

枕戈待旦开启二次发展新征程 ——专访清华大学继续教育学院党委书记刁庆军|继续教育优秀成果及特色案例

1955年，清华大学开始招收夜大学学生，开启了其成人教育历程。2003年，招生异常火爆之时毅然停止招生，转战非学历继续教育，全力打造继续教育的“清华品牌”。如今，清华非学历继续教育早已领跑全国，居安思变，他们又在积极寻求二次发展。清华大学继续教育学院党委书记刁庆军见证了清华非学历继续教育发展的全过程。

理清三大问题 抓好关键环节

记者：很多高校转型非学历继续教育都还处于起步阶段，清华继续教育最初转型时，是如何走出迷茫期的？

刁庆军：其实清华非学历继续教育转型发展摸索了很长时间，17年来也一直在调整。为了二次发展，这几年我们也在认真反思。

做好非学历继续教育，我认为，要理清三个层次上的关键要素。一要理清学院和大学在关键政策和管理制度方面的关键要素。高校继续教育的执行者或运营者是继续教育部门，办好继续教育的前提是要有大学的支持和依托，因此要明晰学院和大学的关系。我们归纳了八个关键要素：大学对继续教育的定位；大学对继续教育学院的具体要求；大学给予学院的财务政策；大学给予学院的人事政策；大学给予学院的激励机制；继续教育学院与学科院系的关系；继续教育办学权与监管权；校内教学场地与住宿等资源的配给等。

二要理清学院内部的关键要素。包括学院内部的治理架构、部门设置、岗位设置、薪酬及激励机制、教学管理、师资管理、员工管理等等，要建立规范的管理制度和良好的文化氛围，才能真正形成较好的发力状态。

三要想学习和掌握教育培训的理论和方法论，学会如何拓展市场。开拓市场的套路和本领要逐步具备，在战斗中不断成长。不同客户的特点和需求都不同，怎样了解客户需求，设计学习项目、管理运营培训项目，有效评估培训效果，给客户提供更好的服务和创造学习价值，是我们专注的重点。

记者：清华花大力气做了其中哪些环节？

刁庆军：这是很好的问题。一是继续教育的研究工作。所谓无研究不培训。继续教育到底是什么？其学科基础是什么？理念是什么？工具和方法论有哪些？这是我们迫切要解决的问题。二是专业化人才队伍的建设。继续教育培训管理者队伍的建设至关重要，没有一支好队伍就做不出好的培训。三是对重要的客户群

体做深度了解和需求分析，加强教育培训项目的设计水平和管理水平，努力提升继续教育为客户带来的学习价值。

建立关键岗位 做有效培训

记者：清华做高端培训比较多，对队伍要求更高。在团队建设上你们是怎么做的？

刁庆军：我们比较有特点的是定义了业务部门的三个关键岗位：项目主任，主要负责策划培训项目、与客户沟通、项目实施；课程主任，主要职责是设计培训课程，师资的选择、挖掘、管理和聘请，完成课程设计；运营主任或叫班主任，学员到我们这里学习，食宿、交通、教学用品、通讯等服务都由运营主任负责。

这三个关键岗位是我们通过几年的总结定义的专业岗位。确定好这些岗位的胜任力、工作职责，在培训中将他们组合在一起就能较好地完成培训项目。

我举几个例子，最初我们是几个人一个小组，闷着头做。后来我们加强了内训。比如交给他们掌握行动学习方法，把它应用到培训中，带着学员挖掘和分析问题，回去通过实践解决问题。又如我们设计了“课程导读环节”。一个5天的培训班，刚开始时由课程主任用40分钟给所有学员介绍这5天的安排，每个老师的特点、背景，课程的核心目标、亮点、特色等，让学员学习前就对培训内容有一个全方位的了解，这样学员就能目标明确，很快进入角色。要讲清楚这40分钟，课程主任要下很多功夫。他要去了解老师的背景、提前听老师上课，还要听取以往不同学员对课程的反馈，了解学员单位及学员个人学习的需求，设计出培训项目教学大纲，最终才能为学员安排相匹配的老师授课。我们是通过“练兵”的方式来培训课程主任的。

记者：怎样才算有效的非学历继教？

刁庆军：所谓有效就是学员学习以后有所启发，有所收获，能够付诸实践，学习专家用五点概括：第一，学。要知己知彼，既要了解自己单位的发展定位，还要了解外部的信息、思路、理念、方法、案例等，拓展思路，开阔眼界；第二，会。会不会在于学习完课程以后学员心中是否有“蓝图”，是否有新的打算。我们所教的东西是不是能打动学员，让他们有所启发和领悟；第三，用。主动把想到的“蓝图”用于工作，改变自身行为，提升工作绩效；第四，教。学员学完后，要会总结，把学到的东西分享给所在的团队，建立学习型团队；第五，创新。要不断更新发展。

一个非学历继续教育项目，如果能使学员实现这五点，就是一个好的培训，这是培训的实质，也是在职人员学习所要遵从的路径。

记者：继续教育的质量问题目前是行业关注的焦点，但是目前的讨论更多还是局限于学历继续教育层面，对于非学历教育的质量您有哪些看法？

刁庆军：非学历教育的质量首先在于教学项目设计的质量。策划一个项目，指导思想是要为客户解决问题，给客户带来价值，而不单是给学员讲课，或者把一些老师拼凑组织起来上一堂课，要有具体的课程目标和主线。二是对老师的筛选和把控。教学过程中老师是最重要的，老师讲课的内容、形式、风格，以及师德人品都非常重要，所以老师的筛选是一个很重要的环节。三是教学服务。教学服务体现在很多方面，要把培训项目全过程中的每个细节都考虑周到并且做到了，就能实现高质量。

清华模式可以借鉴但不能照搬

记者：拓展市场是很多高校的弱项，在这方面，你们有哪些比较好的做法或经验？

刁庆军：这方面，我们经历了一个摸索和发展的过程。起步阶段，我们主要负责教学，由合作伙伴帮助我们开拓市场。到后来才自己开拓市场。

拓展市场的关键在于团队的素质高低。团队素质高低在于是否了解培训的业务流程、需求分析方法、课程设计方法，是否深入了解某一行业领域，能否通过各种各样的信息渠道跟客户接触并说服他们，为客户提供服务。

拓展市场一开始不要想着做什么培训项目、请什么老师，要先了解客户有什么困难和困惑、要解决什么问题，再进行诊断分析，开出培训的“药方”。培训不是万能钥匙、万金油，客户有些问题是培训能解决的，有些则是培训解决不了的。要先明确培训的任务和目标，在此基础上开拓市场，客户就会感受到你的专业水平和工作诚意，就会知道你是真正在学习项目帮助他们解决问题和困惑。

记者：教学模式上有没有值得分享的？

刁庆军：模式上我们比较典型的做法是用行动学习、案例教学、对标学习等方法开展非学历继续教育。

行动学习。我们面向企业的培训，前期都要做深入的调研，了解他们当下最困惑的问题。我们还会在培训之前给企业列出需要提前阅读的书目和材料，让他们剖析自己的痛点，总结好问题和我们一起讨论，回去后再实践，等到下次课要把实践总结带来，大家再进行分享和交流。这样边学习边实践的培训往往持续一两年，学习效果非常好。

案例教学。案例来自学员单位或行业经典案例，在课堂上进行剖析，讨论解决方案。

对标学习。简单说就是带着学员到做得比较好的行业企业参观考察，现场交流讨论，这种学习的课堂遍布全国。

记者：很多人认为清华模式不可复制，您怎么看？

刁庆军：大家不必都按照清华模式开展非学历继续教育，但是清华的经验是可以学习和借鉴的。每个学校的具体情况不同，各个学校要根据自身情况、所处发展阶段、学校文化等具体分析。但清华的经验是我们经过十几年总结出来的，可以学，不过更要知道它的缘由和应用，切勿盲目模仿和照搬。

我的建议是希望通过“非学历继续教育转型发展院长工作坊”的形式，与各高校继续教育学院的主要领导进行更细致、更充分的交流，剖析我们具体的经验和做法，引发思考，把“如何拓展非学历继续教育”这个问题真正谈透。院长工作坊的形式可以让参与者进行深度交流、思想碰撞、共创共享，帮助他们形成自己的行动方案，在今后的实践中大家可以携手同行，完成党的十九大提出的“办好继续教育”的目标，这样才有意义。

2018《中国高校继续教育优秀成果及特色案例选编》