

DOI:10.16298/j.cnki.1004-3667.2021.05.05

# 何以提升大学治理效能

## ——基于4所世界一流研究型大学治理关键要素的比较分析

张丽娜

**摘要:**选取德国柏林工业大学,美国加州大学伯克利分校、普渡大学,日本京都大学4所世界一流研究型大学从组织结构、决策体系、权力清单等方面进行了案例解析。案例研究表明,4所世界一流研究型大学的治理有3个关键要素(组织结构、决策体系和权力清单)值得我国大学借鉴:稳定适用的组织结构夯实了大学治理结构的根基;大学治理的决策过程中,要实施有效的授权制度,以保障各类委员会发挥作用;校院(系)管理边界清晰,推进权力清单制度的形成,以此规范和支持院(系)自治。展望现代大学制度下我国大学治理的发展,提出需要结合我国国情以及世界一流研究型大学治理经验,探索适合我国大学的组织结构、决策体系和权力清单等,以提升我国大学治理效能,同时为我国高等教育的高质量发展提供借鉴和相应的治理策略。

**关键词:**研究型大学;大学治理;治理要素;多案例分析

### 一、问题的提出

自2015年以来,我国政府将“国家治理体系和治理能力现代化”作为全面深化改革的总目标之后,关于大学治理的理论建构、现代大学制度建设的探讨不断深化。进入新时代,迫切需要通过大学治理能力的提升和治理体系的完善,不断提升大学治理效能。“大学制度如何通过体制机制建设转化为治理体系,并使得制度优势转化为治理效能?”<sup>[1]</sup>李立国指出大学治理的制度逻辑关键在于“大学之制”与“大学之治”的融通,并基于对“治理与制度”作用关系的阐释,提出了完善大学治理体系和强化其治理能力的制度基础,并指出制度供给和治理能力并非总是好的组合,实践中会遇到多种困境。那么,进一步衍生的问题则是:在大学治理体系的完善中,何种制度建设有益于提升其治理效能?治理效能好的大学治理制度建设包括哪些关键的治理要素?以上问题促使笔者尝试对大学治理的相关理论和已有研究成果进行回溯<sup>[1]</sup>,并期望能够从实践探索中获取大学治理的真知。

回溯大学治理的原点<sup>[2]</sup>,张应强指出大学由于其特殊的组织特性和文化特性——作为社会的学术和文化组织,其治理从本质上就异于企业治理、政府治理等概念。研究型大学学术积淀深厚,学术组织特

征鲜明,亦因发展过程中需要不断应对社会需求而衍生出多种功能,致使大学的组织结构复杂、权力体系错综交织,在大学决策时需要兼顾其“保守性与先锋性的两重性”和“权力的二元性”等组织特性<sup>[3]</sup>,大学治理凸显了复杂的矛盾。从另一角度思考,大学组织体系也确实体现了它是以权力为基础的组织机构设置、职能布局和权力配置<sup>[4]</sup>。

对于“大学治理”的研究起源于西方学术界,较早研究大学治理的专著是美国学者科尔森的《大学与学院的治理》<sup>[5]</sup>;1973年,卡耐基高等教育委员会将大学治理定义为“作决策的结构和过程,从而区别于行政和管理”<sup>[6]</sup>;亦有研究者对比管理的概念,指出大学治理就是大学的组织、经营和管理方式<sup>[7]</sup>。考虑到大学治理的复杂性和自身特征,美国著名学者伯恩鲍姆将大学体系细化为两部分,指出大学治理就是“平衡两种不同的但都具有合法性的组织控制力和影响力的结构和过程”<sup>[8]</sup>。由于国情、文化和历史不同,世界范围内的研究型大学治理各不相同,形成了不同的价值理念和体制结构<sup>[9]</sup>。从大学治理的实践发展来看,研究者认为其治理首先源于大学组织发展动力与自身逻辑的变革,从大学发展的学术逻辑、社会逻辑与市场逻辑分别考量,指出大学组织模式在变迁中呈现出学术组织、科层组织、政治组织与企

业化组织并存的组织形态<sup>[10]</sup>,由此分别称之为“学术治理模式、官僚治理模式、政治治理模式和企业化治理模式”<sup>[11]</sup>,已有研究同时对大学组织的权力特征以及组织目标、权力和控制、决策等组织行为比较分析,阐释了大学治理中关于“谁在治、治什么、如何治”等命题的变化。随着新一轮的技术和社会变革,在大学发展的社会逻辑驱动下,公立和私立大学的治理又进一步发生变革<sup>[12-13]</sup>。有研究者在对大学内部治理结构进行详尽的文献考察和实践分析后指出:大学治理模式是基于不同治理结构和机制而形成的比较持续稳定的范式,其关键要素包括组织架构、决策结构、运行机制等<sup>[14]</sup>,对大学治理效能的分析需要根据不同的大学类型抑或是大学内部院系的类型结合其内部实施情况进行比较考察。

从理论视角来看,大学治理的研究可分为利益相关者理论、委托代理理论、管家理论以及学术生态系统等多种理论流派。其中利益相关者视角下的大学治理研究注重利益相关者之间平等对话、共同决策机制和共同治理制度的形成,其中不同权力体系间的相互制衡和权力共享是共同治理的制度基础<sup>[15]</sup>。在讨论大学治理的制度逻辑时,李立国将大学治理的制度安排分为3个层次:具体制度、基本制度和根本制度<sup>[1]</sup>,大学治理中的具体制度是在基本制度的基础和约束中形成的具体规章制度和政策文件,而大学治理的根本制度则受大学所处外部环境所约束,不会轻易变更。大学治理的制度安排中权力问题是其核心所在<sup>[16]</sup>。如何恰当选择治理结构<sup>[17-19]</sup>、合理分配决策体系<sup>[20-21]</sup>、划分校院间权力<sup>[22]</sup>等“基本制度”建设引发理论研究者和大学管理者关注。从决策制度的确立及其实施来看,当前国外知名大学治理过程中采取的治理结构并不完全一致,在决策体系方面各有其独特性<sup>[23]</sup>,如Gornitzka等讨论了欧洲6所综合性大学治理问题,研究发现内外部主体的参与程度影响大学治理结构,并进而影响大学决策权的集中度<sup>[24]</sup>。大学治理过程中涉及董事会、校长、院系、教师、政府等多个内外部利益主体,凸显出权力均衡<sup>[25]</sup>、学术自治<sup>[26]</sup>、共同治理<sup>[27]</sup>等多种特征,在权力配置过程中,各自校院间关系及其权力清单也存在差异,研究者们围绕大学内部不同利益主体权力进行规范,针对学术系统组织自治以及行政系统权力对大学治理的制度安排进行分析<sup>[28]</sup>。

大学治理及其制度建设之间的组合分析包括:以牛津大学为代表的“学术治理”类型呈现出的关键治理要素为校院权责分配制度;以事业部制为代表

的美国大学治理实践表明权力中心在董事会、校长及校行政部门,行政权力系统(以校长为首)和学术权力系统(以评议会为代表)管理共享<sup>[29]</sup>,呈现利益相关者共同治理的典型制度形态<sup>[30]</sup>。Donina和Paleari针对欧洲的大学治理,发现在关键治理要素如大学决策权、校长选举、董事会规模及结构等方面存在差异,影响治理方式的选择<sup>[31]</sup>,大学制度的确立和实施作为大学治理的重要条件被研究者所关注。别敦荣从与大学治理相关的内外部组织和人员群体方面入手,认为我国大学治理体制应属“授权治理”<sup>[32]</sup>,相关授权制度的确立促进了大学内部治理的完善。亦有研究在对美、英、德、法等多国研究型大学治理进行案例比较后发现:研究型大学三级治理结构(校、院、系)极为重要<sup>[7]</sup>,但相关研究并未对大学治理决策和权力进行划定。

根据以上关于大学治理的文献分析发现,关于大学治理的关键要素分析可以主要从组织结构特征、决策体系和权力划分等方面进行考察。首先,新制度主义认为组织的正式结构及其规章内容就是制度研究所关注的内容,大学的组织结构对大学主要部门关系及其责权利进行了明确划分,清晰稳定的大学组织结构显示了大学治理的基础。其次,大学的规模化发展、扩张或者是资源的不断拓展成为现代大学治理的新趋势,研究型大学由于其组织体系庞杂、内部复杂的权力机制、需要明晰的决策体系进行多类型事务的决策,由此带来的大学分层级治理需求突出,针对大学各种事务的决策方式亦需要更为清晰、系统的决策体系予以支撑,同时,分级治理需要在决策方式的规范下进一步区分各层级权力边界,因而权力清单的划分尤为关键。近年来我国大学治理改革中出现的“一院一策”“权力清单制度”等已经凸显了对此项制度建设的理论需求。

## 二、研究设计

### (一)案例选择

本研究选取4所世界一流研究型大学进行案例考察。样本选取原则为:考虑案例大学的国别情况,从美国、德国、日本等国选取案例大学,以兼顾案例样本选取的普适性原则,并考虑研究样本分别呈现的有效治理效果、学术声誉突出等特征,其治理实践更能为大学治理及其制度建设提供有益经验。基于以上考虑,本研究选取了德国柏林工业大学,美国加州大学伯克利分校、普渡大学,日本京都大学4所研究型大学为例。以上典型案例均属于世界一流大学,在大学治理过程中形成了相对稳定的治理体系

和结构,治理效果也非常显著,大学声誉和发展均表现稳定,符合本研究尝试探究世界一流研究型大学治理关键要素的研究诉求。

### (二)研究过程

基于案例样本的选取和研究内容的考虑,本研究采用多案例研究方法,考虑到大学治理是具有国别和情境化特征的概念,多案例研究能够有效解构情境化概念,同时,在遵循复制法则的基础上,运用多案例研究,在案例间相互比较,可以确认每一个新的发现是否为多个案例的共性。

以上4所典型大学/院系的案例研究工作均通过调研、访谈和公开资料查阅等完成,对以上4所案例大学或其院系的管理者、教授等人员进行实地或视频访谈,对每位访谈者的访谈次数均在3次以上,每次访谈均在2~3小时,完成的访谈调研报告均经过受访者审阅,共访谈调研将近20余人次,时长超过60小时;其他资料的获取包括案例大学的公开网站资料、研究团队的调研素材积累、公开文献中的研究内容和受访者提供的相关案例佐证材料等。

### 三、案例分析

依据文献分析形成的理论研究框架,笔者尝试对以下案例样本的组织结构、决策体系、校院两级权力清单(或校院间权力如何划分)等大学治理的关键要素分别进行阐述,期望归纳出适用于我国的现代大学制度建设和大学治理对策,以提升我国大学的治理效能。

(一)大学治理需要对应治理主体需求并形成稳定明晰的组织结构与专业化管理团队

在利益相关者理论视角下,现代大学治理主体来源广泛,需要在大学层面组织如董事会、理事会、咨询委员会等机构,对大学的最高权力和决策运行制定基本制度,相关治理主体通过董事会等形式对大学战略决策进行方向指引,支持大学的自主运营,围绕大学治理战略发展需求,需要形成稳定明晰的组织结构以形成治理的基础,在治理过程中也越来越依托专业化管理团队对大学事务分门别类进行管理。

柏林工业大学管理机构主要包括学校董事会、大/小学术委员会(Academic School)以及战略咨询委员会。董事会主要负责学校战略规划的执行,大学术委员会负责董事会选举和学校层面基础法律制定等事宜,小学术委员会负责相对具体的事务(如审核各个学院的人事聘任、项目管理),战略咨询委员会思考学校战略方向并做出决策,其成员分为内外两

部分。内部成员包括:教授、学院管理者、行政管理人员和学生等;外部成员包括柏林地区的政府官员。

加州大学的法人代表、最高权力机构和决策机构是学校董事会(Board of Regents)。基于加州宪法有关规定,学校董事会在公众的委托下,代表加州政府和社会对加州大学进行管理和监督<sup>[30]</sup>。加州大学伯克利分校校长需经总校校长提名、董事会审查批准,其管理团队包括7个副校长(1位兼任教务长),主要职责包括提名行政管理人员和教师、管理日常工作、管理财政事务等。

京都大学的整体治理结构自2004年日本实行国立大学法人化改革后发生了变化,民间的经营理念和管理方式引入到大学管理当中,实现了第三方共同参与,推动了大学自主运营,为创建富有个性和国际竞争力的高水平大学奠定基础。基于此,京都大学的最高决策机构由理事会、经营协议会和教育研究评议会共同构成,并通过“部局长会议”的平台,听取学校各组织的意见与建议。

普渡大学最高管理机构是学校理事会。印第安纳州众议院于1869年通过了成立普渡大学理事会的提案。理事会在法律上对普渡大学拥有完全的管理和控制权,有权选举所有的教授和教师,确定并管理酬金,采取一切必要并得当的行为维持普渡大学的运作,制定所有内部章程、条例和规则。这些权力和责任只能由印第安纳州众议院立法案更改。理事会由10名成员组成,皆由印第安纳州州长任命,每名成员任期3年,学生成员任期2年。普渡大学在形成了最高管理机构的基础上,其相关制度的制定也成为理事会进行大学治理的基本制度。

对比4所大学的治理现状可知,明晰的治理结构是大学治理实施的组织基础,在形成稳定的治理结构基础上,通过对大学功能的清晰界定,并围绕大学功能的实现形成专门化管理团队以及在大学规模化发展后组建形成中枢管理团队至为重要。同时,学校层面的管理中枢需要架构起既符合大学学术管理需求,又兼顾利益相关者在内的组织体系或委员会,以对大学战略发展、重要事务和校院间管理边界等进行规则审定和制度设计,进而逐渐探索形成适用的治理方式、治理结构和基本制度。

(二)大学治理需要依托于有效的授权制度和规范运作的决策体系

相对于治理结构而言,决策体系是基于治理结构而运行的总体决策方式,与治理结构和权力配置制度间的关系密不可分。与静态的治理结构和制度

安排相比,决策体系从上至下贯穿了大学治理各层级,对大学的人才培养、学术事务、资源筹措等各项具体事务提供决策依据。一般而言,大学各层级的教授委员会、学术委员会/评议会、教学委员会、人力资源委员会等构成了大学各项事务决策的组织基础。4所案例大学在各类型委员会的建设和决策方式上都形成了较为成熟的体系化治理方式和有效的授权制度,其中,4所大学在学术决策过程中的委员会制度建设和决策体系的形成对大学治理效能而言非常关键。

柏林工业大学的管理体系属于混合型,一方面必须严格遵守国家层面的法律,如学术委员会的人员结构,教授聘任常常需要政府审核,以及咨询委员会必须有政府的领导等;另一方面在学校内部有自己的规定,这些规定是由大学学术委员会制定的,全校必须遵守;除了严格的法律约束外,学术委员会是学校的最高决策机构,负责学校的大小事宜,学术委员会享有在法律制约下有限的自由决策。因此,其管理体系是政府、大学和学术委员会共同管理。加州大学伯克利分校之所以能够迅速崛起并保持经久不衰,治理成效显著,与其科学有效的学术管理机制(学术评议会制度)密不可分<sup>[27]</sup>。学术评议会对伯克利分校的重要学术事务进行审议并提供咨询,是全体学术人员参与大学治理的组织保障<sup>[30][33]</sup>。学术评议会分为校院两个层次,由全体大会、常务理事会和各分支委员会共同构成,功能的发挥主要得益于其组织结构的系统性、章程的规范性以及代表成员的广泛性<sup>[29]</sup>。学术评议会下设预算和院系关系、教师表彰、科学研究、学术规划与资源分配等多个委员会。各委员会各司其职,同时又保持紧密交流和沟通,从而使全校的学术管理工作全面而有序。

除学术委员会制度在大学治理过程中发挥的主要作用之外,4所大学的经营决策等各类委员会(评议会)的建设和基本制度安排对大学治理效能的提升也起到了重要作用,校内外各治理主体的作用和联系通过委员会积极参与大学治理过程,共同治理的基础由此而来。其中,京都大学最高决策层由理事会、经营协议会和教育研究评议会共同构成。京都大学理事会设总长(即学校校长)1名、理事6名。理事先由总长提名,经营协议会和教育研究评议会同意后再由总长任命,主要负责辅助总长(校长)掌管或分管学校的各项业务;京都大学经营协议会由校内外人员1:1共同构成,会长由校长亲自担任,其他校内成员(一般是学校管理人员)皆由校长指定。

而校外成员(通常是对学校发展有贡献或能够帮助学校经营、发展的社会有识之士)则由教育研究评议会讨论提名、校长任命;京都大学教育研究评议会由校长任议长,成员均为校内人士,主要是教师或其他学术研究人员,包括学部部长、研究科科长、附属研究所所长和校内其他教育研究组织的负责人。

普渡大学最高决策机构是理事会,行政首长为校长,校长由理事会任命。校长负有组织建立学校行政机构并授予每个行政部门适当义务和责任的职责。虽然校长由理事会任命,但对招聘校长的决策权掌握在教师手中。除任命校长外,理事会还任命大学的其他主要官员,如教务长、副校长兼财务主管(负责所有的商务部门、房屋、宿舍等)、高级副校长(负责指导与协调所有的大学发展与筹资活动)以及各地区分校区的校长,这些官员需向校长负责。

(三)建立权力清单制度、实施授权明晰的分级管理方式是大学治理的有益探索

4所大学实践表明,根据不同院系的发展诉求、基础条件和未来规划构想,大学治理中多层级间的关系处理中需要对此谨慎地进行分类考量,并根据院系实际情况进行充分沟通以形成较为合理的校院间治理结构,授权明晰的分级管理乃至权力清单制度的建立是现代大学治理的有益探索。

柏林工业大学在分级管理制度上首先赋予了院系在一定程度上的自主权,并接受学校层面的监管和控制,主要涉及人事聘任、课程设置、学生录用、项目申请及执行等方面;其次,教授所拥有的权力包括人员配置、教授团队人员招聘、自由谈论交流等方面。与此同时,教授也会面临着学校考核,如果教授在年限内未能满足学校要求,学校将收回对于教授的人事和财务支持,包括调离其秘书、行政人员等。

加州大学伯克利分校在学术与行政事务、校院事务之间形成了强有力的内部质量保障体系(如教师的聘任、评价和晋升等)。内部质量保障体系包括以下3点:一是由加州大学教师学术评议会和院校行政部门共同制订的学术人事手册;二是建校初期设立的学术评议会;三是1920年后成立的教师代表组织,充分保障了教师的学术权力。学术聘任和评价都是基于同行评议,所有教师都会参与教师评价过程,以系为单位执行,各自决定评价教师的标准,享有极大的自主权。

京都大学校院两级的人财物管理权限及流程体现出清晰的责权范围。人事权主要由各个院系自己决定,财产权由校院两层级分别决议,教学方面学校

进行整体性规划、院系决定基本教学,科研方面各研究所自己决定,开设或调整学科由学校决定,院系集体决定内部事情。在教授权力方面,校长、副校长一般只负责较宏观的事情,就具体事务而言,各个院系的院长和教授的权力较大,院长和教授一般是一个月开一次会,确定各类事项,然后由各个院系执行。

普渡大学在人事招聘、资源调配、本科招生方面以学校统筹规划为主,在教师学术和研究生招生方面,充分尊重教师权力。在人事招聘上,学校层面成立人事搜寻委员会,然后人事搜寻委员会制定招聘流程进行人事招聘。在学院层面,教师招聘流程也基本保持一致,根据需要招聘的岗位先形成教师搜寻委员会,再进行人事招聘。在资源调配上,校长权力较大,但是学校赋予学院争取更多权益的机会。在教师学术上,保障教师的学术自由已经成为大学的一项基本原则。在学生招生权上,本科生招生由学校统一管理,相关资源在学校层面进行调配。研究生招生由教师自由决定是否招生以及招收学生数量,学校和学院并不会采取过多限制。

通过对4所大学的比较分析发现:首先世界一流研究型大学均形成了稳定适用的组织结构,夯实了治理结构的根基。大学组织结构稳定清晰,学校层面有专门负责教学、科研、学生事务、学校发展、财务、法律事务以及公共关系等方面管理工作的团队,服务意识强和管理专业化。其次,案例大学治理过程中均形成了清晰规范运作的决策体系和授权制度。在具体管理大学的活动中,4所大学的董事会倾向于授权,其授权对象主要是校长和各类委员会。4所大学在委员会制度的安排上比较规范,无论是行政性委员会和学术性委员会,还是临时性委员会和永久性委员会,其设置的规范性决定了运作的规范性。再次,案例大学治理过程中均比较明确管理层级间的权力清单,或形成了明晰的权力划分规则。4所大学长期以来给予了院系较多的自主权,学校将基层院系变成学术发展的有效决策和组织者,增加院系基层学术共同体的活力。权力清单制度的形成和分层级管理的治理要素已经成为当前大学治理的有益探索,为大学治理的基本制度形成提供了较好的实践依据。

#### 四、借鉴与启示

回应本研究伊始所关注的问题:新时代国家战略和目标需要高等教育的支持,高等教育现代化发展是教育强国的必由之路。因此,我国高等教育的发展迫切需要通过大学治理能力的改进,从而有效

提升我国大学治理效能。本研究通过4所世界一流研究型大学的案例比较分析,归纳总结大学治理关键要素,并指出大学管理者可以通过对清晰稳定的组织结构、决策体系和权力清单等基本制度方面的建设,以及不断完善以上制度所促进的多利益主体间协调平衡、多要素间有效匹配的治理过程,来不断提升我国大学治理效能。结合本研究所得主要结论,并展现现代大学制度下我国大学治理的发展,有必要结合我国国情探索适用于我国的大学治理结构、决策体系和权力清单。

(一)依法治教:落实社会主义法治是现代大学治理的重要前提

现代大学治理的制度要素建设及其作用发挥需要依托法治原则,政府提供给大学治理的制度及资源条件依托“依法治教、依法治校”的原则才能转化为大学办学治校的现实效率<sup>[34]</sup>。因此,本研究提出的治理结构、决策体系和权力清单等大学治理关键要素,其作用发挥的前提必须依靠社会主义法治在大学治理过程中的有效落实。构建现代大学治理体系首先要健全法治环境,在遵循《高等教育法》的框架下,建立《高等教育法典》等完备的制度体系,进一步协调大学与政府、社会的关系,规范高校办学行为,对现代大学治理关键要素的建设和完善提供制度基础,保障大学综合治理改革的顺利实施。其次,要加快完善依法治校体系,探索推进科学完备的现代大学制度建设,构建以大学章程为核心的治理体系,从决策方式和权责清单的确定等方面规范各类机构的运行制度和基本法律文书。再次,要加强师生法制宣传教育,将依法治校的意识和方法贯穿现代大学治理实施的全过程,完善大学治理关键要素作用的发挥,推动学校各项事业全面依法合规。

(二)治理结构:建立健全完善的治理结构是现代大学治理的基础

要在遵循学术组织变革规律的基础上,探索具有中国特色的大学治理体系。一是确立“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的治理理念和完善相关体制机制,实施校院两级决策,通过多种治理方式引导发展大学校院间、院系内部治理相关制度的确立。二是在大学中枢机构突出顶层设计和发展规划的功能,在共同发展理念的引领下不断推进各层级治理的优化,从而进一步凝聚提高大学整体治理水平及其效能。三是推进分类型、分主体的大学多元治理体系建设,按照“统筹管理、分类指导”的原则,深入推进各院系持续健康发展。

(三)权力清单:制定边界明确的权责清单是现代大学治理的重要保障

大学治理中权力清单制度的推行是确立不同类型发展主体开展多元共治的制度基础,是明确大学各权力主体是否拥有以及拥有何种权力的依据和标准,是促进现代大学治理规范化的关键要素和步骤。按照“权力与职责相匹配、集中与共治相协调、激励与控制相结合”的原则,科学界定与划分学术权力、行政权力和民主体力,进一步厘清校院间权责关系,并构建起与之相适应的动态协调制衡机制,加快实现权责明晰的现代研究型大学治理目标以及与目标相匹配的权责清单制度尤为重要。

(四)决策体系:推动规范校院两级治理决策体系建设是现代大学治理的重要支撑

在确立权力清单基础上,进一步深化院系授权放权改革,不断完善院系治理决策体系,提高院系治理的规范性、实效性。一是建立科学规范、稳定成熟的运行机制,包括选人用人机制、财务管理机制、资源配置机制等“三重一大”决策机制,确保院系学术组织的高效有序运作。二是加强监督与反馈,对院系权力运行情况和治理成效进行及时指导和反馈。三是建立健全院系自我约束机制,明确学术委员会、教授委员会等委员会的权力边界,切实保障学术委员会、教授委员会在院系重要学术事务决策中的地位,发挥教代会、工会等组织在院系民主管理中的重要作用。

随着大学管理重心的不断下移和院系组织形式多元性的变化,各类新型院系组织和治理范例不断涌现,大学在更多服务经济社会发展和多样化的办学需求中需要探索更加多样化的行政权力、学术权力平衡的管理体制,大学各院系下设的诸多学术组织和科研平台在发展目标和内涵上都不相同,这些都需要大学治理和制度建设有着融通之治。需要通过我国大学治理的体系建设和制度的确立,为大学的多样化发展提供坚实的治理基石和可拓展空间,以不断提升大学治理效能。

(张丽娜,浙江大学副研究员,浙江杭州 310058)

#### 参考文献

- [1] 李立国. 大学治理的制度逻辑:融通“大学之制”与“大学之治”[J]. 华东师范大学学报(教育科学版),2021(3).
- [2] 张应强. 追寻大学治理的原点——《学术是大学的逻辑起点》序[J]. 高教探索,2014(6).

- [3] 杨移贻. 学术是大学的逻辑起点[M]. 北京:中国经济出版社,2015:6.
- [4] 李立国. 大学治理的基本框架分析——兼论大学制度和大学治理的关系[J]. 大学教育科学,2018(3).
- [5] 李福华. 大学治理与大学管理:概念辨析与边界确定[J]. 北京师范大学学报(社会科学版),2008(4).
- [6] 张海滨. 激励相容视角下的大学内部治理[J]. 教育发展研究,2012(1).
- [7] HONG M. Public university governance in China and Australia: A comparative study[J]. Higher Education, 2018, 76(4): 717-733.
- [8] BIRNBAUM R. The end of shared governance: Looking ahead or looking back[J]. New Directions for Higher Education, 2004(127): 5-22.
- [9] XIAO H Y, CHAN T C. An analysis of governance models of research universities in selected countries: Lessons learned [J]. Educational Planning, 2020, 27(1): 17-29.
- [10] 李立国. 大学发展逻辑、组织形态与治理模式的变迁[J]. 高等教育研究,2017(6).
- [11] 邱水平. 中国特色现代大学治理的若干重要问题探析 [J]. 北京大学教育评论,2020(1).
- [12] SHAH S, ZAI S A Y, GHIA S W. Constitutional issues and governance practices in public universities of Pakistan[J]. Journal of Educational Research, 2020, 23(1): 208-224.
- [13] LIU X. Institutional governance in the development of private universities in China[J]. Higher Education, 2020, 79(2): 275-290.
- [14] 肖红缨. 研究型大学院系治理模式——以清华大学为例 [M]. 北京:清华大学出版社,2017:29.
- [15] MAASSEN P. The changing roles of stakeholders in Dutch university governance[J]. European Journal of Education, 2000, 35(4): 449-464.
- [16] 向东春,张应强. 大学共治的内源动力与价值取向——基于大学内部权力互动关系的分析[J]. 高等教育研究, 2017(10).
- [17] OKONJI P E, OKIKI O C, IDOWU I A, et al. Assessing university research governance practices and structures in developing countries: The nigerian universities' experience [J]. Research Management Review, 2018, 23(1).
- [18] 阎凤桥,管培俊. 中国大学治理结构中的行动空间构型: 聚焦党政领导关系[J]. 高等教育研究,2020(9).
- [19] 张衡,睦依凡. 中国特色一流大学治理结构:理论基础、体系架构、变革路径[J]. 中国高教研究,2020(3).
- [20] MANICK C. Knowing better: Improving collective decision making in higher education shared governance[D]. Gainesville: University of Florida. 2016.
- [21] NÚÑEZ J. LEIVA B. The effects of a tripartite “participative” university senate on university governance:

- The case of the University of Chile[J]. Cambridge Journal of Education, 2018, 48: 1-19.
- [22] 周光礼. 大学校院两级运行的制度逻辑: 国际经验与中国探索[J]. 高等教育研究, 2019(8).
- [23] 程接力, 钟秉林. 阿姆斯特丹大学治理结构剖析及启示[J]. 国家教育行政学院学报, 2013(6).
- [24] GORNITZKA, MAASSEN P, BOER H D. Change in university governance structures in continental Europe[J]. Higher Education Quarterly, 2017, 71(3): 274-289.
- [25] 甘永涛. 英国大学治理结构的演变[J]. 高等教育研究, 2007(9).
- [26] MOHRMAN, KATHRYN. The emerging global model with Chinese characteristics[J]. Higher Education Policy, 2008, 21(1): 29-48.
- [27] 吴立保, 王达, 孙薇. 大学共同治理的行动结构与路径选择——基于帕森斯的社会行动理论[J]. 教育发展研究, 2017(5).
- [28] 文少保. 权力清单推进大学治理现代化的价值、困境及路径研究[J]. 中国高教研究, 2016(6).
- [29] 刘向东, 陈英霞. 大学治理结构剖析[J]. 中国软科学, 2007(7).
- [30] ENGWALL L. Montesquieu in the university: The governance of world-class institutions of higher education and research[J]. European Review, 2018, 26: 1-14.
- [31] DONINA D, PALEARI S. New public management: Global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition[J]. Higher Education, 2019, 78(2): 193-219.
- [32] 别敦荣. 加强中国的院校研究理论建设 助推高校提升办学水平[J]. 中国高教研究, 2016(10).
- [33] TAYLOR A E. The Academic Senate of the University of California: Its Role in Shared Governance and Operation of the University of California[M]. Berkeley: Institute of Governmental Studies Press, University of California, 1998: 111-112.
- [34] 睦依凡. 转向大学内部治理体系创新高等教育治理体系现代化的紧要议程[J]. 教育研究, 2020(12).

## How to Improve the Efficiency of University Governance: A Comparative Analysis About the Key Governance Elements of Four World-Class Research Universities

ZHANG Lina

(Zhejiang University, Hangzhou 310058)

**Abstract:** This paper conducts case analysis on four world-class research universities which achieved outstanding governance, such as Technical University of Berlin(Germany), University of California, Berkeley(USA), Purdue University(USA), Kyoto University(Japan). Through interviews with administrators and faculty, firsthand material is collected, and cases are analyzed from the dimensions of the organizational structure, decision-making system, the power list. The case study shows that there are three key elements(organizational structure, decision-making system and power list) in the governance of four world-class research universities that are worth learning for Chinese universities. First, a stable and applicable organizational structure tamps the foundation of university governance structure; Second, in the decision-making process of university governance, an effective authorization system should be implemented to ensure that all kinds of governance committees play their roles; Third, the management boundary of university(departments) should be clear, and the formation of power list system should be promoted, so as to standardize and support the autonomy of university(departments). Looking forward to the development of China's university governance under the modern university system, this paper proposes that it is necessary to combine China's national conditions and the governance experience of world-class research universities to explore the organizational structure, decision-making system and power list which are suitable for China's universities. It aims to improve the efficiency of university governance in China, and provide reference and corresponding governance strategies for the high-quality development of China's higher education.

**Key words:** research university; university governance; governance elements; multi-case analysis