面向“十五五”，高校要“超越为领导规划”

■别敦荣

当下，各高校已经进入暑期，但这并不意味着高校的各项工作也进入了假期模式。面对明年开始的“十五五”，各高校今年的一项重要任务，就是制定未来5年的发展战略规划。目前，这项工作已经被越来越多的高校提上日程。

针对高校“十五五”规划的话题，此前《中国科学报》已经进行过专门报道（详见《中国科学报》2025年5月6日第4版）。但在我看来，对于这一事关高校未来发展路线的重要命题，仍有许多问题有待明晰。

高校发展战略规划的有效实施，关键在于机制设计是否具备系统性、适应性与战略性。只有将制度建设、人员组织与资源保障三者协同推进，并在治理逻辑中充分考虑战略目标的特殊性，才能真正使战略规划成为推动学校跨越式发展的核心引擎。

多因素导致同质化严重

在当前国内高校发展战略规划中，最突出的问题是“同质化”，这不仅表现在规划的形式和内容上，也体现在学校对规划的态度上。

具体而言，虽然在规划制定阶段，从校领导到职能部门、院系普遍高度重视，但这种“重视”往往仅停留在任务完成阶段，即将规划视为阶段性工作而非战略性工具。缺乏将规划作为学校未来发展问题解决机制的系统性思维，会导致规划对学校发展质量与效率的提高作用极为有限。

说得再明确些，高校在制定规划时，普遍缺乏对自身问题的辨识与回应，也没有结合国家战略、地方需求与教育发展趋势，更不会聚焦本校所处发展阶段的关键挑战与决策选择。这导致很多规划虽然形式齐备、要素齐全，但内容缺乏针对性，无法回应学校发展的实际矛盾与诉求。规划内容极其泛化、空洞，以至于一份规划仅需更换校名和数据，即可适用于另一所高校。

在此背景下，规划沦为例行性任务。虽然程序完备、过程热烈，实质上却缺乏对学校发展的本体性关注与战略价值认知。当然，也有部分高校真正将规划作为研判学校发展的工具，并实现了在规划引领下的持续进步。但总体而言，这种情况属于少数。

在我看来，造成上述现象的原因包括以下几方面：

从体制层面看，政府对高校的管理持续加强，学校自身的办学自主性不断收缩。在此环境下，相关管理部门的政策文件、领导讲话成为各高校规划内容的主要参照或灵感来源。由于政策文件更新频繁，学校难以把握自身发展规律，只能被动应对，缺乏稳定的战略发展主线。

从治理机制层面看，目前国内高校仍以校领导主导学校事务为主。然而，出于各种原因，目前国内高校领导的更迭频率往往较高，许多领导甚至未能完整履职一个任期。人员变动造成学校发展方向与办学理念频频变化，规划也难以保持稳定性和延续性。

从方法机制层面看，国内大部分高校仍未建立起使规划真正扎根，并持续发挥作用的机制。为此，我尝试在实践中引入“系统规划”与“全员规划”的方法加以破解。

所谓系统规划，即学校各职能部门和院系均制定本单位发展规划，党政部门和院系集体研判发展形势和需要，深入思考自身发展路径；所谓全员规划，即强调全校师生员工广泛参与，形成全校性发展共识，以集体共识保障学校发展的延续性。这样的规划方法有助于推动规划持续落地执行。

此外，当下高教发展的外部环境变化剧烈，国内外经济形势、突发事件对多数高校发展战略规划实施有着重要影响。这些主客观因素叠加，构成高校发展战略规划同质化及其成效不彰的深层原因。

“内外结合”是有效的规划模式

高校战略规划的制定无法回避校领导角色的作用。如何处理“为领导规划”与“为学校发展规划”之间的关系是一个关键问题。

对此，我的观点是规划既要“帮助领导规划”，又要“超越为领导规划”。

具体而言，高校的现任“一把手”通常对学校发展有自己的想法。这其中，既包含了符合学校实际的合理内容，也可能存在缺乏调研、不切实际甚至带有个人偏好的认识。战略规划工作必须在吸收领导合理意见的同时，尽可能淡化不合理因素的影响，以实现规划的专业性与科学性。

因此，规划人员在处理领导与学校发展之间的关系时，必须具备足够的能力与站位。他们应当超越领导的视角，站在学校整体发展的高度，从历史、理论等多维视角深入研究学校的发展需求，并以此为基础提出战略设想。这种设想应实现“以校为本、以人为用”的有机统一。

然而，至少在现阶段，国内高校的规划人员中普遍存在“唯领导意志是从”的现象。面对领导，不敢质疑，缺乏独立思考，规划编制往往以领导的想法和要求为指针，更有甚者，把领导的意志变成规划文本。这种状态不利于规划质量的提高。因此，要做出高质量战略规划，有必要引入“外脑”机制，借助校外专家的力量提升规划的专业性。

所谓“外脑”，包括学科专家、管理专家和规划专家等。他们不受校内行政权力结构和人际关系的影响，能够站在更中立和系统的视角提供战略咨询。当外部专家提出与学校实际发展相契合的建议时，学校领导通常会更为重视。

过去20多年间，我为国内许多高校提供过战略咨询、制定过规划。实践表明，“内外结合”是有效的规划模式——校内规划人员与校外专家协同工作，共同对学校未来发展进行系统研判和战略设计。如此，方能确保战略规划既具有实践基础，又具备理论高度，从而真正发挥指引和激励作用。

规划实施应立足于“三重保障”

战略规划的价值不在于文件本身，而在于其能否落地执行。高质量的战略规划必须有系统完备的配套实施机制，方能推动学校的发展取得实效。

首先，必须完善规划的执行机制。学校规划办公室或发展规划处应建立工作闭环体系，围绕规划目标进行任务分解，将战略目标细化至年度任务，并嵌入学校各部门和院系的年度工作计划中，明确责任主体和时间节点。通过常规性的督导检查、任务跟踪和结果考核，形成由目标导向驱动的实施逻辑，从而推动规划的各项内容落地。这种执行机制是规划实施的基础性支撑。

其次，规划的有效实施需要全员参与，尤其在高校领导更替频繁的背景下，更需强化部门和院系的参与感与责任心，这也是我一直强调“系统规划”与“全员规划”理念的原因。在这方面，学校中层人员的全员参与和集体认知提升尤为重要。如此，即使校级领导发生变动，中层力量的稳定也能在一定程度上保障规划的延续性与执行力。

最后，必须区分常规性发展与战略性发展的实施方式。在高校的日常运行中，诸如教学、科研、招生、就业、管理、后勤保障、环境建设等都属于常规性工作，其规划执行可依赖原有制度机制推进，落实度通常较高。然而，真正能够引发学校格局性变化、解决关键发展问题的是“战略发展”，需通过非常规机制予以保障。

战略发展的落实通常依赖于特殊的组织安排与制度创新。例如，学校在推进新校区建设规划等重大事项时，通常会设立有关工作指挥部、临时专班，配备专责人员，负责统筹协调相关事务，并提供独立预算。这类机制是常规运行机制之外的“战略实施体系”，能为关键战略目标的推进提供有力支撑。

从审计与监督视角看，当前国内高校中存在将规划作为考核依据的趋势，在某些审计、监督环节甚至出现规划变成某种“形式束缚”的现象。比如，审计部门常“目录式”查验学校是否完成规划中所列举的各项任务，这种对标、对表的监督方式忽视了战略目标的动态性，以及规划实施过程中的合理调整空间。要解决这个问题，应从提升审计监督与规划实施之间的协同性入手，发挥审计监督的建设性作用。

一是以结果导向为核心。审计监督聚焦发展成果而不纠结于过程条目，重点关注学校实际发展成效是否与总体战略规划一致。

二是完善动态修订机制。当校园内外环境发生变化时，应对规划进行合理修订与补充，避免因规划静态化而出现规划落后于形势的困境。

三是提高审计监督对战略规划逻辑的理解能力。审计监督部门应区分高校“常规规划”与“战略规划”的差异，在对前者进行目标、任务和结果核验的同时，对后者在资源配置、组织保障与执行节奏上的特殊性与灵活性给予合理容忍的空间。

综上，高校发展战略规划的有效实施，关键在于机制设计是否具备系统性、适应性与战略性。只有将制度建设、人员组织与资源保障三者协同推进，并在治理逻辑中充分考虑战略目标的特殊性，才能真正使战略规划成为推动学校跨越式发展的核心引擎。

（作者系厦门大学教育研究院院长，本报记者陈彬采访整理）

高等工程教育：推进教育科技人才体制机制一体改革的“突破口”

■王良 林杰

党的二十届三中全会提出构建支持全面创新体制机制，统筹推进教育科技人才体制机制一体改革，为加快建设教育强国、科技强国、人才强国指明了方向。整体而言，教育科技人才在一体改革过程中还面临着一些结构性矛盾。例如各层级改革实践习惯于“单兵突破”与“自说自话”，涉及的利益主体和矛盾纷繁复杂，多部门、多层次、多环节成为改革中的常见现象，统筹性、协调性的制度安排并不多见，即使是细分领域的改革实践也往往会牵涉其他领域的制度设计与利益关联，“牵一发而动全身”特征十分明显。

因此，在实践层面统筹推进教育科技人才体制机制一体改革，需要找到一个恰当的“突破口”，如此才能撬动改革全局，实现“一点浩然气，千里快哉风”的改革效果。高等工程教育以其独特的教育模式以及与教育科技人才的紧密联系，成为符合上述需求且应详加谋划的“突破口”。

高等工程教育的重大使命

高等工程教育能够作为一体改革的“突破口”，首先源自其独特的教育属性与发展定位，即高等工程教育可被视为一个微型的教育科技人才生态系统。从内涵上来看，教育科技人才体制机制一体改革既包括横向维度上统筹多个领域的系统性综合改革，也体现为纵向维度上针对教育科技人才组织体系、结构形式以及各系统之间协调配合的工作制度、运行方式等关键内容的深层次改革。

工程教育是紧密结合工程实践活动而发展起来的一种教育类型，具有工程与教育的双重属性与特征，既包括以知识传授与人才培养为使命的教育活动，也突出强调以科技创新为目标的工程实践活动，体现出教育科技人才生态协同的特征。同时作为一种专业实践和教育实践的交互存在，高等工程教育涵盖了工程师、工程科学家、技术企业家和高素质技术技能人才等多层次、多类型的工程科技人才培养图谱。可以看出，高等工程教育事实上是教育科技人才在实践末端的重要交汇点。

以高质量工程教育体系建设作为统筹推进教育科技人才体制机制一体改革的“突破口”，相当于给一体改革锚定了“试验田”，不仅能够有助于探索化解内生于改革过程中的各种矛盾冲突的路径，也能够在“小切口”基础上逐步拓展深入到体制机制改革的“大问题”层面，在试验探索的基础上逐步取得综合性制度创新的预期成效。

作为当前我国规模最大的教育类型，高等工程教育肩负着培养新时代工程科技人才、服务全面建设社会主义现代化国家的重大使命，在提高教育质量、建设教育强国进程中扮演着重要角色。以高质量工程教育体系建设作为统筹推进教育科技人才体制机制一体改革的“突破口”，相当于给一体改革锚定了“试验田”，不仅能够有助于探索化解内生于改革过程中的各种矛盾冲突的路径，也能够在“小切口”基础上逐步拓展深入到体制机制改革的“大问题”层面，在试验探索的基础上逐步取得综合性制度创新的预期成效。

其次，高等工程教育发挥一体改革“突破口”作用的基础是其与教育科技人才的深度关联，能够把发展科技第一生产力、培养人才第一资源、增强创新第一动力更好结合起来。

一方面，工程教育是深度服务国家战略的典型教育实践。工程教育作为国家创新体系的重要组成部分，始终与国家现代化进程保持着“适应”和“满足”、“创新”和“引领”两种并存关系，不仅在人才供给与技术创新方面有效服务国家战略，还能主动引领国家现代化转型进程，成为当前我国教育体系中直接服务国家发展战略的教育实践类型。

另一方面，工程教育是推动科技创新的重要力量。工程活动以集成创新为特征，不仅为科学探究活动提供了专门的精密设备仪器资源，还直接参与创新实践活动，驱动激活全链条的知识生产能力，实现产学研各阶段的综合创新。工程教育通过教育实践活动综合了不同类型的创新路径及优势，重视科研活动、工程实践以及直接的现实生产力之间的循环影响，在知识生产、技术创新与产品优化等方面推动形成“自然科学→技术创新→工程产品”与“工程创新→技术升级→科学突破”并存的创新链条，强化了以工程产品与协同集成为核心的创新路径。

此外，工程教育是培养关键领域高层次科技人才的主战场。据不完全统计，目前全国有1100多所学校举办工程教育，共有1.9万多个工科专业，在校工科生约550万人，每年稳定输送160余万名工科本硕博毕业生。中国普通高校工科专业招生数、在校生数、毕业生数都稳居世界首位，远远高于世界其他国家。规模巨大的工程教育为国家发展培养了一大批工程科技创新的生力军和后备军，特别是工程教育致力于高层次应用型人才培养，不断创新工程硕士、工程博士等专业学位人才培养模式，大幅度增强了我国面对新业态变革的竞争力。

最后，在更广泛的意义上，工程教育还是服务经济社会发展、增进人类福祉的“助推器”，能够为教育科技人才体制机制一体改革提供更加适宜的改革环境。应对气候变化、资源短缺等人类共同面对的重大挑战，解决可持续发展问题，我们比以往任何时代都更需要创新型工程和技术解决方案，也需要大量具有崇高情怀的、善于解决复杂问题的工程师。促进经济社会的快速发展和形态转变、破解人类面临的共同难题、增进人类福祉，工程教育都是首选的解决方案。

发挥“突破口”作用的新路径

如何构建高质量的高等工程教育体系，并发挥好统筹推进教育科技人才体制机制一体改革“突破口”的作用？在一体改革视野下，高等工程教育的高质量发展需要密切关注以下4个方面：

一是部分与全局的平衡。要进一步将高等工程教育置于教育科技人才一体统筹发展的全局之中，“跳出工程看工程”“跳出教育看教育”。根据体制机制一体改革的思路，指导工程教育进行全面深化育人方式、办学模式、管理体制和保障机制，进而撬动教育科技人才全局的深入变革。

二是规模与质量的协调。要关注工程教育规模扩张与质量提高的动态平衡，进一步聚焦特色与内涵发展路径，根据现实情况合理预测未来工程教育规模，推动工程教育规模与质量的均衡化调整，促使工程教育系统主动服务教育科技人才协调发展。

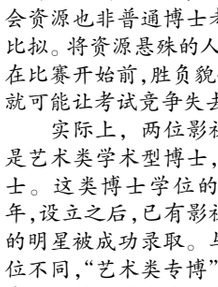
三是内部与外部的互动。既要重视工程教育内部体制机制的改革，提高工程科技人才培养质量，推动工程技术和工程系统创新优化，又要重视以工程教育牵引外部教育科技人才体制机制的一体改革，强化工程教育在服务国家战略、促进科技创新和强化人才供给中的重要作用，发挥工程教育在教育科技人才体制机制一体改革中先行先试和关键“突破口”的重要作用。

四是当下与未来的衔接。建设高质量的工程教育体系不仅只关注当下教育科技人才一体化协同发展的需求，也要研判未来教育科技人才体制机制中的症结和矛盾，以教育优先发展、科技自立自强、人才引领驱动的态势持续加大体制机制的改革力度。

（作者分别为大连理工大学高等教育研究院助理教授和大连理工大学高等教育研究院副教授，本文系辽宁省社会科学规划基金青年项目“统筹推进教育科技人才体制机制一体改革的辽宁路径研究”〈编号L24CGL014〉阶段性研究成果）

中国大学评论

明星读博争议凸显『艺术类专博』的合理性问题



尤小立

苏州大学政治与公共管理学院教授

这两年，博士生扩招后吸引了不少原本无意深造的报考者，其中文艺、体育界明星的参与最引人注目。今年5月，有关两位影视明星进入上海某艺术院校博士生复试名单的消息传出后，媒体竞相报道，网友的议论也异常犀利。他们普遍认为这是娱乐圈“内卷”的一种表现，并且对艺术类专业型博士生（以下简称“艺术类专博”）的学位设置和招生程序的合理性，以及明星参与竞争可能影响到博士生招生过程的公平问题表示担忧。

公平是现代社会以及教育发展的基本原则之一。然而，在现实生活中，公平的取得并不那么容易。在权力和资本的双重影响下，公平原则受到破坏的现象比比皆是，这也是人们渴望公平的原因。

具体到明星考博之事，它之所以让人们产生对于“公平”的担忧，是因为在大家看来，明星不仅拥有巨大的财富和很高的社会声望，其背后的社会资源也非普通博士考生所能想象和比拟。将资源悬殊的人置于同一赛场，在比赛开始前，胜负貌似已经明朗。这就可能让考试竞争失去意义。

实际上，两位影视明星报考的不是艺术类学术型博士，而是专业型博士。这类博士学位的设立始于2022年，设立之后，已有影视和播音主持界的明星被成功录取。与学术型博士学位不同，“艺术类专博”注重实践成果，有关院校似乎也是想在艺术实践的培养方面有所突破，但这样的尝试并不一定合理。

博士是高等教育中的最高学位，主要讲求系统化的科学思维和研究能力，侧重理论层面的研究。现有的学术型博士无一例外，均是按照这个目标进行培养的。而“艺术类专博”的培养目标则强调实践性和实践成果。上海某艺术院校的相关招生简章中，就有参演影视作品、获奖情况等实践成果的报考条件。

“艺术类专博”招生可以由“实践成果”替代学术性的论文，具体培养过程也以“实践成果”来衡量，就不免会出现问题。国内现行的“艺术类专博”培养并无统一的标准，但大致来看，培养环节主要包括艺术实践和理论学习。“艺术实践”本是影视明星的强项，读博期间如果也是“拍戏”“导戏”，与他们之前的工作并无多大区别。而“理论学习”实际只是学习几门专业课程。专业理论课本来要求阅读大量参考文献，但因为“拍戏”“导戏”等实践活动与阅读本身形成时间上的冲突，实际的阅读量必然大打折扣。

“艺术类专博”毕业一般只要求“实践成果”，而“实践成果”能体现多少理论知识水平的提高并不易评判。对明星来说，他们入学之前已有影视作品无数，甚至获得过影视界的最高奖和国外大奖，现在要拍出什么样的片子、获得多大的奖才算“学有所成”？

应该看到，实践与理论的不同不仅是学科专业的差异所致，也涉及社会分工的差异。理论与实践兼顾者当然可以取得更大的成就，但大多数人都只有一技之长。理论性强的人不一定演好戏，而艺术感觉出众者很可能是天生的演员胚子，这也是影视界常见的现象。

加强理论修养自然有助于提高演员的演技，但不必拔高到“博士”这个层次。如果大学硬要授予明星学位，也可以“名誉博士学位”替代，艺术类专业型硕士或管理类的MBA（工商管理硕士）、EMBA（高级工商管理硕士）也是不错的选择。现在鼓励明星读博，不仅让网友误解为挤占博士生招生名额，给博士学位“注水”，也在助长“卷”文凭的不良风气。

“艺术类专博”录取所采取的“申请－考核”制能否保证公平也是一个问题。明星背后有经营性的个人工作室、经纪公司，公关、包装和推广等一应俱全，还有如今流行的“饭圈文化”下的众多“粉丝”。这些资源不仅能制造巨大的有利于明星的声浪，对于报考所需的各种条件也可以做到“要什么有什么”。可以想见，这一切会给招生老师造成无形的压力，而他们能否在盛名、人情与学术之间作出公正判断也令公众担忧。

不排除明星像他们的公关团队所描述的那样，具有突破自我、积极进取的精神。然而，至少从此次有关某位明星的宣传来看，其备考期间每天仅用4个小时复习，确实让人大跌眼镜。这么短的学习时间，不仅远不及为高考拼搏的高中生，而且连大学教师日常科研时间的一半都不到。

明星若真有心“走出舒适圈”，完全可以通过阅读、自学等方式，不必争一纸文凭。毕竟在当下社会，人们最反感无条件的“跨界”和不讲理的“通吃”，而适时谦让、克制和自我约束应该是时代的一种美德。

以近30年高等教育“大众化”的经验来推测，博士生招生一旦走向“大众化”，其代价必然是平均水平下降以及随之而来的文凭贬值。如何应对这一趋势，需有关部门审慎思考。