

朱正茹：错位发展：新时期高职院校高质量发展的战略选择

摘要：《国家职业教育改革实施方案》提出要“推进高等职业教育高质量发展”。与此同时，随着我国经济转型升级步伐的不断加速，产业变革、职业教育大改革大发展以及高等教育普及化等都在不同层面对高职院校以差异为基础的高质量发展提出了迫切要求，错位发展成为当前“双高计划”实施背景下高职院校改革发展的战略选择。错位发展要求高职院校从战略上明确“做什么”以及“如何做”？即：先要科学决策，理性取舍，明确其在人才培养、科学研究、社会服务、文化传承与创新等办学职能上的定位与错位；然后是强化内涵，改革创新，从现有资源的整合与优化、核心竞争力的形成与持续发展、潜在优势的不断挖掘与创新等方面推进实施。

关键词：高职院校，错位发展，高质量发展，“双高计划”

20世纪80年代崛起的以哈佛商学院迈克尔·波特（Michael Porter）为主导的战略定位理论认为，战略定位是企业竞争战略的核心内容；20世纪90年代，波特指出，企业战略的目标是为了企业获得成功，成功取决于企业是否有一个有价值的相对竞争地位，而有价值的相对竞争地位来源于企业相对于竞争对手的持续竞争优势。同为社会组织构成，学校和企业一样，需要在日益激烈的竞争与变革中，找到适合自己生存与发展的理想位置，形成并保护自己的持续竞争优势。新时代党和国家高度重视职业教育，作出系列重大决策与部署，同时伴随而来的是系列重大机遇与挑战。《国家职业教育改革实施方案》（简称“职教20条”）提出要“推进高等职业教育高质量发展”“启动实施中国特色高水平高等职业学校和专业建设计划”。高职院校如何高质量发展？本文基于战略定位理论，提出错位发展应是新时期高职院校高质量发展的战略选择，并从战略机遇、战略定位、战略实施等三个方面加以阐述，以期高职院校改革发展提供参考。

一、教育发展，产业变革：高职院校错位发展的战略机遇

职业教育发展与产业、经济发展密切相关，教育供给侧与产业需求侧的双重变革，为高职院校错位发展迎来战略机遇期，这回答了高职院校为什么需要错位发展。

（一）伴随经济高质量发展的产业变革诉求

当前，我国经济正由高速增长阶段稳步迈向高质量发展阶段，新一轮科技革命和产业变革不断加速，内在的要求从以低附加值为主的劳动密集型、资源密集型向以高附加值为主的知识、技术密集型转换，产业转型升级进入关键阶段。随之而来的是职业变迁和劳动力市场变化，急需大量掌握并能熟练使用高新技术的高素质技术技能人才。产业发展的客观现状迫切要求高职院校兼顾当地特有的经济、产业发展特点，高度对接细分市场、细分领域发展需求，实施错位发展以形成自己独特的竞争优势，提升自身办学竞争力及人才培养针对性。一是符合高端产业发展需要的高技能人才严重短缺。2018年，我国技能劳动力

占从业人员的比重为 22%，高技能人才占从业人员的比重为 6%，高技能人才求人倍率在 2 以上。二是教育人才供给与产业需求结构性矛盾突出。今年全国人大常委会执法检查组在就业促进法实施情况检查中发现“结构性就业矛盾显现，招工难和就业难并存”，并指出“人岗不匹配”的结构性矛盾正日益上升为就业领域的主要矛盾，造成结构性就业矛盾的主要原因是高质量职业教育与培训的缺失。三是区域性产业布局及产业结构不断调整。国家产业发展战略与规划须充分结合国际国内及各地、各区域经济发展态势，对各地、各区域产业在定位、体系、结构等方面做出差异化的战略规划并适时调整，知识密集型、技术密集型、高附加值、符合转型升级方向的高新技术产业、装备制造业等产业发展迅速。

（二）以“类型教育”为统领的职业教育改革诉求

“职教 20 条”开篇提出“职业教育与普通教育是两种不同教育类型，具有同等重要地位”，设计了 7 个方面 20 项目改革任务，标志着以“类型教育”为统领的系列改革正式开启实施。新时期职业教育的大改革必将是全面地、系统地、深入地改革，其改革的力度之大将是前所未有，也必将致力于解决职业教育领域长期未能解决的大问题、关键问题，这为高职院校错位发展带来重要契机。首先，现代职业教育体系建设要求高职院校错位发展。独立的现代职业教育体系建设以及“类型教育”的重大判断要求各高职院校在坚定职业教育属性和定位的前提下，结合自身办学情况进行分类、分层建设，错位发展将是一部分高职院校实施更高质量更高层次职业教育的必然选择。其次，服务地方的功能定位要求高职院校错位发展。高等职业教育的职业属性决定了高职院校办学的核心在于培养人使其掌握一定的职业技术与技能，而职业源于不同行业、不同产业，不同区域产业发展又不尽相同，这就要求高职院校明确自身发展方向与路径，从办学功能定位上寻求差异，实现错位。最后，“双高计划”的制度设计要求高职院校错位发展。“中国特色高水平高职学校和专业建设计划”（简称“双高计划”）是国家教育部、财政部两部联合实施的具有引领性的重大制度设计、重大改革项目，其目的是要实现“引领改革、支撑发展、中国特色、世界水平”，“双高计划”要求各高职院校突破“千校一面”的局面，错开恶性竞争，找到最适合自己的生存空间与发展路径，进而形成自己的独特优势与品牌。

（三）高等教育普及化带来的多元质量诉求

根据数据显示，2018 年，我国高等教育毛入学率已达到 48.1%，2019 年毛入学率将超过 50%，按照马丁·特罗的大众化理论，我国即将由高等教育大众化阶段进入普及化阶段。在实践层面上，2019 年高职院校大规模扩招 100 万人成为高等教育普及化的“临门一脚”。“多元化”和“适需性”是普及化阶段高等教育最基本特征，高等教育普及化加之高职百万扩招，对高职院校建立多元质量、办“适合的教育”带来了机遇和挑战，应对这样的机遇和挑战，需要高职院校结合自身办学实际，准确定位，在错位发展中形成竞争优势。一是规模扩张带来扩充优质教育教学资源的挑战。不论是普及化后高等教育总体规模的扩张还是扩招后院校单体规模的扩张，都将带来师资队伍、实训设备等教学资源的不足，课程与教学形式

也将随之发生变化,这要求高职院校迅速扩充与新教育形态相匹配的优质教育教学资源。二是生源多样化带来实施分层分类教学的挑战。随着普及化进程的加快,办学规模的扩张也必将导致生源的多样化,高职扩招还将吸引退役军人、下岗失业人员、农民工、新型职业农民等群体入学,不同学习者的文化基础、学习兴趣、学习诉求等各不相同,这要求高职院校探索多样化的人才培养并配套实施分类、灵活的教学管理。三是人民群众对优质教育资源的选择性需求带来建立质量品牌的挑战。高等教育规模的扩张使得人民群众选择优质教育的需求更加迫切,生源竞争迫使高职院校要通过错位发展快速形成自己的质量品牌与优势,正如有学者指出,“如何吸引和招收到符合高校人才选拔标准和培养要求的数量充足、质量较高、结构合理的生源,对我国高校加强内涵建设、形成特色优势、改善办学声誉提出了新的挑战”。

二、科学决策,理性取舍:高职院校错位发展的战略定位

战略定位的目的在于获得和保持竞争优势,竞争优势的选择是战略定位的一个重要内容。站在新的历史节点上,高职院校面向高质量发展的目标要求,亟需在战略层面科学谋划其办学应坚定“什么位”?高职院校可通过安德鲁斯的SWOT分析法,围绕人才培养、科学研究、社会服务、文化传承与创新等主要办学功能,在系统分析其自身的优势和劣势、外部环境的机会和威胁的基础上,理性抉择,明确其在错位发展战略中的定位,即明确应该“做什么”。

(一)立足市场需求,明确培养定位

人才培养是高职院校最根本、最核心的职能,是学校全部工作的核心。在“双高计划”、高职扩招、职教高考、本科层次职业教育试点等重大改革项目的实施背景下,高职院校须深刻思考其究竟要培养什么人。在培养目标上,各高职院校总体上是坚持职业教育属性和定位,致力于培养高素质技术技能人才;具体到培养规格上,不同区域、不同类型、不同特色乃至不同层次的高职院校应有所不同,即在人才培养定位上实现错位,进一步聚焦细分市场领域,明确人才培养领域及规格定位。一方面,不同专业群对接不同产业链需求,培养不同领域的专业知识和能力,而同一专业群也可面向不同的人才培养领域,如不同学校同时设有市场营销专业,但学校可结合各自组群逻辑来明确其面向的人才培养领域,是基于完整知识体系的营销专业群,还是基于产业链上的农产品营销、电子产品营销,亦或是其他领域营销专业群?另一方面,各高职院校可根据自身办学层次、类型特点等,进一步聚焦技术技能人才层次定位,是培养掌握高精尖技术的技术型人才,还是熟练掌握生产一线操作技能的高素质技能型人才?不同人才培养领域及规格定位是高职院校推进错位发展的巧妙选择。

(二)立足技术积累,明确科研定位

科学研究是大学继人才培养之外的又一大职能。尽管人们对高职院校要不要进行科学研究观点有过分歧,但总体上认识是统一的,即高职院校需要科学研究,而且要不断强化其技术技能积累与创新作用。高职院校的科研总体应定位于服务学生培养和服务地方发展。然而,正如在人才培养定位上的错位一样,不同区域、不同类型、不同特色的高职院校在科研

定位上也应注重结合自身优势、劣势、外部环境特点等进行错位发展。比如，对于职业教领头的高水平高职院校来说，其科学研究不仅要服务于学生的培养，还应致力于相关领域更深入、更系统的技术研发与创新，致力于打造引领地方产业发展的创新高地；对于以“双高计划”为引领的其他高职院校来说，其科学研究应主要定位于产品设计和技术服务，以助力区域中小微企业的产品升级及技术研发。另一方面，不同高职院校可根据各自办学特色，在不同专业领域发挥自身优势基础，将其科学研究定位于服务不同行业领域技术需求。不同方向及领域的科研定位是高职院校实施错位发展的有效路径。

（三）立足区域经济，明确服务定位

社会服务是当前世界公认的现代大学不可或缺的职能，对于高职院校来说，其办学更是以服务发展为宗旨。当前高职院校社会服务涵盖了培训、社区教育、精准扶贫、技术服务等多个方面，这每个大的方面又可细分为若干小的方面。如培训既有面向不同工种、不同人群的技能培训与鉴定，也有基于“1+X”证书制度试点及其他国培、省培项目的教育培训；社区教育既有老年教育、终身教育，也有面向社区中小学生的科普教育；精准扶贫与技术服务等也根据区域经济特点等，各有不同、形式多样。高职院校办学可以在以上社会服务的多个方面均有所涉及，但从特色发展的角度来看，高职院校更应立足所在区域经济发展需要及自身发展特点，汇聚优势资源，有选择性地为社会服务的某个或某几个大的方面和小的方向上发展出特色。不同方面和方向的社会服务定位为高职院校错位发展提供了多种可能。

（四）立足传统积淀，明确文化定位

随着全球化进程的不断深化，文化传承与创新作为大学的重要职能越来越被社会各界重视与认可。对于高职院校来说，其文化传承与创新职能的发挥在当前以彰显“类型教育”特色为背景的新时期，显得尤为重要，其历史使命也尤为重大。高职院校的人才培养定位决定了其需要具有职业教育特色的文化来浸润、教化专门的人才。首先，技术文化的传承与创新应被所有高职院校重视，我们亟需塑造重视技术、将技术文化融入传统文化的文化氛围，以提高技术技能人才的社会地位。其次，中国传统技艺及非物质文化遗产的传承与创新是高职院校办学的重要内容，是培养大国工匠、弘扬工匠精神的重要途径。最后，不同地域文化及行业企业文化是高职院校形成自身独特文化、彰显办学特色的有效助力。不同高职院校应结合自身办学历史与传统、地域特点、环境机遇等，选择最适合最有利于自己的文化定位并在今后的办学中不断深化创新；不同办学水平的高职院校在文化传承与创新职能的总体定位上也可有所差异。不同的文化定位是高职院校错位发展的特色选择。

三、强化内涵，改革创新：高职院校错位发展的战略实施

战略实施是保护、持续竞争优势的重要源泉。错位发展不是一朝一夕能够实现和完成的，更不能止于定位上的错位，高职院校在错位发展战略中明确应该“做什么”后，更要重点考虑“如何做”。现有资源的整合与优化、核心竞争力的形成与持续发展、潜在优势的不断挖

掘与创新应是高职院校错位发展过程中须重点关注的。

（一）整合与优化已有资源配置

高等职业教育经过 20 多年的改革发展，取得了显著成绩，各高职院校在长期的办学实践中一方面积累了一定的办学资源，另一方面也形成固化了一定的办学治理模式。高职院校错位发展应基于已有办学基础、办学特色之上，对各类办学资源进行整合重组、优化配置，使其与错位发展的战略定位相匹配，进而发挥资源最大优势，提升办学效益。与此同时，高职院校应以资源整合重组为带动，推进内部治理结构的重构与优化，在管理制度、运行机制等方面为错位发展提供保障。如结合院校传统办学特色，按照一定逻辑对已有优势专业进行整合重组，剔除不能成功组群、不符合区域市场需求或与办学定位不相适宜的专业，根据需要适当新增专业，进而形成紧密对接产业集群、结构合理的特色专业群；对现有的教学组织进行整合重组，发展建立跨专业的、符合专业群管理特点需要的教学组织，带动内部治理结构重构与优化；对现有的教学资源进行整合重组，解构原有以专业为单元实施的课程体系，重构以专业群为单元的“平台+模块”课程体系，配套实施模块化教学，实现教学资源共建共享。总之，尊重办学积淀基础上的资源整合与优化，是高职院校实施错位发展的内在前提。

（二）形成和发展核心竞争能力

核心竞争力是以差异为基础、以优势为追求的错位发展的核心。高职院校实施错位发展，须明确找到自身区别于其他院校、优势明显的核心竞争力，并要持续保持、发展这种核心竞争力，以保证自身在同类院校中持续处于优势地位。专业群、技术创新服务平台、教师团队、学生培养质量等应是高职院校发展核心竞争力的关键要素。一是打造高水平专业群。专业是院校实现培养目标的有效抓手，高职院校应充分考虑办学积淀与特色，聚焦区域产业发展需求，在专业群建设上形成差异、发挥优势，或围绕产业链和职业岗位群构建专业群，或以核心专业为基础构建专业群，或基于专业大类构建专业群，或依托自身教学资源进行 SWOT 分析构建专业群，或以其他方式构建专业群，最终要形成逻辑合理、知识关联、协同共享、特色明显的高水平专业群，当然，专业群长久持续的核心竞争力必然要以专业群自身高质量的内涵建设为支撑。二是打造产教深度融合的技术创新服务平台。随着产业革命和信息技术的迅猛发展，以及全球科技发展的日新月异，高职院校需通过校企合作共建跨界、协调、互通、共享的技术创新服务平台，一方面促进校企相互在标准、基地、队伍、资源、创新等要素上深度融合，助力校企双元育人，助力精准服务企业产品升级与技术研发；另一方面精准对接产业链上相应岗位知识和技能需求点，明确技术研发和技术服务领域及具体方向，形成技术创新与服务优势。三是打造结构化教师创新团队。师资队伍是院校竞争的关键核心因素，除校企共建“双师型”教师队伍外，还需结合模块化教学需要，探索组建高水平、结构化教师教学创新团队，同时结合专业群及技术创新服务平台建设特点，引进或培育能更好发挥专业群集聚效应和技术创新服务平台功能的高水平技术研发与服务团队，对于职业教育领头院校来说还应注重引进或培育相关领域领军型的专业带头人、科技创新带头人。四是打造高质

量的人才培养基地。人才培养是高职院校错位发展过程中不可忽略的核心竞争力，对高职院校办学水平的评定最终要落在人才培养质量上，这就要求高职院校要集聚所有办学资源，努力培养出符合区域经济社会发展需要的高质量人才，打造出人才培养高地，形成人才培养质量品牌。

（三）创新并拓展潜在竞争优势

错位发展是建立在差异基础上的优势追求，高职院校若想确保自身的持续竞争优势，除了在已有基础上建立核心竞争力外，还需在长期的办学实践中，不断挖掘潜在市场，拓展或发展新的竞争优势。在此过程中，首先，高职院校须注意把握好竞争优势拓展与战略定位的关系。一方面，错位发展的实施是在既定的战略定位下开展的，总体上新拓展的竞争优势应尽可能控制在原有定位范围内，不可随意另辟蹊径，这是错位发展的定位要求；另一方面，任何组织的发展不可能永远朝着固定的目标毫无偏差，尤其是在当前经济、科技、产业、教育等迅速发展的变革时代，高职院校在高质量发展过程中很有可能因区域产业、经济等外部环境的变化，或是内部体制大改革等，使其必须适时调整相应的战略定位或是作出新的战略规划，此种情况下，对于有利于院校长远发展的、符合发展规律和市场竞争规律的潜在优势，均可根据新定位的指引，积极拓展创新。其次，潜在竞争优势的发展，既可以从横向拓展，也可以从纵向挖潜。从横向拓展即在战略定位的范围内，发展新的竞争方向，如在专业群、技术创新服务平台、教师团队、学生培养质量外，发展技术文化、培训等新的核心竞争力；从纵向挖潜即在一定发展方向上，开拓、创新新的路径、方式，如在教师团队建设上，可以进一步发展领军型专业带头、高水平科技创新团队作为核心竞争力，在专业群建设上，可以进一步将课程、教学管理、教学模式、实践教学等打造为独具特色的核心竞争力。最后，潜在竞争优势的开拓与创新一定是在办学有余力、符合院校办学实际的基础上进行的，错位发展的逻辑起点是差异，各高职院校切不可贪大求全，忘记了错位发展的初衷是差异基础上的优势追求。

在科技革命和产业变革不断加速、职业教育大改革大发展的时代背景下，错位发展成为高职院校建立质量品牌、形成竞争优势的战略选择，将指引各高职院校在新的改革浪潮中各寻其位，错落有序，健康发展。然而，错位发展只是一种路径，其目标是要推动高职院校乃至整个高等职业教育实现高质量发展。高职院校在战略层面明确发展的定位与错位路径后，更关键的是要思考如何在实践层面推动错位发展战略的有效实施与落地见效，这还需要各高职院校在具体办学实践中进行因校制宜的改革与创新探索，而高质量的人才培养、技术服务以及质量品牌应是高水平高职院校建设的核心成效表征。

作者简介：朱正茹，女，安徽机电职业技术学院，硕士研究生，助理研究员，主要研究方向为高等职业教育管理、高等职业教育课程与教学。

来源：《中国职业技术教育》2019年第31期。