

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2017.03.013

高校二级院系发展战略规划及其制定

于 杨

(吉林大学 高等教育研究所, 吉林 长春 130012)

摘 要: 院系发展战略规划是院系建设的抓手与方向,更是各级各类高校实施“双一流”建设的切入点。制定院系发展战略规划,是学术组织渐进式变革的需要,是判断院系工作成败的需要,是学科建设的需要,是教师专业发展的需要,更是树立院系领导威望的需要。制定院系发展战略规划,必须坚持全员参与原则、连续目标链原则及依赖可支配资源原则,并从规划目标、规划内容与规划实施等方面着手制定院系发展战略规划。同时,还需准确辨析院系发展战略规划与高校发展战略规划的关系、高校内各院系发展战略规划的差异性关系、学院领导能力与院系发展战略规划的关系,以及院系发展战略规划所处的校内外际遇等。

关 键 词: 高校; 二级院系; 发展战略规划

中图分类号: G 647 **文献标志码:** A **文章编号:** 1008-3758(2017)03-0305-07

On the Strategic Planning and Formulation of Secondary Faculties' Development at Universities and Colleges

YU Yang

(Institute of Higher Education, Jilin University, Changchun 130012, China)

Abstract: The strategic planning of secondary faculties' development is not only the carrier and direction of college and department construction, but also the starting point where colleges and universities at varied levels implement the double first-class construction. Working out the strategic planning of secondary faculties' development is of necessity for the gradual reform of academic organizations, the work performance of collages and departments, the disciplinary construction, the teachers' professional development, and the prestige establishment of faculty leaders. In the planning process, it is necessary to adhere to the principles of full participation, continuous target chain and reliance on disposable resources, based on the planning objectives, planning content and planning implementation. Meanwhile, the relationship between strategic planning of secondary faculties' development and strategic planning of university development should be identified, the differences among departments in the strategic planning of secondary faculties' development should be explored, the relationship between faculty leadership and strategic planning of faculties' development should be established, and the internal and external circumstances of strategic planning of faculty development should be understood.

Key words: university and college; secondary faculty; planning of development strategy

高校二级院系(以下简称为院系)作为高校基层学术组织单位,是学校各项职能的直接承担者和组织者,是教师发展、学生发展的重要场域,是学校建设、学科建设的主阵地,更是各级各类高校、不同学科实现全面发展的着力点。目前,中国高等教育正处于全面建设世界一流大学 and 世界一流学科(以下简称“双一流”)的新的历史时期,院系因其在高校建设中的基础性地位,倍受高校内外利益相关群体的关注,其发展好坏被认为关乎“双一流”建设的成败。那么,什么是院系发展与建设呢?院系的发展与建设又依据什么进行评价呢?本文结合世界一流大学、一流学科的发展经验,提出院系发展战略规划是院系建设与发展的蓝图与指引、是评价院系发展的标准与尺度。从国际经验看,一个院系的建设与发展,如果没有院系发展战略规划的指引,我们就无法确定,院系获得的发展与成功是靠团队努力还是靠运气?对于学院院长的职业生涯而言,如果没有院长亲自参与制定的院系发展战略规划的指引,那么我们就无法判断,该院长任期内取得的卓越工作成效,是依赖于其卓越的规划与领导力,还是昙花一现般的插曲而已^{[1]57}。因此说,院系发展战略规划是院系建设的抓手和方向,更是各级各类高校“双一流”建设的切入点,对其的研究极具理论与实践价值。

一、院系发展战略规划内涵辨析

1984年联合国教科文组织国际教育规划研究所在其一份报告中首次提出“教育发展战略”的概念,以此概念来概括和指称对国家教育发展起重大作用的整体性、长远性的决策行为。美国著名高等教育学者、大学战略规划专家乔治·凯勒(George Keller)将“高校战略规划”定义为大学及其领导人是积极而不是消极地对待其历史地位与未来发展,并奉行学校利益高于一切的原则^[2]。伴随我国高等教育的大发展,我国大学战略规划专家在充分实践的基础上亦从不同角度提出高校发展战略规划内涵。别敦荣教授从性质角度提出,“高校发展战略规划”是对大学发展进行的整体性、系统性设计,是基于大学现实状态而进行的面向未来一定时期的发展状态的设想^[3]。刘献君教授从内容角度提出,“高校发展战略规划”是一种带全局性的总体发展规划,一个完整的战略规

划应包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略措施和战略阶段等五个方面的内容^[4]。

那么什么是院系发展战略规划呢?美国学者寇普(cope)认为:“院系发展战略规划能帮助院系在持续的资源竞争中争取有利地位,并把学院的前途和可预见的环境变化联系起来,使资源的获得快于资源的消耗,并对院系可能遇到的问题预先提出解决方案,最终完成学院的发展目标。”^[5]基于上述研究结论,结合中国高校院系发展战略规划的实践,本文提出,院系发展战略规划是学院领导者或领导团队在院系现实发展水平的基础上,辨析学院未来发展的可能性,并使这种可能性变为现实的思考、选择与行动。简言之,院系发展战略规划是一种行动而不是一种说辞,其意图是使院系以最低成本实现其未来发展的可能性;院系发展战略规划起作用的方式是依靠影响他人的选择;院系发展战略影响他人选择的目的是让与院系发展相关的人员与部门自愿地限制自己的行为,并主动采取与院系发展目标相一致的行为。

那么,院系发展战略规划与高校发展战略规划有何联系和区别呢?院系发展战略规划与高校发展战略规划的内涵有相似之处,即都是对各自组织整体发展方向、发展目标、发展道路的规划。不同之处在于,两者的层次、目标、内容及方法论不同。

首先,从层次关系上看,院系发展战略规划必须隶属高校发展战略,体现高校发展战略规划愿景。同时,高校发展战略规划的设计也必须依据院系的实际发展水平。其次,从目标设定上看,高校发展战略规划着眼高校整体的谋划与布局,涵盖高校发展的方方面面,其目标着重高校发展的宏观性、方向性、重点性、激励性,对此类规划的评价应秉持多元化标准;而院系发展战略规划的目标相对具体,容易把握,更易用量化标准予以判断与监督。其三,从内容上看,高校发展战略规划关注和着力解决的是事关高校发展的全局性问题、长远性问题及关键性问题^[3]。一般情况下,它还必须对高校外部需求作出回应。而院系发展战略规划主要集中解决本院系力所能及的问题,它趋向于各有所专的行动。当然,院系发展战略规划也要对学院之外的诉求有所反应。最后,从方法论层面看,制定高校战略发展规划的方法是基于内外远景的(inside-out perspective)方法论。具体包括环境扫描(environmental scanning)、问题

评价(evaluating the issues)、预测(forecasting)、目标设计(goal setting)、实施(implementation)与监控(monitoring)六个步骤^[6]。院系发展战略规划方法论是基于学院内部生活的集体讨论。即在院长的率领下,教授、行政人员乃至学生共同讨论院系发展道路、共同设计规划文本。如韩国江平国立大学社会科学学院的发展战略规划,首先由学院教授集体讨论后起草规划初稿,然后经院系所有成员再次讨论形成最终规划文本,最后交由以院长为首的行政部门执行。但需要注意的是,这种基于学院内部生活的集体讨论的方法论并不是对外界社会发展诉求的屏蔽。恰恰相反,某些类型的学院如商学院、医学院,它们的院系发展战略规划就需要对外界变化作出快速反应。如伊利诺伊大学医学院,该学院自20世纪80年代开始,便明确提出,本院系发展战略规划的制定目的在于对社会健康医护环境的变化作出及时的反应,并在医疗教育、研究及创新方面体现出专业的领导力^[7]。

那么,相对“工作计划”而言,战略规划是谋划全局、谋划重点和谋划长远的^[3],涉及学院发展方向、基本指导思想,而工作计划和目标清单更多的是把战略规划的目标、思路付诸实际的工作安排和行动方案^[8]。

二、制定院系发展战略规划的价值意蕴

自20世纪70年代开始,美国许多管理专家开始尝试将企业的战略规划理念和管理模式运用到大学管理的研究之中。至80年代早期,大部分美国高校便开始着手设计某种形式的高校发展战略规划,并通过一系列富有创意的决策使战略规划的实施更适用于本校的主流文化、领导机构的管理风格和学校内部的管理过程,并因此赢得更具活力的教师队伍、更精干的管理团队、更高的教学质量和更多的资金投入。自90年代至今,美国大学领导者们已经把制定高校发展战略规划当做学校革新改进的一项重要工作,并将其视为审视学校所面临的机遇与挑战,不断完善现有结构和运行模式的必要手段与方式。在我国,自20世纪90年代以来,高校发展战略规划开始受到校方重视,尤其是在教育部组织的首轮普通高等学校本科教学工作水平评估的推动下,参评大学纷纷开

展战略规划编制工作^[9]。近几年,伴随我国高校“双一流”的建设与发展,院系作为高校基层学术组织单位,其发展倍受关注。与此同时,院系发展战略规划的重要意义与作用也逐渐被高校各级管理者、高等教育研究者所认识、重视并展开讨论。这种变化一方面表明我国高校院系具有强烈的自主性、制度性与持续性的发展诉求,另一方面表明高校发展战略规划的进一步落实需要通过院系的积极配合与协作。具体而言,院系发展战略规划的编制主要体现出以下几方面的意义。

1. 基于高校学术组织特性的渐进式变革的需要

考察我国百余年近现代高等学校的发展历程,主要有四种发展模式:第一是无目标发展模式;第二是指令发展模式;第三是模糊发展模式;第四是紊乱发展模式^[3]。这样的发展模式直接导致院系作为高校基层组织单位发展的盲从性。也就是说,我国高校大多数院系发展都是跟着学校的政策、任务和检查走,学校怎么要求,学院就怎么工作。院系的职能被完全简化为学校行政工作上传下达的中间人及各个学科和专业的基本教学单位。从目前的现状来看,我国高校院系的发展不能完全适应世界范围内高等教育大发展大变革的趋势,也无法满足由政府推动的“双一流”建设的紧迫需求,更是极大影响学院教职员工的工作士气、学术水平的提升及工作效率的提高。因此,我国高等教育变革势在必行。

然而,高校作为典型的学术组织有其自身特征。它既松散又娇贵,既最容易管理又最令人感到困难,组织的文化虽最保守,但却钻研着最精尖的知识,出产着最前沿的思想。可以说,高校是一个非常复杂的有机体,对这样的有机体的改革与发展,激进的做法往往会造成难以预设或无法挽救的困境。只有富有远见且周密的规划,才能在确保学校中心工作的正常运行及确保收入来源不受影响的同时,实现学校长期稳定的发展^{[1]52}。同时,世界高等教育发达国家的经验也证明,编制高校基层学术组织单位(即院系)发展战略规划是对高校渐进式变革发展的恰当呼应与有效支持。

2. 判断院系工作成败的需要

院系发展战略规划作为院系发展的蓝图,一方面能够帮助院系判断其所获成功是由于个人的努力,还是多方协作的结果,抑或是国内外环境变化使然;另一方面院系发展战略规划还可作为分

析的依据,帮助院系判断其发展过程中遭遇失败或挫折的原因。更重要的是,院系发展战略规划作为院系发展的索引,能够确保院系发展不会因院系领导的更迭、环境的变化而被迫中断或改变。相反,院系会在院系发展战略规划的指引下,走明确、清晰、持久的发展道路,并在发展中不断积累优势持续成长。因此,集聚全局性、前瞻性、科学性的院系发展战略规划,既是院系发展的设计与蓝图,更是判断院系工作成败的依据。在我国高校进入“双一流”建设的新时期,院系发展战略规划的作用尤为重要,因为它是形成一流学院的思想保证与行动准则,而一流学院是一流学科的孕育发展之地,是一流大学的根基建设之地。

3. 学科建设的需要

在大学这样的学术组织中,学科建设就是学科所在的组织的建设,其目的是提高学科的学术产出能力^[10]。在此命题中,蕴含了学科评价的两个基本标准,即学术组织和学术产出。从二者的关系来看,学术组织是学术产出的基础与保障,学术产出是学术组织的产品与标志。二者相辅相成,体用结合,缺一不可。在学科建设中,一个主要策略就是制定其所在院系的发展战略规划,并通过基标法,开展对标研究,在同型比较中找出自身差距,通过学习和改进,最终超越标杆实现学科建设的目的^[11]。简言之,学科的建设就是其所在的院系的建设。在中国高校“双一流”建设的过程中,无论是开展院系发展战略规划的理论研究,还是编制院系发展战略规划的文本,都是每所高校、每个学科必须要立即着手的迫切之事。但是,我们必须清楚地认识到,院系作为高校基层学术组织单位、学科建设的载体、学术产出的核心地带,其发展战略规划的本质是长期的制度性安排而非应景性的阶段式运动。

4. 教师专业发展获得指导性建议的需要

院系发展战略规划与教师专业发展密切相关。因为一个全面的战略规划会为教师提供丰富的实质性内容和有益的指导性建议。一方面教师能从规划中清晰地了解学院发展的目标、资源分配的方向、即将发生的变革和为何要发生这种变革,以及该如何利用自身优势应对这些变革等相关信息。另一方面,教师通过对院系发展战略规划的了解,可以清晰地知道,自己的个人努力应该如何与学院的整体工作联系在一起,并从中获得与学院发展目标相符合的个人发展目标的指导性

建议,真正实现教师个人与院系组织双赢式的发展。实际上,我国高校的“双一流”建设需要大批一流的学者和一流的教师。这些一流的学人可以透过院系发展战略规划,充分了解学院发展方向、目标、策略和重点,在此基础上,积极寻求既有助于院系利益的实现又有利于个人职业生涯发展的共生之路,从而实现职业的良性发展与提升。

5. 树立院系领导威望的需要

在现代大学治理模式中,院系领导身份特殊,具有双重属性。首先,他们是院系当家人,代表院系、教职员工的利益同学校进行谈判以维护院系利益;其次,他们又是学校各类高层管理小组的成员,身负“内阁”的责任,这就要求他们要从学校发展的整体利益出发考虑问题,而不仅是自己的院系。因此,由于身份属性的特征使他们的决策会受到质疑。另一方面,从院系内部以往发展经验来看,院系领导在作决策及实施决策时,往往受到多种因素与势力的干扰。对此他们既不能通过解聘教职、降低工资、调整岗位来树立自己的领导权威,也不能轻易地简化行政程序以实现经济创收进而促进学院的发展与建设,他们更无法轻易改变院系长期存在的或故步自封或居功自傲或悲观失望的院系文化。因此,院系领导的领导力与威望,在其成为院系领导之时,就已经举步维艰了。

但是,由院系最高领导(如学院院长)亲自起草院系发展战略规划的做法却是树立领导威望的良好契机。因为,在亲自起草战略规划的过程中,院系领导作为院系发展战略规划的第一解读人,他们能站在院校发展的全局高度上,制定文本并深刻解读文本包含的所有内涵、事务之间的关联及一系列变革的做法等等。在院系发展战略规划实施的过程中,院系领导还能不断提醒教师们,他们正处于迈向某个特定目标而努力的过程中。对教师来说,那将是对他们工作的最大鼓舞。同时,这也是院系领导树立威望的最好机会。而如果院系发展战略规划是由某位副院长或副系主任执笔,或者是由某个委员会共同商议后,委派一人执笔,或者是形成一个秘书班子按照领导的意图起草文本的话,那么这个院系中,将没有一个人对战略规划拥有通盘的把握能力与精准的解读能力并且能饱含情感、不遗余力、始终如一地将战略规划执行下去。

三、院系发展战略规划的制定

编制院系发展战略规划本身不是规划的目的,也不是行政化的例行公事,而是院系发展过程中重大的制度性事件。院系发展战略规划文本不是充斥着各类数字且对日期和目标都作明确规定的文件,而是一个尽可能贴近院系现实问题的活文本。如果一个院系发展战略规划草案在经由各个委员会审查及讨论的过程中,没有经历什么辩论也没有什么争议,这很可能是一个没有任何价值的文件。因为一个与现实问题紧密相关的战略规划一定会引起广泛的议论,相关利益群体会争先恐后地发表意见并希望自己的看法获得认同^{[1]55}。总体来说,基于国内外高校二级院系制定发展战略规划经验,院系发展战略规划的制定需要关注以下几方面的原则和内容。

1. 院系发展战略规划的制定原则

首先,贴近院系现实,全员参与的原则。制定院系发展战略规划是一项全面的、系统性的工程。它能让组织决策者和组织成员有机会就组织存在的价值、目标、任务等进行充分沟通和交流,并以明确的书面材料的形式清楚描述出来^[12]。因此,它需要院系上下全员参与,共同讨论。在院系发展战略规划的制定过程中,大量走访与倾听学院内部各利益相关者、各层次教职工的意见,以确定什么样的规划会激励大家,什么样的计划会让人反感,是制定规划之前需要做的实际工作。同样,在院系发展战略规划正式实施之前,学院管理者必须将此规划公之于众,在明确获得大部分教职工的支持与认同后予以实施。这样才能确保院系发展战略规划具有广泛的认同性和现实性。学者塞里索(J. M. Selesho)通过量化和质化相结合的研究方法,提出在院系发展战略规划的实施过程中,院系高级管理者并不支持院系学术领袖提出的关于院系发展战略规划的建议,究其原因二者间信息不对称。事实上,这也是导致院系发展战略规划经常需要调整甚至无法持续进行的主要原因。因此,他提出在战略规划实施之前,必须让院系所有学术领袖充分了解战略规划内容,因为他们将在战略规划的实施过程中起到关键作用^[13]。

其次,目标的可预见性,形成连续目标链的原则。在设计院系发展战略规划目标时,最合适的

目标应该设定在人们可预见的范围内,但又是院系内部成员没有达到的目标。也就是说,目标既不能高得不切实际,让大家可望而不可及即,又不能太低,而使大家随遇而安,无法激发教职工的工作激情和使命感。而是恰到好处“蹦一蹦能够到果子”的状态。同时,在设计院系发展战略规划目标时,我们也要注意避免一些认识误区:一是认为制订规划就是把领导的意图变成文本;二是认为制订规划可以靠秘书班子妙笔生花;三是认为规划要解决的是眼前的问题。事实上,院系发展战略规划目标应当是基于院系整体发展框架下的连续目标链,具有可持续性,而只注重解决眼前问题的规划目标是短视的,也不符合院系发展的最大利益。如加拿大曼尼托巴圣经学院(Winnipeg Bible College)明确提出,鉴于院系发展战略规划对于学术组织的基础性和指导性作用,因此它必须是一个综合性、系统性的建构模型,只有这样的模型才能保证院系创造更大的价值^[14]。

最后,依据可支配资源编制战略规划的原则。制定院系发展战略规划时,要仔细考察院系现有的可支配资源,包括师资力量、经费储备、办公场所、跨学科合作项目、国内外资源等。通常情况下,院系要以这些资源为依据,制定新的发展战略规划。因为院系的可支配资源是使院系发展蓝图从“设想”走向“现实”的基础与保证。另外,院系可支配资源不但包括院系现有的物质性的显性资源,还包括隐性资源,如院系的社会声望、人际情境(院系气氛、人际关系)、文化情境(院系文化、传统、习惯)等。这两类资源在院系编制发展战略规划时是不可或缺的两类重要可支配资源。如能较好地挖掘隐性资源存在的广泛性、使用的灵活性、影响的多面性和效果的显著性,较好地激发两类资源的相互配合与协助的关系,那么院系发展战略规划的成功完成指日可待。

2. 院系发展战略规划的内容

高校院系发展战略规划没有统一的设计模式。一般情况下,一个完整的院系发展战略规划包括发展战略规划目标、发展战略规划内容与发展战略规划实施三方面内容,三者之间是紧密相关的连动关系。具言之,发展战略规划目标指向未来且具有可操作性,它是在院系现有人力资源、物质资源、财力资源等基础上提出对未来发展的要求;发展战略规划内容是有前瞻性的,它是在现有的或可能有的条件下制定的发展措施以实现战

略目标;发展战略实施是可监控性的,它是在相应指标的指引下测量院系发展战略规划目标的实施情况并不断校正院系的行为。一般来说,一个操作性强的院系发展战略规划,其目标既要具有长远眼光,又要具有可操作性;其内容既要体现未来社会人才发展的需要,又要立足于本校、本院系的实际能力与水平;其实施过程既要强调院系上下步调一致彼此配合,又要与学校各部门之间彼此协调兼具灵活性和博弈性。从文本归纳来看,我国高校院系发展战略规划主要包含如下常规性内容,如长期愿景、近期目标、工作重点、学院优势、存在不足、任务分担、具体措施等。有些院系发展战略规划还包括应急预案。

从比较视野来看,国内外高校院系发展战略规划的内容设计逻辑与国内院系的不尽相同。国外高校院系发展战略规划是以问题或工作内容为基础的。一般情况下,院系发展战略规划是在一致的院系理念和工作目标的指引下,由若干子战略规划组成,如包括学生发展战略规划、体育发展战略规划、课程实施与评价发展战略规划、教师专业发展战略规划、资源利用与开发战略规划等等。每个院系的子战略规划又各有侧重,每届“规划年”内的子战略规划内容也都会有所变动,这都是根据本院系发展规划年的实际需求设定的。每个子战略规划又由子战略规划利益描述、实施计划及针对每个计划的具体行动,即任务清单组成。同时,在每年一次的院系发展战略规划会议上都会对院系整体发展战略规划的实施状况进行评价。如伊利诺伊大学药学院最新完成的发展战略规划由八个子战略规划组成,该战略规划期为四年。对这一届院系发展战略规划的实施评价是,由于该战略规划的实施降低了药品的费用,提升了急救治疗药物的服务品质,完善了以结果为导向的实施评价系统,增加了对临床教育项目的支持等。

四、院系制定发展战略规划应把握的几种关系

一份凝聚人心具有前瞻性、可操作性的院系发展战略规划在其制定之初,院系首先要做好以下几方面的沟通工作。一是在院系内部。院系首先要认真且广泛地倾听教师们的心声,与院系全体教师共同规划发展愿景。二是与学校相关职能

部门之间。院系与学校相关行政部门之间需建立沟通渠道,保持信息畅通,可随时就学校层面的政策、制度、规范予以询问、了解。三是与相关社会各界之间。院系要充分了解学校、相关社会各界对院系发展的诉求与期望,在结合院系现实水平的基础上予以回应。在此基础上,院系在制定发展战略规划时,还要加强几种认识。

1. 院系发展战略规划与高校发展战略规划的联系与区别

如前所述,院系发展战略规划与高校发展战略规划之间既有紧密联系又有迥异区别。其联系体现在,当院系制定发展战略规划时,应对其所在高校的办学传统、办学特色、学校文脉等方面有所传承;对学校愿景、价值使命等方面有所继承。高校是由若干院系组成的,院系之间的层次和水平,任务和目标又有很大差异。如果高校仅将院系制定发展战略规划理解为将高校发展战略规划分解为若干任务包干给各个学院,或者为了学校管理的便利而要求所有学院设计共同的目标;抑或是院系为方便起见,将高校的发展战略规划经简化处理、大而化小后作为自己的发展战略规划,这些想法或做法对院系发展来讲都是毁灭性的危害。事实上,多样性不仅是现代大学的典型特征,也是大学内部各院系特征。

院系发展战略规划的制定一般有两种做法:一是院系根据高校整体发展战略规划的宗旨与要求制定自己的战略规划;另一种做法是院系先行自主制定发展战略,然后学校综合各个院系的规划组成自己的发展战略。哈佛大学是后者最典型代表,各院系首先根据自己的现有基础与目标制定发展战略规划,然后交由学校董事会评价和判断其战略规划是否恰当,最后这些院系发展战略规划组合成极具特色的哈佛大学发展战略规划^[12]。在现实环境中,不管是哪种做法,高校都应该尊重、鼓励其下属各院系按照自身的实际情况确定发展战略规划,并监督、帮助院系实现战略规划。

2. 各院系发展战略规划之间的差异

无论是国内高校还是国外高校,普遍存在高校内部院系发展不均衡的问题,以至不同院系的追求目标、发展愿景参差不齐,各院系制定的发展战略规划差异巨大。那么如何看待层次水平差异如此之大的院系间发展战略规划呢?这样的差异对学校的整体形象、声誉是否构成一种破坏呢?

事实上,这样的看法是多虑的。因为让所有的学院保持一致性既不符合大学各院系的发展实际,又限制了院系自身发展的选择权,束缚了院系自我规划发展的积极性。事实上,随着高校的多校区管理、高等教育规模的不断扩大、学校层面的权力下放,以及基层单位决策权的增大,高校院系发展战略规划本就应该是一样的。但各院系必须在思想上统一认识,即院系发展战略规划必须紧密联系院系内外、高校内外的环境,同时院系发展战略规划还要将自己的发展目标与学校的期望相一致。这种共识将对院系进一步抓住发展机遇,获得更多的发展资源大有裨益。从国外高校院系发展战略规划的经验看,院系间发展战略规划存在差异是非常普遍的。英国学者曾就此问题选取英国二十所高校的二百余份院系发展战略规划的文本进行研究,发现正规的规划过程(formal procedure)是有效确保各院系之间同类规划(如体育发展类规划、学生发展类规划等)一致性的最有效做法。这些过程包括目标设计、环境扫描、全员参与及实施手段等^[15]。

3. 院系发展战略规划与可利用资源的关系

院系发展战略规划的稳步推进与顺利实施离不开院系外部发展机遇与可用资源的大力推动。因此,院系领导在制定发展战略规划的时候,必须清醒地认识院系目前所能利用的资源和所处的环境。一份能够根据可利用资源作适应性调整的院系发展战略规划,能够让院系内部全体教职工更容易接受;同时还能会让院系以外的各界人士更加信服该规划的科学性和可操作性。同时,与发展机遇紧密结合的院系发展战略规划,能够帮助全院系教职员在更宏大的背景下理解教育变革的意义,激发院系每个人的士气,促进院系发展战略规划的顺利实施。

4. 领导管理能力与院系发展战略规划成功实施的关系

虽然院系发展战略规划的成功实施是院系成员广泛努力的结果,但是,它更与院系领导的管理能力、管理水平密切相关。战略规划实施的目的是使文本规划转变为现实行动,并出现好的结果,但现实的行动经常会受到多方因素的干扰而出现

变化。因此院系领导必须具有对战略规划实施中的变化进行管理的能力,并能就此迅速对战略规划进行重塑与再定义,以确保教职员的工作积极性与战斗士气,这是最无价的管理技能^[13]。

参考文献:

- [1] 亚伦·博尔顿. 高等院校学术组织管理[M]. 宋维红,译. 南京:江苏教育出版社,2010.
- [2] 凯勒. 大学战略与规划[M]. 别敦荣,译. 青岛:中国海洋大学出版社,2005:192.
- [3] 别敦荣. 论大学发展战略规划[J]. 教育研究,2010(8):36-39.
- [4] 刘献君. 高等学校战略管理[M]. 北京:人民出版社,2008:4.
- [5] 丹尼尔·若雷,赫伯特·谢尔曼. 从战略到变革:高校战略规划实施[M]. 周艳,译. 南宁:广西师范大学出版社,2006:13.
- [6] The Stages of the Strategic Planning Process[EB/OL]. [2017-01-12]. http://horizon.unc.edu/projects/seminars/future_sresearch/strategic.html.
- [7] Hutchinson R A, Witte K W, Vogel D P. Development and Implementation of a Strategic-planning Process at a University Hospital[J]. American Journal of Hospital Pharmacy, 1989,46(5):952-977.
- [8] 萧宗六,贺乐凡. 中国教育行政学[M]. 北京:人民教育出版社,2004:407.
- [9] 别敦荣. 大学发展战略规划的制定与实施——青岛大学案例研究[J]. 高等工程教育研究,2010(1):92-95.
- [10] 宣勇. 建设世界一流学科要实现“三个转变”[J]. 中国高教研究,2016(5):1-7.
- [11] 周光礼. “双一流”建设中的学术突破——论大学学科、专业、课程一体化建设[J]. 教育研究,2016(5):72-76.
- [12] 周密,陈晓剑. 中国高校发展战略规划的效用研究[J]. 江苏高教,2008(3):44-46.
- [13] Kola I, Selesho J M. The Role of the Academic Heads of Departments in the Strategic Planning of the University IM Kola[J]. Anthropologist, 2012,14(3):231-255.
- [14] Friesen A. The Creation of a Strategic Planning Model for the Student Development Department at Winnipeg Bible College: Governance and Management[EB/OL]. [2017-01-13]. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED332570.pdf>.
- [15] Earle J V. Development of a Strategic Planning Process Model for Division IA Intercollegiate Athletic Departments[EB/OL]. [2017-01-12]. <http://d-scholarship.pitt.edu/6458/1/JEarleJun09.pdf>.

(责任编辑:付示威)