

出國報告（出國類別：考察）

大學整併與國際交流
考察報告

服務機關：國立中正大學教育學研究所

姓名職稱：詹盛如副教授

派赴國家：法國、英國

出國期間：2012年9月2日至9日

報告日期：2012年10月

摘 要

壹、前言暨考察目的

教育部為促進國立大學整併，透過大學系統進行資源整合，提昇我國大學國際競爭力，強化我國與法、英兩的之國際交流與互動，於本（2012）年9月2日到9日在高教司以及國際文教處安排下，隨同前往法國巴黎、英國倫敦進行考察訪問。至於考察目的包括：

- 一、參訪法國高等教育研究區域中心，瞭解其與美國、英國、臺灣等大學系統之異同性及優缺點，作為對我國大學系統之參考。
- 二、探究英國曼徹斯特大學整併過程，同時瞭解整併過程中所遇到的問題與挑戰，以及克服難題的方式。
- 三、增進我國大學與法國與英國之國際合作與交流。

貳、心得與建議

- (一) 不論是法國的「研究與高等教育區域中心」或是英國曼徹斯特大學的整併，主要目標都在集中人力資源，擴大組織結構與運作方式，藉以達成組織競爭力提昇，以及國際學術排名提昇之目標。
- (二) 從法國的「研究與高等教育區域中心」經驗來看，法國巴黎東區大學嘗試整合不同類型機構，集中資源，聯合辦理博士生教育，並強化研究共同發表，值得我國大學系統學習或仿效。
- (三) 英國曼徹斯特大學在整併中的領導與決策，以長遠目標為願景，據以重新塑造院系所的結構與人員配置，其展現克服難題方式有其值得參考之處。
- (四) 與英國帝王學院洽談與我國頂大人才培育相關事宜，選送我國優秀教師與博士生接受培訓，的確能達到系統性的進行國際交流的目的，建議加強與其他國家頂尖大學之合作計畫。

大學整併與國際交流考察報告

目 次

摘 要	I
壹、前言暨考察目的	- 3 -
貳、法國考察	- 3 -
一、拜會法國巴黎東區大學研究與高等教育區域中心（“PRES” Université Paris-Est）	- 3 -
二、拜會法國高等教育暨研究部（Ministere de l'Enseignement Superieur et de la Recherche）	- 8 -
三、觀察及分析	- 10 -
參、英國考察	- 12 -
一、拜會英國曼徹斯特大學（University of Manchester, UK）	- 12 -
二、拜會英格蘭高等教育撥款委員會（Higher Education Funding Council in England）	- 15 -
肆、心得與建議	- 17 -

大學整併與國際交流考察報告

壹、前言暨考察目的

教育部為促進國立大學整併，透過大學系統進行資源整合，提升我國大學國際競爭力，強化我國與法、英兩國的國際交流與互動，於本（2012）年9月2日到9日在高教司以及國際文教處安排下，隨同前往法國巴黎、英國倫敦進行考察訪問。至於考察目的包括：

- 一、參訪法國高等教育研究區域中心，瞭解其與美國、英國、臺灣等大學系統之異同性及優缺點，作為對我國大學系統之參考。
- 二、探究英國曼徹斯特大學整併過程，同時瞭解整併過程中所遇到的問題與挑戰，以及克服難題的方式。
- 三、增進我國大學與法國與英國之國際合作與交流。

貳、法國考察

本次代表團由教育部高等教育司（以下簡稱「高教司」）馬湘萍副司長、清華大學劉容生副校長共同領隊，高教司曾新元專員、中正大學教育所詹盛如教授以及張棋炘博士隨同，一行共計五人前往法國、英國進行考察。9月2日，代表團搭乘長榮航空 BR087 班機於晚間 11 點 50 分起飛，並於 9 月 3 日上午抵達巴黎。

在駐巴黎代表處文化組陸美珍組長及外交部同仁協助下，代表團先前往預定住宿旅館。稍事休息後，代表團成員隨即於附近餐廳舉行午餐會報，分別就法國高等教育制度、變革、現況等問題進行初步討論。

一、拜會法國巴黎東區大學研究與高等教育區域中心（“PRES” Université Paris-Est）

法國當地時間9月3日下午2點半，在代表處文化組同仁陪同下，代表團前往巴黎東區大學進行拜會。研究與高等教育區域中心（以下簡稱「區域中心」）主席 Bernard Saint-Girons 以及學程博士班主任

Bernard Lapeyre 親自接見代表團，並就區域中心的設立背景、發展、治理架構等議題進行簡報。



考察團成員於巴黎東區大學內合影留念
由左至右為：詹盛如教授、劉容生副校長、馬湘萍副司長、曾新元專員及張棋旻博士

背景及目的

Saint-Girons 主席在訪談一開始，就清楚描述了高教區域中心成立的背景及目的。高教區域中心的成立始於 2007 年，對法國高等教育而言是一大變革，因為高教區域中心不僅是代表高教研究理念上的改變，更展現出法國高教與研究機構大規模整合的企圖。



巴黎東區大學高教區域中心主席 Bernard Saint-Girons 為代表團進行簡報

整體而論，法國成立高教區域中心的主要動機來自於法國大學在世界排名上遠遠落後。¹由於體認到法國大學的規模普遍太小，眾多大學進行討論與協商後決定進行合作，藉由研究資源與經費的統整，成立高教區域中心，專責博士生、碩士生的招生與研究合作及發展事宜，以提升法國大學的世界排名以及能見度。2006 年，法國政府也特別為此制訂一套有關促進整合研究的法案（全稱「2006 嶄新研究規劃法」）。法案通過後，高教區域中心也紛紛成立。

發展現況

在配套法案通過後，高教區域中心迅速發展。光是在 2007 年，法國就接連設立了 9 個高教區域中心（其中就包括了巴黎東大高教區域中心在內）。迄 2012 年 5 月為止，全法國一共成立 23 個高教區域中心，其中有 8 個位在巴黎。以本次代表團拜訪的巴黎東區大學高教區域中心為例，目前共有 20 個大學院校及研究機構參與其中。在結合成高教區域中心之後，對外則以「巴黎東區大學」（Université Paris-Est）為統一名稱。就成員性質而言，共區分為四類，包括：（成員名單詳見下圖 1）

- （一）高等教育與研究機構；
- （二）研發機構；
- （三）一般營運機構；
- （四）經濟合作伙伴。

20 個成員分別位在巴黎市區或近郊（偏南區），就成員的專擅領域而言，主要集中在「醫療與人文社會」（Health and Society）以及「城市、環境以及相關工程」（City, Environment and their Engineering Sciences）兩大領域。由於領域內各自成員的地理位置頗接近，因此在運作時也等於擁有兩個大校區（Poles）。

¹ 絕大多數法國名校在國際名校排行榜中落居在百大之外；連曾經培養 10 名諾貝爾獎的巴黎高等師範學院，其最好的成績也只是排行 20 餘名次，得不到國際學術界應有的肯定。目前普遍被引用的大學排名資料是上海交通大學所發佈的世界大學排名，法國也有同樣遭遇。



圖 1 巴黎東區大學高教區域中心（PRES）成員

資料來源：巴黎東區大學提供之簡報

巴黎東區大學高教區域中心的發展目的既是在提升大學排名，因此對於博士生的培養自然也特別重視。為促成高教區域中心成功，各成員機構也依據所招收的博士生數目對高教區域中心提供運作經費。目前巴黎東大高教區域中心招收博士生人數計約 1,450 人，外國學生人數約佔一半，其中又有 200 位博士生是與外國大學合作招生的雙聯學位（dual degree）學程學生。所有學生分別就讀於六個不同系所（doctoral schools），產出博士論文每年約計 300 篇。最大的特色在於，為加速提升排名，所有對外發表論文都是以「巴黎東區大學」名義掛名。除此之外，巴黎東區大學高教區域中心也是法國境內第一個可以直接授予博士學位的區域中心。

治理架構

巴黎東大高教區域中心的治理結構可分為三大區塊，包括行政管理、學術諮議以及諮詢。

（一）行政管理：

主要由董事會（Governing Board）負責，董事會成員共 24 人，成員來自於各個不同學校、不同研究機構，甚至是來自於區域中心所在地的政府代表、合作廠商以及博士班學生，其身份並沒有特殊限制，也可以是來自於前述組成高教區域中心的 20

個大學院校或研究機構的人員。區域中心主席（President）由董事會所選出，必須向董事會負責。主席之下設有行政委員會（Executive Committee），協助處理行政事務。在主席與行政委員會下設有博士班（Department of Doctoral studies）及 2 個校區委員會（Pole Committee）—由校區內部各機構的專家、學者組成，主要作為主席的諮詢機構。

(二) 學術諮議：

由學術參議會（Academic Senate）負責，針對區域中心學術治理進行討論。

(三) 諮詢：

設有國際科學諮詢委員會（International Scientific Advisory Committee）做為區域中心與外界的諮詢管道。

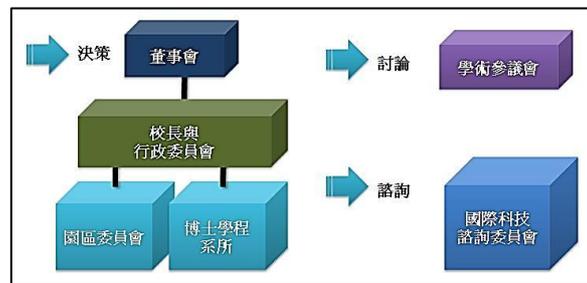


圖 2 巴黎東大高教區域中心治理架構圖



PRES 主席（右四）、博士學程主任（右二）、駐巴黎代表處文化組陸美珍組長（右三）與代表團成員合影留念

在行政運作上，巴黎東大高教區域中心並不顯得特別。它並沒有獨立的行政辦公室，其辦公地點主要設於巴黎科技學院(Paris Institute

of Technology, ParisTech) 與國立地理科學學院 (Ecole Nationale des Sciences Geographiques, ENSG) 的聯合校區大樓內。專職行政人員約計 20 人。包括部分博士生生活費及相關學生照顧事務在內，每年總運作經費約在 2,000 萬歐元，折合新臺幣約在 8 億元左右。

二、拜會法國高等教育暨研究部 (Ministere de l'Enseignement Superieur et de la Recherche)

法國當地時間 9 月 4 日下午 3 點半，代表團前往拜會法國高等教育暨研究部 (以下簡稱「高教部」)，就高教區域中心之設立與發展進一步瞭解法國教育當局的態度與看法。

高教區域中心政策之推動

法國高教部由專責高教區域中心的高等教育及職業發展司高等教育體系建構小組副組長 Nathalie Chalumeau 女士以及高教部亞非科的 Marc Melka 科長出面接待。由於語言問題，會談過程主要由 Melka 科長代為發言。針對高教區域中心的設立，Melka 科長的回答與巴黎東大高教區域中心 Saint-Girons 主席說法一致，主要在於法國大學規模太小，而考慮到國際化的競爭與排名問題，因此法國大學與高教研究機構決定捐棄成見進行合作，試圖以最快、基於合意且達到目標方式設計出一套解決問題的方案—成立高教研究區域中心。法國高教部也樂於見到這樣的發展，在當年不僅成為前總統薩柯奇 (Nicolas Sarkozy) 的政績之一，政府也從 2007 年開始，提撥 5 億歐元特別經費予以補助。²

就法國最高教育當局的角度來看，Melka 先生也點出了一個重點，即法國是一個重視「自由」與「自由意志」的國家，因此法國政府所推動的政策都不會是採取「由上而下」(Top-Down) 方式來形成；換言之，高教區域中心政策的推動基礎來自於高等教育及相關研究機構本身的認知，即面對未來的嚴峻挑戰，有必要加速調整態度與組織結構，以達成短、中、長程的目標。一旦這些機構決定合作，法國政府會樂觀支持並做出相關配套；反之，如果他們決定維持現狀，法國政

² 但這筆經費已經逐年遞減，目前已經停止補助。

府也不會硬性強迫要求改變。

對高教區域中心的獎勵

對於高教區域中心的設立，法國政府抱持積極且鼓勵的態度，除了在立法方面進行法律規範的設計及保障等，法國政府也另外設立「未來國家投資計畫」(Future Investment National Program)³，讓法國國內包括各大學、研究機構及高教區域中心在內的單位就提升本身教學、研究能力等提出研究計畫，於審查後給予補助。而在審查過程中，高教區域中心因為成員共同合作，甚至有進行整併的長期規劃與目標，因此往往可以在競爭當中佔有先天優勢，取得更多經費補助。

不過，Melka 科長也坦言，雖然不用「棍子」(stick) 強迫學校進行整合或整併的動作，但法國政府的確設計了「蘿蔔」(carrot)，亦即透過提供所謂「競爭型經費」(competitive funding) 來鼓勵大學、高教機構進行合作，甚至達成最終的整併目標。



法國高教部高等教育體系建構小組副組長 Nathalie Chalumeau 女士 (中) 以及高教部亞非科的 Marc Melka 科長

高教區域中心的其他種類

代表團部分也就「巴黎科學與人文研究區域中心」(Paris Sciences

³ 與我國教育部設立「邁向頂尖大學計畫」(五年五百億經費) 性質十分類似。

et letters, PSL 以下簡稱「巴黎科文區域中心」) 提出詢問。根據代表處文化組提供的資料以及法國高教部 Melka 科長的回答,「巴黎科文區域中心」成立於 2011 年,等同於高教區域中心的一種,是一個結合 13 個大學、研究機構的大學系統,只不過在名稱縮寫上有所不同。在巴黎科文區域中心成立後,整個區域中心內部研究人員人數多達 2,500 人(諾貝爾得獎者計有 6 名),學生達到 14,000 名,博士生也達到 1,800 名左右,圖書資源達 200 萬冊,其規模既可與其他高教區域中心相比,也能夠和其他國際一流研究型大學相比。

三、觀察及分析

就本次在法國的考察訪問來看,法國巴黎東大高教區域中心的發展與目前臺灣聯合大學系統相似度極高,但在性質上、運作上又各有不同。整體而論,巴黎東大高教區域中心大致有以下幾項優勢:

(一) 高教區域中心的設立及合作是在大學及研究機構的主動與政府配合下的具體成果:

建立高教區域中心並非政府由上而下的推動,而完全是出於大學對於自身面臨問題的瞭解,以及對未來的期望所導引。就 Saint-Girons 主席的說明,法國這種獨特的合作並沒有固定模式,不論是合作的方式或是合作計畫的內容,基本上都是由成員共同協商出來。至於法國政府的角色主要是協助立法,但也實施配套措施積極鼓勵,因此高教區域中心方能夠於短期內迅速成立。

(二) 目的明確,集中經費做一件重要的事:

高教區域中心的設立目的明確、務實不浮誇,主要是要改變法國大學的知名度與世界排名。更重要的是,為了把這個目標做好,相關成員集中經費只做一件事—培養博士班人才(而且巴黎東大高教區域中心還可以單獨授予學位)。除了因此節省各大學、研究機構的成本之外,也避免了彼此之間某些無謂的競爭。

(三) 不受政治干擾:

法國高教環境一如前述,重視自由與自由意志,由於大學都擁

有獨立自主的法人地位，因此在整個高等教育政策的推動以及高教區域中心的設立上，並不太有政治干擾。

除了上述之外，在代表團詢問了巴黎東大高教區域中心主席、法國高教部之後，也瞭解到高教區域中心所面臨的問題，包括：

(一) 研究機構對整合的恐懼：

法國的高教機構整合基本上不僅是大學，其特色還在於能夠將許多重要、知名的學術研究機構納入。但也因為大學和研究機構在地位、發展目標上有可能存在根本的歧異，因此，特別是研究機構，對於整合容易產生排斥跟恐懼。

(二) 高教區域中心發展步調不一致：

法國境內共有 83 所公立大學，其中 60 所大學組成了 23 個高教區域中心，但是並不是所有的高教區域中心發展步調都一致，有些高教區域中心甚至已經展開了大學之間的真正整併，但有些則否；有一些可以授予學位，但有些則否。此外在資源（例如圖書）、設備的分享上往往也還不足夠。

(三) 進展及成果有限：

由於高教區域中心的發展迄今（2012 年 9 月）僅 6 年不到，加上發展步調的不一致，因此實際的進展（提高世界排名）和研究成果也還無法明顯呈現。

(四) 對研究人員的影響：

由於大學、研究機構的地位各不相同，當成立了高教區域中心後，研究人員原本的研究時間被迫改為將其中一部分投入教學或其他行政工作，也因此影響了這些研究人員的研究。

貳、英國考察

代表團在結束法國考察行程後，便搭機由法國轉往英國，於 9 月 6 日下午抵達曼徹斯特。

曼徹斯特大學背景資料（取材自維基百科，統計資料已更新）：

曼徹斯特大學是英國規模最大的單一校址大學，位於英格蘭第二大城曼徹斯特。校內現有約 4 萬名學生就讀 500 多個科系或學程，教職員達 1 萬人，年度經費超過 6 億英鎊。

目前的曼徹斯特大學乃是由歷史悠久的曼徹斯特維多利亞大學（Victoria University of Manchester，簡稱 VUM）和曼徹斯特科技大學（University of Manchester Institute of Science and Technology，簡稱 UMIST）在 2004 年 10 月 22 日合併而成，合併後的曼徹斯特大學斥資 6 億英鎊改建和擴增許多建築設備。

曼徹斯特大學每年平均收到 6 萬件來自全世界的入學申請，為全英之冠。根據泰晤士報（TIMES）報導：「曼徹斯特大學幾乎在所有學科都有可敬的聲望，其中又以生命科學、工程、人文、經濟學、社會學、與社會科學為最。」另外，在 2008 年金融時報（Financial Times）對全球 MBA 的排名中，曼大商學院也高居第 22 名。曼徹斯特大學的科研實力（經英國官方 Research Assessment Exercise 評鑑）以及圖書館（約翰·萊蘭茲圖書館）藏書量皆位居全英第三，僅次於牛津大學和劍橋大學。

曼徹斯特大學至 2012 年止共培育出 25 位諾貝爾獎得主。該校是英國大學「羅素集團」（The Russell Group）的一員，並曾獲選為 2006 年年度風雲大學，而前一年它才獲頒泰晤士高等教育增刊之年度大學獎。曼徹斯特大學在 2012 年泰晤士高等教育增刊的大學排行榜中，位居全球第 32 名，在歐洲所有大學裡排名第 8，校方還宣示將在 2015 年讓學校的世界排名推進到前 25 名。

一、拜會英國曼徹斯特大學（University of Manchester, UK）

9 月 7 日上午，在駐英代表處一等文化秘書陳俞奴小姐陪同下，代表團前往拜會曼徹斯特大學（以下簡稱「曼大」）。而此行的主要目的就是教育部試圖瞭解曼大的整併過程，並從中汲取相關經驗。曼大副校長 Rod Coombs 以及兩位校內資深同仁（分別負責人事、招生暨

國際發展事務) 共同接見本代表團，並就「大學整併」這一議題進行說明與討論。



曼徹斯特大學副校長 Rod Coombs 為代表團說明有關曼大整併過程

整併動力

當前曼大乃是由兩所學校所整併而成，一是曼徹斯特科技大學，二是曼徹斯特維多利亞大學。整併的討論事實上從 2001 年就已展開，直到 2004 年 10 月方正式完成整併。至於整併的動力主要來自下列原因：

(一) 大學的自主意識與自我認識：

英國的高教體系和臺灣不同。在英國，所有大學幾乎都是公立大學，雖受政府補助，但卻擁有獨立法人地位，自主治理而不受政府操控。因此兩所大學的整併，乃是在兩所大學領導人—包括兩校的董事會主席、二校當時的校長經過協商同意後，組成一個 8 人小組—進行深入規劃，以及各自在校內充分溝通下進行。換言之，整合過程乃是在兩校領導團隊的主導之下開始進行。誠如 Coombs 副校長所說，「這就像是兩個民間企業的整併」。

(二) 大學之間的激烈競爭

促成整併的另外一個重要原因也和英國教育環境的激烈競爭，以及其世界排名有很大關係。對英國大學而言，好的排名意味著學校可以藉此聘僱優秀教授以及招收優秀學生；政府教育當局（包括「高等教育撥款委員會」(Higher Education Funding Council) 在內) 也會定期地根據排名高低決定補助經費。因此

如果可以經過透徹評估和討論，認為整併可以為學校爭取到更好的排名，那麼整併就會成為檯面上被認真思考的方案。

再造與重生

根據 Coombs 副校長的說明，當時 8 人領導小組成員理解，大學的整併過程茲事體大。因為兩所大學可以說是完全消滅，成立一所全新的大學，建立全新的組織架構與全新的章程，這中間還必須就校內員工的權益進行充分的溝通，過程繁複並不輕鬆。Coombs 副校長也坦承，在 2004 年剛整併完成後約兩年時間內，在管理系統、招生系統、人事系統、財會系統上都出了嚴重的問題，學校幾乎一直處在空轉狀態，再加上用人失當，導致財務運轉失靈。而從 Coombs 副校長的談話中，不難理解，幾項重要的因素的影響，終於使得新的曼大從艱難中邁向坦途，並成為大學整併的模範案例。

(一) 小組優秀領導及前瞻性規劃：

誠如前述，在曼徹斯特科技大學與維多利亞曼徹斯特大學研究如何進行合併過程中，由雙方董事會授權成立的前述 8 人小組（包括前校長 Norman Askew 以及已故副校長 Alan Gilbert、現任副校長 Rod Coombs 都在其中）所組成的領導小組可以說扮演了關鍵的角色。雖然決策的過程並不能算是中央集權，但這 8 人小組卻扮演了向上說服兩校的董事會以及向下說服不安的校內教職員工這樣的樞紐角色。不僅如此，這 8 人小組還分別提出了包括整併策略、營運計畫以及未來策略報告—「2015 提升曼徹斯特議程：曼大策略計畫」（Advancing Manchester 2015 Agenda: The Strategic Plan of the University of Manchester）做為學校營運穩定與前進的重要方針，不僅順利突破了各種困難，達成整併目標，也讓曼大迅速恢復往昔生氣，擁有優秀教職員工和學生，在上海交通大學的排名（Shanghai Jiao Tong University Academic Ranking of World Universities, ARWU）中也迅速從 78 名前進到 38 名，成為英國前五名最優秀大學之一。

(二) 摒棄本位主義：

整併過程最容易導致衝突和矛盾的就是所謂的本位主義。在 8

人小組的領導之下，兩所大學的整併幾乎沒有出現本位主義的問題。最讓人印象深刻的一個案例就是，整併後究竟該留下哪些系所、取消哪些系所這個問題，完全是採取充分開放討論得出結果，並不因為哪些系所的人數多寡、組織大小而受影響。在這種情況下，所留下的系所必然更具有競爭力，也更能夠吸引優秀師資及學生，這也是摒棄本位主義所能帶來的最大收益。

二、拜會英格蘭高等教育撥款委員會（Higher Education Funding Council in England）

在結束曼徹斯特大學行程之後，代表團一行人隨即搭乘火車自曼徹斯特前往倫敦，在當地時間 9 月 7 日下午 3 時 30 分抵達英格蘭高等教育撥款委員會（以下簡稱「HEFCE」）駐倫敦辦公室，⁴而負責接見本團的則是 HEFCE 教育政策顧問 David M. James。

高教撥款委員會與英國高等教育

高教撥款委員會的起源最早可以追溯至 1919 年的大學經費協調委員會（University Granting Councils, UGC），目前則依地區設置有 4 個撥款委員會。⁵以 2012 到 2013 會計年度而言，HEFCE 掌控的政府經費約計 53.1 億英鎊，預計將分撥給 130 所高等教育機構（Higher Education Institutes, HEI）以及 190 所延續教育學院（Further Education Colleges, FEC）。

作為英國重要的高等教育決策機構之一，顧問 James 先生解釋道，HEFCE 扮演的其實是關鍵性的中介角色，介於最高教育當局與教育機構之間，而其最常為人所提及的主要任務就是決定「經費分配公式」。他進一步補充說明，HEFCE 的功能包括以下：

- （一）高等教育機構教學與研究經費的分配；
- （二）提升高等教育機構的教學與研究品質；

⁴ 英格蘭高等教育撥款委員會總部辦公室位於布里斯托（Bristol）。

⁵ 其他三個撥款委員會分別是蘇格蘭高等教育撥款委員會、威爾斯高等教育撥款委員會以及北愛爾蘭撥款委員會。

- (三) 建立高等教育機構與企業之間的密切關係；
- (四) 鼓勵多元與機會均等；
- (五) 就高等教育的需求向政府提出建議；
- (六) 確保經費的價值與適當運用。

也由於英國高教體制是透過 HEFCE 這些機構來執行上述複雜功能，一方面減輕了政府部門在執行高教政策業務上的壓力、進行適當的分權，另外一方面也可以藉此避免無謂的政治壓力或任何對高等教育運作的干擾。



代表團成員於英格蘭高等教育撥款委員會辦公室合影

合作、結盟與整併計畫

顧問 James 先生在 HEFCE 負責一項特定的計畫，名為「高等教育的合作、結盟與整併：高教機構經驗的學習與指導」計畫 (*Collaborations, Alliances, and Mergers in Higher Education : Lessons Learned and Guidance for Institutions*，簡稱「CAM」計畫)。在拜會過程中，他也特別就這項計畫作了相當的介紹。

顧名思義，CAM 計畫的目的就是要介紹高等教育機構進行合作、結盟與整併的相關案例，並從案例中汲取經驗教訓，同時提出指導。根據這項計畫研究發現，全球高教機構普遍都進行了包括合作、結盟或甚至整併的活動，但其內容卻鮮少被報導或研究，這也成為促成本

項計畫的主要動機。該研究計畫案的個案分析包括了英國（曼大）在內的 7 個案例以及丹麥、荷蘭各 1 個共計 9 個案例，性質則從最簡單（soft）的「合作」、「結盟」橫跨到最難的（hard）「整併」。針對這些案例，HEFCE 分別嘗試透過文獻閱讀、訪談、問卷等方式進行調查，最後得出經驗與教訓，並對未來高教機構提出進行合作、結盟或整併的各項建議。

參、心得與建議

在參訪行程即將結束前一天，代表團成員利用寶貴時光進行了關於本次參訪行程的檢討與反省，中正大學教育所詹盛如教授在此間也參與了討論並提出看法。

- (一) 不論是法國的「研究與高等教育區域中心」或是英國曼徹斯特大學的整併，主要目標都在集中人力資源，擴大組織結構與運作方式，藉以達成組織競爭力提昇，以及國際學術排名提昇之目標。
- (二) 從法國的「研究與高等教育區域中心」經驗來看，法國巴黎東區大學嘗試整合不同類型機構，集中資源，聯合辦理博士生教育，並強化研究共同發表，值得我國大學系統學習或仿效。
- (三) 英國曼徹斯特大學在整併中的領導與決策，以長遠目標為願景，據以重新塑造院系所的結構與人員配置，其展現克服難題方式有其值得參考之處。
- (四) 與英國帝王學院洽談與我國頂大人才培育相關事宜，選送我國優秀教師與博士生接受培訓，的確能達到系統性的進行國際交流的目的，建議加強與其他國家頂尖大學之合作計畫。