

# 大学治理:共建共治共享

□ 崔新有

**摘要:**现代大学治理走向融合共享的发展之路,应以人民为中心的“共享”旨向、以现代大学制度为基础的“共治”取向和以多元主体协同的“共建”路向构建大学治理的基本框架。开放大学作为一所新型大学在与政府、市场和社会的关系,以及行政与学术、学校与学院的关系方面,面临诸多问题和挑战。促进开放大学内外部关系的有序运行和有机融合,可从制度保障、技术支撑和文化建设三方面寻求新思路,包括:外部举办者对于开放大学的政策制度安排、教育评价体制转型,内部新型大学实体建设、治理结构、制度体系的逐渐完善,以及新型大学的领导者、管理者、教职工及学习者等治理理念、素质和能力的不断提升。

**关键词:**开放大学;大学治理;融合;共享;治理关系

**收稿日期:**2022-03-20 **DOI:**10.13425/j.cnki.jjou.2022.02.001

**作者简介:**崔新有,博士,江苏开放大学校长、党委副书记,经济学教授,博士研究生导师,主要研究国际经济贸易、国际贸易伦理、高等教育管理

在建设社会主义现代化国家新征程上,办好中国特色高水平大学,为教育强国、科技强国、人才强国贡献力量是推进大学治理体系和治理能力现代化的总目标。中国大学之治要牢记“办人民需要的大学、办人民满意的教育”的初心使命,坚持立德树人,以现代大学制度为根本,完善治理结构、深化综合改革,走融合共享发展之路。

## 一、大学治理的价值命题

党的十八大以来,习近平总书记提出了“共建共治共享”的治理理念,包含了“以人民为中心,以均衡为导向,以提供公共服务为重点”新的改革取向,这是我国社会治理乃至国家治理活动中的基本原则。<sup>[1]</sup>大学治理的建构和演进必须遵循中国特色国家治理的根本取向、制度优势和价值立场,其治理体系和治理能力现代化的议程也必然地内蕴于国家治理体系和治理能力现代化的历史进程中。现代大学是特殊的社会组织和学术共同体,大学治理是实现大学自身目标

任务的治理结构、治理规则和治理实践的总和,大学治理体系就是建立在中国特色现代大学制度基础上的学校治理结构体系、治理制度体系与治理运行体系。<sup>[2]</sup>大学治理的价值命题应当在大学的使命功能、组织结构、制度安排及文化形态等中得以彰显,围绕着“共享”如何实现、“共治”怎样有效、“共建”何以达成三个方面,共同构成一个“好”的大学治理框架。

### 1. 以人民为中心的“共享”旨向

“共享”是大学治理为了谁的问题,是治理旨向。实现“共享”,必须坚持以人民为中心的根本价值旨向,将其贯穿于大学治理结构、规则和实践,要使得大学治理带来的一切物质财富和精神成果,包括高等教育质量和水平的提升、人才培养和科技创新优势的彰显、办学能力和成效的提高等,更多、更公平地惠及全体人民。

现代大学治理既是一种外部治理,又是一种内部治理。就外部治理而言,大学治理的核心是处理好政府、市场、社会、大学之间的权界及各自

合理的价值诉求。大学在从政府、市场、社会获得良好的外部资源和发展条件的同时,应当坚持“为人民服务、为中国共产党治国理政服务、为巩固和发展中国特色社会主义制度服务、为改革开放和社会主义现代化建设服务”,开展更高质量的人才培养与科学研究,自觉主动贴近融入地方社会发展,促进教育公平、均衡和优质发展,不断提升人民群众对教育的获得感和满意度。

就内部治理而言,大学治理的核心是学术、行政等组织及师生群体权责的配置和运行。“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”机制的中心环节是决策的民主化、科学化、专业化,是否尊重学术、尊重人才、尊重师生发展需求,是否突出师生在学校发展中的主体地位,促进共同参与治理、激发能动性和创造性,并以师生的获得感和满意度作为衡量大学良治的重要标尺,体现大学立德树人的根本使命和以人为本的理念精神。

## 2. 以现代大学制度为基础的“共治”形态

“共治”是大学治理如何开展的问题,是治理形态。“治理是在多元化社会变化中重建力量平衡的一种重要的社会机制,其实质是相关各方之间建立起价值平衡、利益平衡和权力平衡。”<sup>[3]</sup>因此,实现“共治”,预设的前提包括:其一,治理是非单一化的、中心化的;其二,治理的各方力量是自主的、权责统一的主体;其三,治理是以实现公共利益为目标,协调冲突和失衡。大学“共治”形态是基于大学历史和现实发展需求的必然选择。

现代大学日益走进社会中心,从封闭的“象牙塔”成为社会的“动力站”“交往平台”,大学已经不再是纯粹的“学术共同体”,而是一个外部利益相关者众多、内部高度分化、使命与愿景多元的复杂性组织。20世纪90年代以来,我国高等教育的办学体制、管理体制以及高校办学经费筹资结构发生了历史性重大变化,“冲突和多元利益”是伴随着体制改革越来越清晰的现实语境。<sup>[4]</sup>破除传统行政主导的单一化治理模式,形成政府宏观管理、大学自主办学、社会广泛参与的多元共治格局,是大学治理体系和能力现代化的关键。大学的共治治理借助于多元治理主体形成的混合型治理结构、多方沟通互动的治理过程、强调民主协商的治理文化和正和博弈的内在机理,能够较好地促成各利益相关方的合理价值、利益诉求的充

分表达、有效整合和最终实现。<sup>[5]</sup>因此,全面推进中国特色现代大学制度的建设和完善,就是要使得大学治理主体、治理边界、治理权责、治理方式、治理手段、行动程序等通过制度化、法治化的框架体系确立下来,以共治取向的价值理念和制度安排来协调确定大学治理的权力配置、利益结构、责任关系和共同行动。

## 3. 以多元主体协同的“共建”路径

“共建”是大学治理依靠谁的问题,是治理路径。大学治理不只是大学自身的责任,亦不只是大学领导和管理者的责任,而是多元主体在多维度、多层面、多要素上的协同治理。“共建”依赖于不同的主体基于共同体的意识和观念相互尊重、对话交流、增强互信、凝聚共识和协同合作。

在共建的协同合作网络中,一方面围绕着大学育人功能的实现,政府主体有意识地积极推进职能转变,改变资源配置方式,实现从“划桨”到“掌舵”的角色变化;大学有效行使作为独立法人的办学自主权,从“面向政府被动办学”到“面向社会自主办学”;社会力量适度 and 合理介入,发挥监督、保障功能,对大学施加积极影响。另一方面,围绕着大学组织效能的实现,从横向上构建“党委领导、校长负责、教授治学和民主监督”的体系,实现行政权力、学术权力和民主管理权力的有机耦合;纵向上构建“学校—院校”体系和“组织—个体”体系,实现决策权力的下移和参与权利的广泛分布,促进人人有责、人人尽责的大学治理共同体建构。

综上所述,从价值命题来审视大学治理,是为了明确大学治理的基本价值追求,避免使大学治理落入“空洞化”的治理技术或工具话语。“在大学里,是价值决定理念,理念决定制度。”<sup>[4]</sup>“一个好的大学治理结构应该保证大学始终不偏离自己的核心理念,不偏离自己的基本目标。”<sup>[6]</sup>开放大学是服务全民终身学习的新型大学,以大力提高国民素质为导向,致力于教育普惠、兜底和公平,不断满足人民群众日益增长的优质教育需求。从试点建设到转型升级,新型大学治理正是沿着以人民为中心的共享旨向、以现代大学制度为基础的共治形态和以多元主体协同的共建路径,不断走向善治的过程,这是实现开放大学治理体系和能力现代化的价值追求。

## 二、大学治理的关系维度

将大学治理置于一种关系维度来审视,是关系主义和现实主义的视角。关系主义视野下大学治理的自主性特征是在大学与政府、市场、社会、知识的密切关联中展开的;现实主义视野下大学治理的问题症候正是大学发展中利益相关者责权利的冲突失衡,调适关系重建平衡的过程构成了大学治理不同的实践形态。作为社会性组织,大学治理的外部关系最基本的是大学与政府、市场、社会的关系;作为学术性组织,大学治理的内部关系最基本的是行政与学术的关系;作为复杂性组织,大学治理的纵向层级关系最基本的是学校与院系的关系。唯有认真梳理大学治理活动中的基本关系,才能把握开放大学在治理实践中具体所面临的问题,辨析开放大学治理的发展进程。

### 1. 大学与政府、市场、社会的关系

对大学活动产生重要影响的外部力量包括政府、市场和社会。伯顿·克拉克认为,高等教育发展中存在着政府权力、学术权威、市场协调三个体系,高等教育的运作正是通过它们的协调互动得以进行的。<sup>[7]</sup>我国大学发展的历史进程中,政府权力一直是大学治理的重要主导力量。随着市场成为资源配置的决定性因素,大学通过培养应用型人才等方式回应市场需求而获取更多资源,市场的力量以各种各样的形式施加影响。同时,大学与社区的联系紧密,社会服务的职能凸显,社会力量也逐渐渗入大学的办学活动中。

大学与政府、市场、社会的关系是复杂多变的,从治理理念和高等教育发展的趋势来看,“基本方向都是强调政府对大学的适度管理,增强大学办学自主权,引入市场竞争力量,以促进政府、大学和社会之间的深度合作,互惠互利、相得益彰”<sup>[8]</sup>。在权、责、利关系方面的协调转变包括:从政府控制到政府服务的转变,从大学封闭办学向开放办学的转变,以及从政府包办到市场投入、社会参与的转变,在转变中各归其位。

具体到开放大学的治理实践中,开放大学作为一所服务全民终身学习的新型大学,是现代大学的重要形式之一。自2012年挂牌成立以来,至今已发展十年。但由于建设时间短,作为新型大学可借鉴的治理经验不多,因此与政府、市场、社会之间的利益与责任分配存在失衡现象,与外部

治理主体的不适应性依旧明显。

从政府方面来看,虽然《高等教育法》等诸多法律明确规定了大学的法人地位,赋予其更多的办学自主权,但由于长期受到计划经济集中管理的影响,开放大学其前身广播电视大学中只有中央电大享有教育部赋予的办学自主权,省级电大都以“委托—代理”的形式代行中央电大的办学权力,自身并不具有办学自主权。<sup>[9]</sup>在转型后,开放大学的办学自主权问题并没有得到有效落实,一方面“委托—代理”的办学机制没有根本转变,大部分开放大学没有获得作为独立法人的办学地位,依然沿袭以科层制为主的行政治校模式,学术自治难以运行;另一方面,许多地方政府依然缺乏将开放大学作为新型大学的制度设计,开放大学作为地方本科院校的高等教育办学主体地位得不到保障,开放大学在高等教育体系中被政策、制度边缘化,政府对于开放大学治理缺位、错位。

从市场方面来看,虽然开放大学积极寻求校企合作,增强学校与市场的联系,探索应用型人才培养模式。但由于开放大学作为高等继续教育的专责主体,与普通高等院校相比,存在社会地位偏低、师资力量薄弱、教育资源不足等劣势,在课程设置、人才培养、教学改革等方面都存在明显不足,创新型应用型人才培养质量不高,难以满足知识经济时代的市场需求。

从社会方面来看,整合社会教育资源,搭建终身教育立交桥,服务全民终身学习是开放大学转型发展的核心目标,为此开放大学积极推进“三融合”“三结合”“三区联动”,打造开放教育平台,力求服务广大群众的学习需求。然而由于社会公众对开放教育的需求呈现碎片化、多样化的特征,参与大学治理的意识也较薄弱,社会评价体系仍不完善,为社会民众、组织或机构参与大学治理增加不少难度,使得开放教育在与社会实现深度融合上仍然道阻且长。

由此,重建开放大学与政府、市场、社会等外部治理主体的关系,协调好各主体之间的利益与职责关系,是推进开放大学外部治理的关键。

### 2. 行政与学术的关系

大学的内部治理关系在横向上主要体现为行政权力与学术权力之间的关系。其中,行政权力表现为校长及其领导的行政机构对高校行政事务行使的管理权力,学术权力则指以教授为主要成

员的学术机构对高校学术事务行使的自治权力。<sup>[10]</sup>在大学中,行政权力通过严密的科层制形成上下一体的命令与执行关系,依托明确的组织结构、规章制度、程序规则、权力关系,进行大学行政事务的管理与监督;学术权力则是以专业知识为基础,从事科研和教学的教师通过学术委员会等形式以协商民主的管理方式参与大学学术事务的管理。因此,行政与学术作为大学内部两大主体,厘清两者权力界限,明确权力的行使细则,重塑行政权力与学术权力的和谐关系,是兼顾科层制管理方式的效率性和学术共同体治校的民主性,推进大学治理现代化的重要途径。

开放大学作为高等教育体系的重要组成部分,同样是兼具行政事务与学术事务的组织,实现开放大学内部的协调治理必须平衡好行政权力与学术权力之间的关系。行政权力与学术权力既相互制约又相互促进,学术权力需要行政权力的制约来保证学术权力的正当性和权威性,而行政权力也需要接受学术权力的干预,确保治理的民主性。<sup>[9]</sup>但是,目前开放大学的内部治理中行政权力与学术权力依然存在明显的失衡现象。

开放大学的前身广播电视大学在三十余年的发展中,逐渐形成了“统筹规划、分级办学、分级管理”的办学体系和分工合作的运行机制<sup>[11]</sup>,科层制的一体化管理体系保证了广播电视大学系统从中央到地方的五统一办学模式得到有效贯彻和执行,但其弊端是明显带有计划经济体制的烙印,高度行政化的管理方式削弱了各级办学主体的自主性,在学科、专业、师资等方面大学实体属性没有得到应有的重视,学术权力弱小、失语问题突出。开放大学建设十年来,虽然在体制制度上落实办学自主权,不断强化开放大学作为高等教育办学主体属性,强化开放大学作为学术共同体的组织特性,建立了学术权力参与学校学术事务管理和决策过程的机制,但是学术共同体文化的生成、行政化思维定势的摒弃、对学术价值取向的不懈追求,以及学术权力主体的治理能力的提升,都不是能一蹴而就的。从客观现实而言,囿于师资力量不足、教师队伍结构不合理等因素,在开放大学中往往会出现一人身兼多职的情况,即行政机构的负责人如校长、院长和处长等常常也会担任教学或科研任务,学术委员会中行政机构的负责人往往也会参与其中,甚至比例不低,这样的双重

身份使行政权力与学术权力容易交织在一起,难以形成民主科学的管理模式。

### 3. 学校与院系的关系

大学的内部治理关系在纵向上主要体现为学校与院系之间的关系。院系是大学重要的基层学术组织,伴随着大学的产生而存在,是大学人才培养、科学研究等各项基本职能的组织者与承担者。<sup>[12]</sup>从结构上看,学院与大学有着异曲同工之处,和大学一样都是兼具行政与学术的组织;从规模上看,学院作为大学的二级结构,规模相对较小,结构更为简单,治理难度更低;从成员来看,学院成员主要由教师组成,教师作为一线工作者和行政化管理模式的对象,往往对行政权力泛化有着更为精准的认识和强劲的改革动力。良好的新型院校关系是大学内部治理的重要课题,目标包括改变学校对院系的支配、控制的主导地位,明确校院的权力边界,使院系成为学校管理的重心,赋予院系作为办学主体和实体的责权利,为院系党政领导、教授治学以及广大教师直接的民主参与做好制度性安排,等等。

在开放大学治理中,学校与院系的关系既有着一般性的表现形态,又有着特殊性的问题。对于前者,开放大学建设逐渐推进以学院为主体的院校两级管理,但二级学院层面的治理结构不健全,无论是治理理念、治理能力,还是作为办学主体的主动性和积极性都不强,习惯于按部就班地执行指令。制度层面上,针对二级学院治理制度建设有待完善,基于新型院校关系的领导体制、学术管理体制及民主管理体制仍在探索之中,需要不断加强改革和推进的力度。对于后者,在开放大学办学中,学院与院系的关系又以体系内省市县校的关系呈现出来,其特殊性在于其关系属性不是行政隶属关系,而是学术业务指导关系,因而不适用行政的机制,需用以学术的机制、市场的机制、社会参与的机制建构新的利益共同体、事业共同体和学术共同体。

综上所述,处理好大学治理三方面维度的关系,明确边界是前提,这是大学治理法治化的基本要求,在此基础上,推进治理主体的互动、协同,促成大学的外部关系和内部关系的有序运行和有机融合,使大学的人才培养、科学研究、服务社会、文化传承创新和国际交流合作的作用充分释放。从开放大学治理三个关系维度所面临的问题来看,

推进开放大学治理体系和治理能力现代化的任务十分艰巨,既包括外部举办者对于开放大学的政策制度安排、教育评价体制转型,也涵盖了内部新型大学实体建设、治理结构、制度体系的逐渐完善,以及新型大学的领导者、管理者、教职工及学习者等治理理念、素质和能力的不断提升。

### 三、大学治理的行动逻辑

因应多元的社会需求,以共享为旨向、共治为形态、共建为路径,开放大学治理的核心在于以共同体为基石,融合政府、市场和学校等利益各方,寻求自身发展的突破。着重体现在其治理进程中的制度建设、技术创新和文化建设三个方面。

#### 1. 制度建设是开放大学治理的基本保障

制度建设水平是大学治理的成果显现,也是推进治理进程的切实保障。“制度对于治理的重要性是不言而喻的,有效的治理必须要以稳定的制度结构和有效的制度供给作为基础、保障和动力。”<sup>[13]</sup>从治理理念到具体教育行为,制度建设是中介环节。实现大学治理主体的良性互动和协同共治,问题的核心是内外部的制度保障,既包括学校外部的法制化环境建设,也涵盖学校内部制度框架体系的优化和具体制度的改革创新。

从学校外部的法制化环境建设来看,十九大以来,党中央和国家相继对“加快建设学习型社会,大力提高国民素质”,“构建服务全民终身学习的教育体系”做出战略部署。这些目标任务绝非停留于政策文本上的理念,而是要转化为政策行动上的制度安排。一方面,要切实依据现行教育法律法规落实和保障开放大学的自主办学权,赋予开放大学与其他高等教育办学主体在招生、学科专业设置、教育教学、科学研究与社会服务等方面同等的地位和权利,要改变对举办学历继续教育、非全日制教育的学校的轻视甚至歧视。另一方面,从大力提高国民素质的目标指向上,对于以基层社会民众为服务对象的办学主体,在经费、政策扶持与机制保障上给予更多的关注和倾斜。地方政府和相关教育主管部门要立足于家庭教育、学校教育、社会教育一体的大教育体系来推动教育的高质量发展、均衡化发展,不断满足全体社会民众对优质教育服务的需求。开放大学作为服务全民终身学习的新型大学,在构建终身教育体系、建设学习型社会中承担独特使命,需要政府不

断完善政策法规环境,不越位、不缺位、不错位。

从学校内部制度建设来看,首先,开放大学要坚持制定与完善以大学章程为核心的大学制度体系,涉及教师制度、学生制度、教学制度、科研制度、财务制度、资源管理制度等。在制度设计时,既要坚持顶层制度设计,要有合理的权力结构、相互的制衡机制,实现“常规工作标准化、标准工作流程化、流程工作自动化、自动工作审核化”等;又要坚持从开放大学实际出发,制度设计体现创新、开放,要结合新型大学的实际情况发挥创造性,积极搭建开放平台,汇聚各方资源,调动各方积极性与活力,实践先行,在此过程中不断完善相关制度。其次,开放大学要坚持和完善党委领导下的校长负责制,建立健全党委统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制,要强调“党委”与“校长”等管理者和党政组织的决策地位与权力;明确行政决策与学术决策的分离问题,即要正确处理好学术权力与行政权力的关系,优化职能部门组织机构、业务模块和 workflows,明晰各职能部门的工作职责,强化工作规范和服务意识,推动管理职能转变和管理中心向学院下移,让学术权力切实在学校学术事务中发挥主导作用。最后,开放大学要坚持和完善各方参与的民主管理体制,构建由学校党政领导—院系组织—教职工代表大会—学生代表大会等层面从最高决策机构纵向到最基层的学生的立体的民主决策体系,注重保护二级学院决策权力的相对独立性与自主权,保障广大教职工、学生参与办学治校的权力,实现宏观决策到微观决策的科学化、民主化。

#### 2. 技术创新是开放大学治理的重要支撑

作为高校管理的重要内容,大学治理同样需要技术支持,从传统的纸笔到信息技术,特别是人工智能、大数据等新兴技术的使用,技术革命掀起的浪潮正向高等教育领域全面渗透,推动“大学治理形态由传统的经验(模仿)管理走向依托技术应用的计算机辅助治理乃至智能技术全面赋能下的数据治理、规则治理和程序智能”<sup>[14]</sup>。在这种治理模式下,技术不仅是影响教育治理的工具和手段,亦是推动大学治理科学化、高效化、精准化的重要支撑。目前许多高校建设以大数据技术、信息化平台为支撑的智慧校园赋能治理实践,使治理的决策机制、反应机制、场景空间等更加智能化、智慧化。

开放大学作为以信息技术为支撑的新型大学,在信息化建设的过程中坚持五个“服务”建设宗旨和六个“化”建设战略。五个“服务”是指让技术生态更好地服务学习、服务教学、服务合作、服务治理和服务决策。六个“化”建设战略则是指:内容上实现数字化,扩大资源的传播范围,更好地实现资源共建共享;技术上实现智能化,使规范化、常态化的日常工作能以更高效便捷的方式完成;使用体验上实现便捷化,以更简单的方式方便用户们获取和使用资源;决策上实现可视化,利用信息数据服务各项决策的民主化,使决策更科学;美观上实现舒适化,教学、行政等信息平台虽程序设计复杂,但前台呈现应美观简约,便于操作;制度上实现法治化,尤其要加强数据保密意识,避免私密数据泄露。依据上述理念和战略,依托云计算、大数据等新兴信息技术,开放大学构建了面向社会大众、覆盖从招生入学到毕业离校的一体化教学、管理与服务平台,打造涵盖招生、入学、教学、教务、考务等教育全场景的云中校园,构建“教、学、练、管、测、评”的全过程教学闭环,形成“一张网络、一个终端、成千上万名学生、教师课程任挑选”的“互联网+教育”服务生态。

基于信息化的服务生态,开放大学治理可以表现出更具开放性的发展方式:技术生态能有效保障教学数据、科研数据、学生管理数据等各类数据的全面、自然、动态、连续采集,为实施数据驱动的开放大学治理模式奠定基石;以大数据为基础,进一步提高数据治理能力,建立数据“采存算管用”标准化模式,在师资队伍、学生工作、科研、财务等多个维度实现数据共享与可视化;持续开展基于数据分析的教学质量监控与评价,对教师教学行为和学习者学习行为进行大数据挖掘和分析,为教育教学管理决策提供依据,提高治理效能。

### 3. 大学文化是开放大学治理的精神引领

“文化不仅是环境的构成内容,而且具有治理的功能”<sup>[15]</sup>,大学文化提供了一套师生共享的价值体系、话语共识和行为模范,为大学治理整合多方力量。以多元共治理念为核心、以信任为基础、以共同愿景为引领的治理文化是大学文化建设的应有之义。“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着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’。”<sup>[16]</sup>大学治理过程亦是对大学文化的弘扬和发展,反映着师生对于大学理想信念、精神价值的认知和理解,大学文化嵌入在大学治理之中,在治理中得以彰显和强化,所以说,大学文化是大学治理体系和治理能力现代化的灵魂所在。

从高等教育大众化时期承担学历补偿教育的广播电视大学,到新时代服务全民终身学习的新型大学,文化建设是开放大学治理的重中之重。总结四十年办学历程,江苏开放大学的文化基因中深藏着“民本”情怀,亦成为我们文化建设的特色载体。“江苏人民的大学”是江苏开放大学的发展定位,“平凡中育非凡”是江苏开放大学办学的核心价值。为了让人民“共享”教育发展成果,江苏开放大学通过便捷灵活的教学方式、技术手段,覆盖江苏城乡的网络体系和公共服务平台,满足人民群众终身化、多样化、个性化的发展需求。为了实现“共享”的文化价值,学校致力于在教育“最后一公里”,营造“人人皆学、处处能学、时时可学”的学风环境,让更多平凡大众获得发展自身、奉献社会、造福人民的能力,成就“非凡”。文化建设是一项长期的系统工程,除了文化核心的凝练,还涉及特色标识、主题活动、环境设计等具体任务,离不开高质量的工作。内宣上要整合各校本部、学院、部门力量,聘请专家培训,提升宣传队伍建设水平;同时利用门户网站、客户端和维系等多媒体平台,扩大内宣影响力。外宣上,通过适时组稿加大外宣力度,分领域、分人群地对外进行校园文化的深度宣传。积极宣传以民为本的发展愿景与核心价值是激发全校全社会办好开放大学的强大动能,能够赢得全校全社会办好开放大学的信任支持,共同推动学校事业的高质量发展。

综上,新时代推进大学治理体系和治理能力现代化,实现好的大学治理,需要大学自身在中国之治的制度语境下不断完善价值、制度、行动一体的治理框架,更需要大学利益相关者尤其是政府在大学治理理念、机制和手段上的切实转变,最大限度地释放大学的“教育生产力、学术创造力与思想磁场力”<sup>[17]</sup>,为在百年未有之大变局中提升国家核心竞争力、增进民生福祉提供支撑。

## 参考文献:

- [1] 江国华,刘文君. 习近平“共建共治共享”治理理念的理论释读[J]. 求索,2018(1):32-38.
- [2] 李立国. 大学治理的内涵与体系建设[J]. 大学教育科学,2015(1):20-24.
- [3] 龚怡祖. 大学治理结构:现代大学制度的基石[J]. 教育研究,2009(6):22-26.
- [4] 龚怡祖. 现代大学治理结构:真实命题及中国语境[J]. 公共管理学报,2008(10):70-76.
- [5] 陈金圣. 从行政主导走向多元共治:中国大学治理的转型路径[J]. 教育发展研究,2015(11):40-48.
- [6] 张维迎. 大学的逻辑[M]. 北京:北京大学出版社,2004:13.
- [7] Clark B R. The Higher Education System[M]. Berkeley:University of California,1983:143-145.
- [8] 张东,苏步杰. 大学外部治理的逻辑转换与运行机制[J]. 教育研究,2017(7):101-107.
- [9] 苑秀芹,汪海运. 省级开放大学外部治理结构的战略转型——基于多中心治理理论的分析[J]. 陕西广播电视大学学报,2014(3):5-9.
- [10] 赵玄. 大学治理中行政权力与学术权力关系的规范化解读[J]. 学术探索,2015(5):144-148.
- [11] 胡雄. 新形势下加强电大系统建设的思考[J]. 湖北广播电视大学学报,2010(1):5-7.
- [12] 盛况,罗志敏. 公办高校二级学院治理体系及其实现策略[J]. 现代教育科学,2021(3):41-45,51.
- [13] 丰硕. 中国公立高校内部治理体系研究[D]. 长春:吉林大学,2013.
- [14] 张海生. 智能技术赋能下的大学治理形态变革[J]. 高校教育管理,2021(5):46-54.
- [15] 陈金圣. 重塑大学治理体系:大学治理能力现代化的实现路径[J]. 教育发展研究,2014(9):20-26.
- [16] 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.
- [17] 龚怡祖. 大学治理结构:建立大学变化中的力量平衡——从理论思考到政策行动[J]. 高等教育研究,2010(12):49-55.

## University Governance: Co-construction, CO-governance and Sharing

*Cui Xinyou/Jiangsu Open University*

**Abstract:** In the development of modern university governance towards integration and sharing, the basic framework of university governance should be constructed with the people-oriented "sharing" orientation, the "co-governance" orientation based on the modern university system and the "co-construction" approach of multi-subject cooperation. Open University, as a new university, faces many problems and challenges in the relationships among government, market and society, administration and academia, as well as schools and colleges. To promote the orderly operation and organic integration of the internal and external relations of the Open University, new ideas can be sought from three aspects: institutional guarantee, technical support and cultural construction, including the external organizers responsible for the Open University's policy and system arrangement, educational evaluation system transformation; gradual improvement of internal entity construction, governance structure and system, and the constant development of the governance concept, quality and ability of the leaders, managers, staff and learners in the new university.

**Key words:** Open University; university governance; integration; sharing; governance relationship