

服务科罗拉
多

面向全世
界

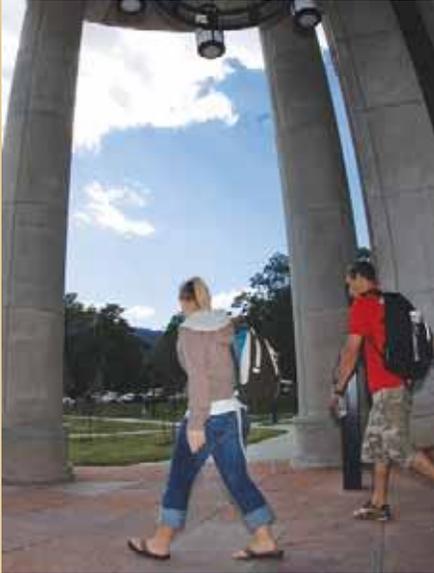


“旗舰 2030”的由来



“在科罗拉多大学波尔得分校，我们同时担当公共角色并承担旗舰学校的职责，我们渴望获得领导力，凡事追求卓越，并致力于追求最高学术核心价值。我们努力推动优质教学、研究、学术、创新工作和旗舰大学的特色服务。在制定以下战略规划时，我们将自己主要定位为国内综合性研究型大学。“旗舰 2030”便由此而来。”

校长 G. P. “Bud”
Peterson



服务科罗拉多，面向全世界

科罗拉多大学波尔得分校 (University of Colorado at Boulder) 在全球背景下重新定义学习和探索以及建立教学、研究、学术和创新工作的新标准，将惠及科罗拉多乃至整个世界，成为二十一世纪新型旗舰大学的领先典范。

执行摘要

旗舰 2030 规划

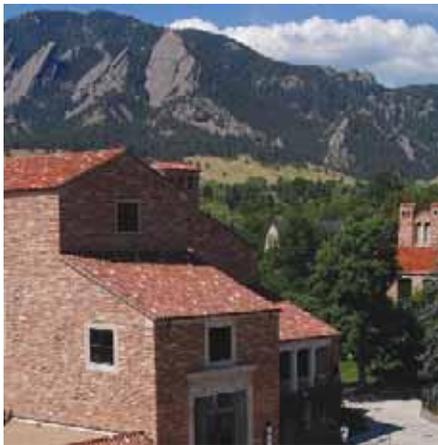
总览。“旗舰 2030” 战略规划将长期引导科大波尔得分校成为一所二十一世纪新型的旗舰大学。该计划将学校定位为 2030 年在教育、研究和创新工作方面的全球领导者。在规划过程中，我们回顾了科大波尔多分校的辉煌历史，学校凭借广阔的视野和坚定的决心，从羽翼未丰的新兴学校发展成现在三万名学生的规模院校。我们认识到学校的独特优势和贡献，我们也崇尚卓越的文化，正是这种文化为我们在各个学科领域赢得了国际尊重。同时，我们也承认学校也面临着当前和未来的挑战。

我们暂时忽略当前存在的问题，选择“旗舰 2030” 这个长达四分之一世纪的规划周期，来鼓励为我校领导获得潜能贡献创新思想的行为。然而，我们不会忽略在关键领域追求并维持卓越以及在短期内保持竞争力的即时需要。因此，“旗舰 2030” 为科大波尔得分校转型成为二十一世纪“新型旗舰大学”的领导典范提供了短期和长期方向。

规划过程。在校长 G.P. “Bud” Peterson 的领导下，该战略规划体现了上百名教职员工、学生、家长、校友、企业领导、社区成员、政府官员和其他学校股东的建议和想法。指导委员会引导着整个规划流程，该委员会的 54 名成员来自于学校、当地社区、州政府和其他学校赞助机构。许多人纷纷协助委员会的工作，贡献出各种规划主题。建议和想法来自许多大学的开放论坛；与整个科罗拉多州的社区、企业和政府领导的访谈；专门设立的“**旗舰 2030**”网站；以及其他当地、全州和全国的各种沟通渠道。



科大波尔得分校的 2030 年愿景



愿景宣言。我们的战略规划过程为科大波尔得分校转型成一所全国领先的公立研究型大学提供了全新的共同愿景。该愿景包含了各种个人贡献，并确定波尔得分校的长期法定任务是“采用择优录取招生标准的以研究院为重点的综合型大学”。在达成任务的过程中，我们接受自我挑战，计划在接下来的 25 年中成为“新型旗舰大学”：

科大波尔得分校通过在全球背景下重新定义学习和探索以及建立教学、研究、学术和创新工作的新标准，来惠及科罗拉多乃至整个世界，成为二十一世纪新型旗舰大学的领先典范。

中心主题。在“展望”过程中，为满足科大波尔得分校成为“新型旗舰大学”的迫切渴望，提出了六大主题。

首先，大学环境应具备知识激励性、学术挑战性，为个人积极成长提供充分的鼓励和支持。

第二，科大波尔得分校应积极推动全球范围内的思想培养和知识运用。

第三，学校应在支持多元化、增强跨文化理解和积极参与社区活动方面树立榜样。

第四，科大波尔得分校将推动科罗拉多州成为全球思想和探索的集聚中心。

第五，学校将为学生提供雄厚的知识根基，帮助他们充分发挥潜力。

第六，科大波尔得分校将打造高效的领导团队、健全的财务和运营模式以及完善的基础设施，成为敏捷型组织。

这些主题将指导我们实现**旗舰 2030** 愿景。

对愿景的投入

我们认为“旗舰 2030”需要采用投入和决策双管齐下的方法实现。首先，必须聚焦近期的需要，维持核心服务领域的质量和竞争力。其次，必须为实现学校转型贯彻颇具挑战且影响深远的“旗舰目标”。而推动学校朝这些重要目标顺利迈进则取决于资源的可用性。

核心目标

我们认识到科大波尔得分校有必要对核心业务领域进行投入，以维持短期内的竞争力，为此我们为短期投入设定了一系列优先事项。完成这些优先事项对学校维持跻身世界所需的知名度和领导力至关重要。优先事项包括：

1. 提升教育和学术水平。通过在未来十年内引进 300 名预备终身制的教职员工，来扩大教学团队规模，提升教职人员素质；创建本科教学的新模式，让科大波尔得分校的学生为改变世界做更好充分的准备。
2. 增强研究实力。通过每年提高 5% 的机构经费和研究开支，大力支持研究；为尖端的研究和创新活动提供有针对性的投入。
3. 加强研究生教育。将研究生的录取比率由现在学校总就读人数的 15% 提高到 20%。
4. 确保公平的教育机会。在五年内将奖学金和助学金的数额提高一倍；为扩大科罗拉多高等教育的普及范围开展全州范围内的交流对话。
5. 提供达成任务所需的支持。提高学校员工的水平为教育、研究、创新工作、服务和运营提供有力支持。
6. 对成功必备工具进行投资。增加对新技术、现存和新进校园设施以及图书馆馆藏的投入。
7. 在多元化世界的背景下学习。实施促进多元化的新战略；为所有人营造支持和包容的氛围。
8. 为科罗拉多、社区以及我校的研究生提供服务。扩大面向科罗拉多社区的校外拓展活动；增加终生学习和远程学习的机会。

旗舰目标



除了要在短期内保持竞争力，我们的长远追求要求我们确立高瞻远瞩的目标，使科大波尔得分校傲居最佳公立研究型大学之列。我们相信“旗舰目标”定会为我校向 2030 “新型旗舰”的转型奠定坚实基础。这些目标包括：

1. **寄宿制学校。**我们计划继续深化成功的寄宿学术项目 (Residential Academic Program)，在全校范围内重新强化“寄宿学院”，让每位入学学生获得多年的寄宿学习经历。
2. **定制化学习。**我们将启动“科罗拉多本科学院” (Colorado Undergraduate Academy) 计划，作为提供创新学习方法和制造定制化学习体验的持续孵化器。学院将提供导师制度、个性化建议、职业咨询以及各种帮助，吸引更多全国最优秀学生选择我校。
3. **体验式学习。**我们将在每位学生的教育中更广泛地融入体验式学习活动。这些体验可能包括在教授指导下开展研究或创新项目、海外学习、荣誉论文 (honors thesis)/学位论文项目、创业计划、创新工作组合、全职社区服务项目或实习活动。
4. **科罗拉多研究之星。**我们将联合地区性大学、企业、政府和联邦实验室创办“科罗拉多研究之星”协作型企业。研究之星将通过发挥现有优势开发新技术、专利和知识产权，并将其用来满足科罗拉多和世界的需要。
5. **超越传统的学术界限。**我们将继续在交叉学科研究和创新性工作上创造骄人业绩，成为跨越传统学术领域项目的全球领导者。我们也将为从事跨学科工作并表现突出的教师和学生提供更多鼓励、支持、认可和经济激励。
6. **建立全球集聚中心。**我们将建立“科罗拉多全球教育、研究和高级进修中心”，吸引全世界的顶尖思想者光临科大波尔得分校进行参观、工作和研究。通过竞争，中心筛选出一批“科罗拉多研究员”，负责处理政府、企业、行业、社区、州以及全社会面临的全球问题。另外，我们也将扩大学生、教师的全球交流活动。

7. **建设大学村。**我们将提出“大学村”的新颖概念，为主要学校地产扩建计划提供指导。为此我们将携手社区领导，提议建设教育相关的综合用地，满足学校、社区以及科罗拉多州的需要。
8. **提供可选的学位攻读渠道。**我们将提供获得科大波尔得分校学位的更多选择，将更多重点放在硕士学位上，为获得大学先修课程学分的学生提供更多支持，并为适当的学科开设本科直博项目。
9. **全年学习计划。**在未来三年内，我们将通过审查更改学校校历为三学期制的全年教学计划。通过学术文化环境的这一重大变化，增加学生和教师的学习研究机会，促进学校更好地利用设施、人员以及设备等各种资源。
10. **融入企业模式。**我们期望增加运作灵活性，进一步扩大资源，服务于我们的角色和使命。通过与科罗拉多州建立新的合作关系，我们的公共使命和责任制在自力更生和市场驱动的模式下就更加突出。我们将加大吸引私人募款的力度，全力支持学校目标的实现。



执行旗舰 2030

为顺利实现旗舰 2030 的愿望，我们必须扩展资源，增强敏捷度，鼓励广泛支持。在这项长期任务中，我们需要向科大波尔得分校的所有利益相关者寻求帮助并期待他们的参与。

通过提供优质的教学、研究、创新工作和服务，科大波尔得分校将在 2030 年前成为一所全国领先的公立综合研究型大学，为科罗拉多的未来做出贡献，也为整个人类的福祉起到推动作用。我们相信，在旗舰 2030 的指引下，通过维持学校质量和竞争力的短期行动和投入以及执行未来 25 年内学校转型的长远“旗舰目标”，我们的目标终将达成。

经科罗拉多大学校务委员会批准，我们的下一步工作包括指定特别小组详细论述我们的目标，制定行动方案和绩效评估方法，将计划纳入学校的预算体系中，实施具体目标，以及定期提供进度报告和更新。

一、简介： 重塑旗舰

1. 依托辉煌的历史

科大波尔得分校的发展充满了开拓者的远见和决心，他们在科罗拉多领地 (Colorado Territory) 时代就梦想着拓展教育机会。实际上，早在科罗拉多改为州制前，成立州立大学的想法就已经萌生。1861 年科罗拉多领地立法机构通过一则法案，试图建立“波尔得大学”。

在 1876 年，也就是美国建国一百周年，大学和科罗拉多州均正式成立。学校的首个班级由 44 名学生组成，并配备了三名教师，其中一位便是校长 Joseph A. Sewall (如图)。学校的旧主楼坐落在“贫瘠荒凉的平原”上，这栋楼中不仅容纳了学校的第一间教室，还有校长的家、图书馆以及门卫的住所。

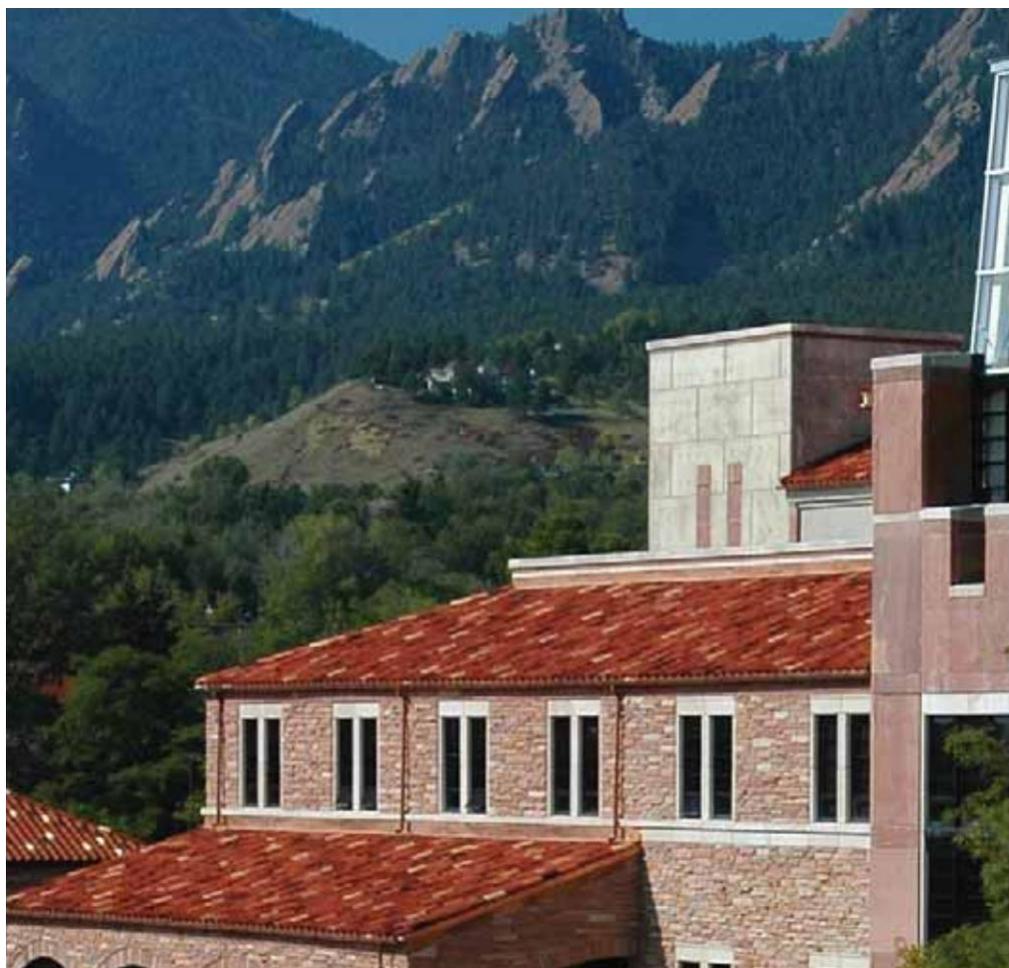
而这一切皆为学校的灿烂未来打下铺垫。在之后的 130 年间，学校规模不断扩大和质量不断提升，吸引着一流的师资和莘莘学子来到位于洛基山脉熨斗山 (Flatirons) 地区、景色优美的校园。整个二十世纪，科大波尔得分校建立了科学、工程、商业、法律、艺术、人文、教育、音乐和许多其他学科的优质学术项目。这期间，学校也诞生了不少诺贝尔获得者、麦克阿瑟奖 (MacArthur Fellow) (俗称“天才奖”) 获得者以及知名国家机构和学术团体的当选会员。



在发展初期，学校就意识到在本科和研究生项目中开展跨学科工作和协作学习的潜在好处。通过跨学科思想的充分交互，学校孕育出在从空间科学到美国西部研究再到生物技术等领域的创新和探索精神。

与世界上历史最为悠久的许多大学相比，科大波尔得分校依然显得年轻，但是我们的远见和决心却透露出我们的高度成熟。在相当短的时间内，学校已经硕果累累，但我们期望通过旗舰 2030 这一大胆的战略计划，进一步加快前进的步伐。

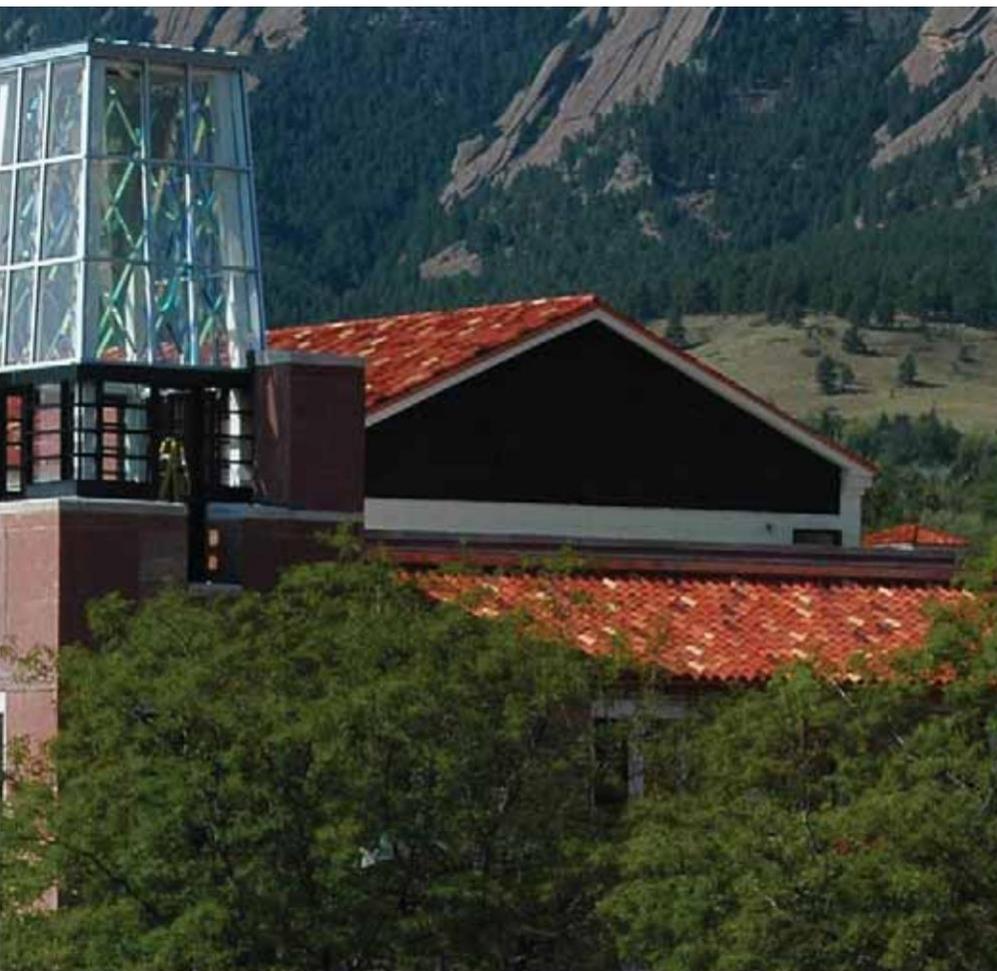
这一计划的核心便是将我校打造成“新型旗舰大学”，成为新世纪优秀公立综合研究型大学的典范。旗舰 2030 项目对提供优质教学、研究、创新工作和服务的严格要求，为我们服务科罗拉多和提高人类福祉提供了难得的机会。



2. 如今的科大波尔得分校

学校剪影。如今的科罗拉多大学波尔得分校拥有包括本科生、研究生和专业学生 (professional student) 在内的注册学生人数大约 30,000 名, 提供涵盖 150 个研究领域的超过 3400 门课程。学校开设的许多项目在科罗拉多州或有时在整个洛基山脉地区都绝无仅有。8 个院系拥有大约 1000 名终身任职和预备终身任职教员; 大约 1100 位其他指导教师 (包括导师、讲师、兼职导师和其他教员); 1500 名研究人员 (包括研究教授、副研究员、研究助理和其他研究人员)。另外还有 3000 多名职工为教员和学生取得成功提供保证。

科大波尔得分校拥有全国公认的美丽校园, 校园内风景秀丽、建筑风格统一。200 多座建筑借鉴意大利托斯卡纳乡土田园风格设计, 采用砂岩红瓦屋顶。目前, 学校占地大约 800 英亩, 拥有主校区、东校区、科罗拉多大学研究园 (University of Colorado Research Park)、威廉姆斯村 (Williams Village)、山脉研究站 (Mountain Research Station) 以及如南校区这样以备将来之需的其他地产。





优势和贡献。我们的教师和学生投入于最前沿的研究和学术工作中，为世界带来切实的影响。他们利用自己的知识和创造力，帮助解决许多社会上最棘手的问题，比如在遥远的非洲村庄安装水净化系统，开发更有效的流感病毒识别工具，或是为保护全球儿童遭受剥削制作公益宣传片。

2030 年的世界将需要更多的大学参与，共同解决人类面临的各种问题，科大波尔得分校为应对这些挑战做好了充分的准备。

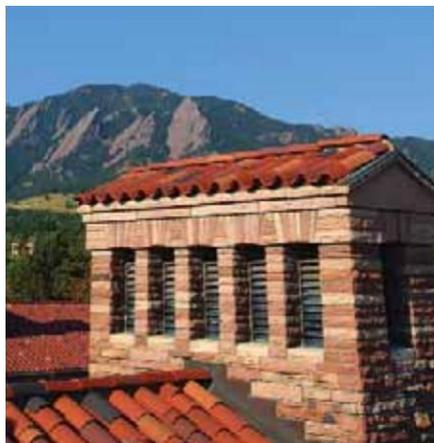
科大波尔得分校全体教员在争取科研资助方面也表现出色。仅在 2007 财年，学校就吸引了超过 2.66 亿美元的联邦资助和其他支持。在过去的五年里，学校研究员每年申请的专利数量由 31 增加到 98 个，足足增加了两倍。学校众所周知的跨学科优势也来自于其 90 所研究院、中心和实验室的支持。学校图书馆拥有出版物超过 1100 万册，是洛基山脉地区最大的馆藏中心。科大波尔得分校作为全国备受赞誉的大学，也是著名美国大学协会的会员，而协会中仅有包括我校在内的 35 所公立研究型大学。我们也和周围的许多国家实验室保持密切联系，每天这些实验室的科学家和研究员们都与我们的教员一起共同推进探索和发现的疆域。

作为教育者，我们为自己在本科和研究生教育项目上的创新感到自豪，其中包括为本科生提供的 11 个分享式学习和居住体验的寄宿学术项目，以及能让优秀学生在五年内获得两个学位的本硕连读项目。另外，我们也崇尚作为我校核心学术价值之一的高品质教学，为此我们提供了各种教师表彰项目和激励措施。

科大波尔得分校在增强科罗拉多州的经济活力和提高市民生活质量方面上也扮演着重要作用，学校充分利用科罗拉多州提供的无限定普通资金拨款，将每一美元的资助转化成超过 17 美元的州内生产总值。除了获得联邦政府的大量研究投入，我们每年为科罗拉多州输送出上千名研究生，他们也成为推动本州经济发展的高素质劳动力。另外，学校教员和研究生提供的技术转让也催生了本州新的企业和行业；事实上，科罗拉多每年创立的生物技术公司大约有一半都得益于科大波尔得分校独家或与兄弟院校—科大丹佛分校共同开发的技术。

我们的教员和学生持续开展艺术、音乐和文化活动，进一步提升了科罗拉多州的生活品质，比如全国闻名的科罗拉多莎翁戏剧节如今已经步入了第 51 个年头。从博物馆、音乐会、艺术展到舞蹈表演，科大波尔得分校推动着艺术和文化的创造性表达并提高公众对其鉴赏能力。





3. 未来的挑战

在有限的资源条件下脱颖而出。在科大波尔得分校当前的财务模型中，来自本州政府资金低于全国其他所有大型公立研究型大学所获的政府资源，这给我们未来走向成功带来了挑战。州政府的财政支持无法满足学校的需要，现在只占学校全部预算的不到 8%。学费和研究经费等其他资源占剩余预算的大部分。私人筹资持续增长，为新投资提供重要资金。

在“旗舰 2030”规划流程中，我们首先强调为学校转型设立长远愿景，而不考虑现有条件约束带来的影响。我们想要先确定应达成的目标，再确定实现目标的方法。本文档强调成为领先的二十一世纪研究型大学所需完成的事宜，并概括了成功所必要的一般财务要素。由于预算优先事项会在实施阶段设定，我们将制定更多具体的财务模型。

显而易见，成功推动学校前进依赖于可用的资金。科大波尔得分校将需要获得抗衡正常通货膨胀率的战略性投资—包括对研究、创新工作、教学和学生奖学金争取更大程度的联邦和私人支持，使之成为二十一世纪“新型旗舰大学”的模型。说服科罗拉多政府为本规划中的目标达成提供资金支持也同样重要。

努力做到鼓舞信心和激发热情。成功的大学必定会得到学生、父母、校友、市民、行业领导、非营利组织以及政府官员的支持，在理论和实践中均是如此。人们都愿支持运作良好，给人信心，激发热情的组织和机构。

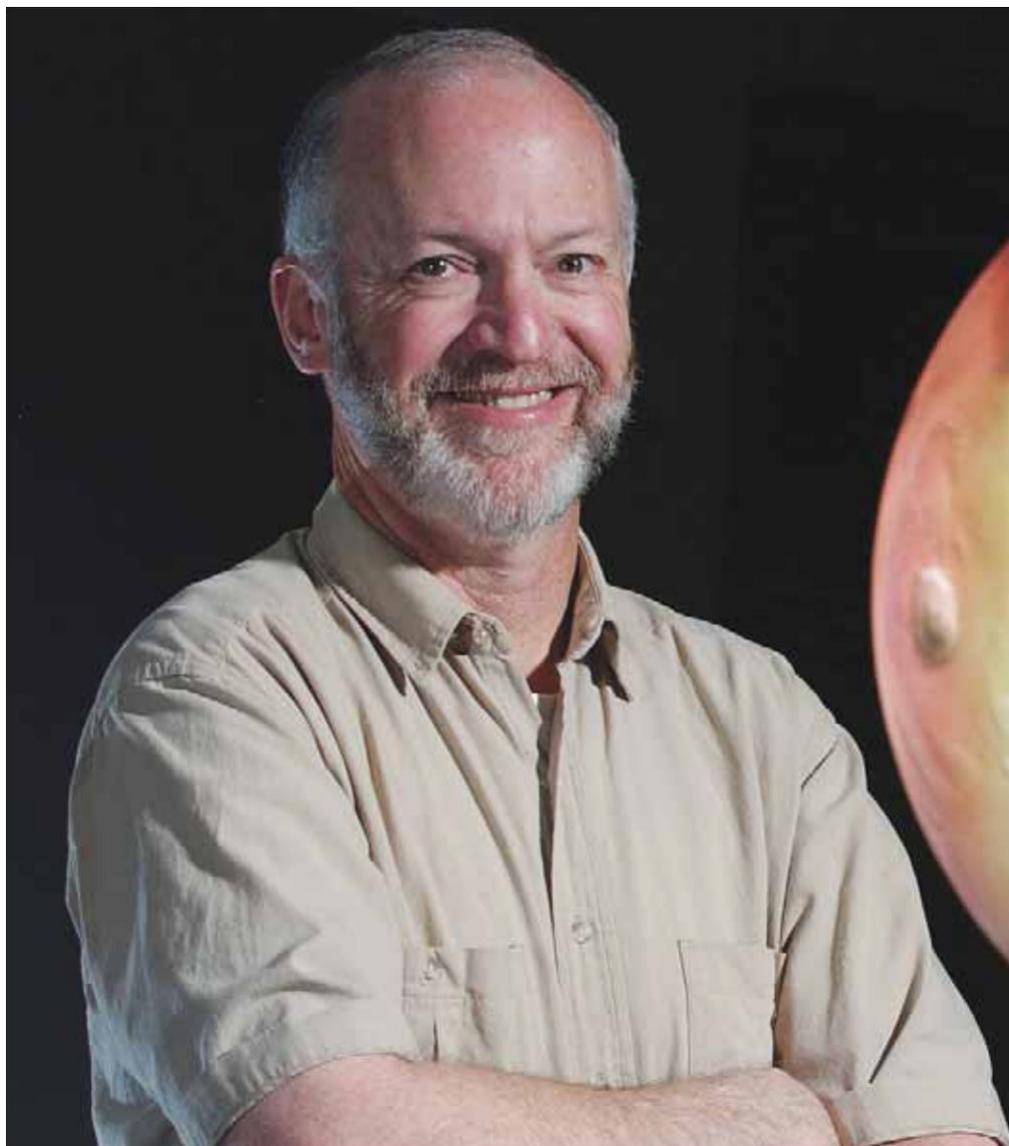
为加强对科大波尔得分校的支持，我们继续优化和加强管理策略。我们将继续提升运作效率，有效地聆听和沟通。我们将加大对学校的宣传，表明我们的教育、研究和服务投入如何让科罗拉多和世界受惠。我们也将建立有力的伙伴关系，帮助建设未来的“新型旗舰大学”。



我们相信改变会带来机遇——让我们有机会以令人振奋的全新方式重新定义大学。为解决社会面临的复杂问题，我们寻找发挥优势的机会，比如教师追求研究和发现方面的成就。改变的前景鼓励我们设立新的优秀标准，在全球社会中变得更加强大。

在变化万千的世界中继续发展。在今后的数十年中，最好的公立大学应足以灵活预见和应对各种变化。人口因素的变化、全球化的加剧、地缘政治压力的提升都昭示着世界发生着里程碑式的变化。世界将更加依赖技术发展、医药科学的进步以及对新能源的深入探索。环境问题也将吸引世界人民的注意。在这样的国内国际环境下，我们寻求目标的实现。

变化的世界会给学校带来哪些影响？学校的人员流动将不断加剧，留住最出色的教职员工将越发困难。随着先进信息技术的出现，更多的学生将青睐那些更具个性化、互动性强和可视化的学习方法。而更多的重点需要放在新兴的研究领域，其中许多研究课题很可能在今天还无人知晓。另外对跨学科教育研究方法的需求也将提高。



全球竞争。美国的旗舰大学在帮助美国参与全球经济竞争中始终扮演者重要作用。我国的州立大学追求创新和卓越，被称作是“世界上最伟大的高等教育体系”。包括科大波尔得分校在内的公立大学为美国提供了大部分受教育的劳动力，许多学校进行的开创性研究，以各种方式让美国和世界受益。然而，今天欧洲和亚洲国家也加大了对本国高等院校的投入，其投入力度之大对美国形成了挑战。为了保持全球范围内的竞争力，我们必须消除这种差距。我们强烈感觉到应鼓励全美公立大学开展对话，应对这一日益加剧的挑战。



我们明白大多数成功的大学不会坐等命运的安排。而我们也通过“旗舰 2030”规划我们未来的发展路径，并将我们定位为未来 25 年的全球领导者。

4 2030 年的战略规划

立足长远。我们之所以选择旗舰 2030 的长期规划愿景，是因为我们想要迎接挑战，考虑尚未出生的一代对教育和发展的需要——这一代将拥有比 iPod、聚友网 (MySpace) 以及黑莓等更好的沟通学习工具。我们希望我们的教师也能够摆脱束缚，不要将目光停留在如何制定下一年的教学大纲或是准备下周的委员会会议上。我们在设计战略规划过程中，刻意提供了一定的自由度，不仅仅考虑眼前更多的问题和条件带来的阻碍，而且立足长远。

25 年愿景的规划充满未知。从某种意义上看，有人可能会质疑这一战略规划过于超前，认为它企图在利用尚未开发的技术，让学生为尚不存在的工作做学习准备，解决我们仍无法想到的问题。然而，对学习和发现未来动向的全面预测可让我们受益颇多，因为我们将能更灵活地应对变化。

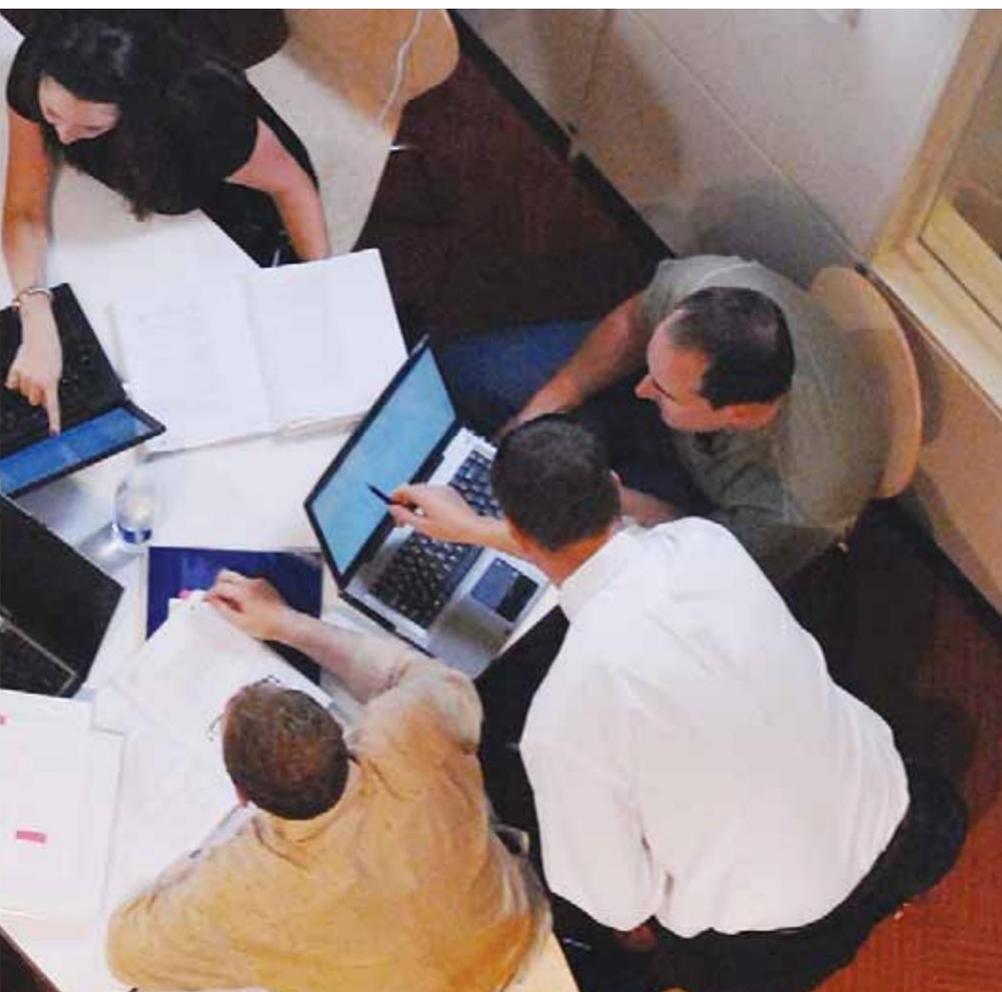


战略规划的第一个挑战来自于想象 2030 年的全球领先综合型大学具备的特点。未来的旗舰是什么样的？它们会更强调专业深度还是更注重综合发展？学生学习的最佳方式是怎样的呢？他们的课程会发生变化吗？研究项目如何组织才能找到最好的解决方案呢？科大波尔得分校如何推动知识和理解的进步来回馈社会？在我们围绕未来 25 年高等教育的发展方向开展数次讨论中，提出许多类似的问题。

我们下一项任务是为科大波尔得分校在 2030 年将拥有的面貌特征和运作方式制定愿景。为取得成功，我们的全体师生员工和利益相关者必须对学校未来的首要愿景达成共识——这一愿景将激励和引导我们未来数十年的发展。在过去的一年中，我们通力合作，制定出一个愿景，详细描述了我们的渴望成为怎样的学校以及强调对未来旗舰的定义。

在接下来几个月中，学校将把这一战略规划细化到一系列行动方案，覆盖 12 到 18 个月，3 到 5 年，以及 12 到 15 年的具体执行措施。这些行动计划包含了绩效基准，将指引我们实现战略愿景。

“旗舰 2030”对学校未来筹资活动也将起到核心作用。本规划提到的概念也将为我们获得更多私人捐助提供指导，我们有信心通过对该战略规划的认真实施，让潜在的赞助者没有理由拒绝对学校未来的投资。





将旗舰 2030 理解为一种战略框架较为重要，它并不赘述学校在未来 25 年努力达成的一切事项。它代表了许多选民和专家的共同愿景和想法，他们为学校领导团队提供了各种指导意见。规划会随着时间推移进行优化和修改，但它的核心目标始终有待实现——在角色和使命上表现优越，服务于科罗拉多的人们，参与全球社会事务。

过程。2006 年夏天，科罗拉多大学校务委员会和校长 Hank Brown 召集了科大的三个分校，一同制定战略规划。在这一过程中，分校被要求关注学生成功、质量和卓越以及资源建设等主题。

科大波尔得分校的战略规划采用自上而下和自下而上相结合的方法制定；规划虽然由学校领导团队启动实施，却包含了上百位参与者的想法，他们来自全校、全州乃至全国，共同参与探讨了科大波尔得分校的未来发展。科大波尔得分校校长 G.P. “Bud” Peterson 呼吁全校师生超越五年行动方案的要求，制定立足全球的长期愿景。我们组建了一个指导委员会用来引导规划过程，54 名会员由教职员、学生、当地社区成员以及其他利益相关者组成。论题专家以及其他核心贡献者——作为教师、社区成员、校友和职工的代表——共同协助该委员会的工作。

我们相信只有让对投入学校未来的每个人参与到规划制定中并认真倾听他们的想法，科大波尔得分校才能完成转型。基于这一点，我们组织了七场开放论坛，鼓励校园交流，为有关学校在 2030 年实现转型的战略对话提供充足的机会。上百位教职员和学生参与了这七次论坛。在论坛上，大家畅所欲言，提出问题，交流思想，相互聆听。我们还搭建了“旗舰 2030”的网站，推动规划过程中的信息分享和广泛参与。

我们在全州范围内寻求来自民间领袖和政府领导的思想观点。我们也向科大校务委员会寻求反馈意见，并与科罗拉多企业和社区领导进行了焦点团体访谈。

核心问题。作为“旗舰 2030”规划过程的部分内容，指导委员会的成员分成了若干小组委员会，负责解决用于指导规划制定的六大核心问题。这些问题包括：

1. 2030 年学生需要了解什么？
2. 2030 年科罗拉多州需要从学校获得什么？
3. 我们的研究、学术和创新工作需要满足哪些需要？
4. 在实现目标期间，我们与波尔得社区应建立何种关系？
5. 2030 年的大学社区将是怎样的？
6. 要在 2030 年顺利达成目标必须采用何种财务和运作模式？

经过大量全面的讨论，每个委员会提交了一份报告，包含了行动的规划、分析和建议。这些报告对战略规划的整体制定起到核心作用，也推动了之后的行动开展，包括对具体行动方案的制定。



“旗舰 2030”小组委员会报告副本可从 www.colorado.edu/flagship2030 上获取。

“全球化改变了我们看待科罗拉多未来的惯例。”

领导力教育发展推进项目。科大波尔得分校的规划过程大大得益于在全州范围内开展的访谈项目中征集的外部意见。在科大波尔得分校赞助的领导力教育发展推进活动（Leadership Education for Advancement and Promotion, 简称 LEAP）中, 16 所社区中各有 6 名当地领导接受了采访。领导力教育发展推进项目由美国国家科学基金会（National Science Foundation）赞助, 旨在培养一批卓有成效的领导者, 推动其个人研究领域乃至整所学校的发展。

本项目选取了以下科罗拉多社区作为科罗拉多州所有地区的代表: 阿拉莫萨、奥罗拉、科罗拉多斯普林斯、丹佛、杜兰戈、柯林斯堡、大章克辛、格里利、拉洪塔、拉马尔、利蒙、朗蒙特、普韦布洛、斯廷博特斯普林斯、斯特林以及韦尔。每个社区接受采访的六位领导包括市长、校长、当地报社的社长、商会执行总监、活跃的中学家长领袖（parent leader）以及社区代表。

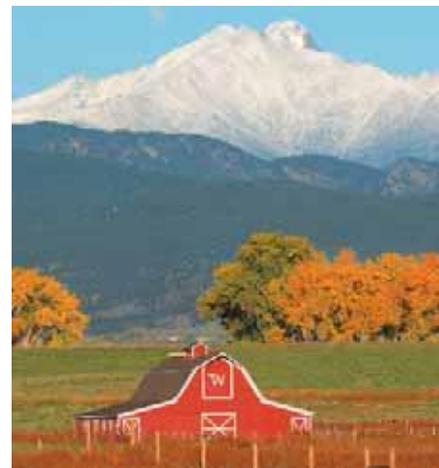


在访谈中，我们向当地领导提出了两个问题：“科罗拉多在 2030 年将会是什么样子？”以及“科罗拉多大学波尔得分校如何能最好地服务于全州？”根据访谈的摘录可以看出，领导对学校未来转型的反应较为积极，他们的回答也经过深思熟虑。这些讨论的主题主要涉及：

1. 支持科大波尔得分校在未来劳动储备中扮演的作用
2. 认可科大波尔得分校作为旗舰大学的角色
3. 对学校的期待值较高，认为其值得“公众信任”
4. 认识到财政困难的挑战，但期望教学资源的公平分配

展望 2030 年，许多科罗拉多社区领导相信科罗拉多州会参与日益全球化的经济运作，也预测未来科罗拉多人口将发生巨大变化。部分领导认为科罗拉多未来将主要关注自然资源的管理，尤其是空气和用水问题，而可再生能源也会成为经济和技术发展的重中之重。社区领导认为科大波尔得分校作为旗舰大学，在提供科罗拉多人可负担的教育机会时应具备足够的财力。有的领导认为科大波尔得分校需要更多地覆盖科罗拉多州的乡村地区，帮助解决当地问题。

“我们的未来取决于我们拥有的知识资本、知识产权以及培养……伟大批判性思考者的能力。”



领导力教育发展推进访谈项目的完整报告以及访谈交流的要点可从 www.colorado.edu/flagship2030 上获取。

WHO KNOWS ONLY HIS OWN GENERATION REMAINS ALWAYS A CHILD

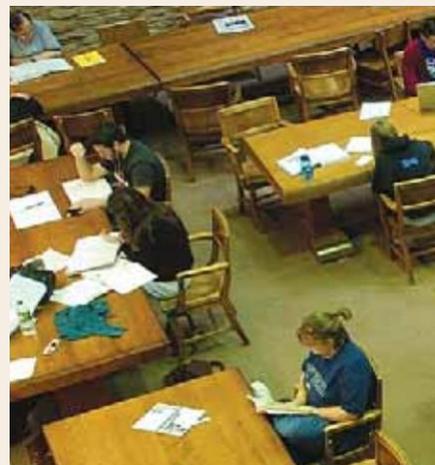
ENTER HERE THE
TIMBER BUILDING
OF THE HOWLAND STREET



二、旗舰 2030 的愿景

科大波尔得分校的战略规划带来的重要成果之一就是为学校的长远未来清楚描绘了共同的愿景。规划的过程和“展望”的努力都同等重要。规划过程就是集思广益的过程，而其本身也从通过基本方式塑造了学校。愿景宣言作为规划的成果，将成为学校转型的工具以及让学校专注于核心目标的机制。

旗舰 2030 的愿景是上百位利益相关者观点的体现，包括教员、职员、学生、家长、校友、企业领袖、非营利组织、行业代表、政府官员、社区成员、科罗拉多市民以及广大其他友人和支持者。我们聆听站在不同角度产生的各种洞见，所有这些真知灼见都帮助我们更好地整合和阐述长远的科大波尔得分校愿景宣言。





1. 法定任务

科大波尔得分校的愿景建立在其作为全国公立研究型大学的法定使命商。科罗拉多的法令将大学定义为“采用择优录取招生标准的以研究院为重点的综合型大学……提供广泛的本科、硕士以及博士学位项目”，由此就形成了现在的科罗拉多大学体系。

我们认识到作为研究型学校所带来的难得机会，也重视自身所具备的独特优势以及针对本科教育的性格研究成果。我们深刻意识到自己的责任，去培育下一代市民和领袖并通过研究培养发现的精神。旗舰大学必须拥有全面的项目和综合的研究实力，我们相信学校的本科生与研究生也将从我们提供的这些资源中获益。因此，我们相信科大波尔得分校的法定任务无论在现在还是将来都将产生重大意义。



2. 展望 2030

从科大波尔得分校对 2030 的新愿景中可以看出，我们坚定地致力于满足科罗拉多当地的需要，同时为更广阔的世界贡献我们的教育和发现成果。这些重要的概念为旗舰 2030 愿景宣言提供了基础。

旗舰 2030：服务科罗拉多，面向全世界

科大波尔得分校通过在全球背景下重新定义学习和探索以及建立教学、研究、学术和创新工作的新标准，来惠及科罗拉多乃至整个世界，成为二十一世纪“新型旗舰大学”的领先典范。



3. 打造新型旗舰：中心主题

在战略规划过程中，我们努力确定未来 25 年成功旗舰学校的特征，并将这些特征用于塑造科大波尔得分校的未来。针对科大波尔得分校在 2030 年将拥有的特征和运作方式，产生了六大主题。这些主题体现了学校在过去 130 年留下的宝贵财富以及我们对科罗拉多和世界长期需要和条件的最佳规划。根据规划，我们将在未来 25 年完成科大波尔得分校的转型，以更好地服务科罗拉多和参与世界活动，而这些主题构成了规划的基础。



我们期望 2030 年的科大波尔得大学拥有以下特点：

- 鼓励知识探索，提供挑战性的学术环境，善于包容和支持，有利于个人积极成长，能够激发想象力、创造性和发现探索。
- 成为培养和开发思想、知识前沿扩展、创新工作诞生以及传播和有效运用这些思想、作品和知识的全球动力。
- 在多元化的能力和承诺、跨文化理解和社区参与方面树立榜样，将多元文化和包容性进一步在科罗拉多州和全世界推广。
- 推动科罗拉多州成为全球思想和发现的集聚中心—具备学术实力、经济活力、环境意识以及艺术和文化的丰富性。
- 帮助学生全面理解他们所处的世界，培养他们的批判性思维、解决问题的能力、对他人的责任感、领导技能以及对终生学习重要性的认识，使学生具备能够充分发挥潜力的知识和系统化的文化基础。
- 打造高效的领导团队、健全的财务和运营模式以及完善的基础设施，成为有能力完成愿景和使命的敏捷组织。





三、对愿景的投入

我们相信“旗舰 2030”愿景的实现需要投入和决策双管齐下。第一个方法就是通过对从提升研究和研究生教育到改善学校基础设施和扩大招生范围这八大核心目标的投入，维持研究、创新工作、教学和服务的质量。满足服务科罗拉多的承诺以及维持作为研究型学校的竞争力十分需要我们对这些核心领域进行投入。第二个方法则强调 10 个创新和转型“旗舰目标”，达成所有的目标能让科罗拉多和曾就读世界许多其他大学的我校研究生能脱颖而出。对这些目标的专项投入，有助于科大波尔得分校在 2030 年成为领先的公立综合型学校—在培育下一代全球市民和领袖的同时借助自身的影响力和资源解决人类普遍面临的问题。我们旨在让研究生具备职业竞争优势，期望引领科罗拉多州成为全球思想的新集聚中心。



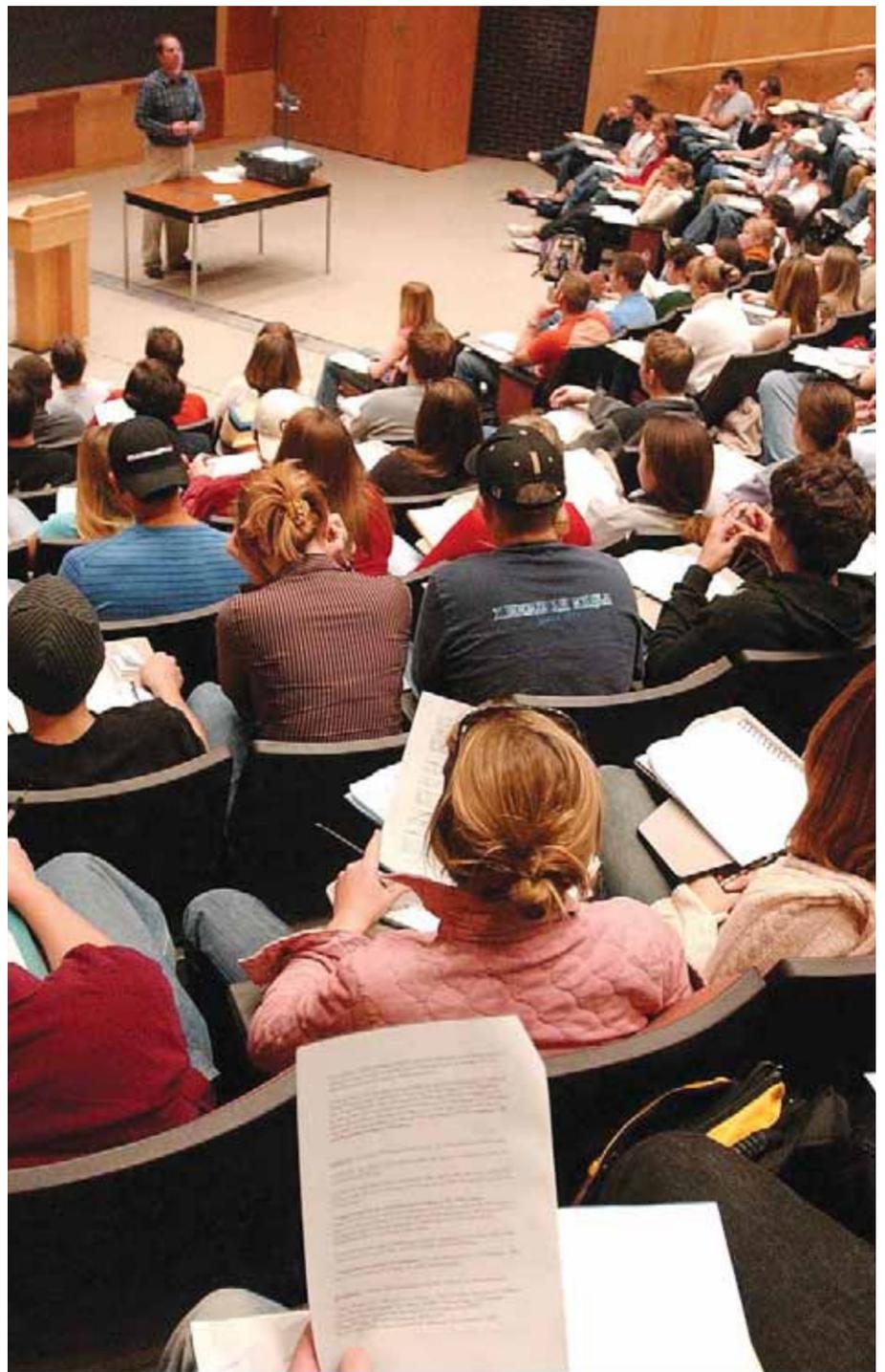
在过去的 130 年中，科大波尔得分校的成就骄人：拥有世界一流的教学和研究团队；吸引了参与本科生、研究生和专业项目的优秀学生；打造出专业化、能力强、工作专注的后勤队伍；建设成风景秀丽的校园环境。

这些特质有利于学校继续成长和超越——然而保持竞争力还需要我们对以下几页罗列的各种核心领域提供额外的资源投入。

这些特质有利于学校继续成长和超越——然而保持竞争力还需要我们对以下几页罗列的各种核心领域提供额外的资源投入。

1. 核心目标

在制定未来 25 年战略规划的时候，我们也考虑了近期科大波尔得分校参与竞争和取得成功的必要因素。只有现在维持我们在核心任务上的竞争力，我们才能获得知名度和领导力，来支持科罗拉多的繁荣发展和在未来参与全球竞争。



1. 提升教育和学术。我们计划发展教师团队，反思本科教育模式。

为提供高品质的教学体验和培养研究实力，科大波尔得分校将扩大教师团队规模，提升教师素质。在未来 10 年里，我们将增加 300 名预备终身任职的教学成员，帮助提升本科和研究生教育以及增强研究能力。为保持录取学生和教师人数增加的比例，当学生人数大幅增加时，学校将配备另外新教员。

通过这些人员投入，我们的师生比（预备终身任职教师）将切实达到其他公立研究型大学的水平。我们也会为本科生配备更多的终身任职教师，为本科生开展研究活动提供更多机会。另外，我们将评估导师制度的合理利用，为学生提供尽可能好的教学体验。

既然提供了新的职位，我们也将确定和实施提升教师队伍多元化的战略。新进教师和多元化教学团队的规模扩大将有利于我们维持在教学质量和本科生、研究生以及专业学生教学体验方面的竞争力。而大量终身任职教师的加入也同样重要，他们将有助于推动我们的研究使命，为研究、学术和创新工作创造新机会，推动我们持续赢得联邦机构、私人企业以及其他资金来源的合同和捐赠。

许多新的教师职位将战略性地分配在各个核心学科中，比如人文、艺术、科学、社会科学、工程、商业、教育和新闻传播。部分新教学岗位则安排在我们的特色领域，包括研究所、音乐和法律等。其他教学岗位则安排在新兴的交叉学科领域，比如生物科技、可持续再生能源、地球科学、环境研究、技术、创业以及美国西部研究。为支持师生的研究和创新实践，我们还将增加启动资金、设备和暑期研究的投入。

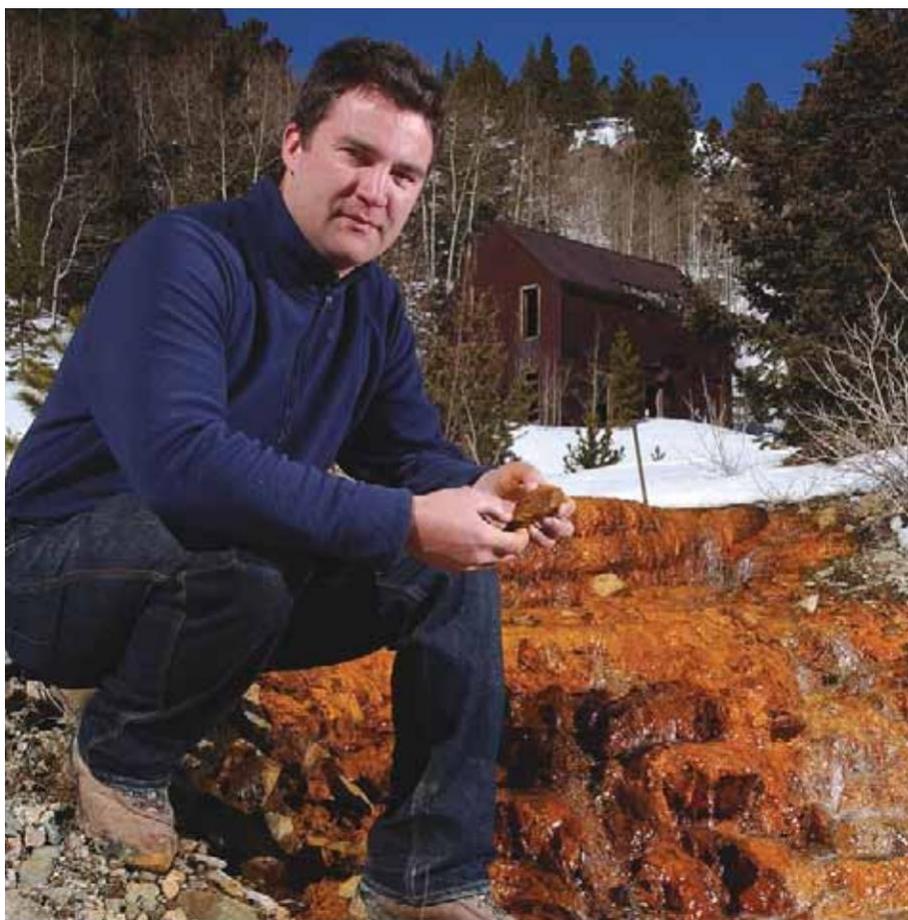


通过了解最佳的学生学习方式
并相应地调整教学方法，我们
可以实现更广泛的目标。
总的来说，这些概念将帮助
科大波尔得分校形成本科教
学的新模式。

除了增加教学岗位，我们必须重新界定我们提供本科教学的方法，以便让学生更好地应对未来。我们希望学生通过课程学习和其他学习体验，更全面地理解世界，形成个人和全球公民意识，培养领导能力。我们希望 2030 年时教学的内容和模式都能发生显著变化。没有人清楚在未来 25 年终课程需要会如何发展，但我们现在就将开展全校交流，确保我们具备满足需求的长期能力。

针对世界的变化万千，我们由此提出对科大波尔得分校当前课程和教学方法的检验。课程改革是一项颇具挑战性并容易引起争议的工作，不过未来的优秀大学会对学习和教学格局的变化做出最快的反应。例如，在 2030 年的课程规划中，我们强调对多元文化和传统的基础须给予理解并懂得鉴赏。我们也必须始终审查我们的学术和行政结构，尽可能地打造最高效、敏捷的大学。

我们相信对课程和教学问题的审查将为本文档之后提出的变革“旗舰目标”奠定基础（比如，科罗拉多本科生院校、寄宿学院以及体验式学习等提议）。



2. 培养研究实力。我们每年将对研究和创新工作的资金投入将增加五个百分点。我们也会对高性能的计算设备、推动全校跨学科发现的设施以及尖端研究计划（如纳米技术和生物医学发展）设施提供专项投资。

科大波尔得分校的学术声誉很大程度上取决于我校专业的研究教员和研究生开展的世界级研究、学术和创新工作。他们在实验室和工作室中的辛勤工作为学校赢得尊重和认可，也为学生提供了独特的学习机会。我们致力于提升科大波尔得分校的研究使命，这一使命对我们身为旗舰大学至关重要。

通过增加终身任职员工数量和维持极具竞争力的全国全世界优秀研究生生源，我们将提升自己在研究、学术以及创新工作上的省油，为研究生教育提供更好的支持。

数十年来，科大波尔得分校的研究员凭借其出色的工作赢得了联邦的研究合同和经费。例如，从 2000 年开始，学校总体奖励增长了 24%。但对联邦政府有限资金的激烈争逐，也为增长带来了挑战。毫无疑问，我们需要提高体制的支持，确保研究和创新工作继续取得优异成绩。我们期望在 2030 年我们的研究和学术在全球占有一席之地。要实现这一目标，我们现在就须对发现探索事业做出正确的投资。

我们其中一笔最大投资将用于科罗拉多大学研究院的扩建工作上，目前这片正好位于主校区东部的区域尚未得到充分利用。这片 200 英亩的空间为加快建设科大波尔得分校的顶级研究事业提供巨大的潜力。在这块土地上，我们将拓宽主校区，推动我们在科学技术研究和开发方面取得新的成就。研究院除了提供学术空间，还须满足更多用途，包括研究、教学、服务、学生支持、居住以及娱乐需要。这片更具独特性的学习和发现新空间将以许多现存的研究型设施为中心，强调可持续能力和注重环保的开发建设。



科大波尔得分校作为综合性研究大学，必须培养大量优秀的硕士和博士生，为他们成为未来的领袖做好准备。

3. 加强研究生教育。我们将把研究生数量提高到学校学生总数的 20%。

包括科大波尔得分校研究生院在内的研究生以及专业教育作为未来知识型领导的孵化器，帮助提升全国的世界竞争力，这些未来的教授、科学家、艺术家、学者、律师以及决策者，也将塑造整个世界。

目前，研究生和专业学生占招生总量的 15%；我们将通过加大招生工作以及增加研究生奖励的方式把该数字提升到 20%。

我们也在反思科大波尔得分校的研究生学位项目。例如，计划将传统的硕士学位改造为倾向于更具专业性的硕士学位。专业型硕士学位具有明确且通常高度专业化的职业目标，是一种终极学位，与传统的学术型硕士学位存在许多方面的差别。我们在人文和社会科学领域设立了许多专业型文科硕士学位，在科学和工程领域则设立了专业型理学硕士学位。交叉学科以及职业资格证书也为未来的专业化职业做好准备。我们相信这些非传统的方法如果能正确执行和推广，将帮助我们大幅提升科大波尔得分校的研究生数量。

4. 确保公平的教育机会。我们计划在未来五年内将奖学金和助学金的数额提高一倍；并为扩大科罗拉多高等教育的普及范围开展全州范围内的交流对话。

科大波尔得分校致力于从科罗拉多州、全国乃至全世界的多元化人才中获取优秀的生源。我们特别希望为合格的科罗拉多居民提供教育机会，而无论他们的支付能力。虽然在过去四年中，助学金是增长最快的预算项目，但与兄弟院校相比用来吸引优秀学生的总体资金仍然不足。我们要想争取优异的本科生，无疑需要增加助学金投入。而要争取顶尖的研究生，我们也必须提高奖学金，提升医疗保健服务以及居住水平。我们的总体招生策略必须体现建设多元化学生群体的意图，让整个学生群体无论在现在还是未来都更具世界代表性。

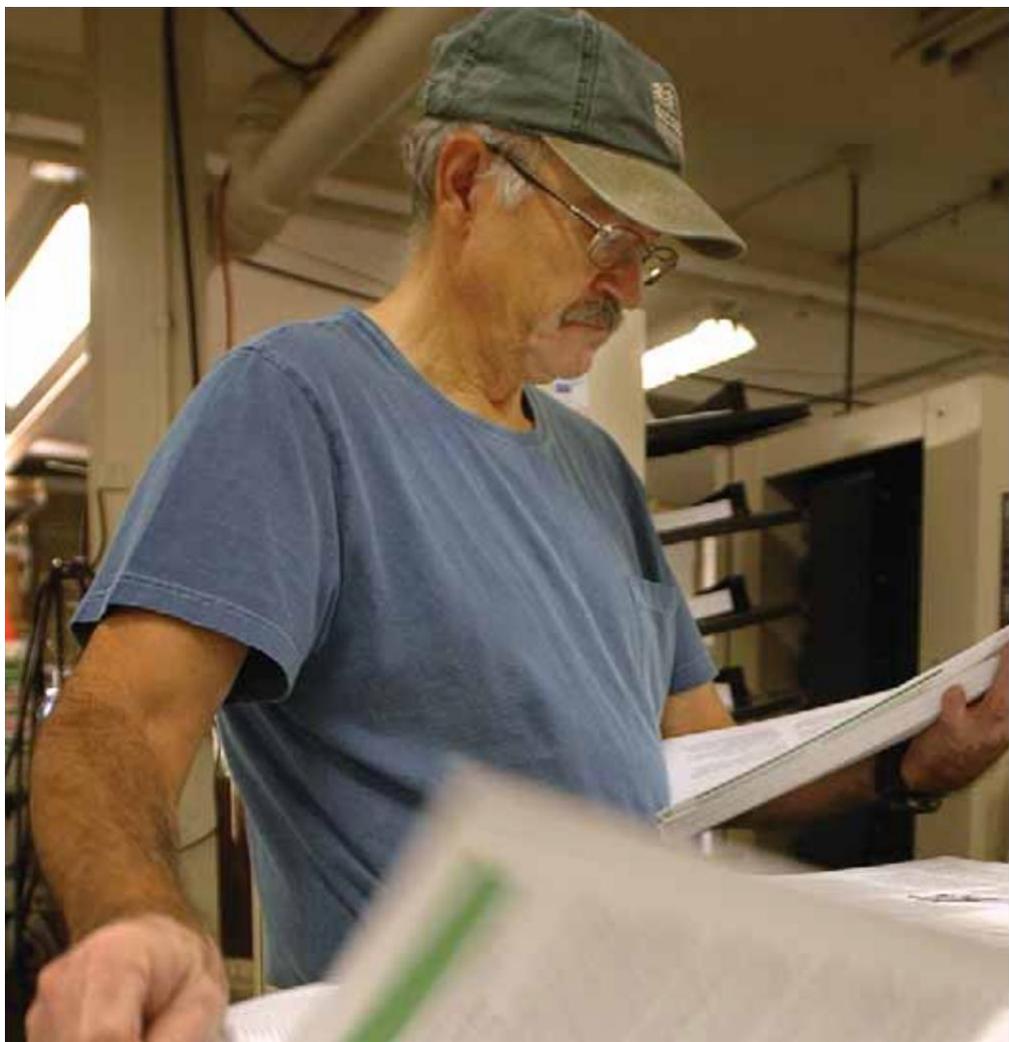
虽然助学金对增加公平的教育机会至关重要，但这只是达成目标的一种方法。我们相信平等接受教育的机会对科罗拉多未来发展的重要性将不断提升，并且需要全州的支持和投入，让本州所有中小学生对接受高等教育做好更多准备。

我们将担当宣传实现教育公平的紧迫性的领导者，在科罗拉多政治和教育领导中发起讨论，帮助评估全州的教育需要，确定方案，以及制定行动方案。



5. 为任务提供支持。我们将增加具有创造性的优秀员工，为实现学校教育和研究任务提供必要的支持。

拥有多元化的优秀员工对大型研究学校的运营和管理必不可少。员工在教员取得教学研究成就上也发挥着关键作用，他们也是制定创新型课堂教学法的重要伙伴。员工为学生提供学业咨询、职业指导以及其他学生发展机会，他们的素质高低与学生的满意度和成功与否密切相关。学校各个领域很大程度上依赖有效的员工支持，然而员工队伍尚未赶上学校师生的增长速度。因此，我们将提供员工数量，为我们对高品质教育、研究、创新工作和服务的追求提供更高水平的支持力度。



6. 投资成功必须的工具。我们将增加对新技术、校园设施和图书馆馆藏的投入，以支持优质的教育和学术工作。

在过去的 20 年里，学校新技术的使用和研究发生了巨大的变化，我们也希望在未来数十年中能这种趋势能继续加速。技术已为全球交流提供了新的机会，比如和全世界的学术同僚们开展视频会议。

再过不久，利用技术就能实现全球教室创建，一位导师为多洲学生上课将变得习以为常。科大波尔得分校将始终走在新信息和沟通能力的前列，支持技术辅助的学习、研究、创新工作以及校园运作。在不断变化的技术环境中，我们将保持灵活度和富有远见，满足即时的需要，并有能力发展和迎接下一次革命性进步。

我们将投入另一种基础设施，即建筑设施。我校的校园是全国最具建筑特色的校园之一，然而世界级的大学需要不断更新和提升物理基础设施。为维持竞争力，我们将继续扩大和翻新现存的建筑楼宇，建设更多的高科技教学楼、先进的研究场所、创新的学生宿舍楼以及创作和表演艺术中心。根据十年的资本规划，当前我们需要增加表演和视觉艺术建筑，通过新建一座生物科技楼和一座提议建设的地球科学楼实现科罗拉多大学研究园的扩建。





另外，我们将满足新兴的交叉学科研究和教学对场地的需要，用于开展现有和新兴的项目。而我们对招生人数和教员队伍的扩大，也需要进行认真规划，满足对教室空间、教师办公室、实验室和工作室产生的新需求。

传统意义上，图书馆是一所大学教育和学术的中心，是知识的储备基地和个人的学习场所。我们希望图书馆的这一功能在数十年中得以延续，但也期望 2030 年的图书馆发生巨大变化。依据科大波尔得分校大学图书馆的战略规划，随着新技术和新服务模式的出现，图书馆“客户的需要和期望都在发生快速转变……学生和教师希望能在工作时随时随地获得信息。”

根据设计，我们的图书馆将成为更加强调客户需要的“知识公域”，在物理和虚拟环境中引导网络化信息资源的搜索。在未来数十年内，我们将重点投资于“虚拟信息空间”的数字资源以及建设鼓励个人和协作学习、研究和创新工作的物理空间。



7. 为多元化的世界学习。我们制定、实施和评估大学战略，用以提升教职员工和学生的多元化，为所有人营造具有支持性、更具包容性的大学社区。

到 2030 年，科大波尔得分校将成为实现高度多元化和较强包容能力的全国最佳实践典范。世界级的大学在满足道德需要外，还应鼓励拥有不同观点和背景的人群做出贡献。为实现这一目标，我们将继续为学习、探索、居住、工作和服务营造更包容和多元化的社区。我们构建的大学社区超越了学校本身，代表着当地社区、科罗拉多州、全国一级全世界，我们将通过投入和行动实现这一目标。

首先，科大波尔得分校将和外部社区共同制定营造开放包容学习环境的行动方案，在其中包含具体措施。该行动方案将确定我们将要达成的目标以及所需的各种资源。规划过程需要考虑各种关键问题，比如学校如何更好地联系弱势群体学生；如何确保所有的学生和教职员感到受欢迎以及感受到包容；我们需要采取哪些措施来提升学校的整体校园氛围。

虽然全面投入行动十分必要，但首先还是要从管理层开始。2007 年，科大波尔得分校新设了一个高级管理监督职位，协同领导和推广多元化工作，确保预算、行政、学术和治理决策考虑重点考虑多元化相关问题。





我们的领导层已经开始开展校内合作，解决教师职级、招生和助读、员工发展和校园氛围方面的多元化问题。我们将和学术领导一起制定五年计划，保证学院、院系、中心和研究所中招聘和留住多元化的教员。对家中首代大学生（first-generation college student）和经济困难家庭学生的助读项目的评估，也要给予特别关注。我们将加强针对不同背景毕业生的录取工作，包括与经常招收有色人种学生的院校建立伙伴关系。我们也将和各个大学办公人员共同解决科大波尔得分校国际学生的需求和目标。员工多元化工作将重点放在增加专业发展机会，旨在吸引和留住多元化高素质员工，建立更开放包容的校园文化。我们将努力消除接受教育的各种物理、沟通和态度障碍。我们将增加对服务于弱势群体学生和教职员工的部门和项目的支持。我们将广泛接触社区、本州和全国的关键选民，征询他们的意见和建议。

2030 年多元化工作还包括根据美国大学自治原则保证所有学生拥有学术和体验式学习机会的项目。科大波尔得分校将通过各种项目，让学生了解作为国家、州以及当地市民所应拥有的权利和责任，成为其他学校的典范。这些项目包括但不限于理解联邦、州以及地方政府创立纲领以及机制和结构。

通过校内外合作，我们想要调整和完善战略，建立更具包容性的大学社区。

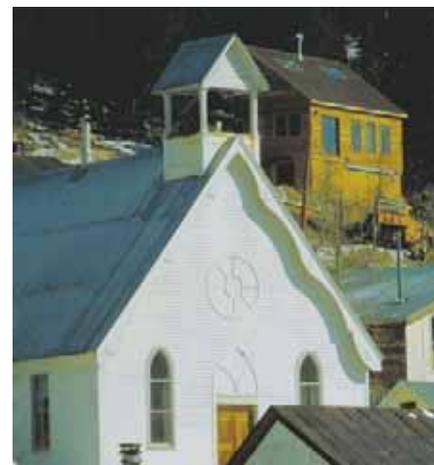
我们认识到校园氛围和多元化转变会遭遇挑战，但这种改变对旗舰 2030 以及大学的核心价值至关重要。我们将打造更加开放多元的校园环境，获得学生、教职员工、管理者和社区成员的广泛参与。

8. 服务科罗拉多、社区以及我们的毕业生。我们将广泛开展有针对性、协同性课外拓展活动，增强大学和科罗拉多社区的联系。我们也将增加终生学习机会，作为科大波尔得分校学位的扩展。

科罗拉多市民告诉我们，他们希望科罗拉多大学能够更充分地参与社区活动。我们无疑需要覆盖社区，也需要开展活动推动科罗拉多社区的发展。我们的教员和学生有足够的能力和专业知识，通过研究解决严重的社区问题以及通过音乐、艺术、人文和文化活动丰富社区的生活。而挑战在于如何找到与全州社区分享知识能力的更好方法。

我们建议制定一份课外拓展活动的行动方案，例如与西斜坡区 (Western Slope)、农村科罗拉多社区以及其他城市以外的地区机构合作，为当地提供现场学习和了解艺术的机会。我们将寻找新方法，将研究方法应用于解决全州社区面临的重要问题上，并为师生创业开拓新机会。我们的行动方案依据社区意见制定，包括邀请更多的科罗拉多教师和中学学生前来我校集中学习。方案还将强调帮助社区发展经济和提升文化。我们也将组织管理者、教职员工以及学生定期访问科罗拉多各个社区，增加学校的全州影响力。

展望 2030，我们期望终生学习将成为高等教育的发展要素。新旗舰学校需为校友、职业人士以及社区提供广泛的教育选择，包括及时的技能提升和职业充电。科大波尔得分校将首先依据大多数行业的变化速度，反思传统继续教育项目的结构和目的。我们会审视实时“虚拟学习环境”、非传统教学时间安排以及技术进步带来的远程学习机会的潜力大小。通过这些目标，我们的毕业生和社区成员将能及时且终生或学校提供的大量资源。



我们相信，“旗舰目标”将帮助科大波尔得分校成为其他学校模仿的对象，作为全球教育和学术的领导者提供世界级学习经历。我们将培养未来创新者、学者、艺术家和领导者，成功实现这一转型将成为我们永久的财产。

2. 旗舰目标

在短期内保持科大波尔得分校的竞争力至关重要，但我们对未来 25 年有更高的追求。为实现这个目的，我们制定了 10 个“旗舰目标”，目标摆脱了传统思维的束缚，能够帮助学校真正实现转型。我们期望这些策略能为科大波尔得分校的转型奠定基础。



1. 寄宿学院。我们将为每位入学学生提供多年寄宿学习经历。

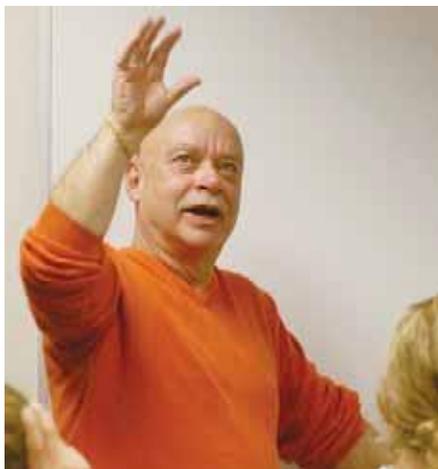
对许多科大波尔得分校的学生来说，寄宿学习经历对他们多年的大学生活产生了重要而积极的影响。我们知道寄宿学院为学生提供了良好的生活和学习环境，能够促进多元化、培育社区、促进智力发展和个人成长，而学生将成为该环境中的积极参与者。

科大波尔得大学当前提供了 11 个一年期的寄宿学术项目 (Residential Academic Program)，覆盖从自然科学、人文科学以及美国西部研究到国际利益、美术、商业以及全球领导力等主题领域。许多这类项目的研讨会都安排在宿舍楼里，由学校最好的一些教师执教。

学生还可参与课堂之外的项目支持活动，比如与教师的非正式交流、系列讲座、社会活动以及户外探险等。项目还为学生提供了与政府、私营企业、非盈利机构以及社区团体代表见面的机会。

我们相信科大波尔得分校为扩展寄宿学院经历做好了充分准备。到 2020 年，学校将对所有宿舍楼完成大规模翻修，为专注、集中式寄宿学术体验提供更多空间，创造更有力量的环境。通过达成这一目标，科大波尔得分校将成为少数为所有本科生提供多年寄宿学院经历的美国公立旗舰大学，这将让学生们终生受益。





我们相信学院有潜力覆盖更多科大波尔得分校的本科生。随着项目的推进，我们将有机会酌情扩大学院规模。

2. 定制化学习。我们将建立“科罗拉多本科生学院”（Colorado Undergraduate Academy）项目，作为新的教学模式，将提供在导师辅导下学生自我指导的定制化学习路径。

科大波尔得分校将通过全新的“科罗拉多本科生学院”项目建立定制化学习的核心。这个为期四年的学术项目最初针对具备最高学术成就的本科生，通过为每位参与者定制方法，帮助学生获得领导必备的能力和特质。我们期待将来学院能持续推进课程、教学和技术使用革新以及为所有学生提供个性化教育。

按照该项目，每位学生无需学习规定的核心课程，而是和导师一起设计统一的课内外活动，比如公民参与和国际体验，由此提供更加个性化的学习经历。我们也会考虑为每位学生定制计划表，当前我们采用的是基于日历的固定课程表而非结果导向的计划表，导致学生在学期结束时“被完成学业”，而非在他们充分掌握相关知识时结束课程。

通过“科罗拉多本科生学院”项目，学生将继续接受终身受用的人文科学教育，只不过学习内容方式依据其个人兴趣进行了定制，以便知识的牢固掌握。例如，学生可以围绕某一社会话题开发一个课程，并选取人文、社会科学和科学课程从跨学科的角度研究这一话题。导师也可帮助学生为其专业领域的潜在职业做好准备。

3. 体验式学习。我们将为每位学生的教育更广泛地融入体验式学习机会。

由于世界在 2030 年将大不一样，我们猜测毕业生要在个人生活和职业生涯中获得成功需要一系列新技能。他们不仅仅需要一纸文凭和掌握传统的知识；他们还需要培养核心的个人特质以及全球化的理解力，而这些能力并不属于当前大多数大学关注的重点。

科大波尔得分校提议到 2030 年提供广泛的学习体验，帮助学生在所选领域和个人生活上获得成功做好准备。我们需要提供至少两个学期的体验活动，作为学术课程和课程辅助活动的补充。体验可以是与教授共同参与研究或创新项目或者像做笔小生意之类的创业活动。学生可以海外学习，完成荣誉论文或高级项目，或者开展一系列创新工作。其他可能的体验活动包括全职参与社区服务项目，参加商业或非盈利企业的实习，或者在科罗拉多大学法学院参与实践。

我们相信这些体验机会能帮助我们的毕业生在工作时从同龄人中脱颖而出，并持续为所在的社区和社会做出杰出贡献。这些机会不仅会提高学生的本科学习体验，而且将使参与体验的校外合作伙伴受益，比如大小企业、地区学校、当地社区以及非盈利组织。

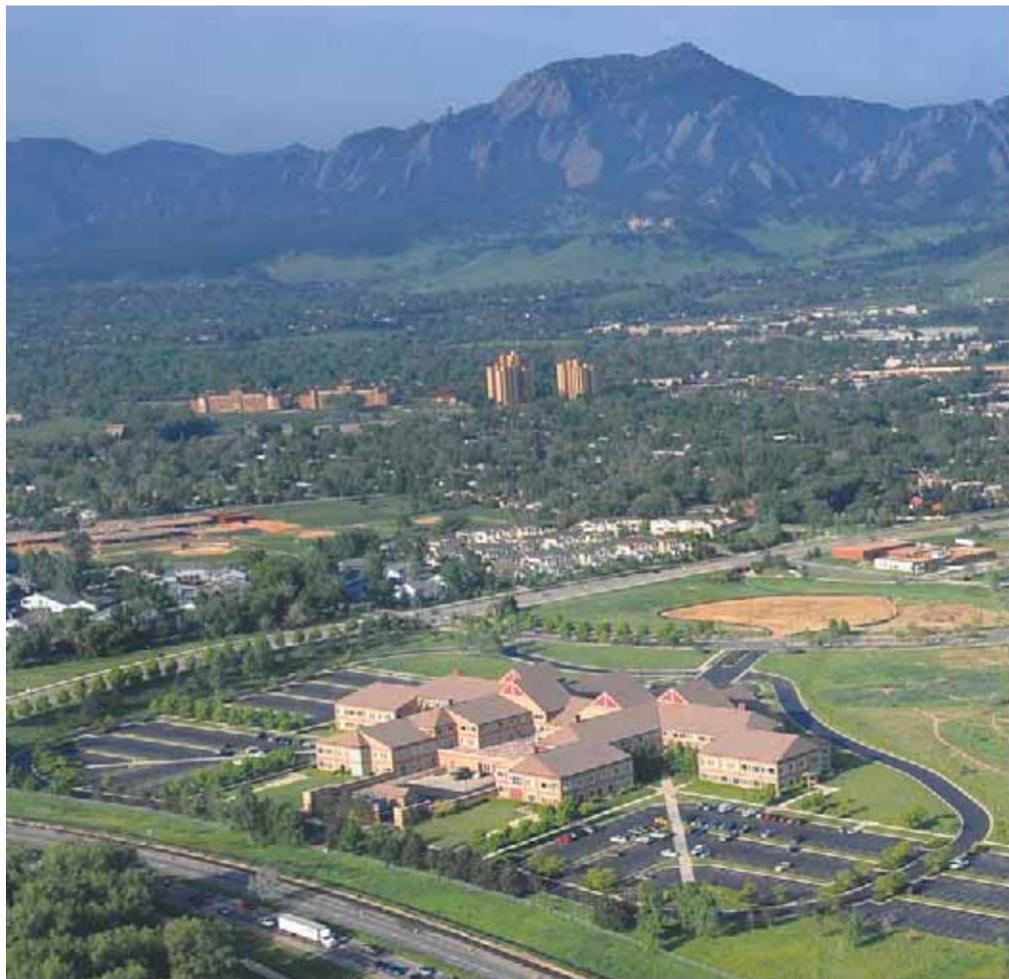


可能最重要的是，体验式学习将为我们的毕业生提供解决问题的技能、多文化的交流互动以及一种责任感，这对他们面对未来的世界很有帮助。

具体来说，我们提议与科罗拉多“研究之星”企业的核心伙伴合作，制造本州研究型大学、企业、政府以及联邦实验室的协同作用。企业的合作者将利用神经系统科学、大气科学、生物技术、空间科学、能源、地球科学以及计算科学等领域取得的进步，处理本州和全国的重要需求。

4. 科罗拉多研究之星。我们将与其他地区大学、企业、政府和联邦实验室合作，创办“研究之星”企业，帮助推动学校的研究目标和本州未来经济的发展。

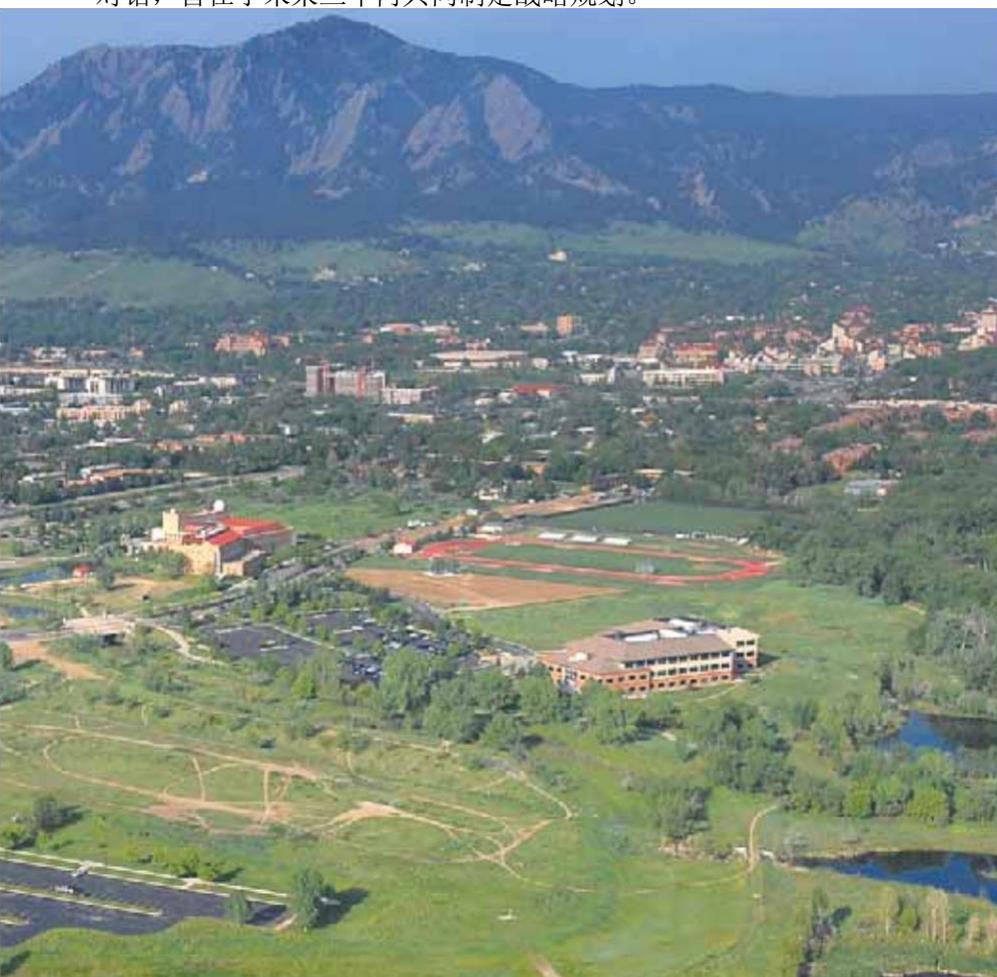
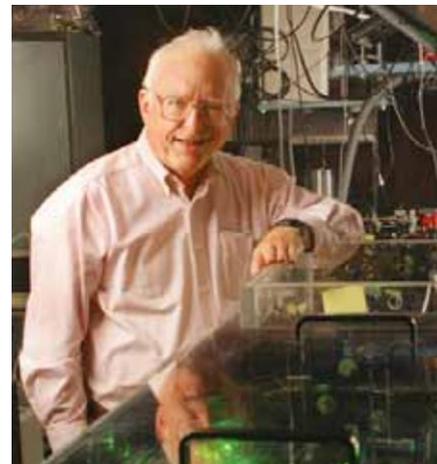
科罗拉多州现在拥有许多优秀的企业和行业，在日益发展的全球经济背景下，提高了本州的竞争优势。然而，其他州和地区也在提供诱人的经济刺激措施，可以与我们的知识型企业和他们训练有素、报酬丰厚的劳动力。我们相信采取积极措施建立全州研究伙伴关系的时机已到，这将为科罗拉多州营建和留住面向未来的行业。



研究之星将建立在科大波尔得分校和邻近研究型学校现有的实力和科研方向的基础上。邻近的研究型学校包括位于科林斯堡的科罗拉多州立大学 (Colorado State University)、位于戈尔登市的科罗拉多矿业大学 (Colorado School of Mines) 以及科罗拉多大学丹佛分校 (University of Colorado Denver) 等。企业和行业、政府以及联邦实验室的领袖都会参与到创业合作中，对技术、专利以及知识产权进行开发和转让，投入全球的实际应用中。我们相信，研究之星将像磁石一样，吸引来自科罗拉多、全国以及全世界的最聪明的研究生。

位于波尔得的科罗拉多大学研究院的同时扩建也将推动科罗拉多研究之星的发展，进一步增强科大波尔得分校对合作的贡献。通过支持和提升我校研究生的研究水平，我们能更好地促进协作型企业的发展。

创办科罗拉多研究之星需要州和联邦政府的支持，而投资回报率可能极高。我们相信这一目标将帮助科罗拉多的经济拥有光明的未来，也能在全州推广一种企业家精神。我们将立即与本企业的潜在伙伴和利益相关者开展战略性对话，旨在于未来三年内共同制定战略规划。



在过去的五十年中，科大波尔得分校凭借其多学科和跨学科研究方法而享誉全球。这些方法运用于生物技术、空间、大气科学、美国西部、纳米材料、计算科学以及最近兴起的人文和社会科学中的全球化等课题。各种科学、社会科学、人文和艺术以及工程领域的跨学科研究所、中心和实验室通常与联邦和行业伙伴一起处理本州和全球问题。

5. 超越传统学术边界。我们将大力支持推动跨学科教学、学习、研究、创新工作和学术活动，并提供相应激励。

我们相信 2030 年最成功的大学将在超越学术边界处理社会面临的复杂困难问题上表现突出。科大波尔得分校一直拥有跨学科工作的传统，我们将把这一传统发扬光大。



我们将继续设立新的跨学科目标，重点解决美国和全世界人类面临的问题，比如 2006 年提出的可再生可持续能源目标。能源目标需要利用各种学术知识—历史、政治科学、工程、生物、经济、化学、公共政策、商业、法律、社会学和物理—应对日益加剧的全球能源危机，包括气候变化带来的影响等问题。其他目标包括在环境研究、技术、创业方面的跨学科项目。例如，我们广受赞誉的环境研究项目的参与者就来自近 20 个部门和其他单位，涉及包括地球和自然科学以及社会科学和人文学科等领域。通过这些目标，我们许多师生都参与到帮助解决世界问题的活动中，精心制定可行的解决方法，带来切实的效果。



在未来数十年中，我们将在跨学科的牢固基础上，推进旗舰 2030 目标，引入新的关注点，找到解决人类面临问题的解决方法。为此，我们将创建新的框架，推动跨学科学位项目并奖励在跨学科教学、研究以及创新工作上取得成就的教师。加强的宣传和行政支持将助力科大波尔得分校在未来 25 年位居跨学科领域的最前沿，取得丰硕的成果。

第一步，我们提议设置一个高级别的学术行政职位，领导跨学科教学、学习和学术。我们也计划充分拓展多学科和跨学科实践的现有实力，融入到课程和学位授予中。另外，我们将提供职业和经济激励，用来认可和奖励跨学科的成果和创新活动。

我们建立的中心将吸引世界顶尖的思想者光临科大波尔得分校参观、工作和学习，组成协作型团队处理社会的关键问题。这些“科罗拉多研究员”包括世界级研究者、某领域的学者 (scholar)、学校学者 (academic) 以及决策者、政府工作人员和企业家。成员将通过竞争筛选，筛选方法则是比较他们为解决政府、企业、行业、社区、州以及全社会面临的全球问题提出的方案。

6. 建立全球集聚中心。我们将通过建立全球学习的中心以及扩大学生、教师的全球交流活动，把世界带入科大，将科大推向世界。

科罗拉多有潜力成为全球商业、科学和高等教育的集聚中心，而科大波尔得分校也会在其中发挥核心作用。科罗拉多拥有受过良好教育的劳动力、全球企业以及世界级的大学研究，在全球知识经济中已经具备竞争力，但是它还可以做得更多。

科大波尔得分校有能力成为真正的国际性大学，但我们需要围绕这一目标付出努力扩大视野。因此，我们提议建立“科罗拉多全球教育、研究和高级进修中心” (Colorado Center for Global Education, Research, and Advanced Studies)。



我们相信中心将提供扩大科大波尔得分校国际影响力的重要基础设施，并为我们的学生提供与世界领先思考者交流的难得机会。中心将把全球视野带入科大波尔得分校的研究生教育，为研究生院提供扩大国际合作的平台。

通过旗舰 2030，我们将启动进一步推动科大波尔得分校国际化的流程。一位高级管理者将接受任命，协调和推广国际研究、海外学习、学生和教师交流交换项目、国际休假制度以及访问学者的机会。通过增强领导力，我们将有能力以创新的新方法重点处理国际化事务。例如，我们会考虑在美国其他地方和全球设立提供各色项目的“科大波尔得分校卫星”，包括与全世界的高等教育机构合作。我们相信这些目标能够促进人才交流、相互交往以及关系建立，推动世界 2030 年发展。

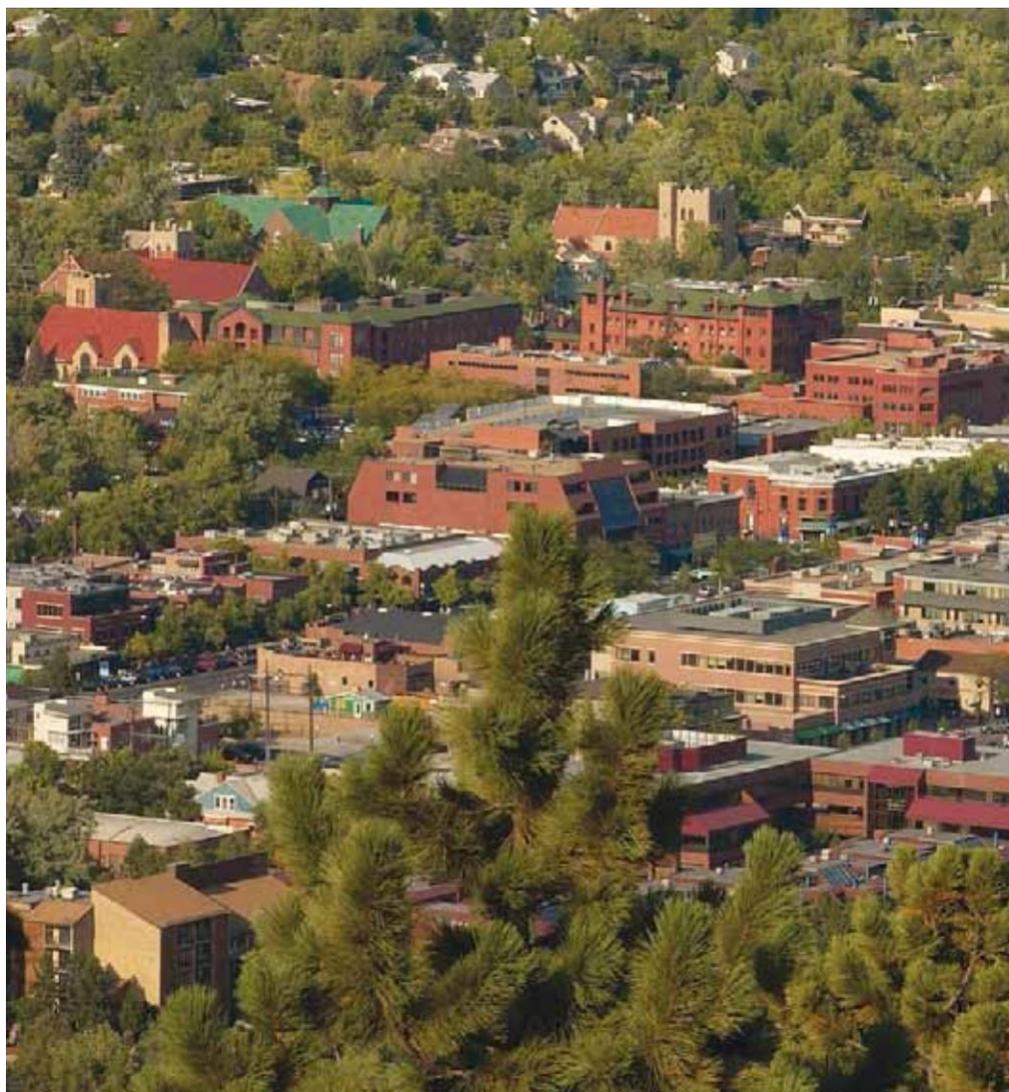


在新模型下，科大波尔得分校将与波尔得社区以及科罗拉多州合作，基于多用途理念，制定满足大学、社区和本州需要的发展方案。“大学村”地产的微观总体计划将处理各种问题，如可负担的绿色住房、医疗保健、娱乐、多元化、交通问题等。

7. 创建大学村。我们将针对大学财产的扩建提出新的概念，强调教育相关、混合使用的方法。

正如学科间存在界限，大学校园和所在社区间也会存在物理障碍，将两者分割。大学曾经封闭于墙垣内，两耳不闻窗外事、一心只读圣贤书，而现在的大学更积极地参与到社区活动中，为社区的福祉做出贡献。社区对大学的成功也扮演着关键作用，两者相互影响。

我们预计，未来数十年，这些关系将更为重要，物理边界也将越来越模糊。到 2030 年，我们需要制定新方法扩建大学地产，我们提议首先与社区领导合作，形成“大学村”的新概念。



“大学村”概念是指一大片村落大小的区域，拥有学生、教师、职工住房以及教育、零售和服务设施。经过设计，大学村将容纳和创建多元化、包容性和成功的社区。所有建筑设施的建设将承继我校长期奉行的环保理念，使用可持续和环保的材料和施工方法。村庄将包含与波尔得谷学区（Boulder Valley School District）合作建立的特许学校或者甚至是科罗拉多学区学院的分部。“大学村”中还将设立医疗设施，服务于波尔得地区以及大学社区。艺术和人文空间则为丰富校园和社区生活提供各种文化交流机会。

有时大学和社区的关系可能会有点紧张，在波尔得也一样。但我们共同的历史使一起追求共同利益的需要变得重要。我们相信通过“大学村”模式，建立在互相尊重和积极合作基础上的大学和社区关系将更加丰富多样。





8. 提供可选的学位攻读渠道。我们将提供获得科大波尔得分校学位的多种选择，在 10 年内将更多重点放在硕士学位上，将其作为主要的学位获取途径。

我们为学生提供更加个性化的教育，包括增加获得学位的选择余地。到 2030 年，我们期望毕业生能够胜任的全球工作职位可能会将本科以上的学位作为招聘门槛。而许多科大波尔得分校的大一新生可能在入校时已经获得了不少大学学分，这一趋势将日渐盛行。

近几年，科大波尔得分校已经开设了许多联合学位（joint degree）项目，学生满足本科生要求时就可开始研究生学习。通过这些项目，学生能够同时获得学士和硕士学位，通常会在职场中具有竞争优势。在今后 25 年，我们提议大大增加这些可选的学位攻读渠道，让学生有更多获得硕士学位的选择。

我们在确保学生所获学位分量的同时，开始创造性地制定多种学位攻读渠道，满足毕业生在全球职场中竞争的需要。例如，我们将：

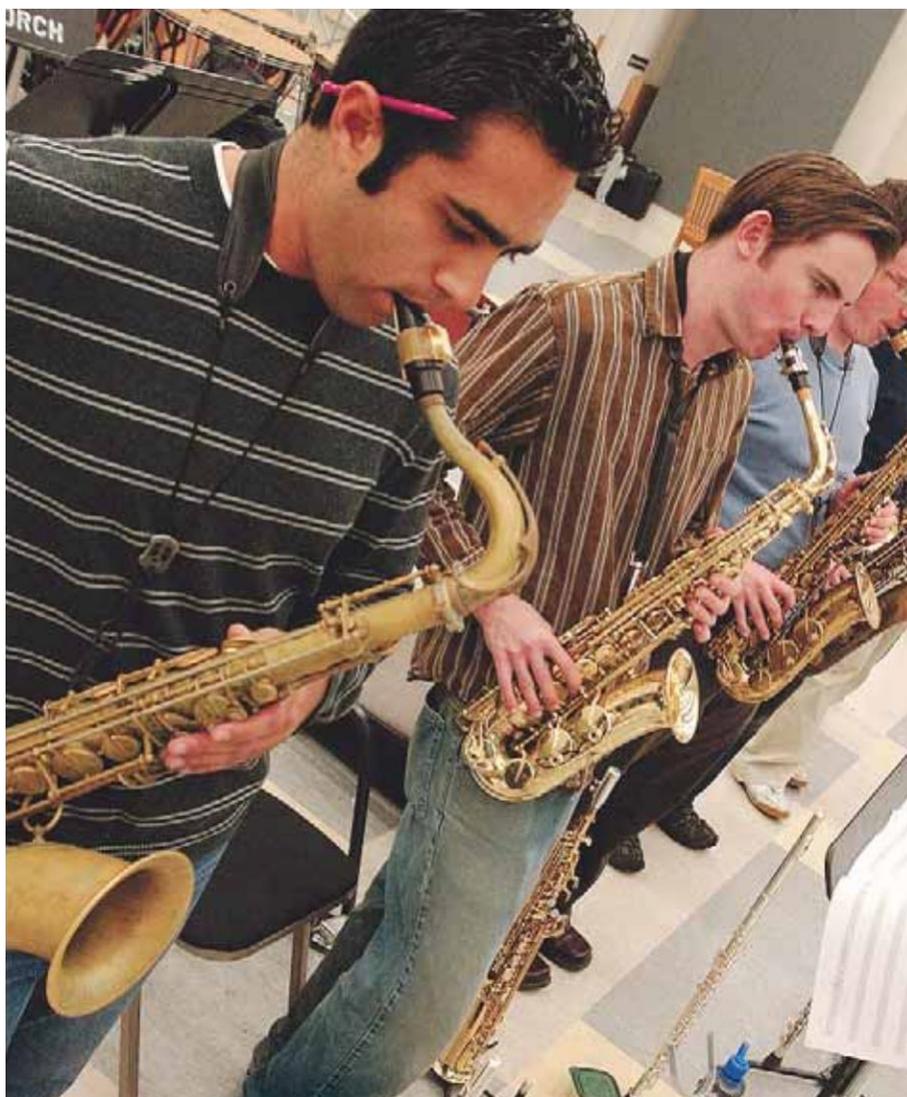
- 推动和扩大我们的本硕连读学位项目，作为对联合学位感兴趣学生的正式渠道。
- 启动“高级进修”项目，为跳级（AP）高分入校的学生进行学术规划。
- 增加法律专业的硕士学位项目，加强现有的法律联合学位项目。
- 为相关学科有兴趣的学生开设本科直博学位项目。

9. 全年学习计划。我们将通过审查更改学校校历为三学期制的全年教学计划。

在今后 25 年时间中，科罗拉多的高中毕业生人数预计将增加 30%。如此高的增长率会给本州高等教育系统的择优录取工作带来压力。我们明白，当前攻读学位的学生中更多人想要在暑期继续接受教育。根据旗舰 2030 提供的体验式学习新机会也会为我们深入考虑学年的设置标准施加压力。

我们打算对学校传统校历进行根本改变，来应对预期的人口压力以及更有效利用设施设备和人力资源。我们将和大学社区一起审查建立每学年三学期制的全年运作方式是否具有可行性，在确保学术质量的同时允许适度的人数增长。

我们认为第三个学期的设立将为师生提供更多的学习和研究机会。在新的校历下，学生有更多机会选择他们需要和想要学习的课程，参与辅助课程活动，参与音乐和其他艺术活动，以及开展研究。只要想要，他们全年皆可参与海外学习、实习和服务学习。另外，他们有更多的选择来满足毕业要求。



而教员则可在维持全职工作的前提下，在三个学期中选择任一时期寻求职业发展机会、争取研究院职位、出国调研以及专注学术和创新工作。我们相信新的学历将为教员提供更大的灵活性和更专业的选择。

另外，采用全年学历能更好地利用校园空间。通过充分使用现有的教室、实验室、宿舍和支持空间，让大学更好地应对录取人数的适度增长。

转换成全年学习计划并不容易，尤其在投入的情况下。例如，我们需要处理维护现有建筑的问题，而一年下来建筑损耗增加。目前在暑期学术闲时进行的维护项目，可能要重新调整计划。学历的改变需要对翻新、搬迁、设备升级和其他项目做周密的机会。另外我们也需要评估人员需求，例如为支持全年计划需要额外配备多少教职员工。

我们文化的深刻变化将为波尔得社区带来巨大影响。可能会加重交通、住房和运输的压力，这类问题需要我们和社区领导共同审视。总的来说，我们仍然相信全年学历会为社区带来积极的经济影响。



10. 融入企业模式。我们期望增加运作灵活度，进一步扩大资源，服务于我们的角色和使命。

科大波尔得分校期望以教育和探索领域的全球领导者姿态服务科罗拉多，这一愿景需要大量的资源支撑，也需要充分发挥运作的灵活性。基于当前资金来源的限制，我们必须与科罗拉多州建立更加企业化的关系—在市场驱动的更为独立的财务模式下强调我们的公共使命和责任。另外，我们也期望与科大基金会和整个科大系统合作，为科大波尔得分校未来发展争取私人投资提供充分理由，最终提高我们的私人筹款资金。

我们认为，科罗拉多州将科大波尔得分校称为“企业”为建立这种新型关系提供了机会。这一关系转变可能需要通过立法指定财务机构—类似科大医院两年前被授予公共机关身份的关系，或者定义政府大学关系和责任的新模型。经过充分定义的企业地位为我们实现旗舰 2030 愿景和符合我们在本州的地位并完成任务提供了必要的广泛和灵活支持。

不考虑使用的模型，我们将把所有公众与科罗拉多州团结起来，为本州居民提供可以负担的教育并将学校资源用来解决本州不断变化的需要。例如，我们计划建立助学项目，旨在为科罗拉多人的学生贷款债务降到最低或完全消除。我们将把注意力放在为来自包括中产阶级家庭在内的本州所有阶层人口的学生提供优质的教育。我们也将继续让师生一同参与解决各类本州面临各类问题，比如用水管理、经济发展、能源和其他许多问题。





这种新的企业精神也会融入学校的内部运作。我们将探索内部财务模型，为学校和学院级财务健康和成功运作提供更大的激励并建立问责制。我们将审核“以责任中心为基础”的预算管理模型，这种模式为合适的部门级别提供了更高的预算支配权和责任要求，与学校的整体目标保持一致。

我们首先会任命一个咨询委员会或“监事会”，成员包括公司和社区领导，他们将为我们制定新型的运作和财务模型提供建议。这些外部顾问将帮助引导学校发展，推动我们获得成功。我们也将与科大基金会、科大体系、州政府、非盈利组织、捐助者、学生家长、校友和其他利益相关者建立更强大的合作关系。“旗舰 2030”战略规划将为科大波尔得分校的下一次筹资活动和其他民间捐赠目标指引方向。

我们与州的新型关系无疑必须明确责任，并反映科大波尔得分校作为本州旗舰大学的公共使命。同时，未来竞争日趋激烈的环境需要更大的管理灵活度，以实现学校的高效运作。我们借鉴企业发展的新模式将在这两项紧迫任务中找到平衡。

四、从规划到执行

“旗舰 2030”战略规划作为动态规划，同时指导日常任务和长远项目。在以下执行计划中，我们将制定具体的行动方案，为定时评估执行进展确定具体基准。

A. 执行核心目标。在旗舰 2030 的下一阶段中，将为“核心目标”制定具体的行动计划，包括与教育门槛、员工支持、基础设施、多元化和校外拓展相关的目标。要求相关部门个人辅助制定具体的行动计划。例如，院长系主任经与教务长磋商，将评估和完善各自的院系战略规划和筹资活动目标，以实现部门计划更贴合学校的核心目标。院长将确定在教员和研究生录取、科研基础设施以及基本建设等领域所需的投资，从各种收入来源获取投资，维持和提升院系的学术声誉。

B. 执行旗舰目标。任命多个许多工作组，并要求他们更充分细化第十条“旗舰目标”中确定的理念。工作组成员将从全校和赞助者中选取。并为工作组提供“行动发展资金”，满足其开展研究和制定周全可行计划，因而推动计划执行。另外鼓励学校各部门上交提案，具体陈述本部门如何帮助推动本规划中罗列目标的实现。

C. 预算整合。根据三大方面对预算需求进行评估：支持基本运营和基础设施、确保在核心领域的竞争力以及推动“旗舰目标”。制定和运用提高学校资源基础的财务模型。战略规划的执行取决于资源的增加和可用性。

D. 执行计划。根据学校设定的优先工作，行动方案执行并审核通过后就可开始执行旗舰 2030 中的目标。行动方案将由不同的工作组和规划组起草和提出，在 2008 年 9 月 1 日进行最终审核评估。战略必须具体、优先执行，符合旗舰 2030 的目标，并体现战略规划小组委员会的工作。每份行动方案必须制定评估基准包括绩效测评。一位高级管理者将负责监督由本战略规划派生的行动方案具体的执行情况。

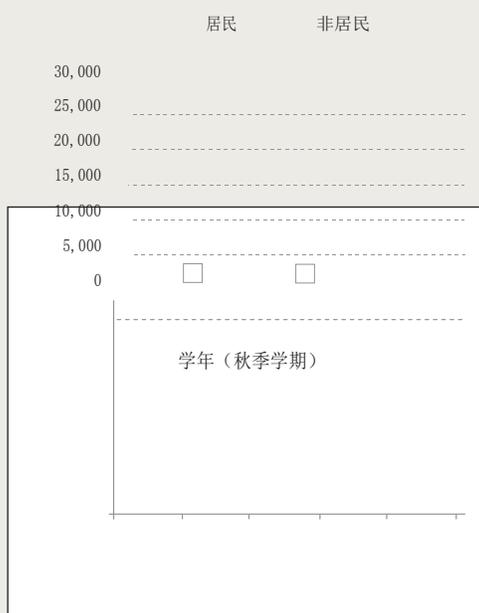
E. 汇报和更新。为学校社区、学校系统管理层和科大校务委员会、当地社区、州政府领导、校友、捐赠者、学生家长和其他利益相关者定期提供报告和进度更新。



五 招生预测

每年科大波尔得分校对科罗拉多州高中毕业生的录取比率一般在 6% 到 7% 之间，我们目前打算今后维持这一比例。

25 年学生录取情况



A. 招生情况。精确预测 25 年的招生趋势比较困难，不过大致估计也是可行的。根据本州预测的未来 25 年人口增长来看，在这段时间学校生源也将继续维持过去 25 年适中涨幅。

该模式下，2030 年学校的学生人数大约会比现在增加 6500 名。我们期望根据本州 66% 居民和 33% 非居民的生源保证，保证居民和非居民的混合录取。另外，根据规划研究生和专业学生占学生总人数的比例要从 15% 增加到 20%。我们也会增加预备终身任职教员的数量，提升本科和研究生教学质量并提升研究能力。

高等教育录取深受所在州政策的影响。例如，如果新的州政策修改了科罗拉多社区学院、四年制学院和研究型大学各自的招生目标，我们的整体招生计划也可能需要调整。



B. 预算规划。扩充我们的资源基础，包括增加本州支持，对于旗舰 2030 的成功极其重要。在过去，招生趋势对科大波尔得分校的预算规划也较为关键。我们制定了预算模型，帮助确认本战略规划所需的资金。模型利用科大波尔得分校过去的招生趋势以及兄弟院校的学费比例的收入和费用数据，考虑了招生规模和结构的变化。这些数据包括预期的学费以及州政府的拨款收入、本科和研究生教育每学分的平均费用，以及与整体扩招有关的新建设施需要。

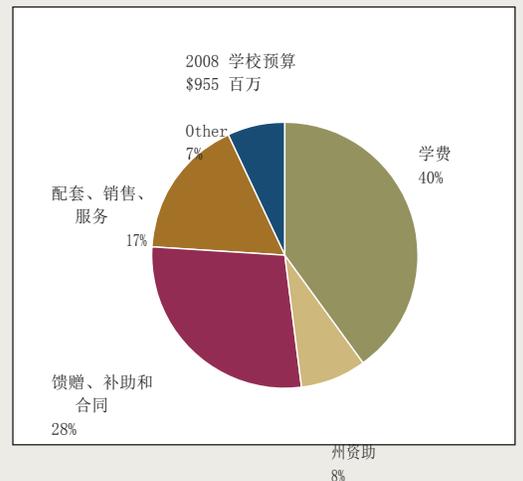
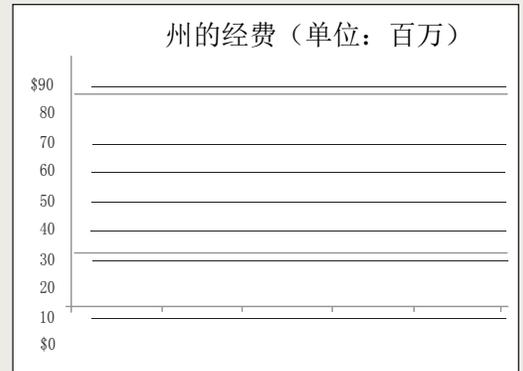
使用该模型，如果完全执行上述提到的整体招生规模和居民研究生比例，有可能会产生大约 6% 的预算差额。差额的产生来自于预期 2% 的收入能力增长以及 8% 的费用增长。为解决这一缺口，我们需要在今后 15 年中每年增加 0.4% 的收入或者如果招生变化执行超过 23 年，则每年收入涨幅须为 2.6%。

除了应对招生变化，为实现旗舰 2030 的“核心目标”，我们预计需要每年另外增加 1.8% 的收入。这一预测的依据在于本规划中提到的投资所需的资助水平。另外学校也需要确定实现规划中概括的执行 10 个转型“旗舰目标”所需的资源。我们相信为实现这些目标需要每年另外增加 2% 的资金投入。

因此我们估计科大波尔得分校需要每年增加 4.2% 的收入，高出规定和运营成本的增长。这些收入增加对于支持我们的法定任务、维持竞争力以及成为公立研究型大学的全国领导者十分必要。

我们的期望会带来巨大的资源挑战。在战略规划的下一阶段中，我们需要为每个目标进行详细的可行性分析和成本研究。

为实现我们的目标，我们计划穷尽所有额外收入源，包括州政府的税收支持、学费、筹款、合同和补助、创业项目、技术转让以及预算再分配。成功实现“旗舰 2030”需要丰富和扩大科大波尔得分校的资源基础。



六、总结



拥有你们的支持和我们行动的决心，科大波尔得分校将于 2030 年成为旗舰大学的典范，从而服务科罗拉多和立足全世界。

“旗舰 2030”的 25 年目标为“大胆思考”提供了独特机会，我们在认识到长期核心战略的需要时也尝试这样思考，以实现我们的目标并保持竞争力。本规划同时包含了创新和深远的思想和更即时的目标，所有一切都是为了实现科大波尔得分校的顺利转型。

最重要的是我们将科大波尔得分校打造为 2030 年全国领先的综合性研究型大学的坚定决心，加上我们通过学习探索改善人类生活条件的能力。我们相信旗舰目标将引导科罗拉多州和科大波尔得分校成为未来 25 年中的全球领导力量。短期内，学校将加大对教职员工、学生以及基础设施的投入，提升我们的核心服务质量，维持我们在同行中的竞争力。长期来看，旗舰 2030 的成功取决于扩大大学资源，具备应对变化的灵活性，获得实现目标的广泛支持。我们预计战略规划会随着时间推移不断调整更新；但目前，它为我们设定未来发展路径提供了重要框架。

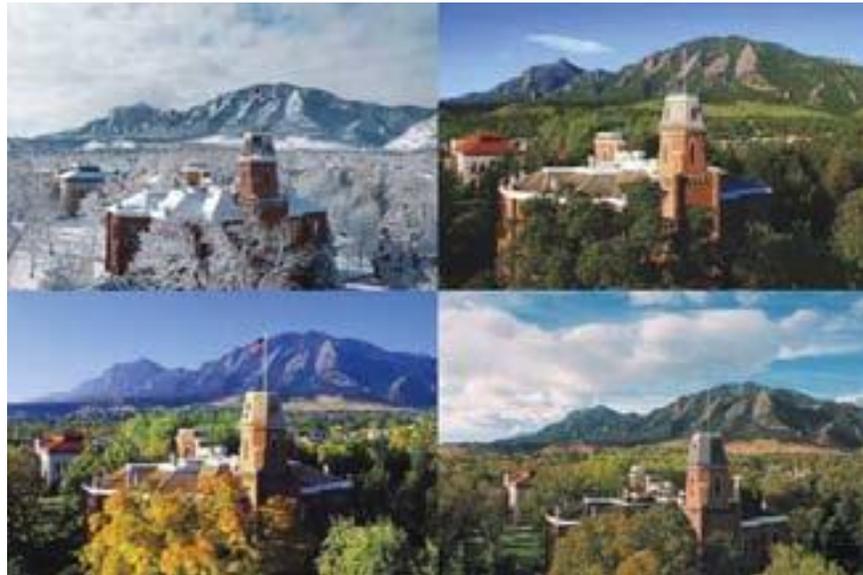
你如何帮助。无论是从事教学研究事业的教师，开展富有想象力创新工作的学生，或是参与制定学校发展新模式的社区成员，投入科大波尔得分校未来的每个人都有着战略性作用。为了达成我们的愿景，我们需要企业合作伙伴、捐赠者、州政治领袖、大学领导层、校友、员工以及关切学校未来发展的其他人提供的积极支持。

你能做些什么？无论你在何处生活和工作，你可以推广旗舰 2030。你可以支持学校成为教育和研究领域全球领导者的愿景。你也可以参与后续的规划活动，为我们实现目标提供建议。你的参与将让我们的愿景成为现实。



附录列表（在 www.colorado.edu/flagship2030 上公布）

- A. 指导委员会成员名单
- B. 领导力教育发展推进报告和反馈
- C. 小组委员会报告
- D. 招生情况和策略（基于幻灯片演示）
- E. 财务考量（基于幻灯片演示）
- F. 投资策略
- G. 工作组国际研究生教育报告
- H. 科大校务委员会幻灯片演示
- I. 行动方案定稿



Flagship
2030 
University of Colorado at Boulder