

# 高职院校行政管理人员培养路径研究 ——基于新加坡南洋理工学院教师培养的启示\*

陈丽香

(黎明职业大学 信息与电子工程学院 福建 泉州 362000)

**摘要:**高职院校应建立一套行之有效的行政管理人员的培养机制,才能实现人才发展和高职院校发展的双赢。借鉴新加坡南洋理工学院教师培养的先进理念和成功经验,结合我国高职院校实际,构建一条适合我国高职院校行政管理人员培养的有效路径。

**关键词:**高职院校;行政管理人员;培养路径

## Research on the Training Path of Administrative Staff in Vocational Colleges

Chen Lixiang

(School of Information and Electronic Engineering, Liming Vocational University, Quanzhou, Fujian 362000)

**Abstract:** Higher vocational colleges should establish a set of effective training mechanism of administrative staff in order to achieve a win-win situation between the development of talents and higher vocational colleges. With the advanced concepts and successful experience of teachers' training of Singapore Nanyang Polytechnic for reference, the paper aims to build a suitable and effective training path for China's vocational colleges administrative staff under the actual situation in China.

**Key words:** vocational colleges; administrative staff; training path

### 一、问题的提出

近年来,国家对职业教育日益重视,《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》(国发〔2014〕19号)、《现代职业教育体系建设规划(2014-2020年)》等一系列政策文件的相继颁发,标志着我国高职教育进入了前所未有的发展时期。

随着高职院校规模的扩张,功能的扩展,管理幅度的增大,组织结构的复杂,其管理工作的难度不断加大。与此同时,高职院校行政管理队伍的培养中还存在以下问题:一是观念落后,高职院校普遍存在对教学科研更为重视,对行政管理人员使用有余,忽视了对行政管理人员的培训和潜能的开发;二是缺乏制度保障,缺乏科学合理的相关管理制度,尤其缺乏考核、培训相关制度,行政管理人员知识完善和能力提高大多需要依靠个人的努力和摸索,缺乏方向性和系统性,

效率低下,效果参差不齐,且不利于学校整体资源的整合和战略目标的实现;三是缺乏系统的职业生涯规划和指导,相当一部分行政管理人员对自己的职业发展前景迷茫,每天从事一成不变的工作,缺乏工作价值感和认同感,职业倦怠现象严重;四是,高校教师养老保险改革已经启动,国家正在谋划高校编制管理改革,旧的机制正在破除,新的激励机制尚未建立,高职教师特别是行政管理人员的职业吸引力正在急剧下降,并反过来制约高职院校管理水平的提高和高职院校的发展。此外,高职院校外部环境还面临着两方面挑战:一方面,国家和社会对高职院校的办学要求和期望不断提高,高职教育不能简单地做本科的压缩版;另一方面,随着高等教育的普及化和大众化,高职院校的生源更加多样化,高校管理更加复杂化。高职院校行政管理人员培养存在内在

\* 收稿日期:2016-10-19  
作者简介:陈丽香(1983-),女,福建安溪人,硕士,讲师,主要从事教育管理和高校思想政治教育方面的研究。

问题和外部挑战都对高职院校提出的新要求,都要求高职院校提高管理水平,努力建设一支高素质的管理者队伍,才能不断提高自身的竞争力。

在新加坡南洋理工学院,并没有专职教师和行政管理人员之分,所有行政工作皆由专职教师兼任。南洋理工学院提出了“无货架寿命”教师开发模式,构建了一条系统的教师培养路径,建立教师终身学习的体制机制,实现教师自身市场价值保值,从而提高教师的工作积极性和职业认同感,其经验不仅值得我国高职院校专任教师队伍培养参考,对我国高职院校行政管理人员队伍的培养同样具有极强的借鉴意义。有鉴于此,本文力图总结、提炼出新加坡南洋理工学院教师培养的先进理念和成功经验,并结合我国高职院校实际,探索适合我国高职院校行政管理人员培养的有效路径。

## 二、新加坡南洋理工学院“无货架寿命”教师开发路径

### (一) 注重教师出身的聘用方式

“隐性知识”是1958年英国哲学家波兰尼在其《个体知识》一书中提出的,指从一定的实践和经验中领悟得来的,难以用语言表述,不能被学习、模仿和记忆的知识。<sup>[1]</sup>南洋理工学院认为,教师的第一工作经验属于隐性知识范畴,这一隐性知识将对其后续的教学、研发等活动的思维习惯和行动模式产生深远和决定性的影响。因此,南洋理工学院在教师招聘上,在满足本科以上学历要求基础上,特别注重考察隐性知识,重点考察被聘任者的企业背景、在什么企业工作过、从事过什么样的工作、是否具有从事项目开发的能力、在企业所从事的工作与大学所学专业是否一致等,且企业工作时间必须在5年以上。学院还特地在招聘程序上设置了非正式面试环节进行考察筛选,通过非正式面试的应聘人员才能进入学院正式面试。

### (二) “学”“教”结合的岗前培训

南洋理工学院设置一年的新教师培训期,采用“学”“教”结合的方式,帮助新教师尽快适应岗位转变。在这一年中,新教师需要一边学习“如何当好教师”的文化、理论和技能知识,一边给学生授课,期间将教学中遇到的实际问题与培训教师交流和探讨,并对教学活动进行调整和修改。“学”与“教”同时进行的方式,帮助新教师将教育理论和技能切实运用到实际工作中,及时发现和解决问题,有效调节教学行为,迅速适应教师岗位。

### (三) 注重项目开发的考核制度

南洋理工学院成立教学督导委员会,专门负责对教学工作的监督、指导以及对教师的考核、评估。督导委员会由学校董事会、专家教师、教育部官员和企业高层管理者组成,有效保证了督导委员会对教学工作的指导既符合学校的教学实际,适应企业发展变化,还能得到政府的有效支持。督导委员会对教师的考核包括几个方面:一是对新教师的转正考核,新教师培训期结束后,督导委员会组织对新教师进行考核,通过者正式上岗;未通过者再次培训、考核后仍然不能通过考核者将被辞退。二是对正式教师的考核,南洋理工学院鼓励教师带领学生到企业做真实项目,特别是具有挑战性的新项目,项目也成为评价教师最核心的指标,也是每名教师年终奖励的最重要参数。<sup>[2]</sup>

### (四) 保持教师市场价值的提高模式

当今知识和技能更新日新月异,南洋理工学院认为,教师在工作岗位上工作2~5年后,知识就处于落伍状态,即“有货架寿命”。教师知识落伍将面临下架威胁,因此,教师必须保持自身知识技能与企业、市场的同步,实现“无货架寿命”。为了保持教师的“无货架寿命”,南洋理工学院给教师每年25天带薪培训日,将教师派送到企业各个领域接受继续教育,以现场观摩与实际参与项目为主,不断积累与提升知识技能,实现教师自身市场价值的保值。此外,南洋理工学院教师在胜任岗位后开始接受轮岗,即在教师岗和管理岗之间进行轮换、交替。通过岗位轮替,一方面,教师承担多岗位工作,促进教师对其他岗位工作的理解和认同;另一方面,教师通过多岗位锻炼获得多方面能力,“一专多能”,实现个人市场价值的保值。<sup>[2]</sup>

### (五) 构建关怀教师的留才政策

南洋理工学院通过营造和谐的工作环境,提高职员福利与学校事务的参与度,实现留住人才的目的。学院进行常年体检、体能检查、生活调查和职员意见调查,以便确定职员需求;积极开展工作场所保健促进活动,打造鼓励运动的文化环境,建设设备齐全的健身房、游泳池及其它体育设施;组织每周例常健身活动、大型的体育活动、保健食品市场、论坛与讲座等。同时,每周三下午组织交流茶会,安排20个教职员工与院长直接对话,听取其对学院发展的建议计划,增进职员“心理收入”。南洋理工学院建校23年来,教师的离职率非常低,保持在2%以内。

三、对我国高职院校行政管理人员系统培养的启示

南洋理工学院“无货架寿命”教师培养路径和教育理念,对我国高职院校行政管理人员的系统培养具有极强借鉴意义。据此,笔者对陈丽君提出的“南洋理工学院‘双师型’教师的培养路径图”<sup>[2]</sup>进行修正,整理出我国高职院校行政管理人员培养路径,如图1所示。高职院校根据胜任力模型,从高校、企业或者政府招聘适合的人才。学校成立专家讲师团对新老师进行业务培训,并配备业务精干级或专家级导师指导其业务实践,无法通过考核者再接受一轮的培训和考核,仍不能通过者将被辞退,发现自己不适合岗位也可自行辞职。熟练新手行政管理人员通过常规培训和参与项目,实现从熟练新手到胜任级的转变。胜任级行政管理人员,根据学校的发展定位和自己的职业规划,选择自身重点发展

的方向,通过培训、科研和参与项目,逐渐成长为业务精干教师。业务精干教师接受岗位轮替,锻炼多方面能力,“一专多能”,成长为专家级行政管理人员。专家级行政管理人员中的佼佼者将成为考评委员会成员,负责对全体行政管理人员工作的考核和指导。考评委员会可以邀请政府和企业人员共同构成,确保对行政管理工作的指导既能结合学校的实际,适应企业的发展变化,又能够得到政府的有效支持。高职院校要求每位行政管理人员每年均需参加相应的培训,如高校、企业或政府的各类培训和挂职,特别逐步提高深入一线企业进行培训的比重;同时,要求行政管理人员主动参与或主持政府、高校特别是企业的真实项目,并作为年终考核和奖金分配的一个重要指标。

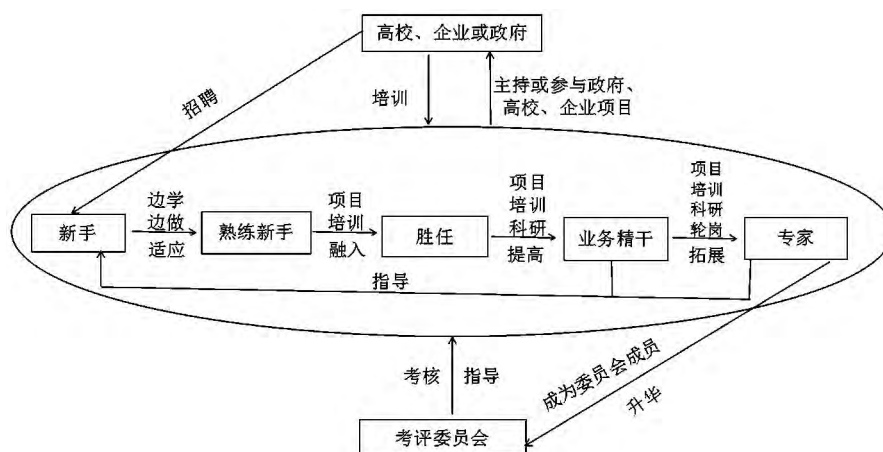


图1 我国高职行政管理人员培养路径

### (一) 基于胜任力模型的招聘

在人员选拔招聘上,由于国情不同和体制机制限制,无法完全照搬南洋理工学院全部教师从企业招聘的做法。但是,我们可以借鉴南洋理工学院的理念和思路,招聘时,充分考虑隐性知识的重要性,根据行政管理岗位特点,建立岗位胜任力模型,不唯学历,唯才是举,广开招聘渠道,可以从高校毕业中招聘人才,也可以从企业甚至政府部门招聘人才。

### (二) 注重教师的持续系统培养

高职院校的行政管理人员属于人才资源,其使用具有时效性。如果“储而不用”就会逐步退化,一名行政管理人员即使获得硕士或者博士学位,只能说明他在一个时期的人力资本积累较高,如果他不能与时俱进地跟踪学科前沿并有所创新,那么,他所具有的人力资本价值就会不断降低<sup>[3]</sup>。因此,为了

保证行政管理人员的“无货架寿命”,必须对其进行持续的培养,更新知识和技能,才能实现保值和增值。

具体做法上,对新进行行政管理人员,根据胜任力模型设置岗前培训内容,进行岗前培训;设置一定时间的见习期,进一步学习和实践岗位职责内的文化、理论和技能知识,将教育管理理论和技能切实运用到实际工作中,及时发现和解决问题,有效调节行政管理行为,迅速适应行政管理岗位,在实践中不断丰富自身的“隐性知识”。对于正式入职后的行政管理人员,为其提供多渠道的提高方式选择:一是深入一线企业进行培训,主要以现场观摩与实际参与项目为主,以便更好地谋划和服务于学校的校企合作等;二是到政府部门挂职,了解政府部门的工作流程和规范,以便更好的对接政府各类纵向课题和项目

等;三是到高校进行高职教育理论学习和专业能力学习,提高管理技巧和能力,同时也能促进校校之间的各类合作。这样,行政管理人员既提高了理论水平,又了解政府工作模式,既通晓学校的教学实际,又实时掌握企业的发展变化,就能更好地管理和服务学校的教学、科研、校企合作和文化遗产。

### (三) 菜单式的职业发展路径

对行政管理人员的职业生涯进行规划、管理和落实,开发菜单式的职业选择和发展晋升通道,满足行政管理人员职业发展的多样化需求。行政管理人员从入职开始就可以根据学校发展战略和个人职业目标进行导师遴选,并在导师的指导下进行职业生涯规划和实践,系统地开发职业能力和职业素质。此外,高职院校应打通行政管理人员与专职教师岗位之间的通道,在相同的考核标准下,如果行政管理人员符合标准的要求,即可实现从行政管理岗位到专职教师之间的轮替。也可尝试南洋理工学院的<sup>[4]</sup>做法,即行政管理工作由专职教师兼任的做法。这些岗位聘任、培训、考核、晋升、薪酬等相关做法必须以规章制度的形式固定下来,不可朝令夕改,才能起到引导行政管理人员按照制度指引努力的目的。此外,国家层面能够真正严格落实《教师法》“教师工资要略高于当地公务员10%”的规定,只有保持教师的待遇水平保持在整个国家各行业工资水平的中上水准,才能吸引更多优秀的人才进入到教师队伍中。

### (四) 注重能力使用和潜能开发

我国现在高职行政管理人员很多都具有本科和硕士研究生以上学历,按照马斯洛五层次需要论,他们精神需求占主导地位,具体表现在:一是尊重的需要,他们期望自身的劳动成果和价值需要得到社会的认可;二是成就的需要,将挑战性工作视为自我实现的方式,自我满足的内驱力使教师产生巨大、持久而稳定的进取精神,尽力追求完美结果<sup>[3]</sup>。但是,

高职院校对行政管理人员能力并未进行充分使用,更谈不上潜能的开发和利用,这是对人力资源极大的浪费,也是高职行政管理人员职业倦怠的重要原因之一。因此,高职院校应通过管理创新,通过更丰富化和更有挑战性的工作,对行政管理人员的能力充分使用,并对其潜能进行开发,将内部资源和潜能激发和协同起来,促进和实现高职院校整体管理水平的提升。

### (五) 发挥文化的激励功能

高职院校应该特别注重发挥区域文化和学校特色文化对人才的激励功能。比如,黎明职业大学坐落在东海之滨泉州,拥有丰富的文化资源——闽南文化资源。应充分发挥闽南文化中的爱拼敢赢的拼搏精神、“宁为鸡头,不为凤尾”的创业精神、开拓进取的务实精神、兼容并蓄的包容气度<sup>[4]</sup>等优质内涵来引领教职员工包括教学管理人员的观念和行为。同时,学校应构建以人为本的校园文化,充分了解行政管理人员的需求,帮助解决他们的后顾之忧;定期组织各种形式的体育健身活动,营造和谐的工作环境;鼓励行政管理人员为学校各项工作多提意见和建议,并对行政管理人员的建设性建议进行采纳和奖励,增进行政管理人员的“心理收入”。

### 参考文献:

- [1] Michael Polanyi. Personal Knowledge [M]. Chicago: The University of Chicago Press, 1958: 12.
- [2] 陈丽君. 基于南洋理工学院师资队伍建设的我国“双师型”教师系统培养[J]. 教育与职业, 2012 (7): 20-22.
- [3] 郑文力. 高校人力资源特征与人力资源管理[J]. 科学与科学技术管理, 2006 (09): 148-154.
- [4] 郑文力, 陈丽香. 闽南文化与闽南经济[J]. 华东经济管理, 2009 (08): 12-15.

(责任编辑 郭晓勇)