**张德祥，牛军明|论文化治理性与大学文化治理**

原创 张德祥，牛军明 [现代教育管理编辑部](javascript:void(0);) 1月14日

**作者简介：**张德祥，大连理工大学高等教育研究院名誉院长，博士生导师；牛军明，大连理工大学高等教育研究院博士生。

摘  要

大学文化治理之所以可能，根本原因在于文化本身具有“治理性”。大学文化的“治理性”是大学文化与大学治理在相互作用的过程中彰显出来的独特治理属性和治理功能。大学文化与大学治理的基本关系主要体现为嵌入、制约和促进三种关系形式。当前，大学文化治理的困境集中表现为大学内部管理的行政化倾向、大学学术本真精神彰显不够和大学社会责任意识功利化追求。大学文化治理的关键是要凸显大学精神在大学治理中的重要价值，保障大学文化自觉转化为大学治理行为实践，并建构一种以参与、沟通、包容与信任为核心特征的大学治理文化。

**文章出处：**张德祥，牛军明.论文化治理性与大学文化治理[J].现代教育管理，2021（1）：1-9.

自2011年党的十七届六中全会提出建设社会主义文化强国的目标以来，关于中国特色大学文化的研究也逐渐兴盛起来。在这股浪潮中，大学文化治理逐渐成为近年来学界比较热门的研究领域。大学文化治理的兴起既是大学文化研究不断深入和拓展的结果，也是大学文化治校功能不断发掘与凸显的结果。但是，大学文化治理的“研究热”的背后实质上隐藏着一个深刻的逻辑命题，即大学文化治理何以可能的问题？我们认为，大学文化治理之所以可能，关键还在于大学文化本身就具有“治理性”，这种“治理性”集中体现为大学文化与大学治理在相互作用的过程中彰显出来的独特治理功能。为此，本研究主要从文化治理性的视角来分析大学文化与大学治理的基本关系，并在此基础上廓清大学文化治理的现实困境和可行性建设方略。

**一、文化治理性的学科差异及其内涵**

如何理解文化的“治理性”是有效理解文化治理的前提。正是因为文化“治理性”的存在，文化治理才得以存在和可能。从这个意义上来说，不阐明文化的“治理性”，就很难说明文化治理是什么，也难以说明文化为何能够作用于治理。我们认为，文化的“治理性”就是文化与治理（包括治理主体和对象）在相互作用的过程中彰显出来的一种特殊的“治理属性”，这种独特的“治理属性”为文化本身所固有，并在文化与不同治理对象相互作用的实践关系中彰显出来。理解文化的“治理性”可以有不同的角度和方式，将文化放在不同的学科中去审视，就会有不同的理解。从“治理性”的学科属性来看，“治理性”的概念起源于米歇尔·福柯（Michel Foucault）开创的生命政治学研究领域，而后逐渐扩展到文化学、政治学、组织行为学、社会学、管理学等不同的学科。在此，我们选取文化学、组织行为学、管理学三个不同的学科视角来阐释和理解文化的“治理性”。

**（一）文化学：文化能够促进受众的自我监督与管理**

从文化学的视角来看，文化是一系列知识、观念、信仰、意识的价值整合体系，文化“促进受众进行自我监督与管理”的功能体现了文化作用于现代社会统治的特殊“属性和功能”，彰显出文化的“治理性”。“治理性”的概念是由法国社会学家米歇尔·福柯于20世纪70年代末期在法兰西学院演讲期间最先正式提出的，文化的“治理性”不能脱离米歇尔·福柯的相关研究成果。米歇尔·福柯认为，人的心灵是接收外在讯息的源头，现代社会的统治和权力运作技术不依赖于司法制度的强制性，而是来源于社会成员自我意识的觉醒，统治的窍门在于建构社会成员的主体性，使社会成员产生自我约束。因此，现代社会的统治方式与葛兰西等人强调的“统治”“控制”“暴力”等大为不同，现代社会统治方式的主要形态是“治理性”。米歇尔·福柯从权力的角度定义“治理性”，认为“治理性就是一组权力关系以及让权力关系运作而不会招致反效果的技艺”。英国著名文化学家托尼·本尼特（Tony Bennett）站在福柯生命政治哲学的立场上，从文化学的视角提出和研究了文化的“治理性”问题，并借助博物馆空间治理的隐喻，来说明文化“治理性”的内涵。托尼·本尼特认为，博物馆空间通过收藏和展览，以及空间设计和一系列技术装置，为大众提供接近文化艺术的机会和体验，并借此对大众言行进行“监督”和“规训”，让受众对自身的行为方式进行自我监督、自我治理，以促进其文化知识素养，养成良好行为习惯，达到治理的效果。不难看出，托尼·本尼特之所以提出文化的“治理性”问题，根本原因在于他看到了文化独特的作用机制。总之，在文化学研究中，文化“治理性”彰显的正是文化的内在治理属性，因为文化使我们更积极地参与到对我们自身的管理和监督之中，并促使我们自身的发展。

**（二）组织行为学：文化是组织成员共享的心理图式**

从组织行为学的视角来看，文化是一种浸润于组织成员内心的共享性心理图式，文化作为组织治理的“隐性秩序”的特性体现了文化作用于组织成员心智和行为的特殊“属性和功能”，折射出文化的“治理性”。从组织行为学层面来说，任何组织都处于某种特定的文化环境之中，具有特殊的文化认知图式，这种特殊的文化认知图式使组织成员形成了具有某些共享特征的“心理图式”，它是直接作用于组织成员之内心的，并潜移默化地发挥作用。这种“心理图式”在很大程度上影响着组织成员在行为之前总是要做出“为何要做”“为何要这样做”“什么可以做”“什么不能做”等价值判断，保证组织成员行为是在符合文化要求的前提下开展的高度自觉性的活动。或者说，组织文化是组织信念、意识形态、语言、仪式和神话的集合体，常常以“习焉不察”的形式而存在，组织中人总是不自觉地按照一定的文化模式而行动，其行动的范围总是限制于文化认为合适且可接受的变动范围之中。因此，作为一种无时不在、无处不有的“心理图式”，文化潜藏在组织治理的结构和过程之中的一种“隐性秩序”，决定着组织成员的行为选择，彰显出文化独特的内在作用机制。

**（三）管理学：文化具有特殊的管理属性和功能**

从管理学的视角来看，文化是管理的基本手段和工具，文化的软性引导、内在激励与非正式控制等管理功能体现了文化作用于管理的特殊“属性和功能”，显示出文化的“治理性”。霍夫施泰德认为，管理不是处理具体的东西，而是处理对人有意义的“信号”，这个信号实质上就是文化。任何管理行为，本质上都是一种文化的行为，因为“管理是文化的产物，也是文化的过程”。在文化与管理结合的过程中，文化的“管理性”逐渐被挖掘出来。20世纪80年代以来，管理学家在研究管理绩效与组织成功的核心竞争力时，逐渐达成共识，即“强烈的文化是组织取得成功的新的‘老法则’”。为此，学者们逐渐将目光从经验管理、科学管理的窠臼中解脱出来，开始需求“第三种管理维度”，那就是文化，组织文化管理研究逐渐兴起。人们逐渐意识到，管理“并不是依靠某种单一的竞争力，而是寻求发挥企业总和的整体化的持久的核心竞争优势，即建立一种组织优势——文化优势”。随着组织文化管理研究的不断深入，文化的战略管理功能不断被挖掘出来，人们认识到文化是组织进行战略管理无形资源，也是构成持久竞争优势的来源，管理组织最有效的方式就是通过文化的象征和暗示作用，用价值观引导人的行为朝着有利于组织目标实现的方向发展。因此，从管理学的视角来看，文化本身就具有特殊的“管理功能”，这种特殊的“管理功能”体现的正是文化特殊的“治理性”，而这种“治理性”也是在文化与管理的相互作用过程中不断彰显和释放的。

**二、大学文化与大学治理的基本关系**

文化“治理性”决定了大学文化本身也具有“治理性”，大学文化的“治理性”是大学文化与大学治理在相互过程中而彰显出来的独特“治理属性和功能”。因此，分析大学文化的“治理性”首先应该明确大学文化与大学治理的基本关系。我们认为，从大学文化与大学治理的存在样态来看，大学文化与大学治理是相互嵌套的，其基本关系样态主要体现为一种嵌入关系；从大学文化作用于大学治理的内在机制来看，大学文化对大学治理的影响主要存在着约束和促进两种作用，其基本关系形态主要体现为制约关系和促进关系。

**（一）嵌入关系：大学文化嵌入在大学治理之中**

大学文化是大学治理的“无形环境”，大学文化与大学治理的基本关系样态是嵌入关系。嵌入原是经济学中的概念，最早由匈牙利裔英国经济史学家卡尔·波兰尼（Karl Polanyi）在《大转型》中提出，并着重探讨经济动机与社会的嵌入关系。随后，很多学者都对嵌入的问题进行了研究，嵌入的概念在经济学、社会学、管理学和心理学等多个研究领域得到了广泛研究和应用。嵌入代表了某种关系的轮廓，大学文化与大学治理的嵌入关系主要回答的是“大学文化”（主体）以“怎样的方式”（how）镶嵌在“大学治理”（客体）之中的。我们认为，大学文化是整体嵌入在大学治理之中的。在大学治理过程中，大学文化虽然看不见、摸不着，但它却沉淀着大学发展的精神内核，凝聚着大学办学理念和办学追求，反映着师生对大学本身的总体认知、理想信念和习俗传统，嵌入在大学治理的方方面面，渗透在大学治理的整个过程之中，发挥着潜移默化的治理功能。

大学文化嵌入大学治理的过程既可以是自然而然的，也可以是有意设计的。明智的大学领导者总是竭力创造和培育一种优秀的大学文化，因为大学文化不仅可以帮助解释大学组织如何达到它现在的状态，而且具有重要的整合与改造的力量，能够持久作用于大学治理实践。譬如，蔡元培先生在主政北京大学之前，北京大学的官僚气息十分浓厚，学生多为“做官”而来。蔡元培主政北京大学之后，大力提倡“兼容并包、学术自由”的文化思想，要求学生应抱定宗旨，为求学而来，“入法科者，非为做官，入商科者，非为致富”，接受大学教育不是“升官发财之阶梯”。在这种文化思想的熏染之下，北京大学开“风气之先”，进行了多种多样的制度改革，设立研究院，成立各种各样的学会、报刊等，大力推行“教育行政学术化”，北京大学也不再被视为一个官僚养成之场所，大学校长不再被视为一个行政长官，而是一个学术研究的组织者、领导者，其最大职责就在于提倡思想自由，维护学术尊严。蔡元培时代厚植于北京大学人心中的“兼容并包、学术自由”的精神文化一直伴随北京大学的改革发展，凝聚为一种无声的“文化基因”，成为北京大学在不同的历史阶段中走向卓越的内在“精神力量”。

**（二）制约关系：大学文化规范大学治理的行为边界**

大学文化是大学治理的“合法性传统”，大学文化作用于大学治理的第二种关系形态是一种制约关系。所谓制约，指的是“规制”、“限制”和“约束”等涵义。大学文化提供了大学治理的话语体系（学科话语、专业话语）、进入准则（成员是否被接受的价值标准）和独特交流方式（校歌、讲座、论辩等），是大学人生活方式的一种公共表达，也构成了大学治理的软性约束环境。大学文化提供了一套共享的价值体系，这种内在的价值体系是把大学人串在一起的线索，也是大学治理的内在行为秩序，一旦大学在追求自身组织目标的过程中出现行为偏失，大学就会自觉地“在现实生活中主张、寻求和认可那些作为尽善尽美的理想权威，反对和谴责作为对人类基本价值背叛者的既存权威”。

美国高等教育研究专家罗伯特·伯恩鲍姆在其著名的《共治的终结：回溯还是前瞻》一文中提出，大学治理存在着“硬治理”（Hard governance）与“软治理”（Soft governance）两种形式。其中，“硬治理”指的是“组织内部带有约束力的治理结构、规制与系统，它们共同确定了组织的权力关系，规定了某些特定的组织程序，并且鼓励组织成员遵守既定的政策和规程”；“软治理”指的是“组织中有助于发展和维护个人和群体规范的社会关系和互动系统”。通过罗伯特·伯恩鲍姆的研究不难看出，大学的硬治理是以制度为核心，大学的软治理是以文化为核心，它们共同构成了大学治理的两条路径。总体来看，大学文化作用于大学治理的形式主要是一种“软治理”，体现出一种软性规制的作用，常常以“隐性秩序”而存在，制约着大学治理的行为边界。

大学文化对大学治理的软性规制作用使得在大学治理的过程中，那些不为大学文化所承认和认可的大学治理行为不仅不会促进大学健康和可持续发展，还会受到公众的诘责和问难，也势必影响大学改革与发展的质量。当然，大学文化对大学治理的规制性作用不仅仅都是正向的，有时候也可能是负向的。大学文化本身的保守性有可能会影响大学治理的接受新事物的速度，阻碍大学变革的步伐，而落后的大学文化则会成为大学治理的“绊脚石”。“如对教师考核的过度量化，导致大学管理技术至上；对各层级人才‘帽子’的热捧，导致大学内学术发展功利化的无形‘路线图’；对大学排名的过度注重，导致大学忽略对真正学术创新的追求。”从这个意义上来说，在大学治理的过程中理应加强大学文化建设，着力培育一种先进的、科学的、良好的大学文化，因为先进的、科学的、良好的大学文化会使大学组织成员逐渐濡染和建立了一种追求真理、追求深藏于事件和行动之后的实事求是的性格，孕育出一种精神上的“自重”，自觉地对自身行为进行战略审视，以防止自身的越轨或偏失行为走得更远。

**（三）促进关系：大学文化提升大学治理的有效性**

大学文化是大学治理的“精神动力”，大学文化作用于大学治理的第三种关系形态是一种促进关系。从大学文化作用于大学治理的基本方式来看，大学文化对大学治理不仅具有制约作用，还具有促进作用，良好的大学文化对于提升大学治理的有效性具有重要作用。大学治理的有效性是衡量大学治理成效的一个重要指标，大学治理有效性包含“效率”和“效力”两层含义，治理“效率”来自于理性的结构设计，包括机构设置、管理程序的科学性及降低管理成本等内容，“治理效力”不仅来自于理性的结构设计，还受到“合法性”的影响，即它必须获得成员来自内心的认同和接受。大学文化是大学治理过程中衡量大学治理效力的一个基本要素，它标识了大学人的组织身份，提升了大学人的组织认同感和组织忠诚度，为大学治理的行为主体创造了共享的沟通和交流空间，这对于大学治理有效性的实现具有重要的意义和价值。大学文化对大学治理的之所以具有促进作用，主要原因有三。

首先，大学文化本身就是一种精神生产力。传统意义上，生产力的概念与资本主义工业化的发展阶段密不可分，主要指的是一种“征服、改造自然的能力”，以标准化、机械化生产为主要标志。马克思在《1857—1858年经济学手稿》首次明确提出了“精神生产力”的概念，并指出“货币不但决不会使社会形式瓦解，反而是社会形式发展的条件和发展一切生产力即物质生产力和精神生产力的主动轮”。在这里，马克思肯定了“精神生产力”的作用，并将其视为与“物质生产力”平行、 并列且相对应的范畴。文化生产力显然属于“精神生产力”。大学文化也具有生产力，大学文化的生产力不是“大学文化”和“生产力”两个概念的简单叠加，它实质上是一种区别于“制度”“规范”等有形治理资源的“精神资源”，是大学治理的信仰、理念、传统、意识等精神方面的整合性表现。大学治理的很多研究发现，大学文化使大学成员对大学产生一种认同感，并会激发大学成员对超越自身的信念和价值观的承诺意识，继而会产生有助于实现组织目标的功能性行为，从而增强大学战略实施的有效性。

其次，大学文化代表着大学治理的非正式结构，有助于完善大学治理体系。治理结构是大学治理的基础。从狭义上来说，大学治理的结构主要是大学治理的正式结构，从广义上来说，大学治理结构既包括正式的结构，也包括非正式的结构。大学治理的正式结构是一个大学治理适应制度环境的产物，是大学维持其合法性的需要，也是大学对外展示的一种外部形象；大学治理的非正式结构所内涵的价值理念、思维信仰、行为规范等则是组织运作的实际工作机制，是组织真正拥有和维持的隐性治理秩序。大学治理的正式结构虽然有助于实现大学有效治理的目标，但是却不能令人信服地解释高等教育的绩效差异，也未必能保障大学管理的良性运转。科罗拉多大学卡普兰教授（Kaplan）针对美国1321所四年制院校的一项大规模调查研究发现，我们对大学治理结构的关注可能存在着一种错位，至少是一种高估……一个校园特定的文化状况可能胜过结构安排。在这里，卡普兰教授所说的结构更应该理解为一种制度和规范为主的正式结构，而其着重强调的正是文化作为非正式结构的存在意义和价值。总之，大学治理过程中以制度为中心的正式结构固然重要，但还不能充分解释组织行为发生的原因、过程和结果，而大学文化作为大学治理的非正式机构，对于提升大学治理的有效性发挥着重要作用。

第三，大学文化影响着大学治理的制度设计和实施，有助于推升大学治理的能力。大学治理的“表层是一种制度发展范型，而深层则是文化发展历程的必然结果”。大学制度确定着大学治理的轨道和边界，是保证大学治理有序运转的行为基石。但是，如果仅仅从制度的视角去建构大学治理的逻辑，认为“单方面”或者“优先性”地建设大学制度能够最大限度地释放大学治理的“教育生产力、学术创造力和思想磁场力”，则明显有失偏颇。大学的制度是大学文化的投射，大学文化像水、土壤、空气一样影响着大学制度，大学制度建设与文化关系密切，文化深深影响着制度的设计和实施。也就是说，大学文化是制度背后的选择逻辑，“如果不考虑文化，我们就无法理解制度，而理解文化则意味对制度的考察。缺乏对其中任何一个的解释都是无效的”。在大学治理的过程中，大学文化与大学治理不是“两张皮”，两者不可分割，既不能因为“单向度”的建设大学制度而丢失和放弃大学文化，也不能因为“优先性”的建设大学制度而怠慢或忽视大学文化建设。大学制度的设计和实施受文化影响，没有好的文化追求，不唯制度设计难以做好，一些看似良好的大学制度也难以落实和践行，陷入“失灵”或“空转”的窘境。

**三、大学文化治理的现实困境**

大学文化治理研究的兴起得益于20世纪90年代以来学者对大学文化治校问题的关注，正是因为大学文化具有治校功能，大学文化治理才具有研究的实践价值。与此同时，国家层面关于推进和实现高等教育内涵式发展的要求，完善现代大学制度的使命，以及“双一流”建设的任务等政策文件的相继出台，更使得理论界在研究大学治理的同时不得不关注和重新审视“大学文化”这一关键命题，“大学文化治理”自然就成为一种研究的趋势和方向。总体来看，大学文化治理是一个正在发展中的概念，是一个理论问题与实践问题交织糅合而形成的研究问题和研究领域。作为一种治理范型，大学文化治理为我们从文化的视角审视和理解大学治理提供了角度和方法。目前，中国大学治理的困境在于文化力量的孱弱和缺失，集中表现为大学管理的行政化倾向、大学学术本真精神彰显不够与大学社会责任的功利化追求。

**（一）大学内部管理的行政化倾向**

在当前大学治理的过程中，行政化思维依旧是主导当前中国大学发展与变革的主导性思维范式。大学管理“行政化”的一个重要表现形式就是大学过度“科层化”管理，同时大学过度“科层化”管理又加剧了大学治理的“行政化”倾向。“行政化”思维的增强也使得大学内部的治理结构基本复制了行政组织的内部结构，大学的学院、系、研究所等基层学术组织理所当然地被视为低一级行政组织，学院的院长、系主任、研究所长等常常与行政级别挂钩，并被纳入行政序列，在教学体制上就形成了校长—院长—系主任—教师等级分明的层级结构。在“行政化”的管理思维中，一些管理者喜欢和习惯于下指令，管理部门缺乏服务意识，衙门作风不同程度存在，这也使得大学的管理越来越倾向于以行政力量推进大学的发展和变革，“统一要求、自上而下、行政推动”是其主要逻辑，这无形中强化了行政权力在大学治理中的强势地位，而大学师生的参与权很大程度上被排除在资源配置决策之外，使得大学很容易出现学术权力的旁落或者式微，并不可避免地会出现权力失衡现象，这与大学治理的目标是违背的。正如有学者批评的那样，当前大学治理范式的主要特点是强有力的行政主管的控制气氛，像管理公司企业那样管理大学，促进商业价值和实践，不断强化大学为政府即时目标的服务，使管理有了更大的组织空间和可见度，而学术权力却不断失落。

**（二）大学学术本真精神彰显不够**

大学是追求真理的学术型组织，追求学术研究的本真性是大学学术文化的天然特质。或者说，大学组织合法性基础来源于大学对真理的追求，这就需要尊重大学作为学术组织的自主性和独特性，维护和提升大学学术研究的本真性和原创性。2018年，美国国家科学基金会发布的《科学和工程指标报告》显示，2016年中国发表的学术论文逾42.6万篇，已超越美国成为名副其实的学术论文数量的第一生产大国。然而，学术论文的数量虽多，但平均引用率和科研成果转化率却不高，并且学术剽窃、抄袭和造假行为也是频繁见诸报端。可以说，在这一片貌似学术繁荣的背后却隐藏着诸多学术危机，其中最大的危机就是大学的学术本真精神逐渐失落。在这样的情形下，很多学者开始关注这种现象并进行了批判性研究，如王晓升等学者认为，这是“无聊的学术研究”，并讽之为“学术表演”；董云川等学者认为，这是“异化的学术研究”，并戏谑为“仿真学术”；还有学者则将其称之为“学术生态危机”。这种批判之声的背后都直指大学学术文化的一个本质问题，即大学学术本真精神的迷失和失落。学术本真精神的迷失使得学术不端和学术失范行为不断，更使得大学最应珍视的学术精神尤其是真理精神的逐渐式微或者缺失，学术活动也不再象征着探索真理与解释未知，而逐渐异化为一种符号，象征着花样、光环及其后所隐含的名望、地位与金钱等。

**（三）大学社会责任意识的功利化追求**

大学存在的时间超过了任何形式的政府、任何传统、法律的变革和科学思想，因为它满足了人们的永恒需要。在人类的种种创造中，没有任何东西比大学更经得住漫长的吞没一切的时间历程的考验。大学之所以能经受沧海变桑田的长时间考验，是因为它拥有强烈的使命感和独特的社会责任，大学的这种“责任和使命”是大学之所以能够穿越千年的历史风云而岿然不移并保持基业长青的文化根源。大学存在的合理性首先就在于它能满足社会对于人才的需求，能解决社会问题，能推动人类社会的进步。大学社会责任是大学通过教学、研究和向社会延伸的职能活动，旨在不断追求卓越、增进公共利益、引领社会进步的大学理念，是随着高等教育与社会关系的动态发展而不断发展的历史范畴。大学是“社会的良心”，但绝不是迎合社会的欲望。随着大学与社会关系的逐渐加强，社会文化中的一些不良文化正在侵蚀大学的社会责任意识，导致很多大学的责任意识逐渐淡薄。大学文化是大学赖以生存、发展、办学和承担重大社会责任的根本，而大学的社会责任意识若匮乏或丢失，就会使得大学越来越像企业，使得原本神圣、卓越、高尚的社会责任意识逐渐变质并日益“功利化”，变得“盲目跟风”，大学越来越工具性地审视自我，甚至以创造财富为目标，忽视了大学整体的、战略的、长远的社会功能。

**四、大学文化治理的可行方略**

不管是从大学文化本身具有的“治理性”来看，还是从大学文化与大学治理的复杂关系来看，研究和实践大学文化治理都是当前中国大学提升其治理能力的重要环节。那么，到底应该怎样推进大学文化治理呢？我们认为，推进大学文化治理具有不同的途径与方法，但主要应该从以下三个方面努力。

**（一）凸显大学精神在大学治理中的重要价值**

大学文化的核心是一种大学精神，大学的精神网络是大学文化生态发展之魂。世界一流大学的崛起无一不是从精神的革命开始的，而缺失大学精神的大学治理必然是失败和没有成效的大学治理。正如清华大学原校长顾秉林多次强调，一流大学的本质在于其特有的校园文化、大学精神及运行机制。改革开放40年多来，中国的高等教育事业获得了重大发展，书写了世界历史上穷国办大教育的奇迹，但中国高等教育的成就与问题并存。有学者指出，中国高等教育发展存在着三个短板：一是高等教育的数量增长快，但有点“虚胖”，质量建设没跟上；二是学校发展快，但悬在半空中，服务经济社会发展没跟上；三是高等教育事业发展快，但是大学的精神文化建设不足，“魂”没跟上建设没有跟上。大学不能失魂，失了魂的大学必然是没有力量也没有方向的大学，失了魂的大学治理必然是没有力量也没有方向的大学治理。有学者认为，传统以“效率”为核心追求的治理范式随着公共管理实践的发展和深入，其种种弊端也越来越显露无遗，呈现出一种必须面对和解决的范式危机。中国大学正走在建设世界一流大学的征程中，处于大有可为的重要战略机遇期，文化作为大学治理重要资源，日益彰显其重要的价值和意义，中国大学治理所面临着最为紧迫的其中一项重要任务就是重塑体现现代大学理念和精神的价值体系。

**（二）保障大学文化有效转化为大学治理行动**

大学文化治理贵在行动。大学所宣扬和嵌入的各种价值诉求如果不能转化为大学治理主体的内在行动标准，那么这种文化追求只能成为大学治理主体的一种“文化口号”。只有当行为主体对大学文化所宣扬的价值追求内在认同，并产生行为自觉时，大学文化与大学治理的实践才不会成为“两张皮”，大学行动主体对外部规则的遵从才不会表现出一种被动的“不得不为”，而成为他们自身的一种存在方式，体现为一种“愿为善为”。大学文化治理强调通过释放文化的力量引导人为组织和社会的发展而努力这种力量一定是文化内化后的自觉性力量。文化内化的前提是文化认同，没有文化认同就无法实现文化内化。认同意味着当治理的参与者无法在内心达到某种形式的价值认同时，文化治理就难以获得自身发挥作用的心理基础，文化治理的内在逻辑就会缺失，文化治理的功能也难以生发。文化内化的结果不仅是形成治理主体的“内在精神结构”，更是形成治理主体的行为自觉。大学文化内化于人的过程，实际上大学文化展现其治理力量的过程，这个过程是大学治理主体在互动交往的过程中，通过自我心理运动对大学嵌入的某种道德观念、行为规范、模式等进行认知、理解、接纳并最终实现价值认同和行为转变的过程。因此，大学文化治理成功与否，关键是看大学治理的行动主体在治理实践中表现出怎样的行为实践。

**（三）建构和培育良好的大学治理文化**

正如提升大学的办学质量离不开质量文化建设，提升大学治理效能自然离不开大学治理文化建设。所谓大学治理文化，主要是指大学在治理的过程中采信和践行的某种价值观念、思维习惯以及行为方式的总和，目标是提升大学治理的有效性。我们认为，中国大学文化治理应建构一种以参与、沟通、包容、信任为核心的大学治理文化。

其一，构建一种参与性的大学治理文化。大学是一个复杂的利益相关者组织，大学治理就其概念起源来说，与20世纪90年代治理理论的兴起和传播有关。因此，大学治理的提出从一开始就不同于大学控制，也不同于大学管理。就其本质而言，大学治理指的是“各利益相关者参与大学重大事务的决策机制和过程”。从权力向度来说，大学管理是单向度的，是自上而下的，是管理者对其组织资源和职能活动进行计划、组织、协调、控制的结果，而大学治理是双向度的，是上下互动的。因此，大学治理不仅要研究怎么管理人，更要研究怎么激发人、服务人和关照人。从这个意义上来说，大学文化治理有必要建设一种参与性的治理文化，鼓励和保障不同的利益相关者积极参与到大学治理重大决策机制和过程之中。

其二，培育一种沟通性的大学治理文化。教育管理学的相关研究证明，“组织问题的重心通常是沟通的问题”。在大学治理的过程中，有效的沟通需要借助一定的载体和平台，之所以要实现沟通，主要是因为大学文化治理的复杂性决定的，“沟通的目的是为了达成某种共识，而共识的基础则是主体间对有效性要求的认可”。大学的一个重要特点是“底部沉重”，二级学院具有科层与松散耦合结合体的特点，这些决定了沟通在大学治理中非常重要。在大学治理的过程中，可以建立多种多样的有利于大学治理主体进行价值沟通的载体和平台，如教职工代表大会、学生代表大会、二级学院领导座谈会、教授座谈会、青年教师座谈会、学生座谈会等。此外，学校领导与学术带头人、教师、管理人员的个别沟通以及学校管理部门与二级单位的沟通都是必要的。沟通的关键是信息的有效传达和接收，因此信息的公开程度决定了沟通的有效程度，或者说，有效沟通的关键就是信息的公开和透明。沟通的缺乏会导致信息的受阻，信息的受阻就会影响到决策的科学性与回应性，进而影响治理的效率和效果，这就在无形之中提高了大学权力运行的风险系数，影响了大学有效治理的实践。因此，大学信息公开建设仍是当前大学治理的一个重要和不容忽视的步骤。

其三，塑造一种包容性的大学治理文化。大学之大，贵在包容。哈佛大学校长艾略特认为：“大学是世界上最容不得独裁者的地方，学问总是共容的，只有偶像，而无主人。”大学治理过程中如果缺失包容精神，即大学有效治理就难以实现。在大学治理过程中，尊重差异、理解多元都是大学文化治理的题中之义。包容精神也是大学学术昌明不可或缺的营养剂。人们常常追忆，为何民国时期的西南联合大学能够在最极端困难的情况下将清华大学、北京大学、南开大学三所办学风格迥异、政治观点不同的学校整合在一起并保持其有序运转，并产生了诸多世界级的研究成果和卓越人才。大家得出的共识就是：宽容精神是西南联合大学制胜的法宝和钥匙。北京大学王义遒认为，与一般高等教育机构不同，大学是众多学科并存共荣的场所，具有学科交叉融合的天然优势，有发展人们包容性的良好土壤。通过学科之间的交流融合营造具有包容性的校园文化是大学的应有责任。在大学治理过程中，强化包容性精神就是要在尊重大学文化多样性的基础上，通过构建一种“各美其美、美美与共”的文化环境，提升大学治理的内部活力。

其四，形成一种信任性的大学治理文化。信任是大学调试冲突的基本手段，也是大学有效开展治理的重要保障。弗朗西斯·福山（Francis Fukuyama）认为，组织信任“是从一个规矩、诚实、合作的行为组成的社会群体中产生出的一种期待”在大学治理过程中，也应该积极建构一种信任性的大学治理文化。信任的意义在于为大学治理的累积提供足够的空间，为有利于大学核心使命实现的制度研究创造条件。从实践意义上来说，信任是大学治理从文化自在走向文化自为的重要途径。“文化自在”是价值的一种自然存在状态，“文化自为”是一种价值的自觉状态，即个体能够实现自我价值觉知。文化从自在状态到自为状态的转化，是指“一种价值观真正内化为主体内在需求、自我意识及实践诉求，自觉外化于行，指导实践的过程”。从组织身份的视角来看，确立信任的过程是大学组织成员知觉到组织身份，并促进自我从个人定义为主转变为组织定义为主的过程，也是增强大学人的组织认同感，提升大学人的自觉参与意识的过程。