

“十五五”将至 高校战略规划如何不再“墙上挂挂”

■本报记者 陈彬



面对即将到来的“十五五”，形成一份真正具有指导意义的战略规划成为很多高校必须面对的重要任务，但如何做才能让规划摆脱“规划规划，墙上挂挂”的宿命？

“很多高校都在提‘特色鲜明’，既然‘鲜明’，这些特色就一定可以表达，但为什么很少有学校把它表达出来？”

“5 年时间，高校能做的事情非常有限。既然如此，我们为什么不能一开始就瞄准那几件事去谋划？”

“我们的大学种类、层次多样，为什么大学的定位语大多是几个‘高频词汇’之间的排列组合？”

……

上述疑问来自不久前在山东省潍坊学院召开的一次会议上。这场会议由厦门大学教育研究院与山东省高等教育学会联合主办、潍坊学院承办。会议的名称——“教育强国建设背景下高校‘十五五’时期发展战略规划编制理论与方法研讨会”已经直白地说明了组织方的用意。

也正是这样的主题，吸引了 400 多人线下参会，以及 1.6 万人在线观看。大家都想知道，面对即将到来的“十五五”，高校该制定一份怎样的战略规划，才能摆脱“规划规划，墙上挂挂”的宿命？

只有规划，少有内涵

要制定战略规划，最需要回答的问题是——学校现在是什么样，将来要建成什么样？

浙江外国语学院党委书记宣勇曾担任浙江农林大学的党委书记。彼时，该校刚升格为“大学”，一个月后还要举行党代会，“新官上任”的宣勇需要在短时间内对学校未来的发展作一个科学的定位。

于是，他指导在读研究生收集、整理了国内近 800 所本科高校的办学定位语。他还打算教学生如何通过编码分析，对这些词汇进行科学统计。

然而，学生却告诉他根本就不用这么复杂。

“将这样几个词——国际、国内、著名、知名、高水平、一流、特色鲜明、综合性、多学科、教学型、教学研究型、研究型大学，进行不同的排列组合，就能覆盖大约 70%被调查高校对自身的定位。”演讲时，宣勇语气颇为无奈。

“我很困惑，既然是特色鲜明，这些特色就一定可以表达，但为什么很少有高校把它表达出来？”宣勇问道。

接受《中国科学报》采访时，对于高校在制定战略规划时这种定位趋同化现象，厦门大学教育研究院院长别敦荣总结为“只有规划，少有内涵”。

“具体来说，大家对于规划都很重视，但仅仅将其作为一项必须完成的‘重要工作’，不会考虑规划对于学校发展所具有的特殊意义。”别敦荣说，这致使规划编制方不会特别考虑学校自身特点，以及在国家战略、地方需求和教育发展这几个维度中，学校该有什么选择，其结果就是学校自身定位与认识上的千篇一律。

这位“宝藏导师”是“六边形战士”

■本报记者 王一鸣

“这老师太会整活了！”在南开大学的校内论坛上，一条关于计算机学院“高级语言程序设计（C++）”课程的讨论帖引发了很多人的关注。

“我是国际象棋国家大师、国家运动健将、一级裁判员、心理咨询师……钢琴、手风琴、架子鼓、竹笛……都会点！我的主要科研成果是俩娃……”在计算机学院这门课程的新生课上，一段自我介绍视频吸引了同学们的注意力。

这段“快闪”式视频出自该校计算机学院副教授宋春瑶之手。视频一出，课堂气氛瞬间被引爆。校内论坛上的学生们议论纷纷：“豪玩嘉玩”“×××为主播送上火箭”“我配上这个课吗”……

科研路上的“大爱”导师

在学校官网上，宋春瑶这样幽默地介绍自己：“仰卧起坐式”卷，需要强力的学生来 push 推我。“就是一直卷，卷不动就躺一躺再卷。”她解释说。

“宋老师特别拼，早出晚归是常态，经常在实验室里睡觉。”宋春瑶的博士生祁荣博回忆，某次，已经到了大年三十，宋春瑶还在改他们组的论文。由于快到会议论文提交的截止时间，在别人都在置办年夜饭时，宋春瑶几乎忙了一整天。

在祁荣博眼里，宋春瑶不仅自己是个有能量的人，也是能给予别人巨大能量的人。

纲要，周光礼认为有 3 个与高等教育直接相关的问题特别值得关注。

“首先是高等教育的综合改革。”周光礼说，未来我国将深入推进高等教育综合改革试点工作，高校需要抓住这一机遇，统筹推进入方式、办学模式、管理体制、保障机制改革。

其次是教育、科技、人才的一体化问题。高校作为科技第一生产力、人才第一资源、创新第一动力的结合点，有激发创新的独特优势。

最后是提高人才培养与经济社会发展的适配度。周光礼表示，目前很多高校都在进行学科专业的优化调整，这源于我们的人才培养与经济社会发展呈现脱节的状态，且直接反映在目前高校毕业生就业难的问题上。

“具体工作中，我们可以结合上述三个方面，界定自身的战略定位以及战略优先问题。”他说。

对此，别敦荣表示，这些问题固然重要，但仍属于“一般性要求”。“相比之下，我认为高校最应该找到自己的生命周期中当下处于哪个时间节点，并考虑在这个时间节点上应解决的个性化问题。”

这套理论被他称为高校的“生命周期理论”。

“在我看来，一所大学有其自身的生命周期，总体可分为创业阶段、中兴阶段和成熟阶段。”别敦荣说，创业阶段指的是高校初创期，这并不难理解；中兴阶段是高校在完成创业阶段的主要任务后，在进行各项改革建设的同时，进入内涵建设和提速发展阶段；成熟阶段则是指高校的各项条件保障均已就位、体制机制建设已经形成，各项工作平稳发展、高质量贡献的阶段。

别敦荣表示，除新设高校外，目前国内大部分高校处于创业阶段向中兴阶段的过渡期，只是“过渡”的程度有所不同。至于“成熟阶段”的高校，“据我观察，目前国内还没有一所”。

“这是我国高校的整体发展状态。”他告诉《中国科学报》，处于“过渡期”的高校面临很多共性问题，比如进行内部的机构和人事调整、服务国家战略和区域发展、进行产教融合与校企合作、教育科技人才一体化发展、进行有组织的人才培养和科学研究……

“这些都是高校该做的，但具体到某所学校的战略规划，还是要把自己个性化发展问题解决好。”别敦荣表示，高校战略规划不能被简单认为是一项政策文件的转化工作，而应该是从学校实际需求生发出的一种认知，再将这种认知与政策要求、客观条件相结合，最终才能确定学校该怎么办、怎么发展。“这是一个思维方式的问题。”

“钱”的问题

一份战略规划制定完成后，如何保障其顺利实施便成为需要直面的问题。其间，“钱”又是一个绕不开的话题。

某次，周光礼在走访国内一所地方高校时，该校的校领导略带骄傲地对他说，他们学校虽然属于公益机构二类，却“享受着公益机构一类的待遇”。

在我国，公益机构一类是政府全额拨款的事业单位，不允许有市场化行为。而所有的公办高校均属于公益机构二类，即政府非全额拨款的事业单位，可以通过市场机制实现资源配置，并获得一部分外部资源。

“我曾经研发过一个指数，用于衡量一所学校的活力和可持续发展能力。该指数主要考查在学校总收入中，政府财政拨款的占比情况。如果一所高校的政府财政拨款在总收入中的占比低于 30%，说明这所学校很有活力，且具有可持续发展能力；如果一所高校的政府财政拨款在总收入中的占比超过 60%，说明这所学校没有活力，处于‘混吃等死’的状态。”周光礼说。

在他看来，国内高校早已度过了完全靠政府养活的阶段。高校要想更好地生存和发展，必须用好市场在资源配置中的作用，从市场中获得资源，但很多高校似乎对此仍没有意识。“这已经不仅仅是关乎战略规划实行的问题，还是攸关学校生死存亡的大事。”

既然提到在市场上获得资源，就涉及一个方式的问题。在演讲中，周光礼对此提出了一些建议。

“在这方面，高校有很多路径可走。”他说。比如高校可以强化培训，加大有组织科研和科技成果转化；也可以强化教育基金会的募捐功能，大力挖掘校友资源。

除了这些“常规性措施”外，周光礼还提到，高校可以适当建立教育的服务外包制度。

“目前，国内高校，特别是地方高校的大部分资金是给老师发工资的，但我们是否可以反过来思考一下，我们需要什么这么多老师。”他说。

在国际上，美国哈佛大学已经将 40%的课程外包给兼职教师；在国内，某头部高校也已经将公共英语课程教学外包给了社会培训机构。此举不但提升了教学效果，也大大降低了用人成本。

此外，大学内部的资源配置要有计划地向市场转移。周光礼表示，传统大学内部的资源分配主要由校方计划划拨，产生的结果就是资源永远稀缺，且使用效率很低。

“我们可以让市场的资源配置功能发挥作用，以激发大家的活力。”他说，比如以“包干制”的形式，将经费直接打包给各学院，让他们自己决定怎样花钱。与之相配套，学校的教学科研设施实行有偿使用制度，学院在使用公共设备或场地时，需要缴纳部分费用，以此提高教学科研设施的使用效率，实现在校内资源配置上的“市场导向”。

“总之，一所有活力的大学一定要有合理的资源配置模式，这不仅关乎‘十五五’规划的顺利落地，更关乎一所学校的长久发展。”周光礼说。

有战略表述，无战略实质

虽然很多高校制定的是“战略发展规划”，但在别敦荣看来，其实质却是“有战略表述，无战略实质”。

“比如，几乎每所学校的规划都讲要‘质量立校、科研强校、人才兴校’，这只是一个概念，虽然很重要，但如果缺乏上下位的关联，是没有太大意义的。”别敦荣说。

以“科研强校”为例，在这一概念之上，学校需要明确自身目前的科研水平如何、科研强校要“强”到什么程度、其标志又是什么，还包括哪些学科的科研要强起来、哪些学科的科研应有何种增长才能达到目标，这些是所谓“上位关联”。

有了“科研强校”的目标后，接下来还要明确科研该怎样抓。这就涉及具体落实，包括在组织上、资源配置乃至人员结构上，应该作出哪些实质性调整，这些是所谓“下位关联”。这一系列相互关联的内容串联在一起，才能形成一份切实可行的科研强校战略规划。

然而遗憾的是，目前很多高校在制定战略规划时，往往会提出明确的战略表述，但缺乏实质性内容，产生的结果便是战略规划不清晰，具体工作无抓手，对学校发展难以起到实质性的提升作用。“可以说，一份缺乏战略的规划，就是一份没有灵魂的规划。”

类似问题也出现在战略规划制定的具体组织层面。

陈廷柱已经从事高校战略规划研究多年。在他看来，我国高校最初的规划往往是通过自上而下的方式制定的，也就是说，学校根据上级指令性计划搞一个总规划，再给每个部门、学院布置各自的任務，之后便是年年考核，统计绩效，“奖惩分明”。

“六边形战士”成长之路

“我小时候就是对什么都感兴趣，什么都想学的孩子。我小学二年级时，在去学手风琴的路上路过少年宫，看到了招生海报，爸爸问我要不要学象棋，我说学。”宋春瑶回忆说。

在父亲的鼓励下，9 岁的宋春瑶抱着试试看的心态报名。通过她的刻苦训练，小学五年级时，她进入国际象棋国少队，与职业棋手一同训练，成为队内少有的在校生棋手。高一时，凭借几次在全国比赛的优异成绩，她获得了国际象棋国家大师（即国家运动健将）称号。

在兴趣的驱动下，宋春瑶还陆续学过电子琴、钢琴、手风琴、架子鼓、竹笛，也尝试过开飞机、潜水、跳伞等极限运动。“有时论文看不动了，就去弹琴或看别的书，当作休息。精神放松一点后，再回到科研上。”对于自己丰富的标签和技能，她笑着说：“我感觉自己在某种程度上是‘没心没肺’的人，不太怕失败或做不好，我想做就会马上开始。”

如今，虽然已经是两个孩子妈妈，宋春瑶的生活依然丰富，通过培养孩子们学棋，顺手考取了国际棋联国家教练证和裁判证。她认为，自己之所以敢于不断尝试，是因为父母不给她任何限制。“我对什么感兴趣，父母就支持我尝试，即便没有做好，他们也不会苛责我。自己当了家长后，才觉得这件事挺难的。”

正是这种支持和爱，构成了她对事物好奇和探索的底气。如今，她在努力成为那个托举他人的人——和她的学生、孩子一起，“仰卧起坐”、一路前行。



宋春瑶在课堂上。受访者供图

获得各类奖励表彰十余项。

“我们课题组今年已经发表了 6 篇高水平论文。”祁荣博说。

“整活”：拉近师生距离

在新生课上设计“快闪”式自我介绍，这并非宋春瑶的一时兴起，而是她观察到不少同学刚刚迈入大学，还处于比较迷茫的状态，上课注意力不集中。

怎么让新生们更专注？宋春瑶开始研究“00 后”喜欢的表达方式，并注意到其他老师制作的招