

# 高校学科团队建设的几个基本问题探讨

郭秋梅, 吴 渝

(西安建筑科技大学, 陕西 西安 710055)

**摘 要:** 学科建设是高校办学质量和水平的主要标志之一, 学科团队建设是学科建设的关键所在。本文结合组织行为学理论中“团队”的定义, 分析了与“学科团队”相关的“科研团队”、“创新团队”及“学术团队”的基本概念, 在此基础上, 笔者给出了学科团队的基本概念, 并从内涵上探讨了学科团队所包括的多层含义, 以及学科团队与科研团队的主要联系与区别; 分析了学科团队的目标性、组织性、结构性和规范性四个基本特征, 论述了学科团队建设中的五个关键影响因素, 最后提出了加强学科团队建设的对策建议。

**关键词:** 学科团队; 基本特征; 影响因素; 对策

中图分类号: G 640

文献标志码: A

文章编号: 1008-7192(2013)06-0089-06

## A Discussion on Issues of Discipline Team Construction in the University

GUO Qiu-mei, WU Yu

(Xi'an Univ. of Arch. & Tech., Xi'an 710055, China)

**Abstract:** The Discipline construction is one of the main features representing the quality and level of higher education, in which the construction of academic team plays a decisive role. According to the definition of “team” in organizational behavior theory, this paper analyzes the basic meaning of “scientific research team”, “innovation team” to “academic team” associated with “discipline team”, and expound the basic conception of discipline team. It discusses the multi-layer connotation of discipline team and compares the multiple meanings of discipline team with that of research team. Moreover, the paper analyzes four basic characteristics of discipline team including target, organization, structure and normalization, and studies five key factors in the discipline team construction to put forward the reinforcement of the construction of discipline team.

**Key words:** *discipline team; basic characteristics; affecting factors; suggestion*

学科建设是高校建设的核心, 是提高高校教学、科研及社会服务能力和水平的重要基础。学科水平决定了一所大学的水平, 世界上一流的大

学, 首先是因为它有一流的学科。凝炼学科方向、汇聚学科队伍、构筑学科基地、积累科研成果是学科建设的四大要素, 而学科队伍的建设是学

收稿日期: 2013-10-17

基金项目: 西安建筑科技大学高等教育科学研究重点项目(GJ120108)

作者简介: 郭秋梅(1961-), 女, 陕西泾阳人, 西安建筑科技大学学科建设办公室副研究员, 研究方向为高等教育政策。

科建设四大要素的前提与基础,也是学科建设的动力与关键所在。选好学科带头人,组建结构合理的学科梯队,是学科团队建设的重要保障。

随着国家经济建设发展和科学技术进步,以及高等教育规模发展,高校学科建设工作受到前所未有的重视,目前对高校“学科团队”的研究,也已成为教育界及学界关注与研究的热点问题。笔者拟对学科团队的概念、内涵、基本特征,以及学科团队建设中关键影响因素等基本理论问题进行初步探讨与分析。

## 一、学科团队的概念与基本特征分析

### 1. 学科团队的概念及内涵

组织行为学理论对“团队”作了如下的定义:团队是指一群为数不多的雇员,他们的知识技能互补、彼此承诺于共同的行为目标,并且保持相互负责的工作关系。那么,以学科建设为行为目标的“团队”其概念及内涵又如何界定?目前与“学科团队”相关和相近的概念主要有“科研团队”、“创新团队”、“学术团队”。那么“学科团队”与“科研团队”、“创新团队”、“学术团队”之间的联系与区别是什么?

从实质上讲,“科研团队”与“创新团队”概念或内涵基本相同,“创新团队”有人又称为“科研创新团队”。一般认为,“科研团队”或“创新团队”都是指以科学技术研究与开发为内容,由为数不多的技能互补、愿意为共同的科研目的、科研目标和工作方法而相互承担责任的科研人员组成的群体<sup>[1]</sup>。

关于“学术团队”,一般认为是指“高校专业人员(或教师)为实现某一个具体的学术目标、完成某一个科研项目而形成的相互协作的正式群体”<sup>[2]</sup>。

“学术团队”强调的是以学术活动为目标而组建的团队。“科研团队”或“创新团队”其特征都是以科研项目为纽带,以科学技术研究与开发为主要内容。从广义上讲,高校所有以学术活动为目标组建的团队,均可归属于“学术团队”的范

畴。

有学者<sup>[3]</sup>认为“学科团队”的概念是:为了实现某一学科的建设而组建的知识、技能互补的相互协作的正式群体,它具备从管理学角度分析的团队特征、目标、技能、素质、信任和沟通等内容。笔者认为,学科团队必须体现学科与团队两方面的内容。学科是学术的分类,具有相对独立的知识体系。按照《学位授予和人才培养学科目录(2011年)》,学科分为学科门类、一级学科和二级学科三级。根据国务院学位委员会的规定,学位授权一级学科,应具有4~6个特色鲜明、相对稳定的学科方向,对国家经济建设、社会发展和科学技术进步具有较大的作用。

结合高等教育学、管理学、组织行为学等有关理论,笔者认为:高校学科团队,是指以一级学科或二级学科为依托,围绕一个或多个学科方向,为了实现学科建设的共同目标,由若干名在国内同行中有影响、学术水平较高的学术带头人,及一支知识结构、年龄结构以及专业技术职务结构均较合理的学术队伍组建的正式群体。从内涵上分析,学科团队应当包括以下几层含义。

第一,学科团队是以学科为依托的,没有学科也就无所谓学科团队。学科团队所依托的学科,是某个一级学科或者二级学科,二级学科又分为目录内、目录外与交叉学科。

第二,学科团队必须有一名学科负责人或学科带头人。学科负责人也是学科带头人,统领一个学科,又是一个学科方向的学术带头人。一般来说,一个学科只有一个学科负责人,但是可以有多个在国内同行中有影响、学术水平较高的学术带头人。在学科建设中,学科负责人是双重身份,他既是“学者”,又是团队的“领导者”与“组织者”;他能够根据社会的发展,制定学科建设的发展规划,组织学术带头人,领导学科队伍,推进学科的整体发展。

第三,学科团队必须具有一支知识结构、年龄结构以及专业技术职务结构均较合理,且团结协作、学术思想端正,具有相对稳定性的学术队伍,具有硕士、博士学位的专业人员较多,能持续

不断地开展较高水平的教学和研究工作。

第四,学科团队应具有若干个特色鲜明、相对稳定的学科方向。一般来说,以一级学科为依托组建的学科团队,应具有4~6个相对稳定的学科方向,以二级学科为依托组建的学科团队,应具有2~4个相对稳定的学科方向。学科团队必须制定其学科长远发展规划。

第五,学科团队不是行政组织,而是高校的正式组织,是学术组织,具有学术地位。一级学科或二级学科负责人具有一定的职位权力。学科负责人是领导型学者,其职位权力是学科组织正常运行不可缺少的要素,学科组织承担着人才培养、科学研究、社会服务等多重任务,需要运用职位权力来协调学科内外部关系、争取与分配资源、提高管理效率等。

第六,学科团队具有必要的学科建设经费来源;学科带头人和学术带头人具有比较稳定的科研课题经费,能够保证学科持续发展。

学科团队与科研团队的主要区别有以下四点:

区别一,学科团队是依托学科组建的,可以依托一级学科组建学科团队,也可以依托二级学科组建学科团队;以二级学科组建学科团队时,一级学科下就会有若干学科团队组成的集合体。目前,一般国家级或省级重点学科以二级学科组建学科团队的居多。以学科为基础组建的学科团队,脉络清晰,学科方向相对比较稳定。

科研团队一般是在某个研究方向或在某个研究领域开展研究工作,是以科研项目、科研课题为导向和纽带;研究方向一般是负责人个人经过多年的科研积淀而形成的,在科研进程中团队也会根据实际需要不断调整研究方向。

区别二,学科团队以二级学科组建时,一个二级学科就只有一个学科团队;但是一个二级学科下可能有若干个科研团队,或者由于成员学术背景的多样性,一个科研团队也可以交叉于多个学科。

区别三,学科团队的学科负责人(学科带头人)具有高校赋予的职位权力。科研团队负责人是科研项目或课题的负责人,不具有职位权力。

区别四,学科团队是实体,而科研团队虚团队较多,实团队较少,只有类似国家创新群体、教育部创新群体或重大科研项目组成的团队等可能会组建成实体。一般情况下,科研团队的存续时间与课题研究的周期大致相同。

## 2. 学科团队的基本特征

(1)目标性。任何组织都拥有明确的发展目标,有了目标才能聚集,才能充分有效地配置资源,目标是影响组织效能的关键因素。学科团队有明确的学科建设发展目标,每个学科团队都要寻找自己的特色与优势。根据学科原有的基础条件,分层次、分阶段逐步建设成一级硕士授予权学科、一级博士授予权学科、省级重点学科、国家重点学科,努力使本学科最终达到国内先进、国内一流或者国际先进、国际一流的学科建设目标。

(2)组织性。学科团队与一般的学术团队不同,是学科组织下的学术团队。学科组织是高校的一级组织,具有来自科层制中法定的权力<sup>[4]</sup>。学科团队具有较强的组织性。二级学科以上学科团队负责人,一般都是学校行政任命或者学院确定,但也有在学科组织发展过程中自然形成的。组织行政任命的学科负责人往往自外而内获得了相应的权力基础。自然形成的学科负责人其学科水平和人格魅力往往具有较强的权威性。

(3)结构性。根据学科基础和学科长期形成的运作方式,国家重点学科下的学科团队以二级学科或学科方向进行建设;新组建的学科,其学科团队也可以按一级学科来建设。学科团队的内部结构呈金字塔形状,每个学科团队都建有完整的学科组织结构与层次。学科团队有学科带头人(含学科负责人、学术带头人)、学科骨干、学科团队成员。

(4)规范性。学科团队建设必须按照学科建设规范及学科建设科学规律进行。博士授权学科、硕士授权学科的学科团队结构层次必须满足国务院学位委员会文件对学科点学术队伍基本条件的规定要求。学科建设发展规划,是保障学科团队建设的纲领性文件,应当受到全体学科成

员的普遍认可和遵守,体现了该学科团队核心价值观和建设目标。

## 二、学科团队建设的关键影响因素分析

### 1. 学科带头人

学科带头人也称学科负责人,是学科建设的关键因素。学科梯队的分工合作关系是在学科带头人主导下建立起来的,学科带头人起着举足轻重的作用。学科带头人是本学科研究方向的“引领者”,是处理学科建设各种问题与利益纠纷的“协调者”,是组织学科规划制定及负责学科实施的“管理者”<sup>[4]</sup>。

学科带头人是学科成长发展的核心。学科带头人的学识、学风、品德、修养与能力,决定了一个学科的发展方向与学科成长的速度。一般来说,学科带头人不仅应当具备坚实的理论基础,敏锐的洞察力和宽阔的学术视野,善于把握学科的发展方向,还应当具有较强的组织才能和协调能力,特别是应当具有长者的仁慈、宽广的学术胸怀,能够为梯队成员提供宽松的、良好的学术氛围和学术空间,并身体力行进行长期扶持与培养,不断带领学科梯队成员向新的领域探索,始终走在学科发展的前沿上。国内外学科建设的成功经验表明,一所高校常常因为拥有名师和围绕名师而形成的学科团队在短时间内崛起,因为拥有若干在世界上有重要影响力的学科,而使学校保持至高的学术声誉和显赫的地位。因此,选拔和培养优秀的学科带头人是学科团队建设的第一关键因素。

### 2. 学科梯队

学科梯队是围绕着学科方向逐步发展起来的,在学科方向的形成过程中,学科梯队的雏形随之出现,在学科方向延伸拓宽和稳定发展的过程中,学科梯队也随之扩充和壮大<sup>[5]</sup>。一个学科带头人下面,应当有一批年龄结构、专业结构、学历层次结构合理的学术骨干和一支好的学科队伍。一般而言,学科梯队中要确定一位在本学科水平最高、影响最大的教授为学科带头人;每个

学科方向,要有1~2位在本学科方向上学术地位比较高的教授为学术带头人;一个学术带头人下面,应当有一批好的学术骨干。完善的学科梯队是由学科带头人(学科负责人)、学术带头人、学术骨干和学科团队成员等不同层次、起不同作用的人员组成的。学科梯队的建设是一个相当漫长的过程,需要10年以上的人际磨合。在学科带头人的带领下,使梯队成员逐步达成共识、形成合力、参与学术竞争,才能立足于国内外学术界。所以,选拔组建一支好的学科梯队是学科团队建设的关键。

### 3. 学科方向建设

明确学科方向是学科团队建设的首要任务。要成功发展一个学科,首先要有明确的、稳定的学科方向。学科方向的凝练与培育是学科团队建设的关键,学科方向有纲举目张的重要作用。学科方向,既不是学科目录下的二级学科,也不是某个团队成员个人的科研课题,而是能够体现学科团队的学科研究特征的共同研究方向,它是立足学科、面向前沿、汇聚特色的研究领域。学科方向体现了学科研究特色与研究优势,具有相对的稳定性和连续性。学科团队必须要有明确稳定的学科方向,否则只能是浪费资源,不可能实现学科建设的发展和突破。

### 4. 学科平台建设

学科平台建设是学科团队建设的基础。学科平台建设包括学科点建设与学科资源条件建设。学科团队是依托学科组建的,所以拥有国家重点学科、一级学科博士(硕士)授权点或者二级学科博士(硕士)授权点是学科团队建设的关键条件。没有学科点,教师就不容易找到学科的归属感,教师个人的发展就缺少一条理想的通道,教师就无法成为本学科的博士(或硕士)研究生导师,科研项目的申报与完成将会受到严重的影响。国家、省部级重点实验室(工程技术中心)或基地的建设是学科建设的基础。学科平台是学科成员之间情感维系、职业忠诚度以及职业发展的聚集地。所以,搭建好学科平台,确定学科建设目标,是培养学科团队,吸引与稳定学术带头人、学术骨干的关键。

### 5. 学科文化

学科文化对学科团队长期、持续、稳定的发展具有重大的作用。学科文化包括学术道德、学术规范、教风学风、科研态度、进取精神、创新意识、团队精神、学术风格等。通过学科文化建设,使团队成员具有强烈的归属感和集体荣誉感,忠诚于学科;使团队成员之间相互依存、同舟共济,共享利益和成就,共担责任和风险;使学科团队在知识探索的文化环境中,获得知识、创造知识、传播知识,实现自我价值。通过学科文化建设,营造宽松的学科文化氛围,铸造积极向上的价值观念和学术风格,构建充满信任和相互尊重的人际关系,形成学科凝聚力,为学科建设提供精神动力。

## 三、加强学科团队建设的对策

### 1. 加强学科带头人的培养以及学科团队的梯队结构建设

学科带头人及学术带头人的培养可以采用引进与自我培养两种方式。一方面,高校应当采取多项措施,引进“大师”级的学科带头人,引领学科快速成长;大多数情况下,还要以自己培养为主,加强学科带头人及学术带头人的培养力度和实践活动,提供各种培训、学术交流的机会,使他们尽快成长,脱颖而出。另一方面,学科带头人及学术带头人要通过教学及科研活动努力提升个人学术能力,使自己成为学识渊博、学德高尚、为社会所承认的学者和大师。同时,学科带头人及学术带头人还要有宽阔的胸怀和气度,善于团结和带领团队成员共同奋斗,并把学科团队成员的发展放在首要的位置上,通过自身的人格魅力和学术魅力吸引学科团队成员。学科带头人及学术带头人要充分调动每个梯队成员的积极性,提高他们工作的满意度;同时还要不断调整学科梯队结构,稳定与凝练学科发展方向,最大限度的发挥学科团队的集体作用。要搭建学科交流平台,加强学科成员之间的正式与非正式沟通机会,加大合作与交流的力度,增强团队成员之间的相互理解与信任感,增强学科责任感。

### 2. 强化学科方向的整合与凝练

学科方向既要以团队成员的个人研究方向、研究兴趣为基础,同时也要受到科技发展和经济社会发展需求的调节。学科方向确立有两种方式:一是经“自发聚集”而形成,这是自下而上的一种形成途径,是分散的成员在课题研究中,形成的各自发散的研究方向,虽然研究领域相同,但不足以构成一个名副其实的学科研究方向,对学科建设不起实质性作用。二是基于战略任务需要的组织整合,这是自上而下的一种形成途径,其关键环节是任务领域对个人研究特长和研究志趣的调节和整合,但是如果得不到学科成员的长期支持,学科建设也只能流于形式<sup>[5]</sup>。因此,必须采取有效措施,加强学科方向的整合与凝练,依靠学校与学院的大力支持,在学科负责人的主持下,通过学科团队成员的共同讨论、质疑与不断修改,达成学术思想上的共识,得到学科全体成员的认同和支持,将分散的个人科研方向,凝聚为学科团队的共同的学科研究方向。在此基础上学科成员根据自己的学术特长进行科研工作,申请科研课题,围绕学科方向产生科研成果。学科方向的凝练与优化,对学科团队结构的形成、学科的成长速度具有重要的促进作用。

### 3. 建立有效的管理制度与考评体系

高校要加强学科团队的管理,建立科学的考评体系,健全激励与约束机制,为学科团队建设提供制度保障。对于重点学科或优势特色学科,高校应当给予学科经费支持,加强学科平台条件建设。对于进入学科前沿的、具有优势学科方向的学科团队,高校应当在科研课题申报,团队建设项目的立项上给予重点支持。学科负责人是高层次团队建设和发展的灵魂和核心,高校需要将学科团队的管理权力进一步下放,赋予学科负责人更多的用人权和管理权,避免学科盲目引进与学科方向上不相融合的人才,鼓励其积极主动的寻求将团队带向国内或国际领先水平的途径和方式。高校要采取有效措施,加强学科团队的自我管理,激励学科团队的进取精神,积极引导学科团队成员在学科前沿上进行探索,适时淘汰不合格的人员。建立合理的学科团队考评制度

以及完善的学科团队整体考评体系,确定以对学科带头人及学术带头人考核为主,兼顾对全体团队成员考核为辅的考评指标体系。通过考评进一步加强学科带头人及学术带头人的学科责任感,调动全体学科团队成员的积极性,促进团队成员的合作精神和凝聚力,激励学科所有成员更好地为共同的目标奋斗。

#### 4. 建设有利于学科发展的环境氛围和学科文化

首先,高校各职能部门要充分认识学科建设的意义,高度重视学科建设,加大学科平台建设力度,为学科建设的顺利开展提供一流的服务,创造良好的学科环境氛围。其次,要尊重和依靠学科带头人、学术带头人,充分发挥他们在学科建设中的主导作用,让学者们在自由学术探索和碰撞中产生新的思想,形成新的理论,从而推进学科建设的发展。建立与完善学科建设的管理制度,加强学科文化建设,形成尊重他人劳动成果,严格遵守学术规范的学术道德;形成精诚团结、协作攻关的团队精神;形成相互尊重、和谐宽容的文化氛围;形成不畏权威、追求真理的学术品格,以及精益求精、细致缜密的科学态度。

#### 5. 加强国内外学术交流合作,扩大学科团队的开放度

学科团队要具有特色与竞争优势,必须及时了解本学科研究领域的国内外最新学术动态。通过承办国际、国内大型学术会议,邀请国内外知名学者在学科团队内进行学术讨论和讲座;组织学科团队成员参加国内、国际大型学术会议,以及赴校外、海外交流访问,到国内外重点大学进行访学,聘请海外知名教授指导团队的科研及学科建设等方式,为学科团队发展提供更广阔的信息空间,在学术交流中洞察学科发展前沿趋势,凝练学科方向,促进学科团队高效持续发展。

总之,加强学科团队建设,必须从学校长远发展的战略高度来认识加强学科团队建设的重要性和紧迫性,把加强学科团队建设作为一项重大而紧迫的战略任务抓紧抓好。学校各级领导及相关部门,应当将学科团队建设列入重要议事日程,进一步加强组织领导和统筹协调,建立健全有效的领导机制和工作机制,认真研究解决重大和突出的问题,完善相关的法规制度和政策措施。

#### 参 考 文 献

- [1]张秀萍,刘培莉. 大学科研创新团队建设的制约因素及对策[J]. 武汉理工大学学报:社会科学版,2006(6): 900-915.
- [2]朱锋. 论高校学术团队的构建[J]. 内蒙古师范高校学报:教育科学版,2011(9):30-33.
- [3]曹坤. 关于高校构建学科团队的思考[J]. 科技资讯,2007(13):130-131.
- [4]宣勇,钱佩忠. 论领导型学者-高校学科带头人的角色定位[J]. 中国高等教育,2007(9):44-45.
- [5]谢桂华. 高等高校学科建设论[M]. 北京:高等教育出版社,2011:130-135.