



西安邮电大学  
XI'AN UNIVERSITY OF POSTS & TELECOMMUNICATIONS

# 西邮教育参考

2020 年第 1 期

(总第 21 期)

发展规划处 ( 高教研究所 )

2020 年 7 月

# 目 录

<b>热点信息</b> .....	<b>1</b>
中共中央 国务院关于新时代推进西部大开发形成新格局的指导意见.....	1
教育部将在新工科等领域开建优质教学资源库.....	2
面向未来 教育部试点建设未来技术学院.....	3
教育部全面推进高校课程思政建设.....	5
促进学科融合 加快人工智能领域研究生培养.....	8
卓越大学联盟发布新工科教育质量宣言.....	10
北邮与华为合作成立学院 每年培养 100 名卓越科技人才.....	11
<b>高层论坛</b> .....	<b>13</b>
杜玉波：加快推进大学治理体系现代化.....	13
张大良：提高人才培养质量 做实“三个融合”.....	18
<b>高教理论研究</b> .....	<b>22</b>
论中国特色一流学科建设.....	22
高等学校专业动态调整的三重逻辑.....	33
<b>大学战略规划</b> .....	<b>44</b>
大学战略规划的若干基本问题.....	44
中国大学的战略与规划：理论框架与行动框架.....	59
<b>教育教学改革</b> .....	<b>72</b>
关于加快推进新时代本科教育的思考.....	72
“以本为本”突破口何在.....	78
<b>高校管理</b> .....	<b>81</b>
大学内部治理能力现代化的文化逻辑.....	81
“双一流”建设背景下二级学院内部治理的机制与架构.....	91
<b>高校师资</b> .....	<b>96</b>
高校教师科学研究的协作障碍与促进策略.....	96

## 热点信息

### 中共中央 国务院印发《关于新时代推进西部大开发 形成新格局的指导意见》

来源：中国教育报 2020-05-18

为加快形成西部大开发新格局，推动西部地区高质量发展，2020 年 5 月，中共中央、国务院印发《关于新时代推进西部大开发形成新格局的指导意见》（以下简称《意见》）。

《意见》分为七个部分：一、总体要求；二、贯彻新发展理念，推动高质量发展；三、以共建“一带一路”为引领，加大西部开放力度；四、加大美丽西部建设力度，筑牢国家生态安全屏障；五、深化重点领域改革，坚定不移推动重大改革举措落实；六、坚持以人民为中心，把增强人民群众获得感、幸福感、安全感放到突出位置；七、加强政策支持和组织保障。

《意见》提出的总体要求是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，统筹推进“五位一体”总体布局，协调推进“四个全面”战略布局，落实总体国家安全观，坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持以供给侧结构性改革为主线，深化市场化改革、扩大高水平开放，坚定不移推动重大改革举措落实，防范化解推进改革中的重大风险挑战。强化举措抓重点、补短板、强弱项，形成大保护、大开放、高质量发展的新格局，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革，促进西部地区经济发展与人口、资源、环境相协调，实现更高质量、更有效率、更加公平、更可持续发展，确保到 2020 年西部地区生态环境、营商环境、开放环境、创新环境明显改善，与全国一道全面建成小康社会；到 2035 年，西部地区基本实现社会主义现代化，基本公共服务、基础设施通达程度、人民生活水平与东部地区大体相当，努力实现不同类型地区互补发展、东西双向开放协同并进、民族边疆地区繁荣安全稳固、人与自然和谐共生。

《意见》提出，积极推进科技体制改革。开展探索赋予科研人员职务科技成果所有权或长期使用权试点工作。支持扩大科研经费使用自主权，提高智力密集型项目间接经费比例并向创新绩效突出的团队和个人倾斜。加快科技人员薪酬制度改革，扩大高校和科研院所工资分配自主权，健全绩效工资分配机制。

《意见》提出，支持教育高质量发展。支持西部地区高校“双一流”建设，着力加强适应西部地区发展需求的学科建设。持续推动东西部地区教育对口支援，继续实施东部地区高校对口支援西部地区高校计划、国家支援中西部地区招生协作计划，实施东部地区职业院校对口西部职业院校计划。促进西部高校国际人才交流，相关人才引进平台建设向西部地区倾斜。鼓励支持部委属高校和地方高校“订单式”培养西部地区专业化人才。

## 教育部将在新工科等领域开建优质教学资源库

来源：教育部网站 2020-04-10

为了推进新工科、新农科、新医科、新文科建设，近日，教育部宣布，从 2020 年起，将分年度在部分重点领域建设优质教学资源库，以探索基于“四新”理念的教学资源建设新路径，推动高等教育“质量革命”。优质教学资源库中将涵盖视频、课件、习题、案例、实验项目、数字教材等教学资源。

《教育部办公厅关于启动部分领域教学资源建设工作的通知》提到，2020 年起，分年度在部分重点领域建设优质教学资源库，优化教育教学条件、推进教学方法改革、加强教师队伍建设，探索“四新”理念下教学资源建设新路径和人才培养新模式。

通知还提到，根据国家经济社会发展需求，研究确定重点建设领域，明确建设任务，加快相关领域优质教学资源建设；将资源建设与资源使用相统筹，实现在资源建设中培养教师队伍，在资源使用中锻炼教师队伍。同时，建立科学的建设领域动态调整机制和资源的持续更新机制，提高资源服务支撑能力。

资源建设同时面向高校、行业企业、科研院所等单位，并注意最新科研成果的及时转化。完善经费和机制保障，对通过审核的资源建设者，给予适当资助，并在教育信息化等相关项目中给予优先支持。

在建设流程上，教育部明确要完成专家组织组建、知识图谱构建、教学资源建设、资源审核应用、资源持续更新、教师培训等工作。

知识图谱方面，面向有关高校专家和企业一线工程师广泛征求意见，研究制定覆盖知识领域、知识单元和知识点的相关领域知识图谱；并以相关领域知识图谱为基础，组织相关高校、行业企业和科研院所认领建设任务，建设视频、课件、习题、案例、实验项目、数字教材、实训项目、数据集等教学资源，形成优质教学资源库；

之后，专家组对报送的资源进行适用性评价，通过审核的资源将面向参与资源建设的高校师生开放共享，并逐步面向全国高校开放。

教育部明确，要建立知识图谱和相关教学资源的定期强制补充、更新机制，保障教学资源的可用性、有效度。

## 面向未来 教育部试点建设未来技术学院

——教育部高等教育司负责人就《未来技术学院建设指南（试行）》答记者问

来源：教育部网站 2020-05-21

近日，教育部办公厅印发《未来技术学院建设指南（试行）》（以下简称《建设指南》）。教育部高等教育司负责人就相关问题回答了记者提问。

1. 请介绍一下未来技术学院建设的背景和目的？

答：新一轮科技革命和产业变革正在重构全球创新版图、重塑全球经济结构，随着科学的飞速发展，革命性、颠覆性技术突破正在深刻地影响着人们的思维方式和生活方式，深刻地影响社会发展的进程，深刻地影响国家的国际竞争地位。瞄准未来产业超前布局，围绕未来可能产生的变革性技术进行前沿探索，抢抓科技发展机遇，培养具有前瞻交叉思维的科技领军人才是高等教育承载的历史使命。

为深入贯彻全国教育大会精神和《中国教育现代化 2035》要求，落实《教育部 工业和信息化部 中国工程院关于加快建设发展新工科 实施卓越工程师教育培养计划 2.0 的意见》，扎实推进新工科建设再深化、再拓展、再突破、再出发，推动高校加快体制机制创新，制定出台《建设指南》，做好未来科技创新领军人才的前瞻性和战略性培养。通过四年左右时间，在专业学科综合、整体实力强的部分高校建设一批未来技术学院，探索专业学科实质性复合交叉合作规律，探索未来科技创新领军人才培养新模式，争取用十年左右时间打造能够引领未来科技发展和有效培养复合型、创新型人才的教学科研高地。

2. 请问《建设指南》的指导思想和建设原则是什么？

答：《建设指南》坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，深入贯彻全国教育大会精神和《中国教育现代化 2035》，聚焦未来革命性、颠覆性技术人才需求，推动整体实力强、专业学科综合优势明显的高校以立德树人为根本任务，突破常规、突破约束、突破壁垒，强化变革、强化创新、强化引领，打破传统学科专业体系，以提供优质资源和营造良好创新氛围为抓手，以改进体制机制为保障，建设一批未来技术学院。

把握新工科“新的工科专业、工科的新要求”建设内涵，着力培养具有前瞻性、能够引领未来发展的科技领军人才，推动“中国制造”到“中国创造”的转型升级，为建设高等教育强国、服务经济高质量发展、实现中华民族的伟大复兴奠定基础。

坚持中国特色、坚持面向未来、坚持交叉融合、坚持科教结合、坚持学生中心、坚持开放创新，通过不断突破、持续创新、强化引领，将科技创新人才培养与颠覆性、革命性科技突破统筹设计和有机结合，打造能够引领未来科技发展和有效培养复合型、创新型人才的教学科研高地。

### 3. 未来技术学院的建设任务有哪些？

《建设指南》明确了未来技术学院七个方面的建设任务。

一是凝炼未来技术特色。探索未来专业交叉融合机制，加大学科交叉融合和跨界整合的力度，推动应用理科向工科延伸，布局新型理工科专业建设，凝练基于专业交叉的未来技术方向领域，构建协调可持续发展的新兴专业体系。

二是创新人才培养模式。坚持知识传授与价值引领相统一，培养学生追求真理、勇攀高峰的科学精神，坚定服务国家、造福人类的责任感、使命感。坚持“学生中心”，探索从选拔到“本硕博”贯通的全过程培养机制。探索科技领军人才知识、能力、素质模型，构建面向未来技术的课程体系、教材体系、教学模式、评价机制，实现新技术、新工具、新标准在教学中的深度应用。建设若干适应未来技术研究所需的科教资源平台和数字化资源。

三是革新教学组织形式。鼓励高校大胆革新，创新教学组织形式，营造有利于产生各类颠覆性、突破性成果的创新氛围和人才培养环境。

四是打造高水平教师队伍。适应未来技术人才培养特点，推动大师领航，建设一支满足培养未来技术领军人才培养需求的高水平教师队伍。

五是深化国际合作。引入国际一流学术、教育资源，互学互鉴，吸引国际知名学术大师参与学生培养。吸引高水平国外本科生，为构建人类命运共同体、应对人类未来挑战提供人才保障。

六是汇聚各方资源。汇聚科研院所、企业、投资机构等多方资源，为未来技术学院的人才培养等工作提供技术、经费、师资等全方位有力支撑。

七是优化管理机制。构建与未来技术学院建设目标相适应的运行、管理、评价、质量保障等相关机制，及时准确反馈未来技术学院的人才培养效果和建设情况，推动未来技术学院建设持续改进。

### 4. 未来技术学院的申报和建设流程是什么？

教育部根据国家经济社会发展需求，加强顶层设计和统筹协调，规划未来技术学院建设布局，指导和组织开展未来技术学院立项建设和评估，按照“成熟一个、启动一个”的原则进行培育建设。

各高校根据《建设指南》中未来技术学院建设基础条件要求，基于学科专业、师资队伍、人才培养理念、资源条件等现有建设基础报送建设方案，具备条件的直属高校直接向教育部提出申请，其他高校经上级主管部门同意后向教育部提出申请。教育部组织专家从人才培养模式、建设基础、政策支持和保障条件等方面进行论证，论证通过后进行培育建设。

## 教育部全面推进高校课程思政建设

来源：中国教育新闻网 2020-06-06

近日，教育部印发《高等学校课程思政建设指导纲要》（以下简称《纲要》），立足于解决培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这一根本问题，围绕全面提高人才培养能力这个核心点，《纲要》明确了课程思政建设的总体目标和重点内容，即要在全国所有高校、所有学科专业全面推进，围绕政治认同、家国情怀、文化素养、宪法法治意识、道德修养等重点优化课程思政内容供给，提升教师开展课程思政建设的意识和能力，建立健全协同推进课程思政建设的体制机制，构建全员全程全方位育人大格局，系统进行中国特色社会主义和中国梦教育、社会主义核心价值观教育、法治教育、劳动教育、心理健康教育、中华优秀传统文化教育，坚定学生理想信念，切实提升立德树人的成效。

全面推进高校课程思政建设，整体设计上有哪些考虑，在推进过程中需要重点把握哪些方面？记者就此采访了教育部高等教育司负责人和部分高校负责人。

### 建好教师队伍“主力军”

高校人才培养是育人和育才相统一的过程。教育部高等教育司负责人表示，当前，高校还不同程度地存在专业教育与思想政治教育“两张皮”现象，未能很好形成育人合力，发挥课程育人的功能。全面推进课程思政建设就是要解决这一问题，这是落实立德树人根本任务的战略举措，也是全面提高人才培养质量的关键一招。

在整体设计上，《纲要》强调要根据不同课程的特点和育人要求，科学设计课程思政教学体系，结合学科专业特点分类推进课程思政建设，推动课程思政全程融入课堂教学建设，着力提升专业教师的课程思政建设能力，完善课程思政建设评价激励机制。

“坚持知识传授和价值引领相统一、坚持显性教育和隐性教育相统一、坚持统筹协调和分类指导相统一、坚持总结传承和创新探索相统一，这是教育部全面推进课程思政建设的主要工作思路。”教育部高等教育司负责人表示。

“一名优秀的教师，不应只是教授课业知识和能力的‘授业者’，还应该成为传播品德和价值的‘传道者’。”在中国人民大学党委书记靳诺看来，“教师是课堂教学的第一责任人，课程思政建设能否成功关键在教师。”

为提高教师课程思政建设意识和能力，《纲要》明确了五方面的要求。一是要“广共享”，建立健全优质资源共享机制，分区域、分学科专业领域开展经常性的典型经验交流、现场教学观摩、教师教学培训等活动。二是要“强培训”，将课程思政建设要求和内容纳入教师岗前培训、在岗培训和师德师风、教学能力专题培训等。三是要“重合作”，充分发挥教研室、教学团队、课程组等基层教学组织作用，建立课程思政集体教研制度。四是要“树表率”，鼓励支持院士、“长江学者”、“杰青”、国家级教学名师等带头开展课程思政建设，充分发挥示范带动作用。五是要“深研究”，加强课程思政建设重点、难点、前瞻性问题的研究，在教育部哲学社会科学研究项目中积极支持课程思政类研究选题。

质量评价体系和激励机制是重要的“指挥棒”。《纲要》提出，要建立健全多维度的课程思政建设成效考核评价体系和监督检查机制，在各类考核评估评价工作和深化高校教育教学改革中落细落实。除了把课程思政建设成效作为“双一流”建设监测与成效评价、学科评估、本科教学评估、一流专业和一流课程建设、专业认证、“双高计划”评价、高校或院系教学绩效考核等的重要内容外，还要把教师参与课程思政建设情况和教学效果作为教师考核评价、岗位聘用、评优奖励、选拔培训的重要内容。在教学成果奖、教材奖等各类成果的表彰奖励工作中，突出课程思政要求，加大对课程思政建设优秀成果的支持力度。

“《纲要》对提高教师课程思政建设的意识和能力提出了一系列创新要求，同时对建立健全课程思政建设质量评价体系和激励机制提出了多项工作举措。”靳诺表示，“这既包含着对教师课程思政意识的培养塑造，又包含着对教师思政育人能力的淬炼提升，也包含着对教师综合素质能力全面评价机制的换挡升级。”

### 抓好课程建设“主战场”

“高校教师 80%是专业教师，课程 80%是专业课程，学生学习时间 80%用于专业学习。”教育部高等教育司负责人表示，“专业课程教学是课程思政的最主要依托。”

课程思政内容是课程思政建设的核心，在构建课程思政的内容体系方面，《纲要》提出要优化课程思政内容供给，明确了课程思政五个方面的主要内容，即推进习近平新时代中国特色社会主义思想“三进”，不断加强马克思主义理论教育，着力推动党的创新理论教育，增强学生对党的创新理论的政治认同、思想认同、情感认同，坚定“四个自信”；培育和践行社会主义核心价值观，教育学生深刻理解社会主义核心价值观的丰富内涵；加强中华优秀传统文化教育，大力弘扬以爱国主义为核心的民族精神；深入开展宪法法治教育，教育学生牢固树立法治观念；深化职业理想和职业道德教育，帮助学生了解相关专业和行业领域的发展态势，了解国家发展战略和行业需求等。

根据不同课程的学科专业特点和育人要求，按照公共基础课、专业课、实践类课程 3 种课程类型，《纲要》分别明确了每类课程进行课程思政建设的重点。其中，又按照学科专业特点，分别提出文史哲类、经管法类、教育学类、理工类、农学类、医学类、艺术类七大类专业课程的具体建设目标，使各个专业教学院系、各位专业课教师都能在课程思政建设工作中找到自己的“角色”、干出自己的“特色”。高等职业学校根据高职专业分类和课程设置情况，分类推进。

“当前，部分高校的思政教育一定程度上存在‘孤岛’现象，未能与专业教育有机融合形成育人合力。”靳诺表示，《纲要》指出，建设高水平人才培养体系，必须将思想政治工作体系贯穿其中，必须抓好课程思政建设，解决专业教育和思政教育“两张皮”问题，抓住了高校思想政治工作的难点痛点和问题所在。

兰州大学党委书记马小洁表示，《纲要》针对不同高校、不同专业、不同课程的特点，提出了分类指导，确定了统一性和差异性要求，是让专业课程中的思政元素从本课程中自然长出，与专业知识、专业精神相得益彰、合而为一，彰显课程思政教育教学润物无声的效果。

### 抓牢课堂教学“主渠道”

“课程思政建设要深度浸润每一门课程的教学内容和方法。”复旦大学副校长徐雷表示，高校课程思政要融入课堂教学建设，切忌“贴标签”“两张皮”式的生搬硬套，应在保证专业教学水准的前提下，自然融入思政元素，使价值塑造内生为课程教学中有机的、不可或缺的组成部分。

“课堂教学是课程思政建设的主渠道。课程思政建设要在课堂教学中真正落地落实，要把课程思政融入课堂教学建设的全过程。”教育部高等教育司负责人介绍，《纲要》提出，首先要抓好课堂教学管理，进一步指导高校修订课堂教学管理规定，

在课堂教学管理规定中全面融入课程思政建设要求。高校要在课程目标设计、教学大纲修订、教材编审选用、教案课件编写等各方面下功夫落实到位。

其次,要综合运用第一课堂和第二课堂,特别是深入挖掘第二课堂的思政教育元素,将“读万卷书”与“行万里路”相结合,深入开展多种形式的社会实践、志愿服务、实习实训活动,拓展课程思政建设方法和途径。

此外,要在教育教学方法上不断改革创新,以学生的学习成效为目标,深入开展以学生为中心的教学方式和学业评价方式改革,激发学生学习兴趣,引导学生深入思考,实现思想启迪和价值引领。该负责人表示,还要注意到当代大学生是在互联网环境下成长起来的一代,课程思政教学要积极适应学生学习方式的转变,积极推进现代信息技术在课堂中的应用,创新课堂教学模式。

在实践中,课程思政建设与课堂教育已经有了不少“碰撞”。在复旦大学今年春季学期里,医学各门专业课第一时间将复旦大学上海医学院及附属医院抗疫“国家队”的硬核事迹结合到课堂教学中,用来自一线的最鲜活教材培养医学生的爱国情怀和使命担当意识;兰州大学坚持老中青“传帮带”,打造课程思政教学团队,传承创新兰大特色育人经验,将励志教育、社会主义核心价值观教育、爱国主义教育、社会主义民主法治教育等融入课堂教学;教育部近年组织开展“中国政法实务大讲堂”“新闻实务大讲堂”等系列讲堂,深入开展“青年红色筑梦之旅”“百万师生大实践”等社会实践、志愿服务、实习实训活动,不断拓展课程思政建设方法和途径。

## 促进学科融合 加快人工智能领域研究生培养

来源:教育部网站 2020-03-03

近日,教育部、国家发展改革委、财政部联合印发《关于“双一流”建设高校促进学科融合加快人工智能领域研究生培养的若干意见》(以下简称《意见》),教育部学位管理与研究生教育司负责人就有关问题回答了记者提问。

### 1. 请问三部委制定出台《意见》的背景和目的是什么?

答:2018年10月,习近平总书记主持政治局集体学习时强调,人工智能是新一轮科技革命和产业变革的重要驱动力量,加快发展新一代人工智能是事关我国能否抓住新一轮科技革命和产业变革机遇的战略问题。教育部深入贯彻习近平总书记重要讲话精神,以及《国务院关于印发新一代人工智能规划的通知》精神,此前印发了《高等学校人工智能创新行动计划》,提出并持续实施一些列重要举措。“双一

流”建设高校在相关学科建设、开展高水平科学研究、创新高层次人才培养模式等方面有良好的基础，要在促进学科交叉融合、加强人工智能领域研究生培养方面率先示范、取得突破。

近年来，我国人工智能高层次人才培养取得了一定成效，部分“双一流”建设高校相继成立人工智能学院、研究院，或通过其他创新机制，将人工智能相关学科建设列为重要建设任务，培养了一定数量的博士和硕士研究生。但是，高校人工智能相关学科建设和人才培养与发达国家相比仍有较大差距，主要表现在高层次领军人才、创新团队和跨学科创新平台不足，学科建设缺乏深度交叉融合，基础理论、原创算法、高端芯片等方面突破较少，复合型人才培养导向性不强，高校和企业的产学研合作缺乏有效的激励机制等方面。

三部委联合印发《意见》，就是要深入贯彻落实党中央、国务院的重大决策部署，根据新形势新任务的要求，针对现状与问题，着力在人工智能高层次人才培养的理念思路、推动策略和具体举措上进一步创新突破。

## 2. 《意见》的指导思想和基本理念是什么？

答：《意见》坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，依托“双一流”建设，深化人工智能内涵，促进学科融合，着力提升人工智能领域研究生培养水平。一方面，以国家发展人工智能的重大战略需求为中心，以“需求导向、应用驱动”“项目牵引、多元支持”“跨界融合、精准培养”为基本原则，瞄准“理论、算法、平台、芯片和应用”等急、断、缺的短板领域，构建基础理论人才与“人工智能+X”复合型人才并重的培养体系。另一方面，探索深度融合的学科建设和人才培养新模式，适度扩大研究生培养规模，为我国抢占世界科技前沿，取得人工智能领域引领性原创成果的重大突破，提供更加充分的人才支撑。

## 3. 可否进一步介绍一下《意见》中的推动策略有何特点？

答：《意见》特别重视多维融合的推动策略。一是学科建设强调“融合发展”，健全学科设置机制，以学科重大理论和实践应用问题为牵引，促进人工智能方法与技术向更多学科渗透融合；二是人才培养模式强调“复合培养”，探索以问题为导向的学科交叉人才培养模式，深化产教融合，制定个性化培养方案，大力提升研究生创新和实践能力；三是课程体系建设强调“精密耦合”，以“全链条”“开放式”“个性化”为目标，打造人工智能核心知识课程体系和应用模块课程；四是评价机制强调“组合创新”，以成果评价为突破口，科学评价论文、专利、软件著作权等

多种成果形式，推进不同类型研究生的分类评价机制，构建有利于教师开展学科交叉研究的人才评价机制。

#### 4. 三部委下一步还要采取哪些具体的举措？

答：下一步，三部委将根据《意见》开展一系列创新举措，促进“双一流”建设高校加强学科交叉融合，提高人工智能领域研究生培养能力。一是健全以人工智能基础理论和产业发展需求为导向的学科专业结构动态调整机制，有条件的高校可根据经济社会发展和人才培养需要，以自主试点、先行先试方式，自主设置人工智能交叉学科；二是支持高校与人工智能领域骨干企业、产业化基地和地方政府设立人才联合培养项目，建立任务驱动的跨行业跨学科导师团队，促进科研协同创新发展和博士生联合培养；三是设立国家人工智能产教融合创新平台，聚焦人工智能重大问题和突破方向，实行联合科研攻关和融合育人；四是健全学位质量保障机制，设立跨学科评议专家组，设置专门的评议要素，鼓励高校开展自我评估，支持学会、行业协会开展第三方评价，合理借鉴国际评估；五是教育部将加强政策措施统筹协调，成立人工智能高层次人才培养专家委员会，指导高校实施人才培养专项计划，及时总结推广可复制的经验和做法。

## 卓越大学联盟发布新工科教育质量宣言

来源：中国科学报 2020-01-07

2019 年 12 月 28 日，在天津大学召开的“深化新工科建设座谈会暨卓越大学联盟高校新工科教育研讨会”上，包括 9 所工科优势校在内的卓越大学联盟发布了《卓越大学联盟新工科教育质量宣言》，共同推进新工科建设。

据悉，“新工科”自 2016 年提出后，先后演绎了“复旦共识”“天大行动”“北京指南”新工科建设的“三部曲”。2018 年 1 月，首批 612 个新工科研究与实践项目获批，各高校在探索中涌现出了新工科建设“天大方案”、华南理工大学“F 计划”以及“成电方案”等典型案例。2019 年 4 月，“六卓越一拔尖”计划 2.0 启动大会以新工科建设为龙头，系统推出新工科、新医科、新农科、新文科建设规划。

新工科建设如何再深化、再拓展？有哪些关键问题需要再突破？在教育部高等教育司司长吴岩看来，新工科建设要做理念先锋和实践先锋，在“实践—总结—推广”的螺旋式上升中形成“新工科”建设理论体系，为新时代新工科建设打造“健美强壮的骨架”。同时，高等工程教育体系再造要与科技、产业、社会等体系再造

对接，实现学科专业交叉融合，与新医科、新农科、新文科建设交织、交融，掀起新时代高等教育质量革命。

天津大学党委书记李家俊表示，天津大学正以新工科建设为龙头，系统推进“三全育人”“五育并举”人才培养综合改革。作为全国新工科建设工作组组长单位，天津大学将进一步建立契合推进新工科建设 2.0 的协同工作机制，促进各新工科建设成果的经验交流与推广，加强国际交流与合作，稳步进入全球工程教育第一方阵。

据悉，目前教育部正在组织专家编制第二批“新工科研究与实践项目指南”，将从理念深化、结构优化、模式创新、师资建设、创新创业、协同育人、共同体构建、质量提升八个方面引导工科优势高校组、综合性高校组和地方高校组发挥各自优势，共同开展新工科教育建设的研究与实践，推动新工科建设走向“扎扎实实”。同时启动的优秀案例征集工作，也将发挥新工科建设“头雁”效应，全面推进“卓越工程师教育培养计划”2.0 实施。

研讨会上，由 9 所工科优势校（哈尔滨工业大学、天津大学、东南大学、同济大学、北京理工大学、重庆大学、大连理工大学、华南理工大学、西北工业大学）组成的卓越大学联盟联合发布了《卓越大学联盟新工科教育质量宣言》。联盟将探索以新工科建设为载体的“三全育人”“五育并举”新工科人才培养体系，在提升师资队伍质量、专业建设质量、课程建设质量、育人生态质量，提升双创教育质量、新工科教育质量标准体系等方面共同开展探索与实践。

根据该宣言，未来联盟将实施“卓越大学联盟新工科优秀教学案例示范推广计划”，探索跨学科交叉人才培养模式和多学科交叉的教学组织模式，打造更多体现产业和技术最新发展趋势的前沿专题课程，推动联盟高校之间优质新工科课程资源共建共享，开发研制“卓越大学联盟新工科课程质量标准”，同时推动联盟高校共建共管共享一批高水平协同育人实践平台和基地，推动形成由专业标准、学院标准、学校标准、国家标准和国际标准等构成的多元化、多层次新工科教育质量标准体系。

## 北邮与华为合作成立学院 每年培养 100 名卓越科技人才

来源：人民网 2020-05-18

由北京邮电大学与华为技术有限公司联合建设的“北邮-华为学院”日前成立。双方将通过合作建设 100 门高新课程、组建 100 个“导”“学”联合创新团队，每年培养 100 名卓越科技人才，全力打造示范性工程科技领军人才培养基地，进一步实现校企之间的制度融合、文化融合、技术融合、资源融合与人员融合。

北京邮电大学乔建永表示，学院将实行“开放、联合、协同、竞争”的运行机制，聚焦移动通信、光通信和数据通信等核心领域，大力促进北邮人才培养与产业链、创新链的有机衔接，构建面向未来的创新型工程科技领军人才培养体系，进而实现师资力量、技术设备等各类资源在产业与教育两大系统中的全面共享，形成产教融合的“聚变机制”。

乔建永说，在数字化时代，人才供给不足与产业人才需求之间的矛盾，让人才供给侧与需求侧、教育链与产业链之间的有机衔接显得更为紧迫，已经成为影响我国数字经济可持续发展的重要因素。学院将建立覆盖本、硕、博三个学位层次的人才培养模式和相对灵活的培养机制，围绕培养高质量人才、服务高质量发展这一核心任务，通过校企双向的高效互动，以对接产业发展为先导，不断强化实践教学，共同打造校企双方高度融合的管理体系，从而真正实现人才培养供给侧和产业需求侧的全要素、全过程、全方位深度协作。

中国工程院院士张平教授谈到，“北邮-华为学院”是学校与华为联合培养工程科技领军人才、开展科研协同创新的重要平台，学院的成立标志着学校和华为正式开始了全要素、全方位深度合作，建立了面向信息通信产业未来发展的、高水平的校企协作模式，为学校的科学研究瞄准解决产业发展和生产实践中的基础性、关键性问题，提升领军企业核心竞争力提供了良好的契机，必将提高学校科学研究对国家重大科技创新的支撑能力。

据悉，“北邮-华为学院”的成立是双方加强合作的开端，未来双方将不断促进北邮人才培养与产业链、创新链的有机衔接，构建面向未来的创新型工程科技领军人才培养体系，为培养引领通信技术发展和通信产业升级的领军人才注入新动能。

## 高层论坛

### 杜玉波：加快推进大学治理体系现代化

来源：光明日报 2020-04-07

作为我国国民教育体系的重要组成部分，高等教育经过新中国成立 70 多年特别是改革开放 40 多年来的实践探索，形成了具有鲜明中国特色的制度体系，在构建服务全民终身学习的教育体系中具有不可替代的重要地位，在全面贯彻党的教育方针、建设学习型社会中发挥着不容忽视的重要作用。这一高等教育制度体系，既有着十分丰富的实践内涵，又有着非常鲜明的中国特色，同时具有全新的世界意义。立足高等教育由大众化阶段向普及化阶段跨越的新起点，面对社会主义现代化强国建设的新需要，我们必须从以下五个方面加快推进大学治理体系现代化。

#### 1. 完善以立德树人为根本的一体化育人体系

——立德树人绝不仅仅停留在德育课程的讲授上，而是应该渗透到智育、体育、美育和劳动教育中

今天的大学，从人才培养、科学研究、社会服务，延伸到文化传承创新和国际交流合作，承载着越来越多的使命和责任。但究其根本，立德树人仍然是教育的根本任务，是高校的立身之本，是办好中国特色高水平大学的核心理念，是检验学校一切工作的根本标准。有效落实这个根本任务，需要我们坚决贯彻全员、全程、全方位育人的思想理念，构建纵向衔接和横向配合相统一、校内教育和校外培养相协同的一体化育人体系。

在大学阶段贯彻落实立德树人根本任务，应该解决大中小学德育教育衔接不紧密的突出问题。从实际情况来看，虽然大中小学的德育在传授内容上呈现步步高的趋势，但在实践层面上却难以达到层层深的效果，必须有效解决知识传授与行为实践相背离的矛盾。与中小学相比，大学生的思维方式、认知范式和交际行为都具有一系列新特点，特别是在世界观人生观价值观塑造方面，呈现出思想观念多元化、价值追求个性化、人生理想务实化等鲜明特征。对于在基础教育阶段接受的思想品德教育，当代大学生大多有一个独立思考、评判选择、内在转化、自觉践行的过程。这就需要树立系统思维，科学把握各个阶段学生成长的认知规律，建立既与中小学德育相衔接，又真正适合大学生成长特点的一体化育人体系，从而使中小学的德育教育在大学阶段得到巩固和完善，真正内化为大学生的思想品德和行为规范。

在大学阶段贯彻落实立德树人根本任务，应该解决思想政治教育中“五育”割裂化的突出问题。我们要清醒认识到，立德树人绝不仅仅停留在德育课程的讲授上，

而是应该渗透到智育、体育、美育和劳动教育诸多方面中。要明确所有教师都承担着立德树人的根本任务,把德育的要求贯穿到智育、体育、美育和劳动教育之中,加强学校德智体美劳教育的整体性和系统性。大力构建以课程育人、科研育人、实践育人、文化育人、网络育人、心理育人、管理育人、服务育人、资助育人、组织育人等为依托,德智体美劳“五育”并举,形成强大育人合力的立德树人落实机制。

在大学阶段贯彻落实立德树人根本任务,应该解决长期存在的学校教育与社会教育、家庭教育不协同的突出问题。当代的大学,已经不再是传统意义上的象牙塔。所以,在大学生的教育培养特别是思想品德养成过程中,大学不能再唱独角戏,应该统筹发挥学校、家庭和社会教育的育人资源。特别要高度重视家庭教育,这是学校教育和社会教育的基础,是每一个人教育的起点。同时,要高度重视社会教育,这是家庭教育、学校教育的必要延伸,是学生走向社会不可或缺的历练过程。只有学校教育、家庭教育、社会教育不唱对台戏,同唱一台戏,才能相互协同,形成贯彻落实立德树人根本任务的强大合力。

## 2. 夯实以服务需求为特色的学科专业体系

——压缩“平原”,多建“高峰”,避免赶速度、铺摊子、求规模

学科专业设置的特色是一所高校的最根本特色,学科专业建设水平是一所高校核心竞争力的集中体现。在高等教育整个体系中,各高校应该立足本校实际,紧紧围绕国家和社会需要,设置科学合理的学科专业体系,这是解决高等教育供给与需求这一结构性矛盾的迫切需求。

现阶段,我国高等教育存在供给与需求上突出的结构性矛盾:一方面是高校毕业生数量庞大,就业难问题长期困扰着我们;另一方面是人才供给远远满足不了经济社会发展的迫切需求。在我国经济发展已经进入了新常态、产业结构正在发生重大调整的背景下,就业难与人才难得的矛盾更加突出。原因是多方面的,但是在高等教育规模急剧扩张过程中,一些高校过分关注规模数量发展,而忽视了学科专业、类型层次、内外部管理等结构的调整,影响了高等教育整体效能的发挥。所以,要扎根中国大地、坚持服务需求这一导向,把服务国家战略和区域经济社会发展作为学科专业设置调整的前提条件,把落实国家标准作为学科专业建设的底线要求,确保学科专业自身发展的“小逻辑”服从于经济社会发展的“大逻辑”。

坚持有所为有所不为、有选择性地设置和发展学科专业,是学科专业体系建设的基本原则。当前,我国的高等教育结构类型在发生着重大的变化,已经从相对单一的结构向多元多样化办学结构转变。但是,这种转变不是说学科专业越多越好,

越全越好。学科专业不在多、不在全，而在特、在强。关键要建设好与本校办学定位和办学特色相匹配的学科专业群，压缩“平原”，多建“高峰”，避免赶速度、铺摊子、求规模。尤其要把学校传统的优势学科专业做强，把国家战略急需的学科专业做精，把新兴交叉融合的学科专业做实。一些高校选择学科专业的时候往往忽视这些问题，简单与其他学校的学科专业进行对比，认为论文发表量高的学科专业就是优势，忽视了学科专业和学校的特色定位。

实际上，“特色+优势+一流”，才是真正的一流，才是持久的一流。在具体操作上，要不断强化学科专业高点，培育学科专业重点，扶持学科专业增长点。既要克服“唯学科专业论”的倾向，也要克服“撒芝麻盐”的倾向，把有限的资源统筹利用好，好钢用在刀刃上，形成学科专业发展优势带动、多元发展、交融并存的良好态势。另外，要针对高校学科专业上的盲目布点、重复设置，“多而散”的功利性现象，必须痛下决心建立预警机制，把就业状况反馈到人才培养环节上来，引导高校科学合理设置学科专业，统筹好学科专业的存量升级、增量优化、余量消减工作。

### 3. 形成以协调发展为目标的分类办学体系

——不能盲目攀高，一味追求学术型、综合型，要形成梯度、对接需求，要从“金字塔”转向“五指山”

在我国的高等教育领域，既有研究型大学，又有应用型大学，还有职业技术型院校。我们的各级各类高校要在不同地区、层次、领域内办出特色，形成各自的办学理念和风格，把多样化、有特色、服务需求作为高校发展的战略选择，实现高校的错位发展、内涵式发展，形成与经济社会发展相协调的格局。

在学校层次类型上，不能盲目攀高，一味追求学术型、综合型，要形成梯度、对接需求。要从“金字塔”转向“五指山”，既要发展高水平研究型大学，也要发展应用型大学，不同层次的高校都要追求卓越、办出特色，实现高校差异化发展。本科教育要培养适量的基础性、学术型人才，但更重要的是加大力度培养多规格、多样化的应用型、复合型人才。研究生教育要以培养高层次创新型人才为重点，培养结构从以学术学位为主向学术学位与专业学位协调发展转变。高等职业教育以培养高素质的技能型人才为重点，走校企结合、产教融合、突出实战和应用的办学路子。近年来，教育部强调，特色学校不能变为综合学校，专科高职学校不能升为普通本科学校，职教体系学校不能转为普教体系学校。现在，职业学校不能再像以前那样，随着办学层次的提升，转入普教体系发展，而是保留职业学校名称特色，保持职业教育属性和发展定位，积极探索本科职业教育改革发展新路径。

同时，要通过推动一批地方本科院校向应用型高校转型发展，使普通高等教育与职业高等教育的人才培养比例更为合理。通过加快“双一流”建设，形成高层次高水平的学术人才培养体系。特别是，要针对不同类型层次高校的办学特点和资源需求，形成分类评价的体系标准和管理政策，建立不同类型高校的经费投入、人事管理、质量评估、监测评价制度，逐步构建起与我国经济社会发展相适应的分类办学体系。

#### 4. 构建以质量贡献为导向的教育评价体系

——学校过于追求排名是一种学术短视的功利行为，世界上名声赫赫的大学，没有哪一所是通过排名排出来的

评价是一个必须解决的老大难问题。习近平总书记强调，坚决克服唯分数、唯升学、唯文凭、唯论文、唯帽子的顽瘴痼疾，从根本上解决教育评价指挥棒问题。这就要求我们，要认真践行重师德师风、重真才实学、重质量贡献的价值导向，构建以质量贡献为导向的教育评价体系。这样一种教育评价体系，应重点把握好四个方面：

**一是培养一流人才，把人才培养质量作为首要标准。**一所大学办得好不好，主要是看培养的学生优秀不优秀。大学应该培养符合社会需要的高素质专门人才和拔尖创新人才，在其中涌现出引领社会发展的能工巧匠、学术大师、兴业英才、治国人才。

**二是产出一流成果，把对国家的贡献度和国内外公认度作为重要考量。**服务国家经济社会发展是大学的使命。大学的成果应该表现为破解世界科技前沿难题、满足国家重大战略需求、回答解决区域行业重大理论和现实问题等多种形式。

**三是发挥一流影响，把形成的重大影响力作为最高评价。**大学的影响源自大学文化的沉淀和积累，表现为对高等教育现代化趋势的引领。要以长远的眼光、历史的视野，审视一所大学对国家、民族所作的贡献，以及对推动人类文明进步所产生的影响。

**四是办好一流本科，把一流本科教育作为立校之基。**提高人才培养质量，基础在本科。没有高质量的本科，办好大学就缺乏根基。大学的本科教育应该在领导精力、师资力量、资源投入等方面具备充足的保障。在办学质量的评价条件中，要加大本科教育的指标权重，使本科教育和人才培养真正成为大学的底色和第一使命。

需要强调的是，在构建中国特色教育评价体系时，可以借鉴参考国外一些通行的做法，在可比领域和具有显示度的指标上，加快进入世界一流行列或前列，赢得国际的认可和尊重。但是，我国的大学有其自身发展的规律和特色，绝不能被国外的排名指标牵着鼻子走，更不能简单套用、完全依赖。建设“双一流”，不能唯国

际排名论英雄、论成败，关键是要解决好国家和民族面临的时代问题，这是我国大学不可回避、不可推卸的历史责任。学校过于追求排名是一种学术短视的功利行为，不符合学校发展和学科建设的普遍规律。世界上名声赫赫的大学，都是因为优秀人才培养和卓越学术成果积淀而得到公认的，没有哪一所是通过排名排出来的。

### 5. 坚持以党的领导为统领的内部治理体系

——形成“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的治理格局，释放办学活力，激发办学动力

建设具有中国特色、世界水平的高等教育，要构建以党委领导下的校长负责制为核心，以职能部门和专业院系为依托，以学术委员会、教代会、理事会等为支撑的现代化大学内部治理体系。坚持和完善这个治理体系，才能形成“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的治理格局，释放办学活力，激发办学动力，不断提升高校办学治校的治理能力。

首先，要坚持和完善党委领导下的校长负责制，增强政治引领力。在大学内部治理体系中，坚持党委领导下的校长负责制这个根本制度，就是党委重在谋划和决策，履行把方向、管大局、做决策、抓班子、带队伍、保落实的职责，统一领导学校工作；校长重在实施和管理，全面负责教学、科研和其他行政管理工作，依法行使职权。在这一体制运行过程中，要特别注意把握好“集体领导、科学决策、分工负责”这三个关键点。

其次，要充分发挥职能部门、各个院系和基层党组织的作用，形成高效、协调、顺畅的运行机制。注重激发院系“中场发动机”作用，把党的教育方针和重大战略部署，落实到院系的各项工作中来。充分发挥学校各职能部门联动的工作优势，始终围绕学校的中心任务特别是人才培养这个核心，坚持不懈提升管理水平和服务质量。要不断加强基层党组织建设，坚持围绕中心抓党建、抓好党建促发展的原则，为提升人才培养质量提供强有力的支撑。

再次，要学习借鉴国内外办学治校先进经验，把学校的学术组织和群团组织作用发挥好，创造良好的办学生态环境。实现行政权力与学术权力既相对分离，又相互促进，形成相得益彰的良好工作机制。既充分发挥学术委员会在学科建设、学术评价、学术发展和学风建设等事项中的作用，真正做到“学术的事，多听教授的”“上课的事，多听老师和学生的”；又要充分发挥工会、教代会、学代会在学校民主管理和监督中的作用，调动广大师生参与学校改革发展的积极性，推进学校决策的科学化和民主化；还要充分发挥理事会或董事会在参与讨论学校发展规划、经费筹措和社会服务等方面的作用，建立健全社会支持和监督学校发展的长效机制。

## 张大良：提高人才培养质量 做实“三个融合”

来源：《中国高教研究》 2020 年第 3 期

### 一、以提高人才培养质量推进高等教育现代化

当前，我国高等教育正处于内涵发展、质量提升、改革攻坚的关键时期和全面提高人才培养质量、建设高等教育强国的关键阶段。党的十八大以来，我国高等教育发展取得了历史性成就，综合改革全面推进，高校办学更加聚焦人才培养，立德树人成效显著。建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程。高等教育是国家发展水平和发展潜力的重要标志。统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，建设社会主义现代化强国，实现中华民族伟大复兴，对高等教育的需要，对科学知识和优秀人才的需要，比以往任何时候都更为迫切。高校必须坚持问题导向，以全面提高人才培养能力为牵引，改革创新，优化结构、加强建设，全面振兴本科教育，推动形成更高水平的人才培养体系，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人，更好服务国家发展战略和经济社会发展新需求，为实现中华民族伟大复兴的中国梦提供强有力的人才支撑和智力支持。

习近平总书记强调，办好我国高校，办出世界一流大学，必须牢牢抓住全面提高人才培养能力这个核心点，并以此来带动高校其他工作。立德树人是高校的立身之本，人才培养质量是高等教育的生命线。推进高等教育现代化，重在理念、要在行动、贵在创新，我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻党的教育方针，落实党的十九大和十九届四中全会精神，紧密结合高等教育的实际，着力推进高等教育治理体系和治理能力现代化，为落实立德树人根本任务提供全面制度保障。

### 二、全面提高高校人才培养质量

1. 全面提高高校人才培养质量要坚持党的全面领导和社会主义办学方向。习近平总书记指出，办好我国高等教育，必须坚持党的领导，牢牢掌握党对高校工作的领导权，使高校成为坚持党的领导的坚强阵地。人才培养是高校的核心使命和根本任务。我们要坚持党的全面领导，坚持社会主义办学方向，加强马克思主义理论教育，践行社会主义核心价值观，把高等教育的体制机制和制度优势转化成高校的治理效能，着力谋划和推进高校建设配套制度，在人才素质标准、人才培养模式、教学质量管控、教育管理运行等方面加强实践探索。

2. 人才培养要坚持“德育为先、德学兼修”。高校立德树人，要坚持“德育为先、德学兼修”的全面育人观，进一步健全思想政治工作体系，把思想政治工作融

入人才培养全过程和各教学环节、融入学生科研实践和社会实践、融入学生课余生活，引导高校学生增强中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信，立志为中国特色社会主义事业奋斗终身。要把立德树人的成效作为检验学校一切工作的根本标准，真正做到以文化人、以德育人，不断提高学生思想水平、政治觉悟、道德品质、文化素养，做到明大德、守公德、严私德。

3. 构建更高水平的人才培养体系。习近平总书记指出，要努力构建德智体美劳全面培养的教育体系，形成更高水平的人才培养体系。建设好以课程和教材为重点的教学体系，建设好有利于学生成长、成人、成才、成功的管理体系和学业成绩评价体系。要以学生全面发展为宗旨，着力优化课程体系；以现代信息技术为抓手，着力丰富优质课程资源。要高度重视教材体系建设，以教材体系建设的新成果来体现、支撑人才培养体系。课程体系与教材体系建设要主动适应信息技术与教育教学深度融合的现实需要，满足互联网时代学习者学习特性和终身学习需求，建设高质量多样化课程和新形态教材，实现教材形式创新、与教学过程融合，打造具有互动式教学特点的课程教材。要建立科学的评价机制，着力构建教学工作评价、学生学业成绩评价、教师业绩考核评价“三位一体”的教学评价体系。

4. 进一步加强教育教学质量保障体系建设。强化教学质量日常管理、内控和动态监测，关注用人单位对毕业生的综合评价，促进人才培养质量全面提升。还要进一步健全考试招生制度体系，进一步完善毕业生就业创业指导制度体系。要完善教学质量管理和监控体系，形成以质量提升为导向的资源配置模式，构建覆盖育人全过程的质量管理体系，加强教学质量监测评估，确保人才培养水平持续提升。

### 三、做实科教融合、产教融合、理实融合培养人才

高等教育现代化实质上是人的现代化，要在高校人才培养中彰显现代化，科教融合、产教融合、理实融合培养人才是三个有机联系、不可或缺的着力点。

#### （一）科教融合是世界一流大学办学的核心理念

高水平科技创新与高层次人才培养的密切结合，已经成为大学教育教学规律；由师生组成的探究式学习共同体，已经成为知识创新和传承的交汇点。科教融合的本质就是在“科研-教学-学习”的过程中进行知识的创新、传授、传播和传承，使师生在学术共同体进行互动式学术探究，取长补短、开拓进取。科教融合培养人才的过程中，教学与科研始终是相互促进、相辅相成的。推进科教融合培养人才，就要以学生发展为中心，加强科研同教学的结合，推动高校与科研院所深度合作培养人才，推动高校内部的科研与教学紧密结合培养人才，把优质科研资源转化为育人

资源和优势，把科研设施转化为教学创新平台，把科研成果转化为教学内容，把“科学研究的密度”转化为“教学创新的浓度”，把学生参与科研作为一种有效的教学形式，通过制度安排使学生成为教师科研的伙伴，共同开展科研活动，进行有效的自主性、创新性学习，师生在共同探索、整合、应用、传播知识的过程中相互学习、共同提高，真正实现研究性教学、探索式学习。要营造鼓励探索、自主创新的学习氛围，为学生开展科学研究搭建平台，支持学生早进课题、早进实验室、早进科研团队参与各种科研活动，支持校内教师和科研机构研究人员将最新科研成果引入人才培养，开设更多研究性课程，提供研究性学习条件，着力培养学生的创新思维 and 创新能力，以高水平的科学研究支撑高质量的人才培养。

## （二）产教融合是产业与教育的深度合作，是高校提高人才培养质量的必然选择

推进产教融合培养人才，就要坚持产业需求导向与教育目标导向相统一，推动高校与行业企业深度合作培养人才，着力提高学生的综合素质和适应能力。要创新办学模式，把产教融合、协同育人理念贯穿人才培养全过程，在校内打通融合渠道，实现资源共享、平台共建，促进跨学院、跨学科的交叉融合、互动发展；在校外汇聚各类社会资源、拓展育人空间，与政府、行业产业和用户实现多元主体的跨界整合、协同创新，面向产业需求深化教学内容与课程体系改革，以学科前沿、产业和技术最新发展成果更新教学内容。要对接需求，加强产学研协同育人，扩大校企合作科研的溢出效应，从理论、实践、应用三个维度，打造校企联合培养人才的平台，联合开发课程、编写教材，共建专业、实习实训基地和产业学院，把企业员工培训内容和技术咨询成果有机嵌入专业教学计划，通过制度安排使学生成为企业工程技术人员开展技术革新的伙伴，建立紧密对接产业链、创新链的专业体系，提高特色专业、优势专业的集中度，打造一批行业产业急需、优势突出、特色鲜明的应用型专业。要构建校内实践教学基地与校外实习实训基地相联动的实践教学平台，建成一批共享型、区域化的产学研合作、协同育人实践平台，促进校企间合作育人、合作发展。要深化产教深度融合，推动专业学位研究生培养改革，完善与经济社会发展相适应、具有中国特色的专业学位研究生培养新模式，将一流大学和一流学科建设与推动经济社会发展密切结合，着力提高高校对产业转型升级的贡献率。要加强“双师型”教师队伍建设，聘请行业企业的技术与专家到高校兼职任教，并作为青年教师的实践实习导师，促进企业主动为青年教师提供挂职实习锻炼岗位，增强教师实施产教融合培养人才的实践能力。

## （三）理实融合是教育教学的基本规律

要坚持理论联系实际的马克思主义学风，坚持问题导向，坚持理论与实践相统一，学以致用，用以促学，夯实学生的理论基础，扩大知识面；加强实践教学，增长见识和胆识，提升学生分析问题、解决问题的能力。推进理实融合培养人才，就要促进高校理论教学与实践教学紧密结合，加大课程整合力度，更新课程教学内容，积极探索开设一批交叉学科研讨类的课程、多视角解决问题的课程；创新教学方式方法，积极运用现代信息技术，探索线上线下混合式教学、“互联网+”和“智能+”教学，采用案例教学、项目式教学、启发式教学等研究性教学方法，激发学生的学习兴趣、志趣和探索未知的激情，增强学生的创新思维能力。要运用创新型、综合化、全周期教育新理念，着力优化人才培养体系，加强创新创业教育，完善“创意-创新-创造-创业”教学体系，促进“学、研、创”结合，在课堂教学、实验实践、科学研究、竞赛活动过程中，加强学生的设计思维、系统思维、辩证思维、批判性思维训练，着力培养学生的创新精神、创业意识、实践能力。要着力开发专业课程中的思政资源，理论联系实际加强学生思想政治教育，形成思政课程+课程思政同向同行的思想政治工作新格局。要厚植爱国主义情怀，注入红色基因和劳模精神、工匠精神，注重文化熏陶、以文化人，还要从严治教、从严治学、从严治研、从严治考，加强品德修养和职业道德教育，塑造未来人才之魂，培养服务国家服务人民、造福人类和可持续发展的优秀人才。

总之，只要各高校高度重视科教融合、产教融合、理实融合培养人才，并采取有力措施、下更大功夫做实“三个融合”，就一定能够全面有效提升教学水平和人才培养质量。

# 高教理论研究

## 论中国特色一流学科建设

来源：《高校教育管理》 2020 年第 3 期 作者：龙宝新

学科是大学组织的单元与心脏，一流大学建设的内核是一流学科建设，探索出一条最适合国情的一流学科建设之路是中国高校学科治理成功的标志。其实，学科建设是条条大路通“一流”的，只要是合乎学科成长成熟规律——“扎根环境、自主成长、互动共生、协调发展”的道路都是合理之路、可行之路。我国学科建设者肩负的时代担当是：从多样化学科建设路线中遴选出一条合身之路、最优之路，借此构筑中国学科事业发展的高速公路。这就是学科建设中国化的实质与使命。在当前，我国对西方名校一流学科建设还存在一定程度的路径依赖，仰望西方名流、遵循“世界标准”、学科自信不足成为阻碍我国高校一流学科建设进程的绊脚石。在这一形势下，探索一流学科建设的中国经验、中国思维、中国道路、中国标准就成为导正一流学科建设航向，坚持“中国本位”学科建设原则，培育一流学科建设中国特色的迫切要求。下文将对中国一流学科建设问题予以剖析，以期为我国高校学科建设实践提供路径参考。

### 一、彰显中国特色：我国一流学科建设的“三化”旨归

一流学科是“养”出来的还是“造”出来的，是自然“成长”起来的还是自觉“建设”起来的，是被市场、政客“逼”出来的还是学术、学者“育”出来的？对这些问题回答的差异是导致不同国家、高校学科发展中产生“路径分叉”的节点所在。在实践中，不同国家、高校、学科面临的具体境遇不同，致使其选择的学科培育路径与建设模式互不相同，这是自然而然的現象，确实不足为奇。应该说，中国语境是我国高校学科建设模式选择中的首要参考变量，善于照应中国传统、中国社会、中国需要的一流学科建设路径才可能获致强劲的生命力与发展力。为此，坚持走中国特色学科建设之路是当代我国高校一流学科建设的正道，是助推我国一流学科步入世界前列的超车道。所谓中国特色一流学科建设，是指我国高校在学科自主、自信、自强理念的指引下，紧密结合中国学科成长的传统、环境、要求开展学科建设活动，奋力实现用中国特色“一流”理念来引领世界一流学科建设的目标。一流学科建设“中国特色”的核心内涵是立足中国具体国情，谋求学科自主自强，心系国家命运的学科立场、学科道路、学科追求。与之相应，中国特色一流学科建设道路是：从自主自信的学科立场出发，积极探索适应本土的学科道路，铸就引领域外、

走向世界的学科品质,进而促进我国学科建设“三化”目标——自主化、本土化与世界化的实现。

### (一) 彰显中国特色是自主建设一流学科的要求

从学科立场上分析,“中国特色”意味着一流学科建设必须坚守学科自主的立场。一流学科概念诞生的原语境是各类学科间的同质化比较,将比较结果加以量化之后得出关于某一学科品质的判断就是“一流”的概念之源。无疑,这一“同质化”的参照系正是西方世界名校,如哈佛大学、剑桥大学、牛津大学等的学科建设标准。当代世界一流学科评价是西方一流学科话语体系、指标体系、价值系统、质量文化的折射或翻版,从这一角度看,我国学科在 QS 世界大学学科排名、泰晤士高等教育世界大学学科排名和 U. S. News 世界大学专业排名中不占优势并被边缘化具有其必然性。在西方主导的格局中,中国学科“只能是处于由他人去解释的边缘位置”,这就是我国学科被边缘化、被世界挤压的真实写照。其实,各国一流学科间既有量的差异,更有质的差异,把一堆脱离学科生长环境的抽象指标拿出来作同质化比较的做法是危险的,它极有可能导致具体学科的发展悬空于社会文化环境之上,异化为与本土社会发展失去营养脐带关联的“怪胎”。在这种情况下,中国学者对我国学科产生“边缘危机意识”实属必然,而消解这一意识的学科拯救行动就是:捍卫中国本土学科的尊严,重树“中国学科主体意识”,坚持学科自主、自信、自强的建设理念,真正将凸显中国精神、中国气质、中国特色视为提振我国学者学科信念的有力举措。所谓学科主体意识,就是在学科建设中体现出来的“反省批判意识、责任意识、竞争发展意识等”。强化学科主体意识、学科自立精神、学科自主立场是学科建设中国特色的首要内涵。中国高校的学科是在中华大地上土生土长出来的,天然携带着中国传统文化、中国发展环境的基因与痕迹,并存活在反哺中国优秀传统文化与经济文化的链条上,它绝不可能和西方高校学科“长成一个模样”。正是如此,评判中国高校一流学科的首要标准是其对中国经济社会发展的适应性与贡献率。而在这一点上,中国高校学科发展在世界上是引以为傲的:当代中国文化博大精深,中国社会凝聚力飙升,中国高新科技发展一日千里,这些无疑得益于中国高校学科建设的成就与贡献。换个角度看,当前西方一流学科建设与评价尤为重视诺贝尔奖获得者、国际声誉、核心刊物论文发表和引用等所谓的“硬”指标,其实也是不可取的,因为这些指标不可避免地带有一定的价值倾向性,它无法体现每个学科对本地域发展作出的特殊贡献。甚至可以说,此类评价是对异域文化中生长出来的高校学科的无形封杀或抑制,是对我国学科自主发展道路的一种挟制。我国学科发展如

若过分笃信其效力,则可能会被误导走上一条吉登斯(Anthony Giddens)所言的“脱域”之路。中国高校在一流学科建设中首先要重树学科自信,坚守学科主体意识,自觉抵制西方学科评价的侵蚀与遏制,努力建设出具有中国底气、中国豪气的一流学科。为此,中国特色一流学科建设一定要坚守学科自信与学科主体意识,致力探索出一条立足中国学科环境、守护中国学科尊严、坚持中国学科标准的独特建设道路。

## (二) 彰显中国特色是一流学科建设扎根本土的要求

从学科建设路径上看,“中国特色”意味着要走“中国式”的学科建设之路。一流学科是“高水平学科”的代名词,但“高水平”一词在不同国家、不同文化中的表达方式与公认标准是不一样的,中国高水平学科一定有中国式的表达、中国式的内容、中国式的标准。中国一流学科是植根中国本土文化中生长起来的高水平学科,是在应对中国经济社会发展问题中成长起来的高品质学科,其内蕴的中国精神、中国文化、中国智慧是无法从国外学科建设成果与经验中“进口”的。进言之,中国一流学科是栖息在中国本土经济、文化、社会生态之中的,它只有继续从中摄取营养、汲取智慧才能让“一流学科之花”开得更艳,并为世界一流学科建设贡献特殊智慧与独特方案;否则,在建设路径上完全遵循国际标准,追随哈佛、牛津学科轨迹,照搬照抄英美建设方案,中国学科与世界的差距只会越拉越大,最终陷入“自我迷失”“离经叛道”的泥潭。应该说,每个学科都具有“国家+”的学科内涵——国家的精神、气质与希求融渗在整个学科机体与发展细节之中,并从深层决定着该学科发展的轨迹与命运。与之相应,中国一流学科一定是“中国式”的“一流”。

“中国式”是“中国本土化”“中国境遇化”“中国特色化”的代名词,中国式一流学科一定是根植于中国文化系统之中并与中国大学发展史无缝对接的学科,一定是与中国本土化学科发展要求唇齿相依的学科,一定是与中国国家命运同频共振的学科,一定是能够赢得中国人认可与信赖的学科。有学者指出,在“双一流”建设中“中国特色”的基本含义是坚持党的领导与社会主义方向、坚持立德树人根本任务、坚持扎根中国大地、坚持面向国家重大目标和重大战略等。这四个“特色”含义规定了中国一流学科的建设路径与行进主道。换个角度来看,尽管学科是学问、学术、学者的构成体,具有国际公约、人类共享、世界公认的共同属性,但个体性、学校性、国家性同样是学科事物的根本属性。就其二者关系来看,共性是个性的抽象,个性是共性的表现,体现在一流学科建设上便是:每个一流学科都是共性与个性的统一,每个学科的“一流”都有其特质与表现,它们构成了一流学科量化等级

式评价的禁区与极限。在当前一流学科建设中,我国如若笃信国际上流行的知名学科评价系统及其排行榜,势必会导致学科建设忽略国情特色、隔断本土营养输送,逐步走上同质化、西方化、去本国化的歧路,最终沦为西方学科“潜规则”的牺牲品。与之同时,我国学科建设也会忘掉初心与根本,迷失自我发展的方向,造成学科研究资源隐性流失,成为国人拒斥的对象。所以,从学科建设路径上看,一流学科建设“中国特色”的内涵是:用中国本土智慧解决中国学科难题,用中国本土方式展示中国顶端学科发展水平,用中国本土经验开拓中国学科发展的新疆界。

### (三) 彰显中国特色是引领世界一流学科建设的要求

从学科建设目标上看,“中国特色”意味着用独特范式引领世界一流学科的主流与走向,让中国一流学科走向世界学科舞台的中央,逐步引领世界一流学科的话语体系与规则体系。与世界学科群落互联互通是中国本土学科发展的生命力之源,是中国一流学科在世界学科阵营中占有一席之地的基本条件。中国特色一流学科建设的价值与意义在于:用中国化的学科建设思路、方式与理念达到世界上一般学科建设所难以企及的高度与境界,成为世界各国学者瞩目、效仿的对象。从某种意义上看,中国一流学科建设经验是否可靠、有效、先进,需要世界学科建设实践的佐证,其效力最终取决于它对世界一流学科建设的影响力、贡献力与领航力。真正的“特色”一定是有世界性影响的,而非孤芳自赏的玩物。与此同理,本土化的一流学科建设之路一定是“‘建构本土特色’与‘超越本土特色’的道路,即从本土化到国际化、最终到全球化的过程”,是本土化与国际化、中国化与世界化、特色化与通用化间的互变互化、持续升级之路。如若把学科建设视野一味局限在中国学科域内,而不考虑其对世界他国的辐射力,中国特色一流学科建设则可能毫无国际生存空间;如若用国际学科建设思路来置换本土学科建设思路,中国特色一流学科建设则可能落得被世界他国学科建设所殖民的败局;只有把中国学科建设水平提升到可以置换欧美所谓“国际标准”的境地,才算“中国特色”在世界范围内真正获得了认同。其实,英、美等西方少数国家一流学科建设的国别经验之所以会成为世界经验、世界范本、世界权威,其原因在于它已经初步完成了由本土化向国际化的升级之路。在一流学科建设的探索中,我国高校也应该主动借鉴这一升级路径,坚持走“立足现实、开发传统和借鉴外国”的“创造特色”之路,全力将中国本土一流学科建设模式升级为世界性的学科建设范本。只有怀揣这样的勇气与韬略,中国一流学科建设实践才可能悄然改变世界一流学科的话语系统与权力布局,为中国一流学科建设赢得更多的国际话语权、“一流”定义权、学科建设领导权与世界生存空

间，让中国学科建设事业彻底实现从“被解释者”向“解释者”、“被执法者”向“立法者”的地位翻转，真正发生“从跟踪追赶向跨越引领的转变”。所以，我国一流学科建设要追求的一个至高目标是“构建中国特色的概念、范式、理论框架和话语体系”。任何有效解决了一个具体中国学科发展问题的学科建设经验表面上看是地地道道本土化的，但就其内蕴的学科思维方式、学科发展理念、学科实践智慧而言，则具有较强的共通性、世界性，每个成功的中国学科方案、中国学科建设案例背后都涌动着世界性学科发展的贡献。一旦这些独创性的方案经验持续涌现、积累壮大、引发质变，中国特色一流学科建设实践就极有可能撼动世界一流学科建设的大厦，引发世界一流学科建设中心东方化、中国化的剧变。

## 二、中国特色一流学科建设的道路

所谓“特色”，就是“人无我有”的特质属性，是事物存在的独特性以及其与相似事物相比而言的差异性，“特色”导源自事物的存在使命与生存处境。我国一流学科建设过程中呈现出的一系列具有鲜明国情特点、文化特色的建设立场、思维与内容就是“中国特色”，发掘、坚守、弘扬这些“特色”是我国一流学科永葆本色、走出低谷、走向巅峰的国家方略。从宏观角度看，任何学科建设实践都离不开三个基本要素——国家、高校与市场，三者间动态关联的方式就成为学科建设道路的另一种表达，评判该道路的效能标准是学科实力，即是否有利于学科实力持续、快速、正向地提升。就其内容而言，中国特色一流学科建设道路的核心内容是以学科实力提升为核心，以国家统领、育人优先、产学研融合、整体推进为关键特征与基本要素，共促中国高校学科综合实力，即生产力、市场力与竞争力的持续提升（见图 1）。

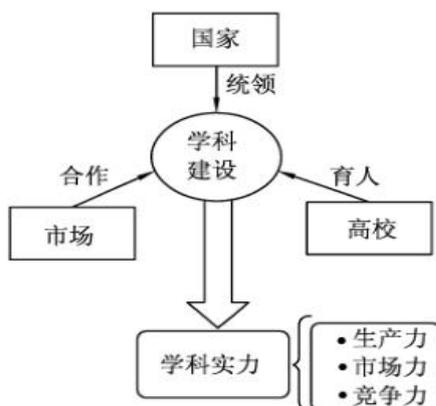


图 1 中国特色一流学科建设道路的理论框架

进言之，中国特色一流学科建设道路的独特性在于：坚持国家统领，高扬学科自觉、服务国家的主旋律；坚持育人优先，全面释放学科的育人功能；坚持产学研融

合，推进学科实力向核心科技转化；坚持全面建设，确保学科在内部组织与外部关联中协调推进。

### （一）国家统领，走内生自主的建设之路

在西方国家，尤其是美国，学科建设被认为是高校自己的事情，具有“灵活性的柔性”，美国国家教育部教育统计中心只负责编制学科专业分类目录（The Classification of Instructional Programs, CIP），其意图仅仅是“宏观调控、政策导向与信息服务”，学科建设几乎处在自在调控、自由生长的状态。而在我国，政府高度重视，直接颁布《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》（以下简称《方案》），制定国家学科战略，主动打造学科高峰、开展国家学科评估、强力注资强势学科、引导“四新”学科（新工科、新农科、新医科、新文科）建设，这是国家在学科发展上高度自觉的体现，堪称中国特色一流学科建设的催化剂。作为一个后发型现代化国家，我国上述做法无疑是及时而又合理的，是助推学科制度强制型变迁、加速高品质一流学科形成、促使学科建设事业在国际上后来居上的必要之举。国家统领的优势不仅在此，还在于它强化了一流学科建设的内生之路、特色之路与中国之路，有利于契合我国国情、传统、文化、需要的一流学科形成。有学者研究指出，学科治理是“培育作为学术原生力与整合力的学科群实现自我生长与交往共生的一种精神信仰”，我国一流学科建设秉承的正是这一学科内生精神。

《方案》明确指出，“加强系统谋划，加大改革力度，完善推进机制，坚持久久为功”是我国一流学科建设方案的出发点，“中国特色、世界一流”是一流学科建设的总目标。再从具体模式来看，当代世界一流学科建设有三大基本模式。一是金字塔模式，即行政驱动式，其做法是把全部学科分为三六九等，如高峰学科、高原学科、普通学科等，按照塔尖学科标准来引领整个国家学科群落的发展。二是自组织模式，认为学科是“典型的自组织系统”，完全依靠学科与学科、环境间的自然互动机制来发展，体现为市场驱动式与学者驱动式。前者主要指学科与外部环境间形成的自组织系统，后者特指学科内部环境中形成的自组织系统。三是花园模式，即系统整合行政系统的学科设计力量、市场系统的学科选择力量与学者主体的自主发展力量，使之在相互制衡与互动关联中推进学科发展。显然，西方大都采用的是第二种模式，而目前我国一流学科建设则倾向于第一种模式，这是由当前我国高校正处于学科发展期、突破期的特殊形势决定的，其内在妥当性毋庸置疑。在新时代，如何综合利用好国家的学科助推力、高校的学科协调力与学者的学科自治力，促使

中国特色一流学科建设理论日益清晰、成熟，是考验学科生产者与守护者——中国学者的一道难题。

## (二) 育人优先，走人才强学的长效之路

从西方主流学科评价标准可以看出，西方一流学科建设中器重的是杰出人才、成功学者、高端成果、核心科技等硬指标的产出，器重的是学科建设的标志性业绩，这一点无可厚非，但其内在缺陷是：上述硬指标的设计也出自西方学者之手，无法适应中国文化这一异质生态系统，这就决定了我国一流学科建设必须另选思路、另辟蹊径。从《方案》可以看出，我国一流学科建设的优先考虑是育人，即“坚持立德树人，突出人才培养的核心地位”。进言之，中国特色一流学科建设的行动路径是培养出具有真才实学的高素质社会主义建设人才，使其肩负起创新科技、振兴产业、复兴民族的伟业。所以，筑就中国魂、培育爱国人才是我国一流学科建设的首要考虑，而在西方一流学科建设中则较少考虑学科人才的价值观与综合素养培养问题。人才，尤其是青年学者、青年大学生才是民族的希望，是学科建设的潜力股，强调育人优先意味着我国学科建设追求的是长效性，走上的是一条长远之路。在一流学科建设中，“中国特色”在学科育人实践中有三点体现。其一，优秀教师培养先于拔尖人才培养。《方案》中将“建设一流师资队伍”视为一流学科建设的首要任务，使之位居“培养拔尖创新人才”之前，其潜在原因一目了然：优秀教师是培养创新人才的“园丁”，是学科育人的中坚，无疑应该置于首位。其二，品德培养重于才学培养。我国一流学科要培养的创新人才必须是“具有历史使命感和社会责任心，富有创新精神和实践能力的各类创新型、应用型、复合型优秀人才”，故学科建设中要“用价值观引领知识教育”。其三，文化自信教育先于创新创业文化培育。我国一流学科育人的关键内容是优秀传统文化教育、社会主义核心价值观教育，更加重视“中国人”的身份认同教育，目的是让每一个学科建设的参与者都具有一颗“中国心”。人心是一流学科建设的导航仪、聚能环与激发器，人心培育优先是中国特色的显著特征与优势所在，中国特色的学科建设之路始终强调育人先于育才、育德先于育知、育心先于育能，其优势在于能够凝聚中国人的学科建设热情，激发中国人的学科建设原创力，落实以“中国人”为本的学科建设原则，彰显育人在学科建设中的战略地位与长远意义。

## (三) 产学融合，走创新创业的学科知识激活之路

我国一流学科成果主要有两大应用方向：一是育人，即学科建设与“双创”教育相结合，培育拔尖人才与高水平学习者；二是产业，即学科建设参与国家经济社

会建设,以“四新”学科建设为抓手,利用学科成果孵化核心科技与高端技术企业,发挥学科作为产业发展引擎的功能,这就是产学研融合。当代世界经济竞争的焦点是高科技企业产业间的竞争,其实质是技术创新、行业创造的比拼。为此,学科建设只有发展成为国家创新创造的比较竞争力方能彰显其重要价值,中国一流学科建设也只有聚焦新工科、新农科、新医科、新文科建设中催生“中国创造”“中国新农村”“健康中国”“中国话语”,才能找到自己不可替代的位置。具体而言,在一流学科建设中,新工科建设应强调传统工业的智能化升级,构筑领跑全球工程教育的中国模式;新农科建设应强调面向“新农业、新乡村、新农民、新生态”建设,助力中国乡村振兴与文明重建,提升农村生态成长力;新医科建设应积极构建“全生命周期健康医学”,让医学行业成为高科技集成性行业;新文科建设应推进哲学社会科学与新一轮科技革命、产业变革交叉融合,支撑社会主义先进文化建设,培育中国特色、中国风格、中国气派的哲学社会科学学派。总而观之,中国特色一流学科建设集中体现在两个方面:其一是将一流学科建设与科技创新、产业链建设、新文化建设相结合,打通学科成果向产业、文化转化的壁垒,构筑学科建设成果转化的高速公路;其二是将一流学科建设与国家创新驱动战略、产业技术升级相结合,用学科创新带动企业创造、学者创业,与“双创”并驾齐驱,促进形成产学研深度融合、共生共赢的良性循环。在美国,斯坦福大学与硅谷间的合作开启了产学研合作的崭新模式;在泰晤士高等教育世界大学学科排名中,“产业收入”被作为专项评价指标,以评判学科建设与产业发展间的融合度。显然,这些产学研互动模式具有明显的市场驱动性与自然合作性。相对而言,我国一流学科建设强调产学研合作的自觉性、主动性,强调学科建设要“主动服务国家战略和区域社会经济发展需求”,主动融入国家经济文化建设的主战场中去,大力提高学科创新对中国社会转型、关键技术突破的贡献率,其国家民族色彩、社会责任意识、学科强国精神体现得尤其明显。应该说,从民族振兴、国家富强、人民幸福角度来审视学科建设与产业升级、文化更新的关系,来定位一流学科建设的功能与使命,是中国特色一流学科建设思路的独特内蕴。正如有学者所言,建设中国特色一流学科的落脚点就是“服务国家重大战略和区域社会经济发展的核心需求,为全面建成小康社会、实现中国梦做出贡献”。

#### (四) 整体推进,走综合、协调、可持续的学科系统建设之路

尽管当前中国高校学科实力相对薄弱,但面向未来释放学科建设潜能的条件——全面协调发展的布局已经具备,这是中国特色一流学科建设道路的又一优势所在。

学科是一个多维构成体、多功能综合体，而不单单是学科知识的聚合体、加工厂与学者集结点，“学科基本功能的履行依靠自身内部不同要素的协同和整合”，确保学科多维度、多功能协调发展是学科建设整体实力提升的必由之路。从《方案》可以看出，我国一流学科建设非常强调四个学科要素，即学科结构、学科水平、学科治理、学科环境的全面统筹与协调发展。我国一流学科建设在学科结构上，强调国家宏观引导、学校自主优化，突出学科重点，凝练学科方向，有助于国家学科布局、学校学科规划的科学推进；在学科水平上，强调瞄准世界一流、打造学科高峰、培育特色优势，有助于国家学科实力的持续攀升；在学科治理上，强调学术基层组织建设与学术委员会制度建设，有利于学者为本、民主开放、多元治理、依章运行的学术治理机制的形成；在学科环境建设上，强调学风建设、氛围营造、有序竞争，要求“保护创新、宽容失败”，有利于良好学术环境、学科生态的形成。因之，将一流学科发展视为一个“内部运动、内外互动、外部推动”的自主生命体，视为一个多要素网络化联动的学科有机体，是中国特色一流学科建设道路的鲜亮特征。学科是“知识发现和科技创新的重要力量、先进思想和优秀文化的重要源泉、培养各类高素质优秀人才的重要基地”。一流学科是一个多功能的实体，所以，中国特色一流学科建设必须按照“国家高校社会行业”联动协作、全方位支持的思路来推进，进而在一流学科建设这一“立交桥”上有效整合国家复兴战略、高校发展规划、社会进步要求与行业振兴计划，实现学科建设功能的最优化整合。

### 三、中国特色一流学科建设的行动方略

随着《方案》的颁布与实施，一流学科建设中国特色日渐清晰，我国学科建设事业步入了中国化的快车道。值得警惕的是，当前我国学科建设事业还身陷西方化主导的一流学科建设话语系统重围之中，要披荆斩棘、冲破围剿，达成独占鳌头的目标任重而道远。在新时代，培育一流学科建设的中国特色将是未来一段时期我国高校学科建设的时代主题与历史使命。可以预见，扎扎实实地转变学科建设立场，融通中西方学科建设经验、推进世界一流学科核心评价指标的中国化将是现阶段巩固中国特色、力创“中国一流”的现实行动方略。

#### （一）“守中望西”的学科建设立场转向

在《方案》出台之前，我国高校身陷种种世界一流学科国际标准的阴霾之中，悄然沦为西方主导的世界一流学科话语体系、评价体系的边缘，学科建设的中国立场、主体意识、本土关怀被弱化，一流学科建设陷入不自信、不自主、不自强的怪圈，甚至出现了试图通过国际大师招徕、国际论文发表、国际学科宣传等简单手段

来解决中国学科发展瓶颈问题的现象。在国家统领、中国学者主导的一流学科建设中，我国高校必须坚守“中国特色”发展理念，深层矫治仰望西方、追随哈佛、膜拜牛津的异化学科立场，真正走向去西化、自主化的学科建设新立场——“守中”的立场。我国要建设的一流学科首先是中国式、中国本土的一流学科，是在中国经济社会发展中的地位显赫、贡献非凡、特色鲜明的一流学科，其次才是走向世界、誉满全球的一流学科，没有国内学科声誉、学科绩效、学科贡献作内核，所谓的“一流学科”都只是徒具虚名或世界空名。只有扎根中华大地，面向民族复兴与“两个百年”奋斗目标的中国一流学科才有资格跻身“世界一流”的行列；否则，这些学科都只不过是欧美一流学科的中国翻版而已，在中国特色社会主义建设中看似华丽却不中用。在这一学科立场指引下，我国应该逐步树立用自己的特色评价标准、学科价值观、学科话语系统来审视、评判、言说西方一流学科的信心与立场，即所谓的“望西”。《方案》指出：高校要“积极参与国际教育规则制定、国际教育教学评估和认证，切实提高我国高等教育的国际竞争力和话语权，树立中国大学的良好品牌和形象”。为此，在中国特色评价标准与西方通用评价标准的关系处理上，我国一流学科建设评价应该坚持三条原则：一是固本原则，即巩固中国学界公认评价指标的根本地位，如对学科的育人价值、国家贡献等指标应予以强化；二是中国化原则，即在引进国际评价指标时应该予以本土化调适，对那些西方特有的评价指标予以弱化或删除，对那些适合引进的评价标准予以中国化改造，如对“学术论文发表”标准的改进可以考虑突出“学科点代表性学术论文”的评价等；三是中国基点原则，即在学科国际化评价中强调站在中国学科发展基点上来设定指标，重点评价中国学科对国际优质学科辅助资源（如拔尖人才、学术平台、青年学者等）的吸引力。上述三条原则的确立为“守中望西”“服务中国”的学科建设思维提供了可操作性的指导。其实，眺望、欣赏、借鉴西方一流学科建设的成功经验而不被西方学科建设的价值标准、行动轨迹、思维方式所迷惑、所禁锢，正是保持我国高校学科建设的中国化定力、中国心内核、中国本体思维的直接体现。基于这一立场，我国高校在一流学科建设过程中必须强化中国特色，突出中国文化历史优势，深掘中国学科建设经验，创新中国学科分类方式，凝练中国特色学科方向，逐步确立“以中释西”的学科自主意志、自信傲骨与自强精神。

## （二）“中体西用”的学科建设方案设计

在一流学科建设中，“中国特色”的培育要求我国高校积极研发学科建设的中国方案，突出学科建设的中国经验，在此原则下学习西方学科建设方案之长，汲取

西方学科建设的优质经验，致力形成“中体西用”的本土化学科建设方案。我国出台的《方案》是学科建设中国方案的一个范本。在落实该《方案》过程中，各地区、各高校要善于汲取该方案制定的精髓，真正将“中体西用”精神落实在一流学科建设的环节、细节中去。通过对《方案》作深入剖析可以发现，一份成功的学科建设中国方案一定由三部分构成：一是中国本土的学科建设内容与境遇诉求，包括价值理念、建设背景、建设意图等；二是世界学科建设的共同经验，如学术研究、成果转化、学科治理、资源配置、制度安排等；三是中西融通的节点设计，如参与国际学术交流，参加国际学术合作组织，在国际舞台上表达本土的学科立场，影响世界一流学科建设的方向等。为此，基于“中体西用”精神的一流学科建设中国方案应该从上述三个角度综合考虑，相关高校应积极响应国家学科建设要求，全力研发出符合本地区、本学校实际情况的具体建设方案，形成与本地区、本机构实情高度契合的一流学科建设方案。为了确保该方案顺利实行，我国一流学科建设者应该从三方面着手：一是开展学科环境的 SWOT 分析，探明自身的学科基础、学科价值、外围形势、可能突破点，努力研制扎根本国大地的建设方案；二是在世界范围内探察顶端学科发展状况，析取出学科核心指标提升方面的成功建设经验，将之融入自身建设方案之中；三是瞄准中西学科建设经验的交汇点，如学科国际交流平台利用、学科组织框架内的中西人才交流、学术研究思想方面的中西观点交流、实验研究中的中西研究设备交流等，为中西方优质学科建设经验的交汇与共生提供平台、创造条件。

### （三）公共核心指标的特化

所谓公共核心指标特化，就是把西方一流学科话语中的公共核心评价指标，如拔尖创新人才培养指标、产学研合作项目指标、重要论文引用指标、学科产出绩效指标等，置于中国学科环境中并予以再定义、再赋值、再充实，使之获得大致对等且本土味浓郁的境遇化内涵与所指。如果说一流学科评价指标有两类——一类是公共核心指标，如高水平学科团队、高层次科研成果、高科技产品等，另一类是区域性特色指标，如特色学科研究方向、特殊区域发展贡献、独特地区科研难题攻关等，那么对第一类指标的特化（即具体化），使之获得中国式的表达就成为中国特色一流学科建设的重要内容。在过去，许多学者误以为学科评价的公共核心指标完全是客观、中性、同质的，是跨国界、跨文化、跨时代的，对其照搬照抄即可，这一想法是极端错误的，因为完全脱离本土土壤的超级学科评价指标是不存在的。其道理很简单，在不同国家与语境中，人们对“高水平”的理解是不一样的，西方所言的

“高水平学者”“顶尖级成果”在中国语境中不一定具有与西方相当的地位与一致的指涉。在拿来主义取向的误导下,我国学者经常会犯下搬用西方学科评估“空壳概念”的错误,而没有对其背后文化意蕴予以深究。诚如有学者所言:“后发国家在学习先发国家经验时,往往容易照搬外显指标,对蕴藏其中的价值伦理、文化追求等往往不闻不问,以至于仅仅搬来现代化的‘躯壳’,却没有学到现代化的真谛。”所以,在我国一流学科建设境遇中,学科评估适用西方一流学科公共核心指标时也应该考虑中国化的调适,将之转变成为“中国特色”的内在构成后方可使用,这就是学科公共核心指标的特化环节。例如在西方一流学科评价中,学科领衔者可以是不承担任何教学工作的专业研究者,而在我国立德树人、育人优先的中国特色学科建设框架中则可以作如下转换:一流学科的领衔者须具有立德树人精神且承担年轻学者或大学生的指导培养任务。再如在全面协调推进一流学科建设的背景下,我国对一流学科的评估绝不能像西方那样过分重视学术声誉、毕业生声誉、论文引用率等硬性学科水平指标,而要将学科水平评价与学科结构、学科治理、学科环境等因素综合起来判断,尤其是要将学科团队建设、学科生态培育、学科长效发展机制建设等置于重要地位,以全面评判每个学科的实力、潜力、内生力与影响力等。因之,在中国特色一流学科建设的大系统中去重新定义、灵活特化西方学科评价指标的指涉与内涵,让抽象评价指标在中国境脉中意义重生、内涵再构,是从根本上防治一流学科建设西方化的一剂良药。

## 高等学校专业动态调整的三重逻辑

来源:《教育研究》 2019 年第 3 期 作者:张德祥 王晓玲

构建高校专业动态调整机制,实现高校专业动态调整,是国家深化高等教育改革、提高高等教育质量、建设高等教育强国的重要课题。纵观我国高校专业调整 70 年历史,过去,主要通过政府计划指令或政策驱动实现高校专业调整,自上而下的“一刀切”“运动式”专业调整,使得我国高校专业多处于被动适应状态,高校专业设置趋同,专业发展缺乏持续性和有效积累,一定程度上造成了专业结构性问题突出,专业内涵缺失、专业质量下降。因此,实现专业动态调整是优化高等教育结构,提升高校专业内涵和办学质量,培养创新型、复合型、应用型高水平人才,服务人民,服务国家经济和社会发展需要,实现高等教育现代化的必然选择。

当前,关于高校专业动态调整的相关研究,多从宏观研究视角出发,研究政府、市场、高校在专业动态调整中的地位和作用,“顶天”有余而“立地”不足,难以

真正指导和解决高校专业调整的微观实践问题。另外,部分研究单纯从专业与产业发展的关系或者专业与学生发展的关系研究专业动态调整,没有全面审视影响专业及专业调整的各个基本变量,割裂了专业及专业调整的系统性,无法全面认识专业动态调整的本质。本文正是基于专业动态调整的重要性和迫切性,结合当前研究中的不足,着眼于高校专业的微观视角及其复杂系统性特征,从理论上阐述高校专业动态调整的基本关系、基本逻辑、专业动态调整的本质以及实现专业动态调整的条件。

高深知识、社会、学生是专业动态调整的三个基本要素、基本变量。高等学校专业是围绕培养目标形成的课程组合,课程是高深知识的系统化、结构化、逻辑化,专业与高深知识密不可分;专业依据社会分工和职业需要设置,专业是高校与社会联系的桥梁和纽带,专业与社会密不可分;专业是高校人才培养的基本单位,人才培养是专业设置的基本动因,专业与学生密不可分。因此,高等学校专业动态调整遵循高深知识内在发展逻辑、遵循学生个体需求逻辑、遵循经济社会需求逻辑,专业动态调整的本质是三重逻辑的耦合,构建常态机制保障三重逻辑的充分耦合,是实现高校专业动态调整的有效路径。

## 一、专业动态调整遵循高深知识内在发展逻辑

### (一)专业与高深知识的关系

高深知识滋养孕育了专业。高等学校传播、发现、应用、理解的知识是高深知识,高深知识是构成各民族中比较深奥的那部分文化的高深思想和有关技能。专业作为高校人才培养的基本单位,以高深知识为其基本要素。修道院制度下闲暇的僧侣阶层对于“拉丁古典作品”的保存以及“古典翻译运动”和东西方文化传播为中世纪大学的诞生积累了原始的高深知识材料。高深知识生发了课程、专业、学科乃至大学,揭示了高等教育是以高深知识为原发点的多样性与统一性的辩证统一,即高等教育是由高深知识孕生的多样性的统一体。中世纪大学的文、法、神、医四大学部开启了分科类进行大学专业教育的历史。

专业以高深知识为基本材料组织实施人才培养。学科作为高深知识重要载体,选取一门学科或者多门学科知识,形成课程,围绕特定的人才培养目标形成具有内在联系的课程体系,便构成了专业。尽管不同国家、地区对于专业概念的界定不同,但其本质都是以学科知识为基本材料,围绕特定培养目标所形成的课程体系,并通过教学互动,实现高深知识的传播、转化等人才培养活动。

### (二)高深知识的内在发展逻辑

高深知识是已知与未知的统一,人的认识能力是有限的又是无限的,因此,高深知识的发展永无止境,是无限积累的过程。高深知识的发展不是无序的,其循着一定的内在逻辑,并深深影响高校专业的设置及其课程体系和课程内容。

高深知识的学科分化发展逻辑。学科分化是高深知识创新发展的重要途径,通过学科分化促使以学科为载体的高深知识不断生产创新。知识最初是混沌一体的,囊括于哲学之内。随着亚里士多德(Aristotle)对学科的初步划分,高深知识开始以学科分化逻辑持续发展。17、18 世纪新的学科组织、期刊等学科建制的产生促进了学科的分化。物理、化学、生物、经济学、社会学、政治学等逐渐从哲学中分化出来,成为独立的学科。随后柏林大学讲座制改革进一步推动学科分化发展。美国系科制改革,将学科的分化推向高潮,高深知识不断向专门化、纵深化发展。德国社会学家韦伯(Weber, M.)描述,“科学已经进入一个先前所不知道的专业化阶段,并且这种情形将永远保持下去”。

高深知识的学科渗透、交叉、融合发展逻辑。因知识本身所具有的内在关联性,高深知识以学科为载体不断细分的同时,又表现出交叉、渗透、融合的内在发展趋势。最初的学科交叉体现在不同学科之间研究方法和理论上的借鉴、渗透,以此来实现本学科理论体系和方法的创新。1690 年,英国古典政治经济学创始人佩蒂(Petty, W.)首次提出用数学和统计学的方法定量地研究社会问题和经济问题,开创了自然科学与社会科学两大学科门类的研究方法的跨越交叉。学科交叉、融合还表现为多学科性,即围绕同一个涉及多学科的问题,以多学科的视角或方法研究和解决。学科之间最深层次的交叉、融合是通过不同学科的方法及理论体系的有效整合,在学科与学科的交叉地带生成新的学科,例如,计算力学、化学物理学、教育心理学、科技哲学等交叉性学科。

高深知识全面整合的发展逻辑。随着复杂的经济社会问题不断凸显,单一学科或者交叉学科知识已经无法解决这类问题,客观上要求知识的全面整合。通过构建集政府、企业、大学与社会公众于一体的超学科创新生态系统,以解决复杂问题为导向,全面整合理论知识与实践知识、显性知识与隐性知识、主体知识与客体知识等多元知识,实现高深知识的整合和再创新。

### (三)专业动态调整的高深知识逻辑

首先,专业动态调整遵循高深知识分化、综合及全面整合的发展逻辑。专业动态调整要打破学科界限,通过跨学科课程设计和调整促进跨学科专业的形成和发展。同时,打破以学科为基础的院系界限,形成跨院系的学科大类交叉融合型专业。还

要关注高深知识全面整合再创新的趋势,将专业设置和调整融入社会创新生态系统中,增强学生对经济社会发展中复杂问题的敏感性和关注度,培养学生知识整合能力、全局性审视问题的视野,激发学生的主体意识、问题意识和持续创新意识,引导学生重视和发掘隐性知识、经验知识,打破原有认知结构,重构认知体系,形成单一学科专业、交叉学科专业和超学科专业共存的专业生态系统。

其次,专业动态调整遵循高深知识持续发展创新及其转化逻辑。高深知识与普通知识不同,它有无限聚焦和扩展的趋势。专业的动态调整应及时更新、补充由高深知识构成的课程体系和课程内容。既要关注高深知识的整体趋势和最新成果,也要将高校自身的科研优势转化为专业人才培养优势。通过教师对高深知识的长期积累、探索、创新,持续更新专业课程内容、课程体系及教学互动方法,实现专业内涵与外延的调整和变革。因此,专业动态调整既要以高深知识的创新成果为基础,动态改进专业课程内容、课程体系及教学方法等;又要立足高校自身的科研优势和特色,不盲目、不趋同,在专业局部改进和整体优化过程中突出自身在高深知识层次、领域的特色和优势。

## 二、专业动态调整遵循经济社会外在需求逻辑

### (一)专业与经济社会的关系

专业因应社会需求产生和发展。专业的产生和发展源于社会分工对不同知识结构、能力、素质人才的需求。中世纪大学最初的四大学科划分,受到当时社会需求的深刻影响。如以法学著称的博洛尼亚大学、以医学著称的萨莱诺大学、以神学著称的巴黎大学,其产生和发展都与当地经济社会发展对法律、医学、神学类人才的需求密切相关。随着大学从“象牙塔”走向社会中心,大学与社会的关系越来越密切,大学以其不断细分的专业来满足社会分工的精细化对于专业人才的需求。一千年来,大学的生命是和它周围社会中被认可的专门行业联系在一起的,而且它将继续对新出现的专门行业做出反应。一些新的专业正在出现,另一些专业,如工商管理和社会工作,则变得更为专业化。

专业人才培养引领社会变革。教育是兴国之本,人才是强国之锚,专业人才培养引领国家经济社会发展和变革。专业人才培养围绕高深知识展开,传播人类文明成果,弘扬社会主流价值,实现文化传承创新,奠定社会变革文化基础。专业人才培养推动科技进步,引领先进生产力,影响社会变革进程,促进社会发展。意大利、英国、法国、德国、美国先后成为高等教育中心,培养出一批又一批科学巨匠,成

为世界科技发展的先锋,一定程度上推动人类社会从农业文明走向工业文明,从手工业时代走向机器大工业时代,走向信息化和知识经济时代。

专业办学资源源于经济社会的供给。一方面,专业不断为经济社会发展输送高级专门人才,满足社会需求;另一方面,专业生存和发展所需求的办学资源,如办学的合法性及人财物资源等都需要从社会中获得。特别是高等教育大众化和普及化阶段,大学专业规模和入学人数不断扩大,大学专业人才培养与经济社会的关系愈加密切,专业办学愈加依赖于政府、市场、准大学生及社会公众提供的各类办学资源,形成大学、政府、市场、准大学生、社会公众等多元利益主体非线性相互作用的复杂专业人才培养系统。

## (二) 经济社会的需求特征

经济社会需求的地域差异性。不同国家、地区,同一国家的不同区域,经济社会发展程度、资源分布、地域文化、行业分布等各不相同,造成不同地域经济社会发展对不同层次类型专业人才的需求不同。

经济社会需求的历史阶段性。中世纪大学时期,手工业从农业中分离、城市小商品经济的兴起,封建神权和世俗政权的交锋,推动了中世纪大学文、法、神、医四大类人才培养。第一次工业革命时期,纺织工业、采矿工业,以及冶金、运输业和通信行业出现并迅速发展,再次为大学专业教育提出新的要求。第二次工业革命时期,电气化和信息化产业的发展催生了大学中的一系列相关专业和人才培养。知识经济时代,知识创新成为经济社会发展的新引擎,大学掀起创新创业教育的浪潮。可见,经济社会发展的不同历史阶段对大学专业类型以及人才的知识结构、能力、素质有不同需求。

经济社会需求主体的多元性。高校专业的需求主体包括政府、市场、准大学生等。政府是政权的象征,最初通过赋予大学专业的合法性来影响专业发展。随着政府办学经费投入的增多以及专业人才对于经济社会发展的重要性,政府越来越多地参与专业设置和人才培养过程。专业人才最终要在各类岗位中实现其社会价值和自我价值,因此,分布于各行各业行政、事业、企业等用人单位构成高校专业重要的市场需求主体。此外,能够为高校专业提供必要的生源和办学经费的准大学生群体也是专业重要的需求主体。

## (三) 专业动态调整的社会需求逻辑

专业动态调整要遵循社会需求的差异性。各高校所处的地域经济社会发展程度差异性、行业分布差异性要求专业动态调整要立足地域经济、文化特色,注重发展

与地区经济社会需求相匹配的特色专业,服务好地域经济社会发展,促进专业多样性发展。专业动态调整要满足社会需求的历史阶段性。高校专业动态调整既要适应当下经济社会发展对于专业人才的需求,适时调整专业结构和内容。专业调整不能局限于适应当下需求,还要有引领未来发展的超前意识。站在未来经济社会发展的战略高度,规划设置专业和培养储备人才,引领经济社会未来的走向。

专业动态调整要协调多元主体需求和作用。政府通过自上而下的计划和调控,一定程度上能推动专业发展满足经济社会需求。但完全政府控制和干预存在“政府失灵”问题,如高校缺乏办学内生动力,专业设置趋同,人才结构类型单一等。充分发挥市场调节作用,一定程度上能实现专业的动态调整。但同样存在“市场失灵”问题,如专业恶性竞争,高校盲目设置或淘汰专业等,违背专业发展规律。准大学生通过个人的专业兴趣和对未来的职业规划自主选择专业也能推动专业动态调整。由于准大学生对专业的理解有限,包括信息是否对称、认知水平和能力乃至家长的喜好等,因此,大学的专业设置与调整不能完全跟着准大学生的选择走。总之,专业动态调整就是要协调政府、市场、准大学生在专业调整中的不同作用,实现优势互补。

### 三、专业动态调整遵循学生自我成长逻辑

#### (一)专业与学生的关系

学生是专业产生与发展的基础。大学生,是高校专业人才培养不可或缺的、有思想有意识、具有自主性和能动性的“原材料”,也是大学专业教育的对象。专业所能够吸引的学生数量、生源质量以及培养出来的学生知识结构、能力和素质成为专业持续生存与发展最重要的声誉,象征着专业的生命活力。学生是专业生命得以延续的保障。有了学生才有专业得以延续的可能,有了源源不断的高水平毕业生才体现专业持续存在的社会价值,才能保障专业持续发展。

专业教育是学生自我成长的重要保障。专业教育是学生进行自我认知、自我完善、自我提升的终身教育的重要阶段,是满足自身不断成长需要的教育。大学的专业教育,不仅指分专业的教育,更是指超越基础教育的更高层次的教育,是基于基础教育阶段的高深知识积累、认知能力的提升和人格的完善。专业教育是学生进入社会职业的 necessary 准备。大学专业教育是大学生社会化的重要渠道,大学生最终需要在不同行业、职业岗位中扮演好特定角色。大学生要从事某种社会职业,首先需要接受相应类型的专业教育,完善自己的专业知识结构,培养必要的能力和素质。专业是一个正式的职业,为了从事这一职业,必要的上岗前的训练是以智能为特质,

卷入知识和某些扩充的学问,它们不同于纯粹的技能。专业教育也是大学生参与社会流动的重要条件,大学的专业教育不仅影响大学生离开学校的最初职业选择,而且影响其后职业生涯中的职业变换。

## (二) 学生需求的差异性特征

首先,学生需求的个体差异性。其一,学生的认知类型存在差异。认知类型又叫认知风格,是人在信息加工的过程中所偏好的相对稳定的态度和方式。认知类型差异就是人们在感知、理解、记忆、思维等过程中采用的与众不同的方式。学生认知类型的差异,导致其对不同专业的学习兴趣、学习能力以及专注力和投入程度不同,影响专业学习效果以及专业知识的积累和能力、素质的养成。其二,学生认知水平存在差异。认知水平差异主要表现为智力水平的差异,包括智力发展水平和智力发展速度的差异。不同专业知识的难易度不同,不同认知水平的学生能够适应的专业类型不同。其三,学生对于自我成长的期望不同。不同的成长环境、人生阅历及认知类型和认知水平的差异,致使学生对自我成长的期望及专业选择有所不同。其四,学生对未来职业规划不同。在专业学习中所需要培养的知识、能力、素质不同,导致其专业选择存在差异性。

其次,学生需求的阶段差异性。人的心理处于一种动态平衡之中,并呈现出一种相对稳定的动态变化过程。随着人的社会实践活动的变化,心理活动也会随着信息的输入而不断变化。学生进入大学,学习的知识层次、类型,教师讲授方式,学习、考核方法以及人际关系、业余生活、社会实践活动等都与中学阶段发生了较大的改变。特别是经过一段时间特定专业的学习,学生对学习、生活各方面的认知以及对自我成长期望和对未来的职业规划都会发生阶段性转变,并期望通过调整专业归属,改变现有的学习、生活环境,从而达到新的自我成长和职业规划目标。

## (三) 专业动态调整以学生发展为中心

首先,专业动态调整要重视学生主体作用的发挥。这就需要高校专业动态调整过程中,吸收学生代表参与专业设置和调整的决策,注意听取学生意见,尊重学生对专业增设、淘汰、课程体系调整等专业调整行为的知情权、建议权和审议权。

其次,专业动态调整要尊重学生再次选择专业的权利。专业动态调整要遵循学生个体认知的差异性和阶段性,切实保障在校大学生在不同的学习阶段再次选择专业的权利。根据西蒙(Simon, H.)的“有限理性”理论,即使把准大学生经过反复思考做出的专业选择看作理性活动,这种理性也是“有限理性”。准大学生获得的有关专业的信息是不充分的,学生、家长与学校间的信息是不对称的,学生认识和分

析这些信息的能力是有限的。因此，有些准大学生最初所做的专业选择带有一定的盲目性、随意性。同时，在校大学生经过一段时间的专业学习和生活，对于各类专业知识的认知和对未来职业的规划，可能与刚入学时发生很大改变，并希望再次选择与自身需求更匹配的专业。那么，这就需要高校做好相应的制度建设和提供有效的信息服务，切实保障在校大学生再次选择专业的权利。在校大学生对于专业的再次选择是推动高校实现专业动态调整的内在力量。近年来，一些高校实行转专业“零门槛”，既体现了以“学生为中心”，又推动了专业的动态调整。

#### 四、专业动态调整遵循三重逻辑的耦合

高校专业动态调整遵循三重逻辑的耦合。专业在与高深知识、学生个体、经济社会三者关系中被定义。离开了这三者关系，人们无法对专业做出正确的、全面的认识判断，只从其中一个维度去思考，得出的认识都是片面的、不完整的。专业动态调整本质是高深知识逻辑、学生个体需求逻辑、经济社会需求逻辑的耦合，三重逻辑的耦合规定了专业动态调整的方向、依据、动力和落脚点。因此，构建常态机制推动三重逻辑的耦合，是实现专业动态调整的有效路径。

##### （一）专业调整本质是三重逻辑的耦合

首先，任何层次类型高校专业动态调整都遵循三重逻辑的耦合。高深知识发展、学生个体需求、经济社会需求相互依存、相互转化、相互关联的统一于专业系统，缺少其中之一便无法实现专业动态调整。高深知识遵循内在分化、综合及全面整合逻辑的同时，亦引领经济社会发展未来走向，引导学生个体认知和对未来职业的准备。经济社会遵循时空差异性发展逻辑的同时，也在为高深知识的进一步发展提供动力和储备能量，为学生个体发展提供更广阔的平台。学生个体在自我成长和职业准备的过程中，亦为高深知识生产创新提供新的认知实践和社会实践主体，为经济社会的发展提供更优质的人力资源。因此，任何层次类型高校，专业动态调整最终是要通过整合高深知识内在发展逻辑、学生个体需求逻辑及经济社会需求逻辑，实现三重逻辑的耦合，完成专业系统的螺旋上升式调整和优化。专业动态调整以学生个体需求为纽带，引导高深知识的内在发展与经济社会外在需求的统一；高深知识和经济社会的发展变化引导学生个体成长和未来职业规划的转变，并通过三者耦合作用以及动态配置高深知识资源、学生资源、办学经费资源、就业需求资源等，实现专业设置、课程体系、课程内容、教学活动等动态调整。

其次，不同层次类型高校因自身专业发展定位及学科发展特色和优势不同，所处地域经济社会需求不同，面对的学生个体需求不同，其专业人才培养目标、课程

体系、课程内容、教学模式等呈现差异性和多样性。也就决定了，不同高校专业动态调整在遵循三重逻辑耦合的基础上呈现个性特征，从而满足经济社会发展和学生成长过程中对专业的多元需求。

## （二）三重逻辑的耦合规定了专业动态调整的目标、依据、动力和着力点

首先，三重逻辑的耦合为高校专业动态调整指引方向。高校专业动态调整目标在于适应与引领高深知识未来的创新趋势、学生未来的成长需求、经济社会未来的发展需求，通过三重逻辑的耦合实现三重目标的有效统一，实现高校专业与高深知识、学生个体、经济社会的相互适应与引领，持续发展进步。

其次，三重逻辑的耦合为高校专业动态调整提供依据。高校专业怎么调整，不是政府的计划配置，不是高校领导者“拍脑袋”决策，也不是单纯依据高深知识、学生需求、经济社会需求的其中之一；而是实事求是的、客观理性的分析过去与现实专业与高深知识、学生个体需求、经济社会需求的整体适应情况，科学合理的预测未来三者的耦合发展趋势，据此做出预知性的专业调整。

再次，三重逻辑的耦合为高校专业动态调整提供内外部动力。高校之所以能够自主地、目标清晰地、持续地对专业进行动态调整，根源于三重逻辑耦合作用下高校将内外部推动力转化为自我发展的内驱力。高校围绕特定人才培养目标，基于高深知识设置专业，通过教学活动实现高水平专门人才培养，并通过持续向社会输出高水平人才和教育，获得经济社会和学生提供的办学经费、就业需求和学生生源等必要的办学资源。高校要实现持续的生存与发展，就要满足不断发展变化和多元的社会需求、学生需求，从而自主、持续、预知性、有方向地调整专业设置、课程体系、课程内容。三重逻辑的耦合推动高校与经济社会、学生之间的信息和资源的充分有效互动，促使高校将内外部推动力转化为自主调整专业的内驱动力，实现高校专业的持续发展，推进高深知识、学生、经济社会的全面发展。

另外，三重逻辑的耦合为高校专业动态调整提供基本着力点。专业动态调整要围绕高深知识的发展更新、学生需求的改变、经济社会需求的发展，调整专业设置、专业课程内容、课程体系，实现以专业设置持续优化为基础，以专业内容持续改进为核心，由内而外的专业内涵、专业结构、专业数量规模的动态调整。高等学校的类型、定位不同，不同学校专业与高深知识、学生个体、经济社会的关系不同，高等学校专业动态调整须放到三重逻辑的耦合中审视和决策，找到专业调整与高深知识、学生个体、经济社会相适切的着力点。

## （三）构建常态机制保障三重逻辑耦合

实现三重逻辑耦合,推进高校专业动态调整,需要高校自主决策机制、学生选择和市场调节机制、政府宏观调控机制协调统一,并以各主体信息共享、积累机制为保障。

首先,构建高校自主决策机制是三重逻辑耦合的基础。高校是专业办学主体,也是专业人才培养的载体。构建高校自主决策机制,首先就是要改变政府主导下的专业被动调整状态,让高校成为专业调整的权力主体与责任主体。从我国专业调整的历史来看,之所以难以实现专业动态调整,根本原因在于政府代替高校自上而下调整专业,高校既缺乏专业调整自主权,也缺乏自主调整责任。不同高校学科发展基础和特色不同,所处区域经济社会需求不同,学生的成长需求和职业需求不同,决定了不同区域、不同高校、不同专业在不同的发展阶段发展需求不同,唯有各高校作为专业调整主体、自主探测需求信息、自主决策专业调整行为、自主负责专业人才培养质量,方能通过三重逻辑的耦合,有针对性地实施专业动态调整。

其次,学生选择机制和市场调节机制是三重逻辑耦合的动力。学生既是专业教育的对象,又为专业人才培养提供了生源和办学经费资源,是高校专业调整重要的需求主体。学生通过自主选择专业,动态调配专业生源和经费,是推动三重逻辑耦合、实现专业动态调整的内部动力。用人单位等市场主体是专业人才的接收方,为高校专业人才培养提供就业岗位资源,是高校专业调整的外部需求主体。市场主体通过专业人才的需求调节,动态配置办学资源,是推动三重逻辑耦合,实现专业动态调整的外部动力。

再次,构建政府宏观调控机制,保障三重逻辑耦合并引导高校专业动态调整的方向。确立高校自主调整专业的主体地位,是实现高校专业动态的前提和基础,但政府的宏观调控机制不可缺失。高校自主调整专业过程中,或存在与外部需求信息不对称、信息不完全等问题,影响高校专业调整的决策。由于高校的自我约束机制不健全,高校自主调整专业,或导致高校过分追求自身利益,重复设置低成本专业、片面追求数量扩张忽视专业内涵建设、盲目增设不具备条件的专业等机会主义行为,违背三重逻辑耦合的专业发展内在规定。政府宏观调控,首先,可通过市场需求信息、高校专业布点信息的发布等,为学校专业动态调整提供信息服务。其次,通过专业评估、设置专业标准等宏观调控手段,引导高校按照三重逻辑耦合要求,动态调整专业。另外,可根据高校专业办学质量和就业状况,通过配置专业办学经费、招生计划等手段,引导高校专业动态调整的方向。总之,政府宏观调控机制,与高校自主决策机制、市场需求机制、学生选择机制有机结合,协同发力,可推动和保

证高校按照高深知识内在发展逻辑、经济社会的外部需求逻辑、学生个体自我成长逻辑及三重逻辑的耦合，高水平实现高校的专业动态调整。

另外，各主体信息共享、积累机制是三重逻辑耦合的保障。高校专业由高深知识、学生需求和社会需求三大系统非线性耦合而成。专业动态调整既涉及高深知识、学生、社会三大系统内部的复杂信息，又涉及三大系统非线性互动信息。因此，要实现三重逻辑耦合及专业动态调整，既要横向了解高深知识、学生、社会各系统的自我发展情况，还要纵向了解历来专业设置、课程体系、课程内容调整遵循高深知识发展、满足学生需求和经济社会需求情况。准确、全面获取以上信息是高校做出客观、合理的专业调整决策的保障，决定三重逻辑充分耦合实现。

# 大学战略规划

## 大学战略规划的若干基本问题

来源:《河北师范大学学报》(教育科学版) 2020 年第 1 期 作者:别敦荣

战略规划是大学发展的纲领性文件,是大学改革、建设与发展的愿景蓝图、路线图和实施方案。在我国大学,人们对战略规划并不陌生,几乎所有大学都制定或曾经制定战略规划,但大多数战略规划都没有对大学发展发挥多大作用。这种状况一方面使人们对大学战略规划产生了很多误解和非议,甚至认为大学战略规划毫无作用;另一方面,因没有明晰的大学战备规划,大学发展往往沿袭固有的模式,效率低下,甚至停滞不前或滑坡。我国高等教育整体上已经进入了推进发展方式转换的阶段,要实现内涵式发展,必须正确认识大学战略规划的一些基本问题,有效地利用战略规划促进大学转变发展方式,以提高发展效率,加快发展步伐,从根本上解决办学水平和质量不能令人满意的问题。

### 一、大学战略规划的作用

战略规划是大学在面对复杂形势时所选择的符合自身发展要求、面向未来解决发展的深层次问题的工作方案。战略规划的作用不是在当下,也不在短期,它要经过一段时间的积累和沉淀才能显现出来,一旦它显示出来,就会对大学发展产生深刻而重大的影响,使办学格局发生重大变化,使办学层次与功能得到关键的提升,使师生员工的精神面貌得到根本的改善。在市场经济环境下,大学面临复杂多变的形势和要求,发展充满了不确定性,大学应当对自身发展有所依循,保证发展方向符合社会预期和自身应有的办学定位。因此,就战略规划而言,大学不是要不要的问题,而是如何做好战略规划及发挥它应有作用的问题。大学战略规划能不能发挥作用、能发挥什么作用,不是由人们的一厢情愿所决定的,而是由大学发展需求和战略规划的质量所决定的。从理论上讲,战略规划对大学发展可以发挥多方面的作用。

#### (一) 统一思想,凝聚共识

大学不再是精致单纯的社会组织。今天的大学办学规模庞大,学科专业众多,机构单位林立,功能多种多样,不仅如此,各种外部社会组织对大学的影响和要求也各不相同。因此,大学办学的价值多元,且有的相互冲突,矛盾贯穿办学全过程,比如,知识价值、经济价值、政治价值以及行政价值等都对学校办学有着深刻而广泛的影响。显然,大学需要协调好这些各不相同的价值,保持它们之间应有的张力,

使其在学校发展中达到某种有利的平衡状态。要达到这种平衡,全校必须统一思想,凝聚共识,统筹办学行为。战略规划具有统一思想、凝聚共识的作用,它既能使大学办学超越各群体、各单位、各学科专业、各种功能的价值导向,又能兼顾和协调其存在及其不可或缺的要求,而且还能够整合各种不同的价值,提出和谐统筹的发展价值取向,使全校一盘棋,协调行动,从而实现办学的一致性。

## (二) 研判形势,明确方向

大学不再是自给自足、封闭办学的社会组织。今天的大学在追求自我价值实现的同时,还要满足社会的需求。社会需求导向已经成为很多大学办学的第一选择。社会需求既是抽象的,又是具体而多样的;既有所在地方或区域的需求,又有国家甚至国际的需求;既有现实的需求,又有长远的需求;既有民众个人的需求,又有企业行业和各种相关社会组织的需求。可以说,社会需求具有无限性。但大学是有限的,功能也是有限的,大学不可能满足社会无限的需求,必须做出判断和选择。难以判断、难以选择,正是很多大学办学中的困扰所在。战略规划具有研判形势,明确发展方向的作用,它能基于发展形势为大学做出选择,使大学发展具有明确的方向,在无限需求与有限供给之间保持协调平衡,最大限度地实现大学的多元价值。

## (三) 确立目标,布局重点

大学不再是发展无目标、目标模糊不清或目标游离不定的社会组织。今天的大学往往是大型的、资源消耗性社会组织,学校所拥有的资源是有限的。尤其是在爬坡过坎、向高水平发展目标进发的阶段,学校所需要的资源是巨大的,如果不能聚焦发展任务,节约宝贵的资源,尽可能减少人力、物力、财力等资源消耗,降低时间成本,提高发展效益,其发展将难以如人所愿。战略规划具有确立发展目标,谋划重点发展布局的作用,它可以在大学发展的众多任务中,从学校整体发展需要出发,在兼顾全面推进各项事业发展的同时,抓住关键性发展需求,前瞻性地选择对学校发展具有重大影响的任务作为战略目标,进行重点布局,集中优势资源,谋求转型升级发展,从而使办学资源得到高效利用,达成发展目的。

## (四) 创新文化,优化生态

大学不再是一种依赖历史传承就能屹立于世的社会组织。虽然历史传统在大学办学中有着重要影响,但在竞争无处不在的当今时代,大学不仅应当参与高等教育系统内部的竞争,还要积极参与社会竞争,甚至参与国际化和全球化的竞争,从而不断壮大自身实力,发挥更大的社会影响力。我国大学由于历史和现实等多方面的原因,内部文化因循守旧,生态环境欠佳,学科专业生态、人际关系生态、领导管

理生态等均存在诸多不尽如人意之处, 严重影响了学校健康可持续发展。战略规划具有促进大学文化创新, 改善生态环境的作用, 它是一种基于大学长远发展需要而对影响学校发展的重大问题设计的富有进取性的解决方案。这就是要在大学培育一种创新的基因, 消解惰性文化, 使学校成为创新发展的社会组织, 建立内外关系协调、共生共荣的生态环境, 为学校在系统内外竞争中保驾护航, 服务学校持续健康高质量发展。

### (五) 促进发展, 实现跨越

我国大学不能再慢腾腾、亦步亦趋地发展, 必须解决一些影响和制约发展的关键问题, 实现跨越发展, 才能发挥后发优势, 跟进和赶上先进国家大学发展的步伐。历史地看, 我国大学发展历史较短, 整体上都是属于非常年轻的学术组织。据统计, 1949 年我国有普通大学 205 所, 1978 年普通大学数增长到 598 所, 到 2018 年, 这一数据激增到了 2663 所。从统计数据可以看到, 从 1949 年到 2019 年的 70 年我国大学发展取得了显著的成就, 但另一方面, 也应看到, 由于后来的合并、停办、调整等, 在 2663 所普通大学中, 拥有 70 年以上办学历史的大学不到 200 所, 拥有 40 年以上办学历史的大学少于 500 所。也就是说, 有 2 000 多所大学都是近 40 年创建的, 更确切地说, 是近 20 年高等教育大扩招以来建立的。积累不足、底蕴不厚是我国大学存在的一个比较普遍的问题。后发大学必须发挥后发优势, 轻装快进, 才能跨越先进国家大学长期发展积累的深厚底蕴。战略规划的作用已为很多后发大学的成功所证明, 它具有促进学校快速发展, 超越一些老大学所经历的发展阶段的作用。它是一种能够促进跨越发展的重要手段, 能使大学办学目标集中、资源聚焦、重点突破、梯度跃进, 实现超常规发展, 在较短的时间使办学水平和质量跃升到一个更高的层次。因此, 对于我国大学而言, 战略规划更有着特殊的意义。

战略规划的作用不容置疑, 但为什么又有那么多大学制定了战略规划, 却仍然改变不了因循守旧、慢腾腾发展的局面? 造成这个问题的原因可能是多方面的, 但有两点却是不能回避的: 一是大学对待战略规划的态度存在偏差。很多大学将编制战略规划看作是在特定时间所开展的一项常规性工作, 以为只需例行公事地编写一份规划文本, 按照相关程序讨论和审议通过, 上交政府主管部门就完成了规划任务。殊不知, 战略规划的本质并不在于规划文本本身, 而在于战略思路和规划设想要深入干部、教师心中, 成为干部、教师行为的指南, 指导大学发展的航标。应付差事的战略规划只具有文本意义, 往往缺少战略思路和规划设想, 完全不足以指导大学办学与发展。二是战略规划的质量不高, 难以发挥其应有的作用。编制战略规划是

一项专业性很强的工作,编制者需要有较高的专业素养。但在我国大学,不论是相关领导还是规划部门人员,大多都缺少相应的教育或培训,往往主要是根据个人经验或一般认知来理解和完成战略规划编制。战略规划质量不高不足以对大学发展发挥积极的作用,从这个意义上说,大学不重视战略规划的实施导致它没有发挥应有的作用,也算是“事出有因”,战略规划对大学发展所发挥的作用不能令人满意也就成为必然了。

## 二、大学战略规划的内容

战略规划是着眼大学长远发展需要,对学校整体发展方向及进程所做的设计。根据规划时限和发展要求的不同,大学战略规划不仅有中期规划、远期规划和中远期规划之分,还有学校整体事业规划、部门(专题)规划和院系规划之分。不同类型规划的侧重点和要求不同,规划的内容也存在差异,有的差异还非常大。所以,大学战略规划的内容应根据规划的类型和要求确定,难以一概而论。仅就大学整体事业发展战略规划而言,其内容就非常丰富,一般来讲,其框架体系主要包括:对学校过去和现实发展的总结分析,未来一个时期发展面临的形势和需求,发展的指导思想、目标定位和主要任务,主要战略措施、保障条件和实施策略,等等。因为规划传统、规划主题和重点不同,大学相互之间也存在明显差别。不论什么规划,都应当针对大学发展存在的问题,提出解决问题的办法,所以,编制规划不只是例行公事地完成文本编制,而是要通过制定战略规划,设计解决制约大学发展关键问题的一揽子方案。从这个意义上讲,大学战略规划的内容主要是问题解决方案,概括起来,主要体现在“两研究”和“两设计”上。

### (一) 研究生命周期,总结经验教训

大学战略规划是大学发展问题的解决方案。解决方案是针对大学发展的关键问题设计的发展思路和建设路径,也不是东拼西凑就能凑出来的,相关的发展思想和思路应当源于大学内在的发展需求,与大学发展的现实动因相吻合,但又高于现实的动因,其目标指向是大学对长远发展形态的期待。解决方案是连接大学过去、现在和未来的桥梁,是基于历史和现实的前瞻性谋划。它所追求的不完全是大学现实发展的常规性延展,而是以现实为起点,通过总结办学的经验教训,从办学的历史和现实获得未来发展的灵感,从而为大学谋求超越常规性发展而做出的创新性设计。要对大学未来发展的解决方案进行高质量的设计,必须研究大学发展本身。大学生命周期理论是研究大学发展的重要工具,是大学战略规划不可或缺的理论支持。在生命周期理论看来,大学都是生命组织,从创办开始它们就具有了自己的生命,随

着办学历史的不断延长,其生命力也将不断增强。从创办到发展得比较满意,大学的生命过程一般要经历创业期、兴业期和成熟期三个阶段,在不同的发展阶段,大学发展的任务不同,要求各异。创业期的主要任务是建基立业、建章立制;兴业期的主要任务是充实内涵、提高质量;成熟期的主要任务是常规办学、高水平贡献。以生命周期理论为依据研究大学发展,就是要弄清楚大学发展所处生命周期的阶段,明确在特定发展阶段学校发展的要求和主要任务,为准确定位学校发展方向和目标提供重要支持。在大学战略规划编制过程中,总结经验教训不是目的,探索学校跨越现阶段发展形态,提升生命周期的阶段或层次才是目的。每一所大学的发展之路都不可能是一片坦途,总结经验教训是扬长避短、轻装快进的前提。根据大学发展所处生命周期的阶段性特点,研究大学发展过程,瞄准成熟阶段的发展要求,审视过往的经验教训,有助于厘清学校发展思路,找准学校发展的正确方向,以便对学校未来一个时期的发展进行精准定位。

## (二) 研究发展形势,明确内外需求

大学已经发展成为经济社会发展的动力之源,是社会文明进步的策源地,不再是自我欣赏、不食人间烟火的自我循环组织。大学对社会经济、科技、文化和教育发展发挥着不可或缺的作用,在一定人口规模的城市或地区,如果缺少了大学,这个城市或地区的发展很难令人满意。因此,大学发展既要眼睛向内,又要扩大视野,做好服务经济社会发展这篇大文章。战略规划既是大学基于内在发展需要对未来发展形态所做的设计和谋划,又是大学面对外部发展机遇和挑战所设计的富有竞争性和创新性的发展思路、目标和应对策略。战略规划编制不能闭门造车,应当研究外部形势,内外结合,将大学的内在发展要求和外部发展需要有机结合起来。内外结合的战略规划才能使大学发展脚踏实地,面向未来,既能遵循自身发展逻辑,又能服务经济社会发展需要,抓住发展契机,积极面对外部挑战,主动参与市场竞争,从而达成规划期的发展目标。

研究大学发展形势有多种方法,经济发展形势分析的方法也可以采用,比如,在很多大学编制战略规划的时候,在经济发展形势分析中经常采用的SWOT分析法(优势、劣势、机遇和挑战分析法)、PEST分析法(政治、经济、社会和技术分析法)等也发挥了积极作用。当然,采用经济发展形势分析方法时,主要是运用其基本原理,至于具体的技术,则需根据大学发展的实际需要进行必要的取舍。在一些大学编制战略规划时,比较多地采用圈层分析法,以对大学发展面临的形势进行由近及远、由相对比较微观的视野到更为宏观的视野进行分析,以更准确地把握学校发展

面临的机遇和挑战。所谓圈层,是指一定地理范围的经济社会发展需要及其对大学发展可能存在的影响。就一般大学而言,圈层分析是把大学所处的外部环境根据一定的维度划分成若干圈层,对不同圈层与大学发展的关系,包括不同圈层与大学之间的需求与供给关系、不同圈层对大学发展要求之间的关系及其协调、不同圈层关系的变化及其对大学发展的影响等展开全面系统的分析,并从分析所得出的结论中认识大学的未来走势以及对大学发展具有重大影响的变革因素,以便为编制大学战略规划提供参考。一般而言,圈层分析主要在三个圈层开展,包括大学所在地区或区域需求分析、国家需求分析和国际需求分析等。通常来讲,与大学距离越近,圈层对大学的需求越具体;与大学的距离越远,圈层对大学的需求越宏观或抽象。不论具体还是抽象,它们都是大学必须正视的,是编制战略规划不能忽视的。在运用圈层分析的时候,也可以结合SWOT分析和PEST分析方法,这样有利于更准确地分析大学发展形势。

### (三) 设计发展愿景, 规划发展方略

我国大学少有愿景意识,对自身发展的理想状态较少关注,更少清晰的描绘。战略规划是对大学未来发展做出的理性设计,尤其是整体事业发展规划,应当在一定的时空关系中,针对大学事业发展的理想状态与现实基础,找到发展的坐标方位,描绘出发展路线图,明确发展的方向、目标和主要任务。也就是说,战略规划是建立在对大学发展愿景所做设计基础上的,没有清晰的发展愿景,战略规划可能迷失方向,发展路线图也可能只是拼凑出来的,不符合大学发展的必然要求。因此,编制大学战略规划,必须做好愿景设计。愿景是基于大学发展规律、发展需要和高等教育发展趋势所提出的未来发展形态,是大学发展的一种理想状态,是全体师生员工对大学未来的憧憬,是举办者对大学长远发展的科学定位,是社会对大学常态化办学的美好预期。愿景不能凭空想象,更不能随意捏造,也不能简单化地类比,战略规划人员应当开展严谨而科学的研究,将大学置于历史、现实和未来的时空中,运用大学发展原理,准确把握大学生命周期,开展愿景设计,展现学校发展的美好蓝图,为进一步设计学校发展路线图和施工图打好基础。

设计大学发展愿景是一项专业性很强的工作,需要运用专业的理论和方法。战略设计理论是一套设计大学发展战略的理论,其核心内容就是设计发展愿景。在战略设计理论看来,战略是大学规划的关键,没有战略的规划是缺少灵魂的规划,是平庸或低质的规划,因此,编制大学规划离不开战略设计。就战略本身而言,它主要包含三个要素:愿景、目标和重大行动,其中,愿景又是重中之重,它是设计目

标和重大行动的依据。运用战略设计理论开展愿景设计,需要在大学发展的时空坐标中前瞻性地对学校成熟阶段的主要特征进行积极而明确的设计,将一所理想大学的主要形态清晰地描绘出来。愿景设计是战略设计的一项重要任务,愿景设计的要求主要是:第一,将大学发展的历史、现实和未来贯通起来考虑。不能割断历史,不能无视现实,还不能简单地在历史与现实的梳理中对大学未来发展进行定位。未来发展既是历史和现实的延伸,又将实质性地超越历史和现实,因此,愿景设计要在延伸与超越中推导大学未来发展形态。第二,不能孤立地看待愿景。大学发展愿景像一幅写意画,尽管意境美好、令人向往,但它毕竟不是短时间内能够实现的,这样就可能令人对大学发展愿景产生误解,认为它对大学发展没有什么实际意义。在战略设计中,应当将愿景与目标和重大行动关联起来,目标是愿景的阶段性发展状况要求,重大行动是愿景导向的办学行为。要在准确定位三者之间关系的基础上,进行系统的结构化设计,使大学办学既保持内在的统一性,又能立足现实,面向未来,在解决学校发展面临的重大问题的进程中,不断增进办学的有效性,提高办学质量。

#### (四) 设计保障措施,协调常规办学与战略管理

大学战略规划是具有实践价值的学校发展路线图和施工图。大学发展应当遵循自身生命运行轨迹,持续高质量发展。这样的发展才是有效的、健康的。要实现这样的发展离不开战略规划,离不开在描绘大学未来发展图景的同时,谋划具体的工作举措和办法,将心目中纸面上的发展设计落实到实际办学中来。所以,设计保障措施是大学战略规划的重要内容。没有保障措施的战略规划缺少了基本要件,是不完整的,也是没有实际意义的。保障措施是保障战略意图付诸实施的措施,从根本上讲,它不是常规的工作要求或工作方案,而是根据未来大学发展目标和任务,在常规办学活动之外设计的解决学校发展存在的问题,为实现发展目标和任务等所要采取的新的办学活动或举措。

在大学战略规划付诸实践之时,学校师生员工都有各自的教学、科研、行政和学习之责,这是常规的办学要求,是学校惯性发展、周期性运行的基础。战略规划是要在常规办学、惯性发展之外,实现新的更大的发展,是要“做加法”的,也就是战略发展。很显然,在编制战略规划的时候,处理好常规办学与战略管理、惯性发展与战略发展的关系是必要的,也是非常重要的。要处理好它们之间的关系并非易事,因为战略管理和战略发展必然会改变现有的办学格局,会对部分学科专业、部分单位和部分人员的工作做出调整,提出新的要求,对全校发展做出新的安排。

这就需要在编制战略规划的时候运用均势治理理论,对学校发展任务和要求展开均势治理,保持学校发展所涉各方关系在调整与变动中的平衡,使惯性发展与新发展达到有机统一。均势治理理论是一种根据战略管理要求,对大学发展过程中的各种复杂矛盾关系进行战略协调,建构与战略规划实施要求相匹配的平衡关系,以创设有利于战略规划目标实现的办学氛围和条件的理论。要实现均势治理,一是在涉及部门、单位和人员利益问题的时候,少“做减法”,尽可能不削减相关人员的利益,保证他们常规的利益不因学校追求新的发展而受影响;二是争取新资源开办新项目,这是“做加法”,新项目是战略发展不可缺少的,要根据能够争取获得或利用资源的情况设计和安排新项目;三是在整体或局部发展格局调整中保证多数人的发展需要。战略规划的根本目的在于促进发展,战略调整不可能确保每一个人的利益不受影响,但应保证多数人的发展需要,以减少调整可能引发的震荡,避免消极效应扩散。根据这样的思路设计保障措施,有助于大学战略规划在最大范围得到认同和接受,从而保证战略规划得到平稳实施。

### 三、大学战略规划的理论基础

大学战略规划是对学校未来发展形态的理性设计。一些大学规划编制人员对理性设计的要求不甚明确,往往凭经验来编制战略规划,或者参考其他相关大学的规划,写出本校的规划文本。这些做法都不符合大学战略规划编制的要求,这样编制出来的规划不可能对大学发展产生积极的影响。上文阐述了在战略规划的某些方面运用相关理论的要求,实际上,不论是哪一种战略规划,整体上都不能没有理论的指导。也就是说,所有战略规划都应是基于相关理论编制完成的。就一个战略规划而言,它应当是以某种理论或若干种理论为依据,在综合考虑各方面情况的基础上运用适当的规划方法对大学未来发展所做的设计。掌握战略规划的基本理论是开展科学设计、编制高质量战略规划的根本要求。

#### (一) 目标导向理论

目标导向理论是一种在大学战略规划编制中用来作为学校发展整体设计依据的理论。它的基本原理是以确立大学发展战略目标为根本,围绕目标设计学校在规划期发展的主要任务和要求,提出实现目标的主要战略措施和保障条件。目标导向理论的关键在于确定符合大学发展要求的目标,如果所提出的目标不符合大学发展要求,是不足以成为学校发展导向的。大学发展目标不是空洞的口号,更不是迎合某些不切实际要求的标语或提法。实际上,我国大学从来不缺少目标,几乎每一所大学都在不同时期提出了自身的发展目标,但很多大学又似乎从来不把目标真正当回

事, 只有在一些例行性、仪式性的会议上才将目标醒目地张贴到墙上, 或写入会议文件, 以示对目标的重视。在实际办学过程中, 不论是重要决策还是日常行为, 都罕有以目标为依据的, 更少有大学认真地对目标实现的状况进行评估, 并根据评估结果提出新的发展要求。这样的目标不是大学战略规划应有的目标, 它们只具有形式上或言语上的目标标识, 不具有实质意义的目标内涵, 对大学发展没有作用。所以, 它们不能作为大学发展的导向, 更不能成为大学战略规划的依据。

作为大学发展导向的目标是在对学校发展进行全面系统深刻研究的基础上提炼或归纳出来的。每一所大学都应有自身的发展目标, 有意义、高质量的目标是统领大学发展的纲领。目标是根据大学发展愿景所确立的分阶段发展要求, 不同发展阶段的要求组合起来就构成了大学发展的目标链。目标链将大学今天的现实状况与未来发展愿景连通起来, 为大学发展铺设了前行的阶梯。所以, 大学发展目标不是纸上谈兵, 而是一系列的发展任务要求。建立在这样的行动任务基础上的发展规划有助于提高和增强大学发展的合理性, 保证少走弯路, 节约发展的时间成本和资源成本, 提高发展效率和质量, 促进学校向生命周期的更高阶段迈进。

## (二) 资源匹配理论

大学战略规划不是空中架屋, 规划的每一项工作或项目都需要有相配套的资源, 这样才有助于保证规划付诸实施, 发挥规划指导办学的作用。所以, 在编制大学战略规划时, 资源匹配理论常常被用作规划设计的理论基础, 以凸显资源在规划编制及其实施中的重要作用。该理论的基本原理是: 大学战略规划所需要的总成本性支出应当以大学所能获得和利用的资源为基础, 要在规划与资源之间建立一种平衡关系, 以确保规划拥有可靠的资源作基础。所以, 在规划中必须明确两点: 第一, 总的成本性支出。这是针对大学发展规划期所有规划任务和项目进行的成本预算, 这里的成本既包括所需要的资本, 又包括所需要的非资本性资源, 比如, 教学和科研所需要的场地、实验实训仪器设备、材料和技术力量等。第二, 大学所拥有和可利用的资源。它包括大学在规划期所能获得和争取的所有资本以及通过建立合作关系可以利用的企事业单位及其他组织所拥有的可用资源。毫无疑问, 大学战略规划所需要的资源将超出学校目前所掌握的资源, 规划的实施离不开新的资源支持。这些新资源不仅包括学校在常规拨款和其他所掌握的资源以外能够争取的新增拨款和相关资源, 而且包括学校不拥有但却可以争取利用的社会企事业单位的相关生产设施、培训与研究条件和技术力量等, 甚至包括国际合作资源。明确这两点, 不但对规划

的实施有重要意义,而且可以使大学在编制战略规划时解放思想,不受自身所拥有和掌握资源的限制,大胆谋划未来发展大计。

我国大学战略规划一般不缺乏对未来发展的畅想,也能提出一些有意义的发展目标和任务,但却少有与资源相关联的规划,似乎只要把发展蓝图描绘好了,编制规划的任务就完成了。不与资源关联的规划很可能是空洞而脱离实际的,匡算资源需求和规划资源获取路径是大学战略规划不可缺少的任务。只有将未来发展蓝图与资源获取挂钩,战略规划的实施才有可靠的保障。资源匹配理论特别重视新资源的争取和新资源渠道的开拓,因为新资源是大学发展“做加法”的基础。有了充分的新资源,更有利于开展新项目,开辟新发展领域,增强大学办学的适应性,从而实现战略规划的根本要求。

### (三) 人力增值理论

人是大学事业发展之本,干部、教师、学生和工勤人员等既是大学发展的核心目的所在,又是大学发展所依靠的有生力量。大学发展归根结底是人的发展,既包括学生的成人成才,又包括干部、教师和工勤人员的能力提升、工作质量改进和校园生活体验的改善。人力增值理论要求在编制大学战略规划的时候,将学生和教职员的发展置于核心位置,以提高学生的素质和能力为根本,以提升教职员工的职业素养和工作体验为基础,构建发展蓝图及其实现的路线图和施工图,以促进大学发展核心目标的达成。人的发展与其他要素发展的关系是大学办学的基本关系,其他要素的发展必须服从并服务于人的发展,二者之间的关系不是并行关系,更不能倒置。只有处理好这对基本关系,大学才能得到健康发展,才能以高等教育组织屹立于世。在编制战略规划的各个环节,都应协调好这对关系为主线,只有这样,才能高质量地完成规划任务。

编制大学战略规划不是做学术研究、写理论文章,而是对大学办学进行全方位的研究,并提出具有可行性的发展设想。它不仅要涵盖大学办学的各方面要素,而且还受到来自各方面要求和压力的影响,因此,在处理大学发展的基本关系问题上很容易发生偏差。事实上,很多大学战略规划往往只是在有关教学的部分涉及人的发展,在其他部分要么不关注人的发展,要么把人的发展作为工具性任务或手段来对待,比如,考虑干部和教师发展的出发点主要是为了达到提高办学效率、提高教学质量和科研产出的目的。毫无疑问,这样考虑问题有一定的合理性,但如果只是考虑这一点,则是远远不够的。干部、教师和工勤人员自身的发展也是目的,只有他们发展得好,在大学行政、教学、科研和服务中有优良的生活体验,实现他们人

生的社会价值和个人价值,大学才是和谐的,才能成为人类文明进步的策源地。因此,编制大学战略规划应当将促进人的发展置于中心地位,以促进全校学生、干部、教师和工勤人员等各类人员的发展,使他们的人力资本持续增值。

#### (四) 组织再造理论

大学是一种社会实体机构,其功能主要通过学校组织和机制的运行实现。组织和机制对大学功能发挥具有十分重要的作用,根据系统论的观点,有什么样的结构就有什么样的功能,也就是说,大学内部的机构如何设立、职责权力如何分配、机构之间的关系如何协调等组织问题与大学的功能休戚相关。因此,组织再造理论认为,在编制大学战略规划的时候,不能不重视组织优化问题,要通过组织调整、改革或重组等方法,优化学校工作布局,提高资源分配的有效性与合理性,减少各种人为的能耗或浪费,降低协调或运作成本,聚焦学校发展重点,以达到提高办学效率和效益的目的,使学校能够轻装发展,取得更大的发展成就。组织再造是大学战略规划的重点之一,几乎所有战略规划都有与发展目标相配套的组织再造设计。大学内部组织机构层次类型多样、数量庞大、人员构成复杂,不同机构的价值取向差别很大,很多机构还有多种价值取向。大学要谋求新的更大更好更快发展,必须进行组织再造,解决组织机构方面存在的主要问题,为学生和教职员工松绑,建立一套更完善的组织体系和更高效的运行机制。

组织问题的影响是多方面的。我国大学往往由于在创业阶段缺少愿景设计,既不是一次规划一次建设成型,也不是一次规划分步建设,而是通过因陋就简、不断增补的方式发展而成,其结果是不但校园建设缺少整体规划,而且学科专业也像摊大饼一样,从小到大,从少到多,导致结构无序,水平参差不齐,因此,相关组织机构建设缺少有机融合、相互协调的整体性,存在多、杂、乱的现象。加上很多机构不完全是大学功能发挥所必需,而是为了适应政府管理的要求而组建的,所以,我国大学在组织方面存在的问题既多且严重,学校要谋求新的发展必须在组织上采取有力措施。这也是在我国大学战略规划编制中要高度重视组织再造的原因。组织再造不是全盘推倒重来,而是根据战略规划目标和发展要求,对影响大学功能发挥和新发展的主要问题采取适切措施,以达到完善组织体系,提高办学效率和效益的目的。组织再造可以是学校、院系和基层组织机构的重建或调整,也可以是对部分组织机构进行合并或拆解,还可以是在一个或若干个组织机构的基础上成立新的组织机构,甚至可以是两所或多所大学合并重组。总之,组织再造没有一个固定的模式,应当根据大学发展需要采取适当的行动。

### (五) 文化创新理论

大学有两种文化：一种是学科文化，另一种是组织文化。学科文化往往包含在大学功能和功能实现中，是大学发展目标内涵之所在；与学科文化不同，组织文化是大学在办学过程中逐步生成和沉淀下来的，是大学办学的精神和传统，具体表现为师生员工的价值观、行为方式和习惯、人际关系、工作氛围以及附着于建筑等物质环境条件上的精神追求等。组织文化是大学发展的温床，对大学现实和长远目标的实现具有重要影响。因此，大学战略规划不能不重视文化创新，这里所指的文化是指大学组织文化。文化创新理论认为，在编制大学战略规划的时候，应当把组织文化创新作为转变办学模式，营造新的办学氛围，凝聚发展共识，激发师生员工活力，提升学校向心力，实现发展目标不可缺少的手段。具体而言，就是要将文化创新融入战略规划的各个方面，用新的大学理念和精神指导大学发展。文化创新的核心是将与大学发展要求相匹配的文化基因植入办学行为中去，使其成为师生员工新习惯的种子，经过一段时期的发育、成长和沉淀，转化为学校新的文化，以取代或弥补学校旧文化。

文化是一种软实力，这个命题同样适合于大学。如果组织文化符合高等教育规律和大学的逻辑，且传统深厚，大学必然得到良性发展，且办学水平较高；反之，则办学水平平庸，甚至低下。我国大学普遍办学历史不长，绝大多数学校建校时间较短；大学受各种社会组织价值支配，政治价值、行政价值、经济价值、道德价值和知识价值交织，对学校办学行为影响广泛而深刻，且在多重价值博弈中，道德价值和知识价值往往处于弱势地位。从这个意义上讲，大学文化与发展要求之间是存在一定距离的。在大学战略规划编制中，必须充分认识优化大学文化对改善学校办学，提高办学能力和水平的重要作用。尤其是我国大学正处于提升办学品位，追求中国特色、世界一流发展目标，建设高等教育强国的重要阶段，必须高度重视文化创新，建设新型学校组织文化，为大学发展营造适宜的文化环境。

上述五种理论是大学战略规划编制中比较常用的理论，也是指导大学战略规划编制的基本理论。在实际工作中，可以根据规划任务和重点选取一种或多种理论用于指导大学战略规划编制工作。一般来讲，对于综合性的事业发展顶层设计来讲，应当选取多种理论用于总体框架和部分重点任务设计；而对于一些专项规划而言，则可以选取一种比较有针对性的理论指导设计工作。

### 四、大学战略规划的方法

编制大学战略规划是一项专业工作。高质量的战略规划不仅取决于规划团队的构成和努力程度，而且取决于规划人员是否掌握专业的规划方法。有的大学战略规划就是少数规划人员在宾馆连续封闭工作完成的，而且规划质量还得到了学校领导的认可。诚然，编制战略规划需要规划人员集中精力将各种规划思路和设想体现到文字上，但这并不意味着规划可以闭门造车，关起门来拿出一个规划文本就完成任务了。抛开规划的领导、组织和必要的程序性工作不谈，仅就规划方法而言，要编制一份高质量的战略规划，以下方法是不能不引起重视的。

### （一）系统规划法

系统规划法是一种对大学发展进行全面系统设计的方法。从严格意义上讲，它不是一个具体的方法，而是大学谋划战略规划的方法论，是大学安排编制战略规划总体框架布局的方法。它要求大学编制战略规划不能只重视整体事业发展顶层设计，还应有相关的配套规划，以完成一整套战略规划任务。一般来讲，大学战略规划主要由三类构成，包括整体事业发展规划、专项规划或部门工作规划以及院系发展规划。这套战略规划通常是在五年一轮的规划期要做的。整体事业发展规划的要求是将大学办学的各个方面都纳入规划范畴，对学校发展进行全面设计，着重要处理好大学与社会、大学与世界、历史与现实、长远发展与近期发展、全局与局部、功能发展和突破与支持和保障条件改善、规划实施与评价等之间的关系，在常规办学与战略发展之间保持适度的张力，在保证整体办学水平和质量不断提升的同时，实现学校发展的战略突破。专项规划或部门工作规划相对比较单纯，主要是根据大学整体事业发展规划，针对学校发展的重点任务或校级各部门单位对自身所负责的专门工作进行的设计，其基本要求是：聚焦有关重点任务或专门工作，以实现学校新的发展为指引，谋求重点任务完成或专门工作的突破性进展。专项规划或部门工作规划常常是学校整体事业发展规划的具体化，是事业规划的落实计划。它更注重可操作性，是学校实现重点发展目标的基础。院系发展规划是以大学基层学术机构为单位组织开展的学术发展设计，重点是围绕院系办学所依托的学科专业发展开展规划。所以，院系发展规划所涉及的面比较窄，规划任务相对比较单纯，规划的复杂程度小于学校整体事业发展规划，但这并不意味着院系发展规划就是一件轻而易举的工作。实际上，由于院系发展规划主要是针对具体学科专业的，所以，需要规划人员对学科专业及其办学要求有广泛的认识和深刻的理解。我国大学通常比较重视整体事业发展规划，对另外两类规划重视不够，这客观上也影响了整体事业发展规划的实施，降低了规划的有效性。比较理想的做法是采用系统规划法，从三个维度对大

学发展展开设计,将大学发展的各层面各方面都纳入战略规划中去,编制一整套学校战略规划,以达到全校一盘棋的目的。

## (二) 全员参与法

全员参与法是一种在编制大学战略规划时常用的方法。它的基本要求是:大学在编制战略规划时,将全校师生员工作为主体,创造各种条件,采取各种方式,使师生员工能够参与到规划中来,他们或参与发展形势讨论,或研究学校发展经验教训,或参与学校愿景设计,或讨论规划的实施要求,或针对学校具体工作发表自己的看法或意愿。总之,学校各方面人员都要参与到规划的编制中来,包括参与规划全过程各环节,使战略规划编制成为一个集思广益、建立共识的过程。全员参与的要求包括:第一,规划思想能够反映全校师生员工对大学发展的期待。大学发展不是几个人的事情,也不是一部分人的事情,更不是少数几个人的事情,而是全校师生员工的事情。在大学规划编制中,他们不是旁观者,而是参与者,他们的思想、期望、意愿、想法、认识、意见等都应受到重视。要在规划中吸收他们合理的意见和建议,反映他们的呼声,重视他们的关切。第二,要让全校师生员工参与规划全过程。规划的过程包括规划背景研究、规划思想形成、规划框架建构、规划蓝图描绘、目标任务设计、发展措施谋划、规划文本草拟、规划文本修改完善、规划审议等环节,在每一个环节中,都要听取和征求各方面的意见和建议,使规划过程成为全员研究学校发展的过程。第三,要让全校师生员工在规划过程中对学校发展形成共识。参与本身不是目的,参与的目的在于使全校师生员工通过主动参与,对学校发展进行充分的讨论,形成共同的认识,从而达到规划完成之时就是共识形成之时的效果。尽管全员参与对战略规划编制有重要意义,但它丝毫不否认规划专业人员的作用。全员参与的主要目的在于集众志、成共识,使战略规划在大学拥有最广泛的心理基础,为战略规划的实施准备适宜的心理环境,并在一般意义上使学校发展不因领导人事变更而改变方向,从而保证战略规划思想持续对学校发展发挥影响。从这个意义上讲,全员参与也只是一种手段,在全员参与的基础上通过专业人员的规划工作体现广大师生员工共同的心声。因此,在大学战略规划编制中,要将全员参与和专业人员规划有机结合起来,惟其如此,才能较好地完成大学战略规划编制任务。

## (三) 全要素规划法

全要素规划法是一种研究大学发展状况、设计发展蓝图的方法。它是指在大学战略规划编制过程中,以大学发展和影响发展的所有关键要素及其关系为主线,对

学校发展展开全面研究, 评估发展状况, 认识发展形势, 设计发展蓝图, 谋划发展方略的方法。战略规划实质上是对大学发展关键要素的规划, 如果能将全部关键要素找出来, 对这些要素及其相互关系的发展和变化情况展开深入的研究, 并根据研究结果对其未来发展做出预测和设计, 就会比较高质量地完成规划任务。有经验的规划人员和专业人员对大学发展的主要表现和影响因素比较熟悉, 能够发现学校发展的关键要素及其状况, 规划编制工作会比较顺利。全要素规划的要求主要有: 第一, 梳理大学发展和影响发展的全部关键要素。在大学发展中, 不论是发展要素还是影响要素都是多种多样的, 重要程度也各异。如果不能对各要素的重要程度有准确清晰的认识, 就难以抓住大学发展的主要矛盾, 也就不可能进行适当的规划。关键要素要找准找全, 就要求规划人员具有高等教育理论和经验两方面的修养, 这是全要素规划的基本保证。第二, 建构大学发展要素与相关影响要素之间关系的理论模型。大学发展是目的, 相关影响要素是手段, 二者之间的关系表现为因果关系。在战略规划中, 将两方面的关键要素以及它们之间的关系弄清楚, 根据大学发展形势和要求建构未来发展的理论模型, 将复杂的大学发展问题简单化, 使未来发展能够概念化地呈现出来, 这是战略规划编制的核心环节。第三, 推演大学发展的各种可能性, 选择比较适合的发展路径。任何大学发展都不会只有一种可能, 战略规划就是要为大学找到更适合的发展道路。规划人员应对理论模型的相关要素进行控制, 推导各种可能的发展状况, 然后, 对推演结果进行全面评估, 找到更适合大学的发展路径。这样看来, 全要素规划法实际上是一种对全部关键要素进行规划的方法。

#### (四) 战略研究法

战略研究法是编制大学战略规划必不可少的方法。不运用战略研究法编制的规划注定是不成功的规划, 不足以指导大学发展。无数经验和事实证明, 无战略不规划。战略是大学规划的灵魂, 规划的所有设计都应是基于战略和战略架构做出的, 无战略的规划是格局不高的, 是缺乏前瞻性的, 是没有抓住大学发展关键问题的, 显然, 这样的规划不可能是高质量的。战略研究法是指在战略规划编制中, 以问题解决为导向, 紧紧围绕大学发展的全局性、关键性和前瞻性问题展开研究, 探讨解决问题的方法。战略研究法也可称为研究战略法, 即研究大学发展战略的方法。一般来讲, 战略是大学发展中比较宏观和抽象的问题, 战略研究能力是一种稀缺资源, 开展战略研究的关键是规划人员要具有战略思维, 能够从战略层面思考和谋划大学发展。战略思维具有整体性、预见性、聚焦性和创造性, 它能有效地协调整体发展与局部发展、过去发展与未来发展、重点发展与一般发展、常规发展与非常规发展

之间的关系,使大学能够在现实发展基础上谋求跨越式发展,使发展水平跃升到一个新层次。但实际上,大学规划部门的很多工作人员并不是专业人员出身,缺少相关的高等教育学科理论修养,只是对学校的发展状况比较了解。因此,加强规划人员培养培训,提高他们的战略思维能力,建设一支专业化的规划人员团队,是保证大学战略规划质量的根本要求。

大学战略规划的方法还有很多,这里所述只是几种基本的方法。运用理性而科学的方法有助于提高规划编制的水平,提高战略规划的质量,更好地发挥战略规划对大学发展的指导作用。但方法毕竟只是工作层面的因素,而战略规划及其作用与大学领导与管理体制、大学领导的治校风格、学校办学传统以及外部社会环境等都有着密切的关系。要做好战略规划,更好地发挥战略规划对促进大学发展的重要作用,既要重视运用理性而科学的方法,又要从大学内外多方面入手综合治理,创造有利于规划编制和实施的有利环境,使战略规划成为指引大学前行的灯塔。

## 中国大学的战略与规划:理论框架与行动框架

来源:《大学教育科学》 2020 年第 2 期 作者:周光礼

根据语境论的观点,现代大学深深嵌入其所赖以生存的环境之中,外部环境的变化对大学影响很大。随着大数据、人工智能、区块链等颠覆性技术的出现,大学外部环境发生急剧变化,我们需要重新定义大学。围绕这个主题,笔者想谈三个问题:先分析未来的大学图景,因为大学的战略规划是指向未来的,所以先考虑这个问题;然后谈一谈大学战略规划的一些基本理论与方法;最后从行动层面谈谈大学战略规划编制中的十个关键点。在此,我们有必要区分大学的战略和规划,因为大学战略是一种思想、理念,是一个认识论问题,而大学规划编制只是一个技术性、操作性问题。

### 一、重新定义大学:全球性的焦虑与应对

#### (一) 驱动大学改进的全球性因素

我们所处的时代是一个全球化的时代,全球化成为一种变革性力量。在驱动大学改进的全球性因素中,有几个因素需要特别关注。

1. 高等教育的大众化、普及化。我们先引用世界银行的一组数据:2014 年,OECD 国家的高等教育毛入学率超过了 80%,按照马丁·特罗的标准,这些国家已经进入了普及化阶段;拉美地区高等教育毛入学率超过了 40%,远东太平洋地区超过 30%,世界上人口最多的两个国家——中国达到了 37.5%,印度也超过了 20%。也就是说,

这一年全世界几乎所有的国家和地区都迈入了高等教育大众化阶段。2019 年, 中国高等教育的毛入学率达到 51.6%, 正式进入高等教育普及化阶段。普及化时代不同于精英化时代。精英高等教育建立在这样一个假设的基础上, 即高等教育的本质是高深学问, 只有少数天资聪颖的学生才适合接受高等教育。高等教育普及化之后, 这种假设面临挑战, 因为现在所有的人都有机会接受高等教育。接受高等教育由少数人的特权变成了公民的一项基本权利, 这对传统的高等教育理念、办学模式、课程与人才培养方式产生了巨大挑战。这是驱动大学改进的第一个全球性因素。

2. 高等教育市场化。国际经验表明, 当一个国家的高等教育进入普及化阶段之后, 大学的经费构成将发生根本性的改变, 即大学的办学经费由主要依靠政府和社会向主要依靠学校和学生转变。事实上, 美国是世界上第一个进入普及化时代的国家。政府财政削减是美国高等教育普及化时代的一个突出特点。在这种背景下, 美国各个大学围绕有限的办学资源展开了激烈的竞争, 这是市场化的第一个表现。近年来, 美国公办大学政府财政拨款的占比降到了 30% 以下。2014 年, 美国公办大学来自政府的拨款只占大学办学经费的 26%。作为美国著名的公立研究型大学, 密歇根大学在多年前来自政府的财政拨款就只占学校办学经费的 10%。这个学校有一任校长叫杜德斯达, 他曾主张放弃政府财政拨款, 把学校由公立大学变成私立大学, 引入市场机制。在《美国公立大学的未来》一书中, 他明确提出美国公办大学的未来就是市场化。市场化的第二个表现就是人类进入了知识经济时代, 知识成为驱动发展的主要力量, 大学与工业界的联系日趋紧密, 两者的边界逐步模糊, 强调大学经济功能的创业型大学应运而生。在这种背景下, “大学越来越像企业, 企业越来越像大学”。中国现在也提创新驱动发展战略, 强调大学要面向创新驱动发展战略、面向经济建设主战场。这是驱动大学改进的第二种全球性因素。

3. 高等教育全球化。我们现在处在一个全球化的时代, 不论我们是否承认, 每一所大学实际上都是在建设“人类命运共同体”这个框架下办学, 大学所需的办学资源都是在全球范围内配置的, 所有的大学必须参与全球竞争。高等教育资源要素的全球性大流动超过以往任何时代, 其中我们能够深刻感受到的就是学生的全球流动。中国是当前世界上最大的留学生净输出国。2018 年, 中国输出的留学生总数高达 66 万人, 这是一个非常大的数字。在精英高等教育时代, 中国每年招生 30 多万人, 而现在我们每年居然有 60 多万人去国外留学! 根据世界银行的统计, 在全球留学生总数中, 中国留学生占比是最大的。我们 2018 年送出去的是 66 万人, 引进来的留学生大约是 30 万人, 那么我们还有将近 30~40 万人的净输出量。它不但带来

了学费等办学资源的损失,而且带来了人力资源的流失。这是驱动大学改进的第三个全球性因素。

4. 高等教育的数字化、智能化。我们现在已经进入了一个数字化时代,5G时代已经到来,6G时代即将来临。数字化网络取代了传统的媒介,成为了信息的主要载体,比如我们现在经常谈的大数据、云计算、区块链。数字化时代的一个突出特点是信息无处不在,无时不在。因此,现在的老师如果还停留在给学生传授知识的层次,那其将会被取代,因为高等教育的科技化已不需要教师传授知识,有时学生知道的甚至比教师还多。这就要求我们的大学教学从传授范式向学习范式转变。事实上,随着现代信息技术与教育教学的深度融合,大规模的在线课程(MOOC)、翻转课堂、人工智能等颠覆了传统的大学教育模式,甚至产生了虚拟大学。这是驱动大学改进的第四个全球性因素。

## (二) 重新定义大学

面对上述四种全球性挑战,世界各国陷于焦虑之中。人们都在思考:大学的未来在哪里?未来的大学应该是什么样的?如何重新定义大学?当前,人们尝试从如下几个方面重新定义大学:

1. 资源配置的市场化。当前,大学内部的资源配置模式正在发生改变。大学内部资源配置主要有两种手段,一种是计划手段,一种是市场手段。我国大学的资源配置传统上主要是计划配置:学校有多少个院系,学校就分多少块蛋糕,结果每个学院都抱怨自己的教学科研设施不足。其实,如果我们给每间教学行政用房装上电子锁,根据电子锁自动记录的开门次数,就可以知道每间房子的利用率。比如笔者工作过的一个学院,办学资源特别匮乏,学院领导经常跟校领导反映办学资源不够。然而学校把相关数据调出来却惊讶地发现,学院居然有好几个办公室每年开锁不到50次,这些资源显然就是闲置的。所以学校现在开始进行办学资源市场配置改革,实行经费包干,教学科研设施有偿使用。也就是说,只要学院愿意付费,学校所有的办公场所都你的。从此,再也没有学院喊办学场所不够了。这个案例告诉了我们一个道理:如果办学资源实行计划配置,那么资源永远处于稀缺状态。由计划配置市场配置,这是资源配置的变革。

2. 内部管理的精细化。当下,大学内部管理模式开始从粗放式管理走向精细化管理。在传统管理模式下,大学是一个官僚机构,机构臃肿,管理粗放,教学科研设备要么严重不足,要么使用效率极低。精细化管理是一种以最大限度减少管理所占资源、降低管理成本为主要目标的管理方式。精细化管理来源于企业,强调落实

管理责任,将管理责任具体化、明确化。它要求每一个管理者都要到位、尽职。比如,某栋教学大楼实行精细化管理之前的电费是 100 万元/年,如果实施精细化管理,我们可以将这个楼承包给一个管理人员,其中电费以 100 万元/年为基准。如果这个管理人员把实际电费降到 50 万元,那么节省下来的 50 万元,由学校与管理人员平分。在这种激励机制下,这个管理人员就会时时巡视大楼,一旦教室没有人立马关灯。这是体现精细化管理优势的一个例子。

3. 知识生产的应用化。知识生产方式的变革是大学的深度变革。当前,大学正在由知识生产模式 I 向知识生产模式 II 转变。所谓知识生产模式 I,就是在单一学科范围内生产知识,生产的是理论知识、学科知识。知识生产模式 II 就是在跨学科的背景下生产知识,生产的是应用知识、跨学科的知识。前者遵循学科逻辑,后者遵循社会需求逻辑。知识生产模式的转型对大学基层学术组织构成挑战。在知识生产模式 I 下,基层学术组织的设立遵循学科逻辑,一个学科对应于一个学院;在知识生产模式 II 下,基层学术组织的设立遵循社会需求逻辑,必须成立跨学科的特色学院。特色学院基于社会重大问题而成立,以大平台、大项目、大团队、大交叉、大融合为特点。比如,中国人民大学的国家发展与战略研究院(国家高端智库)就是一个跨学科的特色学院。

4. 消费者行为的理性化。大学的消费者是谁?当然是学生。作为大学的消费者,当下学生的行为方式正在发生改变。面对高等教育,以前的学生主要选大学,只要能读北大清华,哪怕学一个“恐龙的科学饲养”专业也心甘情愿;现在的学生理性多了,面对选择,他们开始关注大学的专业,重在挑专业、选课程。应该说,这是人们教育消费行为的根本变革:在选大学的年代,学生混文凭,讲究教育的装饰作用;进入挑专业、选课程时代,学生期待在大学学到真本领,真正提高就业能力,为未来的生活做准备。

### (三) 大学的未来在哪里

这四大转变指向一个共同的问题,即大学的未来在哪里?世界著名的会计事务所安永公司曾经做过一个调查,得出的结论是:与公司、商业的变化周期相比,大学的框架和思路近千年来基本上没有发生大的改变。但是放眼未来的 15 年~20 年,高等教育机构需要从根本上转变运营方式才能生存。这一结论建立在实证研究的基础上,下面是其对一些大学校长的访谈:

有一位校长说,我们未来十年的竞争对手将是谷歌,如果我们的大学还活着的话。另外一位校长说,未来将有 10~15 个独立的全球性大学,其余的大学将为银牌

而战。还有一个校长说,未来最大的游戏就是与私立的行业、企业共同投资。更有校长说,大学将面临 800 年来最大的挑战。此外,还有一个校长讲了一句经典的话:我们办大学不是做生意,但我们得像做生意那样来经营,我们都在寻找额外的收入来源和渠道。这句话道出了大学是一个资源依赖型的组织。我们再来看《麦可思研究》上发表的对美国高校财务管理人员的调查。调查表明:美国 64% 的被访者认为其任职的高校现有的财务模式不足以支撑未来 5 年的发展。20% 的被访者认为其所在的高校会在未来 20 年内倒闭,这种前景令人不寒而栗。在这种背景下,大学必须培育自己的战略能力,方能以不变应万变。

## 二、大学的战略与规划:概念与方法

### (一) 大学战略规划界定

大学搞战略规划,是从企业组织引进的。战略规划可以界定为通过程序性的工作来产生根本性的决策和行动,以此来塑造和引领:一个组织是什么样的,该组织在做什么?为何这样做?并着眼于未来。为什么要通过程序性的工作来决策呢?因战略规划对一个组织来说是重大事项,必须通过程序来确保决策的科学性和有效性。战略规划在中国大学中属于“三重一大”的事项,需要依法决策。一般来说,大学战略规划包含五个程序:一是公众参与,二是专家论证,三是风险评估,四是合法性审查,五是集体讨论决定。

应该说,这个界定还是有点抽象,我们再具体强调四点:第一,大学的战略规划是指向未来的,一般是指向未来 5~10 年,指向未来 5 年的就是我们即将制定的“十四五”规划,指向未来 10 年的就是中长期规划。第二,大学的战略规划是定性的,是理想驱使的。为什么说大学战略规划是理想驱使的呢?因为大学组织与企业组织最大的区别是,企业组织的目标是明确的,大学组织的目标却是模糊的,不能量化。一般来说,目标模糊的组织存在严重的管理问题。为了消解大学组织的管理问题,人们用理想或者使命、愿景来代替具体目标。第三,大学的战略规划是指向环境的,它是灵活的,并着眼于宏观。这就是说,我们做战略规划,必须把一个组织和它的环境相结合,从而寻找实现预期目标的框架与方向。现在很多人都抱怨,大学办学遇到的外部制约因素太多了。实际上,正是因为有外部制约因素,大学组织才好确定自己的发展方向,如果没有任何外部制约因素,办学者将无法界定大学,也不知道大学应该往哪个方向改进。其实,办大学好比解数学方程式:如果没有限定条件,方程式是无解的;只有设定具体条件,方程式才会有解。我们常说,在没有约束的条件下,把事情办好不算本事,只有在重重约束下还能把事情办好,这才

算本事。第四,如果成功的话,规划将影响组织运行的各个领域,会成为组织哲学和文化的一部分。就是说,一个战略规划如果只是影响一两个人的思想和行为,那它没有实现制度化,也不能产生长效机制;只有当一个战略规划影响一群人的思想和行为的时候,它才成为组织哲学和文化的一部分,才能产生持续的影响力。

## (二) 战略规划的基本方法

1. 经典方法:SWOT分析。大学战略规划的基本方法是SWOT分析,就是分析四个方面:组织优势(Strengths)、组织劣势(Weaknesses)、外部机遇(Opportunities)、外部威胁(Threats)。这个SWOT分析框架很简单,大家都用得很顺手。但是你用多了就会发现它的缺点:大而不当,缺乏针对性。比如,北大、清华、人大都用它做战略规划:组织的优势是什么,答案是我们坚持了党的领导;组织的劣势是什么,答案是我们没有建立现代大学制度;外部的机遇是什么,答案是国家“双一流”建设和高等教育强国战略;外部的威胁是什么,答案是中美对抗对国际学术交流构成巨大的威胁。这种方法下,三个学校得出的结论完全一样。因此,为了弥补SWOT分析的不足,我们要把SWOT分析和其他方法结合起来用。

2. 新的方法:基标法。基标法的英文单词叫Benchmark,这个英文单词有很多种翻译,可以翻译成“标杆”,也可以翻译成“榜样”。基标法强调,组织在做战略规划的时候,要把自己的做法和本行业领先者的实践进行比较,在比较的过程中找出自身差距,以改进自己工作。比如武汉理工大学,如果找清华大学作为自己的标杆或榜样,它就要把自己的做法、关键办学指标跟清华大学的相关方面进行全面比较,在比较中发现自身的差距。基标法的基本程序如下:第一,寻找本行业的最佳实践者,寻找一个赶超的标杆或学习的榜样;第二,标杆找到了之后,就以这个标杆的工作作为自己赶超的基准、基标;第三,制定明确的战略规划,通过连续的学习和改进,达到超越标杆的目的。通俗地说,基标法就是找先进、学先进、赶先进、超先进。

基标法运用的关键,是要寻找同型大学即类型相似的大学。比如,武汉理工大学肯定不会找中国人民大学作为赶超的对象,因为中国人民大学跟武汉理工大学不是一个类型的大学。大学只有同型之间进行比较,才可以发现彼此的异同之处,从而确定自身优势和可能发展的机会,增加组织成功的可能性。再比如,作为以人文社科见长的大学,人大不会去找MIT作为赶超对象,其寻找的同型大学是美国的耶鲁大学和英国的伦敦政治经济学院,这是人大的标杆。而作为理工见长的大学,华中

科技大学的同型标杆大学，实际上在几十年前就已经明确：“外学麻省理工，内赶清华，100 年不变”。华科始终瞄准这两个以理工见长的标杆大学在办学。

### 三、大学战略规划编制：十个关键问题

我们要编制好大学战略规划，首先必须形成大学发展的基本战略思想。这是战略规划的内容，而规划文本的编写只是形式。根据笔者从事规划工作的经验，我们大致可以从以下十个方面思考大学的战略问题。

一是关于大学的使命与战略定位问题。大学的办学目标很难清晰界定，这是制定大学战略规划的第一个难题。我们的策略是用大学使命代替办学目标，引导大学走向未来。中国人民大学的使命是“国民表率、社会栋梁”，战略定位是“人民满意、世界一流”，这些理想激励着一代又一代人“始终奋斗在时代的前列”。大学使命和战略定位十分重要，因为它为大学确立了基本价值观。那我们究竟应该如何确定大学的使命和战略定位呢？中国有一句古话：“取法乎上，得乎其中；取法乎中，得乎其下。”意思是说，如果我们确定的是上等的目标，因受各种因素制约，我们最后只能得到中等的结果。如果我们确定的目标只是中等，那最后得到的结果一定是下等的。这就要求我们界定大学使命和战略定位一定要志存高远。比如，我们国家有 140 所“双一流”大学，他们的战略定位应该是建设世界一流大学。

大学定位中最关键的问题是综合性与特色化之间的取舍。刘献君教授说，分类是战略定位的基础。全世界大学分类最有名的是美国卡内基的大学分类体系。卡内基大学分类体系是按照知识生产的广度和深度来进行分类的。知识生产的广度是指学科的覆盖面，知识生产的深度是指科研的水平和人才培养的层次。根据知识生产广度的不同，大学可分为综合型大学、多科型大学、特色型大学；根据知识生产深度不同，大学可分为研究型大学和教学型大学。此外，在我们国家还有一个根据大学服务面向来分类的情况。我们知道，高等教育体系是以国家为单位来建构，还是以省或州为单位来建构，这在国际上是有争议的。美国人认为，高等教育体系应该以州为单位来组建的，所以美国只有州立大学系统，没有国家大学系统。中国人认为，高等教育体系应该以国家为单位来组建，因此我们就有国家直属大学，有国家大学系统。因此，从服务面向来看，我们国家有中央部属高校和地方大学之分，中央部属大学是服务国家战略的，地方大学是服务区域发展的，这些都是我们考虑分类的时候应该注意的。

二是关于大学中长期发展目标体系问题。我们把大学定位和使命搞清楚之后，就应该进一步将大学使命和定位具体化，从而形成大学中长期发展目标体系。我们

说“双一流”大学要以建设世界一流大学为目标,那什么是世界一流大学?笔者认为,一所大学之所以是世界一流大学,它主要有两个标志,一个是有世界一流的科研,另一个是有世界一流的教学。世界一流的科研和世界一流的教学取决于一支世界一流的教师队伍。我们要建设一支世界一流的教师队伍,有两个前提条件,一是要有充足而灵活的办学经费,二是要有良好的管理体制和机制。据此,我们可以将世界一流大学目标细化为五个方面:一流科研、一流教学、一流教师队伍、一流经费、一流管理。

有人提出,世界一流大学需要有国际可比指标,能否以大学排行榜作为大学发展目标?回答是否定的。我们现在有各种各样的大学排行榜,这些排行榜一个共同的问题是注重外延指标、投入指标。如果我们把大学经费搞一个排行榜,我们就会发现这个经费排行榜与现有的世界大学排行榜重合度在 90%以上。这样的排行榜是很容易误导人的,对标这些排行榜来办学是不可取的。很多学者批评这些排行榜,因为这种排行榜依据的不是内涵指标。因此,我们要确定学校的发展目标,应该从一流科研、一流教学、一流师资队伍、一流经费、一流管理五个方面来建构目标体系。如果我们还想找一两个量化指标的话,我们可以研究国内外各种评估体系,从中析出可用的评价标准。

三是关于战略优先问题。刘献君教授说,大学战略规划要有战略主题,这个太重要了。我们认为,大学的一个五年规划不可能解决学校所有的问题,只能解决 1~2 个重要的、突出的问题,这些问题叫做战略优先。战略优先是组织愿景、使命与年度任务之间的一个桥梁。我们的大学每年都制定了年度工作任务,在学校长远目标与年度目标之间,需要一个桥梁,这个桥梁就是战略优先。战略优先的选择,一般采用问题导向的策略,即为了解决组织面临的重大问题而设置相应的行动计划。一般来说,五年里最多完成 2~5 个这样的行动计划。因此,我们在大学战略规划里谈战略优先,不要超过 5 个。

在中国人民大学的“十三五”规划里,我们提出了两个战略优先:一个是增强关键性学科实力,另一个是全力提升国际性。中国人民大学提出全力提升国际性不是凭空想象的,而是基于现实考虑的:我们在第三轮学科评估中有九个学科排名全国第一,但是参照国际指标考量好像表现没有这么突出,后来我们发现是学校的国际性不够。于是,中国人民大学从 2012 年开始,教师的年度考核不再考核科研,因为“教学是学校要求的事务,科研是教师个人的事务”。结果是,当年中国人民大学国内学术论文发表数减少了 50%,而且国内发文量至今都没有恢复到 2012 年的水

平,但是几年坚持下来我们的国际发文量却已经翻了一倍以上。正是因为全面提升国际性,中国人民大学在“十三五”期间,社会科学总论、经济学和商学全部进入了ESI前1%。我们知道,在ESI的22个学科里面与文科相关的学科只有两个,这意味着中国人民大学的人文社科全部进入了ESI前1%。“十四五”期间,中国人民大学的战略优先可能是学科交叉融合与大学治理现代化。

四是关于学校发展路径选择问题。组织发展路径的战略选择,一定要根据资源配置模式进行。中国大学发展路径的战略选择主要有两个:一是跨越式发展战略。这个战略讲得直白一点,就是迎合政府的期待、实现跨越式发展。采用这种战略路径是有前提条件的,即学校的办学资源主要来自于政府,办学资源控制在政府手里,我们把这种资源配置方式称为官僚控制模式。如果一所大学70%以上的经费来自于政府,那就不得不面向政府办学,采取跨越式发展战略。比如,华中科技大学强调跨越式发展战略,就与其经费主要来自政府直接相关。

还有一种大学发展路径选择叫做比较优势战略,即立足自身特色办学,特色发展。采用这种战略的学校,其资源配置通常是市场模式。也就是说,学校的办学经费主要不是来自政府,而是来自于市场。例如重庆理工大学,这个学校是原来兵器工业部的部属院校,“兵工七子”之一。20世纪90年代,该校因裁军划转到了地方,成为最早进入市场的高校之一。经过市场经济的洗礼,这个学校现在显得生机勃勃,甚至还成立了一个房地产公司,赚钱反哺学校。而且,这个房地产公司每年能上交学校一个亿。这是一种典型的市场化资源配置模式。所以,大学发展战略路径选择要根据学校的资源配置模式来确定。一如上述,美国密歇根大学要从公立大学向私立大学转型,就是因为大学资源配置模式发生了巨大的变化。

五是关于学校的办学规模问题。很多大学编制战略规划不讨论学校的办学规模,这是不正常的。笔者认为,办学规模是学校编制战略规划的ABC问题。大众化理论的创始人马丁·特罗说,“规模是一切问题的根源”。我们如果把大学看成一个数学模型的话,自变量是学生的规模,其他都是因变量。学生规模变了,教师的规模必然发生变化,教学投入、教学空间等也必然发生改变,甚至学校的管理模式也会改变。一般来说,学生规模在1万人以下,学校可以实行一级管理模式;当学生规模超过1万人时,学校必须实行校院两级运行模式。办学规模既然如此重要,那我们应如何来确定学生的规模呢?这就要看我们从哪个角度思考问题。

如果我们从人才培养的角度来看,当然是规模越小越好,因为小规模有利于提高教育质量。国际上通行用生师比来衡量一个学校的教育质量。其依据是学生规模

越小,越可能进行小班教学和培养高阶思维能力。小班教学意味着高质量。美国有一个测量教育质量的新理论,就是用学生的学习投入度来指代教育教学质量:学生投入学习的时间和精力越多,就越有质量;反之,就越没有质量。一般来说,班级规模越小,教师和学生互动的频次越高,学生的学习投入度也就越高。

如果从经济效益的角度来看,学生规模越大,效益相对越高。但必须指出的是,即使从经济效益的角度看,学生规模也有一个最佳的区间范围,不是绝对的规模越大收益越高。美国曾经做过一个加州高等教育 1960 规划,聘请了一些教育经济学家建了一个数学模型,结论是:在美国加州办学,单体学校的学生最佳规模区间是 5 000 人到 15000 人。后来加州就是根据这个标准来合并重组学校。如果两个公立学校的办学规模小于 5000 人,则要合并重组。2004 年,我们给山东一所大学做过战略规划。当时,学校教师对办学规模分歧很大:老教师认为搞建筑是百年大计,应该是精英教育,学生规模越小越好;年轻教师则认为,房地产市场火爆,建筑人才需求量大,学生规模应该越大越好。为此校长让我们建一个模型,旨在基于科学数据统一全校思想。后来我们建构了一个投入产出的模型,即招一个学生可以带来多少收益,招一个学生需要付出多少成本。我们用收益减成本来测算办学效益,最后得出一个倒U字形的曲线,测算出这个学校最佳学生规模是 1.5~2.5 万人,峰值是 2.2 万人。

六是关于优先发展的学科领域问题。任何一个大学的办学经费都是有限的,不可能把所有的学科都办成世界一流,因此必须选择部分学科进行重点建设。学科建设的首要原则是集中有限的资源打造比较优势。比如上海海洋大学由行业划转地方之后,曾经历过一个“去行业化”阶段。为了办综合性大学,该校扩充了一批跟自己的办学传统不符的学科,结果淹没了自己的优势学科。如该校食品工程是全国第一个食品工程专业,结果第三轮学科评估排到全国第 15 位。后来该校决定“再行业化”,重新凝练特色优势学科,最终选择了三大学科群:海洋工程、水产和食品工程。为了发展海洋工程学科,该校引进了“蛟龙号”的学术团队。通过打造比较优势,2017 年该校成功跻身“双一流”建设高校行列。

笔者曾经给东莞理工学院编制过高水平理工科大学建设方案,其中一个核心问题是确定优先发展学科领域。我们依据三个原则来确定优先发展的学科领域。

其一，比较优势原则。即现有的学科已经具备了卓越的品质，如果额外投入资源能够使它取得国内外领先地位，这样的学科领域就是所谓的传统优势学科，应该重点投入。

其二，社会重大需求原则。就是有些学科虽然实力不强，但是它未来的发展空间很大，能够直接满足国家的重大战略需求造福人类，这样的学科应该优先发展。比如，中国人民大学发展人工智能学科领域就属于这种情况。虽然该学科暂时基础不是很强，但因为我们即将进入人工智能化时代，亟待思考人工智能条件下如何实现社会治理，所以优先发展这个学科，就是为了满足国家的重大战略需求。

其三，学科交叉融合的原则。当前的学术创新都发生在学科交叉领域，要产出标志性成果必须强化学科交叉，这是所谓的边界效应。学科壁垒是培养创新人才的一个主要障碍，学生的高阶思维能力培养呼唤跨学科专业、跨学科课程，要开设跨学科专业和跨学科课程必须学科交叉融合。如果我们投入的资源能够促进跨学科的研究，能够提升学校综合实力，这样的交叉领域是应该重点投入的。学科交叉平台是国内外许多一流大学崛起的秘诀：麻省理工学院如果没有林肯实验室的建立，就没有今天的地位；华中科技大学如果没有一些国家级的重大学科交叉平台（如强磁场、人造太阳计划等），也不会有今天的地位。

七是关于卓越教师队伍建设问题。一流的人才队伍是高校建成一流大学的基础。正因为如此，现在几乎所有的“双一流”高校都是从人才和人事制度改革切入建设世界一流大学。笔者审读过全国 140 所大学的“双一流”建设方案，发现它们都提出了实施长聘-准聘制度，建设一支核心教师队伍。我们要建设一流教师队伍，首先必须打造一支核心教师队伍。与核心教师队伍对应的英文单词叫Faculty，非核心教师队伍也有一个英文单词，叫Staff。Faculty在国外是指进入了Tenure-Track系列的教师，包括助理教授、副教授、教授。核心教师队伍建设符合管理学上的“二八率”。管理学上的“二八率”是指在任何一个组织中，80%的成果都是20%的人完成的，因此最佳的管理模式是围绕这20%的人来组建工作体系。中国最早打造核心教师队伍的高校是浙江大学和上海交通大学。在它们的人事体系中，一般把核心教师分成几个层次：第一个层次是冠名教授，第二个层次是领军教授，第三个层次是特聘教授，第四个层次是优秀青年学者。中国人民大学两年前也实行“杰出学者”计划，要把1800余名教师中的30%纳入杰出学者系列，旨在打造一支核心教师队伍。其次，要大力促进大学教师能力发展。在中国现有160多万大学教师中，70%以上是

45 岁以下的年轻教师，这些教师需要加强专业发展和教学能力发展。再次，建立健全教师评价体系，打造卓越的学术软环境。我们研究过中西部高校的人才流失问题，发现这些地方人才流失的理由几乎是一致的，就是教师在原单位工作不快乐，而不是因为经济待遇的问题。所以，中西部高校的一个主要任务就是让自己的员工快乐起来，这也是大学管理的最高境界。

八是关于一流人才培养体系问题。中国的一流本科建设是在“双一流”建设的框架下提出来的，“双万计划”的逻辑是一流大学必然有一流本科。实际上，这种逻辑不够严谨。笔者写过一篇题为《一流本科教育的中国逻辑》的文章，指出一流大学一流本科只是中国人的观念，美国的一流大学就没有一流本科。当然，一流大学有一流本科在中国可能是成立的。因此，中国大学的战略规划必须涵盖一流本科教育，重视一流人才培养体系建设。

在一流人才培养体系建设方面，我们存在的主要问题是什么呢？一是高等教育与工作世界脱节。高等教育与工作世界关系不密切，我们的大学就会源源不断地培养社会不需要的人。二是我们的学科建设和专业建设脱节。科学研究与教学缺乏整合，无力支撑人才培养。笔者近年来一直倡导科教融合与学科专业一体化建设，并在这个领域获得一个北京市高等教育教学成果一等奖。三是“水课”泛滥，学生的高阶思维能力缺失。笔者认为“水课”与“金课”最本质的区别就是其学术性，我们很多大学课程的学术性不够。即使一些“985”大学的课程目录也颇令人失望，诸如“如何恋爱”“如何当老板”“爬树”等都堂而皇之地进入了大学课程。大学不是垃圾收容站，不是所有的知识都能进入大学课程，进入大学课程的知识必须经受一个问题的拷问，即“什么知识最有价值”。

我们要建设一流人才培养体系，必须要做到产教融合、科教融合、通专融合和学科交叉融合。事实上，学科既是科研的平台、也是人才培养的平台；既是人才队伍汇聚的平台，也是产学合作的平台。专业与课程是大学真正的产品，是大学可以标价的商品。我们前面谈到，要重新定义大学，因为未来消费者将从选大学转向选专业、选课程。人才培养体系创新的关键是目标重构，我们谈人才培养目标总喜欢说“知识、能力、素质”，这种提法其实是有逻辑问题的，因为能力也是素质。现在最新的提法是“知识探究、能力建设、人格塑造”，这是比较全面的，因为它既包括知识和能力，也包括态度与个性。

九是关于拓展经费渠道问题。中国大学的突出问题是办学经费相对不足，且来源单一，主要依靠政府的拨款，缺乏稳定性。大学能够灵活使用的经费主要是学费。美国高等教育普及化时代的经验是，大学经费来源多元化，大部分经费是非政府渠道取得，可自由支配，具有来源稳定性和使用灵活性的特征。进入高等教育普及化阶段，中国大学办学经费也将由主要依靠政府向主要依靠学校转变，因此经费来源多元化应成为中国大学的战略选择。为此，我们要从如下几个方面入手：

首先，强化职业培训。最近有人估算了一下中国教育产业的市值大约是 10 万亿元，其中政府投入是 4 万亿元、家庭投入是 3 万亿元、企业培训投入是 3 万亿元。据统计，家庭投入的 3 万亿元里面 50% 以上投给了影子教育（校外培优）。因此，培训市场保守估计有 5 万亿元。这个产业，大学应该占一席之地。实际上，有些大学的培训机构每年给大学上缴上亿元的利润。其次，利用教育基金会。我们知道现在大学不能融资，但基金会是可以融资的，以后大学办学可以通过基金会来投融资。再次，强化应用研究。据统计，美国 2014 年公办高校的财政来源中，第一大经费来源来自于政府，占比 26%，第二大经费来源是专利转让费，占比 21%，比学生学费的占比要高。现在美国大学里都有一个专门的副校长抓科研成果转化。中国高等教育进入普及化时代，办学经费将会是一个问题，强化应用科研将是应对这一问题一个可行选择。最后，教育服务外包。现代大学办学成本最大的一块就是人员费，所以美国高校包括哈佛大学在内，都已经尝试课程外包了。笔者认识一个民办高校的老板，他办了几所高职院校，但他只有一个管理团队，并没有多少自己的教师。他把学校的英语课程包给了新东方，把信息类课程包给了北大青鸟。课程外包的好处在于，不用养人，可以大大节约办学成本。现在大学聘用一个博士学历的教师，一年至少需要 20 万元。但如果我们请一个博士来上一门课，一节课 500 块钱，上 30 个学时，只需要 1.5 万元。这就是教育服务外包的功用。

十是关于组织和管理创新问题。十九届四中全会的主题是“坚持和完善中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化”。那么对于我们高等教育来说，就是要加强党的领导，推进大学治理体系和治理能力现代化，这其实是一个组织和管理创新问题。我们常说，管理不一定保证学术水平，但管理不善一定导致失败。当前的问题是：在宏观层面，高等教育体制机制无法追求卓越，没有按照学术组织的特性办大学；在微观层面，大学内部治理体系不完善，治理能力偏低。解决这个问题的总体思路是分权和问责的结合。具体说来，一是推行校院两级运行机制，落实基层学术组织的自治权；二是在学院层面要建立健全五位一体的治理结构：

党委会议、党政联席会议、学术委员会、教职工代表大会、学生代表大会；三是坚持权责统一，分权的同时要加强问责、加强评估。没有评估就没有管理，学校的各项工作必须评估，学校所有的投入必须问责。

## 教育教学改革

### 关于加快推进新时代本科教育的思考

来源：《中国高教研究》 2020 年第 1 期 作者：胡金焱

互联网时代的到来和信息技术的持续进步，正以前所未有的方式改变着人类社会的发展轨迹。从全球范围看，“互联网+”和信息产业化、产业信息化已经成为历史潮流，正在引起经济结构及相关领域的调整和革命。在这个以互联网和信息技术为基础的时代，对高素质创新型人才的强烈渴求将高等教育推到了舞台中央。本科教育因其在高等教育体系中的基础性地位，越来越多地受到政府、社会和高校等各方面的广泛关注。全国教育大会、全国思想政治理论课教师座谈会、新时代全国高等学校本科教育工作会议等，对本科教育提出了新的更高的要求。如何认识和把握高等教育改革发展趋势？本科教育如何应对挑战？如何推进教育教学改革？这是我们当前需要深入思考并认真应对的问题。

#### 一、充分认识与加快适应高等教育的“变”与“不变”

互联网和信息技术的革命性冲击，在改变人类获取知识、创造知识过程的同时，也将通过改变知识的传播结构而催生新型的教育形态。在这一背景下，高等教育的改革发展也必将迎来全新的格局，既有“变”，也有“不变”。

高等教育之“变”。一是正在面临没有教材、没有课本的大学。大数据、云计算等技术突飞猛进，海量知识指数化增长，理工农医等学科深度融合发展……这些变化正在冲击大学课堂，在一定程度上使我们来不及更新教材和课本。二是没有围墙的大学。知识已经突破了时空界限、大学界限，无论在世界哪个角落，学生都可以接触到世界上最好的大学、最好的课程。美国联邦教育部 2017 年推出的《重塑技术在高等教育中的角色》认为，技术的普及使学生在生命周期中的任何地点获得正式或非正式学习机会变成可能，大学除继续关注传统的学术性相关核心素养的培养外，更需重视学生自主获取、更新知识的技能发展，帮助学生应对未来工作场所或个人发展中的挑战。

高等教育之“不变”。在互联网时代和信息技术的冲击下，高等教育的变化无处不在，但有形的大学是无形的大学仍然无法取代的，主要体现在三个方面。一是系统的、基本的、基础的专业知识教育及其体系是无形的大学无法取代的，学业指导、耳提面命的传道授业解惑是无形的大学所无法取代的。二是大学不仅传授知识，还要进行人格教育，成人的教育、立德树人的教育，是无形的大学解决不了的。三是有形大学体现的大学精神，围墙内的大学文化所带来的文化熏陶、大学的气质对学生的影响，是无形的大学无法提供的。所以，网络资源和新技术的发展，只是扩展了大学的人才培养能力，拓展了大学的人才培养渠道，改变了大学的人才培养模式，增强了大学的人才培养功能，但大学在人才培养方面的基本职责和基本功能是无法改变的。

世界在变，教育也必须做出改变。互联网和信息化时代的一个重要特征是整个社会的网络化、信息化，整个社会已经成为网络社会、信息社会。而建设网络社会和信息化社会的一个首要前提，就是创新型人才的大量涌现。我们需要从这个角度来把握和适应高等教育的“变”与“不变”。

一是走出传统的传授知识型教育。在过去的大学和传统的传授知识型教育中，教师既是导演又是演员，体现在“五个一”上：一个老师、一本教材、一面黑板、一支粉笔、一个嘴巴。而学生是“观众”，只是被动地接受知识的传授，而我们对学生学得怎样没有有效的评判。因此需要实施“课堂革命”，让教师变成导演，让学生成为演员，推动课堂立体化起来，线下教育与线上教育结合起来，教与学互动起来，课堂讲授与学生自学结合起来。所谓翻转课堂、启发式、讨论式、混合式教学改革，就是要让课堂上下、教室内外动起来。改变传统的教学模式，就是要走出以教师为主的单向传授模式，让学生享受整个教育过程，享受真正获得知识的过程。

二是走向创新型教育。联合国教科文组织在 2015 年发布的研究报告《反思教育：向“全球共同利益”的理念转变？》中提出，21 世纪的第二个十年标志着进入一个新的历史节点，给人类的学习和发展带来了新的机遇和挑战。我们正在步入一个新的历史阶段，各个社会之间相互联系和相互依存，各种复杂性、不确定性和张力达到了前所未有的程度。高等教育不能仅仅是专业教育、知识教育，如何把通识教育、创新创业教育、实践教育与专业教育有效结合起来，是当前面临的一个重要问题。首先需要解决的，就是要推进专业现代化改造，打造专业“升级版”，并将专业教育与创新精神、创新创业能力教育有机地、深度地融合起来。只有把创新创业教育作为专业教育的延伸，才能在大学期间奠定学生的创业基因，走向社会之后有效缩

短创业适应期。同时,我们还需要通过健全教师职称、岗位和考核评价制度,加快建设高素质专业化创新型教师队伍。

三是走向开放型教育。知识无国界,国际化、开放性是高等教育的内在特征,大学具有将所在城市与全球相连的特殊功能。随着全球化和信息技术的发展,已经在逐渐推动大学与大学之间、城市与城市之间物理距离和空间隔阂的消亡。坚持与扩大对外开放是融入世界高等教育舞台,提升我国教育国际化规模、水平、效益的重要策略。在全球化程度日益加深的新时代,以习近平同志为核心的党中央提出构建人类命运共同体的战略构想,我国高等教育应树立全球共同利益的理念,在全球教育治理当中发挥更大作用。我们要打开大学之门,推动人才培养的跨学科、跨专业、跨学校、跨国界,实现课程的共建共享共赢、学分的互通互换互补互认。要围绕人文素养的熏陶、科学精神的训练、创新创业能力的培养、国际化视野的形成四个方面,重塑人才培养模式,使本科教育实现立体发展。

## 二、我国新一轮高等教育改革正在深刻改造大学的教育功能

全国教育大会、全国思想政治理论课教师座谈会、新时代全国高等学校本科教育工作会议的召开,以及《加快推进教育现代化实施方案(2018—2022年)》《关于加快建设高水平本科教育全面提升人才培养能力的意见》等文件的颁布实施,正在深刻改造新时代中国特色社会主义大学的教育功能。

一是强调培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人,努力构建促进学生德智体美劳全面发展的教育体系。党的十八大以来,我们围绕培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这一根本问题,加快推进教育改革,教育事业取得显著成就。习近平总书记在全国教育大会上强调,要努力构建德智体美劳全面培养的教育体系,形成更高水平的人才培养体系。新时代,高校要在坚定理想信念、厚植爱国主义情怀、加强品德修养、增长知识见识、培养奋斗精神、增强综合素质等方面下功夫,教育引导学生全面发展、健康发展。

二是强调把立德树人融入到思想道德教育、文化知识教育、社会实践教育各个环节,构建完整的“三全”育人大格局。党的十八大以来,习近平总书记围绕立德树人工作提出了新思想新论断新要求,明确指出,要把立德树人的成效作为检验学校一切工作的根本标准,真正做到以文化人、以德育人,不断提高学生思想水平、政治觉悟、道德品质、文化素养,做到明大德、守公德、严私德。高校需要进一步健全全员育人、全过程育人、全方位育人的体制机制,引导广大师生正确认识世界和中国发展大势、正确认识中国特色和国际比较、正确认识时代责任和历史使命、

正确认识远大抱负和脚踏实地的关系,确保师生在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。

三是强调本科教育的重要性,提出“百年大计、教育为本;本科不牢、地动山摇”。这是教育部部长陈宝生在新时代全国高等学校本科教育工作会议提出的重要观点,同时强调要坚持“以本为本”,推进“四个回归”,加快建设高水平本科教育、全面提高人才培养能力,造就堪当民族复兴大任的时代新人。强调本科教学转向强调本科教育,标志着认识的进一步深化。从高等教育体系来看,本科教育是大学的根和本,是具有战略地位的教育,是纲举目张的教育。从全球高等教育发展趋势来看,世界一流大学普遍越来越重视本科教育。当前,高校需要普遍树立“不抓本科教育的高校不是合格的高校”“不重视本科教育的校长不是合格的校长”“不参与本科教育的教授不是合格的教授”的理念,把本科教育放在人才培养的核心地位。

四是全面深化教育教学改革,包括推动课堂教学革命、深化创新创业教育、提升教师教书育人能力、调整教育评价导向等。自新时代全国高校本科教育工作会议、尤其是全国教育大会以来,教育部推出一系列改革举措,在办学思想转变、育人理念更新、体制机制改革、质量标准制定、技术方法创新、教与学范式改变、质量文化建设等方面下大力气,引导全国高校打赢全面振兴本科教育攻坚战。全国高校都需要结合自身实际,以课堂教学革命为牵引,在各项制度的顶层设计层面真正推动改革的深入实施,破除“五唯”顽疾,真正切实扭转重科研、轻教学的局面,引导广大高校教师潜心教书育人,培养学生的创新精神、创业意识、创新创业能力。

五是深化本科专业供给侧结构性改革、大力推进一流专业建设、建立健全专业动态调整机制,布局战略性新兴产业发展和民生急需的相关学科专业。2019年4月,教育部办公厅颁布《关于实施一流本科专业建设“双万计划”的通知》,提出在2019—2021年,建设1万个左右国家级一流本科专业点和1万个左右省级一流本科专业点。其根本目的在于增强高等教育服务经济社会发展能力,专业布局要与国家、区域经济社会发展同频共振,与经济带、城市群、产业链紧密结合。

六是加强大学的质量文化建设。质量是高等教育内涵式发展的核心,质量文化则更注重高等教育内涵式发展中质量的价值建设。2019年9月,教育部颁布《关于深化本科教育教学改革 全面提高人才培养质量的意见》,要求高校构建自觉、自省、自律、自查、自纠的大学质量文化,将质量意识、质量标准、质量评价、质量管理等落实到教育教学各环节,树立学生中心、产出导向、持续改进的先进理念。

### 三、高度重视本科人才培养方面存在的问题

党和国家对本科教育的重视前所未有，这是我们审视本科教育、加强本科教育的重大机遇。正因为本科教育在整个高等教育人才培养体系中的基础性地位，决定了我们必须正视本科人才培养当中存在的突出问题，这些问题主要体现在以下 7 个方面。

一是教育教学理念需要转变。目前，以立德树人为根本、以人才培养为中心、以本科教育为本、以学生发展为本位的理念还没有形成。

二是高校质量意识、质量文化远未形成。尤其是地方高校，缺乏学科高峰、学科高原，特色发展薄弱，教师从数量到质量均不足，很多学校依靠扩大学生规模来保运行。

三是专业优化调整滞后，远远没有形成适应经济社会发展需要的动态调整机制。很多高校目前还没有开始新工科、新医科、新文科、新农科建设，专业升级没有起色，专业认证行动迟缓。

四是存在学校、教师、学生投入不足的问题。学校投入不足表现在重科研轻教学，教师投入不足表现在学生的到课率、抬头率、点头率、回头率不高，学生投入不足表现在存在补考清考等现象。

五是教学评价重量轻质，“水课”多、“金课”少，真正的考核机制没有建立起来。往往太过于注重科研业绩的评价，从而忽视了教学任务的考核。量化考核指标体系以数量追求为向导，致使教师在教学工作中存在功利主义的问题。

六是知识教育与人格教育结合不够。教师参与人格教育、思政教育不够，课程思政、专业思政还有很大差距，教师思政也需要高度重视。

七是专业教育与就业的相关性匹配度不高，专业关停并转和升级改造做得不够到位。一些高校对社会需求把握不精准，专业改造和专业教育还没有真正转到服务国家需要和经济社会发展上来，人才供给和市场需求衔接不够。

### 四、加快推进本科教育改革的途径

新时代，我国高等教育要主动适应世界潮流和时代变化，加快形成更高水平的人才培养体系，需要政府引导，但关键要看高校。从总体上看，激发高校办学活力，全面落实立德树人的教育模式，形成内生性的改革创新路径是新时代高校深入贯彻落实教育体制改革的重要方向。

一是坚持“以本为本”，推进教育教学理念转变。要树立人才培养为中心的理念、质量文化的理念，着力打造以人才培养为体，以教学科研为翼的“一体两翼”

格局。要推进“四个转变”，即以教师为中心向以学生为中心转变、以教为中心向以学为中心转变、以供给为中心向以需求为中心转变、以投入为中心向以产出为中心转变。要实行真正的以学生为中心的学分制改革，实现“四个自主”，即自主选择专业、自主选择教师、自主选择课程、自主选择学业生涯。以立德树人为核心，推进专业教育与人格教育相结合，实现全员、全方位、全过程育人，打造有温度、有温情、有温暖、有温馨的教育教学体系，帮助和引导学生成人、成才、成器、成事、成功。

二是突出需求导向，推进专业现代化改造。要紧扣国家发展需求，主动适应新一轮科技革命和产业变革，着力深化专业综合改革，优化专业结构，积极发展新兴专业，改造提升传统专业，打造特色优势专业。在专业存量建设上强化整合，改造传统老化专业，压缩长线冷门专业，归并相近碎片化专业，暂停甚至取消办学条件差、办学能力弱的专业，打造与时俱进的本科专业升级版，实现专业建设的新旧动能转换。在专业增量建设上突出需求，主动对接国家和区域重大战略、科技创新发展和经济社会发展需求，加快布局战略新兴领域和未来尖端领域的专业。另外，还要强化专业认证和专业交叉融合，加快建设新工科、新医科、新农科、新文科，着力推进“双万”计划和“六卓越一拔尖”计划。

三是以信息化为载体，打造“金课”，实现课堂革命。从全球来看，信息技术手段与人才培养体系深度融合是人才培养模式改革的大趋势。高校应大力推动教育教学与互联网、大数据、人工智能、虚拟现实等技术紧密融合，实现从教到学、到评价的革命性变革。以现代信息技术推动本科教育质量的加快提升。要推动教学活动由教师单向教向师生双向互动转变，实现探讨式、互动式、启发式、翻转式等课堂教学模式改革；要推动教学评价由“教得好”向“学得好”转变；大力推进智慧教室建设，推动课堂由平面化、静态化向立体化、动态化转变，实现线上线下结合，由知识教育教授改变为学生主动参与学习的过程，让课程立起来、教学活起来、学生动起来。

四是要落实“四个回归”，解决投入不足的问题。“四个回归”落实到学校当中，就是要让学生回归教室、教师回归教学、学院回归人才培养、大学回归教育事业。在解决教师投入不足方面，要建立健全教师荣誉体系、考核体系、教学型教授的评审体系，教得好一样可以当教授。教师要潜心教学、热爱教学、投入教学，上课不仅要有教材，还要建课程网站，做到教案到位、网站到位、课程改革到位、学习教育到位等；不仅做学生的专业导师，还要做学生的人生导师，既要有师才师技

师艺，又要有师德师风师爱。在解决学生投入不足方面，要增加学业挑战度，强化教学过程考核，以毕业率、就业率、深造率、出国率“四率”检验人才培养效果。

五是加强创新创业教育。深化创新创业教育改革、实现有利于推进创新创业教育的制度设计和方法选择，是高等教育适应新时代中国特色社会主义国情的现实需要，也是高等学校培养担当民族复兴大任的时代新人的现实需要。高校需要对创新创业教育进行全过程、全覆盖、全链条的设计，让每个学生在大学期间都能够接受创新创业教育，都有机会接受创新创业训练，为他们埋下创新创业的基因和种子。关键是要围绕创新创业教育改革教学管理、重构课程体系、强化激励约束，通过打造课程平台、众创平台、孵化平台等三大平台，以及课程体系、训练体系、孵化体系、“导师+”体系、基金项目体系五大体系，为学生的未来发展奠定坚实基础。

六是全面提升学生综合素质，促进德智体美劳全面发展。这是推动本科教育改革、提升人才培养质量的根本落脚点。高校应深入开展习近平新时代中国特色社会主义思想教育，强化理想信念教育，培育和践行社会主义核心价值观，引导学生树立为中华民族伟大复兴而勤奋学习的远大志向。进一步整合深化课堂教学这一主渠道之外的有助于学生提高综合素质的各个环节，在思想道德修养、社会实践、志愿服务、创新创业、文体艺术、身心发展、社团活动、国外研修等方面协同用力，引导和帮助广大学生学会如何适应新环境并具备在新环境中不断提升学习、创新、自我发展的能力。同时，丰富校园体育和文化活动，引导学生强化体育锻炼，培养学生的审美能力。此外，还要积极探索劳动教育新形式，使学生养成劳动习惯、树立劳动品质。

## “以本为本”突破口何在

来源：中国教育新闻网 2020-06-08 作者：席岫峰

中国正在实施的“双一流”大学建设战略，掀起了中国大学新一轮发展的竞争，既给中国高等教育发展注入了新的生机，也提出了现实的挑战。2020年2月，教育部和科技部联合下发通知，以破除论文“SCI至上”为突破口来着手解决教育评价指挥棒问题，开启了一个教育评价“后SCI时代”。对于一所大学来讲，要坚守教育初心，办好中国特色的社会主义大学，必须在办学指导思想回归大学教育的应有本位。

**回归语境本位。**大学的生成是有语境的，总是带有特定的国情本位和历史文化底色。中国现代大学诞生时，有的固然参照或移植了西方大学的办学模式，但不是

西方大学简单化的翻版。西方大学多以“知识”教育为取向，而中国大学大都是“德”“智”并重。比如，清华大学倡导“自强不息，厚德载物”，南开大学追求“允公允能，日新月异”，北京师范大学指向“学为人师，行为世范”，等等，这些校训都带有鲜明的中国历史文化特色。金耀基倡导的办华人大学理念，香港中文大学的办学实践，都是在有意识建设国际性的华人大学，并使中国文化的课程作为全校学生的必修课。

**回归育人本位。**尽管大学的职能在不断拓展，但大学最核心的职能是培养人才。与西方大学的“知识”取向不同，当代中国大学的根本任务是“立德树人”。办好中国特色社会主义大学，必须坚守“以人为本”的办学理念，始终把“立德树人”作为办学立校的根本任务，以“为国育才、为党育人”为使命，坚持以学生为中心，着眼“人的全面发展”和多维潜能的开发，坚持求真、向善、尚美相统一，实现知识拓展、技能培训、思想升维、理性启迪、人格养成的平衡协调发展，培养担负民族复兴重任的时代新人。育人为本，为师者的主导作用不可替代，要坚持“经师”与“人师”相统一，既教书又育人，既向学生传授知识，更要当好人生导师，做好思想引领、价值培塑工作，让学生健康成长成才。

**回归教学本位。**德国教育家洪堡倡导并实践的“教学与科研”并重的办学理念，被人们认为是现代大学兴起的重要标识。科研对一所大学来说的确很重要，因为科研决定大学的学术水平。但大学毕竟不是专门的科研机构，大学的主业是教育教学，尤其是本科教育教学。办好中国特色社会主义大学，必须坚守“以本为本”的办学理念，把本科教育作为办学的基础工程来抓，把办学资源、办学力量向本科教育倾斜，着眼知识社会和信息化发展的时代要求，以打造新工科、新农科、新医科、新理科、新文科为突破口，全面提升本科教育教学的质量和水平。大学本科硕士博士的教育链，基础和底色在本科。没有好的本科教育，也不会有好的研究生教育。

**回归学术本位。**大学是学术研究的殿堂，知识分子集聚的知识社会，以探索知识、追求真理、启迪智慧为旨归，不能以行政管理或企业管理的理念和方式来办大学。大学作为一种社会组织是因“学”而存在，学生、学者和学术也是大学立校的基石。办好中国特色社会主义大学，必须坚守“以学为本”的办学理念，保持大学“学者共同体”的本色，以探索知识、揭示本质、启迪智慧、追求真理为旨归，力戒以实用主义心态对待学术研究。学者做学问当然离不开实用，但不能唯功利去做学问，只有心无旁骛、潜心向学、矢志不移才能出真正的科研成果。

**回归文化本位。**大学本质上是文化机构,文化也是一所大学最鲜亮的底色。有形的校园固然重要,无形的办学理念、大学文化和学术氛围更重要。回归大学本位,要摆正“求道”和“求术”关系,坚守“以道为本”的办学理念,彰显大学的文化本质、文化特色和文化功能,追求“有灵魂的卓越”。大学是思想文化的荟萃之地,是传承中华优秀传统文化的平台,也是交流借鉴世界先进文化的窗口,是新思想、新理论、新知识的重要摇篮。不论是什么学科、专业的大学教师都需要相应的文化底蕴。大学校园里的学者包括管理者,应以“文化人”的社会良知传承文化和创造文化,通过自己的教育教学、学术研究、行为品行引导教育学生,并通过大学的思想文化优势来引领社会,实现“以正确的舆论引导人,以高尚的精神塑造人,以优秀的作品鼓舞人”的神圣使命。

**回归师道本位。**大学之大在“大师”不在“大楼”,这是清华大学老校长梅贻琦提出来的办学理念,早已成为高校办学者普遍的共识。只有“尊师重教”的大学,才能真正成为一流大学。中国历史上的“西南联大”办学条件极其艰苦,可以说赶不上现在的任何一所大学,却云集了灿若群星的学术大家,谁又敢说这所大学不是当时中国世界一流水平的大学呢?回归大学的本位,就是要坚守“以师为本”的办学理念,把教师队伍建设和作为办学立校最基础的工作来抓,大兴尊师重教之风,重振“师道尊严”,坚持“经师”与“人师”相统一,打造品学兼优的一流教师队伍。

**回归特质本位。**特色是大学的立校之基、生存之道,也是发展的根本出路。无论办什么层次、什么类型的大学,即便是办综合性大学,跟着别人的办学模式走,没有自己学校的优势和特色,只能沦落为别人的附庸,永远成不了一流大学。要坚守“以特为本”的办学理念,坚持“特色立校、固本开新”的个性化发展道路,在办学理念、学科专业设置、人才培养模式、科研优势领域、社会服务面向和大学文化建构上,都要打造和彰显大学本我的鲜明特色。

**回归智识本位。**大学教育不同于常识性的基础教育和专技型的职业教育,特殊之处就在于大学是以“智识教育”为取向,以启迪学生追求真理、“转识成智”为目标,让学生自觉主动地去学知识和“爱智慧”。作为中国特色的社会主义大学,要培养合格建设者和可靠接班人,知识传授和专业训练固然重要,但综合素质养成和学生潜能的开发更为根本。要坚守“以智为本”的办学理念,回归大学“智识教育”的本位,积极开发具有中国特色的大学通识教育,有针对性地进行大学综合素质评价体系建设。要注重引发、唤醒和培养学生的向学意识,自觉地关注自然、尊

重生命、崇尚知识、涵养境界、理性生活,使人的智能潜力得到开发,真正实现“自我生长、自我推展、自我检测、自我批判”,为自我的终身发展和全面发展奠基。

总之,大学只有牢记教育“立德树人”的根本任务,回归大学教育的本位,立足国情实际,彰显大学特色与功能,坚守正确的办学理念并付诸办学实践,才能使大学的改革发展不偏离正确的方向,真正做到“固本开新”“守正创新”“推陈出新”,始终保持大学教育发展的固有色和不竭动力。

## 高校管理

### 大学内部治理能力现代化的文化逻辑

来源:《中国高教研究》 2020 年第 5 期 作者:吴立保

在大力推进“双一流”建设的时代背景下,促进大学内部治理能力现代化成为我国高等教育改革的一项重要任务。习近平总书记指出,中国有独特的历史、独特的文化、独特的国情,决定我们只能走中国特色的教育现代化之路,扎根中国大地办教育。这就要求中国大学内部治理能力现代建设必须遵循中国逻辑,尤其是中国独特的文化逻辑。文化逻辑就是在承认大学本质上是一种文化传承和文化传播的组织机构的基础上,让大学组织的每一次改革和转型都按照文化的逻辑展开。因此,从文化治理的视角探索建立一种新的大学内部共同治理模式,有助于提升我国大学内部治理能力现代化水平。

#### 一、走向文化治理:大学内部治理能力现代化的分析范式

大学从本质上可以看作是一个学者共同体,大学内部治理既是一种制度安排,也是一种文化象征,是大学组织文化的反映。将文化嵌入治理过程之中,形成一个基于大学利益相关群体价值共识的文化治理模式,将文化价值观与大学权力运作有机耦合,实现大学内部治理的良性互动与有效沟通。因此,文化治理作为一种新的治理范式,成为新时代大学内部治理能力现代化的内在要求和根本体现。

1. 文化治理:大学内部治理能力现代化的内在逻辑。文化治理是文化的治理属性和文化建设的方法路径之间的内在统一,是一种“本体-方法”的治理逻辑范式。文化是推动社会治理走向现代化的重要驱动力,文化治理也就成为社会治理的一种理论范式。人们对文化的社会治理属性的认识是一个不断深化的过程。帕森斯认为文化系统的内在规范性决定社会行动的一切,发挥着社会整合的功能,这在一定程度上揭示了文化具有社会治理的内在属性。布迪厄将文化视作一种资本,与经济资本一样具有再生产能力,在社会结构和社会分层中,文化资本与权力“共谋”

(conspiracy) 参与社会治理。葛兰西强调文化与意识形态的关系以及文化的政治化。他把文化领域上层建筑的自治和功效当作一个政治问题。文化也就具有政治的价值和功能, 文化的社会治理作用就有了合法性基础。福柯通过将文化与符号权力的整合, 解释了文化与治理的内在关联。福柯从社会个体互动层面将治理理解为社会个体互动时所运用的策略, 个体运用“自我技术”展开主体性的治理, 因而治理是一种深入人的灵魂深处的文化实践, 治理与文化在个体层面链接在一起。

托尼·本尼特在葛兰西与福柯等人理论上, 将治理纳入文化研究之中, 将文化与权力结合起来, 形成了文化治理的概念、理论框架与实践范式。本尼特把文化看作是一系列历史特定的制度下形成的治理关系。文化不仅是一种社会资源, 成为政治生活中资源分配的一种策略, 文化治理本身就具有工具属性。本尼特认为, 文化既不是治理的目标, 毫无疑问, 也不是它欲颠覆的对立面; 毋宁说, 文化是治理的工具。文化与权力的结合是本尼特文化治理理论的核心特征, 由此突出话语在文化治理过程中的作用。在文化治理的理论架构中, 文化既是治理对象又是治理工具。文化治理作为一种治理范式, 扩展了对文化概念与属性的理解。文化治理将社会作为一种文化有机体, 必须置于文化治理的视域之下。英国社会学家齐格蒙特·鲍曼也指出: “‘文化’这一观念, 是作为管理人类思想与行为之缩略语而被创造命名的。”

从治理主体来看, 文化治理是一个包含多元利益主体的开放结构的复杂网络, 涉及多元目标和利益与价值诉求。从治理功能来看, 文化治理在于透过社会组织、制度、规则、技术以及行动程序等操作机制, 通过文化的意识引导力量和价值引领, 发挥社会整合作用。从治理机制来看, 文化治理强调社会整合治理的工具理性转向价值理性, “文化治理放弃了建构一个文化上层框架的要求, 转而强调不同文化的特殊情境, 以及文化的内在动能与多样形式等有助于治理运作的基本条件。”文化治理是在文化认同层面表达社会运行行动逻辑, 将文化嵌入到社会治理体系之中, 为政治治理与经济治理提供与之相适应的新的文化“情境”(milieu), 强化文化价值取向在社会治理中的作用。文化治理的本质特征在于通过文化认同和价值规范的整合机制, 实现个体的自我约束与自觉参与, 将传统的社会管理的“控制技术”转化为社会个体的“自我治理”。

通过以上分析可以看出, 文化治理的内涵与大学组织文化高度契合, 从理论上应成为大学内部治理的一种新的范式。伯恩鲍姆强调大学治理区别于其他的组织治理方式, 应保持其传统的关键特征。这一关键特征就是大学特有的学术规范和价值

理念,这将有助于学术人员在大学内部决策过程中发挥积极作用。在大学内部治理能力现代化的进程中,文化治理理论将是文化价值观和文化生存方式的有机统一,大学组织特有的文化属性,需要充分运用文化的治理属性,将文化隐形因素融入现代大学制度运行,这是大学内部治理发展的趋势。

2. 文化治理:大学内部治理能力现代化的政策工具。现代大学已经由中世纪的学者行会,演变成复杂的多元巨型社会组织,大学与社会的边界逐渐模糊,大学内部成分多元且逐渐分化,这对大学治理提出了严峻的挑战。目前,共同治理被视作是高等教育不断迈向辉煌的核心治理制度,作为现代大学治理范式的核心价值观,有 90% 以上的美国大学践行共同治理制度。进入 21 世纪,随着大学面临的社会情况越来越复杂,无论在理论层面还是在实践层面,大学共同治理因不能适应变化的世界,正遭受各方的质疑与责难。在理论界,珍艾瑞克(Jan-Eric Lane)、格入夫(Groof)等人从共同治理的前提条件——学术自治的实现程度对大学“共同治理”的现实性发出疑问,并对大学“共同治理”结构能否实现利益相关者“共享性”提出了质疑。在实践层面,杜德斯达指出,共同治理在很大程度上出现了功能不良,无法服务于当今的大学,权力和责任关系被故意模糊,倾向于保护现状,妨碍了对未来的严肃探讨,导致大学发展停滞。美国大学共同治理面临功能蜕变的困境,其核心在于教师与行政管理者对共同治理价值认知的分歧。为提高决策效率,共同治理改革意在减少教师在大学内部治理的决策参与。对管理者而言,教师只是建议者,采纳与否最终取决于管理者,管理者能“自由地接受、拒绝或实质性地更改教师的建议”。对教师来说,大学的学术事务必须由教师主宰,行政管理者只需做好管理服务工作即可。大学共同治理改革,缺少教师支持与认可的变革多半不会持久,也不会产生重要的影响。共同治理固有的缺陷以及大学面临着更加复杂与激烈的挑战,使共同治理的变革势在必行。

由于高等教育管理体制的原因,我国大学单中心化的治理体系本身存在一定的制度性缺陷,使得大学内部治理的行政化趋势蔓延,传统效率主导的官僚制大学治理和民主参与为主的大学治理之间的碰撞,致使大学内部治理存在着制度和文化等多重困境。文化治理在主体结构、政策工具与治理模式上的逻辑要求与大学内部治理的文化政策逻辑具有天然的契合性,作为一种新的治理范式,有助于克服共同治理理论在大学内部治理中的实践困境,是推进我国大学内部治理能力现代化的核心任务。

## 二、文化治理困境:大学内部治理能力现代化建设的实践场域

在大学的层面,文化被定义为大学行政人员、教师、学生等利益相关者基于传统和日常交流的价值观和信仰。由于利益群体的价值多元化,在大学内部治理的实践场域,文化困境成为大学治理能力现代化建设的桎梏。

1. 行政学术的文化分野。在大学内部治理中,涉及的两个最为主要的利益群体是行政管理者与以教师为代表的学术人员,两者之间遵循着不同的行动逻辑。从文化价值取向来说,前者称为行政文化,以大学的公共责任与管理效率为价值取向,具有显著的工具理性特征;后者称为学术文化,以追求真理为鹄的的价值取向,具有价值理性特征。行政文化与学术文化的分野,造成双方都站在各自的立场展开“有限理性”博弈,无法达成基于信任的文化价值共识,由此形成了工具理性和价值理性的内在张力,成为大学内部治理的阻力。在美国,大学共同治理受到的挑战主要是来自教师与行政人员的相互不信任,教师因不信任行政管理而参与度低,行政人员抱怨因教师参与而影响管理决策效率。在我国,典型表现是大学行政化趋势对学术文化的侵蚀,“大学内部的行政机构把学校教学、科研、财务、职称评定统统掌握在自己手中,按行政管理办法而不遵循教育规律管理教学、科研、学术事宜”。此外,受市场化的影响,大学文化的功利化、世俗化倾向越来越严重,大学的文化价值追求的缺失,大学组织内部共同情感联系缺位,没有形成与中国国情相适应的内部治理文化,成为内部治理能力提升的阻力。

2. 学科文化的藩篱阻隔。托尼·比彻按照学科的文化属性把学科比作一个个相对独立的“学术部落”。学科文化是学科团体共同建构并遵循的信念、价值理念和行为方式,只有理解并认同学科文化才能真正融入学科社群之中,构成学科成员真实生活的场域。大学教师对学科的忠诚主要来自对学科文化的信仰,学科文化影响大学教师的学术生活方式。学科文化作为一种“规训”,强化学科共同体的身份意识的同时,也在强化了学科知识合法性的隔离,每个学科都在试图设置障碍保护自己的学科边界和学科成员,学术部落在捍卫自己学术领地的同时,也埋下了学术部落文化冲突的隐患。诺斯将由科学至上主义造成的科学与人文割裂所形成的两种学科文化称为科学文化和人文文化,两种文化之间在理性与感性、理论与观念、价值理性与工具理性等认知方面存在潜在的冲突。“非科学家有一种根深蒂固的印象,认为科学家抱有一种浅薄的乐观主义,没有意识到人的处境。而科学家则认为,文学知识分子都缺乏远见,特别不关心自己的同胞,深层意义上的反知识,热衷于把艺术和思想局限在存在的瞬间”。

新一代信息技术促进知识生产模式的现代转型,学科边界逐渐模糊,学科互涉和学科边界渗透成为常态。显然,科学文化与人文文化的割裂,消解了由异质性学科成员组成的跨学科组织的权威结构,阻碍了跨学科知识的生产,不利于学科领域的开拓创新。现代学术体系强调人文与科学的融合,但是,人文学科的融入在一定程度上分解了科学的话语权,对原有学科利益构成威胁,就会受到学科趋同性力量的阻碍。在我国大学治理中,一方面存着诺斯所描述的科学与人文学科的文化冲突,并且受我国高校设置制度影响被进一步强化。我国高校大部分是理工为主的高校,文理综合性高校所占比例较小。总体来说,人文社科对学校发展,尤其是学校排名的贡献度较小,理工科的绝对优势地位造成了对人文学科的挤压,两者在学校发展的话语权中存在不对称和冲突问题。另一方面,受学科评价制度的影响,我国大学的学科文化还存在外来文化与本土文化的冲突,以 SCI 等外文研究成果为代表的西方学术文化范式占据主导地位,高水平的研究成果基本上都是发表在外文期刊。长期以往,必然造成本土学术文化的式微,中国特色的大学学术文化环境难以形成,与扎根中国大地做科研,用科学研究助力民族复兴的价值导向背道而驰。

3. 制度文化的价值遮蔽。帕森斯将大学看作是一个文化系统,大学既非官僚机构又非经营单位,而是同时向官僚机构和经营单位输出知识和能力等产品的文化代理组织。大学内部治理是在一定的价值系统指导下,不同利益相关者在大学决策过程中各自扮演不同角色的制度安排。从制度主义视角来看,制度规章、非制度性行为规范和文化认知是组织制度变迁的三个重要的核心要素和内部支柱。美国组织行为学者温德尔·弗伦奇指出,从制度到行为,中间的连接点在于文化认知。制度变迁首先在于实现从文化认知到行为习惯的转变。从文化本身来看,文化价值具有内在的约束性,文化通过主体的价值认同将个体行动置于一定的社会秩序之中,这就说明文化内在具有社会治理的功能。由此可见,大学文化在大学治理制度变革中具有强大的影响力和独特价值。大学内部治理的制度文化,是强调大学制度既是一种制度化存在,也是一种文化的存在,前者强调规则与标准,遵循科层制管理的政治逻辑和经济逻辑,强化工具理性;后者强调大学存在的理念与价值,遵循大学发展的文化逻辑,视学术自由与学术自治为核心价值,注重价值理性。在大学内部治理现代化过程中,无论是学院式治理、层级式治理、管理型治理,还是最近提出的创业型治理,大学治理模式的嬗变与革新,其关注点仍然是治理结构的改革,即大学内部治理的制度化问题,但是,在制度设计与制度选择方面有意无意地忽视了对制度文化的关注,由此造成大学制度文化的价值遮蔽,使得大学内部治理改革效果大

大折扣。正如美国学者加里·巴尔迪&费尔·南德斯曾所言：“文化是一个任何改革都应对此进行考虑因素。”如果改革不考虑文化因素，制度改革需要的时间会更长，甚至遭到抵制。

大学内部治理过程中制度与文化的断裂，往往会造成制度的合法性危机。大学内部治理用制度化取代了大学的文化价值。这种文化价值是大学内部沟通与交流最可宝贵的价值，可以促进大学内部基于学术自由的思想交流和信息公开的平等参与决策。对文化逻辑重视得不够，只是在技术层面考虑大学内部制度设计，没有将文化因素置于大学制度的应有位置，这是当前中国大学内部治理过程中所面临的最严重问题。受新自由主义、新公共管理思潮的影响，现代大学越来越市场化和公司化，学术资本主义的盛行更是将大学视作一个学术贸易公司，绩效与问责成为内部治理的主题，其背后的理念是一种审计文化（audit culture），这种制度设计是以绩效为导向和工具理性主义价值取向的治理模式，遵循“市场规则优先”的制度逻辑，旨在通过强化审计系统确保高校与市场价值保持一致。大学内部治理过于强调绩效而影响大学学术自治，弱化大学的反思批判精神和引领人类社会未来发展的社会责任，遮蔽大学内在文化价值。

### 三、重塑治理文化：大学内部治理能力现代化的行动取向

重塑治理文化是大学内部治理能力现代化的核心问题。大学文化治理是一种基于大学治理文化的大学治理模式，美国社会学家奥格本的“文化滞差”（cultural lag）理论说明，文化内部相互联系的部分各自发展速度并不一致，制度文化要率先独立发展，精神文化相对滞后。大学内部治理文化重塑，要遵循文化滞差内在规律，从制度文化到精神文化，循序渐进地营造大学文化生态，实现大学文化治理的“工具理性”与“价值理性”的耦合。

#### （一）制度文化：标准化的硬治理

大学制度既包含显现的行为规则，又包含制度背后的价值观，也就是制度文化。制度文化是稳定性、规范性和普适性的，是以标准与规则等显性方式对个体行为的硬约束。大学内部治理的制度文化建设，就是要通过建立制度权威和制度治理规则，确立规则意识，发挥制度的“硬治理”（hard governance）功能来推进我国大学内部治理能力现代化。

1. 坚持党委领导下校长负责制是我国大学内部治理现代化的核心标准。2014年5月4日，习近平总书记在北京大学考察时强调，办好中国的世界一流大学，必须有

中国特色。坚持党委领导下的校长负责制,这是具有中国特色的大学内部治理制度,是中国大学制度文化的核心标准。我国《宪法》明确规定,中国特色社会主义最本质的特征是中国共产党领导。坚持党对教育事业的全面领导,这是我国基本政治制度在教育领域的具体体现,也是我国大学治理能力现代化建设的关键。这就要求在大学内部治理要坚定不移地坚持党的领导,强化政治权威和行政权威的存在,构建有中国特色大学内部治理制度体系和话语体系,把中国特色的制度优势有效地转化为培养社会主义建设者和接班人的能力。

2. 建立教授治学的学术文化是我国大学内部治理能力现代化的关键标准。对大学内部利益相关者来说,大学内部治理的制度文化,是一种规范性文化,是将外在的标准、规则内化为个体的约束机制,形成符合制度规范的个体行为,从而产生对制度规范的自觉遵守。教授治学是适合中国国情的教师参与大学内部治理的制度安排,其内在制度文化的价值基础是学术自由与学术自治。教授治学的价值观一方面是激励教师努力追求学问,另一方面也为教师参与学校内部治理提供一套规范体系,是学术权力在大学内部治理发挥作用的制度载体,旨在构建一种大学学术文化与行政文化保持平衡的制度,以制度的形式保证教师参与大学重大事务的决策权力。教授治学制度一方面用来消解行政文化和学术文化的分野,另一方面可以消解科学与人文文化之间的差异和冲突,形成基于学术文化的内聚力,由此为大学内部治理参与者提供制度化的行动规范,促进大学的有效治理。

3. 注重基层组织文化建设是我国大学内部治理能力现代化的运行规范。我国大学内部治理的制度文化,需要强化来自院系层面和教师学生群体的主动参与,形成共同的权威关系,也就是大学内部利益共同体在目标共识和利益一致基础上,自觉自愿地采取一致的行动。共同的权威关系提供了大学内部治理基于信任、合作和共同责任的行动规范,因此,治理重心下移是我国大学内部治理改革的方向,重点在于加强基层学术组织建设。学院式治理模式可以调动教师参与大学内部治理的主动性,有效解决我国大学内部治理的泛行政化与单中心问题。通过基层制度文化建设,促进学校基层组织与学校行政管理在制度保障下的交流与沟通,通过制度化的权力分配,为大学日常运行活动提供规制性、规范性和文化认知性的行动指南,促进行政人员与学术人员建立交流合作、信任共享的互动互惠关系,致力于大学共同治理目标的达成。

## (二) 精神文化: 柔性化的软治理

相对制度文化的“硬治理”，精神文化的“软治理 (soft governance)”才是现代大学内部治理能力现代化的法宝。“软治理”是通过人们间的相互作用来创造组织文化，存在于人们分享看法与理解他们所作所为的认知过程中。它是以人的相互作用和信任为基础，通过价值认同维系个体与群体规范的社会连接，能够满足大学人的精神文化需要。

1. 彰显大学精神文化的价值引领。蒂尔尼指出，大学内部共治的要点不是创造一个紧密联合的系统，而是要在松散联合的系统内改进决策的方式。决策方式的改进来自于大学内部共同体的价值共识，通过核心文化价值引领，发挥大学精神文化“软治理”功能是大学内部治理能力现代化的关键所在。我国大学治理核心价值文化引领，首先要坚持社会主义文化信仰，这是中国特色大学治理的必然要求。现代化的核心问题是现代性的转型，而现代性的真正问题是信仰问题。大学精神文化是特定的意义、价值等思想观念为大学内部治理指明方向、提供动力。我国大学内部治理能力现代化就是要坚持民族文化复兴这一核心主题，扎根中国本土文化，发挥社会主义先进文化在大学精神文化塑造过程中的价值引领作用，使之成为大学内部治理现代化的内在驱动力。其次，要发挥大学理念的价值引领。从大学发展历史来看，大学组织的变革和转型都是按照大学的文化逻辑展开，是以大学特有的理念作为引领。大学理念是大学精神文化的精确表达，自中世纪大学诞生以来，“学术自由是大学确保真理探究、知识发展和‘塑造整全的人’核心价值的第一要义。”在学术治理领域，大学的价值观为学者提供一个按照知识逻辑交往与行动的场域和环境，在这里，激励人们努力追求学问，以学术的方式把人们联系在一起。学者在学术领域平等自由的思考和讨论，由此形成大学内部治理的价值观和文化传统。最后，要遵循大学组织的学术逻辑，培育大学文化的批判与自我批判精神。巴纳特指出：“如果一个机构不具备‘批判理性’‘真知’和‘对话’这样的观念，人们则很难设想它可以戴上‘大学’这顶桂冠。”大学作为知识生产与创新的场所，批判精神与批判性思维使大学成为一个理性的场所，履行社会的良知的职责。

2. 强化大学精神文化的价值认同。意义与价值认同是精神文化的核心，大学内部治理能力现代化要在大学文化本位的层面上回归大学的价值理性，在价值共识基础上实现大学文化认同。文化认同是多元主体开展多层次、多渠道的互动交流协商一致的结果。蒂尔尼指出，大学治理的改进源于组织参与者对大学核心价值的认同。大学治理的改进和大学绩效的提升，不在于设计出一种最好的治理制度，而在于参与者能够有效地解释大学文化。强化大学精神文化的价值认同，旨在促进大学内部

不同利益群体基于理性统一的价值共识契合。康德认为,理性是文化的内核。基于理性统一的文化图式,不仅能够产生对大学文化的价值认同,还能够产生大学文化的价值增值效应,提高大学多元利益主体参与大学治理的责任感,实现大学内部治理是从“自治文化”转向“责任文化”的根本性转变。大学文化认同是多元主体的相互博弈过程,为避免利益群体各方陷入无序竞争,基于文化认同的制度性安排是至关重要的。对以校长为主的大学行政领导者需要转换身份,站在学术群体的立场上思考合作共治的可能性,这不仅是为了理解学术群体是如何进行工作的,而且要真正体验学术群体的文化、价值以及身份认同感。对于以教师为主体的学术群体,基于学术文化和追求真理的价值取向,要有参与大学内部治理的文化自觉,也就是为了加强对文化治理主体的自我掌控能力,有效取得适应新环境文化选择的自主位置。由此克服行政管理文化的单向的价值输出、文化融合与文化互动难以真正实现的文化治理困境,大学治理实践场域中的文化博弈,基于信任与共同价值由有异质性的文化割裂走向沟通与交流,并从文化认同走向文化自觉。

### (三) “制度-精神”融构:生态型协同治理

文化生态是大学内部治理能力现代化建设的重要影响因素。文化治理的特征是通过主动寻求一种创造性文化增生的范式实现文化的包容性发展。治理不局限于一套制度规则,不是一种活动,而是一个过程。这就需要将大学制度文化的“硬”规约与大学精神文化“软”规约相结合,实现大学制度文化和精神文化的融嵌互构,形成大学内部治理能力现代化的生态型协同治理模式。

1. 实现制度文化与精神文化的包容性增长。包容性增长是一种生态型思维,用来克服大学内部治理方式的单向度和单一性,通过构建多向度、弹性化和柔性化的内部治理体系,提升大学内部治理能力。大学制度和大学精神的互推互构,有助于提升大学内部治理能力。精神文化是大学制度文化的内核,制度文化是大学精神文化的延展。大学制度文化为主体行动提供规范与规约,大学精神文化作为意义、价值内化人的思想。大学治理文化的重构,就是要通过“制度之表”和“精神之里”的融构,实现大学治理思想与行动的统一、治理目标与效果的合一。通过大学制度规范的约束作用促进大学治理文化的张扬,通过大学文化的审视与反思来修正大学制度的建构与运行,使其符合大学内部治理文化的要义、精神与旨归。这种包容性增长从形式上看,大学的行政文化与学术文化、人文文化与科学文化、制度文化与精神文化要实现包容性增长,遵循“万物并育而不相害,道并行而不相悖”的文化多元共生原则,用“美人之美、美美与共”的主体性思维,在现实的场域通过不同

群体之间的互动与交往,在大学文化增值的生态下促进大学多元文化的包容性增长。从内涵上看,权威和自治的包容性增长对于提升大学内部治理能力有着非常重要的意义。这是大学作为政治组织和学术组织的复杂性所决定的。大学内部治理的权威包括行政权威、政治权威、学术权威、教师权威等多种类型、多种权威的存在与博弈制衡,有利于大学内部共同治理格局的形成。大学自治是大学组织的文化基因,是大学内部控制权利和能力的体现,大学自治意味着学术文化对大学组织凝聚力的增强,通过发挥学术权力来减少来自大学外部干预和控制,对现代大学的核心功能和组织边界是一种保护。权威和自治的包容性增长淡化了大学内部治理过于刚性的科层管理和官僚化色彩,通过大学制度文化的包容性和精神文化的价值整合性,依靠隐性的观念和价值体系,营造良好的大学文化生态环境。

2. 推进“学术-行政共同体”的网络式治理。大学是一个复杂的松散性组织,文化治理需要将大学组织视作“学术-行政共同体”。职能部门是行政权威的象征,行使象征管理权力,其中也包括部分学术管理的权责。学院是学术权威的象征,是大学学术权力的主体,也履行着日常行政管理的权责。基于“学术-行政共同体”的大学治理文化,从治理结构来看,大学组织的学术文化属性要求大学开展自组织网络的治理,即建立在信任与互利基础上的社会协调网络。大学内部治理应是网络式权力结构,行政权力向学术权力的适当分散,制度与文化互构。杜赞奇将其称为“权力的文化网络”,即公共权利背后隐藏的合法性因素正是来自于社会文化的制约。大学内部治理权力运作的各种规范构成了一个密集而复杂的文化网络。大学制度必须在这一网络中活动,大学文化作用于大学制度才使权力和权威得以强化。大学内部治理秉承并追求一切基于学术、为了学术,并由学术所引导的动态整体的“学术性行政”的大学治理理念,让行政权力与学术权力各安其位,行政权力回归服务本身,学术权力回归学术本真,在大学内部决策权力结构中实现冲突和多元利益之间的平衡。从大学内部治理过程来看,治理不再局限于正式的制度,而是一种持续的互动。大学内部治理过程的核心要素在于以平等协商、充分沟通、达成共识、相互理解和共同行动为核心内容的生态文化,发挥大学制度文化与精神文化对各种利益诉求的整合,而且更多的是借助理治文化的整合机制。为使大学内部治理平稳运行,行政人员和学术人员必须彼此信任,尊重彼此的工作,有机分担整个组织的责任。由此可见,基于信任和价值认同基础上的“学术-行政共同体”,通过建立生态型协同治理的文化整合机制,从制度层面和精神层面同步推进大学治理文化建设,大学治理文化的内在驱动力推进大学内部治理能力现代化建设。

总之，大学内部治理能力现代化要立足大学组织变革的文化逻辑，在追求大学制度合理性和高效性的同时，更要从制度文化的内在价值出发，致力于大学制度的文化价值和大学精神文化的构建，以文化主体自身的价值为出发点，实现大学制度与精神的融构，用文化生态的思维寻求对大学内部治理制度中权力合法性的文化认同，以大学制度文化与精神文化的有效契合为基点，构建大学内部生态型多元协同治理模式，有效推进我国大学内部治理能力现代化建设。

## “双一流”建设背景下二级学院内部治理的机制与架构

来源：《高校教育管理》 2019 年第 4 期 作者：龙宝新

“双一流”建设的着眼点是学科，而其着手点却应是学院，毕竟学院是当代我国大学核心竞争力、学科骨干力量的聚力点与生发源。在学院建设中，变“管理”为“治理”，变“控制”为“自治”，真正攻克当代我国大学发展面临的三大难题——底端活力不足、学术权力虚化、院校关系扭曲，是新时代我国高等教育腾飞精准切入点。学院内部治理的关键是利用制度安排为学院发展嵌入一种自我成长、自我进化的有效机制。

### 一、一流学院治理：撬动“双一流”建设的力臂

正视学院在一流大学、一流学科建设中的地位，借治理理念持续优化二级学院治理的架构，夯实学院的核心发展力，是“双一流”建设的一条正途与捷径。

#### （一）学院是“双一流”建设的核心引擎

回归学院的学术本性是大学复兴的基点。在“双一流”建设中，无论从哪个角度来看，学院都处在中流砥柱的中坚位置：从大学科层架构来看，其管理链条是“学校学院基层学术组织（系科）”，学院处在心脏位置，成为大学落实发展规划、实现目标梦想的枢纽链环；从“双一流”建设的思维来看，一流大学的核心支柱是一流学科，而一流学科建设的主体是学院，二级学院能否留住一流学者、汇聚一流资源、提供一流服务直接决定着学科的发展水平，一流学院就是一流学科的发“家”之所。因此，学院是“双一流”建设的核心引擎，是大学核心竞争力、学科核心发展力的原发地。

#### （二）治理是学院职能最大化的有力手段

治理的实质是在承认并尊重不同主体利益、价值的基础上,借助一种公共互动装置来促成彼此间的最大公共利益,以此调动所有组织成员的参与热情。治理的根本特点是利益主体多元化、决策权力分散化、互动作用网络化、公共利益最大化、权力形成内生性。对学院发展而言,其最大优势是能够照顾到每一个学院利益相关者的个体诉求,能将每一个学院主体的能动性发挥到极致,“通过深化学院内部治理结构,发挥基层学术组织的学术话语权,释放治理重心下移的‘善态’能量”,实现“学院组织内部院系之间、系科之间进行权力与其他资源的优化配置”,以此将学院职能放大到最大化水平。

### (三) 一流学院治理的目标是彰显学院主体性

所谓学院主体性,是指学院在招生、教学、考核、内部管理、学术研究、对外交流、社会服务等方面体现出来的自主性、能动性、自治性,是学院专属的自我决定权、自我经营权与自我发展权等构成的权力集合体。在自主发展中,二级学院必须拥有的核心权力是“自主理财权、自主用人权、自主配置资源权”,借助大学授权与分权,让学院拥有这些权力是使其独立自主发展的前提。在内部治理中,学院要根据做事的要求把这些权力配置给相应的主体,为其自主开展研究、教学与服务活动创造条件,并督查其落实相应责任,使其成为学院事务的积极参与者。

## 二、内生共治:一流学院内部治理的应然机制

实现学院管理效能的最大化,它包括三个关键要素:治理主体、治理结构与治理手段。连接三大要素的内线正是治理机制。所谓机制,就是指有机体各要素构成的结构关系及其运行方式,其根本特点包括以下三个特性:自运转,即一旦各个构成要素被联通,组织就会自动运转,成为一个动态存在的有机体;内发性,即机制运行借助的是事物内部要素间的矛盾与互动而非外力的推动,组织发展中面临的外部问题会成为机制被启动的诱因,但并不直接参与组织的自我更新;自调性,即一旦某一要素超出了自己的职能阈限,组织内部会自发生出一种抑制性力量,及时扼制其不良发展倾向,促使其回归本位。

### (一) 权力下沉的动力机制

学院顶层权力下沉的“三步走”线路是强化师生作为学院异质主体的角色意识,将之组织进入不同领域的共同体中,打通这些共同体与学院决策机构的通道。

首先是学院异质主体角色意识的激活。学院权力下沉的目的是把同质的行政权肢解为不同工作岗位所独具的异质权力，让抽象同质的权力回归到具体的学院工作者手中。

其次是学院多样共同体的培育。在学院治理中，培育健康有序的共同体是有效整合零碎的个体权力诉求、促使强大学院发展合力形成的重要行动。

最后是打通基层共同体与学院治理共同体的通道。

权力下沉是学院借助权力回归底层主体、共同体主体的方式来实现全面放权，真正实现从“授权思维”“集权思维”向“放权思维”“分权思维”的转变，让每一个学院工作者、各类共同体成为学院公权力的真正持有者，为“构建多维协调互动、多方利益主体的院系内部治理体系”提供底层权力配置。

## （二）民主决策的耦合机制

所谓“民主决策”，就是学院层面决策的做出必须广泛征询意见并覆盖到大多数学院成员的价值立场，尽可能满足最多学院主体的利益诉求确保学院做出的每一个公共决策是符合绝大多数人意向的好决策。所谓“耦合机制”，就是学院必须借助公共理事组织开展学院主体间的利益博弈、观点汇合、价值协商、求同存异、诉求整合等活动，借此寻求符合学院发展整体利益的“重叠共识”、“一致行动”与“最大公约数”，不断接近学院科学发展的目标。

在学院治理实践中，学院公共决策耦合机制的品质评判要看四个维度，即民主性、专业性、引领性与平衡性。

首先是民主性。民主决策是逼近学院所有主体间公共认知、公共利益诉求的一种努力，而利益互尊、互动则是实现这一目标的具体路径。

其次是专业性。学院必须借助专门的工作委员会，把各类学院人员分类聚合起来开展民主决策，实现专业化治理。只有这样，高校才能实现“让行政事务回归行政，学术事务回归学术”，达到各种权力“不越位，也不缺位，更不错位”的治理目标。

再次是引领性。学院主体利益的耦合机制是在学院个体利益与学院整体发展利益间形成的，其实质是通过寻求二者间的平衡点来谋求学院管理的最优化与发展利益的最大化，以期实现引领学院后续发展的功能。

最后是平衡性。在学院专业共同体决策中，科研领域中的决策强调教授治学，教学领域中的决策强调名师治教，行政领域中的决策强调专业治院，适度增加知名

教授、教学名师与管理专家在各领域决策委员会中的比重，是提高学院治理水平的行动方向。

### （三）权责配位的运行机制

构建以院长为首脑的权责配位执行系统，形成自上而下的决策执行链条，打通学院公权力的下行通道，公共决策才能付诸实践、化为行动，才能转变成为每个学院主体最富有爆发力、创造力、生命力的工作行为。

学院治理赋权的主要对象是具体事务的行动者，即赋予其自主行动的权能。具体而言，学院公权力的运行需要三方面的“权责配位”。

其一是确保院长具有最高的行政权与执行权，全面提高院长的执行力。

其二是确保基层学术组织的学术权。

其三是确保每个学院个体的自由行动空间与相应权力配置。

权与责始终是合体式存在物，二者统一存在的实体正是特定个体在学院中所处的特殊职位。在学院治理中，“权责配位”意味着为每一个学院个体设定一个或多个存在的“职位”，并按照这个职位应该发挥的职能来配置系列权力、划定责任清单，真正实现“权、责、位”与具体“学院人的有机统一”。

### （四）灵敏精准的自调机制

学院自调机制启动的信息主要来自两方面：一方面，学院生存在竞争性大学环境之中，对学院综合实力校内排名的敏感性是启动学院自调机制的第一个动因；另一方面，学院还生存在校外社会环境中，学院的教学、科研、服务等实力波动信息及其所引发的社会震动效应构成了启动学院自调机制的第二个动因。

治理效果反馈信息收集也是学院自调机制的重要内容。学院收集自调信息的途径一般有两个：一是效能评估，二是问题涌现。前者是通过专门评估活动，包括内部评价与外部评价来反馈学院治理效果的一种方式；后者是依据学院发展中涌现出的问题来反馈学院治理状况的一种方式。

一旦自调机制被启动，学院随之进入结构调适阶段：那些不适应社会、市场、行业要求的治理环节将被迫改进与完善，学院治理流程得到进一步优化。

学院治理机制是由四个具体机制构成的。其中，动力机制是学院治理的发生器，是触发学院治理结构运转的原动力；决策机制与运行机制是学院治理的处理器，是学院治理结构的“心脏”；自调机制是学院治理的控制器，是引导学院治理结构自我完善的风向标与外驱力。

### 三、治理共生体：迈向一流学院治理的组织架构

从某种意义上说，最佳治理共同体的表达应该是“治理共生体”，即所有治理主体在交互作用、互促共生中形成的发展性共同体。

#### （一）支点：多元利益集成体

在学院治理共生体中，“共生”的含义是学院主体间以平等身份、合作态度、共生目的参与学院治理活动。多元利益集成体的根本特征有两个：一个是多元，即多样化的主体及其利益诉求，以及多样化的权力中心；一个是集成，即在个体利益优势互补、相互耦合中寻求多元利益主体间的公共地带，让公共利益成为多元主体利益的交合点、共通点与转换点，努力实现学院共享利益的最大化。一流学院在具体的治理实践中，应该建立两个层级的多元利益集成体：其一是二级利益相关者群体构成的利益集成体，其二是学院公共利益的集成体。多元利益集成体是确保每个学院个体在学院组织中生存发展的组织基础，它维护的是学院个体的生存利益，在学院公共互动空间中共同促进学院组织发展是其发展方向。

#### （二）手段：学院制度网点

学院章程是所有学院制度之母，是学院治理的“宪法”。编织学院制度网络的根本意图就是体现学院治理精神及其发展宗旨。制度网点建立并不能保证学院治理机制的自然启动。只有在具体学院事务中，这些制度的潜在功能才会被激活，学院主体才会利用权力、依靠制度参与学院公共事务，在制度框架中以合法的方式满足自己的个体利益诉求与公共利益诉求。

#### （三）枢纽：公共互动空间

学院治理共生体的核心构成就是学院公共互动空间。所谓公共互动空间，就是学院的公共话语空间与公共参政平台，它是整合个体利益、形成公共价值生成公共行动的枢纽组织。对学院治理共生体而言，公共互动空间的每一次决策都绝非机械地寻找所有主体利益的交集（确切地说，这一“交集”常常是最底层的重合利益），而是借助决策主体间的相互理解、相互激励、相互催发来生成更高学院发展愿景，让每一个公共决策成为学院蜕变新生的转机，成为学院成员自我升华的契机。

#### （四）保障：权力自律体系

学院治理的核心是运行良好的权力生成与配置体系。只有构建起权力运行的良性轨道与防腐工程，学院治理才会走上正轨、持续推进。

从全局来看，学院权力自律体系由三个板块组成。一是学院主体的自律机制。其权力有效性原则是每个成员只有在其履行自身岗位职能职责时所获得的权力才是

合法而有效的。二是学院专业组织的自律机制。其权力有效性原则是每一个组织决定都充分征询了每个成员的意见并获得了大多数人与权威专家的共同认可。三是学院治理组织的自律机制。其有效性原则是学院决策程序的科学性与决策效果的实效性。

每一权力自律机制都需要相关公示制度、审查制度、监督制度、纪律制度等的支持,这些制度是搭建学院权力自律机制的关键节点。其中,公示制度能够保障学院每个主体的知情权,审查制度能够保障决策程序的严谨性,监督制度能够预防学院公权力的异化与僭越,纪律制度能够保证学院权力依规运行。权力在监督中回归本位,权力主体在自律中守护合法权利,学院治理必须借助自建的督查制度网络与高素质学院主体来提高治理的效能,达成学院治理共生体的使命。

## 高校师资

### 高校教师科学研究的协作障碍与促进策略

来源:《现代教育管理》 2020 年第 3 期 作者:阎国华 韩秀霞

高校教师的科研协作是指大家为同一研究目标协同合作、集体攻坚的过程。目前,我国高校高水平科研创新团队、研究群体的数量与教育发达国家相比还有一定差距。高校只有深刻认识教师科学研究协作的重要价值,厘清阻碍科研协作的核心因素,探求促进高校教师科学协作的治理策略,才能为高校科学研究创造良好的环境,激发高校科研的创新力,进而推动我国科学技术的发展。

#### 一、高校教师科研协作的重要价值

作为高校基本职能之一的科学研究,在人才培养、师资建设、学科建设、学校发展等方面具有重要的基础价值,在科学研究范式转变,教师科研潜力日益重要以及国家科研工作日益向内涵式发展的新阶段,高校教师的科研协作愈加具有突出的时代价值。

##### (一) 适应科学问题及研究范式变革的需要

随着科学发展和人类实践深入,科学问题的解决和研究范式的变革亟需高校教师开展更加深入、更加有效的科研协作。高等教育研究领域已经开始高度重视科研协作的意义。在莱顿大学排行榜中,PP(collab)指标被引入用来评价大学的科研协作力。PP指标意在表达“一所大学与其他组织机构合作撰写的科研论文占该大学

所有科研论文的比例”。科研协作备受重视的原因主要有两点：一是学科分化趋势。不同学科内部分支日渐细化，科研方向的划分也日渐丰富和细腻。在高度细化的学科培养下，掌握局部性知识的科研人员增强，百科全书式科研人员变少。加之社会分工影响，个人力量往往只能解决某一末梢领域问题。二是问题综合趋势。当下的科学问题愈加复杂化、综合化，所需开展的工作更加系统化、庞大化，需要多学科门类的研究者开展集体攻坚。在这种情况下，“单兵作战”式的科研模式已不再是主流，学科分化、知识分割以及问题综合使得学科分化的细腻性与科学问题的复杂性、个人分工的局部性与工作任务的系统性成为科学研究的尖锐矛盾。因此，高校教师的科学研究也要敏锐地适应这种变革，尽快由原来的“单兵作战”研究范式变革为协作范式、团队范式。

### (二) 减少资源消耗及工作重复问题的需要

对于国家来讲，高校教师是非常宝贵的科研力量。对于大学来讲，教师的时间和精力投入是非常宝贵的资源。高校科研协作正是整合全校高度分化的学科资源、减少科研人员低水平重复研究、提高资源和成果转化能力的一种有效形式。习近平总书记在中国科学院第十九次院士大会、中国工程院第十四次院士大会上的讲话中指出：科技创新资源分散、重复、低效的问题还没有从根本上得到解决。这一问题具体表现为：第一，实验设备重复性购置，同时对于少量昂贵实验仪器共享性较差；第二，缺乏团队，教师个体思维和研究领域较窄，易做重复性研究工作；第三，教师间同质化竞争现象较为突出，容易造成力量抵消和资源内耗。科研人员重复性工作和资源消耗的减少，有助于物尽其用、人尽其才，势必会带动高校科研效率的提升。

### (三) 获取品牌效应与更好科研机会的需要

高校教师的科研协作与品牌效应以及科研平台的获取具有相互促进的关系。高校教师有效的科研协作有利于打造自身科研品牌，而高校科研品牌越有影响力，获得科研资源的机会也会同步增加，进而进一步促进教师科研工作。在全国科研资源总体较为紧缺的前提下，国家势必需要优先将科研资源投给更有品牌、更有影响力的团队，以保障和促进他们快出成果、多出成果以及出好成果。就现实性来讲，目前国家层面对高校进行科研投入的途径主要有三类：一是科研平台，包括重点实验室、工程中心、优势学科创新平台等。二是创新团队，主要是某一领域高水平科技创新人才群体。三是科研项目，即以项目制对相应的科研团队进行资助。无论是哪一类科研投入，都与其背后的优秀研究团队、学校科研实力等因素有密切联系。因

此,高校科研资源分配中一定程度上也存在着科研机构能力认同的博弈。如果要想在科研资源竞争中获取有利局面,就必须注重积累科研成果,创立科研品牌,从而获取更好的科研机会。

## 二、高校教师科研协作不够的主要表现

在政策倡导和实际需求的双重促进下,高校教师近年来科研协作意识不断加强,协作的深度和广度也有了明显的提升,但与新时期科学研究的内在需求还有距离,尚存在协作行为实质性不够、科研选题整体规划性不够以及协作关系稳定性不够等问题。

### (一) 科研协作行为实质性不够

有效协作对协作质量有着很高的要求,其中合作的实质性是重要的指标。高校教师协作行为实质性不够主要体现在以下两个方面:一是科研协作行为的浅层化。部分高校教师的科研协作尚局限于共同申报课题,在围绕各自领域对同一问题开展联合攻关、协同研究、联合发表论文等更具标志性、实质性的协作行为上还有待增强。浅层化的科研协作还不能很好地达到研究人员之间相互信任,容易限制科研人员在知识共享、灵感激发等领域的潜能发挥,对于解决复杂化、体系化、综合化的科学问题十分不利,不易在十分突出、棘手和困难的问题上有较大突破。二是科研协作行为的博弈化。创新型科研团队成员之间基于信任的交流合作十分重要。但是,由于缺乏整体观念,部分高校教师在科研协作中未能建立足够的相互信任关系,以至于在协作行为对双方都有利的情况下,仍有较多科研人员只从自身角度理性抉择,一定程度上呈现“囚徒困境”,最终使得科研协作关系走向瓦解。

### (二) 科研选题整体规划性不够

共同愿景的建立是维持团队生命力的重要保障,是团队发展的目标性指向。在科研团队组建后,团队成员间应根据国家需求、科技发展和团队特色定期探索、灵活把控,形成一致性、整体性、体系性的团队研究规划作为团队建设与发展目标。然而,较多高校科研团队未能很好地形成一致性的选题规划,具体表现在两个方面:一方面,集体攻坚意识不够,研究目标缺乏协同性和凝聚性。部分科研团队建立以后,未能及时地建立切实可行的团队整体研究规划,使得团队成员没有共同的方向感,缺乏共同研究目标。另一方面,团队目标虽已建立,但缺乏足够的组织力。组织力的高低体现为团队执行力,不仅有赖于制度安排,包括制度的科学性、可行性以及公平性等,而且有赖于团队成员的组织认同感,包括对研究目标的认同感和对行动计划的认同感等。目前,部分团队虽然建立了整体性研究目标,但成员仍然坚

持在各自喜欢或擅长的领域开展研究,使得研究规划没有协同性,研究灵感没有碰撞性,研究能力无法形成合力。

### (三) 科研协作关系稳定性不够

高校教师科研协作关系稳定性不够具体表现在两个方面:一方面,协作关系不稳定,科研团队因人、因项目而形成的短期合作较多,协作对象经常变化。出现个别团队为了获取经费采用项目申报前“拉郎配”、项目申报成功后“分家产”、项目结题“凑成果”的现象。这种现象削弱了科研资源对于科研项目的基础支撑作用,割裂了科研项目的内在逻辑联系和交流机制,限制了项目研究需要的智慧汇聚与碰撞功能。另一方面,极个别研究成果的临时拼凑现象还较为突出。科研成果的形成一般是一个实质性科研团队,围绕中心目标进行持续创新、系统研究的结果。但极个别科研团队却只是在申报前夕临时组合人马,拼凑相关成果。

## 三、高校教师科研协作的主要障碍

### (一) 协作性工作绩效测度问题

科研绩效评价对于高校科研活动有着重要的影响作用,其中的测度规则会显著影响教师的工作积极性。尤其是在“闲逸的好奇”式学术化生存思想被日益强烈的“学术劳动”思想所影响,“学术研究被赋予与职称、津贴、荣誉、话语权和头衔一致的等价效应”的条件之下,绩效评价对个体积极性的影响更大。当前,部分科研工作绩效测度规则不利于促进高校教师的科研协作行为,具体体现在两个方面:首先,项目负责人与参与者的绩效分配问题。高校对于科研绩效的认定经常是主要关注项目负责人,对于项目参与者的认同程度常常不高。例如,国家自然科学基金、国家社科基金项目参与者的工作在部分高校不被认可,对成果评价一般只肯定项目负责人,这不仅破坏了团队的利益分配,还打击了其他成员融入团体的热情。其次,偏重个人绩效与忽视团体评价的现象。工作绩效测度和评价更倾向于个人的贡献,较少针对团队协作行为、团队活力等设定测度指标,对团队的测度指标仅是团队的成果数量。

### (二) 功利性内部利益博弈问题

功利性内部利益博弈是高校教师科研协作过程中第二个主要障碍。面对外界世俗的评价,个人或小团体在私利的驱动下,通常会选择功利性强、收益快的短期利益。对于高校教师科研协作来说,内部博弈产生的原因主要有三:首先,团队组织力与领导力缺乏。部分团队缺乏核心领导人物,导致团队缺乏长远规划和利益统筹,

既不具有谋划分工的能力,也不具有协调利益的能力。如此便削弱了团队凝聚力和  
目标引导性,造成团队成员偏重个人利益,弱化协作意识。其次,学术研究长期性  
与制度考核短期性冲突。科研人员不定时需要科研成果,而团队完成大课题则需要  
一定时间。这一矛盾一定程度上消解了教师加入大团队、研究大项目的耐性和热情,  
让他们更倾向于开展一些规模更小、周期更短的小规模科研工作。再次,少数成员  
的投机行为。团队内部投机行为、偷懒现象以及搭便车行为不断出现也是引发内部  
博弈的显著诱因。团队是价值共同体,也是利益集合体。当个体行为与团队利益融  
为一体时,成员所作的决定将影响到其他成员的个体利益。个体利益的最优化选择  
往往会侵占部分边界利益,进而对协作行为产生负向促进作用,不仅影响其自身投  
入科研协作行为的坚定性,还会影响其他科研人员与之协作的积极性。

### (三) 基础性交流机制欠缺问题

科研协作过程中的有效交流能够汇聚学科智慧、激发科研灵感、达成共同目的、  
创新方法思路。高校内部的交流机制是高校教师有效科研协作的基础保证。当前多  
数高校缺乏基础性交流机制,其原因主要有三点:一是学科专业带来条块分割问题。  
目前,各高校普遍采用基于学科与专业的院系管理机制。这种机制容易诱发人员管  
理和资源分配的部落化,不利于科研人员间的相互认识、学术交流和自由流动。随  
着高校组织化程度加深,院系壁垒对跨院交流的阻碍作用正在逐渐凸显。二是常态  
化内部学术交流缺乏问题。高校内部学术交流有利于整合高校特色和优势,为打造  
学科品牌、延伸学科发展创造良好氛围。但是,很多高校更重视对外学术交流,而  
常常忽视内部人员间深度学术研讨。三是科研团队人员自由流动困难问题。面对  
外界因素和目标变化能够迅速做出调整,尤其是人员调整,是高效科研团队能够健  
康发展的重要因素之一。但不同学科间科研人员的频繁交流和流动往往受限于人事  
管理制度、绩效考核制度的束缚。

## 四、高校教师科研协作的促进策略

### (一) 明确整体科研目标与学科定位

明确整体科研目标和学科定位是事关学校全局的重要行为,属于顶层设计范畴。  
之所以需要运用系统论的方法,从全局的高度对学校科学研究和学科发展进行统筹  
规划,是基于两个方面的考虑。首先,进行顶层设计,确保有的放矢。目前,高校  
作为国家科研创新主阵地的角色使命愈加强烈,必须承担起新时代推进科学发展  
的重要任务。在科学研究上也应该体现学科上的不同侧重,要结合国家和社会需求,  
立足高校自身发展格局和优势,集中主要力量做到有所为、有所不为、突出重点。

其次,构建共同愿景,促进协作行为。通过确立整体科研目标和学科定位,高校可以为教师构建一个共同的科研愿景。这种愿景的确立一方面帮助大家树立科研梦想,激励大家为了共同的目标去奋斗,另一方面也可以为大家指明方向,帮助大家明确任务,在大的框架中找到自己的位置。2012年,耿紫珍等研究者运用结构方程模型和225个有效科研团队样本对所提出的假设进行检验,其研究结论表明合作目标互依性对科研团队创造力有积极影响。目前,部分教师科研协作意识欠缺,有的是没有看到协作的价值,有的则是空有激情却无从下手。因此,高校应加强对科研协作顶层设计重要性的认知,遵循科学发展规律与态势,立足国家发展、社会需求和人民需要,通过明确自身科研目标和学科定位,有针对性地细化不同学科科研协作任务目标和管理机制以促进高校科研协作,让广大教师在开展科学研究上有目标、有方向、有途径。

### (二) 构建适宜科研协作的评价制度

因科研领域、科研目标和科研资源等方面的差异,不同高校或学科推进教师科研协作的制度、措施也有所侧重,建立科学的评价制度至关重要。一套适宜科研协作的评价制度对于高校教师科研协作具有极强的导向作用。首先,评价对象要体现全员化、综合化。强调全员化是指提高团队成员的角色认同度,探索合作性科研成果的团队激励机制。如果组织能够尽可能“从承认团队成员的贡献角度来评价团队成员,不仅能够得到团队成员的拥护,并且还能引导团队成员围绕组织战略价值内容发挥自己的专长”。强调综合化是指不针对一方面或一个项目。对于高水平科研团队,可以探索建立绩效考核“特区”。其次,评价时间要体现连续化、稳定化。为了保障科研协作的长期性和实质性,评价应分为评审前考核、过程中考核和结项后考核三个时间段,从制度上保证协作关系稳定发生,鼓励以追求学术为导向的长期利益项目。再次,评价内容体现团队化、实质化。考核内容不仅要涉及团队产出、团队投入和效益,也要着重对合作发展等实质性协作行为进行考察,避免临时组建等情况。团队应及时淘汰未达到要求的协作成员,引进新成员,从人员流动上确保实质性协作。

### (三) 推进高效科研团队形成与发展

高效的科研团队是高校科研协作的有效组织形式,也是当前科技创新成果产出的主体。因此,高校应以自身特色为依托,鼓励多学科组建高效科研团队。为推进科研团队发展,高校应考虑以下三个方面:首先,体现适度自主权力。科研团队是一个组织,围绕整合内部资源、联系外部社会和自我发展三个角度,应允许其设置相对独立的管理制度,包括人事管理、产学研合作机制、奖励制度、文化建设等,

保障学术自由,实现科研人员主观能动性和客观科研条件的最优组合。其次,体现资源分配倾斜。鉴于高效科研团队的重要价值,高校资源分配应体现一定倾斜,优先保证高效团队资源供给。研究表明,资源供给对于团队信任和知识共享的建立影响至关重要。再次,体现制度规范倡导。规范的建设规则和制度安排是保障团队高效运行的基础条件,是团队竞争力和可持续发展的重要保障。因此,科研团队的建立不能放任自流,任其自主探索,还有赖于规范性倡导。遵循高效团队的构建规则与经验,高校可以对科研团队的结构、领导模式以及成员异质性等提出要求。以团队成员的一致性为例,成员的特质性、差异性和互补性对于促进团队内部有价值信息流动、形成优势互补意义十分明显。“研究表明,团队成员间匹配程度越高则团队内知识共享程度也越高。”这种现象的内在原因是“不同教师之间教学经验的分享、学术问题的交流”可以丰富教师原有的知识库。总的来说,高校要重视高效科研团队建设,研究其成长规律,为其茁壮成长配置制度和资源,进而为教师科协协作搭建平台。

#### (四) 建立常态化内部学术交流机制

高校内外部学术交流对科研协作有积极影响,有利于教师的个体思维碰撞、知识汇聚、灵感启发和能力提升。同时,学术交流机制有助于高校与教师个体、教师个体间以及教师与外部社会之间的长期有机联系,保持高校科研协作活力。王仙雅等分析了虚拟学术社区促进科研合作形成的内在机理,发现学术社区非常符合当下科研合作发展的现实需要,同时揭示了科研人员的合作心理和促进科研合作的途径。尤其是在当前科学问题愈加呈现出复杂性、实时性和灵活性特征条件下,高校亟需通过常态化学术交流机制提供解决问题的思路。我国高校具有学科门类丰富、科研人才汇集、研究资源充足等研究优势,但优势未被充分利用,主要原因便是缺乏常态化的内部学术交流,这是对高校内部学术资源的浪费。高校应打破院系间壁垒,制定高校相关学术交流制度,定期以学术沙龙等形式组织内部研讨交流,实现多学科间交流的常态化。

#### (五) 提升高校教师的科研工作情怀

“情怀,是以精神满足而非功利得失作为人生选择标准的一种美好品质。”科研工作是一个相对复杂的系统工程,科学研究管理也是如此。在现实的科研管理中,难以实现绝对科学的制度设计,也难以建立绝对公平的绩效评价制度,但科研工作却不应该因此而被放松。面对我国科研工作的艰巨任务和同世界发达国家的现实差距,高校教师应该主动提升科研情怀,以国家发展、社会进步为己任,减少内部和短期利益博弈,用更宽广的胸襟和视野投身到科学研究中去,在推动科学技术更好更快进步的大潮中实现自我价值和取得自我发展。

总之，伴随科学发展，科学研究的模式也不断随之调整，“大科学”“大学科”等概念的流行生动表达了“协作”在科学研究中的突出作用，使得科研协作在当下的科学研究中已经不仅是一种选择，更是一种需要。而且，科研协作不仅是科学研究范式转换带来的客观要求，也是当前高校发展科研创新能力的有效途径。但是，部分高校教师没有深刻认识到科研协作已成为高校科技创新发展的关键环节，在行动上也相对滞后，尤其在协作行为的实质性、科研选题的规划性以及协作关系的稳定性上存在较为明显的短板。造成这些问题的原因源自多个方面，有协作性工作绩效测度、功利性内部利益博弈以及基础性科研交流机制等问题。这种局面束缚了大学科研合力的形成，对学校和教师发展都极为不利，亟待通过明确整体科研目标与学科定位、探索适宜科研协作的评价制度、推进高效科研团队形成与发展、建立常态化内部学术交流制度以及提升高校教师科研协作情怀等措施加以治理。