

大学发展战略规划:制定之“殇”与实施之“痛”

陈兴杰 张克勇

(西北师范大学 省部共建工作办公室 兰州 730070)

摘要:从大学发展战略规划的制定和实施两个层面对实际存在的问题进行了分析探讨。在规划的制定中存在着科学性不强,难以得到认同;配套执行计划缺乏可操作性,规划落实困难;规划一味追求大而全、高而精,脱离学校实情等问题。在实施中存在着实施过程缺少监控机制;缺乏有效的评估反馈机制和实施中很少体现问责制等问题。

关键词:大学;发展战略规划;制定;实施

中图分类号:G640

文献标志码:A

文章编号:1001-7836(2012)02-0021-02

一、引言

大学发展战略规划对高校生存与发展的重要性毋庸置疑。回顾我国高校规划工作的发展历程,其真正受到重视是近几年高等教育迅速发展之后。由于发展时间较短,我国的高校规划工作无论是规划理念还是规划的制定、实施都不尽完善。面临如此困局,我们必须寻找破解之道。唯有如此,高校规划才能发挥其实质性作用,真正突出其高校发展的战略指导地位。

本文拟从大学发展战略规划的制定和实施两个层面存在的问题进行分析探讨,以便为进一步深入研究和提出切实可行的对策办法提供一些参考。

二、大学发展战略规划的制定之“殇”

(一) 规划的制定科学性不强,难以得到认同

国外大学制定战略规划,基本上采取上下结合、反复讨论的方式,从学校、院系到广大教职工广泛参与,反复征求意见,从而保证了规划更符合学校的实际,真正成为广大教职工开展教学、科研、社会服务的指南。而我国不少高校的规划制定过程基本沿袭了主要领导确定思路,规划部门写出文本,常委会讨论修改,教代会举手通过的模式^[1]。这种模式的最大弊端就是缺乏坚实的群众基础,难以得到广大教职工的认同和支持,其效果大打折扣,最终导致规划成为“一纸空文”,流于形式。

(二) 缺乏可操作性的配套执行计划,规划落实困难

在总体战略规划制定后,要重视执行计划的制订。执行

计划是对总体规划的细化,是对总体目标的分解,其操作性更强。执行计划需要包括具体任务、实现方式、保障措施和时间安排等。有了执行计划,规划的落实才有抓手。严格来讲,学校的发展战略规划是通过其配套的执行计划及学院规划来支撑和落实的。但是学校在战略规划制定后,往往没有分解落实的办法,这就造成了两者之间缺乏协调、严重脱节,各自为战、互不相干,甚至互相冲突,致使学校的发展战略规划不能聚焦^[2]。因此,制订执行计划时,一定要以战略规划为指导和参考,进行详细的目标、任务分解,确保两者的有机结合和统一。

(三) 规划一味追求大而全、高而精,脱离学校实情

规划就是谋划发展,既要高瞻远瞩,深谋远虑,具有前瞻性,又要审时度势,切合实际,富有现实性,真正起到学校发展的“助推器”作用^[2]。这就要求学校战略规划体现出有所为、有所不为,有所先为、有所后为的发展理念。不同类型的高校应有不同的发展理念和发展目标。在实际工作中,我国不少高校缺乏定位准确、层次清晰、特色各异的规划,往往千篇一律地把注意力和兴奋点集中在博士点、硕士点的数量上,一味追求办学规模,热衷新校区、大学城的建设,盲目增设新专业、新学院。不仅贪大,而且急于拔高,单科院校要办成综合大学,一般大学攀比重点大学,况且诸如“国内知名”、“国际一流”这种毫无实际意义的目标更是比比皆是,如此等等,好高骛远。而如何形成自己与众不同的办学理念 and 办学特色,并没有成为一些学校优先考虑的问题。在制定战略规划时,各个大学必须明确自身在高等教育系统中的角色,不宜一味贪高求全,而应在具体目标上选准突破口,各安

收稿日期:2011-05-10

作者简介:陈兴杰(1982-),男,甘肃张掖人,教育学院教育经济与管理专业硕士研究生;张克勇(1967-),男,甘肃酒泉人,常务副主任,副研究员。

其位,各尽所能,各自在自己的系统内追求卓越,从而避免院校间职能重叠、轻重不分、定位不清的现象。

三、大学发展战略规划的实施之“痛”

制定一个好的发展规划只是一个开端,只是处于大学发展的谋划阶段,关键是要把战略规划付诸于实施。而在现实中,战略规划在具体实施过程中也存在着颇多不足。

(一) 实施过程中缺少监控机制

制定规划的部门一般不管规划的监控,其他部门也不知该由谁负责规划执行过程的监控,以致规划的实施流于形式,更谈不上规划在执行过程中出现问题而适时修订的运行机制和监督措施,使得规划难以落实。比如说在现实中存在着监控主体不明确的问题,目前我国高校内部的规划部门普遍被定位为决策咨询机构,缺乏相应的评估与检查权力,因而需要相应的权力重组,赋予其相应的行政职责和权力。另外评估方法缺失,未能对规划执行情况进行持续有效的跟踪与监测,使得高校发展规划仅仅停留在文件层面而流于形式,发展规划目标与学校实际运动方向脱节,失去了高校发展规划工作应有的价值与意义。

(二) 实施中缺乏有效的评估反馈机制

规划评估的目的在于控制与调整,而评估反馈机制正是实现由评估到控制的桥梁,缺乏有效的评估反馈机制,规划评估将毫无意义。在目前我国高校的发展规划工作中,普遍缺乏有效的反馈机制,发展规划一经制定,其执行与否过于依赖部门自觉,很难通过有效的反馈渠道全面反映规划的实施情况,使得高校发展规划停留在文件层面,难以发挥真正的作用。因此,我国高校发展规划工作目前亟待推进规划评估反馈机制的建立与实施,应通过相应的制度安排实现对学校发展规划实施情况的定期发布与反馈,为学校高层提供更加全面的信息依据^[1]。另外,有效的评估反馈机制也可以帮助高校在规划的落实中及时发现问题,进行必要的调整,以使规划能够随着内外部环境的变化而改变,以保证规划目标

能够最终得以实现。

(三) 实施中很少体现问责制

我国高校发展规划工作中往往忽视对发展规划实施结果的控制,规划任务未完成究竟应该追究谁的责任不得而知,使得规划失去应有的权威性,造成广大教职工对规划指导实际工作的作用产生质疑。规划实施的评价仅仅对一定阶段内的学校发展成绩进行总结,而对上期发展规划的落实情况缺乏全面分析,这就造成了高校规划工作的衔接性不够强,对发展规划执行中存在的问题不能深入挖掘,使得学校发展规划实施的改进空间受到挤压^[3]。规划管理机构应在每年进行规划执行情况年度评价,规划执行中期进行中期评价,规划执行结束进行全面总结评价,评价结果一方面通报全校,总结规划实施的成绩和不足,为下次制定规划提供必要的参考;另一方面应与组织部门对单位和领导干部的考核结合起来,并体现在干部任用和奖惩等方面,把规划的执行绩效与单位和个人利益捆绑起来。同时,应该通过岗位考核等手段对相关责任主体予以适当的责任追究。

基于以上分析,笔者建议大学发展战略规划的制定应有专业化人员和最大代表面的师生员工参与,学校规划应体现自身特色,彰显个性,同时要做好与战略规划配套的执行计划。另外,在规划实施中要建立有效的监控和评估反馈机制,对规划的评估考核结果要充分应用,必要时追究承担规划实施相关部门的岗位责任,以保证规划目标能够最终得以实现。

参考文献:

- [1] 刘志明,杨友国. 大学发展规划的衔接、评估与控制探索[J]. 国家教育行政学院学报, 2008 (3).
- [2] 谢成枢,张瑜. 对高校规划工作的经验思考[J]. 西南交通大学学报: 社会科学版, 2007 (10).
- [3] 王鹏,沈振锋,赵正洲. 大学发展规划应思考的三大问题[J]. 宁夏大学学报: 人文社会科学版, 2009 (9).

University Development Strategy Plan: Lags in the Planning and Problems in the Implement

CHEN Xing-jie, ZHANG Ke-yong

(Office of PG-MOE Supported Project, North-west Normal University, Lanzhou 730070, China)

Abstract: The paper analyzed many problems in the formulation and implementation of university development strategy plan. It is supposed that the process lacks scientificness and is hard to be accepted. The supporting plan lacks operability and it is very difficult to put into practice. The plan seeks “large and comprehensive” blindly and is far away from the school’s real situation. The implementation process lacks the supervision system, the evaluate-feedback system and the accountability system.

Key words: university; development strategy plan; formulate; carry out