

发展动态

2016年第49期（高教信息总915期）

发展规划研究中心

2016年5月27日

【本期特稿】

论战略管理与大学发展

一、前提：增强规划自觉意识

战略管理始于规划，其过程是规划制订、规划实施、规划评估的过程。没有规划，战略管理无从谈起。规划是战略管理的核心。规划是指个人或组织制定比较全面长远的发展计划，是对未来整体性、长期性、基本性问题的思考和考量，并设计未来行动的方案。对于大学而言，规划有其特殊的重要性。大学的根本任务是面向未来培养人才，未来社会，特别是信息社会，是瞬息万变的。高深知识是高等教育特殊性的来源。

二、关键：抓住五个基本要点

1.理念

大学是理念组织。对任何一个组织而言，影响和制约其管理和发展的主要有三个因素：理念（理），权力（力），利益（利）。**大学不仅要重视理念，更要重视核心理念。**每个事物都有其核心价值，大学要在认识自己的核心价值的基础上形成自己的核心理念。大学的每个成员都有自己的理念，如果都按照自己的理念各行其是，大学不可能有良好的发展。大学领导者要在广泛讨论、深入实践的基础上，提出自己的核心理念，并以此统一思想，凝聚力量，推进学校的健康发展。

2.队伍

队伍是指大学的办学人员，主要包括教师、职员、技术人员，其中教师是大学办学的主体。“**善之本在教，教之本在师。**”大学教师是高等教育的实施者，扮演着老师、学者、服务者等多重角色，从根本上决定了大学的教育教学、科学研究水平。教师的行为、观念、素质、学识直接影响着学生的成长。因此，大学

教师发展在很大程度上决定着所大学乃至整个国家高等教育发展的水平、质量和特征，决定着国民素质，影响着国家的发展与兴衰。在大学规划中，**对职员队伍建设往往重视不够**。现代大学由于自身发展的需要，形成了一支庞大的职员队伍。这支队伍对学校发展有着重大的影响。在规划职员队伍建设时，要抓住其特点。**随着信息、网络技术的发展，大学中出现了第三支队伍——技术人员**。他们不从事教学，也不做管理，而是承担着某些技术方面的工作。

3.制度

制度是大学组织赖以存在和发展的基础，制度影响甚至决定着人的全面发展，制度是社会变革和大学变革之间协调的中介。**首先，理顺关系，完善内部治理结构**。关系是人存在的根本，制度规范着人们的社会关系。在理顺关系中，对“关系”要从两个方面来把握。一是关系各方是“独立”的，存在“边界”；二是关系意味着关系各方存在“之间”，“之间”是各方“所共有但又超出各自特殊的领域”。。在研究、理顺关系时，我们往往重视“边界”，忽视“之间”。**其次，要解决大学制度既有“不适”又有“缺位”的双重问题**。我国现在的大学制度源于计划经济时代，随着高等教育市场化、国际化、信息化、大众化的变革，大学制度也进行了诸多改革，但很多方面还没有根本性变化，在教学管理、科研管理、学生管理、财务管理等方面存在制度“不适”的问题，阻碍了大学的发展。这需要我们继续关注，不断进行制度创新。

4.资源

大学是一种需要消耗稀缺资源的机构，资源既是教育发生发展的基本条件，也是大学与社会互动与交换的载体。资源管理包括资源获取、资源配置和资源转化。**资源获取**指为办学向社会争取资源。市场经济条件下，逐步走向政府管大学、学校办大学、社会评大学，管办评分离，因而大学要靠自己去争取资源，办多少事，找多少钱。在**资源配置**方面，大学根据学科专业特点、院系状况等，将经费，房屋，设备，招生、升职、奖励等各种指标，按照一定的原则、方式、程序分配给院系等单位。大学领导最大的权力是资源配置权。**资源转化**即通过一定的资源管理方式对大学组织内外部资源进行有机转换，从而获取新的资源或提高现有资源使用价值的过程。

5.文化

学校文化是一所学校在长期实践过程中积淀、演化和创造出来并为其成员所认同和遵守的价值体系、行为规范准则和物化环境风貌的整合和结晶。学校文化由观念文化、规范文化和物质文化构成。**首先，走出对学校文化认识的误区。**学校文化应该具有人本化、合作化、生成化、有意义和学习化五个特征，从这五个方面去认识，才可能比较准确地把握学校文化。**其次，根据文化的特点，探索文化育人的方式。**(1)围绕成人、成为中国人、成为先进的中国人三个目标开展文化育人。(2)重视民族精神和核心价值。民族精神是民族文化中维系、协调、指导、推动民族生存和发展的精神思想，是一个民族赖以生存、共同生活、共同发展的核心和灵魂。(3)在文化传承和创新中育人。知识和技术，可以通过学习和实践，逐渐掌握；文化则需要通过学习和创造，才能逐渐形成。

三、保障：研究和解决战略管理过程中存在的问题

“十三五”已经开始，各高校的战略规划已基本制定，我们要站在战略管理的高度，将战略规划、战略评估、战略实施有机结合起来，切实推动大学的发展。

1.战略规划

战略规划是一种带全局性的总体发展规划，其主要内容包括环境分析、战略目标、战略主题、战略转变、战略行动等。“战略目标”还停留在口号上。战略目标要有超前性，有明确的内涵，有具体的时间，可计量的成果，可供检验的标准。缺少“战略主题”。战略主题是战略思想、愿景的体现，战略目标的高度概括，是整个战略规划的灵魂，能起到凝心聚力的作用。

2.战略实施

战略实施是将战略规划转化为现实绩效的过程。战略规划为发展指明战略方向，确立战略目标，明确战略重点，提出战略措施，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。**认识战略实施的艰巨性，加强对战略实施的领导；分解战略规划；采取措施，保障战略实施的顺利进行。**

3.战略评估

战略评估是审视战略规划，监控战略实施，并对战略实施进行系统性评估的过程。战略评估至今仍然没有引起大家的重视，在今后的战略管理中，应十分重视战略评估。做好战略评估，可以从以下方面着手：**审视战略规划；评估战略实施；评估资源利用效率。**

(摘编自《高等教育研究》2016年第3期)

【国内高校动态】

浙江首个中英 HND 项目落户宁波大学

宁波大学以高质量的课程体系、先进的教学理念、学术与职业相结合的课程特色，获得世界上许多国家大学承认的英国国家高等教育文凭（HND）项目。HND 项目是由中国教育部留学服务中心（简称 CSCSE）和英国苏格兰学历管理委员会（简称 SQA）合作引进的优质留学项目，自 2003 年引进中国后，已有 30 余所国内知名院校参与了该项目，累计毕业学生超过 20000 余名。HND 项目为广大高考生在成才上提供了多元化的路径。在文凭获得方面，学生经过宁波大学 3 年学习获得 SQA-HND 证书后，继续去国外高校进行 1 或 2 年的学习，成绩合格即可获得中外认可的国外大学学士学位；继续攻读英国等国家 1 年制硕士生课程，即可获得中外认可的国外大学硕士学位。

（摘编自 2016 年 5 月 26 日《中国科学报》）

中山大学改革研究生导师遴选制度

中山大学出台《中山大学研究生导师遴选办法（试行）》。新规明确，凡任职期间未认真履行导师职责，不能保证研究生培养质量，如学位论文抽查不合格，违反学术道德规范，违反学校教师行为规范及其他违法违纪行为者，应报学位评定委员会重新审议。对情节严重者，校学位评定委员会将取消其导师任职资格，3 年内不再接受其导师任职资格申请，并提请学校按相关规定进行处理。中山大学称改革是为了更好地实行导师岗位制和导师负责制，实现导师队伍的动态管理。

（摘编自 2016 年 5 月 26 日《光明日报》）

【国家战略与政策】

李克强：确保今年高校毕业生就业水平不降低

全国普通高等学校毕业生就业创业工作电视电话会议 5 月 20 日在京召开。国务院总理李克强作出重要批示。批示指出：高校毕业生是国家的宝贵财富。今年经济下行压力仍然较大，高校毕业生人数再创历史新高。要进一步实施大学生就业创业促进计划，加强就业市场供需衔接和精准帮扶，多方拓宽就业渠道；进一步深入推进简政放权和商事制度改革，为广大毕业生投身创业创新清障减负，以创业带动就业；进一步加快发展新经济，不断催生新技术、新产业、新业态、新模式，创造更多适合高素质年轻群体的就业岗位。

（摘编自 2016 年 5 月 26 日中国教育新闻网）