

“治理共同体”赋能治理现代化的商务职院实践

山东商务职业学院

山东商务职业学院是国家粮食和物资储备行业示范性高能人才培养培训基地、山东省技能型特色名校。学校秉承“明德、立信”的校训和“人文、开放”的治理理念，为粮食行业和区域经济社会发展提供了强大智力和人才支撑。

一、案例主题

“治理共同体”赋能治理现代化的商务职院实践。

二、背景与起因

类型教育背景下职业教育最大的特点就是产教精准对接、校企协同育人，这对高职院校的内部治理体系结构提出了新的要求。学校始终把产教融合、校地融合作为坚定不移的中心，不断创新内部治理模式，全方位保障并推动人才培养质量提升。

为此，学校设计并推行了“治理共同体”内部治理模式，以多主体相互独立自主、各具优势又彼此关联保障了人才培养的适配性、精准性。“治理共同体”以“人文性、开放性、公共性”为理念，以整合多方资源、保障人才培养质量为目标，打造融主体多元化、结构网络化、职能协作化、机制市场化于一体的内部治理模式。

三、做法与经过

（一）依托产教融合，不断完善学校内部制度体系

学校根据工学结合—校企合作—产教融合发展的需要，适

应集团化办学、国际合作办学、中高职一体化办学、混合所有制、现代学徒制等多种办学模式改革的要求，以跨界的思维，接轨技术变革和产业升级，建立起动态、有机、系统的制度体系，形成了“1+4+N”的制度框架，即：以《山东商务职业学院章程》为统领，以党委权力、行政权力、学术权力、民主监督权力为核心，学术委员会制度、教职工代表大会制度、绩效考核制度、精细化管理制度、校院二级管理制度、产教融合校企合作管理制度等重大制度为保障，全面服务产业转型升级和保障职业教育转型发展。

（二）建立协调机制，理顺学校内部治理主体关系

学校内部治理主体之间存在着监督与被监督、自下而上的隶属、平行的契约等关系。如何实现多元主体关系的平衡，关键在于内部治理结构的优化。一是，学校推进大部制改革，压缩管理层级，将职能相近、业务相近、资源能共享的部门进行整合，25个职能部门压缩到15个，减少了管理人员人数，解决了职能交叉和权力界限不清问题，实现“小部门大职能”，达到了高效运行的目的。二是，根据职能与权力归属原则，成立了学校理事会、专家咨询委员会、学术委员会、监督委员会、专业建设指导委员会、教材委员会等不同利益相关者组成的集体决策组织，进一步完善了教职工代表大会等制度，建立和完善了二级教代会组织和制度，各个组织在学校重大事务科学决策中的作用得到充分保证和彰显。

（三）明晰权力清单，推进校院二级管理改革

学校制定了《山东商务职业学院二级管理实施办法》，建立起与实施办法相辅相成的管理体制和运行机制。一是，根据产业链相关、岗位工作相关、专业类别相通、专业资源相通的原则，重新对学校专业群进行编组，按照专业群组建 8 个二级学院，形成新的二级建制。二是，构建了二级管理目标体系，形成学校引导、职能部门协调、二级单位自主办学的运行机制，将学校目标、二级学院目标、教师个人目标整合，按年度进行落实目标执行、评价和反馈。三是，厘清了人、财、物、事等管理权限下放清单，明确了二级学院具有人事任免、岗位设置、职称评审、人员招聘、薪酬再分配、经费预算等权力，实现了“让听得见炮声的人来决策”。

（四）升级治理手段，提升现代化治理水平

学校主要从技术、法律等两个层面入手，升级治理手段。一是，基于“大平台”+“微服务”的理念，升级完成云平台、统一认证平台、工作流引擎、统一支付平台、智能运维平台等 7 个应用支撑平台，为各类业务系统搭建起支撑平台，实现新的业务系统灵活、快速上线。二是，建设完成数据智能服务平台，初步构建起教育治理的大数据模型，基本实现教学诊改数据、学生日常行为数据、网络运维数据、智慧管理业务系统数据的集中展现和综合分析，学校科学管理和决策水平显著提升。三是，制订了教师信息技术能力标准，实施教师信息技术应用能力全员培训，以信息化引领教师专业化发展；建立了可操作的学生信息素养评价指标体系和评估模型，实施学生全覆盖的信

息素养测评，有力地促进了学生信息素养提高。四是，优化并完善了人事、科研、教学、财务等各种办事流程与议事规则，形成了科学、有序的校内规范，管理者、师生、合作企业的法治思维与意识不断提高，不同利益相关者的合法权益得到维护，基本实现依法治校。

（五）强化执行监督，形成高效有序治理机制

学校紧紧抓住执行机制、激励机制、监督机制、约束机制等四大机制，形成了具有“商务特色”的内部治理机制。一是，根据职业教育类型特征和学校发展实际，重新修订了《山东商务职业学院章程》，在此基础上制定了党委、行政、学术、民主监督权力运行的工作流程、操作规范、议事规则、办事程序、组织规则，并严格按照标准与规则进行执行，确保了有序治理。二是，成立了学校监督委员会，二级学院建立了二级监督体系，在招生、人事、就业、质量、财务等方面接受社会公众监督，同时运用第三方评价，保障了评价的公信力，实现了治理高效运行。三是，充分发挥教代会、学代会等民主议事机构的作用，保证了不同利益群体对学校重要事项的知情权和监督权。四是，建立起教学机构和党政教辅分类管理和考核机制，形成了内设机构目标管理考核体系，确保了制度执行有约束。

四、成效与启示

（一）成果成效

1. 提升了学校内部治理水平。推进了校企、校行、校政、校社等多元融合发展，实现了学校制度规范化，建立了完善的

治理制度体系，通过治理结构改革、治理手段升级、强化执行监督，服务高素质复合型技术技能人才培养。学校先后荣获国家技能人才培养突出贡献单位、教育部现代学徒试点单位、国家级专业教学资源库建设单位、1+X 等级证书试点单位、智慧高校管理突破奖等国家级荣誉。

2. 实现了精准育人、协同育人。构建了服务区域高端产业和产业高端的“人工智能+”8 大专业群，建立了跨界多元协同的人才培养体系，形成了发展的示范。2016 年以来，学校开展了 2 个国家级、3 个省级现代学徒制试点专业教育，建成了中裕产业学院等 8 个产业学院；学生获省级及以上奖项 500 余项，其中国家级奖项 150 余项。近三年，用人单位满意度从 97.12% 逐年上升到 98.51%，社会认可度高。

3. 发挥了示范引领作用。学校“治理共同体”内部治理模式及效果，受到全国兄弟院校的高度关注，已有 25 所高职院校专门来校交流学习内部治理经验，11 所学校正在借鉴并推广内部治理经验。

（二）经验启示

加强学校内部治理体系改革，必须坚持党的全面领导，坚持依法治校，紧紧围绕立德树人根本任务，建立健全“五个完善”机制。

一是完善内部管理制度体系。调整优化学术委员会、教职工代表大会、绩效考核、校院二级管理等重大制度，制定或完善教学、科研、人事、财务、校企合作、社会服务等方面的管

理制度，形成以章程为核心的内部治理制度体系。

二是完善校院二级管理体系。厘清人、财、物、事等管理权限下放清单，增强二级学院办学自主权，激发二级学院办学的内生动力。构建分布式的组织管理模式，压缩管理层级，职能部门实行扁平化管理。探索教学机构和党政教辅分类管理和考核机制，健全内设机构目标管理考核体系。

三是完善多主体参与的治理体系。成立学校发展专家咨询委员会等委员会，吸收社会力量多种形式参与学校办学。完善理事会、学术委员会、教职工代表大会制度，建立社会利益相关者参与学校民主管理和监督的有效渠道，优化教职工参与学校改革发展的途径和机制。

四是完善多元评价与反馈体系。积极发挥第三方评价机构、社会团体、中介机构、行业企业、杰出校友的评价作用，对学校治理效果进行评价；积极搭建网络平台，建立快速反馈机制，规范治理行为。

五是完善信息化管理体系。搭建智慧后勤管理系统、智慧资产管理系统等，形成“上下贯通、覆盖全面”的管理体系，提升管理智能化水平。完善面向教师、学生端口的网上办事大厅和校园综合APP，实现教学、学工、人事、科研、财务、一卡通、办公审批等业务一站式办理、一次性办好。