

盘点2013：

职业院校管理与教育实践十大关键词（下）

文/李永生

X 学校文化建设



学校文化建设已引起校长越来越多的关注和实践。在示范校建设中，相当一部分学校都把学校文化建设选为特色项目，尤其是把校企融合的校园文化作为建设的重点方

向，比如校企文化对接、校企融合的校园文化、融入企业的校园文化、企业文化进校园、职场特色学校文化等。也有将地域文化引入学校的，比如校园客家文化、书香文化等等。学校从过去对学校文化建设的忽视，到逐步重视校园文化建设，再到今天重视校园文化与职场文化的融合，这不得不说是学校建设理念上的重要转变。

但对学校文化的关注，多数学校还停留在构建面向学生的良好育人环境和氛围上，也就是校园文化。从学校组织文化，尤其是从教育追求和办学理念、价值观、学校精神等层面开展学校文化建设，还是有相当的难度。很多学校存在的问题，是由于意识不到与价值观等精神层面的问题相关，仅在问题本身中去求解，缺乏解决问题的高度，自然得不到理想的效果。这就是当下许多学校所面临的困境——文化上没有共识和自觉，制度上没有底线和约束，全凭校长个人的能耐艰难地推进着工作。

N 内部管理机制改革

在示范校建设中，管理机制的改革包括五个方面，一是管理架构和人事层面的改革，如校系两级管理、岗位管理、人事管理；二是制度层面的建设，如围绕质量管理的制度建设与完善、工作量管理、薪酬与绩效管理、精细化管理、标准化管理；三是引入企业管理元素，如5S管理、6S管理、企业管理模式在校企合作中的运用；四是管理体系层面的建设，包括教学质量保障与监控体系、ISO9000质量管理体系、管理运行机制建设；五是管理能力、行政能力提升等。

在学校管理实践中，当学校走过快速扩张的阶段，需要规范、稳步发展的时候，实践证明，引入ISO9000质量管理体系是最佳的选择，它可以使学校的管理工作规范、高效、有序，使影响质量的所有过程和环节处于有效管控之下，并形成科学的管理思维和方法。遗憾的是，这还没有成为多数校长的共识，许多学校看似管理制度齐全、管理过程严格，但管理的成效却不高，就是因为管理缺乏系统策划，存在致命的短板，这是内部管理问题的一个方面。

内部管理的第二个方面是人事管理改革，在千秋业提供咨询的学校中，人事管理改革相对比较深入。首先是优化机构设置，突出教育教学中心地位；其次是设置教师专业发展通道，改变行政提拔单一成长模式；三是实施岗位、编制管理，全员竞聘上岗，激活用人机制；四是开展绩效管理考核，有效提升工作业绩；五是岗位评估，合理确定岗位价值和绩效薪酬标准，并把岗位与考核结果挂钩，打破大锅饭，调动教职工的积极性。事实证明，凡是认真进行了人事改革的学校，会为学校正在进行的课程改革或示范校建设工作保驾护航，对教师队伍的梯队建设与成长，起到很大的推动作用。但多数学校内部管理最大的问题就是人事管理落后的问题。

内部管理的第三个方面是学校品牌建设，品牌的本质是服务质量在顾客体验后所沉淀下来的心智模式，但现实中有些学校却舍本求末，不注重真实教育质量的提升，却希望通过品牌的设计包装，快速形成影响力。这样的品牌是很难打动人心并持久存在的。

R 人力资源建设

人力资源建设无疑是一所学校能否成功的关键，然而现实中却成了制约多数学校发展的瓶颈。在示范校建设中，学校可能收获最大的就是教师和干部队伍的成長，看到无数年轻肯干的教师快速成长为骨干教师、专业带头人、一线教学管理干部，确实令人欣慰！

在重视教师队伍建设的同時，许多学校也开展了中层干部、班主任、行政管理人员的系列培训，与过去只关注单项培训的安排相比，这些学校已经开始系统的队伍建设了。

在首批示范校特色项目建设中，选择此项目的学校最多，为105所，占了学校总数的38%。具体内容从教学信息化、网络信息化、数字化图书馆、数字化教学资源、就业服务信息化平台，到数字化资源库、数字化校园、数字化智慧校园建设等内容，同时，也出现了诸如中国职业教育信息资源网等公共资源和管理平台。

从资源的管理，到资源的共享，到数字化校园、乃至智

然而，对于更多的学校，有两个自身难以逾越的障碍。一是短时间内很难改变学校人力资源队伍的不良结构，很难补充足额的专业教师队伍，很难马上弥补年轻教师教学积累和企业实践的不足，这需要时间和外部条件的支持。二是学校很难打破现有人事管理制度的藩篱，多年事业单位的积弊已让太多的人麻木了，没有校长大胆推动、上级支持、注重策略的人事管理制度改革，改革就难以成功，就无法从根本上提升教职员工的教肓热忱和工作积极性。

S 数字化校园建设

慧校园建设，其最终改变的是学习的方式：组织的学习，教师的学习，乃至学生的学习。特别是变学生传统的被动接受为主动学习、协作学习，这是学生学习方式最具革命性的变革。

数字化校园建设技术已不是问题，最大的问题是用户体验能否做到最好，所共享的资源对师生有多大价值，如何做好顶层设计、系统策划，这也是一个需要不断积累和完善的过程，要显示出它的巨大作用还需假以时日。

B 办学模式改革

目前的改革，从办学主体的角度，有合作办学、国际化办学、组建职教集团等内容；从办学功能的角度，有强调办学功能的转换，大力开展社会培训，如送教下乡、建职业培训超市等；从办学功能的拓展和延伸，有社会服务能力建设，如弘扬地方传统文化或非物质文化遗产，“燕京八绝”花丝镶嵌工艺、南珠工艺品加工、黎族文化与织锦技术培训、川菜研发，或技术服务能力，如新能源电动车充电装置、新能源开发、生态农业基地建设，或示范辐射能力，如对口服务、对口支援、建立职业教育协作区、师

培养基地等等。

在管理实践中，办学资源的获取实际上也是校长的头等大事。其实，教育发展到今天，应该按照基本的办学条件标准，让每一所学校都能得到所需的资源，而不需要校长花费巨大的时间和精力去争取，这也是对校长的爱惜和保护，是让学校回归本职的一个重要条件。2013年，几位颇有事业干劲的院校长不幸落马，唏嘘之余也应该反思我们的办学模式、管理体制和社会法制政策环境究竟应该怎样建设，才是职业教育发展的康庄大道。

从这两期杂志刊登的十大关键词里，我们能看到什么？感受到些什么呢？中国的职业教育能否应对现实和未来发展的挑战呢？

积极的看法是：职业教育的发展模式已经转型——从外延发展为重点转向以内涵发展为重点，通过示范校建设，通过众多学校在管理与教育上的改革创新，实实在在地推动了职业院校的内涵建设。

悲观的看法是：虽然强调学校内涵发展，但是影响学校内涵建设的主要障碍却没有消除，学校办学模式、管理体制改革的滞后已经严重制约了学校人才培养模式的改革，许多校长最为头疼的就是不知道如何让教职员工能够积极主动、负责地承担起“为人师”应尽的职责，把工作做到位。

政府现有的学校管理模式、资源分配模式、评估机制虽然也极大地推动了职业教育的发展，尤其是在资源整合、规模扩张方面。但显然，在以内涵建设为重点的发展阶段，原有的模式不仅低效，有时甚至还会带来致命的负面影响，比如不按教育规律做事、不尊重制度规则、运动式的教研教改、集体弄虚作假，以及资源分配不公平、不公正、不公开等等弊病，都严重阻碍了学校的内涵建设。

我们真诚地希望：通过政府顶层设计和职业院校改革创新的推动，让学校回归本职，让教育回归本质。这也许就是我们所期待的现代职业教育体系的建立，就是我们的中国职教梦！

（作者为北京千秋业教育顾问有限责任公司总经理）