

# 民办高校校长队伍建设探析

黄斯欣

(四川工业科技学院 四川德阳 618500)

**【摘要】** 校长在民办高校的建设发展中起着至关重要的作用,决策关乎学校前途和远景规划。但目前民办高校校长队伍结构和组成现状存在诸多问题,制约着民办高校的发展。本文通过对多个省份民办高校校长队伍建设的调研,在对民办高校校长应具备素质和能力进行综合分析的基础上,提出了建设民办高校校长队伍的建议、对策、实施规划与合理创新,对促进民办高校领导层成长与长远发展提供有益的借鉴。

**【关键词】** 民办高校; 校长; 队伍建设; 研究探析

**【中图分类号】** G471.2 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4860 (2017) 02-0097-06

## A Study on the Building of Presidents' Team in Private Colleges and Universities

HUANG Si - Xin

(Sichuan Institute of Industrial Technology, Deyang 618500, Sichuan, China)

**Abstract:** Presidents play an important role in the development of private colleges and universities for the reason that their decisions are closely related to the prospects and far-reaching plans of the colleges. At present, however, there are many problems in the structure and group status of presidents in private colleges, which restricts the development of private colleges and universities. Based on the investigation on a group of presidents from several private college in different provinces, the writer analyzes the required quality and ability of the presidents in private colleges and universities, and puts forward suggestions, countermeasures, implementation plans and innovation for the building of presidents' team in private colleges and universities, so as to promote the leadership in the development of private colleges and universities.

**Keywords:** Private colleges and universities; Presidents; Team building; Research and analysis

民办高校经过 30 多年的快速发展,并历经规模发展阶段,在中国高校阵营中拥有近 30% 的席位。截至 2015 年底,全国共有普通高等学校 2 560 所,其中民办普通高校(含独立设置的民办高校和独立学院) 734 所,在校生总数为 610.90 万人<sup>[1]</sup>。2016 年 11 月 7 日,全国人大常委会审议通过了《关于修改〈中华人民共和国民办教育促进法〉的决定》。该法将进一步促进民办高校快速、健康发展。在未来一个时期内,无论是民办高校的数量、在校生规模、还是它的人才培养质量和社会影响力都将进一步扩大。民办高校的发展事关中国高等教育发展,事关国家人才培养大计。而民办高校

的发展和人才培养又与其校长的关系十分密切。民办高校办得好与否的关键在于领导班子,尤其是班长,即校长。因此,对民办高校校长队伍现状的关注以及建设就显得非常必要,也具有现实意义。

### 一、民办高校校长队伍的现状

通过对多个省份的民办高校校长的来源、学历、职称、任职期限、对工作的适应性等信息进行了调查。

#### (一) 来源

民办高校校长的来源有别于公办高校内部升迁、行政空降、平行调动、公开选拔等方式。调查

收稿日期: 2017-01-05

作者简介: 黄斯欣(1971-),男,汉族,四川中江人,讲师。研究方向: 高校人事及人力资源管理研究。

发现, 民办高校校长的来源主要以下几种情况:

一是举办者兼任校长, 即投资人 (出资人) 既担任董 (理) 事长, 又兼任校长。这种类型常见于新建的民办高校或者办学规模不大, 办学层次不高的民办高校, 非学历教育高校或者联合办学的高教机构。这类校长比较稳定, 权威性高, 但是对教育的专精程度需要提升, 视野有待开阔。

二是从校外聘请校长, 主要来源于公办高校, 也有来自党政军等机构的高管名流。民办高校人才匮乏时, 聘用有丰富管理经验和社会资源者到校任职, 是相对现实和可行的选择。2015 年 7 月的统计表明, 在广东 49 所民办高校中, 有 26 所高校校长来自公办高校。这种类型的民办高校经过一段时间的创业, 办学规模较大, 内涵建设达到一定高度。此类校长素质较高, 熟悉教育、懂管理, 但是稳定性差, 权威不够 (如果董事长独揽事务, 校长只是充任一个秘书长的角色)。

三是从校内中层干部和教学骨干中培养提拔校长。此类民办高校已经发展到了较为成熟的阶段。不再依赖公办高校, 自身有较强的实力, 有独特的办学理念和组织文化, 形成鲜明的办学特色, 如北京城市职业学院院长刘林便是典型的代表。这类校长熟悉校情、适应力强, 也很稳定, 但是资历较浅、社会关系欠缺, 权威性不高。

四是面向海内外选拔校长。此类民办高校已经有显著的社会影响力, 在业内享有崇高的威望。西安外事学院是第一个敢“吃螃蟹的人”, 经过数月的海选、复选和竞聘答辩等环节, 选出毕业于美国宾夕法尼亚大学的经济学女博士陈爱民教授作为校长<sup>[2]</sup>。这类校长综合素质较高, 是典型的职业经理人。此举突破了家族式管理模式, 对于探索民办高校的发展道路和推进民办高校校长队伍建设具有突出意义。

以上四种类型的校长, 代表着四类不同的民办高校。不同类型的校长, 反映了民办高校发展的不同阶段, 在某种程度上就代表着民办高校管理层的水平和实力。

## (二) 年龄构成

对四川民办高校校长调查情况进行了显示, 年龄最大的 75 岁, 年龄最小的 44 岁。其中既有年富力强的中年人, 也有阅历丰富的退休人员, 还有个别年逾古稀的老人。年龄偏大的主要是来自公办高

校的校长和创始人兼任的校长。聘用来自公办高校的校长, 一方面是因为他们资历老、积累了较为丰富的社会资源, 另一方面也是民办高校出于目前现状的选择。民办高校自身培养的校长风华正茂, 年富力强。他们的学历、资历和社会阅历以及社会资源都不如从公办高校退下来的校长, 但对学校的忠诚度较高, 把学校当作自己事业的基石。他们熟悉学校校情, 适应学校的发展环境, 有发展潜力。面向海内外公开选拔的校长很有年龄上的优势, 也属于年富力强, 比自己培养的校长更具有资历和资源优势。

## (三) 学历职称层次

从学历职称层次来看, 民办高校校长的学历职称普遍较高。从学历来看, 硕士研究生和博士研究生占相当比例, 从职称来看, 正高级职称居多。但高学历高职称校长几乎都是来自公办高校或者是面向海内外公开选拔。民办高校自己培养的校长的职称层次明显低于来自公办高校的校长。这和他们的年龄、工作平台、科研成就等有很大的关系。由此看来, 自己培养校长, 加强继续教育的学习、抓科研也就具有重要突出的意义。

## (四) 在任时间

对任期的统计比较困难, 从现有的数据来看, 在任时间参差不齐。由董事长兼任的校长在任时间普遍较长, 有的从举办开始至今一直担任校长。但民办高校校长在任时间较短却不是个案, 比如西部某省的一所民办高校 8 年换了 5 任校长, 又如有位校长 7 年换了 5 所不同的民办高校。来自公办高校的校长在任时间普遍低于自己培养起来的校长。他们在任时间短的原因可能是校长年龄的因素 (教育部规定任职年龄的上限是 70 周岁), 但更多的是校长创新性不足, 不适应民办高校发展的需要。频繁的更换校长, 导致学校政策不连续, 影响学校的可持续发展。

综上所述, 民办高校校长存在来源各异、年龄老化较为突出、任期普遍较短、适应性差、创新性不足等问题, 与现阶段民办高校发展要求存在一定的差距。

## 二、民办高校校长素质和能力要求

民办高校与普通高校具有同质性, 但它们之间还有很大的差异。其自身的条件以及它所处的内外

环境都有别于公办高校<sup>[3]</sup>。从客观上要求其校长除了具备一般公办高校校长的素质和能力外,还将具备民办高校特定的素质和能力要求,方能适应民办高校生存和发展的需要。如果我们能造就一支融教育家、政治家、思想家、企业家与社会活动家特点于一身的校长,那么民办高校的管理和发展将更上一个台阶。一位优秀的民办高校校长,应该具备如下特质:

#### (一) 像教育家那样对教育既专注又专业

民办高校也是培养高素质专业人才的教育机构。作为学校灵魂人物和领头者的校长,必须专注于教育、热爱教育、倾情教育,必须自觉抵制和抛弃企业运营的物欲化、功利化的价值取向,用强烈的事业心和执着的教育情结来引领学校未来的发展方向;应做教育上的有心人,辛勤耕耘于教育沃土,坚守教育的内在价值。

民办高校校长应该是熟谙管理的教育专家,应崇尚民办高等教育的理念,遵循高等教育的一般规律;应推崇以师为尊、以生为本,维护师生权益;深化研究民办高校教育体制、教育机制,做到以教学工作为中心,以学生管理工作为重点;应研究生源市场和就业市场,研究如何从招生、就业、培养等环节为社会培养人才。

#### (二) 像政治家那样有政治敏锐性

民办高校也是社会主义教育的重要组成部分,校长要坚持社会主义办学方向,把握学校的大方向,需要具备神圣的使命感、责任感。2016年11月修订的《民办教育促进法》强调进一步加强民办学校党的建设,强调民办学校中的中国共产党基层组织按照党章开展党的活动,发挥党组织的政治核心作用,确保民办学校始终坚持社会主义办学方向。民办高校身处民办学校的高端,其校长更要重视学校的党建工作。优秀的校长应该有大局意识,具备政治家的风貌,能始终和党中央保持高度一致,顺势而为,能理解党的方针,能按照立德树人的目标培养“合格建设者和可靠接班人”。

#### (三) 像思想家那样有独到见解

一流的民办高校,必须有一流的校长。一流的校长,必须有一流的思想<sup>[4]</sup>。苏霍姆林斯基说:“校长对学校的领导,首先是思想的领导,其次才是行政的领导。”没有思想的校长,只凭经验管理学校,不能激发教师的创造力和工作热情,也不能

促进学生的发展。民办高校是以教育市场化为导向来办学的,不能简单机械地效仿国内公办大学的既成老路,也不能照搬国外私立大学发展的模式,须走以提高人才培养质量和综合管理水平为核心的内涵式特色化发展之路。但民办高校校长多数是来自公办高校,这就要求校长在学校管理中不盲目照搬和模仿公办高校的管理模式和运行机制,不能随波逐流,需要有主动思考和开拓创新的精神,对怎么办好学有自己独到的见解。只有这样,才能放眼社会,始终站在教育改革的潮头,以独特的办学理念提高办学品位;以先进的教育思想引领学校文化,赋予民办高校持续、健康发展的不竭动力。

#### (四) 像社会活动家那样有影响力

民办高校是服务于社会的机构,更需要广泛立足和融合于社会。学校的规划、用地、建设需要与政府职能部门打交道;学校的招生指标、财政扶持、收费许可需要政府部门的支持;学校的后勤保障如食堂、超市、水电气等需要接受政府的工商、税务、卫生、食药监等部门的管理,以及与水、电、气公司及环卫部门等的配合;学校的外围环境依赖于公安、城管、交通运政等的治理。民办高校校长应该像社会活动家一样,广泛地联系社会,为学校的发展拓宽空间。

民办高校作为一个有别于衣食无忧、前程无忧的公办高校的体制外的高校,教育投资和教育经费普遍不足,校长的社会活动能力决定学校的发展空间的大小。校长应深刻认识到社会因素对学校的重要影响,充分锻炼和具备社会活动家的本领,把视野从相对封闭的象牙塔扩展到整个社会,扩展到除教育领域以外的其他领域。让自己的身影出现在政府和上级教育主管部门的视野里,出现在与学校有广泛合作关系与紧密联系的社会组织的视野里,出现在学生、家长的视野里,力争扩大学校和社会影响力。历史和事实均证明,有社会活动能力的校长,如民国时期南开大学校长张伯苓、燕京大学校长司徒雷登、东南大学校长郭秉文在政府拨款极少,积极向社会各界筹集资金,把筹款工作作为工作的重中之重,为学校筹得了数额巨大的社会捐赠,使学校取得了辉煌的成功<sup>[5]</sup>。

#### (五) 像企业家那样睿智

民办高校是高等教育市场化的产物。它是从市场而不是从政府那里获得发展的资源,如办学初始

资金、办学经费、场地、生源和师资等。在市场经济条件下,民办高校不是一个封闭的象牙塔,它与外界发生千丝万缕的联系,其生存和发展同时受教育规律和市场规律的制约。这就需要民办高校校长能借鉴企业家经营理念,使学校由管理走向经营,具有较强的市场经营能力。因为民办高校(尤其是营利性民办高校),其管理和运作模式与企业可谓同工异曲。借鉴企业的管理体制、运行机制、资源构成、成本核算、企业战略与策划、企业经营、企业竞争、企业文化等,并运用到民办高校的管理之中,充分助推民办高校的发展。笔者在调查中发现,民办高校通过借鉴企业的管理和运作模式,使学校在资金筹措、学校建设、学校管理、校企合作以及后勤社会化等方面取得很大实效:

1. 民办高校校长借鉴和运用成功企业家的意识、理念、胆魄和魅力,在社会发展的新形势和日益激烈的竞争条件下,探索出了新的发展思路,形成了有别于公办高校的办学特色,找到了学校发展的根本出路;在学校经营中有效的配置了资源,加大了资源利用率,降低了办学成本,提高了办学效益,实现民办高校的健康可持续发展。

2. 民办高校校长具备企业家的智慧,还有助于推动校企合作。由于和企业有相同的经营理念,在校企合作方面就可以找到“共同语言”,合作会更深入、更紧密。民办高校校长借智企业家,可以摆脱单一的办教育办学校的模式,在办教育的同时还举办教育产业,如出版业、印刷业、教具和教学仪器设备的生产与经销、教材的编写与经销。将学校基建与后勤服务等工作通过企业化运作,既满足了教育教学的需要,又为师生提供了服务,成功地赢得了经营利润,实现了办学和赢利的双丰收。

### 三、建设民办高校校长队伍的路径选择

目前,民办高校面临着办学经费来源持续单一、人口红利逐渐消失、生源逐年减少、质量和特色不够鲜明以及就业体制改革、高教发展方式调整等种种隐忧。而民办高校的创始人又相继离世或进入暮年,民办高校在体制和制度上如何继承发展,是摆在政府、举办者和校长面前急需思考的问题。办学质量、办学特色、治理体制等问题的解决需要一批优秀的校长。因此,建设高素质的校长队伍已经刻不容缓。但是民办高校校长队伍建设又是个复

杂的系统工程,既离不开国家的立法、政策指导以及社会的关心和帮助,又离不开举办者的经营决策、价值取向以及投入与扶持,当然更离不开校长个人的主观努力与上进。由此,可以综合归纳出以下的层面建议:

#### (一) 国家和社会层面

从国家和政府角度看,有必要进一步加强立法和政策指导。尽管民办高校在我国已经经历了三十多年的发展,国家也相继出台了一些有关民办高校办学的法律和政策。但是很少有专门针对民办高校校长的规范性文件。政府部门应该转变职能,承担起为民办高校发展提供政策支持的责任,设计出明确的、系统的、可操作的能指导和帮助民办高校加强校长队伍建设的制度。教育主管部门可以将校长的培训、考核等纳入教育改革和建设的范围,以此来提升其工作能力与工作效率,规范其工作行为,评价其工作得失。

从社会层面来看,首先需要营造一个能让民办高校校长成长和持续发展的良好氛围,破除对民办高校的歧视;其次,可以建立民办高校高层次人才库,让民办高校招聘校长具有可选择性,让校长可以在民办高校的交换和流动具有现实性,也让举办者对校长的择优选聘具有可行性。

#### (二) 举办者层面

从举办者层面来说,加大对硬件建设的投入,为校长的工作开展打好物质基础必不可少。但在此基础上更需建立章程,理顺法人治理结构,给予校长充分的信任,让校长有更多发展空间。

##### 1. 建立选聘机制,把好校长的入口关

民办高校校长的选聘有别于公办高校,它不是由组织部委派,而是主办方根据国家标准、自身的定位和校情自主选聘。选聘好校长是民办高校引智工程的首要任务。选聘社会高层次人才作校长,可以提高民办高校的办学效率:在提高办学实力和层次的同时,又起到了良好的广告效应,成为学校吸引生源的“金字”招牌。为了选好校长,举办者应该坚持多种选拔任用方式并举,构建有效管用、简便易行的选人用人机制。选聘校长时,需要对拟聘人选的各种情况,包括政治思想素质、品德、学历、资历、能力、稳定性等方面作全面考虑。当然人无完人,找不到十全十美的人,此时,需要对拟聘人选作价值评估,如果能通过,则设立试用期或

者先在副职岗位上磨练。选聘校长时应该拓宽选人视野和渠道,吸引优秀人才加盟。对于选定的人选,聘任时需要明确权责利关系,明确聘期。

#### 2. 完善培训机制,提高校长的素质和能力

民办高校校长接受职业培训的机会不多。究其原因主要有四:一是投资人“用人不养人”,对校长培训的重视程度不够;二是民办高校校长工作任务繁重,“工学矛盾”,少有时和经历参加培训;三是培训经费有限;四是培训内容为民办高校校长开设的业务知识和信息量较少。

培训,对民办高校校长来说是非常有益的,也是必须的。培训可以帮助校长成长和发展,使校长更加熟悉校情、熟悉工作、更加适应民办高校管理的需要,增强校长对学校的归属感和认同度。因此,应该建立系统化、多渠道的培训体系,使培训工作制度化、经常化。根据以前的经验,建立具有针对性的校内培训制度,从内部培养校长既可行,又很奏效。此举在培训校长的同时,也培养了后备干部。此外,让校长在岗位上进行实践锻炼也是提升校长素质与能力的有效方法。

#### 3. 强化考核机制,全面评价校长

为了让校长的工作具有科学性、目的性、规范性、操作性、激励性和发展性,要建立一个科学、及时、系统、全面的校长管理和考核体系。通过有效的考核,让校长在管理岗位上具有挑战性、危机感、紧迫性、成就性,不待扬鞭自奋蹄。对校长的考核应该是全面的,进一步完善考核内容,考核时既看校长的经济贡献,又看社会贡献。目前,对民办高校校长的考核经济性指标过多,社会性指标不足。除了考核招生、学费收缴、创收等之外,还需考核人才培养质量,对社会的影响和贡献。考核校长是一门艺术,为了考核工作的客观和科学,有必要改进考核方法。

#### 4. 健全激励机制,提高校长工作的积极性

对民办高校校长的激励是为了更充分调动其积极性,提高管理效率和工作业绩,同时提高对学校的认同感和忠诚度。根据激励方式的不同可以分为物质激励和非物质激励(精神激励)。这两种方式的激励有不同的内涵,它们从不同的层面满足校长的需要。物质激励主要是薪酬激励、股权激励、福利激励以及保障激励等满足校长的工作和生活需要。非物质激励,即精神激励,通过信任(情感

认同)、授权、提供学习机会、赞许、奖赏、荣誉、地位等来提高校长工作的积极性、主动性和创造性。

#### (三) 校长个人层面

民办高校校长队伍的建设,离不开校长自身的主观奋进努力。如果是投资人兼任校长,就应该抛弃“老板”观念,充分认识到民办高校不同于一般企业,在投资回报的同时更应该认识到教育的社会性和公益性;如果是来自公办高校或党政机构的退休人员,就应该抛弃“余热”观念,本着对国家和社会、对投资人、对师生负责的态度做好校长本职工作;如果是内部培养或者是通过公开选拔的校长,就应该抛弃“打工”观念,把学校当作自己事业的基石。无论哪种类型的校长,都应该:

##### 1. 志存高远,树立崇高的职业理想

有远大的教育理想,充分认识民办高等教育也是为国家的富强和民族的振兴培养人才。树立责任意识,以担当社会责任的教育培养担当社会责任的人才,造就一大批成功者,让每个学生都实现自己的人生价值。

##### 2. 加强理论修养,提升人格魅力

民办高校校长要有精深的教育理论素养,并将其内化为个人的教育理念,从而指导自己的教育行为。有深厚的管理理论素养,并将其内化为个人的管理理念,从而指导自己的管理行为。有丰富的相关理论素养,并能将其吸收和应用到学校教育和管理中。有应用理论和提炼理论的素养,善于将理论转化为教育和管理行为,善于从实践经验中概括提炼出规律性的因素,并将其提升为理论。

校长是学校的一面旗帜。旗帜是否具有感召力,在很大程度上取决于校长的人格魅力。校长的人格魅力是一种重要领导力。为了有效地提升人格魅力,民办高校校长应该自知自信,有德有才,有胆有识,宽容大度,诚恳待人、情感动人,业绩服人。

##### 3. 独特的管理能力

民办高校校长除了具备一般学校校长的管理能力外,还需具备以下能力:一是应变与创新能力。民办高校校长在复杂多变的市场经济办学环境下要做到审时度势,因势而变,开拓创新,用敏锐的洞察力、超前的思维力、果断的决策力、独特的创造力、坚韧的承受力推动学校不断发展。二是经营能力。民办高校校长不仅是领导者、管理者,也是经

营者,要有经营能力,研究办学成本,学会成本核算,探索实施成本管理,从而提高办学效益。三是社会公关交往能力。树立公关意识,提高公关能力。把学校融入社会,了解社会发展需要,适应社会发展变化,吸纳社会各种资源,获得更多发展。四是办学风险防控能力。民办高校姓“民”,没有官方背景和支撑,“可以吃补药但不能吃泻药”。面对可能或者发生的法律政策风险、市场风险和自身经营风险时,校长应该充分认识到风险的不确定性和风险的后果,并能采取切实有效的措施防范和化解风险,尽量避免或者减少对学校的冲击影响,确保学校的良好运行。

#### 四、结论

民办高校承担着培养高级专业人才、孵化科学技术进步和实现现代化建设的重要任务。“有好的校长,才有好的学校”,民办高校校长队伍建设是提升民办高校内涵建设、进而提升办学质量和提高

人才培养水平的关键因素。所以,正视民办高校校长队伍存在的问题,加强校长队伍的建设,将有力促进民办高等教育整体办学水平的提升,实现民办高校的长足发展,有利于社会主义教育事业的共同繁荣与综合进步。

#### 参考文献

- [1] 教育部. 2015 年全国教育事业统计公报 [EB/OL]. [2016 - 07 - 06]. [http://moe.edu.cn/srcsite/A03/s180/moe\\_633/201607/t20160706\\_270976.html](http://moe.edu.cn/srcsite/A03/s180/moe_633/201607/t20160706_270976.html).
- [2] 杜娟,李焱. 国内首所民办高校全球公开招聘校长 [N]. 华商报,2015 - 07 - 01.
- [3] 陈燃进. 现代大学校长的现实困境与理想角色探究 [J]. 高教探索,2015 (5): 26 - 29.
- [4] 陈浩. 时代呼唤有思想的大学校长 [N]. 光明日报,2013 - 07 - 17 (16 版).
- [5] 张善飞. 民国时期大学校长的筹资特点及启示——以南开大学、燕京大学、东南大学为例 [J]. 医学教育探索,2007 (8): 677 - 678.

(上接第 72 页)

#### 参考文献

- [1] 南京市开发区协调管理委员会. 开发区转型发展战略研究 [M]. 南京大学出版社,2010.
- [2] 胡熙华,明杰. 我国高新技术开发区协调发展的四大问题及对策探讨 [J]. 科技进步与对策,2002 (1): 13 - 14.
- [3] 陈景辉. 中国开发区产业集聚研究——基于跨国公司嵌入视角 [M]. 人民出版社,2010.
- [4] 龙筱刚. 加快生产性服务业与制造业互动发展的研究 [J]. 价格月刊,2009 (3): 62 - 64.
- [5] 宋雨珈. 苏北地区开发区转型发展实态与策略研究 [D]. 东南大学硕士学位论文,2015.
- [6] 王崇锋. 中国高新区战略转型研究——基于产业集聚的视角 [M]. 人民出版社,2012.
- [7] 徐宪平. 中国经济的转型升级 [M]. 北京大学出版社,2015.
- [8] OECD 研究报告. 新时期全球背景下的中国 [R]. 2014.
- [9] 周忠丽. 下好对接国家战略“先手棋” [J]. 群众. 决策资讯,2015 (5).