

顶层设计 系统谋划 加快推进世界一流大学建设

——牛津大学战略规划对我校建设发展的启示

魏华 李小跃

21世纪是世界高等教育“战略致胜”的时代。面对高等教育的巨大变革与挑战,世界一流大学纷纷制定战略规划,不断提高办学实力与竞争力,保持学术的卓越与影响。在国际高等教育界拥有崇高地位的牛津大学在总结以往发展经验的基础上,审时度势、结合学校的特色与优势、积极谋划,分别于2008年与2013年出台了两份战略规划,即《牛津大学2008-09学年至2012-13学年战略规划》与《牛津大学2013年-2018年战略规划》,以内涵式发展迎接挑战,保持世界一流的卓越学术地位。它山之石可以攻玉,本文通过综合研究两份战略规划的主要内容与特点,分析牛津大学建设发展的道路,以期为我国高校加快创建世界一流大学进程提供参考与借鉴。

一、牛津大学战略规划的发展回顾

大学战略规划是大学“对自身发展目

标的设定以及对如何达成目标的战略举措的整体谋划,是学校长期、中期和短期等不同时期发展思路的重要指导”^[1],对于大学的建设发展具有重要作用。1992年,英国政府设立了英格兰高等教育拨款委员会。该机构对英格兰地区的大学进行监管与拨款以外,还负责组织大学制定发展战略与规划,对其战略管理与教育质量进行评估,“大学发展战略和规划研究已经成为英国高等教育决策的基础”^[2]。牛津大学高度重视战略规划的制定,在《2005-06学年至2009-10学年整体规划》(以下简称《整体规划》)的基础上,于2008年与2013年先后制定并出台了两份战略规划。《整体规划》实质上是一份牛津大学2005年至2009年的工作要点。由于其中设定了“每年对学校规划和各学部规划检查一次,每三年修订一次”的工作要求,牛津大学于2007年参照《整体规划》的核心内容,在全校范围

内征询意见,进行修订后出台了《牛津大学2008-09学年至2012-13学年战略规划》(以下简称《08-13年规划》)^[3]。

2007年秋季,牛津大学董事会成立了战略规划工作指导小组,负责协调学校《08-13年规划》的制定工作。指导小组由董事会、各学部与学院的代表组成,目的是汇集大学各个领域的规划设想,形成有效的总体战略规划。在指导小组领导下,《08-13年规划》的草案以《整体规划》为基础,吸取了学校四个学部、继续教育系及各学院发展规划的内容。牛津大学首先就草案内容在全校范围内开展讨论,修订后于2008年5月提交学校董事会并获得通过,同年6月提交校教职工大会,获得通过后,上报英格兰高等教育拨款委员会。2012年,在2008-2013年规划期结束之前,牛津大学战略规划工作指导小组回顾总结了《08-13年规划》的成绩与不足之处,结合学校发展面临的新形势,在全校范围再次开展讨论,进行修订,最终完成了《牛津大学2013年-2018年战略规划》(以下简称《13-18年规划》)的草案。草案于2013年初提交学校董事会,后提交学校教职工大会。通过后,于同年5月上报英格兰高等教育拨款委员会。

二、牛津大学战略规划的内容与特点分析

(一)主要内容

由于英格兰高等教育拨款委员会要求战略规划必须包括大学使命和愿景的陈述、内外部影响因素的评估、学校的对策、战略定位、战略目标、财务战略与具体战略措施等主要内容的^[4],且牛津大学《13-18年规划》是对《08-13年规划》的调整,因此两份战略规划具有一定的相似之处。

然而两者在结构与内容上,还是存在着不少差异(详见图1与图2)。对比文本结构,《08-13年规划》分前言、核心战略与

辅助战略三个部分,而《13-18年规划》分前言、战略优先任务、核心战略与辅助战略四个部分。从主要内容来看:(1)《08-13年规划》的前言部分包括对战略规划目的与内容的介绍,对牛津大学使命、目标与价值观的陈述及所面临的战略挑战的分析。由于使命与价值观是牛津大学的办学理念与立校根本,《13-18年规划》在前言部分没有对大学的使命与价值观再做重复介绍,而是阐明了学校战略发展的愿景与目标;(2)《13-18年规划》新增了有关战略优先发展任务的内容:一是提升国际影响力,二是加强网络与跨学科建设,加强沟通;(3)《08-13年规划》的核心战略包括教学、科研和社会服务的发展战略,而《13-18年规划》的核心战略将科研的发展战略列为学校第一发展战略,教学和社会服务的发展战略紧跟其后,且将原属于辅助战略的人力资源发展战略补充了进来;(4)《08-13年规划》的辅助战略包括人力资源、招生、教学与学生服务、校园建设、财务、治理与规划等发展战略,而《13-18年规划》的辅助战略则将教学与学生服务及招生战略纳入了教学的核心战略中。除保留校园建设的发展战略,还将前一规划中未有提到的信息技术服务和校友关系工作的发展战略也纳入了辅助战略。

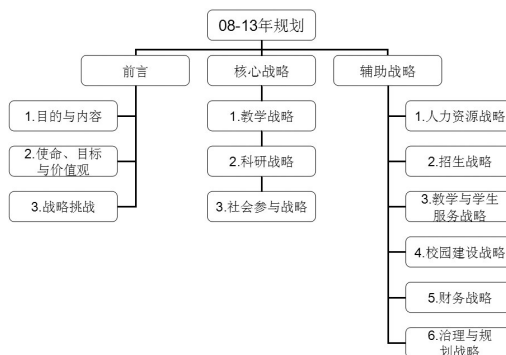


图1 《牛津大学2008-09学年至2012-13学年战略规划》的主要内容与结构

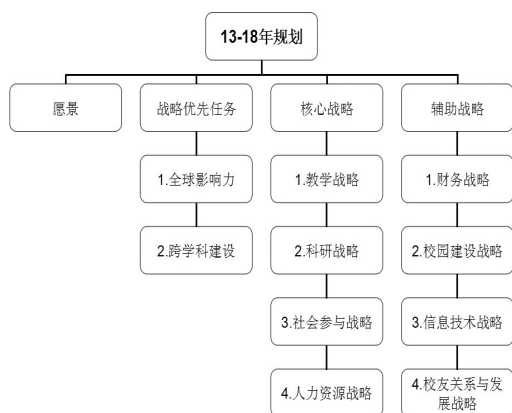


图2 《牛津大学2013-14学年至2018-19学年战略规划》的主要内容与结构

(二)特点分析

综合分析牛津大学两份战略规划,从指导思想、战略目标、战略重点与战略措施等方面梳理其特点如下:

1. 秉承传统,坚持办学理念与办学特色

战略指导思想是大学战略规划的灵魂,是大学的办学理念与文化传统的体现,一般包括使命、愿景与价值观三部分。牛津大学起源于中世纪,在漫长的风雨岁月中逐渐形成了探索真理、追求学术自由与卓越的文化传统。无论外部世界的风云如何变幻,牛津大学始终坚持培养社会精英与学术领袖的办学理念,以学院制、导师制、别具特色的专业体系和多样化的课程体系为办学特色。牛津大学的办学理念与文化传统在学校使命与价值观的陈述中有着最好的体现。于2000年宣布的牛津大学使命是“在教学和科研的每一个领域都达到和保持卓越;保持和发展作为一所世界一流大学的历史地位;通过科研与教学成果及毕业生的技能造福国际社会、国家和地区”^[5]。在2005年制定的《整体规划》中,牛津大学将学院制体现的学术独立与自由精神、共治制度体现的权利分享理念、崇尚平等尊重与学科多样化的思想列为学

校的核心价值。《08-13年规划》继承与弘扬了办学理念与文化传统,在前言部分原文引用了对使命与核心价值观的陈述,并贯穿到所有战略的制定与实施中。《13-18年规划》中虽然没有关于使命与核心价值观的陈述,但在前言部分明确指出:“独立与自由的学术精神是牛津大学悠久的历史传统。在本规划阶段内,学校将在这一传统的基础上,进一步打造鼓励知识创新的校园文化。”《13-18年规划》还特别指出,牛津大学独立的学院与联邦制大学的组织结构是学校重要的力量源泉。众所周知,牛津大学的导师制是建立在传统的学院制基础上,以导师个别指导为主要特征的教学制度。这一制度的优点是有益于学生获取广泛的知识、培养独立思考的精神与学术批判的思维。牛津大学在两份战略规划中,都申明要坚持这一教学传统。在《13-18年规划》中,明确指出导师制是牛津大学本科教学的重要基础,体现了学校的办学特色与卓越成就。

2. 注重分析,适时调整阶段性战略目标

制定战略规划的第一步,是对大学所处的内外部环境进行全面的分析。正如《08-13年规划》所述:一方面,牛津处于同老牌国际顶尖大学的激烈竞争中;另一方面,发展中国家与西方发达国家一批大学的崛起也给牛津带来了一定的竞争压力。英国大学普遍面临政府大幅削减对大学财政拨款的问题。没有足够的经费,难以真正改善办学条件,提高办学水平。有鉴于此,牛津大学进行顶层设计、科学谋划,确定《08-13年规划》的战略目标,制定具体战略措施,扎实推进,狠抓落实。在这一五年期规划结束前,牛津大学对影响学校发展的内外部环境情况再次进行分析,评估《08-13年规划》的执行情况,调整并确定了《13-18年规划》的战略目标。如表1所

示,《08-13年规划》设定的战略目标共有6条,涵盖大学所有主要工作,涉及科研、教学、社会服务、人力资源、招生与后勤工作。《13-18年规划》中的战略目标共有7项,未提及后勤工作战略目标,而是更新了对于科研、教学、社会服务、人力资源、招生工作战略目标的表述,同时新增了加强学校内部与外部合作的两项战略目标,反映出牛津大学在新的规划周期中对具体战略

目标的调整。

3.迎接挑战,狠抓国际化与跨学科建设

高等教育国际化正以不可阻挡的趋势席卷全球,国际化程度已经成为衡量大学学术实力和办学水平的一项重要指标。近年来,跨学科思维与科技创新也正成为全球化背景下带动经济实现快速增长的主要力量。牛津大学紧跟世界高等教育的发展

表1 牛津大学《08-13年规划》与《13-18年规划》战略目标一览

	战略目标	《08-13年规划》	《13-18年规划》
1	科研战略目标	以国际科研活动引领学科发展与跨学科研究。	发展学校在英国、欧洲与世界范围内创造与分享知识的能力,为公共政策的制定与经济的增长作出重大贡献。
2	教学战略目标	为本科生和研究生提供独一无二的教育,学生在院系里可以近距离接触学术大师。	承诺为每个学生提供个性化的教育,确保学校高品质的教育和学习经历使学生把获得的价值观、技能与知识应用于未来的生活和事业中,并与牛津大学结成一种终生维系的纽带。
3	社会参与战略目标	通过科研成果、毕业生的专业技能、创业活动和政策引导及继续教育工作的开展,为地区、国家及国际社会进一步作出重大贡献。	为牛津市和牛津郡的社会文化与经济发展做出显著的贡献。
4	人力资源战略目标	吸引、培养、奖励并留住国外学术人员,使牛津大学及其学院成为世界、国内和本地区范围内教师员工的工作首选。	聘用并留住最优秀的学术人员,确保校内弱势群体在招聘、职业发展和晋升等方面拥有平等的机会。
5	招生战略目标	以学习成绩与潜力为标准,公平招收国内外最优秀的学生。	承诺不会让任何一个潜在的学生因经济或其它方面的困难,而无法向牛津提交入学申请,也没有一个学生会因为经济问题而无法在学习上取得成功。
6	教学与学生服务战略目标	为师生的学习与工作,提供优质的设施、服务与高效尽责的管理。	
7	合作战略目标		与其它机构与组织开展有效合作,取得优秀的科研与教学成果。完善学校内部、学院和系所之间的合作机制。

趋势,高度重视国际化与跨学科建设。《08-13年规划》没有专门提及国际化与跨学科建设,而是通过制定一系列教学与科研方面的战略措施推动落实,即:同世界一流教育与科研机构建立合作关系,促进师生开展多种形式的对外交流,在世界范围内吸引招收最优秀的师生,从国际化维度审视学生培养计划,大力支持国际研究与合作,在教学与科研中鼓励跨学科的发展。在《13-18年规划》中,牛津大学除专门设定了两项战略优先任务、狠抓国际化与跨学科建设之外,还修订与调整了配套的战略措施。第一项战略优先任务与国际化发展相关,旨在全面提升学校教学、科研与社会服务的全球影响力。牛津大学计划采取的措施有:(1)充分发挥牛津大学出版社在世界教育领域的影响力;(2)积极开展教学与科研的对外交流与合作;(3)利用互联网技术促进知识传播;(4)推广大学图书馆与博物馆的数据分享;(5)实现牛津大学科研档案(ORA)的免费检索;(6)加强招收国际学生与教师的力度,为他们提供资助与最佳的发展机会。第二项战略优先任务与打造科研网络、加强沟通、推动跨学科建设相关,计划采取的措施有:(1)建立促进核心学科相互合作的机制;(2)创造机会,鼓励院系之间在全新的领域进行合作研究;(3)制定支持跨学科研究的政策;(4)同国际机构、组织就具有全球性意义的大型跨学科科研项目开展合作;(5)学院通过组织科研会议与活动,同学院以外的研究人员建立联系;若干学院就特定研究领域组建研究团队。

4.立足根本,以核心战略实现使命目标

现代大学有三项传统的主要职能,即人才培养、科学研究、社会服务。作为现代大学起源之一的牛津大学,在成立之初以培养社会精英与学术领袖为目标,后来逐

渐将科学研究与社会服务引入了学校的主要职能。牛津大学遵循“在教学和科研的每一个领域都达到和保持卓越”与“通过科研与教学成果以及毕业生的技能而造福于国际社会、国家和地区”的根本使命,在两份战略规划中,均将有关教学、科研与社会服务的发展战略列为学校的核心战略,制定了具体的战略措施进行落实。与《08-13年规划》相比较,《13-18年规划》核心战略部分在结构与内容方面做了较大的调整:(1)科研战略被列为所有核心战略之首,表明了牛津大学在今后5年将更加重视科研工作;(2)人力资源战略首次进入了学校的核心发展战略之列,说明牛津大学给予了人力资源工作更高的重视,人力资源已经成为牛津大学实现战略发展的核心因素之一;(3)文本中特别指出,科研、教学、社会服务与人力资源工作这四大核心战略的内容符合并体现了国际化与跨学科建设这两大战略优先任务的要求,反映出牛津大学以战略优先任务为突破口、提升核心工作的战略发展思路;(4)文本中以战略承诺代替战略措施,传递出牛津大学对于实现各项核心战略的决心与信心。正如牛津大学 Andrew Hamilton 校长所说:“在全球化的背景下将科研、教育和社会影响力三者结合,创造新知识,吸引优秀的学生,培养学生独立思考的能力、判断和解决问题的能力等必须具备的品质。这才是一所大学对社会真正的使命。”^[6]牛津大学战略规划从学校的主要职能入手,从核心工作的战略发展抓起,努力履行社会与新的时代赋予的神圣使命。

5.全面谋划,以辅助战略助推核心工作

战略目标、战略优先任务与核心发展战略并不是实现战略规划的绝对保障。《08-13年规划》与《13-18年规划》除制定核心战略以外,还制定了若干辅助战略,支

持核心战略实施落实。《08-13年规划》分别从人力资源、招生、教学和学生服务、校园规划、财务、学校治理与规划工作共六个方面,制定了辅助工作的发展战略与具体措施。经过五年的实施,《13-18年规划》除保留了财务战略以外,对辅助战略作了重大调整:(1)将人力资源战略从辅助战略中抽出,列为一项新的核心战略;(2)将招生战略从辅助战略中抽出,并入核心类的教学战略;(3)抽出教学和学生服务战略的主要部分,并入核心类的教学战略。保留涉及信息技术服务的部分,在修订后列为一项新的辅助战略;(4)在辅助战略中新增有关校友关系与发展工作的战略。与《08-13年规划》相比,《13-18年规划》的辅助战略在内容上有两大特点:(1)与核心战略的修订相同,辅助战略也以战略承诺的方式代替了战略目标,再次体现了牛津大学达成战略目标的信心与决心;(2)以实现国际化与跨学科建设的战略优先任务为导向,在四项辅助战略中强调对所有战略承诺的支持。例如,财务工作的战略承诺之一是根据学校战略优先任务的承诺,分配经费与资源;在校园规划的战略承诺中,提到要与学术工作紧密联系,为跨学科研究与教学工作提供有效的物理空间;信息技术的战略承诺提到要加强对信息技术服务的投入,提升校内学术单位之间与全球合作伙伴的协作能力,丰富学生的学习经历;校友关系与发展的战略承诺声明,到2012年时共募集30亿英镑资金,为扩大学校全球影响力与加强国际合作交流作出贡献。

三、对我校加快世界一流大学建设的借鉴与启示

在悠长的历史岁月中,牛津大学始终坚持对知识与真理的不懈追求,坚持“在教学和科研的每一个领域都达到和保持卓越”,坚持走具有牛津特色的发展道路,奋

发向上,兼容并蓄,与时俱进,铸就并续写了世界一流的学术辉煌。综合分析牛津大学《08-13年规划》与《13-18年规划》的内容与特点,本文认为牛津大学从服务社会、提高质量、寻求突破、突出特色与战略部署这五个方面推动学校的战略发展,对我校加快建设世界一流大学具有很好的借鉴和启示作用。

1. 服务社会,主动融入国家战略发展

服务社会是大学的基本职能,也是大学加快自身发展的必然要求。牛津大学之所以能够取得卓越的学术成就和地位,与该校始终坚持服务地区、服务国家,坚持学术卓越的办学定位紧密相关。“胸怀理想,为世界之光”,国家的发展目标始终是西安交大的使命担当。我校自建校之日起就秉承“兴学强国”的精神,励精图治、自强不息,传承并践行西迁精神,扎根三秦,炫歌不辍,取得了卓越的办学业绩,引领带动了整个西部高等教育蓬勃发展,为国家特别是西部的经济发展和社会进步做出了不可磨灭的贡献。站在“十三五”的新起点上,西安交大开启了第三个甲子的征程,认真贯彻落实国家创新驱动和“一带一路”战略,首倡“丝绸之路学术带”,成立丝绸之路大学联盟,服务“丝路经济带”沿线及欧亚地区的发展建设;创建中国西部科技创新港,探索政产学研结合的新路径,探索21世纪中国特色世界一流大学的新模式,为实现“交大梦”,助力“陕西梦”,共圆“中国梦”努力做出更大贡献。

2. 提高质量,对标定位世界一流大学

办学质量是大学生存与发展的基础,提升质量是世界高等教育发展的主旋律。牛津大学始终视办学质量为大学的生命线,以国际最高标准来要求自己,不断提高育人质量。我校一方面围绕创新人才培养目标,努力营造教书育人、管理育人、服务育人的良好氛围,积极推进通识教育、科研

训练和创新能力培养有机结合的人才培养模式改革,探索本科生书院、学院协同育人的模式。深化研究生招生改革,建立健全研究生培养质量和资助保障体系,严抓培养和学位论文质量,促进学生成长成才;另一方面,创新体制机制,全力推进中国西部科技创新港建设,积极探索新的组织架构和管理模式,更好地服务学生创新创业能力的提升,服务于科技创新和高水平智库建设,服务于科技成果转孵化,聚一流人才,做一流贡献,创一流环境,不断提高办学质量和水平,推动大学成为思想建设和发展的引领者。

3. 寻求突破,狠抓国际化与跨学科建设

正如加州大学伯克利分校 Nicholas Dirks 校长在 2015 年达沃斯论坛年会上的评论,“未来的大学必须学会去解决跨国界、跨学科领域的问题。只有大学之间跨领域、跨地区的学习、研究、信息分享和相互合作才能使国际性问题取得重大的突破。”^[7] 牛津大学抓住这一高等教育发展的趋势,狠抓国际化与跨学科建设,有力推动了跨国界与跨领域的教育和研究。我校深刻认识到国际化是创建世界一流大学的必由之路,制定了《国际竞争力发展战略规划(2016-2020)》。通过国际化发展带动学校走向世界高等教育中心,引领师生开阔国际眼界、研究世界问题、拓展国际合作,努力实现在教育教学、科学研究等方面达到世界一流水平。同时,鼓励学科交叉,培植新的学科增长点,加大跨学科人才培养与科学研究力度,全面提升创新创造能力,努力做到“顶天立地”,不断提升学校在世界高等教育舞台的影响力和话语权。

4. 突出特色,强调思想建设与文化引领

办学特色与校园文化是大学的战略价值与战略优势。习近平总书记在 2014 年 5

月 4 日北京大学考察期间曾经指出:“办好中国的世界一流大学,必须有中国特色。”^[8] 长期以来,西安交大坚持“扎根西部、服务国家、世界一流”的办学定位,以西迁精神为引领,高扬“爱国主义、集体主义、乐观主义、英雄主义”四面旗帜,弘扬“奉献报国的使命文化、严谨精致的卓越文化、开拓进取的创新文化、团结互助的团队文化”,改革创新、砥砺前行,为国家和陕西的经济社会发展作出了重大贡献。校党委高度重视用制度和文化引领学校的建设和发展,出台了《“思想交大”建设纲要》,实施思想建设、学术繁荣、文化引领三大工程,从促进思想培育、强化思想提升、推动思想传播、实现思想引领四个方面推进学校思想建设内涵发展,努力体现西安交大的智力、智慧、智能,彰显交大人致力于服务国家、引领社会发展的价值担当,探索建设中国特色世界一流大学的新途径,在实现中国梦的征程中做出西安交大的思想文化贡献。

5. 战略部署,全面推进综合改革和“十三五”规划的实施

“不谋全局者,不足以谋一域”。战略规划是学校事业发展的顶层设计,对指引学校的建设发展至关重要。牛津大学以战略的思维设定目标,布局谋篇,扎实推进,使得学校始终处于世界顶级大学之列。国务院颁布的《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》,为我国建成高等教育强国指明了方向,明确了路径。综合改革和“十三五”规划如车之两轮、鸟之双翼,其实施的优劣决定着学校能否在一流大学建设中抢占到制高点,实现“弯道超车”。当前,我校面临着千载难逢的历史发展机遇,同时遇到的挑战和承担的任务也前所未有的。我们必须在新的历史进程中,牢牢把握机遇,坚持以“五大发展”理念来指导学校工作,认真落实好《综合改革方案》和“十三五”规划,找差距、克难关、抓关键、开



新路,凝心聚力、全力创新,以更加执著的奋斗,把重大使命完成好,提高质量水平,强化办学特色,在实现中国梦的伟大征程中加快建设世界一流大学。

参考文献:

- [1]程永波、李雪飞,“高校制订发展战略规划的理论思考”,《中国高等教育》2010年第2期:59
- [2]周巧玲,《大学战略管理研究》,华东师范大学博士论文,2006年11月20日:37
- [3]University of Oxford, [ww.admin.ox.ac.uk/...../documents/planningcycle/strategi cplan.pdf](http://www.admin.ox.ac.uk/...../documents/planningcycle/strategi cplan.pdf), p.3
- [4]Steve Pidcock, “Strategic planning in new universities in UK”, *Journal of Further and Higher Education*, 2001, 125: 1
- [5]刘宝存,“牛津大学办学理念探析”,《比较教育研究》,2004年第2期:32
- [6]<http://finance.sina.com.cn/stock/usstock/mtszx/20140102/090017820892.shtml>, 2014年01月02日 28.html, 2012年11月18日
- [7]中国教育报,“全球新形势下的教育走向——来自2015年达沃斯论坛的教育观点”, 2015年1月29日
- [8]<http://learning.sohu.com/20140911/n404229913.shtml>, 2014年9月11日

作者

魏 华 西安交大党委办公室、校长办公室科员

李小跃 西安交大党委办公室、校长办公室副主任