

高等学校继续教育员工队伍专业化建设的思考

刁庆军,吴志勇*

(清华大学继续教育学院 北京 100084)

摘要: 本文分析了高校继续教育员工队伍专业化建设的重要性,重点对继续教育师资专业化建设、管理队伍专业能力提升的内容、方式和途径等问题进行了深入思考。

关键词: 高等学校继续教育;员工队伍建设;专业化

中图分类号: G720 文献标识码: A 文章编号: 2095-5510(2013)04-009-03

On the Professionalization Construction of Continuing Education Staff in Colleges and Universities

DIAO Qing-jun, WU Zhi-yong

(School of Continuing Education, Qinghua University, Beijing, 100084)

Abstract: This paper studies the importance of continuing education in Colleges and Universities and focuses on the professionalization construction of staff members, the professional content, its ways and approaches for the improvement.

Key Words: Continuing education in colleges and universities; Construction of staff members; Professionalization

随着国家对继续教育事业发展的高度重视,继续教育已成为高校事业发展和人才培养体系的重要组成部分,而据我们2011年对教育部50所高等学校继续教育示范基地建设院校的调查,目前非事业编制人员已经成为高校继续教育发展的基本力量。高校继续教育从业人员中,事业编制占42.6%,非事业编制占57.4%。而高校专门从事继续教育办学的机构中,非事业编制人员达到67.6%。并且高校继续教育从业人员存在着工作强度大、任务重、待遇不高、晋升通道不畅、职业前景不明等问题。因此,加强高校继续教育专业化建设,提高继续教育从业人员的专业化水平和能力,是高校继续教育进一

步发展必须解决的问题。

一、员工队伍专业化建设是高校继续教育科学发展的基础

专业化是专业精神、专业素养、专业技能的总和,意味着在工作中始终坚持一定的规范和标准。继续教育员工专业化应包含三层含义,一是具有自身的职业标准和规范;二是具有自身的职业发展前景;三是从业者可作为终身追求的职业。而高校继续教育专业化则要以履行高校职能、服务客户需求为出发点,明确继续教育职业规范和标准,明确职业发展前景,明确继续教育工作的价值和使命,提高继续教育从业人员的职业归属感和认同感,提高对学

* 收稿日期:2013-07-28

作者简介:刁庆军(1967—),男,北京人,本刊编委,清华大学继续教育学院党委书记,教授。吴志勇(1965—),男,江苏南通人,清华大学继续教育学院宣传办主任。

校的归属感和认同感。开展高校继续教育员工队伍专业化建设,具有重要的战略意义,一是可以助力高校继续教育形成差异化竞争优势。通过为学习者提供优质的专业化培训服务,树立高校继续教育品牌形象,提高高校继续教育服务社会的美誉度和竞争力。二是提高高校继续教育快速应对市场能力。专业化注重继续教育服务的标准化和流程的规范化,较高的专业化水平和能力,有助于高校快速感知教育培训市场环境和客户需求的变化,并及时提出应对之策。三是提高工作效率。专业化要求科学梳理培训项目结构和课程体系,将高校教育培训资源聚焦于具有战略意义的业务板块和业务内容,以高效地适应培训市场环境变化和客户需求,极大地提高高校继续教育工作效率。

二、明晰的岗位设置是员工队伍专业化建设的前提

高校继续教育专业化有两个重点内容:一是教学管理流程的科学化和教学服务的专业化,通过实施科学的培训项目过程管理,将琐碎的培训工作细节流程化、规范化,使培训项目管理和项目服务实施过程做到有据可依,有标准可执行,大大提高项目实施效率,有效实施培训质量的把控和监管。二是继续教育内容的专业化,高校继续教育办学机构是一个学习服务平台,其职能是挖掘客户价值需求,有效整合教育资源,提供优质专业服务,实现客户价值满足。其最终的价值实现,需通过课程和教师授课来完成,而课程是赢得客户信任,体现高校继续教育专业能力和专业形象的关键因素。因此,建立课程标准,完善课程体系,提高课程研发能力和课程精品化水平,以满足日益增长的继续教育学习需求,成为高校继续教育专业化的重点内容。这两个建设重点,应依靠三支专业化队伍来完成:一是要建设一支视野广阔、大局观强、战略思路清晰、管理水平高超的创新型管理队伍;二是要建设一支结构合理、规模适当、动态调整、水平高超的学习型继续教育师资队伍;三是要建设一支具有良好的专业意识、专业精神、专业能力专业化员工队伍。这三支队伍的价值定位、岗位职责、工作要求、能力标准既相互联系,又各不相同。因此,要适应培训项目管理、运行的内容和流程,统筹规划,科学设置岗位体系,明确岗位职责,从而更加适应继续教育培训项目运作规律,这样才有利于高校继续教育专业化水平提升,有利于员工职业发展通道的畅通和职业发展空间的拓展,有利于考核体系的完善和激励机制的建立。

高校继续教育队伍专业化建设应重点关注以下三个方面:一是弘扬专业精神。专业精神是理想、态度、价值观层面的内容,继续教育专业精神是一种服务的意识,是一种专业、敬业的精神,是一种与时俱进、不断创新、不断追求卓越的精神,它意味着一个团队的有效整合、配合和协作。二是培育专业素养。专业素养是行为层面的内容,继续教育专业素养应包括熟知继续教育规章、制度、流程等行为准则和规范,并在培训业务活动中以此为准则,表现出较强的专业自律性,采取具有专业服务规范的行为。三是提高专业技能。专业技能是专业知识和技术层面的内容,继续教育专业技能主要指影响业务开展的一些能力,如项目策划和课程研发能力、市场营销能力、客户沟通能力、质量管控能力等。

三、建设专业化师资队伍是员工队伍专业化建设的关键

提高继续教育专业化办学水平,关键在于要建设一支素质高、能力强、适应成人学员特点的专业化教师队伍,这也是提高专业化发展水平的战略抓手。据统计,高校继续教育授课师资主要是兼职教师,其中,学历继续教育师资主要来自本校各专业院系,而非学历继续教育授课师资的身份背景呈现出多样化状态。因此,有效地开发师资,有序地使用师资,使高校继续教育办学机构与教师的关系更加和谐融洽,教师队伍结构更加优化,教师事业平台更加广阔,教师作用发挥更加充分,教师评价体系更加科学,成为高校继续教育师资专业化建设的重要内容。

1. 适应高校继续教育战略定位,更新教师队伍建设理念

高校继续教育在战略定位上,要服从服务于两个大局,即要服从服务于国家经济社会发展战略大局,服从服务于高校发展战略大局,因此,继续教育专业化师资队伍建设也要围绕这“两个大局”进行相应调整。一是教师的角色定位要调整。继续教育教师不再仅仅是传统的传道、授业、解惑者,从角色定位来说,继续教育教师还应是学员终身学习理念的引领者、学员学习的指导者、学员事业发展的咨询者、学员情感的沟通者和团队的组织者、学员经验的催生者、学员智慧的集中者和学员潜能的激发者,等等。这对继续教育师资的知识和能力结构提出了新的要求。二是高校继续教育办学机构与教师的关系要调整。从某种程度上来说,目前高校继续教育办学机构与教师的关系,可以说是一个单纯的聘用关系,不少教师并没有把高校继续教育办学机构作为

一个施展才华和职业发展的平台。所以,从关系角度来说,要着手建立使用与培养并重、贡献与利益挂钩、管理与服务兼顾的关系。三是授课内容要调整。对于每一个项目、每一节课,都要做到完美、精致,特别是要按照精品化的要求,针对不同的授课对象,及时调整授课内容,提高培训的针对性、有效性,解决课程同质化严重的问题。

2. 建立“选、聘、用、管”四位一体的、可持续的师资建设管理机制

“选”:一是要拓展师资来源,校内校外,国内国外,政府企业,要兼容并包,兼收并蓄;二是要优化结构,包括高校自有教师、其他院校、社会机构、政府官员、企业家等各种身份、阅历的老师要有合理比例;理论型、实战型的师资并重,名家与年青英才并纳;三是要规模适度,教师总量适度,每个老师承担的课时数适度,每门课程能承担的教师人数适度,要形成一个合理的教师团队;四是突出重点,要把选拔、培养年轻老师作为重点,加大对年轻骨干培训师的开发、培养力度。

“聘”:一是建立、完善师资聘请标准,对拟聘请的教师要进行资格审查;二是要规范师资聘请流程,对于聘请教师的一些基本流程要规范,如聘请教师时,如何与教师沟通、沟通什么内容、如何与教师互动等,要形成规范;三是要形成教师梯队,分层分类聘请,比如说培训顾问、客座教授、首席培训师、助理培训师、客座讲师等,形成培训师系列,明确各序列师资的权责利。

“用”:高校继续教育课堂不仅是向广大学员传授知识的场所,还应是老师们成长的阶梯、进步的平台。为此,一是鼓励兼职教师参与培训课程审核评估,保证教学质量;二是鼓励兼职教师参与培训项目策划、课程研发和市场开拓;三是吸纳部分优秀骨干教师参与对拟聘用教师的资质评估、审核,加强师资队伍的建设;四是鼓励教师参与教材建设,为教师扩大学术成果传播途径的时代平台;五是鼓励兼职教师参与有关课题项目研究,并代表高校参与国内外有关学术活动,提高教师的科研能力。

“管”:一是建立、完善科学合理的兼职教师评价体系,对兼职教师的教学工作进行全方位、全过程的考核,包括兼职教师的基本职责、教学态度、教学能力、教学方法和教学效果等,使教师的师德、授课水平、授课效果及对高校继续教育的贡献有一个准确的评价;二是建立、完善兼职教师的评估、激励和退出机制,考核结果要与是否续聘挂钩,使优秀的骨

干教师有一个职业发展平台,使不适合的老师能够及时退出继教讲堂,使大多数老师的权益得到保障。

通过以上“选、聘、用、管”四位一体的教师管理机制,使高校继续教育办学机构与广大老师们建立一种合作、互利、竞争、共赢的和谐关系。

四、提升管理队伍专业能力是员工队伍专业化建设的根本

近年来,随着教育培训市场的发展,高校继续教育面临着更加激烈的竞争环境,一方面大量境外教育培训机构大举进入中国,虎视眈眈;另一方面国内社会教育培训机构在培训市场开拓、课程精品化、办学专业化水平等方面各具特色。而高校作为以全日制学历教育为基本任务的办学机构,面对以社会需求为导向的教育培训市场的激烈竞争,却显得有些准备不足,在培训项目策划、课程研发、市场开拓与推广等方面,深深地打上了学历教育的烙印。因此,从多方面持续提升继续教育管理队伍专业化能力成为高校一项基础性、战略性、根本性任务。

1. 要有提高专业能力的自觉意识。不管是培训项目策划、项目管理、项目营销,还是课程研发、师资开发和配备、质量管理和控制、教学服务、培训效果评价与反馈,在各个环节、各个细节,都要自觉地明确目标,明确标准,明确要求,明确实施路径,体现出专业意识、专业精神和专业能力。

2. 要有对继续教育市场变化的敏锐洞察力。对国家政策走向、宏观经济发展和市场动向要有敏锐的洞察力,要善于从国家和地方政策文件中捕捉到未来社会发展方向,并把握政策变化先机,设计前瞻性培训项目;对新政策出台快速反应,设计出适应性培训项目;满足客户需求,设计政策导向性培训项目。同时,无论是课程体系的建立,还是教学模式的设计,或是配套教材的策划,都应及时准确地反映出公共政策变化内容,以确保项目的前瞻性、针对性、实用性。对于重大政策出台,在设计课程体系时,应增加相应课程模块,体现新的政策内容;而对于一些具体的政策变化,应在相关课程中有所体现。从而将培训的市场需求、学员的个人需求、项目的组织需求与国家政策紧密结合起来。此外,课程开发人员时时保持一颗对时政敏感的心,具有很强的政策敏锐性和鉴别力,及时判断出哪些政策变化可开发成相应的培训项目,哪些政策变化需纳入课程体系,哪些政策可设立新的课程模块,哪些政策变化只需在老师授课内容中体现。在科学判断的基础上,与老师们做好沟通,

(下转第18页)

Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2006 (3).

- [3] Chen C. Searching for intellectual turning points: Progressive Knowledge Domain Visualization. *Proc. Nat. Acad. Sci* 2004 Suppl.
- [4] Hirsch JE. An index to quantify an individual's scientific research output [J]. *PNAS* 2005 (46).
- [5] Hirsch JE. Does the h-index have predictive power? [J]. *PNAS* 2007 (49).
- [6] Rubenson K. Adult education research: in quest of a map of the territory [J]. *Adult education quarterly*, 1982 (2).
- [7] Darkenwald Gg, Valentine T. Factor structure of deterrents to public participation in adult education [J]. *Adult education*

quarterly, 1985 (4).

- [8] Nordhaug O. Adult education and social science: a theoretical framework [J]. *Adult education quarterly*, 1987 (1).
- [9] Valentine T, Darkenwald Gg. Deterrents to participation in adult education: profiles of potential learners [J]. *Adult education quarterly*, 1990, (1).
- [10] Priced. Networks of scientific papers [J]. *Science* (30).
- [11] 陈超美著 陈悦 侯剑华 梁永霞译. CiteSpace II: 科学文献中新趋势与新动态的识别与可视化 [J]. *情报学报*, 2009 (3).

[责任编辑: 丁鹏]

(上接第11页)

把政策变化及时纳入相应的培训项目策划、课程设计和教师授课环节中,确保最新政策能为学员所了解和掌握。

3. 要有较强的继续教育市场营销能力。作为以市场为导向的继续教育,需要通过市场营销的手段,获得客户的信任和委托培训的机会,尤其是高校继续教育管理队伍,更要把提高培训市场营销能力作为专业能力建设的重点,树立全员营销观念,以提升专业化水平。如以教学服务保障为主要工作内容的班主任,表面看起来与项目市场推广关系不大,实际上,作为与学员接触最多的一个岗位,扮演着一个服务营销者的角色,其服务质量和水平的高低,直接关系到培训效果的好坏和学员满意度的提升。其最高目标和最大价值体现在构建学员服务价值链,为学员提供最优质的专业化服务,提供能让学员感动的专业服务,维护好学员关系,赢得学员良好的口碑,为学员二次开发营造良好的环境,打好二次合作的基础。

4. 要有优秀的组织与沟通能力。继续教育与全日制学历教育不同,它是以社会和学习者需求为导向,以市场需求为导向,因此其发展的前提和基础是客户要信任你、愿意把培训委托给你,这就需要高校继续教育从业者要有很强的沟通能力。既要善于与同事、教师协作交往,擅长与其他院系合作,更要与社会组织机构友好协作,包括与社会行业企业、社会机构、学术团体友好往来。特别是培训项目市场推广人员,作为与客户直接沟通的人员,扮演着客户培训咨询顾问的角色,是客户人力资源建设的智力型

专业支持服务者,也是客户关系的建设、管理、维护、深化、提升者。其职责是处理好渠道、学员、政府和相关合作关系,进行客户细分,界定客户的问题和需求,并根据不同客户的需求特点,启发客户培训需求,引导客户培训需求,管理客户培训需求,从而找出客户不同的需求点,把握目标学员的不同需求,通过真诚的沟通,协调好学员组织需求,岗位需求和学员本人需求的关系,给客户一个购买培训服务的理由,引导客户接受我们的培训服务。

高校继续教育员工队伍专业化建设,将有助于建立更加科学的岗位考核评价体系和激励机制,为员工提供良好的职业发展通道,拓展员工职业发展空间,提高员工的职业归属感和认同感,培育高校继续教育核心竞争力,不断提升高校继续教育服务经济社会发展和人的全面发展的能力。

参考文献

- [1] 陈亚. 对普通高校成人教育师资队伍建设的探讨 [J]. *南京理工大学学报(社会科学版)*, 1994 (3).
- [2] 吴向阳. 普通高校成人教育队伍建设 [J]. *中国成人教育*, 1997 (11).
- [3] 郑小娟 胡侠. 普通高校继续教育师资队伍建设的几点思考 [J]. *湖北成人教育学院学报* 2007 (1).
- [4] 江飞. 普通高校成人教育教师队伍建设探析 [J]. *中国成人教育* 2011 (18).
- [5] 韩龙. 关于高校继续教育师资队伍建设的思考 [J]. *经济视角* 2012 (2).

[责任编辑: 丁鹏]