

■ 教育智库

DOI:10.15998/j.cnki.issn1673-8012.2025.04.011

世界一流高校教育智库的组织模式、 运行机制及其启示

——以哈佛大学教育政策研究中心为例



姜朝晖¹, 兰思亮², 李 洋¹

(1. 中国教育科学研究院 教育理论研究所, 北京 100088; 2. 北京师范大学 教育学部, 北京 100875)

摘 要:高校教育智库是推动教育强国建设的重要思想库和智囊团。“扎根中国大地和借鉴国际经验”是教育强国建设需要正确处理的五大重大关系之一,学习借鉴国际高校教育智库建设的经验具有重要意义。以哈佛大学教育政策研究中心为例,深入分析其建设经验,可为我国高校教育智库的转型与发展提供有益参照。哈佛大学教育政策研究中心历经近 20 年的发展,建构了稳定的组织模式,即科学划分行政管理、项目管理与技术服务的管理体系,包含高级人才、骨干人才与预备人才的多层次人才队伍,以及依托实验区、战略数据项目与教育研究合作伙伴的支撑平台。在具体运行过程中,形成了高效的运行机制,包括自主项目、合作项目与委托项目在内的重大选题机制,以“旋转门”机制为核心的人才流通机制,囊括政府拨款、民间资助与项目创收等来源的经费筹措机制,涵盖直接转化与间接转化在内的成果转化机制。基于哈佛大学教育政策研究中心的相关经验,结合我国高校教育智库存在的现实问题,我国高校教育智库应优化人才队伍结构,完善“旋转门”机制;加强对外交流合作,密切联系教育实践;优化科研经费结构,开拓资金来源渠道;拓宽对外宣传渠道,加快成果高效转化。

关键词:高校教育智库;组织模式;运行机制;哈佛大学教育政策研究中心

[中图分类号]G649 [文献标志码]A [文章编号]16738012(2025)04011406

修回日期:20250416

基金项目:国家社会科学基金教育学一般课题“世界一流教育智库组织模式和运行机制研究”(BGA200053)

作者简介:姜朝晖,男,湖南邵阳人,中国教育科学研究院教育理论研究所所长,副研究员,教育学博士,主要从事宏观教育政策、高等教育和教育智库研究;

李洋,女,吉林吉林人,中国教育科学研究院教育理论研究所助理研究员,教育学博士,主要从事教育基本理论、教育改革政策和比较教育研究。

通信作者:兰思亮,男,江西宜春人,北京师范大学教育学部高等教育研究院博士生,主要从事高等教育组织与治理、学位与研究生教育和国际比较高等教育研究。

引用格式:姜朝晖,兰思亮,李洋.世界一流高校教育智库的组织模式、运行机制及其启示:以哈佛大学教育政策研究中心为例[J].重庆高教研究,2025,13(4):114119.

Citation format:JIANG Zhaozhui, LAN Siliang, LI Yang. Organizational models, operational mechanisms and the enlightenment of world-class university education think tanks: a case study of the center for education policy research at Harvard University[J]. Chongqing higher education research, 2025, 13(4): 114119.

高校教育智库是推动教育强国建设的重要思想库和智囊团。作为我国智库体系的重要组成部分,高校教育智库具有学科齐全、基础研究扎实、高层次人才汇聚,集专业性、综合性和思想性于一体的独特优势^[1]。近年来,在国家政策的大力推动下,我国高校教育智库数量不断增加,影响力逐步提升,但目前仍存在定位模糊、各自为营、转化不力等问题^[2],与教育决策之间也横亘着巨大鸿沟^[3]。为此,进一步明确其定位和发展方向,优化高校教育智库的组织模式和运行机制,对于提升我国高校教育智库的服务能力,推动教育强国建设具有极为重要的现实意义。

“扎根中国大地和借鉴国际经验”是教育强国建设需要正确处理的5个重大关系之一,学习借鉴国际先进经验是建设中国特色社会主义教育强国的现实需要^[4]。放眼全球,美国教育智库无论在数量上还是质量上都处于世界领先水平^[5]。国内对美国教育智库的研究分为3类:一是聚焦宏观层面的概况、内涵、分类和特征^[6];二是聚焦中观层面的监管、治理、职能和影响^[7];三是聚焦微观层面的管理、运行、机制和变革^[8]。整体来看,国内研究主要关注政府性质、公司性质与社团性质的教育智库,而对美国高校教育智库的研究特别是典型个案缺少深入剖析。2006年,美国哈佛大学教育研究院在前校长拉里·萨默斯(Larry Summers)的支持下,汇集了众多校内外顶尖学者,正式成立教育政策研究中心(Center for Education Policy Research, CEPR)。作为校级研究平台,CEPR挂靠教育研究院,以“通过实证研究推动教育变革”为使命,旨在基于实证研究制定、分析与评估教育政策,并提出切实可行的改革建议^[9]。经过近20年发展,CEPR多次在全球高校教育智库排名中位居第一,并在所有类型的教育智库中稳居全美前五、全球前十,但CEPR在我国学界尚未得到充分关注。本文以CEPR为研究对象,着重研究其组织模式和运行机制,为我国高校教育智库的科学组织与高效运行提供参考。

一、哈佛大学教育政策研究中心的组织模式

组织模式是机构如何建立并有效组织起来的系统安排,是机构有效运行的基础。CEPR的组织模式回答的是“CEPR是如何建设的”这一关键问题,主要包括其相对稳定的管理体系、多元且专业的人才构成以及提供坚实保障的支撑平台。

(一)管理体系

CEPR的管理体系包括行政管理、项目管理与技术服务三大序列10个部门,目前共有41位职员^[10]。部门之间分工明确、结构合理,确保了中心各项工作的高效推进和协同运作。

一是行政管理。包括高级管理、研究管理和行政助理3类岗位。高级管理作为CEPR的领导者,负责中心的战略规划和日常运行,并深度参与各个具体项目的宏观管理与推进。研究管理专注于项目的具体开展,或直接参与到项目中以自身经验推进项目,或担任学术顾问为项目提供专业指导。行政助理则负责辅助领导者管理CEPR日常事务,涵盖财务管理、数据管理、合作关系建立等多方面的工作。二是项目管理。项目管理主要负责对具体项目的各种事宜进行专门管理,包括合作关系维护、项目数据管理、组织活动协调等。在CEPR众多项目中,有5个项目因其重要性高、持续时间长和覆盖范围广而对整个中心的运行发展起重要作用,CEPR为这些项目设置了专职岗位。如国家农村教育研究网络中心不仅是一个研究项目,也是一个以农村教育为对象的研究中心。该中心目前与纽约州和俄亥俄州的多个农村学区建立了合作关系,因此分别设置了两个合作网络经理以维持合作关系。三是技术服务。虽然CEPR强调以实证研究和数据的力量推动教育变革,但其职员中数据分析和开发人员占比并不高,目前仅有8名专职技术人员。一方面,中心在选聘教师时,吸纳了大量经济学、数学与统计学等擅长数据分析的学科专家;另一方面,在招聘教育学、社会学、政治学等社会学科学者时,CEPR也倾向选择精通量化研究和实证研究的学者,这使得CEPR对额外数据分析人员的需求相对较低。

(二) 人才队伍

CEPR 中的人员构成具有多元、跨界和专兼职的特点。其人才队伍由领导者、顾问委员会、教师、教师指导委员会、职员、“教育研究合作伙伴”研究员与校友、学生等 7 类构成^[11],具体分为高级人才、骨干人才与预备人才 3 个层次,形成以骨干人才为主的“橄榄型”人才结构。一是高级人才。高级人才是 CEPR 的管理层与主要负责人,负责中心整体管理与运行,包括领导者与咨询委员会。CEPR 的日常管理由 4 位领导者负责,他们在进入 CEPR 前均拥有丰富的研究与管理经验,为管理 CEPR 提供了极大助力。哈佛教育研究生院还汇集了大批商界、政治界与教育界的杰出人才,组成了顾问委员会,为领导者提供咨询与帮助。该委员会共有 17 位成员,全部为哈佛大学校外人员,且多为教育组织的创立者或管理者、教育政策制定者、政府卸任官员或大学领导。二是骨干人才。骨干人才是 CEPR 得以有序运行的核心人员,占比较高,包括教师、教师指导委员会成员和普通职员。目前教师共有 63 人,其中有 35 位大学教授、近 20 位副教授,充分体现了 CEPR 豪华的人才阵容。为更好地支持教师的研究与工作,中心还成立了教师指导委员会,共 12 人,全部来自哈佛大学。职员是 CEPR 运行的关键人物,他们主要负责行政管理、文秘与技术工作等,共有 41 位,均为哈佛教育研究生院的行政人员。三是预备人才。预备人才是 CEPR 挑选出来的哈佛大学优秀在读博士生,是中心得以持续发展的战略储备人才,包括“教育研究合作伙伴”研究员与校友、学生。“教育研究合作伙伴”是为哈佛大学优秀博士生提供两年资助的奖学金项目,处于资助期的 PIER 研究员现有 8 名,资助结束后选择继续与 CEPR 合作而成为 PIER 研究员校友的现有 21 名。此外,中心共有在读学生 21 人,全部为哈佛大学在读博士生。

(三) 支撑平台

实验区(Proving Ground)、战略数据项目(Strategic Data Project, SDP)与“教育研究合作伙伴”奖学金(PIER Fellowship)是 CEPR 的核心项目。这些项目在发展过程中各自构建了庞大的合作网络,共同为 CEPR 的组织运行提供强有力支撑。一是实验区项目。它伴随着 CEPR 的成立而创建,旨在通过数据分析、战略规划以及同行交流机会等服务,助力学区与学校发现教育问题、提出并检验相关解决方案,从而发挥咨询与指导作用^[12]。实验区主要依托持续改进框架为教育机构提供专业的咨询与指导。CEPR 通过整合所有参与实验区的组织机构,构建了实验区网络。网络中各合作伙伴不仅可自由访问共享数据,学习其他机构的经验,还可在改革过程中跨地区寻求其他伙伴的支持。自成立以来,该网络不断发展壮大,现已涵盖 60 余个教育组织,为全美 50 多万名学生提供服务。二是战略数据项目。它主要致力于同各学区和教育组织合作,通过改变教育过程中的数据使用方式来提高学生学习成绩,发现和培养未来的数据人才。其主要关注早期教育评估、缩小入学机会与成就差距、改善校园文化、教育资源重新分配、人才成长、教育财政的公平及其战略、中学后与学前到职场就业等 7 个方面的研究与实践^[13]。它建立了一个广泛的合作网络,涵盖 38 个州、81 个学区与 200 多个教育组织,为美国数百万学生提供服务,联合培养了近 500 位精通数据分析的教育研究人才,强化了 CEPR 同各合作伙伴的联系。三是教育研究合作伙伴项目。其旨在帮助哈佛大学博士生学会如何与教育行政机构进行合作研究,将理论应用于实践,培养优秀的教育政策研究人员^[14]。该项目不仅是一个奖学金项目,更是一个吸纳、储备、培养未来能够运用教育数据进行实证研究的重要的人才平台。该项目的博士生可在两年内享受各类丰厚津贴,与知名学者合作开展研究,还可选择一家 CEPR 的合作机构进行为期 10 周的实习。自设立以来,该项目培养了近 30 位能够独立进行教育实证研究的各类人才,加强了 CEPR 与合作伙伴间的联系,为 CEPR 的运行以及合作网络的创建与维护提供了极大助力。

二、哈佛大学教育政策研究中心的运行机制

CEPR 高效灵活的运行机制涵盖了重大选题、人才流通、经费筹措、成果转化等多个关键领域,为其自身的持续发展提供强大动力,成为高校教育智库的典范。

(一)重大选题机制

CEPR 的项目主要来源于 3 个渠道:一是自主项目,即由 CEPR 自行发起、自主进行的项目,是 CEPR 保持研究独立性的重要保障;二是合作项目,即 CEPR 与其他组织共同出资、共同派出人员参与、共同推进的研究项目;三是委托项目,即由政府部门、企业、社会团体、学校或其他组织出资委托 CEPR 进行研究的项目,是 CEPR 项目保证与扩大运行经费的主要来源,同时也拓展和维系了 CEPR 与合作伙伴间的关系。

(二)人才流通机制

美国智库有着独特的人才流通机制——“旋转门”机制,即一个人在政府官员与智库工作人员两种角色之间的身份转换^[15]。在 CEPR,基于“旋转门”机制的人员流通极为常见。对政府官员而言,他们在政府教育部门工作时能全程参与教育决策,当其来到 CEPR 时,他们清楚地知道如何开展教育研究才能受到政府教育部门决策者的青睐,甚至被采纳。对学者而言,当他们从 CEPR 进入政府工作时,能利用自身所掌握的知识和方法去分析教育政策问题,提出具有前瞻性的教育决策建议,使政府的教育决策更加科学化。这种机制不仅促进了知识与政策之间的互动,还为 CEPR 的持续发展提供强大的智力支持和政策影响力。

(三)经费筹措机制

CEPR 凭借其研究能力和影响力,构建了灵活高效的经费筹措体系。其运行经费主要来源于政府拨款、民间资助与项目创收。政府拨款是 CEPR 运行资金最主要的来源,拨款方包括美国联邦教育部、美国国家科学基金会、美国教育科学研究所以及各州政府等。民间资助也是 CEPR 重要资金来源之一。大量民间基金会、慈善机构、企业和个人无偿为 CEPR 或其具体项目提供资金支持,包括福特基金会、盖茨基金会等。此外,CEPR 还通过开展各类项目,为教育行政部门、教育组织和教师个体提供有偿咨询、指导与培训服务,不仅实现了项目创收,还进一步提升了其在教育领域的影响力和专业声誉。

(四)成果转化机制

CEPR 主要通过直接转化与间接转化两大途径实现这一目标。一方面,CEPR 通过“旋转门”机制参与政策制定,使研究成果能直接进入政策制定各环节,为政策制定提供科学依据和专业建议。二是提交政策简报与研究报告。委托项目结束后,CEPR 会向委托方提交政策简报、SDP 诊断报告等研究成果,不仅为政策制定者提供具体政策建议,还直接推动研究成果向政策的快速转化。另一方面,CEPR 还通过各种途径实现研究成果的间接转化以扩大其影响力。一是公开发布学术成果。当项目取得一定进展或结项时,CEPR 会及时在官网公开其成果供所有人免费下载、阅读与传播。二是多渠道宣传推广。CEPR 主要通过会议、论坛、讲座、网络平台等手段,积极宣传其研究成果,间接推动了政策制定的科学化和民主化。

三、对我国高校教育智库建设的启示

CEPR 在其组织运行过程中,主张跨学科的人才构成,强调常态化的人才流通,重视对外交流与合作,拥有广泛的项目与资金来源,注重研究成果的宣传与快速转化。正是这些宝贵经验,使 CEPR 成为世界一流的高校教育智库,也为我国高校教育智库的组织运行提供了有益借鉴。

(一)优化队伍结构,完善“旋转门”机制

跨学科的人员组成能为智库提供多元的知识、方法与视角,从而更全面地看待、剖析并解决教育

问题。我国高校教育智库的研究人员受编制管理限制,难以在政府部门与智库之间实现合理流动。虽有少部分政府部门的领导退休后进入高校教育智库工作,但高校教育智库人员进入政府部门工作的情况却极为少见。我国高校教育智库应积极吸纳跨学科人才,优化研究队伍的学缘结构,大量吸纳相关学科的学者加入。畅通智库研究人员与政府行政人员的流通渠道,建立常态化的“旋转门”机制,可将智库研究成果直接带入政策制定环节,同时也将政府部门的实践经验带回智库,提升智库服务决策的能力和水平。

(二) 加强对外交流合作,密切联系教育实践

我国高校教育智库必须加强对外合作与交流,提升自身研究水平和影响力。一是加强国际交流合作。我国高校教育智库应积极与世界一流教育智库建立合作关系,学习其先进研究方法和管理经验,主动拓展国际视野,加强与国际教育智库的合作,通过联合研究、学术交流、人员互访等方式,提升自身国际化水平和国际影响力。二是加强与同行教育智库间的联系。我国高校教育智库应着力构建良好的高校合作生态,形成教育智库合作网络,通过共享资源、联合研究、学术交流等方式实现共同发展。三是紧密联系一线教育实践。高校教育智库不仅要开展高水平的科学研究,还需紧密联系一线教育实践,即“接地气”。通过扎根实践,发现真问题、解决真问题,形成高质量的服务决策成果,推动教育改革与发展。

(三) 优化科研经费结构,开拓资金来源渠道

当前,我国高校教育智库的经费主要来自政府部门拨款和院校提供的资金支持。这种单一资金来源渠道,易在高校教育智库中滋生“等靠要”的不良风气,限制我国高校教育智库的有效运行。为此,高校教育智库需主动出击,拓展多元化的资金来源渠道。一是提供有偿服务。主动向各级教育行政部门、教育机构等提供有偿的建言、咨询与诊断服务,提高教育行政部门或教育组织的决策水平,缓解高校教育智库运行资金不足的问题。二是加大国家与高校经费支持。高校教育智库应积极争取国家、地方与高校对智库运行的经费投入,为高校教育智库发展提供强有力的资金支持。三是主动争取社会捐赠。高校教育智库应主动向企业、基金会等社会组织与个人募捐,形成募捐机制,拓宽经费筹措渠道。

(四) 拓宽对外宣传渠道,加快成果高效转化

我国高校教育智库应积极推动研究成果有效转化,构建多渠道的研究成果发布、宣传与转化机制,积极宣传与推广高校教育智库的理念、形象与研究成果。除直接向教育行政部门建言献策、将教育研究成果直接转换成教育决策外,还需加强科研成果的间接转换。一是出版学术专著、期刊、报纸等,宣传研究成果与思想主张。二是定期举办学术论坛、会议、报告等活动,搭建学术交流平台,向公众传播教育理念,促进知识共享。三是利用期刊论文、工作简报、演讲等多种形式,及时发布研究成果,提高知名度和影响力。四是完善官方网站建设,及时公开研究成果,增强社会影响力。五是充分利用微博、微信公众号、视频号等互联网媒体,对重大成果进行及时宣传,推动成果有效转化。

参考文献:

- [1] 陈平,陈放.提升新型高校智库服务国家战略能力研究[J].中国高等教育,2025(1):3539.
- [2] 杨再峰,赵晓声,潘燕婷.高校教育智库建设:服务教育的应然与实然[J].国家教育行政学院学报,2017(2):51-56.
- [3] 翁渊瀚.论高校教育智库在教育决策中的价值、困境与定位[J].黑龙江高教研究,2018,36(6):4144.
- [4] 李永智.“五个重大关系”:教育强国建设的方法论基础[N].光明日报,20241022(15).
- [5] 谭玉,张涛.教育智库建设的国际比较及对中国的启示[J].情报杂志,2017,36(9):106111.
- [6] 李清刚.美国教育智库的发展演变及特点[J].教育学术月刊,2017(2):2732,75.
- [7] 王小飞,闫丽雯.政府教育智库服务教育决策的路径依赖与突破[J].中国高教研究,2020(11):3842.
- [8] 蒋观丽,文少保.世界一流教育智库人才配置与管理机制研究:美国的经验与启示[J].高教探索,2021(11):90-99.

[9] Center for Education Policy Research at Harvard University[EB/OL]. [20250305]. <https://cepr.harvard.edu/>.
[10] Center for Education Policy Research[EB/OL]. [20250305]. <https://www.gse.harvard.edu/office/center-education-policy-research>.
[11] Leadship[EB/OL]. [20250307]. <https://cepr.harvard.edu/people/leadership>.
[12] Proving Ground[EB/OL]. [20250308]. <https://provingground.cepr.harvard.edu/>.
[13] Our Impact[EB/OL]. [20250310]. <https://sdp.cepr.harvard.edu/impact>.
[14] Harvard University to Launch Partnering in Education Research Predoctoral Training Program[EB/OL]. [20250312]. <https://cepr.harvard.edu/harvard-university-pier-program>.
[15] 谷贤林. 智库如何影响教育政策的制定:以美国“教育政策中心”为例[J]. 比较教育研究,2013,35(4): 3842.

(责任编辑:杨慷慨 校对:蔡宗模)

Organizational Models, Operational Mechanisms and the Enlightenment
of World-Class University Education Think Tanks: A Case Study
of the Center for Education Policy Research at Harvard University

JIANG Zhaohui¹, LAN Siliang², LI Yang¹

(1. Institute of Educational Theory, China National Academy of Educational Sciences, Beijing 100088, China;

2. Faculty of Education, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

Abstract: University education think tanks are crucial intellectual reservoirs and advisory bodies for building a strong educational nation. One of the five major relationships that need to be properly addressed in this endeavor is “grounding in China’s reality while drawing on international experience”. Learning from the experiences of international university education think tanks is therefore of great significance. By deeply analyzing the development of the Harvard University Center for Education Policy Research, valuable insights can be provided for the transformation and development of China’s university education think tanks. Over two decades, the Harvard University Center for Education Policy Research has established a stable organizational model. This includes a well-structured management system divided into administrative, project management, and technical service functions. It also features a multi-level talent pool comprising senior, core, and reserve personnel, supported by platforms such as experimental zones, strategic data projects, and educational research partnerships. In its operational processes, the center has developed efficient mechanisms. These include a major topic selection mechanism encompassing selfinitiated, collaborative, and commissioned projects, a talent circulation mechanism centering around the “revolving door” approach, a funding mechanism with sources including government grants, private donations, and project revenue, and a results conversion mechanism covering both direct and indirect transformations. Drawing on the relevant experiences of the Harvard University Center for Education Policy Research and considering the existing issues in China’s university education think tanks, several recommendations are proposed to strengthen these institutions. Universities should optimize their talent structures and improve the “revolving door” mechanism, enhance external cooperation and exchange, closely linking with educational practices, refine their research funding structures and explore new funding channels, and broaden their external communication channels to accelerate the efficient conversion of research outcomes.

Key words: university education think tank; organizational models; operational mechanisms; Center for Education Policy Research at Harvard University