

民办高校内部管理体制改革的实践探索

程忠国 周晖 曾光辉

[摘要]在新的形势下,民办高校如何迎接挑战,抓住机会,发挥优势,按照建立现代大学制度的内涵要求,深化内部管理体制改

[关键词]现代大学制度 民办高校 内部管理 体制改革

[作者简介]程忠国(1957-),男,湖北洪湖人,广州城建职业学院副院长,副教授,研究方向为高等职业教育教学管理;周晖(1979-),女,浙江金华人,广州城建职业学院建筑工程技术系主任,讲师,在读博士,研究方向为高等职业教育教学管理;曾光辉(1972-),男,湖南宁乡人,广州城建职业学院教务处副处长,讲师,硕士,研究方向为高等职业教育教学管理。(广东 广州 510925)

[中图分类号]G648.7 [文献标识码]A [文章编号]1004-3985(2012)12-0023-03

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》明确提出建设中国特色现代大学制度的目标,引起全社会的关注。民办高等教育是我国高等教育由精英教育向大众化教育发展的直接产物,是我国高等教育的重要组成部分。《民办教育促进法》和《民办教育促进法实施条例》颁布实施以来,我国民办高校

得到迅猛发展。在新形势下,民办高校如何迎接挑战,抓住机会,发挥优势,按照建立现代大学制度的内涵要求,深化内部管理体制改

一、现代大学制度及其内部管理体制改革的 basic 内容

现代大学制度就是在政府的宏观调控下,大学面向社会,依

观决策和导向作用,享有充分的发言权和决策权。目前英国共有一百五十多个CBI,几乎覆盖了所有主要的产业。它们的任务就是代表企业界和雇主,行使制定本行业国家职业资格标准、维护和改进国家工作标准的权利,确保国家职业资格证书体系能够适应企业的发展,不断完善从而最大限度地满足企业和就业者的需求。

四、结论

借鉴英国的职业教育经验,在政策面上,我们一方面要加强职业教育重要意义的宣传力度,深化整个社会对职业技术教育意义的认识;另一方面要采取具体步骤改革原有的教育体制,力争在现有政策上有所突破,发展双轨制的高等教育体系,提升职业教育的地位,使高等职业教育获得与传统高等教育相当的社会地位,开辟两者互相融合、互相贯通的途径,最终实现二元并轨,从而改变社会上鄙视职业教育的传统观念,引导我国职业教育由政府主办的办学模式向企业主办的办学模式转变。在法律层面,我国政府应该加大职业教育的法律供给,明确企业参与职业教育的主体地位,规定其责任与义务,使企业广泛参与并介入人才培养从技能体系的确定到教学过程展开的全过程。企业和学校之间从岗位的提供、学生的应聘、实践场所的设置、薪金的支付以及学生工作质量的监督、学习效果的考核等形成一套系统的有机融合的运行机制。这种企业和高等院校有机融合的新的实践教学模式,将让学生最大限度地缩短从学校到企业之间的适应期,同时让企业分享高等职业教育的成果,满足其对高端技能型人才的需求,实现学校和企业的共赢,从而使我国的职业教育更加适应当前经济发展的需要,更具灵活性、开放性。在国家职业资格证书体系层面,我国必须成立代表政府具体负责在

全国推行国家职业资格制度的权威部门,全面清理现有的职业资格证书,把各种资格证书置于统一的资格框架之中,在各种资格之间建立相应的联系,鼓励企业积极支持和参与国家职业资格证书能力标准的制定与推广,明确企业在能力标准的制定过程中具有决定作用,建立具有科学的培养与认证体系、统一的职业资格标准体系,树立职业资格证书的权威性。与此同时,还应加大力度,打破行政条块分割,使职业资格证书与教育部的学历证书建立对应互通的关系,从而更好地满足就业者就业和升学的需要。

[参考文献]

- [1]李厚俭.英国高等职业教育的现状、管理与特点[J].辽宁高职学报,2008(7).
- [2]赵文学.英国高等职业技术教育的特点与发展趋势[J].现代教育科学,2005(5).
- [3]段太勇,李佑成,方丽华.英国高等职业教育的特点及其启示[J].成人教育,2009(3).
- [4]隋亮.论我国职业教育法律体系的重构[J].继续教育研究,2011(8).
- [5]黄鸿鸿,于爱红.英国高等职业教育的主要特点[J].教育评论,2004(3).
- [6]郭红云.英国职业技术教育的发展历程及启示[J].中国职业技术教育,2003(2).
- [7]黄日强,邓志军.英国企业参与职业教育初探[J].高等职业教育 天津职业技术学报,2004(2).
- [8]潘建华.英国高等职业教育的特点及其启示[J].边疆经济与文化,2007(8).

(栏目编辑:黄晶晶 桂敏)

法自主办学,实行民主管理。从宏观来看就是国家对高等教育管理的政策和法律以及政府对大学的管理措施;从微观看就是各个大学的内部治理结构、管理体制和运行机制。它要求正确理解和明确大学举办者、管理者 and 办学主体之间的权利和义务,全面把握和落实大学作为法人实体和办学主体所应具有的权利和责任。而建立现代大学制度的核心是要处理好两个关系:一是政府、学校和社会的关系,主要是明确政府对学校该不该管、该管什么、如何去管的权责界限;二是学校的内部关系,主要是按照学校的性质、特点和发展需要,依法建立科学高效的内部管理体制。作为民办高校其内部管理体制改革的的基本内容主要包括:第一,依法完善民办高校法人治理结构,建立出资人、决策者、执行者和监督者,以及其他各利益相关主体之间相互制约的有效机制,落实学校法人财产权和办学活动监督制度。第二,完善民办高校内部领导体制、组织制度和评价制度,健全院(校)长负责和教授治学、社会监督、民主管理机制。第三,依法加快学校章程建设,依规确立行政权和学术权的关系,探索决策权、执行权、监督权分离的管理新模式。第四,加强校园民主和法制建设,维护广大师生员工的合法权益,建立较为完善的激励机制,充分调动其参与学校管理的积极性、主动性和创造性。

二、民办高校内部管理体制的主要特征

1. 领导体制上实行董事会领导下的院(校)长负责制。目前,大多数民办高校实行董事会领导下的院(校)长负责制,这一管理体制有效地将董事长与院(校)长的职权分开。董事会负责筹资经营、选聘院(校)长和监督检查等工作职能,而院(校)长则全面负责学校的教学、科研、财务、人事和其他行政管理工作。这样有利于加强学校领导,提高学校管理决策水平,有利于加强学校与社会各界的广泛联系和学校与企业的产学研结合,拓宽学校教育经费投入渠道,也有利于扩大学校的服务面和办学自主权。同时,这种管理体制也带有较浓厚的家族文化特色而与现代大学制度的要求格格不入。在部分民办高校,董事会领导下的院(校)长负责制,往往变成了董事长领导下的院(校)长负责制。部分出资人往往越俎代庖,致使办学无法开展正常的教学与管理工作,更无从谈起充分发挥教育专家的主观能动性和创造性了。究其原因,是出资人与管理者的职权范围划分不清,或者虽有明确的规定但在实际操作过程中又不遵守。要是出资人除了这所学校外并无其他成功的事业,那他们对学校的直接干预就会更多。这也是许多民办高校外聘的院(校)长更替较为频繁的主要原因。

2. 人事管理上实行全员聘用制与极富弹性的薪酬管理制度。全员聘用制是现代企业管理制度的重要内容,也是优胜劣汰人才竞争机制的突出体现。这种人才选用制度对促进民办高校的发展起到了重要作用,也对其教职员工的心理和行为发生着直接的影响。从其师资队伍结构状况来看,普遍存在两极状态,即师资队伍大多数是由退休教师和刚从大学毕业的年轻人构成。其心态基本表现为:老教师以发挥余热而得到充实,年青教师把民办高校作为跳板来实现将来的自我发展而得到充电。加之民办高校的社会地位及认可度问题,部分教师因缺乏归宿感而使师资队伍流动性很大。民办高校的薪酬体制是极富弹性的,一般是根据人才市场的人才供求状况来进行调整,

这与公立高校的档案工资制有很大的不同。教职员工的工资在公立高校是定出来的,而在民办高校往往是谈出来的或是说出来的,同一层次的人才,其薪酬水平有时会有较大的差别。这样的薪酬体制虽然有它积极的一面,但引发的诸多消极因素也是不可忽视的。

3. 教学与学术管理上实行教学指导委员会和学术委员会制度。民办高校一般都设置教学指导委员会和学术委员会。教学指导委员会的主要职责是依据学院的办学指导思想,研究教学管理、教学建设与教学改革工作中的一些重大问题,并提出教学改革与发展的建设性意见。学术委员会的主要职责是咨询和审议学校中长期教育及科研发展规划,对学院的教育事业发展规划和科学研究工作的重大问题提出建议或评议性意见;咨询和评审学校各类科学研究项目、科研成果,鉴定科研成果的学术水平,受理有关学院知识产权纠纷的学术评议、审议事项等。这两个机构从组成人员来看,前者由学院、系部及相关职能部门主要领导构成,后者除有一定数量的教授及有较高职称的专业人员参与外,其他构成人员也与前者基本相同,因而这两个机构在实际的运作中也基本是合二为一了。

4. 教学组织与运行上实施以学年学分制为主的教学管理制度。学分制是以选课为核心,教师指导为辅助,通过绩点和学分,衡量学生学习质和量的综合教学管理制度。它与班建制、导师制合称三大教育模式。而学年学分制则是既规定修业年限,又实行学分制的教学管理制度。民办高校因受教学资源不足、学生自身素质相对偏低及学生行政管理难度加大等实际情况的限制,一般都实行学年学分制。这样在选课类型上主要表现为专业限选课和公共任选课。且选修课程的学分比例一般只占到应修总学分的30%左右。近70%的学分仍由教学计划规定的必修课程所占用。实施这种教学管理制度虽然对保证教学运行的正常和教学秩序的稳定起到了重要的作用,但对增强教师的竞争意识,关注个性教育来激发学生的学习积极性、主动性和独立性,有效地开发学生的潜能等的实际作用是不大的。

三、民办高校内部管理体制改革的实践探索

广州城建职业学院是2007年经广东省政府批准独立设置的高职院校,近年来呈现出晚起步、快起飞,招生就业进销两旺的发展势头。重要原因之一就是在学院内部管理体制建设方面独树一帜,建立了出资人、教育职业经理人、院长构成的学院领导体制。实行董事会(教育职业经理人)领导下的院长负责制,基本建立了出资人、决策者、执行者和监督者以及其他各利益相关主体之间相互联系、相互制约的内部治理结构,在学院内部管理体制改革的方面积累了一定的成功经验。

1. 凝练高校管理理念,完善法人治理结构,构建科学、民主、和谐的内部领导体制。高校管理理念是高校管理者对高等学校管理中管理权力的分配和限制、权力资源的配置、不同权力主体的地位和作用的总体看法,其核心是管理的价值取向。广州城建职业学院按照国家相关法律法规的要求建立了独立法人制度,形成了由董事会(出资人)、院务管理委员会(执行董事、教育职业经理人)、院长构成的领导体制。并把董事会领导下的院长负责制落到实处,董事会全力支持院长在行政事务上的独

立决断权,为院长解除诸如基建、对外协调等各种非教学事务。为利于工作,董事会在闭会期间,设立院务管理委员会作为派出机构代行董事会职权。由教育职业经理人牵头的院务管理委员会制度的设立,有效避免了一些民办院校家族式管理的弊端,提高了决策效率。该领导体制的形成,使得管理权力的分配和限制、权力资源的配置、不同权力主体的地位和作用更加明确和清晰,领导决策体制也显得科学、民主。院长办公会、院长接待日、院长信箱、院领导听课、走访学生宿舍和实习点等制度的坚持实施,以及不定期召开各类座谈会、听证会和尊重民意、广集民智网络沟通平台的建立也为构建科学、民主、和谐的内部领导体制奠定了良好的基础。

2. 实施院系目标管理,强化学院服务、保障功能,扩大系部办学自主权。为进一步确定各专业教学单位作为办学实体的主体地位,2008年以来,本院先后两次出台了关于进一步完善院系两级管理,扩大系部办学自主权的若干意见。在实施目标管理的同时,明确了系级教学单位的组织结构、工作机制、工作职责,也规定了系部在教学、学生、人事、财务等方面的管理权限。学院对专业教学单位的管理转向宏观管理、目标管理、总体调控和法制监督,变行政指挥的管理手段为支持、保障和协调服务。在内部组织领导下减弱行政化,加强学术化,逐步改变学院对其单一的行政领导关系,建立符合专业特点的内部管理体制和运行机制,使系级教学单位真正成为富有生机与活力的教学、科研、专业和课程建设的主体,形成有效有序的教学管理体系。由于给予了各专业教学单位确有实际意义的办学自主权,各专业教学系积极与行业企业开展广泛合作以实现优势互补、资源共享,在合作办学、合作育人、合作就业、合作发展方面取得了可喜的成绩。

3. 深化学分制改革,突出学生个性培养,全面推行学生自主管理模式。学分制是建立在选课制基础上的一项教学管理制度,它有利于保障学生学习上的自主权,有利于学生的个性及全面发展以及多样化人才的培养。由于民办高校的学生主要是在普通高考分数划定后的第三、四批考生中录取,有相当部分甚至是降分录取的,并且是由普高生和职高(中专)生组成,导致其思想和文化素质参差不齐且自信心明显不足。2008年以来,本院深化以学分制为重点的教学制度改革,先后完善了《学分制实施细则》《学生学籍管理实施细则》《关于实施导师制的若干意见》及相关补充规定,这对激励教师提高授课质量、引领学生个性发展、树立人人成才的观念起到了很好的推动作用。在学生管理上,为营造良好的育人氛围,提出了“齐抓共管全员育人体系”的思路,树立“教书育人、管理育人、服务育人”的三育人意识,构建了包含四个子体系的人才培养体系:突出学生职业技能培养的教学体系;着力学生综合素质提高的学生工作体系;专业、精干、高效的管理、服务和后勤保障体系;感化、激励人的校园文化体系。为此,本院不断加强教风、学风、管理作风建设。从2008年开始,全面推行以“学生自主管理”为主线的工作模式,改变传统、单一的行政管束性手段的运用,构建由辅导员指导、学生干部主导、全体学生共同参与的学生事务管理体系,在学习上配备由专业课任课教师担任的导师,着力培养学生的自主管理、自我教育和自主学习能力,全院也逐渐形成了“管理人员主动热情为

人才培养服务、教师努力教书育人、学生自觉自主成才”的良好校风。

4. 坚持以人为本,拓展教师发展空间,构建和谐、高效、公平的激励机制。教师是高等学校的主体。这种主体地位决定了高等学校在构建内部治理结构及运行机制时,还必须充分考虑教师作为特殊人力资本的价值,因此构建科学合理的激励机制就显得尤为重要。广州城建职业学院始终把教师队伍建设当成重中之重来抓,投入巨资,引培并举,大力度、多途径开展教师职能力培训和测评,并以此为基础实施校内教师专业技术职务评聘制度,对促进教师职教能力的提高,对激发全体教师工作的积极性、主动性与创造性起到了很好的推动作用。本院自2009年开始启动国际职业教育交流培训活动以来,着力构建一种基于尊重教师的薪酬体系,出台了各种吸引、稳定与激励人才的措施,先后组织7批近百名骨干力量赴新加坡、德国、加拿大、香港等国家和地区学习、考察。目前已与加拿大莫哈克文理学院、新加坡南洋理工学院、德国F+U教育集团等高校和培训机构建立了合作关系。对此董事会全力提供经费保障,除每学年用于新教师岗前培训和全体教师职教能力培训的固定培训费外,2009年广东省财政厅、教育厅为本院提高教师职教能力,优化双师素质结构,培训项目下达120万元民办教育奖励基金,学院董事会另给予配套建设经费350万元。2010年,本院用于教师培训的经费高达542万元。

5. 坚持依法办学,构建独立行使监督职责的监事机构,健全监督机制。健全的监督机制是完善民办高校法人管理结构、减少办学风险的最为迫切而又十分必要的重要方面。监事机构是现代法人治理结构中不可缺少的组成部分,但这一机构空缺是目前民办高校普遍存在的问题。广州城建职业学院为健全监督机制,监事会在学院设办公室作为常设机构,与学院的审计监察室合署办公,负责纪检、监察、审计及受理举报、投诉、申诉、复议等工作。这样该机构的职能实际上包含了法制监督、校纪校风监督、党纪党风监督、财务审计监督、民主监督、社会监督等。他们与董事会、院务管理委员会之间没有利益关系,其主要职责是监督董事会对学校办学经费的投入以及校长对决策的执行等情况。其作用是监督、保障学校的决策合法与执行有力,因而对监督学校依法办学、依法治校起到了很好的作用。

[参考文献]

- [1]袁贵仁.认清形势,明确思路,开拓创新,推动职业教育实现科学发展[J].职业技术教育,2010(36).
- [2]杨伟长.民办高校治理制度研究[M].北京:国防科技大学出版社,2006.
- [3]潘懋元,徐辉,鄢大光,等.民办高校内部管理体制与发展研究——第四届中外民办高等教育发展论坛演讲摘编[J].浙江树人大学学报(人文社会科学版),2010(3).
- [4]冯淑娟,徐绪卿.论建立和完善民办高校法人治理结构[J].黑龙江高教研究,2008(8).
- [5]张剑波,杨伟长.完善法人治理结构:民办高校可持续发展的重要保障[J].湘潭大学学报(哲学社会科学版),2007(1).