



高等院校管理与实践指南译丛 ● Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice

Managing Staff Development

[英] 帕特里夏·帕廷顿 卡罗琳·斯坦顿 著

王强 译 胡建华 审校

高等院校员工发展管理

丁晓昌 主编

丁晓昌 主编

Managing Staff Development

[英] 帕特里夏·帕廷顿 卡罗琳·斯坦顿 著
王强 译 胡建华 审校

高等院校员工发展管理

凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社



书 名 高等院校员工发展管理
作 者 帕特里夏·帕廷顿 卡罗琳·斯坦顿
译 者 王 强
责任编辑 孙兴春
装帧设计 书衣坊
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏教育出版社(南京市湖南路1号A楼 邮编210009)
网 址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 南京前锦排版服务有限公司
印 刷 盐城印刷总厂有限责任公司
厂 址 盐城市纯化路29号(邮编224001)
电 话 0515-88153008
开 本 890×1240毫米 1/32
印 张 10.75
字 数 226500
版 次 2009年11月第1版
2009年11月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5343-9102-6
定 价 28.00元
批发电话 025-83657708, 83658558, 83658511
邮购电话 025-85400774, 8008289797
短信咨询 025-85420909
E-mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658551

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

图书在版编目(CIP)数据

高等院校员工发展管理/(英)帕廷顿(Partington, P.), (英)斯坦顿(Stainton, C.)著;王强译. —南京:江苏教育出版社, 2009. 10
(高等院校管理与实践指南译丛)
ISBN 978-7-5343-9102-6

I. 高… II. ①帕…②斯…③王… III. 高等学校—人事管理—研究 IV. G647.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 189460 号

Patricia Partington and Caroline Stainton

Managing Staff Development

ISBN: 0-335-20957-2 Copyright © 2003 by Open University Press.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Jiangsu Education Publishing House. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2009 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Jiangsu Education Publishing House.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由江苏教育出版社和麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不含港澳台)销售。

版权©2009 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与江苏教育出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

江苏省版权局著作权合同登记号:10-2009-383

中文总序

“高等院校管理”随着高等院校的设立而产生,是人类社会对高等教育事业必须进行的控制与协调。高等教育事业,其规模与内涵,经过数百年的发展与变迁,已经完全不同于欧洲古老的中世纪模式,发展成为今天的现代高等教育。尽管世界各国高等教育发展历程不一,但是,世界各国为了尽快提高本国高等教育的水平与质量,把目光转向了准确地认识和理解各国高等院校的组织与结构情况、认识和理解各国所采用的管理手段以及对高等院校具体办学事务作出的安排。这是各国高等教育研究人员都关注的学术领域。欧美国家出现的高等院校管理组织学说以及推出的理论模型,为我们认识和理解现代高等院校管理形态提供了分析与借鉴的基础。理论模型可以从某一个角度概括出该模型所解释的高等院校的办学方向和特征,从而给我们以深刻启迪。以下是近年来学术界讨论较多的几个模式:

中文总序

首先是近年来出现的公司(或商务)模式。顾名思义,采用该模式的高等院校效仿企业管理方式,其组织机构采用上下级别层次形式。学校的理事会为学校最高决策机构,由外部人员与学校常务负责人(校长)构成,对所有学校宏观管理和学术事务作出决定。学术人员参与决策极少。公司模式主要出现在私立高校或者出现在某些政府资助高校,其所在国家受到企业部门和商务管理架势的重大影响。

其次是传统上的官僚(或科层)模式。该模式取自于19世纪德国社会学家韦伯提出的组织管理形式^①。官僚模式的基本理念为,组织机制建立在控制梯级结构基础上,组织行为依据标准规则与系统规定操作,不同级别赋予不同决策权力。欧美许多高校,特别在20世纪70年代以前,多半与该模式紧密相关。批评者则认为,采用这种模式的学校,极易固步自封,保守不前,其决策机制难以跟上现代社会快速发展与变迁的需要。

再次是政治模式。政治模式出自美国政治科学家鲍德里奇(J. V. Baldridge)的研究成果^②。鲍氏认为大学管理的观念来自于参与各方利益的冲突、协商与政治对话。政治模式适用于部分美国高校,也适用于部分欧洲大学。特别是某些欧洲大陆大学,这些学校的校长通过校内选举产生。竞选校长与学术

① Max Weber. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.

② J. Victor Baldridge. *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1971.

团体、学生团体以及当地政治党派有着密切联系。

最后是学院模式。与公司模式相反,学院模式体现出学术群体高度参与学校主要决策。西方学者认为,学院模式是高等院校组织管理形式上最理想的模式。该模式传统上承继了欧洲中世纪大学自治与自由的风格,并由美国文理学院在北美新大陆进一步得到发展。由学术人员决定学术事务是学院模式的重要特征,这一特征已经成为现代高等教育管理学术研究的一项重要课题。

高等院校的组织结构与功能远远超出传统意义上的高等院校模式。现实中的高等院校管理与组织机制完全依靠某种模式来实现大学的有效管理已经成为理想。模式与现实相差甚远。单一模式不能解释高等院校管理全部行为。高等院校既是学术机构,含有学院模式成分,也是政治机构、官僚机构或者是公司机构以及含有相应模式的成分。多种模式行为在现代高等院校中均有不同程度的表现。必须认识到,学校有必要通过学术群体的实际参与以达到办学目标,以协调日益广泛的学校整体与校外社会之间的关系。而“分享式管理”(shared governance)学说为重新思考高等院校与变化中的社会环境之间的关系提供了新的方向^①。众所周知,所有的国际知名大学都采用了学院模式与分享管理模式,都具有高度的学术参与

^① Robert Berdahl. Shared Governance and External Constraints [A]. Marvin Peterson. (ed.). *Organization and Governance in Higher Education*. 4th edition. ASHE Reader Series. Needham Heights, MA: Simon & Schuster, 1991.

性。权力分享自身并不保证办学成功。权力分享只有与组织文化融为一体时方能发生积极的效果。“自适应系统”、“学术企业型组织”、“具有自控能力的组织”则是近年来对高等院校组织管理行为的全新描述^①。这些描述说明了现代高等院校管理的内涵已经突破传统意义的范畴,高校组织转型、寻求新的管理模式势在必行。

英国开放大学出版社/麦克劳·希尔出版社出版的《高等院校管理:实践指南丛书》(*Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice*)汇集了英国高等教育管理学者与专家对当今英国高等院校以及部分欧美发达国家高等院校管理进行的研究与探讨,向我们展示了高等院校管理领域内的理论探索与实践操作。该丛书由十六本构成,于1999~2007年间陆续出版,是兼具理论研究与工作指导的实用型系列专著。由于版权到期的原因,本次只能翻译并出版其中十一本,并组成《高等院校管理与实践指南译丛》(以下简称《译丛》)。《译丛》大致分为三类:宏观管理类、微观管理类和特殊项目管理类。

宏观管理类由三本构成,分别为《高等院校宏观调控管理》(*Managing Good Governance in Higher Education*, Michael Shattock, 2006)、《高等院校战略管理》(*Managing Strategy*,

① Clark Burton. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* [M]. New York: Published for the IAU Press by Pergamon Press, 1998. 又见:伯顿·克拉克. 建立企业型大学:组织上转型的途径 [M]. 北京:人民教育出版社,2003.

David Watson, 2000)和《高等院校公民与社区参与管理》(*Managing Civic and Community Engagement*, David Watson, 2007)。宏观管理类探讨了学校宏观调控机构与机制的管理、学校战略决策与发展的管理以及涉及学校主体与校外机构主体之间的大关系管理。这类管理关注高等院校的办学根本目的及其性质问题,并由此深入探讨办学机构与社会之间的相互关系。

微观管理类由五本构成,分别为《高等院校科研管理》(*Managing Research*, Robert Bushaway, 2003)、《高等院校财务资源管理》(*Managing Financial Resources*, Harold Thomas, 2001)、《高等院校学术组织管理》(*Managing the Academic Unit*, Allan Bolton, 2000)、《高等院校员工发展管理》(*Managing Staff Development*, Patricia Partington & Caroline Stainton, 2002)和《高等院校压力管理》(*Managing Stress*, Ann Edworthy, 2000)。微观管理类探讨了学校内部办学相关事务的管理,包括科研事务管理、学校内部学术机构的管理、财政资源的管理以及人力资源管理的两个方面——员工发展管理与员工压力管理,高等院校内部各项微观管理对应高等院校宏观管理。这五本汇聚了高等院校针对物力与人力方面管理的指导思想讨论与实际应用阐述。

特殊项目管理类由三本构成,分别为《高等院校自我学习管理》(*Managing Institutional Self Study*, David Watson & Elizabeth Maddison, 2005)、《高等院校对外关系管理》(*Managing External Relations in Higher Education*, Frank

Albrighton & Julia Thomas, 2001)和《高等院校信息管理》(*Managing Information*, Judith Elkin & Derek Law, 2000)。特殊项目管理类探讨了高等院校为推进办学发展而采取的特殊项目以及对这些项目的管理。这些项目的管理既涉及宏观类又涉及微观类,是成功办学经验的展示。

现代高等院校各方面管理工作相互交错、相互影响,已经形成一种复杂状态。《译丛》集中反映了当今英国高等院校在办学过程中所遇到的各项管理问题,体现了英国政府以及办学机构如何认识这些问题、如何解决这些问题以及如何规划高等教育未来的发展。每一本都有理论叙述,就研究和探讨的高等院校某个管理方面进行回顾与解释。每一本都有案例介绍,突出反映管理方面的经验和出现的问题。该丛书向我国读者展示了英国高等教育管理的结构与机制,高等教育政策制定程序与实施,政府部门及其附属机构对高等院校的作用与影响。该丛书还展示了政府与高等院校之间的关系,高等院校内部机构运作管理机制以及回应社会需求的举措。总之,《译丛》反映了英国高等院校组织转型过程中的指导思想与实践操作。

自从20世纪末以来,中国加快了高等教育改革与发展的步伐。高等教育已经逐步进入大众化阶段。高等教育事业规模扩张速度前所未有。从学校数量到学校规模,从学科领域到学科层次,从宏观管理组织、人员和内容的设置到校内管理组织、人员与内容的设置,均呈现出多元态势。在史无前例发展与变化的情况下,高等教育显露出来的问题,无论从数量上还是性质上,同样也是史无前例的,亟待我们认真思考与应对。

根据最新统计^①,我国普通高等院校数量已经达到1908所,学校在校全日制学历学生数超过2528万人,在校生平均规模达到8571人,在校教职工数超过197万人,高等教育毛入学率达到23%。庞大的高等教育事业,在当今世界动荡的年代,无论是宏观层面还是微观层面,都需要合理的管理与调控。我国除了要对高等教育管理进行梳理、探讨并改革之外,深入了解国外发达国家高等教育管理经验与教训,尤为重要。在深入了解的基础上,思考并提出我们的对策,是本《译丛》出版的目的。希望《译丛》成为从事高等教育研究人员和高等教育管理人员阅读书单中的精品,更希望《译丛》对高等院校管理创新作出贡献。

丁晓昌

江苏省教育厅副厅长

2009年8月17日

① 中国教育部网站公布教育统计:<http://www.moe.gov.cn/2009年8月10日下载。>

译者序

《高等院校员工发展管理》，是英国诺丁汉特伦特大学学术实践中心主任帕特里夏·帕廷顿与诺丁汉特伦特大学学术实践中心学术实践发展计划负责人卡罗琳·斯坦顿合著的一本关于高等院校员工发展规划、实施和评价方面的工具书。由于两位作者都在英国大学和学院员工发展署工作过，尤其是帕特里夏·帕廷顿还负责领导过英国高校员工的教育发展、管理发展和专业发展试验项目，因此该著作对于英国高校员工的发展政策及其实践做了十分详细的论述与介绍。

员工发展，实质上是开发和有效利用全体员工的潜能，使员工“具有创造性和进取精神”，从而能够高效地工作。高等院校及其学生、员工和其他利益攸关者都将从中受益。从广义的角度看，“员工发展”涉及三个维度：(1)个体；(2)职业生涯；(3)群体。在第一个维度，需要开展广泛的发展活动，提高个体在不同工作领域和层次上的绩效表现。在第二个维度，需要对

员工未来若干年的职业生涯发展进行规划。个体能够接受相关培训而实现发展的目的；具有合理的工作前瞻性，以激发员工的积极性并使他们能够获得某种满足感。在第三个维度，即从群体角度看，“员工发展”在很大程度上是战略性的。一方面，它体现着团队的整体发展；另一方面，要使高等院校每个员工都能够获得职业生涯发展。

当今，人们日益认识到，员工发展是高等院校发展的基本条件。高等院校能否实现自己的使命，能否有效发挥自身的功能，这在很大程度上取决于员工的敬业精神、专业素养和潜能的挖掘程度。员工发展，正是通过开发员工的潜能，提高员工的专业素养和工作动力，从而充分实现高等院校的功能。《高等院校员工发展管理》一书，以员工发展与高等院校的功能为经纬，建构了本书的框架体系。

首先，《高等院校员工发展管理》为高等院校员工发展确定了四个基本目标，即通过员工发展促进高等院校的学习与教学、学术研究、领导与管理和对新技术的应用。

要促进高等院校的学习与教学，教师就必须熟练掌握一门学科的知识与教学技能，为学生的学习创造理想的条件。有效教学涉及知识管理、分析和解决问题的能力、教学策略与材料的选择、学生的学习任务管理等知识与技能。实现有效教学，教师需要了解学生的学习需求和个性特点；与学生进行有效交流与沟通；激发学生学习、思考与交流。当今，实现有效学习与教学是一项社会挑战，因为高等院校存在不同或相互冲突的目标和价值观。员工发展，对于提升学习与教学效率具有重要作

用。20 世纪 90 年代,在英国有两股主要变革力量推动着高等院校的员工发展,其目标之一就是促进学习与教学的进步。一是在学科层面建立质量评估制度,二是政府与基金委员会启动了一系列学习—教学试验项目。这些制度和计划,鼓励员工参与员工发展活动,推动学习与教学沿着两条途径发展:一方面,改进高等院校的管理,认可和奖励卓越的教学成就,使员工沿着录用、职业生涯进步和晋升的路径发展;另一方面,制定相关发展规划,通过培训和开发实施职业技能认证计划,为培训与发展项目的实施者授予相应的专业资格,开辟新的员工发展途径。

学术研究是专业人员素养和研究生涯的核心内容,这需要学校和院系提供必要的支持和激励措施。院系管理者既要有学术研究方面的自主空间,又要保持教学与学术研究之间的平衡。在院系内要构建适当的管理体制,充分利用学校内外部资源,开展以促进学术研究为目标的员工发展活动,开发员工个人的学术研究潜力,提高整个院系的学术研究水平。每个研究者都应有机会规划自己的学术研究生涯并为其奠定必要的基础。

高等院校的领导者与管理者是学校变革过程的核心因素之一,受到学校内外部环境的影响。高等教育环境的不断变革,使得高等院校的领导者与管理者不仅要具有常规管理素养,而且要具有应对变革的管理能力。高等院校的战略管理,要求学校作为一个组织能够体现一定的弹性,提高利益攸关者的创新能力和愿望,推进院校政策的实施成效。然而,管理是

一个集体决策的过程,并非仅仅是被冠以“管理”职衔的人员所独自承担的职责。对于高等教育领域的专业人员来说,管理同时涉及教学、咨询服务和学术研究三个方面,专业人员需要这三个方面的管理意识和素养。每一项活动都需要做出正确的决策,并采取相应的措施。“管理者既需要做正确的事情,也需要选择正确的方式来做这些事情。”在高等教育总体投入中,员工成本大约占70%的比重。这从一个方面说明,对员工的有效领导与管理,是高等教育发展的关键因素之一。为了有效履行管理者的角色,高等院校的领导者与管理者需要开展以管理角色为主题的管理发展活动。各层级的管理者必须明确认识到,管理者需要参与管理发展活动,管理发展是有效管理的基本前提。

新技术的应用,特别是计算机的应用“将为高等院校带来巨大收益”。高等教育的发展、创新与效率,必须突破新技术的挑战。如果新技术革命能够在高等院校中最大限度地发挥其作用,高等教育的管理与效率将会得到极大提高。技术具有永恒变革的本质,因此增强人们对于技术的认识和应用能力也是一个持续的过程。员工将会发现新技术的教育学价值,应将新技术与教育实践结合,进而将信息技术整合在学生的学习经验之中。然而,调查发现,高等院校员工在新技术应用中存在“障碍”,这反映在时间、硬件、软件以及对研究价值的认识等方面。其根源是员工缺乏新技术方面的培训与发展活动。新技术应用,不仅体现为对学习环境的变革,同时是学术文化的变革。计算机信息技术为高等院校及其员工发展开辟了一条新途径。

其次,《高等院校员工发展管理》提出高等院校员工发展需要一定的管理机制,并需要对员工发展管理实施适当的评价,以保证与促进员工发展活动的正常进行。

构建员工发展的机制要从高等教育体系与院校发展战略入手,有效整合各种途径,使高等院校员工发展战略真正转化为员工发展的实际行动。高级管理者要为员工发展创设条件,最大限度地开发员工的潜能。外部环境是高等院校赖以运行的基础,影响着高等院校的员工发展战略。外部的创新试验项目,为院系的员工发展提供了有力支持。从实施机制看,员工发展的重心在院系。院系负责人和管理者要充分认识继续专业发展(终身学习)对于员工能力建设的意义;要在院系中创设一种氛围,鼓励员工发展和培训;面向所有员工个体和群体,有效地对员工发展做出规划;保证为员工发展活动提供充足的资源;员工发展要与院系以及学校的整体发展战略相协调。

目前,高等院校比较普遍地将建设“学习型组织”或“学习型社区”作为院校发展的目标之一,为员工创造学习机会是实现该目标的有效途径。院校部门、院系与员工个人发展,需要有效地整合员工发展的各种途径与方法,要形成内在的有机结合的机制,真正体现整合性、连续性和稳定性。员工的学习机会与院校发展目标要协调一致,院校为员工学习提供时间和资源保障。人们日益认识到,对于员工发展的投入与员工的工作绩效、成功和卓越等目标紧密相关。

员工发展需要评价。对员工发展的评价,既是对过去成就的肯定,也是对未来发展取向的选择。高等院校的管理者与员

工发展专家,首先需要全面评估自己的角色与活动,使高等院校的同事们确信投资于员工发展的重要意义,向负责经费预算的高级管理者展示员工发展的价值。人们已经探索出一系列有效手段,能够对员工发展的价值进行有效解释和表达。员工发展评价是一个周期性活动,它包括若干阶段:对员工发展需求的评估、对相关措施与方法的评价、对各阶段个体或群体的学习成就的测评等。员工发展评价,不仅仅是一种活动任务,更应该体现利益攸关者内在的价值追求。

在我国高等教育已经进入大众化的今天,高等教育质量日益成为高等教育发展与改革所必须面对的主要课题。在影响高等教育质量的诸多因素中,毫无疑问,教师的教学质量、管理者的管理质量是极为重要的。而提升教师的学术与教学水平、提升管理者的管理与政策水平是提高教师的教学质量和管理者的管理质量的最为有效的途径之一。从这一意义上讲,《高等院校员工发展管理》所介绍与评述的英国高等院校员工发展管理的经验是值得我们认真研究与借鉴的。

胡建华

2009年7月18日