

战略管理： 高校学科建设与发展的有效路径

● 刘海涛

摘要 有效的学科建设与发展需要在深入分析和考察学科内外部环境的基础上，对其进行战略管理。学科建设与发展的战略管理，是对学科发展战略愿景与目标以及学科建设战略举措设计与执行的动态过程。基于战略愿景对学科发展前景与方向的高度概括性描述与引领，战略目标表现为学科自身的发展及其功能的发挥。围绕学科发展的战略目标，学科建设需要在学科的知识、组织、制度、文化四个既相互联系又各自发挥作用的范畴采取战略举措。

关键词 战略管理；学科建设；学科发展

作者 刘海涛，厦门大学教育研究院博士研究生（厦门 361005）

在我国高等教育大众化、国际化、多样化等发展趋势下，战略管理作为一种在战略思想指导下，谋划学校运行与发展的管理模式，对高校的生存与发展起全局性、关键性和前瞻性的管理作用。就大学的办学而言，战略管理应重点围绕学校的功能定位、学科发展、条件建设、制度改革和文化培育等方面的重大问题进行理性设计。^[1]其中，学科作为高校的基本组成单元，是人才培养、科学研究、社会服务的基本载体和重要平台。其发展水平是高校办学水平与综合实力的集中体现，学科的建设与发展是提升高校核心竞争力的必由之路。2015年11月5日国务院发布的《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》，更是为我国高等教育学科建设与发展指明了方向。因此，对其进行战略管理，无论对提高学科自身的竞争力，还是提高学校整体的竞争力，都具有重要的现实意义。

一、学科建设与发展的战略管理分析

学科（discipline）包含多种含义，伯顿·R.

克拉克认为，“学科明显是一种联结化学家与化学家、心理学家与心理学家、历史学家与历史学家的专门化组织方式。它按学科，即通过知识领域实现专门化。”^[2]我国《辞海》将学科解释为“学术的分类，指一定科学领域或一门科学的分支。”^[3]综合各种观点可以把学科理解为，通过对学术或知识的分类，形成高校的基本组成单元。2011年，国务院学位委员会和教育部重新修订学科目录，修订后的《学位授予和人才培养学科目录》把学科分为13个门类（哲、经、法、教育、文、史、理、工、农、医、军事、管、艺术）和111个一级学科。

近代以来，特别是19世纪以来，为了更好地推动知识增长与学术发展，开始建立起相应的知识或学术组织。当知识或学术组织产生以后，对学科建设与发展的管理就成为必然趋势。^[4]随着知识经济时代的到来，学科理论不断深化，跨学科的知识和问题日益出现，传统封闭式的学科管理模式已不能支持与适应学科的发展。换言之，需要在深入分

析和考察学科自身优势与劣势、外部环境变化趋势和竞争形势的基础上,通过合理配置资源、有效促进领导和教师共同参与的情况下,对学科建设和发展进行战略管理。

正确认识学科建设与发展的战略管理,是高校加强学科战略管理的基本前提。《韦伯斯特大辞典》对战略管理的定义是:对整个组织首要的、普遍性的、持久重要问题的计划制定和行动执行的动态过程。^[5]别敦荣教授提出,学校的发展战略包括三个要素,即高校发展的愿景、高校发展的目标以及高校发展的行动。且三者的关系为愿景引领目标,目标决定行动。^[6]学科作为高校发展的基石,上述三个战略要素同样适用于学科的建设与发展。因此,学科建设与发展的战略管理,是对学科发展的战略愿景与目标以及学科建设的战略举措进行设计与执行的动态管理过程。学科发展的战略愿景是高校对其学科长远发展的憧憬与瞻望。在其战略愿景的指导下,学科发展的战略目标主要表现为学科自身的发展,以及学科系统功能的发挥。学科建设的战略举措是围绕学科发展的战略目标,并为促进其最终实现而采取的实际行动。为有效实现学科建设与发展的战略目标,学科建设应该从学科发展的知识、组织、制度以及文化等方面采取措施。因此,学科建设与发展的实质就是基于学科发展的愿景与目标,优化学科建设、强化学科系统功能的过程。

二、学科发展的战略愿景与目标

(一) 学科发展的战略愿景

发展战略中的愿景与目标是高校对学科建设与发展的战略规划,是明晰学科未来发展方向的重要手段。其中,战略愿景作为学科建设与发展的灵魂,是高校对学科发展前景和发展方向的高度概括性描述,是推动学科实现跨越式发展的强大精神力量,起到凝聚人心、引领目标和指导行动的作用。如,2015年11月5日,国务院发布的《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》,强调“高等学校要优化学科结构,凝练学科发展方向,突出学科建设重点,创新学科组织模式,打造更多学科高峰,带动学校发挥优势、办出特色。”^[7]

2016年3月17日,国家发布的十三五规划纲要提出,优化学科专业布局,改革人才培养机制;全面提高高校创新能力,统筹推进世界一流大学和一流学科建设。^[8]这均体现了国家战略的发展理念和愿景,对于推进我国高校学科建设与发展具有普遍的指导意义。又如,厦门大学在其“十二五”规划和2021年远景规划中对学科发展愿景的表述为:学科布局进一步优化,整体实力显著提升,优势学科地位得到巩固,应用学科和新兴交叉学科加快发展,学科“主流特色”进一步凸显,若干学科和研究方向达到国际先进水平。^[9]因此,战略愿景具有全局性、概括性、前瞻性和理想化等特征。

(二) 学科发展的战略目标

战略目标是对战略愿景的具体化与可操作化。制定战略目标的前提是找准自身定位。因此,学科发展战略目标的制定要结合以下三个方面的要素进行考虑:一是学科自身发展的优势与劣势;二是学科发展的外部环境变化趋势与竞争形势;三是高校对学科建设与发展的需要和愿景。而且,所制定的战略目标要既具有挑战性又具有现实可行性,既具有动态性又具有相对稳定性的特点。^[10]为了使战略目标有效发挥其导向性与可操作性的作用,在一定程度上可将其分为战略总体目标和具体目标。如,厦门大学在其“十二五”规划和2021年远景规划中对学科发展战略目标的表述为:到2015年,学校整体实力和办学水平大幅提升,10个左右的学科达到国际先进水平(学术影响力进入ESI世界前1%)。到2021年,形成一批学术竞争力进入世界百强的学科。^[11]这属于其学科发展的战略总体目标。另外,学科发展的战略目标还能够在学科评价中得以体现。如:根据2016年QS世界大学学科排名,基于学科的学术声誉(academic reputation)、雇主声誉(employer reputation)及研究影响(research impact),对世界一流大学所公认的42个学科进行全球综合排名。其中,学术声誉是指全球学术界在该学科领域中最权威的学者,对该学科的专业评价和认可度;雇主声誉指全球顶尖用人单位对为其提供毕业生的国内外高校及学科的评价。

价和认可度；研究影响主要指该学科在当今世界最大的文摘和研究引文数据库 Scopus 中的“引用次数”及“高被引指数”。^[12] 这些评价指标反映了学科在其自身发展、人才培养、科学研究以及社会服务等方面的意义与价值。此类指标体系也在一定程度上体现了学科建设与发展的战略目标导向。因此，学科发展的战略目标应该在结合上述战略要素与特点的基础上，集中反映学科自身的发展与学科功能的发挥，即若要基于战略愿景和总体目标达到优化学科结构、建设一流学科等目的，应该在促进学科自身发展，强化人才培养、科学研究、社会服务等功能发挥的方面制定相应具体目标，如，在培养创新型人才、造就高素质师资队伍、产出高质量成果、提供一流社会服务等方面做出具体规定，进而为采取战略举措提供思路。

三、学科建设的战略举措

在实际环境中，目标的达成不仅仅取决于价值观、敏锐的前瞻或合理的目的，还在于将这些意识付诸于实践的务实举措。有效的战略管理的关键之处就在于不断地促进战略制定过程与战略实施过程有机的融为一体。^[13] 国际知名公共管理学者欧文·E·休斯 (Owen E. Hughes) 曾指出，“对于一个二流的战略进行一流的实施胜过对一个一流的战略进行二流的实施。”^[14] 因此，战略管理作为一种以行动为导向的管理模式，科学有效地落实战略举措对学科发展意义重大。根据学科发展的战略目标与学科自身的内涵与特点，可以将学科建设的战略举措分为，既相互联系又各自发挥不同作用的四个范畴，分别为知识、组织、制度和文化的范畴。

(一) 知识范畴：学科建设与发展的基本前提

知识范畴，即按照学科知识的内在逻辑不断拓宽和深化学科理论体系的建设，以及按照教学原则不断优化学科专业体系及课程体系等的建设。因此，学科在知识范畴的战略举措包括学科理论体系、专业体系及课程体系的建设和。

学科理论体系的建设，首先通过理论研究与科学实验等，在遵循学科知识的内在逻辑统一性的基础上，不断对其加以巩固、演绎和拓展。其次，学

科的交叉与协同在很大程度上丰富了学科的理论体系。随着社会过程中新问题的不断出现，迫切需要不同的理论知识解决同一问题。通过学科知识的交叉与研究方法的融合等，一方面促进各学科内在知识的生长，使其理论体系得到创新发展；另一方面也解决了新的自然与社会问题，产生新的跨学科理论体系。

学科专业体系及课程体系的建设，首先要根据对学科发展内外部环境的战略分析，结合学科与专业知识及人才培养目标的关系，确定学科发展的专业设置和专业方向，即专业设置与专业发展方向不仅要符合专业知识体系，而且要与专业人才培养目标相一致。其次，根据专业设置与专业发展方向设计课程体系，优化课程设置，更新课程内容，创新教学方法，以此来提高人才培养质量。

(二) 组织范畴：学科建设与发展的关键支撑

学科组织是不同学术领域按照知识的逻辑演绎不断外化的结果。组织范畴的建设，即按照学科知识分类所形成的外显组织得以运行的各种要素的建设。因此，学科建设与发展在组织范畴的战略举措主要包括：学科平台、师资队伍和学科经费的建设等。

首先，学科平台的建设，要根据人才培养与学术发展的规律，一方面按照学科中教学与科研的需要进行各学科教研室的建设，根据学科内专业和课程的相关性合理进行教研室机构的设置和调整。同时要加强对教研室的职能建设，通过优化教学和科研来促进学科知识的发展与功能的发挥；另一方面，按照学科高度分化后又高度综合的发展趋势，跨学科项目建立符合需要的跨学科研究机构或组织。如，目前麻省理工学院共有 30 个跨学科项目，其中包括 17 个本科生项目和 13 个研究生项目，^[15] 涉及跨学科研究机构或组织 60 余个；^[16] 此外，充分发挥有关学科的优势，与政府、企业或其他国内外高校、研究机构开展合作，构建相关协同创新的基地或平台，以此提升学科的创新能力。

其次，组织是人的集合，学科组织是教师或学者的集合。因此，师资队伍的建设是学科建设的关键

因素。可以说，学科水平的高低很大程度上决定于教师水平的高低。为确保组织的运行及学科的发展，在学科的建设过程中，需要注重和强化师资队伍的建设。高校应明确如何完善人才布局，创新人才组织模式，提升教师整体教学科研水平。另外，师资队伍作用的发挥还表现在整个战略管理的过程中。乔治·凯勒曾提出，一所大学战略规划的有效性取决于校领导的有效性，但是规划的创新性却来自校长、教务长、财务副校长、院长和骨干教师。^[17]因此，相关领导在进行战略决策的过程中，应该注重教师等其他利益相关者的广泛参与，尽量与大家形成共识，从而保障战略决策的准确性和创新性，以及战略举措的高效实施。

最后，学科平台和师资队伍的建设在很大程度上取决于学科经费的供给。为了最大限度地保障学科建设与发展的经费，高校应努力拓宽学科经费筹措渠道，不断优化学科经费结构。如，各学科发挥各自优势，深入了解各级政府及市场的需求，增强开展与各级政府或企业的战略合作。通过合作争取相应的财政资源或运作资金。另外，鼓励教师积极承接各种类型的科研课题，从而在发展学科科研的同时，提高科研经费在学科建设中的比例。

（三）制度范畴：学科建设与发展的重要保障

制度范畴，即为保障学科自身发展与学科功能的有效发挥，而进行的学科规范体制的建设，以及为促进学科建设、保障学科建设与发展战略管理的实施成效而进行的学科评估体制的建设。因此，学科建设与发展在制度范畴的战略举措主要包括：学科规范体制的建设与学科评估体制的建设。

学科规范体制是在一定的政策背景下，为有效实现学科发展目标，对学科发展方向、人才培养、科学研究、社会服务等予以规范和保障的制度体系。该制度体系是构建学科知识体系和运行学科组织体系的前提，通过对学科组织体系和学科知识体系的规范与保障，来促进学科发展与功能的发挥。如，学科划分与设置制度、课程标准、学科研究规范等。

学科评估体制涉及两个层面。一是为促进学科

建设，对学科发展现状及存在问题的评价。通过评估，可以得出学科发展的质量状态，明确参评学科与国内外同行之间的差异，从而强化学科内部质量保障。如，教育部学位与研究生教育发展中心启动开展的全国一级学科整体水平评估，从评价理念、形式、原则、性质、目的等方面不断进行完善和创新，以此推动学科的建设与发展。同时，通过全球范围的学科国际评估，不仅可以明确学科自身在国际同行中的地位，而且可以将自身推向世界。此外，还可借助全球范围的学科排名引入竞争机制，以加强学科的评估管理。如，根据2016年QS世界大学学科排名，我国内地高校有5个学科进入排名前10，涉及2所大学（北京大学和清华大学）；有65个学科进入排名前50，涉及7所大学。此外，本次排名我国内地共有409个学科进入排名前400，涉及88所大学。这仅次于美国学科进入排名前400的164所大学。^[18]可以看出，目前我国高校学科发展取得很大进展，学科高原基本形成，需进一步发展学科高峰。不同高校不同学科应该根据自身情况，深入分析自身与国内外同行之间的差异，选择向学科高原或学科高峰努力。也可以通过评价标准的设置引领与提升学科建设的目标。二是为保障学科建设与发展的战略管理富有成效，对学科建设与发展战略规划实施的监控或绩效评估制度。在学科建设与发展的过程中，往往会出现由于学科内外部环境变化而导致的战略举措与目标的偏离。因此，在战略管理过程中，建立学科建设与发展的战略管理监控或评估制度，对战略举措的实施进行修正、补充和完善，对保障学科建设与发展的战略管理有效性的发挥，具有重要的现实意义。^[19]

（四）文化范畴：学科建设与发展的精神动力

伯顿·克拉克认为，学科文化是每一学科内部所包含的知识传统，即思想范畴和相应的行为准则。^[20]每一学科的成员都拥有共同的信念，拥有自己的符号系统、价值观念和学术精神等。^[21]学科作为对学术的分类，使学科文化表现出一定的个性特征，但每一学科都作为学术的组成单元，又使学科文化在某些方面具有共性特征。如针对学科建设，

学术自由的文化以及学科质量文化等是每一学科发展所共有的精神动力。

文化建设抑或不如制度或组织建设对学科发展的作用即时或明显,但一旦发挥作用,则会是潜在和持久的。因此,根据战略管理全局性和前瞻性等特征,学科建设与发展应该重视发挥潜在和持久作用的因素。长期以来,我国高校过于注重学科在知识、组织和制度范畴的建设,忽视文化对学科发展的重要作用。学科文化作为学科软实力的内核,是学科自身发展和功能发挥的环境与背景。因此,其他范畴的建设要依托优良的文化环境和背景,才能最大限度的促进学科发展。学科质量文化的建设应使每一学科领域的成员都形成以质量为核心的价值观念,明确提高学科质量是促进学科发展的关键。此外,学科作为学术知识发展的载体,针对我国高校中学术权力与行政权力的博弈。应努力创建学术自由的文化氛围,使学科发挥其内在的学术精神。另外,这种学术自由不仅仅体现为一所高校或一个学科内部的学术自由。根据学科综合性的内涵,它不是根据所在地点实现专门化,而是形成一个跨地区性的行会性的利益团体。^[22]因此,要深入开展国内外学科建设与发展的交流合作,学习先进的学科发展理念,注入国际化的文化理念。

综上所述,系统完善的学科战略管理是建设高水平学科的有效路径,既指明了学科的发展方向,又明确了该如何进行学科建设。加强对学科建设与发展的战略管理,要明确战略管理的愿景、目标、举措三要素之间的相互联系,充分发挥三要素的不同作用,使学科建设与发展能够从顶层设计到具体实施成为有效的整体。力图在学科的知识、组织、制度以及文化等方面采取有效措施,来促进学科自身的发展与功能的发挥,最终实现高水平或一流学科的建设。

参考文献:

[1]别敦荣.《纲要》解读及大学“十二五”发展战略规划

制定[J]. 高校教育管理,2010(7):16.

[2][20][22]伯顿·R·克拉克.高等教育系统——学术组织的跨国研究[M].王承旭,等译.杭州:杭州大学出版社,1994:34、87、34.

[3]辞海编辑委员会.辞海(中)[M].上海:上海辞书出版社,1989:2947.

[4]卢晓中.现代高等教育发展的战略管理研究[M].北京:北京师范大学出版社,2015:339.

[5][10][19]刘向兵,李立国.大学战略管理导论[M].北京:中国人民大学出版社,2006:3、81、202.

[6]别敦荣.战略规划与高校转型发展[J].现代教育管理,2015(1):7.

[7]国务院.国务院关于印发统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案的通知(国发〔2015〕64号)[A].2016-05-21.

[8]新华社.十三五规划纲要(全文)[EB/OL].http://sh.xinhuanet.com/2016-03/18/c_135200400_15.htm,2016-05-18.

[9][11]厦门大学“十二五”规划和2021年远景规划[EB/OL].<http://dnp.xmu.edu.cn/1261/list.htm>,2016-05-22.

[12]Quacquarelli Symonds. QS World University Rankings by Subject: Methodology [EB/OL].<http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/university-subject-rankings/qs-world-university-rankings-subject-methodology>,2016-05-20.

[13][17]乔治·凯勒.大学战略与规划:美国高等教育管理革命[M].别敦荣,译.青岛:中国海洋大学出版社,2005:179、208.

[14]David Middlewood and Jacky Lumby. Strategic Management in Schools and Colleges [M]. London: Paul Chapman Publishing Ltd.,1998:102.

[15]Massachusetts Institute of Technology. Interdisciplinary Programs [EB/OL].<http://catalog.mit.edu/interdisciplinary/>,2016-05-29.

[16]朱永东. MIT 跨学科培养研究生的特点与启示[J].高等工程教育研究,2015(2):134.

[18]Quacquarelli Symonds QS World University Rankings by Subject 2016[EB/OL].<http://www.topuniversities.com/subject-rankings/2016>,2016-05-20.

[21]陈锡坚.重视学科文化提升大学核心竞争力[J].中国高教研究,2008(8):47.