

# 探路继续教育转型发展

——杨文武副校长在2016年全校继续教育工作会议上的讲话



清华大学副校长杨斌

我主要谈一谈今年的工作。

## 一、要认真学习贯彻新公布的《清华大学非学历非学位继续教育管理规定》。

在2015年大量精心准备的基础上，2016年1月学校校务会议通过了《清华大学非学历非学位继续教育管理规定》，并于今年2月1日正式公布执行。完成这项工作是2015年取得的一项重要成绩。新规定的内容很丰富，很多要义都蕴含在条款细节中。新规定是我们这条战线1000多名从业人员依循的基本规章，可以称为这个行当的“宪法”。新规定的出台经过了10余稿反复修改、字斟句酌，既秉承了原有规定中仍然适用的内容，也在一些概念上、提法上有新的突破，希望新规定能在未来一段时间内发挥积极的指导作用。各办学单位要对新规定给予充分的重视，要在一定范围内认真组织学习、讨论，领会新规定并贯彻落实。

## 二、要正确理解、严格执行新规定中关于加强师资队伍建设的有关要求，在此基础上继续解放思想，用好“教师+”的概念。

新规定要求原则上教育培训项目授课师资应以清华师资为主，对聘请兼职教师也作出了规定。学校对继续教育兼职教师对外不得使用清华有关的职务头衔提出明确的要求，各办学单位必须严格执行。在执行管理规定的基础上，各办学单位发展继续教育要更好地解放思想。去年推动清华“创意、创新、创业”三创教育时，我提出“教师+”概念，这与“互联网+”的概念不太一样，“互联网+”指的是后面要添的内容，而“教师+”指的是在传统定义的教育培训授课教师的范围之外，办学单位可以挖掘和

培养一批非传统定义的培训教师，让他们走进我们的培训课堂，纳入人才培养师资队伍体系中来，以他们独特的、有贡献的方式来参与继续教育办学活动。

### 三、要把握继续教育和成人学习的规律及特点，用好“课程+”的概念。

我最早讲“行动学习”的时候，以及在去年的人才论坛上，我都提到“课程+”的概念。对比中美两个国家培训项目中教师讲授的时间，我们清华项目的老师净讲授时间占比太高。有教育培训项目安排“超豪华”的师资阵容来讲授，事实上这不符合学习规律，因为让成人学习者一分钟都不走神，接受所有这些讲授的内容很困难，学员容易“消化不良”。学员往往认为所有讲授的内容都是对的，理所当然地接受，从根本上看没有建构学习的过程。行动学习则强调透过团队操作实践来解决问题、获得成功，从而达到学习或培训的目的，长期来看，所学所获都很有用。我希望2016年各个单位定一些指标，通过一些管理的方式和手段，把教育培训项目中教师净讲授时间占比降下来。

从清华教育传统来看，蒋南翔校长时期提出真刀真枪做毕业设计，用实践的方式去学习和掌握知识，实践教学本身就是清华教育传统的组成部分。最近李克强总理的政府报告中，特别把“工匠精神”又一次提出来，也是对实践认知的强调。新的管理规定对教师、对课程的管理要求其实留下了一些空间，希望大家认真体会“课程+”的概念和理念，并大胆探索和尝试。

### 四、要正确看待教育培训办学模式转型及带来的变化，要有积极进取的态度。

2015年，学校按照中央的要求，高度重视对教育培训办学活动的自查自纠及清理整顿工作。学校决定取消所有教育培训项目招生合作方（代理模式），尽管这造成某些方面量上的下降，但是这有助于我们扎牢自身基础。我们要积极应对继续教育面临的大形势，学校层面能积极地看待并接受办学模式变化带来的负增长，学校认为取消招生合作之后教育培训事业对学校的贡献变得更有价值。

2016年各位同志要树立积极进取的态度，并且落到具体的行动上。我欣喜地看到包括继



清华大学继续教育学院  
School of Continuing Education, Tsinghua University

# 终身学习 成就梦想

党政干部培训 企业内训  
行业特色培训 国际合作培训 远程培训

www.sce.tsinghua.edu.cn  
010-62799966





清华大学 2015 年度优秀培训项目一等奖颁奖

继续教育学院在内的一些办学单位的成熟项目不断延续，有的项目持续办到二十几期，这些稳定的既有项目是我们重要的发展基础。但是，无论是继续教育行业，还是其他大的行业，从基本属性上看都有一些排斥非常成熟的项目，我们需要对这一点有深刻的理解。正如开展本科招生，我们不太可能以“清高”的态度和方式去教育高中校长、高中生的父母，使他们改变对我们的本科生教育项目的认知，我们的继续教育招生工作同样也不能“清高”，必须积极主动出击。

### 五、要善于阅读、了解和理解需求方的认知模式，要让客户切实感知我们的创新，建议将课程、项目创新纳入办学单位的年度考核指标体系。

很多需求方和学员都希望来清华学点新的东西，我们的办学单位不能枉顾和轻慢需求方或客户的认知模式和新需求。建议各办学单位在分析你们的实际情况之后，每年都保持一定比例的课程更新和项目更新，同时保持不同单位之间项目的差异性。

办学单位要树立用户意识，需求意识、客户意识，要形成可以衡量的、客户能感知的创新，英文叫 perceivable innovation。1982 年，耐克

公司推出第一双推气垫鞋，一开始气垫设计在鞋后跟里，后来讨论中有人提出气垫一定要露出来，让人看得到。这就是显性创新的概念。创新一定要让人能感知到，这样用户才会对创新之处愿意支付。

办学单位对培训中心主任和项目负责人的年度考核应该将其获得新客户、举办新项目的

能力以及部门每年项目、课程的更新率纳入年度考核指标体系。开发出新课程、新项目不仅仅是对一个项目组本身的贡献，对于那些没有任何变化、继续举办的成熟项目也会有贡献。

另外，项目或课程名称的设计要有吸引力。观察一些在非学位非学历教育方面做的比较好的海外机构，我们经常可以看到他们的项目名称和课程名称都充满着疑问代词，比如 how、what、why。而我们的项目或课程往往以学科名称或领域名称来命名，办学单位和教师往往以“圣人”的角色来施教。我们的办学单位，包括授课教师，要敢于俯下身来，以客户能接受的方式与之沟通。即使保持基本内容，项目或课程名称的一点点改变，也会带来创新的效果。

### 六、要积极主动为教师提供教学支撑服务，要配合授课教师在创新方面做一些努力。

老师的时间是宝贵的财富，每个老师有一个“心理账户”。教育培训领域支付教师课酬通常是以老师站在课堂讲台的时间为衡量计酬的依据，致使老师投入课堂之外其他时间时变得“斤斤计较”。这不完全是，也不简单是道德问题，而是我们必须接受的心理学问题。因此，

办学单位要尽可能减少教师的非教学性时间。例如，班级主管能否把学员的疑问收集汇总并让老师提前了解？这样老师在上课时的针对性就会提高。对于定制项目，项目主管能否把委托方最新的情况、最基本培训需求提前打印（发邮件老师不一定有功夫去查收）给老师看？项目主管能不能给老师准备一些关于清华培训的优势、办学单位的特色、关于整个项目、其他培训专题的条理化的要点？从营销学的角度来看，如果一个非清华授课教师能把清华培训的优势和长处，在讲课时润物细无声地讲到，这样更容易得到学员认同。这些材料都需要项目主管提前为教师准备好，这些工作都叫 R&D，都是研发工作。

我建议每个办学单位都设置这样的 R&D 专员，或者顾问，要花更多的精力做好教师授课之前的支撑工作，要有所创新。

### 七、要善于聆听自下而上的声音和需求，并给予积极的回应。

办学单位要在态度上愿意，水平上、能力上善于聆听自下而上的很多召唤。除了国家层面“一带一路”、公益扶贫、国际化等方面的培训需求，还有很多来自于一线实践层面、草根层面的需求，也值得我们聆听，并以某种方式去回应，互联网金融就是一个例子。整个中国的 GDP 占比中，基本发展趋势是由硬向软，由第一产业、第二产业向第三产业进行非常重要的转变。除了互联网金融，很多涉及到民生的培训需求，同样是高级需求的一部分，清华不能简单的认为这和自己没有关系，或者自己不具备优势。再比如，体育也是非常

大的一个产业，体育院校有他们的传统强项，清华的优势在于我们有一些方法论，并且愿意在这方面支付一些创新，投入人力和精力，完全有可能去促进整个国家在这一方面的转型，包括重要政策的制定和出台，以及接下来这个产业中骨干人才的培养、培训，使他变成清华培养出来的人。文化创意产业中，也有大量人才培养的需求，而这方面我们提供的不够。未来若干年最有可能适应国家和社会快速发展需求的就是专业学位教育和继续教育，学员追求和看重的将是参与这些项目获得的真货，而不是一纸文凭或证书。

### 八、要挖掘和整合清华院系、研究中心等机构的资源，服务于继续教育办学。

从供的角度来讲，我们继续教育战线还有太多的“沉睡”的院系，包括学校成立的一些研究中心等科研机构，希望有一种外力，比如我们现有的办学单位与之合作，使这些单位多接触一些可能的客户，共同开发一些培训项目，从而把这些“沉睡”机构的学术科研成果及实践性知识转化并服务于学习者，反过来也有利于促进专业院系、研究中心等机构的学术研究发展以及与企业、产业的互动。

清华大学工科领域的教授有他们独到见解、



学员开展行动学习



清华大学继续教育学院“全军科技领军人才战略领导力提升高级研修班”（获优秀项目一等奖）开学典礼

视野和洞察力，能够给我们的管理类培训项目以及寻求管理之道的人很好的启发。我认识一个老师开设了一门实验室探究课，巧妙的借用和整合了清华丰富的资源，让参加这门课的学员如获珍宝，还促进了学术研究与企业之间很好的互动，甚至带来了学员为清华学术科研的捐赠，也为学员事业发展提供了学术支撑平台，这是一种双赢的结果。

### 九、各办学单位之间要协同发展、差异化发展。

整个清华继续教育应该是一个大集体、一盘棋，各办学单位之间要多一点协同。我强调今年的工作要积极进取，希望各单位都能想出一些新招，要在“类”（category）上面多做一些创新，做到人无我有，否则我们的团队和一线工作人员就会很“累”，因为老是跟别人在同一个跑道上，同一种竞争中竞争，需要付出数倍的气力才有可能做的比别人做得好。我们一方面强调做得更好，英文叫 better，另一方面我们强调不同，英文叫 differ，做到不同、差异从根本上要靠创新。希望今年大家多想一些类别方面的创新。例如，人们刷牙都用牙膏，高露洁第一个推出洁齿水，一出

来定价 40 美元，由于是新发明一个品类，而这个品类本身没有竞争者，所以定价权就掌握在高露洁手里，这就是“类”这个词的含义。清华大学在“类”上面有优势，还要更好地发挥这种优势。例如，社科学院做的积极心理学指导师的认证项目，因为认证是一种竞争中很有效的工具，一旦我们把认证掌握在手中，成为领头组织，行业就会听我们的声音，尊重我们定义的标准，这方面还有很多值得大家去探索。

### 十、要大力开展教育培训从业人员培训，提升管理队伍能力和水平。

培训机构的队伍培训尤为重要，我参加过继教育学院、社科学院、经管学院等办学单位的项目开班仪式、开学典礼，班级主管的总体素质很好，但整个清华继续教育队伍接受的训练还是不够。我跟教培处说，能不能从学校返还支持继续教育发展的盘子中拿出一笔钱，做一些全校性的培训，邀请专业机构的专业人士来做一些基本的训练，讲思维拓展、创新、营销、品牌管理等方面的内容，这不是知识传授型培训，而是要让我们的从业人员经过训练后面貌焕然一新，真正增长本事。继续教育发展模式转型后，我们要练好内功，为后面大踏步前进打好基础。

总而言之，整个清华继续教育战线，还应该进一步加强知识的分享和推广宣传。希望通过正向的、积极的宣传，让很多老师，包括那些没有参与过继续教育的人，都理解继续教育，看到清华继续教育的新面貌。继续教育办学过程中积累的经验要不断加以总结，宣传推广，让更多的清华人认可我们为清华大学的品牌、为清华大学声誉所做出的积极贡献。

（清华大学继续教育学院供稿）