

英美高校发展规划经验的借鉴与启示

李开学¹, 韦 滢²

(贵州大学发展规划处, 贵州 贵阳 550025)

摘要: 21 世纪是充满变革与希望的世纪, 国内的高等院校怎样抓住前所未有的机遇制定一份既立足国情校情、又紧跟世界发展趋势的发展规划, 实现跨越式发展有着十分重要的意义。在制定高校发展规划方面, 英美高等院校起步较早, 在规划理论、规划与院校研究等方面都有丰富的经验值得我们认真借鉴和思考。

关键词: 高等教育; 发展; 规划

中图分类号: G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002 - 6983 (2007) 01 - 0019 - 04

Some Ideas about Using for Reference the Strategies for University Development in the U. K. and the U. S. A.

Li Kaixue¹, Wei Ying²

(Division of Development Planning, Guizhou University, Guiyang, Guizhou, 550025)

Abstract: The 21st century is filled with transformations and hopes. It would be of great significance for home institutions of higher learning to try and take hold of the unprecedented opportunity to make a development plan that is based on the situations of the country and of the university and keeps in step with the developing trend of the world to bring about a striding development. Institutions of higher learning in the U. K. and the U. S. A. started planning their development earlier than we did. We could draw on their experience with regard to theories of planning, planning and university study, etc.

Key words: Higher Education; Development; Planning

21 世纪是个充满变革与希望的世纪, 高校面临着前所未有的发展机遇。通过科学制定并有效实施发展规划, 优化配置和有效利用各种资源, 提升核心竞争力与可持续的竞争优势, 已经成为高校实现跨越式发展的有效途径。面对飞速发展、日新月异的周边环境, 针对新的机遇与挑战, 制定既立足国情校情, 又紧跟世界发展趋势的发展规划, 对于立志创建高水平的高等院校来说具有深远的历史意义和现实意义。在制定高校发展规划方面, 英美高等院校起步早, 在规划理论、规划与院校研究等方面都有着丰富的经验, 值得我们认真借鉴和思考。在制定高校发展规划的过程中, 我们既要学习和借鉴外国的经验, 又不简单照搬国外高校的模式, 按照高等教育的自身规律, 结合我国高校内外部的实际情况, 制定切实可行的发展规划。

一、英美高校发展规划的基本概况

英美高校发展规划起步较早, 从机构、人员到程序、内容等方面都形成了规范的体系。英美高校发展规划的文献也较为丰富, 包括规划理论、高校规划与院校研究、实践经验总结等等方

(一) 美国高校发展规划的发展历史

美国是一个典型的教育分权型国家, 联邦政府和联邦教育部对教育的控制权并不太大, 具体事务一般由各州的教育行政部门负责。但是, 联邦教育部非常重视制订并积极推行国家教育发展战略, 以便更好地服务于面向世界的国家战略和指导高校发展规划的制定。美国高校发展规划始于 20 世纪 50 年代, 经历了权威性年代、定量技术

收稿日期: 2006 - 11 - 16

作者简介: 1. 李开学 (1966 -), 男, 贵州遵义人, 贵州大学发展规划处副教授, 硕士, 主要研究方向: 高校战略管理。2. 韦 滢 (1972 -), 女, 贵州铜仁人, 贵州大学马列主义教学部副教授, 硕士生。

年代、实用主义年代、前瞻性战略年代。

20世纪50年代以前,美国高校规模很小,处于经验型管理阶段,基本没有像样的发展规划。进入50年代后,随着高等教育入学人数的大幅度增加,管理日益复杂,简单的经验型管理已经不能适应发展的需要,高校开始重视发展规划工作。但是,50年代的美国高校发展规划缺乏规范的实践体系和理论支撑,仍然以权威领导的思路为主导。这一时代被称为权威性年代。

20世纪60年代,美国高校发展规划的一个重要特点就是把管理科学技术运用到高等教育中,发展定量技术。校园管理的计算机化给决策制定者带来新的信息,很多高校在发展规划过程中实验各种定量模型和其他管理技术。高校在发展规划时所面临的挑战更多的是在几个定量模型所确定的答案中做出选择。因此,这一年代被称为定量模型时代或定量技术年代。

进入70年代后,美国高校面临诸如有选择性的增长而不是全面的扩张、持续的财政压力等等,简单的定量技术应用已无法适应发展规划的要求。大多数的高校发展规划变成在环境条件变得清晰时对聚焦问题做出的被动反应,带有明显的实用主义色彩。因此被人们称为实用主义年代。

20世纪80年代以后的美国高校面临比以往更多的挑战,如高校入学人数的持续下降、学生的大龄化、少数民族学生的快速增长等等。这些挑战迫使高校领导采用发展规划方法,在进行环境分析和制定发展规划时,不再是被动的应付,而是变成有前瞻性的主动反应,强调战略规划 and 战略管理,而淡化对定量技术本身的关注。美国高校发展规划真正进入前瞻性战略年代。20世纪90年代的美国高校发展规划是80年代发展规划的沿续。随着经济全球化、高教国际化的日益加剧,对高校的发展规划的要求也在不断提高。

美国各高校都根据“全球性思考,地方性行动”的基本思路和行动原则制定本校特色的高等教育发展规划。在构建高等教育发展规划过程中,始终抓住自身优势和特色,既体现全球性的大视野,又符合地方经济社会发展的实际。

(二)上升为国家发展战略的英国高校发展规划指南

作为国家整体发展战略的一个部分,英国高等教育发展战略对教育指导思想、课程体系乃至教育教学等各个方面的发展规划都进行了概括和阐述。为规范英国高校发展规划,英格兰高等教育拨款委员会于2000年专门编辑出版了“高等学校战略规划指南”(“Strategic Planning in Higher Education”,

a Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies)。“指南”分为四大部分共100条。第一部分,前言。主要描述了提供该指南的目的和重要意义,并对高校发展规划进行了总体描述。第二部分,战略规划循环之一——规划。对领导的要求,内部和外部环境资源的扫描与分析,思路的产生,保障条件的确定等等因素都作了概述。第三部分,战略规划循环之二——形成规划文件。这一部分主要概述了战略规划的时间跨度,使命与目标,战略规划,操作性行动计划,专项计划,财政与资源规划等等关键性文件。概括了规划过程产生的关键性文件的性质和目的。第四部分,战略规划循环之三——规划的实施与监控。该部分是战略规划、专项规划、操作性行动计划的实施和监控主要手段的总结。

2003年1月,英国教育与技术国务大臣查尔斯·克拉克对新制定的《高等教育白皮书——高等教育的未来》作了说明:英国政府允许和鼓励不同的高校界定自己的特色和目标,并凝练科学研究、知识转化、与地方经济的联系以及为学生进步提供更多机会等一个或多个突出的优势。各高校根据自身特点和发展方向制定前瞻性、可操作性的发展规划和战略管理行动方案,引领和推动教学、科研的发展。

(三)对英美高校发展规划的基本认识

综观英美高校发展规划,本质上大都是采取一些优化的方案来调适组织与环境之间的关系,进而达到发展的目的。一般地说,英美大多数的高校发展规划虽各有千秋,但大都包括三个部分和四个方面的内容。三个部分是:学校的总体发展规划、学科和队伍建设规划、校园建设规划。三个构成部分之间不是孤立的,而是存在着极其密切的关系。总体发展规划决定着学科和队伍建设规划、校园建设规划。学科和队伍建设规划服从于总体发展规划,同时又影响着总体发展规划。校园建设规划一般围绕和配合总体发展规划、学科和队伍建设规划去进行,但又在很大程度上影响和制约总体发展规划、学科和队伍建设规划的制定和实施。四个方面的内容是:学校现状分析、发展目标、发展要素和保障系统。现状分析是对自身所具有的基础进行全方位梳理,明确在同行中所处的位置。学校发展目标陈述学校在某一时段的发展方向和程度,即学校要办成什么性质和类型以及什么水平的学校。发展要素是发展规划的主体部分,即学校选择要重点发展的若干项目及领域。保障系统包括为发展目标和要素服务而提供的人、财、物等必要资源及其相关制度。

二、英美高校发展规划的特点

英美高校的发展规划特别是各高校面向 21 世纪的发展规划,都是特点鲜明、重点突出,形成了指引学校建设与发展的有机系统。其特点主要体现在以下几个方面:

第一个特点:站在时代的前沿制定长远发展规划

高等院校的发展规划既要的现状作准确的分析,又要对未来作科学的预见。可持续发展是高校发展规划的重要指标,因此,英美高校的发展规划都对自身所具有的基础条件进行了全方位的梳理,深层次地剖析学校所面临的内外部机遇和挑战。发展规划对涉及未来发展的各大领域的现状进行描述与分析,更对学校在未来的发展中所面临的机遇与挑战,如来自政府机构的办学资金日渐减少,资金的不确定性增加,高等教育的国际竞争加剧,国内外院校的飞速发展给学校的招生工作带来的新压力等进行利弊分析并作科学预测。在科研活动与学科设置等方面反映社会发展变化的最新成果。将新的教学方法、教学技术应用于教学实践,以改善教学环境。为学生提供未来发展所必需的能力与技术。倡导更为开放的校园文化等。使学校着眼于长远发展,既保持自身特色,又不失现代气息,在激烈的教育市场竞争中立于不败之地。

第二个特点:围绕明确的总体目标制定全方位的行动计划

英美高校的发展规划都设定了明确的发展目标,在教学、科研与服务等方面都起到引领作用。有了发展目标,即明确了建设一个什么样学校和怎样建的问题。但实现这一宏伟的目标需要有力的措施作保障。在每一个具体发展规划的目标下,又分别从不同的角度进行分析,共同构成对总目标的有力支撑。这样,从发展措施到具体要求,从发展重点到总体目标,形成层层递进,使整个发展规划成为一个有机整体。

有了明确的总体目标,各项要求与措施才会有方向性,而有了具体的规划与要求,总体目标才会有足够的支撑。

第三个特点:围绕自身特色突出重点发展方向

高等院校的建设是个动态发展的系统工程,需要各方面的建设与发展,其中至关重要是科研与教学工作。英美的高校都将发展规划的核心放在提高学术卓越上,在师资队伍、学术研究、资源分配等方面都制定了增强学术卓越的发展目标。对所有项目都提出了卓越的品质要求。对每一个研究项目进行系统的评估,对潜在的优势项

目予以积极关注,采取各种应对措施提高质量。在资源配置上,优先考虑最具竞争力的研究项目。通过调整学科设置、完善学科布局和开展严格的科研成果评估活动,以保持发扬现有的学术优势。

同时,英美的高校也都意识到,虽然增强学术卓越是学校的核心任务,但是科学研究与教学工作却离不开其他因素的协同发展:多渠道的筹措资金能保持对教学科研活动的有力支持,校园文化建设有助于形成和谐一致却又百家争鸣的学术氛围,高效灵活的行政管理能够保证教学科研活动有条不紊地进行等。因此,英美各个高校都从各个方面制定发展规划,构成对发展重点的有力支撑。

三、借鉴英美经验对我国高校发展规划制定的启示

高校发展规划是指导自身行动的纲领,是对未来环境的应对策略。英美高校在制定自己的发展规划时,既注重高等教育发展的时代背景,又立足于本校实际,眼光放得长远,又具有可操作性。借鉴英美高校制定发展规划对于中国高校的发展具有特别重要的意义。

(一)用战略管理的理念促进学校全面发展

从广义上讲,战略是指一个组织全局性与长远性的谋划。战略就是组织的管理者决定实现的一整套目标,以及为实现这一目标而制定的作为一般准则的一组政策或规划。战略管理具有全局性、长期性、系统性、适应性、风险性。战略管理是指对组织目标的管理,包括发展规划制定、形成与实施两个部分,它是组织的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列管理活动。因此,丹尼尔·若雷和赫伯特·谢尔曼说:“战略管理与学校传统的决策方式不同,它要求在学校建立一种新的文化,在学校里建立一套新关系。”^[1]

虽然英美各高校总体发展目标不尽相同,但大都约而同地将发展规划的核心放在提高学术卓越上,各项活动包括校园建设、行政管理等都紧紧围绕这一核心进行。同时,也强调各子目标之间的协调与平衡。

学校建设是一项综合性的系统工程,学校的发展规划要有总体目标和核心目标,同时也要制定较为详细的子目标,以涵盖学校发展的各个方面。各个子目标之间应相互联系,相互支撑,以保证各个子目标能够顺利实现,从而为学校总体发展目标的实现奠定坚实的基础。

高校发展规划的制定和实施过程实质上就是高校进行战略管理的过程,它必须遵循战略管理

的有关规律,而且要贯彻到发展规划制定、实施、评价、控制整个过程中。

(二)抓住自身特色和优势加强学科建设提升核心竞争力

学科建设和发展是提高学校办学效益的基础。学科建设涵盖了科学研究、人才培养、为社会服务三大职能。随着时代的发展,高等教育的理论工作者和管理者将企业核心竞争力理论引入和应用于高校战略管理和学科建设,取得了初步成果。“核心竞争力”(core competence)一词最早是普拉哈拉得德和哈默于20世纪90年代初在《哈佛商业评论》上所发表的“公司的核心竞争力”一文提出的。是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,它具有使一个或几个项目达到同行一流水平、具有明显优势的能力。核心竞争力的培育要确定组织到底具有何种真正出众的独特技能,确定自身优势的核心竞争力能维持多久,正确估计核心竞争力可能创造出的实际价值,实现核心竞争力的整合。学科建设就是高校发展的核心竞争力。在制定学校发展规划时要紧紧抓住学科建设这个核心,把握建设中主要矛盾和矛盾的主要方面,对自身的优劣进行准确的判断。从学校教学、科研和管理等方面入手,对学校的人才培养质量、科研水平和为经济与社会服务的能力进行纵向与横向比较分析,从而获得学校发展水平、阶段和发展要素的准确认知。一般来说,高校发展的主要矛盾是学科发展的矛盾。其中,发展有特色的重点学科是矛盾的主要方面。重点学科发展得好,就会带动其他非重点学科的发展。要靠学科建设带动教学科研水平的提高和总体实力的推进,就要不断优化和调整学科结构,考虑新兴学科、交叉学科和前沿学科,从而集中有限资源发展一些重点的特色学科和项目。

在这一过程中必须坚持有所为有所不为,充分发挥出自己的优势。优势是在比较中产生的,这种比较是与国内外同行比、与同类学科比。从大的来说,有教学、科研和社会服务。科研又有基础研究、应用基础研究和应用研究,教学则包括教学条件、教学方法、培养模式,甚至校园的自然、人文环境等等。但主要是学科的比较优势,打造比较优势就是要做到人无我有,人有我强。

(三)站在时代前沿把握规划的前瞻性和可操作性

高校的发展规划是指向未来的,要表明未来时段的事业发展状态,因此要超前一些,有预见的成分。高校的发展规划要从实际出发,但又不能拘泥于实际,而是要在实际的基础上提出发展的

要求,创造发展的条件,制定发展的措施,这就是前瞻性原则。发展规划是在立足现状的基础上针对未来发展的设计,致力于提出设想与要求,因此具有一定的预见性。高等院校的发展规划一定要充分体现前瞻性,要对教育发展与社会发展趋势做出科学预测,从而积极应对学校未来发展的机遇与挑战。

可操作性,是指高校的发展规划要能够在现有的或可能的条件下付诸实施。为此,高校发展规划必须要有相应的指标体系,有可以获得和测量的数据和具体的、可以实施的对策与措施。高校的发展规划目标的制定一定要切实可行,防止空谈。一个合理、科学的发展规划必须有相应的指标体系,有相应的可比性数据,并有相应的具体措施的支撑,否则这份发展规划难以得到切实的贯彻与执行。因此,发展规划要立足于学校的现状确定科学合理的发展目标,运用切实可行的发展措施,指引学校实现可持续发展。

总之,英美经验表明,发展规划作为一种未来导向的目标设定和行动方案,在高校内部管理中发挥着行为导向、资源分配、决策协调、参与动员和效率评价的作用。因此,在高等教育市场日益激烈的竞争环境中,只有制定有效的发展规划,辅之以相应的领导权威和组织文化,才能真正提高高校的核心竞争力和实现可持续发展,为地方经济社会的进步与发展做出应有的贡献。

参考文献:

- [1] [美] 丹尼尔·若雷、赫伯特·谢尔曼. 从战略到变革 [M]. 桂林:广西师范大学出版社. 2006, P186 - 187.
- [2] 朱向军等. 学校竞争力 [M]. 上海:上海三联书店. 2006.
- [3] 戚长春. 赢得未来 - 高校核心竞争力研究 [M]. 北京:人民出版社. 2006.
- [4] [美] 詹姆斯·杜德斯达、弗瑞斯·沃马克. 美国公立大学的未来 [M]. 北京:北京大学出版社. 2006.
- [5] 原青林. 揭示英才教育的秘诀 - 英国公学研究 [M]. 哈尔滨:黑龙江人民出版社. 2006.
- [6] 卢晓中. 现代高等教育发展论纲 [M]. 广州:广东教育出版社. 2005.
- [7] 王道余译. 美国加利福尼亚州高等教育总体规划 [M]. 人民教育出版社. 2005.
- [8] [美] 弗雷德里克·E·博德斯顿. 管理今日大学 [M]. 桂林:广西师范大学出版社. 2006.
- [9] 陈永明等. 比较教育行政 [M]. 上海:华东师范大学出版社. 2005.
- [10] 蔺林芳. 教育发展机制论 [M]. 上海:上海财经大学出版社. 2006.

[责任编辑:王化伟]