



# 民办大学校长的三种素质

文/广州工商学院 赵万彬

**【摘要】**我国民办大学发展形势良好，离不开历任校长的辛勤付出，这些校长各有各的治理之道，但总的来说要具备三种素质：一是熟悉高等教育规律，二是有一定的管理能力，三是对国家的高等教育政策有一定的敏感性。

**【关键词】**民办大学；校长；素质

当前，我国各省市民办大学发展劲头十足，一方面得益于国家对民办高等教育发展的政策鼓励，另一方面离不开一任任民办大学校长的辛勤付出，在他们的带领下，我国的民办大学办学质量逐年提高，管理日趋规范，一批办学特色鲜明的民办大学脱颖而出，在激烈的市场竞争中占得先机。纵观这些民办大学，不同的校长有不同的治理之道，但总的来说要做一名合格的民办大学校长须具备三种素质。

## 一、熟悉高等教育规律

从现实情况来看，我国民办大学的董事会往往会聘请公办院校的退休校长来担任校长，希望从这些退休的校长身上获得直接的办学经验，从而助推学校的发展，这不失为一种捷径，但也存在一定的风险。那就是熟悉公立大学管理体制的校长未必能经营好一所民办大学，民办大学的校长如果没有办学理念，没有一套自己的教育思想，只是将公立大学的一套经验照搬过来，不仅是偷懒的做法，事实还将证明这样的做法是多么的危险。目前，我国的公立大学由于教育体制的原因，在发展过程中同质化现象比较严重，反而是办学政策灵活的民办大学还能办出自身特色。这就要求民办大学校长不仅要熟悉高等教育规律，有丰富的高校教学管理实践经验，还要有敏锐的洞察力，看清民办大学与公立大学的差异，实施差异化发展战略，结合区域经济发展特色和产业结构，凝练办学特色，并形成一套完整的办学理念，教育思想，推动民办大学健康发展。

办学理念是民办大学发展的灵魂和核心价值，是一所民办大学区别于另外一所民办大学的根本所在，“大学校长若无明确的治校理念，其校即便不乱也是难有效率的”；教育思想是学生成长成才的导航和基石，关乎人才培养的质量。反观20世纪我国著名大学的著名校长，都曾提出过一套明确的办学理念，独特的教育思想。如北京大学蔡元培校长提出的“囊括大典、网罗众家”与“兼容并包、思想自由”的思想，浙江大学竺可桢校长的“求是”思想，塑造了两所大学不同的气质和禀性，影响几代人，至今仍是大学治理的典范。作为民办大学的实际管理者和形象代言人，一个合格的民办大学校长必须有鲜明的办学理念和独特的教育思想，来指导学校的发展和学生的成长。广州工商学院的院长邝邦洪教授2012年之前一直在公立大学任教，曾担任过华南师范大学中文系主任、西江大学（现肇庆学院）校长、广东技术师范学院党委书记，2012年退休后到民办大学广州工商学院担任院长一职。上任伊始他便着手调研民办院校的学生特点，根据学校的实际情况和专业

布局提出了“以质立校，以生为本，突出特色，崇尚创新”的办学理念，“以德为行，以学为上”教育思想，并大力倡导全校师生积极践行“进课室、进图书馆、进实验实训室、进社会、进体育场馆”的五进实践活动。邝邦洪院长提出的办学理念、德学教育思想和五进实践活动是一套三位一体的理论体系，既有形而上的精神引领，也有形而下的行为指导，从宏观的学校发展到微观的行动落实，逐层把控，步步深入，目标明确，内涵丰富。在办学理念的指引下，学院的办学质量有了很大提升，2014年顺利升格为本科院校。而德学教育思想与习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上的讲话中强调的“立德树人”思想一脉相承，将德放在了学的前面，在强调学生学习重要性的同时，更加重视学生品德的自我修行与完善，用德来鞭策学、指引学、规范学，警戒学生将来有才不滥用、不错用，为学生的美好前程加上了一道安全防护网。“五进”实践活动浅显易懂，但对于民办大学的学生来说实行起来并非易事，“纸上得来终觉浅，缘知此事要躬行”，民办大学的学生整体来看自律性较差，要想取得好的教育教学质量，按照名牌大学的放任自流办法去管理学生是不行的，必须要有具体的、操作性强的口号来进行引导，可见邝邦洪院长提出的“五进”实践活动是有其现实依据的。为了保证“五进”实践活动得到较好的落实，学校制定了切实可行的管理措施，如“手机入袋活动”，杜绝了课堂指尖上的浪费，确保了进课堂活动的实效。

## 二、具备一定的管理能力

2017年9月1日起施行的《中华人民共和国民办教育促进法》将民办教育分为营利性和非营利性民办教育，并明确非营利性民办学校必须将办学结余全部用于学校的发展，按照这种标准，目前我国的绝大部分民办大学属于营利性民办大学，这些民办大学的举办者在办学之初都将办学看成一种投资行为，并希望从投资中获得一定的回报。按照经济学的观点，知识也是一种商品，大学就是生产知识、出售知识这类特殊商品的地方，学生到大学里面购买知识，教师生产知识，学校的管理层制定规则并按照一定的标准给教师的知识定价、出售，举办者从学生、教师那里获得知识这种商品的价格差，即利润。在市场经济环境下，民办大学的商业化色彩无疑要比公立大学浓厚，民办大学的学费标准普遍比公立大学昂贵也是不争的事实。从组织架构看，与公立大学党委领导下的校长负责制不同，民办大学普遍采用董事会领导下的校长负责制，董事会往往由学校的最初几位举办者组成，这几位举办者实际上是学校

办学资金的筹集人，是资本开始原始积累的推动者，共担风险，也共同分得利益，与企业的股东地位非常相似。从教职员工的聘任看，民办大学的教师普遍采用合同制，没有国家编制，在福利待遇和退休金方面与公立大学有不小的差距，教职工普遍有危机感和打工心态，缺乏职业认同，人员流动性较大，跳槽现象比较突出。这样看来，民办大学不仅具有与公立大学相似的大学属性，更有与企业相似的企业属性，是大学与企业的混合体，他的结构和员工心态比公立大学要复杂，民办大学的校长要管理好学校必须看到这种复杂性，并具备一定的管理能力。

现代管理学认为，人力资源是企业发展中的第一要素。梅贻琦先生曾提出“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也”的著名论断，梅先生当时即将出任清华大学的校长，这句话既道出了人才的重要性，也道出了大学校长的职责，那就是延揽人才，会聚精英。美国耶鲁大学校长理查德·C·雷文在第二届中外大学校长论坛上说：“其实当好校长很简单，只需做到两点：选贤任能、确定当务之急。”选贤任能实际上就是要抓好人才队伍建设，把有能力的人放到合适的位置，使其充分发挥才干，这是民办大学校长的一项重要任务。邝邦洪教授进入广州工商学院伊始便发现了一个严重的问题，那就是师资力量偏弱，一些系部的主任还没有取得副高职称，这在公立院校是很难想象的。邝院长并不是一个唯职称论的人，但毕竟职称的评定经过了严格的程序，在一定程度上反映了一个人的学术水平和专业能力，可信度较高。邝院长为了加强系部的师资力量，从广东省内的有关高校聘请过来多位教学、管理经验丰富的专家、学者，这些专家、学者在各自的行业浸淫多年，理论深厚，经验丰富，加入广州工商学院后，迅速提升了系部的实力，带领学生接连在国家级大赛上斩获特等奖、金奖，大大提升了学校的软实力，扩大了学校的声誉。有人当面夸赞邝院长领导有方，邝院长谦虚地说：还是这些系主任厉害！平心而论，邝院长功不可没，世间千里马常有而伯乐不常有！

众所周知，很多大学的校长是学者出身，是某一学科领域的教授、专家、学者，他们来做大学校长这一较高职位的行政工作，思想上有“学而优则仕”的儒家传统作支撑，管理经验则来源于职业生涯中各种行政职务的历练和经验的累积，但并没有系统学习过管理学方面的理论知识。这样的人生经历对于大学管理工作来说既有利也有弊，利的一面是在教学一线工作过，懂得大学教师的各种人生疾苦、生活压力，熟悉各阶段学生的心智发展程度、各阶段学生的心理矛盾和困惑，作出的决策比较精准，能解决实际问题。弊的一面是缺乏管理方面的系统理论，面对大学复杂的管理问题，尤其是民办大学复杂的利益格局，难以找到最优的解决途径，或者即便有理想中的解决途径，但由于各方面利益的掣肘而难于实现。面对民办大学的企业属性，校长这一类似于职业经理人的角色，在管理上还不得不为董事会的办学利益最大化考虑，难免有妥协退让之举。“学校”兴亡，匹夫有责，要管理好一所民办大学单靠校长的力量是不行的，要激活中层管理人员的管理潜能，增强教职工的主人翁意识和自我管理的能力。为了提高整个中层管理人员的管理水平，2015、2016年暑假，邝邦洪院长提议董事会作出了一项重大决策，让学校全体中层管理人员到北京大学、清

华大学参加为期半个月的管理人员高级研修班，学习国际先进团队的管理经验，更新整个管理队伍的管理理念，培训结束后将每个参训人员的学习心得集成书，这些先进理念润物无声地刷新了管理队伍的管理思想和方法，提高了整个学校的管理水平和效率。在邝院长的领导下，学院依据《工会法》成立了工会组织，为丰富教职工的课余生活，设立了乒乓球室、桌球室、练舞厅，成立了乒乓球协会、羽毛球协会、舞蹈协会、摄影协会，定期开展摄影比赛、教职工乒乓球赛、羽毛球赛等赛事活动，为了让未婚青年早日成家，专心教学，工会还积极与校外单位联络，组织青年教师参与相亲活动，让教职工切身感到了学校的温暖和生活的乐趣，大大增强了教职工的归属感和幸福感，以校为家成为常态。

### 三、对国家高等教育政策有一定的敏感性

民办大学校长是民办大学这艘巨轮的舵手，要具备宽广的视野和战略眼光。因为我国民办大学和公立大学分属两套不同的话语体系，国家在制订教育政策法规时往往分而治之，对民办大学和公立大学进行分类管理，比如，2017年9月1日起施行的《中华人民共和国民办教育促进法》就是专门针对民办大学制订的政策法规，因此，要把握民办大学的发展脉搏，掌握民办大学的发展动向，民办大学校长必须对我国的高等教育政策保持一定的敏感性、敏锐度，透彻理解国家的教育政策，善于捕捉信息、分析信息，能对未来的教育发展动向进行准确研判，及时把握战略机遇，适时确立发展目标，制定发展规划，推进学校科学研究、人才培养和学科建设，使学校的发展与国家战略、产业结构调整相联系，为学生的就业前景开拓发展空间。

2014年4月，首届“产教融合发展战略国际论坛”在河南省驻马店市举行，论坛以产教融合发展融合为主题，共同探讨了“部分地方本科高校转型发展”和“中国特色应用技术大学建设之路”，教育部副部长鲁昕在开幕式上做了重要讲话，意在贯彻落实国务院常务会议作出的“引导部分普通本科高校向应用技术型高校转型”的发展战略。广州工商学院邝邦洪院长参加了本次论坛，对本次论坛传递的信号极为重视，认为这次论坛所形成的《驻马店共识》是中国高等教育发展的一个重要转折点，此后，中国的大学将进入分类管理时期，一部分普通本科院校将转型为应用技术大学，民办大学的发展将迎来一个重要的战略机遇期。论坛召开时，广州工商学院还叫广州工商职业技术学院，是一所专科院校，全院上下正齐心协力积极筹备升本事宜，2014年5月27日，教育部下文（教发函〔2014〕146号）批准广州工商职业技术学院升格为应用型本科院校，并更名为广州工商学院，全院上下一片欢腾。邝邦洪院长审时度势，把握机遇，提出了“创建高水平应用型大学”的发展目标，这个目标既考虑到了国家的教育发展战略，也考虑到了民办教育竞争激烈的社会现实，合乎实际，高度适中，体现了邝邦洪院长务实的工作作风。今天这个发展目标便醒目地矗立在广州工商学院三水校区图书馆大楼上方，引导着学院的教职工为之共同奋斗。

党的十八大作出了全面依法治国的战略部署，并将依法治国的重点放在了“全面推进”上。教育系统承载着文明传递、知识更新的重任，担负着科技创新的使命，同时也塑造着国民精神，是培养公民法制思维、法制精神的前（下转第35页）

务流程混乱是造成学校财务管理问题的重要因素之一，因此，整合业务流程，提升财务信息系统服务核算功能，实现核算与管理流程的统一，是推动学校财务管理专业化、标准化的重要手段。例如，财务管理工作人员拿到审核会计凭证或者各种收支凭证之后，做好相关登记工作，将其装订成册，制成财务报表，妥善保管，从而在提高财务管理工作效率的同时，保证财务管理工作的质量。其次，资金收付集中化。在中小学财务管理当中，国库集中支付下的指标解读，支付问题是影响财务管理工作正常进行的最主要因素，学校可以充分利用财务信息系统，将学校的资金收付统一化、集中化，保证财务管理工作正常、高速运转。

(三) 加强中小学预算定额标准体系建设。大多数中小学属于国家事业单位，需要国家下拨教育资金，因此，想要完善学校财务管理工作，加强中小学预算定额标准体系建设也是必不可少的。此外，建立完善的预算定额标准，还能进一步提高学校内部控制水平。学校应该更加重视预算定额的编制，从分析、执行、控制、考核等多方面完善标准体系，坚持合理、公平的原则，确保编制的预算定额能够满足当前中小学财务管理工作的需求，同时还需要确保可行性与可操作性。

#### 四、结语

综上所述，中小学财务管理工作是促进学校发展的重要手段。因此，学校应该重视财务管理工作质量，在内部控制的基

础上，从规章制度、落实情况、评价考核等多方面全面完善财务管理。只有这样，学校资金紧缺、教育资源不足、师资落后等问题才能得到解决，从而让学生更好地发展与成长。

#### 【参考文献】

- [1]李雪晴.浅谈新医院会计制度环境下医院财务管理内部控制体系建设[J].现代经济信息,2015,07(10):255.
- [2]Gang Shen,Zhencai Zhu,Yu Tang et al.Combined control strategy using internal model control and adaptive inverse control for electro-hydraulic shaking table[J].Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part C. Journal of mechanical engineering science,2013,227(10):2348-2360.
- [3]刘晔.新时期如何强化企业会计财务管理中的内部控制工作[J].商场现代化,2015,11(3):240.
- [4]Gillella,P.K.,Song,X.,Sun,Z.etal.Time-Varying Internal Model-Based Control of a Camless Engine Valve Actuation System[J].IEEE transactions on control systems technology: A publication of the IEEE Control Systems Society,2014,22(4): 1498-1510.
- [5]唐大鹏,孙晓靓,王璐璐等.内控视角下行政事业单位财政财务管理模式优化探析[J].财务与会计,2017,38(2):62-64.
- [6]王慧芳.浅谈中小学校财务工作[J].中国经贸,2013,29(10): 263-264.

(上接第33页)哨，也是全体民众观察国家法制精神健全与否的一扇窗口，因此，教育系统在依法治国进程中不能缺席。广东省教育厅经过长时间的思考和调研，于2016年12月份出台了《全面推进依法治教实施意见》（粤教策〔016〕3号），希望广东教育系统以法制思维和法制方式推进教育综合改革，从而全面推进广东省教育体系和教育治理能力现代化。邝邦洪院长领会了该文的深刻内涵，认为民办大学更需要加强法制建设，只有法制思维才能远离家族式管理的弊端，保证学校的可持续发展，于是提议董事会成立了法律事务部。法律事务部成立后，积极应对各类诉讼，妥善解决学生突发事件带来的法律纠纷，并通过法律程序大大提高了毕业生欠费的追讨效率，也规范了学院各类合同、协议的签订，避免了诸多法律纠纷。

《全面推进依法治教实施意见》第16条指出：“到2018年，珠三角地区学校全面达到依法治校标准基本要求，全省创建1000所依法治校示范校”，据此，邝邦洪院长下达了广州工商学院要创建“依法治校示范校”任务，由于此时学院上下正在积极筹备学士学位授予权评审事宜，邝邦洪院长结合实际情况将创建“依法治校示范校”任务分成了两个阶段，即2017年确保依法治校创建活动合格，2018年争取建成依法治校示范校。任务下达后，行政部门依照评审标准开展了自查工作，以评促建，对不合格的地方及时予以完善，并以学院《规章制度汇编》的修订为抓手，监督各部门对本部门的管理制度进行修订、补

充、完善，力求各项规章制度合乎实际，具备可操作性，切实提高执行力。在邝邦洪院长的部署下，学院依法治校的水平正在逐步提高。

#### 四、结语

如何当好一名民办大学校长是一个开放的话题，也是一个开放的课题，需要理论更需要实践，西方大学的治校理念、管理理论需要学习、探讨，但更需要我们结合中国的特殊国情省情、市情辨证施治，不断探索，大力实践，同时还需要保持理论自信、道路自信，敢为人先，开创独具特色的治理之道，办出有特色、有水平的大学。

【基金项目：本文系广东省教育研究院民办教育研究基地广州工商学院2017年科研课题《民办高校管理团队人才稳定和保障机制研究》成果之一，课题编号：GMJ201709】

#### 【参考文献】

- [1]睦依凡.大学校长的教育理念与治校[M].北京:人民教育出版社,2001:35.
- [2]段宝岩.学者、智者与战略家、CEO——中国现代大学校长的双重角色与多种能力.国家教育行政学院学报.2016(1),41.
- [3]178所高校《驻马店共识》推进应用技术大学转型,http://www.gx211.com/news/2014429/n5890188688.html.