

# 西湖大学的办学模式和办学制度 设计值得关注

熊丙奇

(21世纪教育研究院,上海 200030)

**摘要:** 民办西湖大学获批设立,其“高起点、小而精、研究型”的办学定位引起社会舆论关注。本文对西湖大学的基金会办学模式、董事会领导下的校长负责制进行了分析,提出探索成功基金会办学模式是西湖大学对民办高等教育的最大贡献;只有建立现代大学制度,西湖大学才能建设为一流大学。

**关键词:** 西湖大学;基金会;现代大学;制度改革

**中图分类号:**G632.0 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-3380(2018)03-0024-04

## Worthy of Attention for West Lake University's Model and System Design

Xiong Bingqi

(21 Century Education Academy, Shanghai 200030)

**Abstract:** The private-funded West Lake University has been approved for establishment. Its aim to establish itself as of “high starting, small but elite, and research-oriented” has aroused the attention of public opinion. This paper analyzes the founding model of West Lake University by foundation, as well as the president accountability system under the leadership of Board of Directors. It further proposes that West Lake University's successful exploration in founding model by foundation will be of the greatest contribution to private higher education. Only when a modern university system is established can West Lake University be built into a world-class university.

**Keywords:** West Lake University; Foundation; Modern university; System reform

2018年4月2日,教育部正式批复同意设立西湖大学。随后,4月16日,西湖大学第一届董事会第一次会议在浙江杭州召开。会上,西湖大学第一届董事会正式成立,由韩启德等21位代表组成,荣誉主席由诺贝尔物理学奖获得者、中国科学院院士杨振宁担任,主席为清华大学经济管理学院院长、第三届“千人

计划”专家联谊会会长钱颖一。校董会选举施一公为西湖大学首任校长,聘任许田、仇旻为西湖大学副校长。<sup>[1]</sup>

至此,受到舆论广泛关注的西湖大学正式“开张”。根据西湖大学发布的信息,该校是社会力量举办、国家重点支持的新型高等学校。办学定位是“高起

点、小而精、研究型”。学校办学将从博士研究生教育起步,适时开展本科生教育;全日制在校生规模不超过5000人;西湖大学将聚焦基础性、前沿科学技术研究,坚持发展有限特色学科,注重学科深度交叉融合。学校的具体目标是:到2019年年底,西湖大学师资规模将超过拥有24位诺贝尔奖获得者的洛克菲勒大学,教师科研水平很可能成为中国之最;5年后,教师科研水平比肩东京大学、清华、北大等知名学府,成为亚洲一流;15年后,在各项指标上和加州理工学院媲美,成为世界范围内最好的大学之一。<sup>[2]</sup>

以博士教育为起点,15年媲美加州理工学院,这让舆论颇为兴奋。对此,有舆论评论道,西湖大学打破了民办大学的“天花板”,为我国民办大学建设高水平大学探索出一条可以复制的道路。然而,这样的评论无疑太过乐观,评价一所新建的大学,不能只听其言,更要观其行,不能以为宣布15年媲美加州理工学院,就真媲美加州理工了。西湖大学能否为民办高校探索出一条成功道路,不在于其获得多少民间资金支持,也不在于其15年建设成一流大学的目标,而在于其是否能进行办学模式和办学制度的改革。

### 一、西湖大学的成立过程不可复制, 可复制的是基金会办学模式

与我国其他民办高校相比,西湖大学一成立,就显得“高大上”,从博士教育开始办学,更是其他民办学校想也不敢想的——我国民办大学,基本上是低端高等教育的“代名词”,一提起民办高校,就会想到“二本”“三本”院校或者高职高专。从这一角度说,民办西湖大学的成立,会改变社会公众对民办高校的印象。但是,要说其他大学复制西湖大学办学模式,却为时尚早。

我国大部分民办高校是靠学费维持基本生存,这和西湖大学的“财大气粗”是不同的。由于办学经费来源单一(有的民办学校,每年还要向出资方上缴部分学费收入),因此,很多民办学校的师资建设、课程建设、学生实习实验都受到影响,而由于人才培养质量不高,民办学校也难以获得社会认可和社会捐赠,拓宽办学经费渠道。这是我国民办大学办学必须直面的现实。西湖大学只是民办大学的一个特例,有时、地利、人和等多方面因素,促成其设立。

确切地说,西湖大学从一成立,就得到知名企业的大手笔捐赠、政府部门的大力支持,以及顶尖科

学家的加盟,这是很多民办高校所不敢奢望的。对于大部分民办高校举办者和办学者来说,这一点怎么也“学不会”。对他们而言,有借鉴价值的是西湖大学宣布实行的基金会办学模式办学。

西湖大学在新闻报道中称:采用基金会筹资的办学模式,既能有效地保证学校办学的非营利性,又能发动社会力量更好地支持高等教育发展。学校办学经费来源主要为举办者出资、办学收入、竞争性科研项目经费及人才政策支持经费和政府扶持资金等渠道,日常运行经费主要由西湖教育基金会承担。<sup>[3]</sup>

新的《民办教育促进法》施行后,我国民办高等教育可以选择举办营利性的民办高校或非营利性的民办高校。举办非营利性的民办高校,要保证学校办学的非营利属性,落实和扩大学校的自主权,应该采用基金会办学模式。所谓基金会办学模式,就是所有办学收入全部进入基金会,由基金会举办大学。这和以前民办大学,直接由企业或个人出资者举办不同,可以有效避免企业把学校作为“提款机”,以及个人对学校实行家长式管理。所有社会捐赠、学生学费、政府扶持经费,进入基金会账号后,任何人不得挤占、挪用,支出也必须用到具体办学开支上,这也为学校办学持续获得社会捐赠创造了好的平台。

这种办学模式,是值得所有非营利民办大学办学借鉴的,如果西湖大学能探索成功基金会办学模式,这将对我国民办大学办学最大的贡献。

### 二、西湖大学能否办出高水平大学, 取决于学校是否建立现代学校制度

不少关心中国高等教育改革和发展的人士,把西湖大学的成立与南方科技大学的办学对比,并认为,由于西湖大学是民办大学,相对于公办的南科大来说,会有更大的改革空间,更可能获得改革的成功。从学校办学的属性看,由于民办高校的办学经费主要来自民间企业、机构、社会捐赠和学生学费,因此学校有更大的财政独立性,但是,我国民办高校和公办高校一样,也同样存在行政化问题。

具体表现在两方面,一是外部的行政化,即政府和学校的关系。虽然民办学校的校长不是由政府任命,政府部门也不掌握民办学校的财权,但是,民办学校的招生、专业设置、课程设置、教育教学等,都是纳入统一计划管理的。舆论对西湖大学选择从博士教育开始“高起点”办学赞誉有加,但从办学自主权角度

分析,我国高等学校办学,博士教育的自主权最大(国内也有多所高校的博士招生实行申请一审核制,导师有较大的自主权),硕士教育的自主权次之(统一笔试+学校复试招生),本科教育的自主权最小,西湖大学选择博士教育,其实可以有更大的自主空间,而如果进行本科教育,要在招生、办学方面获得突破,其难度更大。南科大筹建时,宣布本科教育实行全员自主招生、自授学位,但在获批设立后,所有招生都纳入计划招生,就因这一原因。西湖大学要建设为世界一流大学,迟早要进行本科教育,在本科教育方面,能否有更大自主权,这对西湖大学能否建设为世界一流大学至关重要。

二是内部的行政化,即学校内部的治理。虽然按《民办教育促进法》,我国民办大学应当设立学校理事会、董事会或者其他形式的决策机构并建立相应的监督机制,要实行董事会领导下的校长负责制,但是,民办大学的董事会成员大多直接由举办者指派,没有教师选举的代表(校董)、学生选举的代表(校董)、校友选举的代表(校董)、社会人士代表(校董)作为董事会成员,参与学校重大战略决策。董事会决策,基本上就是举办者决策。另外,我国民办大学校长没有行政级别,但是,民办学校内部的管理,也普遍实行行政治校,具体而言,就是由学校行政主导校内教育资源和学术资源配置,行政说了算,没有充分发挥教授委员会、学术委员会的作用。

据报道,西湖大学将设立董事会,校董会作为最高决策机构,实行董事会领导下的校长负责制。校长执行董事会决定,负责学校日常管理。同时设立监事会、顾问委员会、校务委员会、学术委员会和学位委员会等,按照章程和相关规定开展活动,形成董事会和校长依法行使职权、教师治学、民主管理、社会参与的大学治理体系。同时,学校将依法设立中共西湖大学委员会,党委书记通过参加董事会、校务委员会,参与学校重大事项的决策。从西湖大学第一次校董会看,学校正按董事会领导下的校长负责制运行,比如,由董事会任命校长,由校长提名副校长,董事会批准等等,但也存在需要进一步解决的问题。

对于西湖大学如何落实校董会领导下的校长负责制,校董会主席钱颖一提出三条建议与校董们探讨:以制度为基础按规则办事;给校长最大的治校空间;给教师最大的治学自由。<sup>[4]</sup>这三条都是建立现代大学制度的基本要求。现代大学制度的核心,就是清

晰界定举办者(基金会)、办学者(董事会)、学校行政、教育者、受教育者的权责关系,要明确行政权、教育权、学术权必须分离。其中,最为重要的是,要明确校长必须全身心投入学校管理,不能再从事学术研究,即西湖大学的校长应该是职业化校长。

作为著名的生物学家,施一公受聘担任西湖大学的校长,应该把所有精力都投向学校管理。而不能再一边担任校长,一边从事学术研究、带博士生。对于一所新建的大学来说,如果校长不能全身心投入学校的管理,那很难将学校带入快速发展的轨道。不要说新建大学,就是已经成熟的大学,要当好校长,也得全身心投入管理,因为管理好一所大学,并不是一件轻松的事。从现代大学制度角度看,一名好的校长,并不需要是一名杰出的学者,因为好校长的标准是懂教育、懂教育管理,有很强的社会活动能力(能为学校招揽人才和拓宽财源)。而且,学者担任校长后不再从事学术研究,也是利益回避的要求,可以防止校长利用行政权谋求教育利益和学术利益,以及干涉教育和学术决策。

### 三、西湖大学的改革, 是教育放管服改革的一部分

采用基金会办学模式,建立现代大学制度,这一方面需要西湖大学自身的努力,而另一方面,则需要国家推进教育放管服改革。

西湖大学采用基金会办学模式,这主要取决于自身的努力,要建立专业的基金会运营模式。像美国哈佛大学基金会、耶鲁大学基金会,都是聘请专业人士运营,包括募集资金和投资,基金会的收入是学校办学经费的重要来源之一。值得注意的是,基金会投资也面临很大的风险,这尤其需要大学基金会由专业人士运营。据统计,2016财年全美大学收到的捐款总额达到410亿美元,高于2015年的403亿美元。在所有大学中,哈佛大学2016财年共筹集捐款11.9亿美元,在全美大学中名列首位。但尽管如此,哈佛仍然面临资金紧张的问题,原因是其捐赠基金的投资回报欠佳。在2015年至2016财政年度,哈佛大学捐赠基金遭受了2%的投资损失。<sup>[5]</sup>国外大学基金会的运行模式和经验教训,值得我国高校学习、借鉴。

西湖大学推进校长职业化,规定校长不得再从事学术研究,以及建立教授委员会、学术委员会,在教育和管理中发挥教授委员会和学术委员会的作用,

这也主要靠董事会和学校师生的努力,而要实现自主招生、自主办学,有更大的自主办学空间,则需要国家推进教育管办评分离改革,离开教育管办评分离改革,个体学校很难在自主办学方面有大的突破。当年南科大的探索受阻,其实并不是因为其公办的身份,而是放管服改革遭遇现实阻力。去年9月,中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深化教育体制机制改革的意见》,文件指出,要坚持放管服相结合。深化简政放权、放管结合、优化服务改革,把该放的权力坚决放下去,把该管的事项切实管住管好,加强事中事后监管,构建政府、学校、社会之间的新型关系。<sup>[6]</sup>因此,西湖大学的改革,从某种程度上说,是落实《关于深化教育体制机制改革的意见》,这不仅对学校办成一流大学很重要,也在为我国整体教育改革探路。

#### 参考文献

[1] 王俊.施一公任西湖大学首任校长[EB/OL].(2018-04-

17). <http://www.bjnews.com.cn/news/2018/04/17/483468.html>.

[2] 孙云帆,李拓.清华副校长创西湖大学比肩清华:曾经有黄埔,今天有西湖![EB/OL].(2017-12-10). [http://wap.eastday.com/node2/n112/n114/u1ai1049003\\_t92.html](http://wap.eastday.com/node2/n112/n114/u1ai1049003_t92.html).

[3] 马悦,严粒粒,西湖大学正式获批设立[EB/OL].(2018-04-02). [http://www.xinhuanet.com/2018-04/02/c\\_1122626955.htm](http://www.xinhuanet.com/2018-04/02/c_1122626955.htm).

[4] 严粒粒,王盈颖.杨振宁、钱颖一任职校董会,许田、仇旻为副校长[EB/OL].(2018-04-17). [http://ent.zjol.com.cn/201804/t20180417\\_7049174.shtml](http://ent.zjol.com.cn/201804/t20180417_7049174.shtml).

[5] 哈佛大学上财年筹款12亿美元投资亏损近20亿[EB/OL].(2017-02-07). <http://finance.sina.com.cn/stock/usstock/c/2017-02-07/doc-ifafcyx7335884.shtml>.

[6] 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深化教育体制机制改革的意见》[EB/OL].(2017-09-24). [http://www.gov.cn/xinwen/2017-09/24/content\\_5227267.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2017-09/24/content_5227267.htm).

(上接第23页)

#### 2. 职业指导的时间保障

职业指导的时间是衡量职业指导队伍建设的另一个重要指标。职业指导应该是“全程化”的指导,即对学生入学到毕业进行全程化指导,这样才能使职业指导常态化、系统化。2007年国家教育部《大学生职业发展与就业指导课程教学要求》(教高厅〔2007〕7号),要求各高校要分年级设立相应学分,课程安排学时不少于38学时。<sup>[5]</sup>因此,学生在大学每个阶段都应该安排除了正常上课以外的常态化职业指导和不定期的“一对一”指导或团体辅导,这样职业指导的时间可以得到保证,同时,职业指导的覆盖面也可以达到基本保障。

#### 3. 职业指导队伍的素质

职业指导队伍素质的高低直接影响职业指导效果,高专业化水平的职业指导队伍促进职业指导效果的提高。职业指导队伍的素质可以从职业指导人员的学历结构和专业职业资格背景两个方面来体现。具体而言,职业指导人员是否具有硕士及以上学历学位和是否具有职业资格或接受过系统、专业的背景培训作为评价职业指导队伍素质高低的指标。

#### 4. 职业指导评价的主体

职业指导教育工作的有效性是职业指导队伍建

设的目的,职业指导的有效性是评价职业指导队伍建设效果的组成部分。而且只有实现职业指导评价主体的多元化,才能让职业指导评价更加具有客观性、全面性和有效性。职业指导评价主体是评价职业指导队伍建设效果的另一要素,具体评价主体包括:在校生、专任教师、校内职业指导人员、用人单位、同行职业指导人员和已毕业的学生等。评价主体越多元,越能说明评价的客观性、代表性和有效性,对职业指导队伍建设效果的评价更具有说服力。

#### 参考文献

[1] 林辉.高校职业指导体系构建研究[J].学校党建与思想教育,2012(5):75-76.

[2] 李梦卿,安培.我国职业指导的形态审视与路径优化[J].教育发展研究,2015(7):33-38.

[3] 徐超.论民办高校“六个三”职业指导体系的构建[J].高等农业教育,2014(5):44-47.

[4] 祖立义,何临春.试论大学生高质量职业指导的路径实现[J].黑龙江高教研究,2016(3):90-92.

[5] 教育部办公厅.关于印发《大学生职业发展与就业指导课程教学要求》的通知(教高厅〔2007〕7号[EB/OL].(2008-01-16).[http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe\\_745/200802/11260.html](http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_745/200802/11260.html).