

·域 外·

# 牛津大学五年整体规划述评

段 奕

(上海市教育科学研究院 上海 200032)

**摘要:** 牛津大学经一年酝酿讨论,近期公布了未来五年的整体规划。该规划针对牛津目前因资金和体制问题导致其世界地位受到挑战的情况,制定了学术和辅助两类共十项策略。该规划在理念和策略等方面值得我国高校借鉴,而大学治理的问题仍有待解决。

**关键词:** 牛津大学;规划

中图分类号:G649.561 文献标识码:A 文章编号:1672-0059(2005)06-0078-05

## Oxford's Five Year Plan: Introduction and Review

DUAN Yi

*(Shanghai Academy of Educational Sciences, Shanghai 200032 China)*

**Abstract:** After one year's deliberation and discussion, Oxford University publicized its Corporate Plan for the next five years. Aiming toward financial and institutional issues and Oxford's position challenge accordingly, the Plan brings forward ten strategies, five academic and five supporting. The strategies and values behind are worth studying by Chinese HEIs. However, the governance problem is still left unsolved by the Plan.

**Key words:** Oxford University; plan.

牛津大学2005年9月22日《大学公报》(Gazette)以附件形式公布了《牛津大学2005-06学年至2009-10学年整体规划》(The University's Corporate Plan, 2005-06 to 2009-10,下简称《规划》)。《规划》前后酝酿近一年时间终获公布,是今后五年乃至更长时间牛津大学改革与发展的纲领性文件。本文对该《规划》做一简要述评,供我国高教界参考。

### 一、《规划》制订的简况

去年10月初,胡德(John Hood)接任牛津大学副校长,率领牛津开始了新一轮的改革。胡德领导一个构成较为合理的改革团队,在听取麦肯锡咨询公司的评估和建议后,于今年1月和2月先后发布了《牛津的学术策略》(Oxford's Academic Strategy)和《牛津的治理结构》(Oxford's Governance Structure)两份绿皮书,并通过大小会议和互联网等各种渠道征求意见,在今年7月底完成了《学院制大学的整体规划》草稿,修改后公布即为本《规划》。随后,各部门计划的制定工作将持续跟进。

### 二、《规划》的背景与目标

《规划》制订的直接原因是各学部(division)、书院(college)和服务部门缺乏一个协调行动的框架,导致各种问题,其中最突出的是学生人数的迅速增长。此外还有更多的深层次原因,包括:(1)牛津长期以来作为世界顶尖大学的地位受到来自美国大学的严重挑战,该状况导致来自包括工党在内的多方面不满。(2)大学总体财政吃紧,加之现有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。根据2002-03学年最新数据,全校教学赤字达2780万英镑,研究赤字达6770万英镑,有统计指出包括书院在内的全校亏空高达2亿英镑,而同期牛津的主要竞争对手(美国几个顶尖大学)都有较大盈余。用牛津高教政策研究中心主任的话来说,“牛津拿着伯克利的经费,在本科教学上跟达特茅思竞争,还要在研究上跟哈佛竞争”。(3)《牛津的治理结构》绿皮书提出,《规划》中有所淡化,又在《治理问题讨论稿》中重新强调的牛津传统的治理结构,其是否适应当代大学发展受到质疑,长期秉承的精英教育理念,其因不能有效满足来自国内外的需求而受到挑战。

而牛津的自我定位(英国第一,世界顶尖)通过泰晤士高等教育副刊(THES)的全球大学排名和麦肯锡公司咨询

研究报告得到了强化,也便成为《规划》的出发点和指南。为此,《规划》提出了下列目标:(1)在各学科和跨学科领域引领国际研究活动,(2)为本科生和研究生提供以书院和师生密切关系为特色的优质教育,(3)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,(4)吸引、培养并留住全世界最高水准的教师,(5)通过基于学业成就和潜力的公正程序招收国内外最优秀的学生,(6)为师生提供并有效管理优质的设施和服务。为实现上述目标,《规划》提出了十大策略,下文将逐条择要进行述评。

### 三、《规划》的十大策略

#### (一)五项学术策略

##### 1.研究策略

《规划》按照学科实力提出区别对待的方式: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,但须照顾到学科的多样性及其各自的研究文化和价值理念。与之配套的是发展新的聘任机制,平衡教师负担,增加行政服务,增加教师培训,进行必要的组织变革,改善研究条件并提高使用效率。

该策略引入了绩效(accountability)原则,试图集中有限的财力加速发展一批具有世界影响力的学科和跨学科前沿领域,同时也放弃了全面学科建设的传统思路。按照美国兰德公司的概念框架,该策略实质上是学校追求声望(prestige,重在学术方面)的重要手段,反映出牛津对保持“世界一流”的迫切需要。尽管学科多样性被特别提出,但仍可预见,牛津一些缺乏国际竞争力的学科将逐步遭到缩减乃至淘汰。

##### 2.三项教学策略

——专业与教学法策略。在本科生教学方面,保持和发扬导师制(tutorial),创立与之相适应的教学和评估模式,关注学习结果而非学时分配。通过改变课程结构增加学生的选择,在教学任务布置方面增加灵活性,在专业设置上进行创新。在研究生教学方面,将其作为学校的一项核心活动,建立助学金,各书院在照料研究生生活之外还应向其提供学术支持,各系科要建立“参与学术实践”项目,使研究生和合同研究人员有机会锻炼教学能力。

该策略一方面要维持牛津传统的核心竞争力,即以导师制为特色的本科教学。按照兰德公司的概念,该标志性制度的发展也是牛津保持名气(reputation,重在社会影响)的重要手段。而维持传统就必须做出适当调整以赋予传统新的生命力,这里表现为增加学生选择权和教师自主性,减少导致师生负担过重的硬性规定,代之以教学结果评价机制。另一方面,要适应形势变化,向美国大学学习,将研究生培养也纳入核心竞争力范围,改变长期以来研究生“边缘化”的状况。

此外,该策略显示出牛津将在学科建设和新设专业方面更加积极主动地适应学术和社会经济发展的需要,大胆发展热点学科和跨学科专业。其中,已在筹备中的硕士专业就包

括临床药理学、胚胎学、影视研究、现代南亚研究、建筑科学、生物医药工程、数学金融、纳米技术等。这些专业的开设将加速牛津学科设置的现代化,提高其与美国大学和英国国内一些院校(如剑桥、帝国理工等)竞争的實力。

——学生规模与构成策略。目前过快的学生增长速度必须放缓,为此要评估全校和各系科各级各类学生人数构成,以便在允许范围内做出调整。学生人数分布调整要有明确的标准,须考虑下列因素:各系和各书院学术政策、生源质量、发展趋势、毕业生需求、入学、教学负担、收入和支出等等。为加强监控,今后的年度评估须向大学提供各专业经济成本分析,每五年设定一次学生人数控制目标,并持续关注和评估国内外形势发展。

该策略力图在社会需求、政府期望、学校财政、学科发展、书院意愿等多方之间博弈。牛津在校本科生总数由上世纪五十年代约6000人到目前约11000人,将近翻了一番,年均增幅1.5%,2003-04学年更是达到2.5%;研究生则由约1000人增长到超过6100人,而编制内教师总数基本保持不变,难以确保合理的师生比和高质量教学;各书院宿舍的扩建速度落后于各学部的扩招速度,难以确保牛津市政府提出的至少83%的学生入住书院。而最大的问题在于现有学生构成和收费标准使得学校亏损严重。根据学校测算,除医科外,本科生年均培养成本为12600至14600英镑,研究生为9500至12000英镑;本研年生均经费收入为5600至7600英镑,年生均经费缺口在7000至8000英镑。其中对欧盟以外的学生基本按照成本收费,而对本国和欧盟学生收费大大低于培养成本。为此,首先须控制学生规模,以免招生越多、亏损越多;其次须提高本国和欧盟学生收费标准,压缩招生数量,同时须提高欧盟以外学生比重。

——录取与入学策略。该策略要确保最好的申请者被录取,增强公众对录取和入学过程的信任度。为此,要对弱势群体(under-represented groups)申请者设定合理的录取目标;对国际学生实施更有力的全球招生计划;对研究生极大地提高资助额度,提高录取系统的灵活性。

该策略一方面仿效美国大学早已有之的对弱势群体的倾斜政策,放弃单纯按照生源质量录取的传统原则,从而使牛津对社会公正和民主化起到推动作用,而非强化社会和阶层的不平等。另一方面,加强研究生招生既是出于扩大财源的考虑,也要通过提高资助与美国大学在世界范围内争夺研究生生源(主要是博士生生源),支持研究的可持续发展。目前牛津全校范围内面向国际研究生的奖学金仅有牛津大学出版社提供的一项,每年100个名额,在数量上远远落后于美国大学,也落后于剑桥大学的盖茨奖学金项目,急需扩充。这就要求相应的资金策略的实施为保障。

##### 3.产业与协作策略

该策略首先要求保持牛津大学出版社现有的经验证明是行之有效的治理和管理结构,以确保牛津这个最大的财源的稳定发展。此外,计划动用产业基金,支持现有的创新计划、科技园区、科学产业中心、地区联络办公室、职成教育等项目并开发新内容。通过技术转让、咨询、职成教育、企业家

教育、商业孵化、商业计划等服务,进一步增强与商界、公共部门和政府等的互动。各系科将拥有一定的自主权,以便在全世界范围内建立教学和研究的合作关系。

反观十年前,牛津尚在为是否应设立商学院而激烈争论。而今,热情投入产业和商业的做法在全校范围内已无太大争议。《规划》特别提出在评估分析的基础上发展有质量保证的职成教育,就是回应社会需要、积极开发商业化项目的例子。目前牛津除17500名全日制学生外,还有6200名在职学历教育学生和8000名非学历教育学生,这使得职成教育几乎占到牛津学生总规模的半壁江山,成为一项可观的产业。

## (二)五项辅助策略

### 1. 学术服务与学生服务策略

图书馆方面,一是要满足读者需要,使书刊资料更易查阅到,进一步开放包括电子资源在内的书刊资料并提高其使用率;二是在保证高质量服务的基础上削减图书馆开支,主要途径是将现有各图书馆资源整合到少数几个大馆中,并使用低成本、高密度、仓储式存放。IT方面,要提供高质量的、经济划算的服务与培训,在全校范围内鼓励将IT应用于教学和研究的创新做法、最优做法和IT投资效益的最大化。

该策略主要旨在通过撤并,解决目前全校图书资源在各学部、各系科、各书院高度分散化的问题;也要通过藏书现代化,缩减作为版本图书馆的大学图书馆(Bodleian)庞大的经常性开支。另外,斥巨资构建的IT资源和网络由于对使用者的培训不足等原因造成实际上的资源浪费,该情况也得到关注。

### 2. 人事策略

首先,要进行四项评估:一是各类学术聘任的原则,以及聘任体系对工作负担和学术成就两方面的影响;二是学术薪酬结构,包括工资级别的数量和结构、招募、晋升、挽留现有教师需付薪酬、按照价值付薪、按照市场价格付薪、津贴、各种额外薪金和福利等等;三是现行的教师终身制安排;四是对各种杰出头衔的使用。其次,在上述四项评估基础上制定人事工作计划,要综合考虑下列问题:大学的财政状况、学术薪酬在大学开支中应占比例、各级别定额工资和不定额薪资之间的平衡、招募挽留和奖励世界最高水平教师所需相应安排的重要性等等。再次,改进教师评价和教师发展体系,对于书院和系科双聘的教师将综合考虑其所有职责,包括:研究、大学和书院教学和管理、其它专业责任;对于合同研究人员,要将其更全面地整合到大学中来。

《规划》清楚地认识到目前教师负担过重,必须千方百计确保教师在教学和研究等核心活动上投入足够的时间和精力。作为书院制大学(collegiate university)的代表,牛津1500名左右终身职教师几乎都既在某书院担任本科生导师,负责对学生的个性化指导工作;又担任大学讲师,面向全校开设讲座课;还在某系科甚至跨系科担任研究生导师,为硕士生上课并同时指导硕士生和博士生论文写作;其作为现代大学的学者还要承担来自各方的繁重的研究任务。在这些核心活动之外,相当多的教师还要参加各种校内外服务工

作,包括担任各种组织和委员会成员,也包括参与书院的学者自治自管,加之各种校际国际交流和社会活动等等,称得上是世界高等教育机构中最忙碌的人群。因此,必须在聘任和薪酬政策上向教师的核心活动倾斜,同时尽量淡化乃至剥离教师的一些管理职责。但这又涉及到治理权利的分配,因而是一大难题。

而合同制研究人员在牛津所有教师中的比例高达2/3,数量由七十年代的400人左右增加到现在的约3000人。这样一支日益庞大的研究队伍如不能有效地整合到学校的教学和服务工作中,将无法充分利用人力资源,从而无法有效地减轻终身职教师的沉重负担。

### 3. 空间策略

该项策略主要指对大学现有设施使用情况的评估、现有空间的优化利用和拓展、新建设施(包括教师宿舍)和老建筑改造修缮等。

### 4. 资金策略

开源方面,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。

与大多数英国大学相比牛津的财源比较广泛:国家拨款占学校总收入不到30%,低于39%的英国大学(基本上是公立)平均水平,更低于约50%的美国公立大学平均水平;其学费收入仅占12%,外部捐赠也只占到8%,与美国顶尖大学有很大的差距。虽然依靠提高学费增加收入立竿见影,但由于政治等多方面因素,学费涨幅受到严格制约。从美国顶尖大学的经验来看,学校应通过改善投资来获得更多的回报。然而,这个关键点并未在《规划》中得到应有的强调。

### 5. 治理与管理策略

要采纳咨询和讨论中的建议,将学校治理结构改革与政府的日程协调起来,确保各学部、各部门在《规划》框架内制定各自的五年计划,各计划需互相协调一致且与各书院的需求相一致;要提高各书院在规划和计划制定过程中的参与度。对于《规划》和各计划要每年评估、每三年修订一次。配套措施包括: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;改进校内交流沟通;改进校内外交流沟通,鼓励校友参与。

然而,《牛津的治理结构》绿皮书中提到的一些大胆举措被《规划》刻意淡化了,反映出校务委员会(council,以副校长为首的行政机构)与教师大会(congregation,学校最高权力机构)和各书院的妥协。绿皮书提出以美国大学为样板,由校务委员会为主升格组建理事会(board of trustees),作为和教师大会有相似地位的大学权力机构,并将各书院的自治权部分集中。但这一改革动议或类似表达在

《规划》中没有出现,实际上已被否决。由此可见,尽管牛津改革倡导者力图在大学治理方面向以美国大学为代表的职业化、集中化方向发展,教师自治、书院自治的基本形式还是得到了保持,批评者对牛津分散的大学治理结构的担忧仍然存在。牛津大学显然认识到如此并未解决治理问题,会影响到《规划》其他各策略的最终落实,故计划于2005年11月再次专门讨论治理问题。

#### 四、《规划》对我国高校的启示

《规划》是牛津建校第十个世纪之初最重要的指导性文件,其对我国高校的改革与发展的启示至少包括下列理念和策略两方面内容。

##### (一)价值理念

根据《规划》自身的表述,下列六大价值理念贯穿《规划》始终:一是尊重和保护学术自由;二是辅助性(subsidiarity),即《规划》在原则上指导和辅助各系科部门制定计划;三是充分认识到学科的多样性;四是对教学和科研给予同等的尊崇,特别强调导师制的本科教学应予保持和发扬;五是保持牛津的另一特色即书院制,发挥其作为学者自治体和本科教学承担者的功能;六是追求卓越,始终以世界顶尖大学为奋斗目标和自我要求的标准。

此外,根据前文述评,《规划》体现出制订者的三大原则:一是经济原则,即对大学各项活动普遍计算成本和收益,作为评估的基本依据;二是质量原则,即要求以研究、教学为主要内容的学术活动保持高质量,必要时不惜牺牲规模和数量;三是声望原则,各项策略都服务于牛津大学的声望在全球范围内的保持和发展,体现出相当的功利性。

##### (二)策略借鉴

如本文开头所述,牛津《规划》的制定有其具体的背景,

《规划》的具体内容也都有明确的针对性。对于我国高校,除了通过该《规划》管窥牛津大学进一步向现代大学转型所将采取的措施的主要方面,借鉴其中具有普遍性的做法,还需比较各自与牛津大学在各方面、各指标上的相似性,才能在策略借鉴上做到适用对路、有的放矢;而策略借鉴作为一种高超艺术,非译介者力所能及,故不在此赘述。

最后,在大学治理方面,我国高校和牛津大学事实上是从两个方向朝着同一目标迈进:我国高校要解决好“放权”问题,牛津大学要解决好“集中”问题,双方都要最终达到学术权力和行政权力的平衡、学术自治与大学管理的平衡,既提高学校决策和行政管理效率,又尊重和保护学术自由、发挥学者的创造性。《规划》已经表明这是学校改革与发展的一个重点。

#### 参考文献

- [1]The University's Corporate Plan, 2005-6 to 2009-10, Oxford University Gazette, 22 Sep 2005.
- [2]Oxford's Academic Strategy: A Green Paper, Oxford University Gazette, 27 Jan 2005.
- [3]Oxford's Governance Structure: A Green Paper, Oxford University Gazette, 24 Feb 2005.
- [4]Governance Discussion Paper, Oxford University Gazette, 29 Sep 2005.
- [5]Vice-Chancellor's Oration 2005, Oxford University Gazette, 6 Oct 2005.

(责任编辑 治文)

收稿日期 2005-10-23

作者简介:段奕,男,牛津大学教育学系硕士研究生,上海市教育科学研究院智力所研究人员。