

C9 高校《“十四五”规划纲要》的比较分析(下)

彭正霞 马晓彬

目前,高校已完成了未来五年发展的《“十四五”规划纲要》(以下简称《规划纲要》)的编制和核准。本研究试通过对 C9 高校《规划纲要》的文本进行研究,了解 C9 高校“十四五”规划的编制思路和理念,分析 C9 高校“十四五”规划编制内容的特点、重点和发展趋势以及实施举措和路径,博采众长,以“软滚动规划模式”,通过年度计划的形式,可以对适时调整我校《规划纲要》推进实施,提出有益建议确保学校“十四五”规划落实取得更好的实施效果;同时也可以及时总结借鉴各高校规划编制经验,不断提升未来规划编制的科学性和合理性。

《C9 高校<“十四五”规划纲要>的比较分析(上)》,已对从 C9 高校《规划纲要》的概况、发展定位、面临的问题进行概述,并

对人才培养、科学研究和学科建设的发展目标和主要举措进行阐述。本文主要围绕各校队伍建设、社会服务、国际交流与合作、文化建设和资源统筹进行介绍,对这些高校提出的具体目标和主要举措进行汇总和梳理,并对 C9 高校《规划纲要》的特点进行总结,以期对推进落实我校《规划纲要》有所借鉴和帮助。

一、队伍建设

“十四五”时期,C9 高校面对顶尖师资不够多、师资水平不够高、人才引进压力大等问题,提出师资质量达到新高度、培育高水平师资队伍、建成德才兼备追求卓越的创新型师资体系等队伍建设目标。并提出以下特色举措:

1.建设高水平教师队伍。清华大学提

出切实加大高层次人才培养力度,完善更加开放的人才吸引机制,挖掘和培育一批具有发展潜力和创新活力的青年人才。北京大学提出在“十四五”期间年均引进100名左右的学术带头人和优秀青年人才,有序优化人才梯队结构,进一步提升具有世界竞争力的核心队伍结构比例。浙江大学提出加强超前主动谋划,精准做好人才规划,精研全球引才战略;探索以岗位引人的主动引才模式,谋划重点人才引进方案,在关键人才引育规模上实现新突破;紧抓海外引才机遇,做好全职引进和学术假方式的海外学术大师联合工作室建设;设立“求是”系列岗位,吸引汇聚一批在科技创新、成果转化、工程应用、基础教学等方面业绩显著的人才。复旦大学提出聚焦关键技术领域和基础研究领域延揽人才,精准引进最顶尖、最具影响力的战略科学家;对标世界顶尖大学,实施“科学领军人才汇聚计划”“未来科学领军人才引育计划”,“十四五”期间,实现高水平人才数量再翻一番,占师资总量比重提升到25%。上海交大提出实施更加主动积极的海外高层次人才引进政策,大力引进世界顶级、学术思想活跃的“高精尖缺”人才;实施院士后备人选支撑保障计划、致远育才计划、优才培育计划,遴选各层次的优秀人才重点培养。西安交大提出建立柔性引才体系,推进团队建设,形成队伍流动共享制度,汇聚多方资源,高质量集聚优秀人才。哈工大探索借助“猎头”和人才项目经理等新模式,精准引进高端紧缺人才;实施人才特区政策,以“大师+团队”的模式“以强引强”“以强育强”,培育更多创新团队;实施春雁英才计划,建立教师预聘制度,集中优势资源培养、选留“拔尖”学生,储备一批优秀青年教师。

2. 强化专业研究人员队伍建设。清华大学提出建立专业研究人员的岗位聘任、

薪酬激励、福利保障和评价流动等人事管理机制,探索专业研究人员岗位设置的长效机制。浙江大学提出深入实施顶尖大学联合招收博士后计划和专职研究员岗位制度,适度增长博士后和专职研究队伍的规模。复旦大学提出做大做强专职科研队伍,进一步扩大博士后招收规模,深入实施超级博士后制度,实现学校资助全职博士后年招收规模逐步扩大到500名左右,超级博士后每年遴选50%左右,大力扩展重大创新任务专任岗位科研人员规模;有效利用多种用工方式,建立一支规模适当、结构合理、能进能出、流动顺畅的科研助理队伍。

3. 打造高水平博士后研究队伍。清华大学提出设立多样化的博士后支持计划,扩大博士后来源,积极延揽留学回国和外籍博士后。西安交大提出扩大博士后队伍规模,提升医工交叉博士后队伍体量,培养一批在学术或工程领域取得显著业绩、具有突出科技创新能力、满足社会发展需求的青年人才。

4. 创新人才引进机制。西安交大提出建立人才柔性引进体系。面向产学研融合需求,坚持高端引领、集聚全球顶尖人才,创新用人模式,探索地方政府、大院大所、领军企业协同共赢机制,建立具有国际竞争力、有利于产学研深度融合的校外高层次和优质社会人力资源兼聘共聘制度,推进各类人力资源互补协同、创新共享。浙江大学提出完善人才引进绿色通道,赋予院系更大的引才自主权,进一步提升人才引进快速反应力。加快建设校内外兼职队伍,鼓励学科交叉,完善讲座教授、客座教授、兼职兼任专家教授、兼课教师等多形式的柔性引才引智制度。上海交大提出要加强教轨人才发展的全过程关心,建立教轨人才引进自主权下放的后评估机制。北京大学提出探索聘用在世界一流大学有杰

出行政管理经验的专门人才,提升国际化管理服务效能。

5.优化人才资源体系。浙江大学根据学校办学体系战略布局,形成核心层、紧密层、合作层“三圈层”人力资源体系建设,形成核心师资、高水平科研人才、支撑辅助人才、研究生等各支队伍衔接有序、梯次配备的合理结构;坚持常规人事聘用与市场化选聘方式相结合,学科师资与研发人才职业发展相贯通,深化多元用人模式改革,构建“混编”人事管理新机制,加快新校区、校地和校企合作创新平台“混编”人才队伍建设,构建与科研特区、新型研发平台相适应的人才发展体制机制,促进校内外人力资源的互动联通;给予用人单位和团队负责人更大的人事自主权,积极吸纳具有行业影响力和良好工程实践背景的高层次人才以及重点领域急需紧缺专门人才。

6.师德师风建设。清华大学提出健全师德评价体系。坚持师德第一标准,建立多维度、全过程师德评价和奖励体系。浙江大学提出构建师德师风建设立体化工作网络。

二、社会服务

“十四五”时期,C9高校对于社会服务提出显著提升服务国家战略能力,构筑更强的社会服务体系,促进成果转移转化,服务人民生命健康、乡村振兴、全民终身教育等成效显著的目标。并提出以下举措:

1.主动对接国家发展战略,承担国家重大项目,提升服务国家创新驱动发展战略的水平,成为国家科技战略方阵中的重要力量。

2.深化校地合作,助力区域经济发展。推动科技创新与经济社会发展,清华大学提出积极参与重点合作区域的国家实验室建设和科学中心、科创中心建设。浙江大学提出探索新型校地、校企合作模式,

建立分类整合、质量优先的社会服务网络。复旦大学提出拓展地方合作新契机,在“四点一线一面”加快布局,构建各重点区域战略合作伙伴关系;把地方合作机构全面纳入学校治理体系,加强内部治理和制度创新,优化科研力量布局,完善科研队伍结构,推进科研平台和智库中心建设。上海交大提出扩大校地合作能级,加强与重点行业、重点企业联动,构建更加高效的产学研合作体系。西安交大积极推动科创政策、领军企业、高等学校、科研院所、地方政府、扶持基金等“政产学研用金”进创新港,协调整合多方资源,发挥校地校企协同创新优势。哈工大聚焦地方研究院属地辐射作用,重点推进重庆、郑州等综合性地方研究院建设,布局若干专业性研究院。

3.深入推动科技成果转化。清华大学提出深化校企改革助推科技成果转化,采用市场化机制配置科技创新要素,整合优化资源配置。推动综合性产业集团转型,聚焦支持科技创新成果转化;并要求加强知识产权保护,在全球布局知识产权。浙江大学提出探索知识转移转化的新体系新模式,打造科技和文化成果转化的生态网络,进一步优化基础研究、应用研究、成果转化为一体的协同创新机制;建立以增加知识价值为导向的知识产权分类管理和政策激励机制;健全市场化的成果转移转化运营体系。南京大学提出探索国际知识产权运营的体制机制,与国外高校科研院所及国际技术转移组织建立常态化交流机制;加强各类技术转移载体群建设;完善政产学研平台绩效考核评价办法。上海交大提出打造一门式、阳光化、海纳百川的科技成果转化“交大生态圈”。哈工大建立科技成果转化尽职免责机制,构建科技成果快速转化的全要素平台。西安交大提出以秦创原创新驱动平台为依托,发挥好创新港总窗口作用,使其成为立体联动“孵化器”、

科技成果产业化“加速器”、两链融合“促进器”，推动创新资源开放集聚和优化配置，实现产学研深度融合，着力解决产业链“痛点”、打通创新链“堵点”，加速科技成果转化和产业化，服务地方经济社会发展。

4.发挥智库服务社会发展的作用。清华大学提出强化高端智库服务舆论引导和公共外交，深化智库国际交流合作；北京大学提出整合学校理工医工农力量，打造北大特色的“北大智库共同体”；浙江大学提出打造高端智库引领的一流智库集群，完善“一中心、多平台”的高端智库建设体系；上海交大提出持续将科技优势有效转化为资政建言优势，打造有影响力的交大智库品牌；复旦大学提出建设“人才十百千”体系：构建多元灵活机制，汇聚智库人才，引育、推出10位智库领军人物，培育、引进100位“智库研究系列”专家，吸纳1000位专家参与决策咨询；西安交大提出推动新

型智库研究由“学科导向型”向“目标导向、问题导向、结果导向”转型。

此外，C9高校在服务“健康中国”战略、对口支援和定点帮扶工作、构建终身学习体系方面也提出许多创新思路与举措。

三、国际交流与合作

“十四五”期间，面对国际影响力不够、对外开放水平不够、国际科研交流合作平台还不够等问题，C9高校提出了国际影响迈上新台阶，统筹利用国内国际优质资源，开创国际合作新局面的目标，并提出许多特色举措：

1.提升学生的全球胜任力。清华大学提出建设全球胜任力培养体系及资源平台，形成符合学校办学理念的全球胜任力培养体系，共建海外基地。北京大学提出创新国际教育体系，探索基于网络的国际教育合作新模式，探索合作办学新模式新

表1 “十四五”时期C9高校科技成果转化主要内容及举措

学校	科技成果转化
清华大学	1.加强知识产权保护(开展知识产权全球布局), 2.推动科技成果转化, 3.深化校企改革助推科技成果转化(采用市场化机制配置科技创新要素,整合优化资源配置。推动综合性产业集团转型,聚焦支持科技创新成果转化。)
北京大学	完善产学研深度融合机制。
浙江大学	1.探索知识转移转化的新体系新模式,打造科技和文化成果转化的生态网络,进一步优化基础研究、应用研究、成果转化为一体的协同创新机制建立以增加知识价值为导向的知识产权分类管理和政策激励机制,探索专利开放许可,提高专利实施率。 2.健全市场化的成果转移转化运营体系,实现技术开发和市场需求对接、科技成果和股权投资对接,推动文化艺术研究成果向文化创意产业转化。
南京大学	1.加强产学研深度融合,创新科技成果转化与考核机制,推进技术转移工作,实现学校创新链与区域产业链的深度融合;搭建技术转移展示交流平台,探索国际知识产权运营的体制机制,与国外高校科研院所及国际技术转移组织建立常态化交流机制。 2.加强各类技术转移载体群建设。完善政产学研平台绩效考核评价办法。 3.提升创新创业教育与校地协同水平。构建教研相长与科教共融的双创共同体,助推师生共创和科技成果转化。以品牌创新为发展思路,以“校友经济”为突破点,构建融合服务“校友、母校、社会三位一体”的校友工作新生态。

学校	科技成果转化
复旦大学	<ol style="list-style-type: none"> 1.加快推进产学研用协同创新,建设高水平科研及转化平台,通过校地、校企合作聚焦大需求,产出大成果,争取大贡献,建设科技成果转移转化高地。 2.加快学校科技成果转化,瞄准国家重大需求,布局建设一批科研成果转化基地,加强大学科技园建设,有效延伸创新链,为学校提供成果转化的要素环境。 3.全面提升成果转化能力,根据区域经济及产业发展特点,推动基础性、原创性研究与地方需求对接,高质量建设地方合作机构,促进技术转移、成果转化、人才集聚,服务地方经济社会发展。建立系统有序的科技成果转化机制,完善知识产权全流程管理体系。 4.落实知识产权相关工作方案,提升专利质量,提高专利运营能力,打造顶尖成果落地,力争科技成果转化较“十三五”期间增长50%,国际授权专利大幅增加。
上海交大	<ol style="list-style-type: none"> 1.树立科技成果转化改革示范标杆推进国家高校科技成果转化专项改革。 2.加强技术转移专业队伍建设,创新技术转移人才评价体系,助推高价值成果产业化。 3.加强创新创业集聚区建设。
西安交大	<p>深入实施创新驱动发展战略,以秦创原创新驱动平台为依托,发挥好创新港总窗口作用,使其成为立体联动“孵化器”、科技成果产业化“加速器”、两链融合“促进器”,推动创新资源开放集聚和优化配置,实现产学研深度融合,着力解决产业链“痛点”、打通创新链“堵点”,加速科技成果转化和产业化,服务地方经济社会发展。</p>
哈工大	<ol style="list-style-type: none"> 1.加强产学研深度融合,促进科技成果转化,以国家技术转移中心建设为依托,建立科技成果转化尽职免责机制,实行审慎包容监管,加强技术转移人才队伍建设,构建科技成果快速转化的全要素平台。 2.聚焦智能制造、新能源汽车、装配式建筑、新一代信息技术等战略新兴产业和未来产业,深化与区域、行业龙头企业科技、人才合作的有机融合。 3.充分发挥创新要素聚集效应,主动对接省内企业技术需求,集聚全国创新资源寻找技术需求解决方案,助力龙江传统产业快速升级。 4.依托黑龙江省工业技术研究院“哈大齐”自主创新示范区的分院建设,推动佳木斯等分院落地,搭建“头雁”团队服务区域产业升级的对接通道,以“技术+人才”团队模式全方位助力龙江科技创新与经济发展。

机制;吸引国际优秀高中生和大学生来校研习,涵育优质学位生源。

2.积极推动国际科研合作。复旦大学重点开展与世界一流高校在“高精尖缺”领域的科技合作,鼓励培育一批国际合作联合实验室、研究中心、学科创新引智平台和交叉学科研究机构,通过强强联手实质提高学校的国际科研水平,推动国际科研合作高端平台建设。西安交大提出实施“国际科技合作种子基金”计划,支持建立一批教研一体、产教融合的国际合作联合实验室(研究中心)及孵化器;探索海外研究基

地建设路径。上海交大提出创新国际战略合作机制,与世界一流高校发展优势互补、合作共赢的战略伙伴关系,深化高水平实质性国际科技合作;“三位一体”式重点支持基础学科、交叉学科、前沿学科以及国际大科学计划、大科学工程,建成一批国际合作研究与创新示范基地、国际合作联合实验室,积极主动融入全球科技创新网络。

3.优化国际师资人才结构。北京大学提出优化人才引进机制,建立健全全球学者数据库,及时关注相关领域内有潜力的人才;重点吸引“尖”“潜”人才,推进集群聘

任,加大投入引进国际学术领军人物和团队。西安交大提出抓住后疫情时代的引智窗口期,围绕高精尖缺急方向,设立“普通高访项目”,引进海外高层次人才来校开展教学与科研工作。

4.学校的国际化能力。清华大学提出通过国际化办学能力建设,持续拓展和整合国内外优质办学资源,进一步加强全球合作伙伴体系建设;积极推进世界高等教育发展,为全球教育治理贡献中国方案。北京大学提出建设新型全球战略合作伙伴关系,建立覆盖面广、渠道丰富、类型多元、重点清晰的全球互联体系,进一步拓展和完善开放办学的全球布局。复旦大学提出完善海外中心布局,编织一流的国际交流网络,继续发挥美国、挪威、墨西哥、新西兰等海外中国研究中心的网络辐射作用,完善国际合作伙伴网络,打通串联海外合作伙伴网络、大学组织网络、学者学术网络。

四、文化建设

“十四五”时期,C9高校提出了打造文化传承创新的引擎、打造思想文化高地、文化传承创新更有作为的目标,在文化建设方面围绕意识形态工作、传承创新人文思想、文化育人、文化强校等方面提出诸多任务和举措,其中比较具有特色的举措如下:

1.意识形态工作方面。C9高校提出落细落实意识形态工作责任制,建立健全意识形态校内巡察制度;对课堂教学、教材讲义、讲座论坛、网络新媒体、学生社团等意识形态重要阵地和师生涉外活动、民族宗教工作等重点领域,细化管理制度、落实管理责任、加强检查督导,增强政治敏感性、前瞻性;建强全覆盖常态化的政治理论学习体系,构建多渠道、分众化宣讲体系等举措。

2.传承创新人文思想方面。C9高校提出发挥人文学科优势,服务学校文化建

设,提升文化贡献。例如,南京大学提出以“文科博雅强质”为指引,发挥传统基础文科优势,不断增强学科核心竞争力,努力占据文化传承创新的制高点。

3.文化育人方面。清华大学提出多渠道、多平台开展文化育人。复旦大学提出把价值观教育融入校风学风和校园文化建设全过程,加强教育引导、实践养成、制度保障;上海交大提出构筑文化传播能力提高交大师生身份认同,设计践行交大精神谱系的教育教学内容,使之内化于心、外化于行。西安交大提出打造特色鲜明的思想文化育人体系,坚持人文教育和科学教育培养相统一、爱国主义和创新精神相统一、文化认同和西迁精神传承相统一、品行塑造和能力培育相统一。C9高校均提出加强网络文化育人,推进网络宣传创新,促进各类媒体有机融合,统筹联动校内各宣传平台,强化新媒体矩阵作用,实现校园主流媒体的融合传播,做强网络正面宣传,加强虚拟空间文化建设,打造线上知识社区,构建“互联网+文化校园”格局,构建网络文化表达体系,推进文化设施数字化转型升级和全方位数字校园建设。

4.文化强校方面。一是传承弘扬大学精神。梳理学校文化发展脉络和校训、校徽、校歌等文化标志的发展沿革,挖掘大学精神核心要义,传承和发扬学校优良文化传统;加强校史党史、院系史、学科史等研究编纂和宣传教育;对校园文物及各类文化遗存的集中普查、建档管理和保护工作,充分挖掘其中历史价值和文化内涵;发掘宣传学校模范人物事迹;形成大学文化研究机制,深入开展研究工作,进一步凝练大学精神和文化传统,发挥文化引领作用,树立学术性强、影响力大的大学文化品牌。二是加强校园文化内涵建设。充分发挥校训、校徽、校歌等文化符号的展示传播作用,完善学校视觉形象识别系统;科学合理

地保护修缮校园中具有重要文化意义的建筑和重要构筑物,保护校园历史景观环境的原真性、完整性;系统规划各校区功能定位和主题特色,突出校园的人文特色,提升校园景观的整体特色和分区特色、校园景观和公共空间的文化内涵,增进师生的文化认同;建强校园文化载体,建设文化场馆和活动场所、文化社团和文化展演团体、文化作品和文化活动,构建更加开放、更加现代、更加卓越的大学文化新形态。三是增强文化辐射能力。促进文化成果传播交流,建设海外传播新媒体矩阵,用融通中外的话语体系和表达方式,传播中华文化,讲好学校故事。此外,有的C9高校提出营造让人更受尊敬的制度文化,加强院系文化建设,创建“一院一品”特色文化品牌,构建基层特色文化表达体系,将服务师生关爱师生的理念落实到基层单位。

五、资源统筹

“十四五”时期,C9高校面对的学校资源不足问题,都提出了优化经费、空间、平台、信息等资源的统筹与配置,积极拓展校内外资源,提升资源使用效能,其中,对空间资源和外部资源的挖掘和使用方面尤为关注。

1. 空间资源方面:清华大学提出要加大地下空间的利用;北京大学提出推动昌平一系列教学科研设施建设,同时,积极争取推进挂甲屯用地规划建设;哈尔滨工业大学提出一校三区融合发展计划,加强一校三区共同建设,同时提出将学校周边地块空间资源作为重点突破对象,积极拓展学校办学空间;复旦大学提出充分利用学校自有产权住房,多渠道开发利用社会资源。

2. 外部资源方面:高校重视校地、校企合作,深化与政府的战略合作、与头部企业的联动合作,联合开展人才培养、技术攻

关、重大平台共建、资源共享,汇聚技术、人才、产业、资本等资源,采用市场化机制配置科技创新要素,深化校企合作,助推科技成果转化,直接服务地方经济与国家战略。

六、C9高校《“十四五”规划纲要》编制的特点

本文主要介绍了C9高校《规划纲要》概况,分析了各校“十四五”期间的发展定位、面临的问题,对各校“十四五”时期在人才培养、科学研究、社会服务、国际交流合作、队伍建设、学科建设、资源支撑等方面具体目标和主要举措进行汇总和梳理。“十四五”时期是高校迈向世界一流大学前列的关键时期,对于规划编制和未来设想,C9高校有着许多共性思考和创新思路。

(一)编制过程:科学性、参与度和共识度

2020年9月,教育部办公厅发布《关于做好直属高校“十四五”规划编制工作的通知》,指出“认真编制‘十四五’规划,对于直属高校进一步把握战略方向、明确战略任务、擘画战略蓝图,具有十分重要的意义”。C9高校在规划编制过程突显了科学性、参与度和共识度,充分体现出《规划纲要》对于明确学校发展方向和探究发展路径中的重要作用,以及对规划编制的高度重视。规划编制前期,强调科学性,聚焦“十四五”规划,设计相关研究课题,为规划编制奠定扎实的研究基础;规划编制正式启动后,强调顶层设计,成立相关规划委员会、工作组或专家组;规划编制期间,注重参与度,组织多次调研、访谈和座谈征集意见,倡导多元主体的共同参与,更好发挥集体作用,最大范围汇聚校内外各方面的智慧,最大程度凝聚发展共识,确保高质量地完成规划编制。如西安交通大学在规划编制初期,开展了“齐思广议十四五,共谋发展百人谈”活动,组织百名机关干部深入学

院学科,访谈教授学者,总结学校近五年取得的成绩,共同谋划学校“十四五”发展,营造人人参与大调研大讨论的浓郁氛围;规划编制期间多次向校内外专家、学者、校友和学生代表就《规划纲要》(讨论稿)征询意见,引导全体师生关注规划编制,并认同和践行规划,确保《规划纲要》落地见效。

(二)编制思路:全局视野和使命责任

战略规划是现代大学洞察发展环境、明确自身定位、确定发展目标、探寻发展路径的重要依据^①。C9高校《规划纲要》普遍通过SWOT(Strengths、Weaknesses、Opportunities和Threats)分析方法,分校学校优势、存在问题、面临机遇和挑战,进而设想未来5年的发展状态。从C9高校《规划纲要》文本中可以发现以下特点:

一是C9高校强调全局视野。面对世界发展因国际形势复杂多变而愈发不确定、不稳定,面对新一轮科技革命和产业变革风起云涌,面对实现中华民族伟大复兴中国梦,系统分析内外部需求和条件,认真研判未来一段时期内高等教育发展的总体趋势和学校面临的挑战和机遇,从实际出发,确定科学理性的发展方向。

二是C9高校认识并肩负起使命责任。各校的《规划纲要》在愿景目标中突出扎根中国大地,建设中国特色社会主义一流大学,培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人的强烈使命感和责任感。

三是C9高校探索重塑办学模式。通过C9高校《规划纲要》的文本,可以深刻感受到我国高校的办学模式已开始从学习借鉴国外高校模式,转向走自己的路、探索新路径,创造中国特色世界一流大学新模式。如北京大学提出新科技革命给学校的办学模式带来新挑战,高等教育的办学模式正在深刻重塑;西安交通大学提出加强创新港内涵建设和作用发挥,打

造共建共享、深度融合、合作共赢的一流大学新形态。

(三)规划元素:系统全面与突出重点相结合

战略规划是对大学发展进行整体性、系统性设计。C9高校的《规划纲要》的重点任务体现为“5+N+1”,“5”代表大学职能的五个方面:人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新和国际交流合作,“N”是事关学校事业发展的党的建设、大学治理、队伍建设、学科建设、资源配置、服务保障等方面内容,“1”指确保《规划纲要》推进落实的实施保障部分内容。从C9高校的《规划纲要》涉及要素可见以下特点:

一是涉及要素全面,C9高校的《规划纲要》尽量从更多的要素出发,充分发挥各要素职能,协调各要素的相互关系,以最大程度实现规划的目标。

二是动态新增要素,C9高校以动态发展的眼光布局未来发展方向,其中多校区发展和医学发展成为部分高校《规划纲要》的重点内容,用专门的章节对多校区发展、医学发展进行专门阐述,提出目标任务、设计实施路径和落实举措。

三是突出重点任务,C9高校结合当前及未来时代、社会和高等教育的发展趋势,设计重大问题、重大举措和重要项目,如为培养基础学科拔尖人才提出的“未来数学家摇篮工程”“伯乐计划”等;为实现科技自立自强,设立科研特区、打造重点领域攻关团队、建设融合创新集群等。为积极推进学科交叉,打造“交叉培养”体系和“教研一体、产教融合、学科交叉、协同育人”的培养模式、建设未来技术学院,组建跨学科跨领域的学科群、实施学科会聚研究计划、实施新兴交叉学科“融拓计划”等;为了更好的开放办学,主动服务社会,西安交大以秦创原创新驱动平台为依托,发挥创新港总窗口作用,推动创新资源开放集聚和优化配

置,实现产学研深度融合。

(四)规划成效:延续性、体系化和执行力

制定《规划纲要》是为实现一定时期学校发展目标而自主制定的一种愿景、路径和行动设计,其最终目的是为了完成组织目标和使命,提高教育的有效性。^[9]C9高校不仅越来越重视《规划纲要》的编制,而且更加重视《规划纲要》的实施成效。C9高校的《“十四五”规划纲要》为切实提升规划的实施成效,主要体现出以下几个特点。

一是学校发展规划注重延续性。部分C9高校将“十四五”规划融入其长远发展战略,保证其发展战略的延续性和连贯性,充分体现了“战略刚性”与“战略弹性”。例如清华大学,“十四五”时期是其完成“三个九年、分三步走”战略后一个新的起点;浙江大学和复旦大学“十四五”时期开启了“三步走”战略的第二步战略,到2035年左右,学校跻身世界一流大学前列;上海交通大学的“十四五”时期是其完成了第二步战略目标,到2020年开始步入世界一流大学行列后,开启的“三步走”战略的第三步,到二十一世纪中叶,全面实现建成世界一流大学的历史性奋斗目标。战略承诺的一致性原则要求我们在明确自身定位的前提下,保持一段时间内战略承诺的延续性,进而保证战略规划的实施,以更好地实现承诺。

二是学校发展规划体系化。大学发展规划是一个有结构的体系,其结构体系是由若干不同类型且相互联系和支撑的子规划构成的系统。^[10]例如西安交大“十四五”时期的发展规划就是由《“十四五”规划纲要》《专项规划》《学院规划》《党政与机关单位规划》构成,形成纵横交织、相互关联支撑的规划体系,以形成强大合力,确保规划实施成效。

三是强调《规划纲要》的执行力。C9

高校都成立了专门的实施与监督组织,及时发现问题,及时调整策略,从而保障《规划纲要》确定的目标任务有效开展,并提出通过监督检查评估跟踪分析目标完成进度,进行及时识别风险和挑战,不断优化战略措施,切实提升规划实施效果。

注:

- 1.由于中国科学技术大学未在公开发布《“十四五”规划纲要》,所本文中C9高校不包括中国科学技术大学。
- 2.本文为党委政策研究室2022年定向委托课题研究成果。

参考文献

- [1] 郗海霞,郑宜坤.世界一流大学战略规划特征与制定逻辑[J].高教文摘,2021,12,23-26.
- [2] 黄艳霞.美国大学战略规划评估的路径选择[J].高等教育研究,2010(07):53-58.
- [3] 刘盛.基于文本分析的世界一流大学战略规划演化机理研究[D].哈尔滨工业大学,2018,6:21.

作者

彭正霞 西安交通大学党委政策研究室科级干部

马晓彬 西安交通大学管理学院党委书记,党委政策研究室主任(兼)