

美英高校规划工作概况及文献资料简介

上海交通大学高等教育研究所 刘念才

美英高校规划起步较早，从机构、人员到程序、内容等方面都形成了规范的体系。美英高校规划的文献也较为丰富，包括战略与规划理论、高校规划与院校研究、高校规划实践经验总结等方面。

一、美国高校规划的发展历史

美国高校规划始于 20 世纪 50 年代，经历了权威性年代 — 50 年代、定量技术年代 — 60 年代，实用主义年代 — 70 年代，前瞻性战略年代 — 80 年代至今。下面分别加以阐述。

1、权威性年代 — 50 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，基本没有像样的规划。进入 50 年代，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要求了，高校开始重视规划工作。但是，50 年代的高校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、缺少参与性。

2、定量技术年代 — 60 年代

60 年代高校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。校园管理的不断计算机化给决策制定者带来新的信息，很多机构开始在大学的规划过程中实验各种定量模型和其他管理技术。高校在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。

3、实用主义年代 — 70 年代

进入 70 年代，管理工具的引入仍在加速。但 70 年代高校面临的

主要问题包括有选择性的增长而不是全面的扩张、持续的财政压力等，简单的定量技术应用已无法适应规划的要求。大多数的高校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。

4、前瞻性战略年代 — 80 年代以后

随着 80 年代的到来，高校面临比以往更多的挑战，如大学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。这些挑战迫使高校领导采用战略规划方法，在进行环境分析和制订规划时，不再是被动的应付，而是变成有前瞻性的主动反应，强调战略管理而淡化对定量技术本身的关注。

90 年代的美国高校规划是 80 年代战略规划的沿续。但是，随着经济全球化、高教国际化的日益加剧，高校规划的复杂性日趋增加，对战略规划的要求也在不断提高。

二、美英高校规划的程序与内容

美英高校规划工作一般包括环境评估、战略规划、专项规划、操作性行动计划、规划的实施、规划的监控等程序，下面分别加以阐述。

1、环境评估

环境评估是所有规划工作的前提。环境评估包括对学校外部环境和内部条件的评估，特别是对学校优势与不足、机遇与挑战的分析。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（如人口趋势），科学技术的进步，校友和家长等相关利益群体对学校的期望，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。

2、战略规划

战略规划，又叫总体规划，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（含财务与资源等），规划实施过程的监控等。高校战略规划一般以五年为单位，也有少数学校的战略规划跨越更长的时间，如十年。

3、专项规划

学校的战略规划确定之后，多数高校还进一步制定一系列专项规划，又称为战术规划，可包括学科规划、科研规划、教学规划、人力资源规划、财政规划、校园规划、信息技术规划等。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，每个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。与此同时，各专项规划之间需要相互协调，必要时要求相关部门的参与乃至会签。

4、操作性行动计划

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。这需要通过自上而下和自下而上的相互作用，使其在学术、行政机构中的分解方案达成一致。操作性行动计划通常以一年为限，也可以是面向某一具体问题的项目计划。专项规划一般也有相应的操作性行动计划。

5、规划的实施

规划的关键在于实施。许多学校为贯彻落实学校规划，要求校内学术和行政单位结合学校的规划制订自己部门的实施计划，一些学校还要求个人制订自己的工作计划。合理分配资源、分清落实责任、整合开发力量、改革管理体制等都是实施规划的关键，而沟通、咨询、协商、指导、开发和激励等人的要素也要特别注意。

6、规划的监控

所有战略规划、专项规划、行动计划的实施都进行监控。有效监控的关键是健全和规范的监控制度及有关规划执行情况的信息获取和核实。当监控报告指出值得注意的问题时，必须同时建议解决问题的方案。高级管理层定期评估规划实施情况，并及时对规划进行必要的调整完善。

三、美英高校规划的经验借鉴

我国高校规划还很不成熟，大多数是被动应付型的实用主义规划，总体上相当于 70 年代的美国高校规划阶段。而且许多高校的规划做好后，墙上挂挂，没有落实。相比之下，美英高校规划有许多值得特别借鉴的经验。

1、规划思想的顶层设计

我国高校领导大多数忙于事务，少有时间深入思考教育思想、办学理念和长期目标等宏观战略问题。学校规划往往先找一批人起草，然后由学校领导进行讨论审定修改，书记、校长在学校战略规划制订中的领导作用远远不够。

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。

2、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。从我们的研究成果来看，成为世界一流大学是非常困难的。

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。

3、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。

4、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，有的学校根本就没有任何监控机制，根据实施的监控结果对规划进行修正完善也就无从谈起。

美英高校规划实施的监控在多个层面上进行，所有战略规划、专项规划、行动计划的实施都进行监控。当监控报告指出值得注意的问题时，必须同时建议解决问题的方案，供决策者参考。

5、规划的特色和多样性

处于起步阶段的我国高校规划工作，不论规划目标还是规划过程都有趋同性，缺乏特色和多样性。许多高校规划的总体目标都是综合性、研究型、国际化，更多高校的具体目标都是重点学科和基地、博士点和硕士点、科研经费等等。多数高校的规划都是在教育部的强力推动下被动开展的，缺乏自发和主动。

美英高校由于其办学自主权很大，各校规划的特色非常鲜明、规划方法和过程呈现多样性。研究型大学和一般本科院校的使命、目标截然不同，规模不同的学校的规划方法和过程差异巨大。美英高校规划机构和人员也呈现多样性，英国高校由于拨款机制原因一般设有专门的规划机构，而多数美国高校采取规划委员会的形式。

6、促进跨越式发展的战略规划

我国许多高校提出了创建世界一流大学的奋斗目标，国家也给予他们较大的支持，但这些支持与世界一流大学的财政资源相比差距甚远。我国高校努力奋斗的同时，世界一流大学也在前进。因此，要想快速缩小我国大学与世界一流的差距，必须有跨越式的发展战略。然而，我国高校规划中能让人耳目一新的跨越式战略很罕见。

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 年代并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。

四、美英高校规划的文献资料简介

美英高校规划的文献资料较为丰富，下面选取部分重要文献进行

简要介绍。

1、指南

英格兰高等教育拨款委员会（Higher Education Funding Council of England，简称 HEFCE）于 2000 年发行出版了一本“英国高校战略规划指南”（“Strategic Planning in Higher Education—A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies”）。这是世界各国高等教育中第一份关于高校规划的正式指南，在高校规划的发展历程上是一个重要的里程碑。具体内容已另外翻译整理。

2、主要期刊

高校规划的专门期刊有美国高校规划协会的会刊“Planning for Higher Education”，为高等学校的规划工作人员进行理论探讨和实践经验交流提供了一个重要平台。

美国院校研究协会的会刊“New Directions For Institutional Research”也经常刊登高校规划有关的文章。

3、协会及其网站

美国高校规划协会（Society of College and University Planning，简称 SCUP）成立于 1965 年，是一个高校规划方面的大型专业协会，现拥有来自 30 多个国家的 4400 余位会员。SCUP 的网站（<http://www.scup.org>）上有大量的有关高校规划的文献资料。SCUP 每年举行一次大型学术年会。

美国院校研究协会（Association for Institutional Research，简称 AIR）等对高校规划也有一定的作用，其网站是<http://www.airweb.org>。

4、代表性著作

D. M. Norris and N. L. Poulton 合著的“A Guide For New Planners”（1991, SCUP）是一本简洁、明了的入门读物，可以使首次

做规划的人迅速地了解规划。同时，该书列举了大量的规划文献。

B. P. Nedwek 主编的“Doing Academic Planning: Effective Tools for Decision Making” (1996, SCUP) 从环境扫描、课程规划、人力资源规划、信息技术规划、学生服务等方面分析了学术规划。

R. P. Dober 著的“Campus Planning” (1996, SCUP) 首发于 1963 年，是校园规划方面的一本经典著作。

G. Keller 主编的“The Best of Planning for Higher Education”(1997, SCUP)是“Planning for Higher Education”刊物的精华本。

J. V. Boettcher, M.M. Doyle 和 R. W. Jensen 合编的“Technology Driven Planning: Principles to Practice” (2000, SCUP) 是一本有关高校信息技术规划的优秀著作。

(本文根据在 2003 年 11 月 20 日召开的教育部直属高校发展规划咨询专家会议上的发言整理而成)