

高校行政管理人员发展的实践探析

——以澳大利亚悉尼大学为例

李 慧

(厦门城市职业学院, 福建 厦门 361008)

【摘要】作为大学活动的服务者和管理者,行政管理人员的工作效能在很大程度上影响着大学的运行和竞争力。悉尼大学秉承“引领自己、引领他人、引领大学和社区”理念,为行政管理人员提供“点菜式”线上、线下学习资源,提供面对面工作坊,设置导师督导,提供轮岗和换岗机会,促进其多种能力的发展,并从制度上给予经费和时间支持。在建设一流大学的过程中,我国高校的顶层设计应重视行政管理人员的能力发展,关注中层干部的培养;发展项目应支持多元能力发展,提供多样化的学习机会;保障制度应整合校内外资源,提供政策和经费支持。

【关键词】高校;行政管理人员;职业发展;行政队伍建设;悉尼大学

【中图分类号】G647; G649.611 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1671-3222(2021)03-0024-07

DOI:10.16416/j.cnki.cn35-1216/g4.2021.03.006

随着高等教育国际化发展和各类大学排行榜频出,世界范围内高校竞争日益激烈。行政管理人员作为大学内各类活动的服务者和管理者,其工作效能的高低对大学的整体管理水平和运行效率有直接影响,在很大程度上决定了高校竞争力的高低。随着我国“双一流”建设的推进,高校全面深化改革对行政管理人员工作能力提出了更高的要求。当前,学界已有文章多探讨行政管理人员面临的发展空间有限、职业倦怠等,鲜有文章详细研究高校如何推动行政管理人员的发展。虽然国内外高校体制不同,但行政管理人员能力提升的经验是可以相互借鉴的。作为澳大利亚最古老的大学和世界排名前50的顶尖大学^[1],悉尼大学的卓越发展离不开其卓越的管理,离不开其对员工能力的重视。该校致力于促进员工的能力提升,为行政管理人员提供丰富的发展机

会。其行政管理人员被学校雇为高等教育职员(Higher Education Officer,共10级,十级为最高级),不同于学术教师或英语语言教师。本研究以悉尼大学为例,分析其促进行政管理人员发展的经验,以期对我国高校建设高素质行政管理队伍提供一定借鉴。

一、意义透视:支持高校行政管理人员发展的理论基础与实践需求

教职工是大学最重要的资源之一,高效能的行政队伍是大学有序运行的重要前提,同时,行政管理人员的个人发展需求是否得到满足也会影响其工作表现。在“双一流”建设背景下,大学行政管理人员的效能发展也被日益重视。

(一) 人力资源发展应关注对员工赋能

每个组织的生产力是其立足之地,而人力资源是组织发展的决定性因素,没有专心、坚定、

【收稿日期】2021-03-12

【作者简介】李慧(1988—),女,山东青岛人,教育学博士,厦门城市职业学院职业教育研究院助理研究员。

热情的雇员,组织最大化生产力的目标无从实现。因而,人力管理需要有效动员、管理和利用人力资源来提高产品和服务生产。早期的人力资源开发被认为是管理员工,重点在工资发放;随着人力资源理论的发展,雇员不再是被当作普通资产,人力资源发展的功能转变为赋能员工、激励员工,并且帮助他们发掘潜力。为实现组织更大的生产力和效率,人力资源发展是组织开展员工能力和技能培养的关键。大学以服务为导向,需要不断改善和提高服务质量以满足社会和国家的期望,^[2]因此有必要赋能其所有雇员,以追求最优的效能。

(二) 发展需求影响行政管理人员工作满意度

人的绝大多数行动与欲望相关联。1943年,美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在《人类激励理论》中提出人类需求层次理论,包括基本需求(生理、安全、社会需求)和成长需求(自尊、自我实现需求),共五种^[3],且这五种需求遵循从最低到最高的唤醒顺序,即当较低层次的需求得到满足,人们就会追求下一个层次的需求。高校为教师和学生寻求职业、改变职业和促进职业发展提供了广泛的机会,而在大学里提供服务工作的行政管理人员,尤其是在世界一流大学工作的行政管理人员也有其成长需求。因而,为了提高大学行政管理人员的工作满意度和工作效能,大学应尽量满足和照顾行政管理人员的成长需要。有研究发现,虽然行政管理人员认为他们在大学的教学和学习中扮演重要角色,但是他们觉得其服务对象并不重视他们的服务^[4]。此外,行政管理人员也面临上升渠道有限的困境,许多担任管理职务的教师表示发展机会较少。

(三) 一流大学建设需要强有力行政支持

双一流建设需要高水平的大学治理,而大学治理离不开大学行政管理队伍的建设^[5]。在全球化浪潮的推动下,各国都致力于建设世界一流大学,国际比较指标在大学发展中的重要性日益凸显。世界一流大学不仅是文化和教育机构,也成了国与国之间比较的指标,成为一个国家引以

为豪的资本。而大学的竞争力是一个多面集合体,比较明显地体现在人才培养、科学研究和社会服务等方面,但这些背后都离不开行政管理人员的支持。行政管理人员的素质和能力会在很大程度上影响大学的管理和服务体系的运作,行政管理人员尤其是中高层管理者更是对大学的组织发展有重要影响。领导力理论认为,高效的领导可以通过影响其他人来实现组织发展目标^[6]。尽管高效的领导在高等教育中的意义重大,但是对如何提升领导力的研究却较少^[7]。

二、“三维引领”:悉尼大学的行政管理人员发展理念

悉尼大学认为卓越的行政服务是支持教师和学生取得成功的必要前提,行政管理人员具有卓越的领导能力有助于实现大学的发展目标^[8]。《2016—2020年悉尼大学发展战略》指出,大学将“创造途径使行政管理人员能够通过大学、学院和服务部门的活动实现其职业发展”^[9]。

悉尼大学关注全体行政管理人员的发展,而非个别领导的发展。因此,大学确立了“引领自我、引领他人、引领大学和社区”的教职工发展理念。该理念强调引领自我是起点,强调员工要培养自我洞察力、寻求反馈、积极倾听和勇敢决策等领导属性,对团队和同事负责,为整个大学的利益着想并采取行动。其一,引领自我。领导力不在于头衔,它意味着正直、真实、坚韧、勇气和自我激励;不断增强自我意识,争取机会改进;在保持开放思想和倾听理解的同时,进行清晰和建设性的沟通;树立一套积极的价值观,体现尊重、包容和追求卓越。其二,引领他人。领导力就是理解,引导他人是为了让其充分发挥潜能。不管扮演什么角色,大学行政管理人员都有引导责任,包括正式或非正式的。其三,引领大学和社区。领导力是一种文化,引领大学和社区需要大局思考:决策应考虑整体最大利益、考虑服务对象和社区所需;支持工业、政府和全球发展并从中受益,开展跨学科工作,重视个人对大学发展的责任。具体如图1所示。

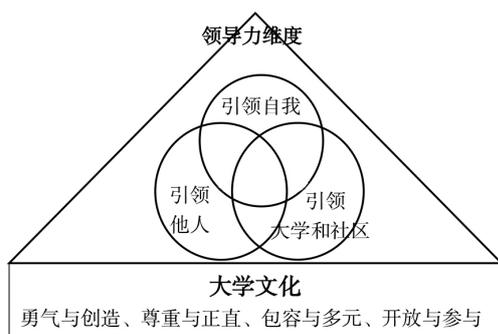


图1 悉尼大学行政管理人员发展理念^[8]

三、发展机会丰富：悉尼大学多措并举支持行政管理人员发展

悉尼大学认为，员工的学习 10% 来自正式学习（正式课程和工作坊），20% 来自社交学习（同伴学习和督导），70% 源于工作场所的学习^[10]。因此，高校除了提供正式学习，还应注重为行政管理人员创造社交学习和工作学习的机会。

（一）线上学习资源

悉尼大学通过琳达网(Lynda.com)和职业路径系统(CareerPath)提供丰富的能力提升学习资源。其中，“琳达网”是领英(Lincoln)提供的在线课程学习平台，提供高质量、覆盖面广的课程，所有教职工(包括教师和行政管理人员)都可以免费学习商业、软件、技术和创新技能，以实现个人和职业提升目标。“职业路径系统”提供面授工作坊和在线课程，整合了大学各部门的培训资源，如人力发展办公室、财务处、信息和通信技术部

门、图书馆和各学院，提供职业发展、管理和规划工具。教职工可以在线注册自己感兴趣的培训和发展课程，包括安全健康与福利服务、系统操作、学院特设课程、人力资源服务、领导和管理、新员工系列、职业发展、绩效规划和发展及科研九大主题，每个主题下设几十个课程。此外，大学与 CEB 公司(Corporate Executive Board Company)合作提供线上的“成功管理者系列研讨会”，为管理者提供有效管理所需的知识和工具。

（二）面对面工作坊

悉尼大学重视员工的不断学习，其《大学协议(Enterprise Agreement)》指出，悉尼大学聘用行政管理人员的标准包括相关技能和经历，以及申请人当前绩效规划和发展评估中规定的“下一步”职业发展目标^[10]。除了线上学习系统，人力发展中心联合人事处、教务处、图书馆、多元与包容办公室等部门，提供大量面对面的发展工作坊，为行政管理人员提供各种职业提升的理论知识、技术和工具，帮助其迈出职业发展的下一步。

1. 职业发展项目

“职业发展项目”(Career Development Program)工作坊是帮助行政管理人员更好地认识、推销自己，建立良好人际关系的重要举措(具体见表1)。这些培训通常包括工作坊、个人辅导、网上学习模块和个人反思，多种学习形式满足教师不同的学习风格。一些培训项目提供证书，一些项目则记录在员工职业发展的系统里，每一个发展活动都有相应的认证。

表1 悉尼大学教师职业发展项目培训工作坊

项目名称	内容	对象
悉尼大学职业发展导航	重点是职业规划、大学内部的职业发展支持、人际网络、目标设定和一般职业建议	行政管理人员
识别职业价值	实际操作的自我评估职业工具,包括分类卡片以确定职业价值观	全体教工
识别动机技能	实际操作的自我评估职业工具,包括分类卡片以确定动机技能	全体教工
充分利用“PM&D”	介绍大学绩效管理与发展,协助制定个人绩效计划	行政管理人员
创建有效简历和筛选标准	创建/更新简历,使用星型技术(STAR technique)介绍选择标准	全体教工
提高面试技能	讲授面试技巧,帮助参与者为下一次面试做准备	全体教工
通过 LinkedIn 提升个人品牌	实践性工作坊,实操创建一个优秀的 LinkedIn 简介,学习如何浏览 LinkedIn 的网络和职业工具	全体教工
悉尼大学职业对话	为悉尼大学的管理人员提供对话的技能和知识,以促进他们与员工的职业发展讨论	导师、管理者

资料来源: Career development, 网址为: https://intranet.sydney.edu.au/careers-training/learning-development/5_1423096632131.html

2. 专业发展项目

悉尼大学针对行政管理人员发展的另一个重要举措是专业发展项目 (Professional Development Program)。该计划整合校内外资源, 提供各种能力提升课程, 培养行政管理人员助力学校发展的所需技能。培训内容主要涵盖领导能力、沟通能力、管理能力、服务顾客、风险管理、项目管理、数字化技能、利益相关者管理等方面, 由悉尼大学继续教育中心、图书馆、发音诊所、澳大利亚管理学院、罗杰斯 (Rogensi)、墨尔本大学马丁 (Lh Martin) 中心等联合提供, 培训时间一到四天不等。参与培训者有机会申请大学中央基金的支持。

3. 针对中层管理者的发展项目

中层管理者扮演多种角色, 包括大学文化的代表、管理者和发展的智囊, 悉尼大学认为他们在支持员工职业发展中发挥关键作用。为了支持中层管理者的发展, 提升其管理能力, 悉尼大学提供多个有针对性的培训, 例如管理工作坊 (Managing @ Sydney Essentials)、领导力工作坊 (Leading @ Sydney Essentials)、工作文化研讨会 (Workplace Culture Workshop for Managers)。管理工作坊是一个为时一天的工作坊, 指导管理者如何寻找对其角色有用的信息, 介绍学校对管理者的期望、岗位责任及一些基本的管理实践等; 领导力工作坊主要引导管理者探索领导风格并发现自身优势; 工作文化工作坊则为管理者提供创造健康积极工作文化的指导和相关的实用工具。

(三) 导师督导

悉尼大学为每一位行政管理人员配备导师。《绩效规划和发展 (Performance Planning and Development)》关注员工的学习、职业发展和督导关系, 一方面帮助员工充分发挥其职业潜力, 实现职业目标和抱负; 另一方面通过员工和导师针对组织和个人绩效进行有意义的对话, 推动大学发展目标的实现。该文件规定, 导师应定期与下属就工作表现进行讨论, 为员工提供反馈和支持, 包括下属的职业发展规划。^[11] 导师承担以下责任: 制定所指导行政管理人员的工作目标; 提供定期的反馈和支持; 审查当前目标的进展和成

就, 确定评估结果; 指导下一年的绩效发展和规划; 评估绩效; 反思其工作表现、目标和所受到的支持。这为导师和行政管理人员建立积极、有建设性关系提供了机会, 明晰了对行政管理人员的绩效和目标期望。

(四) 轮岗和换岗机会

在同一岗位工作一定时间后, 人会有倦怠感。为了保持行政管理人员的工作兴趣和促进其能力的不断提升, 悉尼大学设置了岗位交换和借调计划 (Professional Staff Exchange & Secondment Scheme), 为工作人员尝试新的工作提供机会。行政管理人员通过在学校不同岗位工作, 不仅有机会获取目前职位上不具备的技能和经验, 对大学工作范围有更全面的了解, 而且还可以提供不同的见解, 有助于创建一个人人都能“茁壮成长, 充分发挥潜力”的大学社区。符合条件的行政管理人员登陆“教师系统”, 即可登记他们感兴趣的借调工作或临时岗位。为胜任新工作, 行政管理人员还可以参与职业发展项目, 参加撰写简历、选择标准、面试技巧和职业规划等培训。

四、多维护航: 悉尼大学支持行政管理人员发展的保障

多样化能力发展举措的实施离不开相应的制度保障。悉尼大学从政策、经费和时间上为行政管理人员参与发展活动提供保障与支持。

(一) 发展制度

悉尼大学注重员工发展, 《大学协议》第360和361条指出, “大学致力于支持行政管理人员的发展, 以实现个人职业目标和大学的战略目标”^[10]。大学通过职业发展项目、专业发展项目、深造学习、借调和交流计划、轮岗和临时调动或调职等举措, 帮助在职员工实现持续发展。

行政岗位招聘优先考虑在职人员, 这为行政职员职业发展提供了又一机会。《大学协议》第375-377条规定, “所有超过12个月的行政岗位空缺将优先在校内公布; 一些岗位得到主管同意可以在内部和外部同时公布, 包括高等教育官员 (HEO) 10级及以上需要特殊技能的岗位, 或是过去6个月未能在内部成功招聘的岗

位”^[10]。校内广告将持续开放至少六个工作日，之后相关代表可以审阅内部申请截止日期之前收到的申请，之后授权发布对外广告。在决定对外宣传之前，大学鼓励遴选委员会面试可能的、合适的内部申请人或此类申请人的候选名单。对于HEO5级或以下职位的空缺，如果有合适的内部申请人通过正常选拔程序、并被评估为符合相关选择标准，则不会对外公布。

（二）发展基金

悉尼大学设置专业发展基金，旨在帮助称职的行政人员发展技能和专业知识，以实现他们的下一步职业发展目标。发展基金有两种，包括中央基金和各部门基金，申请这两个基金都需要经过主管的同意，参与专业发展项目课程的人员可以申请中央基金支持，参与其他发展活动可以申请各单位的基金。2019年，该校已承诺划拨200万美元用于资助行政管理人员的发展。^[12]

（三）发展假期

悉尼大学为员工提供发展假期（Development leave），以协助员工参与发展活动，提升技能和工作效率，更好地承担工作责任。根据学校规定，只要是长期受聘、在大学工作一年以上且工作考核达到一定标准的行政管理人员，每年有3天发展假期去从事与自己专业相关的提升活动，条件符合者即可申请。此外，行政管理人员另外还有累计5天的每年发展假期，这些活动应有助于员工的职业发展，但不一定与大学的工作有关。

五、悉尼大学行政管理人员管理对我国大学建设一流行政队伍的启示

高校行政管理人员既是学校各项制度的制定者和执行者，同时也承担着学校各项日常事务的运作，在学校系统中既构成了管理体系，也是各类行政服务的提供者^[13]，其能力发展理应受到重视。同时，领导力更多地体现在人与人的互动过程中，因此每个个体都有可能成为领导者^[14]。正是认识到个体对大学发展的重要意义，悉尼大学投入大量资源支持行政管理人员的发展。2016年，澳大利亚从发展目标、资源、领导力、参与度、学术活动、人力、健康和其他方面对各大学

工作文化进行调查，悉尼大学2340位行政管理人员参与了调查并反馈。结果显示，该校81%的行政管理人员对大学的归属感有较积极反馈（选项为“非常同意”或“同意”），76%表示对工作满意，71%表示将继续在这里工作，比2013年的调查结果分别提高了4%、5%和3%；“继续在这里工作”的比例比澳大利亚Go8大学的平均水平高出2%^[15]。悉尼大学行政管理人员对学校的高满意度离不开大学对其发展的支持。一流大学需要一流管理，需要先进的管理理念、一流的管理文化，还需要具有批判和辨别精神的领导者^[16]。悉尼大学推动行政管理人员发展的实践对我国大学建设高素质的行政队伍、提供高水平行政管理和服务、建设一流大学具有一定借鉴意义。

（一）顶层设计：重视行政管理人员职业能力发展，关注中层干部的培养

注重人力资源管理，重视员工的发展。鉴于行政管理人员素质的高低会影响高校的机构运转和管理效率，大学有必要也有责任为行政管理人员的发展提供多样的机会。在《大学需要提供明确的领导力发展路径》一文中，乔治亚大学校长埃罗尔·B·戴维斯（Erroll B Davis）指出，高等教育需要“创建一个比我们今天更积极地发展员工领导技能的体系”^[17]。以往研究发现一些行政管理人员认为他们被教师和学生“看不起”，他们对组织的价值没有得到认可。而在悉尼大学，学校明确表示行政管理人员对学校各项发展目标的实现具有重要意义。为实现学校的卓越发展，悉尼大学提供多种学习资源提升行政管理人员的能力和水平，帮助其实现职业追求。

关注中层领导的发展，促进其领导力的提升。促进人员领导力发展，是有目的地进行人力资本投资，通常强调（未来）领导者的个人知识、技能和能力。成功的领导者知道如何与人打交道，理解团队合作是工作顺利进行的关键，能够运用人际关系技能对各种情况作出反应。学者们认为领导者既是天生的，也是后天培养的，幼儿时期的发展、所受的教育以及工作经验，均能够促进领导能力的发展^[18]。悉尼大学确定了

“引领自己、引领他人、引领大学和社区”的发展理念,致力于发展每个人的领导力,尤其重视对中层管理者的培养,以期通过强有力的中层领导来最大限度地保持大学高效运行。

(二) 发展项目: 支持多元能力发展, 提供多种学习机会

聚焦多元能力, 提升行政管理人员工作所需的业务能力、沟通与交流能力、管理能力、职业规划等能力。有学者对我国42所建设一流大学的高校行政管理人员年度绩效考核情况进行分析, 发现存在绩效目标模糊、忽视日常管理、轻视员工开发等问题^[19]; 国内现有的培训多注重宏观的政策形式、行政理论或教育理论的宣讲, 缺乏有针对性的提升工作方法、职业素质的直接指导^[20]。作为大学服务与管理工作的实践主体, 行政管理人员除了需掌握专业工作技能如财务管理和软件操作, 其沟通、谈判、表达等能力对日常工作也非常重要。悉尼大学提供“职业发展计划”工作坊、线上课程和换岗机会等“点菜式”学习机会, 可以培养行政管理人员提供高质量服务、实现职业发展抱负所需的特定管理、沟通或领导技能。

为行政管理人员提供的培训应形式灵活, 正式学习、社交学习和工作岗位学习并行, 线上学习和面对面学习兼顾。研究发现, 与同伴进行正式与非正式的信息交流, 以及对深度反馈无威胁的环境, 对管理实践及管理学习非常有用^[21]。面对面工作坊可以通过相互交流让参与者获得更多非正式的学习; 参与式方法可用于教师培训、教育管理人员培训、行政管理中, 且效果较好^[22]。考虑到员工的工作任务及其他安排, 在线培训是一个很好的辅助学习形式。悉尼大学提供多种形式的课程, 还有一些课程将线上与线下结合, 参与者先参加在线课程学习, 然后参加面

对面工作坊。正因为行政管理人员的工作和发展需求得到照顾, 他们的参与度非常高。笔者曾有幸参与“悉尼管理要素”工作坊, 参与者来自全校各院系和中心, 通过团队合作探讨学校发展战略, 并为学校实现各发展目标建言献策。不少行政管理人员表示工作坊对自己有很大帮助, 可以更好地了解学校的发展规划, 并与不同机构相似岗位的同伴教师相互学习。

(三) 保障制度: 整合校内外多种资源, 提供政策和经费支持

整合校内外资源, 协同开展发展项目。校内的不同部门有丰富的培训资源, 校外也有很多专业的培训机构, 都可为员工提供多样的发展机会。悉尼大学大部分教工培训课程由学校的继续教育中心、图书馆和国际继续教育中心提供, 也有琳达网、CEB 经理成功门户、澳大利亚管理学院、墨尔本大学马丁学院、语音诊所等外部机构支持。大学应与校外机构优势互补, 联合为教职员发展提供优质学习资源。一方面, 学校应充分利用校内优质培训资源, 努力满足教师和行政管理人员的多种能力发展需求; 另一方面, 要加强与外部机构的联系, 为参与者提供优质的培训机会。

大学应提供参与发展活动的制度和经费保障。行政管理人员工作日程紧凑、事务繁杂, 参与技能发展活动需要学校给予时间和经费支持。行政管理人员的能力素质关乎学校的整体运行和竞争力, 学校应为行政管理人员发展提供支持帮助。悉尼大学的举措值得借鉴, 设置发展假期和发展基金, 鼓励行政管理人员引领自己、引领他人、引领集体的发展。大学支持行政管理人员的发展, 有利于行政管理人员个人能力的提升, 提高其工作满意度, 最终也将推动大学治理能力和竞争力的提升。

[参考文献]

[1] University of Sydney. The University of Sydney [EB/OL]. (2017-03-17) [2019-03-09]. <https://www.universitiesaustralia.edu.au/australia-universities/university-profiles/The-University-of-Sydney#.WvzXFYCFOM8>.

[2] SHAKEEL A. Human resource development in universities [M]. APH Publishing Corp, 1991: vii.

- [3] KAUR A. Maslow's need hierarchy theory: applications and criticisms [J]. *Global Journal of Management and Business Studies* 2013(10): 1 061 - 1 064.
- [4] PITMAN T. Perceptions of academics and students as customers: a survey of administrative staff in higher education [J]. *Journal of Higher Education Policy and Management* 2000(2): 165 - 175.
- [5] 陈武元, 胡科. “双一流”建设背景下高校行政管理人员能力提升研究 [J]. *现代大学教育* 2018(3): 79 - 85.
- [6] SPENDLOVE M. Competencies for effective leadership in higher education [J]. *International Journal of Educational Management* 2007(5): 407 - 417.
- [7] BRAUN S, NAZLIC T, WEISWEILER S, et al. Effective leadership development in higher education: individual and group level approaches [J]. *Journal of Leadership Education* 2009(1): 195 - 206.
- [8] University of Sydney. Leadership framework [EB/OL]. [2019 - 02 - 01]. <https://intranet.sydney.edu.au/careers-training/career-development/leadership-management/leadership-framework.html>.
- [9] University of Sydney. The University of Sydney 2016—2020 Strategy Plan [Z]. The University of Sydney 2015: 48.
- [10] University of Sydney. Part H: planning and development [EB/OL]. [2019 - 04 - 05]. <https://intranet.sydney.edu.au/employment/enterprise-agreement/2018-21-parts/part-h.html>.
- [11] University of Sydney. Performance planning & development [EB/OL]. [2019 - 01 - 01]. <https://intranet.sydney.edu.au/careers-training/performance-planning-development.html>.
- [12] University of Sydney. Professional staff development fund [EB/OL]. [2019 - 01 - 01]. <https://intranet.sydney.edu.au/careers-training/career-development/professional/programs.html>.
- [13] 程洁. 高校人力资源的及格现实问题及改革设想 [J]. *教师教育研究* 2013(2): 18 - 24.
- [14] DAVID V D. Leadership development: a review in context [J]. *The Leadership Quarterly* 2000(4): 581 - 613.
- [15] University of Sydney. Have your say [EB/OL]. [2019 - 02 - 03]. <https://intranet.sydney.edu.au/content/dam/intranet/documents/news-initiatives/university-initiatives/staff-survey/University%20of%20Sydney%20-%20University%20Level%20Engagement%20Survey%20Results%20all%20st...pdf>.
- [16] 李斌琴. 一流大学需要一流的管理德性 [J]. *现代教育管理*, 2018(3): 30 - 35.
- [17] DAVIS E B. Colleges need to offer clear paths to leadership [J]. *The Chronicle of Higher Education*, 2008(45): 64.
- [18] BRUNGARDT C. The making of leaders: a review of the research in leadership development and education [J]. *Journal of Leadership Studies*, 1997(3): 81 - 95.
- [19] 刘琪. 我国大学行政人员年度绩效考核的问题与出路 [J]. *教育科学* 2018(5): 47 - 52.
- [20] 董晓林, 马连杰. 高校行政管理人员胜任力与工作绩效的关系 [J]. *高等教育研究* 2013(10): 22 - 27.
- [21] JOHNSON R. Learning to manage the university: tales of training and experience [J]. *Higher Education Quarterly* 2002(1): 33 - 51.
- [22] 陈向明. 参与式方法答疑 [J]. *教育研究与实验* 2003(1): 56 - 61.

[责任编辑: 黄茜]