看到，由于后来的合并、停办、调整等，在2663所普通大学中，拥有70年以上办学历史的大学不到200所，拥有40年以上办学历史的大学少于500所。也就是说，有2000多所大学都是近40年创建的，更确切地说，是近20年高等教育大扩招以来建立的。积累不足、底蕴不厚是我国大学存在的一个比较普遍的问题。后发大学必须发挥后发优势，轻装快进，才能跨越先进国家大学长期发展积累的深厚底蕴。战略规划的作用已为很多后发大学的成功所证明，它具有促进学校快速发展，超越一些老大学所经历的发展阶段的作用。它是一种能够促进跨越发展的重要手段，能使大学办学目标集中、资源聚焦、重点突破、梯度跃进，实现超常规发展，在较短的时间使办学水平和质量跃升到一个更高的层次。因此，对于我国大学而言，战略规划更有着特殊的意义。

战略规划的作用不容置疑，但为什么又有那么多大学制定了战略规划，却仍然改变不了因循守旧、慢腾腾发展的局面？造成这个问题的原因可能是多方面的，但有两点却是不能回避的：一是大学对待战略规划的态度存在偏差。很多大学将编制战略规划看作是在特定时间所开展的一项常规性工作，以为只需例行公事地编写一份规划文本，按照相关程序讨论和审议通过，上交政府主管部门就完成了规划任务。殊不知，战略规划的本质并不在于规划文本本身，而在于战略思路和规划设想要深入干部、教师心中，成为干部、教师行为的指南，指导大学发展的航标。应付差事的战略规划只具有文本意义，往往缺少战略思

路和规划设想，完全不足以指导大学办学与发展。二是战略规划的质量不高，难以发挥其应有的作用。编制战略规划是一项专业性很强的工作，编制者需要有较强的专业素养。但在我国大学，不论是相关领导还是规划部门人员，大多都缺少相应的教育或培训，往往主要是根据个人经验或一般认知来理解和完成战略规划编制。战略规划质量不高不足以对大学发展发挥积极的作用，从这个意义上说，大学不重视战略规划的实施导致它没有发挥应有的作用，也算是“事出有因”，战略规划对大学发展所发挥的作用不能令人满意也就成为必然了。

二、大学战略规划的内容

战略规划是着眼大学长远发展需要，对学校整体发展方向及进程所做的设计。根据规划时限和发展要求的不同，大学战略规划不仅有中期规划、远期规划和中远期规划之分，还有学校整体事业规划、部门（专题）规划和院系规划之分。不同类型规划的侧重点和要求不同，规划的内容也存在差异，有的差异还非常大。所以，大学战略规划的内容应根据规划的类型和要求确定，难以一概而论。仅就大学整体事业发展战略规划而言，其内容就非常丰富，一般来讲，其框架体系主要包括：对学校过去和现实发展的总结分析，未来一个时期发展面临的形势和需求，发展的指导思想、目标定位和主要任务，主要战略措施、保障条件和实施策略，等等。因为规划传统、规划主题和重点不同，大学相互之间也存在明显差别。不论什么规划，都应当针对大学发展存在的问题，提出解决问题的办法，所以，编制规划不只是例行公事地完成文本编制，而是要通过制定战略规划，设计解决制约大学发展关键问题的一揽子方案。从这个意义上讲，大学战略规划的内容主要是问题解决方案，概括起来，主要体现在“两研究”和“两设计”上。

（一）研究生命周期，总结经验教训

大学战略规划是大学发展问题的解决方案。解决方案是针对大学发展的关键问题设计的发展思路和建设路径，也不是东拼西凑就能凑出来的，相关的发展思想和思路应当源于大学内在的发展需求，与大学发展的现实动因相吻合，但又高于现实的动因，其目标指向是大学对长远发展形态的期待。解决方案是连接大学过去、现在和未来的桥梁，是基于历史和现实的前瞻性谋划。它所追求的不完全是大学现实发展的常规性延展，而是以现实为起点，通过总结办学的经验教训，从办学的历史和现实获得未来发展的灵感，从而为大学谋求超越常规性发展而做出的创新性设计。

要对大学未来发展的解决方案进行高质量的设计，必须研究大学发展本身。大学生命周期理论是研究大学发展的重要工具，是大学战略规划不可或缺

的理论支持。在生命周期理论看来，大学都是生命组织，从创办开始它们就有了自己的生命，随着办学历史的不断延长，其生命力也将不断增强。从创办到发展得比较满意，大学的生命过程一般要经历创业期、兴业期和成熟期三个阶段，在不同的发展阶段，大学发展的任务不同，要求各异。创业期的主要任务是建基立业、建章立制；兴业期的主要任务是充实内涵、提高质量；成熟期的主要任务是常规办学、高水平贡献。以生命周期理论为依据研究大学发展，就是要弄清楚大学发展所处生命周期的阶段，明确在特定发展阶段学校发展的要求和主要任务，为准确定位学校发展方向和目标提供重要支持。在大学战略规划编制过程中，总结经验教训不是目的，探索学校跨越现阶段发展形态，提升生命周期的阶段或层次才是目的。每一所大学的发展之路都不可能是一片坦途，总结经验教训是扬长避短、轻装快进的前提。根据大学发展所处生命周期的阶段性特点，研究大学发展过程，瞄准成熟阶段的发展要求，审视过往的经验教训，有助于厘清学校发展思路，找准学校发展的正确方向，以便对学校未来一个时期的发展进行精准定位。

（二）研究发展形势，明确内外需求

大学已经发展成为经济社会发展的动力之源，是社会文明进步的策源地，不再是自我欣赏、不食人间烟火的自我循环组织。大学对社会经济、科技、文化和教育发展发挥着不可或缺的作用，在一定人口规模的城市或地区，如果缺少了大学，这个城市或地区的发展很难令人满意。因此，大学发展既要眼睛向内，又要扩大视野，做好服务经济社会发展这篇大文章。战略规划既是大学基于内在发展需要对未来发展形态所做的设计和谋划，又是大学面对外部发展机遇和挑战所设计的富有竞争性和创新性的发展思路、目标和应对策略。战略规划编制不能闭门造车，应当研究外部形势，内外结合，将大学的内在发展要求和外部发展需要有机结合起来。内外结合的战略规划才能使大学发展脚踏实地，面向未来，既能遵循自身发展逻辑，又能服务经济社会发展需要，抓住发展契机，积极面对外部挑战，主动参与市场竞争，从而达成规划期的发展目标。

研究大学发展形势有多种方法，经济发展形势分析的方法也可以采用，比如，在很多大学编制战略规划的时候，在经济发展形势分析中经常采用的 SWOT 分析法（优势、劣势、机遇和挑战分析法）、PEST 分析法（政治、经济、社会和技术分析法）等也发挥了积极作用。当然，采用经济发展形势分析方法时，主要是运用其基本原理，至于具体的技术，则需根据大学发展的实际需要进行必要的取舍。在一些大学编制战略规划时，比较多地采用圈层分析法，以对大学发展面临的形势进行由近及远、由相对比较微观的视野到更为宏观的视野进

行分析，以更准确地把握学校发展面临的机遇和挑战。所谓圈层，是指一定地理范围的经济社会发展需要及其对大学发展可能存在的影响。就一般大学而言，圈层分析是把大学所处的外部环境根据一定的维度划分成若干圈层，对不同圈层与大学发展的关系，包括不同圈层与大学之间的需求与供给关系、不同圈层对大学发展要求之间的关系及其协调、不同圈层关系的变化及其对大学发展的影响等展开全面系统的分析，并从分析所得出的结论中认识大学的未来走势以及对大学发展具有重大影响的变革因素，以便为编制大学战略规划提供参考。一般而言，圈层分析主要在三个圈层开展，包括大学所在地区或区域需求分析、国家需求分析和国际需求分析等。通常来讲，与大学距离越近，圈层对大学的需求越具体；与大学的距离越远，圈层对大学的需求越宏观或抽象。不论具体还是抽象，它们都是大学必须正视的，是编制战略规划不能忽视的。在运用圈层分析的时候，也可以结合 SWOT 分析和 PEST 分析等方法，这样有利于更准确地分析大学发展形势。

（三）设计发展愿景，规划发展方略

我国大学少有愿景意识，对自身发展的理想状态较少关注，更少清晰的描绘。战略规划是对大学未来发展做出的理性设计，尤其是整体事业发展规划，应当在一定的时空关系中，针对大学事业发展的理想状态与现实基础，找到发展的坐标方位，描绘出发展路线图，明确发展的方向、目标和主要任务。也就是说，战略规划是建立在对大学发展愿景所做设计基础上的，没有清晰的发展愿景，战略规划可能迷失方向，发展路线图也可能只是拼凑出来的，不符合大学发展的必然要求。因此，编制大学战略规划，必须做好愿景设计。愿景是基于大学发展规律、发展需要和高等教育发展趋势所提出的未来发展形态，是大学发展的一种理想状态，是全体师生员工对大学未来的憧憬，是举办者对大学长远发展的科学定位，是社会对大学常态化办学的美好预期。愿景不能凭空想象，更不能随意捏造，也不能简单化地类比，战略规划人员应当开展严谨而科学的研究，将大学置于历史、现实和未来的时空中，运用大学发展原理，准确把握大学生命周期，开展愿景设计，展现学校发展的美好蓝图，为进一步设计学校发展路线图和施工图打好基础。

设计大学发展愿景是一项专业性很强的工作，需要运用专业的理论和方法。战略设计理论是一套设计大学发展战略的理论，其核心内容就是设计发展愿景。在战略设计理论看来，战略是大学规划的关键，没有战略的规划是缺少灵魂的规划，是平庸或低质的规划，因此，编制大学规划离不开战略设计。就战略本身而言，它主要包含三个要素：愿景、目标和重大行动，其中，愿景又

是重中之重，它是设计目标和重大行动的依据。运用战略设计理论开展愿景设计，需要在大学发展的时空坐标中前瞻性地对学校成熟阶段的主要特征进行积极而明确的设计，将一所理想大学的主要形态清晰地描绘出来。愿景设计是战略设计的一项重要任务，愿景设计的要求主要是：第一，将大学发展的历史、现实和未来贯通起来考虑。不能割断历史，不能无视现实，还不能简单地在历史与现实的梳理中对大学未来发展进行定位。未来发展既是历史和现实的延伸，又将实质性地超越历史和现实，因此，愿景设计要在延伸与超越中推导大学未来发展形态。第二，不能孤立地看待愿景。大学发展愿景像一幅写意画，尽管意境美好、令人向往，但它毕竟不是短时间内能够实现的，这样就可能令人对大学发展愿景产生误解，认为它对大学发展没有什么实际意义。在战略设计中，应当将愿景与目标和重大行动关联起来，目标是愿景的阶段性发展状况要求，重大行动是愿景导向的办学行为。要在准确定位三者之间关系的基础上，进行系统的结构化设计，使大学办学既保持内在的统一性，又能立足现实，面向未来，在解决学校发展面临的重大问题的进程中，不断增进办学的有效性，提高办学质量。

（四）设计保障措施，协调常规办学与战略管理

大学战略规划是具有实践价值的学校发展路线图和施工图。大学发展应当遵循自身生命运行轨迹，持续高质量发展。这样的发展才是有效的、健康的。要实现这样的发展离不开战略规划，离不开在描绘大学未来发展图景的同时，谋划具体的工作举措和办法，将心目中纸面上的发展设计落实到实际办学中来。所以，设计保障措施是大学战略规划的重要内容。没有保障措施的战略规划缺少了基本要件，是不完整的，也是没有实际意义的。保障措施是保障战略意图付诸实施的措施，从根本上讲，它不是常规的工作要求或工作方案，而是根据未来大学发展目标和任务，在常规办学活动之外设计的解决学校发展存在的问题，为实现发展目标和任务等所要采取的新的办学活动或举措。

在大学战略规划付诸实践之时，学校师生员工都有各自的教学、科研、行政和学习之责，这是常规的办学要求，是学校惯性发展、周期性运行的基础。战略规划是要在常规办学、惯性发展之外，实现新的更大的发展，是要“做加法”的，也就是战略发展。很显然，在编制战略规划的时候，处理好常规办学与战略管理、惯性发展与战略发展的关系是必要的，也是非常重要的。要处理好它们之间的关系并非易事，因为战略管理和战略发展必然会改变现有的办学格局，会对部分学科专业、部分单位和部分人员的工作做出调整，提出新的要求，对全校发展做出新的安排。这就需要在编制战略规划的时候运用均势治理

理论，对学校发展任务和要求展开均势治理，保持学校发展所涉各方关系在调整与变动中的平衡，使惯性发展与新发展达到有机统一。均势治理理论是一种根据战略管理要求，对大学发展过程中的各种复杂矛盾关系进行战略协调，建构与战略规划实施要求相匹配的平衡关系，以创设有利于战略规划目标实现的办学氛围和条件的理论。要实现均势治理，一是在涉及部门、单位和人员利益问题的时候，少“做减法”，尽可能不削减相关人员的利益，保证他们常规的利益不因学校追求新的发展而受影响；二是争取新资源开办新项目，这是“做加法”，新项目是战略发展不可缺少的，要根据能够争取获得或利用资源的情况设计和安排新项目；三是在整体或局部发展格局调整中保证多数人的发展需要。战略规划的根本目的在于促进发展，战略调整不可能确保每一个人的利益不受影响，但应保证多数人的发展需要，以减少调整可能引发的震荡，避免消极效应扩散。根据这样的思路设计保障措施，有助于大学战略规划在最大范围得到认同和接受，从而保证战略规划得到平稳实施。

三、大学战略规划的理论基础

大学战略规划是对学校未来发展形态的理性设计。一些大学规划编制人员对理性设计的要求不甚明确，往往凭经验来编制战略规划，或者参考其他相关大学的规划，写出本校的规划文本。这些做法都不符合大学战略规划编制的要求，这样编制出来的规划不可能对大学发展产生积极的影响。上文阐述了在战略规划的某些方面运用相关理论的要求，实际上，不论是哪一种战略规划，整体上都不能没有理论的指导。也就是说，所有战略规划都应是基于相关理论编制完成的。就一个战略规划而言，它应当是以某种理论或若干种理论为依据，在综合考虑各方面情况的基础上运用适当的规划方法对大学未来发展所做的设计。掌握战略规划的基本理论是开展科学设计、编制高质量战略规划的根本要求。

（一）目标导向理论

目标导向理论是一种在大学战略规划编制中用来作为学校发展整体设计依据的理论。它的基本原理是以确立大学发展战略目标为根本，围绕目标设计学校在规划期发展的主要任务和要求，提出实现目标的主要战略措施和保障条件。目标导向理论的关键在于确定符合大学发展要求的目标，如果所提出的目标不符合大学发展要求，是不足以成为学校发展导向的。大学发展目标不是空洞的口号，更不是迎合某些不切实际要求的标语或提法。实际上，我国大学从来不缺少目标，几乎每一所大学都在不同时期提出了自身的发展目标，但很多大学又似乎从来不把目标真正当回事，只有在一些例行性、仪式性的会议上才

将目标醒目地张贴到墙上，或写入会议文件，以示对目标的重视。在实际办学过程中，不论是重要决策还是日常行为，都罕有以目标为依据的，更少有大学认真地对目标实现的状况进行评估，并根据评估结果提出新的发展要求。这样的目标不是大学战略规划应有的目标，它们只具有形式上或言语上的目标标识，不具有实质意义的目标内涵，对大学发展没有作用。所以，它们不能作为大学发展的导向，更不能成为大学战略规划的依据。

作为大学发展导向的目标是在对学校发展进行全面系统深刻研究的基础上提炼或归纳出来的。每一所大学都应有自身的发展目标，有意义、高质量的目标是统领大学发展的纲领。目标是根据大学发展愿景所确立的分阶段发展要求，不同发展阶段的要求组合起来就构成了大学发展的目标链。目标链将大学今天的现实状况与未来发展愿景连通起来，为大学发展铺设了前行的阶梯。所以，大学发展目标不是纸上谈兵，而是一系列的发展任务要求。建立在这样的行动任务基础上的发展规划有助于提高和增强大学发展的合理性，保证少走弯路，节约发展的时间成本和资源成本，提高发展效率和质量，促进学校向生命周期的更高阶段迈进。

（二）资源匹配理论

大学战略规划不是空中架屋，规划的每一项工作或项目都需要有相配套的资源，这样才有助于保证规划付诸实施，发挥规划指导办学的作用。所以，在编制大学战略规划时，资源匹配理论常常被用作规划设计的理论基础，以凸显资源在规划编制及其实施中的重要作用。该理论的基本原理是：大学战略规划所需要的总成本性支出应当以大学所能获得和利用的资源为基础，要在规划与资源之间建立一种平衡关系，以确保规划拥有可靠的资源作基础。所以，在规划中必须明确两点：第一，总的成本性支出。这是针对大学发展规划期所有规划任务和项目进行的成本预算，这里的成本既包括所需要的资本，又包括所需要的非资本性资源，比如，教学和科研所需要的场地、实验实训仪器设备、材料和技术力量等。第二，大学所拥有和可利用的资源。它包括大学在规划期所能获得和争取的所有资本以及通过建立合作关系可以利用的企事业单位及其他组织所拥有的可用资源。毫无疑问，大学战略规划所需要的资源将超出学校目前所掌握的资源，规划的实施离不开新的资源支持。这些新资源不仅包括学校在常规拨款和其他所掌握的资源以外能够争取的新增拨款和相关资源，而且包括学校不拥有但却可以争取利用的社会企事业单位的相关生产设施、培训与研究条件和技术力量等，甚至包括国际合作资源。明确这两点，不但对规划的实施有重要意义，而且可以使大学在编制战略规划时解放思想，不受自身所拥

有和掌握资源的限制，大胆谋划未来发展大计。

我国大学战略规划一般不缺乏对未来发展的畅想，也能提出一些有意义的发展目标和任务，但却少有与资源相关联的规划，似乎只要把发展蓝图描绘好了，编制规划的任务就完成了。不与资源关联的规划很可能是空洞而脱离实际的，匡算资源需求和规划资源获取路径是大学战略规划不可缺少的任务。只有将未来发展蓝图与资源获取挂钩，战略规划的实施才有可靠的保障。资源匹配理论特别重视新资源的争取和新资源渠道的开拓，因为新资源是大学发展“做加法”的基础。有了充分的新资源，更有利于开展新项目，开辟新发展领域，增强大学办学的适应性，从而实现战略规划的根本要求。

（三）人力增值理论

人是大学事业发展之本，干部、教师、学生和工勤人员等既是大学发展的核心目的所在，又是大学发展所依靠的有生力量。大学发展归根结底是人的发展，既包括学生的成人成才，又包括干部、教师和工勤人员的能力提升、工作质量改进和校园生活体验的改善。人力增值理论要求在编制大学战略规划的时候，将学生和教职员工的发展置于核心位置，以提高学生的素质和能力为根本，以提升教职员工的职业素养和工作体验为基础，构建发展蓝图及其实现的路线图和施工图，以促进大学发展核心目标的达成。人的发展与其他要素发展的关系是大学办学的基本关系，其他要素的发展必须服从并服务于人的发展，二者之间的关系不是并行关系，更不能倒置。只有处理好这对基本关系，大学才能得到健康发展，才能以高等教育组织屹立于世。在编制战略规划的各个环节，都应协调好这对关系为主线，只有这样，才能高质量地完成规划任务。

编制大学战略规划不是做学术研究、写理论文章，而是对大学办学进行全方位的研究，并提出具有可行性的发展设想。它不仅要涵盖大学办学的各方面要素，而且还受到来自各方面要求和压力的影响，因此，在处理大学发展的基本关系问题上很容易发生偏差。事实上，很多大学战略规划往往只是在有关教学的部分涉及人的发展，在其他部分要么不关注人的发展，要么把人的发展作为工具性任务或手段来对待，比如，考虑干部和教师发展的出发点主要是为了达到提高办学效率、提高教学质量和科研产出的目的。毫无疑问，这样考虑问题有一定的合理性，但如果只是考虑这一点，则是远远不够的。干部、教师和工勤人员自身的发展也是目的，只有他们发展得好，在大学行政、教学、科研和服务中有优良的生活体验，实现他们人生的社会价值和个人价值，大学才是和谐的，才能成为人类文明进步的策源地。因此，编制大学战略规划应当将促进人的发展置于中心地位，以促进全校学生、干部、教师和工勤人员等各类人

员的发展，使他们的人力资本持续增值。

（四）组织再造理论

大学是一种社会实体机构，其功能主要通过学校组织和机制的运行实现。组织和机制对大学功能发挥具有十分重要的作用，根据系统论的观点，有什么样的结构就有什么样的功能，也就是说，大学内部的机构如何设立、职责权力如何分配、机构之间的关系如何协调等组织问题与大学的功能休戚相关。因此，组织再造理论认为，在编制大学战略规划的时候，不能不重视组织优化问题，要通过组织调整、改革或重组等方法，优化学校工作布局，提高资源分配的有效性与合理性，减少各种人为的能耗或浪费，降低协调或运作成本，聚焦学校发展重点，以达到提高办学效率和效益的目的，使学校能够轻装发展，取得更大的发展成就。组织再造是大学战略规划的重点之一，几乎所有战略规划都有与发展目标相配套的组织再造设计。大学内部组织机构层次类型多样、数量庞大、人员构成复杂，不同机构的价值取向差别很大，很多机构还有多种价值取向。大学要谋求新的更大更好更快发展，必须进行组织再造，解决组织机构方面存在的主要问题，为学生和教职员工松绑，建立一套更完善的组织体系和更高效的运行机制。

组织问题的影响是多方面的。我国大学往往由于在创业阶段缺少愿景设计，既不是一次规划一次建设成型，也不是一次规划分步建设，而是通过因陋就简、不断增补的方式发展而成，其结果是不但校园建设缺少整体规划，而且学科专业也像摊大饼一样，从小到大，从少到多，导致结构无序，水平参差不齐，因此，相关组织机构建设缺少有机融合、相互协调的整体性，存在多、杂、乱的现象。加上很多机构不完全是大学功能发挥所必需，而是为了适应政府管理的要求而组建的，所以，我国大学在组织方面存在的问题既多且严重，学校要谋求新的发展必须在组织上采取有力措施。这也是在我国大学战略规划编制中要高度重视组织再造的原因。组织再造不是全盘推倒重来，而是根据战略规划目标和发展要求，对影响大学功能发挥和新发展的主要问题采取适切措施，以达到完善组织体系，提高办学效率和效益的目的。组织再造可以是学校、院系和基层组织机构的重建或调整，也可以是对部分组织机构进行合并或拆解，还可以是在一个或若干个组织机构的基础上成立新的组织机构，甚至可以是两所或多所大学合并重组。总之，组织再造没有一个固定的模式，应当根据大学发展需要采取适当的行动。

（五）文化创新理论

大学有两种文化：一种是学科文化，另一种是组织文化。学科文化往往包

含在大学功能和功能实现中，是大学发展目标内涵之所在；与学科文化不同，组织文化是大学在办学过程中逐步生成和沉淀下来的，是大学办学的精神和传统，具体表现为师生员工的价值观、行为方式和习惯、人际关系、工作氛围以及附着于建筑等物质环境条件上的精神追求等。组织文化是大学发展的温床，对大学现实和长远目标的实现具有重要影响。因此，大学战略规划不能不重视文化创新，这里所指的文化是指大学组织文化。文化创新理论认为，在编制大学战略规划的时候，应当把组织文化创新作为转变办学模式，营造新的办学氛围，凝聚发展共识，激发师生员工活力，提升学校向心力，实现发展目标不可缺少的手段。具体而言，就是要将文化创新融入战略规划的各个方面，用新的大学理念和精神指导大学发展。文化创新的核心是将与大学发展要求相匹配的文化基因植入办学行为中去，使其成为师生员工新习惯的种子，经过一段时期的发育、成长和沉淀，转化为学校新的文化，以取代或弥补学校旧文化。

文化是一种软实力，这个命题同样适合于大学。如果组织文化符合高等教育规律和大学的逻辑，且传统深厚，大学必然得到良性发展，且办学水平较高；反之，则办学水平平庸，甚至低下。我国大学普遍办学历史不长，绝大多数学校建校时间较短；大学受各种社会组织价值支配，政治价值、行政价值、经济价值、道德价值和知识价值交织，对学校办学行为影响广泛而深刻，且在多重价值博弈中，道德价值和知识价值往往处于弱势地位。从这个意义上讲，大学文化与发展要求之间是存在一定距离的。在大学战略规划编制中，必须充分认识优化大学文化对改善学校办学，提高办学能力和水平的重要作用。尤其是我国大学正处于提升办学品位，追求中国特色、世界一流发展目标，建设高等教育强国的重要阶段，必须高度重视文化创新，建设新型学校组织文化，为大学发展营造适宜的文化环境。

上述五种理论是大学战略规划编制中比较常用的理论，也是指导大学战略规划编制的基本理论。在实际工作中，可以根据规划任务和重点选取一种或多种理论用于指导大学战略规划编制工作。一般来讲，对于综合性的事业发展顶层设计来讲，应当选取多种理论用于总体框架和部分重点任务设计；而对于一些专项规划而言，则可以选取一种比较有针对性的理论指导设计工作。

四、大学战略规划的方法

编制大学战略规划是一项专业工作。高质量的战略规划不仅取决于规划团队的构成和努力程度，而且取决于规划人员是否掌握专业的规划方法。有的大学战略规划就是少数规划人员在宾馆连续封闭工作完成的，而且规划质量还得到了学校领导的认可。诚然，编制战略规划需要规划人员集中精力将各种规划

思路和设想体现到文字上，但这并不意味着规划可以闭门造车，关起门来拿出一个规划文本就完成任务了。抛开规划的领导、组织和必要的程序性工作不谈，仅就规划方法而言，要编制一份高质量的战略规划，以下方法是不能不引起重视的。

（一）系统规划法

系统规划法是一种对大学发展进行全面系统设计的方法。从严格意义上讲，它不是一个具体的方法，而是大学谋划战略规划的方法论，是大学安排编制战略规划总体框架布局的方法。它要求大学编制战略规划不能只重视整体事业发展顶层设计，还应有相关的配套规划，以完成一整套战略规划任务。一般来讲，大学战略规划主要由三类构成，包括整体事业发展规划、专项规划或部门工作规划以及院系发展规划。这套战略规划通常是在五年一轮的规划期要做的。整体事业发展规划的要求是将大学办学的各个方面都纳入规划范畴，对学校发展进行全面设计，着重要处理好大学与社会、大学与世界、历史与现实、长远发展与近期发展、全局与局部、功能发展和突破与支持 and 保障条件改善、规划实施与评价等之间的关系，在常规办学与战略发展之间保持适度的张力，在保证整体办学水平和质量不断提升的同时，实现学校发展的战略突破。专项规划或部门工作规划相对比较单纯，主要是根据大学整体事业发展规划，针对学校发展的重点任务或校级各部门单位对自身所负责的专门工作进行的设计，其基本要求是：聚焦有关重点任务或专门工作，以实现学校新的发展为指引，谋求重点任务完成或专门工作的突破性进展。专项规划或部门工作规划常常是学校整体事业发展规划的具体化，是事业规划的落实计划。它更注重可操作性，是学校实现重点发展目标的基础。院系发展规划是以大学基层学术机构为单位组织开展的学术发展设计，重点是围绕院系办学所依托的学科专业发展开展规划。所以，院系发展规划所涉及的面比较窄，规划任务相对比较单纯，规划的复杂程度小于学校整体事业发展规划，但这并不意味着院系发展规划就是一件轻而易举的工作。实际上，由于院系发展规划主要是针对具体学科专业的，所以，需要规划人员对学科专业及其办学要求有广泛的认识和深刻的理解。我国大学通常比较重视整体事业发展规划，对另外两类规划重视不够，这客观上也影响了整体事业发展规划的实施，降低了规划的有效性。比较理想的做法是采用系统规划法，从三个维度对大学发展展开设计，将大学发展的各层面各方面都纳入战略规划中去，编制一整套学校战略规划，以达到全校一盘棋的目的。

（二）全员参与法

全员参与法是一种在编制大学战略规划时常用的方法。它的基本要求是：

大学在编制战略规划时，将全校师生员工作为主体，创造各种条件，采取各种方式，使师生员工能够参与到规划中来，他们或参与发展形势讨论，或研究学校发展经验教训，或参与学校愿景设计，或讨论规划的实施要求，或针对学校具体工作发表自己的看法或意愿。总之，学校各方面人员都要参与到规划的编制中来，包括参与规划全过程各环节，使战略规划编制成为一个集思广益、建立共识的过程。全员参与的要求包括：第一，规划思想能够反映全校师生员工对大学发展的期待。大学发展不是几个人的事情，也不是一部分人的事情，更不是少数几个人的事情，而是全校师生员工的事情。在大学规划编制中，他们不是旁观者，而是参与者，他们的思想、期望、意愿、想法、认识、意见等都应受到重视。要在规划中吸收他们合理的意见和建议，反映他们的呼声，重视他们的关切。第二，要让全校师生员工参与规划全过程。规划的过程包括规划背景研究、规划思想形成、规划框架建构、规划蓝图描绘、目标任务设计、发展措施谋划、规划文本草拟、规划文本修改完善、规划审议等环节，在每一个环节中，都要听取和征求各方面的意见和建议，使规划过程成为全员研究学校发展的过程。第三，要让全校师生员工在规划过程中对学校发展形成共识。参与本身不是目的，参与的目的在于使全校师生员工通过主动参与，对学校发展进行充分的讨论，形成共同的认识，从而达到规划完成之时就是共识形成之时的效果。尽管全员参与对战略规划编制有重要意义，但它丝毫不否认规划专业人员的作用。全员参与的主要目的在于集众志、成共识，使战略规划在大学拥有最广泛的心理基础，为战略规划的实施准备适宜的心理环境，并在一般意义上使学校发展不因领导人事变更而改变方向，从而保证战略规划思想持续对学校发展发挥影响。从这个意义上讲，全员参与也只是一种手段，在全员参与的基础上通过专业人员的规划工作体现广大师生员工共同的心声。因此，在大学战略规划编制中，要将全员参与和专业人员规划有机结合起来，惟其如此，才能较好地完成大学战略规划编制任务。

（三）全要素规划法

全要素规划法是一种研究大学发展状况、设计发展蓝图的方法。它是指在大学战略规划编制过程中，以大学发展和影响发展的所有关键要素及其关系为主线，对学校发展展开全面研究，评估发展状况，认识发展形势，设计发展蓝图，谋划发展方略的方法。战略规划实质上是对大学发展关键要素的规划，如果能将全部关键要素找出来，对这些要素及其相互关系的发展和变化情况展开深入的研究，并根据研究结果对其未来发展做出预测和设计，就会比较高质量地完成规划任务。有经验的规划人员和专业人员对大学发展的主要表现和影响

因素比较熟悉，能够发现学校发展的关键要素及其状况，规划编制工作会比较顺利。全要素规划的要求主要有：第一，梳理大学发展和影响发展的全部关键要素。在大学发展中，不论是发展要素还是影响要素都是多种多样的，重要程度也各异。如果不能对各要素的重要程度有准确清晰的认识，就难以抓住大学发展的主要矛盾，也就不可能进行适当的规划。关键要素要找准找全，就要求规划人员具有高等教育理论和经验两方面的修养，这是全要素规划的基本保证。第二，建构大学发展要素与相关影响要素之间关系的理论模型。大学发展是目的，相关影响要素是手段，二者之间的关系表现为因果关系。在战略规划中，将两方面的关键要素以及它们之间的关系弄清楚，根据大学发展形势和要求建构未来发展的理论模型，将复杂的大学发展问题简单化，使未来发展能够概念化地呈现出来，这是战略规划编制的核心环节。第三，推演大学发展的各种可能性，选择比较适合的发展路径。任何大学发展都不会只有一种可能，战略规划就是要为大学找到更适合的发展道路。规划人员应对理论模型的相关要素进行控制，推导各种可能的发展状况，然后，对推演结果进行全面评估，找到更适合大学的发展路径。这样看来，全要素规划法实际上是一种对全部关键要素进行规划的方法。

（四）战略研究法

战略研究法是编制大学战略规划必不可少的方法。不运用战略研究法编制的规划注定是不成功的规划，不足以指导大学发展。无数经验和事实证明，无战略不规划。战略是大学规划的灵魂，规划的所有设计都应是基于战略和战略架构做出的，无战略的规划是格局不高的，是缺乏前瞻性的，是没有抓住大学发展关键问题的，显然，这样的规划不可能是高质量的。战略研究法是指在战略规划编制中，以问题解决为导向，紧紧围绕大学发展的全局性、关键性和前瞻性问题展开研究，探讨解决问题的方法。战略研究法也可称为研究战略法，即研究大学发展战略的方法。一般来讲，战略是大学发展中比较宏观和抽象的问题，战略研究能力是一种稀缺资源，开展战略研究的关键是规划人员要具有战略思维，能够从战略层面思考和谋划大学发展。战略思维具有整体性、预见性、聚焦性和创造性，它能有效地协调整体发展与局部发展、过去发展与未来发展、重点发展与一般发展、常规发展与非常规发展之间的关系，使大学能够在现实发展基础上谋求跨越式发展，使发展水平跃升到一个新层次。但实际上，大学规划部门的很多工作人员并不是专业人员出身，缺少相关的高等教育学科理论修养，只是对学校的发展状况比较了解。因此，加强规划人员培养培训，提高他们的战略思维能力，建设一支专业化的规划人员团队，是保证大学战略

规划质量的根本要求。

大学战略规划的方法还有很多，这里所述只是几种基本的方法。运用理性而科学的方法有助于提高规划编制的水平，提高战略规划的质量，更好地发挥战略规划对大学发展的指导作用。但方法毕竟只是工作层面的因素，而战略规划及其作用与大学领导与管理体制、大学领导的治校风格、学校办学传统以及外部社会环境等都有着密切的关系。要做好战略规划，更好地发挥战略规划对促进大学发展的重要作用，既要重视运用理性而科学的方法，又要从大学内外多方面入手综合治理，创造有利于规划编制和实施的有利环境，使战略规划成为指引大学前行的灯塔。

（信息来源：《河北师范大学学报》2020年第1期）

论地方高校发展中战术层面的五种关系

国家督学、沈阳化工大学原校长 李志义

地方高校发展中要处理好多种关系，例如：定位与发展的关系、资源与发展的关系、模式与发展的关系、特色与发展的关系、实力与发展的关系、学科与专业的关系、教学与科研的关系、教育与教学的关系、科学与人文的关系以及学校与院系的关系等。其中，前五种是高校发展中战略层面的关系，后五种是战术层面的关系。本文主要针对后五种关系做一探讨，前五种关系已另文论述。

一、学科与专业的关系

什么是学科？什么是专业？二者有什么区别和联系？这是一些最基本的问题。学科与专业是两个不同的概念，但这两个概念又有着很密切的关系。高校设置的专业，是根据社会分工需要而划分的专业类别，它可理解为：以就业为指向，以行业为背景的课程体系。高校设置的学科，是根据学问性质而制定的学术类别，它可理解为：以研究为指向，以学术为背景的知识体系。二者都可理解为知识的集合，但前者更加注重知识的“继承”，而后者更加注重知识的“创造”。

专业与学科既有区别又有联系。在构成上，专业的要素主要有培养目标，课程体系，教学主体（教师、学生）等；学科的要素主要有研究对象，理论体系和研究方法等。在设置上，专业是按照社会对不同领域和不同岗位的专门人才的需要设置的，这些专门人才需要什么样的知识结构，专业就组织相关学科来满足这种需要，专业是变化较快、相对活跃的科目体系；学科是遵循知识体

系自身的逻辑设立的，学科及其分支是不断发展但又相对稳定的科目体系，即使是在一些学科分化与综合的演变中形成的交叉学科、边缘学科和综合学科，这些学科也都有自身相对稳定的研究领域。在目标上，专业是以人才培养为目标，满足社会对人才的需求；学科是以学术成果为目标，为社会提供科学与技术的支撑。学科与专业的联系在于：学科能提升专业人才培养的水平，如提供高水平的师资、先进的教学设施、学科前沿的知识等；专业能成为学科发展的基地，如研究生等人才资源、活跃的学术思想等。

根据上述专业与学科的关系，可将专业大致分为两类：单科型专业与多科型专业。单科型专业由一个学科为支撑，学科与专业存在一定的对应关系，专业范围与学科领域直接相关；多科型专业由多种学科支撑，学科与专业没有具体的对应关系，专业范围与学科领域无直接关系。对于单科型专业，专业建设与学科建设可统筹考虑，依据学科建设专业的优势凸现；对于多科型专业，专业建设不应过分强调学科的依托性，要充分发挥专业的综合优势，避免由于依托某一学科而使专业陷于“弃长就短”的境地。一个专业的优势，不能简单地看其是否有强势学科作依托，重要的不是要有“重点学科”做依托，而是是否有高水平的教学资源作支撑。

正确把握“专业”与“学科”的内涵以及二者的关系，对专业建设和学科建设至关重要。对于工程类专业来说，大多是多科型专业。即一个专业涉及多种学科，需要多个学科支撑。这样的多科型专业在现行的专业建设理念下，就处于非常不利的地位。由于没有一个“直接”的重点学科支撑，就建不成“优势专业”；由于分属于多个学科，学科建设投入总是沾不上边。这种多科型专业往往是国民经济传统行业的传统专业。一方面，社会需要大批高素质这种专业人才；另一方面，在高等学校里这种专业的位置往往被依托重点学科建设起来的“优势专业”所挤掉，专业建设不断弱化。

地方高校如何开展学科建设和专业建设？首先，要明确学科建设和专业建设的重点。学科建设的重点是：学科方向、研究团队和科研平台；专业建设的重点是：课程体系、主讲教师和实践平台。学科与专业发展有两种模式：一种是学科牵动专业的发展模式，即所谓“以学科为龙头”的模式；另一种是专业牵动学科的发展模式，即所谓“以专业为龙头”的模式。以学科为龙头的发展模式的必要条件是，学科建设的要素要能够完全支撑专业建设的要素。也就是说，学科方向能够完全支撑课程体系，研究团队能够完全支撑主讲教师队伍，科研平台能够完全支撑实践平台。对于地方高校来说，由于资源有限，除了重点建设的学科外，学科建设的要素很难完全支撑专业建设的要素。在这种情况

下，应该采取“以专业为龙头”的发展模式。对于地方高校，学科建设和专业建设的重心也不同。学科建设的重心在学校，由学校凝练学科方向、组建研究团队、搭建科研平台；专业建设的重心在院系，由院系确定课程体系、组建主讲教师队伍、建设实践教学平台。对于地方高校，学科建设和专业建设采用的策略也不同。学科建设采取“扶优”策略，因为学科的影响力具有“马太效应”，人们常常关注的是那些强势学科；专业建设采取“扶贫”策略，因为专业的影响力具有“短板效应”，人们常常关注的是那些劣势专业。从另一个角度讲，有一个劣势学科可能会影响办学水平，但有一个劣势专业就会培养出一批质量低劣的人才，这是有悖于办学宗旨的，是绝对不允许的。学科建设和专业建设规划也不同。学科建设规划要回答“做什么研究、谁来做研究、如何做研究”三个问题，专业建设规划要回答“培养什么人、谁来培养人、如何培养人”三个问题。尽管学科建设与专业建设的目标、要素和策略等不尽相同，但二者是相辅相成、互相促进的。学科资源可以促进专业建设，专业资源可以促进学科发展。

需要明确的是，学科与科研究竟是什么关系？学科与科研的关系，犹如专业与教学的关系。前已述及，专业的目标是培养人，而教学是培养人的活动。也就是说，专业是通过教学活动来实现其培养人的目标的。学科的目标是形成学术成果，而科研是形成学术成果的活动。也就是说，学科是通过科研活动来实现其形成学术成果的目标的。

二、教学与科研的关系

前已述及，学科与专业是相辅相成、互动互进的关系。因此，科研和教学作为学科与专业实现各自目标的活动，本该也是相辅相成、互动互进的关系。但在实践层面上，教学与科研的矛盾却成了当今高校面临的突出问题之一。无论是国家重点建设的高校还是地方高校，无一例外地要面对这对矛盾。重点高校科研是“常态”，为没人重视教学发愁，于是出台了一系列激励教学的政策；地方高校教学是“常态”，为没人重视科研犯难，于是出台了一系列激励科研的政策。这些政策的效果到底如何？重点高校依然在喊“要重视教学”，地方高校依然在喊“要重视科研”。对重点高校来说，教学与科研的关系就像皇后与妃子的关系。教学是皇后，地位高但不受宠；科研是妃子，地位低但备受宠爱。对地方高校来说，教学与科研的关系就像婚后与婚前的关系。教学是婚后的妻子，无论做多少都不被看在眼里；科研是婚前的女朋友，即使做一点也会走进心里。

为什么重点高校要千方百计地把教师向教学上拉，而地方高校要千方百计

地把教师向科研上拉？因为科研的诱惑力太大了，以至于重点高校和地方高校都难以抗拒。为什么科研会有如此大的诱惑力？为什么教学与科研会有这样的矛盾？其实，教学与科研的关系，实质上是大学与社会矛盾的反映，是大学理念与社会需要的冲突。这得从大学发展的三个“里程碑”说起。

第一个里程碑是博洛尼亚传说。1088年，作为世界上第一所大学的意大利博洛尼亚大学的诞生，开创了大学以培养人为宗旨的大学传统。第二个里程碑是洪堡理念。1809年，德国柏林大学引入了科学研究。其创始人洪堡认为：大学“立身的根本原则是，在最深入、最广泛的意义上培植科学，并使之服务于全民族的精神和道德教育。”洪堡所说的科学是“纯科学”，是建立在深邃的观念之上，不追求任何身外的目标，进行纯知识、纯学理研究的科学。洪堡提出了“由科学而达至修养”的教育原则，认为科学研究是培养人的手段，不通过科学研究，大学就培养不出“完人”。第三个里程碑是威斯康星思想。1862年，美国《莫雷尔法案》的颁布，崛起了一批现代大学，创办于1848年，后得到赠地而发展起来的威斯康星大学，把大学社会服务职能推向了顶峰，时任校长范·海斯一句名言“州的边界就是大学校园的边界”，对威斯康星思想做了精辟的概括。

经过上述三个里程碑，大学已经从过去的“象牙塔”，步入了当今社会的“服务站”，成为“轴心机构”。如今的大学面临的不是“两难”而是“多难”境地，面前的不是“十字路口”而是“环岛路口”。大学承担着太多的责任，面对着太多的需要，承受着太多的责难。有人说大学应该坚守大学精神，守护好民族文化自觉的最后阵地；有人说大学应该走下“神坛”，更好地承担起社会责任。有人说大学是最后一个保守主义据点，跟不上时代发展的步伐；有人说大学已成为市场经济的婢女，宁可为“三斗米”而折腰。有人说大学应该走出“象牙塔”，成为社会的“服务站”；有人说大学应该重返“象牙塔”，守住大学的本质。有人说大学应该保持自己的精神气质，扮演起反思社会，引领社会的角色；有人说大学应该融入社会，适应社会，成为社会机体上的一个器官。种种大学的“应该”和“不应该”，似乎意味着大学在人们心目中已经迷失了方向。事实上，大学并不是完全不清楚自己应该如何做，而是不得不这样做，这就是市场经济驱动下的功利主义的力量。

黑格尔曾言：“一个民族有一些关注天空的人，他们才有希望；一个民族只是关心脚下的事，注定没有未来。”试问，如果我们的大学、我们大学培养的人不能仰望天空，那么我们民族的未来何在？因此，大学要回归，要回归到她的本然；大学要坚挺，要挺直自己的脊梁。只有这样，大学培养的人才能挺

直自己的脊梁；只有这样，我们的民族才能挺直自己的脊梁。

过去，高校教学曾一度处于很尴尬的境地。学校层面职能失当：强调教学、科研“两个中心”，实际上教学成了“几何”中心，而科研成了“物理”（质量）中心。教师层面职责错位，教学成了“副业”，从事教学的成了“弱势群体”。学生层面途径缺失，教学在课堂，科研在实验室，教学进不了实验室，科研进不了教室。

诚然，教学与科研不是对立关系，而是互动和互相促进的关系。由于教学与科研的目标和过程毕竟不完全一致（除非研究生培养），高校一方面要培养人才，另一方面要出科研成果，二者如何取舍，这是一个永恒的矛盾。此外，教学是让对象搞懂，科研是搞懂对象，二者需要不同的方式和能力倾向，教师的兴趣点也会因此而发生转移。

要真正解决好教学与科研的关系，除了教师要热爱教学、潜心教学外，学校要给教师“松绑”，让教师能够沉下心来教书育人，履行好他们的“基本职责”；国家给高等学校“松绑”，让高等学校能够沉下心来培养人才，承担好他们的“根本任务”。对于地方高校，更应该高高举起教学的旗帜，扎扎实实地做好人才培养工作。当然，地方高校也要发展学科，但一定要解决好发展什么学科、怎样发展学科和怎样带动专业建设的问题；地方高校也要开展科学研究，但一定要解决好开展什么科研，怎样开展科研和怎样促进人才培养的问题。为此，学校一定要定位准确，政策到位；老师一定要认识明确，行动到位。

三、教育与教学的关系

高等教育的职能，广义讲，包括人才培养、科学研究、社会服务以及文化传承与创新四方面，狭义讲，专指人才培养。高校的人才培养工作，广义讲，包括教学工作和学生工作，狭义讲，专指学生工作。绕这一圈子的目的，只是要说明本部分所说的“教育”，是指狭义的教育和狭义的人才培养工作下的“学生工作”的范畴。当下，我们会经常看见并且也在不自觉地使用像“教育教学”、“教书育人”和“学科专业”这样一些词，的确让人费解。让人更加费解的是：教育教学两条线，教书育人两渠道，学科专业两张皮。学生系统负责“教育”，学校、地方和国家主管部门有一条专线；教学系统负责“教学”，学校、地方和国家主管部门也有一条专线。这种人为地割裂，对人才培养造成了许多不利的影响。

我国高校德育教育实效问题一直是备受关切的问题，似乎始终没有找到“良方”。当然，这一问题很复杂，关系到方方面面。但从高校内部来说，德育教育的“三化”倾向必须引起我们的高度重视。一是德育教育简单化。将德

育教育简单化为思想政治教育，将思想政治教育简单化为“两课”教育。这反映了我们德育教育急于求成的心态。二是德育教育知识化。我们强调“三进”（进教材、进课堂、进头脑），但进了教材、进了课堂，就能进头脑吗？德靠养成，焉能教会？三是德育教育孤立化。为了加强德育教育，我们不断强化“德育教育体系”建设：专职队伍、专门机构、专用载体等。形式上这是一种强化，其实是一种弱化，这使德育从教育的主渠道孤立出来了。因为有专职队伍、专门机构，所以广大的非专职人员和非专门机构，可以心安理得地“只教书、不育人”了。无论你怎么强化，在学生心目中“专职人员”的地位，无论如何不能高于专业教授的地位，德育教育的课程总量也无法与专业课程相比拟。不克服“三化”倾向，德育教育的现状的确很难改变。

人才培养，德育为先。德育不只是学生系统和学生辅导员的职责，每位参与人才培养工作的人员都有责任。特别是一线教师，更应该扮演好教书育人的角色。学校要打破教育与教学的壁垒，教学系统和学生系统要主动融合，形成合力，在人才培养这一共同事业中一起发力。

四、科学与人文的关系

我们熟知，科学（这里指自然科学）是关于物质世界的，是主客分离的。它关注的是“是什么”、“为什么”和“如何做”，即“果真如此”。人文是关于精神世界的，是主客一体的。它关注的是“该是什么”、“该为什么”和“该如何做”，即“果该如此”。科学是知识体系和认知体系；人文不仅如此，还是伦理体系和价值体系。

谈到教育，就得谈文化，因为教育本身就是文化活动。科学文化包括科学知识、科学方法、科学思维和科学精神四方面。同样，人文文化也包括人文知识、人文方法、人文思维和人文精神四方面。相应地，科学教育应包括科学知识教育、科学方法教育、科学思维教育和科学精神教育等四方面；同样，人文教育也应包括人文知识教育、人文方法教育、人文思维教育和人文精神教育四方面。然而我们的现状是，无论科学教育还是人文教育，在很大程度上强调的是知识教育，在一定程度上忽视了思维、方法和精神的教育。这种教育的缺失是显然的。有知识、有能力（方法），才能做成事；有知识、有能力（方法）、有思想（思维），才能做大事；有知识，有能力（方法）、有思想（思维）、有境界（精神），才能做大好事。这也是为什么我国历史上非常重视“知”、“行”、“思”、“德”教育的原因。

人文教育是“修身”，是关于“人性”的教育；科学教育是“悟道”，是关于“灵性”的教育。只有将人文教育与科学教育相结合，才能培养出能够“修

身悟道，引领未来”的人才。

科学与人文交融的必然性在于：科学与人文本是同根生，其根是人的大脑；科学与人文本是同源水，其源是实践；科学与人文本是同天尽，其天是至善；科学与人文本是水中月，你中有我，我中有你。

科学教育与人文教育结合的必要性在于：科学知识和人文知识相结合，才能有完备的知识基础；科学方法和人文方法相结合，才能有正确的工作方法；科学思维与人文思维相结合，才能有优秀的思维品质；科学精神（天道）与人文精神（人道）相结合，才能达到完美的天人合一。

显然，缺乏人文教育的教育是不完整的教育，缺乏人文教育的科学教育是不完善的科学教育。然而，一个值得认真反思的问题是，人文教育在我们目前的大学教育中的地位如何，这样的大学教育还称得上完整的教育吗？

可见，加强人文教育是事关教育质量的大事。地方高校在理工科教育中加强人文教育，至少要从下面几方面着手：

第一，要加强人文知识的教育。培养方案中人文社会科学的课程要占一定比例，课程设置与教学内容要精选，要考虑到现代化社会中一个高素质的人应具备的人文社会科学知识面和人文修养的需要，重点应放在使学生通过学习必要的人文社会科学知识培养其人文修养与人文精神。政治理论课是重要的人文教育课程，对培养学生正确的世界观和人生观、树立学生正确的政治方向是非常重要的。但这还不够，还需要从情感上、意志上培养和陶冶学生，使他们有丰富的情感、充实的精神生活。这就需要设置语言文学、艺术、历史等方面的课程。

第二，要加强专业教育与人文教育的融合。专业教师要结合专业课教学进行人文教育。例如，在专业教学中，要注重启迪精神，让学生反观自身，在自省中提高。要注重渗透美育，要挖掘科学中美的元素，让学生体验美。要注重行为互动，要以自己的行动来影响学生的行为，将自己的言行作为教育、影响学生的特殊教材，注重严格要求学生、培养学生严谨的治学态度和习惯，让学生组织起来开展活动、培养学生的团队精神。要注重营造氛围，营造一种平等、和谐、民主、宽容、向上、不惟专业的氛围，让学生去感受和体验。要注重以悟导悟，要以自己的体验、感悟去引导学生感悟，达到教师与学生之间灵魂的碰撞、心灵的沟通。要以人为本，在教学中尊重人、相信人、关心人，把满足人的多方面的兴趣和要求，作为教育工作的出发点，把最大限度地实现人的价值和自由作为教育的目的，一切为人的发展服务。

第三，要充分重视校园文化这一隐性课程的教育作用。校园文化是进行人

文教育的重要隐性课程，学校师生的学术活动是进行人文教育的有效载体，校园环境的设计和气氛是进行人文教育的潜在课程。优良的校风是培养人才的重要条件，要着力继承和培养优良的校风，开展各种文明、积极、健康向上的校园文化生活等。这些隐性课程与载体的潜移默化作用，在培养和塑造学生的人文精神方面，往往会起到显性课程不能所及的良好效果。

第四，要着力提高教师自身的人文素养。提高教师自身素养，是在专业教学中渗透人文教育的前提。人文精神广大而深邃，无所不在，它和教师的经历和学识融为一体。本立而道生，加强人文教育，关键在于提高教师的素质。

五、学校与院系的关系

学术性是高校组织的根本属性。这是因为，高校是围绕知识运转的组织，也是智力活动最为密集的组织。高校教师的主要工作就是发现、保存和传播知识。高校组织绩效和高校的价值，相当程度上就是指高校在知识创造和传递上的价值。高校组织的属性，决定了高校的治理结构要体现“底部沉重”和“分散决策”的精神，学术事务必须“由下而上”地进行工作。高校组织的设计和运行，需围绕知识的加工者，即教师和学生来展开。关于教和学的决策权力，应该交给第一线的教师和学生。教师要研究什么，学生要学什么，主要由教师和学生自己决定。学术权力应该主要掌握在处于组织底部的学术人员的手中，众多事务需要由基层学术组织（院系）自己做出，而不是由组织顶层（学校）掌控。

高校管理要符合和遵循上述规律。在制度设计方面，要促进学校的管理重心的下移。在高校建设和发展过程中，学校在加强规划、统筹、协调、组织等工作的同时，要着重协调好学校与院系的关系。要从“功能定位、职能分工、利益分配”的角度，理顺学校与院系之间的关系，给院系更多的权力和发展空间。

高校的行政权力运行描述如下：书记、校长与副书记、副校长之间是上下级关系，副校长与分管的职能部处以及院（系）主要负责人之间是上下级关系。严格这种上下级关系，是保证学校行政权力有效运行的关键。要做到政令畅通，令行禁止，有执行力，懂得规矩，遵守纪律。如何才能政令畅通？例如：书记、校长出“想法”，分管副书记、副校长出“办法”，职能部处长出“做法”，院系一把手出“结果”，从而形成“谋划—策划—落实”以及“战略—战术—战场”行政通道。如何才能令行禁止？例如：要做到“四有”：有请示，不该做主的不做主；有汇报，不该拍板的不拍板；有反馈，不自以为是、石沉大海；有结果，不随意“扳道岔”、自己“划句号”。如何才能有执行力？例如：要想

事，做事，做成事。上级要保证做正确的事，下级要保证正确做事。上级的要求就是下级的追求，上级的想法就是下级的做法。不要做“二传手”：将上级要做的传达给下级，将下级做好的汇报给上级。要有“两感两心”：危机感、使命感，进取心、责任心。对自己分管的事，要做到“三有”：有见解，有见解才有话语权；有影响，有影响才有地位；有朋友，有朋友才有资源。如何才能懂得规矩？例如：下不越权，上不越位，垂直管理。当上级有主意的时候下级要没主意，否则要上级干什么；当上级没主意的时候下级要有主意，否则要下级干什么。如何才能遵守纪律？例如：要谋事，不谋人、不谋权、不谋利；要做事，不“做”人（拉关系）、不“做”官（摆架子）、不“做”为（图政绩）。

学校的上下级关系只有上述三种，职能部处与院系之间不是上下级关系，上述任何一级与教师和学生也不是上下级关系，所有行政权力的目的是为教师 and 学生的学术活动提供保障。

六、结束语

如何处理地方高校发展中定位与发展、资源与发展、模式与发展、特色与发展以及实力与发展的关系等，是学校发展战略层面的问题，决定了学校发展的方向、目标、途径、策略和后劲。而如何处理发展中学科与专业、教学与科研、教育与教学、科学与人文以及学校与院系的关系等，是学校发展战术层面的问题，决定了学校能否坚持发展方向、达到发展目标、遵循发展途径、落实发展策略和形成发展后劲。地方高校要处理好专业与学科的关系，科学选择专业与学科的发展模式与发展策略，切忌盲目效仿国家重点建设高校的做法；要处理好教学与科研的关系，坚守教育本质，承担好培养人才的根本任务，让老师履行好教书育人的基本职责；要处理好教育与教学的关系，打破教育与教学的壁垒，充分调动一线教师德育教育的积极性与自觉性，避免德育教育简单化、知识化和孤立化；要处理好科学与人文的关系，充分认识在理工科教育中加强人文教育的重要性与迫切性，加强人文知识的教育，强调专业教育与人文教育的融合，重视校园文化等隐性课程的教育作用，提高教师自身的人文素养；要处理好学校与院系的关系，充分认识高校组织学术性的根本属性，促进学校的管理重心的下移，确保学术权力掌握在学术人员的手中，在行政权力运行中做到政令畅通、令行禁止、有执行力、懂得规矩、遵守纪律。

（信息来源：《中国大学教学》2015年第5期）

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