

高校师资岗前培训“班导师制度”的管理学分析

张 晓 林

(四川省高校师资培训中心, 四川 成都 610066)

摘要:根据管理学基本原理,在高校师资岗前培训中实行“班导师制度”,有助于在培训中实现组织目标和价值供给,确保高校作为组织单元向社会投入并满足社会需求。

关键词: 师资培训;班导师制度;管理学原理;价值供给

中图分类号: F451.2

文献标识码: A

文章编号: 1000-5315(2001)05-0078-05

众所周知,师资队伍的建设是高等学校的核心内容之一。这在市场经济背景中尤其重要。高等教育作为社会智力资本的一个集散地,既是社会文明进步的基础动力,也是国民经济持续发展的保障机制。我国社会主义市场经济建设正在向更深和更广的方向推进,“科教兴国”、“科教兴川”的国家和地区发展战略进一步提出了高校师资队伍的建设如何与变化的市场需求相适应的问题。虽然高等学校的市场供给在现象上是通过教学和科研的环节体现出来,但追根溯源,根本在于高校师资的质量供给。高校师资的供给目前是通过市场和计划的“双向选择”进行的,在近年高校扩容招生的背景下,当高等学校的教研投入几乎保持不变时,高校师资的质量供给就存在明显的问题。这种问题构成高等学校师资培训的出发点。从而,应用什么样的培训机制对将进入高等学校的人力资源进行针对性的导入,成为保障高校师资质量供给的一种有效手段。本文以四川省高校师资岗前培训机制为研究对象,结合笔者多年岗前师资培训的管理实践,讨论管理和引导培

训班学员的班导师制度的管理学内涵,透视这种培训机制的合理性。

一 高校师资培训中“班导师”的内涵

高校师资培训是一种有目的的集体行动,其目标是通过岗前培训,在向市场输送对国家和社会有用(高质量的产出)的人力资源的过程的最初环节,加强高校建设的价值实现。因此,用管理学原理创造组织价值的分析轮廓,讨论岗前培训的价值供给是可行的。

为了实现我省高校这种岗前培训的价值,我们采取了一种团队培训的做法。这种方法的核心是通过班导师的作用来体现的。多年的培训实践表明,要切实做到体现培训效果,培训的内容固然重要,但如何让学员在一种规定的周期中形成某种独有的高教认知,是一件比培训内容更为重要的事情。因为培训内容无非是和高教具体内容相关的东西,在书本资料中,学员原则上是都能够自我理解的。真正体现高教部门的东西,大多还是在书本之外。

班导师是一种管理岗位[1]。这个岗位明确

收稿日期:2001-06-19

作者简介:张晓林(1964—),女,江苏省淮安市人,四川省高校师资培训中心助理研究员。

地由四川省高校师资培训中心用文件形式加以界定,形成不同于一般的组织制度。班导师不同于班主任(实际上,班主任是另外设置的管理培训岗位,并明确标明,班主任是为班导师服务的,是班导师的助手),班导师对培训有着绝对的决策权,直接向师资培训中心主管领导汇报。如此的方式,丰富了班导师的内涵:既不同于一般的上课教师,又不同于一般的班主任老师,班导师的作用和培训的质量直接相关。

由于培训是按照某种团队的形式进行的,因此,团队之间的差异也主要表现在班导师的作用上。优秀的班导师可以让学员产生耳目一新的感觉,并能有效地改变培训的传统观念。例如,培训之初,不少学员认为,岗前培训流于一种形式,只不过是一名教师必须的程序而已,因此,对这种培训的理解和相应的态度显得涣散。这些现象的产生,我们认为是和班导师的选择相关的。其实,学员产生上述认识,恰恰说明了培训的重要性。因为,对岗前培训的庸俗理解,说明了我们培训制度和教育制度之间的巨大落差,这样的认识落差实际上孕育着巨大的制度成本,那就是高等学校在未来向社会供给的知识产出,要么是滞后需求,要么是社会的一种重置成本,最终导致宝贵的人力资源的浪费。这种人力资源向智力资源的低效转化,又进一步从根本上抑制了高等学校的发展。因此,高等学校岗前培训的制度,在一定程度上是潜在的加强教育向社会输出合格人才的正向反馈能力。相应的,如果班导师的选择同样流于形式,则会加强学员的消极培训观念。必须注意的一个事实是,在进行岗前培训的学员组成中,成员并非单一的高校应届毕业生。其中有一部分学员实际上是高学历、甚至高职称的。他们参加培训的理由是因为他们从其他系统转到教育系统,或者从前没有参加过专门的教师培训。

班导师的目标,是设法在有效的培训周期中,运用岗位的制度权力,向学员输出高校教育的最基本范式[2],如如何备课、如何授课、如何控制教学局势、如何进行科学研究等。因而,这样的组织目标对班导师岗位的人员也构成了巨大挑战。显然,只有经验是不够的。因为社会正在进入由因特网为动力的网络经济社会。在这种新的经济

形态下,人们的观念正在发生质的变化。由于网络提供的信息传输的无限性,使得人们生活在这种“无缝”的信息空间中成为可能,相应的,经验所维系的信息内容不能保证超出别人的能力。这从管理学上看,则是管理岗位者的任何单一的权力,都不足以保证有效的发挥管理创造生产力的功效。所以,班导师的选择直接关系到培训质量的高低。我们认为,对班导师的择取,即不能简单的追求经验的重要性,这意味着不能完全将班导师的构成由资深教师体现。教师的资历固然是一种影响即将身为教师这一群体的人的力量,但是,资深本身同时也意味着经验的延续,而经验业已说明,在网络经济下是否有很大的帮助,尚存讨论。另外,我们也不能走向另一个极端,即班导师的构成完全由年轻教师组成。不管怎么说,学员对于教师的经验成就还是比较看重的,而年轻教师一般虽有闯劲,但未必在一定的时期中就能取得较高的学术职称。为此,班导师的选择倾向于由资深教师和年轻有为的教师担纲。实践证明,这种搭配是较为合理的。参加培训班的学员可以通过课后的信息交流,得到互动的学习效果,从而使岗前培训呈现一种新型的效果:无论是新老学员,都感到学有所得,而不是流于形式。这种所得就是要让学员真正体会到高等学校的教学和其他部门的工作以及中小学的教学是完全不同的。这就是岗前师资培训中班导师的特殊作用的体现。离开了这种特色,则岗前培训将和其他业务的培训无差别,从而从高教供给的源头上就出现误差。有道是“师高弟子强”,班导师的特殊作用由此可见一斑。

管理学认为,通过开展决策与计划、组织、领导、控制和创新这些在逻辑上能够相互关联的过程,组织的活动可以实现组织的期望目标[3]。这些过程充当着实现目标价值的职能。决策与计划是组织根据存在所需的条件,对组织未来目标的描绘,运用组织成员的心智力量,对未来方案进行分析和判断,最终确定实现目标的行动纲领。组织是在决策和计划的前提下,针对目标设置进行组织内部资源的配置过程,如建立由管理跨度和管理层次组成的组织结构、岗位设置、人员选拔等。组织资源是一个多维的概念,一般包括人力、

物力和财力资源。领导是组织内部通过管理制度权力的使用,被赋予制度权力的领导者引导和鼓励下属实现目标的过程,其中激励下属和与下属的沟通也是领导职能的重要内容。控制是对前述职能活动开展过程出现的偏差进行纠正的过程。控制是让组织的集体行动尽可能和目标的方向一致。而创新则是贯穿于上述所有管理职能的职能。创新的精要在于管理层应树立起对组织外部变化情况及时作出反应的观念,可以狭义地认为是针对不同的情况采取突出效果的合理对策。

在这五种职能的作用下,组织目标通常得以实现。因而,管理学的原理告诉我们,为了实现组织目标,可以将有目的的集体活动纳入管理学的分析框架中。

二 管理学框架中的“班导师制度”

从管理学框架中进行分析,班导师制度具有其特定的涵义。所谓“班”,是指管理的对象。在岗前培训这一特殊时期,就是按班编成的学员班单位,这样的单位通常由 50 - 70 人组成。“导”,从管理的角度看,是对管理对象进行授权的行为方式的总和。“师”是指担任这一岗位的人员的基本素质。就“教师”这种广义的词汇理解,“师”应该是一种伦理道德的综合。结合文化传统和社会风俗,这里的“师”应该是“学高为师,身正为范”的伦理模式和个人情操的外在表现。

值得指出的是,“师”在这种伦理模式的导向下,有以下三种管理权力的内容。一是作为“师”的管理岗位,这样的管理者具有岗位所赋予的制度权力(即省师资培训中心通过文件规章制度的方式界定的导师的“责、权、利”关系);其次是个人专长权,即个人在自己的专业领域所表现出的、被社会认可的外在能力,如显赫的学术头衔和名气等;第三是个人影响权,即由个人的性格特点所展示的影响别人的能力,如稳健、富有朝气、开拓进取等气质。从班导师这种岗位的解读中,不难发现,高校师资岗前培训中培训效果的好坏与否,和班导师的选择以及班导师制度的运用息息相关。

在对班导师的管理学解读中,“导”是核心。岗前培训的未来价值供给在很大程度上取决于班导师“导入”高校教育范式的机制。它通过班导

师所赋予的制度权力来完成,但岗位者的个人专长权和影响权是支持条件。

其次,我们应当探讨班导师导入高校教育基本范式的管理学机制。班导师制度的决策和计划职能的实施,是由班导师本人根据省师资培训中心的总体要求进行个性化执行。充当各个培训团队领头人的各位班导师实际上是在这样的总体纲要下,进行目标管理。他们各自分解自己领导的团队,把握时间的节奏。例如,达到什么样的个别培训效果,以什么样的方式启动“高等教育的范式”是班导师首先碰到的问题。对此,班导师的资历、经验、学历背景和成就成为实现培训的这种制度中决策和计划职能的关键。实际上,在培训后的学员反馈意见中,大都对这第一次的“导入”形式影响深刻,说明班导师制度的这项管理学内涵体现比较充分。

第三,是班导师如何实现组织职能的问题。根据管理学的基本原理,组织职能简单而有效的理解,是关于资源在组织内部有秩序的流动问题。这对班导师是一个考验。因为学员来自全国各地的高等学校,背景比较复杂。如果不能在短时期里了解他们的情况,将使得对这种资源的动员失效,导致班导师工作上的被动。为此,中心建议班导师提前进入角色,并给予相关班集体组织建设方面的制度保证,这类建制包括班长、党支部书记的设置,以及相应的集体活动的职能角色尽早到位。事实证明,组织建制越早,则班集体的资源利用或动员效率越高,学员们越能尽早进入培训状态。来自中心的制度保证包括设立学员板报、简报、通讯栏等交流信息的场所。

班导师的领导职能,需要班导师想方设法展示自己的导师特色,而不是简单的老师。这种职能的发挥效果是要让受训学员认为班导师是全方位“导入”高校教育范式的高校教师角色。他的讲解在中心规定的任务或目标之外,应该重点让受训学员思考在高等教育系统中的职业生涯的空间,而不仅仅是指挥、指导和激励学员们完成培训计划。在这里,高校培训的未来价值供给开始形成。学员们通过高校职业生涯的想象空间,是可能产生未来的价值取向的。例如,对那些偶然进入教育系统或抱有其他较浓厚的个人目的的学员

来说,势必面临重新思考职业生涯的问题,而这对他所在的领域,未必不是一件幸事。“误人子弟”是高校教师错误价值观的社会成本表现。师资岗前培训应该通过班导师的“教育范式导入”杜绝这类成本的源泉。

控制职能的核心是纠正实现组织目标过程中的偏差。在班导师制度的行使过程中,班导师是通过和学员的广泛交流来实现这一职能的。中心虽然规定了培训的基本任务(目标),但班导师完成这种目标并不是件非常容易的事情。其中,班导师全程跟随并指导高等学校的讲课方式,是中心规定的制度。班导师实际上都在利用这种机会,和受训学员进行充分的交流,全面讲授他们在听课的几十分钟过程中难以学到的东西。这一时期,是班导师个人能力展示的时候,也是检查班导师的选择是否合理的时候。资历也好、学历也好、抑或是成就也好,在这一时期中都将得到检验。这是让学员树立观念也是转变观念的时期,因此,也是班导师在这种师资培训制度中能否实现培训未来的价值目标的关键时候。班导师控制这一时期的方式是事前控制、现场控制和反馈控制的混合使用。例如,在整顿培训纪律中,班导师建议使用事前控制;对小组试讲的效果,采取现场控制;对于团队的试讲效果和存在的问题解决,则适宜采纳反馈控制。

综上所述,在管理学框架中的班导师制度,本质上是一种为高等学校的教育创造潜在的未来组织价值的过程。管理学原理的有效运用,对班导师工作的效率以及培训目标的实现有很大影响。同时,班导师的工作过程时常体现出管理学的基本原理,因此,班导师制度创造师资岗前培训的价值是可能的,如果班导师本人具有比较明显的创新精神,其所体现的价值则更加明显。

三 结论与启示

研究指出,我省高校师资岗前培训是一种不同于一般职业培训的教育制度,产生了较大的社会影响。为了发挥这种制度的功效,笔者主张设立班导师制度,以别于一般的任课教师和班主任岗位。班导师的选择是资历、能力其他性格因素的综合结果。设立班导师制度的宗旨,在于一方面实现制度的经济价值供给服务,另一方面,利用

这种制度端正学员进入高等教育系统的价值观,以保证高等教育在未来的能够满足社会有效需求的合格产出,为我国社会主义经济建设和改革贡献力量。班导师制度的培训效果从根本上说,是管理制度权力的应用结果,因此对组织而言,具有创造价值的潜在功效,是高等学校树立竞争优势的起点。

关于班导师制度在高校师资培训的作用研究,对我省的教育改革有一定的启示意义。在应用班导师制度加强师资岗前培训的方式中,班导师的价值创造实际上是向受训学员灌输潜在的高等教育基本范式,这类范式说明高等教育有别于其他系统,因此高等学校的市场竞争优势的培育方式也是不同的。

目前,我国的高等教育改革如火如荼。部属和地方高校合并的趋势横扫大江南北。校际并购不仅受到中央有关部委的赞同与帮助,而且地方政府也在这方面不断加大改革的力度。国家教育部从1999年中旬开始推出的“建设高水平大学计划”,上亿元人民币的投入使原有的数所国内名牌大学锦上添花,如虎添翼。这样就使其他非名牌大学面临一种无可奈何的市场格局:层次竞争。当政府主导下的大学建设进入这种时期时,非名牌大学的竞争强度加剧,因为生源从一开始就面临严峻的买方市场行为。高校合并从组织行为来说,是一种资产重组行为。但资产的真正价值是通过高校的市场竞争实现的。所以,不论是合并,还是其他市场行为,对学校最关键的是有否可以创造竞争优势的资源和能力库。四川地处西部,大学数量虽多,历史名校却数量有限,因此,市场经济下的竞争将会更加激烈。师资培训从源头上一方面保证对社会的有效供给,另一方面,又是对省内高等学校智力资源的激活。班导师制度的管理学分析说明,组织有目的的集体行动,是一种潜在产生价值的过程,价值的真正实现,还在于切实加强对高校人力资源的利用率。

所以,“科教兴川”战略的实施,不是一句口号,而是一种如何建立四川省教育竞争优势,尤其是高校竞争优势的战略。高校师资岗前培训是“科教兴川”战略的有利保证。

参考文献:

- [1] 周三多. 管理学:原理与方法[M]. 上海:复旦大学出版社,1999.
[2] 邱仁宗. 科学方法和科学动力学——现代科学哲学概述[M]. 北京:知识出版社,1984.
[3] 周三多. 管理学[M]. 北京:高等教育出版社,2000.

Managerialist Analysis of Class Mentorship in Training New Graduates for Higher Learning Institution Teachers

ZHANG Xiao-lin

(Sichuan Provincial Training Center for Higher Learning Institution Teachers, Chengdu, Sichuan 610068, China)

Abstract: Carrying out class mentorship in training new graduates for higher learning institution teachers according to management principles is conducive to the realization of organizing objectives and value supply in the training, and ensures social input as well as meets social needs by higher learning institutions as organizing units.

Key words: teacher training; class mentorship; management principle; value supply

[责任编辑:王永政]