

高校改革与发展参考

09年第16期(总第18期)

中国矿业大学发展规划处

二〇〇九年十一月三十日

【编者按】

随着高等教育规模的迅速扩张以及学校发展外部环境的日渐复杂,传统的经验型高校管理模式已经难以适应高校的发展,大学科学规划、战略发展思想的重要性凸显了出来,战略规划成为高校实现跨越式发展的必然途径,实行战略与规划管理也成为了高校管理中的一个热点问题。今年是我校划转教育部管理和办学10年,又是建校100周年,需要站在新的历史起点上明确学校的办学定位和发展战略,谋划今后10年的改革发展规划,使学校的人才培养质量、科技创新能力和总体办学水平再上新的台阶,实现建设特色鲜明、国际知名的高水平矿业大学的发展目标。为此,学校以科学发展观为契机启动了学校中长期发展战略规划和学校改革与事业发展“十二五”规划,以及学科与师资队伍建设规划和校园基础能力建设规划的制度工作。本期《高校改革与发展参考》继续关注高校的战略规划,刊发系列专辑之二,希望能对我校规划的制定工作提供一定的借鉴和参考作用。

本期目录

我国高校推进战略规划的历程回顾·····	3
高校制定发展规划的实践探索——南京林业大学·····	11
我国高校发展规划的目标、挑战与思路（上交的视角）·····	18
卡迪夫大学的赶超方略·····	23
不列颠哥伦比亚大学(UBC)的中长期发展战略·····	26

我国高校推进战略规划的历程回顾

陈廷柱

高等学校制定和实施严格意义上的战略规划是从20世纪50年代美国的大学开始的，尽管战略规划受到了来自很多方面的质疑与批评，但在今天众多国家的高校中，战略规划仍然得到了广泛的重视和应用。就我国高校推进战略规划工作而言，根据我们所掌握的资料，高校战略规划的发展大致经历了思想萌芽、初步探索和全面铺开等3个阶段。

一、思想萌芽阶段

本文所说的“高等学校战略规划”专指综合性的事关学校全局的重大规划实践活动与规划文本材料，如果把学科建设和队伍建设规划、校园建设规划考虑进来，规划的阶段划分就会是另外一种结果。据《清华大学志》记载，早在1914年10月，美国建筑师墨非在校方的委托下就已经完成了清华大学的第一个校园规划；在1930年，清华大学还专门成立了建筑委员会，由该委员会牵头，天津基泰工程公司完成了清华大学第二个校园规划，即《1930年国立清华大学总地盘图》；至2000年之前，清华大学先后制定了7个校园规划。但就学校战略规划而言，同样以清华大学为例，笔者发现最早能够体现战略规划思想和具有战略规划雏形的是清华大学第五次党代会的工作报告——《同心同德，为把清华大学办成高水平的中国式的社会主义大学而奋斗》。清华大学召开第五次党代会的时间是1980年7月。此前，清华大学于1956年5月、1959年2月、1962年5月、1962年10月召开了四次党代会。这四次党代会的主要任务是两个，一是回顾和总结前一个时期的工作成绩、经验以及教训，二是选举产生学校党委会委员。第五次党代会与前四次党代会有了明显的不同，除完成前四次党代会的相同任务外，报告提出了“80年代，我们要集中力量抓好提高，力争90年代清华大学成为具有世界先进水平的社会主义大学。”报告还从人才培养、学科建设、办学条件、社会服务、学校管

理等五个方面阐述了学校今后一个时期的基本任务和发展措施。在某种意义上说，清华大学第五次党代会的报告已经是一种中国版的战略规划，有形势分析，有战略方针和目标愿景，有相应的发展措施。此外，第五次党代会所确立的“成为具有世界先进水平的社会主义大学”之发展目标，在清华大学以后的发展道路上都留下了鲜明的印记。到了1985年，在清华大学第七次党代会上，“具有世界先进水平”的表述让位于“成为世界一流”的新提法，清华大学从此开始了创建世界一流大学的征程。“建设成为世界一流大学”作为现阶段清华大学的理想追求，秉承了清华大学第五次党代会的基本精神，与第七次党代会的提法如出一辙。

由于受到各方面条件的限制，本文还难以兼顾到所有学校的实际情况，但可以肯定的是，在这个阶段具备战略规划思想、并形成相应的决策文本的高校一定会有很多，有些学校在形成战略规划思想和采取相应的行动方面或许还早于清华大学。譬如，华中工学院“于20世纪70年代末期就在时任院长朱九思的领导下提出了一些具有战略规划性质的发展举措，对该校的快速发展起到了举足轻重的促进作用。

二、初步探索阶段

从1955年开始，每隔五年，国家有关部门均会制定出一个全国性或行业性的国民经济与社会发展五年计划。相应地，各个部门与各个单位也应拟出一个五年计划来以呼应国家的计划部署。按照正常地猜测，各个高校的校史或年鉴是能够清晰地再现战略规划的演进历程的，而实际情况则不然。以《清华大学志》为例，笔者找到的第一份直接称之为“计划”（规划）的素材是《清华大学“Jk·五”事业发展规划纲要》。1990年11月29日，清华大学校务会议围绕五年后（即1995年）学校要办成多大规模这一核心问题，讨论了“八·五”事业规划，1991年9月13日至17日，中共清华大学第九次代表大会召开，校长张孝文作《团结起来，为实现“八·五”规划而奋斗》的报告。时隔一个月之后，学校制定了《清华大学“八·五”事业发展规划纲要》。

以 1995 年国家实施“211 工程”为契机，在《“211 工程”总体建设规划》的指引下，一批办学基础较好的高等学校开始以学科建设为中心，将学校的战略规划工作提上重要的议事日程。仍然以清华大学为例，在 1994 年夏秋，清华大学制定了“211 工程”整体规划，确定清华大学到 2000 年的奋斗目标是瞄准世界一流大学的水平，在教育质量、科学研究和管理方面上一个新台阶，为实现总目标奠定全面而坚实的基础。整体规划提出学校改革和建设的总体思路是：坚持方向，坚持改革，提高水平，提高效益，优化队伍，增强实力。整体规划由 10 个方面的具体规划构成，这 10 个方面主要包括学科建设、本科生与研究生教育、学科群建设、科学研究与科技成果转化、科技园区建设、师资队伍建设、基础设施建设、资金筹措、国际合作以及管理队伍建设。以此规划为蓝本，1995 年 2 月清华大学正式编制出《清华大学“九·五”事业发展规划》。该规划重申了学校既定的奋斗目标，延续了“211 工程”整体规划确立的总体思路，在人才培养、学科建设、科学研究、队伍建设、办学条件等方面均明确提出了具体的规划指标。根据 1998 年 5 月江泽民在北京大学百年校庆大会上提出的“创建若干所具有世界先进水平的一流大学”的指示精神，1998 年 8 月至 12 月，清华大学旋即完成了《清华大学创建世界一流大学规划（1999—2001）》。这一“三年规划”亦称“985”计划，分为“优势与差距”、“目标与任务”、“内容与措施”三部分。在该规划中，清华大学总的奋斗目标仍然是建设世界一流大学，三年规划的目标与 1994 年制定的“211 工程”整体规划基本上保持一致，只是在文字上有些变动。为实现三年奋斗目标，规划将清华大学的基本任务概括为 8 条，并从 5 个方面拟定了 15 项发展措施。

在国内众多高校之中，华中科技大学是颇具有战略思维的学校之一。原华中理工大学曾被誉为“新中国高等教育发展的缩影”，率先在国内传统的理工科大学中实现了办学格局上的“两大转变”：即由单纯的工学院向工、理、文、管相结合的多科性大学转变，由基本上只从事教学向既是教学中心又是科研中心转变。在两大转变的基础上，原华中理工大学在合校之前又在科学教育与人文教育并重、产学

研协调发展方面迈出了重要步伐，产生了广泛影响。就学校战略规划的制定而言，20 世纪的最后 10 年也是华中科技大学的转折时期。在原华中理工大学 1998 年教师节大会上，时任校长周济明确指出“凡事预则立，不预则废”。他对大家讲：“今年 10 月 15 日是我校 45 周年校庆，我们将开展一次特别形式的校庆活动，学校将以‘总结经验、找出差距、制定规划’为校庆活动的主题，从现在开始到校庆纪念日这段时间内，在全校教职员及校友中全面开展学校第三次大发展战略研讨和各院、系、所、室的学科建设规划。”大会上，周济还就原华中理工大学第三次大发展的基础、战略目标和发展模式、战略措施等制定学校战略规划一般要涉及到的主要内容全面阐述了自己的基本主张。《华中理工大学第三次大发展战略的基本思路(讨论稿)》随后在学校各个单位和全体教职员中引起了重大反响，大家对此进行了充分而广泛地讨论。到 1999 年 3 月，原华中理工大学召开第三届教代会第四次会议，正式审议通过了《华中理工大学第三次大发展战略的基本思路》。后由于原华中理工大学、原同济医科大学、原武汉城市建设学院等合并组建华中科技大学，“第三次大发展”的说法失去了现实基础，但关于“第三次大发展”的很多设想还是延续了下来，特别是“以规划促发展”的办学思路进一步得到发扬光大。2000 年 10 月 6 日，在华中科技大学部分中青年学术骨干研讨会上，周济发表了《制定面向新世纪的学校战略发展规划》的重要讲话，就华中科技大学新世纪的学校发展目标、发展模式、发展措施和战略的制定原则提出了许多指导性的看法。2001 年 3 月 29 日，华中科技大学首届“两代会”第一次会议审议通过了《华中科技大学创建世界知名高水平大学战略规划（2001 年——2020 年）》。该规划反映了新世纪华中科技大学的特点与愿景，继承与发展了 1998 年以来原华中理工大学关于实现学校第三次大发展的基本思路，体现了周济关于制定和实施学校战略规划的基本思想。

在世纪之交的最后 10 年，还有部分高校在制定和落实战略规划工作方面进行了积极而有效的探索。但总体而言，制定规划的学校数量仍然有限，规划的自觉性与影响力仍然有待提高，全国的情况还只

能说是处在初步探索阶段。

三、全面铺开阶段

经过“211工程”评审的洗礼，面对新一轮建设世界一流大学或世界知名高水平大学的激烈竞争，在教育部的发动、引导、咨询和督促作用之下，战略规划至少是在“十·五”末期已经成为教育部直属高校的重要工作内容。2003年1月5日，教育部长周济在教育部直属高校工作咨询委员会第十三次会议上作了《谋划发展规划未来》的重要讲话。周济指出，各学校要进一步加强宏观思考和战略研究，进一步充实、修订和完善学校的发展蓝图，认真思考“两个问题”，精心制定“三个规划”，即认真思考“建设一个什么样的大学”和“怎样建设这样的大学”，精心制定学校的“发展战略规划、学科建设和队伍建设规划、校园建设规划”。关于如何制定和落实学校战略规划，周济对各高校明确提出了两点要求：第一要广泛发动群众，充分调动广大干部、教师和职工的积极性，把大家的智慧和能量都引导到谋划发展和规划未来中来。第二，要从体制和机制上保证规划的严肃性和有效性。规划初稿形成后，要提交党政领导班子、基层党组织和教职工代表大会进行深入讨论，形成正式的决议，把规划以某种法定的形式固定下来，作为纲领性文件，规范学校今后一段时间的发展和建设。为推动各直属高校做好战略规划工作，教育部直属办先后于2003年7月在厦门、2003年8月在长春、2003年9月在杨凌召开了三次直属高校发展规划工作研讨交流会。2003年11月，教育部直属办邀请部分高校资深领导、高教研究专家成立高校发展规划咨询专家组。自2003年12月开始，受邀请的战略专家和工作专家分赴直属高校进行考察咨询。在教育部领导的直接关注下，会议研讨与规划咨询并重的管理方式有效地推动了教育部直属高校的战略规划工作，巩固和强化了战略规划在学校发展中的地位与作用。

地方高校中的青岛大学，在战略规划方面的举措颇值得一提。

“十·五”开局之年，时任青岛大学校长徐建培作出了一个具有冒险性质的决定：将制定学校“十·五”计划和中长期战略规划的工作以项目研究的形式委托当时的华中理工大学高等教育研究所（现为华中

科技大·学教育科学研究院)立项研究,成立了校外专家与校内有关部门负责人相结合的规划编制课题组。课题组坚持规划的研究与制定既要看重结果、更要看重过程的规划理念,在全校范围内召开了各种类型、各种层次、各种范围的座谈会与报告会,广泛听取老领导、现任领导、中层管理干部、中青年骨干教师以及学生代表关于学校发展和规划编制问题的意见,充分传达与说明课题组关于学校发展和规划编制的基本想法及主要依据。历时近一年的时间,课题组提出了学校“十·五”期间和中长期发展目标,设计了学校发展的战略措施,并制定了配套的学科发展规划、师资队伍建设和干部队伍建设规划。青岛大学之所以被纳入“历程回顾”之列,一是因为该校对战略规划作用的认识较为超前,在制定规划的时间上属于较早的高校行列;二是因为该校规划的编制主体较为特别,在当时是属于较早利用校外专家的智慧与经验为本校规划编制服务的为数极少的高校之一;第三是该校的规划真正体现了“规划作为一个过程的特点”。在制定学校发展规划阶段,学校领导就强调规划文本的形成要与学校新一轮发展的战略动员和全校教育思想大讨论保持一致;规划实施时间过半之后,学校又组织专门班子对战略规划的落实情况进行了中期调研,既对规划文本中存在的问题进行修正,又对有关部门执行规划不力的情况进行督促检查;在“十·五”发展规划日程行将结束和制定学校“十一·五”发展规划的任务即将到来的时刻,青岛大学又将课题组召集起来,和全体校领导、各部门负责人、各学院院长及群众代表共同回顾“十·五”学校发展规划的成就与偏差、经验与问题,并对学校“十一·五”发展规划的编制提出了一些设想。概而言之,青岛大学是我们经验范围之内、且有公开资料可查的重视学校战略规划并从中受益甚多的典型高校。

及至“十一·五”的时候,制定学校战略规划工作对许多学校来说已经不再陌生了,越来越多的学校加入到制定战略规划的行列中来,且有相当一部分学校采取了委托校外规划专家与校内有关部门联合编制本校十一·五战略规划的工作方式。

新世纪战略规划工作迈入全面铺开阶段的依据除了制定战略规

划的高校队伍越来越庞大之外，在战略规划工作方面还有一个重要的变化是各高校内部发展规划机构的普遍设立。有了组织建制上的保障，高校战略规划工作就有了持续下去与深入展开的可能。据蔡国春的研究，我国部分高校设置发展规划机构及其机构名称情况如上页表。

我国高等学校战略规划工作在新世纪跨入到新阶段的主要原因可以概括为以下几个方面。

第一，高校办学自主权的扩大，使得高等学校有可能按照规划来推进学校各项事业的发展。办学自主权是高等学校制定和落实战略规划的潜在要件，我们不排除在办学自主权非常有限的条件下，少数学校可以凭借自身的特殊地位和某些杰出的领导较好地制定和落实战略规划的可能。但一般来说，只有学校能够按照某种愿景、可以支配一定的教育资源、具备选择发展措施的能力的时候，也就是拥有较为充分的办学自主权的时候，战略规划才有机会成为高等学校的普遍性行为。1998年《高等教育法》的颁布，为战略规划进入各级各类高校扫清了办学自主权的障碍。而且，《高等教育法》第四十一条第一款特别规定，高等学校校长具有“拟订发展规划，制定具体规章制度和年度工作计划并组织实施”的权力。

第二，管理复杂性增加及决策科学化、民主化的必然要求。20世纪末期，我国高等教育迎来了大众化的发展时代。大众化对我国绝大多数高等学校的影响均是两个方面的。一是在高等学校内部促成了大规模的建设浪潮，二是在高等学校之间引发了激烈的定位争夺。校内外管理环境与要素的急剧变化，迫切要求高等学校应由经验式、救火式的管理向科学化、规划式的管理转变，而这样一种管理方式的转变亦顺应了决策科学化、民主化的要求。高等学校作为学术组织的特性以及高等学校作为人才荟萃之所，通过战略规划的制定而建立起各单位、各群体的利益、愿望和建议的表达机制，既可以化解多方面的矛盾，又能够将各个方面的智慧凝聚到学校发展的大局上来。

第三，外部推动。战略规划受到高等学校的普遍重视，从规划本身的意义上讲，首先是因为国家总体规划环境的变化。我国制定全国

性、区域性、行业性的经济与社会发展计划已经有 50 多年的历史，但从局部以及单位的情况来看，其有效的规划历史时间并不长。计划经济的体制强化了全国性、区域性、行业性规划的重要性及其实践的连续性，却使局部及具体单位的战略规划成为可有可无的事情。但从“九·五”计划以来，全国性、区域性、行业性规划在指导思想、规划内容及规划体制等方面都发生了很大的变化，重点是突出了规划的战略性和政策性。并且从“十一·五”开始，“五年计划”改称“五年规划”，规划的指导思想、体制与内容又作了进一步的调整。这样一种变化与调整，就给了作为社会基本单元的组织与机构(包括高等学校)可以规划的空间，同时为它们提供了示范作用；外部推动的另外一个重要因素是教育部对制定和落实学校战略规划的大力提倡，教育部长周济向各高等学校提出的“认真思考‘两个问题’，精心制定‘三个规划’”的建议，起到了至关重要的作用。教育部此后所开展的研讨与咨询活动，也有力地推动了战略规划工作在高等学校的普遍展开。

第四，规划研究的贡献。高校战略规划研究对高等学校重视战略规划工作也产生了一定的积极影响，而且许多学校战略规划的编制工作是由高校战略规划研究专家主持或参与完成的。从时间的角度来看，我国的规划研究大致是在 1998 年之后才开始多了起来，这与战略规划在新世纪迎来全面铺开的时代在时间上较为吻合。

摘自：《高等教育研究》2007 年第 1 期

高校制定发展规划的实践探索

-----南京林业大学

黄成林 彭斌 邹沐 高江勇

今天的高校所面临的是一个比以往任何时候都复杂的生存环境，一方面竞争领域不断扩展，已经渗透到包括生源、物力财力、师资、科研项目的争取等方面，并且竞争程度也日益加剧；另一方面，高校办学规模的扩大，使得内部管理也进一步复杂化，内部资源急需优化和调配。随着高校办学自主权的扩大，学校未来的命运很大程度由自己来把握，一些具有战略眼光的高校领导意识到制定并落实好发展规划对学校的发展具有特别重要的意义，从而把制定、实施规划作为提高自身竞争力，实现持续发展的突破口。作为一所百年的老校，南京林业大学已经在长期的办学过程中成为一所多科性教学研究型大学，但在社会需求不断变化的今天，如何保持常新？如何完成社会赋予高等林业大学的职责，更好的服务于社会，并在贡献社会的过程中实现进一步的发展？是南林在新时期面临的新问题。从研究学校改革和发展的重大问题，引领学校实现可持续发展的角度出发，南京林业大学在 2003 年底成立了发展规划处，对学校的发展进行战略性思考，以积极的态势来应对外部环境的变化，通过科学制定规划和控制规划实施，来提高学校的办学水平和管理水平。

一、更新观念，探索制定发展规划的新思维、新方法

与我国经济和社会发展五年计划相配套，高校一般都有自己的发展计划，但事实上这些计划很少能得到真正落实，其中原因是多方面的，有高等教育体制方面的原因，也有高等教育行政管理方面的原因，还有大学自身领导与管理方面的原因。“我国大学还没有形成遵循规划办学的理念和机制”。要保证规划的执行、实现，首先需要采用科学的方法、手段来制定发展规划。

1. 制定发展规划需要顶层设计和基层愿望相结合、自上而下和自下而上相结合、民主与集中相结合。

规划的制定不是一蹴而就，需要上上下下多次的讨论、论证，需要扩大民主，发动广大教职员对学校的发展进行思考，同时也要了解学校利益、各部门（院系）利益、教职员个人利益和需要，制定规划的过程实际是一个平衡和决策不同群体利益的过程，消除各方偏差，形成共同价值取向，因此要把校领导的顶层设计和各部门（学院）的发展目标相结合，自上而下和自下而上相结合，民主和集中相结合，确保规划的科学性。

这里需要强调的是学校领导的责任。美国的管理学家约翰·米利特认为，一所大学规划的有效性取决于校长领导的有效性。校长是一所学校的灵魂，他要有引导学校发展的主动意识，有自己的办学理念，并且能够把精力集中在学校发展最重要的问题中。在制定规划时，校长和领导层的首要责任就是对学校发展目标进行准确定位，明确学校将办成一所什么样的大学，学校以什么为特色，也就是在宏观上提出学校的办学方向和办学水平；其次要把这个目标定位公开，组织专门人员研究论证，并听取专家、教师、学生以及基层部门的意见，通过广泛的讨论使目标定位逐渐具体化，进一步提出办学层次、人才培养结构、学科发展方向、服务面向等方面的奋斗目标，用来指导学校发展规划和各专项规划的制定。

2. 制定发展规划工作不是事务性工作，必须以调查研究、分析论证作为基础。

一项完整的、科学的发展规划的产生，必须遵循实事求是的科学原则，在广泛调查研究的基础上，进行分析论证。需要研究学校的现状，分析学校发展面临的机遇和挑战，通过对比分析找出自身的比较优势，并对学校发展中的困难、不足进行诊断，寻找学校发展的突破点，提出发展的目标和思路，以及采取的措施、方法，这都需要进行切实有效的论证，可以说，规划的制订包括之后的实施已经成为一项专业性很强的研究工作。

首先要对学校自身的基础进行全方位的解剖，对优势和劣势、面临的主要问题有一个清楚的认识。校情分析既要对学校办学规模、学科专业、师资队伍、基础设施、学生构成、教学质量、科学研究、国

际交流与合作等内容进行分类统计，还要对学校的办学传统、办学思想、校风、学风等进行了解分析。

其次要对学校所处的环境进行科学分析，对学校所处的发展环境与时代背景作出科学的判断，找准学校在整个高等教育体系中的位置，多方位地收集国内高校（特别是同类）的发展动向，通过对比分析，明确学校的比较优势，才能进一步的设计与经济社会发展相适应的规划方案。

第三，专家论证。一个完整的发展规划涉及到学校的各项工作，需要丰富的专业知识和广泛的论证，在制定规划过程中，建立完备的专家咨询系统，充分听取校内外专家的意见，保证规划工作的专业性和高水平。

二、建立健全相关制度，确保规划编制工作高质完成

大学是二元权力结构、高度异质化、高度趋同化，并具有“松散关联”的组织，对这样一个复杂的组织进行规划，需要协调、调动多方利益群体，资源有限性、社会多样化和竞争迫使高校通过制定发展规划，对资源优化调配以实现学校的长远发展，这一过程也可以说是博弈的过程，因此就需要建立相应的制度来保证规划编制工作的开展和顺利完成。

1. 人员、机构。制定规划需要校领导战略思考、决策，核心管理人员进行各自相关的规划和论证，规划人员调查研究、收集信息，还需要广大教职员工的意见和建议，但必须有一个相关人员构成的组织站在学校的立场上，做“博弈的调停人”，对各方的需求做出果断决定。南京林业大学成立了发展规划委员会，组成人员包括：校长、主管发展规划的副书记和相关职能部门的负责人构成，他们的职责是对学校总体规划（包括发展战略规划）的制定和执行进行协调和领导，使学校的各项规划更科学、更合理。

2. 程序。规划制定是一个过程，要经过反复的调查、论证、听取意见、审议，我们对规划编制过程进行了分解，并制作了工作业务流程图，从而保证规划编制工作能在特定时间内以高标准、高要求、高效率完成。

3. 规划内容。完整的规划是由四个部分构成，概括地说就是现状分析、发展目标与思路、主要任务和保障措施，这四个部分内容是一种层递式的关系。现状分析是对学校发展的现有基础进行全方位梳理，明确学校现有资源和状况，认清发展形势，评估学校总体实力水平，简单地说就是“摸家底，找目标”。我们通过对“十五”以来学校发展建设情况进行了阶段性总结，对学校的办学特色、优势学科、人才培养质量和结构、师资力量水平、科技创新与服务社会的能力等方面有了一个比较全面的认识。应该看到，学校经过“十五”期间的大扩招、大建设，使各项事业都取得了长足发展，取得了可喜的成绩，但同时由于办学规模的迅速扩大，也带来了一些矛盾和问题，而如何解决这些矛盾和问题也就是学校下一步的工作重点。

3. 发展目标、思路就是要确立学校今后的发展方向和发展程度，就是说学校要办成什么性质和类型以及什么水平的学校。基于对现状的科学分析和对未来发展趋势的科学预测，我们提出了南京林业大学的发展目标：把学校建成以生态环境建设和生物资源培育、保护与开发利用为特色，理、工、农、文、管、经、哲、法等多学科协调发展，具有一定国际影响的高水平研究教学型大学。围绕发展目标，我们提出了特色立校、人才强校、科技兴校、国际化和协调发展的思路。

主要任务是发展规划的主体部分，是高校为了达到目标，要重点发展和建设的项目、领域。南京林业大学的发展规划的主要任务涉及到八个方面，分别是办学规模、学科建设与研究生培养、专业建设与学生培养、科学研究和科技创新、人才队伍建设、国际交流与合作、基础设施建设、党建思想政治工作与精神文明建设。

4. 保障措施是为了确保发展规划的实现，所需要人、财、物以及相关制度作为保障，具体来说包括加强领导、制度创新、科学管理、经费保障、强化规划监控等等。

5. 规划体系。高校的规划是一个相互支撑、相辅相成的体系，南京林业大学规划是以总体规划（发展战略规划）为顶层，专项规划和单位规划为支撑的规划体系。总体规划着眼于从战略高度和宏观层面对学校的改革和发展进行总体设计，专项规划是对总体规划中主要任

务的分解，涉及到学校七方面的主要工作，单位规划包括各学院规划和直附属单位规划。这样通过层层分解，相互支撑，使规划变成可操作的、分阶段的具体任务，提高了发展规划的操作性和可执行性，也有利于对规划执行情况进行评估、考察和监控。

三、制定发展规划的几点启示

1、发展规划要目标明确，思路清晰，需要结合社会发展环境进行战略性思考

大学的发展规划正如美国学者寇普认为的那样，是“一种开放的系统论，指引院校之舟在前进和道路上顺利通过变化多端的环境……”，它关系到学校的长远改革和发展。制定发展规划需要进行战略性思考，认真审视学校所处环境的状况和学校在其中的位置，找准发展空间，使学校能够与不断变化的外部环境协调一致。我们在起草规划前就对学校面临形势以及高等教育的发展趋势进行了调查研究，客观地分析学校所面临的形势和挑战。我们看到，一方面国家积极发展高等教育，不断加大对高校的投资力度，而另一方面，国家政策向建设国际一流和高水平的大学倾斜，少数院校得到了重点投资，对于非 985、非 211、非教育部院校的投资有限，造成我们地方院校的发展受到了一定限制。南京林业大学同国内一流大学相比还有很大的差距，但这并不意味着我们不能挤身高水平大学行列，我们是一所特色鲜明的学校，完全可以通过特色的创新，以点带面，以特色来创优势，来提升学校的综合实力和办学水平。基于这一思考，在规划中我们对 2020 年的学校发展进行了展望：经过 15 年的努力，学校的教育质量和科技水平居于国内同类大学的前列，具有显著的办学特色和学科优势，成为我国高素质创新型人才培养、高新技术研究及成果转化的重要基地，成为服务于经济社会发展、支撑林业现代化建设不可或缺的重要力量，具有较大国际影响的、多学科协调发展的高水平研究教学型大学，具备研究型大学的雏形。为了实现这个目标，我们提出学校“十一五”期间的重点是要优化结构，加强内涵建设，实现两个根本转变，就是由本科教育为主向本科教育和研究生教育并

重、由教学为主向教学与科研并重，由教学研究型向研究教学型大学的转变。

2、发展规划要贯穿和谐发展的主线

科学发展观给高校的发展提供了新的思路，其基本原则是要保持协调发展，因此在规划中要始终贯穿和谐发展这一主线，做到：

(1) 兼顾好远和近的辩证关系，考虑长远目标和分阶段目标、整体规划、专项规划和单位规划在任务和措施上的相互呼应、相互衔接。

(2) 强调规模、结构、质量、效益的协调发展。要以科学发展观为指导，统筹教学、科研、社会服务的发展，统筹人才培养和社会经济需求的发展，统筹各学科的发展，统筹本科生教育与研究生教育的发展，统筹教师与学生、人与校园的和谐发展，加快人才结构的调整，合理配置校内资源，优化学校内部的办学结构，实现全面、协调、可持续发展。

(3) 以人为本，注重人的全面发展。大学的教育理念、办学理念，其核心就是以人为本，在制定规划的过程中要确立“以人为本”“以学生为中心”的观念，建立健全适应学生全面发展的培养方案，要求我们培养的学生不仅专业水平高，而且人格健全，具有人文精神、科学素养和创新能力。南京林业大学的发展规划充分贯彻了这一思想，从学生培养、队伍建设、党建与思想政治工作等多方面提出明确要求，重视为人创造环境的理念，提出构建和谐校园的建设目标，积极营造适合人全面发展的人文环境，为学校的发展奠定人力基础。

3、发展规划要保持求真务实的科学精神，灵活性和原则性相结合。

在社会需要变化迅速的今天，新的机遇和挑战层出不穷，要应对这种局面，就要让规划体现出一定的灵活性，留有一定的延伸空间，对一些不宜明确界定的工作，虚实相济，采用不同的评估标准和评估办法来评价，比如指标体系、概括描述等。对于一些能用数据和指标来表达的尽量量化，比如学科建设中的一级学科博士学位授予点、硕士学位授予点数量及种类，师资队伍中的学位结构、年龄结构、职称

结构、学缘结构等。对于发展建设中的各项具体目标采用既立足现实，从实际出发，又充分发挥主观能动性的方法，用跳起来摘桃子的方法来确立目标，对于经过努力可以达到的目标坚持写进规划中去，能高则高、能新则新。

4、发展规划必须凸显特色发展的思想

在激烈的竞争中，学校取胜的关键是特色，因此在制定规划过程中要始终突出特色发展原则。特色是对传统优势学科承继与发展，是建立在校情分析和效益预测基础上对学科的进一步凝练。南京林业大学在长期的办学过程中已经形成自身的特色学科，我们在规划中提出要立足长期以来形成的生态环境建设和生物资源培育、保护与开发利用等特色学科，并在继承的基础上，注重对传统学科的发扬、提升与创新，整合学科资源，打造学科品牌，形成新的优势特色，以此来扩大学校的知名度和影响力；在办学方向上，力求立足江苏、服务行业、围绕国家构建和谐社会的战略和林业六大工程的实施，使学校赢得更大的发展空间。

科学合理的制订规划只是基础，规划的生命力在于它的执行，得不到执行的规划只能是空话。一部好的发展规划，既包括在研究基础上编制规划文件，更强调规划的实施管理、实施控制、实施评价，因此我们还需要对高校规划执行和控制的理论和方法进行不断探索和研究，用以指导规划执行的实践活动，以保证规划确定目标的实现，促进高校可持续健康发展。

（摘自：中国高等教育改革与发展网，2008年5月）

我国高校发展规划的目标、挑战与思路

——上海交通大学的视角

一、高校发展规划的目的

（一）作为高等学校行动纲领的发展战略规划

大学战略规划是学校发展的航标。

战略规划中的使命 (Mission) 或愿景 (Vision) 是大学航标的凝聚。不少学校对使命与目标的表述没有截然区分。

目标是指简明扼要的中长期目标。一些学校用战略目标、政策或价值观的表述来强化它们的使命与目标。

（二）作为高等学校宣言书的发展战略规划

战略宣言：目标、时间节点、改革举措形成共识；协调各方；凝聚人心；统一思想；振奋精神

利益相关者：政府、教职工、学生、其他资助者、校友。

（三）作为高等学校制度创新蓝图的发展战略规划

决策体系

执行体系

资源配置体系

考核评估体系

推进依法治校、改革管理体制、创新运行机制、争取社会更多支持

二、高校发展战略规划的体系

（一）战略规划

任何组织的战略规划通常包括以下要素：

制订规划的目的；

学校的使命；

中长期发展目标；

实现目标的责任落实和时间跨度（制订年度计划的依据）；

对关键活动与资源的战略安排；

可行性分析（含财务）；

规划实施过程的监控等。

（二）专项规划

除了战略规划以外，大多数高校还有一系列专项规划，如学科规划、科研规划、教学规划等以学术为基础的专项规划，财政规划、固定资产规划、信息技术规划、人力资源规划等以资源为基础的规划，国际化规划、市场化规划等其它类规划。

制订专项规划的目的是为实现学校的战略规划服务，需要与战略规划进行有机地结合。

专项规划一般作为单独的规划文件。但专项规划应支持战略规划中至少一个目标的实现，或为其实现提供条件。

专项规划的制订一般采用与战略规划制订相似的过程。专项规划一般也应有相应的操作性行动计划。一些学校要求校内学术和行政单位制订规划，作为对学校战略规划做贡献的基础。

专项规划制订中常见的问题及其风险

问 题 风 险

对战略规划考虑不够 不能体现学校的总体战略和重点需求
校级领导参与不够 只体现部门少数人的想法，难以体现学校战略

参与咨询不够广泛 执行过程中难以得到相关人员的理解和支持
对资源的考虑不够 可行性差，难以落实

对相关规划考虑不够 相关的专项规划各自为政，难以协调统一
缺乏操作性行动计划 具体的人物、时间接点和资源配置不明确
缺乏合理的批准程序 与学校的总体战略和重点需求容易脱节

大多数高校都有一个非正式的程序来克服这些问题。专项规划的制订通常是一个在高级管理层和专项规划制订部门之间上下反复多次的过程，必要时要求财政等相关部门的参与乃至会签。

（三）操作性行动计划

操作性行动计划是为了实现战略规划的中长期目标而制订的短期计划。

操作性行动计划一般包括具体的任务与目标。大多数学校的操作性行动计划是单独的规划文件，但可以附在战略规划的后边。

好的操作性行动计划通常具有以下特征：

任务和目标是有针对性的、可测量的、可达到的、可行的和及时的；

实现目标过程中的“里程碑”和时间节点是明确的，各项任务的责任人是落实的。

（四）财政与资源规划

制订财政与资源专项规划，将财政和资源因素与战略规划相结合，可以保证资金使用的高效性和灵活性。

年度预算和中期财政预测的时间，与大多数学校的规划完成时间相吻合。参与资源分配的人员通常也参与战略规划的其它部分。

一些学校采用按某种公式模型进行计算的预算模式，另外一些学校则采用根据需求报告进行分配的预算模式。常见的情况是两种模式结合、经过几上几下协商决定。

提高财政、资源与战略规划结合程度的方法包括：明确将年度预算跟操作性行动计划挂钩，确保中期财政预测能反映战略规划、专项规划的需求，确保财政与资源的分配过程公开化。

发现规划需要超过正常水平的额外资源的方法包括：请财务、房地产、信息技术等相关人员参与制定规划，要求财政、资源有关部门的负责人对规划进行会签等。

三、高校战略规划的挑战与发展思路

（一）我国高校战略规划面临的问题与挑战：

缺乏对规划有效性的理性判断和客观信任

缺乏编制和实施规划的体制性内源力

缺乏编制和实施规划的组织建设

缺乏对规划编制和实施理论与实践的研究

校长的任用方式直接影响了战略规划价值的实现

（二）我国高校规划的发展思路：

1、充分认识发展战略规划的价值

高校规划价值的实现主要取决于领导者的观念，不仅要进行自觉的规划理论学习与研究；并且要逐步享受规划带来的好处。

美英的发展规划编制与实施过程是外部压力与内部动力的集成。

2、加强规划机构与队伍建设

国家、区域和高校内部层面的建设都还很薄弱。还没有明确的国家层面的管理协调机构。高校规划的机构大部分职能不健全，队伍素质有待提高。

美国有高校规划协会（SCUP）成立于1965年，有来自30多个国家的4400余位会员，每年举行一次大型学术会议。（<http://www.scup.org>）。英格兰高等教育拨款委员会2000年出版“英国高校战略规划指南”

3、战略规划制定的开放性

一小部分人或者关起门来做规划是很难有超常规的思路的。应该“以我为主，借用外脑，上下互动”。

如何从国外、校外、学校管理机构外寻找新思路成为必然。

4、规划思想的顶层设计是核心

无论如何借用外脑，教育思想、办学理念和长期目标等宏观战略问题还要靠学校主要领导顶层设计拍板。

美英高校的战略规划是学校领导办学理念、教育思想的集中体现，大学校长在战略规划制订过程中发挥着不可替代的领导作用。一般校长首先提出一个明确的中长期办学目标与总体思路，然后其他人员根据完成中长期办学目标与总体思路完成相应的规划工作。

5、学校发展目标服务于国家战略目标

目标的确定要充分理解并服务于国家战略目标，要设计出切实可行的“对接”策略。如“国家科技中长期发展规划”、“提高自主创新能力”等。

服务国家在美国不少著名大学中写入了学校使命。

6、规划的前瞻性与跨越式发展

在高等教育快速变化的时代，战略规划的目标与举措一定要具有前瞻性，要有坚定不移的发展理念，要有跨越式发展的思路和举措。

在过去的几十年里，美英等国有多所高校实现了跨越式发展，值得我们借鉴。比如美国的卡耐基-梅隆（Carnegie-Mellon）大学从60年代建校到成为一所公认的世界一流大学只用了30年时间，英国的沃里克（Warwick）大学从60年代建校到跻身英国高校前列、成为世界著名大学也只用了30年时间。

7、规划目标的可考核性

我国高校规划的发展目标往往模糊不清、难以考核。比如说，据估计有一百多所学校的发展目标为“国内一流”，但“国内一流”的内涵无从知晓，也就无法考核。再比如说，有数十所学校的办学目标为“世界一流或世界知名”，但是“世界一流或世界知名”的标志没有界定，也就无法考核。

美英高校规划的办学目标一般是可考核的，是对学校的外部环境和内部条件、特别是学校优势与不足、机遇与挑战进行认真评估之后确立的。学校对自己的总体实力、学科专业状况、人力资源状况、财政与资源状况等进行系统分析并与国内外竞争者、拟赶超者进行定量比较后才确立有针对性的奋斗目标。

8、规划的分解落实

我国高校的总体规划制订后，往往没有分解落实的办法。不少学校的专项规划与战略规划缺乏有机地结合和统一，专项规划之间缺乏协调。大多数高校的战略规划和专项规划没有相应的操作性行动计划。很少有高校明确要求各部门或个人将学校规划体现、落实到自己的学期或年度计划中，分清责任并配置资源。

美英高校不仅有操作性行动计划将学校的战略目标分解成有针对性的、可操作的、可测量的、可行的和及时的活动、目标和任务，而且要求校内学术和行政单位乃至个人结合学校规划和常规工作制订自己的实施计划。

9、规划实施监控的制度化

我国高校规划的实施缺乏制度化的监控机制，很多学校没有任何监控机制，根据实施的监控结果对规划进行修正完善也就无从谈起。

（赵文华 上海交通大学规划发展处/高教研究所）

卡迪夫大学的赶超方略

卡迪夫大学（Cardiff University）位于英国威尔士首府卡迪夫市中心。整个威尔士地区一共只有 13 所大学。截至上个世纪 80 年代，这些大学几乎没有什么有影响的声。

从上世纪 90 年代初开始，卡迪夫大学实施了三大战略举措，仅用短短 10 年时间，就初步实现了在相对落后经济基础上创办世界一流大学的目标。1992 年，该校在英国排名第 34 位，世界约 300 位；1996 年，升至英国第 15 位，世界约 200 位；2002 年，在英国政府 RAE 研究排名中雄居第 7 位，进入世界 100 位，成为英国 18 所名校联盟“Russell Group”的核心成员。

第一大战略：整合教育资源

在当地政府推动下，1988 年，原威尔士大学卡迪夫学院同威尔士科技大学合并，形成了新的卡迪夫大学。

这是一次“以小吃大”的合并。威尔士大学卡迪夫学院规模大，但管理不善；原威尔士科技大学规模小，但管理好。合并没有简单地以规模大小论英雄，而是以水平高低看实力。谁管理好，谁能把学校办成世界一流大学，谁来管理。合并后的大学叫卡迪夫大学；任人唯贤，校长由原威尔士科技大学的校长 Brain Smith 先生担任。大学之间的合并只是一个过程，资源整合能否成功，关键在于管理团队。校长 Brain Smith 先生被称作“英国最近十年来最有能力的校长”，他率领的管理团队是一流的。这个管理团队在学校资源配置中，依靠科学的规划，实现优化重组，为日后卡迪夫大学的迅速崛起创造了重要前提条件。Brain Smith 校长也以其杰出的工作，获得了英国皇室授予的爵士头衔。在英国，你可以获得院士称号，你可以获得许多奖项，但由女王为大学校长授勋，得到这样的荣耀是很不容易的。

2004 年，卡迪夫大学将与威尔士大学医学院合并，这将更加优化威尔士卡迪夫地区的高教资源，将会为卡迪夫大学建设世界一流大学再助一臂之力。

第二大战略：突破重点学科

在卡迪夫大学的合并方案中，重中之重是选择重点学科突破，尽快建成几个世界一流学科。

由学校管理团队几个核心人物领衔制订的发展规划，认真研究了全球科技发展状况和英国一流高校的情况，做出了这样的判断和选择：生物医学、心理学、城市和区域规划学这三个学科，有望率先取得突破。

他们首先对生物医学给予特别关注。原威尔士大学卡迪夫学院有很好生物工程基础，原威尔士科技大学有非常好的生命科学基础。两校合并后，两个优势学科结合，优势互补，建立了生命科学学院，重点发展生物医学，实现了理学和工学的结合，产生了1+1大于2的效应。

为了加快建设这个学科，他们不惜代价地从剑桥大学挖来了该领域最著名的教授。一流的学科带头人再次提升了该学科的水平，这个学科上得非常快，迅速达到世界领先水平。学科带头人获得了北美生物医学奖。据说获得这个奖项的很多人，后来都获得了诺贝尔奖。

把原来各自独立的生物科学和生物工程结合起来研究，既满足社会发展需要，又产生新兴学科、交叉学科，处于学术研究的前沿。英国专家说，卡迪夫大学生物医学学科的崛起，不只是理科和工科资源整合的结果，更重要的是选择优势项目，实现新兴学科、交叉学科重点突破的结果。

原威尔士大学卡迪夫学院的心理学具有学科优势，但是没有工程基础；原威尔士科技大学有较好的工程技术基础。合并后，卡迪夫大学的心理学科运用工程技术进行实验研究，如虎添翼，很快达到了英国5星级学科水平。

据介绍，在英国，5星级是学科的最高水平；5级、4级是优秀水平。如果学科评估达不到4级、5级和5星级水平，就得不到有英国高教拨款委员会的拨款。全英国，心理学5星级学科只有3家，卡迪夫的心理学院是全英最大的一家；生物学5星级学科只有4家。

合并后另一个重点建设的学科是城市和区域规划学科，它和区域经济发展密切相关，学科成果直接为卡迪夫城市建设所使用。这个学

科的建设依靠理科和文科的交叉取得成功，现在名列全英国第一，和美国、德国的相应学科并列世界前三名。当地政府特意为卡迪夫大学捐赠一栋大楼，以示谢意。

到1996年，卡迪夫大学的28个学科中，一半以上的学科达到了“5星级水平”。经过评估，该校在英国的排名从第34名跃升到第15位，翻了一番。

团队是一流的，规划是一流的，学科建设是一流的，距离世界一流大学的目标还会远吗？

第三大战略：吸引顶尖人才

很多大学在创建“世界一流”的进程中，都非常重视人才引进，包括对国外顶尖人才的引进。但普遍存在这样的不足：常常是一流人才引进了，施展才华的平台还没有搭好。由于种种制约，顶尖人才在较长时间内不能充分发挥作用，时间和资源的浪费十分可惜。

卡迪夫大学的做法是刚好倒过来，先搭好平台后，再不惜代价地吸引顶尖人才。好像肥沃的土壤上来了一粒优质的种子，必能长成参天大树。换句话说，卡迪夫大学的学科建设平台，就是为顶尖人才搭建的。这个平台包括三个方面：

第一，一流的工作环境。全校预算经费的一半用来创造引进优秀人才的环境；各学院是经济实体，有经济操作能力，从体制上保障优秀人才干得越好，得的越多。

第二，一流的学科团队。“万事俱备，只欠东风。”这里的多学科交叉人才高台已经筑就，就等顶尖人才前来领衔挂帅，全身心地冲击“世界一流”了。

第三，一流的科研设备。学校采取各种措施，确保学科建设的基础设施和资源配置是最好的。

在这样一个科研群体，教师承担的课题目标非常明确：

——课题是国际级的，能够得到国际机构的经费；

——学术带头人能够在该领域组织国际一流的学术会议，担任主席、副主席；

——发表的成果是该领域的国际一流成果。

在吸引顶尖人才战略的带动下，卡迪夫大学的学科建设再上新台阶，迅速提升了卡迪夫大学的科研水平和国际地位。目前，在卡迪夫大学工作的各类人才中，有近 15% 来自世界前 50 名的一流大学。截至 2002 年，卡迪夫大学有 7 个专业列为英国的最高级学科 5 星级，另有 17 个专业列为 5 级，5 级以上的专业占 87%。学校排名跃升到第 7 位，进入世界前 100 名，跻身世界一流大学行列。

据介绍，在英国的大学中，至少要拥有 3-5 个 5 星级学科，才有实力问津前 10 名。想一想有许多高校甚至连一个 5 星级学科都没有，你就会感到卡迪夫大学的迅速崛起多么值得我们好好研究。

注：英国高等教育基金委员会每 5 年进行一次全英国高等教育科研水平的评价，分为 5*、5、4、3A、3B、2、1 共 7 个等级。5* 级的标准是：就某一学科而言，至少在其中一半以上的研究领域中具有国际领先的科研成就，在其余的领域中也应具有国内领先地位。

（来源：南京理工大学发展规划处）

不列颠哥伦比亚大学(UBC)的中长期发展战略

冯俊 孙静

一、不列颠哥伦比亚大学制订中长期发展战略的背景

加拿大不列颠哥伦比亚大学（The University of British Columbia，简称 UBC），是一所以研究为主的世界著名大学，它的历史可以追溯到 1908 年。当时的不列颠哥伦比亚省立法机构颁布了一项新的大学法案，计划建立不列颠哥伦比亚大学，UBC 于 1910 年选定校址并于 1914 年破土动工，但该建设由于第一次世界大战的爆发而被迫中止。1922 年，UBC 的学生因无法继续忍受过于拥挤的环境而

上街示威游行，目的是迫使当时的省政府完成 Point Grey 校区的建设从而建立一所新的 UBC 大学，这一运动被称为 Great Trek。

新世纪的 UBC 人为了适应社会的发展，于 1998 年制订了第一份面向 21 世纪的发展战略（TREK 2000），把自己的目标明确为成为加拿大的最佳学府。六年后，UBC 把自己的目标提升为成为世界上最好的大学之一，即把自己置身于一个更广阔的全球性的大环境中。在这种情况下，UBC 于 2004 年 3 月制订了 TREK2010，以适应校内外环境的变化，实现自己的目标。

二、中长期发展战略的目标及其任务

目标：UBC 致力于成为世界上最好的大学之一，将她的学生培养成为杰出的地球公民，提升文明和可持续性社会的价值，追求科学研究创新的卓越性，为不列颠、加拿大乃至全世界的人民造福。

任务：UBC 努力为她的学生、教职员工提供尽可能好的学习、研究的资源和条件，并创造一种优越、平等和相互尊重的工作环境，她将同政府、工商企业、其他教育机构和大众社区合作创造新的知识，帮助她的学生为未来的职业作好准备，并通过研究来提高生活质量。UBC 的目标是使每一位毕业生都具有强大的逻辑分析的能力、解决问题的能力 and 批判性思维的能力，拥有卓越的研究和沟通技能。成为知识丰富、头脑灵活和锐意革新的年轻人，成为有社会责任感的成员，认同多样性，并参与社会和社区的工作，成为积极变革的推动者。同时履行他们作为地球公民的义务，为所有的人都能平等和可持续发展的未来而努力奋斗。

三、实现目标的具体战略措施

具体的战略措施共包括五部分，在人、教学、科研、社会服务、国际化方面给予了充分的考虑。

1. 人

UBC 充分认识到人是最重要的资源，因此很重视她的教职员工和学生，她致力于让所有成绩优异却不具经济能力的学生都能进入 UBC 学习。同时雇用优秀的教职员工并努力营造一种尊重差异，鼓励多样性的平等氛围，以保证所有人都能最大限度地发挥自己的潜力。

1.1 重新审视招生政策，确保国内优秀学生能够进入 UBC 学习

UBC 认为学费不应成为入学障碍，在政府和个人的帮助下，加强优秀学生的奖学金支持，为需要资金援助的顶尖学生提供助学金支持，以帮助其顺利完成学业。

1.2 根据教学和科研目标，吸引并留住优秀的教职工，完善教职工的奖励和激励机制。

据预测，到 2005 年，将有超过 45% 的教师和 30% 的职工退休。因此，师资重建计划成为一件至关重要的头等大事。这种大调整需要一项战略性的，且管理有效的保留人才计划。教职工的雇佣、留任、晋职、工资水平、离职政策、功绩评定等都应与教学和科研目标保持一致，考虑平等和绩效问题，给予他们灵活的时间安排和充分的个人成长空间，满足职工的在职学习要求。对教学突出、改进教学方法、促进文明发展的人员给予奖励。并改善认可和评价机制，认同一些外延拓展活动的价值，包括他们所做的社会工作，激发他们有更多的工作投入，更强的责任感，同时应招募多种族的教职工，以回应学生多样性的发展。

1.3 制订计划吸引并留住非本土学生

UBC 要想招收到优秀的学生就必须在招募新生方面比其他学校更具创新性，确保招收标准能够吸引学生。UBC 将继续招收第一世界的学生进入本科和研究生阶段学习。

1.4 为 UBC 的成员提供尽可能好的环境

为了实现目标，UBC 需要一流的设施和服务。因此，她致力于更新和加强学校的基础设施，美化环境，提供高质量的支持服务，使校园更具吸引力，更适宜工作、生活，成为可持续发展的典范：安全、整洁、适宜居住、有友好的氛围。同时，扩大学生的居住和社交空间，为教职工和学生提供更多的交流和融合的机会。

2. 教学

利用独特的社会、文化、科研环境和独特的地理环境，给学生提供一种对智力有挑战性的教育和一种学习的氛围。激励他们通过国际

性的，互动的，各学科交叉进行的教学掌握更多的知识，为学生成为 21 世纪有责任感的公民作好准备，并实现个人的目标。

2.1 通过课程设置的变化培养学生的社会意识和责任感

通过增设新的课程，扩充现有课程或提高毕业标准，确保 UBC 的学生能够有更强的全球性的公民责任意识，关注社会、环境和经济的可持续发展。同时，鼓励学生从课程中了解更多第一世界的文化和历史。

2.2 重新审视教学方法，包括课程进程和大学本科的教学计划

鼓励教师继续革新教学方法。本科教学以研究和经验教学为主，给学生提供个性化的服务和经验。缩小班级规模，确保学生在学习中能充分地参与。发展新技术以满足不同情境下教学和指导的需要。

2.3 确保所有的学术项目都能达到最高标准，为学生的人生和职业生涯提供尽可能最佳的学习体验。

UBC 将对各学科的教学方法定期进行评定以确保维持优秀标准。确保所有一年级学生通过选修这一形式，有机会聆听高级教师的教诲，并和高级研究者一起做实验。发展新项目帮助新教师和研究生增强教学技能，提高学生的分析和沟通能力。给学生提供一种跨学科或职业交叉的学习经历，有机会学习其他学科的课程，参加其他学科或专业的研究，了解各门知识间的联系，同时尽可能提供工作体验，把知识学习与未来职业联系在一起，帮助学生为将来工作做好准备。

3. 研究

UBC 鼓励原创性研究和学术成果，以造福社会。为了达到这一目标，UBC 遵守最高的道德标准，奉行学术自由，在互相尊重的氛围中公开探寻知识，从而增强研究能力，提高研究绩效，加快科技转化，努力成为加拿大顶尖研究型大学和世界著名研究型大学之一。

3.1 从各个方面出发支持杰出研究的开展

通过资金援助，改善基础设施，增强认可度，继续使学科研究和跨学科研究保持领先水平。树立群体合作观念，为研究的顺利进行提供资源。同时，丰富图书馆的资源，以更好地支持研究工作。

3.2 鼓励本地、地区及国际合作和交流

与当地和本地区的社区在双方都感兴趣的领域，如可持续发展、医疗、交通、人口迁移、文化和社会发展方面进行合作，并积极寻求机会与国际其他大学和研究机构建立伙伴关系。开展访问学者项目，吸引来自全国各地的优秀的非本土研究者进入 UBC。

3.3 吸引并留住研究生

增强对研究生和博士生的认可和支持，同时制订策略招收在各个专业表现出色的博士生，使本科生和研究生的比例从 5:1 变为 4:1。

3.4 吸引来自各方面的资金，支持研究的开展

高质量的研究需要足够的资金和技术上的支持。资金来源包括加拿大医学研究委员会 (Medical Research Council, MRC)、自然科学和工程学研究委员会 (National Sciences and Engineering Research Council, NSERC)、社会科学和人文科学研究委员会 (Social Sciences and Humanities Research Council, SSHRC) 等。UBC 的目标是制订计划从联邦政府寻求更多的资金支持，并说服省政府加大参与力度，同时积极寻求个人资助。

3.5 确保公众充分了解 UBC 的研究进展，增强公众的认知度

为了保证公众继续支持研究，UBC 决定将研究成果定期公布于众，并大力宣传投资于科研所带来的益处。

4. 社会服务

UBC 致力于促进温哥华，不列颠哥伦比亚及加拿大的社会、经济、文化的发展。为了达到这一目标，它将与其它教育机构、工商业、政府等合作，促进教学和研究的发展，加快知识转化。

4.1 创造更多的机会让社区参与 UBC 的事务并与其合作

大学将与社区联合起来，在所有可能合作的领域诸如当地健康、教育等方面进行通力合作，开展社区服务学习项目，使理论和实践相结合，成为学校课程学习的有益的补充。计划参加该项目的学生人数将不少于 10%。制订计划使教职员工有更多的志愿服务机会。同时，设立“社区参与意识周”，与“研究意识周”相类似，对教职员工及学生在该领域取得的成就给予认可。

4.2 鼓励 UBC 与外部社区进行深入联系

开发一些途径，使社区能够享受更多 UBC 所提供的学术、文化与娱乐服务。在省内其他地方设立诸如学习交流这样的外联中心，独立运作或与其他中等后教育机构合作。同时使 UBC 的资源能够为公开讲演或会议所用。

4.3 加强 UBC 与原著民的合作

通过新开展的有学分和无学分项目，吸引原著民（加拿大印第安人）的人员进入 UBC 与 UBC 一起分享他们的传统文化。研发恰当的对外项目来满足对外交流时学习，社会和娱乐的需求，并积极寻求途径加强 UBC 与原著民的联系。

4.4 发挥 UBC 毕业生的优势和专长

邀请一些毕业生在社区服务、职业咨询等方面给学生以帮助，并鼓励他们与政府和发展办公室紧密联系，谋划资金筹集策略，支持学校发展。

4.5 通过咨询与合作，建立大学、大学城与外部社区之间的良好关系

建立大学城作为持续发展社区的典范，并与 Point Grey 校区和外部社区定期磋商，讨论“官方社区计划”和大学城的进展情况。

5. 国际化

一个学习型的网络正在世界各地和全球化的环境中延伸，UBC 就是这个网络中的一个组成部分。凡是有利于加强不列颠哥伦比亚乃至加拿大与其他国家和地区联系的教育、学习和研究活动，UBC 一律给予积极的鼓励和支持。为了以一个活跃分子的形象融入 21 世纪的社会，UBC 采取了种种措施。如培养未来公民建立全球化的思维方式，推进国际奖学金和研究项目的开展等等。

5.1 通过学位项目、公众会议等加强全球意识

UBC 尽可能把一些全球性的问题包含在教学内容中，确保学生在他们平时的学习和工作中关注全球问题并寻求解决方案。每年定期召开全球公民会议以加强全球意识。

5.2 增加出国学习的机会，鼓励更多的加拿大学生出国深造，使校园更加国际化，同时增加教职员工与外界进行国际交流与合作的机会，将更多的国际项目引入校园。

UBC 认为，送加拿大学生出国是发展跨文化交流，增进国际了解的重要步骤，为将来的社会、政治、经济合作奠定基础，UBC 还将积极参与国际会议，加强与世界其他国家大学及机构的联系，在双方互利的基础上进行合作。

5.3 扩大 UBC 的国际化趋势

继续招收来自世界各地的学生，计划招生人数约占本科生的 15%。同时建立更多的外国学生居住区。

四、启示及思考

第一，高等院校应明确自己的办学目的和发展战略，定期地制订和修订自己的发展规划，把发展规划的制订和修订工作作为一项长期的常规工作开展。应从社会发展的大趋势出发，以社会需求为导向，与时俱进，及时调整办学模式、方向和科学研究内容，从而适应校内外环境的变化，实现办学目标。如 UBC 为了实现自己的办学目标，每六年修订一次战略规划。

第二，要树立“以人为本”的思想，加大投入力度，坚持把人的因素放在第一位。但人的因素并不仅仅是指吸引并留住最优秀的教师，而且还应包括吸引并留住最优秀的学生。只有同时拥有一流的师资和一流的生源，才能实现创建一流大学的目标。同时，应努力为师生营建良好的学习、工作和生活环境，以保证其最大限度地发挥他们的潜能。UBC 充分认识到人是最重要的资源，不仅重视教师的选拔、培养、使用和保护，而且重视吸纳优秀学生进入 UBC 学习，值得我们学习和借鉴。

第三，在教学改革上应重视学科的交叉性，给学生提供跨学科或职业交叉的学习经历，从而使其掌握更多的知识，有利于培养学生的综合素质，拓宽学生的知识面和视野。还应注重师生的互动性，视野的国际性和社会的参与性。在教学中应重视培养学生的全球性公民责任意识和可持续发展观，增强学生的责任感。

第四，高校要牢固树立为当地服务的思想，要把科学研究和社会需求紧密结合起来，将学术成果转化为现实的生产力，解决当地社会所急需解决和长期发展所需解决的问题，推动当地经济和社会发展。同时让社会及时、充分地了解学校的科研进展，感受到学校的存在对当地经济、社会发展所起的直接推动作用。这样做一方面可以使社会更加关注学校，接受并支持学校的办学使命，另一方面也可以增加科研成果的社会认知度，以此来吸引更多的经费支持，从而扩宽学校的资金来源，增加学校的财政收入，改善学校的财政状况。

第五，应鼓励学生与社区紧密联系并实现良性互动。UBC在这方面给我国高等院校做出了表率。学生可以通过多种形式，如可以作为志愿者为社区服务。这样做，不仅使学生能更好地理论联系实际，提高教学质量和解决实际问题的能力，而且能够对社区的发展更好地做出贡献。社区可以享受学校提供的学术、文化和娱乐设施，并增强对学校的认可和支持，从而实现学校和社区真正意义上的“双赢”。

第六，应给“国际化”以突出的地位，国际化是大势所趋。UBC的中长期发展战略中时时表现出国际性视野，这也是当今世界高等学校发展的趋势。“国际化”内容丰富，不仅包括学生、师资来源上的国际化，教学的国际性视野，还包括科研的国际化合作，加强与世界其他国家大学及教育机构的联系，开展学位项目国际合作，召开国际会议，送教师和学生出国深造等，从而增加师生与外界进行国际交流与合作的机会，发展跨文化交流，促进大学的发展。

（摘自：《世界教育信息》）

发送范围：校领导

主编：丁三青 副主编：谢广元 责编：祁慧勇 本期编辑：杜卉卉

电话：0516—83590382，83590385

E-mail:fzghc@cumt.edu.cn
