

大学发展规划

Data by MyCOS

www.mycos.com

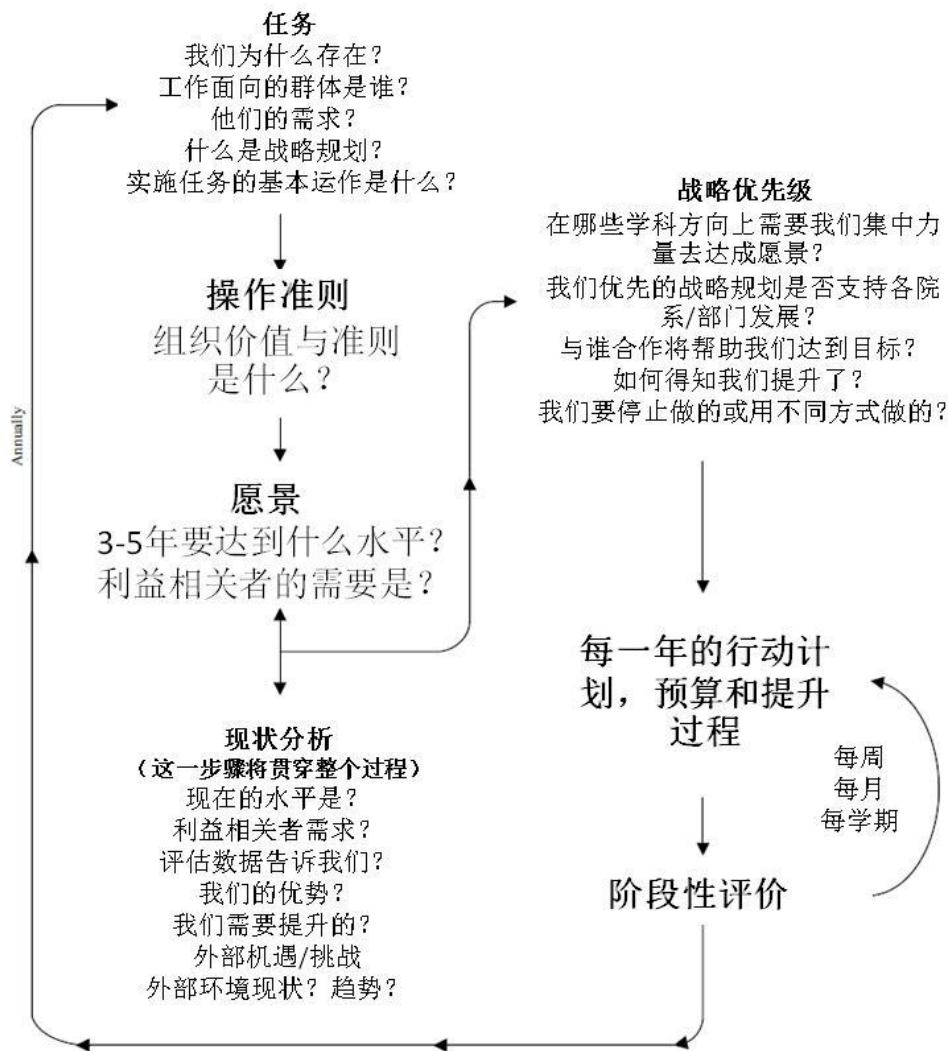
第一部分：发展规划范式

第二部分：发展规划落地

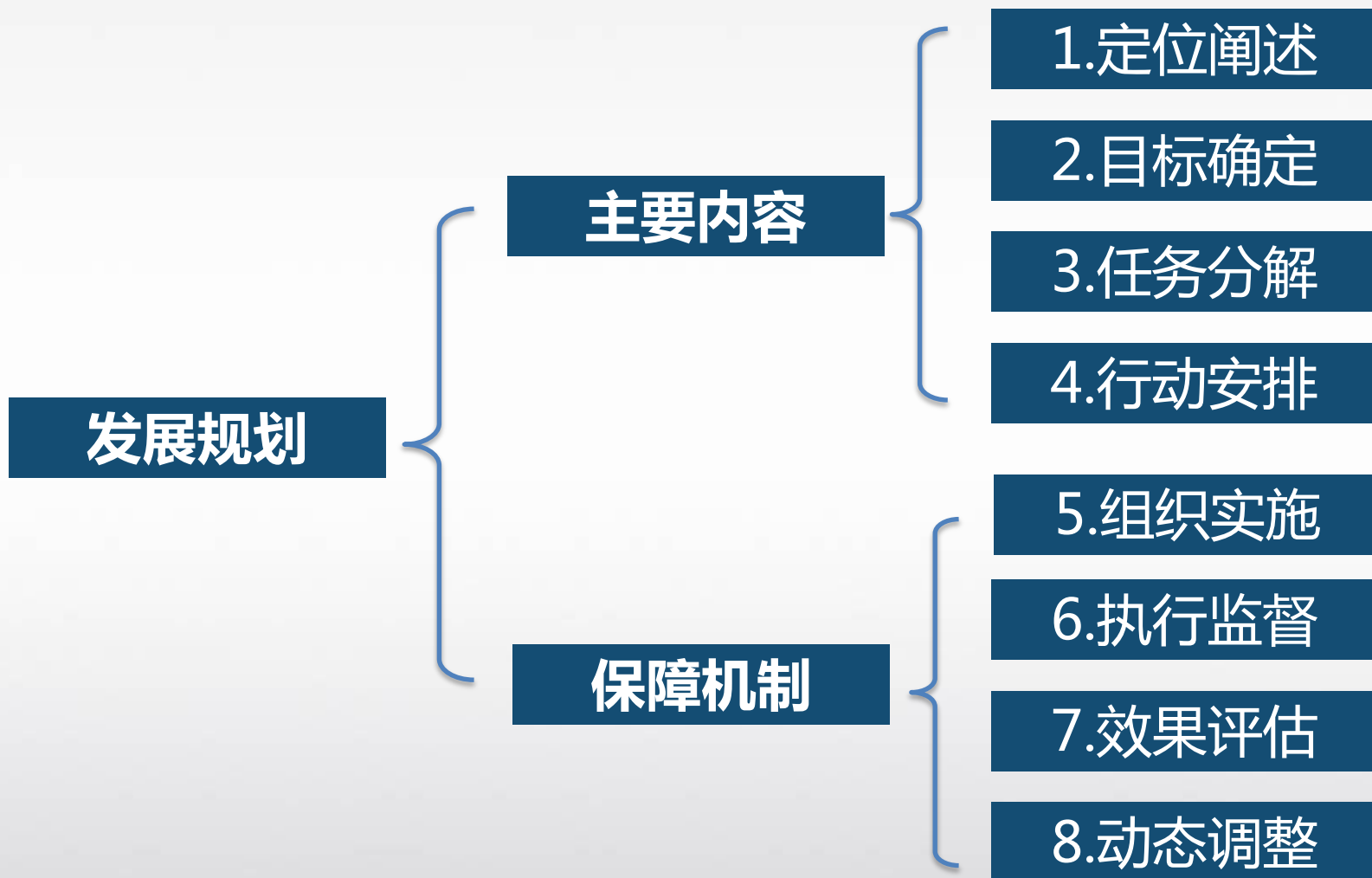
第一部分：发展规划范式

	内容
1	回顾或现实基础
2	机遇与挑战
3	战略目标与发展思路
4	主要任务
5	实施与保障

战略规划模型



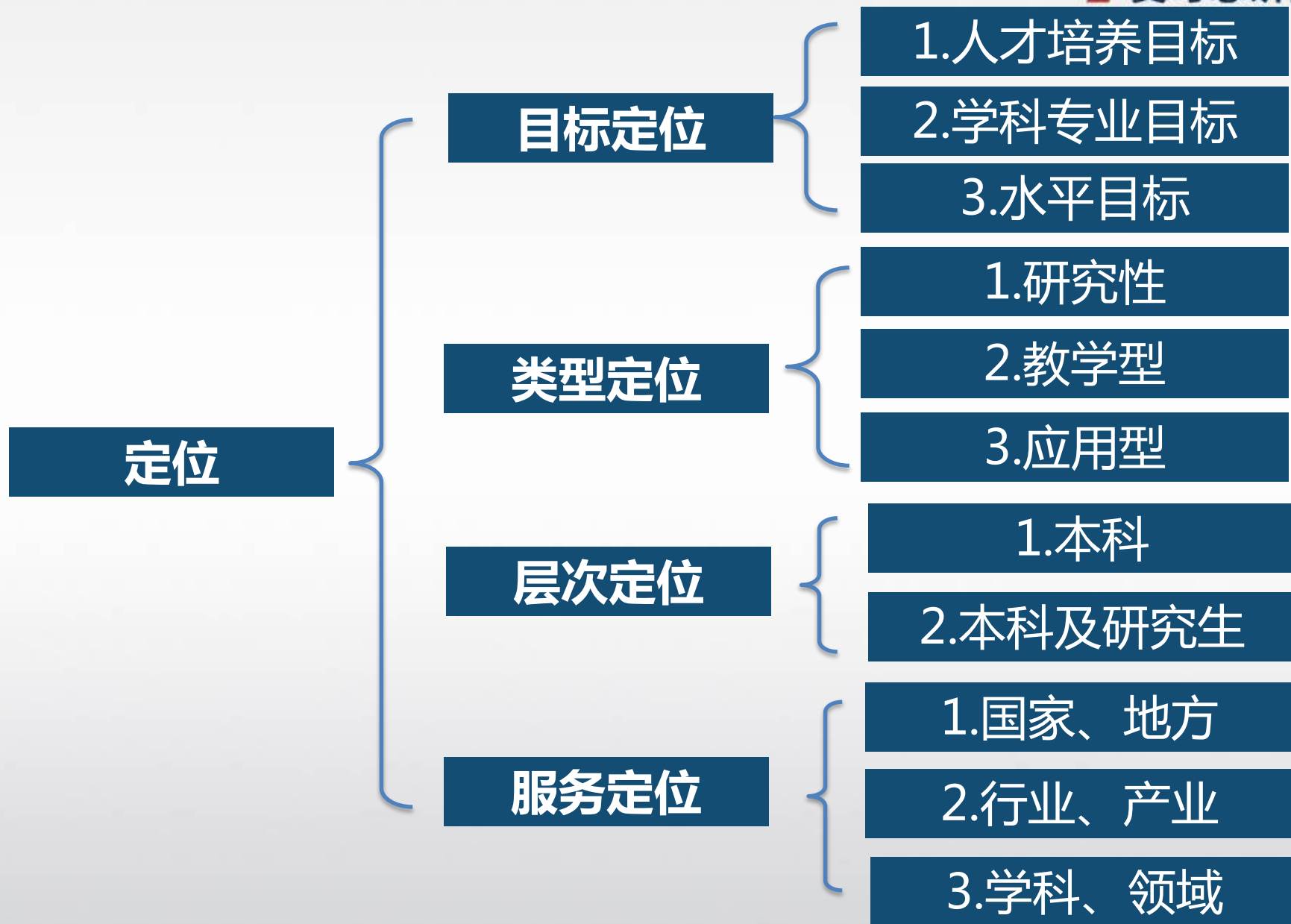
Kathleen A. Paris (2003).
"Strategic Planning in the
University". University of
Wisconsin, Madison.



1.定位阐述：总体原则

1. 学校定位是总纲，纲举目张
2. 定位表述要精练，但内涵要丰富
3. 定位不能只写成水平描述
4. 定位需要具体阐述

1.定位阐述：定位构成



案例1：不同人才类型的描述

人才类型	职能分工	典型代表
学术型人才	探索和发现新原理，研究客观规律，将客观规律转化为科学原理和学科体系	科学家
工程型人才	在工作或生产活动前对活动预先考虑并做出全面安排，并将科学原理及学科体系知识转化为设计方案或图纸	工程师
技术型人才	在生产第一线或工作现场，将设计方案与图纸转化为产品，经过他们的努力，工程型人才的设计、规划、决策才能变换成物质形态或者对社会产生具体作用	技术师 技术员
技能型人才	主要依靠熟练的操作技能来具体完成产品的制作。他们与技术型人才的区别在于主要依赖操作技能进行工作，而后者主要应用智力技能来完成任务。	技术工人

案例2：几个应用技术型大学的定位

学校	目标定位	类型定位	层次定位	服务定位
爱尔兰理工学院	培养社会经济建设急需的实用人才，使更多人可以得到接受高等教育的机会		从职业培训、大专、本科、硕士，一直到博士的各级人才的培养	服务于经济建设
都柏林理工学院	在学习、教学、学术、科研以及产业支持方面追求卓越	顶尖的高等职业技术教育	为所有年龄段和不同背景的学生提供创新的、负责的和关爱的学习环境以及多种类和多层次的培养	为科技、经济、社会和文化进步做出贡献
香港理工	成为一所提供“首选课程”，培育毕业生的“首选大学”	为学生及教职员提供理想的环境，让他们可安心寻求及推动个人和大学的发展	提供以应用为本的课程，让毕业生能学以致用；进行切合工商界及社会需要的应用研究；为在职人士提供进修课程，以利终身学习	为香港、国家和世界做出贡献

案例3：大学的地方服务贡献度指标

指标	内涵
1.就业岗位贡献	学校提供就业岗位及聘用的高级人才
2.就业薪酬贡献	学校为所有员工提供的薪酬总额
3.税收贡献	学校缴纳税收总额
4.学校购买行为	学校购买消费总额
5.招生数	学校的招生总人数
6.本地生源比例	招收的新生中本地的学生所占的比例
7.地区人才贡献数	毕业后在本地区居住、就业的毕业生总人数
8.毕业生总收入	毕业后在本地区居住的毕业生的总收入
9.科技成果转化率	专利授权、实用新型等科技成果的转化率
10.科技成果转化收益	通过科技成果转化获得的收益
11.科技成果转化增值	基于科技成果转化成立的企业数、基于科技成果转化创造的就业机会、基于科技成果转化创造的税收等
12.已有/新增校办企业数目及产值	已有/新增加的校办企业数目，以及已有/新增校办企业创造产值的总和
13.已有/新增校企合作研发中心数目及产值	已有/新增校企合作研发中心数目，以及已有/新增校企合作研发中心创造产值的总和
14.合作培训与社会培训规模	各类合作培训、社会培训、技能鉴定的人次
15.提供的社会服务价值	为企业或事业单位等提供的咨询管理、产品设计、检验检测等服务价值的总和
16.文化环境提升价值	地方文化内涵和文化品牌等软环境提升价值

2.目标确定:总体原则

1. 目标的依据要加以论述
2. 目标要分层级
3. 目标要可测量，不能空泛
4. 目标是动态可调的
5. 目标有导向性，设置要慎重

2.目标确定:目标构成



案例4：前期工作目标的完成度/达成度

《 2009-2015年事业发展规划》中三项总规划内容的规划与达

成情况如下表所示：

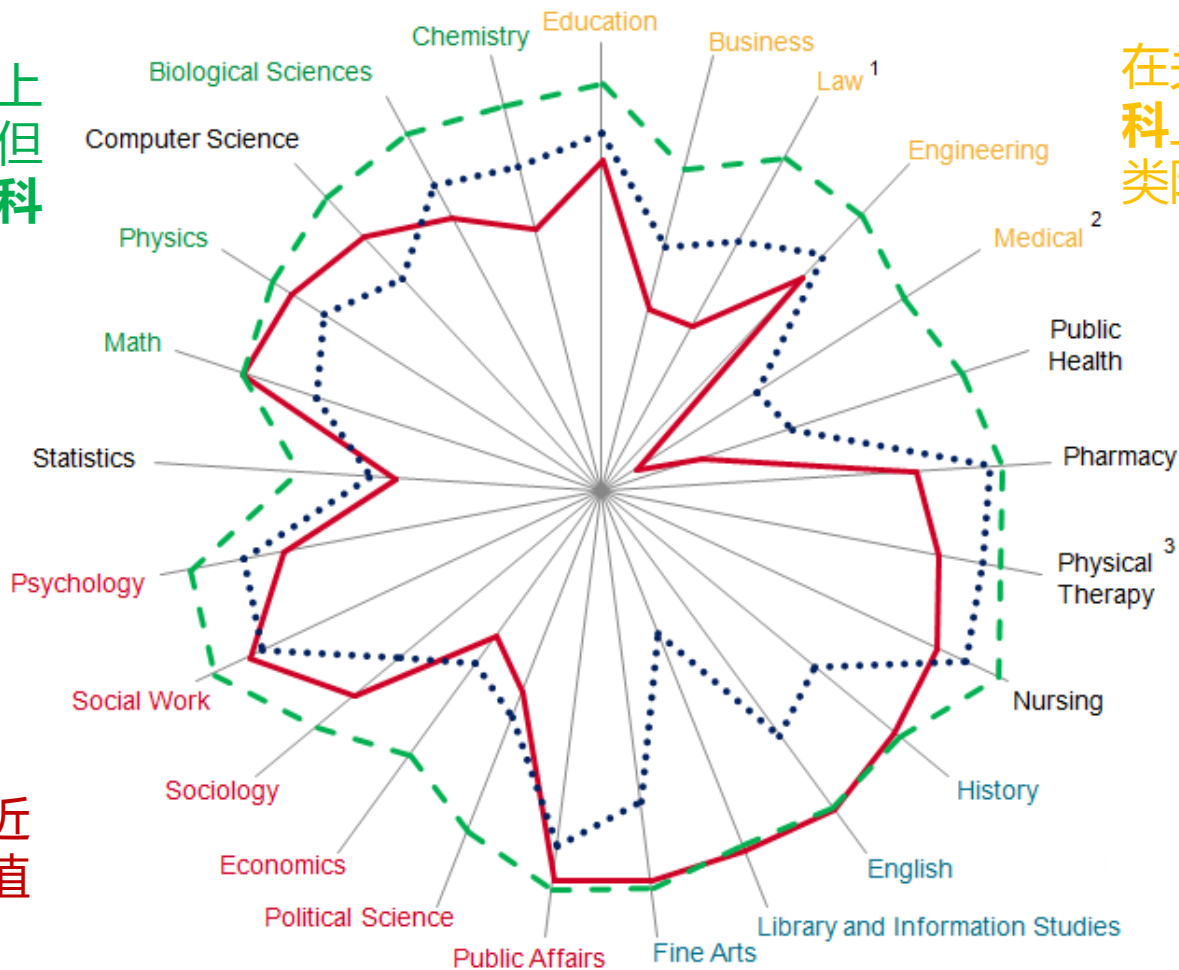
项目	内容	2009-2015年规划	2015年达成	达成度
创特色	省级重点学科	4个		
	市级重点学科	5个		
	校级重点建设学科	7个		
	校级重点建设专业	30个左右		
	市级及以上重点建设专业	15个左右		
	省级重点建设专业	8个左右		
	国家级重点(特色)建设专业	2个		
	省级重点实验室	2个		
	市级重点实验室	6个		
	省级示范实验中心	1个		

案例5：定标比超确定目标

在数学、物理上接近标杆组，但在化学、生物科学上落后

在关键的大学
科上落后于同类院校

— Rutgers
••••• Peer average
- - - Aspirant average

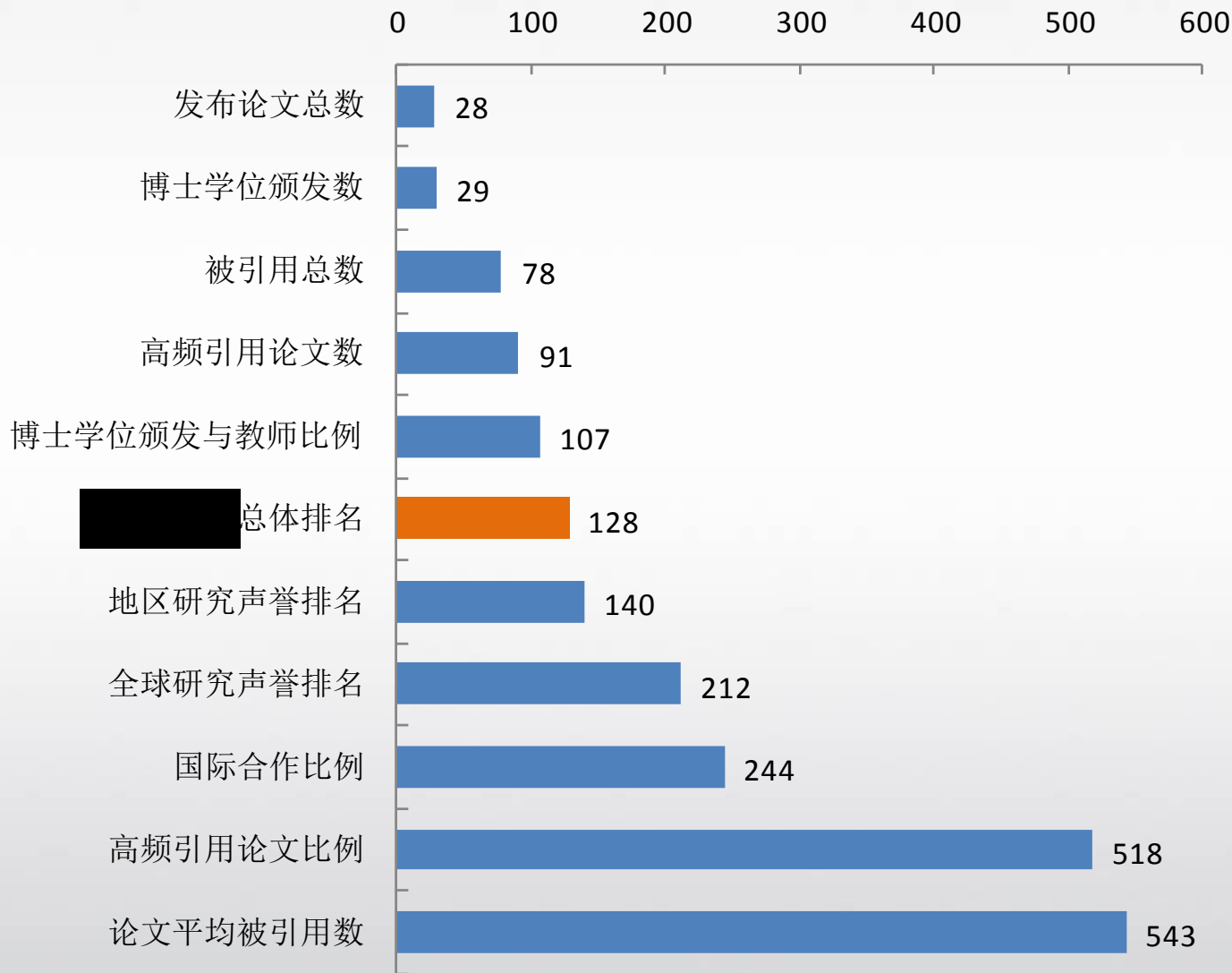


社会科学接近
同类院校均值

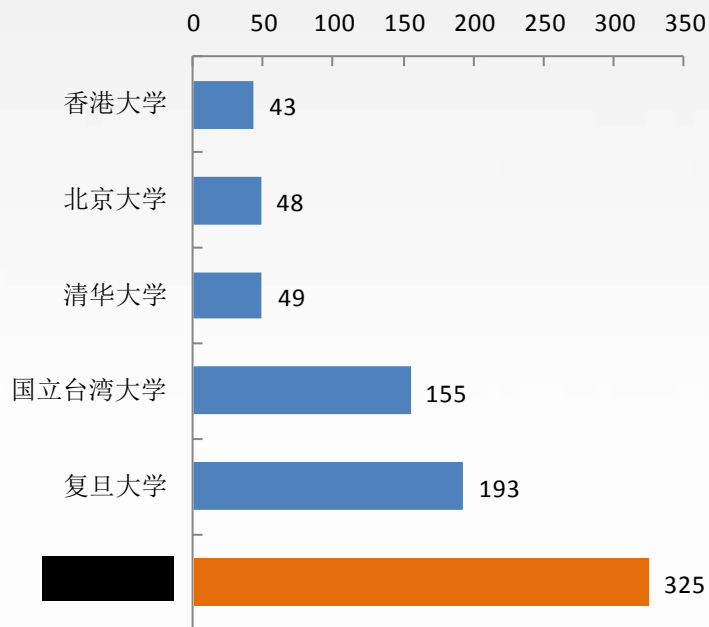
在重点人文
学科中等同
于一流院校

案例6：某高校定标比超确定目标

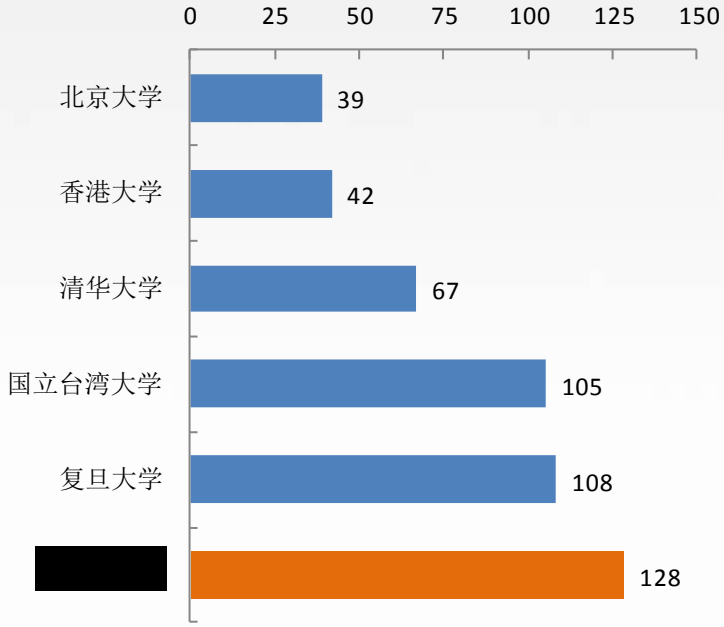
在美国新闻与世界报道世界大学排名中2014-2015年度中的排名



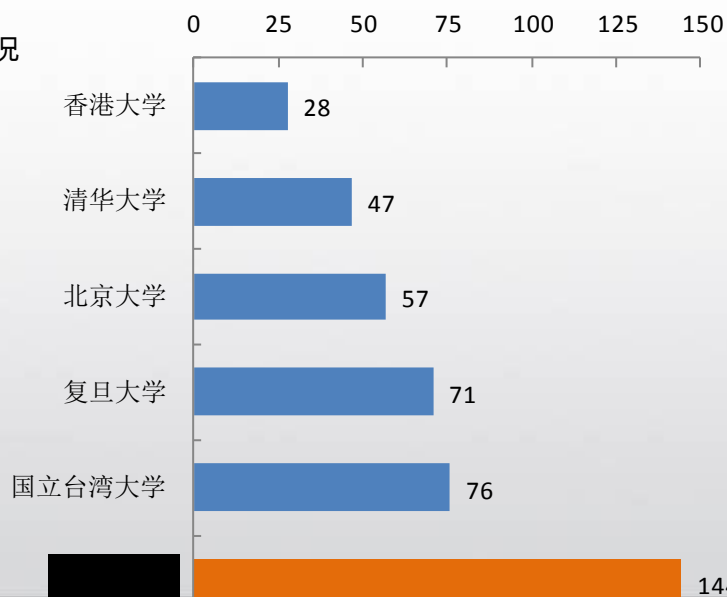
案例6：某高校定标比超确定目标



标杆大学泰晤士高等教育世界大学排名情况



标杆大学美国新闻与世界报道世界大学排名情况



标杆大学QS世界大学排名情况

1. 泰晤士高等教育世界大学排名⁴

教学-学习环境 (Teaching: the learning environment) ⁴

在泰晤士高等教育大学排名的教学-学习环境方面，浙江大学得分为 36 分。该方面的指标中权重较大的指标分别为“学术声誉排名”、“博士学位颁发比例”与“师生比”，这三项指标在该方面中所占权重分别为 50%、20%与 15%。⁴

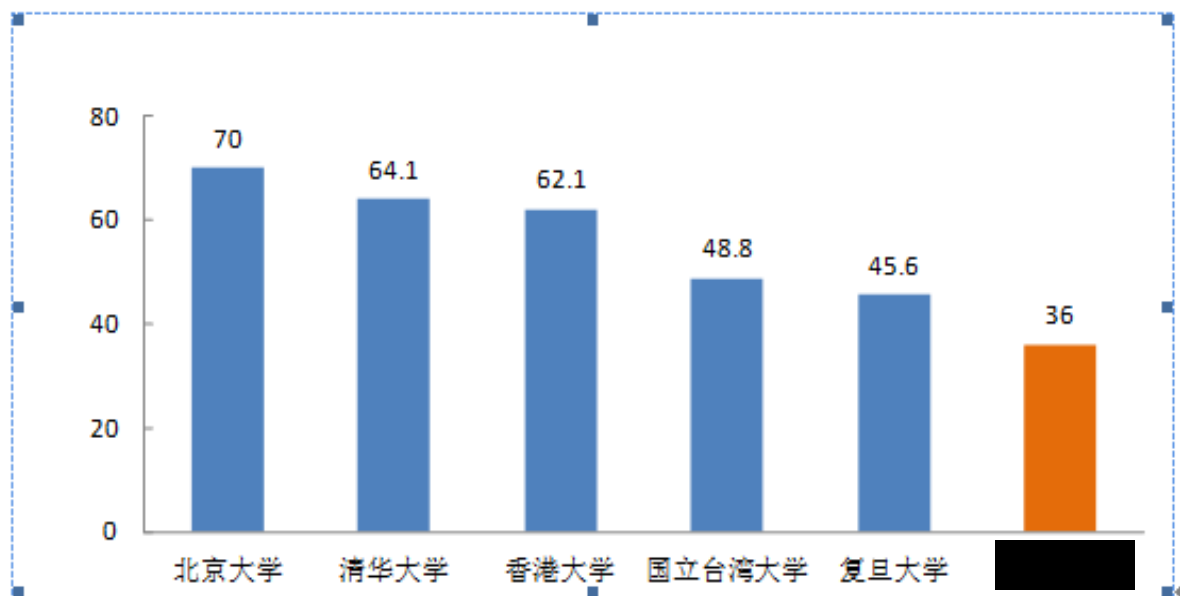


图 3-4 泰晤士高等教育世界大学排名中教学方面得分对比情况

第四部分改进分析

一. 提高国际化水平，加强国际交流合作

泰晤士高等教育世界大学排名、美国新闻与世界报道世界排名与 QS 世界大学排名均认为国际化程度一方面代表了校园内知识、文化以及价值观的多样性，另一方面也代表了与国际学者在学术上合作的水平。各排名在指标中普遍关注三个因素：国际学生比例、国际教师比例与国际合作比例。

从排名中看，某大学在国际化程度方面与大陆其他顶尖学校普遍存在差距。在泰晤士高等教育大学排名中，某大学在国际视野方面得分为 21.5 分，而北京大学、清华大学与复旦大学得分均在 35 分以上；在美国新闻与世界报道世界大学排名中，某大学“国际合作比例”指标排名为 244 名，而北京大学、复旦大学排名均进入前 50 名；QS 世界大学排名中，某大学在“国际学生比例”指标上的得分不到 20 分，而复旦大学得分为 55.9 分，清华大学得分为 37.9 分。

对于某大学而言，需加强国际交流与合作，打造拥有世界性视野的顶尖大学。一方面吸引更多世界一流的专家学者从事教学、科研和管理工作，有计划地引进海外高端人才和学术团队。另一方面进一步扩大外国留学生规模，优化来华留学人员结构，实现学校内学术、文化等方面的组成多样化，进一步促进国内学生的国际化思维与视野。

二. 注重声誉建设，加强学校宣传

3.任务分解:总体原则

1. 要有分部门、分院系子规划
2. 任务分解要遵循“逐级细化”原则，而不是“分头落实”原则

3.任务分解:任务构成



“985” “211” 大学主要任务归纳

一级指标	二级指标
完善高素质创新人才的培养体系	1.建设特色鲜明的创新人才培养体系
	2.构建国家与区域发展的服务框架
学科建设	构建协调发展、结构合理的学科体系
教师队伍	1.造就一流的人才队伍
	2.提升学科与科学研究的发展水平
内涵建设	1.拓展办学资源
	2.提升国际交流与合作的层次与水平
	3.营造有利于学校发展的校园环境
	4.大学文化与精神文明建设
深化体制机制改革	1. 创新体制机制、完善校长负责制
	2. 提高民生质量
	3.提升经费筹措能力

应用本科主要任务归纳

一级指标	二级指标
人才培养与课程教学	1. 深化教育教学改革，提高人才培养质量
	2. 提供优质的社会服务
学科建设	构建科学合理的学科体系
教师队伍	1. 提高学校各类队伍水平
	2. 提升科技创新能力
内涵建设	1. 提高办学支撑条件
	2. 提高国际交流水平
	3. 信息化校园建设
	4. 大学文化建设
管理与运行机制	1. 党建和思想政治工作
	2. 提高民生质量
	3. 深化管理改革，建设现代大学制度

案例7：一个完整的发展规划结构

目 录

第一部分 文件

关于印发《攀枝花学院“十二五”教育事业发展规划》的通知	1.1
关于印发《攀枝花学院“十二五”学科专业建设实施计划》等二十四个实施计划的通知	2.1

第二部分 学校规划

攀枝花学院“十二五”教育事业发展规划	6.1
--------------------------	-----

第三部分 专项实施计划

攀枝花学院“十二五”师资队伍建设实施计划	42.1
攀枝花学院“十二五”学科专业建设实施计划	62.1
攀枝花学院“十二五”图书资料建设实施计划	85.1
攀枝花学院“十二五”科技和科技产业发展实施计划	95.1
攀枝花学院“十二五”校园建设实施计划	106.1
攀枝花学院“十二五”校园文化建设实施计划	112.1
攀枝花学院“十二五”后勤和后勤产业发展实施计划	132.1
攀枝花学院“十二五”信息化建设实施计划	139.1
攀枝花学院附属医院“十二五”发展实施计划	152.1

第四部分 教学单位实施计划

材料工程学院“十二五”发展实施计划	169.1
电气信息工程学院“十二五”发展实施计划	183.1
机电工程学院“十二五”发展实施计划	196.1
计算机学院“十二五”发展实施计划	208.1
生物与化学工程学院“十二五”发展实施计划	231.1

案例8：任务分解方法论

应用技术大学建设方法论		十三五规划具体任务	
领域	要点	一级任务	二级任务
一、人才培养与课程教学	<p>怎样培养应用型人才的知识、能力、素养？</p> <p>1. 知识：工具性知识、人文社会科学与自然科学知识、专业知识、相关学科专业知识</p> <p>2. 能力：专业应用能力、关键能力</p> <p>3. 素质：基本素质、职业素质</p> <p>怎样建立应用型大学课程体系？</p> <p>依托学科、面向应用：围绕专业应用能力设置理论课与实践课，选择课程内容，同时改革教学方法与考核方式</p> <p>怎样实施应用型大学培养过程？</p> <p>培养途径：产学研结合 教学方法：行动导向 教学评价：评价形式多样化，考试类型多样化，评价制度多样化</p>	<p>1. 深化教育教学改革，提高人才培养质量</p>	<p>①优化专业布局，推进“教学工程”的实施、卓越计划的验收</p> <p>②推进招生改革，健全招生工作体系，建立一批优质生源基地</p> <p>③优化课程体系，打造精品课程，推动课堂教学改革和考试制度改革</p> <p>④强化实践教学环节与实践教学基地建设，重点培养实践创新能力</p> <p>⑤深化通识教育改革</p> <p>⑥强化“以生为本”的观念，推动人文关怀、心理疏导</p> <p>⑦完善毕业生就业创业服务体系，开展创新创业训练计划平台</p> <p>其中，突出应用的精品课程建设：</p> <p>①加强校园网络和精品课程网站建设，为课程建设提供必要的技术平台</p> <p>②加强专业和课程的实验、实训和实践基地等硬件、软件建设，不断完善课程的实践教学环境</p> <p>③根据课程教学的不同内容，采取多样化的现代教学方法</p> <p>其中，相应于卓越工程师计划应同时进行：</p> <p>①创立高校与行业企业联合培养人才的新机制，行业指导、校企联合——共同制定培养目标，共同建设课程体系和教学内容，共同实施培养过程，共同评价培养质量</p> <p>②创新工程教育的人才培养模式——一年在企业学习，结合生产实际做毕业设计，参与企业技术创新和工程开发，培养学生的职业精神和职业道德</p> <p>③具有一定工程经历的高水平专兼职教师队伍——送出去，引进来</p>
	<p>如何成功将人才与企业对接？</p> <p>①应用型人才必须符合社会的实际需要（企业参与制定）</p> <p>②应用型人才必须具有出色的实践能力（企业参与培养）</p> <p>③培养学生的实践能力，首先需要具有实践能力的教师作指导（教师企业工作经历）</p> <p>④培养学生的实践能力，需要学生真正参与工作流程和工作项目（真实工作环境）</p> <p>⑤应用型人才还必须具有一定的职业精神和职业道德（真实工作感受）</p>	<p>2. 提供优质的社会服务</p>	<p>①加强产学研基地建设，拓展产学研用合作领域与发展模式</p> <p>②推进国家大学科技园建设，有效发挥成果转化及辐射带动作用</p> <p>③突出服务地方特色，强化横向合作的中心地位</p>

应用型大学建设方法论及十三五规划框架

4. 行动安排

1. 行动要协同，协同分不同的角色
2. 行动要有时间安排

案例9：RACI图

RACI图

Responsible: 执行

Accountable: 负责

Consulted: 商议

Informed: 告知

	校教务部门	院长	副院长	院教务部门	专业教师
制定专业定位 工作计划	C	I/C	A/C	A/R	C

案例10：分年度任务分解表

序号	主要任务目标		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	
1	学科建设	1.1重点学科		校级2个	省级1个	校级2个， 省级1个	省级1个	
2	专业建设	2.1新增本科专业设置	3个	3个	3个	3个	3个	
		2.2新增特色专业	省级1个	校级3个， 省级1个	校级2个， 省级1个， 国家级1个	校级2个， 省级1个	省级1个， 国家级1个	
3	质量工程 建设	3.1人才培养 模式改革	3.11人才培养模式创新 实验区建设	校级3-5个	省级1-2个	校级3-5个	省级1-2个	校级3-5个
			3.12与科研院所、行业、 企业联合培养人才的新 模式		校级2-4个		校级2-4个	
			3.13人才培养质量评价 体系	探究人才培养质量评价体系，完善课程考核方式，改革学生 学业评价制度，探索人才评价标准与学生综合素质评价体系				
		3.2课程建设	3.2.1新增精品课程		校级8-10门		校级8-10门	
			3.2.2新增省级精品课程	1门	1门	1门	1门	2门
			3.2.3新增国家精品课程			1门		1门
		3.3教材建设	3.3.1使用国家规划教材 比例	60%	62%	63%	64%	65%
			3.3.2自编特色教材	5-8部	5-8部	5-8部	5-8部	5-8部
			3.3.3主编、出版国家规 划教材		1部		1部	1部



1.深化认知——上下结合的制定过程

寒假务
虚会启
动规划
工作

第八次
党代会
明确发
展战略

五届教
代会讨
论规划
框架和
内容

校长办
公会讨
论建设
指标和
思路

寒假务
虚会讨
论规划
内容

提请校
常委会
审议



校长办
公会讨
论规划
目标与
指标

学术委
员会讨
论规划
框架和
指标

校长办
公会讨
论规划
目标与
结构

学术委
员会审
议规划
和学术
发展路
线图

六届教
代会讨
论规划
纲要

提交教
育部

总体规划纲要与专项规划**三上三下**反复凝练，与院系规划**四上四下**充分沟通。

规划发展处

Division of Planning & Development

4.保障机制

1. 规划的终点不是编制完成
2. 规划不可能对未来五年作出精确描述，必须年度调整
3. 规划的实施要有督导，实现度/达成度监测是督导的抓手
4. 规划实施的效果要年度评估，并向全校反馈

第五章 推进与实施

一、加强规划编制与实施的组织

校长是学校规划的总负责人，负责拟订学校规划，制订年度工作计划并组织实施。在校长领导下，学校成立规划评估与咨询委员会，按照国际标准对规划的实施进行监督与评估。评估结果作为下一年度计划实施方案制定的依据，逐年推进。职能部门是规划的实施主体，负责组织学校的人财物，实现规划目标。

院系一把手是本单位规划的负责人，负责拟订本单位的发展规划并组织实施。院系会同规划评估与咨询委员会，依据学校中长期和“十二五”发展战略目标，制订本单位的“十二五”规划及年度计划。

二、强化各层次规划的系统性

学校“十二五”规划是落实学校中长期发展战略规划的重要载体，各部门要据此调整、出台促进规划目标实现的各项政策。

部门、院系“十二五”规划要紧扣学校总体规划发展目标及阶段性目标，在坚持本单位规划的战略性和宏观性、前瞻性的基础上，强化与学校规划的衔接，确定分解指标，建立和落实目标责任制，保障计划的可操作、可考核。

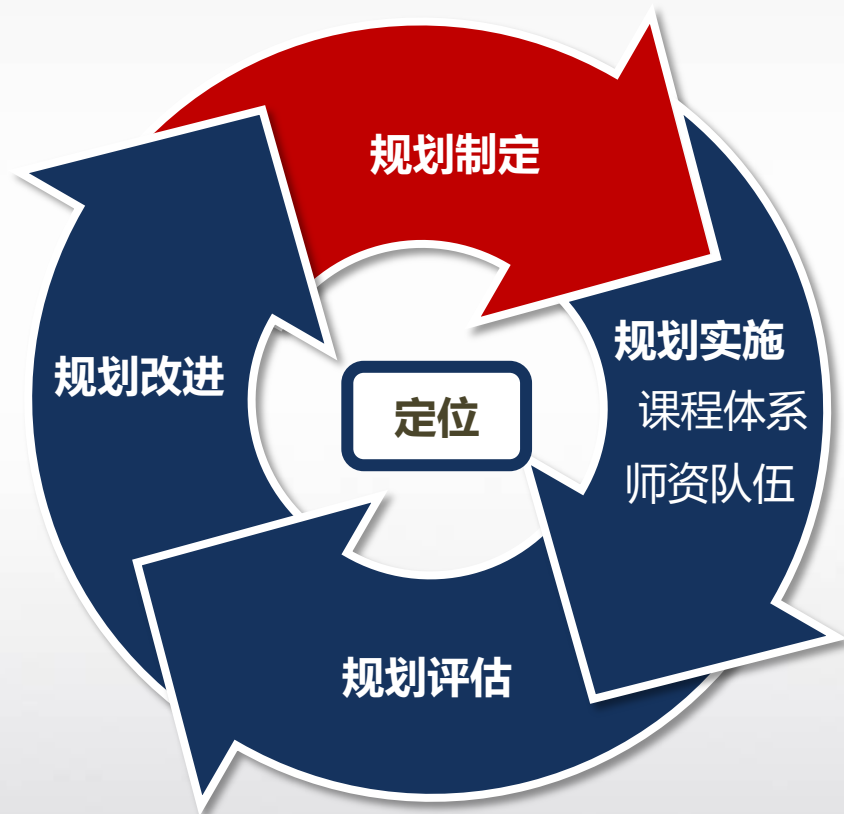
部门、院系要动员本单位教职工做好个人职业发展规划，运用“目标责任书”等手段，加强对教职工的绩效管理。

三、完善规划管理的约束激励机制

坚持“整体规划、分段实施、动态管理、及时完善”的原则，加强任务分解，明确责任分工，实行规划问责制，建立规划实施信息实时反馈系统。

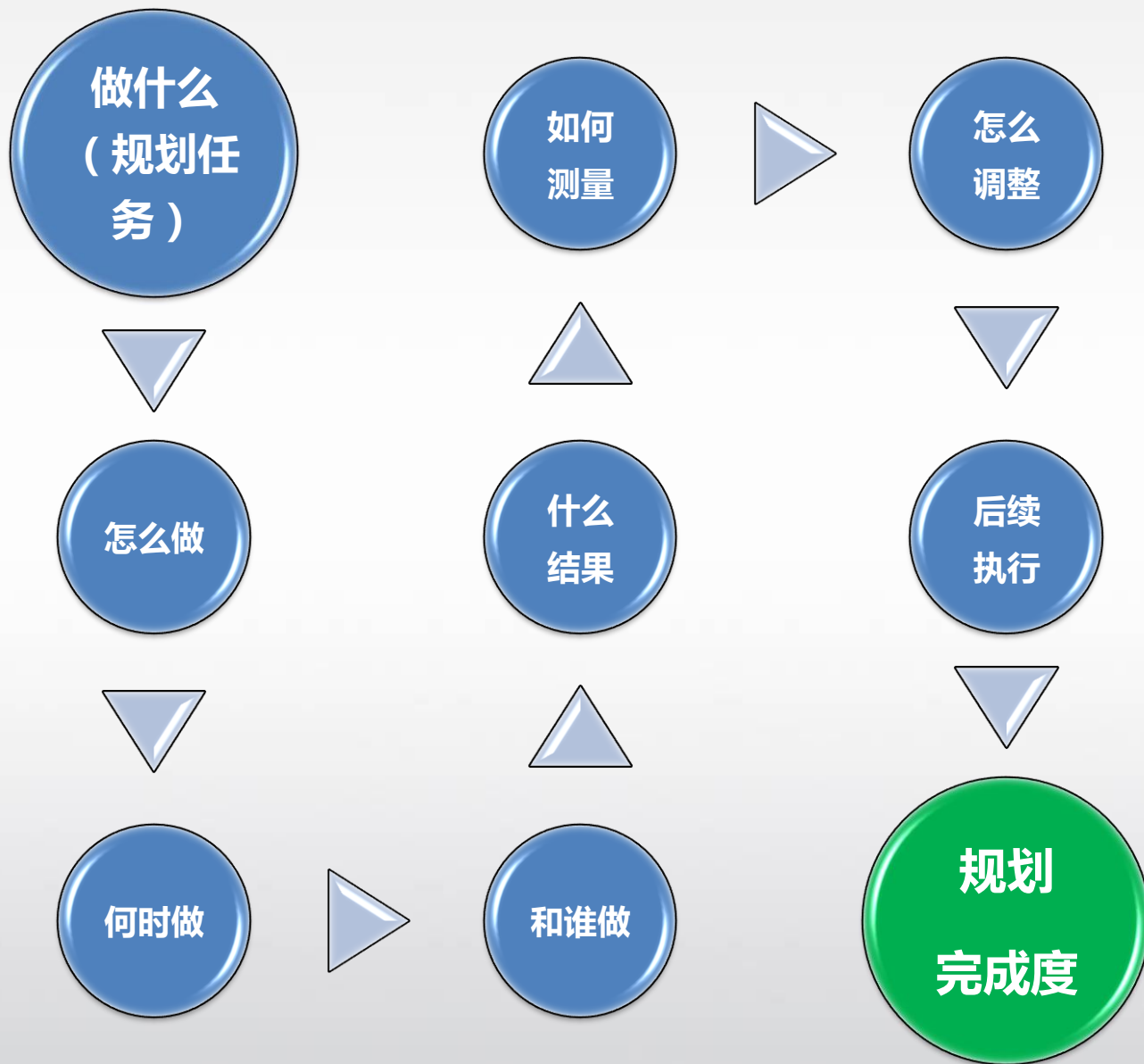
案例13：规划执行的PDCA循环

很多英美知名大学的规划机构都承担着规划制定、预算编制、参与资源配置、数据分析、政策研究和实施院系评估等职能。这些职能围绕规划工作的制定、实施和调整形成一个完整的闭合循环。



规划制定必须以数据分析和政策研究为基础，规划的实施必须以预算和资源配置为保障，规划的调整必须建立在评估的基础上。

案例14：规划执行的路径



第二部分：发展规划落地

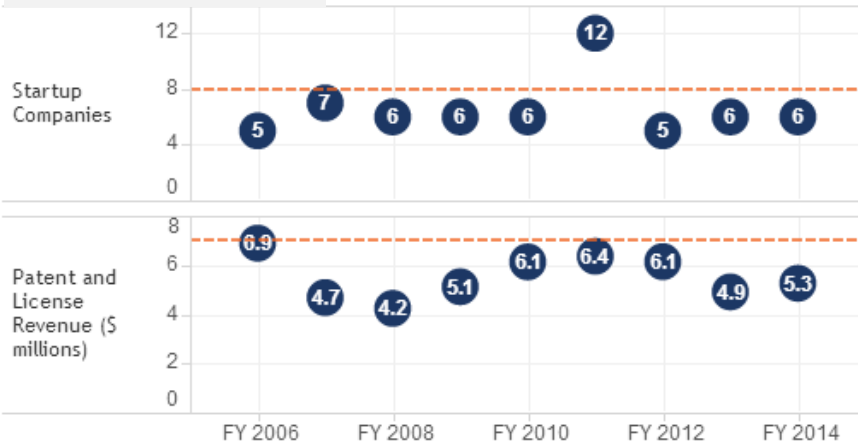
案例：伊利诺伊香槟分校规划目标及度量 (3-1)

目标1	福斯特奖学金，发现与创新
1	终身教职制度教师比例
2	来自弱势群体的终身教职制度教师比例
3	研究经费
4	教师人均科研经费
5	总研发经费
6	初创公司数
7	专利与许可证收入
8	合作的企业数
9	总研发经费
10	私募资金及价值总数
11	编委会成员数
12	主要的外部奖励数

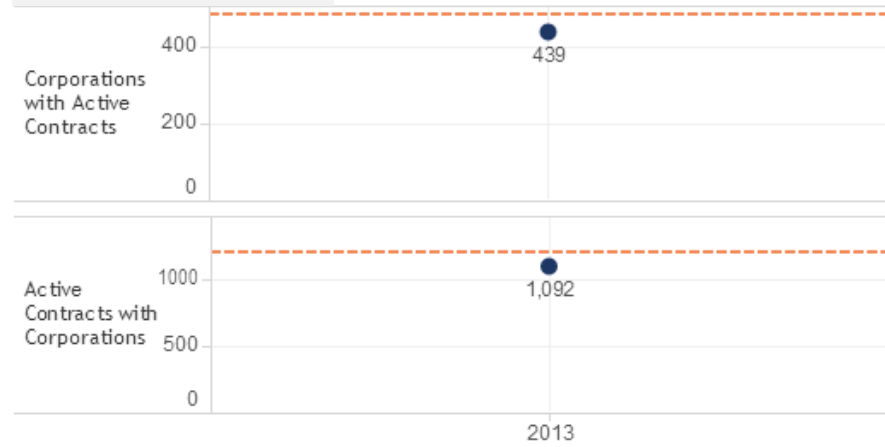
目标1的年度监测达成情况 (红线为规划目标)

Innovation and Corporate Relations

科技转化



合作企业



Research Expenditures

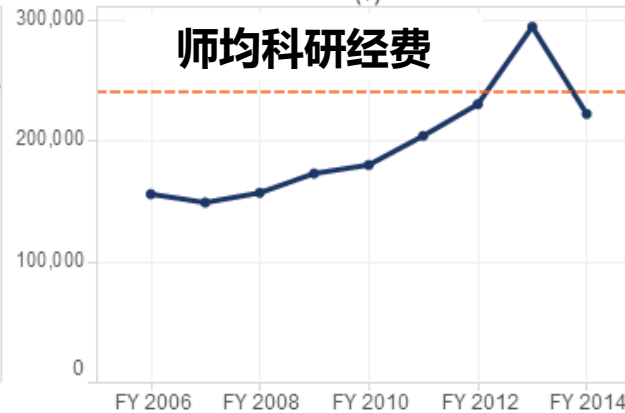
Sponsored Research (\$ thousands)

科研经费



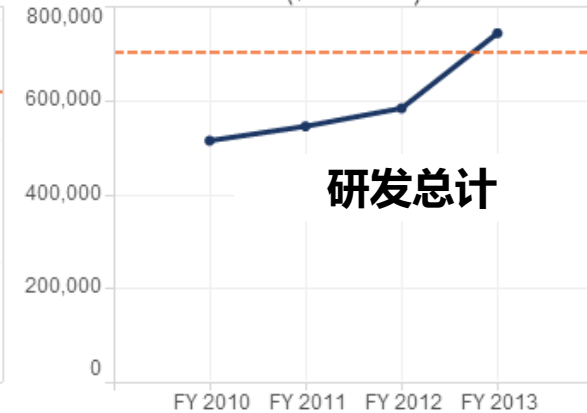
Sponsored Research per Faculty Member (\$)

师均科研经费



Total Research and Development (\$ thousands)

研发总计

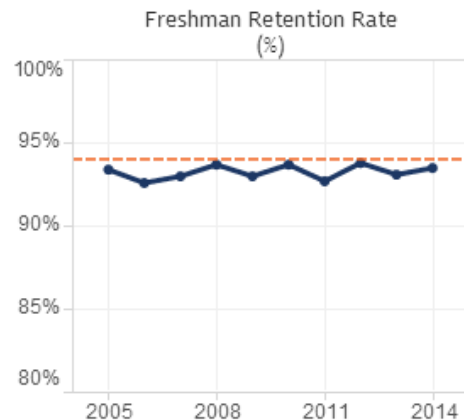
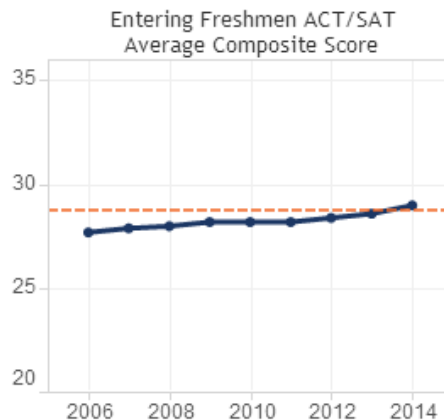
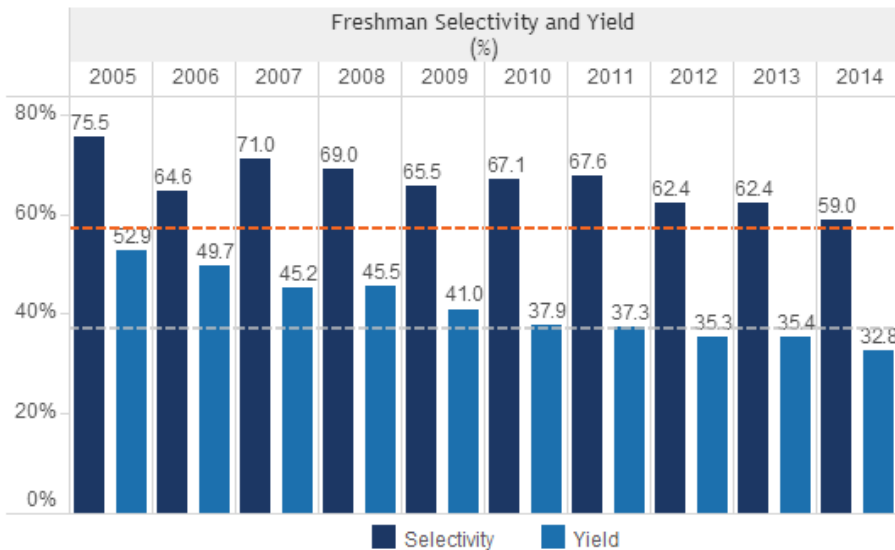


案例：伊利诺伊香槟分校规划目标及度量 (3-2)

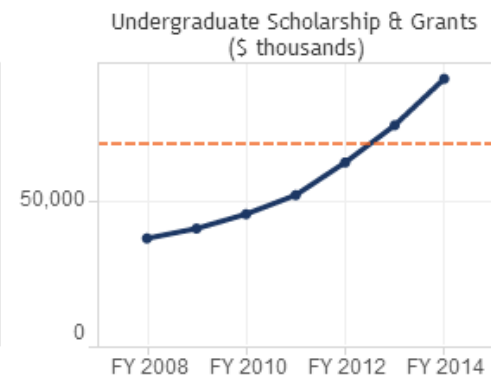
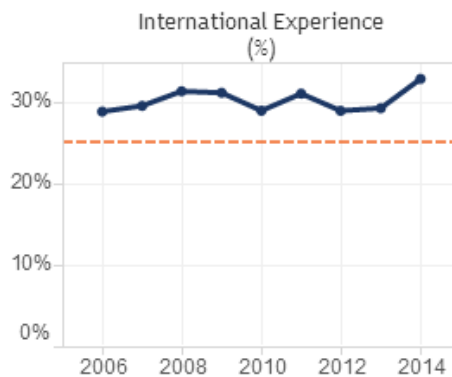
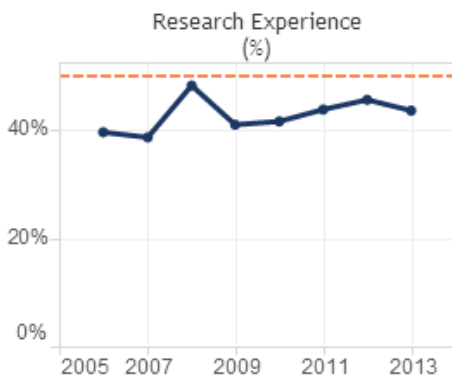
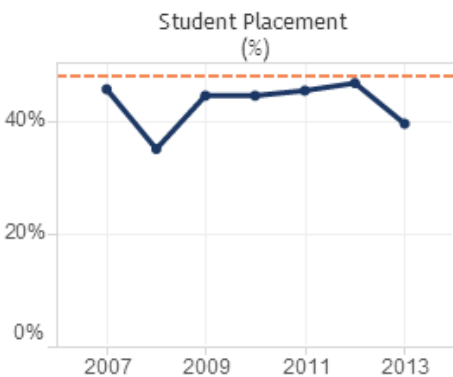
目标2	提供学习体验的变革
1	大一到大二保留率
2	入学新生ACT/SAT平均综合得分
3	录取率
4	学生实习
5	生师比
6	有科研经历的本科生百分比
7	有国际经历的本科生百分比
8	在线课程所占的教学单元百分比
9	在线课程的百分比
10	学生参与领导力课程的百分比

目标2的年度监测达成情况 (红线为规划目标)

新生调查



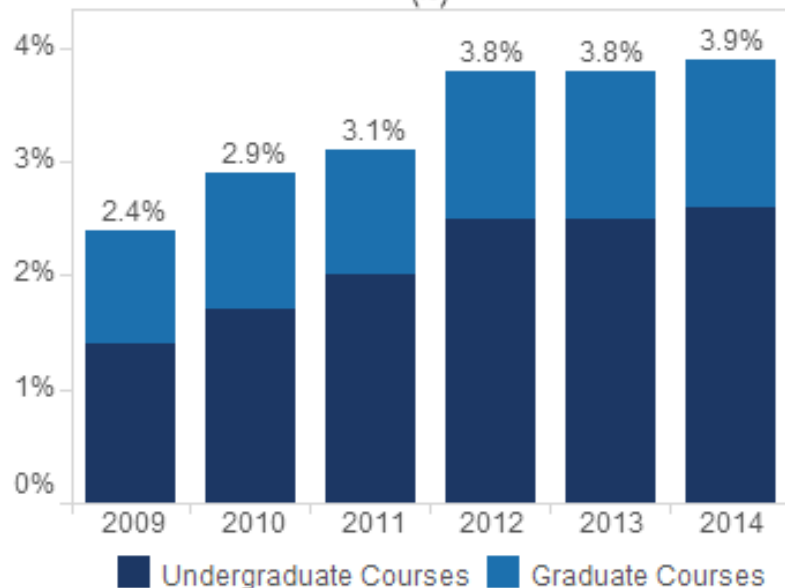
本科生实习、在校经历与奖学金



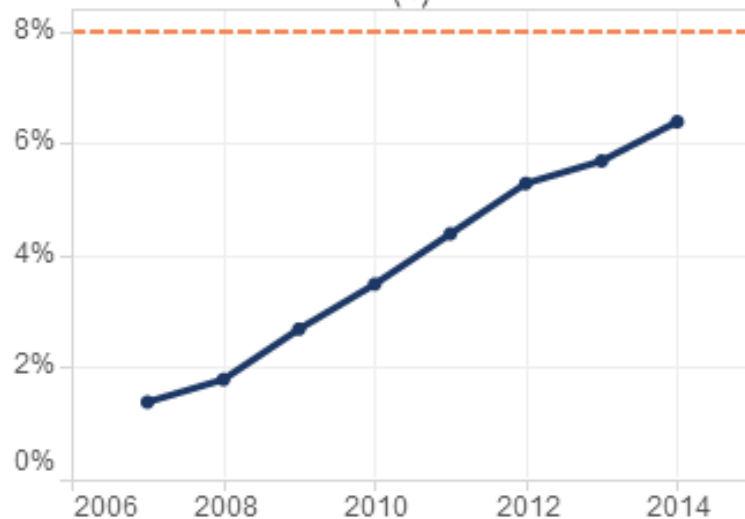
目标2的年度监测达成情况

在线教学

Courses Taken Online by Students (%)



Instructional Units from Online Courses (%)

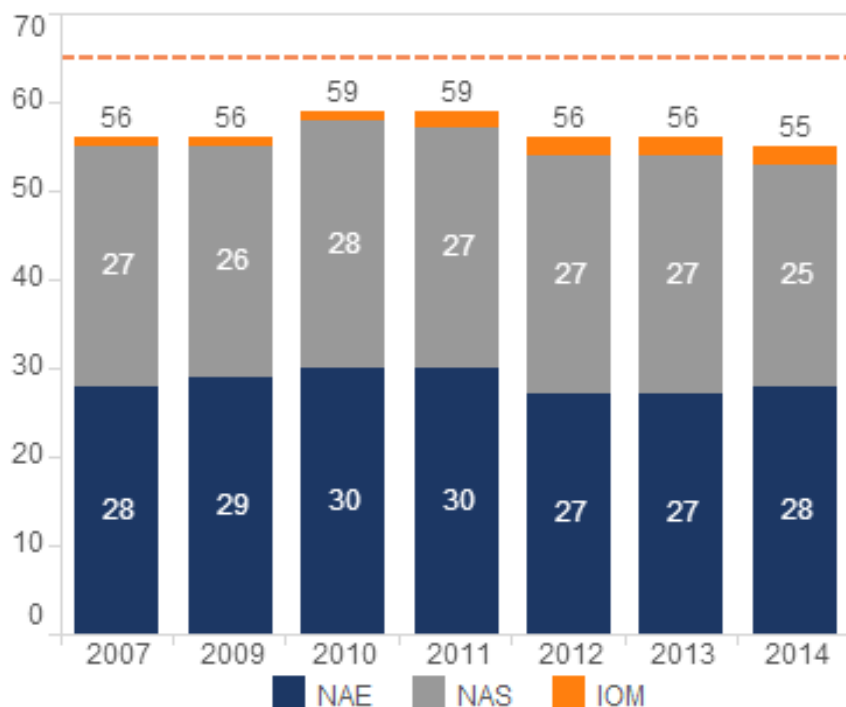


案例：伊利诺伊香槟分校规划目标及度量 (3-3)

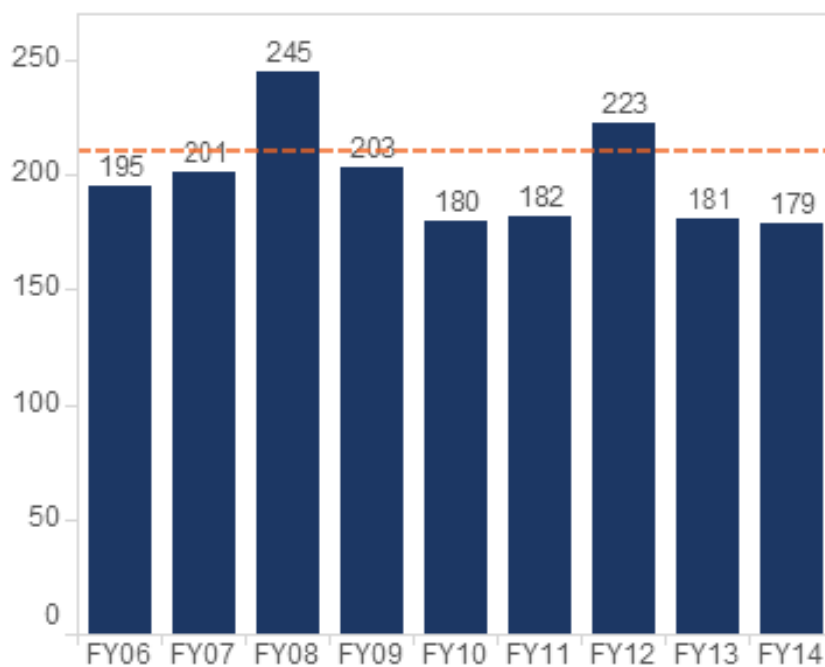
目标3	显著可见的社会影响
1	国家学会会员数
2	发明公开总计
3	媒体报道 (纽约时报, 芝加哥论坛报)
4	来自基金与企业科研经费的百分比
5	公共活动参与数
6	在基金会和公司董事会、联邦和州咨询委员会的服务人员数
7	学生与校友的知名度
8	校友反馈调查结果

目标3的年度监测达成情况（红线为规划目标）

国家学会会员数

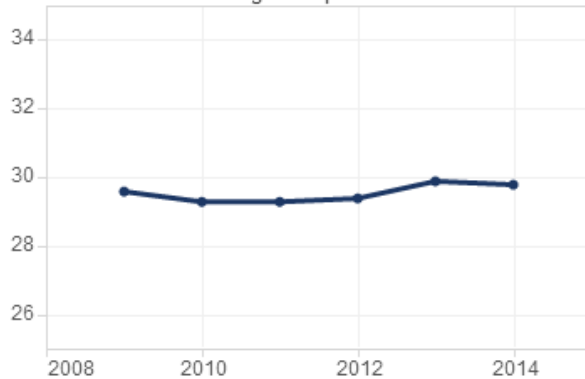


课题结项总计

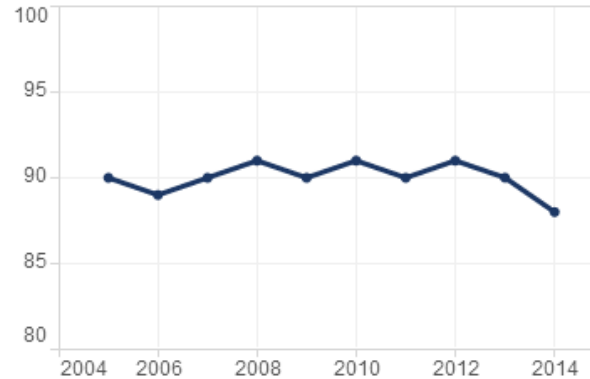


本科生生源管理

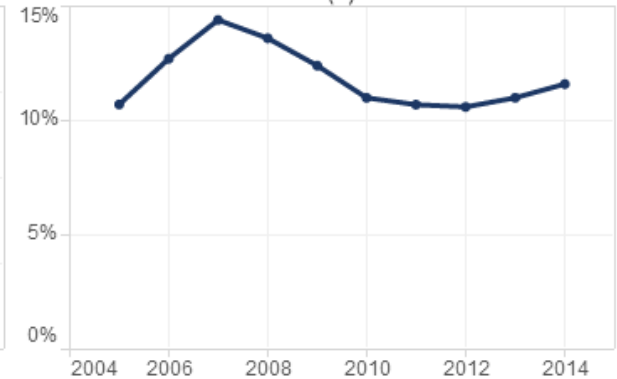
Entering Freshmen ACT/SAT
Average Composite Score



Average High School
Percentile Rank



Underrepresented
(%)

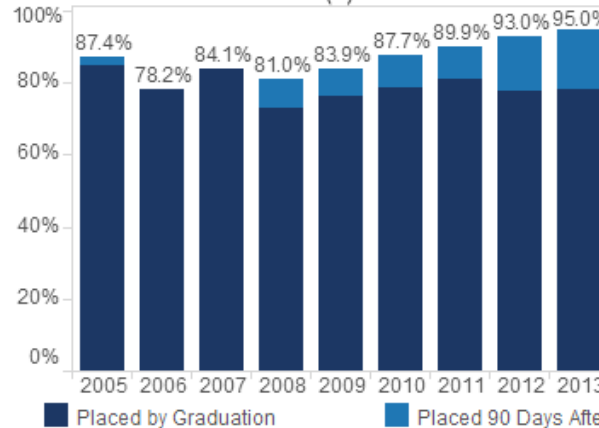


本科学生成就

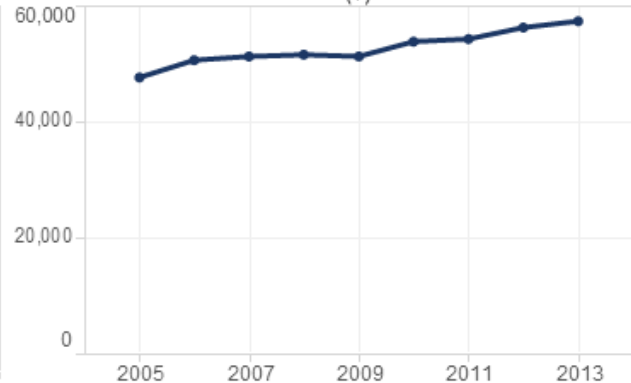
Undergraduate Program
Ranking



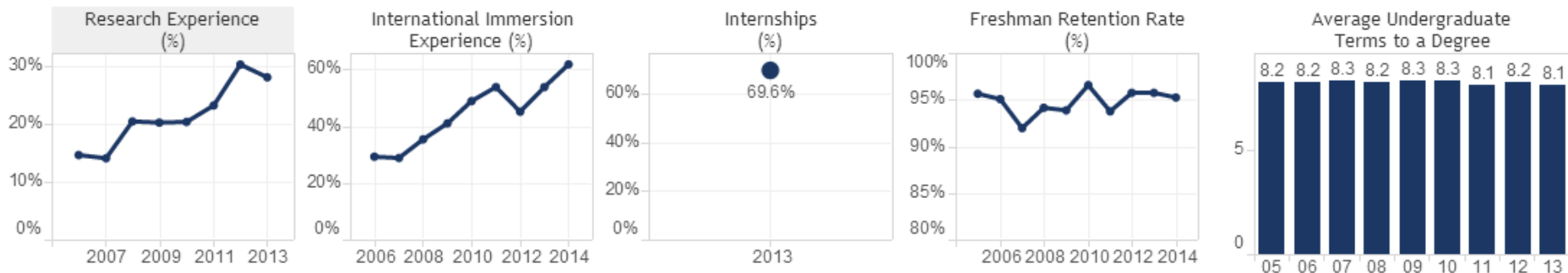
Placement Rate
(%)



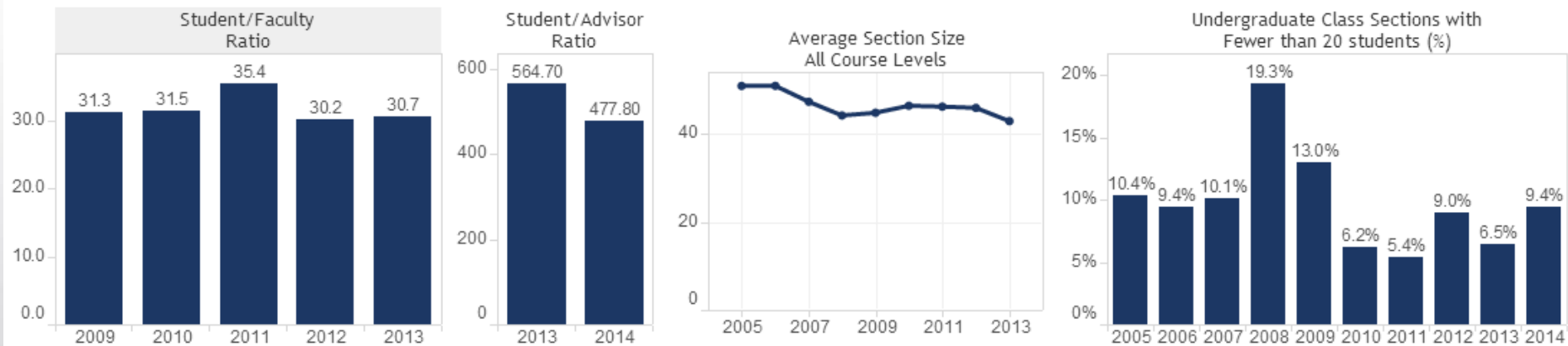
Average Starting Salary
(\$)



本科生在校体验

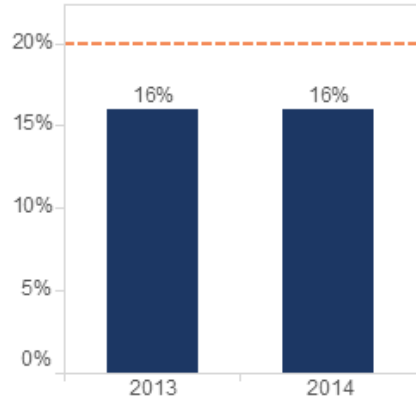


本科生生师比与班级规模

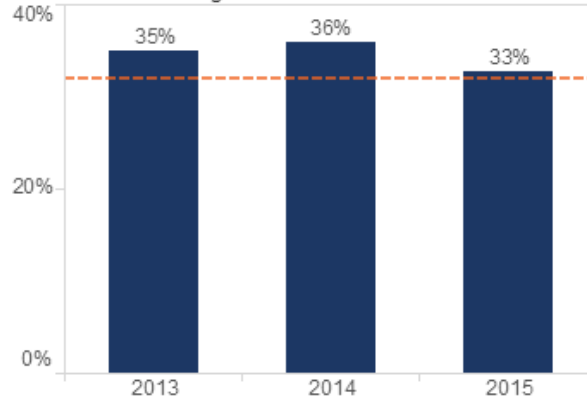


学术优势

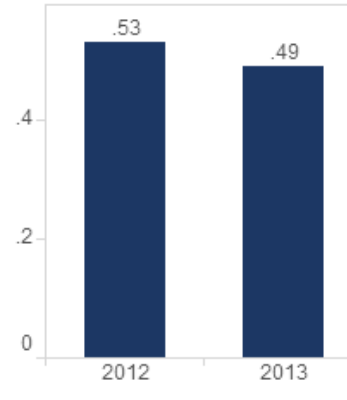
Percentage of Associate Professors Promoted to Full Professor



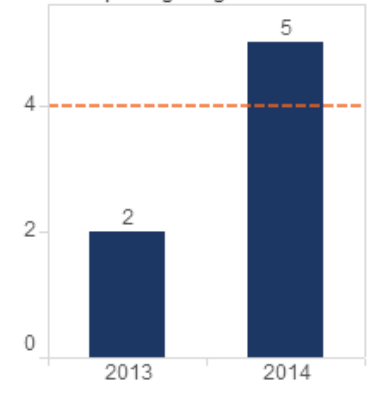
Percentage of Associate Professors Among All Tenure-Track Professors



Grant Submissions per Social Sciences FTE

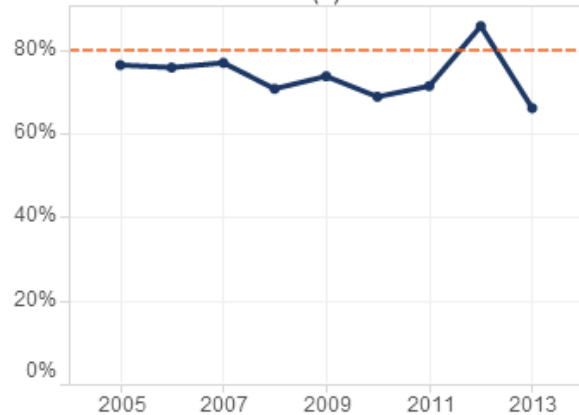


Number of Units Completing Program Reviews



教师科研

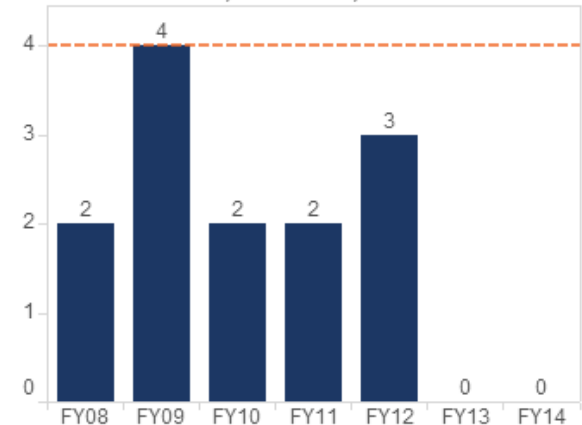
Faculty Principal Investigators (%)



Grants & Contracts per Faculty Member (\$)

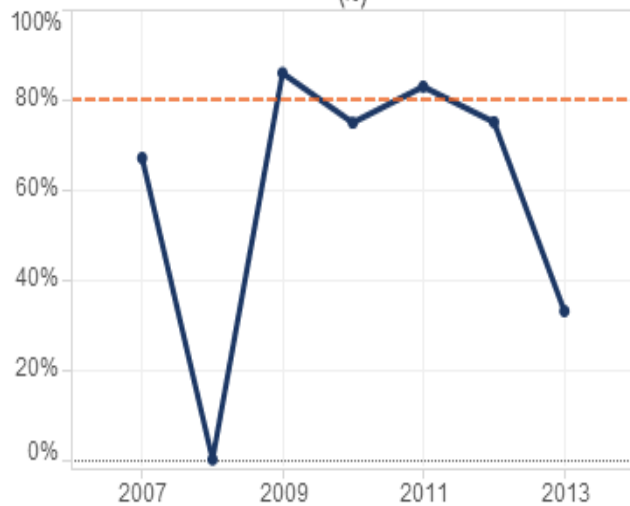


Number of Patents, Disclosures, or Licenses



教师吸引与提升

Faculty Retention Rate (%)

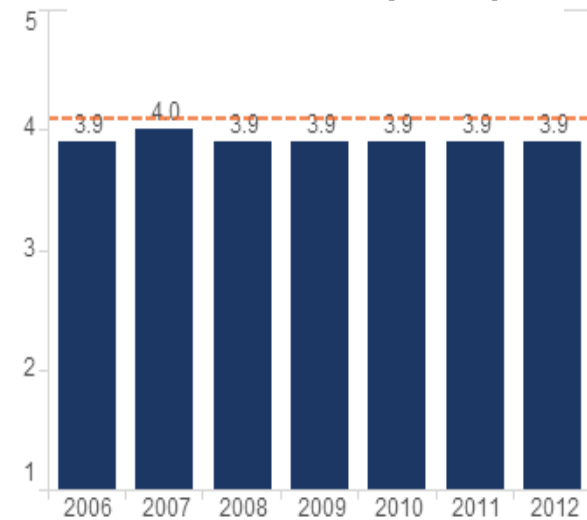


Number of Interdisciplinary Faculty Promotions



学生评教

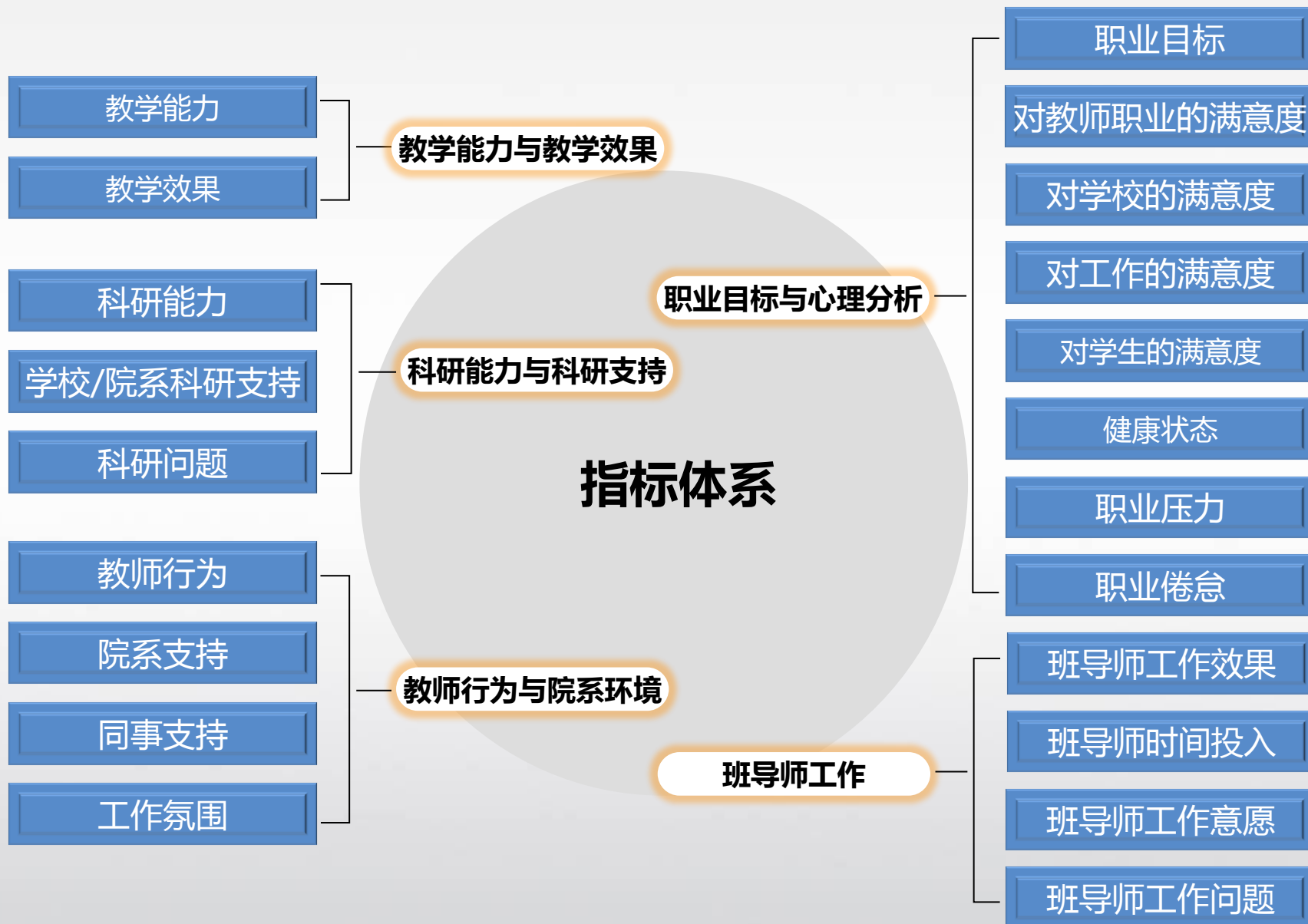
教学质量评分 (1-5)

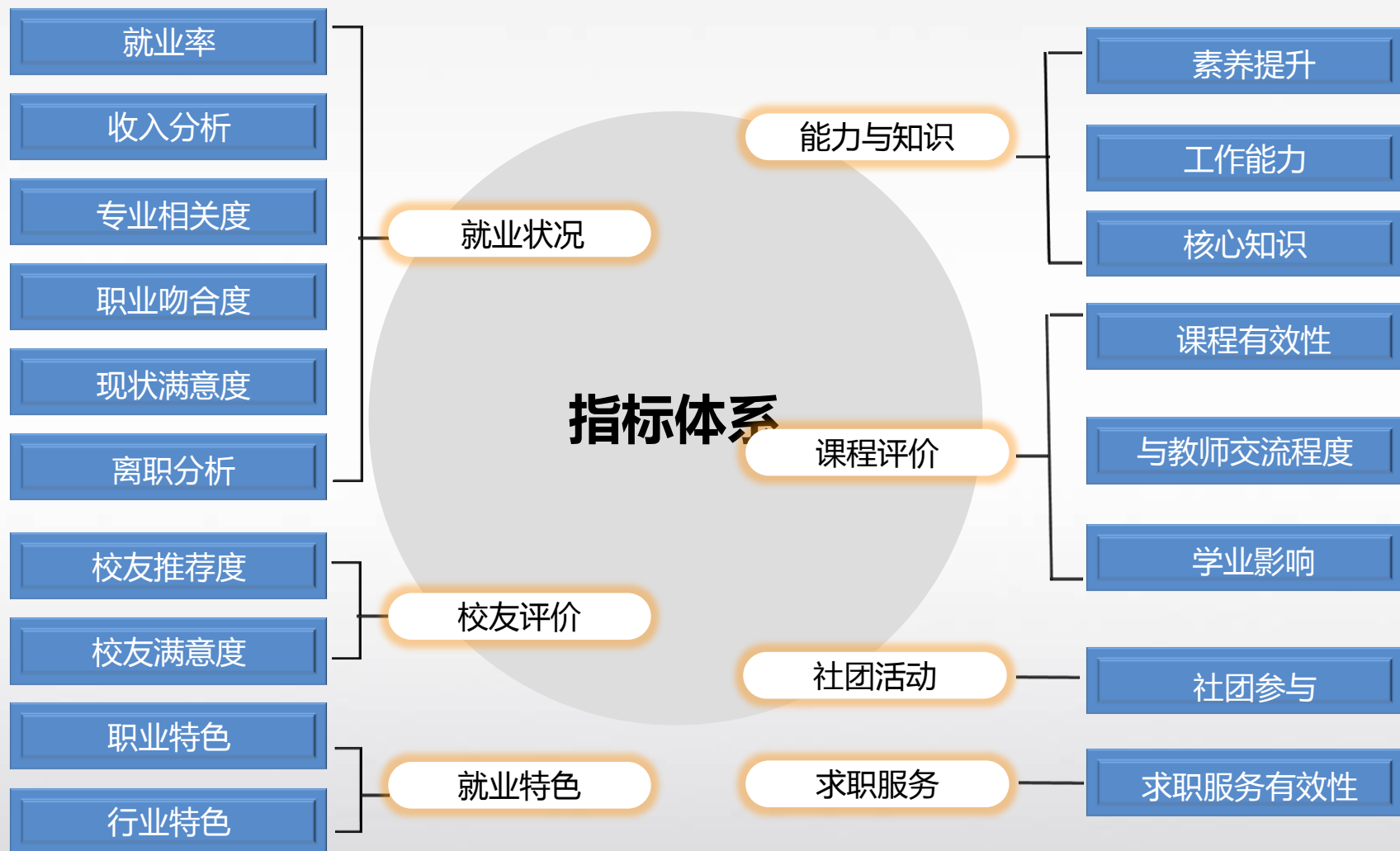




在校学生学习年度跟踪评价指标体系









谢谢大家！