



高职院校教师发展中心组织文化建设实践探索

——基于广州番禺职业技术学院管理学院教师发展中心组织文化分析

郭全美,何 霞,丁 雯

(广州番禺职业技术学院,广东 广州 511483)

摘 要:高职院校教师发展中心的运行水平与业绩深受中心组织的精神文化、行为文化、制度文化的影响,清晰、合理、励志的共同愿景、使命和核心价值观是中心精神文化的信念支撑;“项目负责制”工作模式和“互助分享式”成长模式是中心行为文化的力量支撑;“公益参与化”自愿政策和“院系支持化”保障政策是中心制度文化的物质支撑。

关键词:教师发展中心;组织文化;学习共同体;项目负责制

中图分类号: G715

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2016) 06-0023-05

《国家中长期教育改革和规划纲要(2010-2020年)》文件中明确提出:“建设高素质的高校教师队伍,大力提高高校教师教学水平、科研创新和社会服务能力。”提升高校教师教学水平是高等学校走内涵式发展道路的必经之路,教师发展中心已成为提升教师教学水平的重要抓手和有利平台,自2012年教育部批准30个“十二五”国家级教师教学发展示范中心以来,其它不少本科院校和一些高职院校也相继成立了教师发展中心。

高职院校教师除了“个体身份”之外,还是各种正式或非正式组织的成员,这些组织大小不一、纵横交错、文化各异,组织成员从中会受到多重影响。这种由高级知识分子组成的教师队伍,不仅跟其他组织一样具有组织文化,而且这种“文化的影响”力量非常强大。人们希望通过“文化的手段”提升组织业绩,而不是像“制度的手段”那样需要付出很高的成

本和代价。高职院校教师发展中心的运行水平与业绩深受中心组织的精神文化、行为文化、制度文化的影响。组织文化的优良与否,直接关系其整体的运行质量和水平,最终会影响到高职教师的成长和发展。

广州番禺职业技术学院管理学院教师发展中心(以后简称“中心”),从某种意义上讲,它是一个纯公益性的组织,中心成立于2014年年底,它由管理学院的7个专业的12名专业老师自发组成。中心所有人员都是兼职人员,他们承担着中心的7个与教师成长发展相关的项目建设工作。所有工作不计工作量。像这样的公益性组织,如果没有一个完善、合理、励志的组织文化作支撑,无疑很难长久运行下去。我们将试图分别从教师发展中心组织文化的精神文化、行为文化、制度文化三个方面入手,联系中心组织文化建设的理论及运行实际,一一展开探讨和阐述。

收稿日期:2016-09-13

基金项目:全国教育科学“十二五”规划2015年度课题“基于学习共同体的高职院校教师发展行动研究”(项目编号:DFA150232);广州番禺职业技术学院2015年度校级课题“高职院校教师发展中心组织文化建设探究”(项目编号:Y1510)。

作者简介:郭全美(1981-),男,湖南娄底人,硕士,广州番禺职业技术学院讲师,研究方向:高职教育和市场营销;何霞(1976-),女,湖南岳阳人,硕士,广州番禺职业技术学院管理学院教师发展中心主任,副教授,研究方向:企业管理和教师激励;丁雯(1975-),女,浙江金华人,硕士,广州番禺职业技术学院讲师,研究方向:人力资源管理。

一、教师发展中心精神文化建设实践探析

组织的精神文化是组织文化的核心和灵魂,它主要包括组织的愿景、使命、核价值观三方面,它们分别回答了“我们未来是什么”、“我们应做什么”、“我们该怎么做”这三方面的问题。组织的精神文化是引领一个组织向正确方向前进的思想纲领和行动指南,它是一个组织的 DNA,对一个组织的长远发展至关重要。

(一)中心愿景

组织愿景是指建立在组织员工共同价值观基础之上的,对组织发展的共同愿望。它表现为组织成员共同认可、接受并内化为自身追求的目标以及价值信念体系。“一般来说,组织愿景包括三个基本要素:大家愿意看到的、大家愿意为之努力的、大家通过努力可以步步接近的、一个‘胆大包天’的梦想。”它回答的是“我们未来是什么?”的问题。

美国学者戴维·W·约翰逊曾说:“在人类组织中,愿景是唯一最有力的、最具激励性的因素。它可以把不同的人联结在一起。”可见,愿景对一个组织的重要性非同一般。

中心的共同愿景是“成为国内一流的高职教师服务机构。”这个愿景的提出并不是一时心血来潮的口号或一个好高骛远的目标,而是一个由组织成员自下而上、经过反复酝酿、不断提炼而形成的、建立在个人愿景基础之上的、与中心成员成长息息相关的一个共同的愿景。

广州番禺职业技术学院作为国内首批 28 所国家级示范性高职院校之一,不论从专业课程建设、人才培养、科学研究、社会服务等方面都站在高职教育的高起点上,而作为二级学院的管理学院,历年来都是校内推动改革前行的排头兵,这次率先在管理学院成立公益性教师发展中心,是破广东省内高职院校的先河之举。未来成为国内一流的高职教师服务机构是站在一个较高的起点之上设定的。“愿景的意义不是‘你能成为什么,所以你想成为什么’,而是‘你想成为什么,所以你能成为什么。’”所以中心成为国内一流高职教师服务机构是一个大家愿意付诸努力、可以实现的理想。

(二)中心使命

组织使命是组织运行的哲学定位,组织确定的使命为组织确立了一个运行的基本指导思想、原则、方向、生存哲学。“组织使命是‘要去完成的任务’,将反映出这个组织的价值观、长期宗旨和优越性。”它回答的是“我们应做什么”的问题。

中心的使命是:“服务教师成长,助力自我发展。”中心全体成员要做的核心工作就是服务工作。在服务院内教师、校内教师乃省内、国内教师的同时,助力自我内在的成长。两层意思联系起来,才是

一个完整的中心使命。光做公益服务,自我没有成长,中心将难以为继,光自我成长,不做服务教师成长工作,即失去教师发展中心本身的意义;另外,只有做好了教师服务工作,自我才能得到真正良性、健康的成长,只有自我不断的发展成长,在未来才能更好服务广大高职教师,两者相辅相成,共荣俱生。

(三)中心核心价值观

组织价值观是指组织及其员工的价值取向,是指组织在追求成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。组织的价值观就是组织决策者对组织性质、目标、经营方式的取向所做出的选择,是为员工所接受、共同观念。如果愿景是“到哪里去”,使命是“去做什么”,核心价值观回答的则是“我该怎么去做”的问题。

中心的价值观是:“专业、创新、服务、发展。”想成为国内一流的高职教师服务机构的中心组织,在发展的道路上如果不能体现它的专业意识和创新精神,它很难迈向优秀和卓越,此外,作为一个公益性教师发展中心,如果成员没有发自内心的服务意识,它的发展也会举步维艰。最后,组织的良性、稳步发展也是中心所有成员需共同要维系的重要元素。光有专业性服务,如果没有创新能力,未来很难成为国内一流高职教师服务机构;仅有服务意识,没有良性、稳步发展,组织的长久前行也难以保持。所以,这四点核心价值观缺一不可(图 1)。

二、教师发展中心行为文化建设实践探析

组织行为文化是组织的运营管理模式、行为习惯的体现,它是组织员工在组织运行中、学习娱乐中产生的活动文化。它折射出组织的工作作风、精神风貌、人际关系等。行为文化是组织文化的具体表现。它直接影响着组织业务的开展和各项业务活动的成效。

(一)“项目负责制”工作模式

项目负责制就是以项目的策划到实施的全过程为工作核心,以项目预期目标的实际完成情况为考核内容,根据考核结果对项目负责人及团队给以评价和奖惩的一种管理模式。项目负责制的工作模式优点凸显。第一,它可以把激励机制、竞争机制、奖惩机制很好的融合到一起,以便更好的提高管理效率;第二,它便于把相关的权利、义务分配到指定的项目负责人身上;第三,它便于优化人力资源配置,能充分调动责任人的才华能力和工作积极性。

中心目前共设置了七大项目,七大项目里中包含衍生出了 13 个子项目。见表 1。中心在项目的开展过程中,基本上每个成员负责一个大项目或某个子项目,项目负责人对项目的规划、运作及实施有较高的自我决策权,在项目运作过程中,充分的调动和激发了项目负责人的才智和潜力,使得人力资本得到了最优化的运用(表 1)。

(二)“互助分享式”成长模式

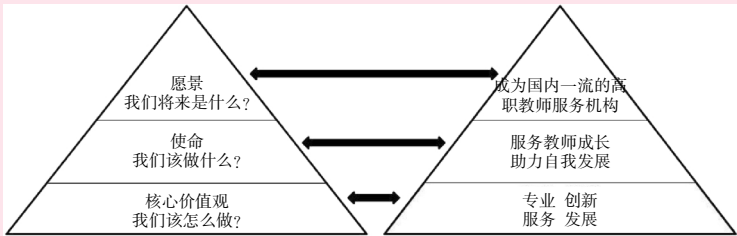


图 1 教师发展中心组织精神文化示意图

表 1 广州番禺职业技术学院管理学院教师发展中心活动项目表

项目名称	包含衍生的子项目(共 13 个)	负责人数
新教师培训站项目	新教师培训站	1 人
课堂教学改进项目	翻转课堂教学改进、课程项目化改造 微格教学诊断、省级师资培训	4 人
教学研究提升项目	小型研讨会、教学午餐会	1 人
名师工作室项目	名师工作室	1 人
职业发展咨询室项目	职业发展咨询室	1 人
教师俱乐部项目	教师俱乐部	1 人
中心信息平台项目	中心网站、《青蓝》期刊、微信平台	3 人

教师发展中心的组织业绩离不开团结互助的组织氛围,这样才能保证群体成员之间感情融洽、心情舒畅,工作上相互帮助、协调一致。美国学者欧文斯曾说过这样一句话:“质量是通过合作而不是通过竞争赢得的。”所以,在教师发展中心组织成员中营造互助分享的组织文化,远比各自为政、单独作业更为有效。

中心自成立以来,组织成员内部形成了非常好的“互助分享式”成长模式,在中心项目的运行过程中,每个项目运作都不是由项目负责人一个人单独完成,基本上都是先由项目负责人担当活动的总策划和总执行,其他部分成员或全体成员被安排在这个项目中的某个活动岗位上,以完成相对应的相关工作。成员间彼此融合、交叉合作、互助发展,以 A 老师负责的教学午餐会项目为例,整个活动执行下来,包括嘉宾邀请、横幅订制、午餐订购、迎宾引位、活动主持、会议记录、照相摄影、新闻报导、资料整理等相关工作事宜,项目负责人则会安排中心的 4 到 6 位伙伴协助来完成此次活动。在整个执行的过程中,它充分体现了项目负责制的优势,负责人统筹规划,核心作业,项目担当,临时成立的团队分工协作,各执所长,充分发挥人力资源各自潜在的优势,以让活动的效果达到最优化水平。

有学者形象地指出,学术交流是“研究能力的粘合剂”,是“智力的弹性碰撞”,是“知识的播种机”,可见教师发展中心成员之间的分享交流文化非常重要,由此而形成的学术交流能够激发群体的智慧和创造力,大力促进学术创新。

除了中心日常在全校范围内举办的各类活动以外,中心会定期和不定期在内部举办一些正式或非

正式的各类研讨会,诸如核心课程项目化改造研讨会、《青蓝》期刊采编讨论会、翻转课堂课程评价研讨会、课题申报讨论会等等。这些交流分享活动的开展,大大的提升了中心组织成员的课改、科研意识及能力。同时,在不同程度上激发了中心内部成员之间的良性竞争热情。此外,中心有自己设立的 QQ 群、微信群和网站,中心个体成员在教学、科研以及社会服务过程中有学到、看到、悟到、做到的一些思想、文字、成果,都会有意识的发到网络平台或上传到共享文件中分享,这样,就自然形成了一个有思想交流碰撞、有众多资源共享的学习型组织。这种组织行为文化的彰显,为中心组织未来更好的发展打下了一个坚实有力的基础。

三、教师发展中心制度文化建设实践探析

制度文化是组织文化的一种外在表现形式,是组织文化的重要部分。制度文化的意义在于,强调制度文化建设创建公开、公平、公正的组织文化环境中的重要性,同时,可以建立一个使管理者意愿得以贯彻的有力支撑。

(一)“公益参与化”自愿政策

中心自成立之初就定位于一个公益性教师发展中心,所有发展中心的成员工作没有报酬,有兴趣想参加的老师可以自愿报名参加。中心运营的理念是成员可以通过这个公益性平台,在服务其他教师成长的同时自我也能得到内在的发展。

这种“公益参与”的自愿政策从某种程度上看,是一种管理的制度创新。如果教师发展中心的每一块工作都按劳计酬、按时定价,项目最终的成效并不

能完全保证比无报酬的公益性组织成员所产生的成效要高。从某种层面上讲,公益本身就是一种激励。有公益心的人有服务意识和奉献精神,它是一种人格魅力的彰显,是一种人性光辉力量的展示。清华大学著名教授李楯先生曾说过这样一句话:“公益心是社会和组织长足发展中不可或缺的资源。”在未来,众多的正式或非正式组织的长远发展都将需要组织成员有不同程度的“公益心”来助力它的长远发展。

管理学院的12位教师主动报名加入这个组织,有很大部分成员是因为他们对中心项目的某个方面感兴趣或者以前从事过与此相关方面的工作,他们希望通过这个平台的历练,使自己在能力上得到更进一步的提升。有的教师热衷于组织教师的各类非教研性活动,他会对教师俱乐部项目深感兴趣,有的教师曾有过在杂志社工作的经历,他会对中心信息平台的期刊工作抱有兴致;有的教师对职业生涯规划颇有研究,并从事与之相关的社会服务工作,他会对职业发展咨询室项目情有独钟;有的教师对翻转课堂和微格教学深有见地,他会对课堂教学改进项目产生吸引,等等。因为兴趣、爱好、专长、经历的使然,使得这份“公益心”的发挥有了更持久的耐力。

(二)“院系支持化”保障政策

首先是行政支持。一个学校的公益性的组织离不开主管部门的行政支持和协助,行政支持关系到中心各方面活动的运转速度和效率,尽管中心是一个公益性的组织,但它并不是一个完全独立的组织,在行政关系上,教师发展中心往往会隶属于某个职能部门,不管是行政部门还是教学部门,它的成立和存在需要得到院校领导的承认和认同,并同时得到相关其它行政职能部门的支持和配合。

管理学院教师发展中心的成立得到了广州番禺职业技术学院领导的批准和认同,它在服从于管理学院和学校整体安排的同时,管理学院和学校同时也给予中心在决策、组织、管理和调控等方面的支

持。中心举办的各类活动基本都是针对全校的老师,这样,校办会配合中心把活动的通知公布在校内OA系统,以方便全校老师浏览。像各类大小教室的申请、校内相关专业领域专家教授的邀请等等,学校相关行政部门都会在行政上给以协作。如果没有校、院一级行政部分的配合和扶持,中心的很多工作基本上都无法开展。

其次是资金支持。活动资金的支持对于一个组织诸多项目的工作开展也非常重要。国内一些教师发展中心是属于公益性组织,组织成员的工作付出没有实质报酬,但教师发展中心的运转过程需要一定的经费开支,以此开展的各类活动所产生费用需要相关职能部门的财务支持。所以,财务支持也是组织得以顺利发展和前进的重要保障之一。中心在一年多来的运营过程中,一些活动和项目,像教学午餐会午餐基金、《青蓝》期刊的少量印刷发行费用、组织中心成员外出交流学习费用等,都得到了学校和管理学院在资金上的支持。

四、结语

中心成立一年多以来,举办新教师座谈会及拜师仪式3次,培训新教师7人,《青蓝》文化期刊办刊3期,开办教学工作坊2期,教学午餐会4场,名师面对面5次,同行兄弟院校教师发展中心前来学习交流6次,外出考察学习4次,另外,还有20余场次的教学座谈、研讨及培训会,共约计900人次的教师参加了中心举办的各类活动,成效显著,影响较大。

教师学习共同体下的教师发展中心组织文化,更多地体现为一种倡导不断学习文化,一种互助文化,一种共享文化,一种反思文化,一种创新文化,一种民主平等文化,一种宽容的文化。文化是一个组织的灵魂,组织文化建设对组织凝聚力、吸引力、战斗力、公信力的形成和提高具有重要意义。广州番禺职业技术学院管理学院教师发展中心的共同愿景、

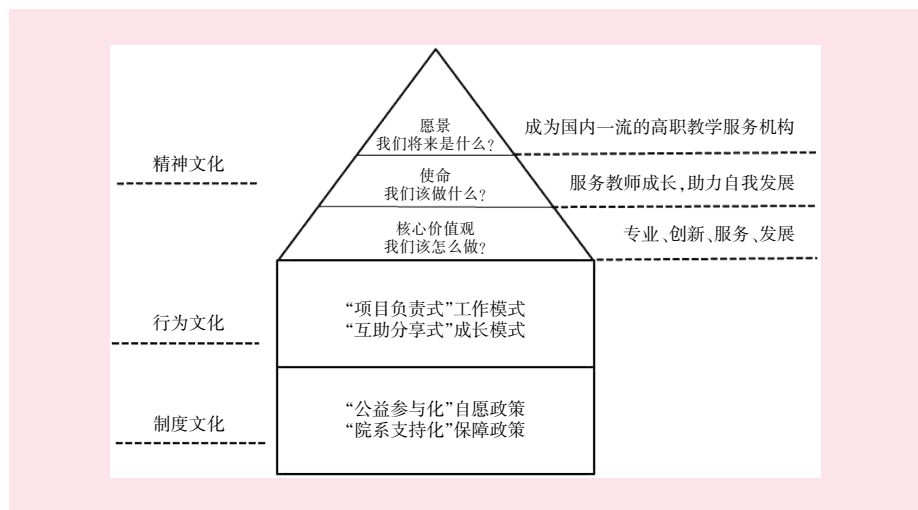


图2 广州番禺职业技术学院管理学院教师发展中心组织文化示意图

使命和核心价值观是中心精神文化的信念支撑;“项目负责制”工作模式和“互助分享式”成长模式是中心行为文化的力量支撑;“公益参与化”自愿政策和“院系支持化”保障政策是中心制度文化的物质支撑。精神文化、行为文化、制度文化三者结合构建了一个像“家”一样的学习共同体,如图2所示,中心在“家”型组织文化的浸润和熏陶下,公益服务、互助分享、彼此勉励、共荣发展。

参考文献:

[1] 国务院. 国家中长期教育改革和发展规划纲要

(2010-2020年)[Z].北京:2016.

[2] 教育部高等教育司. 关于批准厦门大学教师发展中心等30个“十二五”国家级教师教学发展示范中心的通知[Z].北京:2012.

[3] 陈何芳,董泽芳.高校教师队伍的组织文化建设策略探析[J].教育研究与实验,2012,(02):59-64.

[4] 张剑辉.公司治理:愿景、使命和核心价值观[J].现代商业银行,2006,(09):36-42.

[5] 朱九思,蔡克勇,姚启和.高等学校管理[M].武汉:华中工学院出版社,1983:216.

[责任编辑:王秋梅]

The Practice and Exploration of the Organizational Culture Construction of Teachers' Development Center in Higher Vocational Colleges——Based on the Organizational Culture Analysis of Teacher Development Center of Panyu Polytechnic College

GUO Quan-mei HE Xia DING Wen

(Guangzhou Panyu Vocational and Technical College, Guangzhou 511483, China)

Abstract: The running level and performance of the teacher development center in higher vocational colleges are deeply influenced by the spiritual culture, behavior culture and system culture of the center organization. The common vision is clear, reasonable and inspirational. Mission and core values are the spiritual support of the central culture. The “project-responsible” work model and the “mutual-sharing” growth model are the support of the central behavior culture; the “public participation”; voluntary policy and the “department support” guarantee policy are the material support of the central system culture.

Key words: teacher development center; organizational culture; learning community; project responsibility system

~~~~~

(上接第22页)

## Exploring the Educational Function of Higher Vocational Colleges under the View of “Whole - person Education”

DING Yun-dong YI Hai-sheng

(Department of Student Affairs, Wuhan Polytechnic, Wuhan 430007, China)

**Abstract:** In recent years, higher vocational colleges have made great progress, especially in the aspect of obtaining a high degree of social recognition in the vocational and technical personnel training area, and the number of college students and the scale of students are also very strong. Into the “thirteen Five-Year Plan”, the development of higher vocational education has shown inflection point. Changing from the scale development to the connotation development has been the reality for higher vocational colleges. Under the guidance of the concept of whole-person education, that giving full use to the functions of higher vocational colleges in education people is the key problem for the development of higher vocational colleges to turn into connotation development. The higher vocational education need to re-examine the function of self-education to integrates the four functions of business education, culture education, social education and personality education so as to enhance the individual's comprehensive quality, cultivate the “whole person” and adapt to the needs of society development better.

**Key words:** whole-person education; higher vocational colleges; personality education; function of educating