

高校研究生导师队伍管理创新体系研究

刘新民¹, 王松¹, 王斌²

(1. 山东科技大学 经济管理学院; 2. 山东科技大学 研究生院, 山东 青岛 266590)

摘要: 研究生导师的能力和水平直接决定了研究生教育的质量, 针对研究生导师队伍管理中岗位意识淡薄、管理机制不合理等问题, 应建立以“研究生导师岗位责任制”为核心的研究生导师创新管理模式。该模式以经济社会外部需求为推动力, 以遴选机制为人才选拔的基础, 以激励和竞争机制为内在动力的来源, 以考评机制为衡量发展的标准, 可形成良性的循环体系, 实现对研究生导师队伍的全面动态管理。

关键词: 研究生导师; 管理模式; 动态管理

中图分类号: G643

文献标识码: A

文章编号: 1008-7699(2013)03-0088-06

改革开放以来, 我国的研究生教育取得了长足发展, 但随着研究生教育规模的快速扩张, 研究生教育质量受到了诸多质疑。研究生导师作为研究生培养的主要实践者, 其能力和水平直接关系到教育质量的好坏, 如何优化和提升这一群体的整体素质一直备受关注。当前关于研究生导师管理的研究中, 关注导师队伍的特征与管理中的问题, 对导师队伍结构、指导方式等特征进行了归纳, 从研究生培养机制改革的背景下剖析了研究生导师对学生的影响力, 针对现存的问题提出了相应的对策建议。^[1-2]在研究生的评价方面, 主要强调评价的出发点、内容、形式等应围绕研究生培养开展的思路^[3], 并从研究生的视角建立导师评价指标体系, 尝试将二元语义等评价方法引入到研究生导师综合评价机制中。^[4-6]研究生导师队伍建设的机制研究中主要分析了遴选、淘汰、考核、素质培养、团队合作等方面存在的问题, 并通过实际案例提出选聘制度改进, 建立合理导师评价体系和监督管理制度的思路和途径。^[7-9]另外, 通过对高等教育较发达国家研究生导师队伍管理状况进行梳理, 提炼了导师选择、培养等方面的经验及对我们的借鉴意义。^[10-11]现今研究多是从某问题的一方面展开, 较少从整个管理体系的角度进行探讨, 而且往往忽视了整个管理体系不同部分的影响和相互作用机理的分析。鉴于此, 本文尝试以系统化管理思路为指导, 在归纳影响导师队伍发展的内外部因素基础上, 建立以岗位制思想为核心的研究生导师队伍动态管理体系。

一、研究生导师队伍管理现状分析

较之西方国家, 我国研究生教育发展的历史较短, 导师制出现也较晚。1929年, 清华大学率先成立研究院, 标志着具有实际意义的研究生教育正式形成。新中国成立以后, 我国高校研究生教育和导师队伍得到了较快的发展。1996年国内部分高校实行了真正意义上的研究生导师遴选上岗制度, 高校研究生导师管理工作拉开序幕。但时至今日, 由于学科特点、学校实力、研究生导师队伍的学术特殊性等因素, 各高校对研究生导师队伍的管理机制参差不齐, 存在有效管理的缺失、导师队伍活力欠佳的情况, 主要问题表现在以下几个方面:

收稿日期: 2013-06-10

基金项目: 山东省研究生教育创新计划项目“山东省高校研究生导师队伍管理创新研究”(SDYY07016), 山东科技大学科研创新团队支持计划项目“组织治理与系统决策”(2011KYTD104)

作者简介: 刘新民(1965-), 男, 山东临沂人, 山东科技大学经济管理学院教授, 博士生导师。

1. 岗位意识淡薄,责权界定欠明确

研究生导师是按一定程序遴选和审定的指导研究生的老师,是教师展示创新意识、表现业务能力的岗位。但是,当前研究生导师管理中在理念上受到既有制度和思想的根本束缚,没有将研究生导师从真正意义上变成一个岗位,并且对于这个岗位的权利和责任界定不明确。研究生导师在招生选材、培养施教、学位评定等方面,缺乏恰当的权利和责任规定,导师的岗位工作,自主性不够,责任性不大,更多的是带有雇佣性。同时导师对学生选择、培养和后期发展缺乏直接的责任界定,学生最终的培养结果与导师之间没有直接的联系。这些导师岗位责、权、利不分的表现,都是导致当前研究生导师队伍素质降低、研究生培养质量下降的重要原因。

2. 重科研轻教学,选聘机制不合理

许多高校的研究生导师选聘中涉及到政治表现、职称、学术和业务能力等,但内容上定性条件过多,如“政治素质过硬、热爱研究生教育事业,熟知研究生相关教育法律法规”等。过多的定性要求而缺乏定量标准,在实际评审中受人为因素影响过大,导致评审结果缺乏说服力,从而失去了应有的选拔界定、考核监督作用。另外,存在科研和教学关系上的“一边倒”的倾向,重科研而轻教学,在遴选的标准中不包含教学,或者教学只有定性的描述;而科研评价中也存在过分的关注数量,科研成果质量、等级把握不清的问题。

3. 任用上的终身制,考评机制作用小

因为多将研究生导师管理视作身份管理的概念,所以管理中存在“只能上,不能下”“重评审,轻聘任”的现象。多数高校都有导师选拔的体系,但却淡化聘任,忽视了聘任的目的性,特别是缺乏严格有效的考核体系,形成了研究生导师职务事实上的“终身制”。这样就导致了一些不良现象的出现。

4. 重使用轻培养,激励机制不完善

在高校导师队伍管理中,对导师的培养与提高缺乏整体规划,拘泥于上级的文件和政策的学习,而忽视对导师教育理念、教育教学技能等方面的培训。激励方面,存在激励措施与工作绩效联系不够的现象,导师指导工作是否出色与相应的报酬没有直接联系。其次,注重低层次的激励,忽视高层次的激励。大多数高校实行导师津贴和若干福利项目等物质激励的方式,但是对高层次的需要如成就感、社会威望、影响力、社会的认可程度、挑战性等方面没有得到体现。激励机制的不完善直接导致了研究生导师干劲不足、积极性差的现象。

5. 单一导师负责制,集体指导流于形式

我国研究生培养特别是博士生培养要求实行导师负责和导师指导小组集体培养相结合的方式,但当前导师团队合作、集体指导多流于形式,大都没有严格的规章制度和相应的约束机制,不利于学术交流和集体智慧的发挥,不利于开拓研究生的学术视野,博采众长。

分析当前研究生导师管理中存在的问题,一方面因为近几年研究生数量剧增从而导致导师人员总体紧张,进而为导师队伍的优化和完善带来了压力,属于外部条件造成的宏观因素影响,同时又有具体管理机制的缺失造成的影响,属于内部管理的微观因素。因而,对导师队伍的管理一方面应该遵循导师队伍的发展规律,分析影响研究生导师队伍数量、规模和结构的外部因素,从宏观层面进行整体把握和控制。另一方面,应该积极完善当前高校导师队伍管理机制中存在的不足,从微观层面改进高校研究生导师管理体制,才能真正提高研究生导师队伍的整体素质,在不断增强导师科研水平的同时,壮大研究生导师数量,以此带动学科发展,推动研究生教育数量和质量的稳步提升。

二、研究生导师队伍管理创新模式构建

(一)动态管理模式设计

研究生导师队伍管理应是以社会经济等外部环境为推动力,以系统发展的眼光看待高校研究生导师队伍的优化与完善,通过遴选、考评和发展等有效机制的完善,实现围绕“导师岗位”的动态人员管理模式。本

模式包括:

1. 核心:“研究生导师岗位责任制”。长期以来,高等学校中的研究生导师大都被视为有别于职称的又一层,是一种“资格”“身份”的象征。要彻底转变这一偏见,打破原来“身份管理”的思想,真正把研究生导师作为“岗位”来进行管理,以人事管理的思想,明确导师岗位的职责、权利和义务,对导师岗位按需设岗,落实岗位责任制,通过这个核心来推动整个研究生导师队伍管理工作的良性运转。

2. 外部推动力。研究生导师作为高等教育队伍中的一个特殊群体,一方面是培养社会需要的高素质人才,满足社会的需要,同时也是高校提供社会服务的主力军,也需要努力做好科学研究工作。因而社会外在因素对研究生导师队伍规模、素质都有极大的影响作用。首先,社会、经济和人口发展情况的变化会对研究生培养需求产生直接的影响,这种需求的变化体现在研究生的数量、质量和结构上。而研究生培养需求的变化又直接对研究生导师队伍提出了新的需求。同时,研究生导师作为高校教师中的佼佼者,承担了大量的科学与科研任务,是高校社会服务功能的主要提供者。当前的经济环境和竞争态势的变动必然会影响研究生导师队伍的稳定。

3. 内部管理机制。保障研究生导师队伍健康发展的管理机制之和,主要包括遴选机制、激励机制、考评体系和竞争机制。通过遴选机制,从高校导师队伍中选拔适合的人选从事这个岗位的工作。通过考评机制考核教师在研究生导师岗位上的工作情况,对其工作做出明确的评价。通过合理的激励和培养发展机制,为在岗老师查找不足,不断完善自我。最后通过良性的竞争机制,优胜劣汰,将适合导师岗位的教师留在导师队伍中,把不具备此方面素质的人员淘汰出去,真正做到优化整个团队的作用,做到“人适其岗、岗得其人”。

(二)模式作用机理分析

社会经济发展和研究生发展的需求是引导研究生导师队伍建设的外在动力,引导和推动研究生导师管理体系向前运动,遴选机制、考评体系、激励机制和竞争机制四部分紧密结合、互为作用,循环发展,构成了研究生导师自身完善和发展的内部机制。

1. 遴选机制是研究生导师的入口管理,是研究生导师管理的先导。通过合理而有效的遴选机制,将能力突出、表现优秀的教师吸引到研究生导师队伍中来,使原有研究生导师向新的更高层次发展,从而保障研究生导师队伍的整体质量。研究生导师遴选涉及到诸多方面,需要进行科学而严密的组织运作,其标准应与时俱进,体现社会发展和培养不同类型研究生的需求变动,在对申报者进行选定的同时,对准备申报者提供一种正确的导向。

2. 客观公正的考评机制是研究生导师队伍出口管理的核心。对于现有导师建立有效的考评机制至关重要,考评的结果将成为激励和淘汰制度建立的基础,也是学校制定促进导师队伍发展的参考依据。对于连续考评不合格的坚决剔出研究生导师队伍,真正实现研究生导师队伍的合理流动,只有建立“能进能出”的动态流动机制和弹性化管理模式才能充分发挥当前研究生导师队伍的作用,对能力和业绩强的要能“留住”,对于业务素质低下、创新能力差的人坚决淘汰,才能做到“人尽其能、才尽其用”。

3. 动态管理是实现研究生导师管理体系运转的根本保障。遴选要保证选拔的公正和有效,从而将最有能力的教师选拔到研究生导师队伍中来。研究生导师岗位的竞争和激励机制是引导研究生导师队伍发展的指挥棒,以正反向激励和培训发展设计的发展机制不断根据外在需求的变化,对当前导师队伍进行优化,引导和促进研究生导师向有利于个人和学校前进的方向发展。考评是对研究生导师工作的监督和评价,对于工作出色的导师给予肯定,对于不符合要求的给予相应的惩处乃至淘汰出这个团队,优秀的人才通过竞争进入到更高层次的发展平台,通过新一轮的遴选,进入到良性的新循环中。这样形成的以遴选为人才选拔的基础、以激励和竞争为内在动力的来源、考评为优化发展标准的“遴选→激励→考评→竞争→新遴选”的循环发展,才能形成“能者上、平者让、庸者下”的局面,实现研究生导师队伍的全面动态管理。

三、基于动态管理模式的导师队伍管理创新体系设计

良好有效的管理机制和制度设计是动态管理模式顺利运作的重要保障,针对上述模式构成和作用机理的分析,具体管理机制方面首先针对当前导师总体规模不足的情况,各高校应积极打破各自为政的壁垒,完善导师外聘制度,充分利用有实际经验的外界人员和其他高校的教师资源,引导导师队伍建设实行固定编制与流动编制、专任导师与兼职导师相结合的机制,鼓励引进学科带头人和优秀人才。同时,在现有导师队伍中推进复合导师制的实施,积极鼓励相同学科或者具有不同学术背景、不同知识结构和不同专业研究方向的多名导师组成导师团队,共同指导研究生。本着“流动,互聘,共用”的思路,充分挖掘现有研究生导师潜力的同时,注意吸纳国内乃至国际优秀人才的加入,透过有效的制度引导,解决导师规模与研究生规模不匹配的问题。在此基础上,针对研究生导师管理的具体方面分别设计管理机制,主要包括:

(一)引入良性竞争机制

良性竞争是保证团体活力的首要手段,竞争机制的引入必须遵循“公开、公平、公正、择优”的原则,将竞争纳入规范化、制度化的轨道。公开是基础,公平是保证,公正是关键,择优是目的。通过良性的优胜劣汰,激活、约束、监督研究生导师队伍,达到优化整体的效果。引入途径可以分为如下几个方面:

1. 推进岗位聘任制

在引入研究生导师岗位管理思想的基础上,破除职务的“终身制”,按照“按需设岗、择优选聘、聘期考核”的思路实行对应于岗位需求的聘任制,形成良性的竞争机制,其中:(1)“按需设岗”,即以内外供需为基础,针对各个学科、专业的办学实际、人才需求状况、学校研究生招生数量等要素,定期动态设置研究生导师岗位数,各期不同。(2)“择优选聘”,即聘任中须设置包括思想道德、学术态度和工作业绩等在内的选聘条件,并以此为基础对申请者进行全面考察、综合评价,并根据最终的结果选择优秀的教师进行聘任。(3)“任期考核”,受聘研究生导师都有一定聘期,期满须进行考核,考核过程须在多方论证的基础上,本着定性与定量相结合的思路制定考核指标和考核办法,需要能够充分反映研究生导师在聘期间授课、科研和培养学生方面的工作状况,最终的考核结果将作为导师续聘和其他奖惩的直接依据。

2. 落实岗位责任制

研究生导师需要承担学生思想引导、教学学术指导和课题研究的责任,同时享有学生选择和日常管理 etc 权利。研究生导师工作积极性和自主性的发挥很大程度上依赖于导师岗位权责的明确程度,因而须建立以责任制为核心的相关规章制度,明确研究生导师拥有的权益和必须承担的义务。

3. 建立良性淘汰机制

(1)凡聘任期内考核为不合格的导师,将暂停研究生招生,经再次考核合格后方可重新上岗;再次考核仍不合格的将取消研究生导师资格,停止招生;被取消研究生导师资格者,经重新选聘通过后,方可上岗。凡聘期内出现如:违反学术规范、违规违纪、学生培养、论文指导存在明显问题者同样暂停或取消指导教师招生资格。

(2)淘汰的同时要有人性化的恢复机制,真正做到“能下、能上”。对于竞争机制运行中被淘汰者,要做好相应的安置工作。鼓励其继续刻苦钻研并承担一些研究生的教学任务,以获得经验;或者通过进修或其他培训方式,为他们创造学习提高的机会;对于非身体原因、思想品质、学术道德方面原因被淘汰的教师,在经过自身的努力后允许进入研究生导师岗位的竞争行列,但要重新进行遴选。

(二)规范遴选和考评机制

严格的遴选、公正的考核是上述的竞争机制充分发挥作用的最基本保证。遴选中必须保证各项遴选指标、考评方法的公开性,即每个评价人和被评价人对评价的内容和结果都非常清楚。同时,遴选、监督的标准应具有科学性和可操作性,并且公平合理,要由研究生院管理部门、学院及导师代表等多方讨论后才能制定

实施,这些都需要在实践中不断地摸索、改进,避免实施过程的随意性。另外,考虑到学术研究、教学培养对时间要求都较长,要合理设置聘任周期和考核周期,从而能更加公正、全面地反映导师的真实水平。具体操作要注意如下几方面:

1. 遴选方面

研究生导师的遴选过程应该包括两个环节:一是规定符合研究生导师资格的条件,即基本遴选标准,用来明确符合研究生导师资格的备选人群;二是对符合研究生导师资格的群体进行评价,从中遴选出研究生导师,完成遴选的环节。对于未达到正常遴选基本标准,业务能力强、专业成绩相对突出,符合学科发展的那部分人员允许遴选,但破格遴选的业务能力及专业成绩指标要明显高于正常遴选的指标。

同时,因为学校水平、学校目标、学科发展、文理科差异等,遴选标准不可能涵盖所有内容,指标体系要体现出差异性,在使用中要根据自身情况来确定。实际指标体系构建过程中,可以通过对学校学科相关专家进行访谈和调查问卷等方式,征求大家意见,体现出学校、学科的实际情况。遴选的标准须明确而公开,旨在提供一种指导思路,拟增列的研究生导师可以根据此标准提前进行业务能力的提升,起到良好的激励作用。

2. 考评机制方面

(1) 考评设计方法

研究生导师考评就其方法可以分为硬考评和软考评。硬考评主要强调以可量化的统计指标为基础,按照考评指标体系以数理方法求得考评结果,这样能够较好地摆脱个人经验和主观意识的束缚。软考评也称专家考评,它主要利用专家知识和经验对研究生导师做出判断和考评,对相关考评指标直接打分或做出模糊评判。此法能够充分发挥专家的智慧和经验的作用,综合更多的因素,把问题考虑得更加全面。

对研究生导师的工作和表现情况进行考评是一个很复杂的过程,既有可以准确量化的成果,又有若干难以量化的方面,因而需要硬考评与软考评的结合,较好地将两种方法的长处加以综合应用,才能对研究生导师进行客观、全面的考查,真正掌握研究生导师聘期内的综合情况。

(2) 考评内容分析

对研究生导师的考核应包括思想素质、科研能力、工作业绩等方面,要突出教师科研、教学和社会服务的主要职能。其中,由于思想素质界定的模糊性、能反映导师教育水平的研究生表现等的方面,比较难量化,应用软性考核。对导师科研水平和工作业绩的考核主要指与研究生导师现任职务相应的学术水平和工作能力的考核,包括考核期内研究生导师自身科研成果情况和导师培养研究生科研成果情况和所带毕业生人数、讲授研究生的课程、授课效果等教学方面的情况,一般可采用硬性考核的方式。

(3) 考评体系的建立

要以研究生导师队伍的特征为依据,选取能反映思想素质、工作业绩、科研能力等方面的指标建立综合考评指标体系,并能根据研究生类型和培养目标的不同而有所侧重。在通过特定方法确定指标权重的基础上,根据研究生导师队伍的实际情况,参考借鉴各高校的考评标准,确定研究生导师考评指标体系的评分细则,具体分数的设定可根据不同学科的特点进行修正。

(4) 考评步骤方面

首先,要求各导师提交考核期内与考核指标相关的材料,并审核、确定每个被考评人量化指标的得分。对于软考评的内容区别对待,根据具体情况选取代表组成专家组或以其他匿名访问等方式获取。其次,对所有被考评人的考评指标信息进行汇总,进行无量纲化处理,根据各个指标的权重,最终获得评价结果和排序情况,并以此作为奖惩的主要标准。

(三) 完善导师激励机制

1. 物质奖励是激励导师必不可少的源动力之一。实际管理中应提高优秀导师的经济待遇并与导师绩效挂钩,包括提高导师的绩效工资、出版资助、科研经费倾斜、提高岗位津贴等。同时,可以建立导师奖励基金

或专项资助基金,定期评选,对评选优秀导师给予一次性物质奖励,提高导师工作积极性。

2. 导师具有较高层次的精神需求,如自尊心、成就需要等。因此,在管理上应通过各种形式的表彰、荣誉授予等方式来体现大家对导师工作的尊重和承认,以达到奖励先进、表扬优秀的目的。实际操作上可以借鉴国家、省部级“优秀导师奖”等活动方式,定期组织相关奖项的评选活动,这不仅是对研究生导师教学和科研成果的肯定,也能满足研究生导师的成就需要,能起到很好的激励效果。

3. 让导师们更多地参与研究生的招生录取、课程学习乃至论文写作的全过程。允许他们从招生开始,就要根据自身的学科和专长,择优选才,对完成研究生招生工作的进度、方法和利用的资源条件有一定决定权,并由此获得内在的工作动力。同时,应该加强沟通,营造和谐宽松的人际环境。良好的人际关系,和谐的人际氛围,会使人产生心灵的归属感。

4. 针对当前高校重使用轻培养的现象,要加大对现有导师队伍的培养和发展机制的完善,这是壮大高校导师实力的重要途径。学校应建立完善的导师培养体系,将导师的职前培训和职后培养纳入到对导师培养的整体规划之中。应鼓励各导师围绕研究方向或学科发展,有计划、有步骤地组织、吸收具备条件、思维活跃学者组成结构合理、团结协作的学术梯队,共同攻关。这样不仅能通过知识结构的互补更好的做好科研教学工作,而且也能促进中青年学者自身业务水平的提高,有利于高校教师队伍的发展。另外,需要加强国内外学术交流,特别是提倡和鼓励导师同国外进行学术交流,通过学术交流与合作,让各种学术思想进行碰撞,从而激发出新的研究思路 and 方向,促进导师的专业发展。

参考文献:

- [1]杨春梅.论研究生导师的有效指导[J].学位与研究生教育,2009(12):10-14.
- [2]康小珊,宫照军.论以科研为主导的导师负责制的内涵及其完善[J].学位与研究生教育,2011(3):18-21.
- [3]国兆亮,王楠.关于研究生导师评价的几点思考[J].中国高教研究,2012(1):56-58.
- [4]周晓芳,肖鹏,卢勃,等.从研究生角度建立研究生导师评价指标体系——以华南师范大学为例[J].宁波大学学报:教育科学版,2012(6):100-104.
- [5]王运峰,徐明伟,张屹.高校研究生导师队伍风险管理探析[J].学位与研究生教育,2009(12):20-24.
- [6]吴正洋.基于二元语义的研究生导师综合评价研究[J].广州大学学报:自然科学版,2011(5):90-94.
- [7]张郁.对我国研究生培养机制的思考[J].产业与科技论坛,2011(1):132.
- [8]宋建.研究生导师团队培养模式初探[J].淮阴工学院学报,2012(4):86.
- [9]肖文,陈勇.研究生导师组培养模式的实证分析——基于A大学的案例研究[J].中国高教研究,2013(3):52-55.
- [10]周晓芳.现代中外研究生导师制度比较——兼论对我国研究生导师制度的启示[J].当代经济论坛,2010(3):117-119.
- [11]李波.国外研究生导师制对我国的启示[J].郑州航空工业管理学院学报:社会科学版,2011(3):192-194.

Research on Management Innovation System of Postgraduate Tutors at Higher Learning Institutions

LIU Xinmin¹, WANG Song¹, WANG Bin²

(1. College of Economics and Management, Shandong University of Science and Technology, Qingdao, Shandong 266590, China)

(2. Graduate School, Shandong University of Science and Technology, Qingdao, Shandong 266590, China)

Abstract: The quality of postgraduate education depends much upon the level and quality of tutors; and how to optimize and improve the overall quality of this group has been the focus of discussion. Aiming at low post-awareness, irrational management mechanisms and other issues in tutor management, an innovation model is built with its core idea of “tutor post responsibility system”. The new model regards economic and social training requirements as driving force, and its internal optimization mechanism includes selection mechanism aiming for selecting talents, incentive and competition mechanism which is the source of intrinsic motivation and evaluation mechanism as the standard measure of development. A virtuous cycle system is created based on the model to achieve overall dynamic management of the tutor group.

Key words: postgraduate tutor; management model; dynamic management

(责任编辑:于凤银)