

# 协商治校语境下 大学党委书记和校长治校理念的实证分析<sup>①</sup>

凌 健,许 益

(浙江工业大学,浙江 杭州 310023)

**摘 要:**大学党委书记和校长的治校理念在高校内部治理中起着至关重要的作用。利用“克莱姆系数”分析法对127位大学党委书记与152位校长治校理念进行数据相关性分析,研究发现:大学党委书记和校长在治校理念上存在差异,大学党委书记在治校理念上多关注党建活动、社会联系,大学校长在治校理念上则更关注学校具体建设。两者治校理念的相关性较弱,这表明大学党委书记和校长在治校协同性方面仍显不足。在协商治校语境下,对推进大学党委书记和校长的协商治校提出建议如下:在理论层面上强化协商共治的理念,在意见表达上营造协商共治的文化,在实践层面上形成协商治校的机制。

**关键词:**教育政策;协商治校;高校治理;治校理念;异同分析

**中图分类号:**G647 **文献标识码:**A **文章编号:**1674-5485(2020)09-0053-08

**DOI:**10.16697/j.1674-5485.2020.09.007

习近平总书记在十九大报告中指出要打造共建共治共享的社会治理格局。高等教育作为社会版图的重要领域之一,应当积极加入共建共治共享的社会治理格局中。目前,我国公立高校内部的法人治理结构尚不完善,难以实现高校内外部利益群体的协商与共治。在这种情况下,高校应从内部利益相关者着手,对自身内部治理结构进行科学、合理的重构,只有这样才能符合大学现代化建设的要求。作为高校内部治理利益的“核心”主体,大学党委书记与校长的治校理念对于高校内部管理具有主导作用,同时对高校内部治理结构

的整合也具有极其重要的意义。我们利用浙江工业大学现代制度研究中心279份来自全国高校党委书记和校长的问卷调查(其中党委书记问卷127份,校长问卷152份),采用共词分析法,提炼出若干核心词汇,并通过词频分析,利用“克莱姆系数”分析法对其进行数据相关性分析,进而提出加强大学党委书记与校长协商共治的策略。

## 一、协商共治:高校领导善治大学的理念基础

高校领导在大学的整体建设和发展中发挥着重要作用。要想成功治理好一所大学,首先要具

收稿日期:2019-07-27

①基金项目:浙江省哲学社会科学规划课题“地方大学国际化行动力评价研究”(20NDJC050YB);2019年度教育部哲学社会科学重大课题攻关项目“习近平总书记关于教育是国之大计党之大计重要论断研究”(19JZD004)。

作者简介:凌健,浙江工业大学现代大学制度研究中心副教授;许益,浙江工业大学政治与公共管理学院硕士生。

备独到且科学的大学治校理念<sup>[1]</sup>。而中国大学体制的特殊性在于:一是政策文本对大学具有关键性牵引作用;二是大学的建设和发展主要依靠党委书记和校长的协商共治,其治校理念在大学治理中具有核心指导作用。政策文本的导向作用又极大程度上影响了高校领导善治大学理念框架的形成。通过对历年来颁布的有关校长负责制教育政策文本的梳理,可以发现逐步完善的政策文本形成了大学党委书记与校长“协商共治”的价值导向。协商共治就是在强调不同利益主体在平等、沟通、协调的前提下形成较为一致的协议,它包括两层含义:一是主体间利益的协同;二是主体间治理理念的协同<sup>[2]</sup>。大学党委书记与校长的治校理念中体现出的协商共治价值导向指的是党委书记与校长在高校人才培养质量中发挥主体的积极性,在学校重大建设中实现多方协同参与。此外,国家不断完善协商治理政策,也对推动大学党委书记与校长协商共治的发展起到了重要的作用。

第一,确立了高校治理中以协商为导向的基本制度。从《高教六十条》的颁布到《中共中央关于教育体制改革的决定》的提出,再到《中共中央关于加强高等学校党的建设的通知》的发布,党委领导下的校长负责制政策的不断演变促进了校长职责的清晰化,同时在法律上保证了校长实施高效治理的合法合理性<sup>[3]</sup>。1978年10月4日,《全国重点高等学校暂行工作条例(试行草案)》规定高校实行党委领导下的校长分工负责制,高校内各项工作应围绕该体制展开,自此我国开始注重提高高校办学自主权。1985年5月,《中共中央关于教育体制改革的决定》提出实行校长负责制,同时规定学校党委要将精力投入到党的建设和思想政治工作中<sup>[4]</sup>。政策文本阐明了校长的责任,这使党委组织和校长领导下的行政团队关系的进一步明晰,这也是大学党委书记与大学校长之间协商和共同治理的重要开端。

第二,提出了协商的分工关系及总体边界。党委领导和校长负责的具体分工体系的形成推动党委书记和校长协商共治局面的完善。1990年7月,《中共中央关于加强高等学校党的建设的通知》颁布,以政策文本的形式正式提出高校应在党委领导下实行校长负责制和相应制度。在此基础上,大学党委主要在大学治理中发挥政治核心作

用,将更多的精力用于研究学校的重大方针政策问题、党的建设和思想政治工作;同时还规定大学党委书记应当充分尊重和支持校长在学校的重要作用,鼓励校长对大学的具体建设充分行使职权。

第三,明确了协商的工作制度、方式以及议事规则。高校在政策的牵引下不断落实党委领导下校长负责制的政策实施,对推动党委书记与校长的协商和共治发挥了重要作用。1993年2月,《中国教育改革和发展纲要》的颁布意味着对大学治理结构提出更加科学的规定,可以更好地改善和推动中国大学的治理结构,同时对促进党委书记和校长协商共治局面起到了重要的推动作用<sup>[5]</sup>。以立法的方式给予大学自主权并加以保护,也间接反映出大学校长在高校治理中的权力更加明确,对大学内部具体的事务治理方面可以积极履行自己的职责。

第四,实现协商治校的控制手段。通过责任共担、校长负责来实现主体责任的清晰化。1998年8月,《中华人民共和国高等教育法》的颁布意味着大学的法人地位更加明确,同时也大大提高了校长在大学治理中的话语权,有效推进大学校长和党委书记的协商和共同治理<sup>[6]</sup>。但大学管理逐渐面临更复杂、更严峻的调整,需要更专业的人员参与到大学内部的事务管理中。

第五,实现主体责任的清晰化。大学协商治理政策稳步推进过程中,党委领导下的校长负责制政策在高校建设和发展过程中展现出强大的指引作用。同时大学校长与党委书记的分工内容也趋于清晰,对高校领导在大学内部治理过程中发挥协商共治的作用具有重要的意义。2010年5月,《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》(以下简称《纲要》)政策文件的颁布,规定我国高校在坚持和完善党委领导下的校长负责制的同时,应加强落实学校内部党委以及校长的职权,积极推进中国特色现代大学制度在大学内部的实施,在加强学校管理层领导分工清晰化的同时,促进学校教学和教研活动的合理发展。《纲要》还明确提出“教授治学”,提高对大学教授的重视程度;强调大学要拥有自主办学权,理顺大学内部党委和行政、行政和学术之间的关系,建立一种大学在党委领导下能够自我发展又自我约束的规章制度。

随着高等教育政策的完善,大学治理内容和治理要求也逐步深化。而高校领导在大学治理中所持有的理念本质上就是一种潜在的人为意识,是对现实世界的反映,是党委书记和校长在国家政策体制要求下对社会和学校发展认识基础上形成的基本观点和价值采择<sup>[7]</sup>。政策反映的协商共治强调合作互促,其核心是尊重党委书记与校长。并在党委书记与校长的带领下,维护好其他学校利益主体在参与高校人才培养中的话语权,而这也成为了高校领导治理大学的理念基础。在政策大背景一致、“协商共治”核心价值显现的理念基础上,党委书记和校长处于共同治理、协商治理学校的基准线上,但由于政策规定的职能界限模糊,处于不同位置的党委书记与校长难免出现治校理念的不同或差异性。

## 二、实证分析:大学党委书记与校长治校理念的相关性

对大学党委书记与校长治校理念的分析,我们首先利用问卷调查法,对回收的有效问卷进行关键词的提炼,获取其治校理念文本,然后对文本中高频词进行整理,最后利用“克莱姆系数”分析法,在高频词整理的基础上,运用相应公式对大学党委书记与校长的治校理念是否存在相关性进行分析。

### (一)高频词的提炼

以高等教育专有词汇为基础,对大学党委书记与校长的治校理念进行核心词概括与词频统计(见表1、表2)。

表1:大学党委书记治校理念高频词分布

党委书记治校理念	5次以下	5次以上(包含5次)	10次以上(包含10次)
高频词 (出现频次)	教学为本、教育规律、四个服务、追求卓越(1) 内涵发展(2) 学科建设(2) 创新创业(2) 社会服务(3) 办学质量(4)	大学精神(5) 学术发展(5) 办学特色(6) 人才强校(6) 依法治校(8)	立德树人(16) 以师为重(20) 以生为本(27)
所占比例	15.45%	27.27%	57.27%

表2:大学校长治校理念高频词分布

校长治校理念	5次以下	5次以上(包含5次)	10次以上(包含10次)
高频词 (出现频次)	教学为本(2) 内涵发展(2) 教育规律(2) 四个服务(2) 办学质量(3)	创新创业(6) 学科建设(6) 服务社会(7) 大学精神(7)	追求卓越(11) 办学特色(12) 人才强校(13) 学术发展、立德树人(16) 依法治校(22) 以师为重(30) 以生为本(39)
所占比例	5.61%	13.27%	81.12%

### (二)相关性(协同性)评估

在上文所提到的核心词提炼分类基础上,运用“克莱姆系数”分析法进行数据相关性的分析比较,建立一个大致研究框架,用于分析大学党委书记和校长在治校理念上相关性(协同性)的强弱关系。而基于问卷调查的治理理念,对大学党委

书记和校长的治校理念进行同一级别上的提取划分,提炼出17种主要类别词汇,这符合“克莱姆系数”运用范畴,所以“克莱姆系数”相关性分析方法可用于本文的分析,具体分析步骤如下:

步骤1:准备交叉资料表(将表格中的频次视为观测次数),见表3。

表3:数据相关性分析——观测次数

关键词分类	校长	书记	合计
以生为本	39	27	66
以师为重	30	20	50
依法治校	22	8	30
立德树人	16	16	32
学术发展	16	5	21
人才强校	13	6	19
办学特色	12	6	18
大学精神	7	5	12
追求卓越	11	1	12
服务社会	7	3	10
创新创业	6	2	8
学科建设	6	2	8
办学质量	3	4	7
四个服务	2	1	3
教育规律	2	1	3
内涵发展	2	2	4
教学为本	2	1	3
总计	196	110	306

步骤2:求出期望次数,以(合计×总计)/频次的公式分别求出期望次数(保留两位小数),见表4。

表4:数据相关性分析——期望次数

关键词分类	校长	书记
以生为本	42.27	23.73
以师为重	32.03	17.97
依法治校	19.22	10.78
立德树人	20.50	11.50
学术发展	13.45	7.55
人才强校	12.17	6.83
办学特色	11.53	6.47
大学精神	7.69	4.31
追求卓越	7.05	3.95
服务社会	6.41	3.59
创新创业	5.12	2.88
学科建设	5.12	2.88
办学质量	4.48	2.52
四个服务	1.92	1.08
教育规律	1.92	1.08
内涵发展	1.92	1.80

续表4

关键词分类	校长	书记
教学为本	1.92	1.08

步骤3:观测次数与期望次数求出差异值,即:(观测次数-期望次数)<sup>2</sup>/期望次数(见表5)。观测次数和期望次数的差异值越大,表明大学党委书记和校长治校理念之间的关联程度越强。

表5:数据相关性分析——(观测次数-期望次数)<sup>2</sup>/期望次数

关键词分类	校长	书记
以生为本	0.25	0.45
以师为重	0.13	0.23
依法治校	0.40	0.72
立德树人	0.99	1.76
学术发展	0.88	0.86
人才强校	0.06	0.10
办学特色	0.02	0.03
大学精神	0.06	0.11
追求卓越	2.33	2.20
服务社会	0.05	0.10
创新创业	0.15	0.27
学科建设	0.15	0.27
办学质量	0.49	0.87
四个服务	0.003	0.006
教育规律	0.003	0.006
内涵发展	0.003	0.02
教学为本	0.003	0.006

步骤4:求出皮尔森的卡方统计量  $X_0^2$  之值,即:

$$X_0^2 = 1.98 + 0.63 + 0.18 + \dots + 0.001 + 0.02 = 13.98$$

步骤5:求出克莱姆相关系数的值,即根据

$$\sqrt{\frac{x_0^2}{\text{数据个数} \times (\min\{\text{交叉资料表的行数}, \text{交叉资料表的列数}\} - 1)}}$$

克莱姆相关系数公式,求出大学校长和党委书记治校理念的克莱姆相关系数值为0.22,值小于0.25(克莱姆相关性区间的标准数值),这表示相关性非常弱。

综上所述,大学党委书记与校长“克莱姆系数”值为0.22,在文中即表示在同一维度(关键词分类)下的不同分类中,大学党委书记与校长的治理

理念相关性较弱,即使存在交叉性,但是相似度或相关度并不明显,即表示在协商治校背景下,大学党委书记与校长在治校协同性方面仍然不足。

(三)大学党委书记和校长治校理念的相似性及原因分析

#### 1. 大学党委书记和校长治校理念的相似性

一是强调以生为本。从以上核心关键词的高频次数中分析可得,“以生为本”是党委书记与校长治校理念中共同的核心观念。在高校治理过程中,“以生为本”就是指高校领导在发展过程中应牢固树立学生是教育事业发展中首要主体地位的思想。党委书记与校长对这一理念的相似性,也反映出高校必须把学生的发展作为学校教育的首要目标,努力强化学生自身的主体意识,鼓励学生主动参与到学校相关的治理中,这样也可以更好地促进大学内部的自我管理与发展。高校应积极构建或打造“以学生为中心”的教育教学模式,用更加科学合理的教学培养计划激发学生的潜能,使得高校学生真正成为教学治理活动中的主体。同时高校领导应在结合高等教育政策和个人理念的基础上,将“以生为本”落实到实处,不断培养和发展学生的学习能力和创新能力。

二是强调以师为本。以师为本,乃办学之道。教师,作为高校发展的绝对力量之一,在对学生的传道授业解惑中发挥着重要作用。在党委书记与校长的高频词整理中,可以看出“以师为本”占据了很大的比重,这间接反映出高校领导层也意识到教师在高校中的地位。只有从理念认同上支持“以师为本”,才能更好地在行动上支持教师在学校教育教学发展过程中的主体地位。“以师为本”,其实是指高校要尊重教师和重视教师,即尊重教师发展的主体需求性,创造更优越的教育教学环境,带动和激励教师发挥他们的最大价值;重视教师的发展权益,鼓励教师积极主动地参与到高校建设中。教师对高校所具有的独特意义,其身份无可争辩地成为高校组织构成中的“主人翁”地位。党委书记与校长“以师为本”治校理念的突出,也说明高校在协同治理的大背景下,领导者越来越认识到高校内外利益相关者对学校发展所拥有的价值。同样也表明尊重不同的思想、协调不同角色的认知,进而统一为高校发展所倡导的行动,已然成了现在高校发展的主流趋势。

2. 大学党委书记和校长治校理念相似性的原因分析

万变不离其宗,不论是“以生为本”还是“以师为本”,其实都是“以人为本”思想的反映。而实际上,现在大学教育普遍强调的“以人为本”思想就是现代大学教育理念的体现,充分凝聚了学校的一切发展应围绕学习主体“学生”和教育主体“教师”所展开的内涵思想。正所谓一所好的大学需要有优质的教师和勤奋的学生作为基础辅助。要建设一所高质量、高水准的大学,就要贯彻“以人为本”的高校教育理念,即坚持“以生为本”“以师为本”的理念,以学生和教师作为考虑学校一切问题的出发点,实现“以师为本”和“以生为本”的有机统一,这样才能促进学校内外利益主体关系的和谐,促进学校各项事业的科学发展,而这也是建设世界一流大学的重要基础。

高校的建设活动除了基本的教育教学,便是涉及学校自身发展的改革。对于这两部分,高校具体的分工也各有所不同。对于教育教学,高校应该把重心或者是主体地位充分地放在学生身上,而对于高校自身的改革发展,则应该对教师予以更多的重视,因为教师是一所学校所有成果来源的“创造者”,不论是学术成就还是优质的师资队伍,都离不开教师的努力。总而言之,对于高校而言,在“以人为本”理念的真正建立并得到积极实施的情况下,才可以更好地促进学校内外不同利益相关体共事的和谐与发展。

(四)大学党委书记和校长治校理念的差异性原因分析

#### 1. 大学党委书记和校长治校理念的差异性

一是在结构上,理解不同,表达方式不同。在回收的有效问卷中,78.9%的校长概括了自己的治校理念;60.6%的党委书记概括了自己的治校理念,相对校长反馈率来说,比例偏低。对于治校理念的提及内容,问卷反馈中显示校长对于治校理念的理解普遍更为具体,形式更加多样化,而党委书记的治校理念普遍由精练的四字短语组成。

二是在内容上,侧重点不同,但有重叠。根据表1、表2数据,单从提炼的高频词分析,则可以看出大学校长的治校理念在其回收问卷中的比重更多侧重于依法治校、以师生为重、追求学术发展、强调树人的重要性;打造人才强校、发挥学生创新

性;积极办好学校特色、追求卓越性。对于党委书记来说,更多的是在强调师生、立德树人,存在一定的重叠。

相比之下,大学党委书记比校长更重视党建活动、社会联系。分析收集到的问卷,可以了解到党委书记的治校理念会明显提及党政的相关内容,比如“坚持党的领导,尊重规律,发扬民主,依法办学”“坚持贯彻党的教育方针,与时俱进,培育中国共产党的合格建设者和接班人”,也提到了要培养能够促进社会发展的又红又专的接班人。而大学校长的治校理念几乎并没有明显提及党建等相关治学内容。与此同时,从问卷调查分析中我们也可以发现大学校长的治校理念更侧重于学校的具体建设。大学校长对于大学治校理念的形成几乎围绕以教授作为办学主体,以学生作为教学主体,以学校的发展建设作为核心目标,坚持丰富大学内涵、特色,推动大学创新、协调发展来打造特色鲜明的高水平教学研究型大学的思路展开,并且突出教授(教师)的重要性,强调以学科为龙头,人才为核心,教研统一的思想。校长的治校理念多集中于大学内部,对于大学氛围、大学体系、大学文化等具体细节多有重视,围绕学校事业的整体发展展开。

## 2. 大学党委书记和校长治校理念存在差异性的原因分析

大学党委书记、校长作为学校办学理念、战略导向以及具体高校发展实践工作的发起者,其个人理念与学校发展战略决策紧密联系。基于自身的教育、职业背景形成独特的价值观念、逻辑体系和战略风格,不同风格的领导在面对同一问题时也很难做出相同的决策,所以领导人员自身的学习、工作、生活的环境等对高校的成长方向、路径和成效有着至关重要的影响。但同时高校领导需要利用自己的管理才能,积极监督和推动高校战略政策的落实,使大学的发展在战略规划引导下有序进展。

一是治校理念的重叠——党委领导下的校长负责制的政策背景。政府对坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的政策文本的不断颁发和完善,充分说明和解释了党委领导下的校长负责制的内容,为开展研究提供了政策基础。同时在校日常教育教学发展进程中,上级党委

领导和行政部门领导要督促下级部门做好检查工作,及时有效地解决高校在贯彻执行政策时存在或出现的问题。具体而言,在高等教育领域,党委领导下的校长负责制可分为三方面:第一,党委书记在高校中是绝对领导核心,也是实际政治权力的关键人物,具体把握和统筹高校办学方向和今后的发展方向;第二,大学校长是我国大学的法定代表人,也是大学行政权力的最高代表;第三,必须保证双方的界限区分,同时在保证党委的领导作用得以很好发挥下,又要支持校长能够积极行使自身的职权,更好地促进高校的各项发展<sup>[8]</sup>。在此政策背景下,校长与党委书记的分工明显是不同的,但并没有明确校长与党委书记的职能界限,这造成了双方职能的重叠,而这样的重叠又恰恰是自身理念的反映,先理念后行动,所以出现了治校理念的重叠现象。

二是治校理念的聚焦——党委书记与校长工作背景的不同。虽然大学党委书记和校长都是高校的核心领导群体,但其主要的工作背景有着较大区别。党委书记为政府服务,政府对大学的监督和支持活动主要依靠党委书记,通过及时对接和反馈获得高校的需求。简而言之,党委书记是政府派驻在大学的代表,即对高校的发展需要做好对外发言的作用,同时也将政府的政策更好地落实到高校中,可以说搭建起了政府与高校的“桥梁”。党委书记又作为高校党委的核心人物,表明党委书记是高校重大事项或问题表决中最重要的决策者之一,同时也包括直接管辖高校下级组织的管理权。从围绕本研究的大学协商和治理的角度来看,党委书记是党委的核心人物,治理模式或方式通常是由党委书记的基本工作内容决定。对于我国大学的党委书记而言,基本上都是官员出身,所以会影响其治校理念的形成,使得其治校理念更注重党建事项以及与政府、社会的沟通联系。而大学校长作为大学行政第一把手,更多的是聚焦于大学内部事务或学校具体发展建设工作。党委书记把握高校有关宏观性的大方向的问题,而校长则需要领导管理学校内部具体细微的日常工作。在本文则具体表现在两者描述自身大学治校理念时,侧重点的不同,以及校长描述更为具体化的区别。

三是治校理念的侧重——党委书记与校长个

人理念认知存在异同。正如前文所提到的,大学党委书记和校长是高校政治、行政的“第一把手”,其工作背景、工作内容、政治忠诚度,作为教育事业工作者的专业学科素养或者是基本的为人处世的道德品质都能直接或间接影响到自身理念上,进而直观反映到大学的治校理念上。通过分析收集到的问卷,可以发现党委书记在高校中扮演不同角色,但党委书记多是选择教育家和政治家作为自己的突出角色;高校校长更多的是以擅长管理的教育家的角色来定位自己。对自己自身定位的不同,也就使得对于大学治校理念的偏重会有所差别。

综上所述,大学党委书记和校长身处在以“党委领导下的校长负责制”为基础的政策语境下,本着“以人为本”的理念优先,倡导“以师为重”“以生为本”,由于党委书记与校长在工作背景以及个人理念认同等因素的影响,他们在治校理念的侧重点有所偏差。但不可否认的是,大学党委书记与校长的治校理念都是在结合自身理念和大学发展目标、发展要求等基础上,为大学的进一步创新和发展发挥着自己的作用。

### 三、推进大学党委书记和校长协商治校的建议

在协商共治的新时代,高校管理者应在遵循和落实高校章程的基础上,结合时代背景,与时俱进,积极调整治校理念,推进高校治理能力的提升和改变。大学党委书记、校长的工作状态对于学校稳定、建设和发展具有直接的影响,一切从全校全局出发,发挥好各自的作用,应是党委书记和校长合作共事或协商共治的基本原则<sup>[9]</sup>。对推进大学党委书记和校长的协商治校提出以下建议:

第一,在理论层面上强化协商共治的理念。大学党委书记和校长通过协商在理念上达成共识并非轻而易举就能形成,它需要有完整的法律法规,有双方参与治理学校的经验,有良好的教育文化背景以及领导层所具备的心理素质,有更好的利益相关补偿或者利益冲突解决机制<sup>[10]</sup>。然而,目前部分高校领导层由于缺乏必要的政治、文化素质或存在治校经历的差异,过分强调自身或是自身所代表团体的利益,从而增加了协商的难度。共识来源于共同的利益和追求,只有大学党委书

记和校长在思想层面上强化协商共治的理念,在达成共识基础上做出的治校决策,才能真正反映和代表高校更好的发展路径。通过治校理念上的共识,分工上的互补,允许差异的存在,才能实现求同存异<sup>[11]</sup>。党委书记与校长作为大学的高层领导核心,需要不断厚植高等教育情怀,在政策落实以及大学发展大方向上保持思路一致,主动弥合日常协商存在的“沟通障碍”,真正落实学校以党委领导、协同治理为基准,各方主体协同治校的理念<sup>[12]</sup>。

第二,在意见表达上营造协商共治的文化氛围。通过政策引导作用的不断推进,强化主体意识的协商主动性,营造协商共治的文化氛围。鼓励各利益个体凡事能够从协商出发,在充分沟通和表达的基础上共同处理高校事务。教育领域的协商共治,关键还在于允许并鼓励高校内部治校理念差异化的存在。实现协商民主与大学领导治理的辩证统一关系,而这恰恰正是塑造不同治理主体共赢局面以及实现大学善治的关键<sup>[13]</sup>。坚持在党委领导下积极发挥政府的主导作用,坚持营造协商的文化氛围,在协商治校局面的建构中要切实促进共识性思想基础和价值取向的达成。因为诸多客观因素,参与主体不可避免地存在矛盾冲突,所以对于党委书记和校长而言,应积极寻找双方在处理学校事务时价值观念的交汇点,以期通过形成统一或者相似的核心价值观来共同协商治理学校重大发展事项。

第三,在实践层面上形成协商治校的机制。大学党委书记与校长的治校理念是自身思维的反映,同时通过研究可以发现协商治校符合政策文本的价值追求和时代发展要求。因此在治校过程中,大学党委书记和校长应从自身思维出发,坚持以人为本,积极倡导民主积极的多元协商共治机制<sup>[14]</sup>。从具体事务处理过程中形成多元利益主体积极参与的民主协商过程,促进协商治校机制的推进。通过协商机制积极保障党委书记和大学校长协商过程的制度化和程序化,通过潜意识协商意识固化形成协商沟通的新模式,构建起大学真正的协商共治局面。在管理学校的实践过程中形成党委书记引导,校长具体统筹校内事宜的良好氛围,将协商治校理念融入管理实践层面<sup>[15]</sup>。总之,大学党委书记与校长应该在协商治校理念的

引导下,不断通过协调和整合机制来凸显“协商治校”,努力做到在过程和结果上达到最大程度的默契。

**参考文献:**

[1]徐慷芬.大学校长成功治校之首要必备条件——大学理念[J].辽宁教育行政学院学报,2007,24(1):56-58.  
 [2]李超玲,钟洪.现代大学协同治理研究[J].江苏高教,2008(2):32-35.  
 [3]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].中国高等教育,2016(2):29-36.  
 [4]基俊.高等学校要逐步实行校长负责制[J].现代中小学教育,1986(3):36-41.  
 [5]傅国良,肖龙江.新中国高校内部领导体制的演变述评——兼与国外之比较[J].教育发展研究,2006(16):83-86.  
 [6]钟秉林.从理论与实践结合上探索党委领导下的校长负责制[J].中国高等教育,2003(24):3-4.  
 [7]方晓田,郑白玲.中国高水平大学校长领导特质与治校理念研究[J].国家教育行政学院学报,

2017(3):77-83.  
 [8]田再悦,黄敏.“双一流”视域下的高校校长治校理念重塑[J].现代教育管理,2019(11):88-92.  
 [9]李延保.中国特色现代大学制度与党委领导下校长负责制[J].中国高等教育,2008(18):7-10.  
 [10]张继明.我国高等教育治理现代化的核心要素及其优化[J].现代教育管理,2020(6):7-13.  
 [11]彭兴蓬,彭桂蓉.浅论我国教育治理的有效性[J].长春理工大学学报(社会科学版),2010(2):97-98+124.  
 [12]舒永久,李林玲.高等教育治理体系现代化:逻辑、困境及路径[J].现代教育管理,2020(6):1-6.  
 [13]亓光,李广文.多元化治理过程中的公共事务协商机制[J].探索,2014(6):69-74.  
 [14]崔炳辉.“四点”精准发力助推高校治理能力提升[J].中国高等教育,2019(9):59-61.  
 [15]周光礼.高校内部治理创新的政策框架[J].探索与争鸣,2017(8):47-50.

(责任编辑:杨 玉;责任校对:侯月明)

**An Empirical Analysis of University Governance Beliefs Between Party Secretaries and Presidents in the Context of Consultative Governance**

LING Jian, XU Yi

(Zhejiang University of Technology, Hangzhou Zhejiang 310023)

**Abstract:** The governance beliefs between university party secretaries and presidents play a vital role in the internal governance of universities. With the aid of “Cramer’s V” analytical method, a data correlation analysis was conducted based on the questionnaires of 127 university party secretaries and 152 university presidents. The study finds that the university party secretaries and the presidents have difference in governance beliefs: the former pay more attention to party construction activities and other social contacts, while the latter are more concerned with specific university constructions. The correlation between the two beliefs of university governance is weak, which indicates that party secretaries and presidents are still insufficient in the coordination of university governance. In the context of consultative governance, proposals are put forward for university party secretaries and presidents: to strengthen the concept of consultative co-governance on the ideological level, to create the culture of consultative co-governance on the expression of opinions, and to form the mechanism of consultative governance on the practical level.

**Key words:** education policy; consultative governance; university management; governance beliefs; analysis of similarities and differences