

浅谈研究生双重管理中导师的作用^{*}

李国辉

(国防科学技术大学 信息系统与管理学院系统工程系, 湖南 长沙 410073)

[摘要] 研究生双重管理中导师的作用非常重要。本文从导师的角度, 从双向交流链的建立、定量和定性考核和如何在管理中关心学生三个方面, 思考研究生双重管理中导师的作用。

[关键词] 研究生管理; 研究生双重管理; 导师的作用

[中图分类号] G643 [文献标识码] A [文章编号] 1672-8874 (2008) 02-0084-02

研究生双重管理中有管理的艺术。我们的研究生不同于本科生, 既是军人, 又是学术研究者。管理得好, 学生得到的是督促和促进。以下从双向交流、考核和关心学生三个方面, 阐述研究生双重管理中导师的作用。

一、建立导师与学员队管理的交流链

作为部队院校, 我们平时的管理都强调严格、守纪和服从等作风养成, 对学员们提出了高要求。因此, 从学员的角度出发, 他们很容易就会认为实施双重管理, 就是要把他们管理得更严、更紧、进一步限制他们的自由。这是一种管理认识上的思想误区。作为管理者, 我们首先要防止仅仅把“管严”作为管理的目标。双重管理不等于紧箍咒, 双重管理的目标在于了解学员的行为, 掌握学员的思想, 帮助学员解决遇到的一些困扰。规章制度的制定和执行是手段, 目的是促进我们的教学、科研和人才培养。

实施双重管理, 笔者认为在队干部和导师之间建立良好的交流链是非常重要的一个环节。链就是点到点连接, 保障信息的畅通和不失真。队干部主要负责学生的思想政治工作和日常管理, 导师则主要负责学生的各项学术行为和实验室制度的落实情况。不同的分工让两方对学生有不同层面的责任, 良好的交流可以起到互补的作用。作为导师, 我自己就非常希望能够有机会和学员队干部之间进行经常性的面对面的交流, 共同探讨潜在的问题、产生的原因以及应对的方式等。

目前实行的学员考评制度, 在一定程度上起到了异步交流的作用。考评册通常是以优、良、中、差等来评价学生各方面的表现。当导师看到考评册的时候, 导师只是大体获得学生在学员队的表现情况, 但是不能完全掌握学生的思想动态。队干部更多地了解他们在生活和行政方面的个人特点和思想状况, 而导师对学生的了解主要偏重在学生的学术和科研能力和素质方面。这是两个侧面, 因此导

师和队干部之间多进行面对面的交流, 应该大有裨益。

面对面交流不但可以帮助导师和队干部了解学生, 同时, 还让双方有机会对对方的管理提出一些建议。例如, 作为导师, 我非常关心学生在面临毕业、择业等问题时的心理状况和由此而带来的各种效应, 我也非常希望能找到一种途径, 能在不影响日常管理的前提下, 帮助他们排解压力, 提高工作效率。从一个导师的角度出发, 我认为研究生在各个阶段都有明显的特点, 尤其是博士研究生, 从入学入伍教育、课程学习到参与实验室课题、自己开题、做研究到最后论文撰写和择业, 每个阶段的工作方式和思想状况都不同, 因此我们可以针对不同的阶段实施不同的行政管理措施。例如, 前几个阶段的管理目标在于培养良好的作息养成和团队精神, 而后期则更需要考虑学生面临的研究压力, 在行政管理和生活上, 为他们提供便利和宽松的条件, 为他们高质量地完成学业提供管理保障。目前我们在对待不同阶段的博士生已经有些针对性的管理措施, 但是我觉得, 我们还可以挖潜力, 深入了解学员的思想动态, 有的放矢地进行管理。

以面临毕业的博士研究生为例, 由于撰写论文的过程通常都比较艰苦, 同时还要考虑毕业之后的去向, 甚至由此带来的家庭安置等一系列问题, 思想波动都比较明显, 可能会对一些行政管理方式产生抵触情绪。这时候我们也需要进行换位思考, 在了解到学生的困难和想法之后, 开展相应的思想工作, 使得管理更加合理和有效。例如, 可以减少和精简一些仪式性的活动, 开会的时间可以缩短一些, 提高效率。

双重管理不应该单纯以“管严”为目标, 避免将它演化为两方面对学生施压, 让学生自由空间减少的一种管理方式, 而是通过队干部和导师之间良好的交流, 在管理方面互相配合, 更好地了解学生, 发现学生的特点, 掌握学生的思想状况和学习状况, 采取更有效的针对性的管理和教育方式, 营造出一个更有利于人才培养和学员自身发展

* [收稿日期] 2008-05-15

[作者简介] 李国辉 (1963-), 男, 湖南衡阳人, 教授, 博士, 博士生导师。

的管理环境。

二、定量和定性考核不走形式

同地方院校的导师主要负责制不同，军校研究生学员的管理教育具有不同的特征：一方面，学员队是研究生学员日常政治学习、思想道德修养、行政管理、正规化建设等工作的主要载体；另一方面，研究生所在系、所、室又是其专业学习、业务培养的主要负责体。因此，“双重管理教育”就在于，力争把研究生队的管理育人作用和系、所的教书育人作用相结合，充分发挥两者优势，相互渗透，相互补充，进而达到管理统一和行动统一。

我们现在已经开始实行研究生考评制度。研究生考评制度是双重管理教育实施方法与步骤的重要组成部分，是由学员队与系（所）、室对研究生的思想政治、课程学习、作风养成、行政管理等方面情况进行考评，并在考评册上作出书面评价，达到双重管理教育制度的两方能够及时沟通与交流的目的。系和室的评价，最终落在导师身上。

通过多方面的了解，目前的考评制度，使考评表仅仅成为约束和任务。考评册是双重管理教育制度双方对学员现阶段各方面表现进行总结并进行书面表达的工具，通过其中的评价，学员应对自身所存在的问题予以改正，对好的方面进行保持，以此达到考评的评价效果。但从目前的情况来看，学员往往只是把考评册当成是一种档案袋里的一件必备品，与自身的关系就是让学员队与系（所、室、导师）签字，以能够顺利毕业。对考评册中的评语，欠缺深入的阅读和反思。这样，考评制度也就并未对学员的学习和工作提高起到相应的作用。从学员的角度出发，不知道自己的成绩究竟是从何种考评手段中得出，也因此降低了考评制度应有的权威性。

实际上，考评册是一个好的双重管理介质。导师可以从中有更多的作为。在考评册上多花些功夫，使考评册不仅仅是一种约束和被动的评价，而达到督促和促进的作用。一方面，把考评册作为双重管理的重要介质，加强导师与学员队的联系和沟通；另一方面，填写考评册不走形式，充分利用考评册的约束性，慎重、认真地填写考评册，让学员从中得到警示和促进。

今后，还可以进一步建立和完善基于考评册的评价方法，建立科学合理的评价体系，以此来反映出学员在日常考评和各个阶段中的表现。尤其是量化的指标，双重管理教育双方对各考评条目进行清晰的衡量。注意不同导师、不同学员队的评价风格和相对的评价结论，不搞绝对化评价。进一步强化学员的双重管理意识，使考评制度能更好地促进学员在自身各个方面的学习与提高。

考评制度是双重管理教育制度实施效果的主要衡量指标之一，因此，需要更加科学的研究其结构与内容，使其对学员具有约束、评价、促进的作用，促使双重管理教育制度能够更有效地进行。

三、更多地关心我们的学生

作为一所大学，首要的目标应该是培养优秀的人才。在基层的直接培养和管理体系中，一方是研究生的导师，另一方是学员队。管理过程中，可能会产生一些矛盾。例如，导师让学员参加过多的事务性工作；参加的具体科研项目可能与学位论文的主题相差比较大，学员担心学位论文问题；学员毕业论文的压力与行政活动时间分配问题等。因此，如果管理和被管理者之间的关系过多呈现出上下级的命令和服从关系，这样在一些学员的内心中，就会有一种生硬，或者抵触的感受。所以，在对于博、硕士的“双重管理”中，导师要给予学生更多的关心。

可以通过学员队与导师之间的沟通来关心学员在制度执行中的困惑。可能学员队对于各个教研室的运作情况，学生学术科研等并不了解，而导师对于学员队的管理方式也不尽了解，这样在实施“双重管理”时，可以通过学员队与导师之间的沟通来解决学员在制度执行中的困惑，时间安排上的“冲突”。例如，这个学期开始，博士生队政委杨迪君就主动来参加我们课题小组的一次学术例会。通过这次活动，学员队领导对研究生参加科研工作有了一次感性认识，会后还和导师进行了交谈。例如，从导师那里，学员队领导当场就了解到博士生很晚才回队的原因（做项目加班）及其真实性。再例如，有的教研室对学生有考勤要求，而且考勤的时间要求可能相对比较严格。另一方面，学员队又要求学生每天必须保证足够的体能锻炼时间，这样造成学生难以适从。导师如果能够通过时常关心学员的生活和工作习惯，及时发现这些问题，并与学员队沟通和协调，就可以克服“形式主义”，“官僚主义”的毛病。

通过与学员共同工作和学习，促进管理的有序和高效。对于我们学校这种特殊的单位，既需要有宽松的学术氛围，来推进科学研究，又需要维持军校的纪律。因此，需要我们做更细致的工作。在相应的管理制度上，不能进行“一刀切”，“一路走到底”的模式。导师很忙，但是关心学员不能打折扣。对于新入学的学生，若是军校毕业的，对部队的相关条令条例已经了熟于胸，但是由本科到硕士，或者硕士到博士是一个角色的转变，可能会出现一定的自我要求放松的现象；而对于地方大学毕业后进入我校的学员，又存在着不了解部队特点的情况，这时候也许就需要在相应的管理制度上给与加强，让这些新学员能尽快地适应军人的角色。而对于即将毕业的博士学员，其来自毕业论文和毕业分配方面的压力是非常大的。因此，管理并不是一个简单和宏观的工作。导师在工作繁忙的情况下，需要一个导师团队，这样老师才能花更多的时间与学员在一起开展科研、学位论文工作，带动学员在实验室的日常制度执行中，做得有理、有条、有序，紧张、活泼、有效。

（责任编辑：赵惠君）