

基于质量差距模型的教学公共服务的 反思与创新

——以湖南科技大学为例

李友桥

(湖南科技大学 招生就业处,湖南 湘潭 411201)

摘要:教学公共服务具备服务性、事务性、系统性、优越性,是提高人才培养质量的基础和保障。目前,在省属普通高校的办学中,长期存在师生日益增长的教学服务需求和难以精准提供的公共服务质量之间的矛盾,其症结在于师生满意度低、决策效率不高、制度落实不力、供需存在错位。有必要以审核评估为契机,依照学校实际,对照感知差距、标准差距、传递差距和沟通差距等质量差距来源,多方面精准发力,最终实现令教师、学生、学校多方满意的目标。

关键词:质量差距;教学公共服务;师生需求;满意度

中图分类号:G647

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2017)10-0093-06

一流大学必然要求一流的教育质量,优质的教学公共服务是构建优良教学秩序、提高人才培养质量的基础和保障。目前,在高校尤其是省属普通高校的办学中,师生日益增长的教学服务需求和难以精准提供、持续跟进的公共服务质量之间的矛盾始终存在,已经对教学质量带来一定影响。有必要以问题为导向,从师生需求角度理性分析和解决。

1 教学公共服务的特点与问题症结

1.1 教学公共服务的特点

教学公共服务是为教学运行提供保障、支撑与环境的各类管理服务,它具有如下四个特点:

特点一:服务性。教学在高校中处于基础性地位,教学公共服务始终依赖教学、服务教学;教学公共服务的水平由教学发展状况决定,反过来又对教学发展起着重要作用。

特点二:事务性。大到教学楼宇、实验场地建设与师资供给、调度,小到窗帘灯管更换、粉笔板擦供应,都是教学公共服务的范畴,涉及范围广泛,内容具体繁杂。

特点三:系统性。教学公共服务体系全面、完整,包括场地、设施、后勤等服务条件和相关的服务理念、管理过程、预警机制、文化建设,也包括全体管理服务单位、人员。

特点四:优越性。教学师资、场地、实验设施等方面的资源是教学科研的必要保障,需要通过科学的制度机制有效聚集、合理配置各类资源要素,获取最佳效益。

1.2 教学公共服务的问题症结

随着高等教育由“卖方市场”转向“买方市场”,高校之间在竞逐教学、科研的同时,教学公共服务上的竞争也日益激烈。同层次院校之间,教学公共服务质量的好坏,决定着上级评估与检测的等级以及公

众认同感、信任度的高低。

湖南科技大学以较少的教学资源提供了较好的教学公共服务,保障了20个学院90个本科专业35 000余名本科生研究生的教学需要,但对照“教学资源条件保障度”“教学保障体系有效度”“学生满意度”等审核评估重点,学校教学公共服务依旧问题不少。对一般性问题,学校有相应部门、人员依照相应程序处置,对综合性发展性问题,学校通过党委会议、校务会议、教学工作会议等研讨解决。这种有什么给什么,缺什么补什么的方式确实解决了事务性问题,但常常头痛医头脚痛医脚,管理服务人员辛苦忙碌,却按下葫芦起来瓢。近年来,教学公共服务中形成了如下症结:

一是师生满意度还有提升空间。师生来校都满怀憧憬,希望教学便利,条件优裕,但现状是教学楼宇南北校区分布不均,与生活区距离远;仪器设备共享不够;教室空调较少,考研教室不足;图书资源与学生需求匹配度还存在不足。

二是个别问题决策效率还可提高。教学公共服务从问题提出、前期踏勘、调研论证、专项报告、上会研究,决策环节多,时间长。例如:学校多年前就主张教学楼宇全面安装空调,今年才启动;但不少兄弟院校宿舍都已安装空调,学校失去宣传先机。

三是制度落实不彻底。学校教学管理规定、工作规程全面细致,但具体执行时往往不能完全落实到位,一些制度束之高阁,或者选择性执行,导致教学公共服务存在缺位、错位现象。

四是供需存在错位。师生信息主要来源于手机,但学校讯息主要发布于校园网;教室桌椅、窗帘坏了,师生缺少报修意识,也不了解报修流程;面向全体、即时互通的校内交流平台缺乏,导致师生在公共平台吐槽,容易造成负面舆论。

以上症结充分说明,传统行政式粗放型管理模式不再适应学校内涵发展,自上而下提供的教学公共服务产品忽视了师生体验,与实际需求存在差距,有必要自下而上从师生需求角度来思考,厘清差距、分析不足与错位原因并对症下药。

2 服务质量差距模型与我校教学公共服务问题剖析

服务质量差距模型(也称5GAP模型)是20世纪80年代中期到90年代初,美国营销学家A. Parasuraman、Valarie A Zeithamal 和 Leonard L. Berry 等人提出的,通过5类差距来分析质量问题的根源。预期差距(差距5)即顾客期望与顾客感知的服务之间的差距——这是差距模型的核心。要弥合这一差距,就要审视并弥合以下4个差距:差距1—不了解顾客的期望;差距2—没有选择正确的服务设计和标准;差距3—没有按标准提供服务;差距4—服务传递与对外承诺不相匹配。

服务质量差距模型也适用于高等教育。教育公共服务质量并不完全由教育机构所决定,它同教育购买者的感受有很大的关系,“现代营销学之父”、美国学者菲利普·科特勒认为,高校需要经营,需要“连接顾客”、发展品牌,注重内部营销^[1]。我国刘俊学、李正辉等学者对大学生求学满意度进行了实证研究,指出:“学生满意度主要取决于教育需求主体对教育服务的预期同其实际所感知的教学服务水平的对比。”^[2]嵇小怡、黄小萍等学者研究制作了高校顾客满意度指标体系,从总目标、调查项目、基础指标和影响因子等四个层次衡量高校教育满意度^[3];马万民、张美文等学者研究制定了高等教育服务过程的顾客满意度模型,从“期望和实绩”两个维度去进行剖析^[4];学者陈扬帆在借鉴悉尼大学教学服务质量保证体系的基础上,将我国高校教学服务管理分成教学与学术质量保障系统和党建与行政质量保证系统进行了研究^[5]。

湖南科技大学要建设一流大学,其核心就是要不断提高教学质量,其保障就是要不断提供满足教学需要的教学公共服务。以服务质量差距模型来审视学校教学公共服务,其中教学主体—教师与学生是服务需求方,管理服务主体是服务供给方,需求与供给是学校必须解决的矛盾。我们应该树立专注教学、精准服务的理念,设计符合高校实际的“服务质量差距分析模型”(如图1所示),对照5类差距逐一剖析,寻找学校在教学公共服务过程中存在的不足,研究出切实解决问题、精准缩小差距的方法,从而

使教学公共服务达到优质、高效，最终实现令教师、学生、学校多方满意的目标。

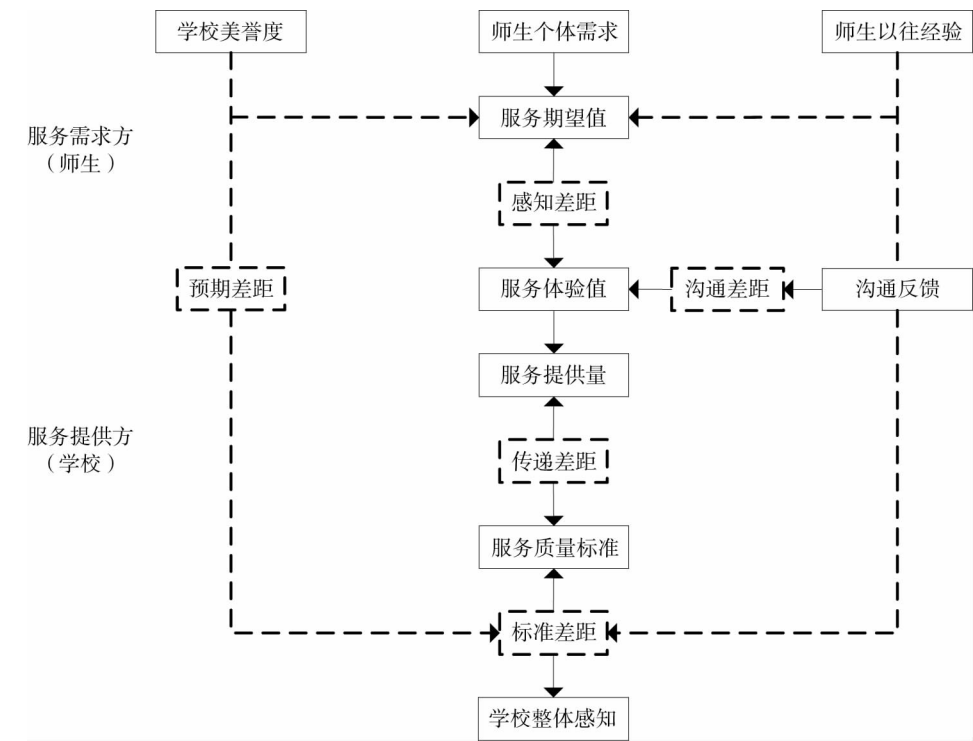


图 1 大学教学服务质量差距模型

对照大学教学服务质量差距模型，结合学校实际来分析前面所提到的四个方面的症结，可以看出：

第一个症结体现了感知差距，即服务期望值和服务体验值之间的差距。师生对学校有相应的服务期望，但在实际体验中却无法实现或无法完全实现。感知差距的存在，主要是由于师生日益提高且日益个性化的教学服务需求和学校相对不足且相对模式化的服务之间的矛盾。一方面，根据学校多年的声誉、物资丰富的社会环境和外校相应经验，师生认为，作为一本高校的湖南科技大学，理应具备这样或那样的教学条件（比如空调）。另一方面，学校教学公共服务具有很强的事务性、模式化，教学管理服务单位和人员，既受制于现有条件、学校决策和已有惯例，导致资源配置的系统性和应变性不够；也受制于单位职能、岗位职责、人员素质，导致资源保障的联动性和执行力不够，从而导致师生感知差距的产生。

第二个症结体现了标准差距，即学校了解的学生期望与学校服务质量规范之间的差距。我们通过各种途径已经清楚了解到师生的期望，但教学服务方面的制度制定和机制设置经常迟滞、落后，不能及时跟上。标准差距的存在，一是由于我们服务意识不强、决策效率较低、改革魄力不够，往往找准了病根，却开不出药方；二是由于管理理念陈旧、管理模式粗放、体系更新迟缓等等多种因素，总习惯于照老方子来抓药。其根子上，是由于学校对管理服务带来的效能关注不够，对管理服务者作用重视程度不够。

第三个症结体现了传递差距，即服务质量规范与实际提供的教学公共服务之间的差距。古语说：“天下之事，不难于立法，而难于法之必行。”制度制订的初衷与制度执行的效果之间，一般都有落差。传递差距的存在，一是由于管理人员以管理者自居，过分强调师生必须遵守和服从的义务，而师生享有的权利则不明确；二是管理人员中存在慵懒散现象，能力不足、方法简单、精神懈怠、各自为政；三是管理人员来源驳杂，调整频繁，缺少职业素养和工作经验，不能运用科学方法进行资源配置和运行管理；四是缺少问责和纠错机制，服务师生的“最后一公里”没有落实到位，导致科学严格的规章制度却没有执行到位。“播下的是龙种，收获的却是跳蚤”，德国诗人海涅的名言道出学校工作中常见的尴尬。

第四个症结体现了沟通差距，即师生在体验公共服务后与管理服务者之间沟通不够到位而造成的

差距。沟通差距的存在,一是由于高等院校的育人人员分属于职能各异的不同单位,不仅涵盖学校、院系层面,也包括教学、团学、后勤、科研、党建等多条线,虽然彼此有沟通协调,但条块分割、各管各的现象也确实存在,导致师生信息的消减、误读甚至阻断;二是源于学校对学生所热衷的新媒体适应不够主动,电子校务系统建设没有完全到位,且彼此之间缺乏整合与联通,信息相互闭塞,学校信息采集、发布与师生信息采集、传达缺少交集,相互错位。

由前四个差距产生了第五个差距,即预期差距(或者用质量差距更妥当些),也就是师生预期的教学服务与实际获得的教学服务之间的差距,也就是服务质量的差距。

我们以往对服务质量,注重的是符合相应的规范和标准,注重的是同行比较。但实质上“鞋子合适不合适,最有发言权的是脚”,教学服务质量好不好,哪些地方才是师生最关切,作为服务对象的师生才是评判的关键。从大学教学服务质量差距的角度,师生对服务质量的感受取决于预期的服务和感受到的服务之间的比较。当服务质量低于师生满意的服务质量时,即便无论服务质量合乎甚至超过上级规定和建设标准,都是需要改进、至少需要解释并得到理解的;当服务质量等于师生满意的服务质量时,师生会感到满意;当服务质量高于师生满意的服务质量时,师生会产生质量惊喜。

质量惊喜会导致师生产生“我们的学校是最好的”自豪,由此更加热爱学校,投入教学。质量差距则会导致师生对学校教育服务产生消极评价,直接影响卓越教育的达成;并负面推进学校社会形象,影响高层次人才引进与稳定、新生志愿填报与学生创新创业。

3 对照质量差距解决教学公共服务中存在的问题

随着经济社会发展,人们生活条件越来越好,对高校办学条件的需求越来越高,但湖南科技大学等省属普通院校,教育经费相对拮据,教学设备、图书资料、教学场地、实验室、运动和生活设施等方面的服务硬件无法充分满足教学需求和师生需要,师生存在感知差距有其必然性。但在尽力扩大教学公共服务供给的同时,服务质量差距模型也为我们提升服务质量和效率提供了新的角度,对此,我们有必要以本次审核评估为契机,依照学校实际,对照感知差距、标准差距、传递差距和沟通差距等质量差距来源,从以下四个方面精准发力,尽最大可能对质量差距予以弥补。

3.1 完善多方联动机制,搭建资源管理平台,提升职业服务能力,弥补感知差距

3.1.1 完善教学管理服务联动机制

就教学系统而言,学校已有教学礼拜活动、发展研讨会等联动检查服务状态、共同反思教学质量的平台,但运行多年后日渐滞涩。有必要进行反思,汰除相关平台运行中的惰性应付心理,归类查找剖析累积问题,优化协同处置机制。从全校范域来讲,目前学校已在迎新、开学、平安离校等工作中形成联动机制并运行通畅,但在教学、学工、科研、党务系统的日常联动上存在肠梗阻现象和两张皮现象,有必要建立科教融合协同发展机制与党务保障服务教学机制,实现教学科研党建良性互动。

3.1.2 推广资源信息一体化平台

规划推进“智慧校园”建设。加快实施教育信息化二期工程,推进云计算中心、教育基础数据库、教学资源库、人才资源库、后勤保障资源库、移动微平台、数字图书馆与档案数字化建设,构建教学服务信息化体系;探索学校层面人力、物力、财力和社会资源等计算资源共享机制,利用信息技术科学安排教学资源,提高资源利用率;加大相关平台整合与推广应用力度,强化信息化服务校务管理功能;推行15分钟“学圈”规划,即:加快教室实验室宿舍资源统筹力度,力求学生的上课、自习、阅读、住宿、餐饮任意两点转换的时间耗费都在15分钟内。

3.1.3 开展管理服务人员职业培训

针对高校管理服务工作服务性、时效性、重复性和协同性特点,以及管理服务人员职业能力参差不齐的问题,制定管理服务队伍模块化培训规划,设置角色认知、形象塑造、内务管理、器材技能、办事能力、办文能力、办会能力、接待能力、信息管理、应急能力、协同能力、自我提升、法治意识、党建能力、保健

能力等模块,逐一明确培训目标、方式、内容与实训项目。每年根据学校需要及管理服务人员自身要求,对不同阶段、类别管理服务人员开展不同模块培训,切实提升学校管理服务人员职业素养和服务能力,有效减少师生管理服务上的感知差距。

3.2 厘清权力责任规范,完善规章制度体系,创新管理服务模式,弥补标准差距

3.2.1 以目标为导向,理清权责规范

在院系专业调整到位后,应即时启动制定学校权力责任清单,按照激励与控制、集权与分权相统一的原则,界定职能部门(单位)权责及校、院(系)管理职权,形成边界清晰、分工合理、权责一致、运转高效、依法保障的校院(系)治理体系;调整确立校院、院系管理服务范围和日常工作关系,突出各职能部门、相关直属单位规划、指导、协调、服务、监督等职能,激发院系内生动力和办学活力;简化办事环节,优化运行流程,提高管理效能;建立科学有效的职权监督制约、动态调整机制。

3.2.2 以育人为宗旨,完善制度体系

湖南科技大学现有制度于2011年进行汇编,目前,上级政策、社会经济形势和学校实际都有了较大变化,学校章程也已制定,有必要全面启动制度体系梳理和优化,充分发扬民主,让修订过程成为一个听取不同层面尤其是服务对象——师生意见的过程;做好制度废、改、立、释工作,把制度建设贯彻于服务型机关建设的各个方面、各个环节中去;用新思想、新技术、新方法对学校管理服务系统的方略组合进行重新设计、选择、实施与评价,保障各项制度相互衔接、形成合力。

3.2.3 以服务为根本,创新治理模式

对管理服务项目、服务质量引入目标管理、全面质量管理和项目管理方法,目标式管理、标准化运作,强化计划、组织、质量、费用、进度控制,强化效果检测、评价。对管理服务单位明确以服务对象的满意程度(如支持率、投诉率、认同等)为根本的价值取向,要求管理服务者放下身段了解需求,围绕广大师生最关心、最直接、最现实的问题,全面履行好自身服务职能。要注重发挥基层尤其是科级管理人员的作用,避免一刀切式调整造成的管理经验流失;要重视管理团队的建设,鼓励在本职岗位上开展改革和创新,以激励和约束机制激发积极性和创造性。

3.3 加强督查督办力度,构建问责纠错机制,实施公开民主评估,弥补传递差距

3.3.1 专项督查,对单销账

完善《湖南科技大学督查督办管理办法》,统筹协调、充分发挥管理服务督查工作组、教学礼拜活动工作组、教代会提案组、专项治理工作组督查职能,紧扣学校中心工作、专项任务及师生关切,紧盯职责缺位、服务缺失等症结,紧抓“重点人、重点事、重点问题”,从严从实开展督查督办。全面强化管理服务单位及人员工作台账意识,对待自身职责范围内工作,列出任务清单和责任清单,明确时限要求,逐项对账销账,不折不扣完成落实。

3.3.2 强化问责,积极纠错

坚持制度建设与制度落实同步安排、同步推进,明确责任主体,健全制度落实的保障机制;建立健全岗位责任、服务承诺、文明接待、限时办结、重要工作公示、投诉受理、首问责任等制度,明确问责机制,加大问责力度,对消极抵触、工作不力的,进行通报批评、约谈诫勉;对得过且过、无所作为的,要求挪位腾座、下课下岗,以此破解制度执行中的难题,防止产生类似鸡狗菜问题屡禁不止甚至愈演愈烈的“破窗效应”。同时,加强各项制度执行情况的收集和分析,对不合乎实际乃至产生副作用的制度和措施及时修改、叫停。

3.3.3 透明治校,民主评价

加强高校机关工作的透明性和公开性,强化教育阳光服务平台和门户网站建设,确保全校师生员工及时了解工作落实情况、问题整改情况,凸显“鱼缸效应”,即学校机关和管理服务人员的活动就像鱼缸中的金鱼一样无时无刻不在受到全校师生的审视。优化原有德能勤绩廉考核模式,研究和探索目标管理和过程管理兼具、单位考核和服务对象评价并重的绩效指标体系,把评价高校服务型机关绩效的权利交还给广大师生员工,每年可定期开展年度最佳公共服务评比,鼓励机关部门追求卓越。

3.4 突出服务效益意识,整合供需交流平台,强化调研反馈机制,弥补沟通差距

3.4.1 突出服务意识和效益意识

学校的一切工作最终都必须归结到服务人才培养、提高培养质量上,学校机关要建设学习型、创新型、服务型、效能型、廉洁型机关,制定《服务指南》,推行讲求精致品位、具备人文关怀的服务。从实际来看,还要强化各部门、学院“重效益、轻权益”的观念,注重从细节处要质量,力求用最小的教学服务投入取得最大的服务效果;要增强学校管理服务的合力,打造无缝隙机关,促进管理系统综合效能不断提高。

3.4.2 整合服务窗口和交流平台

在学校教育信息化二期建设中,完善学校教育阳光服务中心方案,以教育阳光服务中心为门户、网上网下联动整合教学、学工、后勤、安保等服务,确保师生员工可以及时获取学校管理服务动态信息,可以即时要求提供维修等公共服务,并通过平台监督、评价学校管理服务工作绩效;通过将教育阳光服务中心相关信息纳入移动微平台、新生入学教育等方式加大宣传力度,切实提高管理服务信息的流通效益。

3.4.3 强化调研机制和反馈机制

制定实施《湖南科技大学直接联系群众、加强调查研究的实施办法》,要求管理服务单位在制定政策和进行决策时,要深入调研,让实际调查成为决策依据;要求管理服务人员深入师生,及时了解师生需求。完善校务信息反馈机制,对一般性意见建议,采取师生反映—平台流转—单位分解—责任人落实/解释—平台反馈的反馈流程,明确相关单位及管理服务人员的信息反馈责任;对普遍性意见建议,及时采取学校主要领导、分管领导或相关部门主要负责人答问的方式面向师生乃至公众通报解释。

通过以上努力,必将在很大程度上做到服务人员专、精、善,服务方式灵、准、稳,服务节奏短、平、快,切实弥补学校教学公共服务的质量差距,有效提升师生满意度。

参考文献:

- [1] 菲利普·科特勒.专业服务营销[M].北京:中信出版社,2003.
- [2] 刘俊学,李正辉.大学生求学满意度实证研究——某高校学生个体特征对满意度单项要素的影响分析[J].现代大学教育 2006(2):35-38.
- [3] 嵇小怡,黄小萍.高校教育服务质量满意度测评研究[J].高教发展与评估,2005(7):29-32.
- [4] 马万民,张美文.高等教育服务过程的顾客满意度模型[J].统计与决策,2006(9):150-151.
- [5] 陈扬帆.中国高校教学服务管理质量体系保证研究[J].学理论,2011(33):186-188.

(责任校对 蒋云霞)