

民办高职行政“成效服务”机制和管理策略优化

——以江苏某民办高职院校教育教学一体化践行案例为例

李明敏 李楠楠

无锡南洋职业技术学院

摘要：民办高职行政“成效服务”把学校行政服务主动前移，从“以管理为中心”向“以服务为中心”转变，建立多范围、广覆盖的行政服务体系，坚持问题导向、坚持目标导向和坚持成效导向，服务民办高职内涵建设和高质量发展，打造民办高职院校实用型行政管理模式。

关键词：民办高职；行政“成效服务”；机制和管理策略研究

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.01.087

引言

近年来，随着我国走新型工业化道路、建设创新型国家对高技能人才要求的不断提高，高等职业教育既面临着极好的发展机遇，也面临着严峻的挑战。教育部16号文件《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》明确指出：“高等职业院校要坚持育人为本，德育为先，把立德树人作为根本任务。”“全面贯彻党的教育方针，以服务为宗旨，以就业为导向”，可见高职教育正处于一个由外延式扩张向内涵式发展转变的关键阶段，产教融合的人才培养模式已逐渐由知识技能的单一融合走向德技兼修、知行合一的深层次融合。

在此基础上，民办高职的人才培养必须定位高质量、教育教学一体化育人发展之路。为保障“教育教学一体化育人”的顺畅运行，民办高职院校行政职能部门的协同作用被推到显要位置，行政管理要站位更高、速度更快、质量更好地完成统筹，才能确保学校教育教学一体化育人的各个环节真正落实到位。以江苏某民办高职院校为例，学校在探索教育教学一体化育人的过程中，由行政职能部门牵头调动出了全部力量，最大限度发挥协同作用，配合保障强效育人成果的产出。

一、传统行政管理模式

（一）意识形态

在探索教育教学一体化以前，民办高职的行政职能部门延续着传统的高校行政管理观念，即以管理为中心，优化职能部门的上传下达。其管理者与管理对象都隶属行政部门，从内部看，管理者习惯单向任务式推进行政工作；从外部看，整个行政条线与教学、学工条线互不相交，缺乏双向交流。这种直线思维更适用于公办本科院校规范化、程序化的行政管理模式，但高职教育本身是立足于就业的教育，对于民办高职来说，放大职能部门的作用将直接导致一线教师的需求被忽视，容易陷入不符合高职教育发展实际的管理困境。

（二）管理方式

行政职能部门在专注于对上负责后，与各教学单位

会形成自上而下的关系，惯性化的阶梯式权责分工会弱化统筹管理职能，成为事务性处理部门，一方面日常工作模块化分布，专员各司其职，按章办事；另一方面的业务需求分析则以职能部门为中心向外辐射发散，表象性管理导向为主、实质性需求导向为辅，或会出现命令式控制与管理的情况。

教学、学工条线的现实需求一旦与行政职能部门可提供的处理方式难以契合，会直接导致行政跟一线之间产生融通壁垒，需要层级递进向上反馈，直至等待处理意见下达至行政职能部门才会得以最终解决。这个过程中沟通是痛点，更别提工作效率了。

二、行政管理新模式——“成效服务”

高职教育进入内涵式道路发展的新阶段之后，民办高职一面探索教育教学一体化育人道路，一面着手重构与之相匹配的行政管理模式。“成效服务”应运而生。

（一）“成效服务”概念

民办高职行政职能部门的“成效服务”是指，民办高职院校行政管理机构凭借其结构和制度，通过组织、计划和实施等行动，积极发挥管理功能，充分利用学校所有的资源，有效完成学校以教学育人为中心的各项行政任务，实现教育教学一体化育人预定目标的组织活动。

（二）意识形态

行政职能部门实施“成效服务”，就是一个从“以管理为中心”向“以服务为中心”转变的过程，目的是把行政服务提到行政管理之前，建立多范围、广覆盖的行政服务体系。行政管理者将自上而下的角度调整为自下而上，实则站位更高、格局更大、视野更宽阔，但距离一线教师、学工工作中的难点、痛点和亟待解决的问题更近了。

“成效服务”要求各行政部门立足“教学本位”“学生本位”的观念，树立服务基层一线的思想，树立群众意识、服务意识和大局意识，树立机关职能部门的新形象。

（三）“成效服务”初登场

江苏某民办高职院校在2017年探索教育教学一体化育人道路伊始，就进行了大刀阔斧的机构设置改革，将层级分明、职能繁琐的多行政管理部门简化成了扁平化行政服务机构，以部为单位，直面一线教师工作需要，打造服务型行政事务处理模式。改革后的大部制机构就此成为“成效服务”的载体，其内涵建设在五年中也逐渐成形。

1. “成效服务”的三个导向

“成效服务”的逻辑起点是坚持问题导向、坚持目标导向和坚持成效导向。问题、目标、成效是“成效服务”的“一体三面”，三者相互贯通、相互承接、相辅相成。问题是出发点，目标是根本点，成效是落脚点。

这“三个导向”，是辩证统一的有机整体，是做好行政管理工作乃至其他各方面工作的基本遵循。坚持问题导向是为了解决教育教学一体化育人的实际问题，坚持目标导向是为了实现教育教学一体化育人高质量发展和培养出高素质技术技能人才。坚持问题导向和目标导向相统一，就是要在“成效服务”的方向、道路和任务中，不断解决前进中遇到的各种困难和问题，在不断克服困难、解决问题中向着既定目标迈进。

2. “成效服务”的三个落实方向

“成效服务”的落实方向是“三员”建设，分别以“协调员”“检查员”和“服务员”的角色将教育教学一体化协同工作落实到位。

“成效服务”的初衷乃是补齐短板、突破瓶颈，协同全院保障教育教学一体化育人的施行。“成效服务”的一项重要职能就是细化工作安排，明确工作标准，为一体化育人制定行动计划和实施方案。“协调员”在落实这项职能时，一定要深入基层，开展专项调研，分析不足和原因，厘清共性问题，加大质量统筹监管力度，完善质量预警机制；“检查员”则是学校针对学生、家长、教师反应的突出问题进行专项治理的落实行动。针对影响社会和学校稳定的安全问题、触及“底线”的财务经费问题等，组织重点清理，同时，采取督查调研、情况通报、限期报告、跟踪问效等手段，确保专项治理计划有效落实；“服务员”是构建“成效服务”长效机制的保障，由校领导、党员干部、任课教师、行政人员、思政人员、后勤服务人员等共参共治的新格局会帮助学校管理实现质性变革，将大幅提升“成效服务”的覆盖面。

3. 职能转型

实施“成效服务”所进行的职能转变，不仅包括行政职能内容的转变，还包括行政职能方式的转变、行政职能的重新配置以及相应学校机构的调整 and 改革。“成效服务”在对教育教学一体化的支持方面主要表现在以下三方面：

（1）行政职能的外部转移。校级行政管理将不属于自己的职能还给二级学院，防止行政职能的“越位”，将属于校级的职能收回，防止校级管理职能的“缺位”。

（2）行政职能的系统转移。“成效服务”在纵向层级之间按照必要的集中与适当的分散相结合的原则，合理划分各下属单位的职能范围，明确各自的权力和责任；在横向部门之间要按照相同或相近的职能由一个部门承担的原则，合理配置和划分行政部门之间的职责分工，在管理运行上按封闭原则进行分类。

（3）“成效服务”行政管理的每一个环节都必须全员思想认识到位，同频共振，各项人力、物力、财力才能得到有效发挥。在行政管理工作中行政管理人员需要充分认识到胜任工作、自我创新的价值与意义，以自信的、能动的、负责任的、建设性的以及包容性的服务态度开展各项调度协调与组织工作。

4. 制度建设

“成效服务”要平稳实施，必先建章立制。以规范化为基本要求，以精细化和科学化而努力目标，建立规范性制度，是适应“成效服务”体系建设需要，涵盖人才培养全要素、全方位、全过程，建立健全工作规程，形成科学、规范的内部管理制度体系的基础。

行政职能部门针对教育教学育人体系，根据各二级学院实际统筹制定了《各二级学院教育教学一体化育人实施方案》《教育教学一体化育人工作诊改评估方案》《职业素养教育学分管理办法》；修订了《学院日常教学上课规范》《关于加强学风建设的指导意见》《信息化建设领导小组工作办法》等各项协同管理制度。

只有不断强化制度标准的精准落实，引导支持全面开展教学诊断与改进工作，完善教育教学质量监控体系，才能建起人才培养的高质量堡垒，提高职业教育的人才质量。

5. 队伍建设

“成效服务”的完整实施，离不开优秀的行政管理队伍。民办高职应结合自身发展实际，合理设置管理机构，明确权责，下移管理重点，遵循管理人员成长规律，建立分层次、多形式的培训体系，不断提升管理人员岗位胜任力和管理人员的专业化水平、敬业精神和业务能力。

行政管理人员应从思想到行动把配合中的教育教学一体化育人保障工作放到重点位置，决不把它只当成一次临时性任务，而是视为一个长远的建设规划；也不曾把它当成是对教育教学单方面的事情来处理，而是视为对学校各行政部门管理工作的综合性检验，从严把关。

三、“成效服务”再优化

经过五年的实践，江苏某民办高职的教育教学一体化育人模式已日趋成熟，各个教学单位紧紧围绕德育、

结合系部专业特点,以“毕业即就业”为人才培养方向,作出了改革学生早晚自习、创新教学思路、改善教学方法、优化校企合作教学内容等的重大改变,成效显著并取得了更好的办学效益。尽管如此,“成效服务”在与学校教育教学一体化育人的协同实践中仍存在重点难点把握偏差、工作责任落实不到位、部分工作流程仍有重叠、数字化利用覆盖面窄等问题,“成效服务”再升级仍有较大的优化空间。

(一) 以党建为引领,围绕重大问题抓整改

民办高职院校在构建完善高效的“成效服务”组织与运行体系过程中,应始终以党建为引领:始终坚持党和国家的教育方针政策,把落实立德树人根本任务作为办学发展的着力点和落脚点,把握办学实践中的工作方向,找准重点、焦点、难点和热点的突破口,解决影响和制约办学发展的瓶颈问题。教育教学一体化育人的重大决策需经学校党委会讨论通过,学校发展规划需经党代会讨论,学校党委应定期或不定期听取各职能部门人才培养、学生管理、美育教育、劳动教育、绩效分配政策等方面的专题汇报,担起引领发展、保驾护航、政治监督的重要作用,使党组织始终处于政治核心地位。

(二) 发挥“主责会议决策制”作用,落实工作责任

“主责会议决策制”是指民办高职院校在理事会领导、院长负责制框架内,院务会组成人员以制度对办学活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和管理,使学校的人力、物力、财力、信息等资源效益最大化,实现省、快、多、好的目标,取得利益最大化的投入产出效率。“主责会议决策制”对理事会和院长负责,受理事会领导及院长负责制的指导、授权和监督。所谓主责,即责任领导有权有责,权责对等。责任领导既是责任的主体,也是工作的主体,承担主责,当好主角,把主责主角抓实抓牢。所谓会议,即班子成员提出自己的观点、看法、建议和意见,大家讨论、商议,最后形成议案、议决。

(三) 重构服务流程、坚持便利服务

“成效服务”本就以高效解决任务需求为出发点。在实际工作中,更应将“便利服务”作为工作原则,用“精兵简政”的思想来指导流程进行优化:横向上互通有无,确立业务权责,不搞重复建设,精简人员,使行政人员从反复的工作中解脱出来;纵向上精简层级管理,归纳影响学校发展的精要信息,力求信息化管理化繁为简。

同时,系统融合学校多领域资源,相互提高,互相转变,加强协同力,以“优化”为基本点,完善“成效服务”在一体化育人活动中的管理模式,做到发现问题解决问题,以问题促改进,以问题促发展,彻底杜绝各自为政,低头前行的工作局面。

(四) 优化数字服务,建设智慧校园

优化数字服务是“成效服务”的基本要件,智慧校园建设是民办高职院校现代职业教育体系建设的重要内容。学校在已建立的办公自动化(OA)系统基础上,应根据学校实际进一步完善各项工作木块,将学校日程安排、会议管理、会议短信通知、督办文件等行政工作均有序添加到OA系统软件模块中,综合利用计算机技术、网络技术和办公管理技术,在学校内部建立一个多任务、多功能的综合办公自动化系统,实现内部办公自动化、文档一体化和日常工作信息化,最终实现无纸化办公,使行政管理人员将更多精力投入到提高学校的行政管理效率和质量上,不断适应民办高职发展的需要。

(五) 优化软环境,打造人文校园

“成效服务”还应坚持文化育人,从人文角度营造文化氛围,糅合学校理念、校园环境、行为规范、管理制度等方面对学校文化进行系统设计,充分发挥学校文化育人的整体功能,提升自我教育、自我管理、自我服务的能力,促进产业文化和优秀企业文化进校园、进课堂,着力培养学生的职业理想与职业精神。

结语

我们认为,只有将行政管理与教育教学紧密联系在一起,多方联动,持续深化“成效服务”制度建设,才能推动民办高职教育教学一体化育人的内涵建设和高质量发展,打造最优育人强效的民办高职品牌。因此,“成效服务”机制迎合新时代高职教育发展的要求,是最大限度地贴合民办高职院校行政管理需求的。科学合理地实施“成效服务”,能够最大限度发挥育人强效的作用与价值,妥善处理反馈意见、明确职权与义务、稳定服务环境是完善“成效服务”、提升服务质量的关键。

参考文献

[1] 目标管理体系构建探究——以服务促成效成都航空职业技术学院为例[J].李俊洁.成都航空职业技术学院学报.2020(01)

[2] 诊改背景下高职院校教学院(系)目标管理与考核机制探索[J].刘晖.卫生职业教育.2020(08)

[3] 民办高职院校分类管理的历史沿革、困境与策略[J].付海涛,段玉明.教育与职业.2019(24)

项目类别:2022年度江苏省高校哲学社会科学研究一般项目;项目名称:民办高职行政管理之“成效服务”研究;项目编号:2022SJYB1103。

作者简介:李明敏,1986年10月,女,汉族,江苏无锡,无锡南洋职业技术学院,大学本科,助理研究员,主要研究方向:民办高职科研与行政管理。

李楠楠,1981年11月,女,汉族,江苏徐州,无锡南洋职业技术学院,大学本科,助理研究员,主要研究方向:行政管理。