

职业院校发展战略管理研究

■ 麦婉菁

(广州市轻工技师学院)

摘要:在高质量发展的时代背景下,战略管理成为职业院校提升办学治校水平和教育教学质量的重要抓手。本文系统分析了职业院校发展战略管理的时代背景,总结提出了职业院校实施战略管理的十条做法,并给出了几点体会,对职业院校及其他教育机构实施战略管理有借鉴作用。

关键词:战略;战略管理;职业教育;高质量发展

战略是从全局、长远、大势上作出判断和决策,结合职业教育规律,借鉴先进做法经验,提升发展战略管理水平,增强新时代职业院校服务国家战略和现代产业高质量发展的能力,以更好地培养德智体美劳全面发展的技术技能人才,是当前职业教育亟需研究的重大课题。

技工教育是职业教育的重要组成部分,在中国特色社会主义进入新时代后,技工教育提质提速,为社会主义现代化强国建设提供了技能人才保障。技师学院属于技工教育的最高阶段,笔者所在的单位,是国家中等职业教育改革发展示范学校、国家高技能人才培养基地、国家制冷维修良好操作培训基地、国际劳工组织和人社部 SIYB 创业培训基地、国家节约型公共机构示范单位,成功入选广东省第一批高水平技师学院建设单位。学院的办学成果得到政府部门和社会各界的高度认可,先后荣获广州市市长质量奖、广东省政府质量奖、广州市“百强质量品牌”,是广东历史上第一家荣获省政府质量奖的学校,也是全国首家荣获省级政府质量奖的技工院校。近年来,学院以战略管理统揽学院发展大局,不断追求职业教育战略绩效,谱写了职业教育高质量发展新篇章。系统总结战略管理做法,提炼可推广复制的经验,具有十分重要的理论价值和现实意义。

1 背景

1.1 各级党委政府大力推动职业教育高质量发展

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于推动现

代职业教育高质量发展的意见》指出,要“深入推进育人方式、办学模式、管理体制、保障机制改革,切实增强职业教育适应性,加快构建现代职业教育体系”。《广东省教育高质量发展“十四五”规划》要求“将推进教育高质量发展置于经济社会发展大局中审视,统筹推进各级各类教育理念、制度、内容、方法、治理现代化”。《广东省推动技工教育高质量发展若干政策措施》提出要“高标准创建 20 所高水平技师学院,引领打造中国技工教育高地和高质量发展典范”。实现职业教育高质量发展,要求职业院校提高战略管理水平,提炼形成符合职业教育规律的战略管理模式与方法。

1.2 “广东技工”工程呼唤打造支撑高质量发展的战略管理机制

“粤菜师傅”“广东技工”“南粤家政”三项工程是广东省委、省政府着眼于满足人民群众美好生活需要,部署实施的重大民生工程、民心工程。在全省各地各部门的共同努力下,“广东技工”产业支撑力越来越强,在稳定就业大局、服务产业发展、助力乡村振兴、促进文化传承、推动经济高质量发展等方面发挥了独特和重要的作用。《广东省技工教育高质量发展“十四五”规划》要求“健全技工教育管理和研究机构建设,完善支撑技工院校科学管理、质量内控的组织机构和运行机制,推动学校管理规范化、制度化、现代化”。如何抓住粤港澳大湾区发展机遇,优化发展战略、明确发展路径、确定目标任务、优化资源配置,从而办好人民满意的职业教育,是新时代职业

院校的神圣使命。

1.3 战略管理理论成果及其应用于教育机构的实践提供了可借鉴的做法

战略广泛应用于军事领域，主要是指战争方略。19世纪60年代，美国将战略的研究和应用从军事领域拓展到经济领域。20世纪60年代，战略管理理论得以提出，美国著名管理学家钱德勒出版的《战略与结构：工业企业史的考证》，在战略管理理论研究历程中具有很强的首创价值。20世纪80年代，战略管理理论研究在我国学术界逐渐兴起，许多学者将国外大学的战略管理理论引入国内，并开始探索高校战略管理实践。近年来，邱荣智的《“双高计划”背景下高职院发展战略研究》、吕星儒的《WX教育机构发展战略研究》、白珂的《河南ZG学院发展战略研究》等文章先后围绕教育机构发展进行了战略管理方面的研究，积累了宝贵的理论成果与实践经验。

2 做法

2.1 成立管理机构

学院把战略管理放在推动高质量发展大局中去谋划、去实施、去落实，成立以党委书记、院长为组长、分管院领导为副组长，各部门（系）负责人组成的发展战略管理领导小组，负责学院发展战略的领导与决策；成立战略管理办公室，设在学院办公室，负责战略管理的组织协调。学院多次召开专题会议研究战略规划与管理的各项工作目标和任务，每年对战略规划管理设立预算资金，用于开展技术服务、培训学习、咨询辅导、对外交流、课题研究等。

2.2 对标评价标准

2022年初，广东省启动了第七届广东省政府质量奖申报工作，颁布了《广东省政府质量奖（组织）评审准则》，对制造业、服务业、工程建设业、医疗机构、教育机构、非营利机构及一线班组等组织和个人的参评提供了评选标准，为新时代广东“质量强省”建设提供了指导方向。这是广东省首次为教育机构参评质量奖设置专门的评选标准，该标准在战略层面强化了“办学方向”和“学校管理”的评价要点，更突出战略管理的方法工具的运用水平。职业院校可结合自身实际，学习领会标准，对标对表评价要点，完善发展战略管理机制。

2.3 制定发展战略

学院高度关注内外部环境的变化，建立常态化信息收集机制，利用政务信息、网站、问卷、咨询机构等渠道开展职业教育发展宏观环境、行业环境、竞争对手的信息收集与整理，利用学院内部会议记录、规章制度、年度总结、学期总结、研讨交流等方式开展内部环境的信息

收集与整理。借助PEST、SWOT等模型，定期分析学院面临的内外部环境。从政府主管部门、学生、家长、培训学员、教职员工、合作企业、供方、属地社区等分析相关方及其需求与期望，确定关键成功因素，提出学院发展方向，制定学院发展战略和战略目标。

2.4 明确实施路径

为有效推进学院发展战略落地和职能协同，学院基于使命、愿景和发展战略，运用战略地图进行发展战略解码，构建具有职业教育特色的战略地图，实现学院发展总目标向职能措施的分解。为使目标与措施有机结合，借助平衡计分卡工具从战略层面、客户层面、内部层面、学习成长层面4个维度进行战略解码，在此基础上，最底层增加投入层面，配套相应的人力、物力、财力和信息技术等资源进行支撑。对每个维度，形成有针对性的应对措施，实现战略与职能的匹配与对接，确保战略落地效果。

2.5 优化目标体系

学院将战略目标及重点任务科学分解到各部门、各系，建立一套完整的关键绩效指标体系，包括学院级、部门（系）级2个级别，建立目标、任务、资源、考核激励一体化的责任体系。针对每一项战略主题，除了以三年为区间确定战略目标外，还配套相应的行动计划（或实施方案）以及责任人，将战略主题转化为具体工作任务或活动，确保战略落地、责任到人。坚持在每年底召开管理评审会，对目标年度完成情况进行评审；坚持每学期开展绩效考核，对工作绩效进行考核激励，形成具有特色的战略管理责任体系。

2.6 确定重点任务

为确保学院发展战略和战略目标如期实现，从党建工作、人才培养、专利研发、师资队伍、就业创业、培训认定、校园文化、学院治理、品牌管理、信息化建设等多个方面，提炼影响学院中长期发展的办学治校和教育教学的重点任务，重点任务可覆盖3至5年的区间。通过分解重点任务，形成具体行动，设定行动目标及完成时间，明确分管院领导、牵头部门（或系）和配合部门（或系），最终形成学院发展战略重点任务清单。定期组织牵头部门（系）统计汇总完成情况，查找问题与不足，明确改进方向。

2.7 组织培训沟通

学院把战略管理纳入高质量发展大局中去谋划、去推进、去落实，每年专门设立质量提升预算资金，用于开展各类技术服务、培训学习、咨询辅导、对外交流、课题研究等工作。定期组织中高层管理人员、部门（系）负责人、骨干教师培训学习现代职业教育理论、高质量发展理论与各级决策部署、战略管理理论与方法、质量改进方法和工具等，结合年度重点工作，在学习工作中、在工作中学

习，定期召开专题会议研究、部署、沟通战略管理的各项工作任务，不断强化战略思维、提升战略素养、增强战略能力，营造“人人参与质量，人人享受品质”的良好氛围，调动广大教职工积极参与学校管理和教育教学各项工作中。

2.8 定期评价绩效

学院构建基于战略为导向的绩效管理系统，依据绩效管理制度每学期或每学年进行定期评估，对各部门（系）和各岗位进行绩效考核，并将考核结果与部门绩效奖励、个人绩效奖励，以及教职工职业发展、能力提升等激励机制相挂钩。在绩效评价方法方面，职业院校可运用整合型绩效评价方法，综合评价职能职责、工作过程、关键成功因素、机遇风险及应对措施、合规性评价和工作绩效的有效性，借助 GB/T19580《卓越绩效评价准则》要求所采用的方法及其展开和改进，用方法、展开、学习、整合的四个要素评价过程绩效，用水平、趋势、对比、整合的四个要素评价结果绩效，定期开展绩效评价和成熟度评审，关注办学治校与教育教学的过程有效性、运行结果和绩效水平，将评价结果与考核晋升、绩效奖励等挂钩。

2.9 开展课题研究

课题研究是推动职业院校战略管理的有效措施，促进办学治校管理水平提高的有效保证，也是提升教职工战略素养的有效途径。职业院校实施战略管理的过程中，可抓住战略管理、绩效管理、管理体系融合等新理念、新要求和新变化，结合职业教育规律与特点，以课题研究带动的形式总结提升战略管理的理念、经验和做法，系统提炼理论成果与管理方法，全面总结实践经验与特色做法，从而更好地指导战略管理实践、形成具有示范引领效应的理论成果和实践经验，为兄弟院校提供可借鉴的做法。

2.10 形成管理标准

中共中央国务院印发的《国家标准化发展纲要》指出，要“开展社会治理标准化行动，推动社会治理标准化创新”。院校治理属于社会治理的重要组成部分，推动职业院校治理标准化，是推动职业教育高质量发展的重要举措。职业院校可根据国家和上级的标准化方针、政策、法规，结合实际情况，制定一套适合职业教育发展的、具有本校自身特色的标准化管理标准和规章制度。通过建立战略管理技术、管理规范、工作标准等文件，探索适合职业教育规律的战略制定、部署、执行、调整、反馈等技术路线，从而为科学开展战略管理提供依据，也为办学治校和教育教学水平提供可靠保证。

3 体会

笔者深入思考与总结近年来所在单位近年来发展战略

管理的做法、成果和经验，主要体会有如下几点，供兄弟院校及其他组织参考。

3.1 加强统筹，发挥领导作用

职业教育，是国民教育体系和人力资源开发的重要组成部分，必须坚持立德树人，培养高素质技术技能人才、能工巧匠、大国工匠，培养担当民族复兴大任的时代新人。职业院校实施党委领导下的校长负责制，党委是领导核心，把握发展方向，决定重大问题。领导重视是强大的推动力。实施发展战略管理，必须要与学校发展各项重大决策协调，确保党委发挥“总揽全局、协调各方”核心作用。中高层领导干部，要亲自参与、亲自学习、亲自推动，协调人、财、物、信息、技术等各种资源分配，为战略管理实施发挥模范带头作用，带领全体师生为实现学院使命和发展愿景、实现战略目标而团结奋斗。

3.2 系统策划，做好顶层设计

发展战略管理，是一项系统工程，影响着组织中长期发展方向与教育教学改革创新。在实施战略管理的过程中，必须坚持正确的方法论，兼顾国家和上级部门赋予职业教育的使命任务和重大决策部署，遵循职业教育规律与特色，与办学治校与教育教学工作协调一致，把战略思维与管理方法运用于学校的重点工作、日常工作、亮点工作、创新工作之中，从发展战略高度提炼问题和改善提升。在具体形式上，职业院校可通过制定战略管理规划、战略管理实施方案、战略任务推进表、重点任务月度报表等方式，采用分阶段推进与重点突破相结合的方式，确保战略管理实实在在落地，长期持续地推动职业院校高质量发展。

3.3 改进创新，推动高质量发展

“创新驱动发展，质量成就未来。”战略管理归根到底是要推动高质量发展，必须以推动职业院校综合竞争力为落脚点和归宿。职业院校要大力弘扬质量精神，实施质量强校战略，通过实施卓越绩效管理模式、探索管理体系建设融合、开展群众性质量改进活动、建设职业教育质量文化、推动职业教育标准化建设等举措来促进管理升级和质量提升，推进战略教育、质量教育、创新教育、品牌教育进校园进课堂，形成职业教育战略管理标准化品牌化成果，为职业教育高质量发展树立行业标杆。

参考文献

- [1] 支树平主编，《中国经济转型期质量强国战略研究》，中国标准出版社，2021年9月第1版。
- [2] 罗伯特·卡普兰 大卫·诺顿著，刘俊勇 孙薇译，《战略地图——化无形资产为有形成果》，广东经济出版社，2005年6月第1版。
- [3] 中国质量协会、卓越国际质量科学研究院编著，《卓越绩效评价准则实务》（第二版），中国质检出版社、中国标准出版社，2012年6月第2版。