

在“长善救失”中发展民办高等教育

刘献君

(华中科技大学 文华学院,湖北 武汉 430074)

摘要:在我国高校体系中,公办高校和民办高校都各有优势和劣势。发展民办高校应“长善救失”,用优势去克服劣势。当前,根据民办高校的优势、劣势以及我国民办高等教育发展的状况,今后发展民办高等教育要在以下几个方面下功夫:优化学科结构,在特色学科专业建设上有战略性突破;优化师资结构,在人才团队建设上有标志性突破;优化人才培养结构,在办学特色上有创造性突破;优化组织结构,在管理制度灵活性上有实质性突破;优化资源结构,在资源转化上有发展性突破。

关键词:民办高等教育;民办高校;公办高校;优势;优化结构

DOI:10.3969/j.issn.1671-2714.2014.00.007

截至2012年,我国有民办高校707所(含独立学院303所),招生160.28万人,占全国高校招生数的23.27%;在校生533.18万人,占全国高校在校生的22.30%。^①可以说,民办高校的学校数、招生数和在校生数在全国高校中都占据了相当重要的份额。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》指出:“民办教育是教育事业发展的重要增长点和促进教育改革的重要力量。各级政府要把发展民办教育作为重要工作职责,鼓励出资、捐资办学,促进社会力量以独立举办、共同举办等多种形式兴办教育。完善独立学院管理和运行机制。支持民办学校创新体制机制和育人模式,提高质量,办出特色,办好一批高水平民办学校。”可见,发展民办教育十分重要。

一、公办高校和民办高校的优势与劣势

怎样发展民办教育呢?一般而言,事物有其优势和劣势。在我国,公办高校和民办高校都各有其优劣势。在现有的格局下,发展民办高校就

要“长善救失”,即充分发挥民办高校的优势,以其优势克服劣势。“长善救失”,要从认识自己的优势和劣势开始。

(一) 公办高校的优势即民办高校的劣势

在我国,公办高校较民办高校而言有其明显的优势,主要表现在以下三个方面。

第一,办学历史较长。我国民办高等教育的历史可从1905年创办的私立大学算起,新中国成立后,取消了私立大学,改革开放后开始建立和发展民办高校,中间间断了30年。而公办高校创建后,没有出现断裂的现象,已有100多年的历史。高等教育需要长期的积累,这是高等教育发展的规律之一。教育即文化,以文化人,因而大学是文化组织,办大学就是要办一个氛围,而良好文化氛围的形成需要积累。例如北京大学的“自由独立,兼容并蓄”精神和清华大学的“爱国奉献,追求卓越”精神,就是在长期办学的过程中逐渐形成的。大学是学术组织,学术的积累和重大成果的形成需要一个过程,要经过几代人的努力。例

收稿日期:2013-10-17

在线优先出版日期:2014-01-21

作者简介:刘献君,男,湖南宁乡人,教授,华中科技大学学术委员会副主任,文华学院院长,研究方向:高等教育管理、院校研究。

①刘献君:《大学之思与大学之建》,华中科技大学出版社2013年版,第30-31页。

如,国防科学技术大学巨型计算机达到世界先进水平,始于20世纪五六十年代。当时,陈赓大将任院长的哈尔滨军事工程学院就已开始重视计算机研究,研制了我国第一台计算机。又如,华中科技大学的光电学科处于全国领先地位,始于19世纪70年代,即在华中工学院时期就开始重视激光研究。

第二,占据大量的优质教育资源。教育资源是稀缺资源,我国大量的教育资源,特别是优势教育资源,大多已被公办高校占据。例如,国家重点学科、国家重点实验室、博士点和博士后流动站等是学科水平的标志,十分重要。有了这些资源,可以争取到重大科研项目,吸引到高水平的教师,就为培养高水平人才创造了条件。这些资源全部在公办高校。教师是高校最重要的教育资源之一,目前,院士、国家杰出青年和长江学者几乎全都在公办高校。还有,经费也是重要资源之一,公办高校有政府大量的拨款,还有社会捐赠和其他收入。

第三,计划经济时代留下来的政策优势。计划经济时代的某些政策现今仍在公办高校保留下来,集中体现在教师的待遇上。公办高校与民办高校教师的编制有很大的不同,退休教职工的收入也有较大差别。这导致高水平教师不愿留在民办高校,而是千方百计挤入公办高校。

公办高校的这些优势,正是民办高校的劣势。

(二) 民办高校的优势即公办高校的劣势

不过也必须清醒地认识到,民办高校亦有自身的比较优势,主要体现在以下三个方面。

第一,历史性负担比较轻。例如,民办高校离退休人员完全走社会保险系列,但公办高校却不行。公办高校退休人数众多,以武汉高校为例,H大学离退休人员5400多人,W大学6600多人,S大学2200多人,^①这些人员的退休金由国家和学校共同承担,大体上各承担一半,另外医疗费用学校也要承担相当一部分,这对学校来说是一个很重的负担。此外,大量的超编人员和“割不断”的后勤等,也是公办高校的历史性负担。

第二,学校拥有更大的办学自主权。由于民办高校的经费主要来自学费,目前政府基本上很少投入,因而学校主要是对学生负责,对学生的学习负责,受政府的制约相对较少,拥有较多的办学

自主权。这种自主权集中体现在可以自主确立办学方向、专业设置、内部管理架构、管理方式和制度等方面,突出体现在制度的灵活性上。例如,在职能部门的设置、教师聘任、教职工工资、干部晋升以及教职工奖励等方面,学校可以自主决定,有利于建立最具活力的人事制度,充分调动教职工的积极性和主动性。

第三,具有强大的内在发展动力。民办高校由于总体办学水平低于公办高校,而收取的学费却比公办高校高得多,因此在招生、就业等方面有很大的压力,存在较大的危机。不过民办高校投资主体明确,有明确的学校终极负责人,在这种情况下,压力可以转化为一种持久的动力。民办高校会千方百计地增强质量意识,提高管理水平,高度关注学生的学习和就业,使学校始终保持一种积极进取的态势。

民办高校的这些优势,恰恰是公办高校的劣势。

二、民办高校发挥优势的途径

民办高校在办学中如何发挥自己的优势呢?笔者认为,民办高校的举办者要有开阔的视野,遵循教育发展的基本规律,审时度势,清醒地把握学校发展所处的历史方位,从而明确发展的方向、目标和任务,激励师生共同创造,努力实现自己的办学目标。根据我国民办高校创办和发展的状况,笔者认为,目前民办高校发展的基本思路应该是“优化结构,重点突破”,在“优化结构,重点突破”中发挥优势、避免劣势。具体体现在以下五个方面。

(一) 优化学科结构,在特色学科专业建设上有战略性突破

学科是大学的基本元素,一所大学的水平取决于学科的水平。学科与专业紧密相联,学科是专业的基础,专业是学科的运用。目前民办高校主要是专业建设,但专业建设离不开学科的发展,因而在进行专业建设时要始终关注学科的发展。民办高校建校初期的专业设置一般从三个方面加以考虑:一是借鉴、照搬公办高校的专业结构;二是容易招生的专业先上;三是为了减少教育投入、降低办学成本,文科专业设置较多、理工科专业设

^①数据由笔者走访得来。

置较少。民办高校要利用自身办学自主权的优势,根据学校发展定位、区域社会经济对人才的要求以及学校发展的现实状况,迅速优化学科专业结构。更为重要的是,要形成自己的特色优势学科,实现学科建设的重点突破。学科建设实现重点突破,这是世界一流大学发展的成功经验,也是我国发展高水平大学的必由之路。

学科专业建设为什么要实现重点突破呢?首先,这是由办学资源的有限性和学科发展的无限性所决定的。学科专业发展需要投入大量资源,而学校的资源是有限的。“最大的树也无法长到天上去”,^①任何学校都不可能使其所有学科处于世界领先地位,世界一流大学也只有少数学科处于世界领先地位。例如,哈佛大学的经济学、商学、数学与工程学,剑桥大学的化学、生物科学与临床医学,牛津大学的神学、哲学与法学,东京大学的物理、化学与生物化学,等等。其次,一流学科具有示范作用。一所学校重点建设一至两个学科,使之成为一流。然后,这些学科就能成为学校学科建设的“标杆”,影响和带动其他学科的建设。最后,重点学科建设是我国政府推动高校学科建设所采取的一项基本策略。自20世纪中期开始,教育部组织重点学科评审,1993年开始“211工程”建设,1998年开始“985工程”建设,而这些建设的落脚点都在重点学科的发展上。通过重点学科建设,得到支持的学科不仅在办学条件上有了根本性好转,而且在人才培养、科学研究和社会服务的功能上也得到了较大的增强,学科竞争力和影响力明显提高。与此同时,重点学科建设还能带动学校整体学科布局的调整、学科规划的制定以及学科基地和学科队伍的建设。^②

学科专业建设要怎样实现重点突破呢?重点突破涉及重点的选择和培育,关系到学校方方面面的利益,在公办高校是一件十分艰难的事。放在民办高校其实同样艰难,特别是在重点的选择和确立上,难度与公办高校没有差别。然而民办高校一旦选定重点,其建设过程会比公办高校顺利得多。

一是重点突破要善于选择重点。学校应从全校学科中选择一至两个学科作为重点加以建设。学科点则应从若干学科方向中,选择一个方向加

以重点突破。在选择的过程中,首先要了解社会发展的需要以及同类学校学科发展的状况,把握比较优势;其次要从本校历史发展出发,发挥自身优势;最后要重视学科的交叉与融合,把握学科发展前沿,选择有发展潜力的学科和学科方向。例如,河南科技大学(原洛阳工学院)根据洛阳工业结构及优势,结合本校发展历史,选择“轴承”作为重点,创办“轴承设计与制造”本科专业(后改为专业方向),将“轴承设计与制造”办成全国高校中的一流专业,以至于谁要这方面的人才得找他们,谁要解决这方面的技术难题也得找他们。“轴承设计与制造”专业的水平上去了,带动了学校其他相关学科的发展。^③

二是重点突破要突出重点。突出重点,就是要在学科资源的配置和学科制度的安排上,保证重点的突出位置。学科建设的重点一旦确定,就要敢于打破所有学科一视同仁、同步发展的旧格局,尤其是在学科资源的配置上要坚决摒弃平均分配的陈旧观念,坚持“有所为、有所不为,有所多为、有所少为,有所先为、有所后为”的指导思想,集中有限的资源,重点投资,重点建设,改善实验条件,提高装备平台,充实学科队伍,务必使重点得到充分的人力、物力、财力和政策保障。

(二) 优化师资结构,在人才团队建设上有标志性突破

教师是学校办学的主体,师资队伍建设对一所高校来说十分重要。由于民办高校是在“夹缝”中成长起来的,与公办高校相比较难吸引到优秀教师,加上办学时间不长等原因,还未形成一支结构合理、素质优良的师资队伍。这是民办高校所面临的一个十分严峻的问题,必须采取相应的对策,努力建设一支符合民办高校办学要求的优良师资队伍。

首先,要在优化师资队伍结构上下功夫。从当前的现实情况看,民办高校师资队伍结构存在的最大问题是年龄结构不合理,“老的老、小的小”。结构上的其他问题,都是由此带来的。民办高校师资队伍的来源,主要是两部分人:一部分是公办高校退休的老教师,另一部分是刚刚从高校毕业的硕士生和少数博士生。老教师拥有丰富

①杰克·特劳特:《什么是战略》,中国财政经济出版社2004年版,第19页。

②③刘献君:《大学之思与大学之建》,华中科技大学出版社2013年版,第30-31页。

的教学、科研经验,事业心强,但由于年岁已高,精力有限,对探索新形势下的民办教育缺乏热情。刚从学校毕业的青年教师精力旺盛、富有干劲,但缺乏教学经验,还需要一个较长的成长过程。因此,有必要引进和培养一批中年骨干教师。要通过若干年的努力,改变目前民办高校主要由老年人掌控的局面,逐步过渡到主要由中青年人掌控。对于民办高校而言,不论何时,都需要聘请一批退休教师,但他们的地位则会发生相应的变化。

其次,民办高校师资队伍建设的突破主要体现在人才团队的建设上。一是要通过引进、选拔和培养等多种措施,充分发挥民办高校的制度优势,在教师中培育一部分热心教育事业、认同民办教育价值追求、教学和科研水平较高的教师,进而形成若干高水平人才团队。这种团队包括教学团队和科研团队。教学团队在教学骨干的带领下,学习和研究教育教学思想,分析学生的学习状况,探索学生学习的规律和教师教学的规律,努力增强教学效果,提高学生学习质量。科研团队的建设则应与前述特色重点学科专业的建设相结合,鼓励团队深入社会实践,发现问题,寻找项目,取得高水平的科研成果。

(三) 优化人才培养结构,在办学特色上有创造性突破

人才培养结构包括规模、层次、专业以及课程等多种结构。规模结构要合理,民办高校主要靠收取学费来支撑学校的运转,因而规模不能太小,但规模过大,又会影响教学质量。层次结构指专科、本科和研究生的分布,这应根据每个学校的定位来确定。专业结构在前面已作了阐述,不再赘述。课程结构十分重要,因为课程是学校教育教学活动的基本依据,是实现教育目标的基本保证,是学校一切活动的中介。具体而言,课程是学生和学校的结合点,是学校和社会的结合点,是教学和科研的结合点,是学生个体和文化的结合点。结构决定功能,课程建设要在改革课程结构上下功夫。课程建设是大学最重要的事,而又是容易被忽视的事,民办高校应更关注和加强课程建设,从而提高人才培养的质量。

笔者认为,人才培养方面的重点突破应该体现在办学特色上。大学的办学特色是指一所大学

在发展过程中形成的比较稳定的发展方式和社会公认的、独特的、优良的办学特征。特色的重要性主要体现在特色是事物的内在价值,是事物区分的标志,特色就是水平。民办高校要充分利用自身优势,创造性地形成办学特色,进而形成自己的人才培养特色,以立足社会、奉献社会、引领社会。华中科技大学文华学院在人才培养的过程中努力探索个性化教育办学特色,向学生承诺“在这里,每个人都可以找到自由发展的空间”。华中科技大学文华学院个性教育遵循“以学生为中心”的教育理念,抓住“潜能、立志、空间”三个关键点。一是以学生优势潜能的发掘为起点。通过设置潜能导师、建立“周日晚点评”等制度,帮助学生有效开发和运用自身的优势潜能。二是以学生立志为内生动力。学生个性的发展必须有目标和动力,否则难以持久,也难以取得成效。立志体现了个性和共性的结合,社会奉献和个人发展的结合,科学和道德的结合。有了远大的志向,才能不断进取和奋斗,从而走向成功。因此,学院采用多种方式开展立志教育,在立志教育中使学生认识自我、确立目标、学会规划,坚持不懈地刻苦学习,努力成才。三是扩展学生发展空间为依托。物质的存在离不开时间和空间,人的存在和发展也同样离不开时间和空间,学生的个性发展更是如此。一方面,通过增加学生课外学习的时间,来扩展学生发展的空间;另一方面,在专业方向、课程和实践等方面为学生提供更多的选择,便于学生根据自己的兴趣、爱好和需要进行有针对性的选择。为此,学院采取了一系列措施,使个性化教育深入师生人心,取得良好效果。每所民办高校都应努力创建自己的办学特色,并取得创造性突破。

(四) 优化组织结构,在管理制度灵活性上有实质性突破

民办高校一般已形成了较合理的治理结构、精简的职能机构和精干的管理队伍。例如,华中科技大学文华学院面对近 15 000 名学生、800 多名教职员工的队伍,实行校、学部两级管理,仅设 6 个学科专业性学部和 10 个职能部门,人员较为精简。^①其他民办高校情况也大体如此。民办高校优化组织结构的主要任务是进一步完善学校治理结构,使董事会和校行政各司其职、各负其责;下放权力,管理重

^①数据来源于华中科技大学文华学院。

心下移,发挥基层学术组织的作用;建设学习服务型机关,高水平地做好服务教师和学生的工作。

管理制度的灵活性是民办高校最重要的优势之一,如何通过发挥这一优势,以调动师生积极性,推进学校发展,需要有实质性的突破。人事制度的核心是聘任制,公办高校虽然也实行聘任制,但由于受到方方面面的限制,人员流动十分困难。民办高校要充分利用自身优势,通过制度设计,真正做到人员“能进能出,能上能下,能高能低”。在进行制度设计时,要抓住重点和难点,加以突破。如教师聘任制,笔者认为,我国公办高校教师聘任制中没有一个“甄选”和“优化”制度,这是制约聘任制发挥作用的关键点。民办高校在进行教师聘任制的制度设计时,一定要在“甄选”和“优化”制度上有所突破。为此,下面介绍一个美国的案例。

美国大学的试用期制度,是十分重要的甄选和优化的制度。大学教师在获取终身教职之前,与学校签订聘任合同的时间为3年或5年,最多不超过7年。这段时期被称为“试用期”或“见习期”。试用期内,教师享有与其他教师一样的学术自由。聘期内,只要不是因为道德失检,就不会被学校解聘。若试用期满仍然不能获取终身教职,学校就会终止聘用,“非升即走”,即学校会给予教师相当于一年薪金的补贴,让他们另谋职业。在美国大多数重点研究型大学,新教师能够通过终身教职审核的为数不多。正如罗索夫斯基所言:“在哈佛文理学校不被继聘者十中有八,比例虽可变化,但是在‘最好的三分之二’的学校中,续职从来都不是一种例行的手续。”^①这种试用期制度,从根本上保证了美国大学教授的质量。

民办高校在办学过程中,一定要发挥制度灵活性的优势,对各项制度重新进行审视、修改,创建最具活力的管理制度,在管理制度灵活性上有实质性突破。

(五) 优化资源结构,在资源转化上有发展性突破

在美国,有人将大学校长的职责高度概括为“弄钱、挖人”四个字。这是因为,学校要生存、发展,就要有财源;要有财源,就要有生源;要有生

源,必须要有高质量的教学和科研工作;而要做到这一点,必须有优秀的教师和管理人员。^② 财源和教师都是大学十分重要的资源。资源的重要性主要体现在:资源的多少,影响学校战略选择的自由度;资源的结构,决定校长工作的方向、重点;资源的依赖结构,决定组织的管理模式;学校的战略重点,需要资源来保证。

与公办高校相比,民办高校资源匮乏,资源结构单一。从经费来看,民办高校的经费来源主要是学费,公办高校则由学费、政府拨款、社会捐赠以及学校创收等多种来源组成。公办高校学费占学校总经费的比例不一,研究型大学约占百分之几至百分之十几,地方大学占百分之五十左右。学术资源,如博士点、国家重点学科等,全部集中在公办高校,这些资源又可以转化为经费及其他社会资源。民办高校由于办学时间不长,校友资源及其他社会资源也都较缺乏,因此,如何丰富自己的资源,优化资源结构,是一个十分重要的问题。

对于民办高校而言,优化资源结构,扩大资源获取途径,就要在资源转化上实现突破。资源虽然有限,但资源是可以转化的,并可在转化中生长。促进资源的转化,恰恰是民办高校的优势。例如,争取政府政策上的支持,享受“国民待遇”。政策本身就是资源,而且还可以转化为经费等其他资源。又如,学校学生人数多,学校与社会交往广泛,利用这一优势,提供相应的服务或创建其他产业,从中获取一定的经费以支持学校的发展,也是资源转化的一种重要方式。再如,学校聘请的退休教师在教学、科研和行政岗位上工作多年,具备一定的资源,可通过他们与社会建立各种联系,联合开展课题研究,举办各种培训班,从而实现资源的转化。资源转化的途径是十分宽广的,只要我们以发展学校、服务师生为目标,在法律、政策允许的范围内进行广泛探索,就一定可以取得突破。

民办高校只有充分发挥优势,长善救失,才能立于不败之地。而如何发挥优势,实现结构优化和重点突破,是一个十分艰难的过程,需要我们共同创造,并付出极大的努力。

①[美]亨利·罗素夫斯基:《美国校园文化:学生·教授·管理》,谢宗仙等译,山东人民出版社1996年版,第143页。

②刘献君:《高等学校战略管理》,人民出版社2008年版,第15页。

Development of Non-governmental Higher Education Using “Playing to the Strength, Overcoming the Weakness”

LIU Xianjun

(*Wenhua College, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, Hubei, 430074, China*)

Abstract: In our university systems, public and non-governmental institutions of higher learning have their own strengths and weaknesses. Developing non-governmental higher education should fully aware of their strengths, and “Playing to the Strength, Overcoming the Weakness”. According to the strengths and weaknesses of non-governmental institutions of higher learning, and the status of the development of non-governmental higher education, the development of non-governmental higher education should make efforts in the following aspects: optimizing disciplinary structure, resulting in strategic breakthrough on the construction of specialized disciplines; optimizing the structure of teachers, resulting in landmark breakthrough on talent team building; optimizing the structure of talent training, resulting in creative breakthrough on school characteristics; optimizing the organizational structure, resulting in substantial breakthrough on the management system flexibility; optimizing resource structure, resulting in development breakthrough on the resource transformation.

Key words: non-governmental higher education; strength of public institutions of higher learning; strength of non-governmental institutions of higher learning; structure optimization; breakthrough

(责任编辑 毛红霞)

