

# 高教视野

〔2018〕第10期

党委办公室、校长办公室编

2018年7月31日

---

## 本期要目

### 【高教要闻】

- 1 教育部：严厉打击学位论文买卖、代写行为
- 2 2017年全国教育事业发展统计公报发布
- 3 教育部2017年决算报告公布 高等教育支出超1079亿
- 4 高校科研人员注意！国务院这个文件要给你扩自主权、提经费、减审批！
- 5 教育部年中总结！陈宝生部长：下半年实施“奋进之笔”要把握好“十个度”

### 【热点聚焦】

- 6 “杂音”该休了！教育部“批准”终止部分中外合作办学项目，有深意

### 【教育改革】

- 7 大学改革有哪些可以复制的成功经验？

## 【高教要闻】

### 教育部：严厉打击学位论文买卖、代写行为

日前，教育部印发通知，要求严厉查处高等学校学位论文买卖、代写行为。通知指出，对出现学位论文买卖、代写行为的学位授予单位，要视情节轻重分别核减招生计划，国家学位主管部门可暂停或撤销相应学科、专业授予学位的资格，有关主管部门按照国家有关规定对负有直接责任的单位负责人进行问责；对参与购买、代写学位论文的学生给予开除学籍处分，已获得学历证书、学位证书的依法予以撤销，被撤销的学历证书、学位证书已注册的应予以注销并报教育行政部门宣布无效。

据悉，近年来学位论文作假行为得到有效遏制，但由于部分学位授予单位在学风建设、学术诚信养成、学位论文审查等方面还存在薄弱环节，学位论文买卖、代写行为仍时有发生，造成了不良社会影响。

通知要求，各省级教育行政部门要加强与当地网信、市场监管、公安等有关部门在信息沟通、专项整治等方面的协调配合，对发现的涉及学位论文买卖、代写等违法违规信息和行为，要及时向上述部门通报，会同相关部门采取针对性措施予以整治，形成常态化的查处工作机制；学位授予单位要切实加强学术道德和诚信教育，利用信息技术手段，加强对学位论文原创性审查；指导教师要教育和引领学生恪守学术诚信、遵守学术准则，对履职不力、所指导学生的学位论

文存在买卖、代写情形的指导教师，要追究其失职责任。各省级教育行政部门和学位授予单位要设置学位论文买卖、代写行为处理举报电话，主动接受社会监督举报。

据了解，教育部要求各省级教育行政部门、有关部门（单位）教育司局和各高等学校抓紧部署专项检查，并将依据学位论文作假行为处理备案信息平台和相关动态监测数据，对学位授予单位进行专项督导。

（人民日报，2018年7月19日）

## **2017年全国教育事业发展统计公报发布**

近日，教育部发布《2017年全国教育事业发展统计公报》。2017年，全国共有各级各类学校51.38万所，各级各类学历教育在校生2.70亿人，专任教师1626.89万人。

全国各类高等教育在学总规模达到3779万人，高等教育毛入学率达到45.7%。全国共有普通高等学校2631所（含独立学院265所），比上年增加35所，增长1.35%。其中，本科院校1243所，比上年增加6所；高职（专科）院校1388所，比上年增加29所。全国共有成人高等学校282所，比上年减少2所；研究生培养机构815个，其中，普通高校578个，科研机构237个。普通高等学校校均规模10430人，其中，本科学校14639人，高职（专科）学校6662人。

研究生招生80.61万人，其中，全日制69.19万人。招收博士生8.39万人，硕士生72.22万人。在学研究生263.96

万人，其中，在学博士生 36.2 万人，在学硕士生 227.76 万人。毕业研究生 57.80 万人，其中，毕业博士生 5.8 万人，毕业硕士生 52.0 万人。

普通本专科招生 761.49 万人，比上年增加 12.88 万人，增长 1.72%；在校生 2753.59 万人，比上年增加 57.74 万人，增长 2.14%；毕业生 735.83 万人，比上年增加 31.65 万人，增长 4.49%。

成人本专科招生 217.53 万人，比上年增加 6.30 万人，增长 2.98%；在校生 544.14 万人，比上年减少 40.25 万人，下降 6.89%；毕业生 247.04 万人，比上年增加 2.57 万人，增长 1.05%。

全国高等教育自学考试学历教育报考 470.94 万人次，取得毕业证书 55.27 万人。

普通高等学校教职工 244.30 万人，比上年增加 3.82 万人，增长 1.59%；专任教师 163.32 万人，比上年增加 3.13 万人，增长 1.95%。普通高校生师比为 17.52:1，其中，本科院校 17.42:1，高职（专科）学校 17.74:1。成人高等学校教职工 4.14 万人，比上年减少 1711 人；专任教师 2.4 万人，比上年减少 1224 人。

普通高等学校校舍总建筑面积 95400.32 万平方米，比上年增加 2729.28 万平方米；教学科研仪器设备总值 4995.29 亿元，比上年增加 479.87 亿元。

（摘编自微言教育，2018 年 7 月 20 日）

# 教育部 2017 年决算报告公布

## 高等教育支出超 1079 亿

7 月 20 日公布的教育部 2017 年决算报告（简称报告）显示，本年支出合计约 2686 亿元，其中一般公共预算财政拨款支出超 1353 亿元，占本年支出合计的 50.4%。

一般公共预算财政拨款支出中的 92.4%用于教育支出。高等教育（项）支出占其大头，超过 1079 亿，完成年初预算的 103.1%。报告显示，高等教育（项）支出决算大于预算数的主要原因是，中央财政根据事业发展需要追加教育部中央高校土地置换收入、中央基建投资、博士生国家助学金、退休人员基本养老金等财政拨款。

根据财政部、教育部新出台的《关于进一步提高博士生国家助学金资助标准的通知（财政科教）[2017]5 号》的相关规定，为进一步支持博士生培养工作，调动青年高端人才积极性，经国务院同意，从 2017 年春季学期起，提高全国研究生招生计划内的全日制博士生（有固定工资收入的除外）国家助学金资助标准，其中：中央高校博士生从每生每年 12000 元提高到 15000 元，地方高校博士生从每生每年不低于 10000 元提高到不低于 13000 元。

除了博士生国家助学金外，诸如“澜湄合作基金项目”“亚洲区域合作专项”、国家重大科技基础设施项目、“文化产业发展专项资金”等项目同样获得资金追加。

另外，在一般公共预算财政拨款支出决算中，完成年初预算比例相对较高的两项分别为“其他科学技术支出

（项）”及“工艺最及其他制造业（项）”。前者完成年初预算的 526.6%，决算数大于预算数的主要原因是“青年千人”项目年初未申请财政拨款预算，而是按规定通过使用以前年度财政拨款结转资金解决。而后者完成年初预算的 770.6%。决算数大于预算数的主要原因是部分项目支出年初未申请财政拨款预算，而是按规定通过使用以前年度财政拨款结转资金解决。

值得注意的是，因贯彻落实中央“八项规定”精神，厉行节约要求，教育部“三公”经费全年支出比预算有所节约，经费支出预算为 1,907.63 万元，支出决算为 1,523.99 万元，完预算的 79.9%，其中因公出国（境）费增加 0.36 万元，公务用车购置及运行费减少 7.45 万元，公务接待费减少 164.55 万元。

通过自评查漏补缺后，教育部下一步需要进一步提供对高校资助工作的服务能力和质量。同时，在“高层次人才计划专项经费”上，仅完成预算的 67.9%，项目资金执行还有待进一步加强。

教育部部门决算反映部本级（包括独立核算的驻外机构）、教育部离退休干部局、75 所直属高校以及 36 个直属单位的经费收支情况，不包括中央财政转移地方用于支持各地学前教育、义务教育、普通高中教育、职业教育、高等教育等的教育专项。

（摘编自澎湃新闻，2018 年 7 月 21 日）

# 高校科研人员注意！国务院这个文件要给你 扩自主权、提经费、减审批！

近日，国务院印发《关于优化科研管理提升科研绩效若干措施的通知》，今后科研怎么做、经费怎么花，科研人员有了更大的自主权。

## 扩自主“权”

### 一、科研人员有更大技术路线决策权

■ 科研项目申报期间：以科研人员提出的技术路线为主进行论证

■ 科研项目实施期间：科研人员可以在研究方向不变、不降低申报指标的前提下自主调整研究方案和技术路线，报项目管理专业机构备案

■ 项目负责人可以根据项目需要，按规定自主组建科研团队，并结合项目实施进展情况进行相应调整

### 二、科研单位有科研项目经费管理使用自主权

■ 直接费用中除设备费外，其他科目费用调剂权全部下放给项目承担单位

■ 对于接受企业或其他社会组织委托取得的项目经费，纳入单位财务统一管理，由项目承担单位按照委托方要求或合同约定管理使用

■ 高校和科研院所要简化科研仪器设备采购流程，对科研急需的设备和耗材，采用特事特办、随到随办的采购机制，可不进行招投标程序，缩短采购周期；对于独家代理或

生产的仪器设备，按程序确定采取单一来源采购等方式增强采购灵活性和便利性

## 放“钱”

### 一、加大对承担国家关键领域核心技术攻关任务科研人员的薪酬激励

■ 对全时全职承担任务的团队负责人（领衔科学家/首席科学家、技术总师、型号总师、总指挥、总负责人等）以及引进的高端人才，实行一项一策、清单式管理和年薪制

■ 单位从国家关键领域核心技术攻关任务项目间接费用中提取的绩效支出，应向承担任务的中青年科研骨干倾斜

■ 加大高校、科研院所和国有企业科研人员科技成果转化股权激励力度，科研人员获得的职务科技成果转化现金奖励计入当年本单位绩效工资总量，但不受总量限制，不纳入总量基数

### 二、开展简化科研项目经费预算编制试点

■ 项目直接费用中除设备费外，其他费用只提供基本测算说明，不提供明细

■ 进一步精简合并其他直接费用科目

■ 各项目管理专业机构要简化相关科研项目预算编制要求，精简说明和报表

### 三、开展扩大科研经费使用自主权试点

■ 允许试点单位从基本科研业务费、中科院战略性先导科技专项经费等稳定支持科研经费中提取不超过 20%作为奖励经费



■ 奖励经费的使用范围和标准由试点单位在绩效工资总量内自主决定，在单位内部公示

■ 对试验设备依赖程度低和实验材料耗费少的基础研究、软件开发、集成电路设计等智力密集型项目，提高间接经费比例，500 万元以下的部分为不超过 30%，500 万元至 1000 万元的部分为不超过 25%，1000 万元以上的部分为不超过 20%

■ 对数学等纯理论基础研究项目，可进一步根据实际情况适当调整间接经费比例

■ 间接经费的使用应向创新绩效突出的团队和个人倾斜

#### **四、开展科研机构分类支持试点**

对基础前沿研究类机构，加大经常性经费等稳定支持力度，适当提高人员经费补助标准，保障合理的薪酬待遇，使科研人员潜心长期从事基础研究

#### **“简”管理**

##### **一、简化科研项目申报和过程管理**

■ 逐步实行国家科技计划年度指南定期发布制度，并将指南提前在网上公示，加强项目查重、避免重复申报，增加科研人员申报准备时间

■ 精简科研项目申报要求，减少不必要的申报材料

■ 针对关键节点实行“里程碑”式管理，减少科研项目实施周期内的各类评估、检查、抽查、审计等活动

■ 自由探索类基础研究和实施周期三年以下的项目以承担单位自我管理为主，一般不开展过程检查

## 二、合并财务验收和技术验收

由项目管理专业机构严格依据任务书在项目实施期末进行一次综合性绩效评价，不再分别开展单独的财务验收和技术验收

## 三、推行“材料一次报送”

■ 整合科技管理各项工作和计划管理的材料报送相关环节，实现一表多用

■ 凡是国家科技管理信息系统已有的材料或已要求提供过的材料，不得要求重复提供

■ 简化报表及流程，加快建立健全学术助理和财务助理制度，允许通过购买财会等专业服务，把科研人员从报表、报销等具体事务中解脱出来

## 四、避免重复多头检查

■ 制定统一的年度监督检查计划，在相对集中时间开展联合检查，避免在同一年度对同一项目重复检查、多头检查

■ 探索实行“双随机、一公开”检查方式，充分利用大数据等信息技术提高监督检查效率，实行监督检查结果信息共享和互认，最大限度降低对科研活动的干扰

（摘编自微言教育，2018年7月25日）

# 教育部年中总结！陈宝生部长：下半年实施“奋进之笔”要把握好“十个度”

7月27日，教育部党组书记、部长陈宝生主持召开2018年“奋进之笔”年中推进会。会上，部党组成员分别就分管领域形势任务以及落实重点工作的考虑作了发言。

## 陈宝生：“奋进之笔”半年来实施效果明显

陈宝生在总结讲话中指出，“奋进之笔”是今年教育系统的高频词，已形成广泛共识，全战线都在积极开展各项奋进行动。这次年中推进会通过集体诊断、全面盘点、相互交流，充分说明年初部署是正确的，半年来实施效果是明显的，达到了“搅动一池春水”的目的，形成了“不用扬鞭自奋蹄”的机制，出现了“万马奔腾”的良好局面。

下半年要继续坚持“深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神”的主旋律不变，坚持“稳中求进”的主基调不变，坚持“大兴调查研究之风和加强落实工作”的主基点不变，坚持“实施‘奋进之笔’行动”的总抓手不变，确保完成年初部署的各项任务，收获“奋进之笔”首年的“得意之作”，给党中央和人民群众交上一份满意答卷。

## 陈宝生：下半年实施“奋进之笔”要把握好“十个度”

一是制度。要认真研究、总结经验，将“奋进之笔”从今年的工作抓手转化为今后的工作制度，在保持连续性的前提下体现年度特色，力争把“奋进之笔”打造成教育部的品牌，把教育部打造成“奋进之部”。

**二是态度。**实施“奋进之笔”需要不畏艰难、积极拼搏、奋进向上的精神状态，要把努力完成党中央部署的任务、更好满足人民群众期待的政治态度，不蛮干、不冒进的科学态度，贯穿到“奋进之笔”的目标制定、内容设定、具体实施的各个环节，并成为培养干部、推进工作的有效方式。

**三是难度。**要清楚认识到“奋进之笔”聚焦的都是制约事业发展的关键点、薄弱点，因此制定计划时要瞄准难度主动加压加码，推进工作时要跳起来摘桃子，下足功夫、用大力气来加以解决。

**四是坡度。**既要着眼工作中的瓶颈和短板，始终保持一步一步往上爬的状态，也要选择力所能及的坡度，加把劲就能爬上去，有效实现既定的目标。

**五是强度。**要把主要的精力、资源、人力配置到“奋进之笔”任务上，并在事业发展需要的阶段、时段集中发力。

**六是力度。**推进“奋进之笔”要充分发挥积极性和创造性，采取有力度的工作措施。在方式选择上讲究“适用性”，在工作成效上体现“显示度”。

**七是精度。**要精准奋进，从目标确定、资源配置、措施研制以及督查考核，都要突出精准度。

**八是大度。**要具备能容天下事的气度，全面了解掌握事业发展所需的各种信息，把握好“奋进之笔”的节奏和进度，联合各方、协同推进。

**九是热度。**要始终昂扬向上，保持全力推进教育“奋进之笔”的热度，实现“奋进之笔”笔直奋进。

**十是效度。**要对“奋进之笔”的实施效果按年度或跨年度进行目标考核，确保各项任务顺利完成、取得实效。

### **陈宝生：年中推进会后即要着手谋划明年工作**

要把学习贯彻、研究阐释习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，切实肩负起落实立德树人根本任务、培养担当民族复兴大任的时代新人这一历史使命，聚焦公平和质量两大主题，围绕加快教育现代化、办好人民满意教育、建设教育强国这条主线，突出教育投入和教育生态两大战略依托，抓住加强党对教育工作的领导、改革创新、依法治教三项保证，努力解决好教育事业面临的主要难题。

（摘编自微言教育，2018年7月30日）

## 【热点聚焦】

# “杂音”该休了！教育部“批准”终止部分中外合作办学项目，有深意

2018年6月19日，《教育部办公厅关于批准部分中外合作办学机构和项目终止的通知》（教外厅函[2018]39号）下发。

7月4日，教育部网站向社会公布了本次批准终止的234个中外合作办学机构、项目名单。

### “杂音”何时了

半个月来，原本是教育部相关部门一次正常的程序性工作，却引起了社会广泛关注，点赞者有；发出“杂音”者有，且不在少数。

一些媒体歪曲事实，至少是夸大其词，作出负面报道。这些“杂音”难免对中外合作办学的正常招生工作和教育教学秩序造成干扰，影响其健康有序持续发展。

例如，有媒体报道称，这是“一刀切”“动刀子”“叫停”“大规模审查”“中国出手了”“打压”“有政治原因”“砍掉”……；有媒体发问：“什么样的中外合作办学容易批”“中外合作办学前景如何”……。

时值高考上榜生填报志愿，学生、家长对中外合作办学的强烈关注，不自觉就成了这些“杂音”的“传声筒”。

### 真实情况啥样子

本次批准终止的全国本科及以上中外合作办学机构、项目共 234 个，其中不具有法人资格的机构 5 个，项目 229 个。本次批准终止后，234 个机构、项目应按程序办理手续，上缴办学许可证或批准书。有专家称，“批准”二字，说明了教育部在发布信息时措辞严谨，很能说明问题的实质。

截至今年 6 月 18 日，全国经审批机关批准设立或举办的中外合作办学机构或项目共 2576 个，其中本科及以上中外合作办学机构项目 1324 个。扣除本次批准终止的，目前全国经审批机关批准设立的中外合作办学机构、项目 2342 个；其中，本科及以上机构、项目 1090 个（含 10 个具有法人资格的中外合作大学，以及 89 个不具有法人资格的中外合作办学机构[大学的二级学院]）；这个数字尚未包括今年上半年各地申报、经审批即将新增的中外合作办学项目。

**本次批准终止的中外合作办学机构和项目主要包括如下情况：**

1. 中外合作办学项目获批以后从来没有招生的。
2. 协议期已满，中外合作高校一方或双方没有续约意愿的。
3. 由于管理不善等原因，实际招生数与批准招生数差距大，学生数较少无法开展正常教学活动，也无法维持正常财务运行的。
4. 2009 年至今开展的 6 轮中外合作办学评估中，被评为不合格的（22 个）；或者在评估开始时或评估过程中自愿申请退出的（109 个）。

**批准终止的程序是：**高校主动提出申请；报所在省级教育行政部门；省级教育行政部门审核确认符合终止条件，报教育部；教育部作出批准或不批准的行政决定。

**批准终止的前提条件是：**除了因故从未招生的项目之外，终止的中外合作办学机构、项目实际已经停止办学活动且无任何在读学生。

调查发现，终止的名单除了“僵尸项目”，也不乏“正面案例”：有的高校在教育部公布终止名单后发布新闻说：

“在不能确保实现举办目的、宗旨和保障学生的合法权益时坚决不启动并及时与外方协商达成一致，申请终止或取消项目的做法屡屡被作为正面案例”。又如，批准终止的5个机构中的“郑州大学升达经贸管理学院”是郑州大学与台北广兴文教基金会合作设立的“二级学院”机构；该校已于2011年经教育部批准转设为民办高校，更名为“郑州升达经贸管理学院”。该学院日前发布新闻称：“《通知》中提到的‘郑州大学升达经贸管理学院’系我校前身，早已于2011年停止招生；郑州升达经贸管理学院于2011年4月设立，是经教育部批准的民办普通本科高校，……是具有招生资格的高校。目前，教学、招生工作一切正常。”

上述“杂音”是对政策的误解和误读。在中外合作办学历史上，这已经不是第一次了。2011年7月，教育部党组务虚会提出，将全面实施本科及以上中外合作办学机构和项目评估。有的媒体迅速做出反应，报道说教育部要对中外合作办学“动刀子”了；前几年，教育部公布了停办的252个本



科以下的中外合作办学项目名单，有的媒体随即报道说，教育部又要对中外合作办学“动刀子”了。殊不知，当时只是把停办的项目向社会公布而已。事实证明，通过教育部行政主导的强制性中外合作办学评估引退一些机构、项目，以及上一次向社会公布 252 个停办的中外合作办学项目，都极大地盘活了中外合作办学存量，“腾笼换鸟”，有力地促进了近几年来中外合作办学规模的稳步增长和质量效益的提升。

**政策趋向：建立和完善规模、质量、效益协调发展的长效机制**

改革开放 40 年来以来，中外合作办学经历了从起步探索阶段、快速发展阶段、在发展中调整阶段、质量提升阶段，当前处于提质增效、服务大局、增强能力的发展新阶段。中外合作办学提质增效，并不意味着数量不发展了；在新一轮改革开放的背景下，中外合作办学还有很大发展空间。中外合作办学是中国教育事业的组成部分，这是高于部门规章的国务院法规——《中华人民共和国中外合作办学条例》确定的法规原则。目前，全国高等教育在校生规模 3779 万人，而高等教育中外合作办学在校生规模约为 50 万人，占 1.32%。中外合作办学体量小，作用却不小，它在促进教育教学改革和“双一流”建设、促进中国教育走进世界教育中心、助推“一带一路”建设和中外人文交流机制建设等方面发挥了不可替代的重要作用；随着中外合作办学改革创新深化，这些作用将越来越大。当前，统筹处理好中外合作办学发展规模、速度、质量、效益的基本关系，是政策制定和行政监管

的基础性工作；就一个学校而言，立足校情谋划一定规模中外合作办学的发展，是学校国际化的战略选择。在中外合作办学发展中，**适度规模是基础，只有达到一定规模，才能形成规模效应，发挥影响力；发展到一定规模之后，创新质量成为关键；效益是目标，直接决定中外合作办学的地位和作用。**对于国家中外合作办学整体或一个学校，都是如此。

党的十八大以来，中外合作办学总体上保持了较快的发展速度，办学水平和质量不断提高，社会认可度、美誉度和国际影响力不断提高，在推动我国教育教学改革、创新人才培养模式、服务国家重大战略等方面发挥了显著的作用；在加速发展的同时，一些机构和项目存在优质教育资源引进不足，教学质量不高，学科专业能力不强，缺乏内涵式发展机制等问题，导致学生满意度低，吸引力弱，办学活动难以持续。**批准终止部分中外合作办学机构和项目，突显了在中外合作办学领域坚决盘活存量，淘汰更新，优化升级的政策导向。**本次批准终止 234 个中外合作办学机构项目，是贯彻落实中办、国办印发的《关于做好新时期教育对外开放工作的若干意见》（中办发〔2016〕10 号）关于强化中外合作办学“退出机制”的重要举措，是深化中外合作办学领域“放管服”改革，完善从准入到退出全链条闭环监管体系和机制的重要举措，是促进中外合作办学提质增效、服务大局、增强能力的重要举措，有利于中外合作办学健康、有序、持续发展。

（厦门大学中外合作办学研究中心，2018 年 7 月 25 日）

## 【教育改革】

### 大学改革有哪些可以复制的成功经验？

成功学类书籍总是用鸡汤浇灌读者，告诉读者只要遵照模式就会成为赢家。但《2018年高等教育现状》报告告诉高校，pick别人的方法也不一定能逆风翻盘。相比危机型改革，还是把握机会、打造发展战略更靠谱。

2018年5月，美国致同公司连续第七年发布《2018年高等教育现状》报告（以下简称《报告》）。《报告》从发展策略、创新、合并、合作、社交媒体等方面，详细分析了高等教育领域发展的现状与趋势。《报告》选出的关注要点看似零散，其实主题统一：高等教育面临的危机与发展机会。

《报告》认为，当前高等教育面临着无数挑战：经费削减，注册量减少，生源变化，非传统竞争者入场摘取果实，声誉危机……但同时也有前所未有的机遇。在技术领域，分析工具在近几年极速发展，云技术开始在高校应用。高校开始有了接触学生、校友以及捐资人的新途径，一些创新的发展策略的有效性得到验证，使更多高校能够紧跟趋势，复制成功经验。

一边是光明，一边是黑暗，在这种情况下，高校想要走“野蛮生长”的路子几乎是天方夜谭。所以《报告》的重头戏就落在对高校发展策略的分析部分。《报告》以对举的形式，列出目前诸多高校的发展模型，由于分类方式不同，这些模型存在一定重合，但不同模式之间并没有高下之分，希

望其他高校能够根据自身情况，从中选出最适合自己的路线。

## 发展模式

### ●水平发展 VS 垂直整合

水平发展，即在新的市场向新的生源扩展现有的专业和服务。如果将高等教育比作产品，那么水平发展就是把产品卖到新的市场。比如在全球化背景下，部分高校开始在其他地区和国家拓展生源。卡内基·梅隆大学在卡塔尔首都多哈设立了分校，纽约大学商学院的视线越过了纽约市，在华盛顿特区设立了 EMBA 项目。这种水平发展模式将手伸出了传统校园的一地限制，触及了以往够不到的生源。

垂直整合则意味着整合多种服务。这里所说的垂直整合，可以指大学将原有的产品拓展到了新领域。比如在现有的某一本科专业基础上，使用同样的教师团队打造出硕士课程，形成本科 4 年+硕士 1 年的格局。垂直整合还可以指高校在现有的运营模式下，直接建立一个全新的项目或是兼并一所学院。

这种例子不胜枚举，其中比较有特色的是康奈尔大学在纽约市罗斯福岛建立的以技术为核心的研究生院——康奈尔科技学院。该学院于 2017 年秋季正式开放，招收计算机科学、信息技术领域的研究生，希望能成为下一个硅谷摇篮。

### ●扩大现有项目 VS 提供全新项目

扩大现有项目与提供全新项目，这两者的意思不需要解释。但《报告》强调，有时两者能合二为一。比如既选择传

统方式提供某些课程和学位，同时选择在线或其他形式。以亚利桑那州立大学的策略为例，该校的注册学生人数从 8000 名飙升至 24000 名，离不开学校双管齐下的战略。在提供传统学位教育的同时，针对部分优势学科，亚利桑那州立大学开设无学分课程、培训班、证书项目，同时为成人提供继续教育的机会。

该校还借 MOOC 的东风，开设环球新生学院，为注册者提供大一课程，由学校教授主讲，向所有人开放，让学生有了先体验后入学的机会。以环球新生学院为例，它既可以算作对现有大一教学模式的扩展，也可以算是全新的教学项目。

### ● 补充产品与“合作—竞争”

大学是一个丰富的生态系统，一些衍生产品也可以给高校带来利益。在暑期闲置的住宿、餐饮服务，可以为成人培训提供支持。校园里的运动设施则可以租赁给少年暑期训练营。这些都可以成为补充产品。补充产品可以给高校带来可观的现金流，但显然它永远无法成为主流发展模式。

“合作—竞争”模式常见于招生和运营环节。没有永远的朋友，也没有永远的敌人，高校之间存在生源竞争关系，但合作往往可以带来更大的利益。一些高校之间存在多校注册协议，既可以给学生提供更多选择，也能够降低运营成本。比如已经有 30 多年历史的纽约市校际博士联盟允许学生在多所学校选课。俄亥俄州立大学发起成立的高等教育招聘联

盟则允许教职工在联盟内高等教育机构和有关机构，比如实验室、附属医院多点工作。

### ● 添加式发展 VS 有机发展

添加式发展主要是将已经存在的项目、专业或整个机构并入高校管理和财务结构中，进而扩大影响力和注册生源量。近期备受关注的波士顿大学兼并惠洛克学院就是一个很好的例子。原本拥有 1000 多名学生的惠洛克学院，其教育、儿童生活与家庭研究专业被波士顿大学整合，成为波士顿大学下设的教育与人力发展学院。

有机发展则是说继续扩展现有项目，进行渠道拓展。比如西蒙斯学院给其管理学院增加了在线教育模式，仅在 2016 年就带来 6000 万美元的收入。比如普渡大学此前以 1 美元的价格，将在线教育提供商卡普兰教育集团下的营利型大学卡普兰大学 15 个校区纳入麾下，引发高等教育界关注。

普渡大学校长米切·丹尼尔斯表示，卡普兰大学并入普渡大学后将成为“新型大学”，主要提供在线高等教育，可以说此举是普渡大学在互联网时代下的一盘大棋。在这种情况下，高校原有的线下教学模式并没有改变，但渠道的增加让高校触及到了传统渠道无法得到的生源。

### ● 自上而下 VS 自下而上

高校发展模式还可以按照发起方分为自上而下和自下而上两种。比如大学合并就是典型的自上而下的发展模式。但变化也可以来自院系和教师。高校管理者以鼓励性政策、

经费和补贴等认可形式，让院系和教师主动承担起发展任务，形成自下而上的发展模式。

### 大学改革成功法则

就算是选择了上述《报告》中高校发展模式的一种，恐怕也无法保证高校逆风翻盘，从此经费丰足、生源不愁，走上排行榜巅峰。为此，《报告》还归纳了那些已经制定并落实发展战略，获得成功的高校具备的共同点，据此总结出战略成功的原则：

●好的发展战略必须建立在好的机遇基础上，而不仅仅着眼于大学的现实处境。尽量不要只考虑内部解决问题，而是要将眼光放到更多可能性上。

●新战略带来的改变和增长可以改善高校的资源基础，但也会改变原有的习惯和模式。高校管理者更关注新战略带来的利益，但也要对改变带来的消极作用采取补救措施。

●新政的出台和实施固然会吸引所有人的关注，但作为高校管理者，不应因此忽视原有的专业和学术项目的运行与质量。

●发展需要经过仔细的计划和全方位落实：学术领域、设施、财务与人力、教师等。《报告》认为，通常情况下，驱动学术发展的战略方案缺乏对财务和校园基础设施的足够考虑。除此之外，学术发展还依赖于对市场的准确分析。在没有经过审慎的测试和论证、没有有效的战略的前提下，学生注册量的增加并不是解决财务危机和其他问题的好方案。

●要认识到新战略的风险性。但这并不意味着为了规避风险而畏葸不前。通过识别风险，高校管理者可以预先采取措施，进行风险防范和控制，使其限制在高校能够承受的范围内。

在发展策略这一章的最后，《报告》强调了勇气的重要性。想要在大学里倡导一次改革要面对无数的争议。所以大多数高校的管理者选择保守路线，继续待在舒适区。对于外界的变化和压力，他们选择继续原有的发展模式，小打小闹地进行应对式的微调，也进一步加剧了经费减少、生源危机给学校带来的消极影响。要改革，高校就需要有足够的决心和勇气来包容质疑，跨越障碍，还要应对一些之前未曾预想到的困难。

（麦可思研究，2018年7月24日）

主 编： 张大林  
执行主编： 王 迪  
编 辑： 刘 瑶 张羽岚

---

呈： 校领导

---

贵州大学党委办公室、校长办公室

---