



---

# 大学在我们社会中不断变化的作用

## 一个欧洲视角

Prof. Pierre de Maret  
Board Member EUA  
Former Rector Brussels University (ULB)



大学的未来是怎么样？  
我们要朝着什么方向发展？

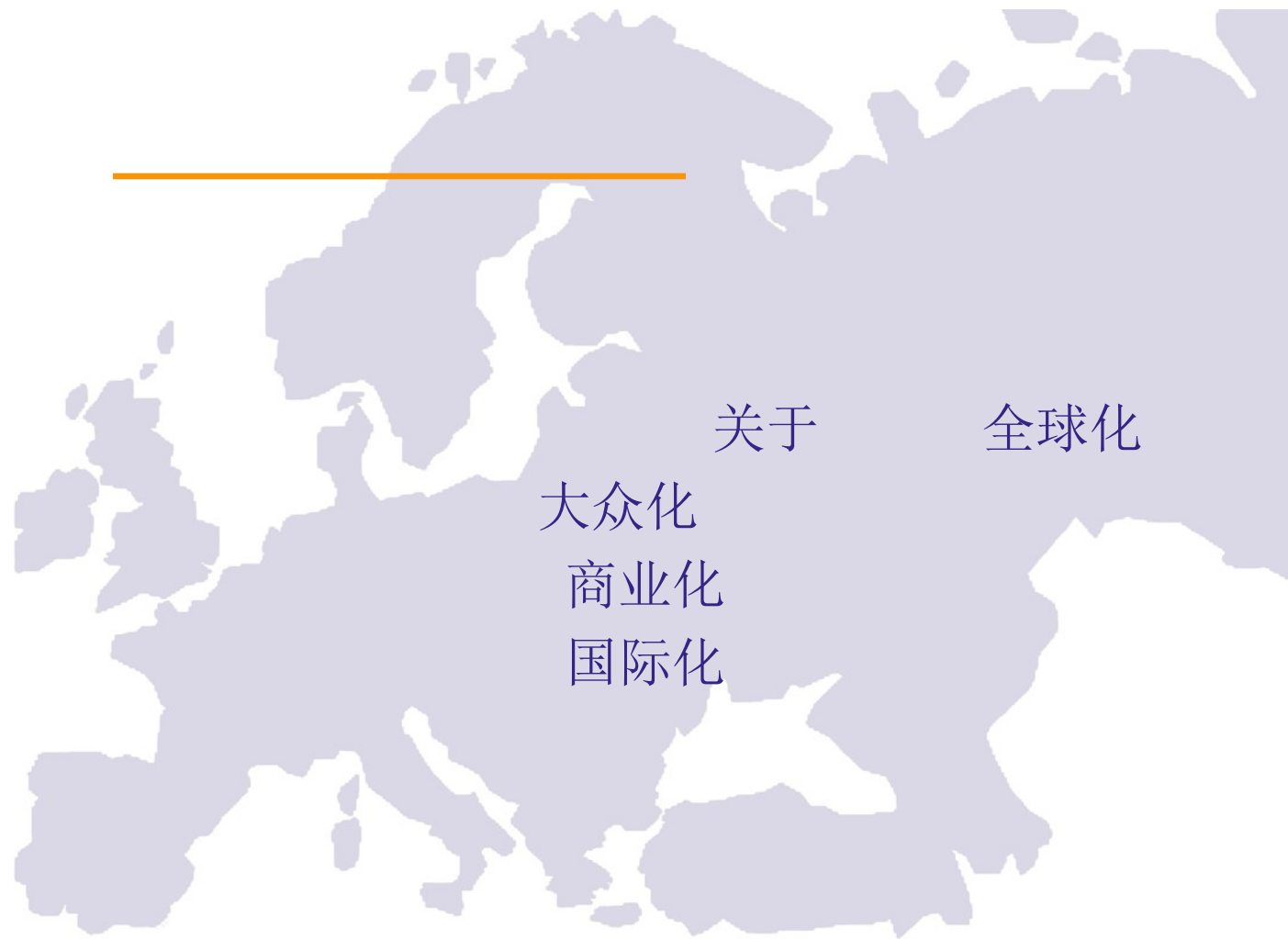
我们这个时代的问题就是未来不象过去常常那样了。

保尔·瓦雷里

◆ 许多讨论

◆ 许多出版物

◆ 许多建议



# 大学 = 矛盾的殿堂

两难境地：

如何：

---

- ◆ 既平民化又精英化？
- ◆ 既富有挑战又公平？
- ◆ 既自主又负责任？
- ◆ 公办以及私营？
- ◆ 既创新又保守？
- ◆ 既融入社会又与社会隔离？
- ◆ 既批判又尊重？
- ◆ 既要提出高要求又要起支持的作用？

# 大学 = 矛盾的殿堂

- ◆ 既要富有创造性又要严谨？
- ◆ 既要地方特色又要国际化？
- ◆ 既要培养专业化人才又要培养跨学科的全才？
- ◆ 在不理智的面前保持理智？
- ◆ 在不失去信誉的条件下吸引资金？
- ◆ 以少量的花费做更多的事情？

难以保持平衡！

今天社会的矛盾都在大学里体现了出来

# 展望未来：全貌

## 已经发生的未来 (彼得·德鲁克)

- ◆ 气候变化 ( 灾难与机遇 )
- ◆ 人口变化 ( 婴儿潮 / 爷爷潮 )
- ◆ 全球化 ( 通讯, 交通, 移民 )
- ◆ 经济变化 ( 规模: 20年内从 15 亿到 60 亿的市场 . )  
( 特性: 知识经济 )
- ◆ 创新 ( 信息与通讯技术, 生物技术和纳米技术 )
- ◆ 新兴强国 ( 中国, 印度, 巴西, 南非, ... )
- ◆ 城市化, 城市 / 地区

# 展望未来：全貌

后果：

一个更加相互依赖和不稳定的世界

- ◆ 不平等加剧
- ◆ 移民
- ◆ 能源危机
- ◆ 自然资源的消耗
- ◆ 动荡不安的世界经济
- ◆ 财政的不稳定
- ◆ 世界流行病
- ◆ 恶化的各自特性
- ◆ 新的宗教和精神追求
- ◆ 全球走私
- ◆ 恐怖主义

→ 一个愈来愈无法预知并且竞争越来越激烈的世界

→ 我们应该了解大学之外发生的事件和趋势。

象牙塔

---

必须变成

瞭望塔



# 对大学产生的影响

## 更加 富有竞争

- ◆ 竞争不断加剧
  - 排名
  - 不同于传统的学校
- ◆ 智力事业时代
- ◆ 市场营销

## 更加 复杂

- ◆ 越来越高的期望
- ◆ 知识爆炸
- ◆ 终身学习
- ◆ 利益相关者
- ◆ 校园与社区关系的转变
- ◆ 国际化

# 对大学产生的影响

## 更加 依赖

◆ 政府：投资越来越少，~~干预越来越多~~

◆ 需要开拓新路子

- 学费

- 企业

- 筹款

- 大学 - 工业伙伴

◆ 各层都不堪重负

◆ 以丧失自身特性为代价的机构分离越来越多

◆ 管理层努力适应

◆ 我们的公众形象不断改变

# 从全貌到大学的景象

## 比喻—地球村

---

- ◆ “世界是一个村庄”这个比喻不仅有趣也让人安心
- ◆ 村子通常围绕教堂和集市建立
- ◆ 在现在的集体表征中，大学就象征着一个介于敬神场所（教堂）和集市（超市）之间的地方。

# 从全貌到大学的景象

## 大学—教堂

---

- ◆ 知识的**殿堂**，以**塔**为中心
- ◆ 校长就象**牧区长**
- ◆ 新生就象是**见习的修士或修女**等待被带入知识的谜境。
- ◆ 教授，就如 **神父**，经过任命，他们的讲课 / 布道就如“**圣座宣言**”，有一定的权威。
- ◆ 实验室就象**圣堂**，研究者把自己的一生奉献给了科学知识
- ◆ 就象 **宗教信仰**，科学也是无处不在的，既让人敬畏又让安抚人心，每时每刻都需要

# 从全貌到大学的景象

## 大学—超级市场

- ◆ 为不断扩大的消费者群体提供教育和科学服务
- ◆ 专业知识不再共享，而是成为了获得利润的机会
- ◆ 研究者成了企业家，知识成了产品，学生是顾客
- ◆ 大学越来越企业化



在欧洲，同样在世界上，  
大学都有很多的使命

## 第一个不断发展的使命：教育

- ◆ 学生数量的空前增长。
- ◆ 能够上学和上得起学（学生学费）。

---

- ◆ 职业教育增多，对文科的重视下降。
- ◆ 学生的选择与就业需要不相符。
- ◆ 出现很多新教学大纲和学位。
- ◆ 许多新高等教育机构的出现，通常是私人开办。
- ◆ 需要更好的认识到个人在教学中的参与（晋升标准）。
- ◆ 商业和职业组织越来越严重的干涉。
- ◆ 平衡传统模式和新锐模式。

## 第一个不断发展的使命：教育

- ◆ 专业的联合学位的出现 .
- ◆ 国家间和学校间学生流动的增加 ( 欧洲学分转移体系 , 文凭补充文件 ).
- ◆ 协调计划 (Tuning Project): 分析研究内容和机构
- ◆ 以能力和学习成果确定的教育水平 ( 可比较的学历 ).
- ◆ 灵活性的递增
- ◆ 专业经验的价值稳定
- ◆ 代替退休教师
- ◆ 越来越需要兼职教师和相关科系的帮助



## 第二个不断发展的使命：研究

- ◆ 研究成本的急剧上升（大研究就要花大价钱）
- ◆ 大学中最国际化的活动部门
- ◆ 从纯研究到应用研究转变。
- ◆ 公共研发中大学的作用不断扩大：
  - 承担风险
  - 富有创新
  - 高度精专
  - 跨学科协作
- ◆ 需要通过跨学科协作来迎接社会的主要挑战。
- ◆ 高度专业化能促进学科的进步和新发现的产生。



## 第二个不断发展的使命：研究

- ◆ 公共和私人部门决策者对专业技能和风险检测提出的越来越高的要求 ( 科学和人文学科之间的联系 ) .
- ◆ 在解决重大和复杂问题时所面临的困难 .
- ◆ 利益 , 知识产权和专利权之间的冲突 .
- ◆ 大学部分能够获得较多经费的学科和其他学科之间的差距越来越大 ( 学术资本主义 ) .
- ◆ 创建科技园 , 孵化器 , 其他派生机构 .
- ◆ 在排名时 , 研究质量指标比其他标准都重要 .

## 第三个不断发展的使命：服务社会

- ◆ 大学 = 小社会
- ◆ 服务公共利益（本地 - 全球）= **全球本土化**
- ◆ 提供服务：医院，技能专长，运动设备，日托，训练，...
- ◆ 管理文化遗产：博物馆，档案室，图书馆，纪念馆。
- ◆ 传播科学与文化（会议，采访，校园广播，...）
- ◆ 教授老年人。

## 第三个不断发展的使命：服务社会

- ◆ 来自知识社会的要求不能只受市场的驱动，同时也要考虑社会，政治，道德因素。
- ◆ 通过第三个使命我们重新获得了我们被削弱的合法性
- ◆ 但是，其他资源也要得到分配。

## 第三个不断发展的使命：服务社会

### ◆ 结合的思想 (ACU, 2003)

( 大学和更广阔世界之间的相互渗透 )

- 1- 确立大学的目标，目的和优先考虑的工作
- 2- 把教学和更广阔的世界联系起来
- 3- 研究者和实践者之间的交流
- 4- 承担作为邻居和市民的责任

### ◆ 大学应该为建设一个更加公平和更加可持续发展的社会做出贡献：

- 社会灵活性
- 经济和社会发展
- 不同社区和文化间的相互理解
- 民主

## 第四个不断发展的使命：批判探索

- ◆ 大学不仅满足社会的需要，而且促进社会的发展
- ◆ 要为自由地追求理性的探索保留空间
- ◆ 要培养讨论的风气
- ◆ 要保留空间，鼓励批判的和独立的思考（不受政治，经济，宗教以及政治上正确性的限制）。
- ◆ 考虑到媒体不断下降的作用，大学需要同他们紧密协作。

## 第四个不断发展的使命：批判性探索

- ◆ 国际协作和支持
- ◆ 提供批判的分析和解决办法
- ◆ 为此，大学应该有足够的自主权，不能受任何一种权利（国家，教堂，企业，...）的绝对支配
- ◆ 大学应该仍是 “一个光明，自由和学习的殿堂” （本杰明·迪斯雷利，1873）



---

这些变化给大学提出了一系列新的挑战

他们不仅影响了每位教师  
也影响了治理和管理的各个方面



# 治理的挑战

- ◆ 共治和领导的传统（策略选择）
- ◆ 教师的独立和行政的限制
- ◆ 个体创造性和集体策略
- ◆ 学术氛围和商业氛围
  - 学术文化要适应知识生产，优秀科学，学术自由和学术成果的自由传播的需要。
  - 商业文化要能促进财富生产，成果的创益效率和使用。

# 欧洲系统水平上的治理

(After Amaral et al. 2002)

- ◆ 在欧洲大陆：远离国家控制的模式  
——→ 自主性增加，但是性质和强度的改变不同
- ◆ 相反，英国却经历着来自政府越来越大的干预。
- ◆ 与政府间合作相对应的新区域主义。(欧洲高等教育区 (EHEA))
- ◆ 新自由主义意识形态和言辞不断上升，出现了新的目标：“迅速反应”，“积极适应”，“竞争力”。
- ◆ 对学校的期望从其对社会文化的作用转向了他的经济作用。
- ◆ 私人学校越来越多但是高等教育仍然是有利于公共利益
- ◆ 对公办学校和不良的私人学校不断失去信任

# 欧洲机构水平上的治理和管理

(After Amaral *et al.* 2002)

- ◆ 强化治理安排的组织想法上的巨大差异。
- ◆ 越来越趋向于中心操控。
- ◆ 治理董事会 ( 越来越多的由外界的利益相关者组成 ) 起主导作用
- ◆ 学院决策过程中学者的意见越来越不被采纳
- ◆ 校长 ( 主席 , 或副主席 ) 被重新定位为执行总裁 (CEO)

# 欧洲结构水平上的治理和管理

(After Amaral *et al.* 2002)

- ◆ 权利的更加集中降低了以学科为基础的决策结构的权威
- ◆ 下层教师领导的重新定位 (系主任 = 系执行总裁)
- ◆ 下层人员抵抗大范围的组织变化
- ◆ 对学者教师的正直和无私缺乏信赖
- ◆ 不合常规的教授又怎样呢 ?
- ◆ 乐趣呢 ?

# 具体问题 / 中心点

## ◆ 新方向：

- \* 质量发展
- \* 业绩指标
- \* 创造性
- \* 再分布机制
- \* 城市 / 地区 / 大学联合战略
- \* 交流

## ◆ 研究：

- \* 研究生院：不断增多
- \* 促进跨学科研究的发展
- \* 创新 ( 派生机构，企业孵化，企业化，中心，等 . )
- \* 知识产权

## ◆ 国际化：

- \* 网络
- \* ERASMUS 和 SOCRATES 项目
- \* 联合学位
- \* 联合研究

重点大学越来越分化。

---

只关注改变结构，治理和质量标准或技术的改革永远不可能独自成功。

它们必须有一个有支持作用的，有凝聚力的，充满活力的氛文化

大学领导可以通过培养希望，身份和集体精神起到重要作用。

## 结语：管理大学

今天的世界动荡混乱，极其复杂，日新月异，而且不可预知。在这个世界上，我们唯一能够确定的是：我们面临着不确定的现实。

因此，大学有着至关重要的作用：

- ◆ 让学生准备好应对不确定局势，
- ◆ 通过研究，变不确定性为创新，
- ◆ 合理管理各机构使之适应不确定的局势，
- ◆ 在社会中，提供一个可以把不确定性转变为光明未来的场所。

我们塑造学生，研究和学校未来的方式



世界的未来。

同样会塑造社会和世

如果我们不能预见未来，我们就创造一个未来。