

大学定位与管理创新

——浙江师范大学的探索与实践

徐 辉*1, 季诚钧 2

(1. 浙江师范大学校长办公室, 浙江金华 321004)

(2. 浙江师范大学行知学院, 浙江金华 321004)

摘 要: 本文以浙江师范大学为例, 分析了高等教育大众化进程中的大学定位与管理创新问题。大众化必然带来竞争与多样化, 只有找准学校定位, 办出特色, 才能在竞争中获胜。浙江师范大学正面临着从师范性向多科性、从教学型向教学研究型的转型任务, 必须在观念、制度、操作等层面进行管理创新。为此作者提出了“塑造办学理念, 设置多样化的组织, 形成学科特色”三大措施。

关键词: 大学; 定位; 管理; 创新

中图分类号: G649. 21 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-5035(2005)01-0001-05

随着高等教育大众化的进程及高等教育管理体制改革的深化, 许多高等学校都把制订发展战略作为促进学校跨越式发展的大事来抓。如何给学校以正确的定位及通过管理创新实现办学目标, 是摆在高等学校管理者面前的重大问题。

一、大学定位的背景

1999 年 6 月, 第三次全国教育工作会议作出了“积极发展高等教育”的决策, 紧接着是高等教育的大发展。1998 年全国普通高校录取新生 110 万人, 1999 年招生数为 156 万, 比 1998 年扩大了 44%; 2000 年继续扩大招生规模, 年招生数达到约 220 万, 增长近 30%, 高等教育毛入学率为 11%; 2001 年全国录取新生 260 万, 比 2000 年增长 15%, 毛入学率达到 13%; 2002 年录取新生 275 万, 增长 6%, 毛入学率为 13.7%。

在这种形势下, 浙江省作为经济强省, 教育发展自然不甘落后。2000 年 3 月浙江省召开了全省教育工作会议, 公布了《浙江省高等教育改革和发展规划(2000—2020 年)》, 其中提出了浙江省高等教育发展的总体目标: 到 2002 年, 高等教育毛入学率达到 15%, 开始进入高等教育大众化阶段; 到 2005 年, 毛入学率达到 20%; 到 2010 年, 毛入学率达到 25%; 到 2020 年, 毛入学率达到 40%, 基本实现高等教育现代化, 发展水平居全国前列。因此, 自 1999 年以来, 浙江省高等教育得到了快速发展。1998 年的高等教育毛入学率仅为 8.96%, 到 2001 年上升到 15%, 2002 年已达 20%, 提前实现了规划提出的要求。学生数量的快速增长, 带来了两个结果, 一是原有高校规模迅速扩大, 几乎所有的学校招生人数都有所增加, 部分学校成倍增加。

二是高等学校数量迅速增加。90 年代, 浙江省普通高校 38 所, 经过调整, 减少为 32 所, 而这三年又通过升格、合并等方式新建了 37 所职业技术学院, 高等学校的数量翻了一番。

*收稿日期: 2004-02-09

作者简介: 徐 辉(1958-), 男, 浙江江山人, 浙江师范大学校长办公室教授, 博士生导师。

浙江师范大学也置身于大发展的环境之中。1997 年以前，学校占地面积仅为 1 000 亩左右，到 2001 年校园面积扩展到近 3 000 亩。学校每年招生人数也从 1998 年的 2 000 人增长到 2004 年的五千余人，专业数从 1998 年的 20 个师范专业拓展到 2004 年的 47 个，专任教师数从六百余人增加到一千余人，可以说是实现了超常规的发展。

年份	当年招生数	在校普通本 专科学生数	在校研 究生数	专业数		教师数	
				师范	非师范	专任教师数	师生比
1998	2001	6362	52	20	0	674	1: 12.2
1999	2644	7457	157	20	4	706	1: 13.3
2000	3584	9678	205	20	8	791	1: 15.5
2001	5100	13275	410	21	12	974	1: 17.7
2002	5300	16457	697	23	14	1063	1: 19.0
2003	5788	18761	812	23	19	1162	1: 17.8
2004	5203	19533	1500	24	23		

从以上情况可以看出，伴随着招生数量的增加，校园面积、教师数、专业数都在急剧膨胀。浙江省经过两三年的扩招已经进入了高等教育大众化阶段。如果说，1999 年至 2001 年是高等教育数量的增长时期，各高校领导主要考虑如何抓住机遇壮大自己、争取市场份额，那么，这两年已经到了稳定规模提高质量的阶段，各高校领导主要考虑该建成一所怎样的大学来面对社会，如何提高办学质量与学校声誉的问题了。

高等教育大众化带来了高等教育竞争的加剧，市场机制将会在学校办学中发挥重要作用。在计划经济时代，高等学校办学一切按计划办事，统一招生，统一分配，无竞争可言。而在高等教育大众化阶段，学校与学校之间的招生、就业竞争日趋激烈，考生将有更大的自主选择，而要在竞争中取胜，必须依靠办学的实力与质量。当前，高等教育尚处于“卖方市场”，经过若干年或更长时期以后，高等教育一旦转入“买方市场”，高等学校将会出现大浪淘沙、百舸争流的局面，那些高瞻远瞩、应对有方的高校在竞争中胜出，而一些学校将在市场竞争中被淘汰。

高等教育大众化必然带来高等教育的多样化，学校将在多样化的背景下自主考虑办学定位与特色。我国地域辽阔，各地经济发展很不平衡，既有大量劳动密集型企业，又有一批技术密集、资金密集型企业，还有一些知识密集型企业；既需要先导性的基础研究，又需要大量应用研究和成熟技术的推广应用；既需要各学科的顶尖人才，也需要大量各行各业的专门人才；这就必然要求高等教育是多层次、多样化的。我国有一千余所高等学校，各校的办学力量、教学科研水平相差较大。由政府主管部门规定各所高校的定位，一是很难做到准确合理，二是难以避免管得过多、统得过死的弊病，三是难以发挥市场的调节作用，调动学校自身办学的积极性。当前，国家对高等学校的管理将更趋宏观，学校将按《高等教育法》规定的“面向社会，依法自主办学”，定位的问题将直接摆在学校领导者面前。

二、关于浙江师范大学办学定位的思考

一个国家要考虑自己的定位，一座城市要考虑自己的定位，一所高校也要有自己的定位。高等学校定位就是指在科学分析学校外部环境和自身情况的基础上，根据一个或一组定位特征合理确定学校在某一高等教育系统中的位置。学校定位相当于制订学校的战略规划，是高校建校办学的战略目标，决定学校的发展方向和最终成败。

正确定位是高等学校办学的关键环节。每一所高等学校都有提高办学水平、不断发展的内在要求。

在国家教育方针和政策的指导下，各所高等学校准确定位，合理选择自己的发展空间和方向，正确确定发展目标，这关系到学校的长远发展。在学校的办学过程中，学科与专业设置、课程体系的确立以及相应的资源配置，如人才的培养和引进、资金的投放、教学和科研设施建设等一系列重要问题都必须以学校的定位为依据。可以说，学校的建设、学校的改革和发展都与定位休戚相关。

学校定位包括类型水平层次定位、学科定位、服务区域定位、规模定位、特色定位等方面。在目前，一些高校在定位上存在着盲目无序的现状，水平定位动辄国际化，类型定位求全趋同，层次定位层层攀高，规模定位越大越好，专业定位争办热门专业。浙江师范大学在长期的办学实践中，努力适应和满足社会政治经济、科技文化发展需要，从自身的实际和特点出发，经过近五十年的发展历程，逐渐形成了“以教师教育为特色、文理工等学科协调发展的多科性的教学研究型大学”的办学定位。

(一)关于办学类型的定位

联合国教科文组织根据学校的学术水平把高校分为研究型高校、应用型高校和技术型高校，分别培养学术型、应用型、技能型人才。美国把高等学校分为五个大的类型：第一类型为研究型大学；第二类型为博士授予大学；第三类型为综合型大学；第四类型为普通四年制学院；第五类型为社区学院及专科学校。目前，我国高校根据其职能发挥的不同，大体分为四个层次：研究型大学、教学研究型大学、教学型本科院校、专科院校和高等职业技术学院。浙江师范大学作为一所近五十年办学历史的省属重点高校，具有较强的师资力量与综合实力，随着高等学校的科研职能越来越被强调与重视，中国高等教育正从“教学”向“教学科研”及“产学研一体化”转型，浙江师范大学也正在实现从单一的教学型向教学研究型院校转变。

(二)关于办学层次的定位

办学层次与办学类型相对应。浙江师范大学作为一所教学研究型大学，除了稳步发展本科教育，提升本科教育质量外，必须加快发展研究生教育。本科教育质量是衡量高等学校综合实力的重要体现，是高校办学的基础和关键。多年来，学校以本科教育为主，本科生培养量大，影响面广，毕业生就业率高，声誉好，本科教育成为该校立校之本，当然，如何办好非师范本科专业、提高非师范本科生的培养质量是当前急需解决的问题。鉴于高层次人才培养的需求及学校办学实力的提高，学校将大力发展研究生教育。如果说本科教育是立校之本，那么研究生教育将是强校之路。2001 年学校制订的《浙江师范大学 2001—2005 发展规划纲要》提出，到 2005 年，学校学生规模将达到 4 万人，其中在校普通生 2 万人，研究生 2 千人，学历、非学历成教学生 1.8 万人。研究生人数占本科生数的 10%。为此，学校要通过启动新一轮学科建设，以学科建设为龙头，以教师队伍建设为关键，处理好重点与一般的关系，使研究生教育有一个量的扩张与质的飞跃。

(三)关于学科定位

学科定位是指在高等教育的学科门类中，高等学校所侧重的学科领域。浙江师范大学作为一所师范院校，在 1999 年前，共 20 个专业全部为师范类专业。随着高等教育形势的发展，学校在近五年中增设了 22 个非师范专业，涵盖了经济学、法学、教育学、文学、历史学、理学、工学、管理学等 8 个学科门类，形成了“以教师教育为特色、多学科协调发展的学科结构”。

学校在长期的办学过程中，坚持教师教育特色，面向基础教育，为基础教育服务，以占领基础教育的广阔空间为依托，确立在基础教育中的龙头地位。同时，随着浙江省产业结构的调整，对新兴产业的人才需求大幅度增加，社会急需一批各种应用型人才，教育形势的发展和教育局不断的调整也要求我们不断拓宽办学思路，转换办学模式，利用学校多学科的优势和丰富的教学资源，积极推动学校向多科性、综合性发展，努力培养适应社会经济发展需要的应用型、复合型人才。“十五”期间，学校将在一些优势学科上进一步加大投入，扶植一批新兴学科，有所为有所不为，使学校的学科建设跃上一个新台阶。

(四)关于目标定位

学校的目标定位即战略定位，指学校经过一段时间的努力，争取达到的在高等院校系统中的相应位置，实际上表明了学校的发展方向和目标。一方面，学校的战略定位要切合实际，不能好高骛远，否则欲速则不达；另一方面，战略定位也可激励学校不断进取，提高整体水平。对于目标定位，前瞻性与务实性最为关键。“十五”期间，我们提出的目标为：“通过积极努力，把学校办成一所学科门类齐全、文理工商协调发展、办学质量和办学效益稳步提高、若干学科达到省内一流水平并在国内较有影响的更加开放、更具特色、充满活力的高水平的教学研究型大学”。

(五)关于服务区域定位

浙江师范大学作为省属重点大学，是浙江省委省政府布局在浙江中西部的一所高等院校。学校办学初衷是为浙江省培养合格的中等教育师资，到了 20 世纪 90 年代，随着学校规模的扩大，学校不仅承担着为浙江省基础教育输送师资的任务，还要为全省及当地经济社会发展服务。学校由于地处浙江中西部城市金华市，一方面，学校要考虑如何增强对全省的辐射能力，提升学校在全省的影响力，缩小与在杭高校的差距；另一方面，学校要强化为地方服务的意识，加强与浙江中西部区域经济的联系，为当地经济建设、社会发展提供科技开发、人才培养的强有力支撑。

三、如何通过管理创新实现办学定位

学校定位一旦确定，战略目标也就明确了，接下来就要考虑战略重点、战略措施及战略阶段等问题。

下面从观念层面、制度层面、措施层面三个层次作一简要分析。

(一)观念创新：塑造办学理念

英国著名学者阿什比曾说：“任何类型的大学都是遗传与环境的产物”。哈佛大学前校长德里克·

博克在回答为什么世界上最优秀的大学主要集中在美国这一问题时说，美国大学最突出的特点有三个：一是自治，美国大学“享有显著的不受政府控制的自由”，“美国大学享有的自由比世界上任何国家的大学都要多”。二是竞争，“大学之间为师资力量、学生、资金甚至为运动队而竞争”。三是反应能力，“对周围环境变化能够迅速做出反应”。德里克·博克道出了美国名牌大学长盛不衰的秘密。

大学首先是一个学术机构，学术乃是大学的生命力所在，是大学永不枯竭的源头。没有了学术，大学只会成为一个徒有虚名的高楼堆积起来的空壳。当前，我国大学更像是一个政府部门的延伸，大学的教学、人事、科研等职能部门习惯于向上级主管部门请示汇报，缺乏独立自主的办学意识，这种自觉地把大学纳入到行政管理体制中的做法，客观上弱化了大学学术自由、机构自治的本质特征，放弃了大学的优良传统与独特性格，扼杀了大学的创新精神和创新能力。而教育行政部门往往利用职权过多干涉学校内部事务。大学里也弥漫着推崇官阶、惟官是重、急功近利的庸俗风气，大学教授没有得到应有的尊重与重视，学校的学术权力只是一个摆设。对此，学校要有清醒的认识，自觉抵制妨碍大学健康发展的行为。同时，不同的大学应该具有不同的办学理念，并通过办学理念来明确自己的价值取向、发展目标、行为方式等，形成大学的文化特色，找到适合自己的发展道路，获得相应的生存和发展空间。

浙江师范大学正处于一个转型阶段，要把学校从一所师范性的教学型大学向多科性的教学研究型大学转变，必须转变观念。要从以本科教育为主转向本科研究生教育并重，从以教学为主到教学科研并重。

大学办学中，既要倡导传统的大学理念，如学术自由、学术权力、大学自治等，又要注入时代精神，如大学的国际化、“产学研合一”等。同时，在继承与发展大学办学传统的基础上，铸造自身独特的学校文化与精神。

(二)组织创新：设置多样化的组织

大学是以学科和专业为基本单位、通过加工高深知识而承担教学科研职能的学术组织及行政组织的综合体。当前，我国高等教育正由精英型教育转向大众化教育，大众化高等教育强调教育质量的多元化，反对用统一的标准来要求人才培养规格。这种多元质量观同样也带来了学术组织的多样化。要在大学组织中完成教学、科研、社会服务等多种职能，满足社会不同需要，必须在组织创新上有所突破。组织的多样性主要有三个层面的涵义：一是指不同性质的大学组织会有不同的组织类型，研究型大学、教学研究型大学、教学型大学、职业技术学院的组织结构应该是有差别的，一所重研究生教育、科学研究的大学与一所重本科生教育、强调教学工作的大学在组织设计上会有所不同。二是指即使同一类大学由于学校发展的具体情况不一而在组织设置上也会呈现出多样性，同样是研究型大学，学术组织也不尽相同。三是同一所大学的基层学术组织也可以是多样的，系科、研究所、研究中心、课题组等可以同时并存。科研组织要求网状结构，教学组织要求块状结构，行政组织要求树状结构。科研组织结构变化较快，生命周期较短；行政组织和教学组织要求适时变动，但变化较慢，生命周期较长。我国大学组织应摒弃整齐划一、模式单一、行政色彩过浓的特点，不应把本来应该具有其他特征的组织划一地纳入行政组织的框架中间。要允许各个大学根据自身实际情况进行组织设计，形成自己的办学特色。

浙江师范大学在构建基层组织时，一是重视尖子生培养，注重因材施教。精英型教育和大众化教育是两种不同类型但又交叉的教育模式。大众化是在精英型教育的基础上发展而成的，在大众化阶段，同样保持着精英型模式。由于浙江师范大学生源差异较大，入学水平参差不齐，为此，学校特别成立了初阳学院，选择一批优秀的学生进入初阳学院进行特殊培养，以精英教育的质量标准把他们培养成为学术型人才。以学科为基础的学院建制与以培养学术人才为目的的学院建制及以培养应用人才为目的的学院建制同时并存，构成了多种模式的学院组织。二是注重研究所等学术组织的设置。由于学校正向教学研究型大学转型，相应的学术组织要进行调整。学校至 2002 年共设置了 15 个校级研究机构，同时还成立了大批院级研究机构。三是强调师范专业与非师范专业不同的教学组织。不能按照教师教育模式进行非师范专业学生的培养，加大实践环节，注重实际操作，以满足社会对人才的不同需求。

(三)机制创新：形成学科特色

大学的科学研究、人才培养及师资队伍建设，无不以学科为基本单位来划分和组合，学科是大学集这三者于一体的重要基地。从根本上说，大学的声誉仰仗各学科水平，大学的生机源于各学科活力。因而学科建设是大学的永恒主题，抓好学科建设意味着抓住了大学发展的关键。

加强学科建设，一个重要的方面是建立新的运行方式与管理办法。要根据学校的学科定位对学科结构进行调整，以利于各学科互补、共同发展，形成学科建设的整体合力。学科设置齐全只是促进学科交叉融合的必要条件，而不是充分条件。由于既得利益、门户之见、组织老化、机制僵化，导致学科壁垒森严，学科交叉渗透不够，难以形成学科综合的优势。因此，需要通过机制创新加强学科建设，促进学科综合。这就必须转换运行机制，出台导向政策。从学科建设层面上看，要建立绩效优先的重点建设机制，对一些优势学科、具有发展潜力的新兴学科进行重点建设；要形成促进学科交叉的学科群机制，用优势学科带动相关的学科发展，促进学科交叉，形成新的学科生长点；要建立学科或专业退出机制，形成一种适应社会发展需要的存优汰劣的良性循环。从具体的学科建设措施来看，一是建立竞争激励机制。

发挥教授的主导作用，给学科带头人更多的自主权与更好的待遇，“责权利”相统一，营造有利于人才成长和拔尖人才脱颖而出的机制与环境；二是建立灵活的用人机制。引进兼职教授，建立固定编制与非固定编制相结合的科研用人机制，形成能上能下、能进能出的氛围，鼓励教师在校内自由流动。

浙江师范大学要建设成为一所高水平的教学研究型大学，任重而道远。如何克服地域带来的不利因素，如何办出非师范专业特色，是摆在我们面前的难题。但我们相信，只要目标明确、思路清晰、管理得当、措施有力，一定能够实现学校的办学定

位。

University Orientation and Management Innovation Exploration and Practice by Zhejiang Normal University

XU Hui¹, JI Cheng-jun²

(1 Office of the President, Zhejiang Normal University, Jinhua 321004, China; 2 Xingzhi College, Zhejiang Normal University, Jinhua 321004, China)

Abstract Taking Zhejiang Normal University as an example, this article analyses the university orientation and management innovation in the popularization of higher education. As the process of popularization inevitably brings about diversification and competition, so only by determining a correct orientation and manifesting its distinctive features can a university win the competition. Zhejiang Normal University, which is undergoing its transformation from a teacher-training agency to a multidisciplinary university and from a teaching-oriented school to one that emphasizes both teaching and research, is in urgent demand for the management innovation in its conception, institution and operation. Therefore the authors put forward three measures, viz. to construct the conception of education, to set up diversified institutions and to establish distinctive disciplines.

Key words University; Orientation; Management; Innovation

(责任编辑 赵晓兰)