

编者按:2006年6月5日至8日,中国院校研究会(筹)、华中科技大学教育科学研究院、长安大学联合在西安举办了第二届院校研究国际研讨班和学术研讨会,会议的主题是“高校领导与战略”。来自北京大学、中国人民大学、南京大学、复旦大学等百余所高校的200多名学校领导和高教研究人员,来自美国的4位大学校长,以及美国院校研究会前任和现任执行主席参加了会议。本次会议在国际视野下,认真分析研究了我国高校战略管理的现状及存在的问题,美国的大学校长和专家学者则详细介绍了他们开展高校战略管理的经验和做法,研讨取得了丰硕的成果。本刊从下期开始特开辟“高校领导与战略”专栏,陆续发表与会专家学者的相关文章,以期引起大家对这些问题的关注和讨论,进一步推进我国的高校战略管理。

大学校长与战略

——我国大学战略管理中需要研究的几个问题

刘 献 君

(华中科技大学 教育科学研究院, 湖北 武汉 430074)

摘 要:面对社会环境巨大而深刻的变化,大学尤其是大学校长必须重视战略管理,增强战略管理意识,提高战略管理水平。当前,大学战略管理除应注重学校定位、学科建设、师资队伍和校园建设等关键问题外,还应突出以下五个方面的问题:将战略实施作为战略管理的主体;将提高教育质量作为核心战略;将经费筹措放在战略管理的突出地位;树立多样化的战略规划理念;注重将校长的信仰和理念合理地转化为学校的办学理念 and 战略构想。院校研究在大学战略管理中大有可为。

关键词:大学校长; 战略管理; 战略实施; 教育质量; 经费筹措

中图分类号:G640;G647 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-4203(2006)06-0001-07

University president and strategy

——Several problems needed to be studied in the university strategy administration of China

LIU Xian-jun

(School of Education, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: Facing to the great changes of social environment, it is necessary for the university especially the president to emphasize the strategy administration and improve the ideology and level of strategy. At present, the strategy administration must emphasize the following five aspects except to emphasize the location of the university, building of program, faculty preparation and building of campus. There are five problems: regard the strategy implementation as the strategy subject; regard the education quality as the core strategy; emphasize the funds collection; make the multiple idea of strategy administration; emphasize to

收稿日期:2006-06-10

作者简介:刘献君(1945-),男,湖南宁乡人,华中科技大学教育科学研究院院长,教授,博士生导师,从事高等教育管理、大学德育研究。

change the belief and idea rationally into a kind of running ideal and strategy frame. In all, institutional research can play an important role in the strategy administration.

Key words: university president; strategy administration; strategy implementation; educational quality; funds collection

我国大学校长开始重视战略管理,特别是在战略规划制定中,注重对学校定位、学科建设、师资队伍、校园建设等关键问题的探讨,这是十分可喜的。但在战略管理中,仍然有一些问题未能引起人们的关注,例如,战略实施是战略管理的主体,提高教育质量是学校的核心战略,经费的筹措应该处于战略管理的突出地位,战略规划应该是多样化的,学校战略规划要体现校长的信仰、理念,但不是校长个人的愿景等等。本文就这些问题谈一些认识,以期引起大家的关注和讨论。

一、大学校长要高度重视战略

《中华人民共和国高等教育法》规定:“高等学校的校长为高等学校的法定代表人”,肯定了校长的法律地位。“作为领导一所大学的最高行政领导和学术核心组织者,校长对大学的宏观长远发展起着至关重要的作用,要成为战略家。大学校长应当具备战略家的眼光和气魄,运筹帷幄、决胜千里,把工作的重点放在发展规划的制定和调整中,放在抓大事、干大事、成大事方面;能够把握机遇、乘势发展,善于‘假于物’,充分利用有利时机和条件发展大学;同时,更要审时度势、谋划全局,具有战略家的能力、意识,能抓住大学发展中的主要矛盾和矛盾的主要方面,利用恰当时机积极推进改革和创新,使大学的建设与发展按照规划的目标稳步前进。”^[1]因此,大学校长要高度重视战略。

1. 世界上所有最好的大学和学院都是因为有了有力的战略领导

成都武侯祠的一副对联“能攻心则反侧自消,从古知兵非好战;不审势即宽严皆误,后来治蜀要深思”,说明了审时度势,从战略上思考和处理问题的重要性。制定战略就是要把自己的智慧、远见和意志掌握在自己手中,而不是由外力所掌握,或陷于无序的状态,从而使本部门、本单位健康、持续、快速发展。战略对于大学,有特殊的重要性。这是因为,大学的主要特征是围绕知识运行,大学的主要“产品”是学生,这种产品自己参与生产自己的过程,产品的

质量检验具有滞后性,大学的发展要着眼于未来;大学组织结构特征是学科与行政单位相结合的矩阵式结构,关联松散,需要从全局、整体上加以把握;大学与环境的联系是全方位的,而不是局部的,大学的发展需要对社会环境进行深刻的洞察、透析。

具体而言,战略对于大学发展的重要性表现在:
(1) 大学发展是一个过程,是有明确指向的目标性运动,目标的选择要有战略眼光;
(2) 大学发展是一个极其复杂的过程,战略可以帮助我们理顺各方面力量的关系,促使目标有可能变成现实,一个平台一个平台地跃进;
(3) 在大学发展过程中,战略可以起导向作用,解决发展沿什么方向进行,重视什么和舍弃什么,如何进行价值选择等问题。

世界发达国家一些顶尖大学的发展,都是因为有了有力的战略领导。例如斯坦福大学,史德龄(Sterling)在1949-1968年间任校长,任期达19年,他在其任期内提拔特曼为副校长兼教务长,两人联手,形成战略领导团队的核心。他们提出了两条重要的战略构想:一是在关系国家安全等重要的学科领域(如航空等)占据领导地位,发展“学术尖塔”,扩大斯坦福的影响;二是发挥大学中的科学家和工程专家对工业和社会发展的关键作用,构造“大学-政府-企业三赢关系”,并通过获得政府-军方赞助集中发展能给斯坦福带来全国声誉的学科及领域,进而吸引企业与大学形成联盟。这些战略构想提升了斯坦福的学术水平,使之成为美国顶尖的大学之一,校长史德龄也因此被誉为斯坦福快速发展的建筑师。

2. 我国部分大学校长已经自觉地运用战略指导学校发展,并取得了成效

我国近代大学建立以来,大学校长中的一些有识之士,开始从战略上思考大学的发展,因而出现了一些办得生气勃勃的大学。但由于我们对战略的重要性认识不足,特别是在计划经济时代,政府办大学,学校没有办学自主权,也难以产生战略构想,因而多数大学校长没有从战略上考虑学校的发展,即使有一些战略性的举措,也大多属于不自觉的,无意识的。

近10年来,我国高校开始重视战略。特别是周

济部长提出认真思考两个问题(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(学校发展战略规划,学科建设和队伍建设规划,校园建设规划)以来,各个学校都从战略上开始分析自己的优势、劣势,面临环境的变化,确定自己的定位和发展目标,努力形成自己的特色。部分大学校长已经自觉地运用战略来指导学校的发展。

例如,南京大学校长蒋树声教授,领导全校制定学校战略规划。他提出,大学战略规划的核心内容是战略目标,大学战略目标要能反映学校自身的特色。在客观分析南京大学的优势、劣势之后,他认为:“提出在短期内把南京大学建成世界一流大学的战略目标是不切实际的。我们最后确定了分两步走的发展战略目标,第一步是先建成世界知名的高水平大学,然后经过若干年努力,力争建成以综合性、研究型、国际化为重要标志的世界一流大学。”^[2]围绕上述发展战略目标,南京大学提出了“注重质量,提高内涵”的指导思想,进而提出以学科建设和队伍建设为战略重点,并提出了一系列战略措施。例如,为发展新兴学科、现代学科、应用学科,提出建设“学科特区”的创新举措,并建立了5个学科特区;注重从国外一流大学引进优秀学术团队,重视中青年学术骨干和优秀学科梯队的建设,努力营造有利于创新人才成长的良好环境,着力加强师资队伍建设和其他。以上战略规划的实施,有力地推动了南京大学的发展。

周济院士在担任华中科技大学校长期间,十分重视战略,亲自组织学校战略规划的制定和实施。在分析学校发展的宏观背景和学校自身发展的优势和劣势之后,华中科技大学提出了建设具有世界先进水平的一流大学的战略目标,这个远景目标分两个阶段实现:到2020年左右,建成世界知名的高水平大学;到2050年,建成具有世界先进水平的一流大学。确定了以“育人为本,学研产三足鼎立”,“人文教育和科技教育相融合”,“突出特色的综合化”,“开放式与国际化”为主要内容的战略方针。提出了以“实力是根本,发展是硬道理”,“以改革求发展,以创新求发展”,“兴团结之风、兴实干之风”为主要内容的战略思路。同时,采取了一系列重大战略措施。例如,在学科建设方面,投入2亿元,建设10个左右的重大项目;投入2亿元,建设100个左右的重点项目。在师资队伍建设和其他方面,投入2亿元引进100位左右的高层次优秀人才;每年派出120位教师到国外学习进修半年以上。以上战略规划的实施,使华中科技大学获得了跨越式发展。李培根院士在担任

华中科技大学校长以后,提出从目标、理念、文化、生态、选择五个方面进行“战略把握”,从超越、捕捉、跟进、重组、协调五个方面进行“战略推进”,强调“育人为本,创新是魂,责任以行”。

在这次以“高校领导与战略”为主题的第二届院校研究国际研讨班和学术研讨会上作报告的一些大学,都比较自觉地从战略上把握和推进学校发展,取得了可喜的成效。

3. 面对社会环境巨大而深刻的变化,一些大学校长仍然认识和准备不足,未能进行战略调整

近10年来,我国高校所面临的社会环境发生了巨大、深刻的变化。这突出表现在,经济体制由计划经济体制向市场经济体制转变,知识经济初见端倪,经济全球化,高等教育由精英型向大众化转变,政府提出建设“创新型国家”,实行战略调整等。这些对我国高等教育的发展提出了新的要求,高等学校将面临一场管理革命。而战略的主要特点之一是其外向性,它的一个基本宗旨是利用外部机会以化解或回避威胁,关注的是外部环境的变化对组织发展的影响。例如,如何进行战略转移和变革,如何在变化中把握学校总体发展目标,如何从外在环境的高度确立内部组织结构,如何面对变化的环境制定自己的政策、机制和措施等等。^[3]因此,大学校长对此应有深刻的认识,积极主动地加强战略领导,进行战略调整。

大学战略领导的主要任务是:(1)明确地提出自己的核心办学理念,确立符合社会发展趋势和大学资源与特色的独特愿景或定位;(2)为大学筹集更多的财物资源,强化大学拥有或可利用的研究设施;(3)依据基本的战略原则——突出优势和(或)把握社会需要的发展机会——指导大学的战略规划和资源配置,实行学科非平衡发展和集中资源配置;(4)按战略要求选聘和考核院长和系主任,从而带动整个大学的管理;(5)通过健全的机制与下属管理层尤其是院长、系主任保持良好的正式和非正式沟通。^[4]

二、我国高校战略管理中要十分重视的几个问题

近几年来,各个高校都开始重视和制定战略规划,开始重视学校定位、学科建设、师资队伍建设和校园建设等关键问题,这是十分可喜的。在这次国际研讨班和学术研讨会上,借鉴美国等发达国家高校战略管理的经验,对照我国高校战略管理的现状,

大家认为,在战略管理中,除需要继续重视上述问题之外,还必须突出关注以下五个方面的问题。

1. 战略实施是战略管理的主体

总结“十五”规划时,大家感到有个比较共同的问题是规划与实施脱节,未能有效地推动学校的发展。从企业、商业界以及发达国家大学的情况看,人们都是从认识战略开始,到制定战略规划,再发展到重视战略管理的。在企业、商业界,20世纪50年代开始重视战略,60年代开始制定战略规划,70年代开始提出战略管理。高等学校引入战略比企业、商业界要晚一些,但同样经历了一个从战略到战略规划,再到战略管理的过程。我国高校“八五”、“九五”期间开始提出战略,“十五”期间开始全面重视战略规划,“十一五”期间,我们应开始重视战略管理。

战略管理包括战略规划、战略实施和战略评估,它将战略的制定、实施、评估和控制看成一个完整的过程来加以管理,以提高这一过程的有效性和效率。其中,战略实施是将战略规划转化为现实绩效的过程,它是整个战略管理的主体。这是因为:

(1) 战略规划仅仅是为发展指明了战略方向,确立了战略目标,明确了战略重点,提出了战略措施,而要将这些转化为现实绩效,推动学校健康、持续发展,则要靠战略实施。如果仅仅停留在战略规划阶段,规划可能成为一纸空文,毫无意义。

(2) 与战略规划相比,战略实施是一个涉及面更广的复杂过程,具体表现在:战略规划是在行动之前部署力量,战略实施则是在行动中管理和运用力量;战略规划是一个思维过程,而实施是一个行动过程;战略规划需要协调的是少数人,实施则需要更广泛的行动者之间的协调。^[5]

(3) 与战略实施相比,战略评估是监控战略实施,并对战略实施的绩效进行系统性评估。战略评估是对战略实施的评估,离开了战略实施,也谈不上战略评估。

因此,在进行战略规划时,要进行投入-产出分析,进行可行性论证,不断促进战略制定过程与战略实施过程有机地融为一体;要通过分解目标、责任,优化资源配置,调整组织结构,完善相应的制度、机制,加强战略领导等措施,有力地推进战略实施;要进行战略评估,适时调整、完善战略规划,确保战略实施的有效性。

2. 将提高教育质量作为学校的核心战略

“提高高等教育质量”,是党中央“十一五”期间对高等教育发展的基本要求。提高高等教育质量的重要性,主要体现在:知识经济时代,国家的贫富、发

展,比人类历史上任何一个时期都更取决于教育的质量,没有更高质量的高等教育,发展中国家将越来越难以从全球性知识经济中获益;不管哪一类学校,学校的根本任务是育人,人才培养的质量是高等学校的生命线,教学工作始终是学校的中心工作;我国已实现高等教育大众化,截至2005年底,高等教育毛入学率已达21%,量的增长必然引起质的变化,面对大学生数量的巨大增长,如何提高教育质量是一个亟待研究和解决的新课题。因此,必须把不断提高教育质量放在高校发展战略的核心地位。

联合国教科文组织《关于高等教育的变革与发展的政策性文件》中指出:大学教育质量“最终取决于教学科研人员、课程与学生的质量以及基础设施和学术环境的质量。提高‘质量’包括许多方面,高等教育提高质量的措施的主要目标应当是学校 and 整个体系的自我完善。”可见,对于高等学校而言,提高教育质量涉及教育目标、理念、师资、教学与科研、设施、文化等方方面面,是一个体系性、全局性、战略性问题。以往高等学校的战略规划,写入了教育质量,但往往放在措施里面,仅仅作为一个局部问题来对待。

这次国际研讨班和学术研讨会上,重庆文理学院院长牟延林教授的报告,给我们以启示。重庆文理学院将“质量文化建设”作为引领学校发展的核心战略,提出“质量文化是包含理念、过程与结果为一体的完整体系”;“质量文化不仅是一种战略设计,更是一种整体运作,质量文化是一所高校永远不懈追求的发展目标”。^[6]为此,他们从体系上考虑,提出“质量立校”的办学方针;提出“教育即服务”的观念(将全校机构分为两类,一类是教学部门,即教学系,另一类是教学服务部门,即院机关和教辅单位);向全校提出了“有思想的劳动,有创新的落实,有质量的发展”的“三有品质”要求;创造了“三标一体”(国际质量管理体系、国际环境管理体系和职业健康安全管理体系)的教育质量模型;提出了一系列战略措施。“质量文化”核心战略的实施,有力地推进了重庆文理学院的发展。

3. 将经费的筹措、规划放在战略管理的突出地位

在计划经济时代,政府办大学,政府给多少钱,学校办多少事,校长不必为经费问题而伤脑筋。进入市场经济时代以后,政府拨款方式改变,不是采用包下来的方式,而是采用按学生人头拨款、专项补贴和科研项目资助等方式;政府拨款虽然在总量上有所增加,但由于学生人数大为增长,由于高科技发展

等原因,高等教育成本增大,政府拨款在学校总收入中的比例越来越小,一般占 1/3 左右,少的只占百分之十几。因此,经费筹措和规划问题变得越来越重要。在美国,有人将大学校长的职责高度概括为“弄钱、挖人”四个字。这是因为,学校要生存、要发展,就要有财源;要有财源,就要有生源;要有生源,必须有高质量的教学和科研工作;而要做到这一点,必须有优秀的教师和管理人员。所以,“弄钱”和“挖人”就成了美国大学校长的核心任务。^[7]我国大学战略规划开始重视大师、大楼,但对经费问题认识和重视不足,因而往往造成由于没有考虑经费的筹措,项目与经费脱节,没有经费保障,项目建设完全落空;利用国家政策,在没有科学规划的情况下,盲目向银行贷款,一所实力不是很强的大学,为了校园建设就贷款 10 多个亿,不说还本,仅每年付息就得 1 亿多元,致使学校无法正常运转等问题。

经费在战略规划中的重要性,表现在以下几个方面。

(1) 在师资、设施、校园、声誉、经费等学校资源中,经费处于核心地位,其他资源都要靠经费来支撑。高水平的教师,需要支付给比较高的薪酬,否则,就可能被别的大学挖跑。高水平的设备,需要经费来购置。提高学校声誉,也需要经费。西安市有的民办大学,为了让社会了解学校,争取生源,每年花在招生宣传方面的经费多达 2000 多万元。

(2) 经费的多少,影响学校战略选择的自由度。经费多、实力雄厚的大学可以选择比较高的战略目标,在战略实施中,自主性就比较大。而经费少的学校,往往容易受社会环境方方面面的制约,选择的自由度也就比较小。

(3) 经费结构,决定学校校长工作的方向、重点。一所学校的经费结构,大体由政府拨款、学费、社会捐赠和自己创收四个部分组成。这四个部分中每一部分在学校经费结构中所占的比例不同,校长工作的方向、重点就不一样。

(4) 经费依赖结构,决定组织的管理模式。这表现在,一个组织因为能够有效组织和利用资源而存在;资源依赖外界,外界资源的不确定性,造成组织的不确定性,成功控制外部资源是组织取得成功的前提;组织内部成员的资源获得能力,决定其在组织中的地位,因而组织成员有可能以此向组织讨价还价。对组织而言,就产生了一个控制问题,组织控制能力取决于组织与成员之间的交易地位,为此,组织要进行管理设计。一个组织成功的标志在于,获取更多的资源,实现更好的控制。^[8]

(5) 战略重点,需要依靠经费来保证。战略规划中一个十分重要的方面是保证战略重点,如何保证,就要靠经费的优先支撑。校长最大的权力是资源配置权,校长要通过资源配置,优先划拨经费,支持战略重点的实现。

因此,在战略管理中,要将经费的筹措、规划放在突出的地位。在战略管理中,要考虑如何筹措经费,如何有效地使用经费,进行投入-产出分析,研究经费结构带来的相关问题如何处置。这次国际研讨班和学术研讨会上,美国西伊利诺斯大学校长 Alvin Goldfarb 博士的报告,给了我们启示。他担任西伊利诺斯大学校长后,着手进行战略规划,在反复研讨的基础上,将其战略规划定为“政治和财政战略”,提出了四个策略:(1) 吉尔伯特成本保障;(2) 资源从非教学机构向教学机构的再分配,主要包括获得政府委托的管理成本的缩减额度,收取学费、债券和财政独立项目的行政费用,把新收的学费优先分配给新教学项目;(3) 筹款,主要包括支持年度基金,确定特殊的需求,全面展开筹款运动;(4) 为基建项目开展政治游说。^[9]

4. 战略规划应该是多样化的

我国大学战略规划工作还处于初级阶段,很多学校的规划基本上是一个模式,表现出高、大、空,不利于战略实施。统一性应包含在多样性之中。大学的复杂性、多元性,决定了大学战略规划的多样性。每所大学的历史传统不同,学科结构和人员结构不同,所处地域不同,因而每所大学战略规划的制定过程都是一个创造过程,每一个战略规划都应该是独特的。

就战略目标而言,有的大学(如北大、清华)是建设世界一流大学;有的大学(如南京大学、华中科技大学)是建设世界知名的高水平大学;有的大学(如新建地方本科大学)是完成由专科到本科的转变;有的大学(如有些独立学院)提出自己的战略目标是“自主办学”,等等。每所学校,应根据自己的状况,提出战略目标。

就战略阶段而言,有的已经形成了完整的战略构想和战略规划;有的只是初步形成了战略构想;有的还没有自己的战略构想。不同的状况,应采取不同的对待方式。

就战略规划的形式而言,可以是总体的战略规划;可以是就学校发展中的某一重大问题形成战略规划,如师资建设,毕业生就业等;也可以只提出战略目标,如美国西北大学的战略目标是,每个学科进入美国国内前 10 名,达不到的,学校提供条件,学科

制定计划,也可以是针对某一问题,提出一个目标,围绕目标,提出几个项目,等等。

总之,战略规划要切合自己的实际,不应去追求一个模式,以能够进行战略指导,取得实际效果,推动学校健康、持续发展为原则。

5. 学校战略要体现校长的信仰、理念,但不是校长个人的愿景

大学校长,由于其“位置优势”,是大学战略的策划者、战略决策者、战略执行者和战略执行的监督者,对大学的发展影响巨大。^[10] 大学的发展,与校长的信仰、教育理念关系密切。中国的蔡元培、张伯苓、梅贻琦、陶行知、陈鹤琴,国外的福禄培尔、第斯多惠、乌申斯基、杜威、赫钦斯、洪堡,等等,都以其信仰和教育理念深深地影响了自己的学校。

在这次国际研讨班和学术研讨会上发言的一些大学校长,他们提出的战略构想、教育理念,都与自己的信仰、经历有密切的关系。美国西伊利诺斯大学校长 Alvin Goldfarb 博士是移民,家境比较差,在纽约上学,纽约的收费比较低,他当校长以后的一个理念是,创造条件,尽可能地降低学生的学费。因此,他在制定战略规划中,也充分体现了这一点。近几年来,与同类学校相比,他所在学校学生的学费增长幅度是最小的。美国加州圣克拉拉密森社区学院院长 Frank Chong 博士,是美籍华人,深感亚裔人在美国地位比较低,而社区学院亚裔人比较多,因此,他选择领导一所社区学院,通过自己的努力,为他们服务,以改善他们在美国的生存状态。华中科技大学校长李培根院士谈到自己“责任以行,服务社会”的办学理念,湖南师范大学前校长张楚廷教授谈到的“以人为本”的办学理念,都与他们的经历、信仰有关系。

学校的战略规划,必须体现校长的信仰、理念。但是,战略规划不能是校长个人的愿景,校长的信仰、理念有一个如何转化为办学理念,转化为什么办学理念的问题。这是因为:

首先,大学,特别是现代大学大多是巨型大学,有众多的利益相关者,大学校长不拥有大学,也不可能对大学的发展负全部责任。战略规划要综合考虑国家、社会、学生、教师、校友等利益相关者的意愿。

其次,绝大多数校长任职的大学,都不是一片空白,有其历史、传统,有特定的办学理念、学科结构、师资队伍、校园文化。因此,大学校长首先要进行考察研究。如果学校还没有形成自己的办学理念、战略构想,则应和大家一道,共同去确立办学理念、战略构想。如果学校已形成办学理念、战略构想,但与

现在的社会发展、学校发展不相适应,则应进行战略调整。如果学校已形成先进的办学理念、完整的战略构想,而且与现在的社会发展、学校发展完全相适应,则应坚持原有的战略构想,并努力付诸实施,实现既定的战略构想。

学校发展是一个连续的过程,每一代人都应作出自己应有的贡献。以华中科技大学为例,20世纪70年代末80年代初,朱九思校长确立了先进的办学理念,形成了战略构想。1984年,朱九思校长因年龄原因不再担任校长。新上任的黄树槐校长,尽管也有自己的想法,但并没有提出新的战略构想,而是从战术上提出“异军突起,出奇制胜”,努力去实现朱九思校长提出的战略构想,促使学校得到了长足的发展。试想,如果黄树槐校长将原有的战略构想丢掉,自己又另搞一套,学校发展肯定受损失。因此,学校有时希望校长提出新理念,形成大的战略构想;有时则希望校长“无为”,老老实实去实现前任校长提出的战略构想。关键在于,校长应以学校发展大局为重,“忘我才能得我”,不计个人得失,将自己的信仰转化为符合学校发展实际的教育理念,努力推进学校的发展。

三、院校研究在战略管理中的作用

院校研究能否在大学战略管理中发挥作用,取决于学校校长和院校研究人员两方面的积极性。首先,大学校长应有科学决策的理念,相信和依靠院校研究人员,给他们提出问题、布置任务,决策时充分考虑他们的咨询意见。其次,院校研究人员(包括高教研究人员、规划办公室人员、教学评估中心工作人员等)应转变观念,认识到院校研究是针对本校管理问题的咨询研究,主要是自我研究;提高素质、掌握科学的理论和方法;从现在开始,从具体管理问题开始,扎扎实实地开展研究工作。战略管理包括战略规划、战略实施、战略评估,院校研究在其中都可以发挥作用。这里仅从院校研究人员的角度,谈谈院校研究在战略规划中的作用。

1. 收集和提供信息

科学决策的本质在于根据事实(信息)作出决策,信息是决策的依据,管理的基础。因此,在决策中信息是十分重要的。战略规划的制定,院校研究人员首先要为师生员工开展讨论和学校领导进行决策提供信息。

制定战略规划所需的信息,可分为社会环境(学

校发展的宏观背景)和学校发展状况两个方面。从我国的情况看,社会环境可以从中华民族现代化的历史进程、世界知识经济发展的历史进程、世界高等教育发展的历史进程、中国高等教育大众化发展的状况以及所处地区社会、经济、教育的发展状况等方面考察。学校发展状况可以从学校发展的历史与传统、学科发展与学科结构、教师、职员、学生的数量、素质与结构等方面考察。

信息可以通过数据和非数据两种形式表达。首先是数据,可以通过学校及学校部门数据库、其他院校数据库、国家教育和研究部门数据库获得所需数据,也可以通过专题调查(邮寄、电话、网络调查)获取数据。对数据要进行基本层次的数据分析,主要运用描述统计手段,对各种基本特征或现象进行描述、分析。同时,信息也可以用非数据形式表达,如师生员工的各种认识、意见,学校带有倾向性的问题,其他大学战略规划的内容和形式,等等。

2. 进行专题研究

战略规划中涉及很多问题,如学校定位、学校发展的优势和劣势、战略目标、战略指导思想、战略重点、战略阶段、重大战略措施,等等。院校研究人员要就这些问题,逐一进行深入研究,提出一个或若干个方案,在此基础上,还可以提出学校战略规划的初步设想。在研究过程中,院校研究人员要充分运用收集到的各种信息(包括数据和师生员工的各种意见),运用科学的方法,力求得出比较科学的结论,供师生员工讨论和学校领导决策时考虑。

3. 影响校长,甚至引导校长

我国大学校长一般来自教学、科研岗位,有丰富的教学、科研经验,但要达到高水平校长的要求,有一个学习、成长的过程。每一位校长,都会有自己的信仰、理念,但怎样将自己的信仰、理念转化为适合指导本校发展的教育理念,也需要有一个过程。院校研究人员一般经过专门训练,懂得高等教育理论、熟悉学校情况及有关学校管理的专门术语,而且相对而言,比较超脱,看问题比较客观,因此,可以帮助校长,影响甚至引导校长。

影响校长的方式很多,例如,经常为校长提供各种有价值的信息、资料,帮助其开阔视野;请国内外

一些教育专家来校演讲,帮助校长增长知识;还可以请校长一同出席高质量的学术研讨会,使他融入高等教育研究之中,等等。有些大学的高教研究所所长和校长建立了良好的工作关系,经常和校长一道出席研讨会,共同探讨问题,受到了校长的好评。当然,这种影响是相互的,而且往往也是无形的。

(本文系作者在2006年6月5日至8日于西安召开的第二届院校研究国际研讨班和学术研讨会闭幕式上所作的大会总结。)

参考文献:

- [1] 段宝岩. 学者、智者与战略家、CEO——中国现代大学校长的双重角色与多种能力[J]. 国家教育行政学院学报, 2006, (1): 40.
- [2] 蒋树声. 关于我国研究型大学发展规划的战略思考[J]. 南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学), 2003, (2): 7-9.
- [3] 刘献君. 论高校战略管理[J]. 高等教育研究, 2006, (2): 1-7.
- [4] 武亚军. 面向一流大学的跨越式发展: 战略领导的作用[J]. 北京大学教育评论, 2005, (4): 64.
- [5] 刘向兵, 李立国. 高等学校实施战略管理的理论探讨[J]. 中国人民大学学报, 2004, (5).
- [6] 牟延林. 新建地方本科院校质量文化的探索与实践[R]. 西安: 第二届院校研究国际研讨班与学术研讨会, 2006-06-06.
- [7] 韩骅. 校长与教育家: 治校理念与治校权[J]. 高等教育研究, 2002, (5): 55.
- [8] 赵炬明. 资源、战略、组织——从资源依赖角度看高校战略与组织设计[R]. 西安: 第二届院校研究国际研讨班与学术研讨会, 2006-06-08.
- [9] ALVIN GOLDFARB. A president's political and financial strategies: imperatives for the future of higher education[R]. 西安: 第二届院校研究国际研讨班与学术研讨会, 2006-06-06.
- [10] 谢安邦. 战略管理中大学领导面临的角色挑战与对策[R]. 西安: 第二届院校研究国际研讨班与学术研讨会, 2006-06-07.

(本文责任编辑 曾伟)