

文章编号: 2096-272X (2017) 02-0040-06

## 新加坡高职教师培养与激励的经验与启示\*

张 立

(广州番禺职业技术学院, 广东 广州 511483)

**摘 要:** 介绍新加坡理工学院教师培养的四个方面经验, 即: 严格的准入制度、在项目中保持和提升技能、顺畅的流动机制、上司提升下属为使命的文化氛围。同时还归纳了新加坡教师激励方面的五大机制, 即: 公平公正不公开机制、协商式目标管理机制、心理收入激励、培训奖励机制与物质奖励机制。最后归纳了这些经验对我国高职教育的四点启示, 即: 建立协商式的目标管理机制, 有利于教师的成长和目标达成; 讲求公正公平和在某些方面不公开策略, 可更好调动教师的积极性; 学校工作不过度量化, 讲求总体公平; 减少横向比较, 加强心理收入激励。

**关键词:** 高等职业教育; 教师培养; 教师激励

**中图分类号:** G719.339

**文献标识码:** A

### 一、引言

从 20 世纪九十年代以来, 我国的高等职业教育经历了生存发展阶段、规模扩张阶段, 现在已进入内涵建设阶段<sup>[1]</sup>。随着我国经济发展, 高等职业教育专项经费与生均拨款额度都有了大幅提升, 使得高职教育的办学条件, 特别是硬件条件有了明显的改善。然而, 做大做强我国高等职业教育的重要和关键因素还在于人的因素。在如何建设一支既有较高专业理论水平又有很强动手实践能力, 适应我国高职教育发展的高素质高技能的师资队伍方面, 还没有好的思路和做法<sup>[2][3][4]</sup>; 在如何激励广大教师积极参与教学改革、主动承担实验室建设与课程建设任务、提高教育教学水平方面, 还没有找到优化的途径<sup>[5][6][7]</sup>; 在如何科学合理规划和帮助教师专业发展方面也没有好的理念和做法<sup>[8]</sup>。众所周知, 新加坡在高等教育, 包括职业教育, 都有很先进的理念和做法, 在世界范围内都具有很高的影响力。笔者有幸参加了 2016 年国家

留学基金委组织的赴新加坡的第一个高等职业教育管理培训班, 考察了新加坡三所典型的理工学院(新加坡理工学院、南洋理工学院、共和理工学院)及南洋理工大学, 通过为期三个月走访、听报告、实地调研等活动, 对新加坡高职教师培养培训与激励方面的理念与做法有了更清楚的认识。

“他山之石、可以攻玉”, 以下将探讨新加坡理工学院在教师培养培训方面的经验, 期望这些做法与理念对国内的高职教师培养与激励有启示和借鉴意义。需要特别说明的是, 新加坡的理工学院(英文称为 Polytechnic)在层次上相当于或略高于国内的高等职业技术学院, 因此在下文中, 将新加坡的理工学院教师称为高职教师。

### 二、新加坡高职教师培养与培训的经验

(一) 新加坡高职教师实施了严格的准入制度

新加坡的教师分为公务员与非公务员两种,

收稿日期: 2016-09-07

\*基金项目: 广州市教育系统创新学术团队项目“纳米光电子特性研究及应用”(13C17); 广州市“羊城学者”学术带头人项目“纳米 ZnO 材料光电子特性研究: 晶格振动的影响”(10B010D); 广州市属高校科技项目“纳米 ZnO 及其合金半导体材料的光电子特性及应用研究”(10B001)。

作者简介: 张立(1976-), 男, 湖北荆州人, 博士, 教授, 研究方向: 电子与电气, 纳米光电子材料, 高职教育。

中小学、工艺教育学院（相当于国内的中专与技校）及理工学院教师均属于公务员性质，而新加坡的六所大学的教师一般不属于公务员性质。属于公务员性质的教师在取得相应的专业文凭后，还需要到新加坡指定的机构，比如南洋理工大学国立教育学院（NIE）进行为期一年（部分专业为两年，比如体育专业）的全日制职前培训，获得学士后教育课程文凭（PGDE）后才能到学校任教。PGDE 课程培养主要目的在于，开阔准教师教育教学方面的视野，提升专业教师在教育、教学和管理等方面的能力，开拓他们的思维。接受 PGDE 课程培训的教师的遴选与录取由新加坡教育部（MOE）负责，MOE 还负责教师培训期间的薪水的发放（月薪约为 1500—2000 新元）。拟聘任教师的学校负责新教师的实习，而 NIE 的主要任务是负责教师的培训工作。教育部在遴选时有不成文规定，一般要在初级学院排名前 30% 的优等生才可能被接收为新教师参加培训。除此之外，还要求新教师口齿清晰、相貌端庄不怪异、服装简朴不暴露等要求。因此，获得受聘资格与职位的教师具有较强的荣誉感与较高的社会地位。

由于高等职业教育的职业性，这就要求从事职业教育的教师不仅要懂得一般的教育学理论，更要求有很高的职业技能。因此，新加坡国内的五所理工学院对教师的引进，均把具有五年以上的企业工作经验作为入职的基本条件。实际上，理工学院受聘的教师都是相关企业的技术骨干和专家能手，这一方面保证了学院教师可以将最先进的技术带到理工学院的课堂上，另一方面也建立了理工学院与企业的联系，为校企合作开展项目开发与人才培养奠定了良好的基础。

实际上，新加坡国内的理工学院师资培养与引进的政策也经历过一个发展过程。在新加坡建国初（20 世纪六七十年代），职业教育（层次为中职）主要是为解决社会问题（待业青年的就业）而设立的。职业教育定位低、拨款少、地位低，没有得到广大学生和家长的认可（这种情况与今天中国的情况相似），很难吸引优秀的人才从事职业教育。大约从 20 世纪九十年代开始，为了适应工业和社会经济发展需要，高等职业教育得到了空前发展，人才培养的要求

也日益提高，这迫使高等职业院校追求建立高素质的师资队伍。因此，理工学院师资队伍建设也经历了三个发展阶段，早期从企业租借（即企业兼职教师），到后来（约 20 世纪八十年代）通过校企合作方式来培养，到目前大部分从企业引进这三个发展阶段。

新加坡高等职业院校以任人唯贤的理念面向全世界公开招聘优秀人才，教师的国际化程度很高。人才招聘与筛选执行标准的程序，对符合品德、语言、能力、学历、经验与健康等要求的应聘人员要经过非正式与正式的多次面试，最终才能被录用，一般首次签订 2~3 年的合同。非正式的面试通常由院系的主管教师对应聘者轻松面谈，询问其对理工学院工作量与现工作量的比较情况，询问其到理工学院工作的设想等；第二次非正式面试通常由系主任执行，进一步了解应聘者对教学与教研方面的看法，之后与第一次面试的主管教师进行沟通，得出可被录用的一致看法后，再进行正式的面试。正式的面试一般由理工学院的人力资源部门组织，面试合格通过的人员由学院与其签订正式合同。在招聘中对应聘者的品德与能力要求较高，当两者不能同时满足要求时，倾向选择品德优秀而能力稍弱的应聘者，他们认为品德的好坏决定了其工作态度，而能力的强弱只是暂时影响其工作贡献的大小，通过后续的培训能力还可以得到有效提升。

## （二）新加坡高职教师在参与项目中提升技能

由于技术发展日新月异，从企业招聘到了非常优秀的教师，若没有实时有效的培训途径，经过 3~5 年（对 IT 行业可能只要经过 1~2 年时间），理工学院的教师所掌握的技术就可能落后或遭淘汰，不能满足学生就业与发展的需求。因此，新加坡的理工学院营造了很好的机制与氛围，让广大教师积极参与各类项目，在项目的开发中提升技能，保持与企业技术的同步，甚至是获得超前于企业当前所用的技术储备。

新加坡南洋理工学院创院院长林靖东先生依据医学院学生培养医生的路径提出了著名的“教学工厂”的理念，这一理念的核心点就是要保持和提升理工学院教师的技能的领先性。在“教学工厂”理念指导下，林先生提出了“无

货架寿命”理念与“无界化”理念。其中的“无货架寿命”理念是依据一般商品都有使用有效期问题而提出的，他敏锐地感觉到，要保持理工学院教师的价值，就要通过真刀真枪的企业项目的实践锻炼，使教师在学校工作若干年后，还能重新回到企业做研发工作。不仅其价值不会贬值，而且还能得到提升，即理工学院教师的价值是由市场来评判，这就是“无货架寿命”理念的内涵。正是有了高标准从企业引进高素质的人才到理工学院来任教，同时又有“无货架寿命”理念支撑教师参与项目提升自身的能力，从而保持理工学院教师自身的市场价值。一方面能吸引更多更好的企业高技术高技能人才加入到理工学院教师队伍，另一方面还加强了学校与企业的联系与沟通，将高水平的应用型开发项目带到理工学院，形成了良性互动，支撑和保持了新加坡理工学院教师队伍的高技术、高技能与高水平。

“无界化”理念的内涵是指传统的系与系、专业与专业、甚至是学校与企业之间等条块分割的管理体制，打破其边界，实现无界化，用项目管理的形式来组织和完成任务的一种理念。“无界化”理念的实质是打破过去的边界，调动一切资源高效完成项目。过去企业与学校谈合作项目，可能要分别到很多系、部，有了“无界化”理念，成立了由项目经理牵头的项目组，由其组织校内的人力、物力等资源，企业只需要和项目组打交道就可完成项目的洽谈。通过“无界化”理念指导下的项目，可以让理工学院系与系、专业与专业、学校与企业的人员进行充分的交流与沟通，互相学习，对培养教师的专业技能、团队合作与沟通能力等都有极大作用。

理工院校校企合作项目的目的是提升教师技能、能力和培训学生，因此在选择校企合作项目时通常有两个原则：一是不以盈利为目的，二是不做重复项目。由于理工学院师资队伍具备高的技能与强的开发能力，加上不以盈利为目的，可使项目合作开发降低成本，因此对于企业的某些技术开发，跟理工学院合作是一个很好的选择。同时，由于理工学院是以提升教师研发能力为目标，重复完成相似的项目对提升教师能力没有太多意义，因此项目经理在遴

选校企合作项目时，会拒绝一些要大量生产和重复性的研发项目。

（三）新加坡高职教师在校企中有顺畅流动机制

“流水不腐、户枢不蠹”，要保持高职教师的高水平与活力，必须建立高职教师在校企之间顺畅的双向流动机制。实际上，理工学院的教师由于具备较高的技术能力与项目开发能力，加上“无货架寿命”理念指导下的教师能力得以保持与提升，相关企业与理工学院在人员互聘互用甚至是流动方面相当顺畅。前面介绍了理工学院可以从企业吸收优秀的员工充实到理工学院的教师队伍，相反企业也可经常从理工学院“借用”教师。通常有两种形式，一种是企业向理工学院“租借”教师，在租借的半年或更长时间内，被租借的教师完全在企业从事科技开发工作，由企业给教师发放薪水，同时企业还要向理工学院支付相关费用，用以弥补被租借教师离开学校工作岗位后造成的费用。第二种形式是理工学院的教师被企业引进，全职到企业去工作。理工学院对这一种流动持开放包容的态度，不会因“惜才”而不愿意放人走。理工学院的眼光是长远的，虽然暂时减少了一名优秀教师，但同时又增加了一条联系企业与学校的纽带。新加坡南洋理工学院的动漫设计系的主任之前曾在该学院工作，后被日本 SONY 公司“挖走”，在公司担任经理职务，经过五六年时间后，该学院计划开设动漫专业时，其开办专业理念与 SONY 公司的这名经理的背景十分匹配，因此又被学院请回来创办该专业。现在南洋理工学院的这个专业在新加坡享有盛名，几乎每年的新加坡总理的讲话 PPT 都是由该学院动漫专业承担完成。

（四）提升下属作为上司使命的文化氛围

新加坡社会治理有几个理念，讲求规划、讲求效率、注重务实，同时还形成了上司将提升下属作为自己使命的文化氛围。2001年4月，新加坡教育部推出了教师专业发展计划，依据教师特长、才能和志向，选择职业发展轨道，即教学轨道、领导轨道与高级专业轨道。在理工学院，系主任或项目经理会根据下属的特点与专业，为其选择和设计专业发展轨道，发挥其长处，安排合适的工作任务，锻炼和提升其

技能，提升水平。在安排工作任务时，会考虑适当减少其他常规工作量，在时间、人员配备与资源上给予保障。比如参加项目时，可适当减少教学工作量。在考核领导或管理者时，也会特别重视其在培养和提升下属方面的业绩。

### 三、新加坡高职教师的激励机制

#### （一）公平公正不公开的机制

新加坡社会讲求公平公正，但不是非常强调公开，甚至在某些方面不公开。在理工学院，系主任或项目经理给下属安排工作任务时，讲求公平与公正。这种公平公正不是建立在某一事基础上的，而是建立在一段时间内的。比如某下属刚入职或家里有小孩要照顾，上司就可暂时先少安排一些工作，等过一段时间后再适当增加一些工作量。对于年龄超过 55 周岁年长员工，上司也酌情减少工作安排。对员工的年终考核结果和收入分配等情况，对同级的同事是不公开的，而仅对员工本人告知结果。为了减少这种不公开造成了不公正不公平的情况，考核结果虽然对同级同事保密，而对上一级的领导和管理者则是公开的。当下属感觉到受到不公正的待遇时，可以找上司的领导表达自己的意见。这种机制与安排，充分调动了考核的正面作用，同时极大地抑制了考核的负面效果。

#### （二）协商式的目标管理机制

新加坡大学与理工学院都引入了协商式的目标管理机制。每年年终，员工都要对本年的工作进行总结，提出下一年的工作目标与计划，写成书面的报告，呈交给系主任或经理。系主任或经理要对照上一年的计划，对下属一年来的工作进行评价，帮助他分析成败得失的原因，总结经验。系主任或经理根据下一年的工作重点与方向，大约会花两小时时间与下属一对一协商，讨论确定下一年的工作重点与内容，提出在教学、科研与管理等方面的目标要求，并形成书面的报告，呈交学校主管领导。当上司提出的目标要求与员工的要求不一致时，还可以进行协商修改，直到双方都满意，双方最后签字同意。这种协商式的目标管理方式充分尊重了教职员工的个体差异与自身特点，这样制定出的目标得到了员工的真正认同，更能发挥员工的积极性，以致达成目标。

#### （三）心理收入激励

新加坡大学与理工学院都十分重视心理收入的激励。所谓心理收入激励，就是我们所说的精神激励，而非物质激励。例如南洋理工大学成立了“许文辉奖学金”，其特别之处不在于它的奖金有多高（每项大约 5000 新元），而在于它的机制。获得这一奖励的毕业生除了自己可以拿到奖金外，还由其提名一名在几年大学学习生活中对其影响和帮助最大的教师获得“大学教育奖”，同时还由其提名一名中学时期对其帮助和影响最大的中学教师获奖，两名教师与学生一同上台，由部长或南洋理工大学校长颁发证书与奖金，获奖教师的心理收入是相当巨大的。当理工学院的教师指导学生参加国内大赛或国际大赛获奖归来时，一般安排学校或部门领导到机场迎接，或在公共场合给他们颁奖，用这种隆重的仪式激发指导教师与学生的积极性，让他们获得很高的心理收益。实际上，这种激励有时会取得比物质与金钱激励更优的效果。

#### （四）培训激励机制

培训激励也是新加坡的一种很特别的激励方式。新加坡已形成一种文化，当某人获得了一个培训的机会，表明其受到重视，工作和能力得到认可，上司对他又提出了新的希望和要求，因此也是对个人的一种激励方式。新加坡教师的职责不仅局限于教书，还体现在学生管理、项目开发、行政管理等方面。短期的工作一般以项目形式来开展，设置项目经理，并组织团队开展工作，等项目结束后，经理与团队解散，形成了一种能上能下的机制。这种机制无形中增强了员工加强学习的积极性和主动性，对提升员工的技术能力与水平起到了至关重要的作用。

#### （五）物质激励机制

新加坡大学与理工学院的物质激励主要体现在花红的分配与晋升优先性方面。根据员工一年来在教学、科研、管理及多方面工作表现，对照上一年提出的工作目标与任务，由系主任或经理，对本部门的所有员工进行打分排序，根据打分排序情况分配年终花红。在一个部门内全体员工的花红分配总体呈正态分布，即极少数最优秀的员工获得约 3 倍月薪的花红，大

部分员工获得约 1 倍的花红，排名最低的员工获得的花红为零。当然员工的排序与花红的分配是不公开的，仅对员工自身与上司公开。

#### 四、新加坡经验对我国高职教师培养的启示

通过学习新加坡多所理工学院教师培养与培训的经验以及激励机制，比照国内高职院校的实际，可以得到以下四点启示。

(一) 建立协商式的目标管理机制，有利于目标达成和教师成长

国内高职院校虽然也要求教师制定填写年度目标与计划，但大都流于形式，没有通过系主任和二级学院领导坐下来与教师进行一对一的认真讨论，所订的目标不是好高骛远就是轻易达成。造成这种现象的根源在于，在现行考核评价机制下，教师的个人发展目标与单位或学院的部门发展目标错位。教师的个人目标往往集中在个人擅长的研究领域，期望拿到几项科研课题，多发表几篇有影响的研究论文，或自己承担的课程能冲击高级别的精品课，因为这些工作与教师职称评定或工作待遇升档等密切相关；而学院或部门每年或一段时间都有若干项中心工作，比如学科的建设、实验与实训室的建设工作、开展新专业的申报或人才培养方案修订等工作，这些工作的成绩往往只记在少数几位负责人头上，导致参与教师的兴趣不高。引入了协商式的目标管理机制后，二级学院领导将认真分析每位教师的特点与特长，充分了解每位教师的个人需求，认真规划设计其专业发展，制定出教师真正认可的目标与计划，就可以得到很好的落实；同时，通过一对一的交流，也让教师换位思考，充分了解二级学院或部门的工作重点和方向、整体的发展思路，自觉将个人的发展纳入学院与部门的发展轨道中来。协商式的目标管理机制，加强了二级学院领导与教师之间的沟通，让双方的发展目标得到充分的交流与融合，最后形成了高质量的书面目标计划，自然也能得到很好地执行。

(二) 讲求公正公平和在某些方面不公开策略，可更好调动教师的积极性

公平公正公开是我们历来所提倡和重视的原则。实际上，当涉及到教师的收入及排名等隐私和敏感问题时，过度公开不但不能激发教师的积极性，相反会挫伤教师的积极性。我国

很多学校每年都搞教师的教学水平排名、教师科研成果排名、年终奖励排名及师德水平排名等。管理者的初衷可能是想通过公开排名，让先进者感到光荣，让后进者感受到压力，从而引导后进者向先进者学习，但实际效果往往却适得其反。比如，我国很多学校每年都搞绩效考核，并根据考核排名分配绩效工资，并将考核排名与绩效工资在单位张榜公开。尽管第一名与最后一名只有三两百块的绩效工资差距，但教师在此关注的不只是奖金的多少，而是其工作成效与面子，这很容易影响领导与教师、教师之间的和谐。还比如，有些学校为促进教师重视教学、提高教学水平，每学期搞教学水平排名，在校内公之于众，且不说这种排名评分的客观性，单就其公开方式与客观效果就值得商榷。排名考核靠后的教师往往很受打击，然而又不能获得有针对性的帮助与指导，使教学水平排名失去意义。可取的做法是这些排名对教师本人公开，对二级学院领导和学校领导公开。这一方面保护了广大教师的自尊心与隐私，同时也避免个别领导偏袒或打击个别教师的行为，保证评比的公平与公正性。

(三) 学校工作不过度量化，讲求总体公平

我国高职院校将很多工作都量化起来，比如授课、实训室建设、专业建设、人才培养方案的制订与修订、新专业的申报等都折合若干课时与工作量，按工作量发放相应的补贴。这种做法是将过去只计教学工作量的模式加入了非教学工作量的部分，似乎更能调动教师的积极性。但当这种作法过度采用后，就会造成一种消极的后果，即：没有报酬就消极怠工。实际上，在一所学院，有很多工作是没有办法量化的，比如给学生做思想工作及开展一些调研工作等。新加坡高校的作法是，不将教师的工作过度量化，由系主任和项目经理统筹部门的工作，有些教师在一定时间（比如上一学期或一年）里少做工作，在下一段时间则多承担工作，但在整个时间范围内做到大致平衡。这种做法就能减少很多的矛盾，从而极大地调动教师们的积极性。为保证这种做法顺利实施，要求部门领导要有很高的组织能力和领导艺术外，更要有一颗公平公正的心，同时也要形成部门领导工作向学校领导公开的机制，保证总

体的公平与公正。

#### (四) 减少横向比较, 加强心理收入激励

新加坡所有理工学院年终花红的总额是按部门员工的平均薪水发放到部门, 再根据部门成员的表现排名发放, 使分配额大致呈正态分布。不同院系不同专业的工作与成绩是不易比较的。我国很多高职院校的年终奖金分配没有形成制度, 具有很大的随意性, 往往进行重复奖励。比如对当年获得高级别教学成果奖、学生竞赛奖等奖项的部门, 会分配到较多的年终花红总额资金, 导致往往一项成绩有专项奖励外, 还有学院奖励和部门奖励等重复奖励。而且, 不同的学科和专业性质不同, 取得成果的等级与形式也有很大的差异, 比如, 有的专业发表一篇国内的核心期刊论文是很难的事, 而有的专业可能发表一篇国际级的 SCI 或 EI 论文却相对容易。因此, 不能用同一把尺子来衡量

#### 参考文献:

- [1] 孟源北, 查吉德. 高职院校发展与校企合作的互动关系[J]. 高教探索, 2013, (3): 119-122.
- [2] 赵海东. 适应形势 培养高素质“双师型”教师[J]. 辽宁高职学报, 2008, (6): 70-71.
- [3] 汪玲. 我国高等职业院校“双师型”教师队伍建设研究[J]. 泸州职业技术学院学报. 2014, (1): 6-10.
- [4] 张立, 孟源北, 汪建宇, 邝卫华. 校企协同创新培养高职电气自动化专业人才探索[J]. 机械职业教育, 2015, (6): 16-18.
- [5] 易兰华, 郭移生. 高职“双师型”教师激励机制研究[J]. 职业教育研究, 2007, (12): 65-66.
- [6] 刘立云, 齐泽旭, 谭寒冰. 河北省高职院校教师激励机制问题探究[J]. 石家庄职业技术学院学报, 2012, (24): 46-50.
- [7] 杨俊杰. 基于分类分层的高职教师有效激励研究[J]. 教育与职业, 2013, (8): 70-72.
- [8] 侯炜征. 浅析高职院校教师专业发展的问题与对策[J]. 哈尔滨职业技术学院学报, 2013, (5): 17-18.

一所学校各部门和专业所取得的成绩, 而应减少不科学的横向比较。在不排斥物质与金钱激励的前提下, 学校要更加注重对教师的心理收入激励, 对获得荣誉的教师给予更多的精神奖励, 比如在网站报刊上进行报导宣传, 安排获奖人上台发言、分享心得与经验、发荣誉证书等, 这往往会有更好更持久的激励效果。

#### 五、结语

新加坡教育的成功在很大程度上得益于在教师队伍的培养、培训与激励机制方面的成功, 从而为社会培养了大批的高素质劳动者, 促进了该国经济的腾飞和现代化的实现。由于国情、文化与体制等方面的差异, 今天我们学习该国理工学院在教师的培养培训与激励机制方面的经验时, 要学习其理念与精髓, 须依据本土实际进行批判性的学习与借鉴, 切不可盲目全盘照抄照搬。

## Experience and Inspiration of Training and Motivate Mechanism of Vocational Teachers in Polytechnic of Singapore

ZHANG Li

(Guangzhou Panyu Polytechnic, Guangzhou 511483, China)

**Abstract:** Based on the experiences of high vocational education management and learning in Singapore, the four experiences including strict access system, keeping and enhancing skills via developing items, unhindered influence mechanism and the culture of promoting subordinate are discussed in the present article. And five mechanisms in regard to the teacher's motivating mechanisms including fairness and justice and private mechanism, round-table management buy-out mechanism, psychic income motivate mechanism, training motivate mechanism and material incentive mechanism are also analyzed in the paper. Four inspirations, namely, round-table management buy-out mechanism is benefit for the teachers' growth and goal attainment, fairness and justice and partly private mechanism can stimulate teachers' initiative, teachers' works are not over quantization and are overall fairness, horizontal comparison should be deduced and psychic income motivate should be strengthened, are obtained.

**Keywords:** high vocational education; teachers' training; teacher's motivate