

大学治理的内在逻辑与模式选择

王洪才^①

(厦门大学 高等教育发展研究中心, 福建 厦门 361005)

摘要: 大学自治是大学治理的内在逻辑,也是大学治理的原型。大学自治在近代化过程中逐渐演变成国家主导型、专业中介型和社会参与型三种治理模式。二战后,美国大学开始领导世界高等教育发展潮流,其大学治理模式也逐渐成为大学治理的典范而被其他国家所效仿。美国大学的成功就在于大学自治与市场机制的有机结合,在大学治理上凸显了社会参与、专业自主、政府引导、公共选择与大学自治相结合的特色,形成了一种多元治理结构。对于我国大学而言,社会参与治理是遏制大学行政化趋势蔓延的一种有效选择。

关键词: 大学自治; 大学治理; 内在逻辑; 模式选择

中图分类号: G640 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-4203(2012)09-0024-06

The Inherent Logic of University Governance and Its Selection on Modes

WANG Hong-cai

(Research Center of Higher Education Development, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract: University autonomy is inherent, which becomes the inner logic and the archetype of university governance. It evolved into three primary models in the process of modernization, i. e., state-predominance, specialization-media, and society-participant. After World War II, the America university model became the leading one, which was learned by a lot of countries. The success of the America university mode resulted from the organic combination of university autonomy and market mechanism, which emerged the specialties of society-participant, profession-independence, government-guidance, public-choice and university autonomy, establishing a multi-construction of governance. It shows that the society-participant is a good choice to hold back the trend of university administration in our country.

Key words: university autonomy; university governance; inherent logic; selection of modes

^① 收稿日期:2012-08-17

基金项目:教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(11JJD880021)

作者简介:王洪才(1966—),男,河北永年人,厦门大学高等教育发展研究中心教授,教育理论研究所所长,博士生导师,从事教育理论、高等教育管理研究。

一、大学治理与大学管理辨析

大学治理从何时开始?遵循什么样的逻辑?这无疑是大学治理研究中最基本的问题,当然也是大学管理实践中最为人们所关心的问题之一。众所周知,大学作为独特的学术组织,一个很重要的使命便是学术创新,在创新中培养人才、提供科研产品和智力服务。大学怎样才能实现创新使命呢?一致的答案是必须激发大学教师的创造激情,没有这一点,学术就难以创新。只有当大学教师潜心于学术研究时,其创造激情才可能被激发。而只有当大学实现治理时,大学教师才能潜心于学术并致力于创新。因此,大学治理是学术创新的重要条件。如果大学无法实现治理,大学教师心浮气躁,急功近利,那么就无法实现真正的创新。因此,实现治理是大学管理追求的基本目标,如果大学不能实现治理,那么大学运转就会始终停留在低水平状态。

可见,大学治理是大学管理的目标追求,它是大学管理达到内在和谐后的一种状态,故而它仍然从属于大学管理范畴,只不过它是大学管理的高级阶段。^[1]而在大学管理的低级阶段,管理行为常常局限在一些外在的可见目标的实现上,对一些内在的隐含目标却关注不足。只有当大学管理进入高级阶段,才会注重大学内在的和谐,才会重视大学活动主体创造性的激发。可以说,大学治理强调的是对主体精神的尊重和内在创造性的激发。只有当大学管理走向了文化管理时,在管理理念上依靠自我管理而不需要外部强制的时候,才可称得上达到了治理的境界。从大学发展史来看,大学一贯强调自治,反对外部干预,这说明大学一贯崇尚治理而反对外部控制。所以,认为大学治理思想是由企业管理思想中引入说并不可靠。^[2]但现代大学治理问题的提出并作为研究的主题出现,确实受到了公司治理的影响。^[3]

虽然大学治理从属于大学管理范畴,但人们在习惯上把大学管理与大学治理分成两个不同阶段,即视大学管理为低级阶段,而视大学治理为高级阶段。如此区别是为了认识的方便,但也容易造成误解,即人们可能会误认为治理与管理属于两个不同事物。在此语境下,人们使用大学管理概念时,非常强调外在目标的实现,而且这个目标应该是清晰可见的,认为它是进行组织、计划、动员的基础,而且也是管理成效评估的重要依据;当使用大学治理概念时则非常强调大学活动主体的自觉性,注重大学内

部和谐文化氛围的建设,把人的创造性发挥放在首位,而把外在目标实现看成是从属性的。从实践方式看,人们在论述大学管理时比较注重垂直权威的运用,强调正式权力,强调任务职责的分配,而在谈及大学治理时则强调每个成员的共同参与精神,强调非正式权威,强调文化的引导力量。因而,大学治理更强调过程维度,而大学管理更强调目标维度;大学管理注重正式权威,而大学治理则注重无形权威。

显然,大学治理与大学管理的关系不应是截然对立的。因为作为一个社会组织存在,既不能不重视内在的和谐,又不能不重视组织外部目标的实现。由此,在大学不同发展时期,其侧重点应有所不同。在大学建设初期,应更多地注重正式权威的作用和外在目标的导引,而在大学建设达到一定时期后就应转向文化建设和自我约束。特别是当大学处于变革时期,缺乏目标引导是不合适的。但大学要持续稳定发展,就必须依靠大学内部的自主精神。从大学办学实践看,不从规范建设入手而试图一步达到组织内部和谐状态是不现实的。因此,大学治理必须服从大学办学的根本目标要求,大学文化建设也是大学办学目标内化的过程。

大学办学的最高目标无疑是知识创新,这是大学引领社会进步的根本动力。在今天世界各国,研究型大学都是该国高教发展的重点,因为研究型大学担负着知识创新的任务。但大学同时也是一个教育机构,教育机构的基本职责是培养人才,所以教学一直是大学的最基本职能。当然,不同大学在人才培养上有不同的定位,这与大学的办学理念紧密相连。大学同时还为社会提供智力服务,这种服务工作也是激发大学创造性工作的重要源泉之一。因此,大学以知识为中心开展教学、科研和社会服务。

要高质量地完成大学的基本职能,就必须建立合理的治理结构,也即必须有明确的、合适的责任承担主体和制度建设,这样才能保证大学有效地运转,从而达到外部满意和内部协调,这样大学才实现了真正的治理。一句话,大学治理是大学内部达到有效的自我管理的程度,这是一种大学自治状态。所以,大学自治是大学治理的内在逻辑。

二、大学自治传统与外部认可过程

大学自治是大学作为学术组织的最基本特性。从大学发展史可以看出,没有自治,大学就不存在,因为只有自治,学术自由才有保障,而没有学术自由,学术活力就不存在。所以大学天生就具有自治

的诉求。因而,大学从创立之初就开始为实现自治而努力,甚至还出现了流血冲突,最终才实现大学自治,尽管这种自治是在教会保护或国王保护下实现的,但确实奠定了大学持续发展的基础。^[4]从此,大学自治就成为大学的基本传统,虽历经挑战,并且在实践形式上有许多变化,但大学自治精神没有变,仍然是大学有效运转的基石。^[5]

最初大学只是教师行会与学生行会的联合,这个联合以契约的形式来维系,这是大学自治的最初萌芽。之后,随着大学与城市管理当局冲突加剧,大学运用迁徙权、罢课权、罢教权对城市管理当局进行有效抵制,并获得了来自教会的和国王的特许状,从而大学自治权得到了正式认可。尽管在大学办学过程中,来自教会控制仍然太多,如对教师资格和学位授予的控制等,但大学教师的教学自由基本上得到了确认。大学自治形式也从最初的“学生大学”演变为“教师大学”,大学校长也从由学生代表担任演变成由教师代表担任。^[6]

随着大学教学场所逐渐趋于固定,大学管理形式也渐趋稳定,学院式管理成为一种流行的模式。这是一种以住宿学院为单位的的管理方式,学院既是教学场所,也是学生寄宿地点,教师也在学院中住宿并选举代表出任院长,院长负责召集教师安排教学并进行学院日常管理。学院是相对独立的,而学院的联合则构成了大学,大学负责学院之间的协调并形成大学发展的总体政策,学院召开全体会议研究学院治理策略。大学基本上是一个协议性的机构,不是一种行政权威,大学校长仍然是推举出来的,是一种荣誉性的职位。大学组织评议会来讨论大学发展事务,校长就成为评议会的当然主席,他负责召集评议会,研究协调各学院发展事宜和大学总体发展协议,大学评议会一般由资深教授组成。^[7]换言之,在大学实行的是一种学术权威型的治理模式,这是学术自治的重要体现。这一模式虽然历经变化,但仍然是目前欧洲大学治校的基本方式,也对世界各国大学的内部治理模式建设起到了典范作用。因为学术权威作为一种无形权威,是在长期的教学、学术互动过程中形成的。大学校长也是依靠威望为人们所推举的,这种推举制使得校长和教授代表们非常尊重他们的同行并注意保护他们的权利。这种自组织模式是一种典型的大学自治传统,这个传统至今仍然是大学组织有效运转的基础。因此,可以说,学院制管理是大学治理的经典模式。

大学自治是依据自己制订的章程进行的,这种章程最后以特许状的方式被认可。自然而然,大学

章程是大学内部协商的结果,在被外部认可后就变成了大学治理的法律依据。可以看出,这是一种自下而上的协议模式,是建立在平等讨论基础上的协议。显然,大学内部要达成一种协议也并非易事,它必然要经历一个不断讨价还价的谈判过程,因为即使在大学内部也有不同的声音,也会代表不同的利益,也反映了不同的价值观,但最终在学术根本利益上获得了统一。大学外部权威认可这个协议就使大学作为一个正式的学术组织而存在。^[8]

三、近代化与大学治理模式分化

毋庸置疑,传统的大学自治仍然具有行会的性质,主要目的在于保护大学内部利益,对大学外部利益关注并不多,这样就使得它具有明显的封闭性。随着社会的发展,传统大学自治的保守性越发明显,而且学院式管理模式在实践中也会变得越来越封闭、越来越僵化,从而容易导致学术权威向行政权威转变,资深教授容易演变成学术霸主。当他们形成一个顽固的利益集团时就倾向于保守既得利益而拒绝变革,这样就必然面临被动变革的命运。

在欧洲,启蒙运动开始之后,宗教势力对大学的控制力量逐渐式微,民族国家政权逐渐成为大学发展的主导力量。新兴民族国家开始对大学办学提出了一系列的新要求,从而打破了传统的大学自治。在一些国家,大学转变成国家机构,隶属于政府教育部门管辖,最剧烈的变化发生在法国,法国在大革命之后建立全新的高等教育体制,大学曾一度变成一种管理体制而不再是一个机构名称。^[9]德国也在普法战争之后进行教育改革,国家开始管理大学并掌管对教授的任命。而在另外一些国家,政府增加对大学事务的干预,大学从此不再是纯私人的事情了,如英国政府虽然没有直接干预大学,但通过建立专门的咨询机构负责对大学发展事务进行指导。^[10]这样,大学治理模式出现了分化,出现了以法德为首的国家主导型模式和以英国为代表的以专业团体为中介的专业中介型模式及以美国为代表的以市场为导向的社会参与型模式。

以法德为首的欧洲大陆国家,大多形成了国家主导型的大学治理模式,其特点是大学内部实行教授治校,大学外部实行国家控制。在大学内部,教授负责课程、教学、招生等学术事务,教授会组成的评议会负责大学校长推举和新教师候选人的提名,而这些推举和提名需要得到政府主管部门的批准。而大学教授纳入了国家公务员管理系列。直到今天,

在欧洲大陆国家多数大学,大学评议会仍然是大学的最高权力机关。校长是一种荣誉性职位,大学教授享有充分的学术自由。大学教授不仅享有治学权,而且参与治校,教授代表是大学评议会的主体,评议会负责推举校长,同时负责学校重大事项的审议,而常务副校长则负责执行学校评议会的决议及日常事务管理。

在英国,大学管理体制保留了更多的传统特征,大学自治传统受到的影响较小,政府仍然不直接介入大学事务,但政府对大学治理表现出浓厚的兴趣,它往往通过建立专业委员会的方式来间接地影响大学,最具有代表性的是 20 世纪初期建立的大学拨款委员会组织,它对英国大学在 20 世纪的发展产生了重大影响。这样,如牛津、剑桥等古老大学的自治传统得到了较完整的保留。大学内部仍然实行学院式管理,大学可以自己选拔校长和任命自己的副校长,大学教师聘任仍然是大学自己的事情,学院全体教师大会决定教学、科研、招生等事宜。大学由资深教授组成的评议会负责大学重大事项的决策,同时也决定大学校长的选聘。这些工作都按照政府批准的大学宪章进行。^[11]可以说,直到 20 世纪 90 年代之前,英国政府对大学干预都比较少。大学虽然接受国家资助,但一直保留独立法人身份,国家采用拨款委员会这一高级咨询团体的形式对大学进行治理,大学内部则采用学院制方式进行管理。^[12]

在美国,大学管理体制建设则吸收了英国和欧洲大陆的双重风格,建设了别具一格的以市场选择为特征的社会参与型的大学治理模式。其特点是在大学外部,联邦政府实行分权制,不直接干预大学事务。公立大学事宜由各州政府建立相应的管理体制进行治理,而对私立大学则完全交由市场机制决定,大学是一个完全法人,在遵守宪法的基础上决定自己的事务,实行完全的自治。而对公立大学,一般通过州立法建立高等教育委员会来领导大学建立董事会,由董事会管理大学。董事会一般吸收社会代表参与大学治理,从而形成了一种独特的社会参与式的大学治理结构。这种治理结构也被不少美国私立大学所效仿,他们的董事会成员吸收了社会各方面的代表,包括来自政府方面的代表。而在大学内部,一般采用以校长为首的行政系统与以教授会为代表的学术系统两种相互平行的管理体制,学术权力归教授会,行政权力归校长,校长有否决权但不能代替教授会决策。在院系层面,教授会权力更大,教授会也以正教授为主,他们负责推举院长和学校教授会成员。

美国私立大学在治理结构上与公立大学有所不同,它们实行董事会管理,董事会由著名校友、大学捐助人和大学校长及教授代表组成。他们负责选拔校长,决定学校重大事项,如财务决算、学校发展规划和制订大学章程等。如公立大学一样,私立大学一般都实行校长与教授会分权制,即校长负责日常行政事务,而教授会负责日常学术事务,但学术重大事项决定需要得到校长的批准^[13],当校长与教授会之间出现重大意见分歧时则由董事会裁决。但哈佛大学的治理结构实行两会制,即在董事会之外另有监事会机构,它负责对董事会决议进行审议,必要时会推翻董事会决议。^[14]

四、美国大学治理模式特征与典范效应

二战之后,美国率先进入高等教育大众化的行列,美国政府对大学的调控力度也在逐渐加强,但这种调控一般都是通过立法和财政资助的方式来实施,而非直接干预的方式。美国大学的治理结构也逐渐趋于完善,形成了具有美国特色的社会参与型治理模式,并逐渐成为世界各国效仿的榜样。美国大学的治理模式具有以下几个显著特征:

(1)实行董事会决策制。美国大学普遍建立了以董事会为主的大学内部治理结构。教授会推举校长,董事会任命校长,从而有效地平衡了大学行政与学术之间的矛盾,使大学办学在学术自由与办学效率之间达成了一个平衡。董事会的构成以大学外部人为主,从而可以避免大学内部人的狭隘视野,使得大学发展能够有效地应答社会需要,保证了大学对国家建设、社会发展的支持。以董事会为主导的治理结构是一种典型的社会参与治理模式。

(2)专业组织负责质量监督。美国大学界建立了以专业委员会为主的大学外部治理结构,有效地缓解了大学办学与社会需求之间的矛盾,保证了大学办学的基本质量,促进大学有效地关注社会需求。在美国,大学之间的联盟到处可见,而最具代表性的是担负美国高等教育质量保障之责的区域性大学联合会组织。该组织负责大学质量认证,而且以民间身份出现,大学根据自愿来参加认证组织并接受认证。^[15]美国联邦政府教育部下设认可组织负责对认证组织的资质进行鉴定,从而保证了国家利益与大学自治的平衡。^[16]专业委员会参与大学治理实质上体现了同行治理精神,因此是一种同行治理模式。

(3)政府进行重点调控。在美国,联邦政府实施选择性的资助政策,保证了国家对大学办学过程的有效参与,实现了学术目标与政治目的的有效结合,从而保证了大学对提升国家竞争力的作用的发挥。美国联邦政府通过专项资助,建立了国家实验室和以科研合同的方式鼓励大学从事政府急需的项目研究,从而满足了国家的战略发展需求。政府这种管理大学模式是一种典型的宏观调控模式,也是一种间接控制模式。

(4)社会舆论引导大学选择。在美国,社会舆论参与了大学评价,从而使大学格外注重自己的社会形象,进而促进了大学之间的良性竞争,使大学内部保持适度的张力,从而激发了大学内部的创造力。如《美国新闻与世界报道》自20世纪80年代以来所参与的大学排名活动在美国社会影响很大,使得许多大学不得不高度关注社会需求和自己的学术声望,以及自己的竞争力。这种参与治理的方式也是一种公共选择模式。

(5)大学非常重视自己的办学传统。这正是大学自治特征的根本体现。在美国,每个大学都非常重视自己的办学定位和市场定位,注重自我形象的塑造,从而培育自己的办学市场,这样就创造了一种多样化的办学格局,满足了社会的不同需求。这种多样性正是美国大学具有良好适应性的表现,也是美国高等教育充满活力的表现。我们知道,同质化很难办出特色,只有多样化才可能办出特色,显然这与美国实行的分权体制是分不开的。

正是分权体制与市场机制的有效结合使美国高等教育系统充满活力,使每个高校都不断地寻求办学特色来赢得自己的市场地位,因为寻求办学特色的过程也是提升自我创新力的过程。这一点也是美国大学治理的特色所在,可以称之为市场导向模式。

是故,美国哈佛大学前校长德里克·博克认为,大学自治、竞争和适应性构成了美国高等教育系统的特色,是美国高等教育能够超越于欧洲大陆高等教育系统的根本原因。^[17]

对比起来,欧洲高等教育系统由于大学缺乏充分的自治和必要的竞争,所以大学的适应性不强,缺乏创造活力,这也是大学中心从欧洲向美洲大陆转移的根本原因。目前欧洲已经意识到了高等教育的危机,他们也在尝试改革大学体制,打破大学的封闭系统,促进大学向外开放,如他们鼓励大学教授从社会获得资源来从事自己感兴趣的科研项目。^[18]日本在明治维新之后奉行的是德国大学治理模式,进入新世纪后,日本大学开始了“法人化”改革,明显具有

“脱欧入美”色彩。^[19]

为了重振欧洲高等教育,欧盟发表了著名的博洛尼亚宣言,宣布建立欧洲高等教育区,以促进欧洲高等教育一体化,这就是著名的博洛尼亚进程。目前该进程的参与国已经超过了50个,参与国范围不仅包括传统的欧盟国家,也包括原苏联东欧国家。这些国家纷纷加入这一进程,形成了一种声势浩大的欧洲高等教育国际化进程。但这一进程因近期的欧债危机会受到一定的影响。^[20]

显然,欧洲高等教育一体化进程对于现代大学治理的启示是:各个国家以协议的方式参加这一进程,各个大学也是以自愿的方式参加大学联盟,大学通过增加相互间的学生流动机会和学者交流机会,促进大学办学质量的提高,这表现出对大学自治传统的充分尊重。但这一联盟形式能否解决大学治理中的根本问题如提升学术竞争力尚不得而知。

五、我国大学治理困境与未来选择

我国大学治理模式正处于急速的变革过程中,建立现代大学制度开启了这一环。传统上中国大学在治理模式上倾向于科层制,即用行政化的逻辑取代大学自治的逻辑。人们发现行政化的结果导致了学术创新力的下降,为此,人们呼唤去行政化实现大学治理。^[21]一个共同的认识是希望通过大学章程建设引导大学走向治理。^[22]而在实践中却出现了一个吊诡的现象:一方面,政府要求大学自己立法,另一方面大学却缺乏立法能力。出现这种现象的根源,在于大学并不清楚自己的权力边界。

但要实现学术水平的提升,特别是要创造出大批原创性的学术成果,就必须实行大学自治,赋予大学充分的学术自主权,否则,大学就难以创新。目前,政府对大学管制太多、干预太多,严重地削弱了大学的创造性。^[23]政府干预太多,导致了大学行政化趋势愈演愈烈,从而使大学管理越来越背离大学治理之道。

要实现大学治理,首先需要实行教授治学,学术自主,由教授会决定学术事宜;其次,教授会负责大学校长选举,参与治校,从而有效地遏止大学行政化趋势;再次,吸引社会参与大学治理,负责审议学校发展的重大事项,使大学成为一个利益相关人组织;最后,大学党委真正担负起监督职责,避免与行政合一,成为一种类似哈佛大学的监事会机构。

如此治理结构变化,将意味着大学内部权力要

适度分化,这势必与中国传统的“和合主义”文化特征相冲突。在中国人的思维习惯中不太愿意接受分权和制衡的概念,人们推崇“合则两利,分则两害”,一提分权就意味着矛盾对立。但“合”的结果必然导致集权,就无法遏止行政的强势。而“分”才能各司其职,才可能专业化,才有自由创造的空间,也才能促进学术创新。但如何做到有效分工合作始终是一个管理难题,更是大学治理面临的课题。^[24]如此,大学治理结构面临着—个现代转型问题。

困扰大学治理结构变革的还有中国传统文化中的伦理本位思想,该思想体系中,个体从属于家庭,家庭从属于社区,社区从属于国家,从而否定个体的独立性,进而也否定个体的独立思想,这对学术自由是一种戕害。在市场经济冲击下,这种伦理本位思想虽已减色不少,但仍在人们的下意识中发挥着作用。如果不改变这种思维定势就很难保障学术权利并建立起有效的学术规范,从而在大学中也很难开展平等的学术对话,这样就压抑了学术创新潜力。

从根本上说,中国大学要实现治理首先必须确立一种学术权利本位的观念,并把思想自由设定为一种神圣不可侵犯的权利,从而为学术自由奠定法理基础,那样学术创新才有法治前提。否则,学术自由就没有保障,教授就无法真正治学,人们就无法抵御行政权威的强制,从而也就无法释放自我的创新潜力。

在未来,中国大学必定要建立一种开放性的治理结构,打破封闭性的科层制结构,实行社会参与治理,这或许是平衡行政权力的唯一出路。

参考文献:

- [1] 李福华. 大学治理的理论基础与组织架构[M]. 北京:教育科学出版社,2008:14-26.
- [2] 赵成,陈通. 现代大学治理结构解析[J]. 天津大学学报(社科版),2005,(6):470-474.
- [3] 何慧星,蔡文伯,苏荟. 现代大学治理的权力配置[C]//贯彻落实《教育规划纲要》,完善中国特色现代大学制度——中国高教学会高教管理研究会2011年学术年会会议交流论文集. 厦门:中国高教学会高教管理研究会,2011:161-167.
- [4][7] 博伊德,金. 西方教育史[M]. 任宝祥,吴元训,译. 北京:人民教育出版社,1985:136-144,144-152.
- [5] 熊庆年,代林利. 大学治理结构:历史演进与文化变革

- [J]. 高教探索,2006,(1):40-43.
- [6] 宋晓阳,胡青. 特殊的社会阶层:欧洲中世纪大学与教师[J]. 求索,2006,(5):125-127.
- [8] 查尔斯·霍默·哈斯金斯. 大学的兴起[M]. 梅义征,译. 上海:上海三联书店,2007:1-17.
- [9] 王天一,等. 外国教育史(上)[M]. 北京:北京师范大学出版社,1993:170-176.
- [10] 克里斯多弗·查理. 近代大学模式:法国、德国与英国[J]. 张斌贤等,译. 大学教育科学,2012,(3):81-91.
- [11] 孙贵聪. 英国大学特许状及其治理意义[J]. 比较教育研究,2006,(1):12-16.
- [12] 甘永涛. 英国大学治理结构的演变[J]. 高等教育研究,2007,(9):88-92.
- [13] 曲铭峰,龚放. 哈佛大学与当代高等教育——德里克·博克访谈录[J]. 高等教育研究,2011,(10):1-18.
- [14] 舸昕. 从哈佛到斯坦福[M]. 北京:东方出版社:1999:103-105.
- [15] 康宏. 美国院校认证标准的价值研究——以中北部协会为例[J]. 大学(学术版),2012,(3):67-71.
- [16] 赵宇新. 当代美国高等教育评估历史与制度[J]. 大学(学术版),2011(10):53-63.
- [17] 德里克·博克. 美国高等教育[M]. 乔佳义,译. 北京:北京师范学院出版社,1991:1-25.
- [18] 张银霞. 新管理主义背景下西方学术职业群体的困境[J]. 高等教育研究,2012,(4):105-109.
- [19] 大场淳,杨九斌,吴坚. 法人化与日本大学治理:变革、效果与挑战[J]. 教育学术月刊,2011,(4):90-92.
- [20] 袁东. 博洛尼亚进程:建立共同的欧洲高等教育空间[M]//大学建设的国际视野. 北京:高等教育出版社,2011:38-44.
- [21] 陈鹏,刘献君. 我国公立高等学校法人治理结构的缺陷与完善[J]. 教育研究,2006,(12):45-50.
- [22] 马陆亭. 制定高等学校章程的意义、内容和原则[J]. 高校教育管理,2011,(5):1-6.
- [23] 张男星,王春春. 如何理解与守护大学精神——访山东大学校长徐显明[J]. 大学(学术版),2012,(6):4-17.
- [24] 顾建民,刘爱生. 超越大学治理结构——关于大学实现有效治理的思考[J]. 高等教育研究,2011,(9):25-29.

(本文责任编辑 邓建生)