**应用型本科院校发展规划实施管理的探索**

**——以成都工业学院为例**

胡志华 牛凡超

（成都工业学院 综合改革与政策法规处，四川 成都 611730）

**摘要**：发展规划是大学转型和提速发展的重要手段,是引领大学发展的行动纲领。应用型本科院校尤其是新建本科院校大多处于发展的初级阶段, 对发展规划的重要性及实施管理的必要性认识还不够。本文以成都工业学院为例，阐述应用型本科院校发展规划的意义、管理模式，以及在推动发展规划实施过程中的路径探索。

**关键词：**发展规划；规划实施；规划管理

**中图分类号: 文献标志码:A　　　　　文章编号:**

**一、发展规划的重要意义及作用**

**1.应用型高校发展规划的重要意义**

近年来，大学发展规划越来越受到重视。发展规划对大学的发展，尤其是对新建本科院校向应用型转型的发展具有特别重要的意义。应用型本科院校, 尤其是各类新建本科院校，大多还处于由专科教育向本科教育的转型时期，各方面的基础和条件都比较薄弱[1]。有些新建本科院校为了加快发展,不顾自身条件,照搬老本科的办学理念, 对于自己如何办好本科, 办什么样的本科院校尚不清晰。因此，科学的发展规划及其实施，对应用型本科院校的发展尤其重要。

科学编制和认真执行发展规划，有利于应用型本科院校明确自身定位和发展目标，主动适应国家、社会和人民群众的需求；有利于明确改革发展的重点任务和重大举措，提升资源配置效率；有利于凝聚各方力量，有效调动师生参与改革发展的积极性；有利于推动学校从传统管理模式向现代战略管理模式转变，提升治理体系和治理能力现代化水平。可以说，学校发展规划的质量水平和实施效果，已经成为衡量一所高校管理水平和内部治理能力的重要标志[2]。

**2.加强规划的学习和宣贯，提高对其重要性的认识**

在我校“十三五”规划中明确了建设一所“特色鲜明的地方高水平应用型高等学校”的发展目标，制定了5项主要目标、8大方面共21项主要任务、15项重点措施。通过制定规划明确了学校的发展方向，解答了“办一所什么样的大学，如何办好这样的大学”两个问题。

有了目标，但不能是一纸空谈。规划目标的有效落实不是某一个或几个职能部门能完成的，而是需要全校干部、教职员工坚定信念，形成实施规划的合力[3]。在学校“十三五”规划正式印发以及中期调整后，通过校园网及办公系统进行了全文公布，还专门印制了《“十三五”发展规划汇总》，送达每个部门和单位，并要求组织教职员工学习。就是为了加强规划的宣传，接受监督，努力形成全校师生团结奋斗、凝心聚力，拧成一股绳，劲往一处使，共同推进规划落实的良好局面。如此才能加快发展步伐，实现“跨越式发展”和“弯道超车”。

**3.规划完成情况已成为行政效能考核的重要指标**

国家审计署于2011年发布了《关于加强审计监督 促进“十二五”规划顺利实施的意见》，四川等多个省市也相继发布相关文件，将规划执行情况纳入主要领导干部离任审计。在审计厅对学校的审计工作中，特别对“‘十二五’规划明细事项及完成情况”进行了严格审查：逐项对照规划原文中的量化指标；核算每一项指标的完成比例；查阅支撑材料；查阅学校领导班子集体研讨“十二五”规划实施情况的会议纪要等。由此可见，各级部门越来越重视发展规划的制定及落实，发展规划完成情况已成为各级领导干部行政效能考核的重要指标。

**二、发展规划实施的现状及探索**

**1.“十二五”规划执行情况**

学校升本筹备过程中，制定了《发展规划（2012-2016年）》。2012年学校成功升格为本科以后，即以该规划作为学校发展的“十二五”规划，指导学校开展各项工作。截止2016年12月，学校“十二五”规划主要量化指标完成率为60%左右。“十二五”规划完成情况不够理想，主要有以下原因：一是“十二五”期间，学校正处于专升本的重要阶段，升本成功后，各方面工作都在摸索中开展，无经验可循，客观上影响了“十二五”规划的落实；二是在“十二五”规划中期，未开展中期评估工作，对于客观上有困难的任务和指标没有及时做出相应调整。

**2.“十三五”规划体系及管理模式**

鉴于“十二五”规划的经验，学校及时启动了“十三五”规划的编制工作。科学编制了1个总规划，8个专项规划和15个院（系）分规划，形成了“1+8+15”的规划体系。随后，学校制定出台了《“十三五”教育事业发展规划实施方案》并附《年度任务分解表》，明确了责任部门（单位）及时间，确保规划能够有序推进和认真落实。

为切实做好发展规划的编制、管理与实施工作，充分发挥规划的统筹和引领作用，确保规划任务顺利实施，学校研究制定了《发展规划编制管理办法(暂行)》，对“十三五”发展规划的实施进行系统管理和推进。该办法明确了各类规划的责任主体及任务：学校规划管理部门、相关职能部门和二级院（部）分别是总规划、专项规划、分规划具体组织实施的责任主体和工作主体。责任部门（单位）要做好规划实施的统筹协调，制定责任分工方案，每年度梳理年度任务并制定实施计划。学校规划管理部门按期组织对各类发展规划的年度考核、中期评估和末期评估。基于以上管理模式，我校“十三五”发展规划目前的管理和执行情况良好。

**3.“十三五”规划执行情况中期评估**

任何发展规划都不可能一成不变，在规划实施过程中，还需要根据新的政策、新的发展趋势、新的机遇挑战等对规划进行及时调整[3]，按程序对规划进行修订。我校于“十三五”中期，按时组织实施了发展规划的中期评估工作。此次中期评估，全面评价了规划中各指标任务完成情况，结合新的政策和环境变化，对部分指标任务提出调整建议，形成《“十三五”规划实施情况中期评估报告》。为更好地体现规划的现实性和前瞻性，力求使规划中所确定的各项目标任务与学校的发展实际情况相适应，随后按程序启动了规划的中期调整。增加了3项任务和重点工程、调整部分完成度未过半的指标5项、调整虽已完成过半但新的政策和建设要求有变化的指标3项，并正式印发了《“十三五”规划汇总（中期修订版）》。规划的中期调整是对规划指标及时进行调整的“法定动作”，是一次合法合规的修改机会。及时开展中期评估及调整，有利于保障发展规划的总体实施效果。

**4.规划实施情况年度报告**

为动态跟踪“十三五”规划各项任务的落实及指标完成情况，稳步推进“十三五”规划的实施，每年末对发展规划的年度任务实施情况、主要指标的完成情况、问题及对策等方面进行系统的梳理和总结，形成《规划年度实施情况报告》。该报告作为学校党委会研究讨论来年重点工作的重要参考，及时了解现阶段规划已经完成哪些目标和任务；哪些目标和任务正在执行的过程中；还有哪些目标和任务暂未开展，从而较为全面地掌握规划执行的具体进度，真正发挥规划在学校发展中的引领作用[4]。

**三、发展规划有效实施和落实的路径总结**

要落实发展规划，需要学校行政职能部门对相关规划目标和任务进行统筹安排和计划，需要建立一套有效的工作机制,还需要适时对规划进行评估和调整。

**1.统筹安排规划目标和任务**

学校各职能部门主要是起组织协调和领导作用，二级院（系）是办学单位，承担具体的办学工作，包括人才培养质量的提高和人才规格的改变。在推进发展规划的落实过程中，行政部门要有统筹计划，要落实到年度，落实到办学单位[3]。各职能部门要根据整体规划情况，考虑自身主管的范围在各年度要安排的工作，结合二级院（系）的发展规划目标，然后再考虑如何进行资源配置，这样，发展规划才能真正落地。

**2.建立有效的工作机制**

要落实好发展战略规划，需要在学校和二级院（系）之间建立起由规划目标出发，引导全校各部门（单位）工作进程的工作机制。要以规划为基本依据，明确学校的目标和要求。学校的目标考核要与规划落实紧密结合起来，如果目标考核单独搞一套，与规划落实脱钩，就不可能形成合力。我们正在积极探索将规划任务完成情况与部门年度目标考核、评价有效结合的工作机制，强化激励约束，将相关部门（单位）年度规划任务落实情况与绩效挂钩，并将考核结果作为各部门（单位）资源配置的重要依据，形成按规划办学的新模式，从而进一步强化发展规划的引领作用，推动规划顺利实施。

**3.适时对规划进行评估和调整**

缺乏战略评估并据此开展调整是大学发展规划低效的主要原因。在规划的实施和执行过程中，需要对学校发展的内部因素和外部因素进行分析和评估，包括：之前发展规划的实施效果、制约因素及改进意见；目前的发展水平，突出的成绩及存在的问题，解决问题的可能路径；学校整体水平和学科专业的发展状况；国家政策调整对学校发展带来的可能影响等等[4]。对发展规划适时开展阶段性评估和年度考核，及时解决规划实施过程中出现的问题，提高战略规划的可行性和有效性。通过评估及时调整发展规划目标和任务，在动态调整中保持规划的灵活性，并为下一周期发展规划的制定提供经验[5]。

做好上述几个方面，发展战略规划的实施就可能达到预期的效果，从而有效促进学校的发展。截止目前，“十三五”规划各项指标实施状况良好，总规划的26项量化指标中，18项指标已提前完成，23项指标完成度超过80%，相对于“十二五”期间有了较大改善。近年来，学校抓住“国家十三五产教融合发展工程”、“厅委共建”、省级教育综合改革试点、加入多个应用型联盟等重大机遇，全面加强学科专业建设、师资队伍建设和教学基本条件建设，学校整体实力和办学水平有了较大提升。

**参考文献:**

[1]刘延庆.应用型本科院校发展规划制定策略研究[J].黑龙江高教研究,2009(05):29-31.

[2]马廷奇.试论大学发展规划及其管理[J].黑龙江高教研究,2006(08):22-24.

[3]别敦荣.大学发展战略规划的意义与落实——兼议中南财经政法大学“十三五”发展战略规划[J].高等教育评论,2017,5(01):1-13.

[4]高敏.基于战略管理的高校发展规划战略评估研究[J].江苏科技信息,2016(10):6-8.

[5]赵立莹.大学战略规划效力提升:规划与评估的融合[J].中国高教研究,2017(03):45-48.

作者简介：胡志华（1980-），女，硕士研究生，副教授，现从事高等教育管理工作。