

双高背景下民办高职院校治理模式创新实践案例分析

——以重庆市J职业学院为例

张崇友

重庆工商大学、重庆经贸职业学院 重庆 409000

摘 要：“职教20条”“双高计划”“提质培优计划”等职教纲领性政策相继出台，职业教育迎来前所未有的发展机遇与挑战。新修订的《民办教育促进法实施条例》对于我国民办职业教育的影响重大且深远。近年来，民办高等职业院校普遍存在招生混乱、人才培养质量低劣、师资队伍素质不高、频繁更换管理干部等难题，诸如种种严重影响了我国高端职业人才培养，民办高职院校的治理模式变革与创新迫在眉睫，本文通过对重庆市J职业院校积分制治理模式的引进与创新实践案例分析，将对我国民办高等职业院校的治理模式提供一些思考和启发。

关键词：双高计划；民办高职；治理模式；积分制

Case Analysis of Innovation Practice of Governance Model in Private Higher Vocational Colleges under the Double Background

— Take Chongqing J Vocational College as an example

Chongyou Zhang

Chongqing Technology and Business University, Chongqing Economic and Trade Vocational College,
Chongqing 409000

Abstract: Vocational education programmatic policies such as “20 vocational education rules”, “double-high plan” and “quality improvement plan” have been issued one after another, and vocational education is facing unprecedented development opportunities and challenges. The revised Regulations on the Implementation of the Private Education Promotion Law has a great and far-reaching impact on China's private vocational education. In recent years, there are many problems in private higher vocational colleges, such as chaotic enrollment, poor quality of personnel training, low quality of teaching staff, frequent replacement of management cadres, etc., such as all kinds of problems that seriously affect the training of high-end vocational talents in China, and the reform and innovation of the governance mode of private higher vocational colleges is imminent. This paper will provide some thoughts and inspiration for the governance mode of private higher vocational colleges in China through the introduction and innovative practice case analysis of J vocational colleges in Chongqing.

Keywords: Double high plan; Private higher vocational education; Governance mode; Integral system

基金项目：2020年重庆市高等教育教学改革研究重点项目：“金课”背景下高职会计专业实践教学体系创新研究与实践（编号：202189）阶段性研究成果。

作者简介：张崇友（1988年9月），男，土家族，湖北恩施人，硕士，讲师、会计师、中国注册会计师，专业带头人，研究方向：企业财税核算管理、公共经济与政策。

一、背景分析

2021年5月新修订的《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》(以下简称《民促法实施条例》)公布,其第三条规定:“各级人民政府应当依法支持和规范社会力量举办民办教育,保障民办学校依法办学、自主管理,鼓励、引导民办学校提高质量、办出特色,满足多样化教育需求。对于举办民办学校表现突出或者为发展民办教育事业做出突出贡献的社会组织或者个人,按照国家有关规定给予奖励和表彰。”截止2020年6月30日,根据教育部公布的全国高等学校名单分析可知:全国高职业院校共计1468所,其中:公办高职业院校1128所,民办高职业院校337所,中外合作办学高职业院校3所,民办高职占据全国总数的23%,即近四分之一占比,随着国家政策进一步放开,未来新设立的民办高职院校也会越来越多,市场竞争亦愈发激烈,机遇与挑战并存,在新形势下,民办高职院校如何提升自身的办学质量、办出特色将成为其赢得市场竞争、取得国家和政府更多扶持和支持的关键所在。

二、重庆市J职业学院现状分析

重庆市J职业学院(以下简称J学院)自2011年成立以来,招生规模从300余人到日前8000余人,专业数量从3个到日前30余个,在具体的发展过程中,遇到了前所未有的发展难题,有一些具有民办高职院校的普遍性,有一些是J学院自身所独有的。

1. 招生人数原地踏步,规模突破遭遇瓶颈

民办学校最重要或者最基本的目标就是盈利,而直接决定学校是否盈利的关键因素就是“招生规模”,可以说“招生规模”就是民办高职院校的生命线。J学院自2015年全校招生人数突破3000大关以后,一直原地踏步到2019年,其间,学院虽然采取了一系列改革举措,但收效甚微,招生人数一直原地踏步,招生规模未能取得质的飞跃。学院投资方公布的学院财务年报显示:自2011到2019年,学院整体持续处于亏损状态,投资方的信心备受打击,这对J学院长期可持续发展严重不利。

2. 人才培养质量不高,办学特色不明显

截止2019年12月,J学院专业门类主要涵盖财务会计类、金融类、经济贸易类、市场营销类、电子商务类、建设工程管理类等,专业数量接近30个,学院的主体定位在财经商贸大类,但主流专业发展内涵和质量却不理想,毕业生就业质量参差不齐,尤其专业对口就业率,毕业生对专业的认可度与学院整体认可度也不高。从学院整体人才培养工作推进情况来看,虽然教育教学改革、

技术技能竞赛、校企合作融合等都在齐头并进,但成果不明显,给全体教职工的印象却是“东一榔头西一棒子”,所有的人才培养工作都浮在表面,没有深入且富有成效地推进工作,成果也不明显。

3. 中高层管理队伍频繁更换,师资队伍整体流动性很大

J学院自2011到2019年,副校长层面的主要领导前后更换了4-5轮,不同领导的个人管理风格、管理水平也是参差不齐,导致校内管理混乱。中层管理者更换频率甚至可以精细到半年度,专业对口性也很差,造成外行管内行的尴尬局面,这也是造成频繁更换中层管理者的一个重要原因。从事教育教学管理的基层师资队伍流动性更大,一段时期内,相当一部分教师把J学院仅仅当做一个入门的跳板,完成高等院校教师资格证培训并顺利拿到证书之后即跳槽到更好的其他同类院校,一位曾经任职不到1年的副校长戏称“J学院是重庆其他高职人才培养的摇篮,为其他高职输送了大量优秀的教师。”整体师资队伍的流动性偏大对J学院的日常管理、人才培养、特色办学造成了致命的打击。

4. 校园文化软实力不足,师生员工归属感不强

校园文化是体现一所学校办学理念、精神和风气的一种群体性文化,是在长期的办学实践过程中积淀而成的育人条件、历史传统和校园氛围等物质因素和非物质因素的总和。良好的校园文化对整合育人资源、拓宽育人渠道、强化育人效果、提升学校品位具有重要作用。很难想象,一所办学历史已经超过10年的大学,尚未形成相对比较明晰的校园文化,在校园里走一走,除了修剪整齐的花花草草展现出的姹紫嫣红之外,却丝毫感受不到浓厚的学习、学术氛围。我曾经对毕业生进行调研时更发现一种奇怪的现象:相当一部分优秀的学生在工作中却不愿意向他人提起自己的毕业院校,这到底是为为什么呢?后来他们反馈到:他们不仅不以从J学院毕业为荣,反而觉得是一种耻辱,让他人知晓自己是J学院的毕业生让自己倍感羞愧,他们也不认可学校的诸多做法。上述种种可以归结为校园文化软实力不足,师生员工归属感不强。

J学院在办学过程中出现的诸多难题、乱象、矛盾,一方面,它们是客观存在的现实问题,另一方面也折射出民办高职院校在发展过程中呈现出的真实状态,任何一所民办高职院校在创立、经营过程中都不可避免出现诸多上述J学院类似的难题,问题本身并不可怕,小问题演变成大问题,多种问题交织在一起,最后的结果可

能就是学校停办,既损害了全体师生的切身利益,又给国家和社会带来了非常不利影响,情况严重者甚至可能影响社会稳定。因此,一种解决上述J学院棘手难题的方案变得迫在眉睫。

三、J学院积分制治理模式解析

复旦大学著名教师陈果曾经说过:“世界的问题归根到底都是人的问题,人的问题归根到底是心的问题。”基于上述J学院出现的种种看似不可攻破的难题,J学院投资方集团董事会在2019年下半年决定全面改组J学院的全部高层管理者团队。自此,J学院迎来了全新的领导班子,系列大刀阔斧地改革举措势在必行,其中最富有成效的改革举措就是引进并推行积分制治理模式。

1. 积分制

积分制,即积分制管理制度,是指把积分制度用于对人的管理,以积分来衡量人的自我价值,反映和考核人的综合表现,然后再把各种物资待遇、福利与积分挂钩,并向高分人群倾斜,从而达到激励人的主观能动性,充分调动人的积极性。积分制管理的核心内容就是用奖分和扣分来记录和考核人的综合表现,然后用软件记录,并且终身有用,把积分与设计的立体需求挂钩,从而调动人的内在动力,让优秀的人不吃亏,让“吃亏是福”真正变为现实。

2. 积分制治理模式的主要做法

(1) 积分值与J学院发展目标建立映射关系

首先,J学院投资方与J学院院长每年签订目标责任书,目标责任书中的具体指标与任务分别赋予一定积分值,同时,对于积分值的取得有非常明确明晰的范围界定。其次,J学院院长与各分管副校长之间分别制定并签订每年目标责任书,目标责任书中同时明确具体任务指标与积分值赋值与考评细则。第三,各分管副校长与各二级学院及职能处室再分别制定与签订目标责任书,目标责任书中明确具体指标任务与积分赋值及考核细则。

(2) 科学制定积分制内容,明确“评什么”

积分制治理模式能顺利得以贯彻执行的第一个重要内容就是明确每学年纳入积分制考核的具体内容及积分具体赋值。以2020年J学院招生任务为例详细分析如下:J学院全年的招生任务为2000人,其中全日制统招人数为1000人,五年一贯制招生人数1000人。最终的结果如表一所示:

此外,上述表格中的具体指标数据、积分赋值等具体确定,皆在高层领导办公会议、中干专题会议、各二级学院教职工会议等专题会议充分研究、讨论、协商一致的前提下完成,以充分保证上到校长、分管副校长,下到二级部分负责人及普通员工,都充分认同、认可

表一 2020年J学院招生任务积分一览表

校长	分管招生副校长	二级学院	二级学院教职工
		G学院: 1.招生任务为480人,其中全日制统招330人,五年一贯制150人。 2.责任人:EX。 3.积分:完成人数(不区分性质)≥530,10分;完成人数480,6分;400≤完成人数<480,4分;300≤完成人数<400,2分;200≤完成人数<300,1分;100≤完成人数<200,0分;完成人数<100,-5分。 H学院: 1.招生任务为500人,其中全日制统招400人,五年一贯制100人。 2.责任人:JT。 3.积分:完成人数(不区分性质)≥550,10分;完成人数500,6分;400≤完成人数<500,4分;300≤完成人数<400,2分;200≤完成人数<300,1分;100≤完成人数<200,0分;完成人数<100,-5分。 I学院: 1.招生任务为620人,其中全日制统招500人,五年一贯制120人。 2.责任人:TX。 3.积分:完成人数(不区分性质)≥670,10分;完成人数620,6分;500≤完成人数<670,4分;400≤完成人数<500,2分;300≤完成人数<400,1分;100≤完成人数<300,0分;完成人数<100,-5分。	G学院共计32名教职工,每位教职工完成1人,完成者1分,未完成者-1分。 H学院共计34名教职工,每位教职工完成1人,完成者1分,未完成者-1分。 I学院共计38名教职工,每位教职工完成1人,完成者1分,未完成者-1分。
1.招生总人数:2000。 2.责任人:YC。 3.积分: 完成人数≥2500,10分;完成人数2000,6分;1800≤完成人数<2000,2分;完成人数<1800,-5分。	1.招生总人数:2000。 2.责任人:YC。 3.积分: 完成人数≥2500,40分;完成人数2000,20分;1800≤完成人数<2000,25分;1500≤完成人数<1800,20分;1200≤完成人数<1500,15分;1000≤完成人数<1200,10分;完成人数<1000,-5分。	R学院: 1.招生任务为500人,其中全日制统招400人,五年一贯制100人。 2.责任人:XY。 3.积分:完成人数(不区分性质)≥550,10分;完成人数500,6分;400≤完成人数<500,4分;300≤完成人数<400,2分;200≤完成人数<300,1分;100≤完成人数<200,0分;完成人数<100,-5分。	R学院共计45名教职工,每位教职工完成1人,完成者1分,未完成者-1分。

上述积分内容,并明确自己的任务与积分值。其他诸如“教学管理”“后勤管理”“安全管理”“专业建设”“课程建设”等所有需要纳入当年积分管理的内容,均采取上述办法执行。

(3) 规范积分管理考评办法,细化“怎么评”

与积分管理内容密切相关且同等重要的工作就是制定规范地积分管理考评办法或者叫考评方案,以具体细化“怎么评”的问题。因为全校常年推进积分制治理模式,从顶层设计层面来讲,制定具体的积分考评管理办法至关重要。首先,成立积分考评委员会,设立在学院办公室,由校长任主任,相关副校长任副主任,有关中层、基层人员任成员。其次,J学院根据全年总体责任目标的轻重缓急等级划分到每个月,以学校红头文件的形式具体发放到各职能部门。第三,每个月的积分考评日期为每月25日,并召开专题考评会议,由考评委员会通报当月考评打分结果,每个职能部门对考评积分有异议的当场提出,经全体成员研究形成最终决议。充分保证积分考评结果的公平、公正与公开。考评专题会议结束后,形成无异议的积分考评结果,并以学院红头文件形式予以全校通报,同时在会议上研究制定下月积分管理内容,月底或下月初下发下月积分管理内容的红头文件。

(4) 强化积分结果的运用,确保“出成效”

采取积分治理模式以来,上到校长,下到每一位基层员工,等到学年结束,每一个人都有属于自己的一个独特的积分值。对于校长而言,积分的多少直接与J学院背后投资方给予的业绩奖金直接挂钩,将直接决定其能否顺利拿到当年的年终奖等。对于副校长来说,积分的多少一方面关系其当年绩效奖金的多寡,更关系到其能否继续留任职务的问题。对广大中层管理人员来讲,积分值既与其年终绩效奖金有关系,又关系其职位晋升。对于全体基层教职工而言,与职称晋升、岗位工资级次、课酬等级、绩效、津补贴等有着密切的联系。总之,积分值多寡将直接决定其待遇的优劣。

四、J学院积分制治理模式成效与评价

1.J学院积分制治理模式成效

截止2021年12月31日,J学院在以下几个方面取得了突破性的成效:

(1) 招生规模2年翻一番

在全面实施积分制治理模式以后,J学院形成了全体教职工进行招生与宣传的良好氛围,成功实现了从2019年的3000余人到2021年年底7000余人翻两番的骄人业绩,招生规模的快速提升也同时带来了全体教职员工的

待遇的提升。

(2) 教职工责任与质量意识显著提高

因为采取积分制治理模式,让每一项工作都落实到了相应的人头上,工作任务的完成质量将不在模糊,不再是以往做好做坏一个样,而是可量化,也直接与每一个人的切身利益直接关联,每一个员工的积极性、责任意识、质量意识显著提高,每个员工的成绩与进步明显。

(3) 内涵发展快速提升,学生认可度更高

近2年以来,J学院在学生技能竞赛、专业建设、课程建设、科研项目申报、学术论文发表、“三教”改革等方面取得了骄人的成绩,许多方面实现了零的突破,特别是实施有效课堂革命、高效课堂革命、“三全育人”等以后,学生的理论、技能水平及综合能力得到全方位锻炼和提升,学生们的获得感明显提升,他们对学院的认可度也越来越高。办学口碑效应在稳步提升当中。

(4) 师资队伍的稳定性和归属感大大提高

积分制带来的最直观的结果就是老师们的工资待遇普遍涨上去了,2年以来的涨幅超过过去近10年的水平,对于那些踏实肯干、成绩突出的教职工来讲,他们不仅仅是收获了真金白银的工资,更是晋升了职称,对J学院未来的发展更充满了信心,对自己的职业规划与发展更加明确,职业归属感和幸福感大大提升,师资队伍整体稳定性得到显著提升,这对进一步提升人才培养质量,办出特色夯实了基础。

2.J学院积分制治理模式的评价

J学院引进并全面推行积分制治理模式以后,之所以能在短期之内取得良好的效果,逐步解决了长期以来在招生、人才培养质量、队伍管理、校园文化等方面存在的问题,最核心的原因是以新校长为首的领导班子挖掘出了系列问题背后的病根所在——人的积极性不高。而积分制治理模式这种直接将工作结果或成绩与个人切身利益直接挂钩的做法,有效激活了位于不同层级员工的积极性,充分调动了他们的主观能动性,实现了将有限蛋糕做大,同时,实现了蛋糕的合理分配。

五、J学院积分制治理模式经验启示

1.学校定位准确,发展目标明确

投资方在创设一个学校之初,对该学校的发展定位必须准确,发展目标必须清晰,这是最顶层的设计,是一个学校创立之后具体发展的行动指南。它与选拔、任用学校的领导班子有直接的关系。

2.积分制内容科学合理,做到因地制宜

积分制能否顺利、有效地推行下去,与积分制的考

评内容是否合理、考核方式是否公平公正、考核结果应用是否彻底有直接关系。各民办高职院校在引进并推行积分制治理模式时,需要充分对本校面临的难题进行客观解剖,抓住主要矛盾,找准症结所在,做到因地制宜推行积分制治理。

3. 学研做相长,久久为功

任何一个组织在推行一种新制度的过程中,不免出现各种各样问题,积分制也不例外,要学习其他院校或组织在推行积分制过程中的优秀做法,结合本校具体情况进行研究分析,逐步修正本校的积分制制度,坚持实践,实现学、研、做相辅相成、相长,久久为功,就能形成一套适合自己的独特的积分制治理模式。

4. 制度固化,依法依规推行

一旦形成比较成熟的积分制治理模式,就要以文件制度的方式把它固定下来,在未来长期推行的过程中,做到有法可依、有据可依,真正实现依法依规的校园治理,形成长久的可持续的治理。

六、展望

治理理论自20世纪70、80年代提出以来,发展越来越成熟,应用的领域也越来越广,本文讨论的积分制治理模式也是众多治理理论中的一种新尝试,在民办高职院校应用也不是很广泛,J学院的成功探索,这种经验值

得借鉴推广,但这里面还存在诸多问题,还需要继续探索与实践。

参考文献:

- [1]国务院.国家职业教育改革实施方案[Z].2019-01-24
- [2]国务院.中华人民共和国民办教育促进法实施条例[Z].2021-04-07
- [3]中共中央组织部、教育部.高等学校领导人员管理暂行办法[Z].2017-01-31
- [4]李荣.积分制管理在创新社会管理中使用[N].中国政协报,2014-03-01(3).
- [5]潘锡泉.高职院校治理模式创新:“治理”和“自理”的耦合[J].职教论坛,2017(22):43-48.
- [6]胡德鑫、陈润歌.“双高计划”背景下高职院校的发展路径、现实挑战与提升策略[J].现代教育管理,2021(12):104-110.
- [7]田富.乡村振兴背景下基层社会治理创新实践案例分析[J].南方农业,2021,15(20):141-145.
- [8]贾伟强、杨佳雨.民办高职院校教师激励问题的系统研究[J].系统科学学报,2021,29(1):63-66.
- [9]孙玉中、传红.重庆民办高职发展问题研究及对策——基于践行《民办教育促进法》的思考[J].职教论坛,2017(34):49-53.