

DOI: 10.3969/j.issn.1672-8874.2010.04.016

军校教员能力素质模型及其建立

宋继忠, 魏兴, 刘霞

(海军工程大学 训练部, 湖北 武汉 430033)

[摘要] 要建立高素质的军校师资队伍, 必须对教员的素质构成进行科学分析, 探索提高教员素质的一般规律, 构建一套较为完善的、能适应未来发展需要的军校教员素质模型。本文通过探索能力素质模型在军队院校师资管理中的应用, 为军队院校提高师资队伍的建设效率提供一种新的思路。

[关键词] 能力素质模型; 军校教员; 师资管理

[中图分类号] G451.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2010)04-0053-02

The Construction of Competency Model for The Teaching Staff in Military Academy

SONG Ji-zhong, WEI Xing, LIU Xia

(Training Department, Naval Univ. of Engineering, Wuhan 430033, China)

Abstract: In order to train high-quality teaching staff in the military academy, we must scientifically analyze the elements of the teachers' quality and find the key point and management model for the teaching staff. The competency model provides a new resolving plan to teaching staff management in the military academy.

Key words: competency; military academy; teaching staff management

教员是军队院校最宝贵的资源, 教员队伍的系统化建设和科学管理对军校教学质量与科研水平的提高尤为重要。然而, 师资管理也是军校人才管理的难点和重点。与其他人力资源管理相比, 目前军校师资管理方面仍存在着一些突出的问题: 理论缺乏系统性, 结合自身情况进行理论研究的行动相对滞后; 观念相对落后, 对教员队伍管理的重要性认识不足; 传统的人事管理机制不再适应现代管理的需要; 教员配置不够合理, 层次结构、年龄结构和学历结构与需求不符。这些问题严重制约了军校教员创造力的发挥, 也影响了院校的科研水平和教学质量的提高。

要从根本上解决上述问题, 就必须从宏观上建立更加有效的军队院校师资管理系统, 寻求有效的师资管理切入点和管理模式, 这也是长期以来军队院校管理者和理论研究者普遍关注的热点、焦点和难点, 其中最大的挑战之一在于如何建立适合军队院校这一特殊环境的师资管理标准。已在国外有数十年发展历史的能力素质模型, 为大型企业人力资源管理提供了一个全新的视角, 并在帮助企业解决人力资源管理难题的过程中取得了巨大的成功。然而, 至今却很少有学者进行高校教师能力素质模型的系统研究, 此领域存在很大的研究空白。本文借鉴成熟的企业能力素质模型理论, 结合我军院校使命任务的特点, 分析运用能力素质模型解决师资管理问题的可能性, 探讨军队院校教员能力素质模型的构建与测评, 进而为军队院校师资管理提供一个全新的解决方案。

一、能力素质模型的含义

能力素质模型又称为素质模型或胜任能力模型, 著名的心理学家, 哈佛大学教授麦克里兰 (Mc - Clelland) 博士是国际上公认的能力素质方法的创始人。能力素质 (Competency) 是从组织战略发展的需要出发, 以强化竞争力, 提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法和操作流程^[1]。英文为 competency, 是从品质和能力层面论证了个体与岗位工作绩效的关系, 反映的是可以通过不同方式表现出来的员工的知识、技能、个性与内驱力等。

能力素质模型是提高组织管理效果的方法与工具, 从组织角度来看, 能力素质模型有利于组织进行人力资源盘点, 明晰当前能力储备与未来要求之间的差距, 建立科学的目标参照体系, 帮助组织更好地选拔、培养、激励成员; 便于组织内部人员的横向调动和发展, 可以更有效地进行成员职业发展路径的规划。从成员角度来看, 能力素质模型为成员指明了努力的方向, 使成员明白做事方法与做事内容同样重要; 鼓励针对个人的技能增长进行激励, 可以帮助成员更好地提高个人绩效。

二、能力素质模型引入军队院校师资管理中的积极作用

能力素质模型在国外大型企业管理中取得了辉煌成就, 近

[收稿日期] 2010-10-25

[作者简介] 宋继忠 (1976-), 男, 山西寿阳人, 海军工程大学训练部教务处参谋、讲师, 硕士。

几年,国内企业如海尔、联想、华为等大型企业也在人力资源管理中成功地应用了能力素质模型。从现状来看,能力素质模型的研究和应用领域还都集中在企业,其研究对象主要是企业高层管理者和核心技术人员这类具有较高的能力、知识和素质水平的人力资源。同样,高等院校教师也是高层次的核心人力资源,将能力素质模型应用于高校师资管理必然具有巨大的发展空间。而军队院校作为特殊的高校群体,拥有能够引领全军甚至是全国科技前沿的优秀人才群体,面临新军事变革的巨大挑战和机遇,如能将能力素质模型有效地应用于军校师资管理,将对军校师资队伍建设与军队现代化建设战略目标保持高度一致,产生巨大的推进作用^[2]。

(一) 有利于完善人才引进机制

在选拔和招聘教员时,基于能力素质模型的招聘,可依据不同学科、专业的具体岗位对教员素质的要求,通过适当的手段来确定候选人是否具备岗位所期望的素质特征,使所聘教员的个人素质最大程度地适合于教学与科研工作的要求,实现工作中的高效率,进而使人才引进机制更好地结合军校发展战略,使利于军校发展战略成功实施的重要素质得到重视。

(二) 有利于完善考评激励机制

在军队院校现行的职称评定制度下,教员从初级职称晋升到高级职称跨度一般为十几年,而且在职称评定工作中,往往受到如人际关系等主观因素的影响,缺乏公正性;目前将科研项目、发表论文等作为主要职评标准的做法,也存在一定的不合理导向作用,极易挫伤一线教学岗位教员的工作积极性。教员能力素质模型可将教学与科研工作需要具备的知识、技巧、品质和工作能力细化为可衡量的、可观察的、可指导的具体行为,为教员职称评定提供科学依据,为教员发展指明方向,增加了职称评定工作的公平性、公开性、公正性,进而达到配置资源和激励教员两个重要目的。

在对教员的德、能、勤、绩、廉、体进行全面考核时,通过能力素质模型所提供的各项细化素质指标,也为建立并落实教员目标考核机制和岗位竞争、激励淘汰机制提供了良好的基础,使军校管理部门能够更加公平合理地对教员的岗位履职情况进行考评,奖优汰劣,形成能进能出、能上能下、动态流动的管理机制。

(三) 有利于完善培训机制

基于能力素质模型的培训体系更加系统、高效,具有更强的目标指向性。结合军校发展战略,依据相应的能力素质模型,对教员素质进行评估,找出培训的具体需求和实施培训的关键,将使培训工作的效果大幅度提高,使教员将所学到的知识、技能迅速在教学与科研工作实践中运用,达到提升教学与科研产出竞争力的目的。

以能力素质模型为参考,也为教员的职业生涯规划 and 军校内部特定人才的储备、培养提供了科学依据。依据能力素质模型中涉及的素质要求和考评结果,对教员进行个性化的培训,为不同学科专业、年龄层次和职称等级的教员按照需求设置各种培训计划,尽可能地确保受训者学有所成、学有所用,从而综合提高同等培训的效益并降低培训成本,增强师资培训的有效性。例如:依据能力素质模

型,可以识别有潜力的可培养对象及其需要加强的方面,并为其提供强化和发展的机会。对于科研能力突出的教员,可为其设计更多的改进研究方法、提高研究能力的培训,帮助其朝着学术大师的方向前进,为教学能力突出的教员安排更多的提高教学水平的培训,促使其在教学岗位上取得更大的成就。

(四) 有利于完善人才使用机制

能力素质模型的合理运用能实现人才的最优配置,能力高的人员不一定能创造高的绩效,在某一岗位工作出色的人不一定能胜任另一岗位的工作。基于能力素质模型的军校人才使用机制,可以从特定岗位对教员的素质要求出发来安排适合该岗位的教员,真正做到了“人一岗”匹配。一方面,在微观的教员配置上,使教员个人专业素质与教学任务和科研项目匹配,不仅充分调动教员的积极性,发挥教员的潜力,也使具体工作有较高的绩效水平;另一方面,在宏观的教员配置上,能力素质模型实现了军校发展战略与师资结构的匹配,使军校师资结构趋于合理,促成军校教学与科研总体绩效的最优^[3]。

三、建立教员能力素质模型

借鉴国内外实施能力素质模型的成功经验和范例,参考军队院校的军事特色和院校性质,建议军队院校按照以下6个步骤建立能力素质模型:

1、充分调研,明确教员队伍发展战略

调研主要是为了了解和明确学校发展战略和师资管理工作所面临的挑战,为建立适用于军校的目标模型做好准备。背景资料的收集主要通过访谈,查阅相关资料,开展师资队伍调查等渠道获取。由于军校各自不同的发展战略,其对教员能力素质的要求是不一样的。如:学历教育院校其对教员基础知识和专业理论教学水平要求比较高;而任职教育院校对教员的部队任职经历和实践经验的要求就比较高。

2、根据学科专业体系,梳理教员队伍梯队

在建立能力素质模型之前必须根据学科专业体系、编制结构和职称结构,确定学校的关键岗位,摸清教员队伍梯队,分析缺项、找出差距。一般可以通过收集分析编制运行结构、人才培养方案,或对组织院系领导、专家教授进行访谈的方式进行。

3、明确绩效标准,选定分析样本

在明确军校发展战略后,就要将战略目标及工作目标不断层层细分,直到具体的工作岗位,并以此来确定教员岗位所需的核心能力,定义绩效标准。一般采用工作分析和专家小组讨论的办法来确定绩效标准,提炼出鉴别工作优秀的教员与工作一般的教员的标准,如课堂授课质量、学术论文数量和级别等。此后,应根据高绩效教员与一般绩效教员的鉴别标准,在从事某具体岗位上教员中,分别从高绩效和一般绩效的教员中随机抽取一定数量教员组成高绩效和一般绩效组,作为分析样本。

4、建立能力素质模型数据库

对抽取的高绩效组和一般绩效组使用行为事件访谈法、专家小组法、问卷调查法和观察法等,获取分析样本的能力素质模型相关数据资料,如教学与科研 (下转第57页)

积极与部队协调，有计划地选派教员到部队调查研究，了解掌握部队建设的实际情况，研究解决部队遇到的新问题。要有重点地安排教员到部队代职锻炼，积累实践经验，提高工作能力，增强教学的针对性。在安排时应尽量做到专业对口，在教员代职过程中，应适时对其在部队的工作情况进行跟踪了解，并将其作为教员考核的重要依据。二是组织教员在职培训，提高任教能力。由于教员脱岗学习受诸多因素和条件的限制，因此，大多数教员还是要立足在职培训。对年轻教员应采取岗前培训、跟班听课、插班学习等方式进行培训，使其掌握中级任职教育教学的方法、手段和组织形式。安排老教员进行专题讲座，传授切身体会和经验，发挥老教员的传帮带作用。组织教员举行教学比武、经验交流、观摩优质示范课等活动，安排代职、留学、参加部队重大军事活动的教员汇报交流有关信息，有计划地组织教员到军地有关单位参观见习，努力形成学赶帮超的局面。三是安排教学骨干离职进修，更新教员知识。有计划地安排教学骨干到军队重点院校跨兵种、跨学科专业学习，积极为教员出国访、修、研、学创造条件。同时研究制定教学继续教育管理规定，将学习情况与个人的切身利益联系起来。

(四) 创新教员队伍管理模式

要按照科学管理的基本思想，创新中级指挥专业教员

队伍的体制编制和管理机制，形成一个科学、充满生机活力的教学人才管理的硬软环境，使中级指挥专业教员队伍建设能紧紧跟上时代前进的步伐，不断上台阶^[1]。一是探索建立“固定”与“流动”相结合的新型教学人才队伍体制编制。打破教员队伍纯粹“院校化”、“固定式”的格局，按照相对稳定、合理流动、专职和兼职结合、资源共享的原则，建立固定编制与流动编制相结合，以固定编制为主体和基础，以流动编制为调节和补充的新型教学人才队伍体制编制。二是探索建立“职能保障型”和“潜能发掘型”相结合的新型教学人才队伍管理机制。在确保正常教学科研活动的前提下，注重管理的开发属性，高度重视对教学人才资源和智力资源的开发、利用，加强与其他军兵种部队、院校、科研院所的交流、交换、协作和联合，切实实现军事教育资源的全军共享和有效利用。

[参考文献]

- [1] 张增印. 军队院校管理前沿问题研究[M]. 北京: 军事科学出版社, 2006.
- [2] 董会瑜. 军队院校现代化教学理论研究[M]. 北京: 解放军出版社, 2005.

(责任编辑: 阳仁宇)

(上接第 54 页)

工作需要具备的各能力素质的描述行为指标，并整理建立数据库，在此基础上编制能力素质数据字典。

5、整合分析数据，建立能力素质模型

通过对获取的数据进行分析，鉴别出能区分优秀者和普通者的胜任特征，找出两组的共性与差异特征，并根据不同的主题进行特征归类，由频次的集中程度，估计各类特征组的大致权重，最终建立能力素质模型。这一步具体包括假设产生、主题分析或概念形成等环节。

6、验证能力素质模型

对构建的能力素质模型能否应用于军校师资管理所进行的验证。一般可通过考察“交叉效度”、“构念效度”、“预测效度”，采用回归法或其他相关的验证方法，采用已有的优秀与一般的有关标准或数据进行检验。若通过验证，模型则将投入使用。反之，则必须对现有模型进行调整或重新构建新的模型，直到通过验证投入使用为止^[4]。

四、建立能力素质模型时应注意的问题

能力素质模型在国外政府机构和先进的企业中得到了广泛认可和运用，但在国内真正能将能力素质模型应用到人力资源管理实践、提高管理效能的企业还不到 1%。这一现象提醒我们在军队院校实施能力素质模型时不可以盲目照搬，必须根据国情、军情，遵循军事教育规律，结合军队院校的具体实际，并在构建与应用教员能力素质模型的过程中注意以下问题：一是能力素质模型与传统的工作分析中的能力素质要求是有区别的，对其差别的透彻理解是

模型正确建立并高效运作的前提；二是军校高等教育必以稳为先，避免能力素质模型的盲目涉及，过分扩大能力素质模型在当前军校师资管理实践中的作用；三是师资管理者素质水平也是影响能力模型应用效果的主要因素，因此要通过培训和引进高层次人才，不断提高军校师资管理者的总体水平。

综上所述，能力素质模型是从组织发展战略需求出发的，以优化师资配置，提高教员队伍整体绩效的一种现代师资管理的思维方式、工作方法、操作流程。将能力素质模型引入军校师资管理，并根据各院校情况建立合适的军校教员能力素质模型，将进一步推动我军院校的师资队伍管理建设尽快从传统人事管理向现代人力资源管理转变^[5]。

[参考文献]

- [1] 王文豹. 浅谈能力素质模型在企业人力资源管理中的基本应用[J]. 经营管理者, 2010, (2).
- [2] 沈璐辉. 浅谈能力素质模型在企业人力资源管理中的应用[J]. 中国集体经济, 2008, (2).
- [3] 彭永华, 邓光华, 杨怡. 能力素质模型在重庆电力人才考评中的应用[J]. 重庆电力高等专科学校学报, 2008, (3).
- [4] 王睿. 能力素质模型的发展现状研究[J]. 中国电力教育, 2009, (8).
- [5] 黄涛, 张平. 高校教师能力素质模型的构建[J]. 金融经济, 2006, (8).

(责任编辑: 卢绍华)