

“以院建校”管理体制的学理探讨

——结合剑桥大学的学院制分析

□ 谢新水 李有增

摘要：高校管理权力下移是当下我国高等教育建构新管理体制的尝试，这一改革举措包含了历史逻辑、理论逻辑和实践逻辑，其目标是建构“以院建校”的管理体制，改革的具体举措是拨款、放权、给责、增效，但改革并不必然形成和确立有效的新管理体制。历史悠久的剑桥大学是“学院制”传统且典型的代表，基于传统特色而形成的优势对这一改革有参照作用。在改革过程中，权力下移模式的选择、“多中心”形成的院系竞争、校级权力作用的效度和院系决策的整体有效性等等，是建构有效的“以院建校”体制必须解决的主要问题。解决问题的基本途径是建立分工明确的校院责任结构、有效的对话沟通机制和整体性的合作决策模式。

关键词：高校内部管理；权力下移；剑桥大学；学院制；对话沟通；合作决策

中图分类号：G640

文献标识码：A

文章编号：1672-0717(2017)01-0027-06

收稿日期：2016-09-13

基金项目：北京市教委科研基地建设“21世纪以来欧盟国家高校教师职业发展政策研究——以法国、比利时、芬兰为例”(067155309200)。

作者简介：谢新水(1973-)，男，湖南涟源人，管理学博士，首都师范大学管理学院副院长、研究员，主要从事高等教育管理、合作治理理论研究；李有增，首都师范大学副研究员，主要从事高等教育管理研究。

目前，高校管理权力下移已成为探索我国高校管理体制改革的重要尝试，复旦大学、浙江大学等一些高校已拉开了改革序幕，其目标是建构“以院建校”的内部管理新体制。如试点成功，进而全面推进，将带动我国高校治理结构全面而实质的改变。历史悠久的剑桥大学是全球高等教育体系中

“学院制”的典型代表。本文以之为参照，从学理层面探析高校管理权力下移的改革逻辑、目标、问题及其应对思路。

一、高校管理权力下移的改革逻辑与目标

在改革动力中，高校管理权力下移的改革举措包含了历史逻辑、理论逻辑和实践逻辑。

首先，我们从改革的历史逻辑来分析。在建国之初，我国高等教育管理体制借鉴了前苏联的高校管理体制，形成了适应当时历史背景的“校—系—室”三级管理模式，这种在当时高效的管理模式可称为“以校建系”模式，这种模式一直持续到20世纪80年代中期。伴随着高等教育大众化的进程所带来的招生规模快速扩大、专业结构迅速扩散而发生了改变，进而带动很多高校开始增设“学院”这一组织层级，逐渐形成了“校—院—系”的新管理模式。这是高校管理体制的新变化。然而在学院层级发展的过程中，“由于旧有的行政管理体制的传统，加上新的举措涉及各个权力主体的利益关系，院这一级机构没像美国的学院那样从学校一级获得足够的授权，也没能像英国的学部那样从系科那里集中一些权力。”^[1]在这样的发展环境下，校级管理中心集权现象依然普遍。学院的建立并没有带来管理过程的新气象，正如以前一样，学校不但要“做蛋糕”、“切蛋糕”而且要“喂蛋糕”。也就是说，学校既要向政府和社会争取资源，又要将这些资源按照学校规划去分配，为院系的运行和发展提供资源；此外，校级管理层还要通过各种方式督促院系用好资源，并检查其成果。这一改革的历史逻辑中包含着改革的内在动力。

其次，我们从改革的理论逻辑来分析。高校管理体制的改革理念决定了它的改革方式和改革举措。与任何改革一样，高校管理权力下移的改革包含着两个层面的假设前提。其一，校级管理层对院

系的控制限制了院系发展,拘束了大学整体竞争力提升,需要借助内部管理权力下移来消解这种负效应。其二,院系能力提升是高校整体治理效能提升的基础,是促进高校成功的路径。因此,高校管理权力下移意味着一些校级层面的权力要下放给院系;校级管理层要“减肥瘦身”,而院系管理层要“健身强体”。

当然,在认识上,对于这样的理论假设,还是存在分歧的。有学者提出:“在大学里容易发现两种重要立场:一是认为所有好的想法都来自大学核心;另一种是认为大学的特性决定了其构思和见解必须来自院系,大学中心的作用仅仅是等待好的想法的出现^{[2] (P93)}。这两种立场都毫无疑问会影响高校的改革方式,很自然,占据主导地位的那种立场将影响改革的最终走向。同样,基于这两种立场所带来的改革会导致高校形成不同的组织结构,最终也会影响其管理体制。高校管理权力下移的改革者支持后一种想法,认为这种做法的理由是增强一线的管理力量,而不是根据官员的指令行使,但反对者主张,一线人员在全线打散之后的割裂状态是无法对整个管理需求做出妥善反应的。这种管理功能的转移会影响到一所机构面对压力时的灵活应变能力——丧失快速分析的策略性能力^{[2] (P79)}。我们认为,高校管理权力下移改革的理论逻辑是合理的,院系必然要成为我国高校发展的新主体,但改革并不必然导致一线人员的全线打散,目前校院两级的割裂状态恰恰是这一改革的标的之一。

再次,我们从改革的实践逻辑来分析。从改革史来看,上层组织下放权力并以此给下层组织更大的权力,并希望因此增强下层组织的活力是改革的一般方法。权力下移的改革方式已经在大型企业被广泛采用,并产生了很好效果,这一改革效果给予高校管理权力下移的改革者以暗示、借鉴、示范和促进,同时,也给改革者以确定信念和信心。此外,改革者的选择还在于高校管理权力下移的改革具有一个鲜明的特点,那就是,它很少涉及政府和社会的关系,是一种有很大自主权的改革,这给改革尝试者一种暗示:这样的改革难度相对较小而且容易成功,是少有风险的。因此,很多高校希望对此作出尝试,体现出了改革的热情;在实践意义上,改革的理由和改革的标的是我国高校业已形成的管

理体制,而其路径是“通过将集中决策权下放到各个运作单位来恢复组织的生机与活力,”^{[2] (P76)}以提升高校的整体治理效能。

总体而言,这一改革的目标是:削减校级层面的决策权,增强校级层面的服务力度,加大院系层面的决策权,增强院系发展的自主性,从而激发大学的发展活力,最终实现“校办院”到“院办校”的转变,改革的具体举措是给钱、给权、给责、增效^[3]。高校管理权力下移后院系的权责结构会发生实质性改变,这一改变将集中表现在资源配置权与决策权两方面。

二、剑桥大学传统学院制的优势与特色

剑桥大学的管理模式是学院制,而且是一种有700多年历史、具有深厚传统的学院制。对于剑桥大学的成功,很多人会很自然地想到是它的组织结构在发挥作用,即它的组织优势决定或者带来了这一大学的辉煌成功。确实,学院制是造就剑桥辉煌的重要因素,尽管剑桥的组织结构不是它成功的所有原因。中国和英国的高等教育管理体制有一定差异,然而,这一差异不会影响这一优越的管理模式对我国高校管理权力下移改革的借鉴。总体而言,剑桥大学的学院制有如下四个主要特点,这些特点是成功学院制发展的关键要素,也就是其传统和优势。

第一,大学与学院拥有清晰的财务关系。正如罗马不是一日建成的,剑桥大学学院制也不是一次性创建的,而是逐渐形成的。它的第一座学院彼得豪斯学院创办于1284年,最新的学院是霍默顿学院和鲁滨逊学院,创办于1977年,连接这两个端点所形成的历史就基本勾画了剑桥学院制的形成历史。在某种意义上,剑桥大学的形成历史是理解其学院制的基础,也是分析其学院制的前提。与其他大学不同,剑桥大学的所有院系在建立之初就“受到创立的人永久性的捐赠,包括土地、房屋和钱。”^[4]从财务关系看,剑桥大学实际上是众多学院的一个联合体,因为每个学院都有自己的独立财源和财权,每年须向大学缴纳一定数额的所得税款,富有的学院得多缴一点^{[5] (序P2)}。这种清晰的财务关系是剑桥学院制运行的决定性基础,站在这个基础上来理解

剑桥大学的学院制及其自由主义和保守主义的学术自治传统,才有可能获得一个稍微正确一点的思路。进一步而言,正是因为有了这样的基础,剑桥才形成了一个独立法人联合体的大学,进而形成了学校和学院分立与制衡的自治体制。“学院对大学的正式义务仅止于按照学院的财富比例交一部分给大学,以及在学院内为大学教授等高级教学人员保留一定的院士(即教授)名额”^{[2] (P74)}。可见,财务关系清晰是剑桥大学一个重要的管理特点。

第二,大学和学院分工非常明确。剑桥大学及其学院在教学服务范围方面分工明确。剑桥的教授艾伦文特(Allen Winter)这样描述:大学要承担设置课程,提供授课,安排考试,授予学位等职责;要提供上课的教室、博物馆以及特殊运动设施。院系负责的范围包括招收本科生,给学生提供住宿,照顾学生,提供小组学习督导,提供宿舍、餐厅、图书馆、专题研讨会教室以及运动设施等^[6]。在教师聘任和管理方面,剑桥大学的院士中“只有少数院士由学院支付其薪金,大多数作为由大学聘请的教授、高级讲师或讲师,由大学付给报酬。学院院长一般由院士选举产生。院长和院士们定期在评议厅开会,处理院务”^{[5] (P序p1-2)}。从招生范围看,剑桥的每个学院都培养不同专业的学生,其实就是一个多学科的大学。英国著名生物化学家和科学史家,曾任剑桥东亚可续市图书馆馆长的李约瑟博士(Dr. Joseph Needham)指出:“剑桥大学和牛津大学的体制,与世界上绝大多数大学有所不同……哲学学院并非专事一系一科,而是兼顾各科各系的学生督导和学生辅导……每个学院由分属不同学系的学生和教授构成,师生朝夕相处,同学相互切磋,从中受到教益,交融和砥砺”。在学生的构成上,“剑桥的每一个学院,都是由学系不同、社会出身不同、政治立场和宗教信仰不同的人混合而成,这些学院将整个剑桥变成了一个奇妙的熔炉”。你和这些人“同窗三年后,如果你还没有确立你的人生道路,那就会令人诧异了”^{[5] (P序p2-3)}。

第三,学院是按章程自治的学术共同体。剑桥的大学章程在学校和院系管理层面都发挥重要的作用。英王室在1570年颁布了剑桥大学的办学令《伊莉莎白法令》,明确规定大学实行自治^[7]。它对剑桥学术共同体的整体性建构、权力义务关系的确

定和办事程序的规定非常明确,其核心目标是大学自治、学术本位和教授治学。学校章程规定,“学院属于大学,但是不由大学管理,而是个独立自主的团体法人,由院长及院士共同管理。各学院都有自己的领导机构和章程。学院的章程服从大学章程中的有关规定。学院按照自己的章程行事,未经大学及枢密院同意,学院章程不得改动”^{[5] (P73)}。当然,英国王室对学校章程有重要影响,无论是在处理剑桥大学和剑桥市民的关系上,或者剑桥大学的发展过程中,王室的影响力巨大,一直“不断关照和干预大学的改革”^{[5] (P34)},剑桥大学章程的多次修改也与此有重大关系。据考证:《剑桥大学章程》自订立之日起先后经历了七次大规模修改,2012年版的《剑桥大学章程》由章程和条例两大部分组成。除了序言和附录,章程主题部分包括12章……条例共分为15个章节。条例对学术组织的人员组成、职责职能和议事规则等做了进一步的规定^[8]。剑桥大学各学院的章程是自治的依据;根据章程规定,院长由教授选举,对学院最终负责,系一级由系主任负责;学院下设机构掌管院系的财务工作,各种委员会为学院发展规划、教学、科研和学生管理等提供保障。

第四,导师制是学院制的核心。导师制是剑桥学院制不可分割的组成部分,也是剑桥大学最根本的特色。学院的学生一般有三个导师指导,包括导师(Tutor)、学习指导员(Director of Studies)和辅导教师(Supervisor),其中“导师负责对其照料的本科学生的福利及纪律负责,对他的发展前途提供参考意见……学习指导员则对其照料的本科学生的学术进展负责,对其所学主要课程在学院里的教学安排负责……课程的辅导教师对其进行辅导……每学期终,课程辅导导师将每个学生的进展情况向其导师报告。辅导导师一般每周辅导一次”^{[5] (P80)};在教学方式上,“每位导师在一段时期带二至三个学生,言传身教,德智并重,循循善诱”^{[5] (P序p1-2)}。尽管这是一种教学成本很高的模式,然而亚伯拉罕·弗莱克斯纳认为,这是“世界上最有效的教学关系”^[9]。这也说明古老的以传授技能为目的师徒制存在固有而永恒的价值,导师制的设立不是传授知识,而是对人才的全面培养和培育。

剑桥学院制的形成和运行有历史前提和基础。

由于院系众多,成立时间不一,必然造就管理体制的复杂、古老、保守、冲突不断并备受争议。在剑桥大学发展过程中,学术权力和行政权力的争斗亦非常常见,校级和院系的管理体制也经历过多次改革。诚然,剑桥大学的成功与其悠久的历史、雄厚的财力、优质的生源和卓越的教学密切相关,学院成功的自治亦是其成功的重要一环;但是,是哪种因素在起决定作用,却很难确定。有研究者提出:

“与其说剑桥的成功应归于其优秀的组织结构,还不如说尽管其组织结构问题重重,剑桥仍取得了成功”^{[2] (P74)}。这也是一种让人深思的观点。

三、高校管理权力下移的问题与应对

高校管理权力下移是一种综合性改革,与任何改革一样,必然要面对并应对一些新问题,如果不能有效而彻底地解决这些问题,就难以达到改革的目标。

第一,权力下移模式的选择问题。如果将高校管理权力下移视为一个过程,那么,这一过程中权力转移的范围、步骤、速度,包括对所转移权力效果的评估等都需要认真考虑。因为,对这些因素的不同选择会形成不同的权力下移模式。改革过程中,对院系而言,如何顺利“接住”下移的权力,并以此为基础有效使用、稳定运作,进而重塑高校和院系两级管理的流程,提高管理的整体性效率,实现改革的初衷,便是一个巨大而持久的挑战。对于学校而言,无论选择哪种权力下移的模式,改革过程中总要面对和思考这些问题,包括权力下移以后,学校管理部门如何设置,相应人员如何分流?大学和院系的财务系统能否健康运作?院系利益和学校利益如何保持高度一致?学校和院系决策权的边界如何划定,决策冲突发生时如何处理……这些问题的正确答案不但和高校的发展历史、传统和文化有关,而且和高校类型及发展模式密切相关。毫无疑问,高校管理权力下移不是制定一个制度或者下达一个命令就能顺利实现的,而是一个不断博弈和完善的过程。改革过程中能否减少或顺利应对新问题,或者变问题为机遇,关键在于制定政策、执行政策的人的态度和能力,取决于改革模式的有效性。为了避免改革过程中众多问题的全面涌现,对

每一个高校而言,确定一个适合自己的权力下移模式就非常关键而且必要。大学内部管理权力下移并不必然形成和确立有效的分权治理模式,因为分权治理模式的有效确立取决于分权的有效性,取决于院系发展与学校发展的整体性,取决于社会对高校人才培养质量和社会服务贡献的认可。

第二,“多中心”发展模式的竞争问题。高校管理权力下移,仅仅意味着院系有了自主决策的机会,学院发展的边界得以打破,院系争夺校级层面资源或社会资源更加自由。一般意义上,这也会造成两个层面的结果。一方面,高校管理权力下移后,院系的决策权更主动、更必要、更多、更大,决策结果对院系发展的影响更强、更深、更直接;另一方面,高效、合理、合法的决策会决定各院系的发展速度,也在局部意义上影响高校的整体发展的结构。当然,对院长及系主任而言,其责任更大,角色更加关键。无论如何,高校管理权力下移会形成“多中心”的学校发展模式。在这种发展模式的引导和作用下,一方面,院长和系主任必须科学评鉴教学和科研的成效,正确规划院系的发展,有效执行学校政策,全面考虑学校发展的整体性;更为重要的是还需要向学校和社会争取资源,并正确高效地使用资源。

院系决策的有效性和竞争的合理性决定了管理的效度。正如夏托克所担心的,如果院系决策不当,“只需几年,该大学就会显露出机构的资源分配转移:从校级中心到院级变为从校级中心到系级。院系资源分配关系的变化极大地改变了院级的作用和责任,留下一个花销巨大而又极为闲散的院级管理层”^{[2] (P81)}。这不仅仅是一种理所当然的担忧。此外,最需要担心和解决的问题是,在“多中心”发展模式下,由于院系发展边界的打破,院、系及院与院之间会出现为争夺校级资源而进行的大量竞争。这是一种不可避免的局面。这些竞争可能是良性的也很可能是恶性的。对于良性竞争学校必须支持,但对于恶性竞争学校必须在适当的时间内尽快制止,而且,有效避免恶性竞争是这一改革成功的关键。改革的成功与“多中心”发展模式的合理性和整体性密切相关。

第三,校级权力的作用效度问题。洛克伍德认为:“单个组织单位对其所作所为负担的责任越多,

他们才有可能实践这种责任。在质量控制及每个单位未来的机构评价体制内,激发他们的积极性和主动性是非常重要的”^[10]。尽管这一观点明确表明了个体权力和整体责任的关系,但并不意味着以此为依据去进行高校管理权力下移的改革就必然成功。因为在我国高等教育发展的过程中,学校一直是发展的主导者。要实现“以院建校”的目标,恰恰相反,必然要使校级层面的组织体系发生根本转变。在这个转变过程中,“以院建校”的管理体制是要削弱校级管理的价值吗?肯定不是。这取决于管理权力下移后校级权力的作用效度。

理论上看来,并不是所有的集权模式都毫无价值。“大学核心层与院系直接联系模式的巨大能量在于使其有效运行的信息交流和网络结构,其决策过程要比其他模式更快捷、更直接,并且能够激发创造力与集体奋斗精神”^{[2] (P93-94)}。所以,高校管理权力下移所形成的“以院建校”模式不是要削弱校级层面的管理效度,而恰恰是为了进一步提高校级层面的管理效度。此外,校级层面管理效度的提高要促使全校各院系形成自主决策的体制与有效开展合作,其实这才是改革的初衷。如果没有很好的机制将资源分配权下移给院系,校级层面对资源的管理就不会高效。此外,校级层面在分配资源时得到的批评也很难说不会在院系出现,利益交换、利益争夺、分配思维狭隘、行政干预等现象同样会在院系分配资源时出现。正如否定院系制的倡导者所提出的,“一旦院级掌握了资源分配权,它们就会比大学中心部门更有可能做出狭隘的决策,而不去考虑更广阔的决策层面以及外部环境”^{[2] (P84)}。尽管,这可能是一种“合理”猜测,但要避免这种“合理”猜测的出现需要科学的改革和管理。

第四,院系决策的有效性。很显然,院系权力扩大后,院长的责任比以前更大,不仅包括打造院系形象、提升学术目标、规划院系战略,而且包括建设学科、发展专业、鉴定教学与学术质量、统筹财务、招生就业、分配经费、组织建设、教师招聘、解聘、晋升、解决学生的学习困难、与学校沟通、筹募经费,等等。面对这些头绪纷呈的问题,学院的决策方式是什么,决策过程中院长和系主任的角色如何把握?院长怎么处理和院系教师的关系?这些问题对各院系而言都是必须面对和解决的,院系

决策的有效性决定了“以院建校”模式的有效性,院系的发展同样取决于院系的有效决策。这是考验“以院建校”模式的关键环节。

总体而言,高校管理权力下移过程中,以上问题都会不同程度地出现,尽管其表现方式会多种多样,但有效解决这些问题的程度也直接决定改革的成功程度,同样会考验校院两级管理者的智慧。我们认为,剑桥大学的学院制治理模式可以为应对我国高校管理权力下移过程中可能产生的管理问题提供一些借鉴。

其一,建立分工明确的校院责任结构。在管理权力下移后高校和院系的责任结构的建构问题上,剑桥学院的独立法人制度只能借鉴而不可移植。但从剑桥大学的学院制模式可以看出,分工明确是其成功的前提,要做好这一点,取决于高校大学章程对学校 and 学院权力的界定,并以此为基础,全面彻底地落实大学章程。因此,高校权力下移过程中,明确校院两级的权力结构非常关键。进一步说来,分工明确不但是提高校级权力作用效度的基础,也是影响院系决策有效性的基础;分工明确还可以在在一定程度上摆脱院系之间和校院两级之间的恶性竞争,为“多中心”发展模式的有效性打下基础。

其二,建立有效的对话沟通机制。夏托克指出:大学管理是一个全面整合过程,大学的各种功能和作用密切相关,相互影响。因此,一个弱项会影响大学其他方面的功能。认识到大学管理的整体性是大学成功的关键^{[2] (P195)}。我们认为,剑桥大学整体性的成功与大学和学院之间良好的合作有关,这也是我国高校管理权力下移到院系的改革过程中应该借鉴的。萨斯克汉那大学(Susquehanna University)的教务长琳达·A·马克米兰(Linda A. McMillan)提出了创造更能培养相互信任的工作环境的五条原则:行政透明、相互尊重、分享教育的价值与目的、诚实对话、创造美好的学习环境^[11]。很明显,为了保持一所大学整体性,强控制已不可取,但建立良好的沟通机制则十分关键,有效的对话沟通机制是首选,是有效的“软控制”。因为“成功的大学管理代表的不是自上而下的硬性管理,而是由校级领导核心和各运作单位持续不断地对话的结果,再加上现实实施的技能和追求成功的动力”^{[2] (P202)}。

其三,形成整体性合作决策模式。为了消除高

校权力下移过程中的问题,建立院系良好的决策模式最为关键。高校权力下移后,校院之间、院系内部和不同院系之间的决策模式应该是合作决策模式。例如,院系领导要把握好其在学术型组织中的角色,树立合作思维,培养合作决策的理念和模式。凡是涉及到院系教师招聘、解聘、续聘、考核、晋升与加薪;课程改革、课程安排、学术政策、学术项目评审;特别是涉及到学科建设、校院系的财务计划、收支平衡和财务管理等重大问题,以合作的态度,与不同的决策角色共同协商必然非常重要。而信任恰恰是合作决策模式有效运作的前提,高校管理权力下移后更需要互相信任的工作环境。有学者提出:在很多时候,“剑桥大学的严重缺陷在于相互猜疑的传统,不然就是中心管理层与院系之间的敌对状态,中心管理层受到忽视并存在资金不足的情况^{[2] (P95)}”。如果院系之间相互猜疑、校级管理层和院系管理层处于敌对状态是剑桥院系制的阶段性弊端之一,那么,我们也要防止这一状态在高校管理权力下移过程中及改革后出现。因此,整体性的合作决策模式是我们不断建构的。顺便提及,建立有效的导师制对学院人才培养质量的提高同样非常关键。剑桥大学的导师制既是传统又是特色也是最可能借鉴的教育教学体制,成功的导师制是高校管理权力下移模式中的重要环节,一旦管理权力

下移至学院,导师制将成为稳步促进培养质量稳步提高不可缺少的方式。

参考文献

- [1] 胡安娜.英、美、中三国高等学校组织结构的比较[J].教育导刊,2012,12(上半月):49.
- [2] [英]迈克尔夏·托克.成功大学的管理之道[M].范怡红,译.北京:北京大学出版社,2008.
- [3] 复旦大学启动校院两级管理体制深化改革激发院系活力[N].文汇报,2014-11-06.
- [4] 金耀基.剑桥丝语[M].北京:生活·读书·新知三联书店,2007:26.
- [5] 梁丽娟.世界著名学府:剑桥大学[A].长沙:湖南教育出版社,1996:2(序).
- [6] [英]艾伦·文特.英国剑桥大学的管理及运行机制[J].邵长忠,译.临沂师范学院学报,2008(2):1.
- [7] 柯文进,刘业进.大学章程起源与演进的考察[J].清华大学教育研究,2012(5):76.
- [8] 杨朔.剑桥大学章程对学术组织的建构与启示[J].高校教育管理,2014(3):55.
- [9] [美]亚伯拉罕·弗莱克斯纳.现代大学新论——英美德大学研究[M].徐辉,陈小菲,译.杭州:浙江教育出版社,2001:26.
- [10] Lookwood, G. The Management of University, in R. A. Becher (ed.) British Higher Education. London: Allen and Unwin. 1987: 105.
- [11] Linda A. McMillan. Through the Looking Glass: Faculty to Administration. The Chronicle of Higher Education, October 21, 2011, Volume VIII, Number 9: 104.

Analysis on the Construction of Management System Named "To Develop a University Based on the Collegiate System"

XIE Xin-shui LI You-zeng

Abstract: The devolution of internal management in colleges and universities has become an attempt for the construction of management system in higher education reform in China. The reform measures include historical, theoretical and practical logic, constructing a school-building-university management system is reform objective. The specific measures are providing money, delegating powers to lower levels, defining responsibilities and improving efficiency, but the reform does not necessarily form and establish a new effective management system. Cambridge University has a long history and is a typical representative of the collegiate system, which is based on the traditional characteristics, so it can be the reference of the reform. Some main problems need to be resolved in the process of reform, such as choosing the model of decentralization, department competitions caused by the multiple centers in universities, validity of university power and department decision-making. The solution is to establish a clear division of responsibility structure, an effective communication mechanism and a cooperative decision-making model.

Key words: internal management in colleges and universities; decentralization; Cambridge University; collegiate system; communication mechanism; cooperative decision-making

(责任编辑 陈剑光)