

美国大学的去行政化之路

刘爱生¹ 顾建民^{2*}

(1. 浙江师范大学 国际与比较教育研究院, 浙江 杭州 310007; 2. 浙江大学 教育学院, 浙江 杭州 310028)

摘 要: 美国大学的去行政化之路并不平坦, 历经三百余载, 才从原初的董事会专断独权演变成今日董事会、校长、教师等利益相关者分权制衡的共治局面。综观美国大学去行政化之历程, 可以发现: 社会民主是去行政化的基础, 学术自由是去行政化的核心, 制度建设是去行政化的保障, 学术协会是去行政化的后盾。

关键词: 美国大学; 去行政化; 董事会; 校长; 教师

作者简介: 刘爱生(1984—), 男, 江西余干人, 博士, 浙江师范大学国际与比较教育研究院讲师, 主要从事大学治理研究; 顾建民(1963—), 男, 浙江德清人, 博士, 浙江大学教育学院副院长, 教授、博士生导师, 主要从事高等教育管理研究。

基金项目: 国家社科基金一般项目“研究型大学有效治理机制研究”(项目编号: 12BGL100); 教育部人文社会科学研究规划基金项目“大学有效治理的形成机理研究”(项目编号: 12YJA880031)的阶段性研究成果。

中图分类号: G647 文献标识码: A 文章编号: 2095-7068(2014)04-0105-06 收稿日期: 2014-07-27

在中国语境下, 大学去行政化主要包括两层内涵: (1) 在国家层面, 改变“行政主导一切”的局面, 实现大学自治; (2) 在学校层面, 改变行政权力对学术权力过度干预之状况, 增强教师的治理权, 尤其是在学术事务上的决策权。^[1]简言之, 大学去行政化实乃大学对外实现自治、对内还权于教师的一个过程。从这个意义上讲, 综观全球大学治理, 去行政化绝非中国独有的现象。回顾美国高教史, 其同样面临着“去行政化”的问题。由于目前关于美国大学自治的研究颇多, 而探讨美国大学还权于教师的研究不多, 故本文的中心将放在美国大学内部的去行政化上。

为了更好地探讨美国大学的去行政化之路,

这里将综合美国一些学者的观点, 把美国高教史划分为三个阶段: (1) 旧学院时代, 主要指美国殖民地学院的建立到美国现代大学出现之前这段时间, 时间跨度大概为 1636—1869 年; (2) 大学转型时代, 主要指美国现代大学制度从确立到巩固的这段时间, 时间跨度大概为 1870—1945 年; (3) 大学多元化时代, 主要指第二次世界大战后到现在这段时间(1946—今)。

一、旧学院时代: 教师权利意识觉醒

不同于欧洲大学的治理模式, 美国殖民地时期建立起的第一批学院形成了独特的治理模式——外行控制和教会影响结合在一起。

* 通讯作者: 顾建民, E-mail: jmg@zju.edu.cn。

“外行控制”是指学院一般由牧师和地方官员组成的董事会进行管理。董事会(监事会)中唯一的教师代表是校长,他由董事会任命,只对董事会负责。根据特许状,董事会作为学院资产的受托人,拥有所有的权力;教师只是雇员,扮演着教员和学生行为监护人的两种角色,是一个无法享有威信和特权、自主履行职责的团体。

“教会影响”是指学院大都受到教派的控制或影响。教派自踏上北美大陆土地的那一刻起,为了扩大自己的影响势力,都建立起自己的学院,以便对年青一代进行适当的教育。第一批建立起来的九个殖民地学院就代表了六个不同的宗教团体。独立革命后,虽然教会与国家分离,但并没有与学院分离。恰恰相反,教会与国家分离,结束了受到偏爱的教派的垄断地位,加剧了各个教派在教育领域的竞争。为了控制这些学院,教派会在董事会中安排自己的代表,或者建立新的学院与之抗衡。受此影响,在旧学院时代,大约九成的学院院长来自牧师,教师的聘用也主要依据其宗教信仰,而非专业水平。

在这种治理模式下,教师缺乏独立性,依附并顺从于校长和董事会。事实上,整个17、18世纪教授在与董事会的关系中一直处于劣势和不利地位,19世纪早期达到最低点。殖民地学院后期形成的由校外人士组成的董事会管理学校的制度,逐步演化为由非官方的、爱管闲事的、常常是专横的董事会管理学校的学术管理体制。学院董事会有权规定课堂教学工作,制定学生的管理纪律,决定课程的设置,检查监督教师的私人生活。^{[2]31}弗吉尼亚大学就是一个鲜明的例子,其董事会规定:教师和学生一样,在课堂教学中受到密切的监督。系主任必须报告:(1)教师有多长时间没有按要求讲课;(2)他有多长时间忽略了向学生提问;(3)他在讲座和考试上花费了多长时间;(4)他有多长时间没有在课堂上公布学生缺席人数、学生上课及学习进步情况。^{[3]132}

然而,教派对学院的统治并非固若金汤。因为学院不仅是一个正规的学习场所,还是一个经济实体和社会关系的汇集点。这一点决定了学院必然受到社会环境的影响。在美国独立革命战争爆发前后,社会和科学领域开始不断出现对宗教权威的抨击;“人人生而平等”的口号已经响彻北美。这些思想对这一时期的学院产生了明显的影响,主要体现在对教派举办学院的批判和教师

对自身地位的不满、要求进行改革上。这其中最为著名的争斗发生在哈佛学院。1825年,哈佛的一些教师为了在院校治理上获得一定的发言权,努力尝试获得法人会(corporation)的席位。他们认为,哈佛的治理权力应赋予校长和评议员。因为在牛津和剑桥的古代用法中,评议员的内涵指的就是“住校的”教员,他们据此声称有权力成为法人会的代表。然而,哈佛监事会和法人会双双拒绝了教师的这一诉求。教授自治的梦想彻底破灭。^{[4]86}不过,在哈佛教师不断说服和斗争下,还是获得了董事会规定范围内的有限度的自主权,主要集中在教育、教学方面的自治权。

总的来看,在旧学院时代,尽管美国已成为一个独立的民主共和国,但在学院治理中,教师获得的权力极为有限,董事会几乎把持了所有重大的权力。对此,布鲁贝克和鲁迪(Rudy)指出:“对于一些人而言,这似乎很奇怪:当时美国已赢得政治自由,但教师失去了大量的行会自治权;美国成功抵制了英国的税收政策(这是因为英国制定这一政策时,没有美国殖民地的代表),但教师却无法成功地抵制没有教师代表的外行董事会的控制。然而,如果考虑到当时美国的实际情况,这种悖论就能得到一个合理的解释。不像欧洲,美国的高等教育财政一直处于一种不间断的焦虑中。尤其是在独立革命战争期间,学校的建筑遭到严重毁坏,捐赠的基金遭到劫掠。这个时候只能让外行来领导和资助学院的发展。与此对应,当时的教师往往刚刚毕业不久,非常年轻,资历很浅。”^{[5]30}

二、大学转型时代:教师权利初步确立

在这一转型时期,美国的旧学院开始向现代大学转变。

一是大学的世俗化。随着达尔文进化论争论的激化,学院发起了摆脱教权对学院控制的运动,结果是教士作为学术力量的式微,取而代之的是世俗力量的兴起。根据麦格拉斯(Earl McGrath)的一项统计:1860—1861年间,15所私立学院的董事会成员中牧师占了39.1%;到1900—1901年间,这一数字下降到23%,董事会中律师和商人所占的比例第一次超过牧师;1930—1931年这一比例则减少到7.2%。^[6]

二是大学的官僚化(bureaucratization)。随着大学组织规模的扩大,它开始借鉴商业组织的做

法,逐步建立起一套明确具体的、非人性化的官僚主义体系。作为一个标志,1900年,美国出现了第一本完全关于学术管理的书——《学院行政管理》(College Administration)。再如,1902年,哥伦比亚大学校长办公室的人员包括三名秘书、五名速记员和两名勤杂工,该办公室每年仅花在一等邮件上的邮资就是800美元。^{[7]324}

三是新型教师群体的崛起。据统计,1870年美国全部学院的教师数量为3201人,但此后40年间这一数字几乎增长了8倍,达到24667人,几乎是同时期美国人口数量增长的3倍。^{[8]36-38}此外,随着越来越多的留德学生的返回,以及美国大学研究生院的建立,他们拒绝花费大量时间用在学生的管教上,而是转向专业领域。到20世纪之交,为了提升他们的学科利益和地位,这些新教师群体主张学术自由,拥护职业专业化,并且成立了各种学术协会。

然而,在美国大学的外貌发生巨变之时,有些东西依然如故。第一,新生的董事会成员对待教师的态度一如其前辈(牧师),仍用一种偏狭的眼光看待教授的身份和地位。他们不仅反对教授的独立性,而且广泛宣扬教授不能自治的观念。1897年,美国西北大学的董事会成员雷蒙德(James Raymond)就傲慢地指出:“至于政治科学和社会科学应该教什么,教师应迅速地、优雅地把教材呈送给董事会,以便后者进行决策……如果董事会决策失误,也只能由大学的资助人和所有者改变政策或调整董事会的人事,而不是充当雇员的教师。”^[9]但这种想法并非特例,像芝加哥大学、哥伦比亚大学、约翰·霍普金斯大学、宾夕法尼亚大学、耶鲁大学这样的领军大学,其董事无一例外都同意西北大学董事的看法。^[9]

第二,教师的职业地位仍然受到各种限制。尽管大部分美国大学章程赋予了教师管制学生的权力,待遇也有所提升,但教师在许多方面仍没有获得相应的权力。随着专业自主意识的增强,绝大部分教师认为他们应在教育政策、教师的任命和晋升、行政人员的选择、预算决策以及其他院校事务上具有更大的发言权。此外,他们还意识到法院通常把校长和教师当作董事会的雇员,后者可以随意解雇他们。总之,美国大学教师的地位比他们想象中的要低,这不仅反映在大学章程中,而且还体现在公共法中。

对此,思维尔(Max Savelle)讽刺道:“真是

百思不得其解,美国自认为是世界上最民主的国家,大学理应是这个民主国家的一个缩影,但实际上它极有可能是这个世界最不民主的地方……大学被当作工厂,校长是工厂的经理,并且他的世界是绝对的,只需获得董事会的批准即可。根据这种工厂观念,教师只是被雇佣来的劳工,经理只需凭借意愿就可聘用或解雇,劳工(教师)也没有被组织成工会。大学的命运就掌握在一个人的手中。他所要做就是说服董事会,以获得支持。”^[10]

在这种背景下,各种批判、改革的声音不绝于耳。激进派者有凡勃伦(Thorstein Veblen),他认为,大学应是一个纯粹的研究机构,教师应享有充分的自主权,不可能在强制性的规则下和一个具有高官身份的外行人的统治下有效运行,据此:(1)大学完全可以省却董事会的运作;(2)权力阶层和官僚政治的部属机构几乎没有存在的必要或根本没有什么用处。^{[11]391-92}温和派者有卡特尔(James McKeen Cattell),他并没有像勃凡伦那样走向极端,因为他深知,根据美国的法律,美国的学院和大学都是依据特许状而成立的财产,必须由受托人委员会或监事会来控制。因而,他在符合法律规定的前提下提出了一些建议,内容主要包括削弱董事会、校长的权力,扩大教师的权力,增加学术人员在董事会中的比重,提升大学下属每个学术单元(院或系)的财政和教育的自治权,等等。^{[12]31}

1915年,美国大学教授协会(AAUP)应运而生,它是美国大学教授尝试争取自身权利迈出的重要一步。尽管AAUP成立之初,力求避免卷入学术自由的纷争之中,反对教师与校长、董事会之间形成一种破坏性或敌对的情绪。但始料未及的是,全国各地的大学教授呼吁AAUP对他们与大学行政管理者之间势单力薄的抗争进行声援。结果是,1915年AAUP发表的首份报告《关于学术自由和教授终身教职的报告》除了提出学术自由和终身教职的思想外,还指出当前的主要任务是开展反对大学董事会和行政管理者的斗争。它所提出的实际对策包括两个方面:(1)限制董事解聘教师的权力;(2)通过制定大学教授终身教职的相关规定,保障大学教授的职业安全和尊严。^[13]

1920年,AAUP发表了另一份意义重大的报告——《关于教师在大学治理和行政中的定位和功能的报告》,对于校长、其他行政人员、教师在大学治理中究竟扮演什么角色,提出了自己的观

点。该报告指出：大学需要校长以及其他行政人员的领导力，大学完全由教授治理并不可取，因为这会导致管理效率低下，学校缺乏进取心，更重要的是会影响研究者的本职工作；而教师作为公职人员，在决定他们所提供服务和环境的方式上，应扮演有效的角色，在教育政策的决定和执行上，教师是专家，在决策中应具有主要的发言权。但可能有时候在迫切需要的情况下，例如教育政策及其执行的变革与改进，教师也要听从董事会的意见。双方要形成一种共同担责和全面合作的精神。^{[14]24-25}可以说，这是美国高教史第一次明确提出分工说，并希望行政人员与教师之间“共同担责和全面合作”。

然而，一开始美国大学的董事会和校长并不认同 AAUP 相关的报告。1915 年，美国学院联合会(AAC)成立，它由美国大学的校长们组成，代表了行政人员的立场。AAC 认为 AAUP 所提出的政策是不切实际的，并自以为是地断言：“没有提出任何解决问题的对策，因此不具有实际的指导意义。”^{[15]237}不过，随着 AAC 和 AAUP 之间敌意的逐渐消解，彼此不断地协商和妥协，当然更重要的是教师力量的不断壮大，学术自由思想的广泛传播，教授的诸多权利诉求逐渐得到董事会、校长的认可。到 1940 年，AAUP 和 AAC 达成新的共识，签订了具有里程碑意义的《学术自由和终身教职准则声明》，进一步保障了教师的权利。

总的来看，到 20 世纪 40 年代左右，教师经过一步步的努力和争取，逐步摆脱了没有权力的地位，在课程改革、教育学生、教师聘用等学术事务上具有一定的决定权。在个别学校(康奈尔大学)，甚至允许董事会成员中包括教师代表。但是，不同类型的大学存在一些差异：研究型大学比其他所有大学的民主化程度要高；州立大学的教师参与预算过程更多一些；女子学院存在非常多的教师与董事会的合作，教师广泛参与教师聘用、晋升和解聘；而师范学院在管理方式上一般更专制。然而，一般的学院和大学都没有建立明确的体制，促进教师与董事会或校长之间的思想交流，也没有提供明确的措施，保障教师与董事会共同协商决定校长、院长或系主任的人选。^{[2]207}

三、大学多元化时代：共同治理模式诞生

二战后，美国社会发生了广泛而深刻的变革。与此对应，美国高等教育也经历了“大变

革”。首先，美国大学的规模越来越大，管理机构的职能分工越来越细，分支部门越来越多，管理越来越复杂，以至于每所大学行政管理人员增长的比例超过了学生和教师增长的比例。其次，随着民权运动的兴起以及高等教育保障政策逐步确立，社会民主思潮泛滥，权利保障意识浓烈，大学教师和学生要求进一步参与学校治理的呼声日益强烈。再次，受新社团主义和开放系统等理论的影响，美国的高等教育改革一方面强调“协作”与“松散性”，另一方面强调对大学组织的有效控制和秩序，而这一切都要在“合作”为基础的框架中展开。最后，教师工会和集体谈判制度的出现，不仅维护了教师的权益，而且改变了原有的教师、管理者和董事会之间关系的治理模式。^{[15]72-87}

在此基础上，共同治理被正式提出，其标志为 1966 年 AAUP、美国教育委员会(ACE)和美国大学和学院董事会协会(AGB)联合颁布的《大学与学院治理声明》。该声明的宗旨在于加强大学治理中董事会、校长和教师的相互理解和共同努力，并提出两大基本原则：(1)大学的重大决策既需要首创能力，又需要全体人员的参与；(2)大学各组成群体发言的权重存在差异，谁对具体事务负有首要责任，谁最有发言权。^[16]

当然，共同治理更深刻的思想体现在它蕴含了美国宪法的分权制衡原则。^[17]分权意味着所有利益相关者都可以参与到大学治理中来，尽管不同群体的权重存在差异。根据声明，为了学校的整体利益，行政人员和教师必须在一系列事务上进行合作，包括课程、学校战略与财政规划、人员招聘以及教师终身制与晋升等；但同时，各自的权限存在不同。例如，董事会处于大学治理系统的顶端，是大学的最高决策机构和权力机构，可视为大学的“最高法院”，享有裁决学校事务的全权。校长是学术共同体中最具权力和影响力的人物，作为大学的首要执行官，可以行使其职位所固有的各种权力，包括促进、支持和保护大学利益以及管理和指导所有事务的权力等。教师在新教师聘任、教师晋升和终身教职等领域具有很大的权力，其在学术事务上的权力主要通过学术评议会得以确立。

制衡意味着任何一个权力分支都不可能掌握绝对的权力。就董事会与校长之间的关系而言，根据章程，董事会的许多权力被委托给大学校长。

基于这一委托,校长成为大学的权力中心和校内行政执行者,董事会成员不能过分地参与大学的日常事务。弗里德曼(James Freedman)指出,尽管董事会有天然的合法权威去确定双方的权限,但如果董事会侵犯了校长的管理特权,将可能会遇到大麻烦。^{[18]39}但同时,校长要对董事会负责,接受董事会的监督、任命与罢免,这样就可以限制大学校长权力的扩张,有效遏制校长因擅自运用权力而作出不利于大学发展的决策。美国有评论者就指出:“董事会应该将校长的脚置于火焰之上,使之时时警觉却又不会受伤害!”^{[18]13}

就教师(学术权力)与校长(行政权力)的关系而言,一方面,学术评议会通常被看作是教师在大学治理中承担重要角色的组织、大学学术权力的象征。它可以执行大学教师的立法权,有权根据章程拟定任何关于学术问题的立法。在这一体系下,教师能够最大程度地避免行政权力的干扰,充分发挥其在大学决策中的作用。如果以校长为首的行政人员过分地干预学术事务,教师可以通过多种机制(例如,不信任投票),提出警告或抗议,甚至赶他下台。但另一方面,校长很多时候是学术评议会的当然成员,在学术事务上起着协调者和监督者的作用,以免发生学术权力滥用的情况。而且,教师在重大学术事务上的决策往往也要经过董事会的最终审核。正是这种权力制衡机制,美国大学既难以产生“学霸”,也很难出现专断的董事或校长。斯坦福大学前校长卡斯帕尔(Gerhard Casper)就曾指出:“如果绝对的权力导致绝对的腐败,那么不用担心美国大学校长。他永远不会处于这样的危险境况中,因为他没有绝对的权力。”^{[19]118}

由于该项声明基本上明确了董事会、校长与教师之间的分工与合作,蕴含了分权制衡的原则,反映了校园民主,共同治理模式很快流行起来,并一度成为20世纪60至80年代许多高校治理模式转换的中心议题。发展到今天,共同治理虽然也遭到一些挑战,但已成为美国大学传统文化的一部分,甚至被誉为大学的“核心图腾”,以至于“当某人说到大学和学院的结构时,一个不可避免的讨论将围绕着参与式治理”^[20]。卡普兰(Gabriel Kaplan)2001年的一项全国规模的调查发现:(1)在美国大学和学院,教师、董事会和管理者之间的关系基本上维持在一种积极的、合作的状态;(2)教师治理群体在学校决策制定过

程中有重要的影响力,同时,除学生以外,其他所有学校群体都较好地参与了决策;(3)预算权主要由校长和院长负责,教师的权力集中在学术领域——学位要求、课程、终身教职、教师聘任和学位颁发。^{[18]134}这项调查充分表明,共同治理在美国高校得到有效地实施,美国大学教师的权力得到充分发挥。

四、结论

从1636年哈佛学院建立,拉开了外行董事会和校长专权的序幕,到1966年共同治理的颁布,明确提出董事会、校长和教师的各自权限与职责,美国大学的去行政化之路走了有三百多年,历经坎坷。从中,我们大致能够得出如下结论:

1. 社会民主是大学去行政化的基础。民主首先打破了教会对美国学院的控制,使学院获得真正意义上的自治;接着打破了董事会、校长对学院的专断,并最终确立起分权制衡的共同治理机制。可以肯定,如果没有不断兴起的民主观念,美国大学对外会一直处在教会的控制下,对内一直处在董事会、校长的专权下。

2. 学术自由是大学去行政化的核心。学术自由是在无损于个人地位和职位的前提下,学者们自由行事的权力;在学术自由下,任何权威都不得正当干预教师管理学术事务的权力。无论这些权威是全系员工的一致意见,是系主任、教务长、校长甚至校理事会的观点,还是校外任何权威的臆断。^[21]正是基于对学术自由的追求,我们看到AAUP一次又一次站起来反抗董事会或校长的专断,维护教师的权益。毫不夸张地说,没有学术自由,就没有大学去行政化。

3. 制度建设是大学去行政化的保障。美国大学在发展过程中逐步形成的各种成文和不成文的规章制度和保障机制,它们是维护教师权利、制约董事会及校长权力的有力保障。例如,美国大学章程一般都规定了董事会、校长和教师的权限;此外,美国大学内部还建立了终身教职制、教师评议会制、集体谈判制、不信任投票制、申诉机制等。这些规章制度和保障机制之所以有效用,很大程度上得益于美国的法治传统,尤其是“分权制衡”“程序正义”这一法律文化传统和观念。

4. 学术协会是大学去行政化的后盾。在美国大学教师争取自身权利的过程中,他们并非单打独斗,而是结成一个社团,以群体的力量对抗行

政力量。而这当中最著名的协会就包括AAUP。作为大学教授的联盟,AAUP在维护学术自由和保障教师权利上发挥了至关重要的作用。其中,AAUP的黑名单制(censure list)——把那些违背学术自由和终身制原则的高等院校、管理者及董事会列入黑名单,建议求职者不要前往该校——可以有力地回击专断的大学管理者。

最后需要重申的是,美国大学的去行政化并不是要剥夺行政人员的某些权力或使行政权力瘫痪,而是把权力分给更多的人,并对其权限进

行界定。去行政化并没有破坏董事会或校长的权威(美国大学的最终决策权还是掌握在董事会的手中),而是降低他们集大权于一身的危险性。这种情况与美国人的民主观念有关。美国人的民主观念并不是那种源于古希腊的古典型民主(classical democracy),即每个公民直接决策,直接行使权力而不通过代理,更多的是一种参与型民主(participatory democracy),即人们可以参与到决策中来,但选择权和管理权依然掌握在管理者手中。^{[22]68}

参考文献

- [1] 百度百科. 去行政化[EB/OL]. (2013-12-26) [2014-06-25]. <http://baike.baidu.com/view/2407497.htm>.
- [2] 沃特·梅兹格. 美国大学时代的学术自由[M]. 李子江, 罗慧芳, 译. 北京: 北京大学出版社, 2010.
- [3] Bruce P A. History of the University of Virginia, 1819—1919: The Lengthened Shadow of One Man[M]. New York: The Macmillan Company, 1922.
- [4] Duryea, Edwin D. The Academic Corporation: A History of College and University Governing Boards[M]. New York: Falmer Press, 2000.
- [5] John Brubacher, Willis Rudy. Higher Education in Transition: An American History(1636—1976)[M]. New York: Harper & Publishers, 1958.
- [6] Earl McGrath. The Control of Higher Education in America[J]. Educational Review, 1936, (4).
- [7] 劳伦斯·维塞. 美国现代大学的崛起[M]. 栾鸾, 译. 北京: 北京大学出版社, 2011.
- [8] U.S. President's Commission on Higher Education. Higher Education for American Democracy[R]. Washington D C: U.S. Government Printing Office, 1947b.
- [9] Shibley G H. The University and Social Questions[J]. Arena, 1900, (3).
- [10] Saville M. Democratic Government of the State University: A Proposal[J]. Bulletin, 1957, 43(2).
- [11] 索尔斯坦·凡勃伦. 学与商的博弈: 论美国高等教育[M]. 惠圣, 译. 上海: 上海人民教育出版社, 2009.
- [12] Cattell J M. University Control[M]. New York: Science Press, 1913.
- [13] AAUP. Committee on Academic Freedom and Academic Tenure[R]. AAUP Bulletin, 1915.
- [14] AAUP. Committee T. Report on Place and Function of Faculties in University Government and Administration[R]. AAUP Bulletin, 1920, (6).
- [15] 甘永涛. 美国大学共同治理模式研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2009.
- [16] AAUP. Statement on Government of Colleges and Universities[EB/OL]. (2002-06-13) [2014-03-16]. <http://www.aaup.org/statements/redbook/Governance.htm>.
- [17] 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).
- [18] 罗纳德·埃伦伯格. 美国的大学治理[M]. 沈文钦, 等, 译. 北京: 北京大学出版社, 2010.
- [19] 杰拉德·卡斯帕尔. 成功的研究密集型大学必备的四种特性[G]//刘绍怀. 21世纪全球化趋势中的高等教育: 中外大学校长论坛. 北京: 高等教育出版社, 2002.
- [20] William G. Tierney. A Cultural Analysis of Shared Governance: The Challenges Ahead[J]. Higher Education: Handbook of Theory and Research, 2004, (XIX).
- [21] 爱德华·希尔斯. 论学术自由[J]. 林杰, 译. 北京大学教育评论, 2005, (1).
- [22] 吉尔特·霍夫斯泰德, 格特·扬·霍夫斯泰德. 文化与组织: 心理软件的力量[M]. 李源, 孙健敏, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.

[责任编辑: 罗雯瑶]