



# “欧-中大学管理及学术领导力提升项目” 系列研讨会会议综述

## 一、项目概况

### （一）项目背景及前期会议情况

“欧-中大学管理及学术领导力提升”项目由欧盟教育、文化及试听执行署（EACEA/EC）资助，旨在提升高等教育机构在创新和高校国际化背景下的管理和学术领导力。合作伙伴包括荷语 VUB 布鲁塞尔自由大学，欧洲首都大学联盟，坦佩雷大学，新里斯本大学，中东科技大学，北京大学，国家教育行政学院，华中科技大学，云南师范大学以及同济大学等。

项目围绕各个主题，每年定期举办包括讲座、研讨会、影子学习及实地考察等研修活动，并根据活动主题邀请其他项目目标群体类似的群体参加。

此前，本项目已进行过两次系列学术研讨会，分别是 2016 年 3 月 20-24 日由荷语 VUB 布鲁塞尔自由大学主办，及 2016 年 10 月 21-29 日由云南师范大学及国家教育行政学院承办的系列研讨会。此后还将进行一系列后续学术研讨会。

### （二）本次项目研讨会概况

此次学术研讨会系本项目第三次系列研讨会，于 2017 年 5 月 1 日-7 日，先后在芬兰坦佩雷大学及葡萄牙新里斯本大学举办，由“大学在区域发展中的作用”，“LEAD 项目学术领导力研讨会暨中-欧高等教育交流合作平台年会(HEPEC)”，“中欧大学校长研讨会”三部分组成。就高校组织转型的中欧比较，中欧高校治理的国际合作等一系列问题进行了研讨。

来自中欧 30 多所高校的领导及管理人员等 150 多名代表参加了本次系列研

讨会。会上，通过主题演讲、小组讨论等多种形式，参会人员各抒己见，积极讨论，发表了许多创新的、领先的、独到的学术观念，现将会议内容综述如下：

## 二、国际化对大学治理的影响

### （一）国际化形势下，高等教育发展面临的困难与挑战

在全球化时代，世界各国政治、经济、文化等因素的融合形成动力机制，推动着高等教育向国际化方向发展，促进各国教育资源的优化配置。而当前国际形势复杂，各国都处在改革与发展的关键时期，这些变化为我们带来了许多创新机遇，也带了一些混乱局面及不确定因素。而在国际化形势下中欧高等教育面临的挑战及其对策也成为了会议的热门话题。

#### 1. 高校人员多样化教育管理带来全新挑战

会上，坦佩雷大学副校长 Seppo Parkkila 教授提出，国际化形势下，各国高校呈现出人员国际交流增多、师生群体多样性增强，高校积极参与区域合作，跨国研究合作机制化、核心化的趋势。这对教育管理提出挑战，例如如何制定跨国学分转换标准、制定通用质量评估标准等。

#### 2. 高等教育国际化导致人才竞争加剧及交流障碍产生

萨格勒布大学教授 Melita Kovacevic 认为高等教育国际化拉近了世界高校距离，也加剧了各国高校的人才竞争，如何基于特色、找准定位，吸引优秀人才是高校面临的共同挑战。另外，国际合作中的语言障碍会直接影响合作效率，这也是高校需要解决的问题之一。

### （二）高等教育在国际化形势下的应对策略

当前，各国高校均积极采取措施应对挑战；不断打破学校与国家界限，推动本国高等教育国际化进程。此次会议中，中欧各高校发言人也针对此问题，结合本校经验，发表了个人看法。

#### 1. 欧洲高等教育国际化发展战略

### （1）加强国际合作，扩大国际影响力

坦佩雷大学副校长 Seppo Parkkila 教授以坦佩雷大学为例，介绍了坦佩雷大学国际化合作中，采取的包括设置境外博士培训点、开展国际科研合作、联合学位项目等措施，并提出高校要扩大自身国际影响力必须加强对合作方之间的学术基础、机构体系、发展模式、文化传统的相互理解，提高各方学术合作及行政协调等能力。

新里斯本大学经济和管理学院院长 Daniel Traca 教授则分享了本校为提高国际知名度而采取的包括建立全球商学院网络，与多国高校签订学生交换协议，通过相关国际资格认证，开设多门英文授课课程，全球招生等经验。

### （2）明确定位、特色发展，占据竞争有利地位

新里斯本大学 Daniel Traca 教授认为，高校必须通过理论升级、体制改革、结构转变、政策开放等手段保持在国际竞争中的有利地位。从伊拉斯莫项目到博洛尼亚进程，欧洲高等教育国际化程度不断加深。高等教育人才竞争加剧，在高校中逐渐形成了“赢家通吃”的良性循环发展模式，这使得顶尖大学发展愈好，而许多普通大学则面临顶尖人才流失及竞争加剧的风险。

Traca 教授介绍了在此情境下，新里斯本大学采取的扩大其国际竞争优势的措施。包括：调整课程以适应学生多样化背景及企业职业需求；提供国际课程，建立全球合作网络，聘任各国优秀教师，建设国际化校园环境；加强学生国际迁移，规定所有学生在校期间必须有留学经历，并配套提供相应奖学金等。为我国高校国际化发展提供了诸多有借鉴意义的视角、方向及具体措施。

### （3）完善相关制度，建立国际伙伴关系

国际合作伙伴关系的建立与发展中，必须能够灵活满足社会需求，创造合作机会以扩大社会影响力，始终确保人员及机构的多样性。伦敦国王学院全球化战略主管 Tania Lima 教授以伦敦国王学院为例，探讨了当今高等教育国际伙伴关系的建立问题，给我国高校诸多启发。

她认为，良好的伙伴关系应是能够拥有高远战略目标、产生深远影响、共同创造价值、成果产出明确、师生共同参与、有良好基础支撑、保持可持续合作关

系，且合作过程公平道德的。在合作流程方面，Lima 教授结合本校实际，认为良好的合作流程应为：制定合作目标及计划—优化流程、政策、团队结构—筹备基础资源—保证内外部持续交流—定期进行质量评估，从而使合作顺畅高效。此外，可以通过开展暑期交流计划、组织国际化网络教育；进行国际化合作研究，设立种子基金，进行先锋研究等措施不断寻求建立良好的国际合作伙伴关系。

## 2. 中国高等教育国际化高教改革的目标与方向

我国在高等教育国际化改革方面也不断进行新的努力与尝试，取得了许多可喜成就的同时，也存在一些问题与挑战。

### (1) 加强宏观政策引导，推动高等教育国际化

会上，人民大学副校长尹志宏认为，当前中国高等教育主要面临的三方面挑战。高等教育快速发展引起质量不平衡，当前教育部评估体系导致的高校办学同质化，以及一流大学占据大部分国家教育资源引起的资源配置不均衡。

尹校长从政策方面分析，认为近年来国家出台的《关于改进高等教育质量的若干意见》、《关于升华高等教育综合改革意见》、《统筹推进世界一流大学一流学科建设的总体方案》等重要高等教育改革文件是未来改革的重要方向：首先是推进应用技术类大学的发展，使地方性大学及民办院校能够与地方区域经济发展对接。其次是深化研究生办学层次，深化专业型研究生教育，推进人才培养与产业、经济发展对接。最后是推进一流大学一流学科建设提高高等教育质量。

### (2) 多维思考，推动中国特色高等教育国际化发展

中国驻欧盟使团公使参赞李建民先生在演讲中指出，高校在国际化进程中要立足自身特色，明确自身定位，通过学习借鉴，系统革新教育理念、内容、方式及高校内部制度体系最终形成既符合本国实际，又面向世界、联通全球的高等教育体系。

他从升级理念、发展质量、拓展空间、引进资源四个维度来考虑未来中国特色高等教育国际化发展的新合作。为此，首先必须优化体制环境，加快法制建设，使我国高等教育国际化发展有法可依。二是要提高办学的水平，在考虑国内外学生差异性基础上，加快品牌专业建设，提升留学生培养质量。第三是积极参与全

球教育治理，主动在全球教育发展问题上提出中国主张、中国倡议和中国方案。从国际教育规则的被动接受者转变为积极参与者甚至是主动倡议者。最后要积极为地方大学搭建国际化平台，只有让地方大学参与到国际化进程中，才能让中国大学整体变强。

### **（三）高等教育国际科研发展**

#### **1. 国际化背景下欧洲高校科研体系建立与发展**

##### **（1）建立国际科研合作机制**

荷语 VUB 布鲁塞尔自由大学前任副校长 Jan Cornelis 教授认为，高等教育国际合作主要在人才培养层面、科研层面以及社会影响层面进行。而随着科技的发展，科研层面的国际合作则处于愈发重要的战略地位。科研既对人才培养起导向作用，又对社会影响起支撑作用，因此，发展科研国际合作对高校国际化发展尤为重要。首先，要建立长期国际合作伙伴关系，促进校内人员的国际交流及国际科研项目的实施。其次，要建立国际联合科研机构，对各学科领域学术及技术课题进行研究，以此加强合作可持续性、人员迁移常态化。同时，Cornelis 教授总结荷语 VUB 布鲁塞尔自由大学经验认为，国际化科研合作实践中要注意协调解决好合作项目资金支持、项目负责人国际化视野培养、学校技术推广部门发展等问题。

##### **（2）高校国际化科研人才团队建设**

斯德哥尔摩大学科研处负责人 Maryam Hansson Edalat 则主要分享了国际合作中人员培养模式、项目负责人能力培养及团队建设等方面经验。

Edalat 博士指出，在国际科学研究团队建设中，要培养具备主动性、求索心、文化适应性、工作胜任力等的核心科研管理人员。通过集合校内顶尖科研人员并吸收大量海外研究及留学人员参与国际科研项目及博士课程确保科研质量。吸收多国优秀人才建立多元文化工作站提升学校国际声誉。

#### **2. 国际化背景下中国高校科研体系的建立与发展**

中国同样致力于高校国际化科研体系的建设与发展，根据中国国情与学校自

身传统与特色，北京航空航天大学（以下简称北航）成功建立了其独特的国际化科研体系，会上，北航副校长黄海军结合北航经验，分享了其学校科研体系的具体情况，为中国高校国际化科研树立了成功范式。

#### （1）建立重点研究中心，不断提升科研实力

要提升科研实力，首先要进行国家重点实验室、工程研究中心、省部级核心实验室等研究中心建设，打造核心科研技术力量；还要为科研项目的顺利进行提供资金保障。并应依据学校特色在重点研究领域争取参与相关重大国家项目。

#### （2）多层次国际合作，提升国际影响力

积极进行学校、教授、学生等不同层面的国际合作，可采用包括：学校层面的双边及多边合作、联合研究与教学，教师层面的教师交流、联合研究，学生层面的学生交流、联合学位、暑期项目、实习生项目等方式，提高自身的科研水平及国际影响力。

### （四）国际化背景下的学术领导力

高等教育的在国际合作趋势对大学的学术领导者提出了新的任务及要求。会上，与会成员对如何提升学术领导力问题进行了深入探讨，发表了独到见解。

#### 1. 国际化背景下学术领导人承担的任务

坦佩雷大学副校长 Seppo Parkkila 教授认为，国际化背景下，学术领导者担负着提高大学竞争力及保障高等教育质量的重大职责，为此，学术领导者需具备包括：国际学术项目学术交流能力，理解各国的文化差异的文化能力，为利益相关者及社会提供服务的组织能力等。

#### 2. 国际化背景下制约学术领导人发展的重要因素

目前，仍有许多制约学术领导者发展的因素，包括：政府对高校的干预，资源、经费的缺乏，激烈的国际化的竞争，人口结构变化，学生学习方式和学习需求多样化，领导人更替导致领导思想的不一致性，如何平衡研究和教学管理，信息技术的发展和革新，及如何制定领导者选拔制度等，需要我们积极探索、寻找对策。

基于此，国际化背景下学术领导者也面临着包括：如何识别项目潜力，保证日常管理有效性及双边合作可持续性，将研究成果运用于实践，顺应发展及时更新管理能力等挑战。

### **3. 中欧合作语境下的学术领导力**

#### **(1) 中欧对学术领导力的不同认识**

在小组讨论中，与会代表对学术领导力阐述了自己不同的观点，欧洲代表认为学术领导者的学术领导力需要时间培养，领导者需要具备敏锐的洞察力，能够对接上下级之间的需求，并能统筹管理，平等交流共同制定决策。

而中国代表则表示中国的学术领导力建设需要政府、高校、学校中各个部分各个成员共同努力。而学术领导者既要统筹管理、制定决策又要关心到每一位师生的成长和发展。

#### **(2) 学术领导力的核心要素及培养方式**

通过讨论，与会代表认为，国际化背景下，学术领导者需要具备：能倾听不同意见，拥有高情商，健康身体和心态，具备创造力及独到眼光，良好沟通能力，管理和识别人才能力及对高等教育及教育全球化全方位的理解和远见等能力。

在如何提高学术领导力方面，中方趋向于通过正式培训进行，而欧方则趋向于通过战略计划会议、开设大师班、从基层选拔人才，发展培养等相对宽松及开放的形式进行。

## **三、教育机构的转型与发展**

### **(一) 高等教育机构在区域创新体系和经济发展中扮演的角色**

#### **1. 欧洲高等教育在区域创新体系中及经济发展中的地位与发展方向**

坦佩雷大学管理学院前任院长 Markku Sotarauta 教授以路径发展学理论解读了高校在区域创新体系和经济发展中的作用。

Sotarauta 教授认为，高等教育要发挥其在区域创新体系和经济发展中的作用，必须了解当地经济发展状况，跳出大学自身视野，从社会、企业等角度来思考。区域创新体系和经济发展主要通过路径创造、路径分支、路径扩张及路径移植四种路径。高校在每种路径中都发挥了重大作用。高校则承担着培养具备社会所需技能的专业人才及提供技术支持，对新技术、新商业模式以及创新系统进行研究等职能。

## 2. 中国高等教育在区域创新体系及经济发展中的地位与发展方向

会上，中方代表就目前中国高等教育区域创新体系中的发展发表了自己的观点，同时也对中国高校应该如何转型进行了讨论。

### (1) 依据自身特色，明确高等教育三大职能关系

同济大学副校长伍江教授认为高校在发展中会形成自己独特的价值理念与办学方式。他结合同济大学经验指出：高校，尤其研究型高校的基本职能仍是人才培养，这是高校服务社会的基础，科研是人才培养的必要前提，社会服务则是人才培养与科研的必然结果。高校对社会的贡献不完全取决于其自身意愿，而与市场的需求、高校质量紧密联系。

### (2) 放松管制，给予省属大学更多自主权

伍江副校长认为当前高校是否能发挥职能与其自主权密切相关。当前中国政府应进一步放松对大学的管控，给大学以足够的自主权。

而会议小组讨论中，中方代表，尤其各省属高校代表认为省属高校作为中国高等教育主要组成部分，积极承担其在区域发展中的责任，但也面临一些约束。由于中国对省属高校采取一刀切的评估体系，政府希望高校既能在科研、论文发表方面，又能在带动地方行业发展方面发挥积极作用，而二者时常会产生矛盾。

云南师范大学、贵州理工大学等省属高校也分别介绍了各自在当地产业服务方面的情况，同时也希望国家能够放松管制，给予大学足够的自主权。

中方代表一致认为高校要促进区域发展，必须因地制宜，找对问题；同时大学应保持自主性，不能为服务而服务，始终将人才培养放在核心位置。



## **（二）高等教育机构结构转型**

### **1. 欧洲大学的社会参与结构转型**

坦佩雷三校合并项目主管 Päivi Myllykangas 博士介绍了坦佩雷三校合并项目相关情况及经验，也体现了欧洲高校转型的趋势与方向。

#### **（1）转变学校整体结构**

大学在进行转型时，首先需要确认相关政策法规，如有冲突需进行立法修正。其次，要明确资金结构及创始人名单、组织架构、机构手续合法性等内容。第三，要明确学校战略方针、目标愿景、股份构成、组织结构等内容。第四，整合各方技术成果、优化资源。第五，发挥内部成员各自优势。

#### **（2）探索新型实践教学模式**

坦佩雷大学三校合并项目旨在建立一种全新的高等教育社区的模式，即将学校作为一个大型实验室进行项目式的教学。学校推崇实践学习；将大数据方式转变为深挖数据方式开发新教学解决方案。从而使其更契合智慧城市理念，提升学校社会参与度。

### **2. 中国高校转型与发展**

贵州理工学院院长龙奋杰在会上发言，认为高校转型必须在国家或地区产业发展及创新体系中发挥有益作用。而转型的关键问题则在于转变人才培养模式，例如如何通过产业融合、合作等方式更好的培养人才，满足社会需求，以及如何对接需求、特色发展科研与社会服务。

具体转型中，不同高校、同一高校不同院系、不同专业应有不同侧重，不能一刀切，应允许不同院校、院系、专业发展速度、方式、侧重各不相同。其次，必须建立完善的评价体系，既包括顶层的、自上而下的评价，也包括教师及学生层面的评价，由此引导学校更好的转型发展。第三，需要建立一个较为宽松的环境。第四，顶尖大学的转型多是自下而上进行的，而对中国大多数省属院校来说，转型则必须有强有力的领导核心及优秀的顶层设计。

## 四、深化合作，促进中-欧高等教育共同发展

### （一）中国对欧洲相关研究发展情况

此次会上，从事欧洲研究多年的让·莫内讲席教授黄卫平教授指出，由于中欧关系不断深化，中国对欧的研究得以快速发展。这使得中欧能在尊重相互差异基础上顺利开展合作，中国高校能在充分了解双方异同基础上，学习欧洲有益政策与措施，并结合自身特色与优势，做到优势互补，共同发展。

中欧正在形成一种安全、和平、发展、转型、文明、管理与文化合作的新型战略关系，然而，双方在如何共同协作及结合中欧双方研究推动高层人民对话模式方面，还有待加强研究、深化合作。

### （二）中欧高等教育领域合作概况

#### 1. 中欧高层次民间对话体质框架下的中欧合作

##### （1）中欧高校合作规模持续扩大

中国驻欧盟使团公使参赞李建民介绍，过去 20 年间中国政府实施了一系列举措缩小了中国高校与国际高水平高校之间的差距。日前出台的“双一流”方案将进一步提升我国高等教育综合实力。中欧教育合作合作机制不断健全并取得了丰富成果，中国在欧盟 25 个成员国建立了 131 所孔子学院和 251 个孔子课堂，目前注册的学员达到了 25 万多人。中国高校也开设了欧盟全部 24 中官方语言的相应课程，中欧双方在中国开设了 400 多个联合办学的机构和项目。

##### （2）中欧调优项目有序进展

中欧调优联合研究项目专家 Ann Katherine Isaacs 教授介绍了中欧调优项目加强中欧高等教育的兼容性，研究双方互认制度以及如何克服双方交流障碍，在中欧高等教育政策制定者间建立更紧密联系，及出台共同的质量准则的中欧调优项目已取得的成果，并希望中欧后续能在更多领域开展合作，建立学分互认系统。

#### 2. 一带一路形势下的发展方向与重点

中国驻欧盟使团公使参赞李建民先生指出，目前中欧双方高教领域交流合作面临新的机遇，中国教育部近期发布了《推进共建一带一路教育行动》文件。明确提出了中欧后续开展教育互通互联合作重点在于加强教育政策沟通，教育交流渠道畅通，促进沿线国家语言相通，推进沿线国家民心相通，推动学历学位的标准联通。人才培养方面重点政策包括实施丝绸之路留学推进计划、联合办学计划、师资培训计划及人才联合培养推进计划。

为此，我们要把握机遇，进一步完善双边、多边的经济政治协调与信息共享机制，使中欧双方能及时掌握对方的政策变化、学习对方最新的实践成果，最大限度形成合力。其次，要尊重差异、互利互通，加强中欧高等教育体系的兼容性研究。最后，要拓展领域，关注新兴及交叉学科领域及创新创业培训领域的交流合作，在联合培养双边创新人才、科研合作、新技术与知识产权转化等方面深化合作。