

中国的高等教育真的等不及了，
等不起了，容不得我们200年、300
年按部就班地往前赶。不管我们愿
不愿意，市场的力量正越来越强劲
地作用于高等院校，2000多所高等
院校亟需自己与众不同的发展战
略，亟需自己脚踏实地的战略规划，
亟需以前我们几乎没有真枪实
弹操练过的战略管理，这就是本书
写作的主要动机。

高等院校战略规划：理论与实务

邹晓平 刘 健 编著



华中师范大学出版社

诚挚感谢中国高等教育学会主持的全国教育科学“十一五”规划2009年度教育部重点课题“中国高等教育十年跨越发展实践及改革成效纪实研究”(批准号DIA090235)对本书的大力支持!

高等院校战略规划：理论与实务

邹晓平 刘 健 编著

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

高等院校战略规划:理论与实务/邹晓平 刘健 编著. —武汉:华中师范大学出版社,2011.11

ISBN 978-7-5622-5255-9

I. ①高… II. ①邹… ②刘… III. ①高等学校—学校管理—研究—中国 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 226346 号

高等院校战略规划:理论与实务

© 邹晓平 刘健 编著

责任编辑:袁正科

责任校对:方汉交

封面设计:罗明波

编辑室:第二编辑室

电话:027-67867362

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

邮编:430079

销售电话:027-67863426/67863280(发行部) 027-67861321(邮购)

传真:027-67863291

网址:<http://www.ccnpupress.com>

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

印刷:华中理工大学印刷厂

督印:章光琼

开本:710mm×1000mm 1/16

印张:15.5

字数:250 千字

版次:2011 年 12 月第 1 版

印次:2011 年 12 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

敬告读者:欢迎举报盗版,请拨打举报电话 027-67861321

前 言

八亿件衬衫换一架飞机，历尽艰辛收两个血汗钱还时不时被比自己富裕得多的欠债人暗算，或者血汗撒在异国的土地上，钱还没收到又要心急火燎、成千上万地撤回。中国的高等教育真的等不及了，等不起了，容不得我们 200 年、300 年按部就班地往前赶。不管政府说没说过，不管我们愿不愿意，市场的力量正越来越强劲地作用于高等院校，竞争来了，远不只是招生时高等院校将斯文撂在地上使劲掐架，高等院校的生死存亡已经到了一个非常紧要的关头。4000 多万在校生，可能有 4000 多万个求学选择，满足这些选择，对于学生来说，是公民权利；对于政府和学校来说，是社会责任。于是高等教育的多样化，高等院校发展的多样化，成为衡量一个庞大的高等教育体系存在价值的最重要指标。竞争、追赶、多样化，甚至生死存亡，这样的关键词与高等院校如影随行，向我们发出了什么信号？靠一纸红头文件指挥高等院校齐步走已经不行了，因为那样会把多样化走没了；靠摸着石头过河，走一步算一步，进一步不通就退两步也不行了。简而言之，2000 多所高等院校亟需自己与众不同的发展战略，亟需自己脚踏实地的战略规划，亟需以前我们几乎没有真枪实弹操练过的战略管理。这也许就是本书写作的主要动机。本书总结了过去 10 多年来中国高等院校在发展战略规划理论研究和实践方面的若干进展与成败得失，希望能为高等院校从事战略选择、规划制定和实施的实际工作者，为政府主管部门官员，为高等院校战略管理研究者，提供一个或许有点不一样的读本，一个基于问题的理论分析，一个解决问题的实务安排。

本书第一章总结了 1999 年中国高等教育大扩招以来，高等院校发展战略的理论进展和实践得失。这一时期，中国高等教育的发展从“计划”走向“规划”，从政府“计划”走向学校“规划”。尽管“规划”还很像“计划”，实施“规划”就像执行“计划”，但总算朝着正确的方向迈步了。这是我们走向未来的基础。梳理、比较这一时期相关理论工作者的观点和一些高等院校的做法是

有意义的。第二章,面向问题。作者对高等院校发展战略规划制定的前提缺失,规划制定过程的理性不足,规划实施过程的机制不完善等问题逐一展开分析。缺乏清晰的上位发展规划,说不清学校发展定位,不明白规划的功能是什么,没有进行深入的院校研究,办学自主权缺失,校长教育家缺位,只有空降的精英理念,没有立地的群众智慧,没有专业的分析报告,没有目标分解,没有评估指标,没有实施的反馈与控制,在这样一种情况下,我们出版了印刷精美的发展规划文本,结果会如何,一点悬念都没有。怎样解决这些问题?至少是部分地想清楚怎样解决这些问题。第三章从精英与大众高等教育的战略分型,高等院校外部关系与战略规划,高等院校内部关系与战略规划,发展规划中的质量度等理论层面进行了深入分析,提出了一个理论比较清晰,也具有较好操作性的高等院校分类定位框架,两个层次,三大类院校以及各自的主要目标定位。提出了发展战略规划制定和实施过程中合理地协调学术权力和行政权力关系的“四分法”,即分清角色、分清过程、分清权力边界、分工合作。提出了发展战略规划中量化数据的主要作用,一是排除,二是印证,三是预防,四是跟踪,过度地使用量化数据非但不能促进高等教育质的改善,反而可能恶化高等院校发展的内外部关系。第四章提出了高等院校战略管理走向未来的新思路和新策略。在结束了一轮对高等院校的评估之后,非常有必要对各级政府发展高等教育的政策和策略进行全面评估,让政府做该做的事情,做好该做的事情。组织高等院校和社会机构认真评价政府,比翻来覆去地评价高等院校,至少在现阶段更有实际价值,更符合发展的逻辑。同时,应该充分重视建立高等院校自主发展的制度环境,建立高等院校发展规划的政府管理程序,落实以教育质量为第一指标的高等院校退出机制,实施现代大学校长遴选制度,建立以教育质量为第一标志的教师评价和聘用制度,按照多样化和适应性的原则改革课程体系和教育模式,建立有效的高等院校战略管理社会服务机构和监督机制。只有这些工作真正到位,发展战略规划才有实践价值,高等学校的战略管理才会开始显效。为了让这些对存在问题、解决策略的理论分析和思路、策略落实到应用,本书第五章以案例集成的形式详细地分析一个完整的战略规划过程。对规划制定前的战略环境分析,规划制定的主要程序和做法,规划实施前的准备,规划实施过程的控制,规划实施的终结性评价,规划制定和实施中的校长角色和职能部门作用等进行了全面而深入的介绍,期待对高等院校从事战略管理的实际工作者有所启发和帮助。

在一个快餐文化流行的时代，面对一项研究，一本书，常问的一句话是“有什么创新点”，隐含的意思或许是，只吃那让人有饱的感觉的最后一口行吗？本书是一本针对问题、面向操作的书，通篇运用了高等教育学和战略管理学的理论，糅进了作者在教学、教学管理、学校管理多个岗位数十年的实践经验和思考。我们目睹了大量高等教育学理论研究 with 高等学校办学实践的“两张皮”现象，学者滔滔不绝的理论展开，理念、体系、定制、范式、规训、场域，将那些在大学里呆了大半辈子的别的学科的专家炸得找不到北，而这些找不到北的专家偏偏又是学校的院长、处长、校长。于是一种现象让我们习以为常，懂点高等教育学的专家负责写“本子”，俗称“材料”，给人看。长期从事高等教育，但从没把高等教育学当一门学问的专家负责出思路、订规划、管战略，自己干，戏言“教授治校”。如果说本书有什么新意的话，就是试图在这两者之中做一点沟通，让高等院校从事发展战略规划制定的实际工作者在读实践问题的高等教育学理论分析时不那么“玄乎”，不那么辛苦，还不时有点共鸣。让高等教育理论研究者了解，原来高等教育发展战略规划制定和实施中需要的理论可以讲得更通俗一点，使更多的人更感兴趣一点。至少，从作者依据本书在南昌、昆明、海口、苏州、北京等5场高等院校发展战略规划研讨会上所作的专题报告的反响看，这个努力还算有效。

本书的编辑建议要有一个前言，或者请人写，或者自己写。非常感谢编辑对本书的尽心尽责！但要让人将一本几十万字的作品从头到尾读一遍，再写点引人入胜的话放在书的开头，既不好拗写作者的意愿，又要让读者舒坦，无论如何是一件费时费力的事，于是我们就自己写了上面的这些话，作为前言。

编者

2011年8月10日

目 录

第一章 进展：新的认识和新的做法	(1)
第一节 从国家发展规划、区域发展规划到院校发展规划	(2)
第二节 从学科建设规划、专业建设规划到课程建设规划	(15)
第三节 从校园建设规划、社会服务规划到国际交流规划	(24)
第四节 案例之一：北京大学的经验与做法	(30)
第五节 案例之二：黑龙江工程学院的十年规划与发展	(35)
第二章 实践：问题何在	(42)
第一节 规划制订的前提缺失	(46)
第二节 规划制定过程的理性不足	(69)
第三节 规划实施过程的机制不完善	(79)
第三章 理论：缺少什么	(86)
第一节 精英与大众高等教育的战略分型	(86)
第二节 外部关系与战略规划	(101)
第三节 内部关系与战略规划	(114)
第四节 发展规划中的质量度	(131)
第四章 策略：高等院校战略管理走向未来的新思路	(145)
第一节 全面评估政府发展高等教育的责任和效能	(145)
第二节 落实规划效用，全面推进高等学校战略管理	(156)
第三节 解放思想，调整战略，着手规划普及型高等教育	(162)
第四节 案例之四：访原顺德职业技术学院陈智院长	(172)
第五章 案例集成：一个完整的战略规划过程分析	(185)
第一节 背景资料	(185)

第二节	规划制定的主要程序和做法	(189)
第三节	规划实施前的准备	(216)
第四节	规划实施过程控制	(217)
第五节	规划实施的终结性评价	(218)
第六节	对校长的建议：规划中的校长角色	(221)
第七节	对院校规划部门的建议：职能部门的作用	(227)
附 录		(232)
附录一	调查问卷	(232)
附录二	案例图表索引	(237)
后 记		(238)

第一章 进展:新的认识和新的做法

高等教育大国是一个没有争议的概念,就是块头大,在校学生数多。中国已经是高等教育大国,未来的战略目标是高等教育强国。可是何谓高等教育强国,至今还没有看到大家认可的概念界定。毫无疑问,美国是高等教育强国。问题是,为什么说美国是高等教育强国?学术高度当然是必要的指标,但仅仅在于有数十所世界一流大学吗?显然不是。科学的、技术的、文化的、经济的、政治的、社会的、公民个体的发展目标都应该成为一个国家高等教育发展的战略选择,一个国家高等教育强弱的标志只能是这些目标的综合实现程度。“一所大学如果试图办成满足所有人需要的万能机构,那不是骗人的,就是愚蠢的。”^①如果我们既不自欺欺人,也不愚蠢,我们就应该发展多样化的高等教育以满足多样化的需求,否则,庞大的高等教育规模就没有意义。也就是不同的高等院校应该针对不同的社会需求,选择不同的发展路径,实施不同的发展战略,实现不同的发展目标。如果说1999年大扩招以前,各高等院校按一个指令——红头文件;一个模式——精英教育;一个培养目标——国家干部;一种发展方式——国家计划尚能小有成就地成长的话,那么,三十年经济高速增长引发的1999年以来的高等教育大扩招之后,再沿用全国各高等院校同一个目标、同一个战略的发展模式显然已不合时宜,因此,在高等教育规模大扩张,社会各界对高等教育的非议越来越多的背景下,货真价实的高等院校战略管理不得不迈开沉重的步伐。之所以强调货真价实,是因为1999年以前,我们也有一些高等院校出现过印刷精美的“发展战略规划”,但那不过是奉命而作的“工作计划”,或“文宣规划”,其中几乎没有关于自身的院校研究,没有自己的战略,没有预算安排,没有评价指标,没有跟随战略的组织结构调整,没有战略实施控制,没有目标责任追究。尽管这样的缺憾在一些院校今天或多或少还在延续,但毕竟在另一些院校已经有了可喜的进展。总结这些年来的成

① [美]布鲁贝克:《高等教育哲学》,浙江教育出版社,2001年,第78页。

败得失,对我国高等院校未来的战略管理意义重大。

第一节 从国家发展规划、区域发展规划到院校发展规划

由教育部1998年12月24日制定,国务院1999年1月13日批转的《面向21世纪教育振兴行动计划》可以看做是近10多年来推动中国高等教育大发展的第一个国家计划。该行动计划要求“积极稳步发展高等教育,高等教育的人学率2000年要达到11%左右,2010年要接近15%”。要求“若干所高校和一批重点学科进入或接近世界一流水平;基本建立起终身学习体系,为国家知识创新体系以及现代化建设提供充足的人才支持和知识贡献”。一场意料之外的金融危机促成了中国高等教育的大扩张。高等教育毛入学率,1978年为1.4%,1993年接近5%,1998年为9.1%,2009年将接近25%,2020年的目标值为40%。高校在校生,1998年为643万,2009年将超过2900万,2020年计划达到4300万。经济危机促成的政治决策大幅度地改变了半年前公布的规划。

9%的毛入学率与25%甚至40%的毛入学率,就整体而言,应该是有重大差异的高等教育。当然差异不会随着入学率的变化自然而然地产生。马丁·特罗没有说过,入学率超过15%以后,高等教育就自动进入了大众化。决定高等教育属于精英还是属于大众的实质性标志是高等教育的内容、模式和评价标准。马丁·特罗确实表述过这样的意思,入学率15%是某些国家的经验性预警标志,越过这个警戒线后,大部分高等院校要着力开辟新的发展方向,采用与传统的精英教育大学不同的教育模式、内容和评价标准。究竟有怎样的“不同”?我们只有一个很原则性的纲领:满足促进社会全面进步,个人全面发展各方面的需要。简而言之,高等学校的发展要多样化,没有多样化,高等教育的整体就没有质量,庞大的高等教育规模就没有意义。

多样化,对于政府对高等教育的宏观管理,意味着更多地放权,更加多样化的政策激励,更加社会化的管理机制,更加灵活包容的整体战略。在对一些差学校切一刀的时候不要伤了那些正在创造特色的、潜在的好学校。对于高等学校则意味着很多的选择,意味着与众不同,对绝大多数高校还意味着特色比学术层次更重要,因而各高等院校需要独立的发展战略。如果说过去我们以党代会的工作报告代替发展规划、以红头文件上的国家或区域发展战略作为学校的发展战略、以激动人心的政治口号作为学校发展的战略举措也能使学校在精英教育的模式

下有不俗发展,那么现在不行了,没有独立自主的战略,就没有多样化,也就没有名副其实的大众化。没有战略选择的高校,随波逐流,想不平庸都难。战略选择错误,纵然呕心沥血,也只能是劳民伤财,误人子弟。以战略指路,按规划发展应该成为各高等院校的共识。怎样形成战略,怎样制定和落实规划成为各高等院校现在和未来相当一段时间内必须用心研究的重大课题。

1999年以来,中国高等教育连续实施了《全国教育事业“九五”计划和2010年发展规划》、《全国教育事业第十个五年计划》、《国家教育事业发展“十一五”规划纲要》、《2003—2007年教育振兴行动计划》。

比较“九五”、“十五”、“十一五”三个教育事业发展规划国家计划中高等教育的目标和任务,我们可以从整体明显感觉到中国高等教育的长足进步。

《全国教育事业“九五”计划和2010年发展规划》要求:“适度扩大高等教育规模,优化结构,进一步提高教育质量和办学效益,高等教育在校生达到650万人左右,增加约100万人。每10万人口大学生数提高到约500人,18~21周岁学龄人口毛入学率提高到8%左右。”“在层次结构上,重点发展高等专科层次教育,特别是面向广大农村、中小企业、乡镇企业、城镇第三产业的高等专科教育和专科层次的高等职业教育。”

《全国教育事业第十个五年计划》要求:“采取各种措施积极扩大高等教育规模,各类高等教育在学人数增加到1600万人左右,其中在学研究生规模达到60万人左右,高等教育毛入学率达到15%左右。继续加快高等职业技术教育的发展并进一步办出特色。”

《国家教育事业发展“十一五”规划纲要》要求:到2010年,高等教育毛入学率达到25%,在校生达到3000万,在校研究生达到130万,从业人员中大专及以上学历的人员比例增至10%左右,国家重点支持建设100所示范性高等职业院校,加强教育教学质量监控,建立和完善高等教育的质量保证体系和高校教学质量评估制度。优化高等职业教育、本科教育、硕士和博士研究生教育的结构。引导高校科学合理定位,办出水平,办出特色。加强统筹规划,适度控制高校数量的增长,优化结构与布局。继续实施“211工程”和“985工程”,推进一流大学和高水平大学建设,尽快使若干所大学和一批重点学科达到或接近世界先进水平,努力造就大批杰出人才,成为建设创新型国家的重要力量。

如果说“九五”、“十五”期间中国高等教育“发展”的优先战略是扩大规模,“十一五”期间的战略重点则是结构、教育质量、学术水平。与此吻合的是,规模增长

是可以“计划”的,所以“九五”、“十五”称之为“计划”,而结构、质量、水平是难以“计划”的,只能用“规划”来表达我们的希望、决心和努力。“计划”已经大幅度超额完成了,“规划”的执行情况则见仁见智。其中的一个重要原因是,我们既不能用制订计划的方式来形成规划,也不能用执行计划的方式来落实规划。一字之差,反映的是战略管理观念和模式的重大转变。

值得欣慰的是这个转变已经开始了。2003年1月5日,时任教育部部长的周济在《谋划发展,规划未来》的讲话中要求各高等学校认真思考“两个问题”:建设一个什么样的大学?怎样建设这样的大学?精心制定“三个规划”:事业发展规划、学科建设规划和校园建设规划。2003年暑期,教育部在厦门、长春和陕西杨凌先后召开了三次直属高校发展规划工作研讨交流会。2003年11月,教育部组成了高校发展规划咨询专家组赴各直属高校考察指导。2009年1月7日,教育部举行新闻发布会,就《国家中长期教育改革和发展规划纲要》编制开展调研。调研问题涉及教育发展总体战略;推进素质教育;基础教育发展战略;职业教育发展战略;高等教育发展战略;继续教育发展战略;教育公平与协调发展;教育改革与制度创新;教师队伍建设;教育发展保障条件与机制;教育系统党的建设等11个领域的36个子课题。组成了11个战略专题调研组,500多位专家学者参与,广泛问计于民。2009年2月6日教育部召开第2次新闻发布会,就20个问题公开征求意见^①,其中第15个问题为:如何改进高等教育质量管理,健全质量标准和质量评价制度?第16个问题为:如何推进高等学校科学定位、分类办出特色?第17个问题为:如何构建终身学习与人才成长的“立交桥”?质量、特色、成才立交桥,的确是中国高等教育发展最重要的战略问题。问题提得很到位,制订规划的切入点准确。政府主管部门制定战略规划从存在问题与解决方法入手,而不是从“大好形势”、“伟大成就”之后的自我褒奖入手,问题意识、危机感、群众智慧开始进入发展规划,中国高等教育的战略管理真的在进步。无论从规划制定的程序还是调研内容,这都是中国高等教育的发展开始从“计划”走向“规划”,从领导出战略,行政官员做“计划”走向利益相关者广泛参与的“战略规划”的标志性事件。如果说我们过去的“五年计划”主要是发展目标加工作任务,我们希望这一次的“发展规划纲要”有切合实际、与时俱进的战略举措,有条件保障、制度创新等方

^① 傅佩佩:《规划纲要》继续公开征求意见的20个问题[M/OL]。http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/42/info1233911867575142.htm.

面的专题分析报告,有逻辑相关、紧密协调、层层跟进、能将国家规划落到实处的下位规划,即专项规划、区域规划、院校规划。

事实上,过去10年,我们既有专项规划,也有区域规划和院校规划。如教育部公布的《全国学校艺术教育发展规划(2001—2010年)》、《2004—2010年西部地区教育事业发展规划》、《国家大学科技园“十五”发展规划纲要》等专项规划和各省市的教育事业发展规划。也有散见于其他发展规划中对高等教育的要求,例如国家发展和改革委员会2008年12月发布的《珠江三角洲地区改革发展规划纲要(2008—2020年)》,就要求“以新的思维和机制推动高等教育发展上水平。支持港澳名牌高校在珠江三角洲地区合作举办高等教育机构,放宽与境外机构合作办学权限,鼓励开展全方位、宽领域、多形式的智力引进和人才培养合作,优化人才培养结构。加大对国家重点建设大学支持力度,到2020年,重点引进3~5所国外知名大学到广州、深圳、珠海等城市合作举办高等教育机构,建成1~2所国内一流、国际先进的高水平大学”。2009年5月发布的《浙江省高等职业教育中外合作办学五年发展规划》要求“重点在数控技术、机电一体化技术、模具设计与制造、电子商务、软件技术、工业设计、金融保险、物流管理等先进制造业和现代服务业专业领域,开展中外合作办学”。“重点建设20个中外合作办学项目,50门中外合作办学优质课程,100种涉及技术领域的优质教材。”这些规划是相关高等院校制订发展规划的依据。各高校一般以国家和省市新一轮五年计划发布,或新一届校长到任为起点,制定新的发展规划。

东莞作为一个新兴的制造业城市,可以作为中国区域高等教育发展的一个典型案例。这座城市从1979年到2010年的32年间,常住人口从112.04万增加到1000多万,年GDP从6.6亿元增加到4000多亿元。面对这样的人口和经济增长速度,快速发展的本地高等教育望尘莫及,时至今日,高等教育发展已经成为东莞经济社会发展最难打通的“瓶颈”。但地方院校要获得更多的公共资源促进发展,地方政府官员说你必须先回答几个令我们辗转反侧的问题^①:

问题之一,有的城市高等教育很发达,经济发展却相对较差,有的城市高等教育发展相对落后,经济发展却非常繁荣(譬如西安、武汉与深圳、东莞),为什么?

问题之二,全国高等院校普通全日制年招生已超过600万,但有数十万学生

^① 邹晓平,刘健,陈伟:《从经济繁荣走向人才辈出——区域高等教育中长期发展战略研究(东莞)》,暨南大学出版社,2010年,第115~123页。

录取后不报到。在这样的大背景下,一个每年招生 3000~5000 人的地方院校的存在并不能显著地拉低本地生源的录取分数,这些院校生存和发展的价值何在?怎么来证明地方政府和民众对于地方院校的投资是值得的?

问题之三,像东莞这样的城市,30 多年来经济一直处于高速发展中,一届学生还没有从大学毕业,经济规模已经翻了一番多。经济繁荣时入学的学生,毕业时正好赶上周期性的金融大危机,产业大调整。无论是国内重点还是世界著名的大学,都不敢轻言其人才培养与经济发展完全适应,教学内容跟得上技术的更新。未来 20~30 年,仍然是中国区域经济的快速发展期,与此同时,人才的流动与竞争已经全球化,华尔街的精算师成群结队地回国求职,技术的交易已经市场化。富裕了的东莞当然可以通过全球化的市场机制引进人才,购买技术。那么,东莞的高等院校该怎样证明其存在价值是区域外的高校不可替代的?

问题之四,一所高等院校从初创到成熟,从成熟到优秀,无论是教育质量的优秀,学术水平的优秀,还是服务社会的优秀,就世界范围有大学以来近千年的历史统计分析,无不以数十年,甚至过百年为时间单位。一所好大学,主要不只是硬件好,而且要为区域的经济服务。一所成功的大学被人们记住的远远不只是经济和技术。一所好大学的成长,除了先进理念、模式的移植,更重要的是合适的内外部关系下的稳定生长。那么,东莞的“好”大学标准是什么?或者说东莞纳税人投资举办的高等院校应该“好”在哪里?

问题之五,东莞每年有数百亿的税收上缴国家和省级财政,这其中当然包括支持国家和广东省发展高等教育的经费。国家现行法规中并没有强制性的规定地级市应该按多大的比例投入公共资源和发展地方高等教育。那么,我们为什么不尽量少投资举办和支持高等院校,将有限的市级教育经费更多地投入基础教育,进一步提高基础教育水平,以便让更多的户籍子弟进入国家或省重点院校读书,难道这不是一个更有效率的选择吗?

问题之六,按照国务院 2008 年底批准的《珠江三角洲地区改革发展规划纲要(2008—2020)》,珠江三角洲地区将大力推行一体化,同城化。在便利的交通、统一的市场、公平的制度环境下,东莞作为一个开放的城市,为什么不继续维持现有的城市分工,充分利用广州、深圳、珠海,甚至香港的高等院校来完成自己的高等教育,而将更多的精力专注于发展制造业和与制造业相关的第三产业,从而取得在这些产业上的比较优势?俗话说扬长避短,难道这不是一个更优的选择吗?

问题之七,东莞是一个仅有 2400 多平方千米的城市,按现在的增长速度,到

2020年户籍人口也不会超过200万,以这个容量发展高等教育,其实只需要考虑办1~2所职业技术学院,接受全国统一高考省线以下的户籍落榜生就可以了,没有必要投入大笔资金,办较高层次的院校,以40%~50%的比例接受外地生源,这样的投入是否合算?

问题之八,高等教育不属于义务教育,应该完全推向市场,有需求市场就会产生供给。政府只需在场外当裁判,没有必要投入巨额公共资源,直接上场踢球。不求所有,但求所在,可以仿招商引资的办法,吸引外资和民资举办高等院校,按市场机制缴费上学。尤其是东莞的子弟,去国外留学,每年20~30万的学费都付得起,每年5~8万的国内学费应当没有问题。按这样的思路发展东莞的高等教育,政府没有财政负担,鱼和熊掌岂不可以兼得?

问题之九,现在大学生就业难,全国每年有过百万的毕业生当年找不到工作。本地户籍的大学生就业也不容易,每年都有数百上千的本地大学生找不到满意的工作。拥有自主知识产权、自有品牌,有竞争力优势的民营高新技术产业在东莞还不多,目前最缺的是项目、产品、资金,而不是人才。政府的经费应该尽可能投入到见效更快的研发,而不是10年、8年还看不到经济效益的高等教育。这样的观点合适吗?

问题之十,自改革开放以来,东莞市政府对高等教育的投入历来都很重视,可谓是大手笔的投入。年GDP70多亿的时候投资1个多亿兴建东莞理工学院,2003年投资10个亿建设东莞理工学院松山湖校区,2007年又投资近10个亿建设东莞职业技术学院,民办职业技术学院也已经起步,成绩不俗。比较全国各地级市,这样的高等教育发展速度已经够快了,大规模政府投入应该告一段落了。果真如此?应该依据区域经济社会发展阶段,还是按照区域比较来发展地方高等教育?

也许不同的城市这类问题会有不同的问法,但可以肯定的是,这类问题普遍存在于地方政府官员的脑海中。我们不能想象政府官员和社会人士有足够的耐心来听学者们关于区域经济社会和高等教育发展关系的长篇大论,如果不能简洁、清晰、令人信服地回答这些问题,我们可以想象地方政府对地方院校发展在公共资源和政策上的支持力度会有多大。从我们目前所看到的一些区域高等教育的发展规划来看,就政府的支持力度而言,无论是经济发达的东部地区,还是经济欠发达的中西部地区,这些问题的回答并不令人满意,有的地方政府建戒毒所时不差钱,支持高等院校发展时却叫穷。与公共财政大手笔支持基础设施建设相比,与越来越

高昂的行政管理成本相比,大多数地方院校仍然要在捉襟见肘的资源环境中艰难前行,所以制定区域高等教育规划的最大难点不在战略选择、文本形成,而在掌握地方院校发展资源和政策开关的政府官员的观念转变、思想解放。这个转变和解放应该成为制定区域高等教育规划和地方院校发展规划必要的前哨战。

应该说,规划对高等教育的10年发展作用是明显的,积极的。1995年,北京大学提出分两步走(1995—2005,2006—2015)建设世界一流大学的发展战略。21世纪的汕头大学则致力于站在高等教育改革的前列,为中国开辟“不一样的办学道路”,为学生提供“不一样的学习经验”,为社会奉献“不一样的感动情怀”^①。南宁职业技术学院则将发展目标确定为:“到2010年,争取第一志愿线上生源满足率每年达到招生计划的100%”^②。从这些泾渭分明的战略目标,我们可以明显感觉到高等院校发展的差异性越来越大,中国高等教育的多样化正在稳步推进。

为了中国大学的战略管理能引进新的观念、新的思想,2004年8月,教育部举办的第二届中外大学校长论坛将“大学发展战略规划”作为两大主题之一,着重讨论了大学与国家、社会以及人的发展的关系,不同大学的发展战略,如何制定和实施大学发展战略等。这是中国重点大学与世界著名大学的一次重要的思想交流,中国的校长关注如何建设世界一流大学,外国的校长关注在21世纪著名大学如何持续发展和保持优势地位,无论是中国的大学校长还是外国的大学校长都很重视大学发展的战略规划。尽管有报道说,会议讨论时中国大学校长的提问很少,还经常问不到点子上,说了一些国外同行听不懂的话,但这样的讨论和随之展开的相关研究,毕竟使中国的大学对战略规划,以至战略管理有了新的认识,开始了与世界同行的比对。

英国剑桥大学第344任校长艾莉森·F·理查德在她的“著名大学是如何产生和可持续发展的”演讲中认为,一个大学的战略成功有四个基本要素:志存高远、资源足够、学术自由、抓住机遇。“你培育什么样的人,在很大程度上就决定了你的地位。”^③而不是通过我们所实行的你有多少科研经费,有多少各种各样的奖

① 资料来源,汕大简介,<http://baike.baidu.com/view/3426.htm>.

② 资料来源,《南宁职业技术学院“十一五”发展规划》,<http://info.nanning.gov.cn:8000/n1066/n41501/n184349/n185204/n189319/4073856.html>.

③ 教育部中外大学校长论坛领导小组:《中外大学校长论坛文集》,中国人民大学出版社,2004年,第54页。

励,有多少 SCI 来决定一所大学的地位。以人为本是我们的根本理念,但我们没有在战略举措和目标上将这样的好理念很好地实践化,也许这就是我们和世界著名大学的最主要差距。

牛津大学第一副校长威廉姆·D·麦克米伦在他的“21 世纪大学的学术战略——牛津大学案例”演讲中指出^①:“牛津大学在没有学术战略的情况下发展了 800 年,记住这一点,就有理由问为何它现在需要一种战略?”回答是:全球大学体系的竞争逐渐激烈,英格兰高等教育投资委员会(HEFCE)需要;大学战略管理改革开始,大学内部的资源分配与激励机制需要。因此,在大学发展的长远规划和中期战略中必须关注以下七个问题:学生的规模和结构、研究、教学、招生和入学、创新和知识转移、外部关系、标准和评估。“大学学术发展战略的制定要考虑很多系统的要求,要兼顾不同群体的利益,但最重要的是学生的利益,是学生成长发展的需求。”这与剑桥大学艾莉森·F·理查德校长的观点完全一致。如此看来,世界著名大学之所以著名的理由并不复杂,但从理念到战略,再到行动,却很不简单,这就是为什么世界著名大学那样少。

伦敦政治经济学院院长霍华德·戴维斯在他的“制定 21 世纪大学的发展战略规划”演讲中认为“在大学里分析利益相关者比在许多公司都更有意义”^②。制定大学战略规划至少要考虑五个利益相关群体:政府、教职工、学生、资助者、校友。遵从六大步骤:建立合适的决策体系,在核心价值观上达成一致,分析优势和劣势,梳理清楚战略选择的自由度,明确的表达和交流,实施和监督。一纸红头文件,一场教育观念讨论,当然有助于“在核心价值观上达成一致”,但决定院校发展走向的各利益相关者能否真的“在核心价值观上达成一致”却远没有这么简单。重要的不是口头上的一致,而是行动上的一致;不是一时一事的一致,而是在利益冲突、权力冲突时仍然能够持之以恒地保持一致。没有核心价值观上的一致,就没有共同的战略,校长的大学理念就仅仅是校长自我欣赏的大学理念,战略家的战略就只能躺在战略家的办公桌上,校史展览馆的橱窗里展示的是仅供瞻仰的战略。在顺畅通达的信息时代,中国的高等院校不缺乏可以顺手拿来的先进的教育

① 教育部中外大学校长论坛领导小组:《中外大学校长论坛文集》,中国人民大学出版社,2004 年,第 128、137 页。

② 教育部中外大学校长论坛领导小组:《中外大学校长论坛文集》,中国人民大学出版社,2004 年,第 168 页。