

专家论坛

战略规划与高职院校快速发展

别敦荣

(厦门大学 高等教育发展研究中心, 福建 厦门 361005)

摘要:近十多年来,我国高等职业教育发展迅速。加快高职院校发展步伐,提高高等职业教育水平和质量,关键在于科学制定和实施发展战略规划。具体而言,应当改变高校指令性发展、无目标发展、模糊发展和紊乱发展等传统发展方式;正视日益激烈的发展竞争环境,正确认识战略规划在凝聚共识、明确方向、资源配置、文化创新等方面的重大作用;抓住我国构建现代职业教育发展体系和高校转型发展的政策机遇,充分进行战略研究、全员参与、系统规划,实现在学科结构、工作机制、文化建设以及社会关系等方面的战略性变革。

关键词:战略规划;高职院校;转型发展

中图分类号: G649.21 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-6138(2015)03-0001-06

DOI: 10.3969/j.issn.1672-6138.2015.03.001

近10多年来,我国高等职业教育发展很快,高职院校的数量已经达到1300多所,在校生人数达到800余万人。我国绝大多数高职院校都是在近10多年组建的,加快高职院校的发展步伐,提高高等职业教育水平和质量,具有特别重大的意义。这里主要就科学化制定战略规划,促进高职院校快速发展问题谈点我个人的研究心得和实践经验。

1 充分认识战略规划的作用,改变传统发展方式

我们对战略规划不陌生,但是,很多时候,由于没有得到有效落实,战略规划成了一种应景性的行政公文。作为一种周期性编制的规划,却没有发挥应有的引领学校发展的作用,为什么?我认为,主要还是传统的发展方式制约了高校的发展思维。

1.1 制约高校战略规划发挥作用的四种传统发展方式

第一,指令性发展。学校习惯了自己不动脑筋,等上面通知,发展就是执行文件精神。教育部不强调,教育厅不布置,高校就不知道该干啥。

第二,无目标发展。在教育部、教育厅逐步下

放办学自主权的时候,学校自身不明白如何发展。比如,建设特色大学、高水平大学,特色是什么?高水平究竟是多高?怎么建特色?怎么发展高水平?对这些问题,学校没有思路,没有路线、没有活动、没有要求,只有一句口号,由此导致学校发展无目标。很多高校仅仅以新增了几个项目、引进几个什么人才、增加了几个专业等作为发展的表征。

第三,模糊发展。领导、管理干部对于大学是什么,如何办大学等,有一些概念,但不是特别清晰,导致在高校发展过程中,没有很明确、很清晰的整体发展思路,想到哪里抓到哪里,恰好抓对了就发展了,没抓对就耽误了。

第四,紊乱发展。党委和政府部门根据干部任免要求、党委和政府工作安排,而非遵循高等教育规律任免学校领导、指导学校工作。学校运气好,上级派了个好领导,就发展得比较好,运气不好,就难说。由此,导致学校的工作时好时坏,呈现紊乱无规律状态。

正是因为有上述这些发展方式或者叫发展模

收稿日期:2015-06-08

作者简介:别敦荣(1963—),男,湖北洪湖人,教授,副院长,博士生导师,研究方向:高等学校管理、高校发展战略。

式,导致学校战略规划没有地位,难以发挥太大的作用^[1]。

1.2 中国高校百舸争流的局面迫切需要强化战略规划牵引

我国高等教育发展到今天,面临全新的环境,高校之间的发展竞争越来越激烈。可以说,谁先重视战略规划,谁就能占得发展先机。

与美、英等美欧国家高校的发展大都已“归位”不同,我国高校目前正处于百舸争流、万箭齐发的格局。已经“归位”的高校,较难超越自身所在的层次、类别、水平。就现有状况而言,我国尚没有一所高校已经发展得足够好,只需要进行常规化的办学就可以达到良好的发展。我国高校发展基本都还处在“爬坡”阶段,只是坡度有陡有平而已。这个阶段发展的快慢,决定高校将来所处的地位。因此,在这个阶段,高校特别需要战略规划来引领发展。

国际经验显示,战略规划有助于引导高校赢得发展先机。美欧国家的“后发大学”,在人才、生源、经费等方面都不如老牌高校,但通过战略规划,激发了发展的内动力,取得了快速发展,并带动老牌高校一起,形成了重视战略规划的管理文化。比如,美国的斯坦福大学、卡内基-梅隆大学等,都是通过战略或规划快速成长为名牌高校的。研究显示,基于优秀的战略规划,一所“后发大学”实现跃进发展的时间一般在20年左右。以卡内基-梅隆大学为例,该校可能是到目前为止世界上最严格地遵循战略规划办学的一所高校。1972年以来,它一个规划接一个规划地落实,延续了学校快速发展的势头。卡内基-梅隆大学从启动快速发展到成为一所著名高校,也就差不多20年时间。在“后发大学”的推动下,美欧老牌大学,如哈佛大学、耶鲁大学、牛津大学、剑桥大学等,也开始注重通过战略规划解决发展中面临的难题。20世纪80年代,美国甚至出现了一场所谓的高等教育管理革命,其核心理念即强调通过战略规划来指导学校持续快速发展^[2]。

所以,今天我国高校发展迫切需要强化战略规划的作用,需要通过战略规划来改变发展模式,实现管理革命。长期以来,我国高校犹如在乡村公路

上绕来绕去的汽车,发展速度始终上不来,原因在于对战略规划重视不够,找不到目标与方向,找不到实现目标的快车道或高速公路。

2 战略规划的作用

战略规划是一种比较成熟的智力举措,在企业以及很多非营利性组织发挥重要作用,但在高校的作用还没有为人们所认识。基于对国内外高校成功经验的研究,我认为,战略规划对高校发展的作用主要体现在四个方面。

1) 凝聚发展共识。

制定战略规划,能让高校教职员工更清楚地认识到大家所期待的学校是什么样的,如何才能把学校办成所期待的状态。一个好的战略规划有利于高校形成发展共识,而缺乏共识的高校,是很难发展好的。

2) 明确发展方向。

高校要办成什么样,不是由哪一个人说了算,而是由高校发展规律决定。根据我的研究,一所高校从创办到发展得比较好,大致要经历三个阶段:创业期、中兴期和成熟期^[3]。

创业期是指从创办之初到办学格局基本形成的阶段,持续的时间长短取决于校内外诸多因素。这个阶段主要解决两方面问题:一是建基立业。完成基础设施建设和学科专业布局两方面工作,这是硬环境。二是建章立制。这是软环境,要建设好有形无形的、正式非正式的规章制度、办学习惯、校园文化。这两方面做好了,高校发展第一个阶段的任务就完成了。

中兴期是指高校开始兴旺起来的时候。这个时期高校要解决的问题,一是提高质量,二是办出特色。创业期很难说质量是高的,因为要完成的基本建设任务太重。进入中兴期之后,高校就要开始在内涵建设上下功夫,要使办学质量得到明显的提高。还有,什么叫特色?如何形成特色?需要在中兴期树立特色意识,下功夫形成自己的特色。质量上来了,特色形成了,高校就开始进入成熟期。

成熟期,简单地说,就是常规化办学,高水平贡献时期。高校办学制度等不需要再改来改去,不需要整天提“跨越式”发展,按常规办学就能办得

很好，就能做出高水平贡献了。今天欧美的高校，没有谁天天在讲改革，因为办学的基本格局、规章制度、发展方式、办学模式都稳定下来了，不需要变来变去了。为什么不需要变来变去呢？因为变动不居不符合高等教育人才培养的规律。社会在变，高校只需要稍作适应性调整就可以了。所以，在美国国家高校，讲改革、变革的时候，是极具有针对性的，不会是全面的、综合的改革。

总之，处于不同发展阶段的高校，有不同的任务。制定战略规划，需要明确高校所处的发展阶段；需要通过研究，明确当前阶段需要解决的特殊任务，明确理想中的学校状态，并通过对别国和其他高校发展经验的比较研究，判断达到理想状态需要的时间，并明确发展路径。所以，战略规划有助于高校明确发展方向。只要把成熟期的发展状态描绘出来，高校的总体发展方向弄清楚了，朝着这个目标走，就会出现“累积性”发展。“累积性”发展才是有效的发展，有累积才有内涵。

3) 指导资源配置。

现代高校都是高资源消耗性的，经费过亿非常普遍。我国高校的资源消耗量越来越大，清华大学、北京大学等高校一年的支出规模超过100亿元。当高校资金量越来越大，占用资源越来越多的时候，如何配置资源，就成为了一个重要问题。资源配置重点投向何处，投到哪儿能解决关键性问题，能够转变发展态势等，将这些问题弄清楚了，高校就可能办得更好、发展更快。否则，资源配置因循守旧，高校也只能因循守旧地发展。所以，战略规划一定是要改变资源配置格局，一定要让一部分单位、学院、专业的资源占有量大幅增长，通过这样的资源支持来促进重点领域、重点工作的突破性发展。战略规划不讲究整体推进、平均分配资源。平均分配资源，不是战略性的。战略需要有突破，需要通过高点的不断突破，引导其他部门、单位的工作提高水平、提高质量。

4) 推动文化创新。

高校文化看不见、摸不着，但却有着关键性影响。这种文化体现在全体教职员工的'心中，体现在教职工以什么心态、什么动力来工作。通过战略规划，明确了学校的发展方向和'发展任务，学校发展

的内动力就会激发出来。一所好的高校，一定是不断谋求进步、不断谋求发展的。我曾经工作过的华中科技大学，校领导、老师们、干部们总有一种强烈的危机感和使命感。他们最喜欢跟武汉大学比，最怕自己哪一方面比武汉大学弱。高校文化决定了人才培养的品质，一所不具有创新、创业氛围的高校，要培养出创新、创业精神的学生是很难的。

3 高职院校发展面临的战略课题

说到高职院校的发展，大家最有发言权。我一直关注和研究国内外高等职业教育发展，到过很多高职院校调研考察，深深地感到我国高职院校发展既面临机遇，也面临挑战。这些机遇和挑战有来自我国高职院校发展周期的必然影响，也有来自社会环境的影响，尤其是政策的影响。这里主要谈谈高职院校应当解决的战略课题。

3.1 基于“转型发展”要求对高职院校未来发展方向判断

高等职业教育究竟向何处去，高职院校究竟要办成什么样的学校，是高职院校办学者关注的两大问题。近年来有两个概念，可能会让大家有更深的思考。第一个概念是“转型发展”。教育部有关领导提出，要把600多所新建本科院校转型成为应用科技大学或者应用科技学院。在很多高职院校领导看来，这个事情与高职院校没有关系。情况真的是这样吗？

应用科技大学是一种什么样的高校？以德国为例，应用科技大学的前身大都是1960、70年代建立的一批高职院校。其实，在那个年代，世界各地都兴起了一股高职教育的热潮，建立了一种新型的职业教育机构，在欧洲一般叫多技术学院，经过三四十年的发展，这些学院纷纷转型升级。在英国，1992年政府就把所有的多技术学院都转型升格为综合大学；在德国，多技术学院升格成了应用科技大学；在澳大利亚，类似于多技术学院的所谓TAFE，现在大多都获得了授予学士学位的资格，少数具有授予硕士学位甚至博士学位授予资格。台湾地区在90年代和新世纪以来，技职学院也纷纷升格为科技大学，很多都能授予硕士和博士学位。

这说明了什么呢？说明高等职业教育在经历一

定时期的积累和发展以后,最终要走向学士学位教育、硕士和博士学位教育。回头来看,600多所本科院校转型成为应用科技大学,对高职院校的发展真的没有影响吗?当600多所本科院校真的转过来的时候,高职院校发展的希望在哪儿?所以,很显然,“转型发展”政策对高职院校发展的影响可能是巨大的。当然,600多所新建本科院校能否转得过去,是另一个问题。但不管如何,高职院校的未来发展应该朝向应用科技大学的模式,却是一个方向。

3.2 基于“现代职业教育体系”建设对高职院校未来发展的判断

第二个概念是现代职业教育体系。什么叫“现代职业教育体系”?考察一下职业教育的发展,它至少经历了三个阶段:第一个阶段是18世纪中后期到19世纪,甚至20世纪中期。这个阶段以中等职业教育为主体,高等职业教育刚刚开始发展,还没有形成体系。第二个阶段是20世纪的后半期。各个国家的高等职业教育蓬勃发展,职业教育体系形成了充分发展的中等职业教育加高等职业教育。第三个阶段是从20世纪后期至今。其特点有三:第一,中等职业教育的规模越来越小,与普通高中教育的差异在缩小。也就是说,在中等教育阶段,中等职业教育和普通高中教育的融合程度越来越高;第二,在高等职业教育阶段,单纯的职业教育模式开始改变,普通教育与职业教育融合开始增多。在应用科技大学、TAFE的教育中,文科的内容越来越多。所以,普通教育与职业教育的融合,是现代职业教育比较典型的特点。第三,职业教育在高层次上形成完整的体系,将证书教育和学位教育都包含在内,由学历证书、职业资格证书、学士学位、硕士学位和博士学位等构成完整的证书和学位教育体系。现代职业教育体系的这种发展趋势,对于高职院校有什么影响呢?我个人认为,两大趋势是必然:一是高等职业教育日益走出狭窄的职业教育范畴;另一个是高等职业教育层次的提升。看清楚了这两大趋势,今天就要开始布局,打基础,为未来的变革做准备。

教育部一直不允许公办高职院校升本,有一定的合理性。因为目前的1300多所高职院校,基本上都是1999年以来新办的,是“三改一补”改出来的

新高职院校。在这样的背景下,高职院校发展历史较短,整体基础还比较薄弱。所以,还得在证书层次(高校毕业证书、职业资格证书)上再奋斗一些年,再积累一些年,才有可能突破办学层次。但突破是必然的,只是需要时间而已。

3.3 高职院校发展需要重点解决的战略问题

弄清楚了当前和未来发展趋势,再来考虑战略性课题,我觉得有几个方面需要引起高职院校的特别重视:

第一,专业结构的优化。基于10年、20年以后发展的要求,现在开始进行专业布局调整。不能眼光短浅,只看到眼前的需要。如果这个问题解决了,它对于学校未来发展方向会带来重大影响。

第二,建立有利于快速发展的工作机制。一所高校能不能快速发展,是要有机制保证的,工作机制不对,可能事倍功半。短期内要改变宏观教育体制很难,虽然教育部要求高校制定章程,要求对自主权等很多东西做出规定,但那些规定的实际可操作性是很难说的。在高校内部,在战略规划中,我们需要形成一整套的工作机制。这套工作机制能够促进高校快速发展,能够促进高校高效率地办学,尤其是在一些重点发展项目上,一定要有高效的工作机制。否则,按照现有的一套工作规范、工作流程办事,不能解决问题。从发展比较好的高校案例来看,必须有特殊的政策和工作机制,特事特办。

第三,解决学校文化建设的关键问题。文化问题的关键在什么地方呢?首先在全体教职员的工作状态。当我们的老师还在为了工作量去上课,一天到晚出于完不成工作量就要被扣奖金、扣工资,就无法评职称等来工作的时候;当我们的行政工作人员还在讲我的工作就是为了让领导高兴,领导交办的我就办,而不是想到自己所在的部门应该干哪些事情,应该重点抓哪些工作的时候,这个学校的办学品位是很低的,学校的文化远远不可能促进学校快速发展。其次,要有一整套有内涵的东西。什么叫有内涵?比如说,在谈到人才培养的时候,能不能说出为了培养好学生我们开展了哪些项目、哪些活动、有什么要求,达到了什么效果?是不是每周都有学术例会,每学期都有学术报告会,每年都有学术研讨会或学术报告周,经常有项目讨论班,

学生通过这种课堂内外的教学，包括业余时间的学术交流，发生了什么变化？能不能针对学生的个性特点开展有针对性的教学或学习活动？能不能深入到学生的内心活动中去，把握学生人格和灵魂的变化？我到很多高校去，看到墙上有很多展板，挂着很多荣誉称号，但那些奖状、奖品却没有几个真正能够反映办学的内涵。高校发展真正应该关心的东西，是学生通过教学得到了什么；通过科研教师和学生得了什么；通过社会服务教师和学生得了什么；通过三年或四年的学习，学生得到了什么发展，教师的职业发展有了哪些进步，等等。

第四，谋求学校与社会互动关系的突破。当代高等教育包括高职教育在内，一个最大的发展就是社会关系的突破。高校与社会的关系，过去长期是隔绝的，但在当代联系越来越紧密。现在我们一直讲“协同”，在人才培养、科学研究、社会服务方面都讲“协同”。如果高校能够实现与社会互动关系的突破，不仅高校的人才培养、科学研究会有更好的立足点，而且资源也会源源不断。任何高校获得的政府拨款都是有限的，但是当与社会的关系取得突破以后，可以利用的办学资源是无限的。所以，高校的发展既要抓开源节流，也要抓资源的突破，不求所有，但求所用，合作、共享、共赢。

4 制定战略规划的方法

编制一个规划文本并不难，但要制定出高水平的战略规划，必须注重规划编制的方法。过去很多高校做战略规划，就是找几个秀才，笔杆子，封闭几天去做文字工作，拿出一个初稿，然后大家讨论。稍好一点的，先要各部门做调研，拿出调研报告，再做方案。这样都不可能制定出切实可行的、能牵引高校快速发展的战略规划。要制定确有利于推动高校快速发展的战略规划，有几个方法是需要重视的。

1) 战略研究。

没有战略的规划，是没有灵魂的。在编制规划之前或之中，应对高校发展的战略问题展开深入的研究，提炼出战略主题，并把它融入到规划中去，这样的规划才是有灵魂的^[4]。如果只是将领导的一些一般性想法、成熟或不成熟的考虑作为规划的指

导思想，就会误导规划。战略研究是一个大问题，主要应做好下面几个方面的研究：第一，国家高等教育事业发展趋势研究，要通过研究把趋势看清楚；第二，国际高等教育发展规律研究；第三，地方和国家经济社会发展对整个高等教育和特定类型的高校的需求研究；第四，高校发展历史和未来发展方向研究；第五，理想类型的目标高校研究。通过这些研究，明确一些基本问题和关键问题，将学校发展设计放到一个大的背景下来考虑。这就是战略研究，战略讲究前瞻性、全局性和关键性。一个战略规划一定要有影响高校10到20年甚至更长时间发展的眼光。

2) 全员参与。

什么叫全员参与？一所高校，少则几百教职工，多则数千教职工，不可能每一个人都来制定战略规划，但是，每一个人都要关心和思考战略规划，都要把自身的工作与战略规划联系起来。所以，要对高校战略规划的情况进行宣传，要召开各种层次各种类型的座谈会，要通过各种媒体来传达各种规划的信息，让全校每一个人都了解规划。我在给一些高校做战略规划的时候，甚至还要去听取学生的意见，访谈学生。要让学校利益相关者把他们的愿望、想法和建议都说出来，要从各种想法中吸取对高校未来发展有益的东西。只有这样，这个战略规划才能为大家所认同。所以，在做战略规划的时候，我们所追求的，不在于两三万字的规划文本，而在于通过规划制定过程，让规划的思想被全校教职员工所接受。只有达到这种效果，战略规划才能真正发挥作用。

3) 系统规划。

战略规划是一个系列的东西，既有整体的全面设计，又有各方面主要工作和各学院、各部门的工作规划。也就是说，既有总体规划，又有专项规划、子规划，通过系统规划，把高校方方面面的工作都纳入到规划中来，整体地推进学校发展^[5]。只有这样，才能节约发展时间，才能实现快速发展。过去很多高校一般重视三个规划：一个总体规划，一个学科专业规划，一个师资队伍建设规划，有的还加一个校园建设规划。但实际上，高校发展需要的远远不只这几项规划，每一个二级学院都要有规

划。我到一些高校去做规划的时候,到学院去访谈一些院长、书记,问他们对学院未来有什么设计。很多院长、书记答不出来。为什么答不出来呢?因为学校没有做系统规划。这不是好现象。

此外,还有一些其他的具体方法也可以采用。比如,发展模型建构,这是带有比较强的技术性的工作方法,再比如,标杆院校、目标参照研究^[6]。我们做顺德职业技术学院的战略规划,就可以去找具有参照意义、发展比较好、比我们水平高很多的同类型的高校进行研究,借鉴其发展经验。过去,很多高校战略规划之所以难以发挥太好的作用,与方法的简单不无关系。我希望,也衷心祝愿顺德职业技术学院“十三五”发展战略规划的编制能成为推动学校快速发展的引擎。(根据作者2015年5月12

日在顺德职业技术学院的报告录音整理。)

参考文献:

- [1] 别敦荣.论高等学校发展战略及其制定[J].清华大学教育研究,2008(2):13-19.
- [2] (美)乔治·凯勒.大学战略与规划:美国高等教育管理革命[M].别敦荣,译.青岛:中国海洋大学出版社,2005.
- [3] 别敦荣.战略规划与高校的转型发展[J].现代教育管理,2015(1):1-9.
- [4] 别敦荣.大学发展规划需要战略研究[J].华南师范大学学报:社会科学版,2010(5):43-47.
- [5] 别敦荣.论大学发展战略规划[J].教育研究,2010(8):36-39.
- [6] 别敦荣.高校发展战略规划的理论与实践[J].现代教育管理,2015(5):1-9.

Strategic Planning and Rapid Development of Vocational Colleges

BIE Dunrong

(Center of Higher Education Development Research, Xiamen University, Xiamen Fujian 361005, China)

Abstract: The past decade has witnessed a fast-paced development in China's higher vocational education. This paper points out that a fast and sound development of vocational colleges lies in a scientific and strategic plan and its implementation. Specifically, traditional development models of vocational colleges, such as mandatory development, targetless development, fuzzy development and disordered development should be avoided; the increasingly fierce competition environment and the significant role of strategic planning in aggregating consensus of staffs, determining direction of development, allocating resources, and innovating campus culture should be recognized correctly; the opportunities in China's construction of the modern vocational education system and the transformation of colleges and universities should be seized, and studies on development strategies, participation of all staffs, and systematic planning should be ensured in order to realize the strategic changes in aspects like discipline structure, working mechanism, culture construction and social relation.

Key words: strategic planning; vocational colleges; transformation

[责任编辑:钟艳华]