

规划参考

美国南加州大学的战略规划¹

一、南加州大学概况

南加州大学（University of Southern California, 简称“USC”，又译为“南加利福尼亚大学”）位于美国加州南部的洛杉矶，始建于1880年，是美国西部最古老的一所私立大学，也是当今世界一流的研究型大学之一。目前，南加州大学共有18个学院，33000多名学生（本科生17000人，研究生16000人），4000多名专任教师，其建校时间及现在的规模与北京大学大体相当。

	南加州大学	北京大学
成立时间	1880年	1898年
学校类型	私立研究型大学	公立研究型大学
直属院系数量	18个	41个
本科生人数	17000人	14662人
研究生	16000人	16666人
专任教师	3500人	3100人

与中国高校相比，南加州大学的管理体制很有特色。首先，学院院长拥有较大的权利，对学院包括学费、研究经费和捐款等预算收入负责；其次，作为一所私立大学，理事会（Board of Trustees）、校长、教务长主要关注重大事项的决策。大学的战略规划事宜由教务长和常务副教务长具体分管，最后由校长和理事会批准。

二、南加州大学1994年的战略规划和1998年报告

南加州大学高度重视战略规划的制定，认为战略规划可以起到以下作用：为今后十多年中的重大决策提供一个愿景；提升大学的声誉和学术质量；使学校教学科研的主导方向更加清晰；从大学层面为各个学院、研究中心、研究所和教授在开发项目雇佣教师时提供指导；建立定位系统，确保学院院长和其他决策人员努力推进的活动与学校战略优先发展的方向保持一致。

南加州大学早在1994年就制定了战略规划，并在1998年对该规划进行了修订和更新。1994年6月，理事会通过了《南加利福尼亚大学战略规划》。这份作为学校发展蓝图的战略规划，首先对学校进行了SWOT分析，阐述了当时学校面临的威胁和机遇，以及学校自身的长处和弱点，

¹ 2007年7月18日南加州大学副校长 Michael A. Diamond 教授与该校教育学院副教授 Mark Power Robison 博士来北大访问，介绍了南加州大学战略规划的情况，并与北大常务副校长林建华教授及相关职能部门负责人进行了交流。本文主要根据 Diamond 教授的 PPT 及南加州大学的相关规划文本编译而成。

明确了学校发展的四大战略举措：加强本科教学、发展跨学科(interdisciplinary)研究和教学、充分利用南加州和洛杉矶当地的各种资源发展学术项目、提高国际化（报告原文见：http://www.usc.edu/about/core_documents/strategic_plan94.html）。

1998年，南加州大学发布了战略规划四年来实施情况的评估报告（报告原文见：http://www.usc.edu/about/core_documents/strategic_plan98.html）。报告回顾了1994年战略规划中四大战略措施的实施情况，指出了未来几年重点发展的关键领域：传播学、生命科学、艺术、城市范式研究。报告还提到了将来可能会制约南加州大学发展的几个因素：（1）对研究生和博士后的资助不足；（2）在信息和学习技术方面相对落后；（3）学校推行了十多年的“以责任为中心的管理体制”（RCM），削弱了学校层面的统筹能力，学院之间缺乏相互合作的积极性，许多跨学科的学术项目得不到学校有力的资助和支持；（4）教室、礼堂、教学实验室等基础设施使用效率不高，需要进一步加强统筹管理。

在过去的十年中，南加州大学的两次战略规划有效地促进了大学学术声誉的提高。首先，生源质量有了明显提高。在九十年代早期，南加州大学学生的SAT(学术能力评估考试)成绩平均为1100分（满分1600），2007年的SAT成绩已经提高到了1350分。其次，在全美国大学排名中，南加州大学由过去的第44名迅速提升至第30名，十年中上升了14位。再次，一些重要的研究生项目的声誉也有显著提高，如商学院的MBA项目已经进入全美前20名。最后，学术声誉的提高有效促进了学校的队伍建设，有利于引进和留住高水平的教学研究人员。

南加州大学副校长Diamond博士认为，南加州大学战略规划的成功主要归结于以下五个因素：（1）规划文本简洁明了、信息清晰；（2）在规划制定过程中，内部人员和外部人员沟通充分；（3）学校主要领导明确表示战略规划确定的优先顺序将成为今后高层决策的指南；（4）学校设置了许多激励措施来促成主要目标的实现；（5）学校明确各学院院长有责任使自己的目标与学校的战略规划保持一致。他还认为在规划的实施过程中，最重要的是要不断地进行说服工作。校长、教务长、常务教务长要使各位院长和大多数教师相信规划中的目标是有价值的，也是可行的，与这些目标一致的好主意将被积极采纳。

三、南加州大学2002-2004年战略规划

（一）战略规划的制定过程

2002年夏，学校启动了规划相关的讨论；2002年秋成立战略规划委员会（SPC）；同年冬天，战略规划委员会明确了学校所面临的主要挑战和机会，并进行了相应评估。2003年春，战略规划委员会起草了战略规划的核心理念（Core ideas），邀请100位左右的资深教师对这些思想进行讨论和完善；同年夏，进一步完善了规划思想，邀请100名左右的年轻教员进行讨论；在秋季，学校扩大战略规划委员会，将更多的教员和院系负责人纳入进来，并在委员会下设置了“新顾客与教学”（New Customers and Pedagogies）²、外部关系、财务、全球化、国际组织、研究成果应用（Praxis）等六个子委员会；在各自委员会提交报告后，战略规划委员会及其子委

² “New Customers”，主要指招徕不同类型的学生，如为退休的校友返校学习开设课程，等等。

员会起草了新规划的草稿。2004年春,新规划草稿向全校公布,教务长召集教员进行广泛讨论,并收集全校各方面的评论;夏天,根据反馈意见对规划稿进行了修改,2004年秋,新的战略规划在学校理事会通过。

(二) 新规划的主要内容

题为《南加州大学追求学术卓越之规划:21世纪大学战略能力建设》的新规划,开篇即点明该大学的核心使命是:通过培育和丰富人类心灵和精神,促进人类与社会的整体发展。规划全文分五部分:导言、USC未来愿景、开发战略能力、维系核心价值、改进与评估。(译文全文见本文附件,原文见:http://www.usc.edu/private/factbook/StrategicPln_12_10_04.pdf)

在“导言”部分,学校预测高等教育外部环境进入21世纪后将在不同方面发生重大变化:世界范围内高等教育提供者之间的竞争将更加激烈;高校将面临更多的监管、更大的问责压力;美国政府资助的优先顺序将发生变化,越来越关注那些与国家利益直接相关的实际问题的研究。但这些趋势又是不确定的,在制定一个跨度为10-20年的战略规划时,我们应考虑到国际环境的变化、经济和技术发展的不确定性,可能会削弱我们现在所制定的长期规划的可行性,并使具体的战略不尽如人意。

在“未来愿景”部分,学校明确USC要努力成为世界上影响力最大、研究最卓有成效的大学之一。实现这一目标的核心途径有三:(1)开展一系列研究和学术活动,在推动知识进步的同时着力解决对社会、国家和世界至关重要的问题。(2)提高国际知名度,增强研究、学术活动、艺术、教育和服务的国际能见度、可及性和影响力。(3)把为全世界范围内合格的学生提供满意的教育项目(从本科生项目到继续教育职业培训)当作学校的中心任务,并以此来指导该校的教学、技术指导、课程、招生和支持性服务。在满足社会需求方面,南加州大学摒弃了传统基础研究、应用研究的二分法,努力协调不同类型的研究以满足社会重大需求,巩固学校的社会地位。在提高全球知名度方面,USC认为,全球化、科技、教育之间的结合要求处于领导地位的教育机构在知名度、关注重点和活动范围都实现真正的国际化,从而提高全球声誉和品牌效应。在教育方面,USC认为21世纪的大学应该是以学习者为中心的大学,应首先关注学生的教育需求,而不是教学机构的结构和需求。

为了实现未来愿景,在“开发战略能力”部分USC提出学校将重点发展四种战略能力:(1)为了解决社会重大问题,学校应打破学科之间以及学院之间的界限,创造新的机制加强不同学科以及不同学院之间的有效合作;(2)摒弃传统二分法,加强基础研究与应用研究之间的联系,这并不是要求每个机构都要既作基础研究又作应用研究,而是鼓励不同学科、不同机构、不同类型的研究人员加强对话与合作,解决具有重大社会意义的问题;(3)建设外部联系网络,发展与其他大学、非营利性机构(例如图书馆、博物馆、智囊机构、NGO组织)、公司企业、以及国内外的政策制定者之间的合作关系和伙伴关系;(4)更好地满足学习者需求。USC提出要创建“以学生为导向”的教学结构和方法来更好地满足学生的需求,以前在教学中学校关注的重点是教员现在知道什么、学校目前的结构是什么,将来要重点关注学生想学什么、他们怎样更

好地学到这些。此外，USC 还强调今后要利用新技术来提高教育的灵活性，向不同阶段的学习者提供更多的教学项目。

在“维系核心价值”部分，规划提到开发战略能力要求大幅度地改变学校的结构和文化，在这种背景下更需要维护学校的核心价值，这些核心价值主要体现在四个方面：（1）自由探究，要保护追求真理的活动不受任何外部或内部力量的威胁；（2）“特洛伊家庭”（The Trojan Family）精神³，包括尊重个性、欣赏多样性、团队精神、强有力的校友网络和对服务的承诺；（3）风险知情(Informed Risk-taking)，为了鼓励创新，大学提倡宽容勇于创新者的失败，因为外界环境在不断变化，并不是每个有意义的创新活动都能成功，人们应理解其中存在的风险，容纳一些“有用的失败”；（4）遵守学校的伦理守则。

在“改进和评估”部分，学校提出要建立一个由教务长领导的固定的“规划委员会”，来继续对规划进行监督实施和扩展。战略规划委员会的成员自动成为“规划委员会”的最初成员，随后几年中，委员会成员每年更新 1/5。建立与战略能力相关的数据文件，辅助规划委员会每年度对各项措施的成绩进行评估；根据评估结果对改进各项措施提出意见建议，或终止已不再发挥作用或已完成目标的措施。另外，规划委员会还可以提出新举措支持或扩展本规划。

四、结语

Diamond 博士最后提醒，南加州大学的规划并不是唯一的成功模式，还有“Focus™”等许多其他的规划方式如可以借鉴。他同时指出好的规划文本应当简洁明了、通俗易懂，在规划过程应有充分的参与并清晰地确定发展的优先顺序，同时战略规划应与本校的能力和特色结合密切，规划的产出(outcomes)也应该是可评估的。战略规划制定后应通过各种途径让组织内每个相关的人员知晓，使他们能够用自己的语言来描述学校的规划和战略，明白自己的工作与战略规划的相关性，理解他们在规划和战略的制定及实施过程中扮演的角色，以及在规划和战略成功实施后可能获得的收益。

（北京大学发展规划部 谢广宽 编译）

附：

南加州大学增强学术卓越规划

——21 世纪大学战略能力建设

南加州大学的核心使命是，通过培育和丰富人类心灵和精神，促进人类与社会的整体发展。

一、导言

自 1994 年和 1998 年的战略规划成功实施以来，南加州大学的学术成就、地位和声誉已有

³ “特洛伊”是南加州大学的绰号(nickname)，南加州大学倡导对将大学的每个人都看作大家族的成员予以关心，因此称为“特洛伊精神”。

显著提升。这些成功一直持续建立在坚实的财政基础之上，得到了高校教育史上规模最大的一次筹资活动的大力支持。现在，每年有 100 多个国家的学生申请到我校知名院系就读，竞争十分激烈，科研活动一直相当活跃，视觉和表演艺术的发展欣欣向荣，在过去 13 年中，我们收到的捐赠几乎增长了 4 倍。

我们将继续贯彻实施 1994 和 1998 这两项成功的战略规划，为培育和丰富人类思想和精神做出更大的贡献；继续坚持以传统核心价值观和共同的道德准则为指导，面向本科生、硕士研究生和博士生研究生，不断改进一流创新教育，提高学术成就，并招徕最具创新能力、最为优秀的科研人员，重点鼓励重大创新性研究。同时，在世界环境形势变化加快的大背景下，战略的制定应当更具灵活性，才能使南加州大学不断加快进步和发展的步伐。

同所有大学一样，南加州大学在积极规划未来发展的同时，也不可避免地受到外界因素的影响。进入 21 世纪以来，高等教育外部环境中的许多因素正在迅速地发生着重大的变化，可以预见，世界范围内高等教育提供者之间的竞争将更加激烈，业界对高等教育加强监管和问责的呼声会日渐高涨，联邦政府对高等教育的扶持也将发生广阔的变化。国家科学政策在经历了 50 年相对稳定之后，其重心正在日益转向与国家利益直接相关的实际问题的研究。

目前，无人能够预测这些趋势在未来将如何发展，即使在今日看来完全具有长期可行性的发展战略，也可能由于高等教育的任何一种外部环境变化，例如国际环境的变化以及经济和技术发展的不确定性，而不再适合学校的长期发展。因此，在对未来 10 到 20 年学校的发展轨迹进行规划时，我们考虑到了这些不确定因素，没有试图提供一个详尽的路线图，而是确立学校发展所必需具备的一系列战略能力（strategies capabilities），来帮助南加州大学迎接未来不可预见的挑战。这些战略能力的发展，将有力支持南加州大学更加积极地制定并实现其未来构想，以更具专业化和灵活性的姿态迎接未来的变革，从而确立其世界一流大学中的地位。

本战略规划将首先描述南加州大学对未来的前景构想，然后提出有助于南加州大学实现这一前景构想的战略能力，同时还将提出设立一个常设机构，即永久性的规划委员会，对规划执行情况进行评估和调整。

二、南加州大学未来愿景

南加州大学意在成为世界最具影响力和创造力的研究型大学之一，实现路径主要在于以下三个方面：

- 1、进行一系列研究和学术活动，在推动知识进步的同时着力解决对社区 (Community)、国家和世界至为关键的问题。
- 2、提高国际知名度，增强研究、学术活动、艺术、教育和服务的国际能见度、可及性和影响力。
- 3、将向全世界范围内合格的学生提供满意的教育项目（从本科生项目到继续教育职业培训）

作为学校关注的焦点，并以此来指导我们的教学、技术指导、课程、招生和支持性服务。

从自由探究、社区和知情风险的角度出发的伦理原则和核心价值观，将成为实现这些承诺的牢固基础。

（一）满足社会需求

把学术活动和研究划分为基础性和应用性的传统划分方法日益陈旧，并对教育科研人员和社会产生蒙蔽，甚至掩盖了多数大学研究真正的社会意义。通过创立相应机构，鼓励各种不同类型研究之间的协作性互动，反对将研究割裂为基础性和应用性的错误的两分法，将有力维护巩固南加州大学所具有的社会重要地位。

南加州大学未来构想重点在于要使南加州大学成为解决社会重大问题的主要力量，并为社会发展创造新的机遇。以既有的传统基础研究领域内的卓越成就为基础，努力成为最具社会影响力的大学，并将严格分离的基础性和应用性研究相结合，解决社会关切的问题。

从医学到历史学，从工程学到音乐学，南加州大学的研究领域正在迅速扩大。其中包括与医学校区毗邻的科技园建设项目，该科技园的建成加深了基础性研究和应用性研究之间的联系，将新知识传递到社会，满足社会需求，有益于城市、县郡和社会的发展。

关注社会问题决定了南加州大学在一个不断变化的环境中参与竞争。步入21世纪，全社会更加重视那些致力于解决实际社会重大问题的大学，且会依据此类贡献对我们从事的研究和毕业的校友进行评价。这种趋势在外部捐资、高等教育政策和学生目标方面已经显现。

实力评估

南加州大学具有许多鲜明的特征，这些特征包括在市区的位置、学生的多样化、学科和研究领域的宽度、跨学科研究和学术活动的巨大声誉、与本土和环太平洋地区的紧密联系以及杰出的社区服务和医疗服务能力。目前，我校所能有效解决的问题涉及范围相当广泛，内容涵盖从科技、社会问题到直接与人类精神和愿望相关的问题。

长期以来，南加州大学致力于将基础性研究和应用性研究相结合，为社会知识进步做出了重大贡献，今后我们还将投入更多的努力。现有的举措包括建立创新技术研究所（Creative Technologies）、南加利福尼亚地震研究中心（Southern California Earthquake Center）、南加州大学-诺里斯综合癌症中心和医院（USC/Norris Comprehensive Cancer Center and Hospital）、安德鲁老龄化研究中心（the Andrus Center for Research on Aging）和南加州大学公共外交中心（the USC Center on Public Diplomacy）。

（二）提高全球知名度

全球化发展、科技和教育的日益集中要求处于领导地位的教育机构在机构设置、活动重心和活动范围都实现真正的国际化，从而提高全球声誉和品牌价值。

一流大学应当具有国际声誉和国际影响，如果南加州大学想要成为世界一流大学，则必须

提高全球影响力。当前，社会关心的主要重大问题无一不具有全球性（例如，可持续发展、疾病防治、环境质量）。因此，关注社会重大问题的研究、学术活动和技术的发展都应当日益实现全球化，全体研究人员也应当与国外研究者、政府、商业机构和团体加强联系。研究的全球视角和影响力有助于确保我们的科研在世界范围内被了解和应用。

一直以来，南加州大学的历史与其服务的地区紧密联系，共同发展。洛杉矶和南加利福尼亚正为环太平洋地区的经济、政治和文化资本的形成发挥着越来越大的作用。在这里，我们必须清醒地认识我校不断深化的国际化特征，以不断满足城市和地区不断变化的需求。美国政府和国外政府的政治和商业决策，会对洛杉矶产生直接影响；同时，洛杉矶的商业、大学和人口趋势的影响也已经超出了美国本土的界限。为最大程度服务于洛杉矶和南加利福尼亚州的利益，我们需要在全球化的大背景下来看待和理解整个地区。归结到一点，我们能够为地区发展做出的最大贡献就是成为一所一流的研究型大学，理解并影响我们生活的各个方面。

另外，全球知名度将吸引世界上更多最有才华的学生到南加州大学就读。全球范围内教育需求正日渐增长，众多优秀的学生会将高等教育视作一个全球性的市场，他们将会加剧学校之间的竞争并创造出一个真正全球化的学生群体。我们的目标正是要成为未来世界各领域领导者的大学之选择。

实力评估

学校发展初期，在校长 Marion M. Bovard 的领导下，南加州大学将环太平洋地区作为研究主体和生源地。同样地，在建校 50 周年校庆上，校长 Rufus von Kleinsmid 发表讲话，进一步强调洛杉矶作为“世界中心”的地位以及学校师生的国际化背景。最近，南加州大学 1994 年战略规划也将“国际化”作为四个核心主题之一。因此，当前拓展学校的全球化影响力的构想是建立在这些传统之上的。

南加州大学在环太平洋地区的声誉和网络系统为其全球化发展提供了强有力的基础。作为共同建立者之一，环太平洋大学联盟（the Association of Pacific Rim Universities）的建立使我们能够与高水平合作者共事；我们的国际办公室正有效增强南加州大学的招生力量，不断发展校友网络，并以一种具有倾斜性且高效的内部结构为科研提供有力支持。另外，数以千计的国际学生不断寻求机会就读于南加州大学，成为我们分布于全球的亲善使者。在学校，国际学生丰富了校园生活，并对国内学生学习同龄人经验具有不可估量的价值。我们的国际关系学院（School of International Relations）、学校的国际项目以及其他几乎每一个专业学院中的众多国际项目及合作，都为我校全球影响力的扩大奠定了坚实的基础。

洛杉矶城市本身的国际化属性也提供了有利条件。本地社区中存在大量具有国际联系的个人、商业和文化机构，因此，我们无须在本土化或国际化的问题和利益之间做出选择，在多数情况下，二者已然浑然一体。

（三）发展以学习者为中心的教育

21世纪，以学习者为中心的大学将以学生教育需求为着力点，而非教学机构本身的结构或需求。

新的未来构想的第三个支柱即一种研究型大学内部的新教育观，我们称之为“以学习者为中心”的导向。从本质上说，以学习者为中心的教育首先考虑的是学生的需求问题，即广泛思考学生是谁，他们的背景和需求在未来会如何发生变化，以及如何使他们最大程度地投入学习。学生学习方式不同，个人目标及对大学的期望各异，这一新的教学方式可以使我们更具灵活性、更具个体针对性地制定方针并向学生提供相应的教育和服务。

新兴科技实现并推动了新教学方式的出现和推广。过去，对教授的尊重和信任很大程度上来自他们的学科知识，这些学科知识在学术体系之外是无可匹敌的，教授作为老师和导师的首要任务是将知识传给后代。现在，科技发展使得信息广泛传播，知识积聚加快，信息迅速落伍，因此，我们需要一种新的超越信息传递意义上的教学方式。教师应当在帮助学生查找、评估、应用和创造信息方面扮演更加积极的角色。

以学习者为中心的理念将会对生源产生很大吸引力，我们将以更加富有创新精神的方式，更加注意反馈，吸引新一代领导者，提高南加州大学的声誉和知名度。最近的经验表明高水平学生对大学的声誉和知名度至关重要。随着我校本科生项目越来越受欢迎，对学生的选择性越来越高，整个机构也因此受益很多。然而我们也越来越意识到，那些最优秀的学生会从全球角度考察高等教育市场，寻找与其兴趣、目标、需求和学习方式相符合的机构。另外，学习者的年龄、教育目标和需求又是不断发生变化的——这就要求我们重新考虑一个重要的前提，即我们的教育对象，以及我们的教育项目传播的地点和方式。

实力评估

过去十年中，南加州大学不仅创办了世界上最好的本科生项目之一，也成为与学生兴趣最为呼应的项目之一。一个有力的例子就是允许学生将本科生院的核心学科与专业学院（professional schools）应用性更强的学术项目相结合。文艺复兴学术计划（The Renaissance Scholars program）鼓励本科生积极参与那些按知识领域被广泛区分开来的学科领域内的研究，以实现“深度和广度并重”。最近，我们已经采取措施革新并加强研究生教育，改进课程，建立跨学院合作，加大对学生的支持力度。很多项跨学科项目成功实施，包括面向本科生的主题期权项目（Thematic Option program），神经、信息和行为科学博士生项目（Neural Informational and Behavioral Sciences, NIBS），独树一帜的多学科融合的神经系统科学，认知科学和工程学。另外，我们一直致力于研究如何最大程度地利用科技来增强教育，尤其是科技在大学园区（University Park）和医学校区（Health Sciences Campuses）的远程学习项目中的应用。

三、开发战略能力

上述描述的南加州大学构想需要长期的根本性转变才能实现，为了便于这种转变，我们认为，南加州大学应当集中力量发展下述四种战略能力。尽管培育变革的过程将持续很久，但我们可以立即着手开展大量的前期工作，为发展各领域的的能力奠定基础。我们的副校长、系主任及学院领导人将作为这些前期工作的坚决拥护者，与全体教师、学生和负责设计、实施以及评估的工作人员共同努力。同时，学校教职工，学生和校友的艰苦工作和巨大贡献都将确保我们成功实现这一构想。

(一)跨越学科和学院界限，关注重大社会问题

社会问题并不会局限于某一单一学科或学院，因此，多视角和多种技能的合作可能是解决这些问题的最好方法。然而既有的学科和学院界限常常阻碍有效合作的实现，因此，我们必须创造一种机制，消除在解决重大问题时的结构性抑制因素对合作的影响。前两个战略规划已经使我们在该能力建设方面取得重大进展，现在我们必须采取更加积极的措施。

如果在消除跨学科界限方面取得进展，我们还需要行政单位和学生支持单位同样具有灵活性和有效性。这就要求行政部门之间，以及行政部门和学术单位之间进行更高层级的合作。

发展此类战略能力的第一年举措

1、**研究生系列讨论会**。为确保硕士研究生和博士生更好的理解其研究对重大社会问题的贡献，我们将开展一系列研究生社会影响研讨会，为思考解决重大社会问题提供多学科视角参考和启发，并使这种研讨会成为南加州大学博士研究的独特特点。

2、**跨部门学术合作**。回顾过去的学术项目，可以看到在很多领域内，促进学院之间的合作可以提高研究和教育质量，从而提高我们辨别关键社会问题的能力。一个新的跨学科和全校项目教务长顾问团（Provost's Advisory Group on Interdisciplinary and University-wide Programs）将对那些跨学科领域中的现有力量进行评估鉴定，就项目研究的重点向主要负责人提出建议。这一团体还将发现并指出阻碍跨学科部门实现合作的因素，并对消除这些障碍提出意见和建议。

(二) 将基础性研究与应用性研究相联系

在南加州大学提高全球知名度和重大社会影响力的发展过程中，必须克服长期以来基础性和应用性研究及学术活动相分离的局面，并在基础学院（College）和专业学院（professional schools）的核心人文学科与自然科学学科之间建立更紧密的联系。只有如此，未来的研究型大学才能够在对社会需求做出积极回应的同时，保持其在社会中作为真正基础研究供给者的关键性地位。

这并不意味着个人必须同时参与研究的基础性和应用性的工作，而是一所大学必须采取措施，激励基础性研究和应用性研究领域内的研究者加强对话和理解。在加强本领域能力建设的同时，我们面临的挑战还有学科领域和界限的问题、学科之间的关系问题、大学学术组织机构

的问题以及教育和研究项目的目标、结构的问题。这些挑战也许并不像他们看起来那样艰巨，因为基础研究和应用性研究之间长期以来存在的分裂正在逐渐淡化，应用实践为基础性研究提供研究方向，基础性研究的结果为应用实践提供导向和基础。

发展此类战略能力的第一年举措

1. **研究议程。**1998 关键路径提出了南加州大学未来的任务和构想，教务办公室(Provost's Office)将会继续支持为实现这一路径而采取的行动，特别将支持以下研究团队 (a) 参与的教员和研究生来自三个或三个以上学院；(b) 是基础研究和应用性研究的结合；(c) 致力于解决重大社会问题。跨学科研究中心 (the Center for Interdisciplinary Research) 将继续促进学者之间和跨越学科界限的联系，并不断发掘能使更多教员参与进来的方式。特别是，随着工作范围的扩展，中心将寻求人文科学和社会科学教员的更多参与。
2. **服务学习(service-learning)。**不断增长的研究说明，设计和实施良好的服务学习课程能够带来很大收益，包括 (a) 发掘一系列学科中理论和学术的应用性启示，以及 (b) 从应用经验中获得基础性假设和深入理解。我们将要求每个院系都将一个以上设计得当的服务学习课程融入本科生课程，增大本科生注册服务学习课程的机会，尤其是与其主修或辅修专业相关的服务学习课程。

(三) 建立网络体系与合作机制

南加州大学并不具有所有解决重大社会需求和社会问题的技能和知识，而很多社会问题又具有全球意义，因此，发展与各种机构之间新的合作机制十分必要。这些机构包括：其他大学，非营利性机构（例如图书馆、博物馆、智囊机构、非政府组织），商业机构和公司企业，以及国内外政策制定者。重大社会问题的发生并不局限于一国之内，因此，进入国际网络体系，参与国际项目，支持教员与外国研究者、政府和商业机构之间的交流十分必要。

无论我们的合作者来自马路对面的组织还是跨国组织，他们都应当在以下方面令学校显著受益：(1) 通过提供技能、观点或南加州大学无法获得的资源，增强我们的研究和学术活动；(2) 通过提供新的观众、场地、合作者和灵感促进艺术学科发展；(3) 在不建立高成本的基础设施或扩大教员队伍的条件下，使我们能够提供新的教育机会。作为一项有效的合作机制，这些举措也必须对合作者同样有利。

与政策制定者的关系同样越来越重要，我们需要加大在该领域内的措施力度。大学对社会施加影响的能力与国际、国家、州和地方决策者存在很强的关联性，正是这些决策者制定公共政策并决定资金在研究和高等教育中的分配。长期以来，南加州大学与加利福尼亚州领导层一直保持密切关系。近年来，全国范围内大学知名度不断提高，并获得来自国会和多个联邦机构的支持。然而，随着不断的发展，系统地建立与各级政府的联盟关系非常关键。

发展此类战略能力的第一年举措

1. **全球知名度 (Global Presence)**。南加州大学要扩大全球影响力，必须拓展国际办事处并发展与当地机构的合作，继续重点面向亚洲和拉丁美洲，向全球提供研究生和专业项目。当地机构能够提供适合当地社会特点的社会基础设施结构，我们则负责提供某一方面教育经验（一般是当地并不发达的专业）。今年，我们将新建一个国际办事处，并建立委员会，对恰当合作机制所应满足的条件进行界定。
2. **与联邦政府关系**。我们已经开始着手建立与联邦政府之间更紧密的联系，今年，南加州大学在华盛顿设立了联邦关系办公室，与大学关系办公室一起，拓展并加强的努力，保证决策者能够认识到我们的教师和学生为社会问题研究所做的工作。

(四) 加强对学习者的反馈

要实现以学习者为中心，南加州大学必须发展三种相关能力：（1）创造出能够更好地满足学生需求的教育组织和方法；（2）利用科学技术使教育能够更具反馈性和灵活性；（3）在世界范围内，提供更多大学毕业之外的学习机会。

建立更注重以学生为导向的机构和方法，意味着教育重心的转移，即从现在的教师知道什么和目前大学如何构成转移到学生需要学习什么和如何实现最好的学习方面上去。传统的讲授课程将逐渐衰落，让位于大量更加灵活的交互式学习。课程结构也将变得更具灵活性，重点强调知识的掌握，并为跨学位、跨院系和跨学科的学习整合提供更多机会。为期15周的学期、多样的课程要求和以教室为基础的学习都需要我们发展不同的教学方式。加强对学习者的反馈，也要求创造一种不仅重视科研，同时也十分重视教学的文化。现在，一些教育者认为高等教育以学习者为中心的路径与其强调以研究为重点相矛盾。我们认为，为教师创造激励、提供技能、支持和奖励十分重要，总有一天他们会改变这种观点。

新技术将继续扩展学生可获得的学习机会，使学生可以选择适合自己的学习时间和地点。同时，它也将使支持服务进一步融合，更加符合学生需要。南加州大学有能力在以学习者为中心的教育发展方面发挥领导作用，学校许多研究中心已经在创建新形式的、以技术为支持的学习，包括创新技术研究所（the Institute for Creative Technologies）、综合媒体系统中心（the Integrated Media Systems Center）、远程教育网络（the Distance Education Network）、信息科学研究所（the Information Sciences Institute）和多媒体语言研究所（the Institute for Multimedia Literacy）。罗歇教育学院（The Rossier School of Education）和公共政策、心理学、神经学、通信以及其它领域的相关工作都是非常宝贵的资源。

最后，更加响应学习者的需求意味着向处于不同发展阶段的成年人提供更多教育，包括从职业生涯早期一直到退休。这样的话，南加州大学能够为更广泛的学生群体服务，包括寻求继续教育 and 职业发展的在职专业人士、退休人员以及其他对终身学习感兴趣的人士。随着我们提

供的专业教育遍布全球，该领域发展也将提升南加州大学的全球影响力。目前，全球很多地区需要优秀的专业项目以满足全世界学生的需求，同时我们也借此扩大全球知名度，并提供新的收益来源。

发展此类战略能力的第一年举措

1. **远程学习。**今后三年中，各个学院必须建立并提供至少一门远程学习或分散化的学习课程，目标是每个学术部门或多学科项目最终都能够为每一名本科生在校期间提供至少一门远程学习课程。
2. **终身学习。**各个院长必须制定计划，发展持续的职业教育或终身学习，在考虑新课程或新项目的教学问题时，必须将这些计划考虑在内。在未来几年中，对于最具吸引力的计划，学校将优先考虑对其拨付资金，并尽早开展实施。
3. **教学技术措施。**针对南加州大学现有的、致力于开发新技术以促进学习的项目，学校将加强各个项目之间的合作，进而建立一个有效的教学技术中心（Center on Pedagogical Technology）。
4. **学习中心。**南加州大学内部存在许多组织，旨在帮助研究人员和研究生提高其作为教师的效率，我们将对这些组织进行重组，促进组织之间的合作，进而建立一个学习中心。这一新的学习中心将会增加提供给研究人员和研究生的服务种类，确保针对不同教学方法效率的研究成果能够完全融入我们的项目中。
5. **行政措施。**反馈和灵活的支持性服务是一个学习机构的基础。2004-2005 学年，南加州大学将对学术支持能力进行检查，确保这些中心、项目和办公室的运行效率。同时，随着南加州大学在最初的两个校园之外建立越来越多的教育项目，我们必须“构造”学生支持的未来，投入力量创建并最终实现下一代学生服务体系，为当地和远程学生提供服务。

四、维系核心价值

战略能力的发展要求学校结构和文化也发生深远的变化，因此，确保学校继承并发展南加州大学传统的核心价值观至关重要。

这一背景下，四个方面的核心价值观就显得尤为关键。首先是自由探究，即对追求真理的一种制度性的承诺，必须保护其不受外部或内部力量的威胁。

核心价值观的第二类体系通常被表述为“特洛伊家族”价值标准，这些标准是对长期以来南加州大学股东之间的互动的精彩说明，且将在未来的时间里继续发挥指导作用。它们包括尊重个体、欣赏多样性、团队精神、强有力的校友网络以及服务的承诺。

核心价值观的第三类体系是知情风险 (informed risk-taking), 为实现具有不确定性的未来, 南加州大学所进行的试验必然存在一定风险。通过实施与构想和战略能力相关的试验, 我们将会逐渐认识这个变化世界的作用机制。只有深刻认识到, 并非所有改革的尝试和努力都会成功, 且经验教训可以从所谓的“有益的失败”中汲取, 所进行的试验才会令我们最大程度地获益。

第四套也是最后一套核心价值观, 如我们在最近采用的伦理守则(Code of Ethics)中所表述的那样, 即我们承诺遵守伦理操守。

这些价值观对我们整个团体进行了定义, 具有内在一致性, 将我们与历史和未来相联系。它们也将在我们做出艰难甚至是冒险的决定时给予指引, 帮助我们做出必要选择, 以保持南加州大学的完整性、一致性和优秀品质。

五、发展和评估

为实现南加州大学这一远景规划, 需要持续的监督和不断扩展这里描述的路径。在对现有举措进行评估、重整、提高的同时, 也必须创造新举措, 进一步发展大学的战略能力。南加州大学必须继续坚持革新之路, 向成为世界最具影响力和生产力的研究性大学之一的目标继续迈进。

一个以教务长为领导的常设规划委员会 (Planning Committee) 即将建立, 对继续实施《提高卓越学术发展规划》进行监管和拓展, 最初制定该计划的战略规划委员会(Strategic Planning Committee)的原有员工将作为新委员会的核心成员继续工作。在接下来几年中, 每年都会对五分之一的员工进行轮换和更替, 并建立与战略能力相关的数据文件, 辅助规划委员会每年度对各项措施的成绩进行评估; 根据评估结果对改进各项措施提出意见建议, 或终止已不再发挥作用或已完成目标的措施。另外, 规划委员会将会提出新举措支持或扩展本规划, 这些建议都将在每个春季学期结束时提出, 以方便董事会学术事务委员会在学年最后一次会议上详细讨论, 之后将修正过的措施和新举措通知各院长, 使各学院能够将其融入它们下一学年秋季规划体系。

(北京大学教育学院 胡丛 译; 外语学院 阮丽 校)

美国高校战略规划的编制与实施研究

——以爱荷华州立大学为例

美国高校的战略规划始于20世纪50年代, 经历了权威性年代、定量技术年代、实用主义年代直到现在的前瞻性年代。经过几十年的发展, 已形成了一套系统而成熟的规范制度, 值得我国高校学习和借鉴。本文以爱荷华州立大学 (Iowa State University, ISU) 为例, 研究美国高校战略规划工作之特色。选择ISU的原因, 一是因为ISU是一所久负盛名的公立综合性大学, 其规划工作的组织在美国高校具有一定的代表性; 二是借助对公众开放的网络平台, ISU全程、全面、