

DOI:10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2020.11.002

# 扩招背景下高职院校管理优化路径

张秋玲

**[摘要]**百万扩招对高职院校管理提出新要求,更加注重合作与协同、更加注重资源优化与组合、更加注重战略管理。当前,高职院校管理从制度、效能、技术三个维度上看,与这一要求仍存在不小的差距。要坚持以习近平中国特色社会主义思想为根本指导,提升管理能力建设政治站位;坚守类型特色,构建类型教育模式下的内部治理结构,夯实管理能力提升的核心基础;坚持问题导向,以学校管理领导者的能力发展为中心任务,全面提升管理者管理能力;创新管理工具,构建“互联网+管理”新生态技术支撑系统,打造管理能力提升的技术保障,以确保扩招背景下高职院校健康有序发展。

**[关键词]**高职院校;高职院校管理;优化路径

**[基金项目]**2020年教育部人文社科规划基金项目“扩招背景下高职生源结构变化及对策研究”(项目编号:20YJA880082);2020年教育部人文社科规划基金项目“混合所有制下高职集成化实践平台‘共享工厂’模式研究”(项目编号:20YJA880035)的阶段性研究成果

**[作者简介]**张秋玲,女,常州机电职业技术学院副研究员,研究方向为高等职业教育。

中美贸易摩擦的不断升级以及新冠疫情走向不明导致我国经济下行压力明显加大,就业形势更加复杂,解决和缓解失业问题成为高职扩招承担的应然时代使命;在生源数量增加、生源结构突破的现实条件下实现质量型扩招是高职院校的责任与担当。上述背景条件的叠加,也对高职院校管理提出了更高要求。

## 一、扩招背景下高职院校管理的应然特点

### (一)高职院校管理更加注重合作与协同

对内更加注重协同。生源的结构性突破,倒逼高职院校在创新招考制度、促进教育教学综合改革、打造胜任生源结构变化教学的师资队伍、设置适于生源结构变化的高职院校内部管理机构、构建适于生源结构变化的资源配置模式方面尽快做出突破。上述各要素具有整体性及相互制约性,各要素间呈现不同程度的关联性、耦合性,高职院校内部管理的协同性越好,则整个系统工程运行效果越好。

对外更加注重合作。高职扩招拓展了高职院校的发展空间,将高职院校置于推动我国高等教育普及化、链接职业教育与继续教育、统合学历教育与非学历教育基本实体、赋能公共职业培

训的功能区间定位,新冠疫情使高职院校服务的主体——众多中小微企业陷入生存危机。上述变化使高职院校与社会经济发展系统中各利益相关主体的关系更加密切,构建更大范围、更为紧密的合作发展共同体,强化战略合作,为企业发展提供亟需的高素质技术技能人才,为地方经济社会发展提供智力支持,为职业教育注入发展活力,成为高职院校当下的时代担当。

### (二)高职院校管理更加注重资源优化与整合

对内更加注重资源优化。百万扩招带来的数量的增加、生源的结构性突破,对高职院校的办学空间和教学资源都提出更高要求。对内以专业集群发展为平台,打通专业群教学标准、职业技能标准和学分银行转化标准,构建“共平台、多方向、群互选,课证通”专业群课程体系,优化专业群课程结构,重构课程内容,针对不同学习群体的学习特点和学习需求,建设专业群教学资源库、实验实训平台,创建专业群结构化高水平教学创新团队,最大限度盘活校内教育教学资源,实现校内教育教学资源有效共享,形成责、权、利明晰的校内协同模式。

对外更加注重资源整合。更新资源观念,明确资源是相对的、是动态的、是开放的,要从校企合作视角看资源,从教学形式和管理模式创新看资源<sup>[1]</sup>,坚持“不求所有,但求所用”的资源使用原则,倡导共建共享共赢资源整合原则,在全社会甚至全球内整合资源。

### (三)高职院校管理更加注重战略管理

高职院校生存的高职教育系统发生了重要变迁。政府将职业教育纳入国家人力资源开发体系,明确职业教育一种类型,将高职百万扩招作为稳定和扩大就业的重要举措,标志着职业教育已经从民生领域走向宏观政策领域,具有全新的历史站位<sup>[2]</sup>。同时,高职教育办学主体多元化格局正在形成,百万扩招使高职院校对外合作和对内综合改革进入关键期。校内专业调整、教学团队重组、人才培养方案重构、教学组织创新、教育资源重新整合与分配,推进中必然会受到来自相关利益主体的阻力和干扰。上述因素的存在,对高职院校的战略管理能力提出更高要求。实施战略管理,增强高职院校强化发展的战略性、全局性和发展性,使高职院校能够在有限资源条件下,识别出学校的发展机会,创造性整合校内外资源,优化办学资源配置效率,实现资源放大利用、共享复用,扩大资源的倍增效应和辐射作用,增强学校办学的综合竞争力。

## 二、高职院校管理的现实检视

(一)制度维度:制度框架完备,制度规范性有待加强,内部治理体系有待完善

经历过升格、扩招、评估、示范建设,我国高职院校管理制度体系建设不断优化完善,囊括学校工作内容的方方面面。但制度的规范性有待加强,制度制定主体方面,存在权力下移和错位现象,即科员制定科室制度、科长制定部门制度、中层干部谋划学校发展、学校领导讨论学校具体发展事项;制度内容方面,延续性和法理性有待提高,缺乏深入调查研究,忽视对制度对象的关照,有些制度则纯属为了呼应上级有关部门政策的形式制度,从而导致制度内容滞后、与学校实际发展情况不符等现象;制度执行方面,规范性不足,睡眠式制度普遍存在,依照制度却不知道如何处理的现象时有发生,最终解决方式往往以相关领导签字为依据。内部治理方面,政治权利、行政权力、学术权力高度集中,各利益主体参

与学校决策总体上还处于概念或者制度层面,实践层面依然是行政主导,校院两级管理仍在探索实践。

(二)效能维度:管理流程完备,管理效率不高,战略管理意识薄弱

近年来,高职院校管理在管理队伍、组织架构、制度构建等方面不断创新改革,管理结构、治理架构、管理流程逐渐完善。但执行层面管理效率不高的问题并没有太大起色。学校领导班子战略管理意识薄弱,抓大议事大事、把方向谋发展能力有待进一步提高,以会议贯彻会议、以文件落实文件思想观念没有得到根本扭转,管理职责的实际执行存在上、下级倒挂现象,“官本位”的管理模式没有根本改变,学术权力服从于行政权力,行政主导的教育教学资源匹配的针对性和效率较低,规章制度的价值取向依然偏向于便于管理而不是更好地管理,时间成本意识薄弱,行政事务程序繁琐,与企业高效精简的工作流程难以对接,不利于校企合作的实际开展。

(三)技术维度:管理模式单一,整合利用信息资源能力还有较大提升空间

“互联网+”已成为企业创新管理和创新发展的重要工具,是高职院校创新管理的新工具,数据主导的决策不仅给商界带来了革命,企业、政府管理领域得到广泛应用,在这些管理领域中,数据和模型已经成为管理者决策仰赖的基本依据。但高职院校依然处于数据分析使用的初级阶段,管理决策更多依赖于经验和直觉。导致这一现象的原因主要有以下几方面:一是学校领导重视不够,推动动力不足;二是信息孤岛现象仍然普遍存在,部门之间缺乏协同;三是信息的收集、整理、挖掘工作不充分,信息化对管理工作的助力往往仅体现在局部单一系统上,管理中更多体现的是简单的数字化而非信息化,不能形成大数据资源的融合和有效利用,赋能学校管理能力升级。

## 三、扩招背景下高职院校管理优化路径

(一)提高政治站位,坚持以习近平中国特色社会主义思想为根本指导

十九大报告关于“新时代”的阐释,为高职院校的使命与责任担当勾画出广阔的时代背景。有关中国社会主要矛盾转化的判断与新发展理念提出,为高职院校在新形势下的发展指明了

方向,十九大报告中蕴含的决策思想如“坚持以人民为中心”的价值立场,强调“系统性、规律性、整体性”的战略思想等,为高职院校管理能力的提升提供了强大的思想指导。2019年《政府工作报告》指出“我们要以现代职业教育的大改革大发展,加快培养国家发展急需的各类技术技能人才,让更多青年凭借一技之长实现人生价值,让三百六十行人才荟萃、繁星璀璨”,明确了我国职业教育发展“个人本位和社会本位”并重的阶段性发展定位。从高职教育发展的角度看,高职院校正面临着提高学校治理能力与提高学校服务社会水平的双重压力。高职院校要坚持以习近平中国特色社会主义思想为根本指导,创新管理理念,全面提升学校管理能力。

(二)坚守类型特色,以构建类型教育模式下的内部治理结构为核心基础

完善大学内部治理结构,提高决策的民主化与科学化水平,是提升大学战略管理能力的核心基础<sup>[3]</sup>。依据“党委领导、校长治校、教授治学、民主管理”的大学内部治理结构构建基本要求,根据高职院校类型特色,应重点关注以下几方面工作:一是加强党的政治建设,创新优化党委领导下的校长负责制的具体运行机制和 workflows,规制学校党委与学校行政“责任、权力、利益”边界,统筹行政权力与学术权力之间的协调与监督关系,正确处理好党委书记和校长的关系;二是坚持依法治校,构建“学校章程—基础制度—基本制度—具体制度”纵向层级分明、横向有机衔接、运行有效的有机统一的制度体系;三是重视学校与社会的关系,深化政校企行四方跨界合作,构建更加开放有效的治理结构,畅通企业、行业、社会团体参与民主治校的途径;四是构建科学高效的运行机制,开展“最多跑一次”、职务聘任制、绩效考核与薪酬分配制度改革、校院二级管理机制优化等综合改革创新,不断激发内生动力,营造良好的校内治理生态。

(三)坚持问题导向,以聚焦学校管理领导者管理能力发展为中心任务

学校领导、中层干部、科级干部等管理领导者的能力发展与提升,是高职院校管理能力建设的中心任务。应重点关注以下几方面工作:一是深入认识高质量扩招背景下高职管理者应具备的能力。二是科学研判高职扩招背景下制约高

职院校管理人员发展的诸多因素,如资源及经费不足、学生学习方式及需求多样化、跨区域教学、高层领导思想不一致等。三是强化管理人员识别和应对高职院校发展实践中面临的诸多挑战与机遇的能力训练,包括如何根据生源发展趋势和地方经济发展需要调整专业布局、如何根据学生多样化需求制定合适的人才培养方案、如何实现对社招生的跨区域管理及学分转化、如何与诸多相关利益主体保持沟通和联系等。四是分层制定管理人员职业培养规划和培训计划,将书记、校长管理能力提升放在重中之重的地位,强化他们的资本运营意识、成本效益意识、质量至上意识和特色品牌意识,增强其战略管理能力。

(四)创新管理工具,以构建“互联网+管理”新生态技术支撑系统为基本保障

“互联网+”是高职院校创新管理的有效工具,二者深度融合、协同增效是高职院校提升管理能力、创新发展的关键所在。“互联网+管理”是高职院校信息化的核心议题,以互联网为代表的信息技术不但能帮助学校快速获取校内外信息,及时分析所面临的机会与威胁,适时进行战略调整与转移,而且增进了学校透明度与开放性,为跨部门跨区域的战略合作提供便利条件。高职院校应养成“数据怎么说”的理性决策思维,建立“基于数据分析、提出优化方案”的决策流程,强化基于“数据”的决策行为;加强智慧校园建设,搭建基于服务主导逻辑的大数据治理平台;创新组织体系,设立大数据管理机构,匹配大数据专业人才,加强数据共享标准建设和共享机制建设,规范数据使用流程和机制,提高信息处理能力;缩减管理流程,增强相关业务部门与数据分析部门高效协同,提高学校管理功能性输出能力,为领导决策提供更精准的客观依据。

#### 参考文献

- [1] 周建松. 高职院校扩招100万:认识新视角和应对新方案[J]. 中国高教研究, 2019(4): 2-3.
- [2] 赵秀红, 徐倩. 职教加速发展背后有何深意[N]. 中国教育报, 2019-03-07(07).
- [3] 林杰, 刘国瑞. 战略管理能力:大学扩大与履行办学自主权的基础:兼论大学战略管理能力的提升路径[J]. 现代教育管理, 2014(9): 8-13.

责任编辑 张晓雁