



党支部“三会一课”学习材料

专题十一：关注重点高校规划案例，
高质量编制学校“十四五”相关规划

党委组织部(机关党委、党校)

二零二零年九月

目 录

1. 关于高校发展战略规划的几个问题
——兼论高校的战略管理（任利剑，南京大学） 1
2. 若干世界一流大学发展规划概览
（张端鸿，同济大学） 4
3. 美国研究型大学的战略规划及其秉持的理念
（陈超，南开大学） 10
4. 美国杜克大学的发展战略规划研究
（于凤银，山东科技大学；李长伟，山东师范大学） .. 18
5. 新加坡国立大学卓越办学经验及启示
（申玮、李金林、周伊晨，浙江大学） 24
6. 追求全面卓越：世界一流大学战略规划文本的核心
——以英国四所大学为例（田芬，厦门大学） 30
7. 以规划引领学校发展
——上海交通大学 2005-2010 年发展规划剖析
（李建强、刘少雪、陈鹏、黄海洋，上海交通大学） ... 37
8. 高校“十四五”规划中学科建设要处理好五对关系
（吴伟、朱嘉赞，浙江大学；张端鸿，同济大学） ... 40

讨论题目：

1. 世界一流大学的战略规划有哪些特点？

2. 重点高校的规划案例，对编制学校“十四五”
相关规划有哪些启示？

关于高校发展战略规划的几个问题

——兼论高校的战略管理

任利剑

【摘要】 文章对于高校发展战略规划在 21 世纪初的我国受到普遍关注的历史性内涵进行了分析,并将发展战略规划的编制和实施作为高校管理的重要环节和契机,提出要重视其编制过程中形成共识和凝心聚力的效应,并在其实施过程中推行战略管理,促进学校管理迈上新台阶。文章还对相关的办学传统、特色及战略目标的跨越性与资源保障的可靠性等问题提出意见。

【关键词】 高校 发展战略 战略规划 战略管理

【中图分类号】 G640 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1003-8418(2006)06-0025-03

【作者简介】 任利剑,南京大学党委办公室主任、副研究员。江苏 南京 210093

近年来我国高等教育发展中一个引人注目的现象是对于高校制订发展战略规划的强调和重视。这不仅体现在国家教育主管部门的推进和倡导上(如 2003 年元月召开的教育部直属高校工作咨询委员会第十三次会议和 2004 年 8 月第二届中外大学校长论坛均把高校发展战略规划列为重要主题),同时也反映在许多高校开始普遍重视学校的发展规划工作,或者在总体控制和压缩机构与编制的情况下新设相应机构专司其职,或者强化了原有相关部门的职责,以利工作的执行。

客观地说,高校的发展战略规划(以往更多是称“发展规划”)受到人们的关注在我国高等教育的发展中,尤其是在改革开放以来我国高等教育的改革与实践并不鲜见。我国有些办学成功的高校,其持续发展的重要因素之一,就是其持续制订的、富有战略眼光的自身发展规划为其指引了前进的方向和道路,但从总体上讲,这尚属个别高校的自发行为。而由国家教育主管部门竭力倡导、全国高校普遍推行,并在全国蔚然成风则是近年来的事情。这一在 21 世纪初出现在中国高等教育发展中新现象、新趋势的意涵是十分丰富和深刻的。曾有人说:“问题是为什么直到今天,我们才给予大学发展战略规划以较前更为多的关注和广泛的讨论?对这一问题的思考,拓展并加深了我们对大学发展战略规划的再认识。”^[1]根据笔

者的经验与考察,要做好高校发展战略规划工作,充分发挥它在高校改革发展中的应有作用,可以从以下三个视角审视和把握。

一、凸显的意义:中国高校已在总体上开始步入面向社会自主办学的发展阶段

高校发展战略规划问题在近年的提出不是偶然的,尽管它在一定程度上表现为教育主管部门的行政要求,但这种对高校发展战略规划的倡导和重视却具有重要的历史性意义:它不仅标志着中国高校计划经济体制下办学模式的终结,更标志着中国高校已在实际和总体上步入面向社会自主办学的发展阶段。

众所周知,在建国以后相当长一段时期实行的计划经济体制下,高校完全是按照国家的计划和政策的指令办学,其办学的附属性也就决定了它无需对自身的发展进行规划。改革开放以来,虽然高校及社会要求扩大高校办学自主权的呼声从来没有停息,高校和政府也都做了许多有益的改革和探索,但由于与扩大高校办学自主权相应的社会条件和环境有一个逐步发育和形成的过程,也由于办学者主观认识上的差异,为前所述,在那一个阶段,意识到制订并实施高校发展战略规划重要性的高校只是个别。而当时代迈入 21 世纪,中国改革开放的巨大成果及其强劲的发展

势头,在向高校提出更高要求的同时,也为高校的改革和发展提供了前所未有条件和空间。

这突出地体现在 21 世纪的头 20 年,将是我们国家、我们民族发展的一个重要战略机遇期,也是我国高校发展的重要战略机遇期。党的十六大提出的中国新型工业化道路为我国高校提供了极大的发展空间和极好的发展机遇;高校还能够依靠人文社会科学方面的优势,为国家的政治文明和精神文明的建设发挥不可替代的巨大作用。高校应该在强烈机遇意识的驱使下,抓住这个千载难逢的历史机遇,实现高校的跨越式发展^[2]。

这种历史机遇必然要向我国高校提出面向社会、找准位置、自身发展的要求。事实已经说明,主要是经过改革与开放 20 多年来的发展,我国高校在办学理念和模式、组织形式及管理、资源获取的多渠道等许多方面都有了相应的积累和准备;通过制订战略发展规划来捕捉发展机遇,已成为当今我国高校谋求更好发展的必然选择。

因此,制订高校发展战略规划,不仅是时代的要求,更是高校自身发展的内在需要。当发展战略规划的制订由个别的自发行为成为普遍的自觉行为时,尽管可能仍有一些甚至是极为重大的教育政策、教育管理框架以及教育观念等尚有待调整或更新,相关工作的规范也有待进一步建立,但这件事情本身就告诉我们:作为一个不以人们意志为转移的不争事实,中国社会的发展已推动高校开始步入面向社会自主办学的发展阶段。

二、前期的效应:凝心聚力与寻求跨越

教育部领导曾通俗地把高校制度发展战略规划的意义概括为回答“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大学”两个问题^[3]。这两个问题确实是每一所高校面向社会办学时必须明晰的问题,其答案应在高校所制订的发展战略规划中得到充分体现和反映。

关于发展战略规划制订的一些操作性问题,如发展战略规划的基本内容、要求等已有不少文章进行了针对性很强的研究,本文不再讨论。这里想对与之相关的两个方面,即发展战略规划的形成过程和发展战略规划要重点关注和解决的几个问题作一些探讨。

(一)要充分重视并发挥战略规划形成过程所产生的效应,为发展目标的实现形成共识,凝心聚力。发展战略规划的最终形成固然是非常重要;但同样非常重要却常被人们忽略的一个方面

是发展战略规划的形成过程的功效。

发展战略规划自身内在的规定性就决定了它必须是汇聚各方面智慧和力量的行动纲领。“战略”一词起源于军事科学,现在被广泛运用于政治、经济、科技、文化等各个领域,泛指带有全局性质、能决定总体发展趋势的重大谋划。由于“战略”总是与“发展”联系在一起,就逐渐形成了一个新的名词——发展战略,主要是指以事物的发展为研究对象而做出的全局性的谋划^[4]。而“规划”则是人类理性活动的一种方式,规划的使命在于确保活动的规范标准的合理性,合理性是规划的标志和本质^[5]。由上述分析可见,若把“发展战略”与“规划”两者分开考察,它们本来是不在一个层面的东西:前者是一种宏观层面的把握,后者则是操作层面的合理布署,但它们结合以后所形成的“发展战略规划”一词却相当准确地提示了高校面向社会办学所必须具备的两方面条件:既要对所处时代、社会的特点和走向有充分的把握,又要从自身条件出发选择好相应的发展道路。

因此,一所高校发展战略规划的形成过程,也就是一所大学认识社会、审视自身的过程。这一过程不应该只是经由个别领导和规划编制部门的闭门造车来完成(这种情况在个别高校中确有存在,但由此炮制出来所谓“发展战略规划”也就必然成为“墙上挂挂的鬼话”),而应通过调研、讨论等多层面的多种方式,充分调动高校相关人员,尤其是教师和管理人员骨干参与发展战略规划制订的积极性和创造性,使发展战略规划的制订过程本身就成为一个形成共识和凝心聚力的过程,为发展战略规划的实施和贯彻提供思想认识方面的准备和保障。我们可以把这一过程中的收获称之为发展战略规划的前期效应。

从我国的国情,尤其是从我国高校较为普遍的校情出发,我们认为,这一过程中有二个环节应予注意:其一,要注意通过增强忧患意识,激发大家的进取和创新精神。与时代进步和社会发展对高等教育的多方面需求相比,我国高校的发展差距是显而易见的。这种不足在不同的学校也有不同的表现。高校制订发展战略规划的重要目的之一,就是要清醒地认识存在的问题,寻求相应的发展道路。要通过深入剖析存在的问题及其严重性,增强忧患意识,并由此激发大家的责任感和使命感,深化改革,锐意进取,在发展战略规划的制订中体现出充分的进取和创新精神。

其二,要通过强化发展意识,增加大家的大局

和集体观念。发展是硬道理。与社会的其它方面一样,高校现在所遇到的各种问题也都只有通过加快发展才能得以解决,而制订发展战略规划就是为了更好地发展。但人们必须面对的一个现实问题是:发展往往也就意味着发展格局的变化,而发展格局的变化将直接导致相关群体,甚至个人利益与资源的调整。由此引发的相应的问题如处理不好,将直接影响学校当前及长远的发展。因此,我们在发展战略规划的制订过程中就要充分关注这方面的问题。要用发展观来统一和提高人们的认识,开展个人服从整体、局部服从大局的教育,为发展战略规划的实施清除思想障碍。

(二)在当前及今后一段时期发展战略规划制订中要重点关注的几个问题。

其一,关于办学传统的继承与弘扬。毫无疑问,高校的发展战略规划都应充分体现自身在办学理念、格局及校风等方面的传统和积淀,这是发展的前提和根基。但要强调的是,高校的发展战略规划更应与时俱进,反映出在传统基础上对当下的思考、探索与创新。只有这样,才是真正意义上的对办学传统的继承和弘扬。

其二,关于办学特色问题。要走特色发展之路在当今已成为所有高校的共识,体现特色也已成为高校发展战略规划的一项重要追求。但这里所讲的办学特色,指的是经过审时度势、立足原有基础、面向未来发展所要发展和形成的新的特色。它以原有办学特色为基础和背景,但决不是原有办学特色的简单重复与保持,而应体现出新的时代内容和特征。因为,办学特色不是凝固、静止的,而是处在动态发展之中,应体现高校与时俱进的精神特征。这里尤其要警惕,由于高校内部各种不合理现象存在所导致的原有办学特色阻碍新办学特色形成这种情况的发生和蔓延。

其三,正确处理好发展目标的跨越式与资源保障的可靠性之间的关系。近一段时期以来,“跨越式”已成为人们在讨论高校发展时使用频率最高的词汇之一。许多高校也都在发展战略规划中提出了“跨越式的战略目标”。目标的实现需要资源的支撑和保障。从实际运作的角度分析,大学的发展至少需要人才(最主要的是师资)、设施、经费、社区网络、校际联盟和国际网络等六方面的资源^[9]。因此,发展规划在提出跨越式战略发展目标的同时,应对相应的资源支撑和保障提出切实的建议,尤其是在外部资源的吸引与获取,以及内部资源的配置与整合这两方面要

有明确思路、举措及任务安排等,使发展战略规划具备应有的科学性和操作性。

三、实施的要求:推行战略管理是我国高校加强管理的重要方面

高校发展战略规划的制订只是为今后的工作绘制了蓝图,其实施有待高校管理工作的推进和组织。但在以往这方面的工作中普遍的一个问题是,重视规划的制订而轻视规划的实施及相应的评价、控制工作,发展战略规划在高校的改革发展没有发挥应有的作用。

为此,我们认为,应在高校积极推行战略管理。国外大学管理引入企业战略管理的理念始于20世纪80年代^[7]。所谓战略管理是指一个组织研究确定其使命,根据组织所处的外部环境和内部条件设立战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依据组织内部的资源和能力将谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的动态管理过程。战略管理把组织的发展纳入变化的环境之中,不仅重视战略的分析和制订,更强调战略的实施和控制,使其达到可持续发展。

这种管理理念符合科学发展观的要求,与制订高校发展战略规划的预期目标及高校面向社会自主办学的总的发展趋势完全一致,也有相当强的现实针对性,因此,相关高校可参照这样的管理思想,明确管理重点,调整管理机制,开展对发展战略规划的全过程管理,以发展战略规划的战略管理为契机,推动已在实际上面向社会自主办学的我国高校的管理工作迈上新的平台。

【参考文献】

- [1] 李畅游,等. 从我校发展态势谈大学发展规划[A]. 大学校长视野中的大学教育(第二辑)[C]. 北京:中国人民大学出版社,2005.254.
- [2] [3] 周济. 2003年1月5日在教育部直属高校工作咨询委员会第13次会议上的讲话.
- [4] 卢晓中. 现代高等教育发展论纲[M]. 广州:广东教育出版社,2005.158-159.
- [5] 刘继伟. 高等教育规划论[M]. 杭州:杭州大学出版社,1991.1.
- [6] 吴家玮. 大学发展战略:资源的获取[C]. 中外大学校长论坛文集[A]. 北京:高等教育出版社,2002.411-412.
- [7] 刘向兵,李立国. 从战略规划到战略管理——高校管理发展的重要选择[J]. 国家教育行政学院学报,2000,(12).

• 高校发展战略规划与一流大学建设

若干世界一流大学发展规划概览

文 / 张端鸿

摘要:战略规划和管理对于高水平大学建设至关重要。从国际一流院校的规划工作经验来看,在规划文本产生前后,学校要做大量的工作,使规划成为一个可持续的、循环的整体,从而推动学校的发展和进步。通常而言,发展规划的制定和实施包含四个主要阶段:一是环境分析阶段;二是文本形成阶段,拟定文本草案,公布规划文本草案,广泛征集意见和建议,并据此调整规划中的内容,确保规划内容的合理可行;三是规划实施阶段;四是规划评价与控制阶段。文章通过分析规划的文本要素、特点,及其监控、评估和完善,介绍世界一流大学制定发展规划的经验。

关键词:高等教育;发展规划;国际经验

一、文本要素

国际一流院校所制定的发展规划,时间跨度不一,往往根据自身特点和发展形势确定合理的时间跨度,一般有 1 年、3 年的中短期规划,5 年、8 年的中长期规划,以及 10 年以上的远景规划。例如,多伦多大学规划(面向 2030 年)、加州大学规划(面向 2020 年)等属于远景规划;康奈尔大学规划(2010-2015 年)、威斯康星大学麦迪逊分校规划(2009-2014 年)等属于中长期规划;香港理工大学规划(2008-2012 年)、墨尔本大学规划(2009 年)等属于中短期规划。此外,普林斯顿大学可持续发展规划(2008 年)和耶鲁大学国际化策略规划(2005-2008 年)属于专题规划。

不同类型的规划文本,其要素自然有所不同。以下选择 5 年规划文本稍作梳理(见表 1)。可以看出,文本的要素通常包括愿景(Vision)、使命(Mission)、目标(Goals)和战略行动(Initiate)。

表 1 部分国际一流院校五年发展规划文本要素一览表

| 院校 | 规划内容 | 愿景或目标 | 战略行动 |
|------------------------|---|---|--|
| 康奈尔大学 (2010-2015) | · 环境分析 · 使命和愿景 · 目标与行动 · 战略行动 · 规划评估 | · 创新的、高质量的教育 · 学术研究的世界领导地位 · 杰出的、多样性的师资 · 提高社会服务的参与度 · 完善组织结构和管理 | · 人才培养 · 科研、学术和创造力 · 服务社会 · 教职员工作 · 组织管理 |
| 香港大学 (2009-2014) | · 愿景与使命 · 近期成就 · 环境分析 · 策略行动 · 面临机会 · 评估指标 | · 跻身国际优等学府行列 · 促进教学科研交流 · 荟萃天下英才 | · 提升学生学经历 · 推进研究,积极创新 · 促进知识交流,彰显领导地位 |
| 牛津大学 (2006-2010) | · 价值和目标 · 面临挑战 · 战略行动 | · 引领国际学术研究 · 杰出的本科生和研究生教育 · 为地区、国家和全球作出重大贡献 · 吸引、发展和留住优秀师资 · 招收全球最优秀学生 · 改善设备,优化服务 | · 科研 · 教学 · 社会服务 · 师资队伍 · 硬件管理 · 财务管理 · 大学治理 |
| 宾夕法尼亚大学 (2002-2007) | · 回顾上五年规划 · 优势和挑战 · 愿景与目标 · 战略行动 | · 巩固在全国乃至全球的学术领先地位 · 形成五大学术战略重点 · 适应当前和下一代人的教育需求 · 提升硬件设施,提高财政、运营管理和产业化能力 | · 实现学术卓越 · 重点学术领域教育 · 运营管理能力 |

作者简介:张端鸿,同济大学高等教育研究所讲师、复旦大学管理学博士

(一)环境分析

环境是指大学所处的政治、社会、经济、技术、教育等的生态系统,包括内部环境和外部环境。学校应该对自身的实力、弱点、机遇和挑战进行必要的分析(SWOT 分析)。具体内容如下:政策或政府本身的变化,宏观或微观经济的变化,社会的发展,科学技术的进步,校友和家长等利益相关群体对学校的期望,学校与国内外竞争者、拟赶超者的相对位置,学校的学科专业、人力资源、财政与资源状况等。环境分析是制订规划的起点,其客观性和准确性会直接影响到所制定规划的质量及其实施效果。

牛津大学在 2006-2010 年规划中重点分析了学校存在的问题和面临的挑战,主要有三个方面:一是学校作为世界顶尖大学的地位受到美国大学的严重挑战,在《泰晤士高等教育》世界大学排名中落后于哈佛大学、加州大学伯克利分校、麻省理工学院和加州理工学院;二是学校的融资渠道不畅通,资金分配制度不合理,无力继续支持最高水平的教学、研究和师资队伍建设,教学科研赤字严重,而同期哈佛大学等竞争对手则有较大盈余;三是学校传统的治理结构与当代大学发展的趋势存在不相适应的地方,学校长期秉承的精英教育理念与国内外对本校教育资源的巨大需求存在冲突。

尽管环境分析为整个规划设定了基调,为具体条款的制定提供了依据,但是从文字量来看,环境分析在整个规划文本中所占的篇幅并不大。大量的环境分析工作融入规划文本之中,却不作为规划文本中单独的一部分。

(二)使命

使命是对学校宗旨和办学理念的宣言,是对学校未来发展、长远目标的一种高度概括。例如,多伦多大学规划(面向 2030 年)所确立的学校使命是“致力于成为国际上重要的研究型大

学之一,并拥有优质的本科教育、研究生教育和专业教育”;香港科技大学规划(2005-2020 年)则定位“成为一所在国际上具有深远影响而又致力于本地服务的优秀学府”,香港理工大学规划(2008-2012 年)提出“成为世界级大学,在提供全人教育、知识创新、与工商及产业界结成伙伴、促进知识转移等领域有卓越成就”。

(三)愿景

愿景是对大学理想未来的勾画,是对学校在某一发展阶段将要达到的目标的概括。康奈尔大学规划(2010-2015 年)(提纲征求意见稿)沿用了 2008 年规划提出的愿景:康奈尔大学是一所承担着公共使命而又与众不同的私立大学,致力于发展成为 21 世纪综合性研究型大学的典范。康奈尔大学将高质量的教育水平与广博的知识领域完美结合,追求高标准,营造开放、合作和创新的校园文化氛围,拥有横跨城郊且优美、富有生机的校区,各类教育项目从纽约州延伸至全球,所有一切都将为师生们的发展创造良好的条件。威斯康星大学麦迪逊分校规划(2009-2014 年)列出的愿景是成为 21 世纪公立大学的典范,为公众提供服务,提高威斯康星州、美国乃至全世界的生活质量,与威斯康星州以及全球的同行合作,解决威斯康星州乃至全球最紧迫和最复杂的问题。

(四)战略目标

战略目标是使命和愿景的具体化。这些目标的达成与否,直接关系到使命和愿景的实现。国际一流院校的规划都会根据自身特点和优先发展策略,将宏观战略目标分解为层次鲜明的完整的目标体系。一方面,用总体目标指引和激励大学前行。总体目标是长远目标,是大学发展的终极旨归。例如,牛津大学规划(2006-2010 年)确定的总体目标是“英国第一,世界顶尖”。另一方面,用具体目标为总体目标提供支撑,与

总体目标一起构成浑然一体的目标结构体系。例如,牛津大学规划(2006-2010年)从学科、本科生和研究生教育、社会服务、师资、学生和管理五个方面,为总体目标提供具体有力的说明和支撑。

(五)战略行动

战略行动是对战略目标的落实。规划需要为每个具体目标制定相应的行动计划。战略目标和战略行动是大学发展规划的核心部分。国际一流院校发展规划的战略行动一般具有 4 个特点:战略行动具有针对性、突出重点、注意资源保障、注重权变与调整。

第一,目标能否实现,关键在于行动是否具有针对性。康奈尔大学规划(2010-2015年)将目标与行动融为一体,在每个目标后面紧跟着相应的策略措施。例如,在“丰富本科学生学习体验”的目标之后,具体提出了建立跨院系的教学标准、为入学前两年的学生提供扩充常识经验的生活和学习项目、在各院系开展课程评估以及鼓励学生参与校际交流项目四项措施。

第二,通过战略规划,将有限资源用于战略性、关键性的发展领域,发挥资源的最大效益。哥伦比亚大学教育学院莱文教授认为,一所优秀的大学不一定要拥有所有的学科,她必须学会放弃一些东西,把节省下来的资源投入到具有发展前途的领域。宾西法尼亚大学规划(2002-2007年)将追求学术上的卓越作为未来发展方向,并提出城市社区、生命科学、技术创新、全球机遇以及艺术、人文和社会五个重点推进领域。

第三,项目的实施需要资源的支撑和保障,因此,在提出明确的战略目标和可操作性的策略措施的同时,必须对相应的资源支撑提出切实的建议。外部资源的吸引和获取、内部

资源的配置与整合,都应与战略目标和策略措施紧密匹配,提出明确的思路与举措,这是确保战略规划得以顺利实施的重要前提。例如,牛津大学规划(2006-2010年)将财政政策视为规划中非常重要的环节,并集中阐述一系列增加可利用资源的措施以及资源优化配置的基本原则。在开源方面,主要通过引入“联合资源分配机制”,整合学校和各书院的财力,改善资金筹资方式,提高资金筹措能力。在节流方面,实行成本控制并通过机制改革提高资金使用效率。一方面,整体考虑各项成本和收益,通过改进行政程序节约年度开支;另一方面,把战略储备基金用于大学战略发展的各项优先任务,把资本项目和预算尽可能多地导向学术策略方面。此外,要继续改进财务体系,强化内部控制环境。

第四,大学的发展规划主要面向学校的未来,而未来必定是多变的、不确定的,新的机遇和挑战也会层出不穷,因此,规划会面临调整。牛津大学规划(2006-2010年)提出,每年都要对学校战略规划进行评估,并且每三年修订一次。具体操作办法如下:重新设计大学和各学部的评估体系;建立一套统一流畅的管理与行政体系;通过局域网发布主要问题的讨论稿、委员会事务摘要、已批准的部门计划等,促进校内交流沟通;改进校内与校外的交流沟通方式,鼓励校友参与学校发展建设。

二、主要特点

(一)高度重视环境背景分析

环境背景分析是大学规划制定的起点。在制订规划之前,必须对学校的内外情况有清醒的认识和准确的把握。因此,要全方位、多角度地搜集高校本身及社会发展的情报。在许多世界一流大学中,规划机构往往也承担了分析、整

理学校数据信息的工作。此外,规划机构还要承担对国内高等教育发展政策和国际高等教育发展趋势情报的搜集和分析研判职责,以便更好地为学校的决策者和管理者提供有效的信息,促进学校管理的科学化,促进学校的快速发展或成功转型。

(二) 强调对学术卓越的追求

许多学校都将追求学术的卓越地位摆在发展规划的突出位置,并以科学研究作为使命和愿景实现的核心表征。例如,香港科技大学规划(2005-2020年)提出“科大将发展成为在国际居领先地位的学术领袖”。香港理工大学规划(2008-2012年)提出“发展以专业为基础的卓越学术水平”。牛津大学规划(2006-2010年)提出“在各学科和跨学科领域引领国际研究活动”。布朗大学规划(2009年)提出“通过提高对主要学术部门和支持水平和质量,提升布朗大学学术的卓越性”。

(三) 强调世界一流师资队伍

许多世界一流院校都把人才强校战略作为学校发展的核心战略,把对一流师资队伍的吸引和培养放在学校发展的突出位置。斯坦福大学在二战后提出,坚持以“选聘一流的教授,构建优异的顶峰”为原则,把师资队伍规划放在学校发展规划的第一位。牛津大学规划(2006-2010年)提出要“吸引、培养并留住全世界最高水准的教师”。墨尔本大学规划(2009年)提出要“从世界范围内吸引最高质量的教学和科研人员,招收优秀的学生”。香港科技大学规划(2005-2020年)的基本指导思想是聘请一流教师并使他们快乐工作,而且配套提出了完备的考核、评估制度。

(四) 强调国际化视野

综观各校规划可以发现,国际化已是各校追求的重要目标。许多学校在制定总体目标时

都提出要力争成为有影响力的世界级大学。例如,牛津大学规划(2006-2010年)提出要成为“世界顶尖”;墨尔本大学规划(2009年)提出要成为“世界上最好的大学之一”;布朗大学规划(2009年)提出要“确保布朗大学是一所真正的全球大学”。一些学校也把追求国际化的内容加以具体化。例如,美国南加州大学规划(面向21世纪)提出,开拓全球性视野,以增加学校研究、学术、人文、教育和服务的国际识别度和影响。香港理工大学规划(2008-2012年)强调,拓宽学生的国际视野,加强课程、教员及学生的国际化。

(五) 强调社会服务意识

服务社会是大学的基本使命。许多学校都把增强服务社会意识、提高服务社会水平列为重要的发展目标之一。例如,威斯康星大学麦迪逊分校提出,为公众提供服务,努力为提高州、国家乃至世界的生活质量而工作。牛津大学规划(2006-2010年)提出,通过研究成果、毕业生素质、企业化活动、政策导向、继续教育等服务于本地区、国家和国际社会。香港中文大学规划(2006年)提出,中大与其教职员须为政府和公共机构提供高水平的咨询顾问服务和专业服务,满足社会需求,并由此赢取应有的信誉。

(六) 全员参与规划过程

广泛调动校内外一切关心学校发展的力量为学校出谋划策,积极探索学校发展的合理道路,是大学规划顺利制定和有效实施的重要条件。

特别是要广泛听取全校师生员工的意见建议,接受他们的监督检查,使规划成为师生员工共同关心和愿意为之奋斗的行动纲领。例如,宾夕法尼亚大学在规划制定过程中专门成立了战略规划委员会(Strategic Planning Committees),

下设 14 个小组,包括艺术、人文与社会科学组,生命科学组,教育连续性组(Continuum of Education),本科生教育组,研究生教育组,研究与学术组,师资队伍组,财务与运营能力组,国际视野组,组织与领导组,校园环境组,技术创新组,产业化组(Entrepreneurial Activity)和城市社区组,让 216 位来自各个院系、部门的教师和行政管理人员参与规划的草拟。为了保证各组工作的有序开展,学校还从校长办公室、教务长办公室、副校长办公室等部门抽调了 16 名工作人员担任各小组的秘书。

许多大学都把规划文本挂到学校网站上进行公示,请校内外各方人士提出意见和建议。例如,康奈尔大学今年上半年就向全校公布了 2010-2015 年规划(提纲征求意见稿),准备在征集意见的基础上进一步拟定最终的策略行动计划。香港中文大学规划(2006 年)在公布规划初稿后,开辟特定的时段,请各相关组织的成员对计划提出改进意见。

三、监控、评估和完善

国际一流院校普遍重视战略规划的落实、评估,注重对过程的监控和不断完善。学校为规划的实施制定具体的目标和衡量标准,然后据此对规划的执行情况进行评估,并根据评估结果对规划进行调整和完善,以更好地适应形势的变化,体现规划的弹性。评估通常有两种:一是经常性的评估,每月一评或者每年一评;二是总结性的评估,即在战略规划完成后进行评估。国际一流院校对战略目标的测评、监控和管理,主要有以下 5 种做法。

(一)建立专门机构负责监督规划的落实

为了提高规划执行的力度,国际一流院校一般都会建立专门的机构,负责规划的监督落

实。不少院校的规划监督机构会制定年度评估计划,对规划实施情况进行跟踪,各规划执行部门每年提供一份进展报告。例如,卡内基梅隆大学不仅有专门的规划监督机构,而且其战略规划实施中的监控任务主要由指导委员会(Steering Committee)来担当。指导委员会不仅对战略规划实施给予全面的指导,而且严格控制战略规划实施的时间,并且督促各个部门和学院的全力合作,寻求财力、物力、人力等多方面的保障和支持。此外,为了更加科学有效地监控战略规划实施情况,该校还设定了战略规划实施的激励考核办法,并适时调整学校战略规划实施方案。

(二)预算以规划为依据

资源配置是实现规划目标的最重要的保障。如果预算不以规划为依据,规划就会成为一纸空文。艾奥瓦大学在过去 5 年中,坚持预算政策以战略规划为导向,一方面把资金投向规划确定的重点领域,集中财力,保证重点,确保规划目标实现;另一方面,新的预算模型将根据规划执行情况,激励、支持和奖励那些在实现战略规划目标方面取得进展的单位。

(三)建立评估指标体系

国际一流院校发展规划中常常可以看到目标和措施下都列出了用于衡量的标准或者一些参考数值。对于它们的作用,杜克大学在战略规划中进行了如下说明:评估规划的执行情况,以便对规划进行调整和完善。在评估过程中,最重要的是制定适合本校的评估标准与指标,制定明确的关键绩效指标,明确达到怎样的状态才表明已经完成了使命,用哪些指标可以衡量工作完成的有效性。例如,香港大学规划(2009-2014 年)的最后一部分专门详细论述了执行与评价指标(见表 2)。

表 2 香港大学规划(2009-2014 年)评价指标体系

| 分类 | 评价指标 |
|----------------|---|
| 提升学生学习经历 | <ul style="list-style-type: none"> · 招生情况(不同层次的招生人数) · 国际生、非本地生、交换生人数 · 生/师比、生/教授比 · 港大学生学习经历问卷 · 住宿学生数量 · 奖学金 · 国际比赛中的获奖学生总数 · 毕业生情况(学术地位和就业情况) · 雇主满意度 |
| 推进研究, 积极创新 | <ul style="list-style-type: none"> · 经评审学术研究成果概况 · 人均研究成果引用数 · 研究资金 · 校外研究所得拨款 · 研究评审工作所得分数 · 学术型研究生人数 · 学术型研究生毕业情况 |
| 促进知识交流, 彰显领导地位 | <ul style="list-style-type: none"> · 专业和继续教育课程数 · 专业和继续教育学生数 · 合同研究项目的种类和数量 · 已取得专利的种类和数量 · 有经济活动的分拆公司数量 · 可供公众查阅的期刊文章和研究生论文种类及数量 · 表演、公开讲座、社区活动等的种类和数量 |
| 其他有用指标 | <ul style="list-style-type: none"> · 学术人员概况和人数 · 国际学术人员概况和人数 · 开支概况 · 所得外界资助概况和金额 |

(四)建立多层次的监控系统

通过建立战略监控系统,在多个层面上对规划的实施进行监控(见表 3)。每一层面的监控都有不同于其他层面的信息需求,高层面的监控依赖于基层的监控,宏观层面的监控需要得到有关重大问题和高风险活动的总结性信息。高级管理层有责任对战略规划的实施情况进行监控,并建立专项规划执行进程报告机制,少数情况下也可以直接进行监控。同时,高级管理层要定期检查评估学校的监控系统,通过实施某项任务的操作性计划、领导实施某项任务的高级管理人员的口头或书面报告、学校

表 3 规划监控系统示意表

| 监控的层面 | 监控的任务 | 监控的责任人 | 监控的时间 |
|--------|------------------|------------------|----------|
| 宏观层面 | 掌握规划执行总体情况 | 董事会、校长、高级管理人员 | 至少每年 1 次 |
| 管理层面 | 确保各项任务按规划进行 | 校长、高级管理人员、学校规划人员 | 一般每月 1 次 |
| 学校财政层面 | 评估全校规划或项目预算的总体情况 | 学校财务人员、学校规划人员 | 每月 1 次 |
| 具体财务层面 | 评估行动计划或项目预算的具体情况 | 行动计划或项目负责人 | 每月 1 次 |
| 资源层面 | 评估资源使用和人员聘用情况 | 行动计划或项目负责人 | 每季度 1 次 |
| 学术质量层面 | 评估学术质量 | 校学术委员会、评议会、院务委员会 | 至少每年 1 次 |

规划部门的口头或书面报告、专题会议等渠道,获得足够的监控信息,并质询、核实信息的可靠性和一致性。例如,悉尼大学校长每周召开一次工作碰头会,研讨规划的执行情况。校长本人或委托副校长跟踪规划实施过程,及时监测和复审执行过程。

(五)强调对规划的不断完善

国际一流院校的规划理念认为,规划是一个不断循环的前进过程,环境是不断变化的,要在执行过程中不断发现问题、调整目标,不断对规划进行评估和完善。普利茅斯大学每年都会对大学的规划文本进行年度性回顾和“滚动推进”。例如,最初的计划是 2004-2009 年规划,第二年就修订发展为 2005-2010 规划,以此类推,每年都会形成一个新的五年规划。根据对上次规划执行情况的总结、对当前环境的分析以及对未来趋势的预测,修正原有规划中不切合现状的部分,同时制定年度操作计划和财务预算,保证大学能够依据环境的变化进行决策。

编辑 吕伊雯 校对 潘雅

美国研究型大学的战略规划及其秉持的理念

陈超

(南开大学 高等教育研究所,天津 300071)

[摘要] 美国研究型大学的战略规划经历了长期的发展过程,第二次世界大战是其兴起的一个重要契机。战略选择和编制、战略实施、战略评价构成了美国研究型大学战略规划的三个基本环节。在战略规划过程中,美国研究型大学坚持战略选择上的差异化理念、战略编制中的开放化理念、战略实施中的效益化理念,保证了战略规划的进度和质量。

[关键词] 美国;研究型大学;战略发展;战略规划

[中图分类号] G649.30/712**[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-7469(2013)08-0112-08

20世纪60年代以来,战略规划的思想逐渐在美国兴起并融入到社会生活的各个领域,正如英国学者马丁·阿尔布劳(Martin Albrow)所说的那样,美国是“现代规划之最卓越的历史性代理人”。^[1]战略规划思想已经渗透和融入到美国的高等教育领域,对于大学尤其是研究型大学的发展产生了积极的影响。

一、美国研究型大学战略规划的兴起与发展

(一)美国研究型大学战略规划的兴起

第二次世界大战是美国研究型大学战略规划兴起的一个重要契机。正如理查德·弗兰德(Richard Freeland)指出的那样:“对于绝大多数大学来说,二战加剧了经济衰退带来的困难环境,但是,战时学术机构所扮演的角色同时也培养了新的认识和增长的希望,这种乐观主义促使大学在战争结束之前就开始制定有组织的大学发展规划。”^[2]如西北大学在二战爆发之前就草拟了一份广泛的战后“实施计划”(plan of operation),重点发展工程学院、商学院和文理学院。波士顿大学校长丹尼尔·马什(Daniel Marsh)在二战进行的时候成立了一个战时规划委员会(planning committee in war)负责学校战争之中以及战后的规划。他还于1943年任命了一个大学委员会(u-

[基金项目] 教育部人文社会科学研究基金资助项目《中美研究型大学战略发展制定及其制度与管理理念分析》(项目编号:08JC880021)。

[作者简介] 陈超(1976-),男,四川宜宾人,南开大学高等教育研究所副教授,所长助理,教育学博士。

niversity committee),负责考虑如何提高波士顿大学所有领域的发展水平,该委员会的报告成为波士顿大学战略规划的基础。马什退休之后,哈罗德·凯斯(Harold Case)接任校长,他在波士顿大学的各个院系和部门成立了规划委员会(planning committee),为大学的未来发展勾画蓝图。麻省理工学院(MIT)的卡尔·康普顿(Karl Compton)校长于1943~1944年间发布了一系列战后计划,这些计划的基础主要是扩大教育项目、研究活动和教职员人数。加州伯克利大学于1950年制定了一系列的战后计划,用于改善伯克利的教育和研究项目。

20世纪50年代中期之后,相继有一批大学制定了更加明确的总体规划(master plan)。如布兰黛斯大学于1951年完成了一项大学校园总体发展规划(master plan in campus development),并在20世纪50年代中后期发起了一系列动议去开展学术规划(academic planning),这些规划旨在扩充布兰黛斯的功能,将其由一所四年制的教学型学院转化为现代研究型大学。在加州伯克利大学,克拉克·克尔(Clark Kerr)校长于1954年任命了一个规划委员会(planning committee),该委员会于1957年发布了“伯克利校区学术计划”(academic plan in Berkeley campus),这个计划的主要目标包括降低师生比、提高学术质量和扩大国际研究生的数量等。南卫理公会大学于1963年发起了一项总体规划(master plan),这项规划为南卫理公会大学赢得了学术声誉,并且为该校1996年、2001年、2006年的规划奠定了基础。塔夫茨大学于1955年发起一项面向未来发展的总体规划(a master plan for future development),提出要重点发展文理研究生院,每个系要发展到300个学生的规模并且拥有博士生项目,医学院和牙医学院要从培养从业者转向培养研究者和专家,并且要面向全国招生。1965年,依托密歇根大学教育学院成立了全美学院和大学规划学会(SCUP),为美国的学术战略规划提供了一个专业化的平台。

(二)美国研究型大学战略规划的发展

20世纪60年代以后,美国社会经济异乎寻常的发展以及联邦科研经济的刺激大大增强了研究型大学的实力,许多研究型大学迎来了自己的黄金时代,大学似乎不再需要统一的规划就能获得快速的增长。但是,一些存在发展差距的研究型大学仍然发起了新的战略计划。如经过二战以来30多年的发展,乔治亚理工学院已经转变为一所真正的研究型大学。但是,它的影响主要还是地区性的,并且它在很大程度上仍然被人们看作是一所“工业大学”。为了使自己进入全国顶尖20所研究型大学之列,乔治亚理工学院在1985年暨建校一百年之际实施了一项长期的规划,这项规划的具体措施包括提高学术质量;大力挖掘和吸引优秀学者充实师资队伍;提高教师薪水等。与乔治亚理工学院比较类似的是亚利桑那大学,在二战结束的时候,亚利桑那大学仅仅是一所地方性的赠地大学,苏联卫星事件之后,亚利桑那大学开始尝试向研究型大学转型,到1971年,亚利桑那大学已经是一所快速发展的地区性研究型大学,但它的研究功能主要集中在研究中心和研究所,研究还不是它的一项普遍功能。1971年,年仅36岁的文理学院院长约翰·谢佛(John P. Schaefer)被董事会选举为新校长。董事会委托给谢佛的一个明确任务就是把亚利桑那大学建成一所真正的

研究型大学。为了实现这个目标,谢佛支持和鼓励各系根据自己的能力和策略去完成自我更新和重建。亚利桑那大学因此实施了自己的“塔尖”计划(the steeples approach)。

20世纪90年代之后,随着高等教育资源的日益紧缩和大学竞争的加剧,许多研究型大学再次兴起了战略规划的热潮。1994年,南加州大学制定了周期为四年的战略规划,截至目前已经完成了第一个周期的建设。2011年7月,该校又启动了第二期战略规划。以南加州大学为开端,美国研究型大学的战略规划逐渐成燎原之势。1995年秋季,宾夕法尼亚大学提出要在1995~2002年间成为全国乃至全世界最优秀的研究型大学,并为此积极进行规划。2002年4月,宾夕法尼亚大学董事会正式发布了名为“建立在卓越之上”(Build on Excellence)的战略计划。此后,以西北大学(1997)、莱斯大学(1997)、卡内基梅隆大学(1998)、耶鲁大学(2000)、普渡大学(2001)、加州大学圣地亚哥分校(2002)、圣母大学(2004)、艾莫瑞大学(2005)、加州大学洛杉矶分校(2006)、威廉玛丽学院(2008)等为代表的一批研究型大学纷纷启动了战略规划。到2010年前后,相当一部分大学已经完成了第一个周期的战略规划建设,并且启动了第二个周期的战略规划,如南加州大学、普渡大学、西北大学等。同时,又有新的研究型大学不断启动战略规划,如圣路易斯华盛顿大学(2010)、康奈尔大学(2010)、密歇根大学(2010)、加州戴维斯分校(2010)、德瑞克斯大学(2011)等纷纷启动了各自的战略规划。

二、美国研究型大学战略规划的过程与理念

(一)美国研究型大学的战略规划过程

战略选择和编制是战略规划过程的第一个环节。按照弗雷德·大卫(Fred David)的观点,它主要是一个思维过程,是协调一部分人来思考、设计和编制战略规划的过程,需要参与者具有良好的直觉和分析能力。^[3]美国研究型大学的战略选择和编制通过调动各方面的力量,在广泛调研、讨论和思考的基础上,选择和形成本校的发展战略并编制战略规划报告。以宾夕法尼亚大学为例,该校董事会的成员们从2000年11月起开始讨论新的战略规划。到2001年春季的时候,该校的院长联席会、学术规划和预算委员会、校长顾问小组、行政副校长的高级规划小组等都参与到一系列的讨论中来,通过这些讨论确定学校在制定新的战略规划时需要考虑的目标和优先事项。讨论的最终结果是设计了一份实验性的战略规划大纲,这份大纲为下一步的行动提供了框架。在这个框架中,需要建立14个委员会,所有战略规划当中实质性的主要领域都是由这些委员会来确定。这些委员会由200多名教师、规划人员、本科生和研究生组成。每个委员会都要提交自己的报告草案,然后再向董事会提交一份总报告的草案。最终,通过广泛的讨论确定了宾夕法尼亚大学的战略规划报告《建立在卓越之上》。

编制战略规划的主要内容包括环境分析、远景勾画和使命陈述、战略目标的确

立、战略措施的制定等。第一是环境分析,这是编制战略规划的基础,包括所在国家地区乃至全球社会经济发展状况、州政府和联邦政府有关政策尤其是拨款政策的调整变化情况、高等教育面临的趋势和挑战等等。第二是勾画学校的愿景并陈述本校的使命。愿景是研究型大学将要达到的目标和理想状态,它为研究型大学的发展勾画了一幅可以实现的蓝图。使命则表明了学校的立场、职责、服务对象、竞争力、优势和劣势等,它有助于人们在现有条件下向着未来的目标前进。第三是确立战略目标。战略目标是战略规划所要达到的高度,包括远期目标和阶段性目标,总体目标和具体目标等。如康涅狄格大学希望通过战略规划进入全美最好公立大学的前20名,在这个总目标之下,战略规划又设定了8个方面的目标(goals),每个目标之下又包含了2-9个小目标(objects),每个小目标之下包含了2-6条具体措施(action item)。第四是制定实现战略目标的具体措施。这些措施主要围绕战略规划所确立的目标以及优先发展领域进行设计,一般包括师资队伍、本科生教育、研究生教育、社会服务水平等领域。在校级层面完成战略规划以后,各院系和部门还要制定各自的战略规划。战略规划的实施主要取决于人的因素。正如斯蒂芬·坡瑟(Stephen Porth)指出的那样,有两类因素影响战略的实施:人的问题和机构的问题。尤其是人的问题对战略规划的实施有着决定性的影响,包括领导人的风格和技能、中层领导的作用、克服阻碍变革的阻力、组织文化与新战略是否协调等方面的问题。^[4]在许多研究型大学成功实施战略规划的背后,都可以看见一个强势但却深得人心的校长,MIT的卡尔·康普顿(Karl Compton)、波士顿大学的丹尼尔·马什(Daniel Marsh)、加州伯克利大学的克拉克·克尔(Clark Kerr)、塔夫茨大学的尼尔斯·维塞尔(Nils Wessel)、卡内基·梅隆大学的理查德·西尔特(Richard Cyert)、西北大学的莫顿·夏普洛(Morton Schapiro)等都是典型的代表。战略规划的实施还依赖于合理的监控和评价。譬如,康涅狄格大学规定,在战略规划进行到第二或第三个回合之前,校长需要指定一个由高级规划人员、院长、系主任等组成的顾问小组,由校长和这个顾问小组共同评价战略规划中各个优先领域或者重点强调领域的实施和运作情况。在战略规划将要结束的第五年,校长需要指定一个特别顾问小组去评价总体目标和各个具体目标的实现情况和实施效率,并提出合理化的改革建议。

(三)美国研究型大学战略规划过程中秉持的理念

1. 战略选择上的差异化理念

美国各研究型大学基本上都有自己的战略规划,但是这些战略规划很少有类似或雷同,甚至在名称上也各有特点。它们基于各自的类型和定位、实际状况、优势特色和发展前景,选择合适的战略发展道路。譬如,卡内基梅隆大学战略规划的核心是促进跨学科合作,包括跨学科的学习经验和跨学科研究。而德州农工大学则提出了“教育第一”(Education First)的口号,“教育第一意味着我们不能在只进行教学或者只进行研究之间做出决策,教育第一这项战略规划将会要求我们将新的、原创性的决定和投资与传统的教育元素结合起来并进行创新,以便使德州农工大学在绩效、生产力和影响等方面上升到新的水平。”南加州大学在战略规划中提出:“抓住那些

新的机会将使南加州大学在未来十年内成为美国私立研究型大学的领导者,这个领导者角色不可能通过复制其他成功者而获得。”为此,南加州大学设定了4个竞争性领域:本科生教育;跨学科研究和教育;建立在南加州和洛杉矶资源基础上的项目;国际化。在本科教育方面,南加州大学提出建立“以学习者为中心”(learner-centered education)的教学模式,“‘以学习者为中心’首先考虑的是学生的需要,这就意味着我们需要广泛地考虑我们的学生都是谁,他们的背景和需要在未来有什么变化,以及如何才能更好地安排他们学习。……这种方法将使我们实施教育的方法变得更加灵活并关注个体反应。”任塞列尔理工学院则强调“交互式教学”模式,其战略规划“任塞列尔计划”(The Rensselaer Plan),提出要将交互式教学(interactive teaching and learning)培育和提高到“全校的事业”,并制定了六条具体措施去促进交互式教学。

2. 战略编制中的开放化理念

开放化和民主化是美国研究型大学编制战略规划的一个基本理念,广泛调研、不断磋商和反复协调是战略规划的基础和常态。正如丹尼尔·若雷(Daniel Rowley)和赫伯特·谢尔曼(Herbert Schieman)指出的那样:“有效学校领导的关键是有效的沟通,有效沟通的关键是过程的开放性、坦诚性、建立信任机制、倾听、选择讨论的好形式、承认不同意见的存在是合理的”。^[5]从战略规划实践来看,各研究型大学都有一套有效的领导体制,而沟通和协商正是这套体制的主要特征。从董事会成员到校长、规划副校长和教务长,都花费大量的时间用于调研和参与讨论,并协调各种矛盾和冲突,在充分听取各方面意见的基础上提炼出学校的使命、愿景、目标、任务和措施等。在草案形成以后,还要将草案对外公布,继续征求各方面的评论和意见。如普渡大学从2001年2月董事会批准发起战略规划起,到7月中旬战略规划委员会提交战略规划报告草案,共花费了5个多月的时间用于开放式的讨论。南加州大学于1998年发起了第二轮战略规划,时至今日,其有关战略规划的各项工作仍在讨论之中,可见其耗时之长和论证之充分。从战略规划的参与主体来看,只要是与大学有关的利益相关者都可以参与到规划过程中来,包括董事会、校长、规划副校长、教务长、规划委员会、特别委员会、教师、学生、家长、校友、州政府官员、企业代表、社区居民等等,而且他们的意见和建议都会得到同样的尊重和采纳,他们的诉求也会得到一定程度的表达。从战略规划报告的最终成型来看,它需要接受董事会、教师委员会的评审,还要接受教师、学生等的公开评论。因此,研究型大学的战略规划编制是整个学术社区的集体行动。

3. 战略实施中的效益化理念

许多研究型大学都重视战略规划实施结果的效益分析,尤其是通过第一个规划周期之后,许多大学都会对战略规划的成就和效益进行总结,以便为后续阶段的战略规划提供参考和基础。如普渡大学从2000年8月起开始实施第一个六年战略规划“下一个水平:卓越”(The Next Level: Preeminence),到2007年的时候,普渡大学开始对战略实施情况进行总结,相继颁发了《2007年战略规划年度报告》(Strategic Plan

Annual Report 2007）、《普渡大学战略规划进展报告》(*Progress on Purdue's Strategic Plan*)等。根据普渡大学的总结,六年战略规划取得的主要成绩有:在学生资助方面,从2001年的平均每生5301美元提高到2006年的平均每生8635美元,同期普渡大学获得的资助总额从26.16亿美元上升到43.38亿美元。学生保持率维持在84%—87%,毕业率从64%提高到的71%。在师资队伍建设方面,在过去的6年里,普渡大学共雇佣了801名教师,其中有58%为女性或少数民族教师,知名或著名教授的数量也有显著的增长,并且许多教师成为了全国性学术委员会的成员。在本科生学习方面,服务型学习(service learning)成为最好的学习体验,参与的学生显著提高,如2001年有1357名学生参加了156个服务型学习项目,6年以后,这个数字提高到3057名学生参加了290个服务型学习项目。毕业生在第一年的就业率从1999年的67%提高到2006年的73%,同期普渡毕业生进入研究生院的比例从14%提高到17%。在2007年排名机构的调查中,普渡大学有18个学术项目进入前10位,有34个学术项目进入全国前20位。在图书馆建设方面,普渡大学图书馆从113个研究型大学图书馆的第77位(2005)上升到2006年的43位,提高了34个位次。^[6]在此基础上,普渡大学又发起了名为“新的整合”(New Synergies)的战略规划。

三、几点思考

(一)正确认识大学战略规划的地位和作用

战略规划不是万能的,即便在美国,也不乏无效的战略规划。正如杜克大学描述的那样:“对于许多大学来说,‘战略规划’是一种平淡无奇的探寻,一种官僚化的演练,注定会产生许多建议,这些建议大多会被束之高阁,而现状却依然或多或少毫无阻碍地向前推进。”^[7]丹尼尔·若雷(Daniel Rowley)和赫伯特·谢尔曼(Herbert Schielman)也指出,真正通过战略规划实现增长的院校并不多见,许多大学发现,战略规划并没有给自己带来实质性的变化。即便大学发展取得了阶段性的甚至预期的成果,也很难判断这到底是战略规划的结果还是自然发展的结果。战略规划还可能加强大学内部的集权,削弱学术权力和行政权力,造成规划部门和院系以及职能部门的对立。^[8]事实上,长期的历史积淀、一代代学人的努力、得天独厚的条件、突如其来的机遇都可能造就一所卓越的大学。在特定时期和一定条件下,战略规划确实能够加速大学的发展和转型,但它并非造就卓越大学的必然条件。因此,不能过高地估计战略规划的作用。一所大学是否需要战略规划以及如何选择战略,取决于外部环境的变化和大学的实际需要。正如丹尼尔·若雷(Daniel Rowley)和赫伯特·谢尔曼(Herbert Schielman)指出的:“战略规划的基本作用是协调组织与环境的关系,这条规则在商业界是真实的,在学术界也是真实的。……对战略规划抱现实主义态度,清楚了解有哪些选择,关心用什么方式来成功地实施战略规划,成功的几率就会大大增加。”^[9]鉴于此,我们需要正确认识和对待战略规划的地位和作用。适应外部环境变革的要求,结合自身的实际,在适当的时候采取适当的行动才是明智之举。

(二)大学战略规划的重点环节在于战略实施

从美国的经验来看,成功的战略实施取决于这样几个方面:第一,强有力的领导和激励措施。每一项成功的战略规划都是与强有力的领导分不开的,凡是取得战略成功的,必定离不开强有力的校长,校长在整个规划体系中处于非常关键的地位。第二,需要强大的资金支持。美国研究型大学在发起战略规划之后,一般都会发起一场声势浩大的募捐运动,为战略规划的各项动议募集资金。如普渡大学为了实现2001年制定的战略规划目标,发起了一项为期7年、目标金额为13亿美元(后调整为15亿美元)的募捐运动。截至2007年3月,普渡大学共获得了17亿美元的捐款。^[10]强大的资金支持是美国研究型大学成功实施战略规划的有力保证。第三,专业化的运作。目前,美国研究型大学的战略规划大都实现了专业化。它们有专门负责战略规划的副校长;有专业化的认证机构和规划队伍;有专业化的规划流程。全美学院和大学战略规划协会(SCUP)还可以为全国学院和大学的战略规划提供专业化的咨询、培训和指导。与之相比,我国研究型大学的战略规划专业化程度还不高,战略规划常常是党委会或校长的一项“务虚”的职责,一般由校长或者主管校长分工负责。许多大学校长或主管校长也没有战略规划方面的实际经验,他们常常将战略规划与高教研究、校情分析、政策解读混淆在一起。战略规划部门及其人员也远远没有达到专业化水平,有的规划部门和211工程、985工程建设办公室合署办公,有的和政策研究室、法律咨询办公室组合在一起,有的附属于学校办公室,机构的定位和独立性尚不明确。规划部门的人员也大都属于兼职教师,几乎没有从事战略规划的基础和经验。

(三)要重视和加强研究型大学的战略评价

有西方学者认为,战略评价的四项标准是:一致性(consistency)、调和性(consonance)、可行性(feasibility)和有利性(advantage)。调和性和有利性主要用于外部评价,而一致性与可行性主要用于内部评价。^[11]对于现阶段我国研究型大学的战略规划来说,首先,应该完善自我评价。应在大学内部成立大学规划委员会或专门的委员会,对研究型大学战略规划的制定基础、实际结果与预期结果等进行评价并提出纠正措施,以保证战略规划与战略行动的一致性和可行性。其次,应该鼓励第三方参与评价。目前,我国的中介组织还不够发达,现有的一些规划咨询公司又不够规范。因此,应该在政府主管部门的扶持下,鼓励成立专业的评价机构并对其活动进行规范,以加强对大学发展的评价和认证。第三,要进一步明晰战略评价的内容。从美国的实践来看,现阶段的战略评价主要限于战略规划中各个优先领域的实施和运作情况,以及战略目标的实现情况和实施效率,而对于战略文本的编制规则和编制质量、战略实施的物质保障、资金的落实和使用情况等缺乏监控和评价。完善战略评价,既要关注战略重点的实施情况和战略目标的实现情况,也要关注其战略规划的初始质量和保障条件。

总之,美国研究型大学的战略规划已经有半个多世纪的历史,已经积累了一定的经验。借用卡内基-梅隆大学校长理查德·西尔特(Richard Cyert)的话来说,“我们相信我们在战略规划方面比我所知道的任何一家企业做得都好。”美国研究型大学实

施战略规划的经验教训,值得我们学习和借鉴。

[参考文献]

[1][英]马丁·阿尔布劳.全球时代:超越现代性之外的国家和社会[M].高湘泽,等译.北京:商务印书馆,2001.108

[2] Richard M. Freeland. Academia's Golden Age: Universities in Massachusetts 1945-1970[M]. New York, Oxford: Oxford University Press, 1992.123.

[3][11][美]弗雷德·R. 大卫.战略规划:概念部分(上)[M].李东红,等译.北京:清华大学出版社,2003.228, 287.

[4][美]斯蒂芬·坡瑟.战略规划:跨部门互动的方法[M].范海滨译.北京:清华大学出版社,2003.166.

[5][8][9][美]丹尼尔·若雷,赫伯特·谢尔曼.从战略到变革:高校战略规划实施[M].周艳,等译.桂林:广西师范大学出版社,2006. 96, 13, 13.

[6][10]Purdue University.Sixth Years Progress on Purdue's Strategic Plan [EB/OL]. http://www.purdue.edu/strategic_plan/2001-2006/pages/2007_pdf/Sixth_Year_Purdue_University_Strategic_Plan_Progress_Report.pdf, 2012-10-28.

[7]The Duke University Board of Trustees.Making a Difference: The Strategic Plan for Duke University[EB/OL]. <http://stratplan.duke.edu/pdf/plan.pdf>, 2011-09-16.

A Study on the Strategic Development and Managing Ideas of American Researching Universities

CHEN Chao

(Institute of Higher Education, Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: The strategic planning for researching universities in America has experienced a long term, the Second World War is an important chance for its rising. The choosing and designing of strategy, implementation of strategy and assessment of strategy are the basic parts of the strategy planning of American researching universities. During the process of strategy planning, the researching universities insist on the diversified concepts on the aspect of strategy choosing, the open concepts on the aspect of strategy designing, and the efficiency concept on the aspect of strategy implementation, which have assured the speed and quality of strategy planning.

Key words: America; researching universities; strategic development; strategic planning

[责任编辑:立茹]

美国杜克大学的发展战略规划研究

于凤银¹, 李长伟²

(1. 山东科技大学高等教育研究所发展战略规划处, 山东青岛 266510;

2. 山东师范大学教育学院, 山东济南 250014)

[摘要] 美国杜克大学是一所很有个性和特色的国际性大学, 重视教育质量、跨学科、多样化、国际化等是杜克大学历次战略规划的重点和特色。21世纪的杜克大学增加了对战略规划的投资, 并制定了详细的投资战略规划。杜克大学的发展战略规划对我国高校的规划具有一定的借鉴意义。

[关键词] 杜克大学; 战略规划; 国际化; 多样化; 跨学科

中图分类号: G649.712

文献标识码: A

文章编号: 1003-7667(2008)08-0012-06

杜克大学起源于伦道夫郡(Randolph County)一所私立宗教学校, 1892年被命名为“三一学院”。为纪念华盛顿·杜克对学校的捐赠, 1924年12月, “三一学院”更名为杜克大学。杜克大学仅用了几十年时间就从一所宗教学校, 发展成为在美国国内和国际上都名列前茅的综合性研究型大学和国际性大学, 这与它长期以来重视并制定切实可行的发展战略规划是分不开的。

一、杜克大学发展战略规划的历史回顾

像其他美国优秀大学一样, 杜克大学很早就对其发展进行了战略规划。1964年, 校长道格拉斯·奈特(Douglas M. Knight)根据长期规划委员会六年的研究制定了《第五个十年》(The Fifth Decade)报告, 提出了四个承诺: 杜克的主要功能是提供广泛的、综合的和为职业做准备的教育; 在多样化的领域进行研究生教育和职业教育; 朝着知识的前沿和国际知识共同体进发; 真正参与到当地、地

区、国家和国际事务中。^[1]这四个承诺为杜克大学的成功奠定了基础。20世纪80年代以来, 由于经济紧缩、适龄入学人口减少、高校竞争等原因, 定期制定战略发展规划成为杜克大学的必然选择。1987年, 杜克大学制定了加强本科生教育质量, 确保杜克大学在研究型大学中名列前茅的战略目标, 其中师资队伍建设被放在首要位置。此次规划也要求加强研究生项目、鼓励跨学科研究和改进学术设施以加强杜克大学的科学研究。^[2]为支持跨学科研究, 杜克大学对本校的学科状况进行了大量详细的研究工作, 并以此制定了《跨越边界: 九十年代的跨学科规划》(Crossing Boundaries: Interdisciplinary Planning for the Nineties)。随后, 鼓励跨学科教学和研究成为杜克大学的发展主题, 杜克大学并为此建立了新的管理机构和资金机制。

卓越或优秀是世界上许多一流大学的发展目标, 也是杜克大学长期以来的追求。20世纪90年代以来, 杜克大学制定了三部具有重要影响的战

作者简介: 于凤银(1972-), 女, 山东郓城人, 山东科技大学高等教育研究所发展战略规划处助理研究员, 教育学硕士;
李长伟(1977-), 男, 山东淄博人, 山东师范大学教育学院副教授, 博士。

略规划,它们分别是:1994年制定的《形成我们的未来:一个年轻的大学面对新世纪》(Shaping Our Future: A Young University Faces a New Century)、2001年的《追求卓越》(Building on Excellence)和2006年制定的《与众不同:杜克大学的战略规划》(Making a Difference: The Strategic Plan for Duke University)。现代大学处于一个竞争日益激烈的市场中,通过战略目标的调整形成自己的特色和个性是在竞争中取胜的关键所在。1994年杜克大学规划提出要在一切方面都达到卓越,由于资金环境的快速变化、教育和科研方法的革新、教育的多样化和全球化等问题,杜克大学需要重新配置资源以达到卓越的目标,2001年将规划的主题直接定为:“追求卓越”(Building on Excellence)。

杜克大学本身是一所很有特色的大学,它是建立在博艺文科教育和职业教育基础上的综合性大学,学术自由、国际化、多样化等是它的传统和特色。在校长理查德·布罗德海德的带领下,2006年杜克大学的规划将发展目标直接定为:“与众不同”。杜克大学认为,通过注重质量获得了卓越,通过发展新的领域将帮助他们在知识前沿和社会需求的交叉点上迎接挑战。“为了做到这一点,杜克大学不仅要吸引最好的教师和学生,而且为了迎接教育、发现和服务的挑战,它还要成为一个灵活的机构,我们认为这必定是21世纪大学的特点”。^[3]此次规划文件明确规定,“杜克大学的目标不是大学排名,而是要建立我们的领导地位,通过我们向社会提供的教育、教师的科研、毕业生的生活,使我们的社区成为一个更好的工作和生活场所”。^[4]校长理查德·布罗德海德说,杜克大学要从根本上在两个领域做到与众不同:一是为教学方法和学生校外学习方法创新研究投资;二是把运用所学知识和创造能力解决公众面临的问题,如改善卫生条件、摆脱贫困和保护环境等作为杜克大学教师和学生的一种责任。^[5]

二、杜克大学发展战略规划的主要内容及特色

大学发展战略规划制定的程序和过程具有相

同之处,一般都要由环境评估、战略规划、专项规划、规划的实施、规划的监控等组成,所不同的是各学校的发展目标、具体的规划内容和措施。下面主要以1994年、2001年和2006年杜克大学的发展战略规划为重点,来了解杜克大学战略规划的主要内容及特色。

(一) 注重本科生和研究生教育质量

为本科生和研究生提供高质量的教育,是杜克大学在国内外大学中产生重大影响的基础。追求大学教育质量不仅为杜克大学赢得了很高的国际声誉,而且也为杜克大学在美国国内与世界大学排名中赢得了好成绩。注重质量是杜克大学的传统,杜克大学一直秉承杜克先生的赠言:“本大学的所有部门应该注重卓越而不是规模,要以质量——教师的质量和学生的质量为目标,而不是以数量为目标……”。^[6]提高本科生的生活质量是1994年杜克大学战略规划的五大目标之一,规划提出要加强教师和学生的联系、提高学生居住区的生活质量。为达到卓越的发展目标,在2001年战略规划中,杜克大学加强了对新的文理科课程(Arts and Sciences)、新世纪课程新教学方法研究的资金支持;将杜克大学的创新项目——“焦点计划”(为大一新生提供的一种优秀的、培养跨学科领域能力的小组教学模式)模式应用于其他项目。规划提出,杜克大学不仅要成为顶尖的研究型大学,还要成为最优秀的本科生教育机构。杜克大学坚持实践是学生最好的学习,注重培养学生科学研究的素质,强调把科研经验和社区服务结合起来。

2006年杜克大学的战略规划更加重视学生跨学科的综合能力培养。校长理查德·布罗德海德说:“我们面临的挑战是如何培养通用型人才和推动思想创新,这样我们培养的人才在应对十年、二十年甚至是五十年以后出现的问题时仍然能游刃有余”。^[7]杜克大学要培养本科生学习的热情和在社会上担负起与众不同的责任,采取的措施主要有:继续杜克大学本科教育的特色——以调查为基础的跨学科学习;利用已有的模式及方法整合、评价课程;为本科生创造实践机会;改善校园文化。^[8]杜克大学同时也十分注重研究生教育的质

量,认为高质量的研究生项目不仅对实现大学培养未来的学者和具有创造能力的领导者的目标至关重要,而且还是聘用和留住最优秀教师的根本条件。因此,2006年杜克大学的规划要求继续吸引最优秀的研究生。

(二) 师资队伍建设

高水平的师资队伍是获得高质量教育的前提和基础。像其他许多世界一流大学一样,杜克大学很早就重视师资队伍的建设。20世纪80年代初,美国大学把注意力都放在了自然科学和社会科学的发展上,普遍对人文学科重视不够。但从1984年起,杜克大学就聘请了一批人文学科的“超级明星”,其中最著名的是从霍普金斯大学请来的英语系主任费什。接着,杜克大学又吸引来了诸多新潮人物,包括美国当时最著名的马克思主义文学专家詹姆斯,使他成为“全国最富有的马克思主义者”。^[9]1987年杜克大学的战略规划也提出要继续加强师资队伍建设。1994年,教师多样化成为杜克大学提高教育质量重要的战略目标和战略措施,他们认为教师多样化是增强实力的源泉之一,而不是一种挑战。

为提高师资水平而不断投资,是杜克大学制定2001年战略规划的一个基本原则,这也是所有大学达到卓越或优秀的途径。杜克大学不仅通过聘用新教师来提高师资水平,而且认为师资建设的中心任务是留住各学科知识分子的带头人。杜克大学的院长有权奖励利用业余时间开发新研究领域的教师,杜克大学强调把资源集中在减少最优秀教师离开杜克大学到其他大学工作的可能性方面。2006年杜克大学规划的重要目标是每个学院都要建立一支优秀的师资队伍,而且为提高教师的学科及跨学科知识的研发和交流能力制定了具体的措施,如进行“快速雇用”和“群体雇用”,通过师资的雇用、保留和发展促进教师的多样化等。

(三) 跨学科的教育和研究

不断加强大学与现实生活的联系,进行跨学科的教育和研究是杜克大学战略规划永久主题之一。杜克大学成立了各种各样的跨学院、多学科、跨学科研究所和研究中心,如约翰·霍普·弗兰克

林人文主义研究所、基因政策科学研究所、社会科学研究所等。1990年杜克大学最先设立了副教务长跨学科研究办公室(Vice Provost for Interdisciplinary Studies),为教师提供跨学科发展机会和大学论坛,鼓励跨学科合作。杜克大学于1994年建立了莱温科学研究中心(The Levine Science Research Center),进行跨学科研究,其建筑也是杜克大学历史上最大的建筑。杜克大学认为他们的人文学科和社会科学十分优秀,发展科学和工程学是他们的最大挑战也是最大机遇。杜克大学在1994年、2001年和2006年规划中,都把科学、工程学的教育和研究列为发展战略重点。在1994年规划中,杜克大学加强了本校进行世界级科学教育和研究的能力,还为此改进了科学和工程学的教学和研究设施,拓展了杜克大学的外部研究基金,招聘了一些国际上的杰出科学家。

杜克大学2001年的重要规划目标是促进多学科和跨学科研究项目,继续加强科学和工程学的教学和研究。杜克大学2006年的战略规划目标之一是加强大学与现实生活问题的联系。校长理查德·布罗德海德说:“在我们即将实施的学校发展战略规划中,我们将会把主要的教育资源投入到学科综合上来,将原先分散的领域和院系联系起来,发挥学科交叉的优势。这也是杜克大学教育改革的核心思想。”^[10]杜克大学通过制定具有特色的学术规划加强与现实社会的联系,预见新的知识生成模式,并用于解决面临的社会问题,为学生提供在这些领域成功的机会,从而达到与众不同。为此,杜克大学继续加强了具有杜克特色的6个研究机构的发展规划,它们是:基因科学和政策研究所、社会科学研究所、约翰·霍普·弗兰克林人文主义研究所、凯恩道德规范研究所、尼古拉斯环境政策研究所和桑福德公共政策研究所。同时,杜克大学还建立了两个新的研究中心:脑、思想、遗传与行为研究所和全球健康研究所。

(四) 多样化

多样化是杜克大学战略发展规划的另一永久主题。早在1961年杜克大学就修改了招生政策,规定学生不论种族、信仰和民族出身在入学机会

等方面一律平等。1988年初,杜克大学的一些激进师生抗议杜克大学黑人教师奇缺,“黑人教授委员会”便决定每个“聘任单位”在1993年以前至少聘任一名黑人教授,否则就会受到学校的制裁。^[11]杜克大学认为,关注多样化能够提高杜克大学的教育质量,因为学生不仅通过历史书籍、实验室、艺术作品等进行学习,而且他们也从一起生活和工作中所接触的人那里学习到很多东西。最好的学习经验是与不同地理区域、不同经济背景、不同性别和不同种族的人谈论学问,这样往往能够产生新思想、新观念。杜克大学2001年的规划提出,要促进大学各方面生活的多样化,因为多样化是优秀教育和民主的公民社会的根本要求,它为学生将来参与多样化的群体工作或领导多样化的群体做准备,还有利于吸引最优秀的人才。^[12]

2006年的规划把教师、学生和全体职员多样化作为杜克大学的一种责任,并致力于国内少数民族和国外落后地区的历史、文化和当代问题方面的教学和科研。该规划为实现多样化的战略目标制定了更为具体可行的四个战略措施:(1)必须继续执行《师资多样化规划》,促进师资多样化,支持扩大、保留非裔和其他教师成员;(2)必须继续改进入学政策,为本科生提供财政资助项目以促进学生的多样化;(3)必须使校园文化发生永久变化,并通过校内外项目发展其内涵;(4)必须创造机会,支持科学、社会科学、人文学科等在种族、种族划分、性别问题方面的学科研究及跨学科研究。^[13]

(五) 国际化

国际化是与杜克大学的多样化、跨学科等战略有交叉的一个规划领域。杜克大学在1964年《第五个十年》的战略规划中就提出“要向知识的前沿和国际知识共同体进发”,桑福德公共政策研究所(Terry Sanford Institute of Public Policy)是为世界各国培养公共政策和管理硕士的重要机构。1994年2月教务长国际事务执行委员会制定了杜克大学的国际化战略规划——《杜克大学在一个相互依赖的世界》。随着全球相互依赖的日益加强,1994年的规划使杜克大学成为一个国际性的大学,

成为全球社区的一部分。到2001年杜克大学已有近5%的本科生来自国外,46%的本科生有国外学习的经验。^[14]但杜克大学并不满足已取得的成绩,提出要进一步提高外国学生的比例,增加本校学生到国外学习的机会。“扩大杜克大学在全球的范围和影响”一直是2001年~2005年的战略目标之一。规划强调在冷战后的国际新环境里,人们不再仅仅是一个国家的公民,而是一个相互依赖的世界的成员,杜克大学的责任是教育学生与不同民族和文化背景下的人合作相处。杜克大学一直认为没有实现国际化就不能称为一流大学,于是2006年的规划将吸引世界各地的优秀学生、教师,鼓励科研合作定为具体目标,并在国际化问题上提出四个“必须”:(1)必须将教育和科研资源集中于地域性和全球性的重大问题上;(2)必须建立国际伙伴关系以提升教育和科研;(3)必须集中资源聘用、保留和支持有才华的国外教师和学生;(4)必须扩展、整合学生的全部学术项目和国外学习经验。^[15]

三、杜克大学对战略发展规划的财政支持

在杜克大学2001年和2006年的战略规划中,周密而详细的投资战略规划成为杜克战略规划的重要内容之一。根据全校整体规划而制定的投资战略规划为杜克大学战略目标的实现提供了强有力的物质保证。杜克大学投资战略规划遵循一定的规划程序,首先要检查主要收入来源的优势和弱势;其次,审查、完善投资战略规划,校长协调战略投资产生真正的中央基金;再次,建立、检查每个学院的五年预算规划模型,确定其财政结构中的基本问题,确定每个学院的内部投资能力,重新配置和发展新的收入资源;最后为中央基金资助的每个战略计划制定单个详细的财政规划。^[16]2001年杜克大学的投资战略规划目标是:发展师资、改进科学和工程学项目、建立有效的跨学科项目、加强科技、设备等基础设施和为学生提供更有效的教育项目,^[17]总投资7.27亿美元,其中基础设施1.616亿美元,占总投资的22.2%。

杜克大学董事会 2006 年 9 月一致通过了《与众不同: 杜克大学的战略规划》, 学校准备为以后 5-8 年的学生、教师、项目和设备投资 13 亿多美元。杜克大学各学院在优先支出方面有相当大的自由和强烈的动机来合理地发展资金和分配资源。为保证学院战略重点的实施, 杜克大学建立了中央资金机制以补充学院资源。中央资金的支持是完成战略目标的关键, 而投资战略规划是将来发展资源和配置资源的蓝图。资源配置以下列几个方面为基础: 保证学校或特殊学院的战略投资重点; 中央平衡附加资源的能力, 包括学院提供的资源或来自外部的资源如慈善事业; 加强项目的维持能力。^[19] 2006 年杜克大学的战略投资目标是: 加强师资队伍, 加强研究生项目, 提高本科生经验, 完善重点设备投资等。

四、对我国高校发展战略规划的借鉴意义

(一) 大学战略目标要具有可行性

杜克大学战略目标一般都十分清晰简洁、具体、可行。学校的远大目标和战略规划成为各部门、各学院制定各年度工作计划的指南, 并让这一目标成为激励师生为之奋斗的动力, 从而形成凝聚力。现今我国高校制定的发展战略目标往往没有考虑到国情和本校的实际, 许多高校提出要创建综合性、研究型、开放性的“世界一流”或“国内一流”大学。这些战略目标往往流于形式, 只是不切合实际的口号, 缺乏可行性, 故战略规划在大学的发展中往往起不到指导作用。早在 1985 年, 我国某大学第七次党代会, 就提出了要“成为世界一流”的发展目标, 直到现在“世界一流”仍是其长期的奋斗目标。现今我国已存在制定大学战略规划的内部动因, 如高校负债、毕业即失业、教育经费、国际化等许多涉及到高校生存的问题, 因此, 制定大学战略发展规划应成为我国高校寻求自身发展的主动选择, 而不是仅仅对外部刺激的被动反应。

(二) 大学战略规划的连续性

大学战略规划目标的实现本身是一个长期的过程, 有时需要全校师生员工几十年持续不断地努力。因此, 大学战略规划目标确定后, 就应成为

师生员工共同追求的目标, 不应发生较大的变更。从杜克大学战略规划的历史可以看出, 为了达到优秀的目标, 注重教育质量、国际化、多样化、跨学科等是杜克历次规划的战略重点。虽然杜克大学经历了九位校长的更替, 但杜克大学的这些战略重点和杜克大学的传统并没有发生很大变化。保持战略规划的连续性应该是杜克大学战略规划取得成功的关键。

(三) 大学战略规划的特殊性

剑桥大学第 344 任校长艾莉森·理查德说: “大学之所以卓而不凡, 不仅因为这些大学具备了在世界范围内使它们成名的一致性, 还因为它们各有各的独特性。”^[19] 大学通过战略规划可以保持或形成自己的个性和特色, 杜克大学更是将 2006 年战略规划的目标直接定位为“与众不同”。但追求独特性、特殊性并不是抛弃原来的基础和传统, 相反杜克大学认为传统正是他们具有的特色。“杜克大学建立在一个紧密协作的博艺文科教育和职业教育基础上, 在今天, 这成为杜克大学一个至关重要的、与众不同的遗产”。^[20] 试想如果我国大学能把蔡元培校长“兼容并包, 思想自由”的传统保存下来并不断发展, 在继承优良传统的基础上循序渐进, 我国大学在世界教育中的地位就可能不会是今天这样了。

(四) 大学校长在战略规划中的领导作用

无论是早期《第五个十年》的战略规划报告, 还是 2006 年制定的《与众不同: 杜克大学的战略规划》, 杜克大学校长在历次战略规划中都发挥了不可替代的领导作用。美国大学校长最重要的职责是领导制定大学战略发展规划、确定学校的发展方向。校长首先是一位大学发展的领导者, 其次才是一名教育者和管理者。国外大学的教务长具有很大的管理权限, 负责学术等许多大学的具体工作, 这使校长能够集中精力进行战略规划工作。虽然 1998 年 8 月 29 日《中华人民共和国高等教育法》第四十一条明确规定了我国高校校长的职责之一是拟订大学发展规划, 但我国高校校长还“要全面负责本学校的教学、科学研究和其他行政管理工作”; 承担的职责和社会责任过多, 校长就很少有时间进行战略规划方面的思考。

参考文献:

- [1][2][6] Shaping Our Future: A Young University Faces a New Century EB/OL . <http://www.provost.duke.edu/pdfs/shaping.pdf>, 2007- 10- 16.
- [3][4][8][13][15][18][20] Making a Difference: The Strategic Plan for Duke University EB/OL . September 14,2006. <http://www.provost.duke.edu/stratplan.htm>, 2007- 10- 02.
- [5] Duke Trustees Approve New Strategic Plan EB/OL . September 29, 2006. http://www.dukenews.duke.edu/2006/09/strat_plan.html, 2007- 10- 17.
- [7][10] 理查德·布劳德海德.大学革新:全球化背景下的研究和教育 EB/OL . 未来网.2006- 06- 30. <http://news.tsinghua.edu.cn/new/news.php?id=13427>, 2007- 10- 16.
- [9][11] 仪垂杰.寸有所长,尺有所短 他山之石,可以攻玉——2006年教育部大学校长赴美培训团培训随笔 EB/OL . <http://www.qdiae.edu.cn/tmp/wenz/fmsb.htm>, 2007- 09- 15.
- [12][14][16][17] Building on Excellence EB/OL . February 23,2001. <http://www.provost.duke.edu/pdfs/univupdate1.pdf>, 2007- 10- 06.
- [19] 剑桥大学校长.对世界杰出大学的反思 EB/OL . 2006- 05- 30. <http://liuxueed.cn/article/20060530/3192479.shtml>, 2007- 10- 18.

Research on the Strategic Planning of Duke University in America

YU Feng-yin, LI Chang-wei

Abstract Duke University is an institution that grows fast in modern time. Since 1960s, Duke University has begun to make strategic planning, which is crucial to her national and international achievement in education. Duke is an international university with its own characteristics. Its strategic priorities are quality, interdisciplinary feature, diversity and internationalization. It has formulated detailed strategic investment plan to support strategic goals. The strategic plan of Duke University is useful to our country's university to make strategic plan.

Key words Duke University; strategic plan; internationalization; diversity; interdisciplinary

本文责编: 晓 洁

新加坡国立大学卓越办学经验及启示

申 玮 李金林 周伊晨

新加坡国立大学是新加坡高等教育机构中历史最悠久、规模最大的学府，是新加坡政府全力资助的公立大学，位列亚太地区顶尖大学前列。根据泰晤士高等教育学府2013年的排名，新加坡国立大学整体排名世界第26，亚洲第2（仅次于东京大学）。^[1]

新加坡国立大学共有16所学院，分布于三个校园，在人才培养方面着眼于提供跨学科跨院系的广泛课程，立足于转化型教育，包括交换生计划、海外学院提供的企业实习项目、与世界部分顶尖大学联办的联合学位及双学位计划等，为学生提供发掘自我潜能的机会与挑战。同时，新加坡国立大学设有三所卓越研究中心（RCEs）及23所大学研究机构与中心，研究项目具备战略意义且发展势头强劲，尤其在工程、生命科学及生物医学、社会科学及自然科学等领域的研究实力备受公认。据其公报统计，新加坡国立大学2013—2014年学期共有37,452名在校学生，其中本科生27,391人，研究生10,061人，教学与研究人员则有5,313人。^[2]

一、新加坡国立大学的卓越办学经验

新加坡国立大学的办学愿景、策略与重点发展方针可以浓缩为：“成为一所立足亚洲、影响未来的世界级领先大学”。进入21世纪以来，新加坡国立大学围绕这一愿景和已有成就，制定了更具时代性和前瞻性的办学计划，并成功实现了新的跨越式发展。

（一）帮助学生全方位健全人格

新加坡国立大学在注重通识教育和开放化教学的基础上，提出了“i-国大”的概念，即能够适应复杂多变又充满未知世界的新型人才应该是具有求知心、主动性、坚毅与柔韧、想象力、包容心和气节等“i-国大”特质的人才。为此，新加坡国立大学将扩大寄宿型学院学习模式作为培养人才的轴心工作。每所寄宿制学院都有来自不同院系与背景的学生一起住宿，并在学院内开办单元课程和项目活动，以多元化的概念有意识地为 student 创造在课内外进行试验性相互学习的环境，以此培养学生的主动性、想象力和挫折承受力。

（二）为学生创造个性化学习条件

新加坡国立大学认为每个学生对教育有着不同的需求和独立的目标，学校的责任

在于鼓励和挖掘学生的志向和潜能，其途径便是强化科技辅助课程在创造个性化学习条件中的作用。为此，学校推出了新的线上课程，包括六门基础单元课程和两门导入单元课程，融入重新设计的翻转教室面对面学习模式，统称为“内部综合式线上学习课程”（简称 i-BLOCs）。不同专业的学生可以就同一课题进行线上探讨与交换成果，教师可通过线上评估确保所有学生掌握好基础知识，再让学生到辅导课上面对面直接展开提问、辨析、解决问题。同时，新加坡国立大学还计划跟世界其他伙伴大学联合设计 i-BLOCs 线上交流，激发学生跨学科学习的自主性。

（三）为强化研究实力进行战略性投资

为保持其在优势研究领域的领先地位，新加坡国立大学不断投入巨额资源以适应日益激烈的竞争。新加坡国立大学首先设立了新的内部研究基金计划，接受任何研究领域的任何提案；其次，增设了 50 个研究员名额，增聘与支持有意从事创意研究工作的青年教师；再者，与多个国际知名研究机构、社会公共机构和政府部门建立合作，让研究成果发挥更大效应，如与中国苏州研究院合作成立国大苏州研究院等。

（四）开辟全新的活动中心

新加坡国立大学将在校园里开创更多空间与汇聚点，作为其在教育、研究、服务、管理上做出重大改革的关键元素，以便在校园中注入更大的活力与生气。新加坡国立大学一方面新建了大学城，并新修缮了教学楼与研究所，配套了许多适宜户外使用的学生活动场所，力求提供无壁垒的求知文化。另一方面还将新建成全新的大学体育中心、学生联络中心和学术学习区，形成以大学中央广场为中心的学生知识社群。

二、值得学习借鉴的教育与管理理念

新加坡国立大学是世界闻名的“无墙”大学。“人才不设墙”“观念不设墙”“思维不设墙”“知识不设墙”已成为学校的四大铁律。^[3]这种开拓教育转型、培养活跃思想的大学精神根植在教育与管理的理念中，推动了新加坡国立大学的发展，其中有许多值得我国高校在建设发展中去研究、挖掘与借鉴的深层价值。

（一）“以人为本”的理念

在教育理念和培养设计上，新加坡国立大学的培养定位是发掘学生潜能，为学生提供发展自己才华和发挥自己的潜能的平台。“i-国大”概念和“i-BLOCs”线上系统的做法都延续了站在学生角度思考、充分了解学生成长成才需求的实现路径，根据学生的不同需求为他们提供个体化的教育机会。在培养方案的课程体系设计时，遵循循序渐进地发展学生独特的天赋和兴趣，采用灵活的教学方法使学生的潜能得到培养和发展。

在校园规划建设上，新加坡国立大学的校园规划布局合理、结构完善，注重校园美化与绿化。校园规划基本按自然地形设计，不刻意平坡填沟，建筑错落有致，充分保持自然风貌。整个校园内全面禁烟，基本无裸露之土，空气洁净。同时充分利用校园空间使其成为学生学习活动的最佳场所。

在校园活动设施上，充分整合资源建设各种体育场所和健身设施；图书馆和设计中的学术学习中心都秉承了布置雅致、舒适静谧的原则；校园无线网全校覆盖，为师生的学习科研提供极大便利；学校教室、实验室、活动场所和行政办公室的各种设备设施都遵循人性化的原则。

（二）“人才优先”的理念

在学校的中心工作和根本任务方面，新加坡国立大学贯彻执行“人才培养”优先。无论是帮助学生全方位健全人格，还是创造适应学生不同需求与目标的个性化学习条件，都是将人才培养优先理念具体落实到学校发展战略、制度政策等顶层设计上，并落实到教学、科研、服务、管理各个环节中。

在学校发展力量方面，新加坡国立大学树立与贯彻“师资人才”优先原则，全球招聘汇聚一流师资。以一流师资提供一流的教学；以一流师资开展的一流学术研究提升学校影响力；以一流师资的师风师德带动与促进学风的培育建设。

在学校发展决策与治理方面，新加坡国立大学充分发挥人才的智库作用，已有的各级教授委员会、各专门工作委员会和即将成立的基金委员会等在学校发展决策中充分发挥智库作用。学生培养机制、科研战略投资、活动中心建设等许多制度的制定、政策的执行需先经教授委员会审议通过，充分培育智库人才的主人翁精神和意识，发挥智库人才在学校发展建设的主动性、积极性和创造性。

（三）“质量为本”的理念

在生源质量方面，新加坡国立大学力争与确保“一流的生源质量”，认为一流的生源是实现“一流人才”培养的基础。为此新加坡国立大学在国内外生源方面都实行严格的遴选、宁缺勿滥的生源政策。例如2013年成立并招生的耶鲁—新国大学院（Yale-Nus College），其首届100多名学生，是从25个国家（地区）2.5万份申请学生中遴选出来的，并没有因申报学生多而实行扩招政策。

在教学质量方面，新加坡国立大学认为，教学质量直接影响着人才培养的质量，学校的教学水平与质量从一定意义上看就代表了学校的办学质量与未来。为此，新加坡国立大学提供并设计了一种变革性的全球教育以及先进的课程质量保障体系以实现人才培养目标，包括设立寄宿制学院的大学城、创设学生基金、开设线上课程等都是在此目标基础上做出的变革式创新。

在质量保障体系方面，通过课程质量、教学质量和结果监测三个方面来反馈。首先，各级委员会对课程计划制定、修改、审查和批准过程进行监督，学校发展咨询委员会和学生通过反馈监督课程质量。其次，教学质量的评估通过学生打分评价及同行评审来实现，所有课程都经过同行定性与定量的评审，包括教师的贡献，对学生学习、课堂教学、课程设计、教材和评估任务等各个方面，评审结果也作为教师管理部门提供续聘、晋升、奖励等提供依据。最后，通过对就业调查、用人单位反馈调查、校友调查、老师和学生获奖情况等成果进行定期监测和评价实现对结果的监测。

在学术与科研质量方面，新加坡国立大学注重与倡导学术研究的原创性，引领性和前瞻性，注重实际价值和现实意义，严厉打击学术不端行为，对造假、抄袭和剽窃行为实行“零容忍”政策，一经查实即清理出学校，为留住人才、培养本土精英、壮大科研队伍、提升研究质量提供了保障。

（四）“自我管理”的理念

在学业发展与课业学习方面，新加坡国立大学实行大班化教学、小班化辅导，其中小班辅导任务由高年级学生承担（一般由大四学生承担辅导任务，规定每个高年级学生每周必须服务4—6个小时），这种辅导模式不仅有利于高年级学生学业知识的巩固和沟通表达技能的提升，这种近龄的传帮带学习模式也有利于低年级学生更快地了解、融入、适应大学学习生活。由于新加坡国立大学实行在线课程与现场课程相结合的教学模式，积极推行教学方法改革，学生必须在教师的指导下，做好课前准备，带着问题来上课、讨论，这样有效地增进了师生互动，也推动了学生课业学习的自我管理，其教学教学效果较好。

在宿舍社区的管理方面，随着寄宿制学院的推广，新加坡国立大学学生宿舍实行申请制，制定了学生自我管理的学生社区管理制度与规范，依据学生在社区的行为表现与纪实评价情况决定其入住宿舍资格。既充分利用了有限的宿舍空间，又有效推进了学生在宿舍社区的自我管理。同时，学校为没有申请到宿舍或不选择寄宿的同学设立了百万元基金，借此鼓励学生自发推行计划加强社区参与感。

在学校办公与活动场所的自我管理方面，新加坡国立大学的活动室、讨论室、运动场等都由学生或学生社团自主管理，学生还参与教室、图书馆、实验室等管理，甚至学校教室、实验室、活动场所和行政办公室的各种设备设施是由学生设计的或由学生和老师一起设计的。这种管理模式不仅节约了学校的管理成本，更为重要的培育学生的主人翁意识，培育爱校的责任感。

三、对我国高校教育管理的启示

从新加坡国立大学的办学成果和教育管理理念中可以看到，其办学理念具有改革创新、以人为本、求实崇真、使命导引、学术自由及服务社会等共同特点，这些理念特点对于我国发展高等教育、创办一流大学具有重要的启示。以着眼未来发展的视角审视我国高校教育管理工作的开展，可得出以下一些建议。

（一）回归大学本质，重塑大学精神

我国有不少高校与新加坡国立大学一样，具有百余年的历史底蕴和独树一帜的大学精神，在国家与民族发展进程中担当了引领的角色，在全新的历史时期将“培养和造就高素质的创造性人才、进行高水平的学术研究、提供优质高效的社会服务、开展广泛的国际合作”作为历史使命。

面对当前我国高校中大学精神迷失，大学文化沦落，高校官本位化、功利化、浮

躁化的种种不良现象，我国高校应以强烈的历史使命感与危机感，在“科学、人文、自由、批判、独立、创新”的精神内涵下，重塑具有独特气质和价值定位的大学精神。进而提高学校在文化传承、传播、创造、革新方面的主动性，摆脱功利性的干扰，围绕“人才培养”和“塑造人格”核心任务，自觉担负起批判、创新以及引领人类文明、社会文化的历史使命。

（二）坚持内涵发展，实施品牌战略

随着社会对人力资源需求的逐渐转型，内涵式发展成为大学适应时代需求和学生生存发展要求的战略问题。内涵式发展是以科学发展观为指导的全面、协调、可持续发展；是以提高教育质量和办学效益为基本目标，以培育和提高核心竞争力为重心，以合理配置内部资源、科学整合内部要素为前进发展动力的自我发展；是有效促进大学定位科学、特色鲜明，以及规模、结构、质量、效益有机统一的协调发展。^[4]这就要求高校坚持实施高校品牌战略，在学科建设、人才培养、师资队伍和学校管理中强化特色，有效促进高校基础设施建设与换届的持续改善优化，推动学校组织和个人开拓市场，促进内部品牌的培育与发展。建议高校根据自身的核心价值理念，面向社会、面向市场、面向世界，通过学校的整体优势和独特个性，争取更多办学资源，提供优质教育产品和服务，提升学校竞争力，提高社会普遍认同感。

一方面，将师资品牌、学术品牌、学科品牌、院系品牌、学生品牌、科技文化品牌和地理环境品牌等整合进高校制度体系、教育环境、学术氛围、规划发展的定位系统中。以“学科品牌”为例，应该将拥有传统优势的学科进行提升和发展，把学术人才集中、纳入科研机构，实现协同创新；对新兴的学科应招聘、储备、激励学术人才，打造精品学科。另一方面，积极开展高校品牌整合营销与传播，通过高校、政府、市场、社会和其他利益相关者汇集各种新闻宣传力量和宣传渠道，把校园名师、显著学术与教学成果、优势学科、专业和精品课程、优秀学生、知名院系、大学精神与文化、正面影响力的社会事件等传播推广开去。其手段包括综合性地采用大型活动、学术会议、论坛、成果展览、公益广告、公关、网络传播等方式。同时，提高学校机构、管理人员、全体教职员工的品牌公关意识；积极参与、承办国际国内教育教学、教育经济与管理、学术发展的各项交流活动，以扩大高校的影响力和知名度。

（三）推进院系基层办学体制机制改革

借鉴新加坡国立大学对基层院系的有效管理机制，建立充分发挥与调动基层单位办学活力的体制机制。建议试行“由上而下”和“自下而上”相结合的学校院系办学体制机制改革新思路，即在学校顶层设计的基础上，鼓励院系根据基层改革和建设的实际需要积极向上提出建议，使学校推出的各项改革政策和各管理层次的“责权利”更加贴近实际需要，真正激活院系活力。要进一步确立、扩大和加强院系办学的主体地位，充分发挥院系办学能动性，建立更加自主、自律、灵活、机动的办学体制和运行机制，盘活院系办学资源、把院系办学的活力、动力和创造性激发出来。

(四) 加快与大力推进国际化发展步伐

世界一流大学的创建与学校的国际化程度是紧密联系的,一定程度上,学校的国际化程度,特别是学术交流的国际化程度决定高校的国际影响力。新加坡国立大学与全球最优秀的高校合办具全球视野的课程,同时也与14所国家级、18所大学级以及超过80所学院级的研究机构和研究中心在教学与研究方面的密切合作,其国际化发展经验总体是成功的、值得借鉴的。

为此,建议我国高校确立“立足中国、面向全球”的战略,根据中国的国际发展战略和各高校自身的核心竞争力,重点选择全球一流伙伴,加快国际化发展进程,同时研究设计具体政策,推动学校、院系和学科等层面与世界一流大学开展紧密合作,尤其是可以鼓励先行试点师资队伍聘任、本科生和研究生的生源和培养过程、学术和教学评估考核标准体系、以及管理服务体系等办学基础环节的国际化 and 规范化建设。

制定教师参加国际学术交流会议和带队社会实践的强制性制度,加快推进高校国际化发展步伐,推动教师参与社会实践,让高校教师真正做到理论联系实际、实现了解社会、民情、国情和世情。建议改革教师薪酬结构体系,增设教师参加国际学术交流会议或带队社会实践薪酬部分,强制性、制度化、激励性引导与推进高校国际学术交流和 社会实践。

(五) 建立学校发展建设智库

相比于国外一流高校的智库团队,我国高校的智库建设尚处于初级阶段,存在缺乏体制保障、科研目标不明确等不足。建议我国高校针对自身改革和建设,制定教育改革的 目标和机制,加大政策和资金扶持力度,科学布局专门化的智库。细化学校各种改革和建设专题,吸收国际一流大学、校级和院系的专职和兼职专家、培育校内精英团队,吸纳政府有关部门等的参与,并有机结合校内现有相关职能机构,加强各有关专题的细节调研,提出实质政策建议,巡视政策实施过程,评估和反馈实施情况,加速和切实推进世界一流大学的建设。

注释:

[1] World University Rankings 2013-2014. <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking>, 2014-01-18.

[2] 国大数据统计. <http://cn.nus.edu.sg/about-nus/overview/corporate-information>, 2014-01-10.

[3] 张会议. 新加坡国立大学: 话语世界的骄傲 [J]. 教育与职业, 2009, (2): 92-94.

[4] 乔万敏, 邢亮. 论大学内涵式发展 [J]. 教育研究, 2009, (11): 97-100.

作者简介: 申 玮, 浙江大学光电科学与工程学院讲师、硕士

李金林, 浙江大学党委宣传部副教授、博士

周伊晨, 浙江大学党委宣传部科员、硕士

责任编辑: 刘文权

责任校对: 王 纾

追求全面卓越： 世界一流大学战略规划文本的核心

——以英国 4 所大学为例

文/田 芬

摘 要 :文章对英国牛津大学、剑桥大学、帝国理工学院、伦敦大学学院 4 所世界一流大学战略规划文本进行分析后,发现世界一流大学都致力于追求全面的卓越。这种全面的卓越需要卓越的人营造卓越的气氛,并付出卓越的行动。坚守全面卓越的价值观,调动卓越的人付出卓越的行动,最终真正实现大学在全球的进一步卓越。英国 4 所一流大学战略规划相关经验对我国研究型大学在“双一流”建设过程中制定战略规划具有重要的借鉴价值。

关键词 :一流大学 战略规划 全面卓越 卓越的人 卓越的行动

一、问题提出

2015 年 11 月,国务院印发了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》^[1],启动实施统筹推进世界一流大学和一流学科建设战略(以下简称“双一流”建设)。这也推动了 2016 年学术界关于“双一流”的相关探索。2017 年 9 月,教育部、财政部和国家发展改革委联合发布《关于公布世界一流大学和一流学科建设高校及建设学科名单的通知》^[2],世界一流大学和一流学科建设高校及建设学科名单正式公布。随着“双一流”建设的推动,2016 年开始,“双一流”方面的学术研究开始增多。在 CNKI 数据库中,以“双一流”为主题词搜索发现,2016 年出现“双一流”方面的学术探索,学术论文数量是 174 篇,2017 年是 719 篇,2018 年是 1349 篇,2019 年截至统计日期(2019 年 6 月 21 日)为 511 篇。

目前,“双一流”的热点研究问题主要集中

在四个方面:“双一流”的内涵与外延;“双一流”建设的背景及意义;“双一流”建设的国际经验;“双一流”建设的本土化实践^[3]。简言之,日益升温的“双一流”建设,推动着学界冷静思考和继续探讨:什么是“双一流”?为什么要建设“双一流”?如何建设“双一流”?在一定意义上,“双一流”建设是我国高等教育领域在继“211 工程”“985 工程”等之后,提出来的新的“强教”工程。这些“强教”工程的本质都是通过制度认定少数卓越的学校,激发我国高校追求卓越的意识,激励我国高校采取卓越的行动,承担培养卓越人才的使命,最终实现我国高校走向卓越的目标。与此同时,绝大部分的高校被制度认定为“不卓越”的状态。当然,一个国家良性的教育状态是“校校皆可卓越”,最终实现“人人皆可成功”的教育理想。^[4]

大学为什么要追求卓越?大学要追求何种意义上的卓越?是片面的卓越,部分的卓越,有

作者单位:田芬,厦门大学高等教育质量建设协同创新中心、教育研究院

基金项目:国家社会科学基金“十三五”规划 2016 年度教育学重点课题(编号:AKA160011)

选择的卓越,还是全面的卓越?大学如何追求卓越?大学已经从“放任自流”的时代,转向呼唤战略管理的时代^[5]。在这一背景下,以世界一流大学为例,其在加强战略管理的同时,注重发挥战略规划文本的作用。世界一流大学的战略规划文本如何体现大学追求卓越这一目标?世界一流大学战略规划文本能否辅助大学追求卓越的目标?下文将一一探讨。

二、研究方法对象

(一)案例选择

牛津大学、剑桥大学、帝国理工学院、伦敦大学学院是世界一流大学。2015-2019年,这4所大学在国际高等教育咨询机构 Quacquarelli Symonds(QS)世界大学排行榜的大学排名(见表1),及《泰晤士高等教育》(Times Higher Education, THE)世界大学排行榜的排名(见表2),是强有力的证明。

表1 2015-2019年英国4所大学
在QS世界大学排行榜的排名^[6]

| 大学 \ 年份 | 2019年 | 2018年 | 2017年 | 2016年 | 2015年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 牛津大学 | 5 | 6 | 6 | 6 | 2 |
| 剑桥大学 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 帝国理工学院 | 8 | 8 | 9 | 8 | 5 |
| 伦敦大学学院 | 10 | 7 | 7 | 7 | 5 |

表2 2015-2019年英国4所大学
在THE世界大学排行榜的排名^[7]

| 大学 \ 年份 | 2019年 | 2018年 | 2017年 | 2016年 | 2015年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 牛津大学 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 剑桥大学 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 帝国理工学院 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 |
| 伦敦大学学院 | 14 | 16 | 15 | 14 | 22 |

QS和THE世界大学排行榜最近更新的5年的数据均显示英国这4所大学在世界范围内遥遥领先。从排名情况看,这4所大学都是名副其实的世界一流大学。因此,本研究选择

这4所大学最近发布的战略规划文本为研究对象,分别是:牛津大学《战略规划 2013-2018年》^[8]、剑桥大学《公平与多样性战略 2016-2021年》^[9]、帝国理工学院《战略 2015-2020年》^[10]、伦敦大学学院《UCL 2034年》。^[11]

(二)分析框架的确定

现代大学面临着外部环境的急剧变化和自身内部的复杂化,现代大学管理需要加强战略规划,这已经成为了大学发展的普遍共识。什么是大学战略规划?别敦荣提出,战略规划是一种设想,即“战略规划是对大学发展进行整体性、系统性设计,是基于大学现实状态而进行的面向未来一定时期的发展状态的设想”^[12]。全守杰、王运来认为,“战略规划是一种纲领表达,即“战略规划是为了促进特色凝聚,品牌打造,实现自身行动的有效性,达成目标的目的性而进行的一种纲领表达”^[13]。这两种观点都体现了大学战略规划承载着大学未来发展的战略设想及其战略部署。

大学战略规划文本通过语言文字,具体描述大学战略设想和战略部署,表达大学对于未来发展的美好期待。大学战略规划文本中的高频文字可以最集中地反映这一期待。“人们在阅读文献时,难以估计文字的分布情况,更难掌握文字在文献中的全部使用情况。但文献文字的自然分布状态,携有语言的大量信息”^[14]。大学战略规划文本中的高频词汇,在一定意义上反映了战略规划的核心。这4个战略规划文本都集中体现对于“卓越”的理解和追求,实现卓越目标的主体是卓越的人,实现卓越目标需要采取卓越的行动。

因此,战略规划文本的分析框架为:“卓越”的内涵,即世界一流大学战略规划文本中关于“卓越”内涵的理解;卓越的人,大学的卓越需要卓越的人;卓越的行动,大学的卓越不是空置的,而是需要卓越的行动实现的。

三、研究内容

大学为什么要追求卓越?一方面,大学有追求卓越的永恒冲动,大学需要承担培养卓越人才的重要使命。另一方面,现代大学处于一个消费主义至上和技术主义至上的时代。在这个时代中卓越逐渐丧失,人们更多地习惯于生活在一个平庸的时代。但是,“不管在哪个时代,大学都不应该沦为时代平庸的牺牲品,不能将大学的平庸和平庸化视为一种新常态”^[5]。大学的卓越是指什么?大学需要追求哪些方面的卓越?卓越的大学中,需要大学里的人做些什么?卓越的大学需要采取哪些行动以继续追求和保障卓越?

(一)“卓越”的丰富内涵

英国一流大学战略规划文本中,高频率地出现 4 个英文单词:卓越的(excellent)、卓越(excellence)、世界领先的(world-leading)、世界一流的(world-class)。其中,world-leading 与 world-class 虽然直译不直接对应“卓越”,但是在世界范围内取得“领先”或者“一流”,实质是“卓越”内涵的间接表达。通过研究规划文本,初步发现这 4 所大学对于“卓越”的整体表述如下。

1. 牛津大学

“卓越”是建立于将其教育传递给所有人的基础之上,希望进一步推动该大学在奖学金、科研、教育、教学方面实现卓越。追求卓越的目的,是为了在日益激烈的全球竞争环境中更好地识别和培养人才。

2. 剑桥大学

追求卓越存在于我们的行为中,注重追求教学卓越、学习卓越和研究卓越,大学应该追求多重身份的卓越,即作为雇主、教育提供者及研究机构的全球性卓越。

3. 帝国理工学院

伟大的发现始于伟大的人,大学追求卓越

需要有追求卓越的主体,需要做卓越的事情。卓越的人付出卓越的行动,从而营造出一种卓越的氛围。这有利于来自不同学科的有才华的人一起信心满满地破解具有风险的、未知的难题,追求科研和教育方面的卓越。大学的卓越最终为社会的利益服务。

4. 伦敦大学学院

卓越建立于价值的基础之上,要追求科研卓越和学术卓越。追求卓越有两个目的:一是解决真实世界中的难题,发扬民族精神;二是通过卓越的学科和跨学科方式解决全球挑战。

从以上解读可知,卓越并不是凭空而来,而是建立在大学将其优质教育资源与世界分享的基础之上,是建立在大学中卓越的人付诸卓越行动的过程之中。大学追求全面卓越,包括三层内涵:一是作为雇主、教育提供者及研究机构的多重身份的卓越;二是奖学金、科研、教育、教学等多领域的卓越;三是多目的的卓越,大学追求卓越的目的,不仅是为了培养卓越的人,同时也是为社会利益服务。总之,卓越不是少数精英群体所独有的,而是建立在公平和多样性基础之上的所有人的卓越;卓越不是充满功利主义的“失去灵魂的卓越”,而是致力于解决真实生活中的难题,具有解决全球性挑战的情怀的卓越。

(二)战略规划中人的卓越

“平庸的人不但承认自己是平庸的,而且还宣称平庸是一种权利,并要求强制推行这种权利”^[6]。为了抵制平庸的浪潮,大学需要调动内外部所有人员的积极性,通过共同行动追求大学的卓越。每一所大学中,员工、学生、合作伙伴、校友这四类利益相关者在追求卓越方面具有共同特点,主要体现在以下 4 个方面。

其一,在员工方面:首先,严控招聘环节,通过创造环境、设备等措施,吸引和确保在全球范围内招聘到相关领域的最有学术潜力的

卓越员工;其次,在员工职业生涯发展中,需要为员工提供良好的发展环境,为其从事卓越的科研提供物质基础,并且确保所有教师在职业发展中被公平对待;再次,培养他们成为卓越教师,给学生提供卓越的教学;最后,留住这些卓越员工。

其二,在学生方面:首先在招生环节上,录取最优秀的学生,确保“任何有潜质的学生不会因为经济问题而被拒于校门之外”;其次,学生在校学习期间,为其提供优质的设备、高质量的教育以及参与科研的机会,让他们成为卓越的学生;最后,学生在校期间获得受用终身的价值和技能,这成为学生毕业后与学校保持永久联系的一种形式。

其三,在合作伙伴关系方面:大学意识到在一个复杂和充满挑战的环境中,不能单独依靠自身内部实现卓越;大学需要通过不断地与合作伙伴携手,共同促进大学的卓越,这充分体现了大学开放办学的思想。

其四,在校友方面:大学注重保持和不断更新与校友关系,让大学发展的现在和未来都与校友产生终身的关系。

每所大学中人的卓越,又具有不同的侧重点。牛津大学注重建立于已有的卓越基础上,认定两项优先策略:“全球覆盖”(Global Reach)和“网络、沟通及多学科”。具体见表 3。

表 3 牛津大学人员的卓越

| 人员 | 全员的卓越 |
|----|---|
| 员工 | 全球招聘有宽广学术视野的员工 |
| | 朝着教师多元化的职业方向发展 |
| | 招聘和留任最有学术潜力的教师,确保所有教师被公平对待 |
| 学生 | 使所有的员工得到发展,提升其工作效率,增强他们对于实现大学目标所作的贡献 |
| | 任何有潜质的学生不能因为经济问题而被拒之门外 |
| 伙伴 | 给所有学生高质量的教育及经历,使学生在校期间获得受用终身的价值和技能,这成为学生毕业后与学校保持永久联系的一种形式 |
| 校友 | 与合作伙伴有效合作 |
| 校友 | 关注校友关系和发展,持续获得校友的支持和经济资助 |

剑桥大学人员的卓越,注重通过推进公平及多样性,最终实现对卓越的追求,具体见表 4。

表 4 剑桥大学人员的卓越

| 人员 | 全员的“卓越” | |
|----|-----------------------|-----------------------------------|
| 员工 | 规范员工招聘程序,确保员工学术背景多样化 | 创设一流的教学设施和环境氛围,确保吸引最好的员工; |
| | 解决女性员工面临的诸如薪酬差异等不公平待遇 | 促进员工和学生的公平、多样性和包容性,支持大学的使命和目标; |
| 学生 | 解决学生在学习、满意度等方面出现的问题 | 维护员工和学生的权利,提供优良的工作和学习环境,使所有人发挥到最好 |
| | 与不同群体建立良好的关系 | |
| 伙伴 | 让所有与大学合作的人获得更强的参与度 | |
| 校友 | 在不同利益群体中形成良好的关系 | |

帝国理工学院人员的卓越,通过在已有基础上展望未来,阐明卓越所呈现的具体特点,具体见表 5。

表 5 帝国理工学院的卓越

| 人员 | 全员的卓越 | |
|----|--------------------------------|------------------------------|
| 员工 | 被员工认为是值得选择的雇主 | 为所有员工和学生提供专业的支持、可持续的发展和合适的技术 |
| | 吸引和留住来自各个学科、机构和活动的员工,最终实现大学的使命 | |
| 学生 | 吸引全世界的优秀学生 | |
| | 培养被雇主认可的学生 | |
| | 培养学生多方面的才能,让他们成为未来的领袖人才 | |
| 伙伴 | 丰富学生经验,让他们用创新、创造及实践的方式发挥自身才能 | |
| | 跨界合作 | |
| | 加强和全球性的商业、学术、非营利、医疗及政府机构合作 | |
| | 分享大学所从事的事业的重要性,促使合作者理解和支持相关工作 | |
| 校友 | 为政策制定提供参考,与决策者共同为社会的利益服务 | |
| | 校友中的 15%是捐助者 | |
| 校友 | 保持与校友的关系,鼓励他们成为帝国理工的一部分 | |
| | 和校友建立紧密的联系,建立终身交流机制,让双方获益 | |

伦敦大学学院人员的卓越,主要体现在注重培育人员的批判性思维,为人类长期的利益服务,从而实现卓越的目标,意在通过研究、教育及创新的独特方式,进一步激励共同体中员工、学生、合作伙伴、校友去改变世界被理解的

方式、知识被创造和分享的方式、全球问题被解决的方式,具体见表 6。

表 6 伦敦大学学院的卓越

| 人员 | 全员的卓越 |
|----|--|
| 员工 | 重视员工管理,体现公平及多样性原则 |
| 学生 | 录取有奉献精神、参与度和充满好奇心的学生 |
| | 培养在科研方面具有全球领导力的学生 |
| | 鼓励学生参与课外活动,如志愿活动、社区活动等 |
| | 为学生提供支持、便利和机会 |
| 伙伴 | 包括学生、校友、其他高校及慈善合作伙伴 |
| | 建立一个多元的、长期的战略联盟,积极参与活动,最终确保与合作伙伴之间有良好的连接 |
| | 建立国际伙伴关系 |
| | 成为一个杰出的、可依赖的伙伴 |
| 校友 | 与校友建立终身联系 |

(三)战略规划中行动的卓越

平庸的实质是接受事物现有的样子,并且不断地陷入这种接受的习惯里,最后形成习惯定势,忽略采取行动^[7]。大学的卓越主要体现在教学卓越、学习卓越、研究卓越等全方面的卓越,最终都需要通过卓越的行动来实现。每所大学采取卓越行动具有差异性,具体而言如下。

牛津大学采取 5 种卓越行动:充分利用网络,与全球分享牛津的知识资源;提供科研方法培训,实现科研的卓越;基于牛津多学科的优势,鼓励多学科交叉,解决新的研究问题,确保学生获得最好的牛津课程和牛津经验,提供卓越的教育;提供足够的资金,为卓越的大学基础设施建设及整个大学战略规划实施提供物质保障。

剑桥大学采取 4 种卓越行动:以公平和包容为基本原则,创造充满生机的学术环境;关注校园中的歧视现象,并付诸政策实践,如《公平行动方案》(The Equality Act 2010);为员工提供参与培训等学习机会,创造有利于吸引全世界范围内卓越员工和学生的硬件设施。

帝国理工学院采取 7 方面卓越行动:注重探索核心学科,鼓励多学科研究;通过专业、知

识,为政府和企业部门的决策者提供实际证据和建议;唤醒公众对科研的热爱,增强对日益复杂的世界的理解;让学生有更多的机会做前沿科研,让他们用创新、创造及实践的方式发挥自身才能;保持创新精神,促进科研卓越。

伦敦大学学院采取 4 种卓越行动:通过网络传递富有创造力的国际活动;发展具有全球影响力的合作和伙伴关系;通过学科的卓越和独特的跨学科方式,解决全球挑战;满足大学发展期待,使资产(estate)持续保值。

总体上,4 所大学卓越的行动,具有以下共同特点:卓越的行动是所有人共同行动的卓越,包括员工、学生、合作者等多元主体;在核心学科采取卓越的行动,鼓励多学科的学习、研究及合作;注重协调各类资金的使用,为卓越大学提供一流的基础设施建设;充分利用互联网技术,与世界共享大学的知识资源。

四、研究结论

从 4 所世界一流大学战略规划文本的全面解读中,总结出大学追求卓越的四点研究结论。

第一,每所大学都在追求全方位的卓越。这种全面的卓越体现在大学内外部的卓越,即大学内部的卓越与外部对于大学卓越的认可度。大学内部的卓越,主要体现在两个方面:一是大学在教育、科研、教学、学术、学习等方面的卓越;二是一流的图书馆等配套硬件设施提供卓越的学习和研究环境。大学外部的卓越体现在大学的排名。

第二,大学所追求的卓越是全员参与的卓越,包括员工、学生、合作者等所有人都参与的卓越,卓越的人创造出一种卓越的氛围。相对于员工而言,大学是雇主;相对于学生而言,大学是教育提供者;相对于合作者而言,大学是研究机构。大学要调动全员的卓越,实质上就

是大学要在多重身份上实现卓越。

第三,大学的卓越并不是依靠自身就能实现的,而是需要与外部机构协作的,需要所有人的卓越行动,这表明大学需要有开放的态度,倡导协作精神,最终将自己的教育与全世界分享。

第四,大学追求卓越,实质上是追求教育的卓越,最终的落脚点是通过培养卓越的人才,为国家、社会以及世界作出贡献。“大学不是风向标,不能什么流行就迎合什么。大学应不断满足社会的需求,而不是它的欲望”。^[18]

大学在这个时代的重要性是不言而喻的,“大学从来没有像今天这样变得如此重要,大学教育价值从来没有像今天这样如此之高。大学提供了教育的机会,创造了知识。大学所提供的服务是当今社会取得领先优势的关键,它们包括个人生活的富足与安乐、经济的竞争、国家的安全、环境和文化繁荣”^[19]。毋庸置疑,世界一流大学成为了这个时代的“宠儿”。

五、启示

世界一流大学通过战略规划这一管理思维,推动学校走向卓越,这对于我国“双一流”建设具有一定的启发。

首先,坚持卓越的办学理念。大学战略规划是在卓越理念指导下制定形成的,“大学的规划是大学理念结出的果实”,大学战略规划文本必须体现大学卓越的办学理念^[20]。卓越的办学理念也有利于形成卓越的大学规划,为大学发展奠定基础。

其次,明确追求卓越的办学目标,注重提升大学的办学效益。明确的目标,是大学战略规划的灵魂。大学要有追求卓越的整体目标,但是每所大学要根据其所处的环境,将大学战略规划的总体目标分解成若干小目标,并设置相应的完成时间与跟踪制度。

再次,运用整体性思维,调动全员参与,追求全面的卓越。在这种整体性思维之下,认识到大学的战略规划是包括全员的战略规划。大学需要注重加强硬件建设,为追求学术、教学等领域的卓越奠定基础;在教师招募和职业生涯发展中为教师提供平等机会,促进教师专业发展;在学生招生、人才培养及毕业支持等方面,注重为学生提供高质量的教育经历,使他们与学校产生终身联系;应加强与合作伙伴、校友等外部人员的协作。

最后,卓越战略规划目标的实现,最重要的是要付出卓越的战略行动。卓越的行动,即大学为追求卓越目标付出了哪些具体的行动,为承担追求卓越的主体提供了哪些有利的环境和机会。

总之,在当下探讨大学追求全面卓越,具有多重意义:大学在时代的洪流中,必须承担起弘扬一种建立于道德基础之上的卓越(excellence on morality),培养卓越人才是大学的永恒使命;大学追求卓越的终极目的是解决全人类面临的挑战,成为问题的解决者。

参考文献:

- [1]中华人民共和国中央人民政府. 国务院关于印发统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案的通知[EB/OL]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-11/05/content_10269.htm, 2018-06-11.
- [2]中华人民共和国教育部. 教育部财政部国家发展改革委关于公布世界一流大学和一流学科建设高校及建设名单的通知[EB/OL]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A22/moe_843/201709/t20170921_314942.html, 2018-06-11.
- [3]张笑予,冯东.“双一流”研究的热点领域与主题演进——基于 CNKI(1992-2017 年)的文献计量与知识图谱分析[J]. 重庆高教研究, 2018(2): 80-91.
- [4]卢晓中. 教育的卓越与平庸[J]. 教育导刊, 2012(12): 1.
- [5][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,主译.北京:中国海洋大学出版社,2005:29.

[6]QS World University Rankings[EB/OL].<https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>,2018-06-11.

[7]THE World University Rankings. World University Rankings 2019[EB/OL].https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats,2019-06-21.

[8]Oxford University. Strategic Plan 2013-2018 [EB/OL].https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202013-18.pdf,2018-06-11.

[9]Cambridge University. Equality & Diversity Strategy 2016-2021[EB/OL].https://www.equality.admin.cam.ac.uk/files/ed_strategy_report_with_cover_2016-2021.pdf,2018-06-11.

[10]Imperial College London. Strategy 2015-2020[EB/OL].<http://www.imperial.ac.uk/strategy/>,2018-06-11.

[11]University College London. UCL 2034 [EB/

OL].<https://www.ucl.ac.uk/2034/>,2018-06-11.

[12]别敦荣.论大学发展战略规划[J].教育研究,2010(8):36-39.

[13]全守杰,王运来.世界一流大学战略规划的文本及行动转化研究——以香港3所大学为例[J].中国高教研究,2017(11):24-29.

[14]李波.史记字频研究[M].北京:商务印书馆,2005:224.

[15]韩益凤.平庸师大的大学[D].南京师范大学博士学位论文,2015.

[16][西]奥尔特加·加赛特.大众的反叛[M].刘训练,等,译.长春:吉林人民出版社,2004:66.

[17][印]克里希那穆提.教育就是解放心灵[M].张春成,译.北京:九州出版社,2010:166.

[18][美]亚伯拉罕·弗莱克斯纳.现代大学论—美英德大学研究[M].徐辉,等,译.杭州:浙江教育出版社,2001:3.

[19][德]詹姆斯·杜德斯达.21世纪的大学[M].刘彤,等,译.北京:北京大学出版社,2005:4.

[20]张楚廷.规划与信仰[J].高等教育研究,2006(7):32-35.

编辑 吕伊雯 校对 徐玲玲

(上接第 46 页)

在组织架构上,台湾地区高校开展劳作教育不是零散的,而是有系统设计且有机制建设伴随推进的,多所学校设有校级劳作教育管理机构,或者在现有校级管理机构中增加劳作教育的管理职能,建立和完善保障劳作教育开展的系列规章,涵盖劳动教育课程教学基本文件、劳动教育实施管理和考核评价、劳动教育师资的遴选配置和培训、学生劳动教育管理等。目前,大陆已经有高校在借鉴台湾地区高等院校的劳作教育成功经验,结合校情开展劳作教育。例如,南京理工大学教育实验学院自2014级起面向本科生开展的“益心益意”劳作教育课程;北京联合大学在人才培养方案制修订工作中明确提出“0学分公益劳动和0学分

社会服务”,并制定了《公益劳动课程大纲》,这都是借鉴成功经验的积极有益尝试。

参考文献:

[1]顾明远.教育大辞典[M].上海:上海教育出版社,1997:940.

[2]东海大学劳作教育处.放低身段、不同视野:东海大学劳作教育制度介绍[EB/OL].<http://labor.thu.edu.tw/>,2018-10-24.

[3]曾腾光.实施劳作教育制度的教育功能——以台湾朝阳科技大学之经验为例[R].北京:2008年海峡两岸高等职业(技职)教育学术研讨会,2008.

[4]梁燕.台湾地区大学通识教育开展的回顾与反思[J].河北师范大学学报(教育科学版),2013(12):15-20.

编辑 吕伊雯 校对 徐玲玲

以规划引领学校发展

——上海交通大学 2005—2010 年发展规划剖析

◆李建强 刘少雪 陈 鹏 黄海洋

规划工作是一项先导性的工作,在高校的发展建设中具有引领标识的重要作用。为了加快创建世界一流大学的进程,根据学校新一轮发展的需要,上海交通大学用了近一年的时间,着重组织《2005—2010年发展规划》的制定。其实践和思考可能对于其他高校也有所裨益。

一、明确把 2004 年确定为“规划年”

2004 年年初,学校党委在认真学习贯彻“三个代表”重要思想和科学发展观的基础上,以贯彻教育部《2003—2007 年教育振兴行动计划》为抓手,提出把 2004 年确定为制定上海交通大学 2005—2010 年发展战略的“规划年”。这次规划的主要目标是要进一步摸清学校“家底”,认清学校在国内外的地位,然后根据国际高等教育发展的态势和我国全面建设小康社会对教育发展的要求,确定 2005—2010 年学校的发展建设目标和实现跨越式发展的途径,为最终创建世界一流大学打下坚实的基础。

规划工作被列为学校 2004 年的“一号工程”,共经历了三个阶段:

第一阶段:启动阶段(2—3月)。学校召开规划工作动员大会,成立规划工作领导小组和若干工作小组,并确定规划工作的进度安排和分阶段成果要求。

第二阶段:调研制定阶段(4—7月)。规划工作全面展开,并初步形成《上海交通大学 2005—2010 年发展战略规划建议》和七个专项规划,即:学科建设规划、队伍建设规划、人才培养规划、科技创新规划、现代大学制度建设规划、数字大学建设规划和校园建设规划。

第三阶段:修改完善阶段(8—12月)。召开各种座谈会、研讨会听取意见,经过上上下下的反复讨论,八易其稿,最后形成《上海交通大学 2005—2010 年发展规划》,经党委常委扩大会议审议通过。

二、规划制定工作的特点

1.“以我为主”与“借用外脑”相结合。为了做好规划,学校解放思想,除了动员校内各方力量共同参与外,还决定借用“外脑”,聘请中国工程咨询公司的专家单独组成一个规划组,让他们从“局外人”的角度来“诊断”学校的发展状况,客观分析学校发展的优势条件、薄弱环节和学校未来发展中可能会遇到的难点问题,为学校未来的发展目标的定位以及应当采取的发展战略和重大举措提出建设性意见。同时,校内组成了一支以管理学院的专家教授为主体的规划队伍,一支由校领导和机关部处长组成的规划队伍。三支队伍同时启动,分头行动,在不同的时间节点上交汇,但始终保持相对独立,并写出不同的版本,最后由学校的规划部门梳理整合。真正做到了博采众长,相得益彰。

2.自上而下的顶层设计与自下而上的专家教授研讨相结合。在规划制定过程中,学校遵循“在交流的基础上理解,在理解的基础上协商,在协商的基础上趋同”的基本原则,把规划制定的过程转化为统一思想、明确目标、凝聚人心的过程。学校党政班子对规划高度重视,在正式落笔之前,先后两次召开有各方专家参加的大型研讨会,通过反复讨论,确定了本次规划的总体思路 and “有高度、有新意、有特色、有举措、可考核”的规划制定总体要求。在以后规划起草过程中,又多次召开不同类型,由不同专家教授参加的座谈会、咨询会等。校领导和规划组成员认真听取各方面意见,不断梳理和调整规划思路与内容,使其日趋完善。

3.规划制定工作与“211工程”二期、“985工程”二期的立项建设相结合。本次规划工作启动时,正值“211工程”二期和“985工程”二期启动之机。学校明确,这次规划的制定,应当和“211工程”二期的中期检查和“985工程”二期的立项启动有机结合,在人才培养、科学研究、科技创新和社会服

李建强 刘少雪 陈 鹏 黄海洋/上海交通大学改革与发展研究室 (上海 200030)

务等几个方面通盘考虑,通过有重点、有选择地追求卓越,带动学校的全面建设发展,实现学校办学水平和综合竞争力的整体提高。这种有机的结合,使规划提出的各项建设目标与任务落脚在更加扎实和可操作的基点之上。

三《规划》的主要内容

1.明确了发展建设目标。《规划》确定的2005-2010年上海交大的建设目标是:到2010年基本建成以一流的理科为基础,以强大的工科、生命医学学科和管理学科为主干,以高水平、有特色的法学、农学、经济学和人文学科为支撑,交叉学科崛起,创新基地凸显,学术大师汇聚,人才培养一流,办学设施先进,文化氛围浓郁,社会贡献卓著的世界知名高水平大学,若干学科达到世界先进水平,为建设综合性、研究型、国际化的世界一流大学打下坚实的基础;到2020年,若干学科达到世界一流水平,开始步入世界一流大学行列;到21世纪中叶,全面实现建成世界一流大学的历史性奋斗目标。

这一建设目标,既突出了学校传统的学科强势,又兼顾了未来优势学科的发展和国际学术的前沿,还充分考虑了国家发展战略和区域经济社会发展的需要,是学校今后一个时期改革发展的指南。

2.凝练了重点建设内容。制定规划的过程,本身就是一个明确建设方向、凝练重点建设内容的过程。经过反复研讨,学校将大力实施和推进人才强校主战略,切实推进人才培养、学科建设、科技创新和服务社会等工作,持续推进现代大学制度建设和切实加强大学文化和精神文明建设列为重点建设内容。

(1) 人才队伍建设。在加快发展、建设世界一流大学的进程中,切实把人才队伍建设作为学校改革发展的核心问题和头等大事来抓,以高层次人才队伍建设为抓手,以提高学术水平和创新能力为导向,以体制和机制创新为保证,力争在2010年前后,使专任教师队伍从现在的2250人增加到2800人,专职科研队伍达到600人左右。教师队伍中两院院士和国内顶尖学者、国际知名学者50名左右。具有博士学位的教师比例提高到70%左右,专任教师中获海外知名大学博士学位者达700人左右。培育一支职业化、专家型、年龄结构合理、熟悉高等教育发展规律和国际规则的管理骨干队伍。建设一支结构合理、水平较高、一专多能的实验技术队伍。

(2) 学科建设。学科水平是衡量一所大学声誉的主要标志。在创建世界一流大学的进程中,以学科建设为核心,通过“211工程”和“985工程”建设,进一步优化学科结构和布局,快速提升学科的综合实力。争取到2010年,学校要有若干学科达到国际先进水平,有一批一级学科综合实力进入全国前三名,国家重点学科有显著增多,若干个交叉学科综合实力名列全国前茅,大多数二级学科拥有博士点、具有交大特色的方向,并在全国处于引领地位。

(3) 人才培养。人才培养始终是学校的根本任务。学校将紧紧围绕培养一流人才的目标,用精英教育、通识教育和创新

教育的理念统领人才培养工作,大力推进教育创新,着力改革培养模式,切实加强实践教育。致力于培养德、智、体、美全面发展,知识、能力、素质协调统一,具有“宽厚、复合、开放、创新”特征的高水平、高素质人才,为社会主义事业培养合格建设者和可靠接班人,造就一批未来的学术大师、高级经营管理人才和具有雄才大略的领袖人才。到2010年,在校规模大致保持在36000人,其中本科生16000人、学术学位硕士研究生7500人、博士研究生3500人、专业学位研究生6000人、留学生3000人,留学生中学生位生1000人。学校将更加注重教育质量的提高。

(4) 科技创新。提高科技创新和知识创新水平是建设研究型大学的重中之重。到2010年,学校将初步建成有组织的重大科研、交叉科学研究和自由探索式研究相结合的研究型大学科技创新和知识创新体系。建成若干代表国家最高水平的创新平台,新增一批国家级和省部级重点实验室和工程中心,形成多层次的共用仪器设备体系和开放共享机制。在各学科领域的国际权威刊物上发表的学术论文每年有显著增长,承接更多重大项目,产生一批具有国际影响的原创性成果和一批重大科技成果。科研经费总量、国家级科技奖数保持全国领先水平。与此同时,成立自然科学研究院,主要从事国际前沿基础科学研究,通过承担国家级重大基础研究项目,快速提升我校基础研究的实力。大力营造兴趣导向,鼓励原创、宽容失败,提供政策保证,鼓励一批从事基础研究的教师在良好的学术环境下潜心进行科学研究,力争在重大原创性研究上取得突破。

(5) 服务社会。充分利用工科优势和多学科综合优势,积极主动服务国家战略、服务区域经济和社会发展。构建产学研战略联盟,推进专利工程,服务于产业结构调整和企业提升关键技术的需要。在推进高新技术产业化和提供高水平继续教育服务等方面,努力适应社会需要,建设一批国家工程研究中心,建设好大学科技园,完善终身教育服务体系。同时,培养若干哲学社会科学创新基地,提高在政府决策咨询和服务社会方面的影响力。

(6) 现代大学制度建设。面对创一流的要求,学校现有的管理制度架构在许多方面已经不相适应,有的甚至已经成为制约发展的瓶颈。因此,深入推进现代大学制度建设已经提上日程。学校将总结“院为实体”多年的实践,并使之得到切实推进;完善决策体制,推进科学和民主决策;深化机关改革,提高执行力和管理、服务水平;规范资源配置方式,优化资源配置体系。经过持续努力,使学校的管理构架和管理水平逐渐与建设世界一流大学的要求相适应。

(7) 校园文化建设。百年交大,形成了“饮水思源,爱国荣校”的传统和“努力拼搏,敢为人先,与日俱进”的精神。面对时代的挑战和历史的使命,要牢牢把握先进文化的前进方向,充分发扬交大优秀传统文化,不断丰富和发展交大的文化内涵,提升交大人的精神品格和价值追求。同时着力建设特色

鲜明、和谐共进的校园环境。坚持用以人为本、促进人的全面发展的思想建设学校的软环境，构建和谐共进的校园环境和氛围。在人与物、精神文明与物质文明的相互交融中，实现广大师生的长远利益和根本利益。

3.提出了主要保障举措。要实现规划提出的各项建设目标，任务十分艰巨，需要强有力的措施来保障。

第一，推进依法治校。一是根据《教育法》和《高等教育法》等法律法规的精神，借鉴世界一流大学章程的内容和制定办法，结合中国特色和学校实际，制定《上海交通大学章程》。二是推进规范化管理。以大学章程为依据，制定并完善与办学形式相适应的规章制度体系。强化各部门和全体师生员工参与学校事务的广度和深度，提高决策的透明度。依法立章、照章办事、违章必究，逐步使学校管理步入健康、有序、规范的轨道。三是根据管理规范化的要求，大力推行电子校务，完善管理信息系统，建成教师、学生和管理工作所需要的集成信息服务和快速反馈平台，提高校务公开的程度。

第二，改革管理体制。一是理顺组织体制，进一步明确科研体制与院系体制之间的关系。二是体现专家治学思想，充分发挥学术委员会和专家教授在学校学术决策中的作用。三是切实推进院为实体的管理体制，在调整学院、研究院（创新平台）组织体制的基础上，明晰学校与它们之间的责、权、利关系，给予它们充分的自主权，调动它们的办学积极性。

第三，创新运行机制。一是建立科学规范的校院（创新平台）两级人、财、物、房配置体系，简化资源配置方法，制定资源配置的规范程序。明确学院（创新平台）间结算指导原则，有序调整各学院（创新平台）的资源配置。二是建立以规划为依据的评估体系，按规划目标对院系、创新平台的学科建设、师资队伍、人才培养、科学研究等进行分类评估。建立健全有利于出大成果和大师的绩效评估体系，对不同学科领域的教师实行分类考核。三是完善教师激励机制。全面推行全员聘用合同制，实行年度述职、聘期考核，完善教师职业规范体系。整合现有资源，实行协议工资与业绩奖励并行的制度，激励教师为提升学校水平多作贡献。四是调整科技管理政策。对不同学科类型、不同创新平台类型、不同科技活动类型采取不同的科技政策，建立合理的科研经费配套制度。

第四，争取社会更多更大的支持。一是寻求合作与共建。以紫竹科学园区建设为契机，采取教师互聘和教学资源共享等办法，实现与周边高校的优势互补。与国内外著名高校、研究院所或企业共建高水平创新基地。二是积极探索并推进产学研联盟。与国际知名企业建立长期稳定的合作关系，鼓励与企业共建实验室和工程中心，实现优势互补、资源共享、人员互聘。三是多元化筹集办学资金。在以政府拨款为主的基础上，充分利用社会资金和市场机制，拓宽集资渠道。通过校区置换、银行贷款、企业合作、社会捐赠、校办产业回报、基金运作等，实现资金来源多元化。为学校未来的发展创造良好的外部环境，提供厚实的物质基础。

四、规划工作的几点思考和体会

1.必须坚持以科学发展观为指导。科学发展观的核心是以人为本，第一要义是发展，根本着眼点是要全面、系统、辩证地认识和处理与发展相联系的各方面重大关系，用新的发展思路实现更快更好的发展。制定发展战略规划，实际上是在现有基础上对未来的一种前瞻谋划。对于像交大这样一所具有百年历史、以创建世界一流大学为目标的高校来说，在全面提升水平的新的历史时期，面临千载难逢的历史机遇，也面对前所未有的挑战。这种挑战既来自于外部竞争的压力，也来自于内生动力的不足。必须坚持以人为本，以科学发展观为指导，在人才强校主战略的统领下，认真处理好规模与质量、短期效应与长期发展、重点突破与全面发展、硬设施与软环境建设等重大关系，通过有重点、有选择地追求卓越，实现学校各项事业的全面、协调和可持续发展。

2.必须具有开放的世界眼光。国际化既是世界一流大学的重要标志，也是大学实现跨越式发展的必然选择。这就要求我们胸襟开阔，目光四射。要善于利用我国全面建设小康社会和上海建设世界级城市的重大机遇，发挥上海海纳百川、兼容并蓄的文化优势，全方位、多渠道开展与世界一流大学、世界一流的科研机构和国际著名企业的合作，参与国际间大型科研合作项目，提升学校的核心竞争力和国际影响力。同时要把国际化渗透到学校工作的方方面面，借鉴世界一流大学的办学理念、管理模式和运行机制，引进世界一流人才，面向世界开放办学，努力提高国际化办学的效率、水平和层次。既要体现中国特色，又要具备世界高水平大学具有的普遍共性。

3.必须自觉服务于国家发展战略和区域经济社会发展。积极主动服务国家战略、服务区域经济社会发展，是世界一流大学中的后起之秀快速崛起的基本经验。这就要求学校把自身的发展放到国家发展的全局中去思考，放到上海建设的大局中去谋划，充分利用学校突出的学科优势和人才优势，在发展中作贡献，在贡献中求发展，对接国家战略目标和上海市科教兴市主战略的需求，在不断为国家、上海市的发展作出贡献的同时，实现自身新的发展。这既是规划的一个亮点，也是高校普遍亟待突破的难点。

4.必须注重目标的分解和落实。规划本身不是目的，制定规划的目的是为了更好更好地指导学校的发展，因此，有必要注重目标的分解和落实。我们除了在学校第八次党代会上将规划提出的奋斗目标、发展战略和主要建设任务写进党代会工作报告，以党委文件的形式确定下来以外，还明确要求各个院系、部处、直属单位根据学校的整体规划，并结合各自的实际，在2005年上半年完成各自相应的发展规划，将学校总体建设目标分解到各个二级单位。整体规划，分项落实，责任明确，资源配套，这样做，显然有利于发展战略规划的各项指标扎扎实实地落到实处。

（责任编辑 孙昌立）

高校“十四五”规划中 学科建设要处理好五对关系

□ 文 / 吴伟 朱嘉赞 张端鸿

摘要：学科建设是五年规划的核心内容。在前期快速发展基础上，高校更应讲求学科建设的时代性（如强化基础研究）、关键性（如人才培养）和递延性（如精细化管理）。“十四五”期间，高校应该着重关注基础学科与应用学科的协同、研究方向的稳定性与开拓性的统一、学科建设与人才培养的融合，要通过发展绩效与责任机制的贯通，以及条件支撑与重点战略的配合来充分释放学科发展的内生动力。

关键词：“十四五”规划；学科建设；科技创新；人才培养

目前，高校“十三五”发展规划已经执行过半，2019年将逐步进入新一轮的“规划时间”。作为“十四五”起点的2021年，既是中国“两个一百年”的第一个一百年节点，也是面向2035年“三步走”战略第二步的起点年。《中国教育现代化2035》已经发布，《国家中长期科技发展规划（2021—2035）》研究编制工作也在进行之中。可以预见，本次五年规划将呈现出与中长期规划“历史性交汇”的典型特点。

学科水平与高校发展水平之间呈高度相关关系，学科水平在很大程度上影响高校的国际地位和学术声誉。^[1] 办学者常说：“办大学就是办学科”，这也决定了学科建设依然是高校“十四五”规划的重要内容。^[2] 在高等教育整体运行范式，包括资源配置方式、绩效评价机制及校院两级关系等尚未得到根本扭转的前提下，各高校必将坚持走以学科建设为核心的发展之路。为此，提前谋划“十四五”期间的学科规划，对于各校学科生态系统的特色化发展，推动“双一流”建设总体目标的实现十分重要。在综合考虑若干重点高校近年来学科发展态势以及高等教育、科技创新、经济产业等宏观背景基础上，笔者认为以下五方面是高校制定“十四五”规划必须重点考虑的问题。

■ 基础学科与应用学科的协同

《国务院关于全面加强基础科学研究的若干意见》

把基础研究摆在科技创新体系的突出位置，随后科技部、教育部等部委也提出了若干重大举措。强化基础研究是我国科技创新发展到当前阶段的必然选择，体现出时代性、前瞻性、战略性，我国顶尖高校应对此做出有力回应。尽管基础研究与基础学科的内涵不尽相同，但毫无疑问基础学科是基础研究发展的重要前提与基础；后者是前者的重要指向，其发展既是高校科技创新高质量发展的源泉，还承担着科学通识教育、科学精神培育、科学文化营造等“软功能”，重要性不言而喻。

一段时间以来，随着高等教育改革与开放进程的加速，高校愈发重视应用学科发展，教师也更倾向于投身市场性更强的应用研究与技术开发，高校科技创新活动不断向创新链的后端延伸。虽然政府和高校都有清醒认识，但现实情况却是除了部分传统基础学科优势高校，大部分高校都存在“重应用学科、轻基础学科”的倾向。

在国际科技竞争的日趋加剧，尤其中美贸易战不断演化升级，美国对以华为为代表的我国高新技术企业进行打压的背景下，科技界、教育界愈发清楚基础研究已成为科技创新的关键因素和可持续发展的重要依托，构筑基础研究先发优势是新时代的必然选择。

“十四五”期间，各高校尤其是高水平大学应重视基础学科发展，以问题为导向协同基础学科与应用学科，同时也要破除二者之间非此即彼的竞争关系，充分发挥学科生态系统的整体竞争力，真正实现学科交叉或实质

性跨学科研究。当前，高校重视基础研究既有宏观政策的激励（可以拿到更多的发展资源）的有利条件，也可以超脱于原有学科/院系体系而实现学科链条的协同化。

■ 稳定方向与前沿开拓的统一

由于国家重大战略需求、现有学科发展基础等差异，当前我国高校所开展的前沿方向研究与国外一流大学存在较大的不同，二者孰优孰劣尚不能给出定论。但是，当前我国学科建设确实存在新兴学科方向涌现不足、研究方向的前沿性欠缺、交叉性偏弱等问题，同时高水平人才队伍的缺失、平台建设进展缓慢、交叉研究和探索式研究项目支持力度较小等情况进一步制约了我国学科的内涵式发展。学术界普遍反映，从事新兴领域和交叉学科研究的人才/团队、平台、项目在传统学术评价机制下很难得到充分支持，相对固化的传统学术共同体机制也是造成这种现象的重要因素。目前，学科方向已不单单关涉科学研究进展与突破，并且逐步影响高校人才培养质量。此外，学科方向的选择，可能影响一个学科甚至整个学校在某领域的影响力和资源获取能力，甚至从长远看将影响高校的整体创新实力与水平。

在国家走向全球科技创新前台或“无人区”的进程中，我国总体科技发展战略必然是“同步领域弯道超车，前沿领域下先手棋，陈旧领域果断放弃”。高校作为创新资源的重要聚集地，应积极响应国家发展需求，充分释放创新活力，开展高质量的学科建设，这关键在于协调好稳定学科方向和开拓前沿领域的关系。

具体来看，高校“十四五”学科规划既不能“走封闭僵化的老路”，全然不顾社会环境的急剧变化，一味坚持传统学科方向，保持学科发展体系的高度稳定性；也不能走“改旗易帜的邪路”，完全抛开优势学科、优势方向之基础而忽左忽右，盲目探索新方向、新领域。我们建设高校规划应积极争取传统方向与新兴领域的中间灵活地带，力争通过获得重大资源支持、搭建学科发展平台、引进并培育相关领域的高质量人才队伍，激发学科发展内生动力，并使其扮演融合多方、孵化前沿、活跃学科系统的功能，在保持现有学科生态体系稳定与平衡的基础上，实现传统研究方向的深入稳定探究与

前沿新兴方向的开拓探索并举，创新学科发展范式。

■ 学科建设与人才培养的融合

学科建设的内涵丰富多样，目前我国学界并未对此形成相对统一认识，有学者认为其主要包括学者队伍、学术成果、学生质量、学术声誉等多个维度。^[3]事实上，我国学科建设与人才培养存在一定割裂，这也是中国一流学科与国外一流学科的重要差距之一——不能培养拔尖创新人才。^[4]当前，真正在实践上以人才培养为第一要务的情景少之又少，这反映在各种项目评审、人才评价、机构评估中，这与我国高校不直接或不完全面向社会、市场、学生及其家长这个“客户”办学有较大关联。^[5]人才培养作为高校最基本的职能与使命不容轻视。我们注意到，教育部学位与研究生教育发展研究中心开展的学科评估，事实上已经把人才培养放到了一个较为突出的位置，这是一个重要良好导向。

2016年，习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上提出，“高校立身之本在于立德树人。只有培养出一流人才的高校，才能够成为世界一流大学。”高校“十四五”规划若不将教育教学与人才培养提到突出位置，继续恶化人才培养的现实环境，将极大动摇高校长期存在的合法性基础，同时也将严重影响优势学科的社会影响力。当前，高校逐步将人才培养纳入学科发展的重要方面，未来学科评估也将着重考察教育教学质量，但仅仅如此并不能满足社会、市场、学生及家长对高校培养高层次创新人才的需求。

具体来看，高校“十四五”规划应强化化学科、科研、人才培养“三位一体”的制度顶层设计；创新教育教学评价考核，包括改善教师评价考核和严肃培养质量要求，前者旨在解放教师的时间和精力以保障其充分参与人才培养活动的可能，后者旨在规范教育教学活动以提升过程质量。

■ 发展绩效与责任机制的贯通

高校是松散结合的联盟型组织，映射到学科建设上可能存在的现实问题就是学科发展责任机制在某种程度上的缺失，即较少有人愿意承担学科发展的风险与挑

战,缺乏责任担当意识。学校领导者权力覆盖面宽,政治号召、愿景激励、战略规划权威在自上而下传达中层层衰减,在实践中往往很难影响基层学术组织和全校师生的行为模式。院系领导者具备较强的学科归属关系,尤其是在一个院系拥有不止一个一级学科的情况下,加之任期制的影响,其责任机制状况取决于个人素养的情况较为普遍。

当前,“院为实体”作为高等教育发展的普遍实践,使得院系逐渐成为配置重大资源的权力中心,但在院系内部的学科之间较为科学合理的资源分配机制尚未完全建立,以领导人的主观意志为主的分配模式仍占多数。为进一步实现学科建设的发展绩效与责任机制贯通,应进一步明确学科负责人的学科建设责任,使其充分扮演好学术领军者和“学术经纪人”角色,在引进并培育该学科人才和实现人才队伍汇聚、平台资源搭建等方面发挥重要作用。院系负责人应该作为学科建设绩效的第一责任人,借助于领导班子考核等组织治理手段和“双一流”评估等绩效考评手段得以准确传导,实现院系权责统一,聚焦学科发展。

条件支撑与重点战略的配合

长期以来,学科群、学科生态、学科体系等概念会在发展规划中出现,尤其在当前应对“双一流”建设相关政策和学科评估情境下,高校对其重视度更是提高不少。例如:部分高校“十三五”规划做了力度各异的重点发展设计,但贯彻并不彻底。高校作为松散结合的学术组织,每个组织单元甚至不少领军人物都是一个话语中心,撤并学科常常撤而不消、撤而不倒甚至改头换面、重树大旗,而重点发展战略被搁置、被消弭、被扭曲的情况并不少见。其主要表现在资源配置上,即重点设计的战略性学科投资经常被异化为“平均主义”或“半平均主义”的操作方案,导致学科调整政策实施困难重重、进展缓慢。

事实上,学科发展离不开包括资金、物理空间、实验设施设备、科研经费、人才队伍、研究生名额、科研平台等多方面的支撑条件与投入。重点学科发展战略如不切实配以重点资源投入并持之以恒,则无异于缘木求

鱼。一方面,在各层面资源不同程度存在平均主义大背景下,即使对重点发展领域进行相对倾向性投入,也很难形成对重点发展领域的正向激励。另一方面,由于学科发展资源的多元化,在政策实施过程中,各种力量博弈的最终结果就是重点发展学科不可能得到所有资源的倾斜,而是“各有所获”,这是资源分散化的重要表现之一。

近年来,浙江大学实施了一系列重大举措促使条件支撑与重点战略更加匹配。学校实施的高峰学科建设支持计划、一流骨干基础学科建设支持计划、优势特色学科发展计划,通过各项学科建设计划的分层分类支持,进一步落实“高精尖缺”导向;2018年以来,又相继启动“双脑计划”等多个学科会聚计划,真正把多种资源向重点领域、特色方向上倾斜,并通过增量资源的有选择投入,实现学科体系化布局,高峰凸显、高原崛起、综合交叉、动态发展的学科生态体系正在逐步形成。

“十四五”期间,国家宏观层面的改革将继续深化,获取重大资源中的竞争激烈程度会不断提高,高校自身必须刀刃向内开展实质性变革。反应快、力度大、方向准的高校,方能在学科体系化布局和卓越发展中占得先机。

本文系教育部人文社会科学研究专项任务项目“基于科教融合的新工科多元化发展路径研究”(19JJDGC010)

参考文献:

- [1] 刘经南. 树立大学学科建设理念 推进一流学科的跨越式发展 [J]. 中国高等教育, 2005(Z1):19-20.
- [2] 刘献君. 大学之思与大学之治 [M]. 武汉: 华中科技大学出版社, 2000:17-37.
- [3][4] 周光礼, 武建鑫. 什么是世界一流学科 [J]. 中国高教研究, 2016(1):65-73.
- [5] 吴伟. 构建高校与社会的深度互动关系 [N]. 中国教育报, 2018-12-03(5).

(作者单位: 吴伟、朱嘉赞, 浙江大学中国科教战略研究院; 张端鸿, 同济大学高等教育研究所)

[责任编辑: 卜珺]