

## 国外著名大学联盟运行机制与启示

王奕\*

**摘要:**文章通过对美国、英国和澳大利亚三大著名大学联盟的案例分析,发现大学联盟可持续发展的关键要素是完善的管理与运行机制,其核心是由决策、管理和质量保障三大体系组成的组织架构与运行模式,并结合国外经验对发展中国大学联盟的启示及对策建议。

**关键词:**大学联盟;运行机制;可持续发展

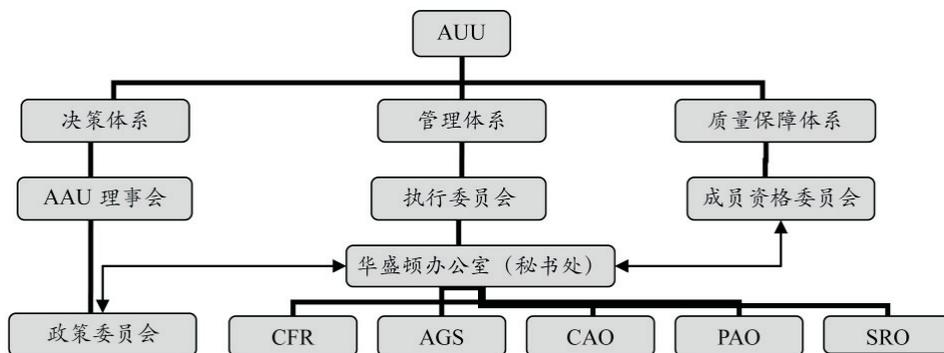
随着教育部“高等学校创新能力提升计划”的推进,探索适应不同需求的协同创新模式已成为社会各界关注的焦点。大学联盟作为高校谋求发展的高等教育资源整合与协同创新形式,也在国内相继兴起,如九校联盟和重庆市大学联盟。由于中国大学联盟的建立起步较晚,在管理与运行机制等方面仍存在许多不足。借鉴国外著名大学联盟的成功经验不失为发展国内大学联盟的重要手段。因此,文章分析美国、英国和澳大利亚的三大著名大学联盟,总结其可持续发展的关键要素以及受到的启示,以期为中国大学联盟的构建提供参考。

## 一、国外著名大学联盟案例

## (一) 美国大学联合会

1900年成立的美国大学联合会(The Association of American Universities, AAU),被学界公认为第一个大学联盟,在世界高等教育的发展历程中产生了重大的影响。

AAU运行机制由三大体系构建而成:决策体系、管理体系和质量保障体系(图1)。AAU最高决策机构是理事会(校长委员会)负责决策下达和权力分配等领导性事务。同时,重点关注联邦研究资助、法律政策等问题的政策委员会也会根据不同政策需求对国家出台的相关政策做出反应,提供决策参考。AAU的管理体系由执行委员会、华盛顿办公室及各分支机构组成:执行委员会是最高管理机构,负责AAU日常工作运转,督导其他委员会工作等问题;华盛顿办公室是AAU运行机制的桥梁,协调整个管理体系同下属机构、成员大学、政府等各种关系,保证工作正常运行;成员资格委员会是AAU质量保障体系的核心,拥有成熟会员审定资格,致力于竞争性联邦研究资助数量、美国国家院士数量等问题的考察<sup>[1]</sup>,从而挑选和评估会员。在AAU完善的运行机制保障下,各成员大学发展良好,为美国乃至世界高等教育事业做出了巨大贡献。

图1 AAU的组织架构与运行<sup>①</sup>

\* 王奕,男,重庆大学高等教育研究所。

(二) 英国罗素集团  
由英国 20 所研究型大学组成的罗素集团(The Russell Group), 致力于提升研究水平、增加学

校收入、降低政府干预及提倡大学合作等问题, 如今形成了完善的运行机制(图 2)。

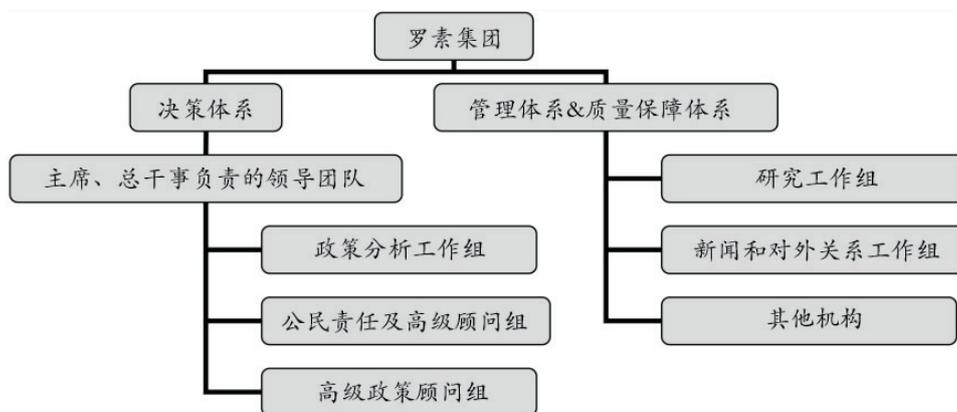


图2 罗素集团的组织架构运行<sup>②</sup>

罗素集团具有专业的决策体系,由主席和总干事在专业小组的协助下全面负责。主席为 20 所精英大学提供思想领导和战略方向指引;总干事负责平衡成员大学之间的利益,调动成员大学校长参与议题讨论的积极性并协助达成共识,谋求共同利益诉求。罗素集团的管理体系和质量保障体系职能并不独立,各专业小组在发挥各自核心职能同时还兼顾整个体系运行,全面参与集团运作,这也是资源丰富设施完善的高水平大学联盟的优势。此外,为维持成员大学学术的顶尖地位,罗素集团通过向学生收取附加学费、阻断国家向新的大学拨付研究经费等方式,争取更多国家经费、吸引顶尖人才。罗素集团的成功证明,政府将有限经费拨给一流大学培养人才的是有价值的。

### (三) 澳洲八校联盟

成员皆以研究作为发展使命的澳大利亚八校联盟(Group of Eight, Go8) 也是大学联盟研究领域关注的焦点。

相较美国大学联合会和英国罗素集团而言,八校联盟的运行机制更灵活,以成员校长组成的董事会为核心,设多个专门委员会,涵盖主要的学科领域和大学行政部门等,定期组织会面以交换信息及商讨合作事宜。此外,八校联盟在运作上采取法人担保的有限公司形式,特别设立的专业性常设机构秘书处,也是该联盟的一大特色。该秘书处主要职能包括:对国家制定有关高等教育

和学术研究的政策施加影响;为成员大学及其教师提供高质量的政策分析和服;为各种合作活动提供便利条件;发展国际战略联盟和网络;维持高水平的学术地位;提供可靠的平台,使各种创意和专家意见得到交流与共享;为研究型大学发展提供团体性支持框架等<sup>[2]</sup>。八校联盟的秘书处职能远超一般大学联盟的传统秘书处,在这样的秘书处协调下,八校联盟发展迅速,极大地促进了澳大利亚社会经济发展,使澳大利亚成为了世界高等教育的强国之一。

## 二、国外著名大学联盟运行机制的特点

国外著名大学联盟的运行、组织架构可归纳为决策、管理和质量保障三大体系。

### (一) 大学联盟决策体系

合理的决策体系是大学联盟的可持续发展与运行中的关键因素。该体系在强调突出校际合作各成员主体作用的同时,十分重视决策主体与其他决策要素的有机结合。在三大著名大学联盟的决策体系中,均设有由成员校长组成的理事会或董事会,负责选取联盟的最高管理机构和执行委员会、主席、会长等,审批重要决议、计划和预算,并审议批准或取消成员大学的会员资格等。同时,各成员均要求具有很强的责任感和使命感,通过商讨联盟普遍关心的问题,提出新倡议与对策,共同解决问题。如罗素集团的现任主席迈克尔·亚瑟教授,领导罗素集团为成员大学提供思想领

导和战略方向指引,研究与高等教育事业相关的一系列政策,提升罗素集团的实力。

#### (二) 大学联盟管理体系

大学联盟中专门负责联盟运行的管理服务机构是联盟的重要保障<sup>[3]</sup>,各机构相互作用,共同组成大学联盟管理体系。同时,大学联盟设有办公室或者秘书处,负责联盟的行政管理、日常运转、协调和组织会议等具体事务。如澳大利亚八校联盟在运作上采取法人担保的有限公司形式,设有专业性的常设机构秘书处,影响国家政策、资金分配和规章制度,协调大学与政府的关系,并通过提供行政支持和技术支持鼓励研究商业化;设置研究办公室、建立各领域专家查询系统等,方便政府、企业界和其他社会群体等快捷准确地找到所需专家资源,为学者履行社会服务职能打开了一扇大门。此外,大学联盟还设有多种咨询机构和专门委员会。如 AAU 为成员大学提供的关于教学、科研、学生事务、经费等各方面的咨询机构;罗素集团针对政府政策研究而设的专门工作组,通过对政府政策分析解读,及时给联盟成员大学提供政策咨询和决策参考。

#### (三) 大学联盟质量保障体系

大学联盟的基本职能之一是保障和提高教育质量,因此,在选择联盟成员及对现有成员进行质量认证和评估方面,三大著名大学联盟都有严格的要求。如 AAU 成立初期的基本职责之一就是提高大学院校的认证标准,从 1914 年开始对全国许多大学进行质量认证,扩大其质量标准影响范围,以此改善美国高等教育的国际声誉,也为大学群体的逐步形成奠定基础<sup>[4]</sup>。又如澳大利亚八校联盟为保障人才培养合作项目顺利进行,优质教育资源在全国范围内的开放共享而出台的学分转换、博士生课题研究培训、人力资源管理合作等制度;为提高知名度和拓展国际影响而采取的“研究型大学联盟”高端品牌战略和国际化战略,以“国际公认的、处于引领地位的精英大学”为目标,以期吸引高质量留学生、开展世界知识前沿领域的研究合作<sup>[5]</sup>。

#### (四) 其他

除了决策、管理和质量保障三大体系,大学联盟的有效运行还受到外界环境的影响,也就是说大学联盟除了服务成员大学,还必须保持与政府

的协调、维系大学和社会的关系。根据伯顿·克拉克的高等教育发展“三角协调模式”<sup>[6]</sup>,大学联盟与政府和社会的关系是双向循环的一种互动;各国高等教育都是大学在主动适应国民经济快速发展的努力中形成独具一格的组织,并反过来推动经济社会发展。三大著名大学联盟都强调加强制度环境建设和内部制度创新及其与政府、社会的关系,这也是大学联盟可持续发展的重要因素。正如弗莱克斯纳所说:“世界著名大学,作为时代智者,能遇见并感应到社会潮流的节奏,形成推动社会潮流的先行者,使社会潮流之声最终成为时代的最强音。世界著名大学联盟正是紧紧扣住了时代的脉搏,才赢得了自身的持续发展和地位的逐渐提高。”<sup>[7]</sup>

三大世界著名大学联盟有诸多相似之处,但由于大学发展和管理体制也与其所处国家的政治、经济体制密切相关,因此三大大学联盟也存在多样化的政策取向和措施方案,在具体的运作实施方面还存在差异。辩证地看待问题,有助于我们更好地理解世界著名大学联盟的群体发展动态<sup>[8]</sup>,从而为中国大学联盟的建设提供参考。

### 三、国外经验对中国大学联盟可持续发展的启示与建议

#### (一) 选择互动性强的联盟成员是大学联盟成功运行的核心

国外经验证明,大学联盟的有效运行很大程度上依赖于联盟成员的质量,拥有高水准和互动性强的联盟成员是三大著名大学联盟稳固发展的关键。为保证大学联盟的决策水平,联盟必须对每个潜在的合作伙伴进行全面的审核调查<sup>[9]</sup>。如 AAU 成员委员会每 3 年都会评估联盟成员:用两阶段的程序评估候选成员,即根据两级具体指标定量筛选出多种重要量化指标排名超过 AAU25% 成员的大学,并对其进行更多主观定性的附加指标评价<sup>[10]</sup>,从而确定是否选择该成员。

结合中国国情,在构建大学联盟时,亦必须十分重视选择互动性强的成员,能从文化上相互认可且相融,资源配置上优势互补和最大程度共享,利益需求上目标大致相同。并鼓励联盟成员更多地在各自领域里保持优秀和前沿发展,通过联盟合作,在国家战略目标及高等教育发展的大背景

下,提出相应的目标、理念和战略,培养一批能为国家、社会和产业服务的卓越人才,实现自身的全面发展,质量的整体提升,从而促进中国高等教育的快速发展。

(二) 建立有效的运行与组织架构是大学联盟健康运行的关键

通过上述分析,由决策、管理和质量保障三大体系组成的大学联盟运行、组织架构成为国外著名大学联盟可持续发展的关键。事实上,长效的大学联盟运行机制不是依靠创办几个机构部门就能维系运作,必须在一套相对全面的运行、组织架构和专门的制度保障体系下才能发展。中国的大学联盟必须建立有效的运行与组织架构、多元化的质量监督体系、质量与效益结合的激励体系以及各项保障措施。在构建完善的管理机构时,各部门职能既要考虑战略方向的指引,又能下达一些可操作的指标,使其更加有效地发挥自身职能。

(三) 协调政府关系谋求社会支持是大学联盟运行的基本保障

国外著名大学联盟有一个共性,即均与当地政府保持着积极稳定的关系。由于国外大学自治性相对高于中国大学,大学联盟更能以独立的姿态与政府和社会各界的合作沟通。在争取政府经费上优势明显;在对政府的某些政策反应上,也具有更多话语权,对于不适合或者会阻碍自身发展的某些政策,还能通过专门的机构与政府沟通,争取更为合理的调整空间。

中国的大学联盟只有与政府、社会生产紧密结合,适应高等教育发展趋势和经济社会发展要求,坚持走政产学研结合的办学道路,坚持服务社会发展的理念,坚持并不断深化与企业的合作,才能在有效地促进科学技术和生产力发展的同时,促进整体协调发展,进而推动中国高等教育的发展。

(四) 突破资源配置的实际障碍是大学联盟运行的主要途径

上述三大著名大学联盟的资源整合程度高,使各成员大学减少了许多重复开支,让更多学者在开放性的平台上交流,极大地提高了联盟的资源利用率。如澳大利亚八校联盟在国际范围内竞争生源和开展前沿研究领域的国际合作,提升了联盟成员参与国际公共问题的责任感,促进了其

服务职能的发挥。AAU 常务副主席约翰·沃恩说过,中国很多学生去美国学习,学成后会留在美国,只是因为那里能提供科研条件和设备,以及健全的体制支持他们研究。如果中国具备了这些条件,那些人才就会回国,还可以吸引更多其他国家的人才。

资源开放和合理配置,实现优质教育资源的共享也是中国构建大学联盟的重要环节。大学联盟应该在开放资源,为联盟成员提供更全面的资源共享平台上探索新的途径。

(五) 提升影响力是大学联盟运行的内生动力

经济全球化带来了教育全球化,全球化已经是各大高校不容忽视的问题。在互联网的快速普及背景下,国外三大著名大学联盟顺应时代发展潮流,借助新技术向世界宣传自己:AAU 将提升国际影响作为重要职能之一;罗素集团和澳大利亚八校联盟也采用互联网上时刻更新联盟最新动向、已有研究成果及其对国家高等教育领域相关政策的研究和回应等措施不断扩大联盟的影响。提升影响力成为国外大学联盟汇聚内生动力的重要方面。

中国大学联盟不应局限于联盟成员大学之间的交流与合作,可以适度地将目光聚焦在世界范畴,以先进的信息技术为支撑,利用互联网,在信息资料收集、传播、处理、储存和分析等方面促进国际化,在学习国外先进经验发展自己的同时传播中国优秀文化,提升中国大学联盟的国际影响力。

注释:

① 联邦关系委员会(Council on Federal Relation, CFR)——负责所在大学与华盛顿办公室的日常联系,共同维持和发展 AAU 与联邦政府关系;研究生院联合会(Association of Graduate Schools, AGS)——研究研究生教育问题;教务长联席会(Chief Academic Officers, CAO)——探讨全国性和学校的学术事务,确立 AAU 议事日程和政策立场,为 AAU 政策制定提供参考;公共事务官联席会(Public Affairs Officers, PAO)——促进和协调成员大学参与公共事务和联邦政府的活动;高级研究官员联席会(Senior Research Officers, SRO)——确定 AAU 财政管理及规章制度问题<sup>[8]</sup>。

② 政策分析工作组负责机关相关政策分析研究;高级

政策顾问组负责集团国际政策及全球化;公民责任及高级顾问组负责集团成员大学招生、社会参与;研究工作组负责开展高等教育相关政策研究;新闻和对外关系工作组负责集团成员大学对外宣传、国际国内交流合作<sup>[9]</sup>

#### 参考文献:

- [1] 清华大学公共管理学院专题研究组. 创建世界一流大学:AAU提供的参照与借鉴[J]. 清华大学教育研究, 2003,24(3):18-32.
- [2] Go8. Introduction of the Go8[EB/OL]. [2012-08-15]. <http://www.go8.edu.au/>.
- [3] 金凤,朱洪镇,李延吉. 美国CIC大学联盟探析[J]. 现代教育科学,2007(4):88-90.
- [4] 王英杰,刘宝存. 世界一流大学的形成与发展[M]. 太原:山西出版社,2008:191.
- [5] 徐岚,卢乃桂. 市场化背景中的澳大利亚八校联盟及其启示[J]. 高等教育研究,2010(1):94-99.
- [6] 伯顿,克拉克. 高等教育系统——学术组织的跨国研究[M]. 杭州:杭州大学出版社,1994:159.
- [7] 朱科蓉. 建设一流大学的关键在于制度创新[EB/OL]. [2003-5-20]. <http://www.sciencetimes.com.cn>.
- [8] 郭鑫. 世界一流大学战略联盟[M]. 北京师范大学出版社,2011:142-146.
- [9] 阳荣威. 试论高校战略联盟及其构建策略[J]. 江苏高教,2005(6):38-40.
- [10] 美国大学联合会:在大学与政府之间——对美国大学联合会常务副主席约翰·沃恩的访谈[J]. 清华大学教育研究,2008(4):4-6.

(本文选自《高等建筑教育》2013年第22卷)