



河南民办教育蓝皮书

BLUE BOOK OF PRIVATE EDUCATION OF HENAN

No.8

河南民办教育 发展报告 (2024)

ANNUAL REPORT ON PRIVATE EDUCATION OF
HENAN (2024)

主 编 / 胡大白

副主编 / 杨保成 王建庄



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

2024
版

图书在版编目(CIP)数据

河南民办教育发展报告. 2024 / 胡大白主编; 杨保成, 王建庄副主编. -- 北京: 社会科学文献出版社, 2024. 10. -- (河南民办教育蓝皮书). -- ISBN 978-7-5228-4237-0

I. G522.74

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 20249PT510 号

河南民办教育蓝皮书

河南民办教育发展报告(2024)

主 编 / 胡大白

副 主 编 / 杨保成 王建庄

出 版 人 / 冀祥德

组稿编辑 / 任文武

责任编辑 / 王玉霞

责任印制 / 王京美

出 版 / 社会科学文献出版社·生态文明分社(010)59367143

地址: 北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 社会科学文献出版社(010)59367028

印 装 / 天津千鹤文化传播有限公司

规 格 / 开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 25 字 数: 372 千字

版 次 / 2024 年 10 月第 1 版 2024 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5228-4237-0

定 价 / 128.00 元

读者服务电话: 4008918866

 版权所有 翻印必究

目 录

I 总报告

- B. 1** 教育强国背景下河南民办教育的调适与发展
——2023~2024学年河南民办教育状况与发展展望
..... 河南省民办教育协会课题组 / 001

II 高等教育篇

- B. 2** 2023~2024学年河南民办高等教育发展报告 李储学 / 039
- B. 3** 基于人才培养质量提升的医学院校双轮驱动质量保障体系探索
..... 李 琼 靳瑞霞 马素娟 石晓卫 王 魏 / 062
- B. 4** 民办高校信息化建设推进治理能力现代化研究..... 王金台 / 078
- B. 5** 分类管理背景下省域非营利性民办高校扶持政策的困境与出路
..... 刘亮军 李绍华 / 093
- B. 6** 民办高校内部决策机制创新研究..... 沈定军 / 107
- B. 7** 河南省民办高校青年科技人才培养和发展对策研究
..... 许颖波 张 娟 陈 容 窦静雅 / 122



B. 8 河南省民办本科高校特色发展研究

..... 罗秉鑫 庞海 徐志宁 / 132

III 职业教育篇

B. 9 2023~2024学年河南民办职业教育发展报告 王公博 / 146

B. 10 河南民办高等职业教育提升机制研究

..... 王萍 郑丽娜 / 166

B. 11 2023~2024学年河南民办中等职业教育现状与发展建议

..... 唐琪 周子婧 / 178

B. 12 民办职业教育外语教师数字素养培育研究 高刘鑫 / 189

IV 基础教育篇

B. 13 2023~2024学年河南民办高中教育发展报告 阮彩灵 / 203

B. 14 民办高中心理健康教育现状与问题研究 职鹏瑞 / 215

V 学前教育篇

B. 15 2023~2024学年河南民办学前教育发展报告

..... 徐照新 侯丙轩 王玉琴 / 222

B. 16 建构学校、家庭、社会协同育人体系的河南实践

..... 张欣 李永勇 / 247

VI 培训教育篇

B. 17 “双减”后河南培训教育行业发展报告 朱玉峰 郑学春 / 261

VII 案例篇

- B. 18** “武林汉韵”：“中文+武术+文化”的特色教育
——嵩山少林武术职业学院发展报告 …… 齐少波 刘少鹏 / 269
- B. 19** 民办高职护理教育高质量建设的探索和实践
——郑州黄河护理职业学院发展报告
…………… 刘 芳 张 臻 钱芙红 / 282

VIII 综合篇

- B. 20** 民办学校治理体系与治理能力现代化研究 …… 张藤耀 / 292
- B. 21** 2023年民办教育政策综述及资本市场观察
…………… 河南民办教育研究院课题组 / 308
- B. 22** 2023年民办教育研究综述…………… 河南民办教育研究院课题组 / 327

附 录

- 2023~2024年河南民办教育大事记 …… / 341
- Abstract …… / 354
- Contents …… / 359

皮书数据库阅读使用指南



B.6

民办高校内部决策机制创新研究

沈定军*

摘 要： 民办高校在满足我国教育需求多样化和提供教育供给方面发挥了积极作用。随着改革开放的深入，政策红利和人口红利加持民办高校发展，在依法自主办学和规范化办学的进程中，中国民办高校数量规模不断壮大，办学模式也逐渐成熟，并迎来高等教育普及化的发展阶段。在高等教育大众化、普及化阶段，人力、物力、财力等宏观因素成为影响民办高校发展的主要因素。面对少子化和人口老龄化发展趋势以及高等教育高质量发展的需求，民办高校已步入高质量发展的新阶段，并面临新一轮竞争。在这一过程中，内部决策、治理体系、人本因素等微观因素对民办高校发展的影响将更为显著。研究宏观因素和微观因素及在民办高校不同发展阶段两者的不同地位、作用，把握民办高校内部决策影响民办高校发展的基本逻辑，从决策参与机制、决策评估机制等方面着手，推进民办高校内部决策机制的不断创新。

关键词： 民办高校 决策机制 评估

党的二十大报告强调：“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。”^① “我们要坚持教育优先发展、科技自立自强、人才引领驱

* 沈定军，郑州升达经贸管理学院教授，河南民办教育研究院研究员。主要从事高等教育、民办教育研究。兼任中国高教学会理事、河南省高校思政课教学指导委员会委员、河南省民办教育协会副秘书长、河南民办教育发展研究中心研究员、河南省高校创新创业协会理事。

① 习近平：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，《人民日报》2022年10月26日。



动，加快建设教育强国、科技强国、人才强国”^①，建设教育强国，是推进中华民族伟大复兴的基础工程，高等教育是建设教育强国的龙头，必须把高质量发展作为高等教育发展的硬道理，着力于创新发展和人才培养的质量提升，在社会主义现代化强国建设中发挥好基础性和战略性支撑作用。

一 中国高等教育发展的路径演进

20 世纪 70 年代，美国教育学家马丁·特罗提出了高等教育大众化的三阶段论，认为高等教育的发展可分为精英化、大众化和普及化三个阶段。这一理论不仅揭示了高等教育的演变过程，而且具有预警功能，当教育发展出现变化时，国家和高校都应有所准备。高等教育大众化三阶段理论自 20 世纪 90 年代传入中国后，成为中国高等教育规模扩张的主流话语体系。

（一）中国高等教育规模发展阶段

1. 中国高等教育规模扩张基本概况

根据马丁·特罗的理论，国际上通常认为，高等教育毛入学率在 15% 以下时属于精英教育阶段，15%~50% 为高等教育大众化阶段，50% 以上为高等教育普及化阶段。1978 年，党的十一届三中全会做出改革开放的历史性决策，改革开放助推了教育发展，也揭开了中国教育史的新篇章。根据《2017 年全国教育事业统计公报》，1978 年中国的高等教育毛入学率只有 1.55%。1999 年大学开始扩招，2002 年我国高等教育毛入学率迅速上升至 15%，标志着高等教育从精英教育阶段进入大众化阶段。2019 年，中国高等教育毛入学率达 51.6%，中国高等教育正式步入普及化阶段（见图 1）。新中国成立初期

① 习近平：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，人民出版社，2022。



到1978年,党和政府高度重视基础教育,并适度发展高等教育。改革开放以来,高等教育事业进入快速发展时期,实现了从大众化到普及化,从增量改革到存量改革,以及从传统人才培养模式到创新型教育模式的转变。

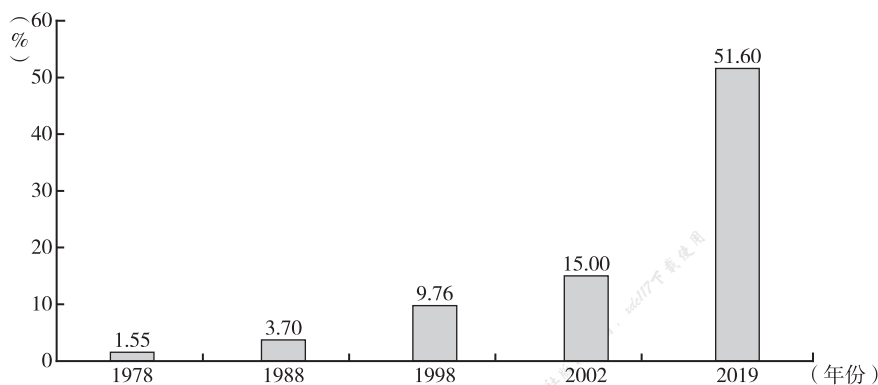


图1 1978~2019年中国高等教育毛入学率

资料来源:中国教育统计年鉴。

2. 民办高校规模发展概况

民办高校的规模发展体现了中国高等教育的发展规律,改革开放后,民办高校迎来了自身规模的发展时期。国家建设与经济发展对人才的需求催生了民办高等教育的发展机遇。国家深入推进改革开放理念,在教育领域注重民办高等教育的发展,并提供政策支持。2002年颁布的《中华人民共和国民办教育促进法》设计了“合理回报”的内容,意在鼓励社会力量办学。2004年,《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》进一步细化了“合理回报”的内容,大量资本流入教育领域。2002年之后,我国民办高校数量快速增长,民办高校经历了一个快速发展期(见图2)。

(二) 中国高等教育高质量发展新阶段

马克思主义教育思想认为,教育具有社会性,教育与生产劳动相结合,促进人的全面发展,《共产党宣言》中,马克思科学地分析了教育与社会的相关性,虽然受到资产阶级的反对,但马克思说:“而你们的教育不也是由

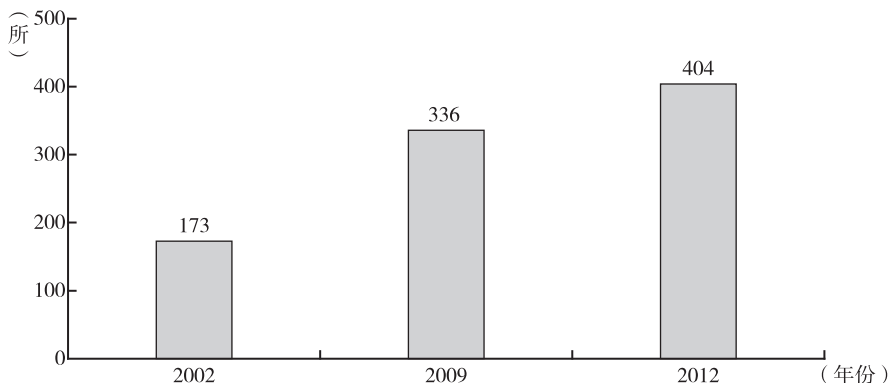


图2 2002~2012年民办高校数量

资料来源：2022年中国教育统计年鉴、2009年和2012年的全国教育事业统计公报。

社会决定的吗？不也是由你们进行教育时所处的那种社会关系决定的吗？”^①，首次提出社会性是教育的本质属性，推动有关教育性质认识的历史性转折。社会性是教育的第一属性，也是教育的本质属性，强调社会发展对教育发展具有决定性作用，也强调了教育和社会的双向互动性，教育适应经济社会发展，既体现了教育的本质属性，也符合教育发展规律，有利于经济社会发展和教育自身的发展。

2017年10月，习近平在党的十九大报告中明确指出：“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。”^②“高质量”发展最早作为经济领域的政策话语，随后扩展至文化、教育等领域。习近平总书记强调，要坚持把高质量发展作为各级各类教育的生命线，加快建设高质量教育体系。^③高等教育高质量发展是适应经济社会发展的必然要求，也是人才培养的内在需求。

① 《马克思恩格斯选集》（第1卷），人民出版社，2012，第418页。

② 《习近平著作选读》（第2卷），人民出版社，2023，第24页。

③ 《习近平在中共中央政治局第五次集体学习时强调 加快建设教育强国 为中华民族伟大复兴提供有力支撑》，《人民日报》2023年5月30日。



二 民办高校发展影响因素的动态调整

影响民办高校发展的因素在不同发展阶段,呈现动态调整特征。民办高校发展的影响因素整体上可以分为宏观因素和微观因素。宏观因素主要包括政策因素、人口因素、经济因素等,它们主要表现为发展环境。微观因素主要包括内部决策、治理体系、人力资本等,主要指自身建设。宏观因素和微观因素对民办高校的影响作用可以分为基础性作用和关键性作用,在民办高校不同阶段的发展进程中,它们的作用具有差异性。

(一)“成长阶段”:对外在环境依存度高

“成长阶段”主要指民办高校发展初期和转型时期。实现规模发展是民办高校在“成长阶段”的主要目标。民办高校的规模发展具有两方面的含义:一是民办高校的数量多;二是民办高校的学生人数多。民办高校数量和在校人数的增加,主要受政策和人口因素的影响。改革开放初期,在国家政策导向和资本趋利的影响下,民办高校迎来了新的发展时期。民办高校在发展初期面临的问题主要是“自身成长”,这个时期政府政策调整和社会教育需求的变化,都直接影响民办高校的发展。在这一阶段,政策因素是民办高等院校发展的重要保障和促进力量。新中国成立初期,政府对民办高校采取了“积极维持,逐步改造,重点补助”的方针。1950年颁布的《私立高等学校管理暂行办法》要求私立高等院校重新申请立案,由此拉开了我国高等教育社会主义改造的序幕。至1952年底,大量民办高等院校或经过国有化改造转为公立学校,或停办,或被拆解重组。民办高等教育发展进入沉寂阶段。改革开放以来,政府加大了对民办高校的支持力度,逐步完善了保障民办高校发展的法规政策,颁布了《中华人民共和国民办教育促进法》《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》等一系列法规文件,对民办高校章程建设、内部机构组建进行了规定,为民办高校的规范化、健康发展发挥了关键性作用。



（二）“再生阶段”：自身建设起到关键性作用

习近平在党的十九大报告中指出：“我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。”^① 高质量发展是应对我国社会主要矛盾变化的有力回应，也是新时期推进政治、经济、社会、教育等各方面发展的有力举措。民办高校在高质量发展新时期，也迎来了自身建设的“再生阶段”，由“量”的发展转向“质”的发展，2019~2023年，民办高校增长趋势比较稳定（见图3）。“再生阶段”通过改革创新，革除不适应高质量发展的体制机制障碍、破除“五唯”观念，全面提升人才培养质量，激发办学活力，是民办高校“再生阶段”的重要任务。聚焦以上重要任务，民办高校内部治理机制，尤其是内部决策，发挥着至关重要的作用，很大程度上影响民办高校发展战略和人力、物力资源的优化重组。

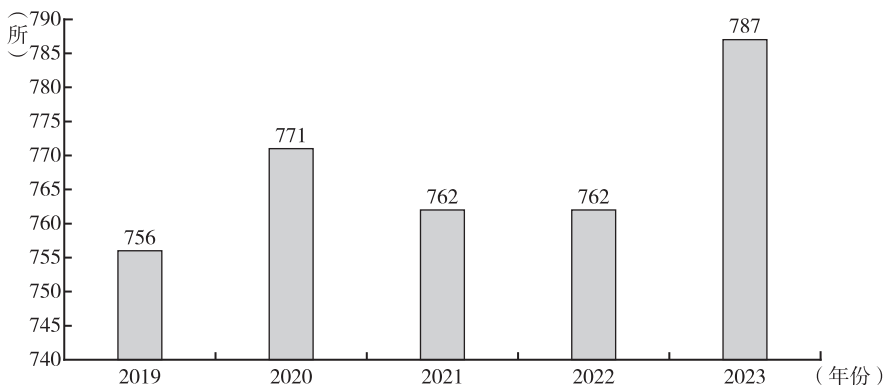


图3 2019~2023年中国民办普通本科、职业本专科高校数量

资料来源：全国教育事业统计公报。

① 习近平：《决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告》，人民出版社，2017，第11页。



三 民办高校内部决策影响民办高校发展理路分析

内部决策对民办高校的影响具有决定性作用。它关系民办高校的正常运营、教学质量、学生满意度，更关系资源配置和发展战略。民办高校领导者必须不断提高自身的决策能力和水平，为学校高质量发展提供有力支持。

（一）牵制资源配置，影响办学效率

民办高校的资源配置涉及资源配置方案、配置结构、资源使用效率、资源配置的评估与反馈等环节。内部决策在这些环节当中都具有决定性作用。首先，它直接决定资源配置方案。民办高校在党的领导下，实行董事会决策、校长负责制，是一个由上而下的运行机制。相关职能部门结合学校规模、师资力量、科研实力等因素，制订详细的资源配置计划，这些计划，需经校领导审批后才能执行。其次，它影响资源配置结构。基础设施等硬件设施建设、师资配置、教育资源等教学投入、企业等外部资源是民办高校的四大类资源，也是提升教育教学质量的重要基础保障。不同类型资源的投入比重和资源结构布局影响着办学效率。最后，它评估资源利用效率。民办高校资源评估机制主要是通过建立科学的评估体系，对资源配置的效果进行量化评价。对资源利用效率的评估和监管，促进教学资源的共享，避免资源浪费。对资源利用效率的评估关系反馈和激励，影响人才活力和职能部门工作的积极性。

（二）关系问题解决，作用改革创新

高校改革创新是推动教育现代化、提升教育质量、满足社会人才需求的重要途径。党的二十大报告首次将科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略一体化谋划。高等教育作为三大战略的汇聚点，必须回应时代发展要求和战略选择。民办高校在中国式现代化进程中面临的机遇与挑战并存，内部决策影响着民办高校发展问题解决以及改革创新，



也关系其能否实现高质量发展。首先,统筹规划是破解发展问题的关键。民办高校是典型的“以学养学”办学模式,办学相对艰难,资金问题始终制约民办高校发展。民办高校享受的政府专项拨款和补助相对较少,解决资金问题需要内部决策,做好开源节流和资源的高效配置。同时,民办高校师资水平与公办高校存在差距,人才引进也是制约民办高校高质量发展的关键问题。解决这些问题,需要民办高校统筹规划,在这个过程中,内部决策发挥着至关重要的作用。其次,改革创新亟须深入推进。以大数据为代表的新一轮产业技术革命,对人才提出了更高的要求。民办高校提高人才培养质量,必须破立并举,摒除不适宜发展的体制机制,创新教育教学理念、人才培养模式,重视科技创新、技术创新,着重在统筹人口趋势因素、低碳环保理念、立德树人育人、人工智能应用等方面推进改革。民办高校领导层对改革创新的认识及推进力度,关系民办高校改革的深入性和实效性。

(三) 涉及目标愿景, 决定发展战略

高质量发展是民办高校突破内涵式发展瓶颈的核心路径。如何理解民办高校的高质量发展? 怎样实现民办高校高质量发展? 是影响民办高校改革创新、突破瓶颈的两个关键问题。“高质量发展既有绝对性又有相对性”^①, 高质量发展的绝对性强调目标的设定和完成, 而相对性侧重于比较优势, 强调相对以往的更进一步的创新和发展。不管是从绝对性还是从相对性理解民办高校的高质量发展, 都是实现民办高校高质量发展的前置问题, 都蕴含着人才培养适应度、家长学生满意度、社会服务贡献度的提升等基本内涵, 都由顶层设计决定。发展定位、目标愿景、发展战略是民办高校顶层设计的三大层面, 民办高校顶层设计由内部决策完成。首先, 明确办学定位与人才培养目标。党的二十大报告指出: “统筹职业教育、高等教育、继续教育协同创

① 别敦荣、李佩娅:《民办高校发展走势与前景》,《河北师范大学学报》(教育科学版) 2023 年第 6 期, 第 6~13 页。



新,推进职普融通、产教融合、科教融汇,优化职业教育类型定位。”^①民办高校多为应用型大学,在国家推进职业教育发展进程中,明确自身办学定位和人才培养目标,需根据区域发展需求和自身办学条件,进行科学决策。其次,目标愿景和发展战略的形成路径主要有“自上而下”和“自下而上”两种模式,在不同模式中,内部决策发生的作用形式不同,但往往发挥着决定性作用。

四 民办高校内部决策存在的主要问题

从狭义上理解,民办高校内部决策强调的是决策行为,而从广义上理解,内部决策包括决策主体、决策过程、决策实施的有机整体。民办高校因其组织的特殊性,拥有自主决策权,办学更具灵活性。然而,民办高校内部决策在决策主体和决策过程中也存在一些问题,这些问题影响了民办高校内部决策的科学化水平。

(一) 决策主体:多主体参与决策话语权弱

现代大学制度建设的核心是自主办学和民主管理,但在民办高校决策的话语权大部分由领导层决定,包括日常事务、学术事务以及其他重大事项等。首先,教授参与决策往往流于形式。在一些民办高校中,学术委员会难以发挥其应有的作用,其带头人基本由院长和书记担任,普通教授在学术上的参与感和学术话语权较弱。其次,教职工代表大会(以下简称“教代会”)的权利被淡化。教代会是民办高校民主管理的重要组成部分,尽管民办高校设立了教职工代表大会,但议程和议题往往受到行政力量的支配和影响,使教代会的工作难以有效实施和推进。最后,政府和企业尚未深度参与人才培养。政产学研结合是推进人才培

^① 习近平:《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》,《人民日报》2022年10月26日。



养模式创新的有效途径，这要求政府和企业参与学校决策，政策引导作用和企业用户在创新进程中的主体地位尚未得到充分体现，不利于政府和企业深度参与学校的人才培养工作。

（二）决策过程：沟通不畅产生信息不对称

提升民办高校内部决策的科学化水平对学校的高质量发展意义重大。民办高校内部决策科学化水平主要受领导者决策能力、信息获取和程序等因素影响。在决策过程中，沟通不畅导致信息不对称，进而引起信息失真和决策失误。一是内部缺乏信息沟通制度。上传下达是民办高校主要的信息传播形式，这种信息传播形式要经过不同层级、不同管理人员，容易造成信息失真，这不仅会导致信息沟通不及时，而且会导致信息掌握不准确。二是交流和合作仍需加强。随着社会经济的发展和全球化趋势，民办高校实现高质量发展必须坚持开放办学。校企合作和国际交流合作是民办高校开放办学的主要途径，但目前仍存在融合不深的问题，民办高校的国际化程度仍有待提升。

（三）决策保障：决策程序化水平有待提升

一些民办高校缺乏规范的决策管理制度，制约了科学决策的进行，导致在进行任务管理和发展决策时无法进行有效的组织和安排，造成决策困难、缓慢甚至脱离实际。一是决策缺乏信息和数据支持。民办高校在进行决策时，因缺乏相对全面的信息和数据支撑，决策具有随意性，决策结果不够准确和可靠。二是决策缺乏多样性和包容性。一方面，决策过程中缺少多主体的听证；另一方面，对不同诉求的采纳程度不高，导致决策的多样性和包容性不强。决策程序不够清晰明确，缺乏配套的决策流程制度，导致决策结果不理想，甚至偏离最初制定的目标，这在很大程度上影响决策的科学性和民主化程度。



五 民办高校内部决策机制创新的基本原则和路径

党的二十大报告提出，要“办好人民满意的教育”。^① 民办高校内部决策在破解高质量发展瓶颈中占据决定性地位。创新民办高校内部决策机制，需不断完善内部治理结构，健全以章程为纲领的制度体系，汇聚发展战略共识，形成多元利益诉求共治格局，不断提升决策的科学化、民主化水平。

（一）民办高校内部决策机制创新的基本原则

1. 基础前提：健全完善权力结构，实现权力均衡化

民办高校内部治理权力包括政治权力、行政权力、学术权力和民主权力，其中民主权力还涵盖了学生权力。受学校自身生存和经济社会等因素影响，出现了多方权力主体博弈现象。鉴于此，民办高校在建构董事会决策机构的同时，还应健全党组织、监事会等监管机构以及教职工代表大会、学生代表大会等民主管理机构，逐渐形成“党委领导、董事会决策、校长负责、教授治学、民主管理、社会参与、依法办学”的内部治理结构，确保各方权力主体的权力合理分配，实现权力均衡化。

2. 核心关键：构建办学质量共同体，推进决策民主化

办学质量是民办高校生存和发展的生命线，其共同体的构建主要体现为多方利益相关者共同参与教育教学、管理过程，形成合作共享共赢的共同体。在教育普及化的背景下，民办高校应秉承公益性办学原则，积极发展核心利益相关者关系，主动向基于多元主体诉求的协商路径靠近，构建求同存异的“协商质量”契约，从而推动形成凝聚多方共识的办学质量行动共同体，促进民办高校在决策过程中，充分考虑办学质量各方利益相关者的利益诉求，推进决策民主化。

① 习近平：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，《人民日报》2022年10月26日。



3. 重要保障：推进董事会决策制衡，强化决策监督化

民办高校董事会是学校最高决策机构，主要负责学校办学资金筹措、发展规划制定、管理体制机制确定等各重大事项。为确保董事会决策的合规、合法和有效，民办高校应充分听取各方权力主体的利益诉求表达，健全和完善学校内部治理结构，明确学校党组织、董事会、监事会的职责和权力划分，确保各自独立运作、相互制衡。同时还应引入校外审计机构，加强信息披露，确保决策信息的透明度，推动学校可持续健康发展。

（二）民办高校内部决策机制创新路径

1. 基于现代大学制度理顺治理结构中的多方关系

（1）董事长与董事会关系。现代大学制度中，董事长与董事会相互依存，他们的视野决定了学校的未来发展方向。董事会作为学校的决策机构，负责审议学校的重大事务和发展规划，并提出意见和建议。董事长作为董事会的核心召集人和主持人，负责主持董事会会议，制定和实施董事会决策，并与学校及其他利益相关者进行协调沟通。董事长还应积极发挥领导作用，在确保董事会决策符合学校整体利益和长远发展的基础上，关注董事会成员的利益诉求，促进他们共同参与和推动学校的建设和发展。

（2）董事会与校长关系。董事会与校长之间是决策与执行的关系。董事会作为决策机构，主要任务是解决与学校发展相关的重大目标、政策和方向问题，拥有最高决策权，但不直接干预学校的具体和日常行政事务，而是授权校长执行。校长作为学校的法人代表，是学校的行政负责人，也是董事会的成员，负责学校的日常教育教学管理工作，对董事会负责，并定期向董事会汇报工作及执行董事会决策，拥有最高行政管理权。学校的决策与管理各有分工，相互协作，实现权责一致。

（3）校院关系重新调整与定位。民办高校的二级学院是学校日常教学、学术科研以及服务学生的核心实体。校院关系的重新调整与定位，关系民办高校内部决策的民主化程度，是构建现代大学制度的重要组成部分。

校院关系调整旨在推进办学中心下移和扁平化管理，明确校院两级和相



关职能部门的权责，在强化校级统筹的基础上，结合不同二级学院的实际情况，赋予二级学院在财务、人事、学术以及内部事务治理等方面更大的自主权和决策权，从而优化内部治理结构、提升效能。

2. 形成体现办学共同体利益的多方主体参与决策机制

(1) 明晰学校党组织参与决策程序。理顺和明晰学校党组织参与决策的程序，促进党组织在学校决策中更好地发挥作用。党组织参与决策的程序主要体现为：党组织在决策前应进行调查研究，广泛征求意见并形成建议；董事会在决策时应充分考虑党组织成员的意见；决策后，董事会及时将决议通报给党组织，党组织应进行有效监督，在综合研判职工群众意见的基础上及时将意见反馈给董事会，并针对关键问题做好决策复议。

(2) 赋予教授治学相应的决策权力。现代大学制度强调学术自由和学术权力的重要性，教授作为学术权力的核心，有着深厚的学术背景和专业技能知识，让其参与到学校决策中，不仅可以发挥其在学术事务中的主导作用，还能够反映出广大教师的意愿和利益，激发教师工作的积极性和创造力，增强教师的归属感和责任感。除此之外，民办高校还需要完善学术委员会制度，明确学术权力与行政权力的关系，赋予学术委员会相应的决策权力，健全教学工作委员会、教授委员会等机构，真正发挥教授在办学治教中的主体作用。

(3) 有效发挥师生对内部决策的影响。教师通过教代会参与学校决策，实现教师利益问题纳入民主决策范畴，必须有效发挥学校教代会制度优势，真正让教师参与到学校决策中，以主人翁精神表达自身诉求，完成各项任务。学生作为管理对象，也是学校管理的主体之一，其民主意识较强，更为关注学校发展，学校以学代会或团代会形式让其参与学校决策，听取其意见和建议，将会调动学生参与学校建设发展的积极性。民办高校应重视师生对决策的影响，进一步推动学校民主治校发展。

(4) 注重社会人士反馈社会需求信息。社会人士作为社会各界代表，其工作和生活与社会需求息息相关，民办高校在决策中应注重社会人士反馈的社会需求信息，可以确保学校的教育教学与社会需求紧密关联，促进学校高质量培养满足社会需求的人才。一方面，社会人士反馈的信息通常是对社



会热点的反馈,可以为民办高校及时调整专业设置、课程内容及教学方式提供有力参考;另一方面,与社会人士的紧密联系,可加强与社会的合作,有助于提升教育教学的应用性和针对性。

3. 构建基于办学共同体的内部决策制度体系

(1) 完善董事会制度

董事会制度的完善关乎学校的生存和发展,基于办学共同体,学校更应重视对董事会制度的完善,以此来提升学校治理现代化水平。在议事规则方面,应规定董事会定期召开会议的时间表、会议议程、决策程序、决策记录及保密要求,让董事会在及时研究重大事务的同时,确保决策过程的公平和透明。在成员构成方面,学校应结合发展实际,合理确定董事会规模,并充分考虑成员多元化,以促进多元化思维,做好事务分析和决策,确保成员更好地履行权责、发挥作用。

(2) 健全监事会制度

监事会作为监督机构,对学校决策机构有监督作用。民办高校健全监事会制度,应确保监事会独立、公正、有效发挥作用,在决策过程中保障学校符合法律法规、学校章程以及教育政策的要求,推动学校的健康可持续发展。一方面,监事会可以防止学校决策机构出现权力滥用现象,推动学校权力在法治轨道上运行;另一方面,监事会还可以审查和评估学校重大决策,及时发现和防范风险,推动信息公开,从而提升学校决策质量和效果,增强社会公信度。

(3) 建立决策程序制度

决策程序制度应包含决策主体、依据、步骤、执行和监督等环节。通过建立调研、听证和公示等制度,可以规范学校决策行为,保障师生权益,推进学校长远发展。应建立决策调研、决策听证和决策公示等制度。决策调研制度可让学校根据社会需求、师生利益诉求,做出针对性的决策;决策听证制度可增强决策的公正性,提高决策可执行性,同时为各方办学主体构建了互动机制,以此增强学校的社会责任感;决策公示制度通过决策信息公示,可增进公众对决策的认同,提高决策实施成效。

参考文献

《马克思恩格斯选集》（第1卷），人民出版社，2012。

习近平：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，人民出版社，2022。

习近平：《习近平著作选读》（第2卷），人民出版社，2023。

习近平：《决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告》，人民出版社，2017。

别敦荣、李佩娅：《民办高校发展走势与前景》，《河北师范大学学报》（教育科学版）2023年第6期。