

# 高质量发展背景下 高职院校治理现代化的内涵、现状与优化策略<sup>①</sup> ——基于56所“双高计划”高水平学校中期绩效自评报告的 文本分析

刘 晓,童小晨

(浙江工业大学,浙江 杭州 130222)

**摘 要:**明晰高职院校治理现代化内涵有利于指明我国高职院校治理方向。结合高职院校治理现代化的内涵和目标要素对“双高计划”高水平学校中期绩效自评报告进行文本分析,发现高职院校的治理现状存在效能建设成效显著、多元民主治理格局形成、法治建设态势良好等特点,同时也存在学生治理主体地位缺失、透明保障技术不完善、责权建设薄弱等不足。基于此,应在学校层面强调内外各部门协同共治以保障人才培养质量,在二级学院层面下放实质权力以促进内部管理改革与激发办学活力,在专业群层面健全有关标准制定以完善基层治理,在治理方式层面借助信息技术以健全问责追责制度,进而促进高水平学校建设单位实现治理现代化。

**关键词:**治理现代化;高职院校治理;“双高计划”;高水平高职学校

**中图分类号:**G710 **文献标识码:**A **文章编号:**1674-5485(2023)05-0110-10

**DOI:**10.16697/j.1674-5485.2023.05.012

自党的十八届三中全会提出“国家治理体系和治理能力现代化”以来,治理现代化已成为我国各领域治理改革的主题。2019年国务院印发《中国教育现代化2035》,要求推进教育治理体系和治理能力现代化。“双高计划”高水平学校建设单位作为我国高等职业院校的排头兵,理应率先推进

高职院校治理现代化,发挥引领和示范作用。然而,当前学界对高职院校治理现代化的内涵尚未有清晰界定,“双高计划”高水平学校治理现代化所存在的问题暂不明确,如何切实推进“双高计划”高水平学校治理现代化进程,提升学校治理现代化水平亟待明确。为此,在“双高计划”完成中

收稿日期:2022-12-10

①基金项目:2021年度浙江省哲学社会科学规划(新型交叉学科)重大攻关项目“新时代浙江特色产业工人技能形成体系的构建策略与实施路径”(21XXJC02ZD)。

作者简介:刘晓,浙江工业大学教育科学与技术学院教授,博士生导师;童小晨,浙江工业大学教育科学与技术学院硕士生。

期检查之际,本研究拟完成三个研究任务:首先,基于已有研究成果,分析高等职业院校治理现代化内涵;其次,对“双高计划”高水平学校建设单位提交公布的中期绩效自评报告进行文本分析,剖析其治理现代化现状;最后,提出实现“双高计划”高职院校治理现代化的优化策略,以期为“双高计划”下一阶段的治理现代化建设提供理论参考,推进我国高职院校治理现代化进程。

### 一、高职院校治理现代化内涵

随着我国现代化进程的推进,已有部分学者就高职院校治理现代化进行了相关研究,但鲜有学者清楚阐释出高职院校治理现代化的内涵,研究多集中于高职院校治理现代化的内涵理解和策略层面。从结果来看,高职院校治理现代化指学校建立了符合现代化理念的治理机制、结构、文化、平台等促进学校各项工作质量提升;从过程来看,高职院校治理现代化指学校基于历史和现实政策、规律、经验不断增强治理理念、体制、机制、文化、平台等现代性的过程<sup>[1]</sup>。部分学者对如何实现高职院校治理现代化进行了探讨,认为制度化和法治文化是实现高职院校治理现代化的核心。高职院校治理现代化应以制度治理为基础,以法治文化为价值追求和精神支撑,坚持党的领导和职业教育类型特色,建立健全学校办学和运行有关的规章制度,并以实现高水平高职院校高质量发展为根本目的。<sup>[2-4]</sup>其“基础性”工程应是“善治”,要求以学生为本,重视学生在校体验质量,明晰多元主体治理职责,从而进一步落实高职院校多元共治的理想治理图景。<sup>[5]</sup>从以上文献梳理可以发现,当前学界对“现代化”的理解较为统一,强调学校治理的动态性与发展性,并尝试从过程与结果两个角度对高职院校治理现代化进行理解,强调了制度的支撑作用与学生治理主体地位。但是,学者们对高职院校治理现代化这一概念的内涵理解仍模糊片面,忽略了治理的核心——权力制衡,且暂未有学者从整体上对高职院校治理现代化的概念进行系统界定,没有明确指出其过程实质。

从背景来看,我国高职院校治理现代化的内涵应包括三个方面。首先,我国正稳健迈入全面建设社会主义现代化国家的新征程,已全面推进各层面各部门治理的现代化进程。国家层面的治理现代化要求全面依法治国,强调法治逻辑,也就是说高职院校治理现代化应引入法治思维与方式以进行治理改革。<sup>[6]</sup>其次,“双高计划”的目的是建设一批具有中国特色、可以起到支撑引领作用的世界一流高职院校,走出中国、面向世界,将提高高职院校质量作为其治理现代化的主要考量,侧重学校治理的效能因素。最后,对高职院校来说,由于办学质量、办学水平与各利益主体诉求的实现紧密相关,所以高职院校的治理现代化必定需多元主体参与。

从过程来看,高职院校治理现代化应厘清治理的主体、责权关系并建立多元共治的制度框架,追求各利益相关者的聚合并使之产生协同效应,促使高职院校治理从先前的单一中心治理转变为多元主体共同治理,进而形成多元主体参与、合作协调、相互制衡的治理新格局。<sup>[7-8]</sup>“共治”为高职院校治理指明方向,保证多元主体实质参与高职院校治理、实现内外部多种权力良性互动、合理明确各主体权责关系<sup>[9]</sup>。已有研究充分肯定了高职院校治理现代化过程中坚持的多元共治理念,要求摒弃以往单维、层级式治理模式,强调各利益主体间的聚合协作与互相制约。“治理”通常被定义为各利益主体以相同的目标为导向,根据正式制度和非正式制度,在公共事务或其他事务中积极参与,实现权力共享和互动,以最大限度地达成各利益相关者共同利益的结构与进程,并具有治理主体多元化、互动性,治理机制多向度的特征<sup>[10-12]</sup>。各利益主体表明高职院校治理主体具有多元化的特征;多向度指权力的流动方向不是单向的,而是既有自上而下的流动又有自下而上的流动,并且形成上下互动的关系;权力互动指各利益主体基于共同目标进行合作、分享从而形成公共管理联合体的过程,是一个不断互动的过程。简而言之,高职院校治理现代化是指为促进高职院校高质量发展,各高职院校多元利益主体在一

定制度框架的指导下,明确相互之间的责权关系,通过协同合作和权力间的相互制约,实质性地参与高职院校治理,进而形成高职院校多元共治格局的过程。

从结果来看,高职院校治理的根本目的是激发学校办学活力,而高职院校治理现代化最终要服务于教育事业的现代化发展,其伦理基础与价值导向必然是“善治”,根本出发点是“办好人民满意的高职教育”<sup>[13]</sup>。换言之,高职院校旨在通过学校治理体系与治理能力的优化衔接,发挥制度的整体合力与整体效能,达成权力合理下放与有关运行体制机制的重构,建构多元主体参与学校事务的共治局面。

基于以上分析,本研究将高职院校治理现代化的概念定义为:在顺应我国全面现代化进程的需要下,各相关利益主体(包括政府、高职院校、行业、企业、学生、教师等)以促进高职院校发展建设为共同目标,根据高职院校章程制度明晰权责关系,通过多向度的权力互动,借助最新的技术手段,让各利益主体实质性参与高职院校治理,进而形成多元民主共治格局的动态发展过程。高职院校治理现代化是一个持续发展的过程,高职院校也应根据特定时代发展需要而不断优化和改进治理体系,促使高等职业院校治理向更加科学、民主、法治的方向发展。

## 二、“双高计划”高水平学校治理现代化现状分析

### (一)分析框架

高职院校的治理现代化实践具有遵循章程与制度、追求协同共治、推进数字改革、持续精准施策、坚持开放合作等特点<sup>[14]</sup>,强调自主、民主和开放的治理实践路径。结合前面界定的高职院校治理现代化内涵,对高职院校治理现代化要素进行提取,可以得到效能、法治、民主和责权四个要素。教育治理的最终目标和理想状态是善治<sup>[15-16]</sup>,旨在克服治理失效和提高治理有效性<sup>[17]</sup>。善治原用于政治学领域,俞可平提出善治的十个要素,分别为合法性、法治、透明性、责任性、回应性、有效性、参与、稳定、廉洁和公正<sup>[18]</sup>。此后,教育学领域的学者在此基础上衍生出大学善治的要素标准,如睦依凡认为大学善治的原则为效率性、民主性、整体性和法治性<sup>[19]</sup>;褚宏启认为教育善治的价值目标为高效、公平、自由和有序<sup>[20]</sup>;金保华和刘晓洁提出现代大学善治应具有民主、法治、有效、负责和透明五大价值要素<sup>[21]</sup>。基于以上治理要素的分析,结合高职院校治理现代化的内涵和实践特征,本研究提出高职院校治理现代化要素和含义,并将其作为“双高计划”高水平学校治理现代化实践分析框架。(见表1)

表1 高职院校治理现代化要素

要素	含义
效能	高职院校办学治育人质量、水平、成效等,通过评价、绩效管理改革强化,以实现促进高职院校发展的共同目标
民主	高职院校保障办学各利益相关者参与治理、参与决策的权力,通过多元共治与共享来平衡学校内部组织权力之间的关系
法治	高职院校管理者具有法制精神,根据学校法定规则和合法程序管理学校事务,强调学校治理结构的合法性
透明	高职院校各利益相关者对学校治理有关信息的知情权和监督权,这些信息主要包括人才培养、科研、社会服务等方面
责权	治理主体具有治理的权力与义务,行使治理权力的同时也要对自己的治理行为负责,通过问责倒逼治理效能提升

### (二)数据来源

本研究数据源自现代高等职业技术教育网公示的56份“双高计划”高水平学校建设单位中期绩效自评报告内“提升学校治理水平”部分文本内

容,在进行开放性编码后,最终提炼得到53个开放式编码,形成二级类目。其后将开放式编码进行整合、连接,从中合并出新的编码,得到11个关联式编码,形成一级类目。(见表2)

表2 “双高计划”高水平学校治理现代化现状

要素	一级类目	二级类目	频次	比例(%)
效能	专业群治理	产业学院、以群建院、协同教研、跨专业教学组织、优化资源配置	16	5.2
	管理改革	划定校院责权、校院两级管理体制、人事制度改革、目标责任制考核、放管结合、扩大自主权	37	12.0
	质量保障	内部质量保障体系、质量监测年报、人才培养与教学质量标准、教学质量诊断平台、人才培养质量监测平台	45	14.6
民主	民主治理	教代会、学生会、民主管理、工作督查、社会参与	20	6.5
	跨界治理	行校企理事会、专业建设委员会、多元协同治理、行业指导、校企双主体、议事决策咨询、产教融合治理	36	11.2
	专家治理	学术委员会、教学工作委员会、教材选用委员会、职教理论研究	26	8.4
法治	党委领导	党委领导下的校长负责制、党委会议事规则、校长办公室议事规则	26	8.4
	制度体系	章程统领、修订制度、规章制度废改立	45	14.6
透明	校务治理	最多跑一趟、一体化信息系统平台、大数据中心、管理服务智能化、内控管理平台、智慧校园、数据决策系统、师生服务发展平台	26	8.4
责权	诊改评价	第三方评价、诊改报告、教育评价改革、考核评价机制、诊断改进机制、学术评价、教师评价	32	10.4

(三)现状分析

总体来看,“双高计划”高水平学校建设单位在高职院校治理现代化上取得的成效集中体现于效能、民主、法治三要素,报告内效能、民主、法治有关内容提及占比分别为31.8%、26.1%和23%,透明和责权两个要素建设成效占比较少,仅为8.4%和10.4%。该数据一定程度说明各建设单位在治理过程中比较容易忽略这两个要素,轻视其重要性。按照五要素分项来看,“双高计划”高水平学校建设单位治理现代化呈现以下特点。

1.效能建设成效显著,尤其注重质量保障建设

效能建设成效主要体现在专业群治理、管理改革、质量保障三个方面。专业群建设是高职院校专业建设工作的重点,其治理工作决定了学校专业发展和人才培养质量。针对专业群的治理,56所高水平建设单位主要采用联合建立产业学院、以群建院、协同教研、形成跨专业教学组织、根据专业群优化资源配置的方式来进行。专业群逻辑为根据产业链和岗位群等对专业人才培养的需求整合组建相关专业,主动对接区域经济发展和产业转型升级。这一逻辑有助于打破传统专业之间的学科院系边界,实现跨专业培养复合型人才,促进高职院校优化教学资源、协同创

新,是促进高职院校治理体系和治理能力现代化的助推器。如滨州职业学院主动服务区域产业转型升级需要和国家战略需求,按照“以产业链建专业群,以专业群建二级院”和“以群建院、以群强院”思路,对接高端产业、高端企业和高端岗位,构建八大专业群,并在此基础上以群建院,重构二级学院。完善二级学院内行政管理机制、专业群建设机制、产教融合保障机制等,推动专业群内部的专业课程变革和学习方式变革。

管理改革的目的是改变原来的科层制管理方式,通过简政放权和减少权力内部复杂性来实现高效治理。“双高计划”高水平学校建设单位中期绩效自评报告显示,56所高水平学校建设单位在该部分的举措为从院校两级管理体制和人事考核两方面改革入手以提高治理能效。将权、责、利进一步下放至二级学院,有利于构建灵活、高效、协同、开放的管理体制,释放二级学院的办学活力,引导二级学院从教学单位向办学单位全方位转变。此外,稳步推进“放权强院”改革,能够使二级学院、专业快速应对市场变化,增强院系自主发展动能,推动学校管理由科层式向分布式转变。如天津职业大学以“院为基点、重心下移、经费定量、目标管理”为治理思路扩大二级学院自主权。在



人事考核改革方面,体现为二级学院内部探索分类管理和考核机制,健全内设机构目标管理考核体系。如将任务指标完成落实到个人,设定个人、部门、学院各级年度关键绩效指标(KPI),制定目标管理考核实施办法与细则,按一定周期进行目标考核。

建立质量保障体系来评定、监测办学质量,有利于各学校及时发现院校治理不足并作出相应治理调整,这是学校持续提高办学效能的重要手段。以标准建设为主线,对校内各类各层级质量标准体系进行动态调整,同时建立多规合一的标准和流程,如修订完善教学标准、督导评价标准、实训基地建设标准、教师发展评价标准、学生成长评价标准、社会服务评价标准等。建设期间,各校积极探索,形成了“五纵五横一平台”的内部质量保证体系。各单位明确职能部门和教学单位在决策指挥、质量生成、资源建设、支持服务和监督控制五个纵向系统的功能和作用,依托信息化平台,构建融合学校、专业、课程、教师、学生五个横向层面的自我质量保证机制,形成全要素网络化的内部质量保证体系。同时,各单位进一步修订、规范基于八字形质量改进螺旋的诊改运行制度,形成“常态诊改+周期性诊改”的内部质量诊改运行模式。

2. 民主建设呈多元治理局面,学生与社会治理权亟待加强

高等职业教育办学主体多元化决定了高职院校既要考虑学校、教师、学生等内部相关者利益,也要考虑政府、行业、企业等外部相关者利益。治理民主化的根本目的是保障各利益主体治理权限,通过各利益主体、组织之间的权力制衡协调,最大限度发挥各自治理效能,提升学校治理水平。各高水平学校建设单位注重跨界治理,重视高职院校和市场之间的关系。

从学校外部治理主体来看,创新政、行、企、校合作机制,建立了学校、行业、企业、社区等共同参与的理事会,完善理事会良性运行机制,推进政企校多元共治。优化理事会组成结构的覆盖面和影响力,充分发挥理事会在整合社会各界优质办学资源方面的优势,集聚社会资源,落实有助于学

校发展的支持政策,助力学校办学,促进学校为地方、产业、社区服务。部分建设单位在建设期间完善了理事会章程,建立了理事会工作机制,发挥理事会在校企合作、产教融合、协同创新等工作方面的决策咨询功能,落实有助于学校发展的支持政策。

从学校内部治理主体来看,大体已形成多层次结合的民主治理格局。内部治理监督管理机构包括教职工代表大会、学术委员会、专业建设指导委员会、教学工作委员会、教材选用工作委员会、专业技术职务评审委员会、教学督导委员会、学生会等。以上机构能够有效保障专业的人做专业的事,如优化学术管理体制机制,保障教授治学权力等。建设期间,各单位优化学术管理体制机制,保障教授治学;各单位发挥专业建设委员会和教材选用委员会等各类专门委员,健全教学工作重大事项的审议、评议、指导和咨询机制;各单位创新民主管理机制,加强教代会、学代会建设,形成了学校自我管理、自我约束的体制机制。如宁波职业技术学院成立教授委员会,探索二级学院(部)“党政学联席会议”制度,推进教授治学。哈尔滨职业技术学院等院校在建设期间建立了专业建设和教材选用委员会,有效指导了专业建设,深化了教学改革。

对民主建设二级类目进行分析可以发现,针对学生和社会行使治理权力途径仅为学生会组织的活动和模糊的社会活动,且提及频次少。学生会高职院校的现实治理实践过程中往往并无“实质”治理权力。高职院校治理现代化强调以人为中心的治理理念,各利益主体的治理权益皆应得到有效保障。教育为社会培养所需人才,社会对高职院校办学起监督作用,其需求主导着高职院校的人才培养计划与实施。由此可见,高水平学校建设单位在保障学生和社会治理主体地位方面尚有较大发展空间。

3. 法治建设态势良好,形成有序内部治理结构

高职院校法治建设基于合理性、合法性、整体性等原则,是学校治理的顶层设计,为治理主体提供治理依据和制度保障。高职院校治理现代化注

重动态性,即学校的规章制度应根据时代和学校发展需求不断完善。在56份中期绩效自评报告中,法治建设中的制度体系类目提及频次达45次,表明大多数建设单位意识到了章程建设对学校治理现代化的基础性作用,注重更新、健全学校章程,提高学校治理法治性。章程是学校依法自主办学、实施管理和履行公共职能的基本准则。以章程为核心,健全章程统领的现代职业学校制度,能够有效保障学校的改革与发展,提升学校治理水平。建设期间,各建设单位全面贯彻党的教育方针,坚持和完善党委领导下的校长负责制,根据职业教育改革需要,结合学校新时期发展实际,进一步优化和完善章程内容,建成以章程为统领的制度体系。修订完善学校规章制度,完成学校内控体系建设,并编印成册,突出章程在推进重要改革和重大项目建设中的基础性和根本性作用。如金华职业技术学院在章程的引领下优化调整职能部门设置,强化行政、教学、学生、后勤等部门的统筹协调职能,明晰部门岗位职责权限边界,推动建立部门协调、内部控制和风险防控机制。常州机电职业技术学院修订学校章程,构建“学校章程—基础制度—基本制度—具体制度”纵向分层级的制度体系,还出台了制度管理办法,推进制度“存、废、并、改、立”,建立制度动态调整机制。

#### 4. 透明建设偏重数字化平台,透明保障技术亟待设计

透明建设旨在保障各利益主体对学校治理信息的充分知情权和监督权,即校务治理的公开程度,包括但不限于人才培养、科学研究、社会服务等。学校治理的透明度越高,意味着学校治理的社会曝光度越高,公众获取学校治理信息的容易程度越高。根据对“双高计划”高水平学校治理现代化现状的分析可知,当前“双高计划”高水平学校在透明度建设方面较为薄弱,提及频次占比仅为8.4%,且建设重点为信息化平台建设,如一体化信息系统平台、大数据中心、内控管理平台、智慧校园等。主要措施为建立校务综合管理平台,将有关校务信息公布在平台上,提高校务治理透明度,实现高质量服务师生治理需求;建立内部质

量保证监测系统,实时监测和公开各项任务完成情况;建立学校内部数据诊断平台,提供学校决策数据支持。部分高职院校将校内治理的主要流程、关键环节嵌入学院智慧校园建设工程,支撑多元协同治理体系的信息化需求,打造信息互通、远程协商、实时监控的平台,尽可能减少和消除人为因素,真正实现学院内部治理标准化、流程化、精细化。浙江省高水平学校建设单位大力开展“最多跑一次”提高办事效率改革,建设线上师生办事大厅信息化平台,提高校园数字治理和服务水平,依托信息化平台,完成财务报销、学生服务、工作审批、考核评估等环节的流程再造和线上线下结合的事务办理,为师生提供方便。但以上数字化平台的使用权限往往仅为少部分管理者,具有群体偏向性,个别群体外的治理主体难以获取相关治理信息,导致在治理过程中被边缘化,不利于多元治理主体协同共治。因此,如何切实保障各利益主体对于校务治理的知悉权将是各高水平学校建设单位下一阶段的重点任务。

#### 5. 责权建设意识薄弱,追责机制亟须完善

责权建设强调治理主体责任一体性,各治理主体在行使治理权利的同时也应对自己的治理行为负责。高水平学校建设单位在责权建设方面意识较为薄弱,相关词条提及频次为32。对词条进行分析可以发现,词条内容主要为办学各方面治理的评价、诊断、改进机制等,并未提出相应的追责方案或措施,即治理问责机制不完善,权责界定模糊。问责机制不完善易使治理行为难以落实,执行流于形式,导致后续“督导走过场,查处不及时,问责挠痒痒”成为常态。评价具有指挥棒的作用,引导学校办学治理方向。“双高计划”建设期间,高水平学校在评价内容上建立多规合一的评价标准和流程,如督导评价标准、教师发展评价标准、学生成长评价标准、社会服务评价标准等;在评价模式上形成“常态评价+周期性评价”的内部质量诊改运行模式,以期提高人才培养质量。如湖南铁道职业技术学院基于ISO9001质量管理体系,构建了五个层面的标准体系,建成各具特色的内部质量诊改体系,实现了学校治理水平的新突

破和治理能力的新提升。此外,部分高职院校引入第三方评价,生成了各种质量诊断报告、需求报告,使得社会和高职业院校对教育教学质量、专业发展现状、就业情况等有更全面、客观和公正的数据与评价作参考。如天津轻工职业技术学院与第三方评价机构合作,获取客观反映教学质量的标准化数据,并从在校生、毕业生、用人单位、学生家长、教职工五个维度进行质量评价,形成校内外评价相互融通的质量评价体系,增强了质量评价的公信力。

### 三、“双高计划”高水平学校治理现代化的优化策略

高职院校治理现代化要求使用现代化的技术、手段,在制度规范下,各方利益主体行使权力,通过权力制衡实现学校高质量发展的目标。当前,“双高计划”高水平学校治理现代化存在忽视学生治理主体地位、透明保障技术缺失、追责机制不完善等现状,结合高职院校治理现代化的内涵,本研究从学校治理层面、二级学院治理层面、专业群治理层面以及治理技术层面提出优化策略。

#### (一)协同共治,保障人才培养质量

高职院校办学主体的多元化决定了高职院校既要考虑学校、教师、学生等内部相关者利益,也要考虑政府、行业、企业等外部相关者利益。只有建立利益相关方共同参与治理的组织架构、议事规则和运行制度,才能实现各方的不同主张,激发各方活力。第一,明确学校发展目标,科学制定规划,完成计划。依托信息化平台,对学校中长期发展规划各方向、维度目标进行梳理并建立目标体系,再将目标体系具化为任务和项目,明确完成标准和时间,按周期进行测量管控,有效保证任务项目的完成。将“双高计划”建设任务分解至各职能部门和二级学院,形成各部门工作目标与重点,制定部门和个人年度考核标准。信息化平台全程监测目标执行情况,对部门和个人任务完成情况进行诊断、分析并提出改进建议。第二,内外联动,创新政校行企合作长效机制。成立由政府、学校、企业、校友、社会知名人士等各方代表组成的理事

会,注重理事会各方人员所占比例,优化理事会人员结构,对学校发展规划、专业设置等进行顶层设计,促进人才培养供给侧和产业需求侧结构要素的深度融合。确定例会制度和决策机制,尤其侧重保障企业行业在学校专业调整、专业群组建、人才培养计划等与人才培养质量紧密相关议题上的话语权,强化学校人才培养与市场需求的适配度。通过与企业联合建设工程师学院、大师工作室、开展订单培养等多种方式,与区域管理部门签订全面战略合作协议,将高职院校发展融入区域发展规划,增强职业教育对区域发展的人才支撑作用,形成政校行企人才共育、过程共管、成果共享、责任共担的长效合作机制。第三,民主管理,保障基层师生治理主体地位。定期召开党员代表大会、教职工代表大会,建立校务公开平台,畅通师生发声渠道,落实师生、职工参与民主管理和监督。高职教育以就业为导向,不应忽视应届和往届毕业生的治理权,对毕业生进行学校人才培养方案与就业指向性相关问卷调查,根据其实习、就业经历反馈,改进学校人才培养工作。

#### (二)权力下放,激发二级学院活力

推进校院二级管理改革,扩大二级学院管理自主权,有利于调动二级学院和教职工的积极性、主动性、创造性,增强学校办学活力和核心竞争力。第一,完善制度,优化机构。在学校层面出台学校领导联系二级学院工作实施办法和二级学院党政领导班子职责及议事规则规定,完善放权的顶层设计,廓清二级学院职权范围,对二级学院日常管理运行起规范、指导和监管作用,使权力行使有制度可依。健全二级学院各管理机构,独立设置教务处、教育督导处、校企合作处、创业学院等,在各部门明确分工的基础上形成教育管理合力。第二,训育结合,打造学习型领导班子。加强对二级学院领导班子的管理培训工作,定期开展教育教学理论、管理理论、思想政治理论等读书分享会,培养终身学习习惯,打造具有开阔视野、先进治理理念和开放思维的领导班子。在二级学院内部建构党总支领导下的院长负责制,坚定社会主义办学方向,落实立德树人根本任务。第三,下放



实权,以促绩效改革。将绩效分配、人事管理、职称评定、经费拨款定额标准等人、财、物权下放到二级学院,各二级学院根据自身特点深化奖励性绩效工资二级单位自主分配改革,以优绩优酬为原则,实现高质高聘,激发教职工的工作积极性和主动性,优化职能部门服务质量。构建以业绩和能力为导向的绩效改革新机制,强调日常考核与重点工作任务考核相结合、定性考核和定量考核相结合、部门单位考核结果和干部个人考核结果相挂钩。

### (三)标准制定,完善专业群基层治理

专业群的建设发展是高职院校发展的基石,也是“双高计划”的重点任务。首先,确定专业群组建标准,健全所属二级学院内部治理机构。根据国家产业结构转型升级趋势和区域产业布局,在学校已有专业基础上调整、废止、新建有关专业,做到专业设置与产业需求对接、课程内容与岗位标准对接、教学过程与生产过程对接、学历证书与职业技能等级证书对接<sup>[22]</sup>。组建专业群教学委员会、教材指导委员会、专业建设委员会等,定期召开例会,充分发挥审议、评定、指导和咨询作用。委员会成员应由校外行业企业专家、职业教育专家、二级院系负责人、专业负责人、骨干教师等组成,指导专业群动态更新、模块化教学改革、“双师型”教师队伍建设和校内校外实训基地建设等。聚集委员会成员各方资源,探索混合所有制学院办学模式,要求每个专业群至少建立一个高端产教融合平台,形成专业群可持续发展保障机制。其次,制定专业群教学有关标准,确定专业群建设目标抓手。制定专业群内开展教学、课程、实践等教学活动建设与评级标准,开发专业群实习实训基地建设标准,使专业群基层建设有方向和标准可依。与人社部、行业组织和行业内标杆企业合作,共同开发职业资格标准、技能等级认定标准、技能培训标准等,并将其运用于教学过程。政校行企共建专业群实习实训基地,除供专业群使用之外,还要对外开展有关技术技能培训活动,培养与输送初、中、高级职业等级人才,提升专业群服务社会的能力。最后,培育考核并重,加强“双师型”教

师队伍建设。根据《职业教育“双师型”教师基本标准(试行)》选聘新教师,完善学校新教师入职培训、骨干教师能力提升、专业带头人培育三级教师发展培育体系。教学与技能实操能力并重,建立学校教师与企业教师双向流动制度,交流时间可换算为教师发展培训学时,计入绩效考核成绩。根据专业群教学需要,建立高水平、结构化的跨组织教师教学创新团队,夯实基层教学组织。探索分工协作的模块化教学模式,着力开发专业群课程标准和教材、技能实操标准,深化“三教”改革。

### (四)数字赋能,健全问责追责制度

高职院校治理现代化要求使用社会最前沿的技术来提高治理效率,而信息技术发展带来的数据应用能够有效提升治理效率并为实现治理现代化提供有力支撑。首先,以信息化促进精细化管理和服务能力提升,切实提高工作效能。建立数字化校务管理平台,克服部门主义、碎片化治理等问题,建立政府、学校、企业、学生、家庭、教师等协同治理平台,便捷快速为师生提供服务,实现师生“最多跑一趟”<sup>[23]</sup>。其次,用数据“说话”,提高决策科学性。依托大数据,建立学校大数据分析专家决策系统、教育数据监测与评估系统,为决策提供数据支撑;分析教育风险、教育舆情,完善应急机制,防范化解潜在教育危机<sup>[24]</sup>,促使高职院校从以往“凭借经验的粗放管理”转向“依靠数据分析的集约治理”。再次,利用信息技术明确权责,完善治理追责机制。利用大数据、区块链等现代智能技术来加强“数据确权”,将数据精准推送至各权责部门,明确各治理主体的责任与义务,并加强相互制约与监督<sup>[25]</sup>,切实解决由于权责界定模糊而产生的各部门“互相推诿”现象。完善问责机制,将治理行为与治理主体的“考核、奖惩、选拔和岗位调整等对接,与单位的综合考评、经费分配和招生计划分配等挂钩”以加强问责的震慑力<sup>[26]</sup>。利用链式时间戳(Chain Timestamp)标记某一时刻的数据结构,形成时序区块,实现治理数据信息可追溯且不允许被篡改,从而实现治理行动轨迹的全程追踪溯源,健全追责机制建设<sup>[27]</sup>。最后,依靠信息技术助力高职院校治理现代化透明度建设。



引入区块链点对点传输技术(peer-to-peer)和分布式账本技术(distributed ledger),构建多元参与的分布式教育治理网络,解决各治理主体间的信息不对称问题,消除中心服务器对数字的绝对控制权<sup>[28]</sup>,提升参与和透明程度,促使大学治理层级更加扁平化、多元化。数字治理平台的建设为多元主体参与学校治理提供渠道便利,校务治理信息公开越充分越能保障治理主体有效参与学校治理,体现学校治理透明度,降低治理腐败事件出现概率,提高学校廉洁程度<sup>[29]</sup>,将以往“拍脑袋”作决定和“黑箱”管理操作转化为具有可视化和透明化的现代治理<sup>[30]</sup>。但应注意的是,在使用数据时应注意个人隐私的保护,避免数据滥用和泄露。具体包括规范信息采集过程、加强数据安全保护措施、明确数据使用动向、推动数据保护有关法规制度制定、明晰各治理主体在数据使用方面的责权<sup>[31]</sup>。

#### 四、结语

当前,“双高计划”建设周期已经过半,高水平学校建设单位在高职院校治理现代化效能、民主、法治方面建设成果突出,在透明度和权责方面建设成果较为薄弱。今后,在学校层面,强调内外各部门协同共治保障人才培养质量;在二级学院层面,通过下放实质权力,促进内部管理改革以激发办学活力;在专业群层面,通过有关标准制定完善基层治理的优化策略;在技术层面借助信息技术健全追责提升透明度,以期推进“双高计划”高水平学校治理现代化进程,为下一阶段治理现代化发展提供理论参考和建设性建议,助力我国高职院校治理现代化发展。

#### 参考文献:

[1] 陈寿根. 高职院校治理现代化的内涵、价值、基础理论、基本原则[J]. 中国职业技术教育, 2022(25): 81-85.  
 [2] 曹高丁, 聂强. 制度治理视域下高职院校内部治理体系现代化研究[J]. 中国职业技术教育, 2022(01): 43-47.  
 [3] 王靖高. 高职院校治理现代化的核心要义、改

革路向与实践探索[J]. 现代教育管理, 2021(12): 39-45.

[4] 丘丽丹. 法治文化视野中的高职院校治理现代化改革[J]. 教育理论与实践, 2017, 37(30): 13-15.  
 [5] 孙翠香. 我国高职院校的“善治”: 一种理想治理图景的构想[J]. 教育与职业, 2020(22): 19-26.  
 [6] 姚荣. 中国式教育治理现代化的法治逻辑[J]. 重庆高教研究, 2023, 11(02): 36-42.  
 [7] 陶军明, 庞学光. 职业教育治理: 从单维管理到多元共治[J]. 中国职业技术教育, 2016(21): 18-24.  
 [8] 伍小兵, 杨刚. 新形势下高职院校整体性治理的内在逻辑与实践机制[J]. 西南大学学报(社会科学版), 2022, 48(03): 204-212.  
 [9] 李政. 构建共治体系: “双高”建设背景下高职院校治理水平提升的关键[J]. 教育发展研究, 2020, 40(09): 56-62.  
 [10] 詹姆斯·N. 罗西瑙. 没有政府的治理[M]. 张胜军, 刘小林, 等译. 南昌: 江西人民出版社, 2001: 37.  
 [11] The Commission on Global Governance. Our global neighborhood: the report of the commission on global governance [M]. Oxford: Oxford University Press, 1995: 38.  
 [12] 刘恩允. 治理理论视阈下的我国大学院系治理研究[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2017: 17-19.  
 [13] 范国睿. 学校治理现代化的任务与路径[J]. 上海教育科研, 2022(12): 5-11.  
 [14] 梁克东. “双高计划”背景下高职院校治理现代化的理性思考及实践路径[J]. 中国职业技术教育, 2020(01): 26-30.  
 [15][20] 褚宏启. 教育治理: 以共治求善治[J]. 教育研究, 2014, 35(10): 4-11.  
 [16][21][29] 金保华, 刘晓洁. 大学善治的理论逻辑与价值要素[J]. 现代教育管理, 2019(10): 41-46.  
 [17][18] 俞可平. 全球治理引论[J]. 马克思主义与现实, 2002(01): 20-32.  
 [19] 眭凡. 论大学的善治[J]. 江苏高教, 2014(06): 15-21.

- [22]刘丽.高职院校高水平专业群治理研究[J].教育与职业,2022(13):48-52.
- [23]蒲蕊.论高质量发展阶段的教育治理效能提升[J].中国教育学刊,2022(08):7-12.
- [24]杨文杰,范国睿.突破藩篱:高水平推进教育治理现代化的战略选择[J].华东师范大学学报(教育科学版),2021,39(08):94-106.
- [25]南旭光,张培.智能化时代我国高等教育治理变革研究[J].中国电化教育,2018(06):1-7.
- [26]梁斌.高等继续教育治理的内涵价值、现实困境与对策建议[J].教育与职业,2020(24):73-78.
- [27][28]张双志,张龙鹏.教育治理结构创新:区块链赋能视角[J].中国电化教育,2020(07):64-72.
- [30]赵春霞.大数据智能化:高等教育治理现代化的实践进路[J].江苏高教,2021(11):81-85.
- [31]杨盼,王沐阳.技术赋能时代高等教育治理的逻辑转向、核心要义与创新路径[J].黑龙江高教研究,2022,40(08):1-6.
- (责任编辑:侯月明)

## The Connotation, Current Situation and Optimization Strategies of Higher Vocational College Governance Modernization in the Context of High-quality Development

——A Text Analysis Based on the Mid-term Performance Self-evaluation Reports from 56 High-level Higher Vocational Colleges of “Double High Plan”

LIU Xiao, TONG Xiaochen

(Zhejiang University of Technology, Hangzhou Zhejiang 310023)

**Abstract:** Clarifying the connotation of governance modernization of higher vocational college is necessary for us to figure out the governance direction. Combined with the connotation and objective elements of the governance modernization of higher vocational colleges, this paper analyzes the text of the mid-term performance self-evaluation reports of high-level higher vocational colleges under “Double-High Plan”, and finds that the efficiency construction is excellent, the formation of pluralistic democratic governance has been done, and the trend of legal construction is good. But there are also deficiencies such as the lack of the subject status of student governance, the imperfect transparent guarantee technology, or the weak construction of responsibilities and rights. Overall, schools should emphasize the coordination of internal and external departments to ensure the quality of talent training at the school level, decentralize some real power to promote the internal management reform as to stimulate the vitality at the secondary colleges level, improve the relevant standards to improve the basic governance at the specialty groups level, improve the optimization strategies of accountability and transparency with the help of information technology, to promote the governance modernization of high-level higher vocational colleges.

**Key word:** governance modernization; higher vocational college governance; double-high plan; high-level higher vocational colleges