

DOI:10.16298/j.cnki.1004-3667.2018.05.02

一流大学建设的两个关键要素:制度与人^{*}

管培俊

摘要:对于实现“双一流”建设目标而言,大学制度与人才资源犹如“车之两轮、鸟之两翼”,缺一不可。治理结构是根本之根本,人才是关键之关键。完善大学内部治理结构、实施人才战略,是加快一流大学建设两个彼此关联的重要方面和关键要素。我们既要针对中国的实际情形,也要借鉴国际经验,从理论和实践两方面开展深入研究,探索大学有效治理的模式和人才发展战略,以期对高等教育宏观政策和一流大学建设提供决策参考。

关键词:大学;一流大学建设;内部治理;人才战略

一

党的十九大擘画了“加快一流大学和一流学科建设,实现高等教育内涵式发展”的蓝图。创建一流大学,取决于大学内部和外部诸要素的合力,取决于能否按照一流大学的发展规律办学治校育人。对于实现一流大学的建设目标,大学制度与人才资源犹如“车之两轮、鸟之两翼”。治理结构是根本之根本,人才队伍是关键之关键。在加快一流大学建设中,完善大学内部治理结构和人才队伍建设是两个彼此关联的关键要素。有建设世界一流大学的紧迫性,不能没有人才建设和制度创新的紧迫性。从理论和实践的相结合上,深入研究探索大学内部治理结构和人才战略,对于中国特色一流大学的建设具有重要意义。

1. 合理的大学内部治理结构是一流大学建设的制度和组织保障。一流大学需要一流的制度。教育现代化首先是教育治理体系和治理能力的现代化。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《教育规划纲要》)提出建设“中国特色现代大学制度”“完善治理结构”。相对于“大学内部管理体制”而言,“大学内部治理结构”的概念更加强调利益相关者的参与。一般认为,大学内部治理结构的本质是围绕着大学使命而形成的决策机构设置及其决策流程^[1]。“从治理理念上是强调利益相关者共享

共治的,在治理的结构和程序上也是强化利益相关者的权力制衡及互动的。”^[2]完善大学内部治理结构的核心和关键,是建立一系列基于大学使命的权力配置和利益平衡机制^[3]。同时还应当关注组织文化等“软件”因素。因为大学是一个具有深厚历史传统与文化底蕴的社会组织,大学自身的组织文化无疑形塑了大学的精神与结构^[4]。随着时代的发展,大学组织文化的意义更加突显。

由于大学是一个复杂的组织,尤其是现代一流大学多为研究型大学、巨型大学,肩负多重使命,规模庞大,学科既高度分化又高度综合且动态发展,内外部运行机制错综复杂,所以构建大学决策机构及其流程并不是一件简单的事^[5]。有没有一个好的内部治理结构,直接关系到我们的大学能不能确保坚定正确的办学方向,能不能遵循世界一流大学发展规律实现办学治校育人的目标,能不能形成对优秀人才近悦远来的吸引力和百舸争流的学术氛围,能不能科学高效地配置资源、形成追求卓越的办学格局和核心竞争力,从而实现追求一流的办学目标,培养一流的人才,产出一流的成果,做出一流的贡献。

要准确地概括中国特色一流大学应该具有什么样的内部治理结构,或者说描述好的大学内部治理结构的显著特征,可能见仁见智。但可以肯定地说,世界

* 本文系中国高等教育学会“中国高等教育改革发展重大理论实践问题研究”课题“中国特色一流大学内部治理结构与人才战略研究”(2017ZD003)的研究成果

上没有一所一流大学,其内部治理结构和治理能力存在严重缺陷。当然,内部治理结构是大学组织的组成部分,无法孤立地讨论内部治理的优劣,或者说不存在独立于大学组织及其所处环境之外的大学内部治理结构。

好的大学治理结构首先取决于相关要素及其相互间的有机联系。大学组织的复杂性体现在许多方面,其中之一是学术和非学术双重特性并存。大学中天然存在着学术权力和行政权力两种性质并非完全一致的作用力。行政权力强调层级性,科层制是行政权力运行的基本构架,而学术权力则倾向于去科层化、扁平化,以便为学术创新开拓道路。没有行政权力统领下的大学不可能实现治理的目的,甚至可能导致低效率及混乱,但是仅有行政权力而没有学术权力参与即共同治理,也不能达成大学有效治理的目的^[2]。上述两种不同性质的力量如何在组织架构上予以妥善安排和协调,正是大学内部治理的首要问题。完善大学内部治理结构,使大学内部不同利益主体有机会参与决策,强化管理者与被管理者互动,降低组织内部不必要的摩擦和损耗,提高办学治校育人效率^[2]。

好的内部治理结构,还要考虑大学组织广泛的外部联系。当今的大学早已不是象牙之塔。大学是一个受外部制度环境影响明显的组织,有些情况下,内部治理结构要服从于外部制度环境的要求^[6]。在外部制度环境作用下,不同国家的大学处理学术和行政关系的做法就不尽相同。如英国大学治理重心倾向于学术人员,学术人员在大学决策中拥有较大发言权;美国大学则将较多权力赋予以校(院)长为中心的行政系统;欧洲大陆法系国家大学内部治理则体现出集权体制的特点,更多地受到政府部门的影响。不同大学治理模式是在特定社会历史背景下形成的,并对大学办学行为产生了不同影响^[7]。“大学发展的逻辑由单一的学术逻辑演变为学术逻辑与社会逻辑并存再到学术逻辑、社会逻辑与市场逻辑并存的多维逻辑体系,由传统的一元制度逻辑转向多重制度逻辑,发展的驱动力与主体发生着深刻改变,由此改变了大学的面貌,也改变着大学的治理体系。”^[8]

好的大学治理结构必定是与时俱进的。考察大学内部治理结构,要有时空概念。美国加州大学前校长克拉克·科尔曾将不同历史时期的大学观做了一个形象对比。他说:“(古典)大学观是一个居住僧侣的村庄,现代大学观是一座城镇——一座由知识分子垄断的工业城镇,多元巨型大学观是一座充满无穷变化的城市。”^[9]纵观世界各国大学发展历史,不难发现,大

学作为高等学术机构的属性决定了它是一个自觉、自律、自修复、自适应的理性组织。各国大学内部治理结构都有一个发展演变过程,不存在一个永恒不变的大大学内部治理结构。大学内部治理形式保持着一定的稳定性,但也随着时间并根据内外部的具体情景而不断变化。大学组织及其治理形式的变化,既是从简单到复杂的发展过程,同时也表现出因地制宜的多样性特征^[10]。马丁·特罗指出,在从精英高等教育阶段向大众高等教育阶段转变的过程中,大学组织形式会产生微妙的变化,学术团体模式的作用式微,而科层模式的作用彰显^[11]。虽然欧美大学都采取法人治理形式,但是就其内涵看,也存在着明显的不同,欧洲大学的法人治理带有明显的政府管制的特征,英国大学的法人治理带有明显的学术团体自治的特征,而发展历史最短的美国大学则采取了与众不同的由外部人士组成的董事会决策的治理模式^[12]。日本国立大学法人化后内部治理的变化,也许出乎我们许多人的想象。其中问责经营、参与多元、集中平衡等特点也特别值得我们关注^[13]。

好的大学内部治理结构,具有历史方位感。历史与现实都说明,没有放之四海而皆准的唯一有效的一流大学治理体系。大学内部治理的规律性和因时而宜、因地制宜的权变性,为我们探索中国特色大学治理结构提供了理论和现实基础。中国现代大学一百多年的发展过程中,内部治理方式既表现出与其他国家大学治理相似的一面,同时也有自身的特点^[14]。“在高等教育国际化的发展趋势下,大学仍然具有坚固的民族和国家根基”^[15]。扎根中国大地办大学,瞄准世界一流,坚持中国特色,并积极吸收有益的国际经验,是面向“双一流”建设目标而不断完善我国大学治理应有的态度和策略。

2. 人才战略是实现“双一流”建设目标的关键。早在20世纪前半叶,清华大学梅贻琦校长“所谓大学,乃大师之谓也,非大楼之谓也”的名言,就道出了大学组织高端人才密集的显著特征和办学的普遍规律。“双一流”建设说到底就是要保证足够的投入、营造良好的学术氛围、吸引一流人才,并使他们充分发挥自己的潜能,在教学、科研、社会服务、文化传承创新等方面达到卓越境界。在THE、QS和ARWU等世界大学排名指标体系中,教师人才的权重无一例外地占到较大权重。QS世界大学排名中,师生比占到20%,综合反映大学教师水平的指标合计占到60%。一流人才对于“双一流”建设至关重要。

3. 大学内部治理与人才战略密不可分。制度与

人是加快一流大学建设的关键要素。大学内部治理与人才战略虽然是两个问题,但对于实现“双一流”建设的目标而言,又是密切联系、互为依存、不可或缺的两个要素。大学内部治理结构影响着人才机制及其作用的发挥。科学合理的内部治理结构是吸引人才、用好人才的制度环境,也是人才队伍可持续发展的组织保证。同时,制度是由人建立和执行的,离开人的因素,便无从谈起合理有效的治理结构;在人才缺位情况下,也无法构建和运作合理有效的治理结构。事实上,人事人才体制机制也是大学内部治理结构的核心内容。没有吸引人才、激励人才的用人机制,不能说是好的治理结构。而大学用人制度又与制度环境、文化背景密切相关。从国际上看,各国大学人事人才体制机制各有千秋。如有些国家赋予大学教师公务员身份,而在有些国家则为大学雇员;有些国家采取长聘制度,有些国家采取合同聘用制度,还有些国家兼有长聘和合同两种制度。背景不同,做法各异。从总体上认识理解其内在联系,有利于把握大学内部治理结构中带有规律性的事物。

二

中央全面深化改革领导小组讨论决定的《国务院关于统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》(以下简称《方案》),提出完善大学内部治理结构、加强和改进党对大学的领导等五项改革。大学组织是一个复杂系统,建设现代大学制度是一个复杂的系统性问题,犹如自然界中的湍流。用传统的线性方法研究湍流这样的强非线性问题无法突破,于是就有分形与混沌理论的探索。大学内部治理结构也是一个复杂的矩阵结构和系统工程。关于大学内部治理结构的研究探索,需要在横向和纵向关系上总体把握,聚焦现实问题,抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,把握环境、组织、权力、制度、文化等五个要点和时间空间两个维度,在改革实践中逐步深化。

1. 影响大学内部治理结构的外部关系。美国高等教育专家伯顿·克拉克曾把国家权力、学术权力和社会力量作为三种影响高等教育的重要力量。虽然研究聚焦大学内部治理,但是从开放系统的视角看,大学内部治理形式与外部环境的影响密切相关。大学既是高等学术机构,又是公共事业机构,需要在自主性与公共性之间有一个平衡。政府作为出资者、举办者,拥有对大学的监管权是天经地义的,大学作为办学主体,拥有自主办学权也是顺理成章的。学校自主办学与政府、社会的支持服务、监管影响,宛如一对孪生姐妹,与生俱来,相伴相随,互为依存^[3]。因此,我们不能

忽视大学与政府、市场、社会之间的联系,不能忽视外部需求的影响和导向,不能不关注到办学体制对大学内部治理的影响。

2. 大学内部治理结构的变迁过程及历史经验。对于一个特定国家和大学来说,大学内部治理结构往往是在长期演变的过程中逐渐形成的。在每一阶段上都有时代烙印。中国大学内部治理变革具有鲜明的阶段性和连续性特征,是一个由局部到整体的过程^[4]。研究大学内部治理结构,需要在历史分析中还原其演进过程,系统梳理总结历史经验;跟踪研究现代大学制度改革进展情况,系统总结改革经验。从历史的维度、以发展的眼光认识大学内部治理结构的本质。

3. 大学内部治理结构的总体架构和基本要素。深层次地探讨大学内部治理结构的基本要素及其相互关系。例如大学领导管理体制和决策机制、学术治理、民主管理、社会监督及其相互关系和作用的规律。在我国大学根本领导管理体制框架下,如何更加有效地加强党对高校工作的全面领导?如何实现多权力体系协调高效运行?行政权力与学术权力等相关权力要素如何和谐共生?党政议事决策机制如何进一步完善?学术委员会、教职工代表大会、学生代表大会的作用如何进一步发挥?教师和学生如何更加广泛参与大学治理?如何进一步形成对于大学权力运行的制约与监督机制?同时如何充分发挥大学理事会、董事会的作用?基本指向是强化中国特色的大学领导管理体制,凸显体制特色和机制活力,营造宽松氛围和良好条件,构建科学民主的保障机制^[6]。此外,不少大学治理结构相似,办学效果却迥然各异,这提醒我们不能孤立地追求某种理想模式,而是要具体分析治理结构发挥作用的条件,治理结构各要素及其与组织成员之间的相互关系。

4. 大学内部治理结构的运行机制。对于高校领导管理体制等法定制度,我们还有没有研究的必要,探索创新的空间有多大?答案是肯定的。“坚持与完善高校党委领导下的校长负责制”,一是“坚持”,二是“完善”。我们的任务是探讨“怎么做”,如何坚持,怎么完善,怎么做得更好。坚持是完善的前提,完善的目的是坚持。我们要在实践中积极探索党委领导下校长负责制的具体实现途径,在这一根本领导管理体制更加高效运行方面还有哪些创新空间。现实中,无论校院两级管理,还是三级管理,无论行政权力、学术权力,都有一个集中决策还是分散决策,集体决策还是个人负责,民主科学还是独断专行的问题。关键是如何落实好民主集中制,处理好“集体领导”与“个人负责”的

关系、“决策”与“执行”的关系、“管人”与“管事”的关系,明晰“重大事项”的界限,大学还需要在议事决策机制、党政协调配合、运行保障等方面有具体的细化办法^[14]。

5. 教师学生广泛参与大学治理的有效机制。大学作为学术机构,必须确保学术自由^[17]。《方案》强调“完善内部治理结构……加强学术组织建设,健全以学术委员会为核心的学术管理体系与组织架构”。但长期形成的行政思维、路径依赖和“实用主义”的选择性做法,制约着学术委员会作用的发挥。充分发挥学术委员会、教代会的作用,需要有整体统筹和顶层设计、大学章程的规定、学术委员会的合理组成、学术事务的议事决策机制以及相应的组织系统,明确“哪些人”“什么权利”“什么方式”、审议决定“什么事项”,以确保教师广泛有效参与的制度化、规范化。在走访调研中,我们发现国内一些知名大学的创造性做法、独到经验和“地方性知识”,很有借鉴的价值。

6. 完善大学二级学院治理结构。高校是一种以学科专业为基础的“底部沉重”的学术组织。院系治理是大学治理的有机组成部分。伯顿·克拉克曾经说“高等教育中最佳的端点是基层”^[18]。法国大学2007年校级机构和校长权力的膨胀,以及2013年对其权力的削减,说明校院之间的职责权限、权力冲突和调试是大学内部治理结构中永恒的主题^[19]。我国大学院系一级缺乏活力,院系割据等问题一直制约着学术发展。随着规模扩大和层层放权,学院规模和人、财、物方面的权力空前扩大,尤其是实行学部制的巨型大学,管理工作日益复杂繁重。三级管理还是两级管理?管理重心在哪一级?事权、人权、财权如何合理划分?如何有效平衡分权与集中、自主与问责?要在研究总结现代大学制度改革试点和试点学院经验基础上,探索完善我国大学二级学院治理结构。完善院系领导体制、党政联席会议议事规则、发挥广大教师在学院治理中的重要作用。

7. 大学资源配置的有效机制。大学组织发展需要获取资源,也需要高效配置和利用资源。大学治理结构与资源配置及其效果密切相关。随着“双一流”建设的推进,中央和地方有更多的经费投入,相应的问题也日益强化,高校办学的“成本-效益”更加引起高度关注。要深入探讨学科布局、组织架构、运行机制与资源配置之间的关系,探索有利于大学资源科学、合理、高效配置的体制机制,以避免重复建设及资源浪费,提高大学的办学效益。

8. 大学组织机构和用人机制。大学组织机构与

职能配置是体制机制的载体、办学治校的保障。要适应新时代大学的使命担当,大学内部治理结构无法回避机构和职能配置问题。机构改革要坚持围绕中心、服务师生、对接社会,强化管理、提高效率,不必上下对应;力戒政出多门和缺乏主体责任的“齐抓共管”,杜绝重复交叉、掣肘内耗、效率低下。确保党的领导更加坚强有力,确保教师学生广泛参与,确保学术自由,确保资源高效配置。从20世纪80年代中期以来,教师人事改革经过了三个阶段,深刻改变了中国大学的面貌,但用人制度的顽症痼疾仍然是制约大学发展的体制机制性障碍。建设世界一流大学水平,必须“加快推进人事制度改革”。而且一流大学建设目标的实现,很可能取决于教师人事制度改革的进程。

三

《方案》五项建设任务的第一项,就是“建设一流师资队伍。深入实施人才强校战略”。《教育规划纲要》和《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》提出一系列促进高校人才战略的重要政策和重大举措。2014年北京大学、清华大学等“两校一市”教育综合改革,以制度创新推进人才强校战略。国家“千人计划”和“长江学者计划”等重大人才计划取得显著成效。在现有两院院士中,长江学者占比10.4%;在2017年新增选两院院士中,来自高校的占比57.8%;其中长江学者在2017年新增院士中占比27.3%,在高校新增院士中占比47.3%。人才强校战略为高等教育跨越式发展提供了有力支撑。

党的十九大对于人才强国战略进行了新定位、提出了新要求。习近平总书记强调,要采取“更加积极、更加开放、更加有效的人才政策”,“聚天下英才而用之,加快建设人才强国”。党的十九大之后,中央深改领导小组第一次会议讨论决定的就是《深化新时代教师队伍建设改革意见》。如何在国家战略和学校层面将“三个更加”的要求落到实处,是深化新时代教师队伍建设改革的重大课题,也正是“双一流”建设的关键所在。

中国高等教育发展已进入新阶段。“高等教育总体实力达到中上等水平”,但是“不均衡、不充分”的问题同样存在,中国高校教师队伍建设无疑取得了显著成效,但高校师资资源的配置是否达到了中上水平?师资质量是否达到了中上水平?用人制度是否达到了中上水平?我们必须认识到,人才队伍建设与高等教育的总体发展还不相适应。建设一流大学和一流学科,师资人才仍然是短板,用人机制是制约瓶颈。“体制机制障碍躲不开,绕不过”。在激烈的国际竞争中,

我国由跟跑、进入并跑、领跑阶段,人才的不可替代性更强,实施创新驱动发展战略和“双一流”建设对高层次创造性人才的要求更加迫切。全面深化教师人事人才制度创新迫在眉睫,实施“双一流”建设人才强校战略迫在眉睫。

1. 在国家、高等教育系统和学校三个层面实现政策整合,形成合力。国家层面的重点是推进制度创新。加强政策统筹整合,加大政府支持力度,形成强有力的国家战略。在全球人才竞争中,国家战略无处不在。我们要从国际国内两个维度,研究把握发达国家和世界一流大学人才战略的新动向,认识和把握建设一流大学的使命对人才战略的新要求和新挑战。充分发挥制度优势,集中力量办大事,增强我国大学人才队伍的核心竞争力。要进一步梳理整合国家层面人才政策和重大计划项目,推动实施“三个更加”的人才政策,向高校放权,为人才松绑,激发人才活力。进一步研究国家层面支持高校人才发展的重大政策举措,特别是引进拔尖人才、促进教师合理流动、薪酬、社会保障制度等特殊政策。教师队伍国际化是一流大学的重要标志。要研究实施对引进高层次外籍人才“网开一面”的特殊政策和行动方案,努力提高教师队伍的国际化程度。

中观层面重点加强政策引导。高等教育系统要找准国家政策与高校人才建设的结合点,充分利用人才政策红利。把握“双一流”建设高校人才成长和队伍建设的规律,进一步研究破解高校人才战略面临的诸多困难和问题;研究总结高校人事人才体制机制改革经验,探索实施有利于吸引人才、用好人才的治理结构,实行以增加知识价值为导向的人事分配政策;研究建立科学合理的高校人才流动机制。

学校层面进一步聚焦改革。人才强校战略,源头在政策,根基在学校。吸引优秀人才,优厚待遇和物质支持很重要,有利于干事创业的平台和环境氛围更重要。要加大人才引进力度,通过重大人才项目,依托高校重点学科、基地,引进和培养学科领军人物和学术英才,集聚和培养具有国际影响力的高层次人才和勇于开拓的高水平创新团队。创新教学科研组织方式。创新教师用人制度,推行分类管理,强化激励机制。形成青年教师可持续发展、健康成长和脱颖而出的制度环境。

2. 实施非均衡战略,广为延揽海外优秀人才。实施更积极、更开放、更有效的海外人才引进政策。围绕“双一流”建设目标,突出“高精尖缺”导向。加快培养和重点引进活跃在国际学术前沿的一流科学家、学科

领军人物和创新团队,不拘一格集聚优秀人才。开辟专门渠道,精准引进国家急需紧缺的特殊人才。实施多元化、柔性人才引进机制,吸引海外人才。创新海外高层次人才组织和管理模式。建议试行外籍院长和副校级领导岗位聘任制。吸引海外人才一举三得:一是引进领军人物,将学科带进国际前沿水平;二是做大人才增量,避免在国内争夺切分存量;三是尽快提高我国教师的国际化程度,培养造就具有国际竞争力的高层次人才队伍。

3. 采取超常规举措,支持中西部高校。促进人才合理流动,一要遵循经济规律、市场法则。实施有吸引力和竞争力的合理的高校人才薪酬标准,形成吸引人才、激励人才的有效机制。低薪酬、低待遇有违经济规律。二要“更好地发挥政府的作用”。在市场失灵的地方,政府进行支持性干预。实施体现正确导向的特殊政策和超常规举措,鼓励和引导人才合理流动,避免恶性竞争。一是精准支持。针对边远贫困和民族地区发展紧迫需求、对接产业结构、生态建设,设置一批关键岗位、特殊岗位,对于到中西部高校工作的优秀人才实行精准支持,发展特色学科、新兴学科,扶持增强人才集聚优势。二是政策项目倾斜。在“长江学者奖励计划”等国家重大人才项目、薪酬、职务、职称晋升等方面采取特殊倾斜政策,体现正确的人才流动导向。三是促进行业联盟和行业自律。通过建立高校人才联盟机制,形成合理的人才“定价”和协商协调机制,引导高层次人才向中西部高校合理而有序地流动。

4. 调整投资结构,支持教师人才队伍建设。我国高校生师比2016年仍为17.5,长期高于OECD国家平均水平,薪酬比例和人员经费比例长期低于同类国家平均水平。努力改善影响制约教师人才队伍建设的关键指标,下决心降低生师比、提高薪酬比例、人员经费投入比例,是加快一流大学建设和高等教育内涵发展的必要条件和不二选择。

5. 在关键环节实现突破。在全面落实教育部等五部门联合印发的《关于深化高等教育领域简政放权放管结合优化服务改革的若干意见》基础上,建议从中央部委所属高校开始,建立高校人事改革试验区。试行突破“人员总量、岗位总量、工资总额总量”“三个总量”的管理方式,实行编制、岗位、薪酬总量“备案管理”,全面赋予高校用人自主权。同时加强有效监管。推进步骤可以积极稳妥,由点到面。借鉴北京大学和清华大学的改革经验,推行教师长聘和预聘制。形成有竞争力的用人机制,促进高素质专业化创新型的高校人才队伍,为一流大学的建设提供强有力的支持。

(管培俊,中国高等教育学会副会长,国家民族事务委员会原副部长级专职委员,北京 100191)

参考文献

- [1] Peterson M W. Key resources on higher education governance, management, and leadership: A guide to the literature[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987: 10-14.
- [2] 睦依凡.论大学的善治[J].江苏高教,2014(6).
- [3] 管培俊.关于大学治理的辩证思维[J].探索与争鸣,2017(8).
- [4] 阎光才.识读大学——组织文化的视角[M].北京:教育科学出版社,2002:1-29.
- [5] Cohen M D, March J. Leadership in an organized anarchy [M]//Brown M C. Organization and governance in higher education. Fifth edition. Massachusetts: Person Custom Publishing, 2000:16-35.
- [6] Rowan B,Miskel C G.Institutional theory and the study of educational organizations[M]//Murphy J, Seashore-Louis K. Handbook of research on educational administration. San Francisco: Jossey Bass, 1999: 359-383.
- [7] 阎凤桥,阎维方.从国家精英大学到世界一流大学:制度视角[J].北京大学教育评论,2017(1).
- [8] 李立国.大学发展逻辑、组织形态与治理模式的变迁[J].高等教育研究,2017(6).
- [9] [美]克拉克·科尔.大学的功用[M].陈学飞,陈恢钦,周京,等译.南昌:江西教育出版社,1993:26.
- [10] [美]马文·彼得森.大学和学院组织模型:历史演化的视角[J].北京大学教育评论,2007(1).
- [11] Trow M. Problems in the transition from elite to mass higher education[R]. Berkeley, CA: Carnegie Commission on Higher Education, 1973.
- [12] Duryea E D. The academic corporation: A history of college and universities governing board[M]. New York: Falmer Press, 2000: 20-22.
- [13] 胡建华.日本国立大学内部治理改革[J].探索与争鸣, 2017(8).
- [14] 张德祥.1949年以来中国大学治理的历史变迁——基于政策变革的思考[J].中国高教研究,2016(2).
- [15] 张炜.世界一流大学的共性特征与个性特色[J].中国高教研究,2016(1).
- [16] 丁晓昌.推进高等教育综合改革 破解体制机制障碍[J].中国高等教育,2013(21).
- [17] 顾海良.完善内部治理结构 建设现代大学制度[J].中国高等教育,2010(15/16).
- [18] [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,徐辉,殷企平,等译.杭州:杭州大学出版社,1994:25.
- [19] 周继良.法国大学内部治理结构:历史嬗变与价值追求——基于中世纪至2013年的分析[J].教育研究,2015(3).

Two Crucial Elements in First-class University Development: Institution and Human Talents

GUAN Peijun

(China Association of Higher Education, Beijing 100191)

Abstract: With regard to “Double World-Class” construction, institution and human are two sides of a coin. Human talents are a key, and internal governance structure lays organizational foundation. Improving internal governance and implementing strategy for human talents are two crucial and tightly-related aspects. We need to learn from international experience and consider China’s specific situations. The research project is expected to be both theoretical and empirical and shed lights on national policy for higher education.

Key words: university; first-class university construction; internal governance; strategy for human talents