

大学共同治理的博弈机制研究

张红峰

摘要: 大学共同治理强调利益相关者的决策参与,创造并维持了学术自由、批判性思维、挑战、态度与经验的真实回馈,进而将群体与大学维系在一起。然而,大学共治的原则在当前正经受着内外部环境影响的检验。学术参与行政治理的过程中,双方缺少普遍的信任和合作基础,经过有限理性的进化博弈,未必形成完全理性的均衡结果。同样,基于专业权威的学术治理也存在明显的局限性,不同学科学术人员利益博弈的结果往往导致集体的非理性。所以,共同治理应当成为大学学术文化的组成部分,以行政和学术双方合作信任的期望价值为引导,从竞争、多样性的角度构建双方有效共治的平台。

关键词: 大学共同治理; 博弈; 期望价值; 信任; 竞争与多样性

中图分类号: G640

文献标识码: A

文章编号: 1672-0717(2018)01-0076-08

收稿日期: 2017-11-30

基金项目: 澳门理工学院研究项目“新常态下澳门高等教育资源配置模式研究”(RP/OTHER-01/2017)。

作者简介: 张红峰(1973-),男,江苏徐州人,教育学博士,澳门理工学院客座副教授,主要从事博弈论与高等教育管理研究。

一、问题的提出

从国际发展趋势看,大学治理的内涵是以制度建设为框架,利益相关者共同参与决策,进而厘清权力和责任边界的过程。当前,大学治理的关键词无疑是共同治理(shared governance),它强调大学内外利益相关者的决策参与,是一种外行与内行并置、行政与学术兼容、强势与弱势共处的治理模式。

大学共同治理的概念起源于1966年美国大学教授协会(AAUP)、美国教育委员会(ACE)及院校治理协会(AGB)联合发表的一份声明,其中提到,美国院校的利益相关者(董事会、以校长为代表的高级行政人员、学术人员、学生及其他相关者)在治理中应拥有适当参与的责任及合作行为^[1]。自此,“共同治理”逐渐在高等教育范围传播开来,进而成为大学治理领域的专门术语。

关于大学共同治理的研究,国内外起点不同。国内的研究基本上停留在引进、介绍及阐释方面。如,甘永涛对美国大学共同治理制度发展历程的介绍,分析了共同治理的内涵及发展趋势^[2];刘爱生则对美国共同治理的概念理解进行深入剖析,认为共同治理的核心是决策过程中最大化的参与和各自相应的责任^[3];马彦利进一步谈到美国共同治理实践中所面临的问题:公立大学董事会的问题、校长选聘的过程、教授治理的现实与争议等^[4]。以上国内较具代表性的研究基本上属于“他山之石”的范畴,其目的是引起国内学界对共同治理研究的重视,冀以对我国大学的治理提供启示。

国外学者关于共同治理的研究较为具体与深入,研究的侧重点与国内也有所不同。奥尔森(Olson)细化了共同治理的内容,将其分为两种典型且相互交叉的形式:一种是治理主体(董事会)或高级行政人员决策的过程需要更多利益关系人的参与,另一种则指某些群体对特定专业或事务领域的决策负有首要的责任^[5]。辛普里西奥(Simplicio)则具体研究了共同治理的组成各方及涉及领域,如学术人员、高级行政人员及“双肩挑”人员的区别、特性和归属;关系各方在编制、晋升、课程、聘任、人事等决策领域所应承担的权力和责任^[6](P763-768)。蒲柏(Pope)认为共同治理的关键要素是信任,在信任之下,一方能够站在对方的角度思考问题,体验对方问题的重要性,只有这样才能实现共享和共同治理^[7]。亨策(Henze)在信任之外,进一步提出

共同治理的目标还包括价值增值、透明、领导力及责任感^[8]。总体而言,不同群体之间的共同治理应当是一种得到广泛认同的合作手段,而不应该是双方的敌视与不信任^{[9] (P71-81)}。

从国外研究的内容和范围来看,大学共同治理的研究有两个趋势:第一,关注点主要集中在“不含任何行政职务”的学术人员(主要是教授群体)与高级行政人员在治理中的责任与权限问题;第二,学术人员与行政人员、学术人员内部的关系问题。关于第一点,福林就曾经将共同治理定义为“针对主要决策由大学章程制度所规定的学术人员及行政人员分别拥有的责任”^{[6] (P763-768)},直接表达了厘清这两类群体权责的重要性。而国外文献梳理中关于信任与合作的观点即是对群体之间关系的概述。由此可见,大学共同治理的研究已经深入到群体内部关系以及如何有效共同治理的层面。本研究基于奥尔森关于大学共同治理的分类框架,分别以行政和学术作为出发点,对两类群体的关系问题进行深入探究。重点关注两个具体问题:其一,学术人员是否应参与高级行政人员负首要责任的决策领域(行政治理)以及如何保持两个群体的信任合作关系?其二,学术人员是否应在学术决策中(学术治理)负有独立、完全的责任,同时行政在学术治理中的作用如何体现?

二、博弈论与大学共同治理

大学共同治理说到底就是大学内部利益群体之间的关系问题,而在群体之间,参与方的利益、基于利益的各种选择以及选择以后形成的均衡等都是博弈论独一无二的研究范式,这一范式同样可以用于分析大学共同治理中出现的各种问题。

应该说,博弈论对于分析、解释事物之间的关系是一种有力的工具,并且在博弈分析的基础上,能够反映出利益主体均衡失范的问题。但是看出问题是一个方面,解决问题则是另一个方面,博弈论在解决问题上明显不如发现问题得心应手。换句话说,它在解决问题的过程中,不可避免地需要借助其他理论、

文献和数据。只是由于发现问题的角度不同,即使借助了其他理论方式,所得出的结论也是一种新的观点。事实上,解决大学共同治理过程中所出现的问题,需要借助于“期望均衡”^①的概念。因为任何社会科学研究的学术观点都存在价值取向问题,所以本研究对共治中发现的问题也会有一个价值期望,围绕着这个“期望均衡”点,能够更为有效地解决共治内部均衡失范和集体非理性的问题。

需要说明的是,大学的特殊性似乎消弱了博弈论在本研究中的适用性,毕竟大学内部的核心价值信念、群体任务的不确定性以及公平等特性对博弈理性化的假设带来影响。然而博弈论近来的发展也在不断拓展自我的局限性。首先,博弈的理性假设已经通过“偏好”、“效用”等词语,拓展了原先“精于计算”的假设范畴。其次,博弈论对有限理性也能做出相应的回答。如演化和行为博弈不需要经典博弈论中所要求的认知能力,允许“犯错误”(未达到期望均衡)的情况在博弈场景中发生,而博弈主体能够像生物进化一样具有缓慢复制或快速学习的能力。最后,博弈中使用的模型并不需要强调数字的确定性理解,而可以通过一些简单的推演发现存在的问题以及某些变化趋势,如个体的理性并不一定能够形成集体的理性。本研究借助博弈理论或模型分析,在期望价值的引导下,重在阐述大学共同治理过程中形成的问题意识和解决问题的一些思考。

三、行政治理:学术参与中的有限理性博弈

根据奥尔森的分类,大学共同治理的第一个关注点集中在学术人员参与行政治理的重要性方面。一所大学的发展,首要任务是规划、愿景和使命,而这些无疑是大学的治理主体(如董事会)、高级行政人员的重要职责。由于工作的性质,高级行政人员在大学内外交往、政策掌控、信息收集、严密的组织纪律等方面具有天然的优势,能够做出把握全局的决策,然而,即使在行政必须进行决策的领域,如

^①期望均衡是指在博弈均衡失范的状态下,对博弈中应有均衡的一种期望。期望均衡的提出需要符合公共理性——对共同遵守的原则、规范或准则的认识,如被普遍认可的价值观念、行为方式。此一解释见:张红峰,《大学组织变革中的博弈分析:利益、选择与均衡[M]》,北京:教育科学出版社,2015:4。

人事安排、校长或行政人员的遴选、财政预算、政策决定等方面，亦需要有学术人员的广泛参与^[10]。

勒贡 (Legon) 曾言，组织的良性发展得益于相关利益群体的精诚合作^[11]。同样，有效的大学共治与大学校长、高级管理人员、学术人员、各类委员会的合作也密切相关^[12]。可是，时至今日，对合作共治最大的威胁莫过于高等教育的市场化趋势^{[13][14]}。商业模式的根本目的是为了减少劳动成本，确保听话顺从而又服务于等级秩序的劳动力^[15]。在我国，更为典型的情况是，大学的行政化趋势蔓延，“大学内部的行政机构把学校教学、科研、财务、职称评定统统掌握在自己手中，按行政管理办法而不遵循教育规律管理教学、科研、学术事宜”^[16]。

由此不难看出，大学的行政与学术缺少普遍的信任和合作基础，更不用说在行政必须进行决策的领域，允许学术人员参与治理。所以，在大学共同治理的发展路径上，探讨行政与学术间的信任机制以及促进两者彼此之间的信任感是大学共治合作的关键任务。由于大学具有松散联合的特点，本研究假定双方在信任合作上具有以下倾向：一方面，通过信任合作使行政可以广泛吸取其他利益群体的意见而做出更加有利院校发展的决策；学术人员也可以发挥专业所长，从学术、教育的角度提出合理的见解，增进利益所得。另一方面，鉴于大学的特殊属性，行政和学术都会认为自己在围绕战略规划、学术管理等方面有足够的独立决策的能力，所以即使彼此处于不信任的状态，也可以获得较好的决策效果。但是，如果一方采取信任合作的态度而另一方采取敌视非合作的方式，信任一方虽然有受益，但也会因为承担一定的“独立”成本而使获益有所降低，非合作一方则在实际情况中获益较小。

通过以上分析，我们首先构建一个围绕行政与学术“信任”主题的静态博弈模型（图1），并根据

		行 政	
		信任	不信任
学 术	信任	a, a	c, d
	不信任	d, c	b, b

图1 围绕“信任”主题的静态博弈模型

分析假设效用值 $a > b > c > d$ 。

根据博弈模型的划线法，不难看出该博弈有两个纳什均衡^①：（信任，信任）和（不信任，不信任）。这是一个典型的“协调博弈”矩阵，在两个均衡中，很明显前者帕累托优于后者。但是对每一个均衡的选择则是不固定的，假如某一方存在充分的自信采取“不信任”的策略，或者怀疑对方可能会采取该策略，那么（不信任，不信任）就是相对于（信任，信任）的风险上策均衡。也就是说，行政和学术双方同时选择信任或不信任的策略是不确定的。作为博弈的参与方——行政或学术而言，虽然具备了分析得益事实和对策略效果的事后判断能力，但是由于大学组织松散、无序或行政化的特点所在，双方很可能由于信息沟通或者出于对情况判断的自信等原因导致不可能在第一时间选择“完全理性”的策略。一般来说，学术群体的特征是崇尚自由、自主的文化，并把它作为衡量一切行为的尺度，而行政群体更加注重权力、效率及全局意识，所以在对一些客观上对双方非常有利的的事情上，常常表现出“有限理性”。于是围绕“信任”的主题，行政与学术之间构成了“有限理性”博弈。

实践中，所有“有限理性”的参与方并不是都如图1所示的静态博弈模型一样，经过一次博弈而达到纳什均衡的。我们可以假想行政群体中的每一个行政人员与学术群体中的每一个学术人员处于一个随机配对、反复博弈的过程。在“有限理性”的限制下，某个学术人员或某个行政人员一开始未必都选择纳什均衡策略，很可能是有的选择“信任”，有的选择“不信任”。每一个博弈参与方实际上也在“观察”对方的行为，此时有限理性博弈的内涵体现为博弈方策略选择类型发生动态变化的情况，以此看出经过“进化”以后的反复博弈最终会趋向于什么均衡。这种有限理性博弈方的相互模拟和策略调整可以用生物进化的复制动态机制模拟，所形成的均衡特征与生物进化博弈中“进化稳定策略”（Evolutionary Stable Strategy, ESS）相似，也被称为“进化博弈”^[17]。当然，在这个进化博弈模型中有一个预期，即行政和学术最终选择“信任”类型的比例都达到100%（理想状态）。为了满足这

①纳什均衡是指一种策略组合，其中一方参与者的策略是对其他参与方策略的最优反应。

个预期,要取决于行政人员或学术人员选择类型时复制、模仿的速度,而这个动态变化速度基本上取决于两个方面:一个是可观察到的预期类型的数量;另一个是对该类型是否能够成功的期望判断,即选择“信任”类型的期望得益超过总平均得益。

对于行政群体而言,真正能够对类型选择起到引导作用的是行政内部的以校长为首的高级领导者。尤其是在那些看起来属于行政决策的范畴,能否吸纳学术人员参与其中,领导者更是起到至关重要的作用^[18]。领导者需要站在学术群体的身份立场上思考信任、合作的可能性,这不仅是为了理解学术群体是如何进行工作的,而且要真正体验学术群体的文化、价值以及身份认同感^{[9] (P71-81)}。只有这样,行政与学术的博弈才能在实践中真正朝向彼此信任的方向发展。

四、学术治理:利益博弈下的集体非理性

美国大学教授协会在1966年的声明中仅仅阐述了学术人员作为大学利益相关者所拥有责任的一般原则,如,学术人员应当基于专业权威对学术事务负有首要责任。然而,学术人员是否应该在看似享有绝对权威的领域拥有独立决策权?学术人员如何在动态的外部环境的影响下,保持治理的信度和效度?教授委员会是学术治理的主要表现形式,委员会内部的关系又是怎样的?以上这些都是学术治理过程中需要思考的问题。

布鲁贝克曾认为,按照逻辑推论,教师应该控制大学的学术活动。“由于他们最清楚高深学问的内容,因此他们最有资格决定应该开设哪些科目以及如何讲授。此外,教师还应该决定谁最有资格学习高深学问(招生)、谁已经掌握了知识(考试)并应该获得学位(毕业要求)。教师比其他人更清楚地知道谁有资格成为教授。”^[19]以此观点,学术人员在课程、招生、考试、毕业、晋升等学术范畴应当负有最主要的责任。

然而,任何逻辑都没有绝对的一面,就学术治理而言,只有同时满足大学本质属性及外部公共利益诉求的决策架构,才是最能被现实中所有大学利益相关者所接受的治理结构。学术人员在类似课程、晋升、学术人员招聘等方面确实具有该领域之

外人士并不具备的专业权威,但是他们在学术治理中也并非无所不能。一方面,随着社会的变迁,大学与政府的关系变得日趋紧密。大学已经不是孤立的象牙塔,教育和研究并不能仅仅按照学科的逻辑加以组织,还需要考虑到外部环境变化的多种影响因素^[20],而这些因素并不是学术人员的专业知识所能掌控的。政府针对教育和研究领域会有许多保障、管控和问责的方式,其中涉及质量评估、学习调查、项目申请、评奖评优、人才遴选等。这些既是政府通过外部调控手段保证大学教育和研究质量的方式,也同时让行政化处理学术问题的方式渗透到大学内部治理中来,而类似程序化、规范化、统筹兼顾的能力恰恰是大学内部行政力量所具备的。另一方面,学术事务与行政事务彼此不可分离。在美国的大学中,学术人员一般会将课程设置与发展、人员编制与晋升等事务视为自己的专属领域^{[6] (P763-768)}。然而,即使在这样非常“学术”的领域,依然与行政的因素密切相关,如财政的支持、严密的审核程序以及事务性工作的落实等。

本质上而言,学术治理和行政治理一样,都是大学内部治理的重要组成部分,而教授委员会或学术委员会制度又通常是学术治理的主要形式。在教授委员会的决策过程中,以往研究常常将重点放在强调不同利益关系人的诉求上,而很少考虑不同利益之间的博弈及产生的影响。事实上,委员会中的每一个利益主体都倾向于理性的选择,在追求效用最大化时充分体现出自我的权力。

(一)基于学科利益的非合作博弈

教授委员会的成员一般由各个相近学科的教授组成。由于学科内容、文化上的差异,相近的学科之间在交流方面存在一定的阻碍,尤其是在涉及到专业领域的方方面面之时,每一个学科都会表现出对其他学科的谨慎和排斥。学科的一个重要功能就是保护已经确立的探究界限,即使在这些界限变得陈旧时,他们(学科内的学术人员)仍然继续保护它们^[21]。于是,相近学科之间的共处与治理就很难在某些问题上达成一致意见。教授基于本学科的利益,在聘任、晋升等问题上大多会倾向于支持自己学科的教师。如教育学部内部的教育学系、学前教育系、教育经济学系、高等教育研究所、比较教育研究所等相近学科组织都可能支持不同的候选人,基

于学科利益的非合作博弈的结果反而导致了集体非理性,使学科逐渐走向僵化。

(二)决策过程中的合作联盟博弈

教授委员会内部的决策过程也并非完全是各个分支学科基于学科利益各行其是,委员会内部大多数利益的获得或者权力的体现都与联盟的形式密切相关,因为联盟让每个人感觉他对于这个项目或者抉择的成功是至关重要的^[22]。假如从组织政治的观点来看,即把政治作为通过追逐和行使权力以达到预期目标的话,那么结盟的目的就在于联合其他学科教授以获得一定程度的权力和影响力,而这种权力和影响力是某一学科教授仅仅凭自己单独的活动所不能得到的。

于是,在教授委员会内部,一些学科通过合作博弈互投赞成票,某一学科对另外一个学科的候选人采取互惠式的“帮助”,形成学科良性运转的假象。此外,在联盟的可行性上,某一学科要想得到“可靠的支持”,最普遍的思路是寻找能让自己获胜的其他学科。现实中,教授委员会内部每个学科人数配置的比例一般是根据各学科规模或重要性。这一方法看似公平,实际却可能对公平或民主产生不利。因为合作博弈论专家班扎夫(Banzhaf)的研究发现,每个决策者在决策时的权力体现为他在形成的获胜联盟中是作为“关键成员”(pivotal faction),如果决策者是作为“关键成员”而出现的,那么他的“权力指数”可以通过成为不同联盟“关键成员”的个数体现出来。以此而论,类似上述所说的委员会内部成员人数分配方式反而导致参与式民主和授权的幻觉。一些规模较小的学科由于无法成为“关键成员”,权力体现为零;而另外一些“重要”的学科则在实际投票过程中掌控着大部分的决策结果。

在上述的合作与非合作博弈过程中,虽然每个个体都是理性的,但却导致了集体的非理性。所以,跳出学术治理的视野,行政的宏观调控就显得十分必要。正如在美国大学的教授委员会中,系一级的教授拥有很大的权力,但是“为了避免直接得罪那些申请晋升的教师,委员会内部一般都会对晋升申请给以正面评价。而这时,高级行政人员独立对晋升申请做出审核就变得非常重要”^{[6] (P763-768)}。由此可见,专业权威在学术治理中虽然非常关键,

但行政权力在学术领域内的调控亦不可或缺。实际上,无论在哪一个国家和地区,大学校长、副校长、学院院长等高级行政人员都是校内行政权力的代表,必然要在学术事务的决策中起到关键作用。同时,“高级行政人员(executive)本身就引导着学术人员参与共治,并会在日益变迁的环境下,有效协调行政权力和学术权力之间的关系与冲突”^[23]。所以,绝大多数情况下,教授的专业权威需要在学术事务决策中做出合理让渡,行政权力应在涉及与政府密切配合的领域、宏观控制以及利益协调等范畴发挥重要的作用。正如罗索夫斯基(Rosovsky)所言,大学校长在大多数情况下对学术决定、人事任免以及政策范畴拥有最终发言权^[24]。

五、大学共同治理:期望价值、竞争与多样性

有效的共同治理开放且包容,是大学迈向繁荣的必要变量^[25]。它创造并维持了学术自由、批判性思维、挑战、态度与经验的真实回馈,进而将群体与大学维系在一起^[26]。蒂尔尼曾言,大学是一个松散联合的系统,大学内部共治的要点不是创造一个紧密联合的系统,而是要在松散联合的系统内改进决策的方式^[27]。林德曼很早以前就指出,教育实践中的基本原则是任何决策都需要利益相关者的广泛参与,而决策中广泛参与的有效性,例如民主诉求,来自不同策略的交流以及参与者彼此经验的互动^[28]。对林德曼来说,共治和民主是区别高等教育和其他类型教育的关键。当然,决策中快速反应的效率诉求与参与共治之间确实存在张力。伯恩鲍姆对此则予以了回答:高等教育中最大的危险不是因为广泛磋商使得决策太过缓慢,而是决策过于匆忙而导致院校的核心价值丧失^[29]。所以,当前已经不是要不要共治的问题,而是要探讨如何有效共治的问题。

根据奥尔森的研究,参与共治的两个方面都需要做出缜密的思考。我国有关大学治理方面的研究主要集中在制度和权力方面,大学的行政化现象虽然也在不断扭转,但整体上依然是行政主导的局面。奥尔森关于共治的两层内涵:行政治理中学术人员的参与以及学术人员在学术决策领域负有首要责任,在我国基本上还停留在引进、阐述和说明的

阶段,学术人员越来越拥有咨询参与权,但在决策方面却依然缺乏相应的权责。可是,作为共治一词的发源地美国与我国的情况则大有不同,英美国家一向有共治的传统,董事会、大学校长、教务长、教授会等共治体系健全,且各自在决策领域负有首要的权责,所以奥尔森才会将共治的内涵细化出两条分支。简而言之,美国在共治研究中面临的问题是学术人员如何参与治理本应由治理主体(董事会、大学校长等)负责的领域以及学术人员应否在学术决策中拥有排他的权责;而我国所面临的问题则是行政化趋势严重,如何让学术人员有效地参与治理,以达致行政权力与学术权力的平衡。中美共治研究中存在的问题虽有所不同,但可以从共同的角度思考解决问题的方法。

(一) 学术人员参与行政治理的期望价值

共治是大学学术文化的反映,与其说它是制度、策略的安排,倒不如将其看成一种文化象征。大学所宣称的价值观产生于其所在社会和学术的传统,这些价值观是大学社区中的个体所处环境的一个重要方面,它们激励人们努力追求学问,并以一种微妙的方式把人们联系在一起^[30]。事实上,松散联结系统的优势在于保持了适应变化的弹性和让拥有专业权威的学术人员不在所有学科之上采取集中统一的方式去权衡各种观点和问题^[31]。在一个文化象征的框架之下,大学的利益相关群体共同参与决策的过程比作出决策本身更为重要。

如前所述,行政治理中的行政人员与学术人员基于“信任”主题之下,有限理性博弈的结果将会形成两个截然相反的均衡点。在共治的文化象征意义上,双方的期望价值均衡无疑聚焦于彼此的信任与合作。而大学的主要领导者(如大学校长)则在期望价值的引导上起到决定性的作用。

在我国,学术群体参与大学发展规划、财政预算、人事安排、政策制定的决策并不是普遍的现象,大学的治理主体依然是党委会、校长,甚至包括行政职能机构,学术人员仅仅在课程、晋升、研究等学术范畴拥有参与权。而在行政治理的范畴做出相应的改变并非易事,因为所有的行政机构担心的不是治理形式的改变,而是在治理形式转换过程中

职权或利益的缺失。“直接的损失可能包括资源、地位、权力、影响,间接的损失包括对外的联系、竞争力等……人们本质上并不惧怕变革,而是担心失去。”^[32]所以,领导者应该对共治有着清醒的认识以及需要思考如何将共治推行下去。

一般认为,学术人员参与决策似乎可以通过寻找行政和学术合作的共同点做出安排,但是作为有限理性的双方往往会潜在地拒斥这样的合作方式,彼此无法达成信任。有些时候,领导者可以转换思维,通过问题解决的方式促进双方的沟通合作。如,基于院校研究的基础上考虑大学长期发展规划的问题。行政机构和学术人员代表可以组成规划工作小组共同解决规划研究中呈现的问题,适当的时候,小组中的学术人员可以参加党委会或校务会,直接对大学发展规划提出建议或决策的意见,而不是像现实中那样,规划草案完全由大学的行政机构经过调研拟定,然后交党委会或校务会审核。总之,行政和学术双方能否在最终达成彼此信任,一方面要依靠主要领导者的深谋远虑,另一方面还需要重新思考促进共治的方式,使双方在进化博弈的状态下达到彼此信任的期望价值。

(二) 促进学术群体内部的竞争与保持多样性

学术群体在学术专业领域享有专业权威及首要的责任应当作为共同治理的一条基本原则固定下来,无论中国或美国都应如此,但即使在学术人员负首要责任的领域,专业权威也要做出合理的让渡。

高深知识的专业化趋势既是学术人员发挥专业权威的优势所在,也是使大学学科陷入困境的原因。学术人员基于学科利益博弈的结果容易导致各分支学科的巴尔干化^①或者决策过程中实质上的不公平,学科内部不会在任何问题上达成一致或者走向彼此妥协。所以,共治中行政权力同样十分重要。

当然,行政权力介入学术领域的决策应当具有策略性,要让大学既能充满学术活力又保持机制上的灵活性。以学术人员的遴选为例,这显然属于学术人员专业权威发挥作用的范畴。那么行政权力的介入该如何进行呢?一个致力于改革的大学校长或行政机构最好不要直接插手这些领域,因为即使是校长,也不可能是任何学科领域的专业权威。大

①巴尔干化(Balkanization)是一个常带有贬义的地缘政治学术语,其定义为:一个国家或政区分裂成多个互相敌对的国家或政区的过程。在此形容由于学科内部的专业化趋势而导致利益上的各自为政。

学校长所能采取的最有效的办法就是引进竞争机制,通过竞争让各学科的教授们在面临遴选问题的抉择时能保持应有的灵活性和公正性,以避免学科走向自我封闭。这一竞争机制可以通过在分支学科的基础上设立跨学科的项目或基地平台来完成。如在教育学部内部,教育学科的某个跨学科项目在部内组建起来,如果该项目能够更好地吸引生源,那么从校长到学部主任就可以向此项目分配教师职位,同时巧妙地改变教师的遴选程序,这时无无论是跨学科性质的教师或具有某分支学科特长的教师都可以直接被提上部内教授委员会议程考虑,而各系、所教授委员在不妨碍选拔自己认定的候选人的前提下,能够基于候选人的能力和项目的特殊需求公正地投票,从而避免了委员会内部非合作或合作博弈中带来的问题。随着时间的推移,各分支学科还会在竞争的驱使下逐渐向跨学科的目标和要求靠近。

同样,行政权力还可以通过保持多样性保证学术治理更加灵活。如政府管理学院和公共经济政策研究所都可能开设政治学的课程,如果学生认为研究所教师的教学更出色而选择所里的课程,此时资源分配会伴随着学生流动而发生变化,那么政府管理学院自然会反思和检视院内的课程安排与教学方法内容,从而促进学术治理领域的变革。多样性与竞争相辅相成,多样性使学术范围的某些方案处于优先考虑的地位,而竞争则使绩效更佳策略和成功的经验得以推广。必须提出的是,在我国,很多大学的学术治理还并非学术人员的专属领域,有些依然是行政主导的范畴。在这种情况下,大学领导者并不需要在课程、学术人员遴选或晋升等领域彻头彻尾地开辟一条由学术人员独立决策的路径,而可以直接从竞争、多样性的角度构建行政与学术双方有效共治的平台。

参考文献

- [1] AAUP. Statement on Government of Colleges and Universities [EB/OL]. 1966. [2017-04-05]. <https://www.aaup.org/report/statement-government-colleges-and-universities/>.
- [2] 甘永涛. 美国大学共同治理制度的演进[J]. 清华大学教育研究, 2009(3): 25-30.
- [3] 刘爱生, 顾建民. 美国大学共同治理的思想内涵[J]. 比较教育研究, 2012(1): 8-12.
- [4] 马彦利, 胡寿平. 高校共同治理及其对完善中国特色现代大学制度的启示[J]. 复旦教育论坛, 2010(3): 18-22.
- [5] Olson, Gary A. Exactly What Is "Shared Governance"? [EB/OL]. [2017-04-06]. <http://www.chronicle.com/article/Exactly-What-Is-Shared/47065/>
- [6] Simpicio, Joseph S. C.. Shared Governance: An Analysis of Power on the Modern University Campus from the Perspective of an Administrator [J]. Education, 2006, 126(4).
- [7] Pope, Myron L. A Conceptual Framework of Faculty Trust and Participation in Governance [C]// William G. Tierney & Vicente M. Lechuga. Restructuring shared governance in higher education. San Francisco: Jossey-Bass, 2004: 75-84.
- [8] Hence, Raphaela. Corporate Governance: Can University Learn from the Private Sector? [J]. Perspectives, 2010, 14(3): 86-90.
- [9] Crellin, Matthew A. The future of shared governance [J]. New direction for higher education, no. 151, Fall 2010.
- [10] AAUP. Governance of colleges and universities [EB/OL]. [2017-04-24]. <http://www.aaup.org/AAUP/issues/governance/>
- [11] Legon, R. The 10 habits of highly effective boards [J]. Trusteeship, 2014, 22(2): 8-13.
- [12] Bahls, S. C. How to make shared governance work: Some best practices [J]. Trusteeship, 2014, 22(2): 30-34.
- [13] Gerber, L. G. Governance in a time of financial crisis [J]. Academe, 2009, 95(6): 2.
- [14] Phillips, I. P. Shared governance on black college campuses [J]. Academe, 2002, 88(4): 50-55.
- [15] Chomsky, N. Chomsky: How America's great university system is being destroyed [EB/OL]. Alternet. [2017-04-06]. <http://www.alternet.org/corporate-accountability-and-workplace/chomsky-how-americas-great-university-system-getting/>
- [16] 杨德广. 关于高校“去行政化”的思考[J]. 教育发展研究, 2010(9): 19-24.
- [17] 谢识予. 经济博弈论(第二版) [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2002: 235.
- [18] Kramer, R. Trust building in intergroup negotiations: Challenges and opportunities for creative leaders [C]// T. Pittinsky. Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference. Boston: Harvard Business Press, 2009: 101-112.
- [19] [美] 约翰·S·布鲁贝克. 高等教育哲学 [M]. 王承绪, 等译. 杭州: 浙江教育出版社, 2002: 31-32.
- [20] American Federation of Teachers. Shared Governance in Colleges and Universities [R/OL]. Washington, D. C.: American Federation of Teachers, 2008: 4-5. [2017-04-24]. <https://portfolio.>

- du.edu/downloadItem/139191/.
- [21] [美]罗纳德·G·埃伦伯格.美国的大学治理[M].张婷姝,等译.北京:北京大学出版社,2010:62.
- [22] Kanter,R.M. The Change Master;Innovations for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster,1983:223.
- [23] Taylor,Mark.Shared Governance in the Modern University[J].Higher Education Quarterly,2013,67(1):80-94.
- [24] Rosvosky,H.The university: An owner's manual. New York: W. W. Norton.1990:271.
- [25] Gasman,M.,& Hilton,A.A. A 25-year history of the American Association of University Professors perspective on shared governance at Historically Black Colleges and Universities[J]. Journal of Research in Education,2010,20 (1):53-60.
- [26] DeBoy,James L. Shared governance at Lincoln university:an elusive quarry[J].Contemporary issues in education research,2015,8(4):235-240.
- [27] Tierney,W.G.Why Committees Don't Work:Creating a Structure for Change[J]. Academe,2001,87(3):25-29.
- [28] Lindeman,E. The Meaning of Adult Education[M]. Norman:Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education,1961:20-22.
- [29] Birnbaum,R.The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back[C]//W.G. Tierney,V.M.Lechuga (eds.).Restructuring Shared Governance in Higher Education;New Directions for Higher Education,no.127.San Francisco:Jossey-Bass,2004.5-22.
- [30] [美]弗雷德雷克·E·博得斯顿.管理今日大学—为了活力、变革与卓越之战略[M].王春春,赵炬明,译.桂林:广西师范大学出版社,2006:17.
- [31] Eckel,P.,and Kezar,A. The Challenges Facing Academic Decision Making:Contemporary Issues and Steadfast Structures[C]//P.Eckel. The Shifting Frontiers of Academic Decision Making:Responding to New Priorities,Following New Pathways. Westport,Conn.:Praeger Publishers,2006:1-14.
- [32] Heifetz,R.Operating across Boundaries;Leading Adaptive Change[C]//T.Pittinsky.Crossing the Divide:Intergroup Leadership in a World of Difference.Boston:Harvard Business Press,2009:131.

A Study on the Gaming Mechanism for Co-governance at Universities

ZHANG Hong-feng

Abstract: Co-governance at universities requires stakeholders to take part in the decision-making process, creates and sustains academic freedom, critical thinking, challenges, and honest feedback of attitudes and actions, and thus ties groups to institutions. However, the principles of co-governance have being tested more thoroughly than ever before. Trust and a cooperation basis are absent between the administration and the academic faculty when the academic faculty take part in the administrative decision-making process. Even after a period of limited rational evolutionary game, a completely rational balance may not be achieved. On another aspect, the governance based on the academic authority has an obvious limitation that is collective irrationality caused by the interest game among faculty members of different disciplines. Therefore, co-governance should be integral to the academic culture of universities. Guided by the expected value of trust and cooperation, two parties must construct a platform of effective co-governance from the perspectives of competition and diversity.

Key words: university co-governance; game; expected value; trust; competition and diversity

(责任编辑 黄建新)