

高端视点

编者按

近日,一些高校陆续发布“十四五”规划,一些高校的“十四五”规划尚在紧锣密鼓的修订过程中。高校“十四五”规划编制,对于学校未来5年办学目标乃至2035年远景目标的实现至关重要。本期,高教周刊邀请长期从事高校发展战略规划研究的专家,就已了解到的部分高校“十四五”规划所反映的共性问题进行探讨,同时邀请对“十四五”规划编制促进学校整体发展有着迫切需求与深刻体会的高校,分享编制历程及思考,以飨读者。

高校“十四五”规划如何走出惯性思维

陈廷柱

高质量规划引领学校发展新格局

王英龙

截至目前,大多数高校均有过多轮发展规划编制历练。从笔者参与评审、论证或了解的多所高校规划文本及相关材料来看,近年来,各高校规划工作的规范性、科学性与体系化水平有了显著提升。然而,值得注意的是,此前各高校编制规划所形成的惯性思维,仍然在一定程度上左右着十四五规划的基本套路与架构。

高校规划工作的惯性思维有哪些具体表现?是否存在问题或局限?如果确有走出惯性思维的必要,需要怎么做?围绕这三个方面问题,笔者提出若干意见,供研讨和参考。

1 规划编制惯性思维通常有哪些具体表现?

位次思维。办学定位与发展愿景,是高校规划要优先处理的事项。原本,厘清办学定位与发展愿景,是为了解决高校缺乏错位发展意识与目标导向不明的问题,但是不少高校主要还是基于位次来考虑这两方面的问题,或是提出跻身世界一流、国内一流、区域一流大学,或是提出获博士学位、硕士学位授权单位,或是提出升格为大学或本科高校,甚至有不少高校明确提出在特定范围内排名提升至前多少位。

模块思维。多数高校的规划在总结过去5年的办学成就和十四五期间的任务举措时,基本上是按照主要职能

处室的分布来搭建架构的,学校各个方面的主要事项多有一至两个模块与之对应。这反映出学校的规划可能还是对各主要职能处室所提交的相关材料进行整合的产物,或是编制规划的指导思想比较侧重面上的工作部署,而非规划事项的优先秩序。

指标思维。在破五唯的呼声之下,高校十四五规划理当有所回应,但很多高校仍然摆脱不了对发展指标的依赖。没有明确的指标要求,似乎规划就缺少约束力与可操作性。不少高校十四五规划以各种方式呈现的量化指标,还是学校内部从上到下最为关注的内容。尤其是位

列学科评估某个等级以上、ESI(基本科学指标数据库)前1%或更靠前的学科数,成为不少高校规划内容中的新宠。

总分思维。这种思维既体现在看待规划总体目标与发展指标之间的关系上,也体现在对待学校规划与职能部门专项规划、院系规划之间的关系上。特别是后者,不少高校已经习以为常,认为学校的规划是管总的,职能部门与院系规划只是学校总规划的延伸与分解。对于前者来说,若有相应的国家标准或排名计算办法,一些高校也会在规划文本中将总体目标具体化为各种发展指标。



2017年5月,山东省委省政府决定整合齐鲁工业大学和山东省科学院,组建新的齐鲁工业大学(山东省科学院),并明确提出要把学校建设成为国内一流、国际上有影响的应用研究型大学目标。经过四年多的融合发展,学校综合实力和办学影响力迅速提升,入选山东省“冲一流、高校建设行列”并成为博士学位授权单位。2021年,学校召开了第一届党代会,选举产生了新一届党委班子。

站在新的起点上,如何谋划学校十四五期间乃至未来更长一段时期的发展战略,编制一份既能立足现实、又能着眼长远,既是思想旗帜,又是行动指南的战略规划,成为新一届党委班子所面临的重大问题。

如何才能走出一条独特的发展之路?在我们看来,首先要编制好学校十四五发展规划。必须登高望远,看清楚未来发展的方向,把时代要求、上级部署和学校发展实际统一起来,打破常规思维、惯性束缚和路径依赖,让规划编制过程成为创新发展理念、优化治理模式、凝聚奋进力量的过程,最终实现以高质量规划引领高质量发展的目标。

缺问题以及秸秆焚烧造成的环境污染问题,有效支撑生物基新材料替代塑料的国家战略计划,为2025年底全国范围内代替不可降解塑料提供强有力的技术支持。充分发挥山东省碳中和技术创新中心优势,协助省委省政府制定全省煤炭消费压减指标、十四五绿色发展等重要政策。面向山东省蓝天碧水净土保卫战的总目标,以绿色、低碳、循环为主线,在清洁能源、工业节能降耗等方面部署一批重大科研任务,为山东省绿色发展注入强大的科技支撑力量等。

坚持目标引领与问题驱动相结合

发展规划是一幅美好的蓝图,但它不能只是一幅蓝图。规划的生命力在于执行,只有规划没有执行,规划就是纸上谈兵;只有执行没有规划,执行就是无的放矢。高校传统上发展规划往往存在着编制和执行相脱节的问题,很重要的原因就是规划编制过程中,虽然提出了宏伟的建设目标,明确了具体的建设举措,确立了详细的任务指标,但忽视了学校存在的问题短板和资源瓶颈等,导致规划在执行过程中困难重重,最后只能束之高阁,仅仅停留在描绘蓝图阶段。

为了解决传统规划执行难的弊端,使规划真正起到引领发展和指导实践的作用,学校在规划编制过程中力求做到目标引领和问题驱动相结合,以解决具体问题为手段,以改革创新为动力,将描绘蓝图与解决问题结合起来,真正推动学校整体发展。

在立足现状和着眼长远的基础上,学校确立了面向2035年的发展愿景和三步走的发展战略,即按照五年一个阶段和一次谋划的思路,在未来15年里,以科教深度融合为主要任务,以转变转化、冲高补短与标杆示范为逐层递进的三阶段战略主线,实施“三步走”战略。针对十四五时期学校的发展目标,深刻剖析目前学校仍然存在的突出问题,即领军人才缺乏制约学科建设水平、资源优势尚未充分转化为办学优势、融合进程偏慢阻碍高质量发展步伐、办学经费尚不能满足快速发展需要、校区资源分散不利于统筹整合资源等。

为解决上述困难和问题,在资源约束条件下实现大学更好更快的发展,顺利实现“三步走”战略目标,学校在十四五规划中确立了以科教融合为主要任务,以融合优势转化与发展方式转变为核心战略主题,聚焦重点难点,分类施策与分步实施相结合,齐心协力谋大事、解难事、办实事的框架。以实现战略目标为引导,聚焦重点任务,采取重大行动,通过超常规、开创性的工作,聚力突破关键瓶颈性问题,发挥全局带动作用,促进学校从外延式增长向高质量发展转变,从赶超型整合向示范性融合转变,从行政改革主导向资源配置引导转变。

整个规划的主题框架打破了传统的、按照学校职能划分形成的模块化编写模式,围绕山东省高水平大学和高等学校高水平学科、建设目标和深入实施科教融合发展战略两条主线,站在学校的整体立场谋划未来工作,做到有新思路、改革有新突破、工作有新举措。具体而言:一是以发展为要务,全力完成十大建设任务,解决的是目标引领下学校发展存在的短板与瓶颈问题。二是以绩效为准绳,着力推进十大改革事项,解决的是问题导向下学校科教融合发展所面临的体制机制障碍。三是以共享为宗旨,切实增进师生员工民生福祉,解决的是发展红利共享下师生急难愁盼的现实问题。真正使十四五规划编制顺应师生意愿,符合师生所思所盼。

同时,为强化学校十四五规划的执行力,学校又提出了以评估为抓手,全面落实规划目标与事项的保障措施。通过设立学校发展规划领导小组,统筹管理规划编制与执行,建立规划目标分解、任务分配、预算配置、调整修订、绩效评估、检查考核等组织体系,按年度、分项目、有计划地监管规划执行情况。并以规划为导向,统筹学校人力资源、经费资源、空间资源、物质资源、校友资源和校企合作资源,根据规划进行项目确定、预算编制和资源配置,确保各项任务任务的顺利实施。

(作者系齐鲁工业大学[山东省科学院]党委书记)

2 雄心勃勃的规划为何经常遭遇执行难题?

如果与十三五、十二五乃至更早的规划文本进行比较,很容易发现,一些高校的规划编制工作已经套路化了。适应办学条件、目标任务与外部环境的变化,规划的具体内容在不断调整,而此前所形成的规划惯性思维却一直在延续。更有一些高校,其规划不仅在目标取向与形式架构上与之大同小异,就连规划文本也看不出明显的改进。于是乎,看多了高校的规划文本,就觉得彼此彼此,或者是莫过如此,即便是新手,也可以对付高校的规划编制工作。

出现这种情况,责任不能完全归咎于规划的起草者、制定者。某种意义上,这是势所必然。受限于科教资源竞争体制的制约,以及来自各个方面评价压力的影响,没有多少高校可以无视自

身的位次问题。既然要为位次考虑,达到更好位次的办法,就是将位次相关的事项按照职能部门的架构模块化和指标化,并基于总分结合的规划体系,以达到自上而下的贯彻落实目标。因此,不能简单地将存在惯性思维看成是规划编制人员的能力问题,也不能将其视为高校缺少创新与奋进精神的表现。就高校自身的立场与利益而言,以规划作为控制、整合或协同手段,先解决可比的位次与指标问题,进而获取更多的发展机会与资源,延续惯性思维的规划动机与目标至少是好的。

但是,惯性思维主导下的院校规划,奉行的是执行模式,是全校一盘棋的办学思路在规划问题上的反映,依赖于自上而下的目标与责任分解,由此造成的问题也是比较突出的。很少

有高校规划的起草者、制定者去深究为何在规划之前经常出现战略二字,他们似乎也不大关心院校规划的性质、发展历程与趋势等方面的研究。在承担院校规划编制任务之时,参照之前或其他高校做法的居多,认为高校规划就是要解决“两点一线”问题(即学校当前所处的位置、目标所向的位置以及如何由此点到达彼点)的高校管理者也不在少数。殊不知,编制院校规划要考虑许多方面的因素,尤其是要应对外部发展环境不确定性以及基层学术组织自主性的挑战。正因如此,许多高校雄心勃勃制定的发展规划,经常遭遇执行难题,即便有中后期与终期规划评估,很多时候也没有发挥出较为显著的作用,以至于引发诸多质疑或批评。

坚持与新时代发展同向同行

十四五时期,我国将进入新发展阶段。只有牢牢把握住当前及未来一段时间的发展大势,才能锚定发展方向、找到发展之路。因此,在规划的编制过程中,首要的便是深刻认识新形势,科学研判十四五期间事业发展的机遇和挑战。要深入分析国家、山东省经济社会发展、高等教育发展的新形势,立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局,顺势而为、积极应变,主动融入国家、区域经济社会发展战略,这也是学校编制十四五发展规划的逻辑起点。

在综合分析研判的基础上,学校认为,经过科教融合以来的快速发展,学校奠定了良好的发展基础,综合实力不断提升,发展态势持续向好。十四五期间,依托科教融合的体制和资源等优势,借助国家政策和省委省政府支持,学校将继续迎来快速发展的黄金时期,同时机遇和挑战并存。创新驱动发展呼唤科教深度融合,新旧动能转换催生服务社会需求,教育改革彰显创新应用导向,国际形势变化加速高校内涵发展。在规划编制过程中,要把握机遇,应对挑战的思路和举措具体体现在总体规划、专项规划和各教学科研单位规划的方方面面,贯彻在规划编制和落实的始终。

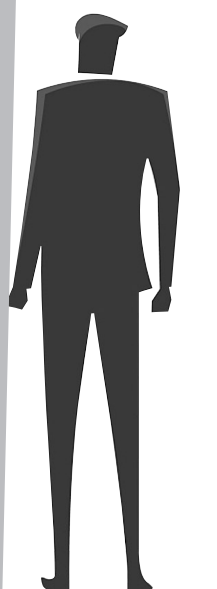
在发展愿景上,学校提出要面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康,不忘初心、牢记使命,以立德树人为基本导向,坚持扎根中国大地办教育,培育和践行社会主义核心价值观,努力培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。力争到2035年,将学校全面建设成为科教融合堪称典范、科技服务优势显著、创新创业特色鲜明、整体实力国内一流、部分学科国际领先的高水平应用研究型大学,交出让人民满意的新时代答卷。在确定总体建设任务时,我们充分把握了发展规划在学校谋全局、谋重点、谋长远方面的指导性作用,树立整体发展的战略思维,放眼全局谋一域,把握形势谋大事,坚持有所为、有所不为,立足现实、超越现实,体现了战略发展规划的大视野和大格局。

坚持与经济社会发展同频共振

学校是山东省委省政府深入实施科教融合发展战略的产物,也是探索科教一体发展的试点单位。在科教融合之初,学校就确立了以服务求支持、以贡献谋发展”的办学思路。作为一所省属地方高校,必须从地方经济社会需求出发,在变与不变中找准目标,在为与不为中谋划与区域经济互动发展,以大贡献求得大支持,实现借力发展,形成良性循环。

因此,在规划编制过程中,学校确立了坚持“四个高地”的基本方略,即与省委省政府支持政策相适应的科教融合育人高地,与一流大学建设目标相适应的特色学科高地,与山东省现代优势产业集群相适应的科技创新高地,与国际合作现有优势和基本趋势相适应的开放发展高地。学校十四五规划中,明确提出要更好地发挥科技和人才优势,着力解决群众关心的环境污染、节能减排、卡脖子技术等方面的难题,为全省经济社会发展提供服务和支撑。

如规划中提出要充分发挥生物基材料与绿色造纸省部共建国家重点实验室优势,围绕绿色制造、节能减排、碳中和等国家重大战略需求,开展科技攻关,力争产出具有重大影响力的原创性成果,积极开展农业废弃物高值化利用系列关键技术研究,着力解决我国造纸原料短



视觉中国 供图

3 怎样才能以更高站位谋求学校更大发展?

各高校不能仅仅满足于办出量化指标或层级结构意义上的好大学,需要更高的站位,走向规划新境界,探索规划新格局与新体系,切实将规划作为引领和规制学校未来发展的重要手段。

走向新境界。取法于上,得乎其中;取法于中,得乎其下。没有更高的办学境界,就不会有真正利国利民的重大办学业绩,也不会得到广泛的认可与赞誉。走出惯性思维,高校首先要自觉走向新境界。所谓新境界,就是以实现中华民族伟大复兴、人民满意教育为己任的境界。位次、指标与资源等应是各高校走向新境界的副产品,而不是替代品,更不是标志与方向。编制十四五规划期间,恰逢中共中央、国务院印发了《深化新时代教育评价改革总体方案》,各高校更应该牢记为党育人、为国育才使命,突出立德树人根本任务,坚持质量、创新、服务与贡献导向,切实淡化论文收录数、引用率、奖项数等数量指标。我们要相信,若能为国家或地方经济社会发展、高质量人才培养、科技与文化遗产创新等作出实实在在的贡献,高校就会赢得尊重与支持,该有的早晚都会有。我们也要看到,关于高校、学科与专业的各种审核、评估或排名,同样在不断改进或可能受到必要的监管调控,过度依赖性、量化、可比办学指标的简单做法,终将会有的改变。

尝试新框架。高校可以通过职能部门来办学,但是不能通过拼接职能部门的规划事项来对待学校的总体规划。学校的事业发展规划,务必是基于学校的立场与需要所进行的整体决断。5年的

时间非常有限,将各个职能部门想做的事情均纳入学校规划,势必拉低学校规划应有的高度,也有悖规划定方向、管长远、保重点的核心使命。我们在承担一所高校的十四五规划编制任务时,就放弃了比照主要办学事项的模块化规划思路,采用“谋大事、解难事、办实事”的新框架,完全站在学校整体而非各职能部门的立场来谋划学校的未来发展。谋大事,面向学校重要发展事项,解难事,面向学校关键改革任务,办实事,面向师生切身利益。也许这个新框架并不完美,但它可以解放规划编制人员,使他们不必拘泥于各个职能部门的想法。当然,这也是对规划编制人员的考验,规划任务将再难以转嫁给其他职能部门。归根结底,规划框架是为规划目标任务服务的,也与如何理解规划的性质与作用密切相关。因此,尝试采用规划新框架并非轻而易举之事,需要不断反思与超越规划编制中的惯性思维。

考虑新格局。推动形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,是十四五期间我国经济社会发展的重大使命,是事关国家发展战略全局的系统性深层次变革。高校的十四五规划要考虑国家发展格局的变化,既要积极参与全球竞争,更要立足中国大地、面向社会需求办学。而且,中国高等教育已步入普及化发展阶段,同时也面临着新一轮科技革命和产业变革的重大挑战,面临着加快高质量发展和构建服务全民终身学习体系的历史使命,高校改革发展需要有格局意识的预期和压力。谁能在新格局中抢占先机、形成优势,谁就是服务国家发展

战略的引领者,谁就能赢得未来。就规划本身而言,最有价值的事情莫过于对学校改革发展有格局创新方面的贡献。格局变化是源头性、方向性、结构性的调整,操作起来比较容易,因此各高校的十四五规划要结合各自的内外部条件,眼光放长远一点,充分考虑发展新格局问题,不能错过布局新学科、新专业、新领域、新平台等方面的机遇。

塑造新体系。惯性思维支撑起来的院校规划,也可以有自己的体系,只不过这个体系是自上而下的执行体系,制定专项规划与院系规划的主要目的在于分解和执行院校规划。塑造新体系就是要重新反思与规范院校规划、专项规划与院系规划之间的关系,既要看到三者之间协同衔接的必要性,也要承认三者之间相对独立的价值所在。院校规划着重解决院校层面的问题,专项规划负责解决职能部门层面的问题,院系规划负责解决院系层面的问题,彼此可以独立地并行推进。各自较为完备之后,需要有相应的调适与审核机制。专项规划与院系规划应主动对接院校规划,以争取学校的资源与政策支持。专项规划与院系规划之间也需要相互调适,经学校审核后与院校规划共同构成学校规划体系,并具有同等的约束力。由此,既能够在学校层面集中精力谋划一些重大改革发展事项,也加大了校部机关与院系自谋发展权力与压力。以规划新体系为依托,兼顾高校内部管理体制改革,可以继续探索学校、职能部门与院系之间的协同治理模式,助推高校高质量发展。

(作者系华中科技大学教育科学研究院院长)