

# 新发展格局对高校内部治理结构的挑战及制度创新研究

吴丹曦

淮阴工学院

DOI:10.12238/mef.v8i15.16152

**[摘要]** 本文聚焦新发展格局下高校内部治理结构的适配性问题,通过梳理高校内部治理“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的核心架构,分析其在治理规范化、资源配置、服务国家战略等方面的成效,以及权责协同不足、学术行政权力失衡、民主参与形式化、数字化滞后等短板。进而剖析新发展格局带来的科研-产业协同、社会服务-区域融合、国际交流-全球竞争三大维度挑战,最终从完善科研创新制度、创新社会服务制度、健全国际交流合作制度及强化实施保障四方面,提出差异化、可操作的制度创新策略,为高校内部治理适配新发展格局、提升治理效能提供理论与实践参考。

**[关键词]** 新发展格局; 高校内部治理; 社会服务; 国际交流

**中图分类号:** F239.45 **文献标识码:** A

## Research on the Challenges and Institutional Innovations of the New Development Pattern to the Internal Governance Structure of Universities

Danxi Wu

Huaiyin Institute of Technology

**[Abstract]** This article focuses on the adaptability of the internal governance structure of universities under the new development pattern. By sorting out the core structure of "party committee leadership, president responsibility, professor governance, and democratic management" in internal governance of universities, it analyzes its effectiveness in governance standardization, resource allocation, and serving national strategies, as well as its shortcomings such as insufficient coordination of rights and responsibilities, imbalance of academic administrative power, formalization of democratic participation, and lagging digitalization. Furthermore, by analyzing the challenges brought about by the new development pattern in the three dimensions of scientific research industry synergy, social service regional integration, and international exchange global competition, differentiated and operable institutional innovation strategies are proposed from four aspects: improving the scientific research innovation system, innovating the social service system, improving the international exchange and cooperation system, and strengthening implementation guarantees. These strategies provide theoretical and practical references for internal governance of universities to adapt to the new development pattern and enhance governance efficiency.

**[Key words]** New development pattern; Internal governance of universities; Social services; international exchange

### 引言

高校作为国家创新体系的核心力量与人才培养的主阵地,其内部治理结构的科学性与高效性,直接决定了服务国家战略、支撑经济社会发展的能力。当前,我国步入以“双循环”为核心的新发展格局,既要求高校在科研创新方面对接产业需求、在社会服务层面融入区域发展、在国际交流领域提升全球竞争力,也对高校内部治理的协同性、灵活性与安全性提出了更高要求。

### 1 高校内部治理结构的现状剖析

#### 1.1 高校内部治理结构的基本架构与运行逻辑

当前,我国高校内部治理结构以“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”为核心框架,构建了“决策—执行—监督”相衔接的组织体系,其运行逻辑围绕“权责划分、协同联动”展开。架构上,党委作为领导核心,统筹学校全局,负责重大事项如学科建设的决策;校长在党委的领导下,负责实施决策和主导行政执行体系,确保日常工作的顺利进行;教授通过学术组织参与

治学,主导学术评价等学术事务,维护学术自主性;民主体管理通过教职工代表大会和学生代表大会实现,前者审议学校规划等事项,后者反映学生诉求并监督教学服务质量。运行逻辑呈“分层授权、分工协作”特征;党委决策层确定方向并分解任务至行政执行层。行政部门落实工作,征询学术组织意见;学术组织论证学术事项后反馈至决策和执行层,形成“决策—咨询—执行—反馈”闭环;民主体管理组织通过会议、提案机制,为治理提供多元视角,确保科学性与包容性。

### 1.2 高校内部治理结构的成效

高校内部治理结构建设成效显著。一方面,治理体系日趋规范。“党委领导、校长负责”体制权责边界更加明晰,决策与执行更为有序;学术委员会等组织章程的完善,促进了学术与行政事务分离,保障了学术自主。另一方面,资源配置与办学效率显著提升。行政体系专业化使高校资源得以向重点学科和优势领域集中,支撑了“双一流”建设与重大科研攻关;此外,民主体管理机制的完善有效减少了资源浪费。同时,高校行政与学术组织协同科研攻关,在多领域贡献力量,体现了高校在服务国家、对接需求方面的显著成效。

### 1.3 高校内部治理结构存在的短板与问题

当前高校内部治理结构存在多方面短板与问题,制约治理效能提升。一是权责划分与协同机制不完善,部分高校存在“党委决策与校长执行衔接不畅”问题,行政部门与学术组织权责边界模糊,教学、科研、人事部门间有信息壁垒,削弱治理效能;其二,学术权力与行政权力失衡,“教授治学”理念虽已普及,但学术权力在实际治理中处于弱势地位,学术建议常被搁置,学术评价的行政化倾向明显,抑制了教师的学术创新活力;其三,民主管理的实质参与不足,教职工代表大会、学生代表大会的咨询性大于决策性,诉求反馈机制不健全,导致民主体管理沦为“形式化程序”;其四,在新发展格局下,高校治理的数字化水平滞后,多数高校依赖人工统计和线下审批,数字化平台建设存在短板,数据分散,应用场景有限,难以满足高效、精准的治理需求。

## 2 新发展格局对高校内部治理结构的多维挑战

### 2.1 科研创新体制与产业创新协同性的挑战

新发展格局要求高校从“学术导向”转向“需求导向”,深度对接产业创新链。然而,现有科研治理结构难以支撑“产学研协同”。治理架构上,高校科研管理依托“学科壁垒”,权责划分聚焦学术评价,产业对接未纳入核心职责。例如,学术委员会缺乏产业代表参与,科研选题易脱离实际需求;跨学科团队审批繁琐、资源倾斜传统学科,难以响应跨领域创新。运行机制上,成果转化治理呈“碎片化”。成果转化中心缺乏独立决策权,依赖行政协调,且收益分配不明,影响教师参与产业协同的积极性;科研评价仍以论文、项目级别为主,专利转化与产业合作成效权重低,学术组织缺乏调整自主权,削弱了协同动力。

### 2.2 社会服务功能与区域发展融合度面临的挑战

新发展格局强调“区域协调发展”,要求高校立足地方特色,为区域产业升级、民生改善提供服务,例如为地方中小企业提供

技术支持、为乡村振兴培养人才,但高校内部治理结构的“同质化”“刚性化”制约了其区域服务能力。一是治理目标与区域需求脱节。高校规划由校级主导,缺乏地方与企业参与的协同决策机制,导致专业设置和科研方向与地方实际需求不匹配,传统学科重复建设,而区域急需的特色领域人才与技术供给不足。二是治理机制僵化抑制服务活力。校地合作多依赖临时对接,缺乏专职协调部门,院系合作需自行协调资源,效率低下。资源配置向学术导向的“校级重点项目”倾斜,服务地方的中小型项目支持薄弱,且评价体系未将“服务区域成效”纳入核心指标,难以激励院系和教师主动融入区域发展。

### 2.3 国际交流合作与全球教育竞争适应性的挑战

新发展格局要求高校通过高水平对外开放提升全球教育话语权,但现有国际交流治理存在“决策滞后、监管不足”问题。一方面,决策机制僵化:权限过度集中于校级行政部门,院系缺乏自主权。中外合作办学项目审批流程长,难以快速响应全球市场变化;跨文化科研团队组建需校级协调,易错失合作机遇。另一方面,监管与适应能力缺失:一是缺乏精通国际规则与跨文化沟通的治理人才,难以应对不同国家教育标准差异;二是学术安全审查未融入日常治理,国际合作缺乏明确规则与责任主体,存在风险隐患。此外,评价体系重数量轻质量,难以有效支撑高校构建全球教育竞争的核心优势。

## 3 新发展格局下高校内部治理结构制度创新的策略与实践

### 3.1 完善科研创新制度

针对科研与产业创新协同不足、成果转化低效问题,要从协同机制、转化保障、评价导向三方面创新制度,结合高校类型差异细化实施路径并强化保障措施。双一流高校可牵头重大产业攻关,联合地方重点企业、科研院所组建产业技术联盟,召开“需求—研发”对接会推动核心技术落地,支撑区域产业升级;地方应用型高校聚焦中小微企业技术需求,设立企业技术需求响应平台,让院系学术团队对接企业技术改造需求,缩短研发周期,提升服务效率,同时建立协同决策容错机制,鼓励科研团队围绕产业需求调整研究重点。在成果转化激励与权责制度方面,除建立阶梯式收益分成制度外,还需完善转化配套服务。高校可推动技术转移中心联合法务处、财务处成立成果转化服务专班,提供“一站式”服务,以缩短专利转化周期;针对人文社科类成果,建立智库成果转化通道,与地方政府签订决策咨询合作协议,让产业分析报告对接政府决策部门,推动成果转化为政策资源。科研评价“破五唯”制度需细化学科差异标准。理工科院系可增设“技术成果产业化产值”等指标,提高产业技术服务成果在职称评审中的权重;人文社科院系可增加“政策采纳证明”等指标,将服务地方的报告、方案纳入核心成果评价。同时,建立评价结果申诉机制,以保障评价公平性。

### 3.2 创新社会服务制度

在决策协同、机制保障、资源倾斜的基础上,需补充校地利益共享机制与服务能力提升措施,以强化不同类型高校的区域

服务特色。地方应用型高校可进一步深化校地智库功能,吸纳地方代表参与建设,并根据区域需求调整专业与人才培养方向,以提高毕业生地方就业留存率;双一流高校应侧重服务区域发展战略,与地方共建特色研究院并参与规划编制,推动产业项目落地,带动就业与经济发展。同时,建立校地合作考核机制,将地方评价结果纳入院系负责人考核并明确权重。区域服务专项保障机制需补充校地资源互享举措,高校与地方携手共建实训基地,实现资源互补;针对偏远地区,推行流动服务站模式,设立站点并派驻教师,以提升公共服务水平;专项基金管理实施全流程数字化监管,确保资金合理且高效使用。社会服务清单化管理制度依据“产业服务、民生服务、文化服务”细化子清单,明确各院系服务责任,例如工科侧重产业服务,人文社科侧重民生与文化服务;建立服务成果转化机制,汇编优秀经验供其他高校借鉴。

### 3.3健全国际交流合作制度

在权限下放、安全保障、质量导向的基础上,补充区域化合作策略与风险动态防控机制,以提升国际交流的精准性与安全性。不同类型高校结合自身学科特色制定差异化策略,外语类高校侧重“小语种+区域合作”,在中外合作办学专业增设区域经济合作方向;理工类高校聚焦国际大科学计划,建立快速响应通道以简化审批流程,构建院系备案数据库监控合作情况。学术安全与风险防控完善动态机制,高校成立国际交流学术安全委员会负责相关审查、界定与评估,更新敏感数据目录与共享方案;过程监管定期检查科研项目数据安全。国际治理人才培养增设国别政策培训模块。国际交流质量评价将更加注重科研质量与水平,以及学术的声誉与影响力,特别是国际合作科研成果的影响力。这些指标将作为核心评价标准,权重不低于40%,以确保评价的科学性和公正性。同时,将建立合作成效反哺机制,针对“一

带一路”等特定区域增设影响力指标,以促进区域合作。此外,引入第三方评估机构认证,以提高评价的客观性和权威性。

### 4 总结

本文围绕新发展格局下高校内部治理结构的挑战与制度创新展开研究,结果表明:当前,高校内部治理已构建起“党委领导、校长负责、教授治学、民主管理”的基础架构,在治理规范化、资源配置效率以及服务国家战略等方面均取得了显著成效,但仍存在权责协同不足、学术与行政权力失衡、民主参与形式化以及数字化建设滞后等问题。新发展格局进一步对高校提出科研-产业协同、社会服务-区域融合、国际交流-全球竞争适配的挑战。针对上述挑战,需通过差异化制度创新加以应对:科研创新制度应区分双一流高校与地方应用型高校的特色,强化产学研协同机制与评价改革;社会服务制度需构建校地利益共享机制,细化服务清单及保障措施;国际交流制度需兼顾开放性与安全性,完善权限下放与质量评价体系;同时,通过组织、经费、监督三方面的保障措施确保制度落地实施。

### [参考文献]

- [1]施红霞.高质量发展视角下民办高校内部治理的困境与出路[J].西部学刊,2025,(18):125-128.
- [2]张彦彬.高校内部数字治理驱动科技创新的机制探析与优化路径[J].中国高校科技,2025,(08):33-38.
- [3]黄妍.重塑高校内部治理:探索现代化转型与深度革新[J].闽南师范大学学报(哲学社会科学版),2024,38(04):93-102.

### 作者简介:

吴丹曦(1995--),女,汉族,江苏淮安人,研究实习员,工学硕士,单位:淮阴工学院,研究方向:教育管理。