收稿日期:2026-07-23

教育数字化转型下大学文化治理的现实困境与可行路径

冯春芳

(盐城师范学院 发展规划处,江苏 盐城 224007)

摘要:教育数字化转型下大学的组织形式和治理体系正在重构,文化治理成为大学治理现代化的重要范式。以人工智能为牵引的数字技术在赋能大学科学决策和治理流程优化的同时,也使大学文化治理面临价值理念偏差、主体性弱化、机制效能不足等现实困境。探讨教育数字化转型与大学文化治理的内在机理,揭示大学文化在坚定以人为本的价值理念、强化技术向善的主体自觉、构建协同共治运行机制等方面的治理功能,生成大学新的文化生命体,是摆脱大学文化治理现实困境的可行路径。

关键词:教育数字化;文化的治理性;大学文化治理;技术向善

中图分类号:G647 **文献标识码**:A **文章编号**:1003-6873(2026)06-0057-10

基金项目:江苏省教育科学规划项目"教育数字化转型背景下大学文化治理路径研究"(B-b/2024/01/99)。

作者简介:冯春芳(1974—),女,江苏盐城人,盐城师范学院发展规划处、高等教育研究所副教授,博士,主要从事马克思主义理论与教育管理研究。

DOI:10.16401/j.cnki.ysxb.1003-6873.2026.06.007

作为传播、传承、发展和弘扬优秀文化的重要阵地,大学承担着以文载道、以文化人、引领风尚的重要使命。习近平总书记指出,"一所高校的校风和学风,犹如阳光和空气决定万物生长一样,直接影响着学生学习成长"[1]144。培育具有时代精神的中国特色大学文化,积极营造专心育人、潜心治学的环境,是大学治理现代化的应有之义。当前,教育数字化推动了以大数据、人工智能等为代表的数字技术与教育的深度融合,引发了大学内部治理结构和过程的变革、重构,在促进权力运行智能化、协同化和管理精细化、高效化的同时,也带来一系列不可忽视的风险与挑战。在厘清大学文化治理内涵及内在机理的基础上,推进大学治理范式变革,切实扭转教育数字化转型中的工具化、功利化倾向,针对教育数字化转型下大学文化治理面临的现实困境,探索大学文化治理的可行性路径,对中国特色社会主义教育强国建设有着重要意义。

一、 大学文化治理的内涵及内在机理

大学文化治理,作为一种关于大学治理的新的立场、态度和方法,关注的是大学治理中的文

化问题,尤其是如何发挥大学文化的治理功能。大学本质上是一种文化存在,文化与治理的互构是理解大学文化治理的逻辑起点。探究教育数字化转型下大学文化治理的现实困境和可行路径,首先要厘清大学文化治理的相关概念内涵及大学文化治理的内在机理。

(一) 文化的治理性与大学文化治理的内涵

1. 作为一种新的权力形式的治理术与文化的治理性

法国学者米歇尔·福柯1978年在法兰西学院所作的关于"安全、领土与人口"的讲座中,引入"govern mentality"(治理术/治理性)一词,认为这导致其课程方向发生深刻转折,"不是原来选择的安全、领土、人口","现在想研究的是我所说的'治理术'的历史"[2]。作为一种新的权力模式,治理在18世纪中后期发生了重要转变,从"规训的权力"转变为"调节的权力",意味着"治理术"从传统到现代的根本断裂。英国学者托尼·本尼特率先把福柯的"治理术"引入文化研究,明确提出"文化的治理性"概念。他对文化与政府统治之间的关系,尤其是文化政策、文化技术(博物馆和美术馆等)所发挥的关键作用作了深入研究,认为文化以一种独特的方式对社会交往起作用,即将文化"表征为一套独特的知识、技能、技术和机制",通过"与权力技术相关的符号技术系统所发挥的作用以及通过自我技术机制的运作"实现治理功能[3]273。艺术、展览、书本、审美等符号技术建立起关于文明与粗俗的评判标准,博物馆、图书馆、学校等公共场馆的权力技术,用空间规则、公共制度软性约束人的行为。可见,文化作为一种社会控制系统,本身就具有治理性,可以为人们提供共享的价值观念进而引导其态度和行为。文化治理意味着一种"软实力"的生成,通过吸引而非强制或收买来实现治理目标。

2. 大学文化的内涵及构成要素

20世纪80年代末,国内学界开始关注和研究大学文化,最初关注的主题是"校园文化"。90年代中后期起,随着通识教育和文化素质教育的倡导,大学文化研究逐渐兴起并获得愈益丰富的内涵。大学文化不只是观念形态的精神文化或单纯的校园文化活动,而是"大学的理想信念、价值主张、制度规范、行为方式、集体心态以及物质环境的总和"[4]。作为大学的基因和血脉,大学文化是经大学历史积淀与传承、大学组织成员所高度认同的以精神文化为核心的有机整体,包括精神文化、制度文化、行为文化、环境文化四个层面。其中,大学精神文化是价值、信念等观念性存在,反映了一所大学的独特气质和价值体系;大学制度文化指以大学章程为统领的各项规章制度,为大学内部机构设置及权力运行提供基本遵循;大学行为文化指教师、学生、管理及服务人员等大学成员的行为方式和习惯,通过教学文化、科研文化以及校园活动体现出来;大学环境文化既包括图书馆、体育馆、教室、实验室等校园物质设施的有形载体,还包括大学长期发展积淀的无形文化氛围。可以说,大学主要是作为一种文化而存在,为其组织成员提供了一种独特的集体文化氛围和生活方式,学生进入大学首先是接受这种文化熏陶,并以之塑造自己的人格和思维方式。

3. 文化治理与大学治理现代化的契合

党的十八届三中全会将推进国家治理体系和治理能力现代化确立为全面深化改革的总目标,作为建设教育强国的龙头,高等教育领域关于大学治理现代化的相关讨论和实践成为热点。相关研究多聚焦于高校内部机构设置和现代大学制度构建,将制度建设及其完善作为高等教育治理现代化的底层逻辑和关键问题[5]。也有学者提出大学的"文化重塑"命题,强调大学本质上是一种文化传承和文化传播机构,大学组织的改革和转型是按照文化的逻辑展开的[6]。其实,大学治理现代化中的制度逻辑与文化逻辑并不冲突,有效的治理既需发挥制度的刚性作用,也离不开文化的柔性引导。现代大学承担的职能多样,内外关系也极为复杂,支撑其有效运行的

治理体系不仅包括规章制度、机构权责等硬性管理规则，也包括价值引领、校风涵育等软性文化治理要素。大学文化以理念、价值、精神等观念形式嵌入大学制度规范和主体行动中，通过教化、熏陶等柔性方式规范师生行为、凝聚价值共识，弥补刚性管理局限，增强制度执行力，提升人文价值。

（二） 大学文化治理的内在机理

大学文化治理的参与方式是将观念布展于一系列符号技术系统中，通过具体的制度、机制、程序及主体的实践活动发挥其治理功能。文化在本质上是观念形态的理念、立场、思想、情感等，无形的观念必须通过有形的载体才能呈现并发挥作用，而且大学中的各种文化冲突归根结底是利益冲突、权力冲突的体现。作为一个复杂的动态系统，大学文化治理的内在机理在于价值要素、主体要素、机制要素的有机统一。

1. 价值要素是大学文化治理的灵魂

文化治理的核心理念是注重价值引导，反对单一的刚性决断和外在约束规训，旨在创设一种积极、开放、包容的意义空间。习近平总书记指出，“核心价值观是文化软实力的灵魂、文化软实力建设的重点”[7]。大学作为铸魂育人高地，课程教学、场馆展览、师德建设、学术活动等均承载着立德树人、学术诚信、文化自信等为师生和大众所认可的价值理念，这里的价值逻辑底色正是大学文化治理的核心与灵魂。作为一套特定的符号系统和观念体系，价值要素表征一所大学的办学理念、理想目标和发展方向，正是这些价值要素将组织、制度和人连接起来，发挥其“黏合”和“催化”作用，增强大学组织的凝聚力、吸引力和影响力。价值要素是治理的“风向标”和“定盘星”，中国特色大学治理要始终坚持社会主义办学方向，落实立德树人根本任务，培育和践行社会主义核心价值观。

2. 主体要素是大学文化治理的行动者

人是大学治理的“主人公”，价值要素的意义空间是由大学成员在日常交往行动中生成的。大学文化治理的各类规章制度能否执行以及执行效果如何，关键在人，在于大学的管理者、教师、学生及服务人员等实际行动者的主体自觉和素质能力。治理的核心目标不是外部的强制管控，而是引导行动者自我调适、自我监督、相互协商，这是文化治理作为一种软实力区别于传统暴力统治和刚性管控的优势所在。现代大学不是单一、同质的学者社群，而是聚合了多种异质文化、存在矛盾冲突的复杂组织，如管理者与教师之间行政文化与学术文化的冲突等，平衡这些不同行为主体之间的利益和价值诉求，要靠实实在在的主体行动。大学文化治理归根结底是一种实践智慧和生活方式，要始终强调人的主体地位，突出人作为行动者的主体作用，激发大学成员参与治理的积极性、主动性和创造性，构建多元主体共建共治共享网络。

3. 机制要素是大学文化治理的运行规则

在大学文化治理体系中，机制要素作为连接价值要素和主体要素的桥梁，是保障党委领导、校长负责、教授治学、民主治理、依法治校等现代大学制度有效实施的各类规则体系。制度对人们的行为具有定向作用，构建促进多元主体协同共治的动态化、系统化大学文化治理机制，是大学内部权力得以有效运行的遵循与保障。本尼特指出，“文化时时处处由一套类似语言的运作机制构成，通过这些运作，意义和身份的具体关系得以组织”[3]261。文化本身具备一套与语言逻辑相似的标准化运作机制，负责划分身份、赋予事物意义。在现代大学治理体系中，大学文化的规则体现为校风校训、学术规范、课堂纪律等，通过这套规则的运作，才能实现大学的理想信念并协调好各类具体关系，如教师与学生的关系、行政与学术的关系、教学与科研的关系等。将立德树人、以文化人等价值观念嵌入制度化、流程化的机制体系，才能让校风建设、德行培育、价值引领等软性文化理念转化为常态化行为。

总之,积极的价值理念、健全的运行机制共同驱动行动主体治理能力提升,形成健康向上、和谐共生的大学文化生态,这是大学文化治理得以有效开展的内在机理。大学文化治理的核心要义在于作为一个有机体的大学内部各要素间的动态互动与协同统一,其中价值要素是“根”和“魂”,对大学治理主体的态度和行为、大学治理机制的运行发挥着润物无声、日用而不觉的作用,使大学制度与文化精神达到“形神合一”。

二、 教育数字化转型下大学文化治理的现实困境

教育数字化是以人工智能为牵引的数字技术与教育深度融合、促进教育变革创新和全面转型发展的过程。人工智能、大数据、物联网等数字技术不仅能实时捕捉、动态监测大学运行中的各类数据,构建起“以数据为纽带、以数据为支撑的全景式智能治理图谱”[8],而且有利于推进管理重心下移、系统性重构治理链条,有效破解跨部门协同治理难题。然而,数字技术是一把“双刃剑”,教育数字化打开大学治理变革的“希望之门”,在赋能智能决策和治理流程优化的同时,也面临大学文化治理价值理念偏差、主体性弱化、治理机制不足等现实困境。

(一) 大学文化治理价值理念存在偏差

1. 数字化依赖弱化大学人文价值追求

人工智能技术将复杂多变的信息转换为可度量、可比较的量化数据,促进了基于数据循证的科学决策和资源的有效配置,但过度依赖数字化容易陷入技术至上、效率崇拜误区,进而弱化大学人文价值追求。一旦数字化的工具理性对价值理性产生僭越,大学过于追逐各类资源、项目等物化指标,就会导致其所承担的探求真理、教书育人、弘扬文化等应有使命职责受到削弱。英国学者怀特海指出,“大学存在的理由是,它把年轻人和老年人联合在一起,对学术展开充满想象力的探索,从而在知识和生命热情之间架起桥梁”[9]。在教育数字化进程中世界高等教育竞争异常激烈,大学在学科专业设置和人才培养上强调与产业的匹配和应用性导向,是大学作为“社会发动机”的必然回应,但若效率与可计算性成为衡量一切的尺度,导致知识和生命热情之间的桥梁断裂,作为大学安身立命之根本的人文追求便会被逐渐抽空。

2. 数字技术滥用遮蔽大学育人本质

大学的根本任务是立德树人,国家《教育发展“十五五”规划》将“塑造立德树人新格局”作为第一战略任务进行部署[10]。数字技术快速迭代为优质教育资源共享、大规模因材施教及促进学生自由全面发展提供了技术支撑,但数字技术的不当应用则可能遮蔽育人本质,技术应用的便捷性也会在一定程度上助长大学功利化倾向。教书育人是教师最基本的职责,但在智能化评价体系中,考核教师的指标变成标准课时、论文发表数及项目完成数等,评价学生的指标则是学业排名、绩点高低、竞赛获奖数量和层次。教育决策越来越依赖算法这一新的技术权力结构,学生的潜能和表现被简化为外在数据,甚至学生本身成为被数据所转化、被算法所计算的数据分体。

3. 过度量化思维影响大学学术本真价值

大学是培养人的地方,也是研究学问、探索真理的地方。在教育数字化浪潮下,网络化、智能化推动高等教育办学模式、育人方式、科研范式不断变革,但由于文化观念转变相对于技术迭代的滞后,迅速变化的更多是由过度量化思维带来的短视化表象。数字技术使得大学的考核评价更为便捷,各类量化指标设计和智能化评价在一定程度上搅动了大学以往活力不足的生态,激发、倒逼了行动者的竞争意识和进取精神。但这种缺乏温度的量化思维和刚性治理不仅忽视了情感追求,抑制了师生的创造性,而且极易诱发功利化、短视化倾向。管理者被动应付各类考评指标,或追求无止境的所谓创新、特色;对教师而言,学术扮演着工具角色,科研业绩决定其声

望，社会服务决定其经济收入高低，最终失却对卓越学术的热诚和执着追求。“内卷”“躺平”“精致的利己主义”等消极心态的悄然蔓延，既折射出师生们的内在追求和无奈[11]，也暴露出过度量化思维对学术本真价值的冲击。

（二） 大学文化治理行动者主体性弱化

1. 平台化趋势削弱治理主体教育主导权

作为数字技术的发展成果，“平台”经历了从互联网、社交网络到大模型的快速迭代[12]。在此背景下，社会发展和人们的日常生活呈现平台化趋势，数字平台尤其是智能体的涌现使得人机交互进一步增强、决策和资源配置更为精准，但虚拟和现实边界的模糊、算法的非透明性也冲击着人的主体性，削弱了教育主导权。马克思在《资本论》手稿中曾将自动机和自动机推动的机器对活劳动的支配，生动描述为“铁人反对有血有肉的人”[13]。生成式人工智能赋能大学治理行动者，可以依托海量数据、智能推荐等数字技术优化学科专业、完善人才培养方案及各类资源配置，但算法作为平台的“中枢神经”，所依据的数据是否真实可信，所设计的运行程序是否暗含歧视和偏见，均需作为主体的人作出科学、审慎判断。当前高校主要依托商业平台进行智能化管理，无法掌握过程性数据，容易导致相关决策的非透明化和管理被动。

2. “信息茧房”效应影响治理主体批判性思维

批判性思维是主体之所以成为主体的核心能力和内在品质，正是这一品质使得主体能够保持其独立性和自主性。但是在数字时代由算法所控制的“信息茧房”中，人们日益失去判断力，迷失在被窄化信息层层包裹的神经网络深层。“信息茧房”概念由美国学者凯斯·桑斯坦在其《信息乌托邦：众人如何生产知识》一书中提出，指公众在信息传播中往往只注意自己选择的东西和使自己愉悦的领域[14]，逐渐将自身困于像蚕茧般的“茧房”中。大数据抓取、算法推荐等加剧了“信息茧房”效应，导致人们接触不到跟自己过去习惯不一致、但可能对判断和决策有重要影响的信息。在大学治理实践中，行动者的认知边界被算法推荐的数据所局限，使原本依托多元信息、思辨反思、实践体验所形成的判断力不断被弱化，容易作出与实际情况有偏差，甚至错误的判断。

3. 数字焦虑导致治理主体能力惰性

随着数字技术对社会生活的全面渗透，个体的生命存在与人工智能进入一种共生关系，人机协同中既有兴奋，也伴生不安和焦虑。生成式人工智能互动性强，能够自主学习、自主决策，使其不断摆脱工具属性而获得“准主体”资格，冲击人的主体性和价值尊严。数字技术对主体性的挤压不仅会带来紧张、不安的焦虑情绪，而且也会导致主体的能力惰性。快速迭代的数字技术和海量数据带来的信息过载与信息不对称、不确定性，使得治理主体容易滋生紧张、焦虑和无力感，导致“数字认知模糊、数字服务乏力、数字责任缺失”现象[15]。在面对决策偏差、机制梗阻与治理失效等问题时，治理主体习惯性地将责任推诿给技术缺陷、算法局限或其他协同主体，数字化、智能化的流程和制度设计反而成为治理主体规避责任、逃避反思的借口。

（三） 大学文化治理机制效能不足

1. 流量文化和信息碎片化加大主流价值引导难度

高校以社会主义意识形态引领文化建设，是构建具有中国特色、中国风格、中国气派大学文化的内在要求，也是落实立德树人根本任务的重要举措[16]。但随着资本逻辑和平台化趋势加持下数字经济的兴起，自媒体“流量至上”思维蔓延、快餐文化流行使得碎片化阅读成为常态，增加了主流价值引导的难度。生成式人工智能使得多模态内容生成操作易、成本低，但也为娱乐化

或恶意改编、歪曲事实提供了便捷,一定程度上消解了红色文化的政治性和严肃性,导致历史虚无主义蔓延。海量信息的冲突和数据呈现的碎片化,使得作为“数字原生代”的大学生对主流价值观缺乏完整性认识和系统性理解,影响情感共鸣和精神认同的形成,这些均对大学文化治理的主流价值引导机制提出新挑战。

2. 对线上虚拟行为缺乏有效规范约束

健全的制度体系可以为行动者提供稳定且可预期的行为框架,促进大学内部关系的协调和权力有序运行。大学文化治理的关键是将大学宣扬的理念、态度、精神等隐性价值观嵌入大学治理[17]。教育数字化转型推动了大学制度体系的重构,但现行制度体系大多立足于传统线下办学场景,规制对象、管理逻辑与约束方式主要围绕实体空间的办学治校行为展开,对数字平台、虚拟场景的指导和回应明显不足。随着数字技术不断发展,数字媒介逐渐成为人际沟通、教学科研、日常治理的桥梁,各类智慧校园平台、线上学习平台为师生的学习、生活提供了除现实活动场域之外的虚拟活动场域,更新了大学文化治理空间与形态。网络活动主体的虚拟性、多样性、隐匿性等特征,使原本适用于现实场景的规章制度难以有效覆盖、约束虚拟活动场域的多元行为,大学文化治理所依托的制度规范出现明显断层与短板。

3. 算法黑箱导致决策偏差和人际互动减少

在人工智能或大数据决策系统中,因算法逻辑复杂、核心参数不公开或决策过程不透明导致治理决策中的“算法黑箱”效应,不可避免会引起决策偏差和师生互动减少。大数据分析、算法推荐辅助决策的基础是数据,而数字技术抓取、采集的数据可能会出现错误甚至造假等问题,这些错误数据运用到大学治理过程中,会误导决策者作出错误判断进而影响治理效能。人工智能系统难以理解人类的复杂情感,也缺乏相应的伦理推理能力,基于算法、数据作出的决策也可能并不符合社会价值导向或法律法规要求。当前,数字技术广泛应用于大学的教育教学管理,网上办事大厅、OA办公自动化、教务管理系统、智慧学工等各类平台应用无疑能够有效提升管理效率,缩短具体事务管理时间,但也导致管理者、教师、学生之间直接碰面的机会减少,面对面交流的有效机制缺失。数字化、智能化本应意味着民主化,但在大学内部组织结构和治理流程设计上行政化思维依旧居于主导地位,行政权力更为便捷地掌握着学术资源的配置权。

三、 教育数字化转型下大学文化治理的可行路径

作为一种思维方式和治理范式,大学文化治理为解决教育数字化转型下大学治理面临的现实困境提供了新的视角和方法。习近平总书记指出,“文化和科技相生相促”[18]。顺应人工智能发展潮流,既要以互联网思维和数字技术优化大学治理流程,也要以高度的文化自觉把好技术发展方向,把大学文化优势转化为治理效能。在数字时代大学文化治理语境中,坚持以人为本的价值理念,强化技术向善的主体自觉,构建协同共治的体制机制,是大学文化治理的可行性路径。

(一) 坚持以人为本的价值理念

以大数据、生成式人工智能、多模态大模型等为代表的新一代数字技术迭代发展,数字化、智能化嵌入构建起一种难以抗拒的系统性规训机制,人们的思维空间和精神世界不断被其强行挤占。数字化浪潮下的大学文化治理亟须守护、弘扬人文主义精神,坚守以人为本价值理念和立德树人教育使命,营造崇尚真理的浓郁学术氛围。

1. 坚持技术向善,守护大学人文追求

自19世纪以来,人类发明新技术似乎总处于一种尴尬境地,唤起了新技术,却又面临无法操控和摆脱的难题。应对技术风险,必须关注人、关注文化,通过人文引导确保“技术向善”,让技

术满足人的需要、促进人的发展。习近平总书记指出,“文化即‘人化’,文化事业即养人心志、育人情操的事业。人,本质上就是文化的人,而不是‘物化’的人”[19]。作为能动的、全面的而不是单向度的人,不仅要追求便捷和效率,还要追求和谐的人际关系和充实的精神生活,追求生命的意义和价值。教育是对一种信念的接受,通过文化滋养心灵、涵育德行,使人真正成为人,意味着要将逻辑力量所灌输的知识体系变成一种自觉的人文追求。守护大学治理的人文价值,不能将师生的思想行为简化为信息处理单元,而要以人的全面发展为大学治理的旨归,摆脱“技术至上”与“效率崇拜”的桎梏。数字时代的大学治理不只是自动化、智能化,更是对个体内在潜能的激活,激发人的能动性和创造性,去除浮躁,寻找生命的意义和价值。

2. 坚持育人为本,落实立德树人使命

习近平总书记强调,“人无德不立,育人的根本在于立德”,要“使学校真正成为化育为人的天地”[1]9。大学不只是传授技能、发放文凭的场所,要坚决防止和纠正“分数至上”的功利化、短视化偏差,将确立正确育人导向作为大学文化治理的逻辑起点,不仅重视专业知识及能力的培养,更强调社会担当、健全人格、创新思维的塑造。教育不是简单的知识传授,而是心灵与心灵的沟通,教师凭真情、真心走进学生内心才能实现以文化人目标。互联网、大数据技术带来多样化社会思潮、思想观念的碰撞和冲击,其中不乏错误观点和模糊认识,这在一定程度上削弱了大学的独立意识和卓越精神,导致其在各类排行榜的裹挟下盲目跟风。以中国式现代化全面推进强国建设,大学承担着更多的使命和功能,但立德树人始终是立身之本,大学文化治理的核心逻辑要始终围绕教化人、引领人,并将其嵌入治理目标设定、制度设计和主体行动中。

3. 坚持学术为基,营造浓郁学术氛围

大学是研究高深学问的地方,育人离不开扎实的知识积淀和学术训练。人才培养、科学研究、社会服务是大学的核心职能,这三大职能鲜明的学术性是大学办学的基础。人才培养从根本上讲是一种学术性活动,因为知识的传播过程具有生产性、探索性;社会服务也具有学术性,体现了大学的科研成果从“理论”到“技术”再到“实践”的过程[20]。既然大学作为生产知识、传播知识、应用知识的场所,以学术自由为其文化内核和遗传基因,对大学的治理也应基于其学术使命而展开,让行政权力的运行服务于良好学术生态构建。习近平总书记强调,“高校应成为使人心静下来的地方,成为消解躁气的文化空间”[1]144。沉浸于浓郁的学术氛围,沉浸于书卷、沉思于真理、热衷于创新是知识分子应有的生活方式,也是大学文化治理的价值理想。大学作为融教育、科技、人才工作于一体的学术高地,应营造崇尚真理的学术生态,培育理性平和的健康心态,充分彰显大学的人文精神。

(二) 强化技术向善的主体自觉

马克思指出,“思想要得到实现,就要有使用实践力量的人”[21]。价值理念为大学文化治理设定了理想目标,能否实现这些理想关键还在于人,在于作为行动者的大学治理主体,包括大学的管理者、教师、学生及服务人员等。作为身处数字时代高等教育变革洪流中的大学成员,要积极拥抱数字时代,重塑数字技术定位,树立人机融合、技术赋能理念,增强批判性思维和数字胜任力。

1. 重塑数字技术定位,加强主体性建构

这里的技术定位和主体性建构,意味着技术不是宰制人的异己力量,而是回归为拓展人的能力、服务人的自由全面发展的媒介。教育数字化背景下的大学文化治理变革不只是技术升级的数字新基建,更是通过数字化重构大学权力体系、释放治理活力的过程,是激发大学文化治理主体自觉的过程。人工智能和人类已经形成共生关系,数字技术作为人的“无机的身体”,是人感知、认知与实践能力向外延伸的有力支撑。但数字技术应用具有双重性,数字平台、算法体系

既可服务于人,也有可能脱离人的掌控,导致人的主体性失落而出现被数字反噬的风险。大学文化治理的行动者要强化主体自觉,自觉处理好技术与人文的关系,增强个人数字权利和隐私保护意识,掌握应对“信息茧房”“数字鸿沟”“AI幻觉”风险的知识和技能,确保教育数字化进程中人的权利、尊严和隐私不受侵犯。

2. 确立人机融合理念,强化批判性思维

在2026年《全球教育监测报告》发布仪式上,教育部部长怀进鹏指出,高等教育必须加速从“知识传授”向“能力培养”转变,着力培育学生的批判性思维、全球视野及解决复杂问题的能力[22]。人工智能对认知与思维能力养成具有潜在风险,大学文化治理主体要确立一种新的思维方式,一旦大部分工作可以被智能化技术取代,人们应如何实现人与技术之间更为全面的整合。在经济社会发展的大多数领域,数字化程度越高,人参与的程度越低,但在教育领域,数字技术不能替代人,因为教育是人与人的互动,离开教育就没有了[23]。教育数字化的关键在人机协同,人和机器融为一体。大学文化治理需构建良性人机互动模式,将现代数字技术与优秀传统教育管理经验融会贯通,同时注意以批判性思维驾驭、矫正数字工具,规避技术异化的潜在风险。

3. 推进数字赋能行动,提升数字胜任力

2025年7月,教育部印发关于组织实施数字化赋能教师发展行动的政策文件,明确提出“经过3至5年努力,教师数字素养全面提升,熟练应用数字化手段开展教育教学成为新常态”的要求[24]。数字技术、人工智能技术赋能教师发展的要求和支持体系,对大学文化治理主体的数字胜任力同样适用。利用数字技术赋能大学文化治理,彰显大学独特的历史文化基因,增强对大学的理解和认同,是大学文化治理主体必备的核心素养和能力。当前,数字技术赋能治理主体数字胜任力培育可以通过多种形式展开。如开展精准的分层分类培训,依据行政管理者、教学科研人员及学生群体的角色特征,结合具体工作场景设置相应培训模块;在行政系统和学术组织之间形成数据共享管理网格,构建跨学院、跨部门协同共享数据平台,实现治理信息共建共享;强化激励考核机制,将数字技术赋能创新举措、师生数字胜任力纳入考评体系,形成正向激励。

(三) 构建协同共治的治理机制

大学文化治理,制度是保障,推动制度有效运行的工作机制至关重要。数字技术为制度的系统集成与各主体的协同合作提供了技术支撑,正是通过具体、适切的治理机制,行动者能够将大学的理念、价值追求渗透到具体的决策、管理和服务过程中,促进大学善治和自身发展。将文化元素有效嵌入权力运行和组织行动,在厘清权责边界的同时协同共治,是解决大学治理中文化力量薄弱、消解信息碎片化冲击、矫正数字治理偏差和提升治理效能的有力抓手。

1. 构建数字化文化传播机制,加强主流价值观引导

大学文化治理作为一套完整的观念系统,其形成和弥散离不开具体的传播机制。构建数字化文化传播机制,需要从三个方面着力:一是在主流文化传播方面,围绕立德树人根本任务,建立常态化宣传教育机制,可依托校园数字平台创新传播载体,打造体系化、持续性数字文化内容供给模式,将大学精神、育人文化有机融入线上空间;二是在平台信息输出方面,针对教育数字化背景下信息碎片化、零散化容易稀释主流文化影响力以及影响主流价值引导的现实难题,依托短视频、网上展厅、虚拟文化活动等形态创新文化呈现样态,强化整体性、发展性逻辑引导与深度理论阐释,培育理性辨别信息的批判性思维;三是在塑造大学形象方面,结合大学办学历史,强化具有大学个性特点的文化传播,如开展大学标识、文化符号、传奇故事挖掘,对彰显大学独特气质的价值理念、育人文化、学术文化、管理文化等进行系统规划与展现,增强大学文化价值引领力和美誉度。

2. 完善数字赋能文化嵌入机制，促进线上线下协同联动

文化嵌入作为大学文化治理的方式，将大学的价值追求、育人理念、校园精神等融合进大学运行全方位、全流程，让文化成为治理的内在驱动力量。教育数字化进程中如何解决虚拟空间规制不足、线上线下协同联动欠缺难题，对文化嵌入机制的统筹协调和动态适配性提出新的要求，可以从三个方面着手：一是从国家层面加强大学文化建设和数字治理顶层设计，为文化嵌入治理提供相应的价值理念、法律法规及政策保障等多维支撑；二是从学校层面推进多部门协同联动，加快网络空间建章立制，依托数字技术打破部门、学科壁垒，提升治理的协同性、适应性和包容性；三是从个体层面确立线上线下统一价值标准和行为规范，将外在刚性制度约束转化为内在伦理自觉，严格虚拟空间行为自律，做到线上线下一致、网上网下同心。

3. 建立人文制衡算法技术机制，构建共建共治共享治理格局

党的二十届三中全会提出，要“强化科技教育和人文教育协同”[25]。以人文制衡算法技术偏见，以文化矫正数字治理偏差，是完善大学文化治理机制的应有之义。一是文化赋能党委领导下的校长负责制，这是高校的领导和决策机制，要始终坚持党对高校的全面领导，坚守教育的政治属性、人民属性、战略属性，将体现社会主义大学性质和大学独特个性的文化精神融入以大学章程为统领的各类规章制度，健全数据驱动的议事决策机制，确保决策决定符合大学发展愿景与文化基因；二是完善学术共同体运行机制，坚持学术本位，鼓励学术创新、学术争鸣，完善学术委员会工作规程，支持跨学院、跨学科师生团队建设，将崇尚学术、服务教学、关怀学生的理念融入资源配置、教学管理、绩效评估等环节；三是完善师生参与、民主协商机制，正视大学“松散耦合”的组织特性，尊重教职工和学生合法权益，发挥他们参与治理的积极性、主动性和创造性，让大学章程中规定的各类民主协商制度设计真正落地，增强大学的向心力、凝聚力和影响力。

大学文化治理范式的提出本身意味着一种文化，意味着大学治理思维方式的转变。数字技术与高等教育的深度融合，既拓展了大学文化治理的载体空间，也带来新的风险与挑战。面对教育数字化转型背景下大学文化治理困境，新时代大学文化治理必须遵循党关于高校宣传思想文化工作的部署要求，牢牢把握社会主义办学方向，统筹技术赋能与以文化人，凝聚师生治理合力，持续加强以校训为指引的优良校风学风建设，筑牢高校意识形态安全屏障，为新时代中国式现代化建设提供有力的智力支持和人才支撑。

参考文献

[1] 习近平. 论教育[M]. 北京：中央文献出版社，2024.
[2] 福柯. 安全、领土与人口[M]. 钱翰，陈晓径，译. 上海：上海人民出版社，2018：507.
[3] 本尼特. 文化、治理与社会：托尼·本尼特自选集[M]. 王杰，强东红，译. 上海：东方出版中心，2016.
[4] 石中英. 新时代大学文化建设的根本遵循[J]. 中国高等教育，2025(8)：4-8.
[5] 眭依凡，李芳莹. 关于高等教育治理现代化关键问题的制度理性视角[J]. 中国高教研究，2025，41(5)：12-19.
[6] 施晓光. 文化重塑：大学治理能力现代化之锥[J]. 探索与争鸣，2015(7)：54-56.
[7] 习近平. 习近平谈治国理政[M]. 北京：外文出版社，2014：163.
[8] 杨宗凯. 人工智能赋能大学治理能力提升[J]. 中国高等教育，2025(11)：21-25.
[9] 怀特海. 教育的目的[M]. 庄莲平，王立中，译. 上海：文汇出版社，2012：123.
[10] 国务院. 教育发展“十五五”规划[EB/OL]. (2026-06-22)[2026-10-19]. https://www.gov.cn/zhengce/content/202606/content_7073640.htm.
[11] 邬大光，胡小平. 超越绩效：大学治理能力与大学制度建设[J]. 中国高教研究，2023，39(12)：1-7.

[12] 陈昌凤. 智能平台兴起与智能体涌现:大模型将变革社会与文明[J]. 新闻界,2024(2):15-24.
[13] 马克思,恩格斯. 马克思恩格斯文集:第8卷[M]. 北京:人民出版社,2009:354.
[14] 桑斯坦. 信息乌托邦:众人如何生产知识[M]. 毕竞悦,译. 北京:法律出版社,2008:8.
[15] 倪建钢. 高校教学管理人员数字素养:存在问题与提升策略[J]. 盐城师范学院学报(人文社会科学版),2024,44(6):64-72.
[16] 成建. 以社会主义核心价值观引领大学文化建设[N]. 新华日报,2026-03-03(3).
[17] 牛军明. 大学文化治理:大学治理范式转型的重要路径[J]. 江苏高教,2022(8):45-52.
[18] 习近平. 习近平谈治国理政:第五卷[M]. 北京:外文出版社,2025:295.
[19] 习近平. 之江新语[M]. 杭州:浙江人民出版社,2007:150.
[20] 李久生. 大学管理:制度建设抑或文化营造[J]. 湖北社会科学,2017(7):173-179.
[21] 马克思,恩格斯. 马克思恩格斯文集:第1卷[M]. 北京:人民出版社,2009:320.
[22] 怀进鹏出席联合国教科文组织2026年《全球教育监测报告》发布仪式[EB/OL]. (2026-03-26)[2026-08-03]. http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/moe_1485/202603/t20260327_1432191.html.
[23] 袁振国. 教育数字化转型:转什么,怎么转[J]. 华东师范大学学报(教育科学版),2023(3):1-11.
[24] 教育部办公厅. 教育部办公厅关于组织实施数字化赋能教师发展行动的通知:教师厅函〔2025〕13号[EB/OL]. (2025-07-02)[2026-08-03]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7034/202507/t20250704_1196586.html.
[25] 中共中央. 中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定[EB/OL]. (2024-07-21)[2026-08-03]. https://www.gov.cn/zhengce/2024-07/21/content_6951236.htm.

Practical Challenges and Effective Pathways for University Cultural Governance in the Era of Educational Digital Transformation

FENG Chunfang
(Department of Development Planning, YanchengTeachers University, Yancheng, Jiangsu, 224007, China)

Abstract: Against the backdrop of the digital transformation of education, university organizational and governance systems are being restructured, with cultural governance emerging as a key paradigm for modernizing university governance. While digital technologies driven by artificial intelligence empower scientific decision-making, and optimization of governance processes in universities, they also bring realistic challenges to cultural governance, including deviation of values, weakened subjectivity, and low mechanism efficacy. The exploration on the intrinsic mechanisms of educational digital transformation and university cultural governance can reveal the governance functions of university culture construction, such as reinforcing human-centered values, fostering commitment to technology for good, and establishing collaborative governance mechanisms. Nurturing a new cultural organism within universities is a viable pathway to address current challenges in university cultural governance.

Key words: educational digital transformation; cultural governance; university cultural governance; technology for good

〔责任编辑:陈济平〕