

世界一流大学二级学院治理：模式、特征与启示

王艺鑫

摘要：学院治理是助推世界一流大学综合实力提升的重要手段。世界一流大学的二级学院治理模式主要包括分享治理模式、民主治理模式、特许治理模式和威权治理模式四种，在治理实践中呈现出合法性与有限性共存的院系自治、科学性与专业性并重的分权治理、自主性与高效化并重的经费管理、开放性与创新性兼顾的院系合作等特征。借鉴世界一流大学二级学院治理经验，中国特色的二级学院治理可通过加快简政放权，构建现代大学院系治理体系、落实教授治学，提升学者教授学院治理话语权、推动章程创建，明确学院治理权力与义务边界、拓宽开放渠道，推动学院产学研结合创新等方式实现。

关键词：一流大学；二级学院治理；治理模式；内涵特征；借鉴启示

中图分类号：G649

文献标识码：A

文章编号：1672-0717(2022)5-0107-10

二级学院治理是高等教育迈入普及化时代后，大学对自身管理模式的范式更新与结构升级。《关于深入推进世界一流大学和一流学科建设的若干意见》提出，新一轮“双一流”建设要“完善学校内部治理结构……加快推进治理体系和治理能力现代化”，同时进一步扩大学校建设自主权，充分激发高校内生动力与办学活力。大学二级学院是现代大学各项职能实现与发展的基层组织，良好的大学二级学院治理是大学学术研究职能和教书育人功能更好实现的重要前提，是高等教育治理体系和治理能力现代化的重要组成^[1]。探索世界一流大学二级学院治理模式，明确世界一流大学二级学院治理特征，有利于进一步丰富和完善二级学院治理方式，助推现代大学制度的完善和高等教育内涵式发展目标达成。

一、世界一流大学二级学院治理主要模式

二级学院的发展是世界一流大学保持自身学术

竞争力的基础，不断提升学院治理能力与水平是推动现代大学高效、稳步发展的重要保障。伯顿·克拉克认为，高校的生产域取决于基层学术组织的生产域^{[2](P41-56)}。良好的学院治理对二级学院内部各项权力关系的厘清，学院内部治理结构的明晰，二级学院内部发展优先级的确定等具有重要作用。通过对世界一流大学二级学院发展现状进行分析，以二级学院治理的差异性为边界，总结出世界一流大学二级学院治理主要模式及分布表(表1)。

(一) 分享治理模式

美洲有些大学将其享有的权利分享给所属二级学院，通过董事会指派专业行政人员担任院系直接领导，采取二级学院领导团体集体决策形式处理日常行政事务。同时，通过分离学院内部的行政管理事务与学术发展研究，设置教授委员会或学术办公室专门管理学院内部的学术研究事务，形成一种制度上的权力分享。这种由大学校级领导层直接任命学院领导的治理形式可被称为分享治理模式^[3]。在处理院校关系时，分享治理模式一定程度上均衡了学

收稿日期：2022-05-26

作者简介：王艺鑫(1993-)，男，陕西西安人，北京师范大学教育学部博士研究生，主要从事高等教育管理与政策研究；北京，100875。

表1 世界一流大学二级学院治理模式及分布表

二级学院治理模式	治理主体	学院行政领导团队产生方式	主要地区	典型高校	备注
分享治理	行政领导团体、系主任、教师	董事会或学校管理层指派	美洲部分地区	哈佛大学、波士顿大学、斯坦福大学等	学生对学院治理参与较弱
民主治理	学院全体职员	行政管理团队由教授评选	欧洲大陆地区	柏林自由大学、达姆施塔特工业大学、苏黎世大学等	速度与效率问题制约发展
特许治理	行政领导团体和学院各类委员会(教师委员会、战略规划委员会、研究委员会和教学委员会)	选举委员会及大学理事会选举	英联邦国家	剑桥大学、伦敦大学学院、多伦多大学、悉尼大学	不同院系间治理模式存在差异(“系委员会”在部分院校发挥治理功用)
威权治理	行政领导团体及学院教授会	高校管理层或国家教育主管部门任命	日韩地区	东京大学、京都大学、首尔大学	高校行政、教辅人员属“国家特殊公职人员”

校与院系之间的权力配比,确保了学院内部行政权力与学术权力在自有的轨道上行驶,保证了学院作为基层学术组织的科研活力。分享治理模式中,治理主体由行政领导团体、系主任和教师组成,行政团体对学院行政事务负责,系主任和教师主要承担学院的学术研究职能。特别需要注意的是,分享治理模式中学生对学院治理产生的影响较弱。

哈佛大学(Harvard University)是较早应用分享治理模式进行二级学院治理的顶尖高校之一。在进行二级学院院长任命时,通过校长直接指派专业行政人员出任院长、再由院长筹备学院集体管理团队的方式进行管理,院长的职责主要以学院行政管理层面的事务处理为主,兼顾统筹学系学术研究活动为辅^[4]。学院的学术研究活动主要由学术规划办公室负责,学院学术规划办公室对学院内部教师招聘、学生招生标准和课程设置进行制定和审核^[5]。与哈佛大学有所区别,同为顶尖私立院校的波士顿学院(Boston College)在其二级学院管理层中,进一步吸纳了系主任参与决策^[6]。由于不设教授委员会,波士顿学院教授参与学院治理的途径一定程度上只能依赖于各研究中心主任(学科带头人)向院长进行的工作汇报,但意见采纳与否却并不具有强制性^[7]。世界一流大学的二级学院院长招聘时,较高的学术声望也是重要的考量标准。斯坦福大学(Stanford University)一般在全职教授中考察和挑选院长候选人,教授型院长有利于促进二级学院内部学术事

务与行政工作的平衡^[8]。这样的制度设计可以有效避免因由于学院行政领导对领域前沿缺失认知而延误和迟滞大学的基础科研。但出于整体考虑,学院科研经费的最终决定权仍属于院长及其行政团队^[9]。

(二)民主治理模式

源于欧洲中世纪大学的民主与自治思想为现代大学注入了发展灵魂,大学民主的思想随着欧洲世界一流大学二级学院治理形式的变革在大学的现代性演进中得到传承与创新。与分享治理模式下二级学院内部决策权集中于院级行政管理团队不同,采用民主治理模式的大学通常将学院决策权力赋予内部全体教师,学院全体职员在关涉到学院发展、规划拟定、招生标准、财务收支、领导任命等方面均享有知情权与投票权,学校在制度设计层面赋予了教师极大的权力。民主治理模式下的学院行政管理团队一般选取具有一定学术影响力的教授担任,多由教授对管理人选进行评定,充分保证了学院教职工和学生的管理话语权。

德国大学的民主化转型完成于大学“团体化”^①之后,国家以《高等学校总纲法》的形式规定了校内全体成员大会、评议会和学院委员会必须由教授、学生、学术辅助人员和非学术辅助人员共同构成^[10]。自此,德国大学内部学院治理方式逐渐走向民主化和扁平化。柏林自由大学(Freie Universität Berlin)是二战结束后,德国学者和学生为追求学术自由而自发创建的现代研究型

①德国大学“团体化”:20世纪60年代德国爆发“68学运”,学生主要针对传统洪堡大学模式提出批判,反对教授把持大学,要求普通教师和学生参与大学管理,直接导致了德国大学由“教授大学”转变为“团体大学”。

大学，其内部治理折射出强烈的民主主义思想，如大学评议会共25人中，教授就占有13位，而各类学院院务委员会中教授占比也常常大于半数^[11]。同处德国的达姆施塔特工业大学 (Technische Universität Darmstadt) 是德国的第一所自治大学，依据《达姆施塔特工业大学法案》条款规定，由管理和研究人员共同组成的学院评议会可以对院务委员会工作进行监督，同时对大学科研、教学资源分配及学院教师招聘等事务提出复议。总的来说，德国大学通过逐渐增强学院内部全体教职员工的治理权利，扭转了学术权力或行政权力一家独大的现状，充分体现了现代大学学术自治、民主治理的精神内涵^[12]。瑞士的苏黎世大学 (Universität Zürich) 对所辖二级学院如神学院、法学院、经济学院、医学院、文哲学院等都给予了充分的民主自治空间，学院的学术研究工作完全由学术委员会负责，行政工作则由大学评议会选出的院级领导负责。如果对学院院长工作不满，由校长、全职教授、助理教师、讲师和学生代表组成的评议会可以对其发起问责^[13]。

受历史传承影响，欧洲大陆地区大学表现出了强烈的民主治理特征，为欧洲的世界一流大学二级学院带来了学术自由发展的土壤。然而，高等教育国际竞争的加剧对大学学院的人才培养、教学科研效率提出了更高要求。大学职员的有限理性可能造成此类高校科研产出效率较低、研究领域较狭窄、学科凝聚力下降等问题，传统的学院民主治理模式正面临变革^[14]。

(三) 特许治理模式

特许治理模式广泛存在于英联邦国家高等教育体系之中，是指由英国皇室颁布特许令以确立大学自治地位的一种二级学院治理模式。特许令大学拥有相对宽松的政策环境，为大学构建相对独立与自主的二级学院边界提供了可能，同时也为特许令大学间塑造差异鲜明的二级学院治理模式提供了土壤。特许治理模式是特定条件下英联邦国家发展的历史产物，其二级学院的发展一定程度印证了国家对外影响力的扩张和社会整体实力的提升，推动了具有本国特色的治理模式向全球推广。

剑桥大学 (University of Cambridge) 于1231年获英国皇室颁发特许令正式成立，悠久的发展历

史为剑桥大学内部知识体系革新与学院发展提供了充足的发展时间与改革经验。数百年来，英国皇室及政府不断支持剑桥大学内部学院改革与发展，时至今日，剑桥大学已经成为拥有31个独立学院和6个研究机构的巨型大学，形成了形式独特的二级学院治理形式^[15]。同当代世界一流大学的学院治理改革趋同，近年来剑桥大学的二级学院管理结构也越来越趋向扁平化。以剑桥大学法学院为例，法学院下设了16个研究中心用以担负教学和科研任务，所有中心直接向学院教师委员会负责，中心的未来发展规划则由学院战略规划委员会进行前期规划，研究委员会和教学委员会分别统筹学术研究和教学事宜^[16]。学院院长兼任学院的首席财务官，但同时学院的科研经费划拨则由学院教师委员会选出的资金主管进行统一管理^[17]。当学院需要聘请教师时，除教授任命需要学校组织“教授选举委员会”进行评定外，学院对讲师、助理教授的任命具有较大的自主权，学院教授在其中发挥主导作用^[18]。伦敦大学学院 (University College London, UCL) 的建立始于高等教育平民化思潮兴起的1826年，但由于其脱离教会管制的思想倾向，直到1830年英国皇室才为其颁发特许令。伦敦大学学院建立伊始，独立、自治的办学理念就成为其冲击牛津、剑桥两所教会大学的精神武器，对于英国政府和教会干预的天然抵制构成了学院内部学术自由、大学自治的良好氛围，使其成为当代世界范围内二级学院治理的典型^[19]。伦敦大学学院下设11个二级学术学院，大学理事会成员由11个学院教授和教职工代表、学生代表组成，各学院院长和系主任的任命由理事会决定，院长及行政负责人共同对学院学术支持及行政管理工作负责^[20]。此外，“系”作为伦敦大学学院的基层学术组织，其日常教学和科研工作由系委员会进行管理，系委员会由全体学术成员共同组成，并对学系内部工作负责^[21]。此外，多伦多大学 (University of Toronto) 于1927年获授英王乔治四世皇家特许令成立^[22]，悉尼大学 (The University of Sydney) 于1858年由维多利亚女王特许成立^[23]。这两所世界著名大学，也都在最大程度上保证了独立性与学术自主性在学院的核心地位。

(四) 威权治理模式

在教育全球化趋势下，强调自主与自由的西方模式俨然成为大学发展与治理的核心方式^[24]。然

而,在世界一流大学二级学院治理范式之中被称为“威权治理”的东方模式仍旧发挥着重要作用。威权本意是指现代社会兼具民主与权威的统治和管理方式^[25]。恩格斯曾在《论权威》中这样定义权威:

“把权威原则说成是绝对坏的东西,而把自治原则说成是绝对好的东西,这是荒谬的。权威与自治是相对的东西,它们的应用是随着社会发展阶段的不同而改变的……权威是任何一致行动的前提”^[26]。出于国家和地区快速提升高等教育质量的紧迫需求,政府通过统筹规划教育经费宏观把控高等教育发展方向,二级学院在遵循学校整体发展规划的基础上进行自主管理和学术研究,呈现出一种具有强烈国家管理特质的威权治理模式。

东京大学(University of Tokyo)作为日本顶尖的学院制国立大学,在国家和学校行政领导层的授权下,将校级行政领导权中除财政分配、日常管理、院系撤并、职员管理等保留外,其余如教育规划制定、教师招聘和晋升、课程管理、学生指导和学位授予、教授称号授予等重大权利统一交付各学院教授会进行决议。学院教授会在统筹本院需求的基础上组成校级教育评议会决定学校教育事务发展,教授会对学院整体行政和学术工作拥有最高决定权^[27]。同时,日本《国立大学法人法案》规定,大学校长及主要学院院长、校理事会理事人选任命由文部科学省任命,大学资金需上缴到统一的财务经营中心进行调配,必须制定并公开学校中期计划并接受文部科学省监督。因此,东京大学各学院日常事务中的财政、人事及教学等方面均受到国家行政部门的直接监督和制约^[28]。京都大学(Kyoto University)是日本仅次于东京大学的国立高校,在各项大学排行榜中也紧随东京大学之后。京都大学设立了18所学院用以管理学术研究和处理行政事务,并另外设置了10所学部以进行统一的学生生活管理。学院院长不仅负责行政管理事务,还对学院的学术创新工作负有领导责任^[29]。2019年3月文部科学大臣对京都大学2016~2020年中期目标报告涉及学校培养目标的更改,对二级学院的变更与新设、学部学生人数的调整等方面进行了考察和审核,这一行为突显了日本政府对国内公立高校质量提升要求的宏观控制。日本早在1949年出台的《教育公务员特例法》中,就将高校教育行政、教辅人员

纳入了国家特殊公职人员的行列,体现出高等教育为国家服务的社会性特征^[30]。2003年出台的《国立大学法人法案》进一步强化了国家对于大学及内部学院管理决策层的管控,这一转变也引起了日本国内对于大学可能受国家过度干预的担忧^[31]。然而,自《国立大学法人法案》颁布至今,日本国立高校教育质量获得了显著的提升,尤其以东京大学和京都大学最为突出,充分体现了威权治理模式对大学二级学院组织潜力的整合和激发效果显著^[32]。

首尔大学(Seoul National University)作为韩国国立大学中的翘楚,其二级学院内部威权治理特征展现更为直观。首尔大学校长受国家教学科技部直接任命和指挥,校长通过教务委员会对校行政工作进行统一领导,通过大学评议会对大学发展相关事务进行集体审议和表决^[33]。各二级学院院长由校长直接任命,并担任学院教授会会长。教授会由学院专任教师及副教授、教授组成,主要对学院规章设置、学生事务、课程设置等事务进行审议^[34]。首尔大学整体形成了高、中、低三级管理机构,为基础的学院层面主要对教学和科研发展状况进行有限的民主体管理,而教师招聘、资金使用、学院设置等行政权力则主要由校长或以校长为首设置的二级管理机构(如大学评议会、教务委员会、院长委员会)掌控^[35]。

在全球高等教育竞争加剧背景下,学院威权治理模式有助于后发型大学同国家战略发展相对接,为世界一流大学的创建提供便捷^[36]。采用威权治理模式对日本和韩国高校二级学院保持国际学术竞争力产生了正向作用,在保证学院学术研究积极性与自主性基础上,对日韩高水平公立大学发展提供了宏观政策指引与微观质量保障。

二、世界一流大学二级学院治理的共性特征

大学是由基层学院组织占据主导地位的特殊教育权利系统,底部沉重是高等教育组织的基本特征^{[2](P140-145)}。明确二级学院治理的共同特征有助于深度了解世界一流大学建设过程中的价值遵循,是对学院治理实践、思维互动和文化交流的理性概括与认知^[37]。

（一）以法律章程为纲，构筑二级学院有限自治边界

随着知识生产方式和社会发展环境的变化，大学学院经历了从教权、皇权主导，向政府、高校行政、教授多元主体治理的转变。教育立法与大学章程逐渐成为世界一流大学实施二级学院管理的基本规范和核心原则，有力保障了二级学院的有限自治权力，维护了正常运行秩序^[38]。

立法是西方国家确定高校及其内部组织有限自治权力的重要手段^[39]。1965年，美国《高等教育法》

(Higher Education Act) 第一版发布，其中以独立章节的形式 (III Developing Institutions) 确立了联邦政府将对具有潜力的学术组织进行管理，并通过设立“联邦教育发展咨询委员会”统筹国家财政拨款，确保国家教育投入与高校学术发展产生持久的良性互动^[40]。2017年，英国通过《高等教育与研究法》(Higher Education and Research Act 2017)，法案第三部分 (United Kingdom Research and Innovation) 提出要设立针对学术研究发展与资助的国家管理机构 (United Kingdom Research and Innovation)，进一步加强对大学内部组织的学术统一管理^[41]。

大学章程是保障大学二级学院权力的内部“宪法”^[42]，是划定管理系统的责任范围、解决决策权和执行权关系不清晰等问题的“组织法”，彰显权利法定、权力有限的“权利法”和确保大学内部二级学院有序运行、保障权利的“程序法”^[43]。世界一流大学章程建设普遍完善且极具权威，对大学二级学院拥有的有限自治权力进行有力规范。在二级学院权力分配方面，美国芝加哥大学章程 (Articles of Incorporation, Bylaws, and Statutes) 中，

“Bylaws”第3章第3条规定，学院教务长负有监督院长及各部门主要领导行政工作之职能，院长有权同教务长一同对教务计划、教育行动审查和教育项目、政策制定等方面进行协商；在“Statutes”第1章第6条，第11、13、15章对芝加哥大学学院院长和教师的各项权力边界进行了限定^[44]。在二级学院权力合理让渡方面，伦敦大学学院基于提高教育质量的现实需要，将章程中原本属于学院的人事裁量权和学术自由申辩权交给学校统一的学术自由常务委员会 (SCAF)，学院仅保有对两类问题的质询权^[45]。在

管理沟通方面，不同高校的大学管理层与二级学院通常能够建立形式各异的隐性沟通机制，高层的决策通常能够以一种隐蔽的方式直达研究所、系科和研究中心^[46]。

（二）以分权治理为基，搭建“利学、利研”的治理框架

大学是学术自由性与受控性的对立统一^[47]。二级学院是身具行政管理与学术研究双重属性的大学基层组织，教学与科研是大学的首要职责。采用分权治理形式回应学院学术研究与教学需求、构建学院内部治理结构、保持学院教学与科研独立自主发展是当前一流大学二级学院治理的重要方式。在保障学院行政管理科学高效运行基础上，激发大学基层学术组织的教学、科研创新活力，形成“利学、利研”的院系治理框架是世界一流大学二级学院内部分权治理的基本追求。

分权治理是指通过分离学院行政管理与学术研究事务，提升学院行政管理科学性、保证学术研究相对独立性，并进一步释放科研团队学术研究的积极性，激发学术研究活力与创造力的治理理念。如，伦敦大学学院《学术研究手册》(UCL Academic Manual 2019–2020) 是由学校推出、专门指导科学研究的最高指南^[48]。手册对包括学生招生录取、学分资格框架设立、教学计划评估框架、科研等级框架、学院委员会组织框架、治理结构等涉及学院学术研究与教学管理的14个子集的整体框架进行了规范，是伦敦大学学院各系科、研究所有序发展的重要指南。《学术研究手册》中“学院委员会组织框架”一章确立了伦敦大学学院内部各系科及研究所日常管理由专门管理团队负责、重大事宜必须通过学院委员会讨论的管理模式。

牛津大学采用了将财政、人事等核心权力收归学校、二级学院独享充分的教学科研自主权的分权管理方式。牛津大学《学院教务委员会规定》明确了学院教务委员会是学院最高决策机关，对学院教学与科研发展进行统一管理和决策；作为学术组织的各二级学院、研究所，教务委员会中教师及学术研究人员占比不得低于半数，且必须包含各院系学科带头人^[49]。此外，在章程保障的学术自由前提下，牛津大学对各学院学术人员（包括讲师、助理教授与教授）人事管理权进行统一管理。《牛津大

学章程》规定,学术人员人事管理权归属于校级理事会,不得随意解约;学术人员因教学和学术不端受到纪律处分需经过口头警告、书面警告和上诉三步骤^[50]。牛津大学二级学院内部治理的转型起源于世界大学治理模式的转变,牛津的院校研究学者们认为“政府管理的放松与民主社会的扩张影响了公共资源的分配方式,大学的内部管理方式经历了以命令和控制为主导向自我管理的范式转变”^[51]。

(三)以效率提升为旨,创新科研经费管理方式

大学二级学院是科技研发和创新人才培养的重要平台,是科研项目的直接承担者^[52]。二级学院科研经费的管理与使用直接决定研究活动的开展效率,并间接影响研究成果的科学性。世界一流大学二级学院积极利用市场化带来的教育变革拓宽科研经费来源,通过加强院校两级的科研经费审计、优化院系科研经费配比、强化科研基础设施建设,实现学院科研经费管理方式的自主高效创新。

普林斯顿大学(Princeton University)是美国知名的高水平研究型私立大学,其数学、哲学、理论物理等学科长期居于世界顶尖水平。作为私立高校的普林斯顿大学拥有世界顶尖的学科成就,除因其享有远高于世界高校平均水平的校友捐赠外,还得益于学院科研经费使用管理确保了科研活动自主高效的开展^[53]。普林斯顿大学各系科、研究中心通过学校建立的“研究与项目管理办公室”申请科研经费,研究与项目管理办公室通过对院系科研经费申请进行核准后发放研究经费,不干涉科研活动具体内容及方式,仅通过对科研经费使用情况进行定期审计以确保科研经费被高效利用到科研之中^[54]。此外,专门的“产学研事务团队(CEFR)”能够指导院系科研人员进行产学研融合实践,帮助院系获得更多第三方科研经费,为科研人员提供贯穿项目开发全过程的指导支持,并建立科研数据库帮助潜在资助者获取技术信息^[55]。作为一所研究型大学,普林斯顿大学不仅为科研教师提供了充足的经费支持,还通过赠款的方式对全部中低收入家庭学生(包括本科生及研究生、国际学生)全部学费及食宿费用进行减免,意在充分调动院系内部教师和学生的科研积极性及创造力,推动院系内部科研活动的高效运行^[56]。

在基金资助下建立专项科研基地与科技实验室是当前世界一流大学内部各院系吸引科研经费的主

要形式之一。这一形式一方面解决了部分学科尖端领域科研启动资金较大的困局,另一方面能够促使研究成果直接转化为科学技术并反馈生产实践。哥伦比亚大学(Columbia University)依托全校20个学院的115个学科同社会基金及第三方机构共同设立了201个科研中心和科技实验室,为学院提供了数量巨大且自主性较高的专项科研经费^[57]。加州大学伯克利分校(University of California, Berkeley)在全校14个学院组织框架下同第三方机构合作成立了184个研究中心和实践基地,其合作单位既有第三方基金会,也有国家企业如航空航天公司和军方势力代表。这一模式不仅为学院吸纳了数量可观的科研经费,同时为学院及学校占据国家优先发展序列、寻求政策支持提供了可能。此外,由于加州大学伯克利分校只有14%的经费来自于州政府拨款,学校内部专门设立了“加州基金”,并委托专业的伯克利捐赠管理公司对基金和捐赠进行管理,以确保捐赠能够高效地应用于学院教学与科研,为加州大学实现本科小班教学比例超过71%的卓越表现提供保障^[58]。

(四)以开放合作为术,深化跨领域、跨地域学院合作实践

随着社会知识生产模式由传统知识生产模式I型向知识生产模式II型的转变,知识创新方式逐渐摆脱传统的单一学院模式,迈向多学科交叉融合的合作创新模式^[59]。世界一流大学是主导世界高等教育开放合作与学术创新的领军者,大学二级学院开放合作水平是决定大学整体开放程度的核心要素^[60]。二级学院作为知识生产的主要载体,需以学科逻辑与社会需求为出发点推动二级学院发展与组织创新^[61]。广泛的跨领域合作,多元的院系合作架构,较高的教育开放水平,是世界一流大学二级学院参与国际开放与合作交流的主要特征。

推动学科与专业在开放合作中实现创新发展,并进一步回馈现实社会,是二级学院发展的“终极”目标。麻省理工学院(MIT)通过设立一系列创新计划为各学院搭建了数条技术对接现实的“快速干道”。麻省理工学院各个学院、研究中心的师生均可通过10万美元创业竞赛(\$100K Entrepreneurship Competition)和创新计划(MIT Innovation Initiative)进行科学技术研发,研发成果由学校组织专业的马丁信托中心(Martin Trust Center for

MIT Entrepreneurship) 对接,并由专业的工业联络计划(Industrial Liaison Program)将跨学科技术变现,实现科学技术向生产力的转变^[62]。构建多元的院系合作架构是保持基层学术组织创新力的重要基础。斯坦福大学作为毗邻硅谷的世界著名私立大学,一直是美国科技创新的重要支持力量。斯坦福大学在保有传统院系的基础上,形成了数量众多的前沿研发中心,已经成为硅谷地区重要的前沿科学孵化场,涵盖工程、人文学科、医学、科学、社会科学的105个跨学科研究中心及其所依托的72个系科,共同构成了斯坦福大学跨学科合作科研的核心部门^[63]。

国际化水平逐渐成为衡量世界一流大学教育发展水平的重要因素,越来越多的大学把国际化明确写入学校使命之中^[64]。一流大学二级学院不断加深国际化和开放化程度,形成跨区域和跨国学院集合体。截至2018年8月,澳大利亚墨尔本大学(The University of Melbourne)同世界上共283所大学和学院签订了涉及不同学科和专业的合作协议,加入了包括英联邦大学协会、环太平洋大学协会、21所大学联盟(U21)等国际大学联盟,并设立了专门的亚洲学院、东亚研究所和印度研究所用以增进和这些地区的教育合作^[65]。悉尼大学十分重视同世界顶尖大学进行科研合作,共有伙伴高校21所,其中亚洲10所、北美4所、欧洲7所。值得特别指出的是,截至2019年9月,悉尼大学伙伴高校中,中国高校占了三分之一^[66]。

三、借鉴与启示

我国推动世界一流大学与学科创建,需要结合高校管理与发展实际,深度理解与选择性借鉴其他国家和地区世界一流大学二级学院治理经验,尽力避免简单模仿带来的结构趋同化影响,构建以我为主、特色鲜明、世界一流的二级学院治理体系。

(一)完善二级学院治理法律体系,提高大学章程操作性细则比重

二级学院治理法律体系主要包括教育基本法、普通法、行政法规、地方法规、大学章程和学院规则中涉及二级学院治理的相关法律规定,是大学二级学院规范治理与高质量发展的基础遵循^[67]。完善二级学院治理法律体系,要明确二级学院及各级领导

部门权限边界。一方面,要明确二级学院内部治理方式方法、管理权限等核心内容,切实提升院系对下放权力的承接能力,激发二级学院内部治理活力;另一方面,要规范各级领导部门权限边界,合理强化能直接领导二级学院发展的机关部门的参与权、领导权与控制权,适当调整其他机关部门权限设置。

大学章程是推动大学从行政化管理走向法治化管理的重要依托^[68]。截至2015年底,我国大学“一校一章”的建设目标已经基本达成,但在实施过程中大学章程目标泛化、操作性不强,权责划分不明确的现象广泛存在^[69]。推进世界一流大学建设,需对大学章程进行周期性修订,不断提高内部操作性细则占比,清晰划分院校内部治理权力边界,最大限度减轻大学行政管理系统负担,在法理上给予学院一定的自治权力,强化大学章程权威性。

(二)构建二级学院分权治理体系,拓宽教师参与院系管理渠道

构建适合学科发展的学院分权治理体系是建设世界一流大学的重要举措,推动传统科层制院系管理模式向多元共治、重心下沉的现代大学二级学院治理体系转变是高校实现自我制度突破的重要手段。一方面,应进一步扩大高校办学自主权,落实大学二级学院学科建设主体地位,持续推动大学权力向二级学院下放改革,给予二级学院更多的科研自主权以激发科学研究创造力,进一步消除行政干扰,加快大学内部简政放权^[70]。另一方面,应推动学院内部行政事务与学术事务分权管理,进一步强化党委领导下的院长负责制对学院行政工作的领导核心作用,同步推动二级学院管理团队专业化建设,构建多方支持、协同推进的教学科研服务体系,充分激发学科发展潜力。

教师作为大学最重要的利益相关者,是大学最核心的资源^[71]。拓宽教师参与院系管理渠道是提升教师参与学院治理积极性,提高教师学院治理话语权的重要前提。在充分发挥党政联席会议引领作用前提下,落实学术委员会和教授委员会的科研引领作用,推动院系教授委员会参与决策,科学筛选教授委员会人员构成,科学引领教师学术权力服务院系治理总体规划,体现教师学术治理价值^[72]。

(三)革新基层科研攻关方式方法,推广科学家带领下的有组织科研形式

二级学院是大学的基层组织,是科研攻关任务

的主要承担者。革新基层科研攻关方式方法是二级学院切实满足服务国家重大发展战略需求、提升科研经费使用效率、实现科研水平整体提升的重要保障。推动自由科研与合作科研齐头并进是新时期满足基层科研攻关需求的有益选择。一方面,二级学院要积极组织与引导合作科研、集体攻关,院系积极对接国家重大科研任务,明确发展目标,践行“赛马”机制,协调分配科研经费向重大攻关、集体攻关项目倾斜,实现科研导向明确,攻关成果突出的高效化转变;另一方面,要适度满足教师自由科研需求,客观认识高校科研跨学科、跨专业、跨领域知识体系差距,对部分不适宜或暂时无法提供集体科研平台的学科,要充分给予研究者自主探索权力,满足发展所需资源,推动形成“冷门绝学”。

科学家带领下的有组织科研是二级学院服务国家需求、实现自身科研水平快速提升的重要形式。其中,“科学家带领”就是要适度强化院系科研带头人、科学研究工作者在研究方向选择与研究任务开展方面的主导权与自主性,给予科研带头人、首席科学家优厚待遇,强化团队培养职能,实现科学家科研水平与效益的“外溢”。“有组织科研”更为强调学院在国家科学规划目标和资助范围内,综合制定服务重大科研需求、适应科学发展规律的科研管理制度,针对需求牵头设置跨学科、跨专业、跨院校科学合作项目,实现攻关式、集体化、目标导向的科研形式变革。

(四) 深化二级学院产学研开放合作水平, 激发教育协同创新活力

扩大高等教育对外开放规模,需要二级学院秉持更为开放的治理理念,充分利用大学国际化发展的平台和契机,开拓多样的合作渠道,全面深化二级学院产学研合作水平。在满足国家及地方重大发展需求前提下,需进一步推动有条件的院系加强与国际组织、产业界、商业界的有效合作。一方面,二级学院发展要以服务本国、本地区区域经济社会发展为出发点,积极寻求同第三方组织的多样态合作形式,拓展二级学院教育开放路径^[73];另一方面,要推动大学二级学院科学研究契合“政产学研用”结合的知识开发路径,对接政府和多元利益主体的现实需求,提升科研成果转化率,推动技术层面的原始创新与二次创新。推动学校服务产品的有形化是

大学二级学院治理的未来发展方向。

教育协同创新是突破知识向技术转化壁垒、减少成本损耗、实现教育资源无障碍共享、教育成果社会效益最大化的新发展理念^[74]。激发协同创新活力,就是要推动形成涵盖二级学院、政府、高校、科研院所、企业等主体的协同合作网络,促进科学研究与社会需求、创新资源与发展要素的深度对接。二级学院在政府宏观发展战略规划下,应积极寻求跨领域、多平台合作,要有针对性组织攻关,直接对接企业发展需求,以创新成果作为调整与研判未来合作的重要指标。

参考文献

- [1] 宣勇.论大学的校院关系与二级学院治理[J].现代教育管理,2016(07):1-5.
- [2] [美]伯顿·克拉克.高等教育系统——学术组织的跨国研究[M].王承绪,译.杭州:杭州大学出版社,1994:41-56.
- [3] Salim Orhan, Joanne McEvoy and Brendan O' Leary (eds.). Power Sharing in Deeply Divided Places. Philadelphia: University of Pennsylvania Press[J]. Nationalism and Ethnic Politics, 2016(03): 368-371.
- [4] Harvard University. Harvard's Leadership[EB/OL]. (2021-09-27)[2022-07-15]. <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-leadership/officers-and-deans>.
- [5] Harvard John A. Paulson School of Engineering and Applied Science. Academic Programs[EB/OL]. (2022-07-03)[2022-08-06]. <https://https://www.seas.harvard.edu/office-academic-programs>.
- [6] 别敦荣, 菲利普·阿特巴赫. 中美大学治理对话[J]. 清华大学教育研究, 2016(04): 36-45.
- [7] 熊万曦. 波士顿地区三所私立研究型大学教师评议会的比较研究[J]. 现代大学教育, 2018(05): 41-47, 112-113.
- [8] 刘爱生. 世界一流大学人才培养、教师发展与院长职责——斯坦福大学教育学院院长施瓦兹·单访谈录[J]. 高校教育管理, 2016(04): 1-5, 43.
- [9] 朱剑, 睦依凡, 俞婷婕, 等. 斯坦福大学的内部治理: 经验与挑战——斯坦福大学前校长约翰·亨尼西访谈录[J]. 高等教育研究, 2018(11): 104-109.
- [10] 周丽华. 德国大学与国家的关系[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2008: 140-160.
- [11] 彭媛. 德国大学教授参与高校管理的演变[J]. 黑龙江教育(高教研究与评估), 2015(08): 81-82.
- [12] 肖军. 从管控到治理: 德国大学管理模式历史变迁研究[J]. 比较教育研究, 2018(12): 67-74.
- [13] Universität Zürich. Organisations- und Leitungsstruktur der Universität[EB/OL]. (2022-06-01)[2022-08-09]. <https://www.uzh.ch/cmsssl/de/about/management/structure>.
- [14] 胡顺顺, 姚威, 毛笛. “欧洲大学” 联盟合作网络: 结构特征与治理经验[J]. 外国教育研究, 2021(10): 52-68.

- [15] University of Cambridge.College and Departments [EB/OL].(2017-06-23)[2022-01-23].<https://www.cam.ac.uk/colleges-and-departments/department-a-z>.
- [16] University of Cambridge. Faculty of Law, Faculty Centres, Networks and Groups[EB/OL]. (2022-06-15)[2022-07-18]. <https://www.law.cam.ac.uk/research-link/faculty-centres-networks-and-groups>.
- [17] University of Cambridge.Faculty of Law,Financial Support for Research[EB/OL].(2022-06-15)[2022-07-18].<https://https://www.law.cam.ac.uk/research-link/financial-support-research>.
- [18] 谢凌凌.世界一流大学的学院治理与高等教育创新——对剑桥大学教育学院院长杰夫·海沃德教授的访谈[J].高等教育研究,2017(05):1-8.
- [19] UCL.History[EB/OL].(2022-07-11)[2022-08-04]<https://www.ucl.ac.uk/history>.
- [20] UCL.UCL Faculties[EB/OL].(2022-07-11)[2022-08-04].<https://www.ucl.ac.uk/about/how-ucl-works/ucl-faculties>.
- [21] 刘绪,赵显通.英国大学内部治理结构探析——以伦敦大学学院为例[J].世界教育信息,2016(15):21-25.
- [22] University of Toronto.About us[EB/OL].(2021-12-15)[2022-07-04].<https://www.utoronto.ca/about-u-of-t/quickfacts>.
- [23] The University of Sydney.Royal Charter of the University of Sydney[EB/OL].(2011-05-01)[2022-08-05].<http://sydney.edu.au/policies/showdoc.aspx?rcnum=PDOC2011/51&RendNum=0>.
- [24] 张应强.全球化背景下的我国现代大学制度改革[J].高等教育研究,2013(09):1-7.
- [25] 陈峰君.威权主义概念与成因[J].东南亚研究,2000(04):68-73.
- [26] [德]马克思,恩格斯.马克思恩格斯选集:第三卷[M].中共中央马克思恩格斯列宁斯大林编译局,译.北京:人民出版社,2009:550-553.
- [27] The University of Tokyo.組織構成[EB/OL].(2022-07-01)[2022-08-06].https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/overview/b02_01.html.
- [28] National University Corporation Law[EB/OL].(2022-06-13)[2022-07-30].<http://www.mext.go.jp>.
- [29] Kyoto University.組織・管理運営機構[EB/OL].(2022-04-15)[2022-08-05].<http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/about/organization/head/charts>.
- [30] Takekazu ehara. Faculty Perceptions of University Governance in Japan and the United States[J]. Comparative Education Review, Special Issue on the Professoriate, 1998(01):61-72.
- [31] 独立及经济产业研究所.“关于‘国立大学法人’新模式”最终报告的影响[EB/OL].(2002-03-05)[2022-06-20].https://www.rieti.go.jp/cn/columns/a01_0033.html.
- [32] 丁建洋.学术权力的凝视:日本大学治理结构的历史演进与运行逻辑——日本大学高层次科学创新能力形成的一个视角[J].清华大学教育研究,2016(01):24-31.
- [33] 索丰.韩国大学治理研究[D].长春:东北师范大学,2011:104-106.
- [34] Seoul National University, College of Education. Organization[EB/OL].(2022-03-08)[2022-07-29].<http://edu.snu.ac.kr/en/Organization>.
- [35] Seoul National University.About SNU[EB/OL].(2022-03-08)[2022-07-29].<http://www.useoul.edu/organization/chart>.
- [36] 薛珊,刘志民.“后发型”世界一流大学建设的路径及启示——以新加坡两所大学为例[J].高校教育管理,2019(04):27-38.
- [37] 王声平.学院治理文化:内涵、理论和构成要素[J].黑龙江高教研究,2021(11):62-67
- [38] 马广见.全面依法治国视阈下的高校依法治理[J].法学杂志,2017(09):1-9.
- [39] 刘承波.大学治理的法律基础与制度架构:美国大学章程透视[J].国家教育行政学院学报,2008(05):84-90.
- [40] Higher Education Act of 1965(HEL),Public Law 89-329.Statute-79-pg1219.pdf[EB/OL].(2010-05-06)[2022-02-16].<https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-79/pdf/STATUTE-79-Pg1219.pdf>.
- [41] Implementation of the Higher Education and Research Act 2017.Universities UK.9 June 2017. Retrieved 31 July 2017[EB/OL].(2017-07-10)[2022-06-30].<http://www.universitiesuk.ac.uk/policy-and-analysis/reports/Documents/2017/briefing-higher-education-research-act-implementation.pdf>.
- [42] 人民网.大学章程要有“学校宪法”品格[EB/OL].(2013-05-03)[2022-07-29].<http://theory.people.com.cn/n/2013/0503/c107503-21355171.html>.
- [43] 湛中乐,高俊杰.大学章程:现代大学法人治理的制度保障[J].国家教育行政学院学报,2011(11):15-20.
- [44] University of Chicago.Restated Articles of Incorporation of The University of Chicago[EB/OL].(2019-08-17)[2022-01-23].<https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/voices.uchicago.edu/dist/d/1262/files/2019/08/UniversityOfChicagoGoverningDocuments.pdf>.
- [45] UCL UCU.Statute 18[EB/OL].(2018-09-27)[2022-06-19].<https://www.ucl.ac.uk/ucu/campaigns/archive/statute-18>.
- [46] Max Weber.General Economic History[M].New York:Cosimo Inc,2007:130-140.
- [47] 孙锦涛,康翠萍.学术自由性与受控性的对立统一——学术自由大学本质观的重新审视[J].教育研究,2011(06):52-59.
- [48] UCL.UCL Academic Manual 2019-2020[EB/OL].(2022-08-05)[2022-08-06].<https://www.ucl.ac.uk/academic-manual>.
- [49] University of Oxford.Regulations for Faculties, Regulations for Faculty Boards[EB/OL].(2022-06-14)[2022-08-06].<https://governance.admin.ox.ac.uk/legislation/statutes>.
- [50] University of Oxford.University Statutes,Statute

- XII; Academic Staff and the Visitation Board[EB/OL].(2022-06-14)[2022-08-06].<https://governance.admin.ox.ac.uk/legislation/statute-xi-university-discipline-0>.
- [51] Paul Dragos Aligica.The Oxford Handbook of Governance[J].Public Choice,2014(01):287-290.
- [52] 姚井君.二级学院科研经费绩效管理与评价体系构建[J].中国高校科技,2017(10):58-60.
- [53] 王则柯.普林斯顿大学年度校友游行[J].开放时代,1999(03):129.
- [54] Princeton University.Research and Project Administration[EB/OL].(2022-05-10)[2022-06-21].<https://orpa.princeton.edu>.
- [55] Princeton University.Open the Gates to Innovation[EB/OL].(2022-05-10)[2022-05-15].<https://cefr.princeton.edu>.
- [56] Princeton University.Affordable for All[EB/OL].(2022-05-10)[2022-05-15].<https://www.princeton.edu/admission-aid/affordable-all>.
- [57] Columbia University.Academics[EB/OL].(2022-05-13)[2022-05-20].<https://www.columbia.edu/content/academics>.
- [58] The Cal Fund[EB/OL].(2018-10-20)[2022-01-07].<https://calfund.berkeley.edu>.
- [59] [英]吉本斯.知识生产的新模式[M].陈洪捷,沈文钦,译.北京:北京大学出版社,2011:1-16.
- [60] 李伟,郭凌晨.高校二级学院国际化发展的探讨[J].江苏高教,2014(02):74-76.
- [61] 周光礼.大学学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(08):27-35.
- [62] MIT.Innovation[EB/OL].(2018-06-10)[2021-12-30].<http://www.mit.edu/innovation>.
- [63] Stanford University.Academic[EB/OL].(2022-04-15)[2022-04-20].<https://www.stanford.edu/list/academic>.
- [64] [英]皮特·斯科特.高等教育全球化理论与政策[M].周倩,高耀丽,译.北京:北京大学出版社.2009:155-160.
- [65] The University of Melbourne.International[EB/OL].(2022-04-13)[2022-05-20].<https://about.unimelb.edu.au/priorities-and-partnerships/international>.
- [66] The University of Sydney. International Partner[EB/OL].(2022-05-02)[2022-05-20].<https://sydney.edu.au/about-us/engage-with-us/international-partnerships/university-partners.html>.
- [67] 任海涛.高校二级学院“规则”的法律效力研究——从“柴丽杰诉上海大学不履行法定职责案”谈起[J].教育发展研究,2020(07):48-55.
- [68] 杨冬,刘强.大学章程在大学法治化治理中的失位与回归[J].当代教育科学,2019(08):75-83.
- [69] 雷安军.当前我国公立大学章程制定中所存在的三大问题[J].黑龙江高教研究,2015(10):9-11.
- [70] 陈何芳.教授治校:高校“去行政化”的重要切入点[J].教育发展研究,2010(Z1):68-73.
- [71] 刘国权,彭学文.治理视角下我国大学教师“双重忠诚”研究[J].大学教育科学,2015(01):25-29.
- [72] 张君辉.论教授委员会制度的本质——“教授治学”[J].东北师大学报,2006(05):150-155.
- [73] 祁占勇,王艺鑫.中国高等教育政策研究的知识图谱分析:1978~2017年[J].大学教育科学,2018(04):27-35,123.
- [74] 苑大勇.高等教育协同创新:理论建构与演进[J].高校教育管理,2015(03):16-21,29.

Governance of Second-level Colleges in World-class Universities: Models, Characteristics and Enlightenment

WANG Yi-xin

Abstract: College governance is an important means to boost the comprehensive strength of world-class universities. The second-level college governance modes of world-class universities mainly include sharing governance mode, democratic governance mode, concession governance mode and authoritarian governance mode. It presents the characteristics of departmental autonomy with coexistence of legitimacy and limitedness, decentralized governance with equal emphasis on science and professionalism, fund management with equal emphasis on autonomy and efficiency, and college and department cooperation with both openness and innovation. Learning from the governance experience of second-level colleges in world-class universities, college governance with Chinese characteristics can be achieved by building a modern university and department governance system, enhancing the discourse power of scholars and professors in college governance, clarifying the boundaries of college governance rights and obligations, and promoting the combination innovation of production, education and research in colleges.

Key words: world-class university; second-level college governance; governance model; characteristics; enlightenment

(责任编辑 陈剑光)