

# 大学内部治理能力现代化的文化逻辑\*

吴立保

**摘要:**大学内部治理能力现代化是我国高等教育改革的一项重要任务。按照大学组织改革的文化逻辑,文化治理作为一种新的治理范式,契合新时代大学内部治理能力现代化的内在要求。但是,在大学内部治理的实践场域,面临着行政学术的文化分野、学科文化的藩篱阻隔和制度文化的价值遮蔽等文化治理困境。大学内部治理能力现代化的行动取向在于重塑治理文化,在强化大学制度文化的硬治理和精神文化的软治理的基础上,形成“精神-制度”融构的生态型协同治理模式,将文化价值观与大学权力运作有机耦合,推进大学内部治理能力现代化建设。

**关键词:**文化治理;内部治理;治理能力现代化;文化逻辑

在大力推进“双一流”建设的时代背景下,促进大学内部治理能力现代化成为我国高等教育改革的一项重要任务。习近平总书记指出,中国有独特的历史、独特的文化、独特的国情,决定我们只能走中国特色的教育现代化之路,扎根中国大地办教育。这就要求中国大学内部治理能力现代建设必须遵循中国逻辑,尤其是中国独特的文化逻辑。文化逻辑就是在承认大学本质上是一种文化传承和文化传播的组织机构的基础上,让大学组织的每一次改革和转型都按照文化的逻辑展开<sup>[1]</sup>。因此,从文化治理的视角探索建立一种新的大学内部共同治理模式,有助于提升我国大学内部治理能力现代化水平。

## 一、走向文化治理:大学内部治理能力现代化的分析范式

大学从本质上可以看作是一个学者共同体,大学内部治理既是一种制度安排,也是一种文化象征,是大学组织文化的反映。将文化嵌入治理过程之中,形成一个基于大学利益相关群体价值共识的文化治理模式,将文化价值观与大学权力运作有机耦合,实现大学内部治理的良性互动与有效沟通。因此,文化治理作为一种新的治理范式,成为新时代大学内部治理能力现代化的内在要求和根本体现。

1. 文化治理:大学内部治理能力现代化的内在逻辑。文化治理是文化的治理属性和文化建设的方

法路径之间的内在统一,是一种“本体-方法”的治理逻辑范式。文化是推动社会治理走向现代化的重要驱动力,文化治理也就成为社会治理的一种理论范式。人们对文化的社会治理属性的认识是一个不断深化的过程。帕森斯认为文化系统的内在规范性决定社会行动的一切,发挥着社会整合的功能,这在一定程度上揭示了文化具有社会治理的内在属性。布迪厄将文化视作一种资本,与经济资本一样具有再生产能力,在社会结构和社会分层中,文化资本与权力“共谋”(conspiracy)参与社会治理。葛兰西强调文化与意识形态的关系以及文化的政治化。他把文化领域上层建筑的自治和功效当作一个政治问题<sup>[2]</sup>。文化也就具有政治的价值和功能,文化的社会治理作用就有了合法性基础。福柯通过将文化与符号权力的整合,解释了文化与治理的内在关联。福柯从社会个体互动层面将治理理解为社会个体互动时所运用的策略,个体运用“自我技术”展开主体性的治理,因而治理是一种深入人的灵魂深处的文化实践,治理与文化在个体层面链接在一起。

托尼·本尼特在葛兰西与福柯等人理论上,将治理纳入文化研究之中,将文化与权力结合起来,形成了文化治理的概念、理论框架与实践范式。本尼特把文化看作是一系列历史特定的制度下形成的治理关系。文化不仅是一种社会资源,成为政治生

\* 本文系全国教育科学规划课题国家一般课题“大学本科教育向‘学习范式’转型:国际趋势与本土探索”(BIA180172)、江苏社科英才项目“‘双一流’背景下我国大学共同治理模式与机制研究”的研究成果

活中资源分配的一种策略,文化治理本身就具有工具属性。本尼特认为,文化既不是治理的目标,毫无疑问,也不是它欲颠覆的对立面;毋宁说,文化是治理的工具<sup>[3]</sup>。文化与权力的结合是本尼特文化治理理论的核心特征,由此突出话语在文化治理过程中的作用。在文化治理的理论架构中,文化既是治理对象又是治理工具。文化治理作为一种治理范式,扩展了对文化概念与属性的理解。文化治理将社会作为一种文化有机体,必须置于文化治理的视域之下<sup>[4]</sup>。英国社会学家齐格蒙特·鲍曼也指出:“‘文化’这一观念,是作为管理人类思想与行为之缩略语而被创造命名的。”<sup>[5]</sup>

从治理主体来看,文化治理是一个包含多元利益主体的开放结构的复杂网络,涉及多元目标和利益与价值诉求。从治理功能来看,文化治理在于通过社会组织、制度、规则、技术以及行动程序等操作机制,通过文化的意识引导力量和价值引领,发挥社会整合作用。从治理机制来看,文化治理强调社会整合治理的工具理性转向价值理性,“文化治理放弃了建构一个文化上层框架的要求,转而强调不同文化的特殊情境,以及文化的内在动能与多样形式等有助于治理运作的基本条件。”<sup>[6]</sup>文化治理是在文化认同层面表达社会运行行动逻辑,将文化嵌入到社会治理体系之中,为政治治理与经济治理提供与之相适应的新的文化“情境”(milieu),强化文化价值取向在社会治理中的作用。文化治理的本质特征在于通过文化认同和价值规范的整合机制,实现个体的自我约束与自觉参与,将传统的社会管理的“控制技术”转化为社会个体的“自我治理”。

通过以上分析可以看出,文化治理的内涵与大学组织文化高度契合,从理论上应成为大学内部治理的一种新的范式。伯恩鲍姆强调大学治理区别于其他的组织治理方式,应保持其传统的关键特征<sup>[7]</sup>。这一关键特征就是大学特有的学术规范和价值理念,这将有助于学术人员在大学内部决策过程中发挥积极作用。在大学内部治理能力现代化的进程中,文化治理理论将是文化价值观和文化生存方式的有机统一,大学组织特有的文化属性,需要充分运用文化的治理属性,将文化隐形因素融入现代大学制度运行,这是大学内部治理发展的趋势。

2. 文化治理:大学内部治理能力现代化的政策工具。现代大学已经由中世纪的学者行会,演变成复杂的多元巨型社会组织,大学与社会的边界逐渐模糊,大学内部成分多元且逐渐分化,这对大学治理

提出了严峻的挑战。目前,共同治理被视作是高等教育不断迈向辉煌的核心治理制度,作为现代大学治理范式的核心价值观,有90%以上的美国大学践行共同治理制度<sup>[8]</sup>。进入21世纪,随着大学面临的社会情况越来越复杂,无论在理论层面还是在实践层面,大学共同治理因不能适应变化的世界,正遭受各方的质疑与责难。在理论界,珍艾瑞克(Jan-Eric Lane)、格入夫(Groof)等人从共同治理的前提条件——学术自治的实现程度对大学“共同治理”的现实性发出疑问,并对大学“共同治理”结构能否实现利益相关者“共享性”提出了质疑<sup>[9]</sup>。在实践层面,杜德斯达指出,共同治理在很大程度上出现了功能不良,无法服务于当今的大学,权力和责任关系被故意模糊,倾向于保护现状,妨碍了对未来的严肃探讨,导致大学发展停滞<sup>[10]</sup>。美国大学共同治理面临功能蜕变的困境,其核心在于教师与行政管理者对共同治理价值认知的分歧。为提高决策效率,共同治理改革意在减少教师在大学内部治理的决策参与。对管理者而言,教师只是建议者,采纳与否最终取决于管理者,管理者能“自由地接受、拒绝或实质性地更改教师的建议”<sup>[11]</sup>。对教师来说,大学的学术事务必须由教师主宰,行政管理者只需做好管理服务工作即可。大学共同治理改革,缺少教师支持与认可的变革多半不会持久,也不会产生重要的影响<sup>[12]</sup>。共同治理固有的缺陷以及大学面临着更加复杂与激烈的挑战,使共同治理的变革势在必行。

由于高等教育管理体制的原因,我国大学单中心化的治理体系本身存在一定的制度性缺陷,使得大学内部治理的行政化趋势蔓延,传统效率主导的官僚制大学治理和民主参与为主的大学治理之间的碰撞,致使大学内部治理存在着制度和文化的多重困境。文化治理在主体结构、政策工具与治理模式上的逻辑要求与大学内部治理的文化政策逻辑具有天然的契合性,作为一种新的治理范式,有助于克服共同治理理论在大学内部治理中的实践困境,是推进我国大学内部治理能力现代化的核心任务。

## 二、文化治理困境:大学内部治理能力现代化建设的实践场域

在大学的层面,文化被定义为大学行政人员、教师、学生等利益相关者基于传统和日常交流的价值观念和信仰<sup>[13]</sup>。由于利益群体的价值多元化,在大学内部治理的实践场域,文化困境成为大学治理能力现代化建设的桎梏。

1. 行政学术的文化分野。在大学内部治理中,

涉及的两个最为主要的利益群体是行政管理者与以教师为代表的学术人员,两者之间遵循着不同的行动逻辑。从文化价值取向来说,前者称为行政文化,以大学的公共责任与管理效率为价值取向,具有显著的工具理性特征;后者称为学术文化,以追求真理为鹄的的价值取向,具有价值理性特征。行政文化与学术文化的分野,造成双方都站在各自的立场展开“有限理性”博弈,无法达成基于信任的文化价值共识,由此形成了工具理性和价值理性的内在张力,成为大学内部治理的阻力。在美国,大学共同治理受到的挑战主要是来自教师与行政人员的相互不信任,教师因不信任行政管理人员而参与度低,行政人员抱怨因教师参与而影响管理决策效率。在我国,典型表现是大学行政化趋势对学术文化的侵蚀,“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”<sup>[14]</sup>。此外,受市场化的影响,大学文化的功利化、世俗化倾向越来越严重,大学的文化价值追求的缺失,大学组织内部共同情感联系缺位,没有形成与中国国情相适应的内部治理文化,成为内部治理能力提升的阻力。

2. 学科文化的藩篱阻隔。托尼·比彻按照学科的文化属性把学科比作一个个相对独立的“学术部落”<sup>[15]</sup>。学科文化是学科团体共同建构并遵循的信念、价值理念和行为方式,只有理解并认同学科文化才能真正融入学科社群之中,构成学科成员真实生活的场域。大学教师对学科的忠诚主要来自对学科文化的信仰,学科文化影响大学教师的学术生活方式。学科文化作为一种“规训”,强化学科共同体的身份意识的同时,也在强化了学科知识合法性的隔离,每个学科都在试图设置障碍保护自己的学科边界和学科成员,学术部落在捍卫自己学术领地的同时,也埋下了学术部落文化冲突的隐患。诺斯将由科学至上主义造成的科学与人文割裂所形成的两种学科文化称为科学文化和人文文化,两种文化之间在理性与感性、理论与观念、价值理性与工具理性等认知方面存在潜在的冲突。“非科学家有一种根深蒂固的印象,认为科学家抱有一种浅薄的乐观主义,没有意识到人的处境。而科学家则认为,文学知识分子都缺乏远见,特别不关心自己的同胞,深层意义上的反知识,热衷于把艺术和思想局限在存在的瞬间”<sup>[16]</sup>。

新一代信息技术促进知识生产模式的现代转型,学科边界逐渐模糊,学科互涉和学科边界渗透成

为常态。显然,科学文化与人文文化的割裂,消解了由异质性学科成员组成的跨学科组织的权威结构,阻碍了跨学科知识的生产,不利于学科领域的开拓创新。现代学术体系强调人文与科学的融合,但是,人文学科的融入在一定程度上分解了科学的话语权,对原有学科利益构成威胁,就会受到学科趋同性力量的阻碍。在我国大学治理中,一方面存着诺斯所描述的科学与人文学科的文化冲突,并且受我国高校设置制度影响被进一步强化。我国高校大部分是理工为主的高校,文理综合性高校所占比例较小。总体来说,人文社科对学校发展,尤其是学校排名的贡献度较小,理工科的绝对优势地位造成了对人文学科的挤压,两者在学校发展的话语权中存在不对称和冲突问题。另一方面,受学科评价制度的影响,我国大学的学科文化还存在外来文化与本土文化的冲突,以SCI等外文研究成果为代表的西方学术文化范式占据主导地位,高水平的研究成果基本上都是发表在外文期刊。长期以来,必然造成本土学术文化的式微,中国特色的大学学术文化环境难以形成,与扎根中国大地做科研,用科学研究助力民族复兴的价值导向背道而驰。

3. 制度文化的价值遮蔽。帕森斯将大学看作是一个文化系统,大学既非官僚机构又非经营单位,而是同时向官僚机构和经营单位输出知识和能力等产品的文化代理组织<sup>[17]</sup>。大学内部治理是在一定的价值系统指导下,不同利益相关者在大学决策过程中各自扮演不同角色的制度安排。从制度主义视角来看,制度规章、非制度性行为规范和文化认知是组织制度变迁的三个重要的核心要素和内部支柱。美国组织行为学者温德尔·弗伦奇指出,从制度到行为,中间的连接点在于文化认知<sup>[18]</sup>。制度变迁首先在于实现从文化认知到行为习惯的转变。从文化本身来看,文化价值具有内在的约束性,文化通过主体的价值认同将个体行动置于一定的社会秩序之中,这就说明文化内在具有社会治理的功能。由此可见,大学文化在大学治理制度变革中具有强大的影响力和独特价值。大学内部治理的制度文化,是强调大学制度既是一种制度化存在,也是一种文化的存在,前者强调规则与标准,遵循科层制管理的政治逻辑和经济逻辑,强化工具理性;后者强调大学存在的理念与价值,遵循大学发展的文化逻辑,视学术自由与学术自治为核心价值,注重价值理性。在大学内部治理现代化过程中,无论是学院式治理、层级式治理、管理型治理,还是最近提出的创业型治理,大学治理

模式的嬗变与革新,其关注点仍然是治理结构的改革,即大学内部治理的制度化问题,但是,在制度设计与制度选择方面有意无意地忽视了对制度文化的关注,由此造成大学制度文化的价值遮蔽,使得大学内部治理改革效果大大折扣。正如美国学者加里·巴尔迪&费尔·南德斯曾所言:“文化是一个任何改革都应对此进行考虑因素。”<sup>[1]</sup>如果改革不考虑文化因素,制度改革需要的时间会更长,甚至遭到抵制。

大学内部治理过程中制度与文化的断裂,往往会造成制度的合法性危机。大学内部治理用制度化取代了大学的文化价值。这种文化价值是大学内部沟通与交流最可宝贵的价值,可以促进大学内部基于学术自由的思想交流和信息公开的平等参与决策。对文化逻辑重视得不够,只是在技术层面考虑大学内部制度设计,没有将文化因素置于大学制度的应有位置,这是当前中国大学内部治理过程中所面临的最严重问题。受新自由主义、新公共管理思潮的影响,现代大学越来越市场化和公司化,学术资本主义的盛行更是将大学视作一个学术贸易公司,绩效与问责成为内部治理的主题,其背后的理念是一种审计文化(audit culture),这种制度设计是以绩效为导向和工具理性主义价值取向的治理模式,遵循“市场规则优先”的制度逻辑,旨在通过强化审计系统确保高校与市场价值保持一致。大学内部治理过于强调绩效而影响大学学术自治,弱化大学的反思批判精神和引领人类社会未来发展的社会责任,遮蔽大学内在文化价值。

### 三、重塑治理文化:大学内部治理能力现代化的行动取向

重塑治理文化是大学内部治理能力现代化的核心问题。大学文化治理是一种基于大学治理文化的大学治理模式,美国社会学家奥格本的“文化滞差”(cultural lag)理论说明,文化内部相互联系的各部分各自发展速度并不一致,制度文化要率先独立发展,精神文化相对滞后。大学内部治理文化重塑,要遵循文化滞差内在规律,从制度文化到精神文化,循序渐进地营造大学文化生态,实现大学文化治理的“工具理性”与“价值理性”的耦合。

#### (一)制度文化:标准化的硬治理

大学制度既包含显现的行为规则,又包含制度背后的价值观,也就是制度文化。制度文化是稳定性、规范性和普适性的,是以标准与规则等显性方式对个体行为的硬约束。大学内部治理的制度文化建设,就是要通过建立制度权威和制度治理规则,确立

规则意识,发挥制度的“硬治理”(hard governance)功能来推进我国大学内部治理能力现代化。

1. 坚持党委领导下校长负责制是我国大学内部治理现代化的核心标准。2014年5月4日,习近平总书记在北京大学考察时强调,办好中国的世界一流大学,必须有中国特色。坚持党委领导下的校长负责制,这是具有中国特色的大学内部治理制度,是中国大学制度文化的核心标准。我国《宪法》明确规定,中国特色社会主义最本质的特征是中国共产党领导。坚持党对教育事业的全面领导,这是我国基本政治制度在教育领域的具体体现,也是我国大学治理能力现代化建设的关键。这就要求在大学内部治理要坚定不移地坚持党的领导,强化政治权威和行政权威的存在,构建有中国特色大学内部治理制度体系和话语体系,把中国特色的制度优势有效地转化为培养社会主义建设者和接班人的能力。

2. 建立教授治学的学术文化是我国大学内部治理能力现代化的关键标准。对大学内部利益相关者来说,大学内部治理的制度文化,是一种规范性文化,是将外在的标准、规则内化为个体的约束机制,形成符合制度规范的个体行为,从而产生对制度规范的自觉遵守。教授治学是适合中国国情的教师参与大学内部治理的制度安排,其内在制度文化的价值基础是学术自由与学术自治。教授治学的价值观一方面是激励教师努力追求学问,另一方面也为教师参与学校内部治理提供一套规范体系,是学术权力在大学内部治理发挥作用的制度载体,旨在构建一种大学学术文化与行政文化保持平衡的制度,以制度的形式保证教师参与大学重大事务的决策权力。教授治学制度一方面用来消解行政文化和学术文化的分野,另一方面可以消解科学文化与人文文化之间的差异和冲突,形成基于学术文化的内聚力,由此为大学内部治理参与者提供制度化的行动规范,促进大学的有效治理。

3. 注重基层组织文化建设是我国大学内部治理能力现代化的运行规范。我国大学内部治理的制度文化,需要强化来自院系层面和教师学生群体的主动参与,形成共同的权威关系,也就是大学内部利益共同体在目标共识和利益一致基础上,自觉自愿地采取一致的行动。共同的权威关系提供了大学内部治理基于信任、合作和共同责任的行动规范,因此,治理重心下移是我国大学内部治理改革的方向,重点在于加强基层学术组织建设。学院式治理模式可以调动教师参与大学内部治理的主动性,有效解

决我国大学内部治理的泛行政化与单中心问题。通过基层制度文化建设,促进学校基层组织与学校行政管理在制度保障下的交流与沟通,通过制度化的权力分配,为大学日常运行活动提供规制性、规范性和文化认知性的行动指南,促进行政人员与学术人员建立交流合作、信任共享的互动互惠关系,致力于大学共同治理目标的达成。

### (二)精神文化:柔性化的软治理

相对制度文化的“硬治理”,精神文化的“软治理”(soft governance)才是现代大学内部治理能力现代化的法宝。“软治理”是通过人们间的相互作用来创造组织文化,存在于人们分享看法与理解他们所作所为的认知过程中<sup>[7]</sup>。它是以人的相互作用和信任为基础,通过价值认同维系个体与群体规范的社会连接,能够满足大学人的精神文化需要。

1. 彰显大学精神文化的价值引领。蒂尔尼指出,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<sup>[19]</sup>。决策方式的改进来自于大学内部共同体的价值共识,通过核心文化价值引领,发挥大学精神文化“软治理”功能是大学内部治理能力现代化的关键所在。我国大学治理核心价值文化引领,首先要坚持社会主义文化信仰,这是中国特色大学治理的必然要求。现代化的核心问题是现代性的转型,而现代性的真正问题是信仰问题。大学精神文化是特定的意义、价值等思想观念为大学内部治理指明方向、提供动力。我国大学内部治理能力现代化就是要坚持民族文化复兴这一核心主题,扎根中国本土文化,发挥社会主义先进文化在大学精神文化塑造过程中的价值引领作用,使之成为大学内部治理现代化的内在驱动力。其次,要发挥大学理念的价值引领。从大学发展历史来看,大学组织的变革和转型都是按照大学的文化逻辑展开,是以大学特有的理念作为引领。大学理念是大学精神文化的精确表达,自中世纪大学诞生以来,“学术自由是大学确保真理探究、知识发展和‘塑造整全的人’核心价值的第一要义。”<sup>[20]</sup>在学术治理领域,大学的价值观为学者提供一个按照知识逻辑交往与行动的场域和环境,在这里,激励人们努力追求学问,以学术的方式把人们联系在一起。学者在学术领域平等自由的思考和讨论,由此形成大学内部治理的价值观和文化传统。最后,要遵循大学组织的学术逻辑,培育大学文化的批判与自我批判精神。巴纳特指出:“如果一个机构不具备‘批判理性’‘真知’和‘对话’这样的观念,人

们则很难设想它可以戴上‘大学’这顶桂冠。”<sup>[19]</sup>大学作为知识生产与创新的场所,批判精神与批判性思维使大学成为一个理性的场所,履行社会的良知的职责。

2. 强化大学精神文化的价值认同。意义与价值认同是精神文化的核心,大学内部治理能力现代化要在大学文化本位的层面上回归大学的价值理性,在价值共识基础上实现大学文化认同。文化认同是多元主体开展多层次、多渠道的互动交流协商一致的结果。蒂尔尼指出,大学治理的改进源于组织参与者对大学核心价值的认同。大学治理的改进和大学绩效的提升,不在于设计出一种最好的治理制度,而在于参与者能够有效地解释大学文化<sup>[19]</sup>。强化大学精神文化的价值认同,旨在促进大学内部不同利益群体基于理性统一的价值共识契合。康德认为,理性是文化的内核<sup>[21]</sup>。基于理性统一的文化图式,不仅能够产生对大学文化的价值认同,还能够产生大学文化的价值增值效应,提高大学多元利益主体参与大学治理的责任感,实现大学内部治理是从“自治文化”转向“责任文化”的根本性转变。大学文化认同是多元主体的相互博弈过程,为避免利益群体各方陷入无序竞争,基于文化认同的制度性安排是至关重要的。对以校长为主的大学行政领导者需要转换身份,站在学术群体的立场上思考合作共治的可能性,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<sup>[22]</sup>。对于以教师为主体的学术群体,基于学术文化和追求真理的价值取向,要有参与大学内部治理的文化自觉,也就是为了加强对文化治理主体的自我掌控能力,有效取得适应新环境文化选择的自主位置<sup>[23]</sup>。由此克服行政管理文化的单向的价值输出、文化融合与文化互动难以真正实现的文化治理困境,大学治理实践场域中的文化博弈,基于信任与共同价值由有异质性的文化割裂走向沟通与交流,并从文化认同走向文化自觉。

### (三)“制度-精神”融构:生态型协同治理

文化生态是大学内部治理能力现代化建设的重要影响因素。文化治理的特征是通过主动寻求一种创造性文化增生的范式实现文化的包容性发展<sup>[24]</sup>。治理不局限于一套制度规则,不是一种活动,而是一个过程<sup>[25]</sup>。这就需要将大学制度文化的“硬”规约与大学精神文化“软”规约相结合,实现大学制度文化和精神文化的融嵌互构,形成大学内部治理能力现代化的生态型协同治理模式。

1. 实现制度文化与精神文化的包容性增长。包容性增长是一种生态型思维,用来克服大学内部治理方式的单向度和单一性,通过构建多向度、弹性化和柔性化的内部治理体系,提升大学内部治理能力。大学制度和大学精神的互推互构,有助于提升大学内部治理能力。精神文化是大学制度文化的内核,制度文化是大学精神文化的延展。大学制度文化为主体行动提供规范与规约,大学精神文化作为意义、价值内化人的思想。大学治理文化的重构,就是要通过“制度之表”和“精神之里”的融构,实现大学治理思想与行动的统一、治理目标与效果的合一。通过大学制度规范的约束作用促进大学治理文化的张扬,通过大学文化的审视与反思来修正大学制度的建构与运行,使其符合大学内部治理文化的要义、精神与旨归。这种包容性增长从形式上看,大学的行政文化与学术文化、人文文化与科学文化、制度文化与精神文化要实现包容性增长,遵循“万物并育而不相害,道并行而不相悖”的文化多元共生原则,用“美人之美、美美与共”的主体性思维,在现实的场域通过不同群体之间的互动与交往,在大学文化增值的生态下促进大学多元文化的包容性增长。从内涵上看,权威和自治的包容性增长对于提升大学内部治理能力有着非常重要的意义<sup>[26]</sup>。这是大学作为政治组织和学术组织的复杂性所决定的。大学内部治理的权威包括行政权威、政治权威、学术权威、教师权威等多种类型、多种权威的存在与博弈制衡,有利于大学内部共同治理格局的形成。大学自治是大学组织的文化基因,是大学内部控制权利和能力的体现,大学自治意味着学术文化对大学组织凝聚力的增强,通过发挥学术权力来减少来自大学外部干预和控制,对现代大学的核心功能和组织边界是一种保护。权威和自治的包容性增长淡化了大学内部治理过于刚性的科层管理和官僚化色彩,通过大学制度文化的包容性和精神文化的价值整合性,依靠隐性的观念和价值体系,营造良好的大学文化生态环境。

2. 推进“学术-行政共同体”的网络式治理。大学是一个复杂的松散性组织,文化治理需要将大学组织视作“学术-行政共同体”。职能部门是行政权威的象征,行使象征管理权力,其中也包括部分学术管理的权责。学院是学术权威的象征,是大学学术权力的主体,也履行着日常行政管理的权责。基于“学术-行政共同体”的大学治理文化,从治理结构来看,大学组织的学术文化属性要求大学开展自组织网络的治理,即建立在信任与互利基础上的社会协

调网络<sup>[25]</sup>。大学内部治理应是网络式权力结构,行政权力向学术权力的适当分散,制度与文化互构。杜赞奇将其称为“权力的文化网络”,即公共权利背后隐藏的合法性因素正是来自于社会文化的制约<sup>[27]</sup>。大学内部治理权力运作的各种规范构成了一个密集而复杂的文化网络。大学制度必须在这一网络中活动,大学文化作用于大学制度才使权力和权威得以强化。大学内部治理秉承并追求一切基于学术、为了学术,并由学术所引导的动态整体的“学术性行政”的大学治理理念<sup>[28]</sup>,让行政权力与学术权力各安其位,行政权力回归服务本身,学术权力回归学术本真,在大学内部决策权力结构中实现冲突和多元利益之间的平衡。从大学内部治理过程来看,治理不再局限于正式的制度,而是一种持续的互动。大学内部治理过程的核心要素在于以平等协商、充分沟通、达成共识、相互理解和共同行动为核心内容的生态文化,发挥大学制度文化与精神文化对各种利益诉求的整合,而且更多的是借助理治文化的整合机制。为使大学内部治理平稳运行,行政人员和学术人员必须彼此信任,尊重彼此的工作,有机分担整个组织的责任。由此可见,基于信任和价值认同基础上的“学术-行政共同体”,通过建立生态型协同治理的文化整合机制,从制度层面和精神层面同步推进大学治理文化建设,大学治理文化的内在驱动力推进大学内部治理能力现代化建设。

总之,大学内部治理能力现代化要立足大学组织变革的文化逻辑,在追求大学制度合理性和高效性的同时,更要从制度文化的内在价值出发,致力于大学制度的文化价值和大学精神文化的构建,以文化主体自身的价值为出发点,实现大学制度与精神的融构,用文化生态的思维寻求对大学内部治理制度中权力合法性的文化认同,以大学制度文化与精神文化的有效契合为基点,构建大学内部生态型多元协同治理模式,有效推进我国大学内部治理能力现代化建设。

(吴立保,南京信息工程大学高等教育研究所所长、研究员,江苏南京 210044)

#### 参考文献

- [1] 施晓光. 重塑文化:大学治理能力现代化之锥[J]. 探索与争鸣,2015(7).
- [2] 安东尼奥·葛兰西. 狱中札记[M]. 曹雷雨,姜丽,张跃,译. 郑州:河南大学出版社,2014:409.
- [3] 托尼·本尼特. 本尼特:文化与社会[M]. 王杰,强东红,译.

- 桂林:广西师范大学出版社,2007,161.
- [4] BARKER C. The SAGE Dictionary of Cultural Studies[M]. London: SAGE, 2004: 78.
- [5] 齐格蒙特·鲍曼. 流动的生活[M]. 徐朝友,译. 南京:江苏人民出版社,2012:56.
- [6] VALENTINE J. Governance and cultural authority[J]. Cultural Values, 2002, 6(1-2): 47-62.
- [7] BIRNBAUM R. The end of shared governance: looking ahead or looking back[J]. New Directions for Higher Education, 2004, 2004(127): 5-22.
- [8] 甘永涛. 美国大学共同治理界说及制度演进[J]. 外国教育研究, 2008(6).
- [9] 于杨,张贵新. 美国大学“共治”的两难处境及发展趋势[J]. 高等教育研究,2007(8).
- [10] 詹姆斯·杜德斯达,弗瑞斯·沃马克. 美国公立大学的未来[M]. 刘济良,译. 北京:北京大学出版社,2006:138.
- [11] BALKUN M M. Making shared governance work: strategies and challenge[J]. Pedagogy, 2011(3): 562-569.
- [12] ECKEL P D. The role of shared governance in institutional hard decisions: enabler or antagonist?[J]. The Review of Higher Education, 2000, 24(1): 15-39.
- [13] FRALINGER B, VALERIE O. Organizational culture at the university level: a study using the OCAI instrument[J]. Journal of College Teaching & Learning, 2007(11).
- [14] 杨德广. 关于高校“去行政化”的思考[J]. 教育发展研究, 2010(9).
- [15] BECHER T, TROWLER P R. Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Culture of Disciplines[M]. Buckingham: The Society for Research into HE & Open University Press, 2001: 41.
- [16] 斯诺. 两种文化[M]. 纪树立,译. 北京:三联书店,1994:5.
- [17] PARSONS T, PLATT G M. The American University[M]. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1974: 33.
- [18] 温德尔 L 弗伦奇,小塞西尔 H 贝尔, 罗伯特 A 扎瓦茨基. 组织发展与转型:有效的变革管理[M]. 阎海峰,秦一琼,等译. 北京:机械工业出版社,2006:68.
- [19] TIERNEY W G, MINOR J T. A cultural perspective on communication and governance[J]. New Directions for Higher Education,2004, 2004(127): 85-94.
- [20] 杨移贻. 学术是大学的逻辑起点[M]. 北京:中国经济出版社,2015:42.
- [21] 伊曼努尔·康德. 判断力批判(下卷)[M]. 韦卓民,译. 北京:商务印书馆,1996:95.
- [22] CRELLIN M A. The future of shared governance[J].New Direction for Higher Education, 2020, 2010(151): 71-81.
- [23] 费孝通. 文化与文化自觉[M]. 北京:群言出版社,2012: 453.
- [24] 胡惠林. 国家文化治理:发展文化产业的新维度[J]. 学术月刊,2012(5).
- [25] 全球治理委员会. 我们的全球伙伴关系[M]. 牛津:牛津大学出版社,1995.
- [26] 陈超. 大学内部治理能力提升路径探析——基于权威与自治的包容性增长[J]. 清华大学教育研究,2017(6).
- [27] 杜赞奇. 文化、权力与国家——1900-1942年的华北农村[M]. 王福明,译. 南京:江苏人民出版社,2003:121.
- [28] 王世权,刘桂秋. 大学治理中的行政权力价值逻辑、中国语境与治理边界[J]. 清华大学教育研究,2012(4).

## On the Cultural Logic of the Modernization of University Internal Governance Ability

WU Libao

(Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing 210044)

**Abstract:** The modernization of university internal governance ability is an important mission facing the national higher educational reform. As a new governance paradigm, cultural governance fits with the inner requirement of modernization of university internal governance ability in the new era according to the cultural logic of the organizational reform in university. But in its practical side, the university internal governance is now facing cultural difficulties, such as the cultural division between administrative and academic authorities, the barrier between disciplinary cultures, the hidden value of system culture etc. Its action orientation aims to reshape the governance culture, develop an ecological collaborative governance model which integrates “spirit-system” and promote the modernization of university internal governance ability by coupling the cultural value and university power operation.

**Key words:** cultural governance; internal governance; modernization of governance ability; cultural logic