



发展规划动态

2015 年 7 月

第 5 期（总第 104 期）

兰州大学发展规划处编印

刊号：LKZ-16

本 期 目 录

【动态特载】

- 学校党委常委会议审议通过《兰州大学综合改革方案》1

【高教信息】

- 上海交大在新一轮学科建设中主动引入动态调整机制2
- 西安交大：“三部曲”融入国家发展大格局2
- 广东投入 50 亿元打造高水平大学4
- 加州大学伯克利分校计划开设一所全球性的校园5

【专题聚焦：“十三五”规划】

- 教育部办公厅关于做好教育事业发展“十三五”规划编制工作的通知5
- 把握新常态下的高教发展8

【决策参考】

- 世界一流大学是如何理解发展规划各项要素的10
- 部分国际一流院校发展规划文本的框架和要素14

【动态特载】

●学校党委常委会议审议通过《兰州大学综合改革方案》

6月30日下午,校党委召开常委会议,审议通过了《兰州大学综合改革方案》,同意将方案报送国家教育体制改革领导小组办公室备案。校党委书记王寒松主持会议。

会上,综合改革领导小组办公室负责人汇报了《方案》的起草过程和主要内容,与会领导结合个人学习思考,以及近期深入分管部门、联系单位和党外代表人士中听取意见建议的情况,从学校全局的高度,对《方案》整体,尤其是分管领域改革的难点突破点和具体改革措施等方面提出了意见建议。

王寒松强调,《方案》要突出问题取向,解决发展中存在的突出问题;要突出改革取向,在体制机制上下功夫;要突出综合取向,不能以改革的综合代替综合的改革;要突出特色取向,在发扬学校优良传统的同时增益特色;要突出规律取向,把握好办学治校的基本规律。要在《方案》中,充分体现大家已经形成的共识,充分体现立德树人这个根本和学术至上的理念,通过明确取向发挥引领作用,带领大家树立信心、振奋精神、拧成一股绳,共同推动学校事业发展。他指出,推动综合改革是对我们能力的检验。学校党委和各中层党组织要肩负起推动改革的领导责任,在综合改革中把握方向、把握重点、确保进度、确保质量;要运用好群众路线教育实践活动和“三严三实”专题教育的成果,以良好的精神状态和作风推动综合改革。

王乘强调,深化综合改革既是上级对我们的要求,更是我们推进事业发展中的现实需求。《方案》要围绕“培养中国特色社会主义事业建设者和接班人”这个根本任务,突出“加快建设中国特色现代大学制度”这个根本要求;要立足学校实际,围绕人事制度改革和完善现代大学治理结构两个方面,在体制、机制、制度上进行调整;要通过改革,进一步凝心聚力,调动全校师生员工的积极性,更好地推动学校事业发展。

会议指出,综合改革要以立德树人为根本、提高质量为核心、促进内涵式发展出发点和落脚点,坚持以改革促发展,着力破除制约学校科学发展的体制机制障碍,以重点解决学校事业发展中的队伍不强、资源不足、活力不够、效率不高的突出问题;要通过综合改革,建立完善中国特色现代大学制度,加快推进学校治理体系和治理能力现代化,以培养中国特色社会主义事业建设者和接班人为重大任务,探索并形成在欠发达地

区建成高水平研究型大学的办学模式和基本经验，坚持“做西部文章，创一流大学”的办学理念，凝心聚力，建功立业，和谐奋进，加快推动学校各项事业科学发展。

《方案》分为指导思想、基本原则、改革目标、改革任务和组织保障五个部分，在改革任务中提出了加快中国特色现代大学制度建设，推进治理体系和治理能力现代化；坚持分类分档支持，推进一流学科建设；推进人事制度改革，造就一流人才队伍；坚持立德树人，提高人才培养质量；深化科研管理改革，提升创新服务能力；推进医学综合改革，提升医学发展质量；扩大国际交流合作，提高国际化水平；推进资源配置改革，提高资源使用效益；推进管理服务改革，提升管理水平；在推动综合改革中充分发挥党委领导核心作用等 10 项改革任务，52 条改革举措。

综合改革方案经国家教育体制改革领导小组办公室备案通过后，学校将尽快制定具体实施细则，及时推进各项改革措施的有效实施。

【高教信息】

●上海交大在新一轮学科建设中主动引入动态调整机制

对照世界一流大学的办学目标，结合国家“2011 计划”，上海交大编制了“学术发展路线图”，瞄准世界科技前沿和国家重大需求，主动引入动态调整机制，实施“有所为、有所不为”的发展战略。

上海交大通过建设学科阶梯，加大对优势学科的投入力度，把积极培育学科生长点摆在突出位置。为扶植新兴交叉学科快速成长，出台了促进交叉学科创新平台建设的十项政策；推进医、理、工、文的深度合作，设立医工交叉基金、文理交叉基金等，鼓励和支持教师突破学科壁垒开展跨学科的交叉研究，还建立了多学科交叉的 Med-X 研究院等平台。对于长期建设效果欠佳、且不能很好对接国家战略需求的学科，则痛下决心实施“关、停、并、转”。这一轮学科调整后，上海交大的学科由原来的 69 个缩减为 56 个。（摘编自《文汇报》）

●西安交大：“三部曲”融入国家发展大格局

不久前，西安交通大学迎来了建校 119 周年校庆日，众多海内外交大校友重返樱花盛开的美丽校园。西安交大企业家校友俱乐部（JEC）会长、263 网络创始人黄明生感叹：

这次回母校让他感受最深的是，校园里四处洋溢着一种“只争朝夕、蛮拼的”氛围。

在西安交大，记者也体会到，交大人在“西迁精神”引领下，主动融入区域经济发展以促进大学的改革发展，在“一带一路”国家重大战略中，且歌且行于学校发展的“三部曲”，迈出将大学融入国家发展大格局的坚实步伐。

一部曲：构建科技高地

扎根五千年文明故土西安近60年的西安交大，坚信要把西安交大建成“陕西的交大、中国的交大、世界的交大”，矢志要闯出一条创新的国际化发展道路。

面对国家“一带一路”战略构想，西安交大正在建设的中国西部科技创新，无疑给这所百年名校带来转型发展的新机遇。西安交通大学校长王树国说：“西安交大积极响应国家创新驱动发展战略，与陕西省委、省政府携手共建中国西部科技创新港，要助力陕西创新型省份建设，同时要聚集一流拔尖人才，探索建立21世纪大学发展新模式。”

中国西部科技创新港将依托陕西省产业优势与西安交大多学科的人才和科研优势，创建一个西部科技创新示范基地，实现高新技术成果转化、高新企业孵化和规模产业核心技术的源头供给。

“西安交大建设中国西部科技创新港，不是要办一个新校区，而是探索建设21世纪中国一流大学的新模式。”王树国说。

二部曲：打造“一带一路”学术带

习近平总书记来陕西视察时曾指出：“陕西是西北地区的重要省份，是实施‘一带一路’战略的重要节点。陕西发展得怎么样，不仅关乎三秦大地父老乡亲福祉，而且对西部大开发战略、对‘一带一路’战略、对西北地区稳定都具有重要意义。”

为了使丝绸之路经济带沿线国家及域外国家专家学者开展对话交流有一个畅通的沟通渠道，2015年初，西安交大丝绸之路经济带研究协同创新中心应运而生。该中心以建成世界一流智库为目标，致力于发展丝绸之路经济带建设的法律、政治、社会和文化层面合作与创新研究，培养卓越人才，服务国家和国际社会。

同时，西安交大首倡“丝绸之路学术带”概念框架，提出了以丝绸之路经济带研究协同创新中心为平台，构建“丝绸之路学术带”的建设目标。该协同创新中心主任单文华表示，丝绸之路学术带回应了“一带一路”这一关系中华民族伟大复兴的国家战略决策。它关注丝路沿线相关学术研究力量的汇聚整合，国内外专家学者的交往联系及其知

识生产能力的持续增强,透过跨国跨域跨界协同创新攻关,旨在为“一带一路”建设贡献远见卓识和智力支持。

西安交通大学党委书记张迈曾表示,“一带一路”建设是中国政府以切实行动消除世界疑虑的重大举措,打破了“国强必霸”的魔咒,真正体现了“中国梦”和“世界梦”的圆融互通。在“一带一路”战略规划建设中,西安交大以其特殊的地理位置和历史地位,依托学科优势和人才优势,将大有可为。

三部曲:促进“一带一路”融合发展

为充分发挥“丝绸之路经济带研究协同创新中心”已有平台的作用,带领和团结陕西省及国内相关高校整合学科优势,与丝绸之路沿线大学开展多样化、实质性合作,在2015年首届“丝绸之路学术带”高端国际论坛上,王树国向来自中国、哈萨克斯坦、俄罗斯等12个国家的与会专家,发出了“加强高等教育合作,携手共创美好未来——创建新丝绸之路大学联盟”的倡议。西安交大诚邀海内外名校在2015年5月22日至26日的“丝绸之路国际博览会”上,共同发起成立“新丝绸之路大学联盟”。

“丝绸之路大学联盟”将围绕国家建设“一带一路”的目标,以“推进区域开放发展”为主题,以首倡“新丝绸之路学术带”为内涵,围绕校际交流、人才培养、科研合作、智库建设四个方面,推动“一带一路”沿线国家和地区大学之间的交流与合作,使其成为丝路沿线大学教育合作平台,培养具有全球视野、具有跨文化沟通能力的高素质人才以及欧亚国家爱华、知华的政治、社会、文化精英。

5月22日下午,在由陕西省人民政府主办、省教育厅及西安交通大学等21所高校共同承办的丝绸之路沿线国家教育合作交流会开幕式上,来自全球22个国家和地区的近百所盟校齐聚西安,共同发布《西安宣言》,发出了新丝绸之路大学联盟成员的心声,西安交通大学发起的“新丝绸之路大学联盟”正式宣告成立。(摘编自:中国科学报 通讯员 刘谦 谢霞宇 记者 张行勇)

●广东投入50亿元打造高水平大学

日前,广东省印发关于建设高水平大学的意见,提出力争用5至10年,建成若干所具有较高水平和影响力的大学,培育一批在全国乃至全世界占有一席之地的特色重点学科,带动全省高等教育整体水平实现新的跨越,为广东新一轮改革发展提供强有力的

人才保证、智力支持和科技支撑。

根据意见，高水平大学建设主体原则上从省内具有博士学位授予权且具有 3 届以上博士毕业生的高校中择优遴选，省内“985”工程高校直接列入重点建设高校范围。提高高水平大学生均定额拨款标准，2015 年达到每生每年 1.2 万元。2015 年至 2017 年，广东省财政专门安排 50 亿元资金支持高水平大学建设，主要用于学科建设、科学研究、产学研合作、人才队伍建设、科研服务与条件支持平台建设等。

意见要求，增强重点建设高等学校的自我发展能力，全力打造若干龙头学科、打造优势特色学科群。（摘编自：中国教育报 作者：赖红英）

●加州大学伯克利分校计划开设一所全球性的校园

加州大学伯克利分校希望能与世界各地的大学建立合作伙伴关系，同时能为教师提供充分的学术自由。加州大学伯克利分校计划开设一所全球性的校园，来自世界各地的合作院校将在离伯克利主校区 10 英里远的地方创建这样一个校园。为美国国内及国外的研究生开设一项“全球公民”的课程，重点放在管理、伦理学、健康和可持续发展等主题上。目前伯克利分校正在寻求一系列资助，包括慈善捐赠和联邦与州政府的资助，合作的大学也会为该项目投入资金。目前已在现场开始维修一些研究设备，一旦筹集到足够资金，全球校园的建设就将会破土动工。（摘编自 the Chronicle of Higher Education）

【专题聚焦】

●教育部办公厅关于做好教育事业发展“十三五”规划编制工作的通知

各省、自治区、直辖市教育厅（教委），各计划单列市教育局，新疆生产建设兵团教育局：

根据国家发展改革委关于国民经济和社会发展第十三个五年规划编制工作的统一部署，国家教育事业“十三五”规划编制工作现已正式启动。为指导各地做好教育“十三五”规划编制工作，现将有关事项通知如下：

一、准确把握发展形势，充分认识编制教育“十三五”规划的重要意义

“十三五”时期是我国全面建成小康社会的关键时期,也是我国基本实现教育现代化的决定性阶段。随着我国经济进入新常态,实施创新驱动发展战略,加快转方式、调结构,要求科学谋划“十三五”时期教育事业的发展,进一步加快教育改革发展步伐,加快基本实现教育现代化,增强教育对区域经济社会发展的服务贡献能力,促进经济增长从主要依靠劳动力成本优势向劳动力价值创造优势转变。

党的十八大明确提出了“全民受教育程度和创新人才培养水平明显提高,进入人才强国和人力资源强国行列,教育现代化基本实现”的目标任务。十八届三中全会对深化教育领域综合改革作出了全面部署。习近平总书记等中央领导同志对新时期教育作出一系列重要指示,李克强总理对“十三五”规划编制提出了明确要求。“十三五”规划是贯彻落实党的十八大和十八届三中全会精神的第一个五年规划,也是贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》(以下简称教育规划纲要)最为关键的五年规划。科学编制和实施好教育“十三五”规划,对于积极应对经济社会发展的新挑战、服务全面建成小康社会的奋斗目标具有重大意义。

二、以改革创新的精神切实做好教育“十三五”规划编制工作

编制教育事业“十三五”规划,必须认真贯彻落实党的十八大和十八届二中、三中全会、四中全会精神,贯彻落实教育规划纲要,以立德树人为根本,以基本实现教育现代化为总任务,坚持“优先发展、育人为本、改革创新、促进公平、提高质量”的工作方针,深化教育领域综合改革,创新国家教育制度,完善现代教育体系,调整教育结构,促进教育公平,全面提升教育服务经济社会发展和人的全面发展的能力,全面实现教育规划纲要目标,为全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴中国梦提供有力支撑。

(一)准确把握规划定位。“十三五”时期是教育规划纲要实施的攻坚阶段。各地在编制“十三五”规划的过程中,要深入分析“十三五”期间全国和本地区经济社会发展的新形势,准确把握教育改革发展新阶段的新特征,抓住若干关键问题,提出对策措施和实施办法,确保教育规划纲要提出的目标任务如期实现。

(二)全面深化改革创新。贯彻落实党的十八届三中全会全面深化教育领域综合改革的工作部署,坚持规划发展与规划改革并重,深入总结近年来特别是教育规划纲要实施以来本地区教育领域改革的经验,谋划好重点领域和关键环节的改革举措。要注重总结提炼和吸收基层的改革创新经验,加快简政放权和政府职能转变,深入推进管办评分

离,提升教育治理体系和治理能力现代化水平,激发教育发展新活力。

(三)努力提高规划编制科学化水平。要切实提高目标体系设计的科学性,坚持定性与定量目标相结合,既有体现导向性的目标,又有可以量化、测评的目标,促进教育由规模发展向内涵发展转变。规划编制要注重远近结合,既要以五年为主,确保教育规划纲要确定的到2020年各项目标任务的落实;又要考虑更长时期的远景发展,注重深化教育重要领域和关键环节改革。要按照分区规划、分类指导的原则,统筹城乡教育发展,统筹本区域内不同发展水平地区的教育发展。

(四)切实做好规划编制基础性工作。要积极引入第三方评估,全面总结和评估“十二五”规划实施情况,认真分析“十二五”时期教育改革发展取得的成就、经验和存在的薄弱环节,面临的新情况和新问题,有针对性地提出“十三五”时期的工作思路。要对关系到教育改革发展全局和人民群众切身利益的重大问题进行深入研究,科学预测分析本地区“十三五”期间人口结构变化、产业结构变化和新型城镇化发展的趋势,细致深入地做好各级各类教育需求的预测,优化学校布局结构和教育资源配置。要在充分研究、科学论证的基础上,立足国情省情,着眼发展需要,提出一批对教育改革发展全局带动性强的重大项目、工程、政策,重大项目必须列入当地规划将来才能逐步组织实施,切实提高规划编制和实施的严肃性。

三、工作要求

(一)切实加强组织领导。教育“十三五”规划编制工作是一项系统工程,涉及面广,各地教育行政部门要在当地党委、政府领导下,按照发改部门的工作部署,切实加强组织领导,落实机构、人员及责任,并根据规划编制工作需要提供相应的经费支持和必要的条件保障。

(二)进一步解放思想。要准确把握中国经济新常态、实施创新驱动发展战略对教育事业发展提出的新任务、新要求,着力扩大国际视野,更新规划编制理念,在编程序、编制方法、实施机制等方面开展创新,更好发挥规划的功能和作用,系统谋划“十三五”教育改革发展。

(三)坚持科学民主决策。要认真听取社会各界和有关方面的意见和建议,建立健全规划专家咨询论证制度,提高规划编制的透明度和社会参与度,努力编制出经得起时间检验、符合教育发展规律和人民群众需求的规划。

(四) 保证规划编制进度。国家教育“十三五”规划编制工作大体分三个阶段,从现在起到2014年底为基本思路研究与规划框架稿起草阶段,从2015年1月到2016年3月为规划文本编制阶段,2016年3月到6月为规划发布与宣传阶段。各地要以这个进度为参考,制订本地区规划编制的时间表,明确各阶段的工作重点。各地在规划编制过程中要加强与教育规划纲要、全国教育“十三五”规划、本地区国民经济和社会发展规划以及国家区域发展规划等规划的衔接,推动教育事业优先发展、科学发展。

(五) 请各地于11月底前将“十三五”规划基本思路,分县、分年龄学龄人口预测数据,重大教育工程项目设计初步方案报送我部发展规划司,供编制国家教育事业“十三五”规划参考。(摘编自:教育部网站)

●把握新常态下的高教发展

“新常态”是中央执政新理念的关键词。去年年底召开的中央经济工作会议对经济发展新常态作了系统阐释。我国经济发展的新常态有几个主要特点:增长速度正从高速增长转向中高速增长;发展方式正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长;经济结构正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举的深度调整;发展动力正从要素驱动、投资驱动转向创新驱动,概括地说就是“速度变化、结构优化、动力转化”。对我国经济发展新常态,习近平总书记特别强调,要更加注重加强教育和提升人力资本素质,更加注重科技进步和全面创新。李克强总理特别指出,没有高素质的人才资源,实现转型升级、全面建成小康社会就缺乏根基。刘延东副总理明确提出,认识新常态、适应新常态、引领新常态,是当前和今后一个时期经济发展的主旋律,也是教育工作的大逻辑。落实中央领导同志的这些要求,必须认识到高等教育是科技第一生产力和人力第一资源的重要结合点,也是经济社会发展的智力基础,我们既要适应和引领经济发展的新常态,又要分析高等教育自身发展的新阶段、新特征、新常态。

改革开放30多年来特别是从20世纪末开始,我国高等教育经历了历史性的跨越式发展,高等教育的大众化水平持续稳步提升。我国现在已经是在学规模世界第一的高等教育大国,截至2014年底,全国共有普通高校2529所,各种形式的高等教育在学总规模达到3559万人,毛入学率达到37.5%。高等学校的办学条件保障水平以及服务经济社会发展的能力等也显著增强。同时也要清醒地认识到,“大”不等于“强”,我国是教

育大国,但还不是教育强国,也不是高等教育强国,这是一个基本判断。我国高等教育人才培养质量与经济社会发展的不相适应性日益突出,制约高等教育发展和人才培养的深层次矛盾逐渐显露,要看到我国高等教育存在的客观问题和现实差距。从深层次来讲,这些问题和差距都是由于发展理念不够成熟、发展机制不够完善、发展方式不够科学造成的。现在,要解决这些问题、缩小这些差距,无论是理论分析还是实践经验来看,都应当认识到老路是走不通了,必须站在战略和全局的高度加快转变思想观念,适应经济社会发展的新要求,构建高等教育新的发展模式和道路,推动我国高等教育在前些年改革发展的基础上,实现新常态下更高水平的发展、更可持续的发展。

怎么认识和判断我国高等教育发展的新常态?最重要的有几个特征:一是从发展环境看,随着国家产业转型升级进程的加快,人才市场的供需关系正由高校为主导的供给驱动变为行业企业为主导的需求驱动。这就要求高校必须树立起市场竞争的意识和优胜劣汰的危机感,主动对接行业产业需求,在优化调整人才培养结构、加强创新创业教育和职业引导上主动作为、有所作为。二是从发展定位看,随着创新驱动战略的实施,特别是全社会对先进科技和高素质人才需求日益增加,高等教育正在走向社会的中心,角色定位从过去的支持服务逐步转向服务和引领同步。这就要求高校必须坚持需求导向、合理定位,与国家“五位一体”总体布局和“四化同步”发展的新要求贴紧靠实,通过拓展服务能力和提升贡献力实现与经济社会的深度融合。三是从发展方式看,随着多年来的快速发展,我国高等教育正在从以规模扩张为特征的外延式发展转向以质量提升为核心的内涵式发展。这就要求高校把发展重点从过去的拼规模、拼数量转向在稳定规模的基础上拼质量、拼内涵,提高优质高等教育资源的供给能力和水平,实现由“以量谋大”到“以质图强”的战略转变。四是从发展动力看,随着教育改革进入深水区,越来越涉及复杂的内部关系和利益格局的重大调整,容易改的都改了,剩下的都是硬骨头。这就要求高校不能再依靠零敲碎打、缝缝补补过日子,必须下决心通过深化体制机制综合改革理顺内部关系、释放发展活力、调动各方面积极性。

站在新的历史起点上,面对我国高等教育发展新常态下的新特征、新趋势,高等学校比以往任何时候都更加需要解放思想,更加需要凝聚共识,在观念上要适应、认识上要到位、方法上要对路、工作上要得力。具体来说,要做到四个“更加注重”:要更加注重内涵发展,而不是一味扩规模、上专业、改校名、提规格。只有把质量提升作为核

心任务、作为生命线,以质量求生存、以贡献求支持,才能进入自主发展、内涵发展的良性循环。要更加注重特色发展,而不是一味盲目攀高或求全求大。只有立足实际、找准服务面向、不断强化办学特色,才能真正找寻到适合自身的发展道路,赢得更为广阔的发展空间。要更加注重创新发展,而不是拘囿于原有利益格局和固定模式套路。只有敢于和善于推动体制机制的创新,才能从根本上打破束缚、释放活力,充分发挥各类办学要素的最大效益。要更加注重需求导向,而不是蒙着头、关着门、脱离社会需求办学。只有坚持与国家战略和区域发展需要同向同行,才能得到政府和社会更多的支持,促进学校可持续发展。

总之,认识和把握我国高等教育发展的新常态,进一步解放思想、凝聚共识,就是要把思想和行动统一到党的十八大和十八届三中、四中全会精神上来,统一到习近平总书记系列重要讲话精神上来,主动适应经济发展新常态,全面深化综合改革,全面推进依法治校,全面加强高校党的建设,加快推进高等教育现代化。这是当前和今后一段时期推动我国高等教育改革发展的基本出发点和落脚点。(教育部党组副书记、副部长 杜玉波 摘自《光明日报》)

【决策参考】

●世界一流大学是如何理解发展规划各项要素的

世界一流大学发展规划文本的要素通常包括环境分析(SWOT)、愿景(vision)、使命(mission)、目标(goals)和战略行动(initiate)。

一、环境分析

环境是指大学所处的政治、经济、社会、教育、技术等生态系统,包括内部环境和外部环境。学校应该对自身的实力、弱点、机遇和威胁进行必要的分析(SWOT分析)。具体内容包括: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,学校的学科专业状况、人力资源状况、财政与资源状况等等。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效效果。

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《泰晤士报》大学排名中落后于哈佛、加州伯克利、MIT 和加州理工。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,环境分析部分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存在。

二、使命 (mission)

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。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,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、与工商及专业界结成伙伴、促进知识转移等领域有卓越成就”。

三、愿景 (vision)

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:康奈尔是一所承担着公共使命而又与众不同的私立大学,它致力于发展成为 21 世纪综合性研究型大学的典范。康奈尔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,所有一切都将为康奈尔师生们的发展创造良好的条件。威斯康辛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,提高州、美国乃至全世界的生活质量;与威斯康辛州以及全球的同行合作,解决威斯康辛州乃至全球最紧迫和最复杂的问题。

四、战略目标 (goal)

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”。墨尔本大学规划(2009年)确定的总体目标是成为“世界上最好的大学之一”。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、学生和管理等五个方面,为总体目标提供具体有力的说明和支撑。墨尔本大学规划(2009年)则从保持道德和质量最高国际标准、服务社会、创新知识、保护学术自由和实现师生的全部潜力等五个方面对总体目标加以细化。

五、战略行动 (initiate or action plans)

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以下几个特点:

1、战略行动具有针对性

目标能否实现,关键在于行动是否具有针对性。香港大学规划(2009-2014年)在每个策略性措施的后面都标注了所要达到的目标,而且这些目标都非常具体和详细。例如,为改善现行的资源分配模式及机制,以配合未来发展的不同需要,学校将进一步改善大学的财务管理策略,为高级行政人员提供指导和培训,提升他们在财务管理方面的能力。为实现2014年非本地生占学生总数25%的目标,要积极推进大规模的招生活动和奖学金计划,并将英语作为教学语言,以吸引世界各地的学生。康奈尔大学规划(2010-2015年)(提纲征求意见稿)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。比如,在“丰富本科生学习体验”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等四项措施。

2、战略行动突出重点 (priorities)

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,而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。要通过战略规划,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。香港科技大

学规划(2005-2020年)力争在纳米技术、生物科学、信息技术、环境科学和工商管理五大领域发挥优势竞争力,成为居全球领导地位的学科。牛津大学规划(2006-2010年)提出要按照学科实力进行区别对待:对世界领先水平的学科和跨学科研究给予特别支持;对有望达到世界领先水平的系科,根据其潜力和成本给予选择性的支持;对所有系科进行周期性评估,但必须照顾到学科的多样性及其各自的研究文化和价值理念。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。

3、战略行动注意资源保障

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,都应和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现的重要前提。多伦多大学(面向2030年)规划在争取政府投入的同时,也计划提高学费水平,并实施相应的配套资助项目以保证入学率。而布朗大学则针对如何获得更多的资源支持提出了详细的策略措施:吸纳价值超过75亿美元的捐赠基金和设备,提升对年度基金(Annual Fund)的投入水平;积极增加学校科研的外部资助水平;建立新的收入拓展项目。牛津大学(2006-2010年)规划将财政策略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。节流方面,主要是实行成本控制并通过机制改革提高资金使用效率。一方面要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;另一方面要把战略储备基金用于大学战略发展的各项优先任务(而非经常性开支),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。香港中文大学(2006年)规划为保障其规划的顺利实施,特别提出拓展资源的战略举措。该校将致力于充分挖掘社区和校友资源,同时通过一系列的投资计划以提高捐赠基金的投入回报率。

4、战略行动的权变与调整

规划是大学实施战略管理的基本依据,是学校内部成员的行动指南,因此应该具有高度的稳定性。规划一旦通过正规的程序得以确立,那么它在大学内部就具有某种程度

上的“法律地位”。但是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，规划因此会面临调整的需要。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。具体操作办法是：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。（摘编自：里瑟琦智库）

●部分国际一流院校发展规划文本的框架和要素

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。在此次收集的文本（见表一）中，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）（提纲征求意见稿）、威斯康辛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（2009-2012 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。

表 1：参阅国际一流院校发展规划文本列表

分类	规划名称
远景规划	• 加拿大多伦多大学长期规划（面向 2030 年） • 美国加州大学长期规划（面向 2020 年） • 中国香港科技大学长期规划（2005-2020 年） • 美国南加州大学长期规划（面向 21 世纪）
五年规划	• 美国康奈尔大学规划（2010-2015 年）（提纲征求意见稿） • 美国威斯康辛大学麦迪逊分校规划（2009-2014 年） • 中国香港大学规划（2009-2014 年） • 英国牛津大学规划（2006-2010 年） • 美国宾夕法尼亚大学规划（2002-2007 年）

三年规划	• 香港理工大学（2009-2012 年）规划
一年规划	• 美国布朗大学规划（2009 年） • 澳大利亚墨尔本大学规划（2009 年） • 美国康奈尔大学规划（2008 年） • 中国香港中文大学规划（2006 年）
专项规划	• 美国普林斯顿大学可持续发展规划（2008 年） • 美国耶鲁大学国际化策略规划（2005-2008 年）

不同类型的规划文本，其要素自然有所不同。以下选择跟“十二五”规划时间跨度相等的 5 年规划文本稍作梳理。从表二可以看出，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 2：部分国际一流院校五年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 • 提供社会服务的参与度 • 完善组织结构和管理	• 人才培养、学生 • 科研、学术和创造力 • 服务社会 • 教职员工 • 组织管理
威斯康星大学 (2009-2014)	• 愿景、原则 • 战略重点 • 战略行动	• 21 世纪公立大学的典范 • 为公众提供服务，提高州、美国乃至世界的生活质量	• 杰出的本科生教育 • 重兴威斯康星理念，重申社会服务责任 • 加大对现有和潜在优势学术领域的投入 • 增进校园多样性 • 加强资源管理
香港大学 (2009-2014)	• 愿景、使命 • 近期成就 • 环境分析 • 策略行动 • 面临机会 • 评估指标	• 跻身国际优等学府首列 • 教学科研交流广益 • 荟萃天下英才	• 提升学生学习经历 • 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 • 招收全球和全国最优秀学生 • 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 • 大学治理
宾夕法尼亚大学 (2002-2007)	• 回顾上个五年规划 • 优势和挑战 • 愿景、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教育需求 • 提高硬件、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

（摘编自：里瑟琦智库）

主 编：吴国军

副主编：武建龙 罗 云

编 辑：辛 颖 尚 胜 辛江龙 郭 芮 赵 霞

本期责编：尚 胜

兰州大学发展规划处

地 址：贵勤楼 223 室

电 话：8914093

邮 箱：fgc@lzu.edu.cn

网 址：<http://fgc.lzu.edu.cn>